

## *Teil C – Ergebnisse*



## 5 Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse

In diesem Kapitel sollen die quantitativen und qualitativen Ergebnisse dieser Arbeit gemäss den in Kapitel 2.6.1 *Hypothesen* vorher festgelegten Untersuchungssegmenten *Wissen/Allgemeines (I.)*, *Ziel-/Konzeptentwicklung (II.)*, *Abstimmung (III.)* und *Nachhaltigkeit (IV.)* dargelegt werden. Hierzu wurden die bereits vorgestellten Hypothesen (s. Kap. 2.6.1 *Hypothesen*; Abbildung 17 in Kap. 4.1 *Anlage der Untersuchung*) den gleichnamigen Teilkapiteln 5.2 *Untersuchungsbereich I. Wissen/Allgemeines*, 5.3 *Untersuchungsbereich II. Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess*, 5.4 *Untersuchungsbereich III. Abstimmung* und 5.5 *Untersuchungsbereich IV. Nachhaltigkeit* zugeordnet. Diese Aufteilung der Hypothesen nach Untersuchungsbereichen kann Tabelle 21 entnommen werden:

Tabelle 21: Zuordnung Hypothesen zu Untersuchungsbereich.

Untersuchungsbereich	Hypothesen	Anzahl Hypothesen
<i>I. Wissen</i>	$H_{1a'}, H_{1b'}, H_{2a'}, H_{2b}$	4
<i>II. Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess</i>	$H_3, H_{4a'}, H_{4b'}, H_5$	4
<i>III. Abstimmung</i>	$H_6, H_7$	2
<i>IV. Nachhaltigkeit</i>	$H_8, H_9, H_{10'}, H_{11a'}, H_{11b}$	5

(Quelle: Eigene Darstellung).

Der Untersuchungsbereich *I. Wissen/Allgemeines* enthält die vier Hypothesen  $H_{1a'}$ ,  $H_{1b'}$ ,  $H_{2a'}$  und  $H_{2b}$ . In das folgende Untersuchungssegment *II. Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess* wurden  $H_3$ ,  $H_{4a'}$ ,  $H_{4b'}$  sowie  $H_5$  integriert.  $H_6$  und  $H_7$  sind im Abschnitt *III. Abstimmung* einzuordnen und  $H_8$ ,  $H_9$ ,  $H_{10'}$ ,  $H_{11a'}$  und  $H_{11b}$  im Segment *IV. Nachhaltigkeit*. Die ersten drei Teile dieser Erhebung sollen gleichgewichtet sein, allerdings erwies sich die Formulierung von weiteren Hypothesen im Bereich *III. Abstimmung* angesichts des spärlichen Forschungs- und Publikationsstandes [*Anmerkung SF: Eine Abstimmung der Bereiche schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung wird*

zwar in der Literatur gefordert (s. Rüegg, 2000, S. 21), wurde jedoch bisher nicht empirisch überprüft.] als äusserst schwierig, weshalb hierzu nur zwei Hypothesen aus der Literatur hergeleitet werden konnten (s. Kap. 2.6 Zielsetzung der Arbeit). Der letzte Abschnitt *IV. Nachhaltigkeit* bildet mit fünf Hypothesen den wichtigsten Forschungsbereich dieser Arbeit, da dieser im Besonderen zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfragestellung „inwiefern trägt die schulinterne Lehrerweiterbildung dazu bei, die Ziele der Schulentwicklung (besser) zu erreichen?“ beiträgt.

### *Zur Darstellung der Ergebnisse*

Das Kapitel 5.1 *Items mit geringer/hocher Zustimmung* soll dem Leser zuerst einen Kurzüberblick über die quantitativen Ergebnisse dieser Arbeit mit der grössten bzw. geringsten Zustimmung der Probanden vermitteln. Anschliessend werden in den Folgekapiteln die Ergebnisse geordnet nach den oben dargestellten vier verschiedenen Untersuchungsbereichen (*I. Wissen/ Allgemeines*, *II. Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess*, *III. Abstimmung* und *IV. Nachhaltigkeit*) präsentiert. Hierbei wird jeweils so vorgegangen, dass zuerst, die dem Untersuchungsbereich zugewiesenen Hypothesen überprüft werden (s. Tab. 21), bevor dann weitere quantitative Ergebnisse dieser Untersuchung, welche thematisch zu dem jeweiligen Untersuchungsbereich passen, dargeboten werden. Nachfolgend erfolgt dann jeweils die Vorstellung der qualitativen Ergebnisse der einzelnen Untersuchungsbereiche, welche anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>147</sup> ausgewertet wurden. Die hierbei gewählten „Codes“ entsprechen den jeweiligen Unterkapiteln. Am Ende jedes dargestellten Untersuchungsbereichs werden die quantitativen und qualitativen Resultate noch einmal zusammengefasst respektive gegenübergestellt. Letztendlich soll das Kapitel 5.5 *Gesamüberblick Hauptergebnisse* aufgrund der Masse an Ergebnissen die wichtigsten Resultate im Sinne einer Kurzübersicht noch einmal tabellarisch für den Leser zusammenfassen. Diese Vorgehensweise wird nachstehend durch Abbildung 22 veranschaulicht.

---

147 Vgl. hierzu Mayring und Fenzl, 2014, S. 534ff.

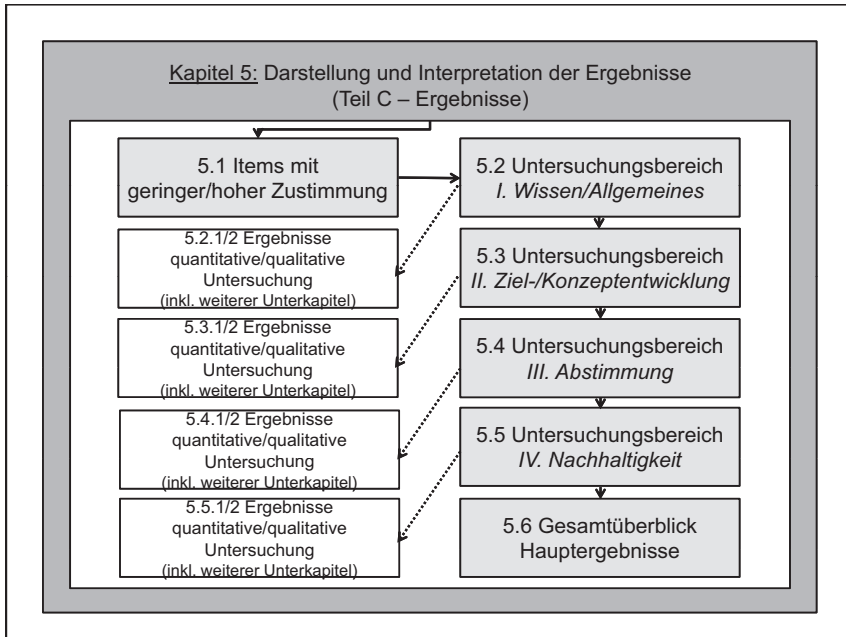


Abbildung 18: Übersicht Kapitel 5.

(Quelle: Eigene Darstellung).

### *Zur Interpretation der Ergebnisse*

Schulentwicklung ist immer ein dynamischer Prozess, der zielbezogen betrieben wird (vgl. Kap. 3.3 *Schulentwicklung heute*). Kruse (2009) definiert einen Prozess als

*„Abfolge von einzelnen Tätigkeiten, die zu einem bestimmten Zeitpunkt oder durch ein definiertes Ergebnis beginnt und zu einem bestimmten Ende und einem messbaren Resultat führt bzw. führen soll“ (S. 52).*

Schulentwicklungsaktivitäten lassen sich durch Prozessbeginn und -ende stets konkret festlegen. Bei der Interpretation von im Kontext der Schulentwicklung erhobenen Daten – wie in dieser Arbeit – muss dementsprechend beachtet werden, dass sich diese immer auf einen speziellen Erhebungszeitraum [*Anmerkung SF: Hier von Oktober 2013 bis Ende März 2014; s. Kap. 4.3.3 Die Hauptuntersuchung.*] beziehen und somit nur den jeweiligen Status Quo dokumentieren. Hinzukommend ist anzumerken, dass

es sich bei der folgenden Darstellung der Resultate um subjektive Einschätzungen von Lehrpersonen handelt (s. Kap. 6.2 *Kritische Würdigung der Untersuchung*). Gleichwohl kann nach Esslinger (2002) vorausgesetzt werden, „*dass eine gewisse Stabilität der Auffassungen gegeben ist*“, da sich diese in einem langfristigen „*Erfahrungsprozess*“ herausgebildet und modifiziert haben (S. 170). Die externe Validität<sup>148</sup> der Ergebnisse ist jedoch eingeschränkt, so dass diese keine Allgemeingültigkeit für alle Berufsfachschullehrpersonen im Kanton Zürich aufweisen („*Generalisierbarkeit auf Personen*“<sup>149</sup>).

## 5.1 Items mit geringer/hoher Zustimmung

Zuerst soll dem Leser ein Kurzüberblick über die Ergebnisse dieser Studie vermittelt werden, welche innerhalb des Mittelwertvergleichstests durch besonders grosse Zustimmung seitens der Probanden respektive durch ein ausnehmend geringes Einverständnis dieser in Erscheinung getreten sind. Aufgrund der gewählten Skalierung des Fragebogens (s. Kap. 4.2.1.1.1 *Skalierung*) signalisieren die Items bei einer sieben-Punkte-Skala [*Anmerkung SF: Hier Items 2.1 bis 6.8.*] ab einem Mittelwert ( $M$ ) von  $M \geq 5.5$  bzw. ab  $M \geq 6.5$  bei der Verwendung einer neun-Punkte-Skala [*Anmerkung SF: Hier Items 7.1 bis 7.7.*] ein grosses Einverständnis seitens der Probanden. Diese beiden ausgewählten Grenzwerte wurden festgelegt, da sich diese jeweils signifikant von der neutralen Item-Kategorie „*weder noch*“ unterscheiden. Umgekehrt bedeuten aus demselben Grund Mittelwerte ab  $M \leq 4.0$  bei dem Gebrauch einer sieben-Punkte-Skala [*Anmerkung SF: Hier Items 2.1 bis 6.8.*] bzw.  $M \leq 5.0$  bei der Benutzung einer neun-Punkte-Skala [*Anmerkung SF: Hier Items 7.1 bis 7.7.*] eine geringe Zustimmung zu den erfragten Items (Testwert  $> 5$ ).

Tabelle 22 zeigt nun zunächst die Items, insgesamt 11, welchen die Probanden im hohen Masse zugestimmt haben.

---

148 Vgl. Pepels, 2004, S. 294f.

149 Aronson, Wilson und Akert (2004) unterscheiden hierbei zwischen der „*Generalisierbarkeit auf Situationen*“ und der „*Generalisierbarkeit auf Personen*“ (S. 48ff.).

Tabelle 22: Items mit hoher Zustimmung.

No.	Item	N	M	SD	p
2.1	Wie unwichtig/wichtig ist Ihnen persönlich Schulentwicklung?	241	5.5892	1.47526	.000***
2.2	Wie unwichtig/wichtig ist Ihrer Meinung nach Schulentwicklung an Ihrer Schule insgesamt?	241	5.6224	1.30805	.000***
2.3	Wie unwichtig/wichtig ist Ihnen persönlich die schul-interne Lehrerweiterbildung?	233	5.5708	1.47549	.000***
2.4	Wie unwichtig/wichtig ist Ihrer Meinung nach schulinterne Weiterbildung an Ihrer Schule insgesamt?	240	5.5625	1.28568	.000***
3.3	Wie schlecht/gut wurden Ihnen die Schulentwicklungsziele/-das -konzept am Konvent von der Schulleitung/dem Q-Team erläutert?	238	5.5924	1.22813	.000***
3.4	Wie schlecht/gut sind Ihnen Informationen zur Schulentwicklung an Ihrer Schule allgemein zugänglich?	240	6.1583	4.56198	.000***
3.5	Wie schlecht/gut sind Ihnen Ansprechpersonen zur Schulentwicklung an Ihrer Schule allgemein bekannt?	239	5.7448	1.36189	.000***
3.10	Wie schlecht/gut sind Ihnen Informationen zur schulinternen Lehrerweiterbildung an Ihrer Schule allgemein zugänglich?	237	5.6245	1.30770	.000***
3.11	Wie schlecht/gut sind Ihnen Ansprechpersonen zur schulinternen Lehrerweiterbildung an Ihrer Schule bekannt?	238	5.6050	1.43623	.000***
7.4	Wie selten/oft nehmen Sie an der schulinternen Lehrerweiterbildung Ihrer Schule teil?	241	7.4523	1.75796	.000***
7.5	Wie selten/oft werden Ihnen Themen zur schulinternen Lehrerweiterbildung am Konvent vorgestellt?	241	6.9627	1.81276	.000***

(Quelle: Eigene Darstellung).

Die grösste Zustimmung der Lehrkräfte erhielt das Item 7.4, gefolgt vom Item 7.5 (s. Tabelle 22). Die Lehrpersonen nehmen somit im Mittel sehr oft an der schulinternen Lehrerweiterbildung teil. Insofern scheint die schulinterne Lehrerweiterbildung zumindest erst einmal ein geeignetes Instrument zu sein, um organisationsbezogene Reformen im Rahmen der Schulentwicklung umzusetzen (s. Rüegg, 2000, S. 21; vgl. Kap. 1.1

*Problemstellung – Schulentwicklung durch (schulinterne) Lehrerweiterbildung?*). Ferner bestätigten die Lehrkräfte, dass ihnen Themen zur schulinternen Lehrerweiterbildung häufig am Konvent vorgestellt werden. Es ist daher anzunehmen, dass die Lehrer, welche regelmässig am Konvent partizipieren, allgemein über einen guten Informationsstand bezüglich der schulinternen Lehrerweiterbildung verfügen. An dieser Stelle kann allerdings noch keine Aussage über den Kenntnisstand der Probanden hinsichtlich der Ziele/des Konzeptes der schulinternen Lehrerweiterbildung getätigt werden kann (vgl. Kap. 5.2.2.6 *Wissen Ziele/ Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung*).

Es zeigte sich ebenfalls, dass sowohl die schulinterne Lehrerweiterbildung wie auch die Schulentwicklung bei den Lehrpersonen persönlich und an den Schulen insgesamt einen hohen Stellenwert haben (s. Items 2.1 bis 2.4). Daher kann geschlussfolgert werden, dass die von der Bildungspolitik postulierte Bedeutsamkeit beider Themengebiete von den Lehrpersonen und den Schulen folglich auch anerkannt wird (s. Kap. 1.1 *Problemstellung – Schulentwicklung durch (schulinterne) Lehrerweiterbildung?*). Im Bereich der Schulentwicklung sind die Lehrkräfte überdurchschnittlich der Meinung, dass die Schulentwicklungsziele/das -konzept ihnen am Konvent von der Schulleitung und/oder dem Team der Schulentwicklung gut erklärt wurden (s. Item 3.3), ihnen Informationen über diese Thematik generell zugänglich sowie ihnen Ansprechpartner der Schulentwicklung gut bekannt sind (vgl. Items 3.4, 3.5). Auf den ersten Blick scheint Schulentwicklung daher über einen hohen Durchdringungsgrad an den Schulen zu verfügen. Synonym zur Thematik der Schulentwicklung, gaben die Lehrer gleichfalls im Hinblick auf die schulinterne Lehrerweiterbildung an, dass ihnen Informationen zugänglich und Ansprechpersonen gut bekannt sind (s. Items 3.10, 3.11). In beiden Disziplinen sind die Lehrpersonen demzufolge mit den Informationsmöglichkeiten an den Schulen vertraut.

Tabelle 23 veranschaulicht dagegen nachstehend die sechs Items, welche nur besonders geringe Zustimmung von Seiten der Probanden erfahren haben.



Tabelle 23: Items mit geringer Zustimmung.

No.	Item	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>
4.1	Wie schwach/stark waren Sie bisher in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der Schulentwicklung einbezogen?	239	3.6987	1.77318	.000***
4.5	Wie schwach/stark waren Sie bisher in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der schulinternen Lehrerweiterbildung einbezogen?	239	3.6904	1.79295	.000***
6.4	Wie schwach/stark wünschen Sie sich mehr Unterstützung bei der Umsetzung von Inhalten der Schulentwicklung in Ihrem Unterricht?	240	3.7542	1.58246	.000***
6.5	Wie schwach/stark wünschen Sie sich mehr Unterstützung bei der Umsetzung von Inhalten der schulinternen Lehrerweiterbildung in Ihrem Unterricht?	241	4.6639	1.42854	.000***
7.2	Wie selten/oft sprechen Sie mit Ihren Kolleginnen/-en über Schulentwicklungsthemen?	241	4.9668	1.99764	.000***

(Quelle: Eigene Darstellung).

In der Gesamtheit sind die Lehrkräfte ihrer Ansicht nach eher schwach in die Ziel-/Konzeptentwicklungsprozesse in den Bereichen schulinterne Lehrerweiterbildung und der Schulentwicklung einbezogen (s. Items 4.1, 4.5). Ausserdem sprechen sie eher wenig mit Kollegen über Schulentwicklungsthemen (s. Item 7.2), was dem Implementierungsgrad der Ziele/Konzepte in den Bereichen schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung sicherlich abträglich sein dürfte. Gemäss der Items 6.4 und 6.5 wünschen sich die Probanden auch generell wenig Unterstützung bei der Umsetzung von Inhalten der schulinternen Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung in ihrem Unterricht. Aufgrund des in der Literatur vielfach beklagten Transferproblems im Bereich der Lehrerweiterbildung (Basold, 2010, S. 102f.; Capaul & Seitz, 2006, S. 433), ebenso wie der Tatsache, dass Schulentwicklungsmassnahmen oftmals den Unterricht nicht erreichen, stellt sich allerdings hier die Frage, warum Lehrende sich nicht dahingehende Unterstützungsleistungen wünschen.

## 5.2 Untersuchungsbereich I. Wissen/Allgemeines

### 5.2.1 Ergebnisse quantitative Untersuchung

#### 5.2.1.1 Hypothesenüberprüfung I. Wissen/Allgemeines

Für die Berechnung von  $H_{1a}$ , welche sich aus den Items 3.10 und 3.11 zusammensetzt, ergeben sich aus einem einseitigen t-Test für unabhängige Stichproben die folgenden Werte (s. Tab. 24):

$H_{1a}$ : Vollzeitlehrkräfte verfügen über mehr Wissen im Bereich schulinterne Lehrerweiterbildung als Teilzeitlehrkräfte.

Tabelle 24: Werte  $H_{1a}$ .

Item	Arbeitszeit	N	M	SD	t	p
3.10 Wie schlecht/gut sind Ihnen Informationen zur schulinternen Lehrerweiterbildung an Ihrer Schule allgemein zugänglich?	Vollzeit	42	5.8571	1.18056	4.458	.000*** <sup>150</sup>
	Teilzeit	191	5.5759	1.34291		
3.11 Wie schlecht/gut sind Ihnen die Ansprechpersonen zur schulinternen Weiterbildung an Ihrer Schule allgemein bekannt?	Vollzeit	42	6.2381	.84995	1.362	.087
	Teilzeit	192	5.4792	1.50378		

(Quelle: Eigene Darstellung).

Tabelle 24 zeigt, dass die Vollzeitlehrkräfte über mehr Wissen über die Zugänglichkeit von Informationen zur schulinternen Lehrerweiterbildung an ihrer Schule verfügen als die Teilzeitlehrkräfte ( $t(231)=-4.46$ ,  $p=.000***$ ,  $r=.281$ ). Dieser Unterschied erweist sich als höchst signifikant ( $***\alpha \leq .001$  ( $\leq 1\%$ )).<sup>151</sup> Gemäss Item 3.11 sind die Ansprechpersonen zur schulinternen Lehrerweiterbildung den Vollzeitlehrkräften überdies in einem höherem Ausmass bekannt ( $M=6.24$ ,  $SD=.85$ ) als den Teilzeitlehrkräften ( $M=5.48$ ,  $SD=1.50$ ). Dieser Unterschied erreicht

150 Anmerkung SF: Zur Hervorhebung des Signifikanzniveaus wird dieses zusätzlich wie folgt gekennzeichnet: \*signifikant, \*\*hoch signifikant, \*\*\*höchst signifikant.

151 Zur Interpretation von Signifikanzniveaus s. Field, 2009, S. 50ff.

bei einem einseitigen t-Test allerdings lediglich marginale Signifikanz ( $t(232)=-1.362$ ,  $p=.087$ ,  $r=.089$ ).  $H_{1a}$  kann somit insgesamt bestätigt werden, obgleich die Signifikanztests gemischte Ergebnisse ergaben. Während der Unterschied zwischen Voll- und Teilzeitlehrpersonen bei Item 3.10 bei mittlerer Effektstärke höchst signifikant ist, konnte zwischen Voll- und Teilzeitlehrpersonen bei Item 3.11 lediglich marginale Signifikanz bei geringer Effektstärke nachgewiesen werden. Dennoch sind die Ergebnisse dahingehend konsistent, dass Vollzeitlehrkräfte über mehr Wissen im Bereich schulinterne Lehrerweiterbildung verfügen als Teilzeitlehrkräfte. Trotz des besseren Wissensstandes von Vollzeitlehrpersonen im Bereich der schulinternen Lehrerweiterbildung muss an dieser Stelle jedoch auch erwähnt werden, dass die Teilzeitlehrkräfte ihre Kenntnisse hierzu mit Mittelwerten von rund 5.5 durchschnittlich als gut beurteilen [Anmerkung SF: Zur Bewertung von Mittelwerten im Rahmen dieser Arbeit vgl. Kap. 5.1 Items mit geringer/hohem Zustimmung.].

$H_{1b}$  wurde ebenfalls anhand der Items 3.4 und 3.5 mit einem einseitigen t-Test für unabhängige Stichproben nachgeprüft (s. Tab. 25):

$H_{1b}$ : Vollzeitlehrkräfte verfügen über mehr Wissen im Bereich Schulentwicklung als Teilzeitlehrkräfte.

Tabelle 25: Werte  $H_{1b}$ .

Item	Arbeitszeit	N	M	SD	t	p
3.4 Wie schlecht/gut sind Ihnen Informationen zur Schulentwicklung an Ihrer Schule allgemein zugänglich?	Vollzeit	43	5.9070	.89480	.824	.206
	Teilzeit	191	5.7539	1.14118		
3.5 Wie schlecht/gut sind Ihnen die Ansprechpersonen zur Schulentwicklung an Ihrer Schule allgemein bekannt?	Vollzeit	42	6.3333	.95424	3.951	.000***
	Teilzeit	193	5.6269	1.40894		

(Quelle: Eigene Darstellung).

Voll- ( $M=5.91$ ,  $SD=.89$ ) und Teilzeitlehrpersonen ( $M=5.75$ ,  $SD=1.41$ ) sind allgemein der Meinung, dass Ihnen Informationen zur Schulentwicklung sehr gut zugänglich sind. Es konnte nicht nachgewiesen werden, dass Vollzeitlehrkräften Informationen zur Schulentwicklung allgemein besser zugänglich sind als Teilzeitlehrpersonen ( $t(234)=.82$ ,  $p>.20$ ). Im Gegensatz dazu sind ihnen allerdings die Ansprechpersonen zur Schulentwicklung

an ihrer Schule signifikant weniger gut bekannt als den Vollzeitlehrpersonen ( $t(233)=-3.95, p=.000***, r=.250$ ).  $H_{1b}$  kann insofern lediglich teilweise angenommen werden.

Zur Überprüfung von  $H_{2a}$  und  $H_{2b}$  wurden einseitige t-Tests bei einer Stichprobe mit einem Testwert von fünf gerechnet [Anmerkung SF: Zur Bestimmung des Testwertes s. Kap. 2.6.1 Hypothesen].

$H_{2a}$ : Die Ziele/das Konzept der schulinternen Lehrerweiterbildung sind den Lehrpersonen unzureichend bekannt (Testwert<5).

$H_{2b}$ : Die Ziele/das Konzept von Schulentwicklung sind den Lehrpersonen unzureichend bekannt (Testwert<5).

Tabelle 26: Werte  $H_{2a}$  und  $H_{2b}$ .

Item	N	M	SD	t	p
3.7 Wie schlecht/gut kennen Sie persönlich die Ziele/das Konzept der internen Lehrerweiterbildung Ihrer Schule? ( $H_{2a}$ )	235	4.8255	1.49049	-1.794	.037*
3.1 Wie schlecht/gut kennen Sie persönlich die Schulentwicklungs-ziele/das -konzept Ihrer Schule? ( $H_{2b}$ )	241	4.9627	1.34267	-.432	.333

(Quelle: Eigene Darstellung).

Da diese Hypothesen einseitig formuliert wurden (Testniveau<5), wurden hier ebenfalls einseitige Signifikanztests durchgeführt, welche folgendes ergaben: Die Überprüfung von  $H_{2a}$  offenbarte ein signifikantes Ergebnis (\* $\alpha=.01$  bis  $\alpha=.05$  (1 bis 5%)). Die Ziele/das Konzept der schulinternen Lehrerweiterbildung sind den Lehrpersonen somit signifikant weniger als der zuvor festgelegte Testwert von fünf bekannt ( $t(234)=-1.79, p<.05, r=.116$ ).  $H_{2a}$  ist demnach anzunehmen. Die Überprüfung von  $H_{2b}$  ergab, dass den Lehrpersonen die Ziele/das Konzept von Schulentwicklung nicht signifikant geringer als der Testwert von fünf bekannt sind ( $t(240)= -.43, p>.05$ ).  $H_{2b}$  kann deswegen nicht bestätigt werden.

### 5.2.1.2 Kenntnis der Ziele/des Konzeptes Kollegium

Statistisch bemerkenswert ist auch, dass die Lehrpersonen die Kenntnisse ihrer Kollegen über die Ziele/das Konzept der schulinternen Lehrerweiterbildung ( $M=4.69, SD=1.26, t(233)=-3.776, p=.000***$ ) und der

Schulentwicklung ( $M=4.73$ ,  $SD=1.10$ ,  $t(237)=-3.758$ ,  $p=.000^{***}$ ) im Mittel eher gering ( $M<5$ ) einschätzen. Zudem sind die Lehrer der Auffassung, dass sie über bessere Kenntnisse der Ziele/des Konzeptes der schulinternen Lehrerweiterbildung ( $M=4.82$ ,  $SD=1.49$ ,  $t(231)=1.586$ ,  $p=.057$ ) und Schulentwicklung ( $M=4.96$ ,  $SD=1.34$ ,  $t(237)=3.027$ ,  $p=.002^{**}$ ) verfügen als ihre Kollegen. Ersterer Unterschied ist allerdings bei einem einseitigen Test lediglich marginal signifikant.

### 5.2.1.3 Stellenwert schulinterner Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung aus der Perspektive von Funktionsstelleninhabern

Eine interessante Diskrepanz zeigt sich zwischen den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung und denen des Teams schulinterner Lehrerweiterbildung hinsichtlich der angegebenen persönlichen Wichtigkeit von Schulentwicklung und schulinterner Lehrerweiterbildung. Während die Mitglieder der erweiterten Schulleitung die Schulentwicklung als marginal signifikant wichtiger wahrnehmen als die übrigen Lehrpersonen ohne Funktionsstelle ( $M_{SL}=6.3636$  vs.  $M_{ohne}=5.4715$ ,  $t(132)=1.91$ ,  $p=.058$ ,  $r=.03$ ), sehen die Teammitglieder der schulinternen Lehrerweiterbildung die Schulentwicklung als nicht signifikant wichtiger an als die Lehrpersonen ohne Funktionsstelle ( $M_{Schilw}=5.5833$  vs.  $M_{ohne}=5.4715$ ,  $t(133)=-.73$ ,  $p>.40$ ). Umgekehrt verhält es sich bei der persönlichen Wichtigkeit von schulinterner Weiterbildung. Diese sehen die Teammitglieder des entsprechenden Teams als (marginal) signifikant wichtiger an als die Lehrpersonen ohne Funktionsstelle ( $M_{Schilw}=6.4167$  vs.  $M_{ohne}=5.5424$ ,  $t(128)=1.95$ ,  $p=.053$ ,  $r=.03$ ), nicht jedoch die Mitglieder der erweiterten Schulleitung ( $M_{SL}=5.5000$  vs.  $M_{ohne}=5.5424$ ,  $t(126)=-.09$ ,  $p>.90$ ).

Insgesamt zeigt sich daher, dass die Schulentwicklung bei den Mitgliedern der Schulleitung einen höheren Stellenwert hat als die schulinterne Lehrerweiterbildung. Zudem kann umgekehrt auch festgestellt werden, dass die Mitglieder des Teams der schulinternen Weiterbildung diese mehr fokussieren als die Schulentwicklung. Während dies qua Positionsbeschreibung keine Überraschung ist, stellt sich dennoch die Frage, ob Schulentwicklung und Lehrerweiterbildung in der Praxis zu wenig integriert gesehen werden und stattdessen als zu einander in Konkurrenz, z.B. bei der Budgetverteilung, gesehen werden.

Während die Ergebnisse ein erstes Indiz hierfür ergeben, ist diese Fragestellung jedoch nicht direkter Untersuchungsstand dieser Dissertation, sondern eventuell ein Anstoss für zukünftige Forschung zur Organisation

von Schulentwicklung und Lehrerweiterbildung. Folglich wurden hierzu ex ante auch keine Hypothesen formuliert. Die  $p$ -Werte basieren daher auch auf zweiseitigen post-hoc Tests. Es sei angemerkt, dass diese bei einem einseitigen t-Test signifikant wären.

#### 5.2.1.4 Zusammenfassung Ergebnisse quantitative Untersuchung

Die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung im Untersuchungsbereich I. Wissen/Allgemeines sind werden nachfolgend in Tabelle 27 zusammengefasst.

Tabelle 27: Übersicht quantitative Resultate Untersuchungsbereich I. Wissen/Allgemeines.

#### **Übersicht quantitative Resultate Schilw Untersuchungsbereich I. Wissen/Allgemeines**

- Vollzeitlehrkräfte verfügen über mehr Wissen (Zugänglichkeit zu Informationen, Ansprechpersonen) im Bereich Schilw als Teilzeitlehrkräfte.
- Teilzeitlehrkräfte schätzen ihren Wissensstand im Bereich Schilw ebenfalls als gut ein.
- Die Ziele/das Konzept von Schilw sind den Lehrpersonen unzureichend bekannt.
- Die Lehrpersonen schätzen die Kenntnisse ihrer Kollegen über die Ziele/das Konzept von Schilw als eher gering ein.

#### **Hauptergebnisse:**

- ✓ **Vollzeitlehrkräfte verfügen über mehr Wissen im Bereich Schilw als Teilzeitlehrkräfte.**
- ✓ **Die Ziele/das Konzept von Schilw sind den Lehrpersonen unzureichend bekannt.**

#### **Übersicht quantitative Resultate SE Untersuchungsbereich I. Wissen/Allgemeines**

- Vollzeitlehrkräfte verfügen in Bezug auf die Ansprechpersonen im Bereich SE über mehr Wissen als Teilzeitlehrkräfte.
- Voll- und Teilzeitlehrkräften sind Informationen zur SE sehr gut zugänglich.
- Die Ziele/das Konzept von SE sind den Lehrpersonen bekannt.
- Die Lehrpersonen schätzen die Kenntnisse ihrer Kollegen über die Ziele/das Konzept von SE als eher gering ein.

#### **Hauptergebnisse:**

- ✓ **Vollzeitlehrkräfte verfügen in Bezug auf die Ansprechpersonen im Bereich SE über mehr Wissen als Teilzeitlehrkräfte.**
- ✓ **Die Ziele/das Konzept von SE sind den Lehrpersonen bekannt.**

(Quelle: Eigene Darstellung).

## 5.2.2 Ergebnisse qualitative Untersuchung

### 5.2.2.1 Organisation schulinterner Lehrerweiterbildung

Die Wichtigkeit der schulinternen Lehrerweiterbildung wird allein schon dadurch hervorgehoben, dass die Art und Weise der Organisation und Ausgestaltung dieser, z.B. in einem speziellen Team (s. Kapitel 5.2.2.3 *Team schulinterne Lehrerweiterbildung*), grundsätzlich der Schulleitung unterstellt ist, weshalb auch der Experte von Schule D offenbart: „*Ja, schulinterne Weiterbildung ist der Schulleitung unterstellt [...]*.“ [Experte Schilw Schule D]. Eine Sonderstellung bezüglich Organisation und Ablauf der schulinternen Lehrerweiterbildung nimmt hingegen Schule C ein (s. folgende Kapitel), was darauf zurückzuführen ist, dass deren Träger nicht der Kanton Zürich, sondern eine private Stiftung ist (vgl. Kap. 4.4.1 *Vorstellung der partizipierenden Schulen*). So bietet diese Schule eine besondere Art von Weiterbildungskursen zu bestimmten Oberthemen an, welche die Lehrkräfte das ganze Schuljahr über besuchen können: „*[...] Diese Kurse sind terminiert, da kann man sich auch einschreiben, ist wirklich über das ganze Jahr über verteilt [...]*.“ [Experte Schilw Schule C]. Zusätzlich zu diesen Kursen gibt es die folgenden schulinternen Veranstaltungsmodelle:

„*[...] Vor allem Abendveranstaltungen, da kann man sich auch individuell anmelden, so auch für Kurse, sogenannte 'Von-Mitarbeitenden-Für-Mitarbeitende', wo dann auch spezifisches Wissen von Lehrpersonen in einer Stunde präsentiert wird und allen Mitarbeitenden zur Verfügung steht. [...]. Was vielleicht noch ein anderer Typ von Weiterbildung ist, den haben wir letztes Jahr lanciert und dieser läuft jetzt langsam an, das ist der sogenannte Pädagogikzirkel. Das ist ein selbstorganisierter 'Wissensaustauschzirkel', sage ich jetzt mal. [...]. Es gibt ein Koordinator, der die Gruppe ein bisschen zusammenhält, moderiert während der Treffen und vor allem auch die Terminkoordination übernimmt [...]*.“ [Experte Schilw Schule C].

An allen anderen Schulen (Schule A, Schule B, Schule D, Schule E) findet die schulinterne Lehrerweiterbildung in Form von schulinternen Weiterbildungstagen statt (vgl. Kap. 5.2.2.2 *Obligatorische schulinterne Lehrerweiterbildungstage*). Die genaue Ausgestaltungsform dieses Tages variiert je nach Themengebiet, Zielgruppe (Fachgruppe, gesamtes Kollegium etc.) und Schule.

## *Zwischenfazit*

Die Wichtigkeit der schulinternen Lehrerweiterbildung zeigt sich dadurch, dass diese der Schulleitung direkt unterstellt ist. Jedoch ist deren Organisation und Ausgestaltung oftmals nicht „*Chefsache*“, sondern wird an ein spezielles Team delegiert (s. Kap. 5.2.2.3 *Team schulinterne Lehrerweiterbildung*). Die schulinterne Lehrerweiterbildung findet an Schulen mit kantonaler Trägerschaft in Form von schulinternen Weiterbildungstagen statt.

### *5.2.2.2 Obligatorische schulinterne Lehrerweiterbildungstage*

Wie bereits in Kapitel 5.2.2.1 *Organisation schulinterner Lehrerweiterbildung* erläutert, ist die schulinterne Lehrerweiterbildung an allen teilnehmenden Schulen mit Ausnahme von Schule C in Form von verpflichtenden, internen Weiterbildungstagen organisiert. Die Anzahl der obligatorischen schulinternen Weiterbildungsveranstaltungen unterscheidet sich allerdings zwischen den einzelnen Schulen. Während an Schule A zwei schulinterne Weiterbildungstage pro Schuljahr stattfinden, wechselt die Anzahl der Tage an Schule E jährlich:

*„Seit 2012 haben wir [...] ein neues Konzept entwickelt in unserer Arbeitsgruppe. Es ist so gedacht, dass in einem Jahr vier kleinere Schilw-Veranstaltungen stattfinden und das Jahr darauf dann eine Grossveranstaltung und das Jahr darauf dann wieder vier kleinere Veranstaltungen. [...]“* [Experte Schilw Schule E].

An Schule C existiert dagegen, wie oben schon erwähnt, kein verpflichtender schulinterner Weiterbildungstag. „[...] Intern haben wir kein Muss [...].“ [Experte Schilw Schule C]. Die Anzahl der Weiterbildungen, die eine Lehrperson an Schule C schulintern absolvieren sollte, richtet sich nach ihrem persönlichen Bedarf. Somit resümiert der Experte von Schule C: „[...] Wir haben nicht nur einen spezifischen Weiterbildungstag. [...].“ [Experte Schilw Schule C]. In der Regel sind die schulinternen Weiterbildungsveranstaltungen, welche die Lehrer nach Bedarf besuchen können, Arbeitszeit bzw. kann dies der Vorgesetzten fakultativ nach Absprache mit der Lehrkraft individuell vereinbaren:

*„[...] Es gibt einige, wenige Kurse, die keine Arbeitszeit sind, gehen auf die Freizeit oder je nach Absprache mit dem Vorgesetzten schaut man, ob das dann Arbeitszeit ist oder nicht. [...].“* [Experte Schilw Schule C].



Infolgedessen stellt sich allerdings die Frage, ob es an Schule C vereinzelt Lehrkräfte gibt, welche über längere Zeit keinen Weiterbildungsbedarf signalisieren und daher auch keinerlei schulinterne Weiterbildungsveranstaltungen besuchen und wie sichergestellt werden kann, dass alle Lehrpersonen auch strategisch Weiterbildung betreiben.

### *Zwischenfazit*

Die Anzahl der schulinternen Weiterbildungstage variiert an den Schulen mit kantonaler Trägerschaft. Grundsätzlich finden rund zwei bis drei schulinterne Weiterbildungstage pro Schuljahr an diesen Schulen statt. An Schule C richtet sich die Anzahl der besuchten Weiterbildungstage nach dem Bedarf der jeweiligen Lehrperson.

#### *5.2.2.3 Team schulinterne Lehrerweiterbildung*

In Kapitel 5.2.2.1 *Organisation schulinterner Lehrerweiterbildung* wurde dargestellt, dass die schulinterne Weiterbildung an allen befragten Schulen als Führungsaufgabe der Schulleitung verstanden wird. Von daher ist der Aufbau des Teams der schulinternen Lehrerweiterbildung an allen teilnehmenden Schulen zwar immer ähnlich organisiert, wird aber je nach den Gegebenheiten vor Ort (Trägerschaft, Schulkultur etc.) z.T. noch durch besondere Personen(-gruppen) ergänzt. Zumeist setzt sich dieses aus sechs bis sieben Personen (vgl. Kap. 5.2.1 *Vorstellung der partizipierenden Schulen*), bestehend aus dem Schulleiter, den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung, wie den Abteilungsleitern, und oft auch aus einigen Lehrpersonen zusammen.

So besteht dieses Team an Schule B beispielsweise aus der Schulleitung und drei weiteren Lehrpersonen. Der Schulleitung von Schule E war zudem noch wichtig Lehrpersonen aus den verschiedenen Abteilungen zu involvieren.

*„Ja, wir sind eben eine Arbeitsgruppe, die sich zusammensetzt aus Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus den verschiedenen Sparten [Anmerkung SF: Gemeint sind die Abteilungen.] und auch, ja auch ein Internatsleiter ist auch mit dabei [...]“ [Experte Schilw Schule E]*

Zur Vorgehensweise der Gründung dieses Teams berichtete allein der Experte von Schule E folgendes:

„[...] Also wir haben als Arbeitsgruppe dann Personen angefragt. Wir haben das dann nicht so öffentlich gemacht. Aber von der Geschäftsleitung [Anmerkung SF: Diese setzt sich aus verschiedenen Bereichsleitern zusammen, die mehrheitlich keine Lehrpersonen sind.] ist dann darauf hingewiesen worden, dass es wichtig ist, dass Vertreter von allen Sparten dabei sind.“ [Experte Schilw Schule E].

Im Gegensatz zu den Schulen B und E zeigen sich bezüglich der Mitglieder der Teams der schulinternen Weiterbildung an den Schulen A, C und D einige schulspezifische Besonderheiten. Schule A bildet hier insofern eine Ausnahme, da an dieser Schule streng genommen zwei Teams der schulinternen Weiterbildung existieren. Das erste Team bilden sieben Lehrpersonen, die auch den Konvent organisieren, der sogenannte „Konventsvorstand“, wogegen das zweite Team aus der erweiterten Schulleitung besteht (S. Kap. 5.3.2.3 *Involviertheit Personen Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein*). An Schule C besteht das Team der schulinternen Lehrerweiterbildung indessen aus der Schulleitung und zusätzlich noch einem Personalentwickler. Weitere Lehrpersonen, wie im Fall von Schule B und Schule E, sind hier nicht in das Team der schulinternen Weiterbildung involviert. Hingegen besteht an Schule D der vorteilhafte Sonderfall, dass die Schulentwicklungsgruppe zugleich auch Teil des Teams der schulinternen Weiterbildung ist: „Schulleiter, Abteilungsleitung, ich, und die SEG [Anmerkung SF: Gemeint ist die Schulentwicklungsgruppe.] [...]“. [Experte Schilw Schule D]. D.h. die Organisation in Schule D ermöglicht und fördert eine integrierte Sichtweise bzgl. Schulentwicklung und schulinterner Weiterbildung.

Grundsätzlich werden die schulinternen Weiterbildungsinhalte von der Schulleitung autonom vorgegeben (s. Kap. 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*), weshalb die Aufgaben des Teams schulinterner Lehrerweiterbildung bzw. die derjenigen, welche in diesem nicht Schulleitungsmitglieder sind, z.B. der „Konventsvorstand“ an Schule A, in erster Linie rein organisierender Art sind. Diese Aufgabenverteilung zeigt sich auch an Schule B:

„[...] Man hat dann beschlossen, dass die Rolle des Schilw-Teams an unserer Schule, welches auch aus Teilen der Schulleitung und aus drei anderen Kolleginnen/-en besteht, hauptsächlich organisierend ist. D.h. dass wir die Organisation von Schilw-Veranstaltungen vornehmen, wogegen die Themen von der Schulentwicklungsgruppe (SEG) vorgegeben werden. Die kommen natürlich auch von QEL [Anmerkung SF: Gemeint ist die Qualitätsentwicklungsleitung.] und von anderen Seiten. Die sagen uns quasi was wir in der Schilw machen müssen. Ich bzw. wir als Team haben also wenig Einfluss auf die Themenauswahl.“ [Experte Schilw Schule B]

## Zwischenfazit

Die Zusammensetzung des Teams der schulinternen Lehrerweiterbildung differiert je nach Schule. Während es zumeist aus dem Schulleiter sowie Mitgliedern der (erweiterten) Schulleitung und einigen Lehrpersonen besteht, konzentriert sich das Aufgabenspektrum der Mitglieder, welche nicht der (erweiterten) Schulleitung angehören, meist auf die Organisation und Planung des schulinternen Weiterbildungstages (Schulen A, B, D), wobei die Themenauswahl klar von der Schulleitung vorgegeben wird (vgl. Kapitel 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*).

### 5.2.2.4 *Inhalte schulinterner Lehrerweiterbildung*<sup>152</sup>

Inhaltlich korrespondieren die Weiterbildungsthemen der letzten schulinternen Veranstaltungen an einigen Schulen. So wurden an Schule A, Schule C und Schule D jeweils thematische Schwerpunkte aus dem Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie gewählt, welche an Schule A unter der Bezeichnung und mit dem Fokus „ICT“ („*Information an Communication Technology*“), an Schule C mit „*MS-Office-Kurse*“ und an Schule D mit „*Chancen und Gefahren digitaler Medien*“ offeriert wurden. Entgegen diesem Trend wurde an Schule B der Fokus „*Gesundheit*“ festgelegt, welcher zuvor auch bereits von einigen anderen Schulen aufgegriffen wurde, z.B. von den Schule A und derzeitig von Schule D. „[...] *Wir haben jetzt beispielsweise die Gesundheit der Lehrpersonen in den Vordergrund gestellt. [...]*“ [Experte Schilw Schule D]. Nach der Auswahl dieses Themas wollte die Schule aber auch eine schulinterne Weiterbildung aus dem Bereich Unterrichtsentwicklung anbieten, weshalb beide Themen miteinander verbunden wurden.

„[...] *So wurde gesagt Unterrichtsentwicklung wäre mal wieder gut, aber wir haben ja eigentlich das Thema Gesundheit ausgewählt. So mussten wir den Weg finden diese beiden Themen zu verbinden. [...]*“ [Experte Schilw Schule D].

An Schule D wurden zwei thematische Schwerpunkte ausgewählt, wobei die „*Schreibwerkstatt*“, gemeint ist hiermit die „*Schreibdidaktik*“ und die „*Benotung von Aufsätzen im Rahmen von den Schlussprüfungen*.“ [Experte

---

152 Die inhaltlichen Oberthemen der schulinternen Lehrerweiterbildung der letzten Jahre an den einzelnen Schulen können Kapitel 5.4.1 *Vorstellung der partizipierenden Schulen* entnommen werden.

Schilw Schule D], speziell für die ABU-Lehrkräfte angeboten wurde und der Fokus „digitale Medien“ für alle Lehrpersonen verpflichtend ist. „[...] Wir haben ein zweitägiges Schulseminar im Mai und das“ läuft „unter dem Stichwort didaktische Chancen und Gefahren von den neuen Medien. [...]“ [Experte Schilw Schule D].

Der Experte von Schule C gab zudem Einblicke in den Auswahlprozess, in dem dieser erklärte, dass es an seiner Schule gängige Praxis sei jährliche Oberthemen auszuwählen: „[...] Wir haben dieses Jahr einen Schwerpunkt, welcher vor allem auch die Weiterbildungsqualifikation in Bezug auf MS-Office Kurse betrifft. [...]“ [Experte Schilw Schule C]. Zusätzlich zum Bereich „MS-Office“ wurde noch das Jahresthema „Wissensmanagement“ ausgewählt, „[...] weil die Intranet-Plattform lanciert wird. [...]“ [Experte Schilw Schule C]. Die in Kapitel 5.2.2.1 *Organisation schulinterner Lehrerweiterbildung* bereits erwähnten „Abendkurse“ haben u.a. „Orientierungswissen“ über die Schule zum Gegenstand, wogegen der selbstorganisierte „Wissensaustauschzirkel“ zum einen die Schwerpunktbereiche „Begleitung, Betreuung und Beratung von Lernenden“ sowie zum anderen das „pädagogische Konzept“ der Schule abdeckt.

### *Zwischenfazit*

Inhaltlich sind gewisse schulinterne Schwerpunktthemen („digitale Medien“) an allen Schulen gleichermaßen relevant. An Schule D orientiert sich dieses auch an den Themen der Schulentwicklung. D.h, hier besteht bereits ein gewisses Mass an Integration.

#### *5.2.2.5 Wissen schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein*

Das relativ offene Interviewitem (s. Item 2a. in Kap. 5.2.2.1.3 *Inhalt*) nach dem allgemeinen Wissen der Lehrkräfte zur schulinternen Lehrerweiterbildung war für die Experten besonders schwierig zu beantworten, weshalb sich nur die Experten von Schule A und C hierzu explizit äusserten. Alle anderen Experten bezogen sich in ihren Antworten, wie sich auch im weiteren Verlauf des Kapitels zeigt, lediglich auf die Ansprechpersonen im Bereich schulinterne Lehrerweiterbildung und nicht etwa auf das Konzept der schulinternen Lehrerweiterbildung, die thematischen Inhalten oder die organisatorischen Belangen, wie beispielsweise der Zugänglichkeit zu Informationen. Auf Nachfrage der Autorin wurde deutlich, dass die Experten im Bereich schulinterne Lehrerweiterbildung weitergehende

Fragen in Bezug auf den Wissensstand der Lehrkräfte an ihren Schulen hierzu nicht beantworten konnten.

Der grundlegende Wissensstand der einzelnen Lehrkräfte in Bezug auf die schulinterne Lehrerweiterbildung wird von dem Experten der schulinternen Lehrerweiterbildung an Schule A als relativ gering eingeschätzt. „*Ich glaube der ist nicht gross. [...]*.“ [Experte Schilw Schule A]. Konträr dazu beurteilt der zuständige Experte von Schule C den Kenntnisstand der Lehrperson an seiner Schule allerdings als gut, was sich eventuell darauf zurückführen lässt, dass diese Schule schulinterne Weiterbildungsveranstaltungen mit den Inhalten „*Orientierungswissen*“ und „*pädagogisches Konzept*“ offeriert (s. Kap. 5.2.2.5 *Inhalte schulinterner Weiterbildung*).

„*Ja, ich denke das ist sehr gut verbreitet, existiert, ich bin jetzt hier seit 2009 [...]. Das Programm wird auch jedes Jahr, wenn es neu rauskommt, an der Personalinformationsveranstaltung präsentiert. [...].*“ [Experte Schilw Schule C].

Nach Meinung der anderen Experten, mit Ausnahme von Schule E, sind den Lehrpersonen leidglich die jeweiligen Ansprechpersonen bekannt, was den Experten wichtig erscheint, da die Lehrpersonen ihre Bedürfnisse in Bezug auf die schulinterne Lehrerweiterbildung bei diesen vorbringen können (s. Kap. 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*).

„*Ja, die Lehrpersonen an unserer Schule wissen, dass ich quasi der 'Mr. Schilw' bin. Natürlich auch, weil ich es schon so lange bin und sie wissen auch, wo sie ihre Wünsche und Bedürfnisse deponieren können.*“ [Experte Schilw Schule B].

Ähnlich äussert sich auch ein weiterer Experte: „*Ich denke ein Grossteil weiss es. Ein Grossteil weiss, dass wir das bei mir haben, dass sie etwas melden können, wenn Bedarf da ist.*“ [Experte Schilw Schule D]. Dementsprechend drückte sich auch der Experte an Schule C aus: „*[...] Also, man weiss wohin, wenn man Bedarf hat.*“ [Experte Schilw Schule C]. An Schule E besteht indes die Problematik, dass es zum einen verschiedene Schulstandorte gibt und zum anderen, dass der Experte der schulinternen Lehrerweiterbildung noch relativ neu ist, weshalb dieser aller Voraussicht nach auch nicht allen Lehrkräften bekannt sein dürfte:

„*Ja, im neuen Jahresbericht, da ist ein Interview mit mir drin. Da versuchen wir auch, das alles bekannter zu machen. Ich bin ja neu da drin und das wissen bestimmt nicht alle. Wir haben ja auch so ungefähr so 250 Mitarbeitende und daher ist das auch schwierig.*“ [Experte Schilw Schule E].

## *Zwischenfazit*

Der Wissensstand im Bereich schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein wird von den befragten Experten der kantonalen Berufsfachschulen als äusserst gering eingeschätzt. So ist an fast allen Schulen dem Kollegium nur die direkte Ansprechperson im Segment der schulinternen Lehrerweiterbildung bekannt. Weiterführende Fragestellungen bezüglich des Kenntnisstandes der Lehrpersonen zum Konzept, den Inhalten oder der Organisation konnten von den Experten nicht beantwortet werden. Eine Ausnahme bildet hier die private Berufsfachschule C, welche z.B. Weiterbildungsveranstaltungen zum pädagogischen Konzept der Schule offeriert.

### *5.2.2.6 Wissen Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung*

Diese Interviewfragestellungen (Item 3a. s. Kap. 5.2.2.1.3 *Inhalt*) und spätere Codierung offenbart, dass es deutliche Unterschiede hinsichtlich der Ziele/des Konzeptes der schulinternen Lehrerweiterbildung zwischen den einzelnen partizipierenden Schulen gibt. Wie ebenfalls in den Kapiteln 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm* und 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung* dargestellt, verfügen nicht alle Schulorganisationen über allumfassende Ziele bzw. eine Konzeption im Bereich der schulinternen Lehrerweiterbildung, wie z.B. dem Schulprogramm, an welchem sie ihre schulinterne Weiterbildung konsequent ausrichten. Insofern beziehen sich nur die Antworten der Experten A, D und E, wie ursprünglich intendiert, auf das Schulprogramm, wogegen die Antworten der anderen Experten die einzelnen Weiterbildungsschwerpunkte bzw. -inhalte betreffen.

Es zeigte sich, dass das Wissen der Lehrkräfte im Hinblick auf die Ziele/das Konzept bzw. die jeweiligen Weiterbildungsschwerpunkte auch hier als recht dürftig von den Experten beurteilt wird. So antwortete der Experte an Schule A auf diese Fragestellung folgendermassen:

*„Da würde ich definitiv sagen nein, das ist denen auch wurscht. Also, sie wissen, dass es den Weiterbildungstag gibt und... ist auch mir eigentlich nicht so wichtig, ob sie das System alle erkannt haben. [...]“ [Experte Schilw Schule A].*

Wie auch bereits beim vorgehenden Code *Wissen schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein*, besteht auch hier an Schule E das Problem, dass das Schulprogramm, welches noch neu ist, im Sinne vorgeordneter Ziele/Konzept an verschiedenen Standorten und gleichermassen auch vielen

Teilzeitangestellten kommuniziert werden muss, was dessen Verbreitung sicherlich erschweren dürfte. Überdies bestätigt sich hier auch der in Kapitel 2.6.1 *Hypothesen* unterstellte Zusammenhang zwischen dem Wissen einer Lehrperson über schulische Innovationen und dem Anstellungspensum.

*„[...] Wir haben das schon versucht, das [Anmerkung SF: Gemeint ist das Schulprogramm.] immer wieder ins Bewusstsein zu bekommen... Aber wir sind ein riesiger Betrieb mit sehr vielen Standorten, das ist nicht so einfach, viele Teilzeitangestellte auch... [...].“* [Experte Schilw Schule E].

Konträr zu den beiden vorangegangenen Experten von Schule A und Schule E beziehen sich Antworten der Experten der Schulen B und C, wie bereits vorher erwähnt, lediglich auf die schulinternen Weiterbildungsschwerpunkte bzw. -inhalte und nicht auf das Schulprogramm selber (vgl. Kap. 5.2.2.8 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm*), welche an Schule B „Gesundheit“ und an Schule C „MS-Office-Kurse“ und „Wissensmanagement“ sind (s. Kap. 5.2.2.5 *Inhalte schulinterner Lehrerweiterbildung*). Der Experte an Schule B ist sich indes über den Kenntnisstand der Lehrpersonen diesbezüglich unsicher, weshalb dieser wahrscheinlich ebenfalls eher als gering zu interpretieren sein dürfte:

*„Ja, es wird nicht so konsequent durchgesetzt. [...]. Da bin ich jetzt nicht ganz sicher, wie bewusst das den Leuten ist. [...].“* [Experte Schilw Schule B].

Dagegen nimmt der Experte an Schule C eine völlig andere Einschätzung in Bezug auf die Umsetzung des an Schule C implementierten „Core-Konzepts“ [Anmerkung SF: Mit „Core-Konzept“ ist das Schulprogramm gemeint.], jedoch nicht auf das „Core-Konzepts“ selber, vor. Hierbei bezeichnet dieser die schulinternen Weiterbildungsangebote bzw. -inhalte als „massgeschneiderte Massnahmen“:

*„[...] Ich sage jetzt mal, wenn es bei der Berufsfachschule um die Umsetzung des ‘Core-Konzepts’ geht, da bieten oder konzipieren wir, [...] massgeschneiderte Massnahmen, [...]. Insofern schätze ich den Wissensstand als hoch ein.“* [Experte Schilw Schule E].

Da an Schule D laut Aussage des Experten das bestehende Konzept ein „Papiertiger“ ist bzw. keine wirklich übergeordneten Ziele oder Konzept der schulinternen Lehrerweiterbildung für alle Lehrpersonen existieren (vgl. Kap. 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung*



am Schulprogramm), kann geschlussfolgert werden, dass das Wissen der Lehrpersonen über diese(s) aus Sicht der Experten für Lehrerweiterbildung an den Schulen unzureichend ist.

### *Zwischenfazit*

Der Wissensstand der Lehrpersonen bezüglich der Zielsetzungen/Konzeption im Bereich der schulinternen Lehrerweiterbildung wird, wenn vorhanden, von den befragten Experten der kantonalen Berufsfachschulen, ebenso wie der Wissensstand über die jeweiligen Weiterbildungsschwerpunkte, als gering eingeschätzt. Als ursächlich hierfür werden verschiedene Schulstandorte (Schule E), viele Teilzeitlehrkräfte (Schule E) und die inkonsequente Umsetzung (Experten Schulen B, D, E) angesehen. Der Experte von Schule C schätzt dagegen den Kenntnisstand der Lehrer über die bestehenden Weiterbildungsangebote an seiner Schule als hoch ein.

#### *5.2.2.7 Organisation Schulentwicklung*

Die Wichtigkeit von Schulentwicklung wird von der Bildungsdirektion des Kantons Zürich bereits einerseits durch die genaue Zusammensetzung des Teams der Schulentwicklung, offiziell Qualitätsentwicklungsleitung (QEL) genannt (vgl. Kap. 3.5.1.2 *Bestandteile von Qualitätsmanagement*; Kap. 5.2.2.9 *Team Schulentwicklung*) sowie andererseits durch deren genaue Aufgabenverteilung herausgestellt (Bildungsdirektion Kanton Zürich, 2005, Art. 9, Art. 10, Abs. 1). Schulentwicklung fällt demnach in den Verantwortungsbereich der Schulleitung (vgl. Kap. 3.5.1.2 *Bestandteile von Qualitätsmanagement*), was sich auch deutlich in den Interviews zeigt. So wird die Qualitätsentwicklung der „Q-Gruppe“ an Schule B beispielsweise direkt von der QEL überprüft (s. Kap. 5.2.2.9 *Team Schulentwicklung*). Ein weiterer Beleg hierfür ist, dass das Interview an Schule A sogar direkt mit dem Schulleiter in seiner Funktion als Experte für Schulentwicklung geführt wurde (s. Kap. 5.3.3 *Die Hauptuntersuchung*).

Zur Verantwortung der Schulleitung gehört es ebenfalls ein für ihre Schule geeignetes Qualitätsmanagementsystem gemäss den Bedingungen der Bildungsdirektion auszuwählen (vgl. Kap. 3.5.1.2 *Bestandteile von Qualitätsmanagement*; Bildungsdirektion Kanton Zürich, 2005, § 2, Abs. 1). Die an den teilnehmenden Schulen verwendeten Qualitätsmanagementsysteme zur schulinternen Qualitätsentwicklung unterscheiden sich jedoch deutlich.



An den Schulen A und B wird Qualitätsentwicklung nach Vorgabe des in der Schweiz entwickelten Systems Q2E (vgl. Kap. 4. *BASISKONZEPTION EINES QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMS – QUALITÄT DURCH EVALUATION UND ENTWICKLUNG (Q2E)*) betrieben, Schule C benutzt, das von der *European Foundation for Quality Management (EFQM)* konstruierte gleichnamige Modell EFQM und Schule E das aus der Wirtschaft stammende ISO 9001:2008 (s. Kap. 3.5.1 *Qualitätsmanagement als Instrument der Schulentwicklung*).<sup>153</sup>

Der Ablauf von Schulentwicklung an den einzelnen Schulen folgt i.d.R. den Vorgaben des ausgewählten Qualitätsmodells. Demgemäss beschreibt der Experte an Schule A den Ablauf von Schulentwicklung gemäss den in Kapitel 4.2 *Funktionen und Komponenten von Q2E* vorgestellten Elementen von Q2E wie folgt:

*„Wir arbeiten an Projekten, also Qualität sichern durch Entwicklung und Evaluation. Wir geben uns Ziele vor, in dem wir in verschiedenen Bereichen etwas machen wollen, [...] Dann setzten wir uns Ziele, das Konzept macht eine Projektgruppe, [...] Wir besprechen diese dann immer wieder, dann führen wir es ein auch auf einem Konvent. Dass die Leute immer informiert werden und wenn es dann eingeführt ist, machen wir dann einen Evaluationszyklus, in welchem wir dann überprüfen, ob das dann auch so stattgefunden hat. Dann leiten wir Massnahmen ab, ob das eigentlich umgesetzt ist und man das laufen lassen kann oder ob man eine Anpassung machen muss und dann wieder neu überprüfen.“* [Experte SE Schule A].

Auch der Experte an Schule C bezieht sich bei der Beschreibung des Ablaufs von Schulentwicklung auf das an seiner Schule implementierte EFQM-Modell:

*„[...] Wir haben auch das ganze Thema Qualitätsentwicklung, also EFQM, Evaluationsmodelle, Evaluationsprozesse im Zusammenhang mit selbstverständlich mit EFQM. [...]“* [Experte SE Schule C].

Hieraus wird deutlich, dass an beiden Schulen sowie in beiden Qualitätssystemen der Evaluationsprozess eine entscheidende Rolle spielt. Zudem wird auch hier der Lehrpersonenkonvent von Schule A als Informationsgefäss im Rahmen der Schulentwicklung genutzt (s. Kapitel 5.3.2.10 *Involviertheit Kollegium Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung*).

---

153 Das QMS von Schule D findet hier keine Erwähnung, da, wie in Kapitel 5.3.3 *Die Hauptuntersuchung* dargestellt, kein Interview mit einem Experten für Schulentwicklung dieser Schule erfolgte.

Abschliessend kann subsumiert werden, dass Schulentwicklung an allen Schulen in Projektform nach Massgabe des ausgewählten Qualitätsmanagementmodells vom jeweiligen Team Schulentwicklung (vgl. Kap. 5.2.2.8 *Team Schulentwicklung*) betrieben wird. Der genaue Projektverlauf variiert dabei je nach der zu evaluierenden Zielsetzung, den Gegebenheiten der Schule und dem dafür verantwortlichen Team der Schulentwicklung.

### *Zwischenfazit*

Die Wichtigkeit von Schulentwicklung zeigt sich dadurch, dass diese grundsätzlich Aufgabe der Schulleitung ist. So wählt die Schulleitung ein für ihre Schule geeignetes Qualitätsmanagementsystem aus. Die gewählten Qualitätsmanagementsysteme differieren deutlich von Schule zu Schule. Die Schulentwicklungsaktivitäten an den Schulen erfolgen grundsätzlich in Projektform nach Massgabe des implementierten Qualitätsmanagementmodells durch das Team Schulentwicklung, wobei der Evaluationsprozess in den einzelnen Modellen eine bedeutende Rolle spielt.

### *5.2.2.8 Team Schulentwicklung*

Die kantonalen Vorgaben betreffend der Zusammensetzung und Aufgaben des Teams der Schulentwicklung wurden bereits in Kapitel 3.5.1.2 *Bestandteile von Qualitätsmanagement* aufgezeigt.<sup>154</sup> In der Praxis zeigt sich, dass die Anzahl der Mitglieder an den teilnehmenden Schulen meist zwischen sechs und variiert Personen variiert (vgl. Kap. 5.2.1 *Vorstellung der partizipierenden Schulen*) und die QEL je nach Schule z.T. immer etwas anders benannt wird. An Schule A wird diese Arbeitsgruppe beispielsweise als „*Q-Team*“ tituliert, wogegen an Schule B zwischen der „*SEG*“, der „*Q-Gruppe*“ und der QEL unterschieden wird.

An Schule A wird das Team der Schulentwicklung je nach Projekt in eine Arbeitsgruppe unterteilt, welche dann eventuell noch durch weitere Lehrpersonen ergänzt wird. „[...] *Dann setzten wir uns Ziele, das Konzept macht eine Projektgruppe, evtl. beziehen wir aber auch noch zusätzliche Personen ein, die die Projekte mit umsetzen. [...].*“ [Experte SE Schule A].

---

154 Die QEL besteht mehrheitlich aus zwei bis fünf Lehrpersonen und Mitgliedern der Schulleitung (Kanton ZH, 2005, Art. 9). Ihre Aufgabe ist es, die Qualitätsentwicklung zu planen, zu koordinieren und zu steuern (Kanton ZH, 2005, Art. 10, Abs. 1; s. auch Kap. 3.5.1.2 *Bestandteile von Qualitätsmanagement*).

Aufgabe des „*Q-Teams*“ ist es die somit, den von der Schulleitung erhaltenen Auftrag umzusetzen: „[...] [...] oder es kommt ein Auftrag aus der Schulleitung, wo man findet, dass ist jetzt ein Punkt, den man angehen muss und dann bekommt das *Q-Team* den Auftrag dieses umzusetzen. [...]“. [Experte SE Schule A].

Zu der Zusammensetzung der „*SEG*“ bemerkt der Experte an Schule B nur, dass die Fachgruppenleiter in diese involviert sind, weshalb Schulentwicklung auch in den Fachgruppen präsent ist.

„[...] In den Fachgruppen gibt es natürlich auch Schulentwicklungen. Fachgruppenleiter, die in der *SEG* drin sind und auch Einfluss im Schulbetrieb selber nehmen.“ [Experte SE Schule B].

Aufgabe der „*SEG*“ ist es, Themenvorschläge der Lehrpersonen im Bereich Schulentwicklung aufzunehmen und diese an die Schulleitung weiterzuleiten.

„Grundsätzlich fängt Schulentwicklung mit der *SEG* an. Die *SEG* nimmt Themen auf und gibt diese an die Schulleitung weiter und hält diese erst einmal fest. [...]“. [Experte SE Schule B].

Die an Schule B existierende „*Q-Gruppe*“ setzte sich nach der kantonalen Vorgabe der QEL zusammen (s.o.) und hat die Verpflichtung Schulentwicklungsprojekte eigenständig umzusetzen, wobei die „*Q-Gruppe*“ dann von der an Schule B existierenden QEL, welche sich aus dem Leiter der Schulentwicklung und der Schulleitung formiert, als eine Art Kontrollorgan überprüft wird.

„[...] Dann haben wir als zweite Seite der Schulentwicklung die *Qualitätsgruppe*, also die *Q-Gruppe* und die *Q-Gruppe* ist genau nach dem Reglement, einem bestimmten Schriftstück, entwickelt und wird laufend von meinem Kollegen [...] und mir überprüft, ob diese noch stimmt und ob diese die Arbeit machen. D.h. die machen Schulentwicklung, indem sie sehen, dass Sie eine neue Idee anwenden. [...]“. [Experte SE Schule B].

An Schule C sind in die Schulentwicklung gleich mehrere Teams, z.B. aus dem Bereich der Personalentwicklung, involviert.

„[...] Das war vorher eine Stabsstelle und da sind Teams drin, wie ganz klar die Personalentwicklung, das ist natürlich ein Teil davon, aber nicht alles. [...]“. [Experte SE Schule C].

## *Zwischenfazit*

Schulentwicklung wird an den befragten Schulen projektbezogen vom Team Schulentwicklung, welches je nach Schule unterschiedlich tituliert wird und organisiert ist, nach Vorgabe der Schulleitung bzw. der QEL betrieben. Aufgabe des Teams ist es, die Vorgaben dieser zu realisieren. Das Team Schulentwicklung nimmt daher lediglich eine ausführende Funktion, z.B. die Organisation und Durchführung von Schulentwicklungsprojekten, im Prozess der Schulentwicklung wahr.

### *5.2.2.9 Inhalte Schulentwicklungsprojekte<sup>155</sup>*

Da Schulentwicklung heutzutage, gemäss der Kapitel 3.4 *Schulentwicklung nach Rolff* und 3.4.1 *Konstitutive Bereiche der Schulentwicklung*, als Systemzusammenhang von Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung sowie Personalentwicklung verstanden wird, richten sich auch die Inhalte der Schulentwicklungsprojekte an den teilnehmenden Schulen nach dieser Kategorisierung (vgl. auch die Kap. 3.4.1.1 *Organisationsentwicklung*, 3.4.1.2 *Personalentwicklung* und 3.4.1.3 *Unterrichtsentwicklung*).

An Schule A steht, wie der Experte dieser Schule betont, in erste Linie die Unterrichtsentwicklung im Zentrum der veranlassten Schulentwicklungsprojekte.

*„[...] vor allem geht es bei uns um die Qualität im Bereich des Unterrichts. Das sind unsere Hauptziele. Es gibt aber auch ab und zu mal andere, wie z.B. Schulkultur etc., aber eigentlich soll immer der Unterricht verbessert werden. [...]“* [Experte SE Schule A].

Hingegen wurden an Schule C die meisten Projekte aus dem Segment der Organisationsentwicklung in Angriff genommen. Wie bereits in den Kapiteln 5.2.2.5 *Inhalte schulinterner Lehrerweiterbildung* und 5.2.2.10 *Wissen Schulentwicklung allgemein* erwähnt, hat die Schule u.a. den Aufbau einer neuen Wissensplattform lanciert.

---

155 Die Schwerpunkte der Schulentwicklungsprojekte der letzten Jahre an den einzelnen Schulen können auch Kapitel 5.4.1 *Vorstellung der partizipierenden Schulen* entnommen werden.

„[...] Wir haben das Thema Organisationsentwicklung, da gehören auch viele Themen rein, z.B. Prozessmanagement auch wieder im Zusammenhang mit EFQM und das ganze Thema Wissensmanagement. Da sind wir dann jetzt bald live mit unserer neuen Plattform. [...] Wie implementieren wir diese in die ganzen Abläufe und wie können wir damit die Lernenden, Studierenden, aber auch die Mitarbeitenden unterstützen? [...]“ [Experte SE Schule C].

Der Experte an Schule B nennt indessen zwei Beispiele für Schulentwicklungsprojekte aus dem Bereich der Personalentwicklung, einen Gesprächsleitfaden für den Semesterabschluss sowie einen Leitfaden für das Vorgehen im Fall von Beschwerden aus der Sicht von Lernenden.

„[...] Ich denke z.B. an eine Situation, wo man einen Ablauf bezüglich eines Gesprächs mit jungen Leuten aufgebaut hat, für den Semesterabschluss. Das man nach einem genauen Raster durchchecken kann, habe ich das jetzt mit dem besprochen, habe ich das jetzt mit dem durchgeführt, habe ich auch Noten erklärt usw. Oder wir haben auch das Reglement geschaffen bezüglich, wenn ein Lernender Beanstandungen hat, wie geht er dann vor. Das er z.B. erst das Gespräch mit der Lehrperson sucht usw. [...]“ [Experte SE Schule B].

An Schule E wurde vom Experten allein das Projekt Lehrplanentwicklung, aus dem Segment der Unterrichtsentwicklung, als Schulentwicklungsprojekt genannt. „[...] Nachher kommt dann noch ein Teil zur Entwicklung des Lehrplans. [...]“ [Experte SE Schule E].

Bezüglich der Inhalte von Schulentwicklungsprojekten weisen die Experten der Schulen A, B und E darauf hin, dass im Rahmen dieser auch die Bedürfnisse der Lehrpersonen eine Rolle spielen und bei Bedarf eingebacht werden können. An Schule B ist es Aufgabe der „SEG“ die Bedürfnisse der Lehrpersonen ggf. zu erfassen (s. Kap. 5.2.2.8 *Team Schulentwicklung*). Dem Experten von Schule A ist dieses vor allem auch in Bezug auf die Schulkultur wichtig: „[...] Mir ist wichtig das wir hier so eine Kultur haben, dass wenn Leute ein Anliegen haben, dass sie das auch deponieren können und das können sie auch, glaube ich...“ [Experte Schilw Schule A]. Allerdings sind nur an Schule E die Bedürfnisse der Lehrpersonen im Bereich der Schulentwicklung von zentraler Bedeutung, da sich die Schulentwicklungsprojekte fast vollständig an diesen ausrichten.

„[...] Also einerseits geht es um die Ermittlung von Bedürfnissen [...] Wir gehen also eigentlich von den Bedürfnissen aus, die auf dem Markt da sind. [...]“ [Experte SE Schule E].

### *Zwischenfazit*

Insgesamt kann hieraus geschlussfolgert werden, dass die an den partizipierenden Schulen initiierten Schulentwicklungsprojekte zumeist alle Bereiche einer Schulorganisation betreffen und sich nicht, wie in der Literatur gefordert (s. Kap. 3.4 *Schulentwicklung nach Rolff*), auf den Kernbereich der Unterrichtsentwicklung fokussieren. Obwohl Schule E ebenfalls ein Projekt aus dem Bereich Unterrichtsentwicklung lanciert hat, ist eine deutliche Fokussierung auf diesen aufgrund der Aussagen der Experten nur an Schule A tatsächlich nachweisbar. Die Bedürfnisse der Lehrpersonen sind im Hinblick auf die Inhalte von Schulentwicklung an einigen Schulen zwar bedeutend, spielen aber nur an Schule E eine zentrale Rolle.

#### *5.2.2.10 Wissen Schulentwicklung allgemein*

Wie im Kontext der schulinternen Lehrerweiterbildung (vgl. Kapitel 5.2.2.6 *Wissen schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein*) verbanden die Experten der Schulentwicklung dieses Interviewitem (Item 2a s. Kap. 5.2.2.1.3 *Inhalt*) ebenfalls mit den jeweiligen Ansprechpersonen aus dem Bereich Schulentwicklung, welche gemäss der kantonalen Vorgaben als QEL bezeichnet wird (s. 3.5.1.2 *Bestandteile von Qualitätsmanagement*; Kap. 5.2.2.8 *Team Schulentwicklung*).

Im Gegensatz zum verwendeten Item 2a. im Segment der schulinternen Lehrerweiterbildung (vgl. Kap. 5.2.2.6 *Wissen schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein*) beantworteten aber die meisten Experten dieses Item auch im Hinblick auf andere Schulentwicklungskontexte, wie z.B. bezüglich der Tätigkeiten des Teams Schulentwicklung (Experte SE Schule B), der Projekte im Bereich der Schulentwicklung (Expert SE Schule B, Experte SE Schule C) sowie hinsichtlich des eingeführten Qualitätsmanagementsystem und dessen Ablauf (Expert SE Schule C).

Allein der Experte an Schule A bezieht dieses Item ausschliesslich auf die Ansprechpersonen an seiner Schule. Dieser schätzt den Bekanntheitsgrad der Ansprechpersonen bei der Lehrerschaft als sehr heterogen ein. Seiner Ansicht nach wissen zwar viele Lehrkräfte nicht bewusst über die Mitglieder des Teams Schulentwicklung Bescheid, aber aufgrund der regelmässigen Vorstellungen am Konvent, sei zumindest rund die Hälfte des Kollegiums über diese informiert.

*„Ich denke, die wissen das nicht so aktiv. Wir stellen uns immer wieder, von Zeit zu Zeit, am Konvent vor. Wir haben jetzt aber eine neue Broschüre gemacht und durch,*

*das denke ich – abschätzen ist noch schwierig – aber ich denke, es wissen mehr als 50%.“ [Experte SE Schule A].*

Die Experten der Schulen B, C sowie E beurteilen die Bekanntheit der Ansprechpersonen an ihren Schulen deutlicher positiver, wobei der Experte an Schule B diese allein auf sich, in seiner Funktion als Leiter des Teams Schulentwicklung, bezieht. *„Meine Kollegen sind grundsätzlich informiert, die kennen mich und wissen was ich bin und was wir als Q-Gruppe machen. [...].“* [Experte SE Schule B]. Darüber hinaus interpretiert der Experte an Schule B aber auch den Kenntnisstand der Lehrkräfte über die Aufgaben des Q-Teams als hoch und stellt die Eigenverantwortung der Lehrpersonen im Rahmen der Schulentwicklung heraus, wobei fraglich ist, inwiefern diese von den Lehrkräften auch wahrgenommen wird.

*„[...] Schulentwicklung fängt natürlich nicht nur bei der Q-Gruppe und der Schulleitung an, sondern Schulentwicklung ist natürlich auch eine Sache der Lehrpersonen selber. [...].“* [Experte SE Schule B].

Der Experte von Schule C nimmt in seiner Antwort vor allem auf die Schulentwicklungsprojekte und das Qualitätsmanagementsystem und dessen Ablauf Bezug. Insgesamt ist dieser der Auffassung, dass diese Sachen sehr gut an seiner Schule verankert sind, da die Schule wesentlich sehr viele Lehrpersonen in den Implementierungsprozess involviert hat (s. Kap. 2.6.1 Hypothesen).

*„Ich denke das ist sehr gut verankert. Also einerseits, weil wir den ganzen EF-QM-Prozess mit sehr viel Mitarbeitenden gemacht haben, also wir haben eine interne Zertifizierung gemacht, bei welcher sehr viele Personen involviert waren. [...].“* [Experte SE Schule C].

Ausserdem verfügt die Schule über einen „Strategie-Newsletter“, in welchem u.a. ebenfalls Personalinformationen an die Lehrpersonen vermittelt werden, welcher aber in Kürze von einer „Wissensmanagement-Plattform“ abgelöst werden soll.

*„[...] Wir haben aber auch einen Strategie-Newsletter, in welchem wir unsere drei bis viermal im Jahr stattfindenden Personalinformationen auch weitergeben [...].“* [Experte SE Schule C].

Fraglich ist allerdings, ob die Lehrpersonen an Schule C den „Strategie-Newsletter“ bzw. die geplante „Wissensmanagement-Plattform“ auch in hohem Masse nutzen respektive lesen.



Der Experte von Schule E beurteilt genau wie der Experte für schulinterne Weiterbildung derselben Schule in seinem Fachgebiet (s. Kap. 5.2.2.7 *Wissen Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung*) den Kenntnisstand der Lehrer über Schulentwicklung allgemein als sehr differierend: „[...] *Da gibt es sicher Unterschiede und es haben sicherlich nicht alle den gleichen Stand. [...].*“ [Experte SE Schule E]. Diese Heterogenität wird auch hier konform zu Kapitel 5.2.2.6 *Wissen Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung* auf das Anstellungspensum der einzelnen Lehrkräfte zurückgeführt: „[...] *aber wir haben aber auch sehr viele Lehrpersonen, die nur sehr kleine Pensen haben. [...].*“ [Experte SE Schule E]. Insgesamt wird der Wissensstand der Lehrpersonen in Bezug auf ihn als direkte Ansprechperson, trotz der soeben erläuterten Heterogenität, vom Experte E aber positiv beurteilt. „[...] *Ja, das wissen sie schon. Sie wissen schon wer für das zuständig ist. [...].*“ [Experte SE Schule E].

### *Zwischenfazit*

Der Wissenstand im Bereich der Schulentwicklung allgemein wird von den Experten der kantonalen Berufsfachschulen insgesamt als sehr heterogen eingeschätzt. Eine Ausnahme hiervon bildet nur die private Berufsfachschule C. Zwar verfügen die Lehrpersonen an den kantonalen Schulen nach Einschätzung der Experten vereinzelt über Kenntnisse bezüglich der Tätigkeiten des Teams Schulentwicklung und einzelner Schulentwicklungsprojekte, jedoch wurde auch hier diese Fragestellung wieder vor allem auf die Ansprechpersonen, das Team Schulentwicklung, bezogen. Hierbei ist den Lehrkräften i.d.R. zumindest ein Ansprechpartner (Experte B, C, E), jedoch nicht das gesamte Team Schulentwicklung bekannt. Es wird ferner ein positiver Zusammenhang zwischen dem Wissen im Segment Schulentwicklung allgemein und dem Anstellungspensum (Experte E) sowie der Projektinvolviertheit (Experte C) hergestellt. Zudem besteht aus Expertensicht hier auch eine gewisse Verantwortung der Lehrkräfte im Sinne einer Hohlschuld. Fraglich ist aber, inwiefern diese von den Lehrern auch wahrgenommen wird und die beispielsweise an Schule C implementierte „*Wissensmanagement-Plattform*“ tatsächlich genutzt wird.

### *5.2.2.11 Wissen Ziele/Konzept Schulentwicklung*

Wie im Segment der schulinternen Lehrerweiterbildung (s. Kap. 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*) zeigt sich genauso bei der Schulentwicklung, dass nicht alle Schulen profunde



Ziele bzw. ein umfassendes Schulentwicklungskonzept implementiert haben (vgl. Kap. 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm*). Einige der folgenden Antworten betreffen daher die einzelnen Projekte, welche die Schulen im Rahmen ihrer Schulentwicklung initiiert haben und nicht die übergeordneten Schulentwicklungsziele oder das -konzept, das Schulprogramm, der Schulen. So beziehen sich einzig die Aussagen des Experten von Schule E auf die implementierte Konzeption, wogegen es sich bei den Antworten der anderen Experten (Schule A, Schule B, Schule C) ausschliesslich um Schulentwicklungsprojekte handelt.

Generell fiel es den meisten Experten, wie auch dem Experten von Schule E, schwer eine konkrete Einschätzung über den Wissenstand der Lehrpersonen an ihrer Schule in Bezug auf die Ziele/das Konzept abzugeben. „*Eben, wie gesagt das ist sehr schwierig. [...]*“ [Experte SE Schule E]. Gemäss des Experten an Schule E werden allen Lehrpersonen von der „*Geschäftsleitung*“ [Anmerkung SF: *Diese setzt sich aus verschiedenen Bereichsleitern zusammen, die mehrheitlich keine Lehrpersonen sind.*] die Jahresziele inklusive der Schulentwicklungsziele mitgeteilt.

„*[...] Was sicher von der Geschäftsleitung aus kommuniziert wird, sind generell unsere Schulziele und da sind natürlich auch die Schulentwicklungsziele drin und die werden jedes Jahr kommuniziert – Jahresziele. Grundsätzlich bekommen die alle. [...]*“ [Experte SE Schule E].

Nach Meinung des Experten an Schule E findet somit „*[...] Kommunikation statt und die Informationen sind zugänglich. [...]*“ [Experte SE Schule E]. Allerdings kann der Experte an Schule E keine genaue Aussage über den diesbezüglichen Kenntnisstand der Lehrkräfte treffen: „*[...] Aber es ist nicht so, dass ich Ihnen eine Auswertung vorlegen könnte und sagen könnte so und so viel Prozent haben Kenntnis davon.*“ [Experte SE Schule E]. Problematisch ist nach Ansicht des Experten an Schule E, wie auch im vorhergehenden Kapitel 5.2.2.10 *Wissen Schulentwicklung allgemein*, die Wissensdiskrepanz zwischen Voll- und Teilzeitlehrpersonen, da vor allem die Lehrer mit kleinem Unterrichtspensum den „*Gesamtzusammenhang*“ und demnach die Schulentwicklungsziele nicht kennen: „*[...] Von denen gibt es sicher viele, die nur die Sachen kennen, die sie selber machen und den Gesamtzusammenhang nicht sehen.*“ [Experte SE Schule E].

Zu einer analogen Bewertung zwischen Vollzeit- und Teilzeitlehrpersonen bzw. Lehrpersonen mbA und Lehrpersonen obA kommt auch der

Experte an Schule B, wobei dieser sich im Gegensatz zum Experten an Schule E nur in Bezug auf einzelne Schulentwicklungsprojekte äussert und hier den Lehrpersonen mbA sogar einen guten Kenntnisstand bescheinigt.

*„Ich glaube, dass diejenigen, die mbA sind, das gut kennen. Die haben auch die Möglichkeiten anhand unseres Reglements dies nachzuschauen. Diejenigen, die obA sind, oder nur ein Teilpensum haben, bei denen besteht hier die grosse Schwierigkeit. [...]“* [Experte SE Schule B].

Zudem empfindet der Experte an Schule B es diesbezüglich als hilfreich, dass am Konvent von Schule B wiederholt über Schulentwicklung gesprochen wird. Seiner Meinung nach scheint der Konvent somit ein geeignetes Mittel zu sein, Schulentwicklungsanliegen generell der Lehrerschaft näherzubringen.

*„[...] Was bei uns aber der Vorteil ist, ist das am Konvent sehr viel über Schulentwicklung gesprochen wird. Es wird mitgeteilt, was sich verändert hat oder sich gerade verändert.“* [Experte SE Schule B].

Entgegen der Bewertung des Experten an Schule B denkt der Experte an Schule A, dass die an seiner Schule initiierten Schulentwicklungsprojekte allen Lehrkräften hinreichend bekannt sein dürften.

*„Also ich denke, die wissen eigentlich schon, was wir erreichen wollen. Ich habe das Gefühl, es sind recht einfache Projekte, die wir machen wollen und dass sie schon wissen, was wir mit dem erreichen wollen. [...]“* [Experte SE Schule A].

Wie schon zu Anfang dieses Kapitels erläutert, besteht, im Gegensatz zu den anderen Schulen, an Schule C keine übergeordnete Zielsetzung bzw. Konzeption auf dem Gebiet der Schulentwicklung. Dies widerspricht allerdings der Aussage des Experten für schulinterne Lehrerweiterbildung von Schule C, welcher in Kapitel 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm* einen Zusammenhang zwischen der schulinternen Lehrerweiterbildung und Schulprogramm der Schule herstellt. Insofern kann darauf geschlossen werden, dass eine Verbindung zwischen dem Schulprogramm als übergeordnetes Konzept und den initiierten Schulentwicklungsprojekte vom Experten für Schulentwicklung von Schule C nicht erkannt wird. Es werden daher je nach Thematik einzelne Kernpunkte ausgewählt, nach denen Schulentwicklung dann betrieben wird. *„Für die Schulentwicklung haben wir nicht in diesem*

*Sinne ein Gesamtkonzept, sondern wir haben in den einzelnen Themen Konzepte. [...].*“ [Experte SE Schule C]. Bezüglich der Bekanntheit der einzelnen Schulentwicklungsprojekte differenziert der Experte von Schule C entgegen den Experten der Schulen C und E allerdings nicht nach dem Anstellungsgrad, sondern zwischen den in Schulentwicklungsprojekten involvierten und nicht involvierten Lehrpersonen (vgl. Kap. 5.2.2.11 *Wissen Schulentwicklung allgemein*).

*„Die sind natürlich gewissen Leuten bekannt, die davon betroffen sind, z.B. das Evaluationskonzept, das kenne sehr viele Pädagogen, weil sie eben auch mitarbeiten an der Evaluation. [...].*“ [Experte SE Schule C].

Über einen guten Wissensstand in Bezug auf die jeweiligen Schulentwicklungsprojekte verfügen daher meist nur Lehrer, welche direkt am Projekt beteiligt oder von diesem betroffen sind.

### *Zwischenfazit*

Wie auch im Bereich der schulinternen Weiterbildung (vgl. Kap. 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*), verfügen auch im Rahmen der Schulentwicklung nicht alle Schulen über übergeordnete Ziele bzw. eine Konzeption, weshalb sich auch hier einige der getroffenen Aussagen auf initiierte Schulentwicklungsprojekte beziehen. Da sich nur die Aussage des Experten E auf den Kenntnisstand der Lehrkräfte in Bezug auf die Zielsetzung/das Konzept bezieht, ist davon auszugehen, dass dieses an den Schulen nicht in ausreichendem Masse verankert ist. Daher ist anzunehmen, dass die Lehrkräfte keine Kenntnisse über die Zielsetzungen/Konzeption im Bereich der Schulentwicklung haben. Auch hier wird von dem Experten an Schule E eingeräumt, dass die Ziele für die Lehrkräfte jedoch zugänglich sind, und somit an die wie im vorhergehenden Kapitel 5.2.2.11 *Wissen Schulentwicklung allgemein* an die Eigenverantwortung der Lehrpersonen appelliert. Im Hinblick auf die an seiner Schule vorgenommenen Schulentwicklungsprojekte beurteilt allein der Experte von Schule A den Kenntnisstand der Lehrpersonen als durchgängig positiv. Die anderen Experten werten das Wissen der Lehrer wie auch in Kapitel 5.2.2.10 *Wissen Schulentwicklung allgemein* jeweils in Abhängigkeit des Unterrichtspensums (Experte Schule B und E) oder der Projektbeteiligung (Experte Schule C).

### 5.2.2.12 Zusammenfassung Ergebnisse qualitative Untersuchung

Die folgende Tabelle 28 subsumiert noch einmal die Ergebnisse des Untersuchungsbereichs I. Wissen/Allgemeines für die Segmente schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung.

Tabelle 28: Übersicht qualitative Resultate Untersuchungsbereich I. *Wissen/Allgemeines*.

#### **Übersicht qualitative Resultate Schilw Untersuchungsbereich I. *Wissen/Allgemeines***

- 
- Die Wichtigkeit von Schilw zeigt sich dadurch, dass diese der Schulleitung direkt unterstellt ist.
  - Die Schulleitung delegiert Schilw jedoch an ein spezielles Team (Team Schilw).
  - Schilw findet an Schulen mit kantonaler Trägerschaft in Form von schulinternen Weiterbildungstagen statt.
  - Die Anzahl der schulinternen Lehrerweiterbildungstage variiert zwischen den Schulen.
  - Grundsätzlich finden rund zwei bis drei schulinterne Lehrerweiterbildungstage pro Schuljahr statt.
- 
- Die Zusammensetzung des Teams Schilw variiert je nach Schule.
  - I.d.R. besteht das Team Schilw aus dem Schulleiter, Mitgliedern der erweiterten Schulleitung und einigen Lehrpersonen.
  - Die schulinternen Weiterbildungsinhalte werden von der Schulleitung vorgegeben.
  - Die Mitglieder des Teams Schilw, welche nicht der (erweiterten) Schulleitung angehören, sind lediglich für die Organisation und Planung von Schilw verantwortlich.
  - Inhaltlich sind gewisse schulinterne Weiterbildungsschwerpunkte an allen Schulen gleichermaßen relevant.
- 
- Der Wissensstand der Lehrkräfte im Bereich Schilw allgemein an Schulen mit kantonaler Trägerschaft ist äusserst gering.
  - An allen Schulen mit kantonaler Trägerschaft ist den Lehrpersonen nur die Ansprechperson im Bereich Schilw bekannt.
  - Der Wissensstand der Lehrkräfte an Schulen mit kantonaler Trägerschaft bezüglich der Zielsetzung/des Konzeptes im Bereich Schilw ist, wenn vorhanden, äusserst gering.
  - Der Wissensstand der Lehrkräfte an Schulen mit kantonaler Trägerschaft bezüglich der schulinternen Weiterbildungsschwerpunkte ist äusserst gering.
-

## Übersicht qualitative Resultate Schilw Untersuchungsbereich I. Wissen/Allgemeines

### Hauptergebnisse:

- ✓ Die Wichtigkeit von Schilw zeigt sich dadurch, dass diese der Schulleitung direkt unterstellt ist.
- ✓ Die schulinternen Weiterbildungsinhalte werden von der Schulleitung vorgegeben.
- ✓ Die Mitglieder des Teams Schilw, welche nicht der (erweiterten) Schulleitung angehören, sind für die Organisation und Planung von Schilw verantwortlich.
- ✓ Der Wissensstand der Lehrkräfte im Bereich Schilw allgemein an Schulen mit kantonaler Trägerschaft ist äusserst gering.
- ✓ Der Wissensstand der Lehrkräfte an Schulen mit kantonaler Trägerschaft bezüglich der Zielsetzung/des Konzeptes im Bereich Schilw, wenn vorhanden, ist äusserst gering.
- ✓ Der Wissensstand der Lehrkräfte an Schulen mit kantonaler Trägerschaft bezüglich der schulinternen Weiterbildungsschwerpunkte ist äusserst gering.

## Übersicht qualitative Resultate SE Untersuchungsbereich I. Wissen/Allgemeines

- Die Wichtigkeit von SE zeigt sich dadurch, dass diese der Schulleitung direkt unterstellt ist.
  - Die Schulleitung delegiert SE an ein spezielles Team (Team SE).
  - SE erfolgt grundsätzlich in Projektform nach Massgabe des von der Schulleitung gewählten QMS.
- 
- Die Zusammensetzung des Teams SE variiert je nach Schule.
  - I.d.R. besteht das Team SE aus dem Schulleiter, Mitgliedern der erweiterten Schulleitung und einigen Lehrpersonen.
  - Die SE-Projekte werden von der Schulleitung vorgegeben.
  - Die Mitglieder des Teams SE, welche nicht der (erweiterten) Schulleitung angehören, sind für die Organisation und Planung der SE-Projekte verantwortlich.
  - Die Bedürfnisse der Lehrpersonen sind im Rahmen von SE bedeutend, spielen aber bei der Projektauswahl nur an einer Schule eine zentrale Rolle.
  - Die SE-Projekte betreffen alle Bereiche der Schulorganisation und nicht schwerpunktmässig den Bereich der Unterrichtsentwicklung.

## Übersicht qualitative Resultate SE Untersuchungsbereich I. Wissen/Allgemeines

- Der Wissensstand der Lehrkräfte im Bereich SE allgemein an Schulen mit kantonaler Trägerschaft ist sehr heterogen.
- An allen Schulen mit kantonaler Trägerschaft ist den Lehrpersonen zumindest eine Ansprechperson, nicht jedoch das ganze Team Schulentwicklung, bekannt.
- Der Wissensstand der Lehrkräfte an Schulen mit kantonaler Trägerschaft bezüglich der Zielsetzung/des Konzeptes im Bereich SE ist, wenn vorhanden, äusserst gering.
- Der Wissensstand der Lehrkräfte an Schulen mit kantonaler Trägerschaft bezüglich der initiierten SE-Projekte ist sehr heterogen.
- Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Wissensstand der Lehrkräfte im Bereich SE und dem Anstellungspensum sowie der Projektbeteiligung.
- Es besteht aus Expertensicht eine gewisse Hohlschuld im Sinne einer Eigenverantwortung im Bereich SE bezüglich des Einholens von Informationen.

---

### **Hauptergebnisse:**

- ✓ **Die Wichtigkeit von SE zeigt sich dadurch, dass diese der Schulleitung direkt unterstellt ist.**
- ✓ **Die SE-Projekte werden von der Schulleitung vorgegeben.**
- ✓ **Die Mitglieder des Teams SE, welche nicht der (erweiterten) Schulleitung angehören, sind lediglich für die Organisation und Planung von SE-Projekten verantwortlich.**
- ✓ **Die Bedürfnisse der Lehrpersonen sind im Rahmen von SE bedeutend, spielen aber bei der Projektauswahl nur an einer Schule eine zentrale Rolle.**
- ✓ **Die SE-Projekte betreffen alle Bereiche der Schulorganisation und nicht schwerpunktmässig den Bereich der Unterrichtsentwicklung.**
- ✓ **Der Wissensstand der Lehrkräfte im Bereich SE allgemein an Schulen mit kantonaler Trägerschaft ist sehr heterogen.**
- ✓ **Der Wissensstand der Lehrkräfte an Schulen mit kantonaler Trägerschaft bezüglich der Zielsetzung/des Konzeptes im Bereich SE ist, wenn vorhanden, äusserst gering.**
- ✓ **Der Wissensstand der Lehrkräfte an Schulen mit kantonaler Trägerschaft bezüglich der initiierten SE-Projekte ist sehr heterogen.**
- ✓ **Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Wissensstand der Lehrkräfte im Bereich SE und dem Anstellungspensum sowie der Projektbeteiligung.**
- ✓ **Es besteht aus Expertensicht eine gewisse Hohlschuld im Sinne einer Eigenverantwortung im Bereich SE bezüglich des Einholens von Informationen.**

---

(Quelle: Eigene Darstellung).

### 5.2.3 Gesamtfazit Ergebnisse Untersuchungsbereich I. Wissen/Allgemeines

Hinsichtlich der Organisation von schulinterner Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung zeigen sich an den befragten Schulen gewisse Ähnlichkeiten. Grundsätzlich geniessen die schulinterne Lehrerweiterbildung und auch die Schulentwicklung an den befragten Schulen aus Expertensicht sowie auch nach Meinung der Lehrpersonen einen hohen Stellenwert (vgl. Kap. 5.1 *Items mit geringer/hoher Zustimmung*). Dies zeigt sich auch daran, dass beide Bereiche der Schulleitung direkt unterstellt sind. Diese delegiert allerdings die Planung, Organisation und Durchführung der schulinternen Lehrerweiterbildung sowie die der Schulentwicklungsprojekte jeweils an ein spezielles Team, welche in ihrer genauen Zusammensetzung je nach Schule variieren. Die Entscheidungskompetenz bezüglich der Auswahl der Weiterbildungsinhalte und Schulentwicklungsprojekte liegt jedoch klar bei der Schulleitung (s. auch Kapitel 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*; 5.3.2.8 *Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung*). Diejenigen Mitglieder beider Teams, welche nicht der (erweiterten) Schulentwicklung angehören, stehen somit in der Pflicht die Vorgaben der Schulleitung gemäss Planung und Umsetzung der schulinternen Weiterbildungstage und Schulentwicklungsprojekte umsetzen zu müssen.

Inhaltlich beziehen sich die initiierten Schulentwicklungsprojekte auf alle Bereiche der Schulorganisation und nicht schwerpunktmässig auf die Unterrichtsentwicklung, auch gaben die Experten an, dass die Bedürfnisse der Lehrpersonen im Rahmen der Schulentwicklung zwar bedeutend seien, für die Auswahl der Schulentwicklungsprojekte aber nur an einer Schule eine zentrale Rolle spielen, was sich auch im Rahmen der schulinternen Lehrerweiterbildung zeigt (s. 5.3.1.5 *Deckung Inhalte Lehrerweiterbildung mit Weiterbildungsbedürfnissen*; 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*). Im Bereich der schulinternen Lehrerweiterbildung lassen sich an den Schulen dennoch gewisse inhaltliche Trends, wie beispielsweise das Thema „*digitale Medien*“, ausmachen, welche alle Schulorganisation gleichermassen in ihre schulinternen Weiterbildungstage integrierten.

Der Wissenstand der Lehrkräfte an kantonalen Berufsfachschulen im Bereich der schulinternen Lehrerweiterbildung allgemein, wie auch in Bezug auf die übergeordneten Ziele/das Konzept, wenn vorhanden, sowie die jeweiligen Weiterbildungsschwerpunkte betreffend wird von den Experten als äusserst gering eingeschätzt. Meist ist den Lehrpersonen nach

Ansicht der Experten nur die direkte Ansprechperson der schulinternen Lehrerweiterbildung bekannt. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung offenbaren im Hinblick auf den Wissenstand, eine Diskrepanz zwischen Voll- und Teilzeitlehrkräften. So verfügen Vollzeitlehrkräfte über mehr Wissen innerhalb der schulinternen Lehrerweiterbildung als Teilzeitlehrkräfte, was auch darauf zurückzuführen ist, dass diese an den schulinternen Weiterbildungstagen häufiger teilnehmen als Teilzeitlehrkräfte. Insgesamt schätzen aber gegensätzlich zur Meinung der Experten die Voll- und Teilzeitlehrkräfte ihren Wissenstand im Rahmen der schulinternen Weiterbildung als gut ein. Des Weiteren schätzen die Lehrkräfte ihre eigenen Kenntnisse diesbezüglich auch besser ein als die ihrer Kollegen.

Hingegen wird der Wissenstand der Lehrkräfte im Bereich der Schulentwicklung von den Experten allgemein als sehr heterogen eingeschätzt. Die Experten sehen hier einen positiven Zusammenhang zwischen diesem und dem Anstellungspensum sowie der Projektbeteiligung der Lehrenden, was sich auch in der quantitativen Untersuchung bestätigen liess. Insgesamt sind die Experten der Auffassung, dass den Lehrern im Rahmen der Schulentwicklung aber zumindest eine Ansprechperson, nicht jedoch das ganze Team Schulentwicklung, bekannt sein dürfte. In Bezug auf die Ziele/ das Konzept von Schulentwicklung, sofern vorhanden, schätzen die Experten den Kenntnisstand der Lehrkräfte als geringfügig ein, was jedoch der Selbsteinschätzung der Lehrenden in der quantitativen Untersuchung widersprechen würde. Im Gegensatz zur Lehrerweiterbildung besteht hier aus Expertensicht aber auch eine gewisse Hohlschuld im Sinne einer Eigenverantwortung bezüglich des Einholens von Informationen, was aus Perspektive der Lehrenden kein Problem darstellen dürfte, da sowohl Voll- wie auch Teilzeitlehrkräfte der Ansicht sind, dass ihnen Informationen zur Schulentwicklung an ihren Schulen sehr gut zugänglich sind. Zudem schätzen die Lehrpersonen die Kenntnisse ihrer Lehrerkollegen innerhalb der Schulentwicklung, wie auch schon bei der schulinternen Lehrerweiterbildung, geringer ein als ihre eigenen.



## 5.3 Untersuchungsbereich II. Ziel-/ Konzeptentwicklungsprozess

### 5.3.1 Ergebnisse quantitative Untersuchung

#### 5.3.1.1 Hypothesenüberprüfung II. Ziel-/Konzeptentwicklung

$H_3$  wurde mit einer einfaktoriellen Varianzanalyse überprüft.

$H_3$ : Die Funktionsstelle hat einen Einfluss darauf, inwieweit Lehrpersonen in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess einbezogen sind.

Tabelle 29: Werte  $H_3$ .

Item	Gruppen	SS	df	F	p	$\eta^2$
4.1 Wie schwach/stark waren Sie bisher in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der Schulentwicklung an Ihrer Schule einbezogen?	Zwischen Gruppen	59.729	4	5.261	.000**	.093
	Innerhalb Gruppen	638.601	225			
	Gesamt	698.330	229			
4.5 Wie schwach/stark waren Sie bisher in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der schulinternen Lehrerweiterbildung an Ihrer Schule einbezogen?	Zwischen Gruppen	65.932	4	5.724	.000***	.102
	Innerhalb Gruppen	647.912	225			
	Gesamt	713.843	229			

(Quelle: Eigene Darstellung).

Die Ergebnisse zeigen ein hoch signifikantes Ergebnis (\*\* $\alpha=.001$  bis  $.01$  (.1 bis 1%)) für die beiden Items 4.1 und 4.5. Die Funktionsstelle hat demnach einen hoch signifikanten Einfluss darauf, inwieweit die Lehrpersonen in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess in den Bereichen Schulentwicklung ( $F(4, 225)=5.261, p<.001, \eta^2=.093$ ) und schulinterne Weiterbildung ( $F(4, 225)=5.724, p<.001**, \eta^2=.102$ ) einbezogen sind. Während diese im ersten Fall 9,30% der Varianz erklärt, erklärt diese im zweiten Fall 10,20%. Die Funktionsstelle erklärt somit zu rund 10% inwiefern die Funktionsstelleninhaber in den Ziel-Konzeptentwicklungsprozess eingebunden sind.  $H_3$  kann insofern angenommen werden.

Die beiden einfaktoriellen Varianzanalysen sind jedoch lediglich Omnibus-Tests, d.h. diese erlauben lediglich die Aussage, dass die Funktionsstelle insgesamt oder durchschnittlich einen Einfluss auf die beiden abhängigen Variablen hat. Aussagen hinsichtlich genauer Unterschiede zwischen den Funktionsbereichen sind hingegen nicht möglich. Um die Unterschiede der einzelnen Funktionsstellen hinsichtlich der beiden abhängigen Variablen zu untersuchen, wurden folglich zweiseitige post-hoc-Tests durchgeführt. Hierbei wurde, um die bei Mehrfachvergleichen bestehende Gefahr der Inflation des  $\alpha$ -Fehlers zu vermeiden, mit dem Bonferroni-Test das konservativste Verfahren angewandt.

Zwischen den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung, dem Team Schulentwicklung und den Mitgliedern des Teams schulinterne Lehrerweiterbildung gab es keine signifikanten Unterschiede, weder bezüglich deren Einbindung in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich Schulentwicklung noch hinsichtlich deren Einbindung in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich schulinterne Weiterbildung. Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung gaben allerdings an, sowohl mehr in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich Schulentwicklung wie auch im Bereich schulinterne Weiterbildung eingebunden zu sein als die sonstigen Mitglieder und die mit keiner Funktionsstelle. Gleichzeitig fühlte sich weder das Team Schulentwicklung, noch das Team schulinterne Lehrerweiterbildung signifikant mehr in die Ziel- und Entwicklungsprozesse hinsichtlich Schulentwicklung und schulinterne Lehrerweiterbildung einbezogen als die sonstigen Mitglieder oder jene Lehrpersonen ohne Funktionsstelle. Tabelle 30 fasst die Ergebnisse zusammen:

Tabelle 30: Unterschiede Einbezug Ziel-/Konzeptentwicklung Funktionsstelleninhaber.

<b>Item</b>	<b>Funktionstelle (i)</b>	<b>Funktionsstelle (j)</b>	<b>Mittelwertunterschied (i-j)</b>	<b>p</b>
4.1 Wie schwach/stark waren Sie bisher in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der Schulentwicklung an Ihrer Schule einbezogen?	Mitglieder (erweiterte) SL	Team SE	.87273	1.000
		Team Schilw	.70324	1.000
		Sonstige	1.49930	.063
		Keine	2.02683	.002**
4.1 Wie schwach/stark waren Sie bisher in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der Schulentwicklung an Ihrer Schule einbezogen?	Team SE	Mitglieder (erweiterte) SL	-.87273	1.000
		Team Schilw	.15000	1.000
		Sonstige	.62667	1.000
		Keine	1.15410	.384
4.1 Wie schwach/stark waren Sie bisher in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der Schulentwicklung an Ihrer Schule einbezogen?	Team Schilw	Mitglieder (erweiterte) SL	-1.02273	1.000
		Team SE	-.15000	1.000
		Sonstige	.47447	1.000
		Keine	1.0041	.501
4.5 Wie schwach/stark waren Sie bisher in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der schulinternen Lehrerweiterbildung an Ihrer Schule einbezogen?	Mitglieder (erweiterte) SL	Team SE	1.45455	.510
		Team Schilw	.87121	1.000
		Sonstige	1.71130	.020*
		Keine	2.18625	.001**
4.5 Wie schwach/stark waren Sie bisher in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der schulinternen Lehrerweiterbildung an Ihrer Schule einbezogen?	Team SE	Mitglieder (erweiterte) SL	-1.45455	.501
		Team Schilw	-.58333	1.000
		Sonstige	.25676	1.000
		Keine	.73171	1.000
4.5 Wie schwach/stark waren Sie bisher in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der schulinternen Lehrerweiterbildung an Ihrer Schule einbezogen?	Team Schilw	Mitglieder (erweiterte) SL	-.87121	1.000
		Team SE	.58333	1.000
		Sonstige	.84009	1.000
		Keine	1.31504	.110

(Quelle: Eigene Darstellung).

Die Resultate der Berechnung eines einseitigen t-Tests für unabhängige Stichproben von  $H_{4a}$  und  $H_{4b}$  sind in Tabelle 31 zusammengefasst.

$H_{4a}$ : Lehrpersonen mit Funktionsstelle verfügen über mehr Wissen über die Ziele/das Konzept der schulinternen Lehrerweiterbildung als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.

$H_{4b}$ : Lehrpersonen mit Funktionsstelle verfügen über mehr Wissen über die Ziele/das Konzept der Schulentwicklung als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.

Tabelle 31: Werte  $H_{4a}$  und  $H_{4b}$ .

Item	Funktionsstelle	N	M	SD	t	p
3.1 Wie schlecht/gut kennen Sie persönlich die Schulentwicklungsziele/das -konzept Ihrer Schule? ( $H_{4b}$ )	nein	123	4.6179	1.25790	3.731	.000***
	ja	109	5.2569	1.34992		
3.7 Wie schlecht/gut kennen Sie persönlich die Ziele/das Konzept der schulinternen Weiterbildung Ihrer Schule? ( $H_{4a}$ )	nein	120	4.6167	1.43886	1.795	.037*
	ja	106	4.9717	1.53348		

(Quelle: Eigene Darstellung).

Beide t-Tests der Items 3.1 und 3.7 zeigen ein signifikantes, Item 3.1 sogar ein hoch signifikantes Ergebnis. Lehrpersonen ohne Funktionsstelle verfügen demzufolge über weniger Wissen in den Bereichen schulinterne Lehrerweiterbildung ( $t(224)=1.795$ ,  $p<.05^*$ ) und Schulentwicklung ( $t(230)=3.731$ ,  $p<.001^{**}$ ) als Lehrpersonen mit Funktionsstelle. Aufgrund dessen können  $H_{4a}$  und  $H_{4b}$  bestätigt werden.

Auch die notwendigen Items 4.3 und 4.7 zur Überprüfung von  $H_5$  wurden wieder mit einem einseitigen t-Test für unabhängige Stichproben berechnet.

$H_5$ : Lehrpersonen mit Funktionsstelle möchten mehr in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess einbezogen werden als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.

Tabelle 32: Werte  $H_5$ .

Item	Funktionsstelle	N	M	SD	t	p
4.3 Wie schwach/stark möchten Sie zukünftig in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der Schulentwicklung an Ihrer Schule einbezogen sein?	nein	122	3.8607	1.36857	4.074	.000***
	ja	107	4.6542	1.57877		
4.7 Wie schwach/stark möchten Sie zukünftig in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der schulinternen Lehrerweiterbildung an Ihrer Schule einbezogen sein?	nein	123	3.8537	1.60268	4.118	.000***
	ja	107	4.7383	1.65025		

(Quelle: Eigene Darstellung).

Die Berechnungen zu  $H_5$  zeigen, dass die Ergebnisse höchst signifikant ( $p=.000***$ ) sind. Lehrpersonen ohne Funktionsstelle möchten daher auch zukünftig weniger in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess von Schulentwicklung ( $t(227)=4.07$ ,  $p<.001**$ ) und schulinterner Lehrerweiterbildung ( $t(228)=4.12$ ,  $p<.001**$ ) involviert werden als Lehrpersonen mit Funktionsstelle.  $H_5$  kann insofern angenommen werden.

### 5.3.1.2 Wichtigkeit Einbezug gesamtes Kollegium in Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess

Der Einbezug des gesamten Kollegiums in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der schulinternen Weiterbildung (Item 2.7:  $t(240)= 2.369$ ,  $p=.010*$ ,  $M=5.21$ ,  $SD=1.36$ ) und Schulentwicklung (Item 2.6:  $t(240)= 1.670$ ,  $p=.048*$ ,  $M=5.17$ ,  $SD=1.54$ ) wird von den Lehrern als wichtig beurteilt. Bei einem Testwert von fünf und einseitiger Hypothesenüberprüfung ist dies sowohl im Bereich schulinterne Weiterbildung, als auch im Bereich Schulentwicklung signifikant.

### 5.3.1.3 Einbezug Kollegium als Ganzes in Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess

Der Einbezug der Kollegiums insgesamt in den Prozess der Ziel-/Konzeptentwicklung bei der schulinternen Weiterbildung ( $M=4.12$ ,  $SD=1.41$ ,  $t(236)=-9.613$ ,  $p=.000***$ ) und der Schulentwicklung ( $M=4.09$ ,  $SD=1.41$ ,

$t(234)=-9.923, p=.000^{***}$ ) wird von den Lehrpersonen bei beiden Items als höchst signifikant geringer als der Testwert von fünf eingeschätzt. Daher war das Kollegium insgesamt nach Meinung der Lehrpersonen äußerst gering an der Ziel-/Konzeptentwicklung in den Segmenten schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung beteiligt.

#### 5.3.1.4 Erläuterung Ziele/Konzept am Konvent

Die Erläuterung der Ziele/des Konzeptes von der Schulleitung bzw. dem Q-Team am Konvent wird von den Lehrpersonen im Fall der Schulentwicklung positiv evaluiert (Item 3.3:  $M=5.59, SD=1.23$ ) und unterscheidet sich demnach höchst signifikant vom Testwert fünf ( $t(237)=7.442, p=.000^{***}$ ). Bezüglich der schulinternen Lehrerweiterbildung bejahen die Lehrpersonen diese Aussage zwar ebenfalls mit einem signifikant höheren Wert als fünf (Item 3.9:  $M=5.21, SD=1.48, t(235)=2.249, p=.025^*$ ), die Zustimmung fällt allerdings geringer aus. Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung (Item 3.3:  $M=5.63, SD=1.71$ , Item 3.9:  $M=5.25, SD=1.48$ ), des Q-Teams (Item 3.3:  $M=5.87, SD=1.41$ , Item 3.9:  $M=5.73, SD=1.28$ ), des Teams schulinterner Lehrerweiterbildung (Item 3.3:  $M=5.60, SD=1.35$ , Item 3.9:  $M=5.33, SD=1.54$ ) sowie die sonstigen Funktionsstelleninhaber (Item 3.3:  $M=5.79, SD=1.46$ , Item 3.9:  $M=5.79, SD=1.02$ ) stimmen diesen Aussagen durchschnittlich zwar erkennbar mehr zu, allerdings nicht signifikant mehr als die restlichen Lehrkräfte.

Auffällig hierbei ist, dass alle Funktionsstelleninhaber, auch die Mitglieder des Teams der schulinternen Lehrerweiterbildung, die Ausführungen der Ziele/des Konzeptes im Bereich Schulentwicklung am Konvent besser bewerten als im Bereich Schulentwicklung. Dies ist insbesondere bei den „neutralen“ Lehrpersonen der Fall. Sowohl jene Lehrpersonen mit „übrigen Funktionen“ ( $M_{SE}=5.67$  vs.  $M_{Schilw}=5.27, t(71)=2.806, p_{two-tailed}=.006$ ), als auch Lehrpersonen ohne Funktionsstelle ( $M_{SE}=5.55$  vs.  $M_{Schilw}=5.16, t(120)=2.862, p_{two-tailed}=.005$ ) beurteilen die Vorstellung des Konzepts zur Schulentwicklung auf dem Konvent signifikant besser als jene zur schulinternen Lehrerweiterbildung.

#### 5.3.1.5 Deckung Inhalte Lehrerweiterbildung mit Weiterbildungsbedürfnissen

Die Inhalte der schulinternen Weiterbildung stimmen nur im mässig mit den Weiterbildungsbedürfnissen der Lehrpersonen überein ( $M=4.79$ ,

$SD=1.33$ ). Der zum entsprechenden Item ermittelte Mittelwert ist daher, bei einseitigem Testen, auch hoch signifikant niedriger als der Richtwert fünf ( $t(238)=-2.430, p=.008^{**}$ ). Auch hier lohnt sich wieder eine differenzierte Betrachtung. Während bei den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung, den Mitgliedern des Teams Schulentwicklung und den Mitgliedern des Teams der schulinternen Weiterbildung die Mittelwerte zwar jeweils grösser als fünf sind, erreichen diese in keinem Fall statistische Signifikanz. Bei jenen Lehrpersonen mit einer anderen Funktionsstelle ist der Mittelwert, bei einseitigem Testen, abermals signifikant niedriger als fünf ( $M_{\text{sonstige}}=4.56, SD=1.41, t(73)=-2.647, p=.005^{**}$ ).

### 5.3.1.6 Zusammenfassung Ergebnisse quantitative Untersuchung

Eine Übersicht über die quantitativen Ergebnisse des Untersuchungsbereichs *II. Ziel-/Konzeptentwicklung* bietet Tabelle 33.

Tabelle 33: Übersicht quantitative Resultate Untersuchungsbereich *II. Ziel-/Konzeptentwicklung*.

#### **Übersicht quantitative Resultate Schilw Untersuchungsbereich *II. Ziel-/Konzeptentwicklung***

- Die Funktionsstelle hat einen Einfluss darauf, inwieweit Lehrpersonen in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess von Schilw einbezogen sind.
  - Bezüglich der Einbindung in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess gibt es zwischen den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung und denen des Teams Schilw keine signifikanten Unterschiede.
  - Lehrpersonen mit Funktionsstelle verfügen über mehr Wissen über die Ziele/das Konzept von Schilw als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.
  - Lehrpersonen mit Funktionsstelle möchten zukünftig mehr in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess von Schilw involviert werden als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.
- 
- Der Einbezug des Kollegiums in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich Schilw wird von den Lehrpersonen als wichtig beurteilt.
  - Das Kollegium als Ganzes war insgesamt nur äusserst gering am Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich Schilw beteiligt.
  - Die Ziele/das Konzept von Schilw werden den Lehrpersonen am Konvent erläutert.
  - Die meisten Lehrpersonen bewerten die Erläuterungen der Ziele/des Konzeptes am Konvent im Bereich Schilw signifikant schlechter als im Bereich SE.
  - Die Inhalte von Schilw decken sich nicht mit den Weiterbildungsbedürfnissen der Lehrpersonen.

---

## Übersicht quantitative Resultate Schilw Untersuchungsbereich II. Ziel-/Konzeptentwicklung

---

### Hauptergebnisse:

- ✓ Die Funktionsstelle hat einen Einfluss darauf, inwieweit Lehrpersonen in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess von Schilw einbezogen sind.
  - ✓ Lehrpersonen mit Funktionsstelle verfügen über mehr Wissen über die Ziele/das Konzept von Schilw als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.
  - ✓ Der Einbezug des Kollegiums in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich Schilw wird von den Lehrpersonen als wichtig beurteilt.
  - ✓ Das Kollegium als Ganzes war insgesamt nur äusserst gering am Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich Schilw beteiligt.
  - ✓ Die meisten Lehrpersonen bewerten die Erläuterungen der Ziele/des Konzeptes am Konvent im Bereich Schilw signifikant schlechter als im Bereich SE.
  - ✓ Die Inhalte von Schilw decken sich nicht mit den Weiterbildungsbedürfnissen der Lehrpersonen.
- 

## Übersicht quantitative Resultate SE Untersuchungsbereich II. Ziel-/Konzeptentwicklung

---

- Die Funktionsstelle hat einen Einfluss darauf, inwieweit Lehrpersonen in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess von SE einbezogen sind.
  - Bezüglich der Einbindung in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess gibt es zwischen den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung und denen des Teams SE keine signifikanten Unterschiede.
  - Lehrpersonen mit Funktionsstelle verfügen über mehr Wissen über die Ziele/das Konzept von SE als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.
  - Lehrpersonen mit Funktionsstelle möchten zukünftig mehr in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess von SE involviert werden als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.
- 
- Der Einbezug des Kollegiums in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich SE wird von den Lehrpersonen als wichtig beurteilt.
  - Das Kollegium als Ganzes war insgesamt nur äusserst gering am Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich SE beteiligt.
  - Die Ziele/das Konzept von SE wird den Lehrpersonen am Konvent erläutert.
  - Die meisten Lehrpersonen bewerten die Erläuterungen der Ziele/des Konzeptes am Konvent im Bereich SE signifikant besser als im Bereich SE.
-



## Übersicht quantitative Resultate SE Untersuchungsbereich II. Ziel-/Konzeptentwicklung

### Hauptergebnisse:

- ✓ Die Funktionsstelle hat einen Einfluss darauf, inwieweit Lehrpersonen in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess von SE einbezogen sind.
- ✓ Lehrpersonen mit Funktionsstelle verfügen über mehr Wissen über die Ziele/ das Konzept von SE als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.
- ✓ Der Einbezug des Kollegiums in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich SE wird von den Lehrpersonen als wichtig beurteilt.
- ✓ Das Kollegium als Ganzes war insgesamt nur äusserst gering am Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich SE beteiligt.
- ✓ Die meisten Lehrpersonen bewerten die Erläuterungen der Ziele/des Konzeptes am Konvent im Bereich SE signifikant besser als im Bereich SE.

(Quelle: Eigene Darstellung).

### 5.3.2 Ergebnisse qualitative Untersuchung

#### 5.3.2.1 Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm

Einige der befragten Schulen (Schule A, Schule C und Schule E) richten ihre schulinterne Weiterbildung gemäss den Vorgaben des Kantons (s. Kap. 3.5.1.2 Bestandteile von Qualitätsmanagement und Kap. 3.5.2 Das Schulprogramm als Instrument der Schulentwicklung), an ihrem Schulprogramm als übergeordnetes Ziele/Konzept aus, wogegen andere Schulen (Schule B, Schule D) nur punktuell verschiedene Weiterbildungsschwerpunkte, wie hier z.B. „Chancen und Gefahren digitaler Medien“, „Gesundheit“ und „Schreibwerkstatt“ etc., nacheinander aufgreifen (s. Kap. 5.2.2.5 Inhalte schulinterner Lehrerweiterbildung). Ein umfassendes, langfristig ausgerichtetes schulinternes Weiterbildungskonzept, welches über das jeweilige Schulprogramm hinausgeht, ist daher nicht an allen teilnehmenden Schulen existent.

So stellen ferner die Experten von Schule A, C und E einen direkten Bezug zwischen den Zielen/Konzept der schulinternen Lehrerweiterbildung und dem schuleigenen Schulprogramm her: „[...] Wir richten uns natürlich vor allem nach dem Schulprogramm [...].“ [Experte Schilw Schule C]. Eine ähnliche Situation zeigt sich auch an Schule A, da ein Teil der Ziele der schulinternen Weiterbildung direkt an das Schulprogramm gekoppelt sind: „[...] Ein Teil davon ist auch in der Strategie, da wo

unserer Schulprogramm ist, drin [...].“ [Experte Schilw Schule A]. Auch der Experte an Schule E bestätigt die Ausrichtung am Schulprogramm:

*„[...] Also unser Ziel ist eigentlich unser pädagogisches Schulprogramm, was wir ja in dieser Arbeitsgruppe auch entwickelt haben und eben zusätzlich, nachdem dieses entwickelt wurde, haben wir eben auch die Aufgabe dazu bekommen, die schulinterne Fortbildung [Anmerkung SF: Gemeint ist die schulinterne Weiterbildung.] nach diesem zu organisieren. Und das ist eben auch unsere Basis, hier überlegen wir uns Themen..., was könnte man hier herausgreifen, damit dieses Schulprogramm eben irgendwie nicht nur Papier ist, sondern auch lebt [...].“* [Experte Schilw Schule E].

Gegensätzlich dazu ergab sich aus den Interviews mit den Experten der Schulen B und D, dass an diesen Schulen keine Differenzierung zwischen einem am Schulprogramm ausgerichteten Zielen/Konzept und den derzeitigen Fokusthemen „Gesundheit“ (Schule B) und „Schreibwerkstatt“ (Schule E) stattfindet (s. Kap. 5.2.2.6 Wissen Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung):

*„[...] Der Rektor oder die Abteilungsleitung sagt es den Leuten natürlich an bestimmten Anlässen das unser jetziges Thema Gesundheit ist. Aber wie bewusst das den Leuten ist, da bin ich nicht so sicher.“* [Experte Schilw Schule B].

Auch der Experte an Schule D äusserte sich über die Ziele/das Konzept wie folgt:

*„Das haben wir, glaube ich, irgendwo, aber das ist ein ‘Papiertiger’. Also, das Konzept wird jetzt wieder gebraucht mit einem neuen Abteilungsleiter, das wir gesagt haben, wir wollen den Schwerpunkt – ich meine jetzt also für die ABU, also die Allgemeinbildungslehrer – wir wollen den Schwerpunkt mal wieder auf Text setzen. Das wir da dann mal wieder Schilw-Sachen anbieten würden. [Rückfrage SF: „Für alle Lehrpersonen oder nur für die ABU-Lehrer?“] Nein, nur für ABUs. [Rückfrage SF: „Und wie sieht dann ihr Konzept für alle Lehrpersonen aus?“] Für alle Lehrer besteht momentan ehrlich gesagt kein Konzept. [...].“* [Experte Schilw Schule D].

Im weiteren Verlauf des Interviews verwies der Experte an Schule D auf ein Einzelprojekt mit digitalen Medien, das an Schule D durchgeführt wurde und zu welchem im Anschluss ein Konzept erarbeitet werden soll. *„[...] Wir bauen das jetzt eigentlich neu auf.“* [Experte Schilw Schule D]. Die Bedeutsamkeit eines Schulprogrammes als rahmende Komponente aller schulinternen Weiterbildungsaktivitäten wurde von den Experten der Schulen B und D somit nicht erkannt.

### *Zwischenfazit*

Nicht alle der partizipierenden Schulen verfügen über strategische schulinterne Weiterbildungsziele bzw. eine -konzeption, an welchem sie ihre schulinternen Weiterbildungsaktivitäten ausrichten. An einigen Schulen erfolgt die schulinterne Lehrerweiterbildung unsystematisch anhand unterschiedlich gewählter Weiterbildungsschwerpunkte. Die Bedeutsamkeit der Ausrichtung aller schulinternen Weiterbildungsaktivitäten am Schulprogramm als übergeordnete Zielsetzung bzw. Konzeption scheint nicht allen Experten bewusst zu sein (Experten Schule B und D).

#### *5.3.2.2 Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*

Wie auch bereits in den vorherigen Kapiteln 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm* und 5.2.2.6 *Wissen Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung* dargestellt, geht aus den Antworten der Experten hervor, dass nur die Schulen A, C und E ihre Weiterbildungsaktivitäten an ihrem Schulprogramm als rahmende Konzeption der schulinternen Lehrerweiterbildung ausrichten, weshalb nur diese Experten das Interviewitem 1b. in der eingangs intendierten Art und Weise überhaupt beantworten können. Somit müssten sich die Aussagen dieser Experten mit denen der Experten für Schulentwicklung aus Kapitel 6.3.2.8 *Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung* decken. Keine der befragten Schulen hat demnach eine eigene Zielsetzungen bzw. eine Konzeption im Rahmen der schulinternen Lehrerweiterbildung entwickelt, welche sich vom Schulprogramm unterscheidet respektive über dieses hinausgeht. Die Antworten der anderen Experten (Schule B, Schule D), welche sich allein auf die Weiterbildungsinhalte beziehen und somit nicht auf eine übergeordnete Konzeption, werden aufgrund der Vollständigkeit im Folgenden trotzdem kurz abgebildet.

Aufgrund der Aussagen des Experten für Schulentwicklung in Kapitel 5.3.2.8 *Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung* sowie des Experten für schulinterne Weiterbildung von Schule A geht hervor, dass die Zielsetzungen<sup>156</sup> partiell von der Bildungsdirektion festgelegt werden sowie ansonsten von den Schulen selber definiert werden. An Schule A wurden die Ziele auf speziellen Retraiten von der erweiterten Schulleitung definiert.

---

156 *Anmerkung SF: Gemeint sind hier die Schulentwicklungsziele, welche gleichzeitig auch als Zielsetzungen der schulinternen Lehrerweiterbildung dienen.*

„[...] Aber grundsätzlich ist es so, dass wir ein System haben, das heißt, dass wir in der Schulleitung, aufgrund von unseren Retraiten oder externen Bedarf, Ziele festlegen, die wir als Schule erreichen wollen [...]. Und dann brechen wir das auf die Abteilungen und ab und zu auch auf die Fachgruppen herunter [...].“ [Experte Schilw Schule A].

Nach Aussage des Experten A wurde der letzte Weiterbildungstag zwar am Schulprogramm der Schule ausgerichtet, dies scheint jedoch an Schule A nicht grundsätzlich der Fall zu sein, weshalb sich der Experte auch nur auf den letzten Weiterbildungstag bezieht.

„Also, wie schon gesagt von den Anregungen her [Anmerkung SF: Gemeint sind die Anregungen der Lehrpersonen.]... z.B. die letzte Weiterbildung [...], das ist dann von uns [Anmerkung SF: Gemeint ist die erweiterte Schulleitung.] gewesen und aus der Arbeit am Schulprogramm entstanden. [...].“ [Experte Schilw Schule A].

Vorschläge potentielle Weiterbildungsinhalte betreffend, werden dann an den Retraiten der erweiterten Schulleitung (vgl. Kap. 5.2.2.1 *Organisation schulinterner Lehrerweiterbildung*) ohne Einbezug der restlichen Lehrpersonen festgesetzt.

„[...] Wir sammeln das dann quasi und dann haben wir ja zwei mal pro Jahr mit der Schulleitung die Retraite und auf einem der beiden Retraite ist immer das Thema vom nächsten Jahr... [...].“ [Experte Schilw Schule A].

Die genauen Weiterbildungsinhalte der beiden jährlichen schulischen Weiterbildungstage (s. Kap. 5.2.2.2 *Obligatorische schulinterne Lehrerweiterbildungstage*) werden dann zum einen von der Schulleitung und zum anderen vom „Konventsvorstand“ geplant, weshalb im Vorfeld bereits von zwei bestehenden Teams der schulinternen Lehrerweiterbildung an Schule A gesprochen wurde (vgl. 5.2.2.3 *Team schulinterne Lehrerweiterbildung*). Dem Schulleiter obliegt bei dem vom „Konventsvorstand“ geplanten Tag allerdings eine Kontrollfunktion, in dem die gewählten Weiterbildungsinhalte zwingend mit ihm abgesprochen werden müssen und seiner Zustimmung bedürfen (s. auch Kap. 5.2.2.9 *Inhalte Schulentwicklungsprojekte*).

„Dann haben wir noch einen zweiten Weiterbildungstag, den der Konvent macht. Bislang war es dann immer so, dass der Konvent bzw. der Konventsvorstand das mit mir [Anmerkung SF: Gemeint ist der Schulleiter selber.] abgesprochen hat. Es ist also ihr Tag und sie machen ihr Thema und wir haben dann geschaut, dass wir nicht beide das gleiche machen. Das wir mit Methoden oder mit Referenten nicht zu ähnlich sind und das es einfach so stimmt. [...].“ [Experte Schilw Schule A].

Der Experte von Schule E verweist bei der Beantwortung dieser Fragestellung nochmalig auf das Schulprogramm: *„Ja, wenn ich noch einmal auf dieses pädagogische Leitbild zurückkommen darf, was ja auch die Grundlage ist. [...]“* [Experte Schilw Schule E]. An Schule E wurde dieses im Auftrag der Schulleitung von einer durch die Schulleitung bestimmten Arbeitsgruppe entwickelt, danach dem ganzen Kollegium in einem Blog zur Diskussion gestellt und abschliessend unter Einbezug der Schulkommission verabschiedet.

*„Da war dann eben eine Arbeitsgruppe installiert worden [...]. Und da haben wir uns [...] über unsere pädagogischen Vorstellungen [...] grundlegend“* ausgetauscht. *„[...] und da haben wir dann einen Entwurf gehabt, den wir in einem Blog zur Diskussion gestellt haben. [...]. Danach wurde es in diesem Sinne dann verabschiedet von der Arbeitsgruppe, dann von der [...] Schulkommission. [...]“* [Experte Schilw Schule E].

Bei dieser Vorgehensweise stellt sich jedoch die Frage, warum das Schulprogramm nicht am Konvent oder an einem schulinternen Weiterbildungstag unter Einbezug aller Lehrer diskutiert bzw. entwickelt wurde (vgl. Kap. 5.3.2.4 *Involviertheit Kollegium Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*) und inwiefern die gewählte Art der Blogdiskussion auch von weniger technisch versierten und interessierten Lehrkräften genutzt wurde. Gemäss des Experten von Schule E war diese Vorgehensweise jedoch erfolgreich:

*„Das ist eigentlich bei den Mitarbeitenden noch ganz gut angekommen, da wurde wirklich auch diskutiert und zu einigen Sätzen wurden neue Vorschläge gemacht und das war ein ganz guter Erfolg. [...]“* [Experte Schilw Schule E].

Die Auswahl der schulinternen Weiterbildungsinhalte orientiert sich an den anderen Schulen ebenfalls hauptsächlich (Schule A, Schule D) bzw. allein (Schule B) an den Vorstellungen der (erweiterten) Schulleitung, wobei es für den Experten von Schule B sehr wichtig, dass die Schulleitung mit *„Fingerspitzengefühl“* Inhalte auswählt, welche für die Lehrpersonen relevant sind.

*„[...] Wenn wir dann etwas machen, müssen wir ein gutes Fingerspitzengefühl dafür haben, was die Leute wollen. Nicht das wir dann eine Weiterbildung haben und die Leute dann im Anschluss sagen: „Von dieser Schilw konnten wir nicht profitieren.“ Das haben wir aber auch schon erlebt.“* [Experte Schilw Schule B].

An Schule B werden die Inhalte grösstenteils sogar von der Schulentwicklungsgruppe vorgegeben, weshalb hier vorläufig ein äusserst enger Zusammenhang zwischen Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung unterstellt werden kann. „[...] Die Themen“ werden „von der Schulentwicklungsgruppe (SEG) vorgegeben [...]“. [Experte Schilw Schule B].

Zwar können die Lehrpersonen an diesen Schulen teilweise auch ihre Bedürfnisse einbringen, diese spielen im Auswahlprozess der Weiterbildungsinhalte jedoch eine eher untergeordnete Rolle. Nach diesem Muster erfolgte auch die Festlegung der Weiterbildungsinhalte an Schule D, wonach neben der erweiterten Schulleitung auch Lehrpersonen ihre Bedürfnisse einbringen können.

*„Eben, persönliche Bedürfnisse von der Lehrerschaft, wenn ein paar zusammen sind, ist sicher möglich, aber auch Input von der Schulleitung, [...], von der SEG, der Schulentwicklungsgruppe, auch. [...], plus vom Abteilungsleiter und vom ABU-Chef, wenn der z.B. sagt, dass er ein Schwerpunktthema zu den Sprachen will, [...].“* [Experte Schilw Schule D].

Allerdings merkt der Experten an Schule D an: „[...] Die Realität ist so, so wie ich es mitbekomme, es wird nicht gross rumgefragt. [...]“ [Experte Schilw Schule D]. Im Gegensatz zu den anderen Schulen ist an Schule D jedoch explizit auch das Team Schulentwicklung in diesen Auswahlprozess integriert ist, was für eine bessere Abstimmung beider Bereiche sprechen könnte (vgl. Kap. 5.4.2.1 *Abstimmung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung und Ziele/Konzept Schulentwicklung*).

Da es an Schule C keinen schulinternen Weiterbildungstag gibt (s. Kap. 5.2.2.2 *Obligatorische schulinterne Lehrerweiterbildungstage*), werden die bereichsspezifischen Weiterbildungen vom Kader geplant, wobei die Bedürfnisse der einzelnen Lehrpersonen auch einbezogen werden.

*„Wir haben keinen schulinternen Weiterbildungstag zur Erarbeitung des Programms, [...] oder der Ziele. Es passiert im Bereich des Bildungsganges selber, dass das Kader dann eigentlich das im Team abfragt und das dann auch weitergetragen wird.“* [Experte Schilw Schule C].

Hierbei steht den jeweiligen Bildungsgangleitungen sogar ein bestimmtes Weiterbildungsbudget zur Verfügung, welches nach den entsprechenden Bedürfnissen der Lehrpersonen verwendet werden kann:

*„[...] Aber andererseits nehmen auch die Leiterinnen des Bildungsgangs selber, die Bedürfnisse im Team bei den Lehrpersonen auf. Ihnen steht auch ein individuelles,*

*also ein bereichsspezifisches Budget zur Verfügung für spezifische Weiterbildungen im Team. [...]“ [Experte Schilw Schule C].*

Der Experte an Schule C stellt zudem deutlich heraus, dass die Lehrpersonen ihre Bedürfnisse zwar äussern können, diese aber nur Berücksichtigung finden, wenn die „Geschäftsleitung“ [Anmerkung SF: *Diese setzt sich aus verschiedenen Bereichsleitern zusammen, die mehrheitlich keine Lehrpersonen sind.*] von Schule C diese auch als sinnvoll erachtet.

*„Das kommt einerseits durch die Befragung der Bedürfnisse bei der Geschäftsleitung, [...], die gleichzeitig auch die Bereichsleitungen sind. Dann kommt es auch durch die Befragung der Leiterinnen Bildungsgang, [...] und die Mitarbeitenden dürfen ihre Themen das ganze Jahr über einfach mal reingeben. Wenn es dann ein Bedürfnis ist, welches die Geschäftsleitung dann auch so sieht oder als erstrebenswert erachtet [...], dann wird es aufgenommen.“ [Experte Schilw Schule C].*

Diese Aussage sowie auch die oben herausgestellte Kontrollfunktion der Schulleitung im Hinblick auf die Inhalte der schulinternen Lehrerweiterbildung unterstreicht die bereits in Kapitel 5.2.2.1 *Organisation schulinterner Lehrerweiterbildung* getroffene Aussage, dass die schulinterne Lehrerweiterbildung in den Verantwortungsbereich der Schulleitung gehört. An den Schulen B und C werden die Weiterbildungsinhalte sogar ausschliesslich durch die Schulleitung bestimmt. „*Das wird von der Schulleitung festgelegt.*“ [Experte Schilw Schule B].

Ein weiteres Indiz hierfür ist, dass sich Schule B bei der Festlegung der schulinternen Weiterbildungsinhalte neben den Bedürfnissen der einzelnen Lehrkräfte auch an den verschiedenen Bereichen der Schulentwicklung orientiert (s. Kap. 3.4.1 *Konstitutive Bereiche der Schulentwicklung*, 3.4.1.1 *Organisationsentwicklung*, 3.4.1.2 *Personalentwicklung*, 3.4.1.3 *Unterrichtsentwicklung*):

*„Es gibt da die drei Segmente: Personal-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung. In Bezug auf diese drei Themenbereiche gehen z.T. Wünsche und Bedürfnisse von den Lehrpersonen ein, die über das gesamte Jahr gesammelt werden, aber auch von QEL [Anmerkung SF: Gemeint ist die Qualitätsentwicklungsleitung.] und der Schulleitung. Dann werden die Themen ausgewertet [...] und dann kommt der Entscheid für ein Thema.“ [Experte Schilw Schule B].*

### *Zwischenfazit*

Hier bestätigt sich die in Kapitel 5.3.2.8 *Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung* getätigte Aussage, dass die Ziel-/Konzeptentwicklung von



Seiten der Schulleitung erfolgt. Keine der befragten Schulen hat eine eigene Zielsetzungen bzw. eine Konzeption im Rahmen der schulinternen Lehrerweiterbildung entwickelt, welche sich signifikant vom Schulprogramm unterscheidet respektive über dieses hinausgeht. Die meisten Schulen (A, B, C, D) richten ihre schulinterne Lehrerweiterbildung nicht nach einem übergeordnetem Konzept, z.B. dem Schulprogramm, aus, sondern betreiben schulinterne Lehrerweiterbildung eher punktuell (vgl. Kap. 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm*). Der endgültige Entscheid über die schulinternen Weiterbildungsinhalte liegt jedoch klar bei der Schulleitung, weshalb auch hier geschlussfolgert werden kann, dass schulinterne Weiterbildung Schulleitungsaufgabe ist (vgl. Kapitel 5.2.2.1 *Organisation schulinterner Lehrerweiterbildung*; 5.2.2.4 *Inhalte schulinterner Lehrerweiterbildung*). Die Bedürfnisse der Lehrpersonen spielen im Rahmen der schulinternen Lehrerweiterbildung nur eine untergeordnete Rolle.

### 5.3.2.3 *Involviertheit Personen Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein*

Gemäss den getätigten Aussagen in Kapitel 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung* beantworteten die meisten Probanden (Experte Schule A, Experte Schule B, Experte Schule C) dieses Item in Bezug auf die Auswahl der schulinternen Weiterbildungsinhalte und nicht wie ursprünglich intendiert in Bezug auf die Ziel-/Konzeptentwicklung (Experte Schule E). Da sich die Zielsetzung bzw. das Konzept der schulinternen Lehrerweiterbildung an keiner der befragten Schulen vom Schulprogramm unterscheidet (vgl. Kap. 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm*), wird im Folgenden auf die involvierten Personen im Auswahlprozess der schulinternen Weiterbildungsinhalte Bezug genommen. Die involvierten Personen im Bereich Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung können dem entsprechenden Kapitel (vgl. Kap. 5.3.2.9 *Involviertheit Personen Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung allgemein*) entnommen werden.

Auffällig, aber kongruent zu den vorhergehenden getätigten Aussagen der Experten ist, dass an allen Schulen meistens nur die erweiterte Schulleitung und partiell einige Lehrpersonen, die oftmals der Schulleitung nahe stehen („*Konventsvorstand*“ (Schule A), *SEG* (Schule D), „*Arbeitsgruppe*“ (Schule E)), in den jeweiligen Auswahlprozess involviert waren,



nicht jedoch das Lehrerkollegium allgemein. Allein an Schule D war auch das Team Schulentwicklung involviert.

Aufgrund der zwei schulinternen Weiterbildungstage pro Schuljahr sind an Schule A die folgenden Personen für die schulinternen Weiterbildungsinhalte verantwortlich:

*„Alle Personen, die am Konvent beteiligt sind [Anmerkung SF: Gemeint sind die Organisatoren, hier der „Konventsvorstand.“] für den einen Tag und alle Personen der erweiterten Schulleitung für den anderen Tag.“ [Experte Schilw Schule A].*

An den Schulen B und C sind in erster Linie die erweiterten Schulleitungen beteiligt, welche an Schule C als „Geschäftsleitung“ tituiert wird. „Generell die Schulleitung. [...]“ [Experte Schilw Schule B]. An Schule C temporär auch sonstige Lehrpersonen: „Geschäftsleitung, das Kader und eben sporadisch oder eher auf aktive Weise die Mitarbeitenden, in dem sie eben auch Ideen einbringen.“ [Experte Schilw Schule C]. An Schule D ist zusätzlich, wie oben erwähnt, auch noch das Team Schulentwicklung involviert. „Schulleiter, Abteilungsleitung, ich, und die SEG.“ [Experte Schilw Schule D].

Allein der Experte von Schule E bezog sich in seiner Antwort auf die Schulprogrammentwicklung (vgl. Kap. 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm*; 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*). An dieser Schule war eine „Arbeitsgruppe“ beteiligt, aus welcher dann die „Geschäftsleitung“ [Anmerkung SF: *Diese setzt sich aus verschiedenen Bereichsleitern zusammen, die mehrheitlich keine Lehrpersonen sind.*] hervorgegangen ist. „Ja, unsere Arbeitsgruppe [...], was dann die Geschäftsleitung geworden ist. [...]“ [Experte Schilw Schule E].

### *Zwischenfazit*

Da keine der befragten Schulen über ein, sich vom Schulprogramm differierendes Konzept im Bereich der schulinternen Lehrerweiterbildung verfügt, kann keine Aussage über die Involviertheit von Personen in die Ziel-/Konzeptentwicklung im Bereich schulinternen Weiterbildung ausserhalb der Entwicklung des Schulprogrammes getätigt werden (s. 5.3.2.9 *Involviertheit Personen Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung allgemein*), wohl aber bezüglich der Beteiligung von Personen in den thematischen Auswahlprozessen von schulinternen Weiterbildungsinhalten. In

den thematischen Auswahlprozesses der schulinternen Weiterbildungsinhalte ist primär nur die (erweiterte) Schulleitung involviert, sporadisch unterstützt durch einige der Schulleitung nahe stehenden Lehrkräfte bzw. Arbeitsgruppen, wie z.B. dem „*Konventsvorstand*“ an Schule A oder dem Team Schulentwicklung an Schule D. Das Team schulinterne Lehrerweiterbildung ist i.d.R., d.h. mit Ausnahme von Schule A, nicht mit in den Auswahlprozess von schulinternen Weiterbildungsinhalten einbezogen.

#### *5.3.2.4 Involviertheit Kollegium Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*

Aus den vorangegangenen Kapiteln *5.3.2.2 Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*, *5.3.2.3 Involviertheit Personen Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein* geht hervor, dass das Kollegium als Ganzes weder in den Prozess der Ziel-/Konzeptentwicklung am Schulprogramm (Schule A, Schule C, Schule E), noch in den Auswahlprozess der schulinternen Weiterbildungsinhalte (Schule B, Schule D) integriert war. An Schule B wurde aber zumindest die Gewichtung der Zielsetzung vom Kollegium gemeinsam vorgenommen (vgl. Kap. *5.3.2.8 Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung*). Eine Ausnahme bildet ebenfalls Schule E, da hier zumindest nach der Zielfestlegung durch eine schulleitungsnahen Arbeitsgruppe die Möglichkeit für die Lehrpersonen bestand, sich innerhalb eines Internetblogs hierzu zu äussern vgl. Kap. *5.3.2.2 Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*). Der Lehrpersonenkonvent wie auch der schulinterne Weiterbildungstag werden an den partizipierenden Schulorganisationen insofern i.d.R. weder für die Ziel-/Konzeptentwicklung noch für den gemeinsamen, kollegialen Entscheid über Weiterbildungsinhalte genutzt. Der Konvent wird somit lediglich, wie auch im Rahmen der Schulentwicklung (s. Kap. *5.3.2.9 Involviertheit Kollegium Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung*), als Gefäss zur Informationsvermittlung über die anstehenden schulinternen Lehrerweiterbildungsveranstaltungen genutzt, weshalb der Experte von Schule B in Bezug auf die Informationsmöglichkeiten wie folgt antwortet: „*Ja, ganz klar. Auf dem Konvent.*“ [Experte Schilw Schule B].

Der Experte von Schule A stellt deutlich heraus, dass es keinen vollumfänglichen Einbezug des Kollegiums gibt, auch nicht am Konvent, aber dass auch hier darüber informiert wird. „*Eine demokratische Abstimmung über einen Antrag gibt es so eigentlich nicht. Es wird aber darüber informiert und Ideen werden eingeholt.*“ [Experte Schilw Schule A]. Das-

selbe gilt auch für Schule D: „Ja..., sie wissen was läuft und es wird auch mehrmals am Konvent oder am Schulseminar möglichst transparent kommuniziert. [...]“ [Experte Schilw Schule D]. Jedoch räumt der Experte von Schule D ein:

„Aber es geht zum Teil eben auch ein bisschen unter. Es ist eines von vielen Sachen, die am Laufen sind. Es ist jetzt für uns und für die Schule nicht das absolut wichtigste. [...]“ [Experte Schilw Schule D].

Diese Aussage würde der in Kapitel 5.2.2.1 *Organisation schulinterner Lehrerweiterbildung* herausgestellten Wichtigkeit der schulinternen Lehrerweiterbildung allerdings widersprechen. Aufgrund der Aussage des Experten D sollte von Seiten der Schulen eventuell über eine nachhaltigere Kommunikationsstrategie in Bezug auf die Ziele-/das Konzept sowie die thematischen Weiterbildungsinhalte nachgedacht werden.

### *Zwischenfazit*

Das Kollegium als Ganzes ist weder vollumfänglich in die Ziel-/Konzeptentwicklung am Schulprogramm (s. 5.3.2.9 *Involviertheit Kollegium Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung*), noch in den Auswahlprozess der schulinternen Lehrerweiterbildungsinhalte involviert. Lediglich an Schule E wurden die Lehrpersonen gebeten per Blogdiskussion zum Schulprogramm nach Abschluss des Entwicklungsprozesses Stellung zu nehmen. Der Lehrpersonenkonvent wird weder für die gemeinsame Ziel-/Konzeptentwicklung noch für die gemeinsame Auswahl von Weiterbildungsinhalten genutzt, sondern dient im Segment der schulinternen Lehrerweiterbildung einzig der Informationsvermittlung an das Kollegium. Nach Aussage des Experten von Schule D gehen die diesbezüglichen Aussagen aufgrund der Informationsflut teils aber auch unter, weshalb über eine nachhaltigere Kommunikationsstrategie von Seiten der Schulleitung nachgedacht werden sollte.

### *5.3.2.5 Möglichkeit Beteiligung Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*

An allen Schulen besteht für die Lehrkräfte i.d.R. keine Möglichkeit, über das Einbringen von Ideen hinaus, sich dauerhaft aktiv am Auswahlprozess der Ziele/des Konzeptes bzw. an den Inhalte für die schulinterne Weiterbildung zu beteiligen (vgl. Kap. 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne*

*Lehrerweiterbildung, 5.3.2.3 Involviertheit Personen Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein*), da die Entscheidungskompetenz hierüber in den Verantwortungsbereich der Schulleitung fällt und diese die Lehrpersonen nicht in diesen involvieren (vgl. Kap. 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*).

#### *Zwischenfazit*

Es besteht für interessierte Lehrpersonen, welche nicht der (erweiterten) Schulleitung angehören, keine Möglichkeit sich aktiv am Auswahlprozess der schulinternen Weiterbildungsinhalte zu beteiligen.

#### *5.3.2.6 Möglichkeit Beteiligung schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein*

Die Beteiligungsmöglichkeiten im Bereich der schulinternen Lehrerweiterbildung allgemein sind für die Lehrpersonen deutlich eingeschränkter als im Bereich der Schulentwicklung (vgl. 5.3.2.12 *Möglichkeit Beteiligung Schulentwicklung allgemein*). So können sich interessierte Lehrpersonen an den meisten Schulen nur mit Ideen einbringen, sich aber i.d.R. nicht aktiv im Team schulinterne Lehrerweiterbildung engagieren, da dieses zumeist nur aus Mitgliedern der Schulleitung und einigen schulleitungsnahen Lehrpersonen, z.B. der SEG, besteht (vgl. 5.2.2.3 *Team schulinterne Lehrerweiterbildung*). Einzig an Schule D werden sporadisch „normale“ Lehrkräfte zu Sitzungen im Bereich der schulinternen Lehrerweiterbildung eingeladen. Inwiefern sich diese aber permanent in diesen Sitzungen innerhalb der schulinternen Weiterbildung engagieren können, darüber kann an dieser Stelle keine Aussage getroffen werden.

So antwortete der Experte von Schule A, dass die schulinterne Lehrerweiterbildung über die Schulleitung und den „Konventsvorstand“ organisiert ist, weshalb für Personen ausserhalb dieser Gruppen keinerlei aktive Beteiligungsmöglichkeit existiert.

*„Ich müsste jetzt eigentlich sagen: Natürlich. Aber wenn man ganz ehrlich ist, dann läuft es eigentlich über den Konvent. Das kommt dann als Anregung an die Schulleitung. [...]“ [Experte Schilw Schule A].*

Auch an Schule C besteht keine Möglichkeit ausserhalb der Äusserung von Weiterbildungsbedürfnissen sich als Lehrkraft direkt einzubringen:

„[...] , mit Ideen einbringen. Das ist vor allem die Form. [...].“ [Experte Schilw Schule C].

An Schule D werden in bestimmte Arbeitsgruppen und in die SEG zwar sporadisch Lehrer eingeladen, inwiefern diese aber bei Interesse kontinuierlich hieran mitarbeiten dürfen, wurde durch den Experten von Schule D nicht beantwortet.

*„Mitarbeit in den Seminaren, in der SEG. Es sind auch immer wieder ‚normale Lehrer‘ eingeladen, obwohl die jetzt kein bestimmtes, offizielles Amt haben, um sich an der Schulentwicklung zu beteiligen und eben auch an der Weiterbildung. [...].“* [Experte Schilw Schule D].

Auch an Schule E besteht offiziell für die Lehrer nicht die Möglichkeit einer kontinuierlichen Mitarbeit im Rahmen der schulinternen Weiterbildung. Für eine diesbezügliche Arbeitsgruppe, aus welcher dann die Geschäftsleitung hervorgegangen ist (vgl. Kap. 5.3.2.3 *Involviertheit Personen Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein*), wurden speziell Personen angefragt. „[...] Also wir haben als Arbeitsgruppe dann Personen angefragt. Wir haben das dann nicht so öffentlich gemacht. [...].“ [Experte Schilw Schule E]. An Schule B ist, wie auch aus Kapitel 5.3.2.3 *Involviertheit Personen Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein* hervorgeht, nur die Schulleitung in diesen Prozess involviert.

Demgegenüber scheint aber auch das Bedürfnis von Seiten der Lehrerschaft sich innerhalb der schulinternen Lehrerweiterbildung zu engagieren nicht besonders ausgeprägt zu sein. So fügt der Experte B, wie auch weitere Experten an, dass die Mitarbeit im Rahmen der schulinternen Lehrerweiterbildung nicht besonders beliebt sei. An Schule B, so die Aussage des Experten B, sei es noch nie vorgekommen, dass eine Lehrperson sich hierfür interessiere. „Es ist einfach noch nie vorgekommen, [...].“ [Experte Schilw Schule B]. Das Desinteresse des Kollegiums zeigt sich auch darin, dass gemäss des Experten von Schule B wenig Input hinsichtlich der jeweiligen Weiterbildungsbedürfnisse vom Kollegium kommt: „[...] Das Problem ist nur, [...], von unten kommt nur nicht immer sehr viel. [...].“ [Experte Schilw Schule B].

### *Zwischenfazit*

Für die Lehrpersonen an allen befragten Schulen besteht generell nicht die Möglichkeit sich kontinuierlich, d.h. über das Einbringen von Ideen hinaus, an der Ziel-/Konzeptentwicklung bzw. am Auswahlprozess der

thematischen schulinternen Weiterbildungsinhalte zu beteiligen. Das Interesse der Lehrerschaft innerhalb der schulinternen Lehrerweiterbildung zu engagieren ist nach Meinung der Experten äusserst gering.

#### 5.3.2.7 *Sinnhaftigkeit Beteiligung Lehrpersonen Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*

Gemäss Kapitel 5.3.2.5 *Möglichkeit Beteiligung Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein* besteht für die Lehrkräfte an den teilnehmenden Schulen nicht die Möglichkeit sich dauerhaft, d.h. über das Einbringen von Ideen hinaus, an der Ziel-/Konzeptentwicklung bzw. am Auswahlprozess von thematischen schulinternen Weiterbildungsinhalten einzubringen. Von daher erscheint es zunächst überraschend, dass alle befragten Experten den Einbezug der Lehrkräfte hierbei befürworten. So antwortete der Experte von Schule A wie folgt: „[...] *Aber für mich ist das natürlich schon sinnvoll.*“ [Experte Schilw Schule A]. Auch der Experte von Schule B teilt diese Ansicht:

*„Ich halte das für sehr sinnvoll. Wir haben es uns „hinter die Ohren geschrieben“ wie man so sagt, dass es eigentlich von unten nach oben kommen soll und nicht umgekehrt. [...]“* [Experte Schilw Schule B].

Der Experte von Schule C erachtet den Einbezug der Lehrpersonen sogar als essentiell: *„Ich erachte ihn [Anmerkung SF: Gemeint ist der Einbezug aller Lehrkräfte.] als zentral. [...]“* [Experte Schilw Schule C].

Aus den Aussagen der Experten B, C und D geht im weiteren Verlauf des Interviews allerdings deutlich hervor, dass sich die Experten nicht auf eine Beteiligung der Lehrpersonen im Rahmen der Zielsetzung bzw. das Konzeptes, sondern nur auf das Einbringen der Bedürfnisse der Lehrer innerhalb der schulinternen Lehrerweiterbildung beziehen, weshalb der Experte von Schule D wie folgt antwortet:

*„Ja, es geht ja um die Lehrerschaft. Ich kann ja nicht einfach etwas an Bedürfnissen anbieten, wo niemand kommt. Auf der anderen Seite muss man sie zum Teil natürlich auch ein bisschen zwingen, Sachen zu besuchen, aber man muss sich natürlich irgendwo finden.“* [Experte Schilw Schule D].

Da es an Schule C jedoch keinen verpflichtenden schulinternen Weiterbildungstag gibt, bezieht sich die Antwort des Experten C hier auf den implementierten „Pädagogikzirkel“ (vgl. Kap. 5.2.2.2 *Obligatorische schulinterne Lehrerweiterbildungstage*).

„[...] Da hat sich dann eben auch gezeigt, das ist ja auch eine Beteiligung am ganzen Konzept und an den Zielsetzungen, dass das Bedürfnis eben auf den zwei Themen pädagogische Verständnis und Begleitung von Lernenden war und dass wir dort ihre Themen auch bearbeiten. [...]“. [Experte Schilw Schule C].

Die Wichtigkeit des Einbezugs des Kollegiums bei den Zielsetzungen bzw. dem Konzept der schulinternen Lehrerweiterbildung wurde daher von den Experten der Schulen B, C und D nicht erkannt bzw. bewusst mit dem Einbringen der Weiterbildungsbedürfnisse gleichgesetzt, was dafür sprechen könnte, dass an einigen Schulen kein schulinternes Weiterbildungskonzept existiert (vgl. Kap. 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm*; 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*).

### *Zwischenfazit*

Grundsätzlich wird das Einbringen von Bedürfnissen hinsichtlich schulinterner Weiterbildungsinhalte von den Experten befürwortet. Allerdings unterscheiden einige Experten nicht zwischen der Ziel-/Konzeptentwicklung und dem Einbringen der Weiterbildungsbedürfnisse der Lehrerschaft, weshalb geschlussfolgert werden kann, dass die Wichtigkeit des Einbezugs des Kollegiums bei den Zielsetzungen bzw. dem Konzept der schulinternen Lehrerweiterbildung von einigen Experten nicht erkannt bzw. bewusst mit dem Einbringen der Weiterbildungsbedürfnisse gleichgesetzt wird. Dies stützt die Ergebnisse aus Kapitel 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*, wonach Weiterbildung an einigen Schulen oft nur punktuell betrieben wird.

### *5.3.2.8 Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung<sup>157</sup>*

Die Ziel-/Konzeptentwicklung erfolgt an den teilnehmenden Schulen z.T. sehr unterschiedlich. An den Schulen A und E fließen in diese neben den Vorgaben durch die Schulleitungen partiell auch Impulse der Lehrpersonen ein. Demgegenüber wurden an Schule B die Ziele anhand der

---

157 Bestimmte Entwicklungen im Bildungssystem werden von der Bildungsdirektion des Kantons Zürich vorgegeben und müssen im Rahmen der Schulentwicklung von den Schulen umgesetzt werden. Hier ist jedoch die Ziel- bzw. Konzeptentwicklung gemeint, welche die Schulen selber vornehmen und die im jeweiligen Schulprogrammen der Bildungsinstitution festgehalten werden (vgl. Kap. 1.1 *Problemstellung – Schulentwicklung durch (schulinterne) Lehrerweiterbildung?*).



Ergebnisse der Fremdevaluation durch das *IFES* von der Schulleitung und der Q-Gruppe bestimmt, wobei die anderen Lehrpersonen am schulinternen Weiterbildungstag in die Gewichtung der einzelnen Zielsetzungen miteinbezogen wurden, nicht jedoch in den Auswahlprozess selber. Somit werden ausschliesslich an Schule C die Schulentwicklungsziele respektive das Konzept allein von der Schulleitung ohne Einbezug der Lehrkräfte vorgegeben.

Demgemäss antwortete der Experte von Schule E, dass einerseits Ziele von der Bildungsdirektion des Kantons Zürich *top-down* vorgegeben werden und andererseits ebenfalls Ziele von seiner Schule selber erarbeitet werden.

*„Generell ist es mit der Zielsetzung so, dass die runter gebrochen werden. Also beides. Auf der einen Seite haben wir Ziele, die wir von der Bildungsdirektion bekommen und vom Amt... und dann haben wir natürlich auch Ziele, die wir selber erarbeiten und festlegen. Das muss dann abgestimmt werden und daher ist es eigentlich eine Kombination zwischen top-down und bottom-up. [...]“* [Experte SE Schule E].

Aus der Aussage des Experten A geht hervor, dass neben der Schulleitung und dem Q-Team auch Lehrpersonen entscheiden können *„an welchem Punkt die arbeiten möchten.“* [Experte SE Schule A]. Gemeint sind jedoch hier nicht die Zielsetzungen, sondern projektbezogene Schulentwicklungsinhalte.

*„Also da gibt es verschiedene Wege. Entweder kann man auch eine Umfrage machen, also auch an einer Weiterbildung, wo die Lehrpersonen selber einbringen können, was sie möchten, an welchem Punkt sie arbeiten möchten. Dann kommt es aber auch aus dem Q-Team selber, von den Lehrpersonen, die dort mitarbeiten oder es kommt ein Auftrag aus der Schulleitung, wo man findet, dass ist jetzt ein Punkt, den man angehen muss [...]“* [Experte SE Schule A].

Somit können Impulse für Schulentwicklungsprojekte von der Schulleitung, dem Q-Team, aber auch vereinzelt von den Lehrpersonen selber erfolgen. Die Umsetzung der beschlossenen Projekte wird dann an Schule A letztendlich vom Q-Team vorgenommen (s. 5.2.2.8 *Team Schulentwicklung*).

An Schule B gingen die massgebenden Anregungen zur Vereinbarung der Schulentwicklungsziele/des -konzeptes von der Fremdevaluation durch das *IFES* (s. Kap. 3.5.1.2 *Bestandteile von Qualitätsmanagement*) aus.

*„Das ist aufgrund von der IFES passiert. Hier mussten wir einmal alles zusammentragen, was vorhanden war, also das, was wir schon für Reglements hatten und alles, was schon erarbeitet wurde. Von der IFES haben wir dann einen Bericht mit*



*unseren Stärken und Schwächen bekommen. Von dem ausgehend haben wir uns dann zusammengesetzt und überlegt, was wir verändern bzw. verbessern könnten. [...] Wir haben dann auch eine Tagung mit unserer Q-Gruppe, der Schulleitung und einer externen Beratung gemacht, die uns geführt hat. Da sind viele Sachen zum Vorschein gekommen, die wir korrigieren, verändern und regeln sollten. [...]"* [Experte SE Schule B].

Die Ziel-/Konzeptfestlegung selbst erfolgte dann durch die Schulleitung und die Q-Gruppe ohne Einbezug weiterer Lehrpersonen (vgl. Kap. 5.3.2.9 *Involviertheit Kollegium Ziel-/Konzeptentwicklung*). Allerdings geschah das Ordnen der Ziele dann an einem schulinternen Weiterbildungstag mit allen Lehrpersonen der Schule gemeinsam.

*„[...] Wir haben dann die Auslegeordnung gehabt, aber wir konnten das dann nicht ordnen. Das Ordnen ist dann eine Schilw-Aufgabe geworden. Wir haben dann wieder externe Referenten gehabt, die uns geholfen und unterstützt haben. Daraus ist dann die SEG entstanden, für welche sich ein Teil der Lehrer zur Verfügung gestellt haben, um da mitzumachen.“* [Experte SE Schule B].

Wie zu Anfang schon erläutert, findet der Ziel-/Konzeptfestlegungsprozess an Schule C komplett ohne Beteiligung der Lehrpersonen statt. Hier werden die Ziele von der Schulleitung vorgegeben, welche dann auf die Mitarbeitenden im Segment Schulentwicklung, das aus Verwaltungsmitgliedern, nicht Lehrpersonen besteht (s. Kap. 5.3.2.9 *Involviertheit Personen Ziel-/Konzeptentwicklung allgemein*), aufgeteilt werden.

*„[...] Wie gesagt, also einerseits haben wir einen Zielkatalog auf der Geschäftsleitungsstufe [Anmerkung SF: Gemeint ist die Schulleitungsebene], der dann untergebrochen wird auf die Mitarbeitenden und dort sind natürlich alle Schulentwicklungsziele auch drin. Ich breche diese dann runter auf meine Mitarbeitenden.“* [Experte SE Schule C].

Allerdings gab der Experte von Schule C in Kapitel 5.2.2.11 *Wissen Ziele/Konzept Schulentwicklung* an, dass an seiner Schule kein Gesamtkonzept im Bereich Schulentwicklung existiert, sondern Schulentwicklung nur nach Themen betrieben wird, was der obigen Aussage widersprechen würde.

### *Zwischenfazit*

Die Ziel-/Konzeptentwicklung im Bereich Schulentwicklung erfolgte an allen partizipierenden Schulen immer durch Schulleitung, welche partiell durch das Team Schulentwicklung unterstützt wird. Die Impulse für die

Ziel-/Konzeptformulierung (Schule C, E) oder einzelne Schulentwicklungsprojekte (Schule A) richten sich generell nach den Vorstellungen der Schulleitungen, vereinzelt auch nach Impulsen von einzelnen Lehrpersonen (Schule A, E), den Resultaten der externen Evaluation des IFES (Schule B) sowie den Vorgaben der Bildungsdirektion (Schule E). Die Ziel-/Konzeptformulierung erfolgt i.d.R. ohne weitere Unterstützung von Seiten des Kantons. Allein Schule B holte sich externe Hilfe für den Prozess der Ziel-/Konzeptentwicklung. An keiner der befragten Schulen wurden die Ziele/das Konzept von allen Lehrpersonen gemeinsam, beispielsweise auf einem schulinternen Weiterbildungstag, entwickelt. An Schule B wurde aber zumindest die Zielgewichtung vom Kollegium an einem solchen vorgenommen.

#### 5.3.2.9 *Involviertheit Personen Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung allgemein*

Involviert in den Ziel- bzw. Konzeptentwicklungsprozess im Bereich Schulentwicklung allgemein waren an den partizipierenden Schulen nur die für die Qualitätsentwicklung zuständigen Personen, also das jeweilige Team Schulentwicklung samt den jeweiligen Schulleitungen (s. Kap. 5.2.2.8 *Team Schulentwicklung*, 5.3.2.8 *Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung*). So beantwortete der Experte an Schule B Item 2b (vgl. Kap. 5.2.2.1.3 *Inhalt*) auch wie folgt: „Die SEG, die Fachgruppenleiter, die Q-Gruppe mit der Schulleitung zusammen.“ [Experte SE Schule B]. Dasselbe gilt auch für Schule A: „Das Q-Team und die Schulleitung hauptsächlich [...]“ [Experte SE Schule A].

An der privaten Berufsfachschule C waren zudem noch Fachexperten in den Prozess der Ziel-/Konzeptentwicklung involviert: „*Fachexperten, ganz klar, genau, aber im Entwicklungsteam sind auch immer Personen aus dem Geschäftsleitungsteam [Anmerkung SF: Gemeint ist die Schulleitung]. [...]*“ [Experte SE Schule C]. Ansonsten fällt Schulentwicklung an Schule C in den Bereich der Personalabteilung. Hier gibt es je nach Verantwortungsbereich zwei verantwortliche Personen: „[...] *Ich habe natürlich zwei Kaderfrauen, das sind Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. [...]*“ [Experte SE Schule C].

### *Zwischenfazit*

Prinzipiell ist in die Ziel-/Konzeptentwicklung im Bereich Schulentwicklung immer die Schulleitung partiell unterstützt durch das Team Schulentwicklung involviert, wobei die Entscheidungskompetenz klar bei der Schulleitung liegt (s. Kap. 5.3.2.8 *Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung*).

#### *5.3.2.10 Involviertheit Kollegium Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung*

Generell wurde das Kollegium als Ganzes an den befragten Schulen nicht mit in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess der Schulentwicklung miteinbezogen. Der Lehrpersonenkonvent und auch der schulinterne Weiterbildungstag werden demnach i.d.R. nicht für die Ziel-/Konzeptentwicklung im Bereich Schulentwicklung genutzt, sondern dienen lediglich der Information des Kollegiums, beispielsweise über aktuelle Schulentwicklungsprojekte und Personalveränderungen im Team Schulentwicklung (s. Kap. 5.2.2.8 *Team Schulentwicklung*), weshalb auch der Experte an Schule E äussert: „*Nein, auf einem Konvent und Weiterbildungstag eher nicht. [...]*“ [Experte SE Schule E]. Auch der Experte an Schule B bestätigt dies: „*Ja, wir als Q-Gruppe haben ab und zu Informationen, die wir auf dem Konvent kundtun, speziell, wenn irgendetwas ganz wichtiges ist. [...]*“ [Experte SE Schule B].

Wie auch bereits in Kapitel 5.3.2.8 *Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung* dargestellt, werden an den partizipierenden Schulen neben der Schulleitung und dem Team Schulentwicklung, nur vereinzelt Personen aus dem Kollegium in den Prozess der Ziel-/Konzeptauswahl bzw. Festlegung integriert. Die Vorarbeiten hierzu werden beispielsweise partiell von der Schulleitung an Arbeits-/Projektgruppen als ausführende Organe delegiert. So erklärte der Experte an Schule C:

*„Nein, die Zieldefinition findet statt auf der Stufe der Geschäftsleitung [Anmerkung SF: Gemeint ist die Schulleitung]. Die Festlegung, die Vorarbeiten finden in den Teams statt. [...]“* [Experte SE Schule C].

Auch an Schule E werden in die Ziel-/Konzeptentwicklung vereinzelt Lehrpersonen in Projektgruppenform involviert, was allerdings nur gelegentlich zu Stande kommt.

„[...] Das ist dann eher so in Form einer Projektgruppe. Es werden schon Leute einbezogen, aber es gibt dann eine Projektgruppe. [...] Ich habe jetzt [...] an den Gesamtkonvent gedacht und das wäre dann ja eine Riesveranstaltung und an so einer Veranstaltung eher nicht. Also eben Projektgruppe allenfalls [...]“ [Experte SE Schule E].

Die Entscheidungskompetenz über die Ziele/das Konzept liegt im Folgenden jedoch klar bei der Schulleitung. Die Zielauswahl bzw. Konzeptfestlegung ist dementsprechend eindeutig Schulleitungsaufgabe, welche normalerweise unter Ausschluss des Kollegiums stattfindet, was auch der Experte von Schule C verdeutlicht: „[...] Die [Anmerkung SF: Gemeint ist die Schulleitung.] kommen eigentlich immer, um zu entscheiden.“ [Experte SE Schule C].

### *Zwischenfazit*

Das Kollegium als Ganzes wird nicht mit in die Ziel-/Konzeptentwicklung der Schulentwicklung integriert. Teilweise werden die Vorarbeiten hierzu jedoch von der Schulleitung an Projekt- bzw. Arbeitsgruppen weitergegeben, wobei die finale Entscheidungskompetenz über die zu implementierenden Ziele bzw. die Konzeption allein bei der Schulleitung liegt (s. 5.3.2.8 *Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung*). Der Lehrpersonenkonvent und auch der schulinterne Weiterbildungstag werden daher nicht für die Ziel-/Konzeptentwicklung genutzt, sondern dienen lediglich der Information des Kollegiums im Bereich Schulentwicklung.

### *5.3.2.11 Möglichkeit Beteiligung Ziel-/Konzeptentwicklung*

Da die Entscheidung für Ziele bzw. ein Konzept im Rahmen der Schulentwicklung allgemein von Seiten der Schulleitung erfolgt und meistens auch ohne Einbezug der Lehrpersonen getroffen wird (vgl. auch Kap. 5.3.2.9 *Involviertheit Personen Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung allgemein*; 5.3.2.10 *Involviertheit Kollegium Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung*), besteht für die Lehrpersonen auch in Form einer Projektgruppe nur sehr eingeschränkt eine Beteiligungsmöglichkeit an der Ziel-/Konzeptauswahl. Dementsprechend äusserte sich auch der Experte von Schule E unsicher: „Ja, ich weiss das jetzt nicht so genau. [...]“ [Experte SE Schule E].

## Zwischenfazit

Es besteht für interessierte Lehrpersonen, welche nicht der erweiterten Schulleitung angehören, keinerlei Mitspracherecht in Bezug auf die Auswahl der Ziele/des Konzeptes im Bereich Schulentwicklung über die in Projektgruppen erarbeiteten Vorschläge hinaus (vgl. 5.3.2.10 *Involviertheit Kollegium Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung*).

### 5.3.2.12 Möglichkeit Beteiligung Schulentwicklung allgemein

Grundsätzlich besteht an fast allen partizipierenden Schulorganisationen die Möglichkeit, dass sich interessierte Lehrpersonen im Bereich Schulentwicklung entweder projektbezogen oder innerhalb des Teams Schulentwicklung generell engagieren. An den meisten Schulen werden die Projektgruppenmitglieder im Vorfeld nach den benötigten Kenntnissen ausgewählt, wobei die Projektgruppen nach Meinung der Experten flexibel erweiterbar wären:

*„[...] Es wird eher so sein, dass dann Leute bestimmt werden, aber ich kann mir durchaus vorstellen, dass wenn jemand Interesse hätte, dann wird das sicher möglich sein. [Experte SE Schule E].*

Der Experte von Schule B beschreibt das Team Schulentwicklung an seiner Schule daher auch als dynamische, flexibel erweiterbare Gruppe. *„Absolut! Das ist keine statische Gruppe. [...]“* [Experte SE Schule B]. Auch der Experte an Schule A bestätigt dies: *„[...] wenn jetzt wirklich jemand mitarbeiten will, dann wären wir offen für das. [...]“* [Experte SE Schule A].

Zudem können interessierte Lehrpersonen an Schule A und C ihre Ideen beispielsweise ebenfalls auf digitale Art und Weise einbringen.

*„Also, wenn sie sich beteiligen wollen... Wir geben das ja auch immer bekannt, eigentlich haben wir auch eine Emailadresse, wo sie sich auch einbringen können und grundsätzlich haben wir natürlich schon unsere Gruppe, die daran arbeitet, aber wir sind natürlich schon offen für ihre Ideen. [...]“* [Experte SE Schule A].

An Schule C kann dies zukünftig in Form von Blogs und Foren erfolgen: *„[...] Wir haben dann künftig die Möglichkeit mit Blogs bzw. mit Foren zu arbeiten. [...]“* [Experte SE Schule C].

Bisher war es aber für die Lehrpersonen an Schule C schwierig, sich auf eigenen Wunsch hin im Segment Schulentwicklung zu engagieren, weshalb der Experte von Schule C darauf hinweist, dass dieses Thema zukünftig

innerhalb der Schulentwicklung in Angriff genommen wird. „Jetzt künftig vermehrt. [...] Das ganze Thema Zielprozesse sind wir jetzt am Aufarbeiten. Das kommt dann im nächsten halben Jahr. 2014 werden wir das anpacken.“ [Experte SE Schule C].

Allerdings scheint der Wunsch hiernach von Seiten der Lehrerschaft nicht besonders gross zu sein.

„[...] Aber zurzeit ist es nicht so, dass das wirklich so beliebt ist, sondern es ist eigentlich schon eher das Gremium. [Anmerkung SF: Gemeint ist das Team Schulentwicklung.], das da zusammenarbeitet. [Experte SE Schule A].

Zumal nach Meinung des Experten von Schule E auch Lehrpersonen gebraucht werden, welche über die hierzu relevanten Kenntnisse<sup>158</sup> verfügen. „[...] Ja, in der Regel ist auch eher die Schwierigkeit da Leute zu finden, die mitmachen und die Fähigkeit haben, die es braucht. [...]“ [Experte SE Schule E].

#### *Zwischenfazit*

Prinzipiell besteht für alle Lehrpersonen, entweder im Team Schulentwicklung oder projektbezogen, die Möglichkeit sich an Schulentwicklung im Allgemeinen zu beteiligen. Nach Meinung der Experten ist das Interesse von Seiten der Lehrerschaft diesbezüglich aber eher gering.

#### *5.3.2.13 Zusammenfassung Ergebnisse qualitative Untersuchung*

Die wichtigsten qualitativen Resultate des Untersuchungsbereichs II. Ziel-/Konzeptentwicklung veranschaulicht im Folgenden noch einmal Tabellen 34.

---

158 Hier sind Kenntnisse in Bezug auf Evaluations- und Auswertungsmethoden etc. gemeint.

Tabelle 34: Übersicht qualitative Resultate Untersuchungsbereich II. Ziel-/Konzeptentwicklung.

**Übersicht qualitative Resultate Schilw Untersuchungsbereich II. Ziel-/Konzeptentwicklung**

- Keine der befragten Schulen hat eine eigene Zielsetzung/Konzeption entwickelt, welche sich vom Schulprogramm unterscheidet.
  - Die meisten der befragten Schulen richten ihre schulinterne Lehrerweiterbildung nicht nach übergeordneten Zielen bzw. einem Konzept, wie z.B. dem Schulprogramm, aus.
  - Die Bedeutsamkeit der Ausrichtung aller schulinternen Weiterbildungsaktivitäten am Schulprogramm als übergeordnete Zielsetzung bzw. Konzeption scheint nicht allen Experten bewusst zu sein.
  - Die meisten der befragten Schulen betreiben schulinterne Lehrerweiterbildung nur punktuell anhand unterschiedlich gewählter Weiterbildungsschwerpunkte.
- 
- Grundsätzlich ist in den Auswahlprozess der schulinternen Weiterbildungsinhalte nur die Schulleitung, partiell unterstützt durch einige schulleitungsnahen Lehrpersonen, z.B. die SEG oder den „Konventsvorstand“, involviert.
  - Die Entscheidung über die Auswahl der schulinternen Weiterbildungsinhalte erfolgt ausschliesslich durch die Schulleitung.
  - Die Bedürfnisse der Lehrpersonen spielen bei der Auswahl der schulinternen Weiterbildungsinhalte nur eine untergeordnete Rolle.
- 
- Das Kollegium als Ganzes wird nicht mit in den Auswahlprozess der schulinternen Weiterbildungsinhalte einbezogen.
  - Grundsätzlich besteht für die Lehrpersonen keine Möglichkeit sich am Auswahlprozess der schulinternen Weiterbildungsinhalte zu beteiligen.
  - Das Interesse der Lehrpersonen, sich an innerhalb der schulinternen Lehrerweiterbildung zu beteiligen, ist gering.
  - Der Konvent wird im Rahmen von Schilw lediglich zur Information, nicht aber zur Partizipation des Kollegiums, genutzt.

## Übersicht qualitative Resultate Schilw Untersuchungsbereich II. Ziel-/Konzeptentwicklung

### Hauptergebnisse:

- ✓ Die meisten der befragten Schulen richten ihre schulinterne Lehrerweiterbildung nicht nach übergeordneten Zielen bzw. einem Konzept, wie z.B. dem Schulprogramm, aus.
- ✓ Die Bedeutsamkeit der Ausrichtung aller schulinternen Weiterbildungsaktivitäten am Schulprogramm als übergeordnete Zielsetzung bzw. Konzeption scheint nicht allen Experten bewusst zu sein
- ✓ Die meisten der befragten Schulen betreiben schulinterne Lehrerweiterbildung nur punktuell anhand unterschiedlich gewählter Weiterbildungsschwerpunkte.
- ✓ Die Entscheidungskompetenz über die Auswahl der schulinternen Lehrerweiterbildungsinhalte liegt allein bei der Schulleitung.
- ✓ Die Bedürfnisse der Lehrpersonen spielen bei der Auswahl der schulinternen Weiterbildungsinhalte nur eine untergeordnete Rolle.
- ✓ Es besteht für Lehrpersonen nicht die Möglichkeit sich direkt am Auswahlprozess der schulinternen Weiterbildungsinhalte zu beteiligen.

## Übersicht Resultate SE Untersuchungsbereich II. Ziel-/Konzeptentwicklung

- Die Entscheidung über die Ziel-/Konzeptformulierung im Segment SE erfolgt ausschliesslich durch die Schulleitung.
- Die Vorarbeiten zur Ziel-/Konzeptentwicklung innerhalb der SE werden von der Schulleitung teilweise an Projekt- bzw. Arbeitsgruppen weitergegeben.
- Impulse für die Ziel-/Konzeptformulierung oder einzelne SE-Projekte kommen i.d.R. von der Schulleitung selbst, vereinzelt auch von Seiten der Lehrpersonen, den Resultaten der externen Schulevaluation sowie den Vorgaben der Bildungsdirektion.

- Grundsätzlich ist in die Ziel-/Konzeptformulierung im Bereich der SE allein die Schulleitung, partiell unterstützt durch das Team SE, involviert.
- Es besteht für die Lehrpersonen keine Möglichkeit sich aktiv am Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich SE zu beteiligen.
- Das Kollegium als Ganzes wird nicht mit in den Prozess der Ziel-/Konzeptentwicklung im Segment SE einbezogen.
- Der Konvent wird im Rahmen von SE lediglich zur Information, nicht aber zur Partizipation des Kollegiums, genutzt.

- Grundsätzlich besteht für alle Lehrpersonen aber die Möglichkeit sich an SE, z.B. im Team SE und/oder projektbezogen, zu beteiligen.
- Das Interesse der Lehrpersonen sich an SE zu beteiligen ist gering.



## Übersicht Resultate SE Untersuchungsbereich II. Ziel-/Konzeptentwicklung

### Hauptergebnisse:

- ✓ Die Entscheidungskompetenz über die Ziel-/Konzeptentwicklung im Segment SE liegt allein bei der Schulleitung.
- ✓ Es besteht für die Lehrpersonen nicht die Möglichkeit sich direkt am Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich SE zu beteiligen.
- ✓ Grundsätzlich besteht für alle Lehrpersonen aber die Möglichkeit sich an SE, z.B. im Team SE und/oder projektbezogen, zu beteiligen.
- ✓ Das Interesse der Lehrpersonen sich an SE zu beteiligen ist gering.

(Quelle: Eigene Darstellung).

### 5.3.3 Gesamtfazit Ergebnisse Untersuchungsbereich II. Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass keine der befragten Schulorganisationen eine eigene Zielsetzung/Konzeption für die Bereiche schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung entwickelt hat, welche sich vom Schulprogramm unterscheidet. Von daher kann davon ausgegangen werden, dass dieses grundsätzlich die Entscheidungs- und Handlungsgrundlage in den Bereichen schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung an den befragten Schulen im Kanton Zürich bilden sollte (s. auch Kap. 1.1 Problemstellung – Schulentwicklung durch (schulinterne) Lehrerweiterbildung?).

Die Auswertung der Experteninterviews im Segment der schulinternen Lehrerweiterbildung ergab, dass die Mehrheit der befragten Schulen ihre schulinterne Weiterbildung nicht systematisch nach einem übergeordneten Konzept, wie beispielsweise dem Schulprogramm, ausrichten, sondern punktuell, inhaltliche Weiterbildungsschwerpunkte bzw. -inhalte auswählen. Im Allgemeinen ist in diesen Auswahlprozess nur die Schulleitung, partiell unterstützt durch einige schulleitungsnahen Lehrpersonen, wie z.B. die SEG oder den „Konventsvorstand“, involviert. Die Entscheidung über die Auswahl der schulinternen Weiterbildungsinhalte erfolgt ausschliesslich durch die Schulleitung, wobei die Bedürfnisse der Lehrpersonen hier lediglich eine untergeordnete Rolle spielen.

Diese Ergebnisse decken sich im Wesentlichen mit denen des quantitativen Teils der Untersuchung. Insofern, dass hauptsächlich schulleitungsnahen Lehrkräfte in den Auswahlprozess der Weiterbildungsinhalte einbezogen sind, hat die Funktionsstelle einen wesentlichen Einfluss darauf, inwiefern

die Lehrpersonen in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess integriert sind. Überraschend ist aber, dass es zwischen der erweiterten Schulleitung und dem Team der schulinternen Lehrerweiterbildung keine signifikanten Unterschiede bezüglich deren Einbindung in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess gibt. Dieses Resultat könnte damit erklärt werden, dass das Team der schulinternen Lehrerweiterbildung partiell auch aus Mitgliedern der erweiterten Schulleitung besteht (vgl. Kap. 5.2.2.3 *Team schulinterne Lehrerweiterbildung*). Von daher ist es auch nicht erstaunlich, dass Lehrpersonen mit Funktionsstelle über mehr Wissen über die Ziele/das Konzept der schulinternen Lehrerweiterbildung verfügen als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle und zukünftig auch mehr in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess einbezogen werden möchten.

Kongruent hierzu ist, dass die Lehrpersonen ebenfalls angaben, dass das Kollegium als Ganzes äussert gering bzw. überhaupt nicht am Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess innerhalb der schulinternen Lehrerweiterbildung beteiligt war. Allerdings bewerten die Lehrpersonen den Einbezug des Kollegiums in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess als wichtig, weshalb geschlussfolgert werden kann, dass sich die Lehrpersonen hier ein gewisses Mitspracherecht wünschen. Zudem gaben die Lehrpersonen an, dass ihnen die Ziele/das Konzept am Konvent erläutert wurden. Angesichts der Tatsache, dass es an den meisten Schulen keine Ziele/kein Konzept im Bereich der schulinternen Weiterbildung gibt, kann davon ausgegangen werden, dass es sich hierbei um die Weiterbildungsinhalte handelt. Dass die Lehrenden diese Erläuterungen schlechter bewerten als im Bereich Schulentwicklung könnte darauf zurückzuführen sein, dass am Konvent allgemein weniger über schulinterne Lehrerweiterbildung als über Schulentwicklung gesprochen wird. Da die Bedürfnisse der Lehrpersonen bei der Auswahl der Weiterbildungsinhalte nur eine unwesentliche Rolle spielen, decken sich folglich deren Weiterbildungsbedürfnisse nicht mit den ausgewählten Inhalten.

Die Resultate im Segment der Schulentwicklung decken sich generell mit denen der schulinternen Lehrerweiterbildung. So erfolgt auch hier die Ziel-/Konzeptformulierung ausschliesslich durch die Schulleitung, welche z.T. durch das Team Schulentwicklung unterstützt wird. Die Vorarbeiten hierzu werden von der Schulleitung teilweise an Projekt- bzw. Arbeitsgruppen ausgegliedert. Anregungen für die Ziel-/Konzeptformulierung oder auch für einzelne Schulentwicklungsprojekte erhalten diese dann zum einen von der Schulleitung selbst, aber auch von Seiten der Lehrpersonen, aus den Resultaten der externen Schulevaluation und den Vorgaben der

Bildungsdirektion. Somit wird das Kollegium als Ganzes nicht mit in den Prozess der Ziel-/Konzeptentwicklung einbezogen, weshalb auch der Konvent innerhalb der Schulentwicklung nur zur Informationsweitergabe genutzt wird. Folglich besteht für Lehrpersonen ausserhalb der (erweiterten) Schulleitung sowie für das Kollegium als Ganzes keine Möglichkeit sich aktiv am Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess zu beteiligen. Dennoch besteht aber für interessierte Lehrpersonen die Möglichkeit sich im Bereich Schulentwicklung im Team Schulentwicklung oder auch projektbezogen zu engagieren, wobei das Interesse der Lehrpersonen laut Aussage der Experten hieran sehr gering ist.

Die quantitativen Ergebnisse unterstützen auch hier die Resultate der qualitativen Befragung. Da die Ziel-/Konzeptformulierung durch die Schulleitung erfolgt, hat die Funktionsstelle auch einen Einfluss darauf, inwieweit Lehrpersonen in den Prozess der Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess mit einbezogen sind, wobei es zwischen den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung und denen des Teams Schulentwicklung keine signifikanten Unterschiede gibt, was dafür spricht dass das Team Schulentwicklung zumindest teilweise auch in diesen involviert ist. Wie auch im Segment der schulinternen Lehrerweiterbildung verfügen Lehrpersonen mit Funktionsstelle auch über mehr Wissen über die Ziele/das Konzept und möchten in der Zukunft auch mehr in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess eingebunden sein als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle. Daher war das Kollegium auch hier nur geringfügig bzw. nicht am Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess beteiligt. Der Einbezug des Kollegiums wird auch hier von den Lehrenden als bedeutsam angesehen. Die Lehrpersonen sind auch hier der Meinung, dass die Ziele/das Konzept von Schulentwicklung ihnen am Konvent erläutert werden, da aber nicht alle Schulen über profunde Zielsetzungen bzw. eine Konzeption innerhalb der Schulentwicklung verfügen, könnten auch hier Schulentwicklungsprojekte gemeint sein.

## 5.4 Untersuchungsbereich III. Abstimmung

### 5.4.1 Ergebnisse quantitative Untersuchung

#### 5.4.1.1 Hypothesenüberprüfung III. Abstimmung

Zur Berechnung von  $H_6$  wurde ein einseitiger t-Test bei einer Stichprobe mit einem Testwert gleich fünf gerechnet.

$H_6$ : Die Ziele/Konzepte von schulinterner Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung sind aufeinander abgestimmt (Testwert>5).

Tabelle 35: Werte  $H_6$ .

Item	N	M	SD	t	p
3.12 Wie schlecht/gut sind die Inhalte der Schulentwicklung und der schulinternen Lehrerweiterbildung an Ihrer Schule aufeinander abgestimmt?	228	4.9518	1.41805	-.514	.304

(Quelle: Eigene Darstellung).

Der beobachtete Mittelwert ist niedriger als fünf.  $H_6$  kann daher nicht angenommen werden. Es konnte nicht nachgewiesen werden, dass die Ziele/das Konzept von schulinterner Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung aufeinander abgestimmt sind, was auf Optimierungspotential in der Abstimmung schliessen lässt. Ein t-test zeigte jedoch auch, dass der beobachtete Wert nicht signifikant niedriger als fünf ist ( $t(227)=-.514$ ,  $p>.05$ ).

$H_7$  wurde mit einem einseitigen t-Test bei einer Stichprobe mit einem Testwert gleich fünf überprüft.

$H_7$ : Schulinterne Lehrerweiterbildung ist ein geeignetes Mittel, um die Ziele von Schulentwicklung zu erreichen (Testwert>5).

Tabelle 36: Werte  $H_1$ .

Item	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
3.13 Wie schlecht/gut ist Ihrer Meinung nach die schulinterne Lehrerweiterbildung geeignet Inhalte der Schulentwicklung zu vermitteln?	228	5.0658	1.34533	1.014	.233

(Quelle: Eigene Darstellung).

Die Zustimmung zu dieser Frage ist nicht signifikant höher als der festgelegte Richtwert von fünf ( $t(227)=1.014, p>.20$ ). Die Ergebnisse zeigen daher, dass die Lehrpersonen insgesamt nicht davon überzeugt sind, dass die schulinterne Lehrerweiterbildung ein geeignetes Mittel zur Erreichung der Ziele von Schulentwicklung ist.  $H_1$  muss daher verworfen werden.

#### 5.4.1.2 Schulinterne Weiterbildung als Hilfe zur Umsetzung Schulentwicklungsziele/-konzept

Im Mittel sind die Lehrpersonen nicht hinreichend davon überzeugt, dass ihnen die schulinterne Lehrerweiterbildung bei der Umsetzung der Schulentwicklungsziele/des -konzeptes wirklich hilft. Der Mittelwert der Befragten zu entsprechendem Item ist höchst signifikant niedriger als der zuvor festgelegte kritische Wert von fünf ( $M=4.66, SD=1.42, t(237)=-3.699, p=.000***$ ). Alle Funktionsstelleninhaber stimmen diesem Item zwar in höherem Masse zu als die restlichen Lehrpersonen, allerdings ist deren Zustimmung selbst bei den Mitgliedern des Teams Schulentwicklung nicht signifikant grösser als fünf ( $M_{SE}=5.30, SD=1.57, t(9)=.61, p>.20$ ). Während bei der erweiterten Schulleitung und den Mitgliedern des Teams der schulinternen Weiterbildung die Mittelwerte lediglich deskriptiv niedriger als fünf sind, ist der Mittelwert bei den Lehrkräften mit sonstigen Funktionsstellen jedoch hoch signifikant niedriger als fünf ( $M_{sonstige}=4.57, SD=1.37, t(73)=-2.724, p=.004**$ ).

#### 5.4.1.3 Zusammenfassung Ergebnisse quantitative Untersuchung

Tabelle 37 zeigt untenstehend die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung für den Bereich III. *Abstimmung*.

Tabelle 37: Übersicht quantitative Resultate Untersuchungsbereich *III. Abstimmung*.

**Übersicht quantitative Resultate Untersuchungsbereich *III. Abstimmung* allgemein**

- Die Ziele/Konzepte von Schilw und SE sind nicht aufeinander abgestimmt.
- Schilw ist kein geeignetes Mittel, um die Ziele von SE zu erreichen.
- Die Lehrpersonen glauben nicht, dass ihnen Schilw bei der Umsetzung der SE-Ziele/des -konzeptes hilft.

**Hauptergebnisse:**

- ✓ **Die Ziele/Konzepte von Schilw und SE sind nicht aufeinander abgestimmt.**
- ✓ **Schilw ist kein geeignetes Mittel ist, um die Ziele von SE zu erreichen**
- ✓ **Die Lehrpersonen glauben nicht, dass ihnen Schilw bei der Umsetzung der SE-Ziele/des -Konzeptes hilft.**

(Quelle: Eigene Darstellung).

## 5.4.2 Ergebnisse qualitative Untersuchung

### 5.4.2.1 Abstimmung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung und Ziele/Konzept Schulentwicklung

In Bezug auf eine Abstimmung der thematischen Inhalte im Rahmen der schulinternen Weiterbildung und Schulentwicklung äusserten sich die meisten Experten positiv, weshalb davon auszugehen ist, dass die gewünschte und theoretisch geforderte Verbindung zwischen schulinterner Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung (s. Kap. 2.6.1 *Hypothesen*, 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm*) zumindest den meisten Experten oberflächlich bekannt ist. So ist auch der Experte von Schule D im Hinblick auf die Inhalte der Meinung, dass „schulinterne Weiterbildung [...] den Auftrag im Rahmen von der Schulentwicklung“ habe „seinen Beitrag dazu beizutragen [...]“. [Experte Schilw Schule D].

Allerdings beziehen sich die Aussagen der Experten A und D punktuell nur auf konkrete Einzelbeispiele von Weiterbildungsinhalten und nicht auf das Schulprogramm als übergeordnete Konzeption der Schulentwicklung. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Bedeutsamkeit der Abstimmung der Zielsetzungen/Konzepte in beiden Segmenten von den Experten, mit Ausnahme des Experten E, aller Voraussicht nach eher nicht registriert wird. Darüber hinaus erscheint eine kontinuierliche, systematische Abstimmung der Inhalte in beiden Segmenten an den befragten

Schulen mit Ausnahme der Schule C eher unwahrscheinlich. Letzteres unterstützen auch die Ergebnisse aus Kapitel 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm* unterstützen.

*„Das machen wir und zwar gezielt, indem z.B. die Weiterbildung, die wir angeboten haben, im selben Jahr als wir das Schulprogramm verabschiedet haben, da haben wir das zusammen genommen. Da haben wir die Erarbeitungsphase des Schulprogrammes auch als Thema für die interne Weiterbildung genommen, das ist dann auch der Abschluss gewesen. [...] [...]“* [Experte Schilw Schule A].

Die Antwort des Experten an Schule D bezieht sich ebenfalls auf die Schulentwicklungsprojekte, nicht aber auf die Ziele des Schulprogrammes, welche dieser vorhergehend auch als „*Papiertiger*“ bezeichnete (vgl. Kapitel 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm*).

*„Ja, als konkretes Beispiel haben wir da das Schulseminar im Mai. Da haben wir als Schwerpunkt digitale Medien und die Didaktik, darauf aufbauend bieten wir sicher im Bereich Schilw etwas an. Das macht Sinn.“* [Experte Schilw Schule D].

Der Experte der schulinternen Weiterbildung an Schule E gibt an, dass seine Schule die schulinternen Weiterbildungsthemen heute stark am Schulprogramm ausrichtet, dies in der Vergangenheit jedoch nicht immer so gehandhabt wurde. Dies untermauert auch die Aussage dieses Experten im Kapitel 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*.

*„Wie gesagt, wir stehen jetzt ja am Anfang des Prozesses, weil wir das pädagogische Leitbild ja noch nicht so lange haben. Aber im Moment haben wir natürlich unsere Themen sehr danach ausgerichtet, [...] Wir haben uns schon stark an diesen Themen orientiert. [...] Ich weiss aber, dass das früher [Anmerkung SF: Gemeint ist das Jahr 2011.] nicht unbedingt so war. [...]“* [Experte Schilw Schule E].

Der Experte an Schule C stellt hingegen in diesem Zusammenhang nochmals heraus, wie auch bereits in Kapitel 5.2.2.11 *Wissen Ziele/Konzept Schulentwicklung beschrieben*, dass seine Schule kein übergeordnetes Schulprogramm oder Konzept hat, sondern dass Schulentwicklung immer projektbezogen stattfindet.

*„[...] Wir haben auch nicht ein Schulprogramm oder ein Konzept, ein übergreifendes, was die Schulentwicklung als Zentrum hat, sondern wir arbeiten im Moment immer sehr, gerade als Schulentwicklung, sehr projektbezogen. [...]“* [Experte Schilw Schule C].

Dies begründet er mit dem relativ frühen Entwicklungsstadium, in welchem sich Schulentwicklung an seiner Schule befindet: „[...] *aber unsere Schulentwicklung ist eigentlich relativ jung.* [...]“ [Experte SE Schule C]. Trotzdem werden die schulentwicklungsbezogenen Projekte an den Zielen der Personalentwicklung sowie an denen der schulinternen Weiterbildung ausgerichtet.

*„[...] Was jetzt dieses Jahr [...] eben das Wissensmanagement ist, das spiegelt sich natürlich dann eben auch in den Zielen der Personalentwicklung und der internen Weiterbildung [...]. Als Bildungsunternehmen haben wir da die Anbindung von Personal- und Schulentwicklung eng gemacht [...].“* [Experte Schilw Schule C].

Da Schulentwicklung nach Rolff (1998) u.a. den Bereich der Personalentwicklung beinhaltet (s. Kap. 3.4 *Schulentwicklung nach Rolff; 3.4.1 Konstitutive Bereiche der Schulentwicklung*), kann davon ausgegangen werden, dass an Schule C die Inhalte der schulinternen Lehrerweiterbildung und der Schulentwicklung zumindest teilweise aufeinander abgestimmt werden.

Dagegen gibt der Experte von Schule B an, dass dies im Segment Schulentwicklung gemacht werden könnte und dort allgemein viele Projekte in Angriff genommen werden, wobei hier nicht auf den Bereich der schulinternen Weiterbildung eingegangen wird. „[...] *Es ist eigentlich kein Problem, dass wir das miteinander abstimmen könnten. Im Bereich Schulentwicklung machen wir eigentlich relativ viel.*“ [Experte SE Schule B]. Somit ist an Schule B eine permanente, systematische Abstimmung beider Bereiche bisher noch nicht wirklich existent, obwohl die schulinternen Weiterbildungsinhalte grösstenteils von der Schulentwicklungsgruppe bzw. der Schulleitung autonom vorgegeben (s. 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*) werden.

### *Zwischenfazit*

Eine Verbindung zwischen den beiden Bereichen schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung wird von den meisten Experten erkannt. Allerdings wird die Bedeutsamkeit in Bezug auf die Abstimmung der Zielsetzung/Konzepte sowie der Inhalte beider Segmente nicht von allen Experten gesehen. Insgesamt kann aufgrund der getätigten Aussagen der Experten geschlussfolgert werden, dass eine systematische, inhaltliche Abstimmung beider Bereiche z.T. zwar punktuell an manchen Schulen angestrebt wird bzw. auch erfolgt, aber nur an Schule E eine systematische Ausrichtung der Weiterbildungsinhalte am Schulprogramm erfolgt.



Ob sich diese Abstimmung allerdings angesichts des kurzen Anwendungszeitraumes an Schule E bereits in der Schulkultur von Schule E wieder spiegelt und allen Lehrpersonen bekannt ist, erscheint fragwürdig.

#### 5.4.2.2 *Beurteilung Abstimmung Ziele/Konzept Schilw und Ziele/Konzept Schulentwicklung*

Angesichts seiner nicht eindeutigen Aussage im vorhergehenden Kapitel 5.4.2.1 *Abstimmung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung und Ziele/Konzept Schulentwicklung* wurde einzig der Experte von Schule B zu einer Beurteilung der Abstimmung der Konzepte in den Segmenten schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung befragt. Der Experte von Schule antwortete folgendermassen:

*„Ich persönlich finde das sehr wichtig. Da können die Lehrpersonen natürlich am allermeisten mitwirken und wenn wir das im Rahmen von Schilw vorantreiben könnten, finde ich das sehr gut für die Schulentwicklung.“* [Experte Schilw Schule B].

#### *Zwischenfazit*

Eine Abstimmung der Ziele/des Konzeptes von schulinterner Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung wird vom Experten der Schule B für sinnvoll befunden.

#### 5.4.2.3 *Kontinuierlicher kollegialer Austausch schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung*

Ein kontinuierlicher kollegialer Austausch zwischen dem Team schulinterne Weiterbildung und Schulentwicklung ist gemäss des Experten an Schule A gegeben, da sich die Schulleitung wie auch der „*Konvents Vorstand*“, welcher an Schule A für die Organisation und Durchführung der schulinternen Weiterbildung verantwortlich ist (s. Kap. 5.2.2.3 *Team schulinterne Lehrerweiterbildung*), einmal im Jahr zum „*Retraite*“<sup>159</sup> trifft. „*[...] Das sind eben die gleichen, mit denen wir Retraite haben. Das sind eben die Retraite und da ist der Konvents Vorstand ja auch eingebunden. [...]*“ [Experte Schilw Schule A]. Somit findet der Austausch zwischen beiden Teams an Schule A einmal im Jahr an einer schulexternen Tagung statt.

---

159 *Anmerkung SF: Gemeint ist hiermit eine mehrtägige Tagung ausserhalb des Schulortes, die sich jeweils zu Anfang des Schuljahres ereignet.*

An den Schulen C und D zeigen sich teilweise Schnittstellen beider Teams. So wird Schulentwicklung an Schule C von der Leiterin der „*Human-Resources-Abteilung*“ nach den Vorstellungen der Schulleitung geplant (vgl. Kap. 5.3.2.8 *Ziel-/Konzeptentwicklung Schulentwicklung*). Der Experte dieser Schule ist somit der Meinung, dass ein regelmässiger Austausch stattfindet: „*Ja, auf jeden Fall, schon alleine, weil wir im gleichen Team sind. Frau [...] ist ja auch meine Vorgesetzte.*“ [Experte Schilw Schule C]. An Schule D ist dieser Austausch so organisiert, dass der Experte der schulinternen Lehrerweiterbildung gleichermassen auch Teil des Teams Schulentwicklung ist. „*Der ist so organisiert, dass ich als Schilw-Verantwortlicher Teil von der Schulentwicklungsgruppe bin. Den Link sollte ich darstellen.*“ [Experte Schilw Schule D]. Aufgrund der Konstellation der Teams, welche z.T. aus nur ein bis zwei Mitgliedern, bestehend aus dem Vorgesetzten und dem jeweiligen Verantwortlichen, gebildet wurden, ist es jedoch zweifelhaft, ob ein zweckmässiger Ideenaustausch auf Augenhöhe auch wirklich stattfinden kann.

Hingegen erfolgt an den Schulen B und E kein regelmässiger Wissenstransfer zwischen den Verantwortlichen beider Segmente. „*Ja, das gibt es eigentlich in dem Sinne nicht so. [...]*“ [Experte Schilw Schule E]. Der Experte von Schule B begründet dies jedoch damit, dass das Team der schulinternen Lehrerweiterbildung lediglich organisatorische Aufgaben wahrnimmt und über keinerlei Entscheidungskompetenzen verfügt (s. Kap. 5.2.2.3 *Team schulinterne Lehrerweiterbildung*; 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*).

*„Nein, so kann man das eigentlich nicht sagen. Wir treffen uns im Rahmen von QEL und Schilw so nicht. [...]. Ein Austausch findet eigentlich weniger statt. Aber noch einmal: Wir sind eigentlich eher die Organisatoren von Schilw, wir sind nicht für die Themenauswahl verantwortlich. [...]. Ich denke aber, dass die Schulleitung das aufeinander abstimmt.“* [Experte Schilw Schule B].

Die Verantwortung über die Abstimmung dieser Bereiche wird vom Experten der Schule B an die Schulleitung delegiert. Gemäss der getätigten Aussage dieses Experten in Kapitel 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm* kann allerdings geschlossen werden, dass sich die schulinterne Lehrerweiterbildung an Schule B nicht am Schulprogramm orientiert, weshalb hier keine kontinuierliche Abstimmung beider Segmente gegeben ist.

In Anlehnung an die Aussage des Experten von Schule B stellt sich aber auch generell für die Schulen die Frage, ob nicht ein kollegialer Austausch zwischen dem Team Schulentwicklung und dem Team schulinterne Lehrerweiterbildung als ausführende Organe wünschenswert wäre oder ob die Abstimmung beider Segmente weiterhin allein durch die Schulleitung erfolgen sollte?

### *Zwischenfazit*

Grundsätzlich bestehen an rund der Hälfte der befragten Schulen (A, C, D) Schnittstellen zwischen dem Team schulinterne Lehrerweiterbildung und dem Team Schulentwicklung. Allerdings bestehen die Teams der Schulentwicklung an den Schulen C und D nur aus einer bzw. zwei Person, wobei diese Personen in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen, weshalb ein wirklich ideenanreicher Austausch beider Teams fragwürdig erscheint. An den übrigen Schulen (B und E) findet kein permanenter teamübergreifender Austausch statt. Die Verantwortung für eine Abstimmung beider Bereiche wird vom Experten der Schule B an die Schulleitung delegiert.

#### *5.4.2.4 Beurteilung eines kontinuierlichen kollegialen Austausches schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung*

Aufgrund ihrer negativen Antwort im vorherigen Kapitel 5.4.2.3 *Kontinuierlicher kollegialer Austausch schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung* wurden die Experten der Schulen B und E hinsichtlich ihrer Bewertung eines solchen inhaltlichen Austausches noch einmal befragt. Beide Experten würden die Implementierung eines solchen Austausches an ihren Schulen befürworten. Der Experte von Schule E sieht in einem diesbezüglichen Austausch vor allem den Vorteil, dass dieser seiner Schule, die aus mehreren Schulstandorten besteht, helfen würde, ein „*Wir-Gefühl*“ zu entwickeln.

*„Ich fände das sehr gut. Ich denke mal, wenn sich unsere Schule da mehr Gedanken macht, dann würde das der ganzen Integration mehr helfen, das man sich mehr als eine Schule versteht... [...]. [...] Wir sind da wirklich auch in einer Situation, wo die Schulentwicklung unbedingt mehr gefördert werden muss, um da eben auch ein Wir-Gefühl zu entwickeln usw.“ [Experte Schilw Schule E]*

### *Zwischenfazit*

Die Schulen, an denen kein kontinuierlicher Austausch bzw. keine Schnittstellen zwischen den Bereichen schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung besteht, würden die Implementierung eines solchen befürworten.

#### *5.4.2.5 Ziel-/Konzepterreicherung Schulentwicklung durch schulinterne Lehrerweiterbildung*

Die Frage danach, inwieweit die schulinterne Lehrerweiterbildung bei der Erreichung der Ziele respektive des Konzeptes von Schulentwicklung eine Rolle spielt, war für die meisten Experten der schulinternen Lehrerweiterbildung mühevoll zu beantworten. „*Das ist schwierig zu beantworten. [...].*“ [Experte Schilw Schule A]. Dies kann vor allem auch darauf zurückgeführt werden, dass aus Kapitel 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm* und 5.2.2.11 *Wissen Ziele/Konzept Schulentwicklung* klar hervorgeht, dass nicht alle Schulen in diesen beiden Segmenten über ein Konzept verfügen, an welchem sie sich orientieren.

Grundsätzlich verneinen aber nur die Experten der Schulen D und E dieses Item deutlich. Der Experte an Schule E begründet seine Antwort damit, dass die Zuständigkeiten an seiner Schule im Bereich der Schulentwicklung nicht eindeutig geklärt sind, da die Schule diverse Standorte hat.

*„Das ist schwierig. Ich denke, das geht nicht so Hand in Hand, weil eben die Schulentwicklung... ja..., weil sich da niemand so in dem Sinne für die Schulentwicklung verantwortlich fühlt. [...].*“ [Experte Schilw Schule E].

An Schule D beurteilt der Experte dieses aus seiner Perspektive als Mitglied des Teams Schulentwicklung, da dieser noch nicht lange für die schulinterne Weiterbildung zuständig ist.

*„Das finde ich eine spannende Frage. Das kann ich nicht sagen, weil ich noch nicht so lange dabei bin, [...]. Aber ich als Mitglied der Schulentwicklungsgruppe kann sagen, es läuft eigentlich getrennt voneinander. [...].*“ [Experte Schilw Schule D].

Der Experte an Schule A verweist lediglich auf einen Einzelfall im Bereich ICT, wo durch schulinterne Weiterbildungskurse ein Schulentwicklungsziel erreicht wurde. „*[...] Am Beispiel der ICT war es ganz klar etwas aus der Schulentwicklung [...].*“ [Experte Schilw Schule A]. Dies scheint jedoch auch an Schule A eher die Ausnahme als die Regel zu sein.

Dagegen mutmasst der Experte an Schule B unsicher: „*Ich denke, sie werden wahrscheinlich besser erreicht, aber nicht voll umfänglich erreicht.*“ [Experte Schilw Schule B]. Weitere Bezüge zu seiner Schule bzw. zu konkreten Schulentwicklungszielen und Weiterbildungsinhalten konnte der Experte aber nicht geben. Einzig der Experte von Schule C konnte hier in vollem Masse zustimmen: „*Ja, auf jeden Fall. [...]. Ja!*“ [Experte Schilw Schule C]. Allerdings sollte hier bedacht werden, dass der Experte dieser Schule aus dem Bereich Schulentwicklung in Kapitel 5.2.2.11 *Wissen Ziele/Konzept Schulentwicklung* angab, dass es an Schule C kein Gesamtkonzept im Bereich Schulentwicklung gibt. Zudem konnte keiner der Experten Angaben über das Ausmass machen, in welchem dieses erfolgt.

### *Zwischenfazit*

Die Beantwortung dieses Items kennzeichnete sich durch grosse Unsicherheit von Seiten der Experten. Rund die Hälfte der befragten Experten gaben an, das die schulinterne Lehrerweiterbildung überhaupt keine Rolle bei der Zielerreichung im Bereich Schulentwicklung spiele (Experten Schulen D und E). Die anderen Experten konnten hierzu nur vage Angaben machen, was darauf schliessen lässt, dass dies in der schulischen Praxis generell eher nicht der Fall sein wird. Lediglich ein Experte (Experte Schule C) war der Meinung, dass die schulinterne Lehrerweiterbildung an seiner Schule eine Rolle bei der Erreichung der Schulentwicklungsziele spiele, obwohl an dieser Schule kein Gesamtkonzept für Schulentwicklung existiert. Keiner der befragten Experten konnte dies aber kontinuierlich anhand von entsprechenden Beispielen und implementierten Verfahrensweisen belegen.

#### *5.4.2.6 Ist schulinterne Lehrerweiterbildung ein geeignetes Mittel, um die Schulentwicklungsziele/das -konzept zu erreichen?*

Alle befragten Experten sind einstimmig der Ansicht, dass die schulinterne Lehrerweiterbildung ein geeignetes Mittel ist, um die Schulentwicklungsziele bzw. das -konzept zu erreichen. Die Experten der Schulen A, C und E halten dies sogar für besonders wichtig. „*Ja, halte ich für sehr wichtig. [...].*“ [Experte Schilw Schule E]. So bezeichnet der Experte von Schule A dies sogar als „*Bedingung*“.

*„Ich finde, das ist eine Bedingung. Sonst würde ich ja Ziele für die Schule setzen, die entweder für die einzelnen nicht relevant sind, oder wo ihre Zusammenarbeit keine Bedeutung hat.“* [Experte Schilw Schule A].

Der Experte von Schule C beschreibt dies als „Win-Win-Konstellation“, da der Weiterbildungsbedarf der Lehrpersonen mit den übergeordneten Zielen der Schule verbunden wird.

*„Auf jeden Fall, ja. Es ist von mir aus gesehen eine Winning-Konstellation, weil einerseits diese Nähe eben zur Schulentwicklung [...] eigentlich erst ermöglicht, dass man einerseits die Lehrpersonen einzeln begleitet [Anmerkung SF: Gemeint ist, dass man den Weiterbildungsbedarf der einzelnen Lehrpersonen in Mitarbeitergesprächen ermittelt.], aber andererseits eben auch [...] die Ziele der Schulentwicklung mit reinnimmt. Ich denke, es ist eine optimale Kombination. [...]“ [Experte Schilw Schule C].*

Auch der Experte an Schule D sieht positive Seiten dieser Kombination, äussert sich aber nicht ganz so enthusiastisch: „Ich denke schon, ja, das Potential da ist.“ [Experte Schilw Schule D]. Somit wird die schulinterne Lehrerweiterbildung als eine adäquate Massnahme zur Erreichung der Schulentwicklungsziele bzw. des -konzeptes von allen Experten anerkannt.

### *Zwischenfazit*

Schulinterne Lehrerweiterbildung wird als ein geeignetes Mittel gesehen, um die Ziele/das Konzept der Schulentwicklung zu erreichen.

#### *5.4.2.7 Zusammenfassung Ergebnisse qualitative Untersuchung*

Eine Zusammenfassung der qualitativen Ergebnisse des Untersuchungsbereichs III. Abstimmung zeigt im Folgenden kurz Tabelle 38.

Tabelle 38: Übersicht qualitative Resultate Untersuchungsbereich III. Abstimmung.

#### **Übersicht qualitative Resultate Untersuchungsbereich III. Abstimmung allgemein**

- Eine Verbindung zwischen den beiden Bereichen Schilw und SE wird von den meisten Experten erkannt.
- Die Bedeutsamkeit in Bezug auf die Abstimmung der Zielsetzung/Konzepte sowie der Inhalte der Segmente Schilw und SE wird von den Experten nicht gesehen.
- Eine inhaltliche Abstimmung der Bereiche Schilw und SE erfolgt an den Schulen nur punktuell.
- Eine systematische Ausrichtung der schulinternen Weiterbildungsinhalte am Schulprogramm erfolgt an den befragten Schulen i.d.R. nicht.

### **Übersicht qualitative Resultate Untersuchungsbereich III. Abstimmung allgemein**

- Grundsätzlich bestehen an rund der Hälfte der befragten Schulen Schnittstellen zwischen dem Team Schilw und dem Team SE.
  - Es besteht grundsätzlich kein kontinuierlicher, kollegialer Austausch zwischen dem Team Schilw und dem Team SE.
  - Die Verantwortung für die Abstimmung der Bereiche Schilw und SE liegt allein bei der Schulleitung.
  - Die Experten würden die Implementierung eines kontinuierlichen, kollegialen Austausches zwischen dem Team Schilw und dem Team SE befürworten.
- 
- Schilw spielt im Rahmen der Erreichung der SE-Ziele bzw. des -konzeptes, keine bzw. nur eine geringe Rolle.
  - Schilw wird als ein geeignetes Mittel gesehen, um die Ziele/das Konzept der SE zu erreichen.
- 

#### **Hauptergebnisse:**

- ✓ **Die Bedeutsamkeit in Bezug auf die Abstimmung der Zielsetzung/Konzepte sowie der Inhalte der Segmente Schilw und SE wird von den Experten nicht gesehen.**
  - ✓ **Eine systematische Ausrichtung der schulinternen Weiterbildungsinhalte am Schulprogramm erfolgt an den befragten Schulen i.d.R. nicht.**
  - ✓ **Es besteht kein kontinuierlicher, kollegialer Austausch zwischen dem Team Schilw und dem Team SE.**
  - ✓ **Die Verantwortung für die Abstimmung der Bereiche Schilw und SE liegt allein bei der Schulleitung.**
  - ✓ **Schilw spielt im Rahmen der Erreichung der SE-Ziele bzw. des -konzeptes, keine bzw. nur eine geringe Rolle.**
  - ✓ **Schilw wird als ein geeignetes Mittel gesehen, um die Ziele/das Konzept der SE zu erreichen.**
- 

(Quelle: Eigene Darstellung).

#### *5.4.3 Gesamtfazit Ergebnisse Untersuchungsbereich III. Abstimmung*

Die Ergebnisse dieses Untersuchungsbereichs zeigen, dass an den befragten Schulen die Ziele/Konzepte der schulinternen Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung nicht aufeinander abgestimmt sind. Die Bedeutsamkeit einer Abstimmung wurde sowohl von den Experten, wie auch von den befragten Lehrpersonen, nicht erkannt. Von daher ist es auch nicht erstaunlich, dass eine systematische Ausrichtung der schulinternen Weiterbildungsinhalte am Schulprogramm an den befragten Schulen i.d.R. nicht erfolgt und eine inhaltliche Abstimmung dieser beiden Bereiche, wenn

überhaupt, nur punktuell stattfindet. Die schulinterne Lehrerweiterbildung spielt demnach im Rahmen der Erreichung der Schulentwicklungsziele/des -konzeptes derzeit an den teilnehmenden Berufsfachschulen keine bzw. nur eine äusserst geringe Rolle.

Allerdings wird eine Verbindung zwischen den Segmenten schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung von den Experten sehr wohl gesehen, weshalb diese der Meinung sind, dass die schulinterne Weiterbildung ihren „*Beitrag*“ innerhalb der Schulentwicklung zu leisten habe (s. 5.4.2.1 *Abstimmung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung und Ziele/Konzept Schulentwicklung*). Aus diesem Grund wird die schulinterne Lehrerweiterbildung von diesen auch als geeignetes Mittel angesehen, um die Ziele/das Konzept der Schulentwicklung zu erreichen. Demgegenüber wird diese Fragestellung von den Lehrpersonen jedoch verneint. Überdies sind die Lehrpersonen auch nicht der Meinung, dass die schulinterne Lehrerweiterbildung bei der Umsetzung der Schulentwicklungsziele/des -konzeptes in irgendeiner Art und Weise hilfreich sei. Gegensätzlich zu der obigen Auffassung der Experten hat die schulinterne Lehrerweiterbildung demnach nach Meinung der Lehrpersonen keinen „*Beitrag*“ innerhalb der Schulentwicklung zu leisten.

Grundsätzlich besteht an den teilnehmenden Schulen kein kontinuierlicher, kollegialer Austausch zwischen dem Team schulinterner Weiterbildung und dem Team Schulentwicklung, obwohl es an den Schulen B und D Schnittstellen zwischen diesen gibt. Die Verantwortung für die Abstimmung beider Bereiche obliegt daher allein der Schulleitung. Die Experten würden die Implementierung eines solchen regelmässigen Austausches zwischen den beiden Teams jedoch befürworten.

## 5.5 Untersuchungsbereich *IV. Nachhaltigkeit*

### 5.5.1 *Ergebnisse quantitative Untersuchung*

#### 5.5.1.1 *Hypothesenüberprüfung IV. Nachhaltigkeit*

Die Items 5.1, 5.2, 5.3 und 5.4 zur Überprüfung von  $H_8$  wurden ebenfalls einem einseitigen t-Test bei einer Stichprobe mit einem Testwert von gleich fünf unterzogen.



$H_8$ : Der Zielerreichungsgrad von Schulentwicklung ist den Lehrpersonen unzureichend bekannt (Testwert < 5).

Tabelle 39: Werte  $H_8$ .

Item	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
5.1 Wie schlecht/gut ist Ihnen der Stand der Zielerreichung der Schulentwicklungsziele/des -konzeptes allgemein bekannt?	239	4.6466	1.62109	-5.107	.000***
5.2 Wie schlecht/gut sind Ihnen Informationen über die Zielerreichung abgeschlossener Schulentwicklungsprojekte an Ihrer Schule allgemein zugänglich?	238	5.0084	1.52058		n.a.
5.3 Wie schlecht/gut sind Ihnen Ansprechpersonen zur Zielerreichung abgeschlossener Schulentwicklungsprojekte allgemein bekannt?	239	5.1674	1.60003		n.a.
5.4 Wie schlecht/gut wurden Sie bisher von der Schulleitung/dem Q-Team über den Zielerreichungsgrad der Schulentwicklungsziele/des -konzeptes informiert?	240	5.1625	1.58003		n.a.

(Quelle: Eigene Darstellung).

Wie Tabelle 39 zeigt, ist 5.1. als einziges Item (höchst) signifikant ( $t(238)=-5.11$ ,  $p=.000***$ ). Den Lehrpersonen ist der aktuelle Stand der Zielerreichung der Schulentwicklungsziele/des -konzeptes unzureichend bekannt, d.h. sie beantworten jene Frage mit einem Mittelwert von signifikant niedriger als fünf. Geringere Defizite zeigen sich bei den anderen Items, die alle einen Mittelwert von grösser als fünf aufweisen. Demnach sind den Lehrpersonen Informationen über die Zielerreichung abgeschlossener Schulentwicklungsprojekte an ihrer Schule ausreichend zugänglich und Ansprechpersonen zur Zielerreichung abgeschlossener Schulentwicklungsprojekte allgemein bekannt. Des Weiteren vertreten die Lehrkräfte die Ansicht, von der Schulleitung bzw. dem Schulentwicklungsteam bisher ausreichend gut über den Zielerreichungsgrad der Schulentwicklungsziele/des -konzeptes informiert worden zu sein. Jedoch ist anzumerken, dass sämtliche beobachtete Mittelwerte zwar über dem festgelegten kritischen Wert von fünf liegen, allerdings diesen nicht

signifikant übertreffen. Dies lässt somit auf Verbesserungspotenzial auch bei diesen Items schliessen. Da lediglich Item 5.1 Signifikanz erreichte, kann  $H_8$  allerdings nur teilweise bestätigt werden.

$H_9$  wurde mit einem einseitigen t-Test bei unabhängigen Stichproben nachgeprüft.

$H_9$ : Lehrpersonen mit Funktionsstelle informieren sich mehr über Schulentwicklung als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.

Tabelle 40: Werte  $H_9$ .

Item	Funktionsstelle	N	M	SD	t	p
7.2 Wie selten/oft sprechen Sie mit Ihren Kollegen über Schulentwicklungsthemen?	nein	123	4.4390	1.90834	4.202	.000***
	ja	109	5.5138	1.984274		
7.3 Wie selten/oft informieren Sie sich persönlich über Schulentwicklung an Ihrer Schule?	nein	123	4.6504	2.05651	3.835	.000***
	ja	109	5.6789	2.01789		

(Quelle: Eigene Darstellung).

Wie man aus Tabelle 40 entnehmen kann, ergeben sich für beide Items höchst signifikante Werte. Lehrpersonen mit Funktionsstelle sprechen öfters mit dem Kollegium über Schulentwicklungsthemen ( $M_{mit}=5.51$  vs.  $M_{ohne}=4.44$ ,  $t(230)=4.20$ ,  $p=.000***$ ) und informieren sich auch öfters persönlich über Schulentwicklung ( $M_{mit}=5.68$  vs.  $M_{ohne}=4.65$ ,  $t(230)=3.84$ ,  $p=.000***$ ) an ihrer Schule.  $H_9$  kann somit angenommen werden.

Auch  $H_{10}$ , die Item 2.5 abbildete, wurde mit einem einseitigen t-Test bei unabhängigen Stichproben überprüft.

$H_{10}$ : Lehrpersonen mit Funktionsstelle halten eine regelmässige Information über den Stand der Zielerreichung der Schulentwicklungsziele/ des -konzeptes für wichtiger als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.

Tabelle 41: Werte  $H_{10}$ .

Item	Funktionsstelle	N	M	SD	t	p
2.5 Wie unwichtig/wichtig ist Ihnen eine regelmässige Information über den aktuellen Stand der Zielerreichung der Schulentwicklungsziele/ des -konzeptes?	nein	123	5.1870	1.36915	.607	.273
	ja	109	5.3028	1.53662		

(Quelle: Eigene Darstellung).

Der vorgenommene t-Test zeigt kein signifikantes Ergebnis ( $p > .05$ ). Lehrpersonen ohne Funktionsstelle halten eine regelmässige Information über den Stand der Zielerreichung der Schulentwicklungsziele/des -konzeptes für nicht signifikant weniger wichtig als Lehrpersonen mit Funktionsstelle ( $t(229) = .61, p > .20$ ). Als Konsequenz kann  $H_{10}$  nicht bestätigt werden.

Bei den Hypothesen  $H_{11a}$  und  $H_{11b}$  kam ein t-Test bei einer Stichprobe zur Überprüfung der Items 6.5, 6.6 und 6.7 für  $H_{11a}$  und 6.1, 6.2 sowie 6.3 für  $H_{11b}$  zur Anwendung.

$H_{11a}$ : Schulinterne Lehrerweiterbildung beeinflusst die berufliche Situation der Lehrpersonen positiv (Testwert > 5).

$H_{11b}$ : Schulentwicklung beeinflusst die berufliche Situation der Lehrpersonen positiv (Testwert > 5).

Tabelle 42: Werte  $H_{11a}$  und  $H_{11b}$ .

Item	N	M	SD	t	p
6.5 Wie schwach/stark verbessert schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein Ihren Unterricht? ( $H_{11a}$ )	241	4.6639	1.42854	-3.652	.000***
6.6 Wie schwach/stark verbessert schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein Ihre beruflichen Fähigkeiten als Lehrperson? ( $H_{11b}$ )	241	4.7510	1.41872	-2.724	.004**
6.7 Wie schwach/stark verbessert schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein Ihren schulischen Alltag? ( $H_{11a}$ )	241	4.5917	1.39932	-4.521	.000***

Item	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
6.1 Wie schwach/stark verbessert Schulentwicklung allgemein Ihren Unterricht? ( $H_{11b}$ )	240	4.2458	1.47006	-7.948	.000***
6.2 Wie schwach/stark verbessert Schulentwicklung allgemein Ihre beruflichen Fähigkeiten als Lehrperson? ( $H_{11b}$ )	239	4.2176	1.50166	-8.055	.000***
6.3 Wie schwach/stark verbessert Schulentwicklung allgemein Ihren schulischen Alltag? ( $H_{11b}$ )	237	4.3249	1.46424	-7.098	.000***

(Quelle: Eigene Darstellung).

Die Überprüfung der Hypothesen  $H_{11a}$  und  $H_{11b}$  ergab für alle Items umgekehrte Ergebnisse. Die Zustimmung der Teilnehmenden zu allen Items war nicht signifikant höher als der im Vorfeld festgelegte Testwert von fünf, sondern höchst signifikant bzw. hoch signifikant (Item 6.6) niedriger. Die befragten Lehrpersonen sind somit nicht der Ansicht, dass die schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein ihren Unterricht, ihre beruflichen Fähigkeiten als Lehrpersonen und/oder ihren schulischen Alltag verbessert. Die kongruent konstruierten Items zum Thema Schulentwicklung zeigen sogar eine tendenzielle noch geringerer Zustimmung (s. Mittelwerte).  $H_{11a}$  und  $H_{11b}$  können somit nicht angenommen werden. Im Gegenteil: Die Ergebnisse offenbaren erhebliche Defizite bezüglich der wahrgenommenen Effektivität von schulinterner Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung hinsichtlich der Verbesserung der beruflichen Situation als Lehrperson.

#### 5.5.1.2 Unterstützung Umsetzung Inhalte Schulentwicklung/ Lehrerweiterbildung Unterricht

Weiterhin wurde untersucht, inwiefern die Lehrpersonen Unterstützung bezüglich der Umsetzung von Schulentwicklung/Lehrerweiterbildung in ihren Unterricht wünschen. Die Ergebnisse machen deutlich, dass Lehrende hier generell keinen besonders grossen Bedarf sehen und stattdessen unabhängig bleiben möchten. Ein einseitiger t-test zum Vergleich von Mittelwerten zeigt eindeutig, dass Lehrende generell keine bzw. nur eine geringe Unterstützung bei der Umsetzung der Inhalte der Schulentwicklung in ihrem Unterricht wünschen (Item 6.4:  $M=3.75$ ,  $SD=1.58$ ,  $t(239)=-12.196$ ,  $p=.000***$ ,  $M=3.75$ ,  $SD=1.58$ ,  $p=.000***$  (Testwert von fünf)). Auch bei der schulinternen Lehrerweiterbildung zeigt sich das gleiche

Bild: Lehrkräfte legen keinen grossen Wert darauf, Unterstützungsleistungen bei der Implementierung von Inhalten der schulinternen Lehrerweiterbildung in ihrem Unterricht zu erhalten (Item 6.8:  $M=3.87$ ,  $SD=1.61$ ,  $t(240)=-10.892$ ,  $p=.000^{***}$  (Testwert von fünf)).

Das Antwortverhalten der Funktionsstelleninhaber (Team erweiterte Schulleitung (Item 6.4:  $M=3.45$ ,  $SD=2.02$ ,  $t(10)=-2.54$ ,  $p=.015^*$ ; Item 6.8:  $M=3.72$ ,  $SD=1.79$ ,  $t(10)=-2.35$ ,  $p=.020^*$ )), Q-Team (Item 6.4:  $M=3.70$ ,  $SD=1.77$ ,  $t(9)=-2.327$ ,  $p=.023^*$ ; Item 6.8:  $M=4.10$ ,  $SD=1.73$ ,  $t(9)=-1.646$ ,  $p=.067$ ) und Team schulinterne Lehrerweiterbildung (Item 6.4:  $M=4.25$ ,  $SD=1.22$ ,  $t(11)=-2.138$ ,  $p=.028^*$ ; Item 6.8:  $M=4.25$ ,  $SD=1.42$ ,  $t(11)=-1.827$ ,  $p=.048^*$ )), unterscheidet sich hier nur unwesentlich von den übrigen Lehrkräften. Allein die sonstigen Funktionsstelleninhaber wünschen sich signifikant bzw. marginal signifikant weniger Unterstützung bei der Implementierung der Inhalte der Schulentwicklung als die Lehrenden ohne Funktionsstelle ( $M_{diff}=-.59$ ,  $p_{two-tailed}=.012^*$ ) und die Lehrkräfte im Team schulinterne Lehrerweiterbildung ( $M_{diff}=-.88$ ,  $p_{two-tailed}=.076$ ).

### 5.5.1.3 Zukünftige Information Zielerreichungsgrad Schulentwicklung

Im Durchschnitt möchten alle Lehrer zukünftig gut von der Schulleitung bzw. dem Team Schulentwicklung über den Zielerreichungsgrad der Schulentwicklungsziele/des -konzeptes informiert werden. Dies äussert sich statistisch darin, dass die Antwort auf die entsprechende Frage den Wert von fünf signifikant übersteigt ( $M=5.24$ ,  $SD=1.52$ ,  $t(237)=2.431$ ,  $p=.008^{**}$ ). Am wenigsten möchten die Lehrpersonen ohne Funktionsstelle über den Zielerreichungsgrad der Schulentwicklung informiert werden ( $M=4.9752$ ,  $SD=1.58358$ ). Deren Informationsbedarf ist bei einem einseitigen Mittelwertvergleichstest signifikant niedriger als jener der erweiterten Schulleitung ( $M_{ohne}$  vs.  $M_{SL}$ ,  $t(130)=-1.87$ ,  $p=.032^*$ ).

### 5.5.1.4 Bekanntheit Massnahmen abgeschlossener Schulentwicklungsprojekte

Die Massnahmen aus abgeschlossenen Schulentwicklungsprojekten sind den Lehrern eher unterdurchschnittlich gut bekannt und hoch signifikant niedriger als der Schwellenwert von fünf ( $M=4.68$ ,  $SD=1.59$ ,  $t(239)=-3.131$ ,  $p=.001^{**}$ ). Zweiseitige Posthoc-Tests machen deutlich, dass diese den Lehrpersonen ohne Funktionsstelle signifikant weniger bekannt sind als den Mitgliedern der erweiterten Schulleitung ( $M_{diff}=-1.17$ ,  $p=.017^*$ ),

den Mitgliedern des Teams Schulentwicklung ( $M_{diff} = -1.53, p = .003^{**}$ ) und den Lehrpersonen mit sonstigen Funktionsstelle ( $M_{diff} = -.45, p = .047^*$ ), jedoch nicht als den Mitgliedern des Teams der schulinternen Lehrerweiterbildung ( $M_{diff} = -.13, p > .40$ ). Weiterhin sind die Mitglieder des Schulentwicklungsteams signifikant besser über abgeschlossene Schulentwicklungsprojekte informiert als die Mitglieder des Teams der schulinternen Lehrerweiterbildung ( $M_{diff} = 1.40, p = .036^*$ ). Die Ergebnisse lassen somit insgesamt auf ein Informationsdefizit hinsichtlich abgeschlossener Schulentwicklungsprojekte und deren Massnahmen seitens der Lehrkräfte ohne Funktionsstelle, aber auch seitens der Lehrkräfte im Team der schulinternen Lehrerweiterbildung schliessen.

### 5.5.1.5 Zusammenfassung Ergebnisse quantitative Untersuchung

Tabelle 43 resümiert an dieser Stelle die quantitativen Ergebnisse des Untersuchungsbereichs *IV. Nachhaltigkeit*.

Tabelle 43: Übersicht quantitative Resultate Untersuchungsbereich *IV. Nachhaltigkeit*.

#### Übersicht quantitative Resultate Untersuchungsbereich *IV. Nachhaltigkeit* allgemein

- Den Lehrpersonen ist der Zielerreichungsgrad der SE-Ziele/des -konzeptes unzureichend bekannt.
  - Den Lehrpersonen sind Informationen über den Zielerreichungsgrad abgeschlossener SE-Projekte in ausreichendem Masse zugänglich.
  - Den Lehrpersonen sind Ansprechpersonen zur Zielerreichung abgeschlossener SE-Projekte allgemein bekannt.
  - Die Lehrpersonen wurden bisher ausreichend über den Zielerreichungsgrad abgeschlossener SE-Projekte informiert.
- 
- Lehrpersonen mit Funktionsstelle informieren sich persönlich mehr über SE als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.
  - Lehrpersonen mit Funktionsstelle sprechen mit Kollegen öfter über SE als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.
  - Lehrpersonen mit/ohne Funktionsstelle halten eine regelmässige Information über den Stand der Zielerreichung der SE-Ziele/des -konzeptes gleichermaßen für wichtig.
  - Alle Lehrpersonen möchten zukünftig über den Zielerreichungsgrad der SE-Ziele/des -konzeptes informiert werden.
  - Massnahmen abgeschlossener SE-Projekte sind den Lehrpersonen unzureichend bekannt.

---

### **Übersicht quantitative Resultate Untersuchungsbereich IV. Nachhaltigkeit allgemein**

---

#### **Hauptergebnisse:**

- ✓ **Den Lehrpersonen ist der Zielerreichungsgrad der SE-Ziele/des -konzeptes unzureichend bekannt.**
  - ✓ **Die Lehrpersonen wurden bisher ausreichend über den Zielerreichungsgrad abgeschlossener SE-Projekte informiert.**
  - ✓ **Lehrpersonen mit/ohne Funktionsstelle halten eine regelmässige Information über den Stand der Zielerreichung der SE-Ziele/des -konzeptes gleichermaßen für wichtig.**
  - ✓ **Massnahmen abgeschlossener SE-Projekte sind den Lehrpersonen unzureichend bekannt.**
- 

---

### **Übersicht quantitative Resultate Schilw Untersuchungsbereich IV. Nachhaltigkeit**

---

- Schilw verbessert den Unterricht der einzelnen Lehrperson nicht.
  - Schilw verbessert die beruflichen Fähigkeiten der einzelnen Lehrperson nicht.
  - Schilw verbessert den beruflichen Alltag der Lehrpersonen nicht.
  - Lehrpersonen wünschen sich keine Unterstützung bei der Umsetzung von Schilw-Inhalten in ihrem Unterricht
- 

#### **Hauptergebnisse:**

- ✓ **Schilw hat keinen (positiven) Einfluss auf die berufliche Situation (Unterricht, berufliche Fähigkeiten, beruflicher Alltag) der einzelnen Lehrpersonen.**
  - ✓ **Lehrpersonen wünschen sich keine Unterstützung bei der Umsetzung von Schilw-Inhalten in ihrem Unterricht.**
- 

---

### **Übersicht quantitative Resultate SE Untersuchungsbereich IV. Nachhaltigkeit**

---

- SE verbessert den Unterricht der einzelnen Lehrperson nicht.
  - SE verbessert die beruflichen Fähigkeiten der einzelnen Lehrperson nicht.
  - SE verbessert den beruflichen Alltag der Lehrpersonen nicht.
  - Lehrpersonen wünschen sich keine Unterstützung bei der Umsetzung von SE-Inhalten in ihrem Unterricht.
- 

#### **Hauptergebnisse:**

- ✓ **SE hat keinen (positiven) Einfluss auf die berufliche Situation (Unterricht, berufliche Fähigkeiten, beruflicher Alltag) der einzelnen Lehrpersonen.**
  - ✓ **Lehrpersonen wünschen sich keine Unterstützung bei der Umsetzung von SE-Inhalten in ihrem Unterricht.**
- 

(Quelle: Eigene Darstellung).

## 5.5.2 Ergebnisse qualitative Untersuchung

### 5.5.2.1 Verbesserung Unterricht der einzelnen Lehrperson durch Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung

Dieses Interviewitem (s. Item 1d. in Kap. 5.2.2.1.3 *Inhalt*) wurde von den Probanden bezüglich des Inhalts der schulinternen Lehrerweiterbildung anstatt auf die Ziele/das Konzept bezogen beurteilt. Dies erscheint insofern nicht überraschend, da bereits in Kapitel 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung* festgestellt wurde, dass die meisten der befragten Schulen (Schule A, B, C, D) ihre schulinterne Weiterbildung nicht nach einem übergeordneten Konzept ausrichten. Die Mehrheit der befragten Experten ist sich indes sicher, dass die Inhalte der schulinternen Lehrerweiterbildung auch Einzug in den Unterricht der einzelnen Lehrperson finden und diesen auch optimieren. Allerdings lassen sich die Aussagen der Experten nicht durch konkrete Zahlen anhand durchgeführter Erhebungen fundieren.

Der Experte von Schule D begründet seine Aussage damit, dass die inhaltlichen Inputs der schulinternen Weiterbildung oftmals von der Lehrerschaft selber stammen (s. Kap. 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung*) und folglich dann auch im Unterricht umgesetzt werden. Als Beispiele hierfür nennt er die Inhalte der letzten Weiterbildungen (vgl. Kap. 5.2.2.4 *Inhalte schulinterner Lehrerweiterbildung*).

*„Ja, auf jeden Fall. Schulseminar digitale Medien, je nachdem dann auch die Dropbox [...] oder die Facebook-Seite oder What's-App-Sachen werden dann auch genutzt [...]. Also, wenn man die Basis fragt, viele Inputs kommen ja auch von der Basis, der Lehrerschaft. Und wenn man das aufnimmt und umwandelt, dann wird das auch genutzt.“* [Experte Schilw Schule D].

In gleicher Weise argumentiert auch der Experte von Schule C. Aus seiner Aussage geht auch hervor, dass aufgrund der privaten Trägerschaft von Schule C (Kap. 5.4.1 *Vorstellung der partizipierenden Schulen*) eventuell mehr Mittel zur Unterstützung der schulinternen Weiterbildung und somit auch der Lehrpersonen zur Verfügung stehen als bei den anderen Schulen in kantonaler Trägerschaft. Inhaltlich bezieht er sich allerdings auf eher kurzfristige Unterstützungsaktivitäten, wie z.B. Krisenintervention, anstatt auf strategische Ziele der schulinternen Weiterbildung.



*„Verbessert ihn, würde ich jetzt sagen, wesentlich, weil wir eben wirklich sehr dadurch, dass wir eben auch die Mittel und die Möglichkeit haben, [...], in diesem Fall die Berufsfachschule, auch spezifisch nach ihren Bedürfnissen zu fragen, wo aus pädagogischer Sicht, wo aus methodisch-didaktischer Sicht Bedarf besteht, persönliche Begleitung und, und, und... [...]. Da ist man natürlich schon sehr nahe am Unterricht und an dem, was eigentlich auch der aktuelle Bedarf ist. Also auch ad hoc Interventionen, Kriseninterventionen, das wird alles sehr unterstützt und begleitet.“* [Experte Schilw Schule C].

Entgegen dieser Aussagen der Experten C und D wurde aber in Kapitel 5.3.2.2 *Ziel-/Konzeptentwicklung schulinterne Lehrerweiterbildung* von diesen herausgestellt, dass die Bedürfnisse der Lehrkräfte im Hinblick auf die schulinternen Weiterbildungsinhalte eine eher untergeordnete Rolle spielen. Von daher müsste eine Optimierung des Unterrichts unabhängig von den Bedürfnissen der Lehrerschaft beurteilt werden.

Hingegen unterscheidet der Experte von Schule A zwischen schulinternen Weiterbildungsinhalten, welche direkt bzw. indirekt den Unterricht der Lehrpersonen beeinflussen. Seiner Meinung nach ist der Einfluss der Weiterbildungsinhalte demnach unterschiedlich stark: *„Ich überlege jetzt einfach, weil es nicht immer gleich ist. [...].“* [Experte Schilw Schule A]. Als Beispiel für einen indirekten Einfluss auf den Unterricht der einzelnen Lehrkraft nennt er das Thema *„Gewalt-/Suchtprävention“*.

*„[...] Andere Jahre, wir hatten ja mal das Thema Gewalt-/Suchtprävention [...], dort ist es weniger fasslich. Aber auch dort würde ich sagen, weil wir aufgrund von dem Interventionsschemen entwickelt haben, die im Moment mehr oder weniger unbestritten sind. Also, welche die Leute auch anwenden würden, wenn sie das hätten oder auch anwenden, wenn es einen Konflikt gibt.“* [Experte Schilw Schule A].

Ebenso hat der Experte von Schule E diesbezüglich positive Rückmeldungen von der Lehrerschaft an seiner Schule bekommen. *„[...] Ja, das hoffen wir natürlich schon. Da haben wir auch ganz gut Rückmeldung bekommen, dass da die Anregungen aufgenommen werden. [...].“* [Experte Schilw Schule E]. Wogegen die Aussage des Experten von Schule B zwar in dieser Beziehung zwar hoffungsvoll, aber auch sehr unsicher erscheint. *„Ich hoffe es, ich glaube schon, dass ein Grossteil der Lehrpersonen etwas mitnimmt und dieses auch anwendet.“* [Experte Schilw Schule B].

### *Zwischenfazit*

Da die meisten der befragten Schulen, mit Ausnahme von Schule E, ihre schulinterne Lehrerweiterbildung nicht nach einem Konzept ausrichten, kann geschlussfolgert werden, dass ein Zusammenhang zwischen den Zielen/Konzept von schulinterner Weiterbildung und einer Optimierung des Unterrichts der Einzellehrperson nicht erkannt wurde. Folgendes lässt sich aber in Bezug auf eine Verbesserung des Unterrichts anhand der Inhalte der schulinternen Weiterbildung festhalten: Alle Experten sind der Ansicht, dass die Inhalte der schulinternen Lehrerweiterbildung den Unterricht verbessern. Allerdings konnten von Seiten der Experten keine empirischen Daten vorgelegt werden, welche diese Sichtweise untermauern. Zudem erscheint die Aussage des Experten von Schule A plausibel, dass bestimmte Weiterbildungsinhalte den Unterricht unterschiedlich stark beeinflussen.

#### *5.5.2.2 Modifizierung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung bzw. Unterstützungsleistungen zur Verbesserung des Unterrichts der Einzellehrperson*

In Kapitel 5.5.2.1 *Verbesserung Unterricht der einzelnen Lehrperson durch Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung* wurde dargestellt, dass sich der Experte von Schule B entgegen der anderen Experten im Hinblick auf die vorhergehende Fragestellung besonders unsicher äusserte. Deshalb wurde allein dieser Experte zu einer Modifizierung der Ziele oder des Konzeptes der schulinternen Lehrerweiterbildung bzw. zu entsprechenden Unterstützungsleistungen befragt, welche die Lehrkräfte erhalten sollten, damit der Unterricht der Einzellehrperson sich durch diese verbessern könnte (s. Item 6d in Kapitel 5.2.2.1.3 *Inhalt*).

Der Experte von Schule B konnte zu der Modifizierung der Ziele oder des Konzeptes an seiner Schule allerdings nichts beitragen: „*Nein, eine Idee habe ich eigentlich nicht. [...].*“ [Experte Schilw Schule B].

### *Zwischenfazit*

Zu einer erfolgreichen Modifizierung der Ziele/des Konzeptes der schulinternen Lehrerweiterbildung bzw. zu gewünschten Unterstützungsleistungen konnte von Seiten des Experten B nichts beigetragen werden.

### 5.5.2.3 Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten durch Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung

Dieses Item 4d wurde ebenso wie Item 1d in Kapitel 5.5.2.1 *Verbesserung Unterricht der einzelnen Lehrperson durch Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung* von den Experten nicht hinsichtlich der Zielsetzung/der Konzeption der schulinternen Lehrerweiterbildung beantwortet, sondern im Hinblick auf die jeweiligen Weiterbildungsinhalte. Dies spricht auch hier dafür, dass ein Zusammenhang zwischen den Zielen/dem Konzept der schulinternen Weiterbildung und einer Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen von den Experten nicht erkannt wurde. Alle Probanden äusserten sich dahingehend positiv, dass die Inhalte bzw. die schulinternen Lehrerweiterbildung allgemein zu einer Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten<sup>160</sup> der Lehrkräfte beitragen.

Von der Mehrheit der Probanden (Experte Schilw Schule A, D und E) wurde dahingehend aber lediglich der soziale Aspekt der schulinternen Lehrerweiterbildung, welcher sich positiv auf die kollegiale Zusammenarbeit auswirkt, herausgestellt und nicht die Fachlichkeit bzw. gemäss Rolff (2006) die Unterrichtsentwicklung an sich in den Vordergrund gestellt (s. Kap. 3.4.1.3 *Unterrichtsentwicklung*).

Nach Meinung des Experten von Schule D wirkt sich der oben bereits erwähnte soziale Aspekt vor allem auf die Schulkultur seiner Schule aus:

*„Unbedingt! Auch der Austausch mit den Lehrern ist sicher noch spannend, wenn man sich beruflich am Abend in einem Kurs austauscht oder so. Dass die Leute mal wieder zusammensitzen, das geht wirklich in die Schulkultur rein, [...]“* [Experte Schilw Schule D].

Für den Experten von Schule A ist der soziale Aspekt primär aufgrund der verschiedenen Schulhäuser seiner Schule wichtig. Da sich so Lehrpersonen im Rahmen der schulinternen Weiterbildung Lehrpersonen begegnen, die sich im normalen Schulalltag nur selten sehen.

*„Das müssten sie ja... Aber ich glaube der Haupteffekt von der Veranstaltung ist immer der soziale Aspekt, weil wir ja verschiedene Schulhäuser haben. [...]“* Dass man

---

160 Anmerkung SF: Gemeint ist hier die berufliche Handlungskompetenz (s. Kapitel 1.3 Komplementarität der Schweizer Lehrerbildungsphasen, 1.6 Synopse der Zielsetzungen, Aufgaben und Inhaltsbereiche von Lehrerweiterbildung, 3.4.1.3 Unterrichtsentwicklung).

*mit Leuten zusammenarbeitet, die man schon ganz lange nicht mehr gesehen hat und das überlagert natürlich alles andere. [...].“ [Experte Schilw Schule A].*

Darüber hinaus wird seiner Meinung nach durch das Konzept der schulinternen Lehrerweiterbildung aber auch die Berufsidentität der Lehrkräfte bezüglich des Lehrberufs gefördert, was besonders für Berufskundelehrer<sup>161</sup>, welche vorher einer anderen Profession nachgingen, von Bedeutung ist.

*„[...] Aber was auch noch wichtig ist, ist die Förderung der beruflichen Identität, [...] Dass es eine Berufsidentität gibt, die bedeutet, ich verstehe mich z.B. im FaBe-Bereich [Anmerkung SF: Gemeint ist der Bereich der Fachpersonen Betreuung.<sup>162</sup>] als Lehrperson so oder so und nicht als Psychologin in der Schule, um es pointiert zu sagen oder Sozialarbeiter, sondern als Lehrperson. [...].“ [Experte Schilw Schule A].*

Auch der Experte von Schule E bezieht sich in seiner Aussage rein auf diesen Aspekt, welcher seiner Ansicht nach das Schulklima langfristig positiv beeinflusst.

*„[...] Wir sind da meistens auch gemeinsam weggefahren und haben da so viel gemeinsam erlebt. Das man eben auch nach Jahren immer noch darüber spricht: „Weisst du noch damals in...?“ Das waren wirklich Highlights der Zusammenarbeit und hat zusammen geschweisst und dazu geführt, dass man an einem Strick zieht... und zusammen eigentlich Lernprozesse der Lernenden fördern möchte.“ [Experte Schilw Schule E].*

Der Experte von Schule B betont in seiner Antwort, dass sich die anstehende schulinterne Weiterbildung inhaltlich komplett auf den Bereich *Teambuilding* fokussiert. „[...] In unserer nächsten Schilw im Juni geht es beispielsweise rein um *Teambuilding* und *Austausch* und das bringt sehr; sehr viel. [...].“ [Experte Schilw Schule B].

Allein der Experte von Schule C beschreibt im Rahmen der Optimierung der Arbeitsmarktfähigkeit der Lehrpersonen durch die Ziele/das Konzept der schulinternen Weiterbildung auch weitere Themen aus dem Bereich der Personalentwicklung (s. Kap. 3.4.1.2 *Personalentwicklung*) sowie bildungspolitische Inhalte.

---

161 Siehe auch <[http://www.berufsberatung.ch/dyn/6010.aspx?id\\_funktion=3042&id\\_branch=257](http://www.berufsberatung.ch/dyn/6010.aspx?id_funktion=3042&id_branch=257)>, Stand 10. Mai 2015.

162 Für weitere Informationen siehe <<http://www.fachperson-betreuung.ch>>, Stand 10. Mai 2015.

„Eindeutig! Vom Selbst- und Zeitmanagement bis zur Arbeitsorganisation und eben auch bildungspolitische, in unserem Fall [...] Themen. [...]“ [Experte Schilw Schule C].

### *Zwischenfazit*

Angesichts der gegebenen Antworten der Experten kann auch hier geschlossen werden, dass eine Verbindung zwischen den Zielen/Konzept von schulinterner Lehrerweiterbildung und einer Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen von den Experten nicht erkannt wurde. In Bezug auf eine Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten durch die Weiterbildungsinhalte lässt sich folgendes festhalten: Die Experten bewerten vor allem den sozialen Aspekt der schulinternen Lehrerweiterbildung für die Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen als bedeutsam. Die thematischen Weiterbildungsinhalte scheinen demgegenüber eine eher untergeordnete Rolle zu spielen.

#### *5.5.2.4 Verbesserung Unterricht der einzelnen Lehrperson durch Ziele/ Konzept Schulentwicklung*

Dieses Interviewitem war für die befragten Experten besonders schwer zu beantworten, was sich auch darin zeigt, dass sich die Antworten der Experten nicht auf die implementierten Ziele oder das Konzept von Schulentwicklung, sondern im Fall von Schule B und C auf die Inhalte der schulinternen Weiterbildung respektive auf Massnahmen der Abteilung Personalentwicklung bezogen und bei den Schulen A und E einzig der formale Aspekt des Lernendenfeedbacks des Qualitätsmanagementsystems aufgegriffen wurde. Insofern wurde eine Verbindung zwischen der Ziel- bzw. des Konzeptformulierung im Bereich Schulentwicklung und einer Verbesserung des Unterrichts der Einzellehrperson von den Experten nicht erkannt.

Nach Meinung des Experten von Schule B haben die Inhalte von Schulentwicklung nur einen Einfluss auf den Unterricht der Einzellehrperson, wenn dieser direkt angesprochen wird, wie dieses im Fall von Unterrichtsentwicklung der Fall ist. „Den Unterricht der einzelnen Lehrpersonen beeinflusst es wenig, wenn dieser nicht direkt thematisiert wird. [...]“ [Experte SE Schule B]. Als Beispiel beschreibt er eine schulinterne Weiterbildung, welche Präsentationstechniken zum Inhalt hatte: „[...] Wir haben da eine Schilw mal gehabt: Wie präsentiert man besser? [...] Das war da so ein Punkt. [...]“ [Experte SE Schule B].

Als Begründung für die geringen Auswirkungen der Inhalte von Schulentwicklung auf den Unterricht der Einzellehrperson führt der Experte von Schule B die inhaltliche Gewichtung der Schulleitung an.

*„[...] Man legt eben wahrscheinlich mehr Gewicht auf Reglemente und Vorschriften vom Kanton, welche von der Schulleitung als wichtiger angesehen werden, als vielleicht auf Schulentwicklung im Unterricht selber. [...]“* [Experte SE Schule B].

Überdies weist er der Lehreraus- und -weiterbildung und demnach nicht der Schulentwicklung im Bereich Unterrichtsentwicklung eine erhöhte Verantwortungsfunktion in dieser Beziehung zu.

*„[...] Auf der anderen Seite muss man sehen, dass jede einzelne Lehrperson mal einen Didaktikkurs besucht hat, [...], hat Weiterbildung gemacht. Also sollte man erwarten können, dass der Unterricht dementsprechend gut ist. [...]“* [Experte SE Schule B].

Auch an Schule C hat die Schulentwicklung wenig zur Weiterentwicklung des Unterrichts beigetragen: *„[...] Das haben wir [Anmerkung SF: Gemeint ist die Personalabteilung.] jetzt selbst weiterentwickelt, da hat die Schulentwicklung wenig unterstützt, [...]“* [Experte SE Schule C]. An Schule C hat die Personalabteilung für einen bestimmten Ausbildungsbedarf alle Unterrichtsmaterialien standardisiert.

*„[...] Unsere ganze [...] -Ausbildung ist standardisiert. Das erste Semester ist fertig, das zweite Semester kommt, [...]. Somit findet Schulentwicklung natürlich überall ein bisschen statt. [...]“* [Experte SE Schule C].

Die Aussagen der Experten der Schulen A und D beziehen sich, wie anfangs schon erläutert, auf den inhaltlichen Bestandteil Lernendenfeedback des implementierten Qualitätsmanagementsystems (s. Kap. 5.2.2.7 *Organisation Schulentwicklung*). Nach Auffassung beider Experten ist diese Massnahme vornehmlich für eine Steigerung der Unterrichtsqualität im Bereich Schulentwicklung verantwortlich.

*„Die Lehrpersonen müssen ja auch Feedbacks machen, die dann den Unterricht immer wieder reflektieren. Sie müssen sich selber Ziele machen. Durch das gibt es auch eine Steigerung im Unterricht. [...]“* [Experte SE Schule A].

So antwortete auch der Experte von Schule D:

*„[...] Ich würde mal so sagen, das ganze Qualitätsmanagementsystem beinhaltet als eine Massnahme, dass man sich ständig verbessern will und ein Instrument dafür*

*sind die Befragungen bei den Lernenden. Das fliesst dann ja an die Lehrpersonen zurück. [...].“ [Experte SE Schule D].*

### *Zwischenfazit*

Gemäss der Aussagen der befragten Experten wurde ein Zusammenhang zwischen den Zielen/dem Konzept der Schulentwicklung und einer Optimierung des Unterrichts der einzelnen Lehrperson von diesen nicht erkannt. Vielmehr sehen die befragten Experten die Inhalte der schulinternen Lehrerweiterbildung, sofern sich diese auf den Bereich der Unterrichtsentwicklung beziehen und das Instrument des Lernendenfeedbacks als direkte Antriebskräfte für eine Optimierung des Unterrichts der Einzellehrperson.

#### *5.5.2.5 Modifizierung Ziele/Konzept Schulentwicklung bzw.*

##### *Unterstützungsleistungen zur Verbesserung des Unterrichts der Einzellehrperson*

Aufgrund der negativen Beurteilung des Einflusses von Schulentwicklung auf den Unterricht der Einzellehrperson im vorhergehenden Kapitel *5.5.2.4 Verbesserung Unterricht der einzelnen Lehrperson durch Ziele/Konzept Schulentwicklung* wurde der Experte von Schule B noch einmal zur Modifizierung der Ziele/des Konzeptes von Schulentwicklung bzw. nach Unterstützungsleistungen zur Optimierung des Unterrichts der einzelnen Lehrkraft befragt. Von einer Befragung des Experten von Schule C wurde hier abgesehen, da Schulentwicklung an dieser Schule gemäss seiner Aussage in Kapitel *5.2.2.11 Wissen Ziele/Konzept Schulentwicklung* keine Ziele/kein Konzept hat.

Nach Ansicht des Experten von Schule B hat weder Schulentwicklung, noch die schulinterne Lehrerweiterbildung einen Einfluss auf den Unterricht der Einzellehrperson. Ob jemand ein guter oder schlechter Lehrer ist, entscheiden seiner Meinung nach bestimmte charakterliche Eigenschaften, welche jedoch durch die Einstellung einer Lehrperson zum Thema Qualität beeinflusst und weiterentwickelt werden können.

*„Eine Unterrichtsverbesserung kann nur erreicht werden, wenn die Lehrperson die Qualität ernst nimmt. [...]. Ich sage immer nach meinen eigenen Erfahrungen, die Lehrperson vorne ist auch ein Schauspieler und wenn er/sie das nicht ist, neben dem Fachwissen, dann hat er auch keinen guten Unterricht. Die Lehrperson muss sich natürlich auch selber entwickeln. In der Schule und Schilw da kann man noch so viel bringen. [...].“ [Experte SE Schule B].*

## *Zwischenfazit*

Nach Ansicht des Experten von Schule B spielen somit die Ziele/das Konzept von Schulentwicklung sowie auch diesbezügliche Unterstützungsleistungen keine Rolle für die Verbesserung der Unterrichtsqualität der Einzellehrperson.

### *5.5.2.6 Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten durch Ziele/Konzept Schulentwicklung*

Die Probanden zeigten hier ein ähnliches Antwortverhalten wie schon bei Item 1e in Kapitel 5.5.2.4 *Verbesserung Unterricht der einzelnen Lehrperson durch Ziele/Konzept Schulentwicklung*. Demnach scheinen die Einflüsse im Sinne einer Aufwertung, welche die Ziele/das Konzept von Schulentwicklung auf den Unterricht und die beruflichen Fähigkeiten der Lehrkraft allgemein haben, sich aus Expertensicht nicht oder nur geringfügig zu unterscheiden. Auch hier beziehen sich die Antworten vielfach nicht auf die implementierten Ziele/das Konzept von Schulentwicklung, sondern auf die persönliche Einstellung des Probanden (Experte B) und die Bestandteile des Qualitätsmanagementsystems (Experten A und D). Des Weiteren gaben die Experten der Schulen B und D an, dieses Item besonders „heikel“ in der Beantwortung zu finden.

Der Experte von Schule B bezeichnete jedoch im Vergleich zu Item 1e diese Fragstellung als „ganz heikel“. „Das ist eine ganz heikle Frage, nicht nur schwierig, sondern ganz heikel. [...]“ [Experte SE Schule B]. Er legitimiert diese Äusserung damit, dass auch Lehrer, welche den Standards nicht genügen und demnach ihre beruflichen Fähigkeiten nicht weiterentwickeln oftmals lange unentdeckt bleiben.

*„[...] Wenn man in der Industrie nicht genügt, dann muss man gehen. Aus, Punkt, fertig. Wenn man hier nicht genügt, dann dauert es ganz lange bis das erkannt wird [...] und bis die Person dann entlassen wird. [...]“* [Experte SE Schule B].

Aber auch wie bereits bei den vorhergehenden Item 1e ist der Experte von Schule B der Auffassung, dass die einzelne Lehrkraft sich nur aus eigener Überzeugung selber weiterentwickeln kann. Demnach haben seiner Meinung nach Schulentwicklung oder auch die Vorgaben der Schulleitung keinen Einfluss auf eine Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrperson (s. Kap. 5.5.2.5 *Modifizierung Ziele/Konzept Schulentwicklung bzw. Unterstützungsleistungen zur Verbesserung des Unterrichts der Einzellehrperson*).



*„[...] Ich glaube einfach, dass nur durch sich selber entwickeln, also die Lehrperson muss den Mut haben, sich immer wieder selber zu entwickeln. Da kann die Schulleitung nicht viel machen. Sie kann höchstens Möglichkeiten zur Weiterbildung, [...], anbieten. [...]“* [Experte SE Schule B].

Ferner deklariert auch der Experte der Schule D diese Fragestellung als „schwierig“. „Das ist schwierig. [...]“ [Experte SE Schule D]. Sein Antwortverhalten gleicht daher sehr dem bereits vorher beantworteten Item 1e. Auch hier bezieht er sich wieder auf die Instrumente des Qualitätsmanagementsystems: „[...] Anders gesagt, wir haben ja einige Instrumente, die da eingreifen, [...]“ [Experte SE Schule D]. Ausserdem schreibt er der Lehrerausbildung, wie auch schon Experte B bei der Beantwortung von Item 1e, hier eine Verantwortungsfunktion zu. Da die Ausbildung „[...] gewisse Anforderungen hat [...]“ [Experte SE Schule D]. Allerdings trägt seiner Ansicht nach die Ausbildung zur Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten der Einzellehrperson bei und neben den oben bereits erläuterten Feedbackinstrumenten, eben nicht die Ziele/das Konzept von Schulentwicklung, weshalb es an seiner Schule quantitative Zielsetzungen bezüglich des Ausbildungsstandes der voll ausgebildeten Lehrpersonen gibt.

*„[...] Dass man die in dem Sinn auch überprüft und eigentlich auch dranbleibt, dass die, die das nicht ganz erfüllen, daran arbeiten oder auch die Ausbildung machen. [...] Generell schon, ja, weil wir eine Zielsetzung bezüglich der Ausbildung, des Ausbildungsstandes, haben und das auch verfolgt wird.“* [Experte SE Schule D].

Auch die Antwort des Experten von Schule A bezieht sich nicht auf die Ziele/das Konzept von Schulentwicklung, sondern wie bereits zuvor (s. Item 1e in Kapitel 5.2.2.1.3 *Inhalt*) auf Feedbackinstrumente des implementierten Qualitätsmanagementsystems, durch welche vor allem die Kommunikation unter den Lehrkräften gefördert wird.

*„Ich denke schon. Wir haben ja auch kollegiales Feedback, wir haben verschiedene Teams, je nachdem gibt es ja auch die FIB-Gruppe [Anmerkung SF: Gemeint ist die fachkundige, individuelle Begleitung.], die Weiterbildungsgruppe, es gibt verschiedene Bereiche, wo sie dann auch im Team arbeiten müssen und die Kommunikation gefördert wird. [...]“* [Experte SE Schule A].

Der Experte von Schule C ist ebenfalls der Ansicht, dass vor allem die Kommunikation der Lehrer gefördert wird. „Zur Kommunikation sicherlich, [...]“ [Experte SE Schule C]. Zudem erscheint dem Experten von Schule C vor allem die dynamische Schulkultur seiner Schule förderlich

für die Entwicklung der Lehrpersonen zu sein, welche hierdurch vielfach für Projekte gewonnen werden können.

*„Wir bleiben ja ein dynamisches Umfeld und ich denke, das ist förderlich, [...] [...]. Das macht es uns natürlich auch einfach, diese Leute für unsere Projekte zu begeistern [...].“* [Experte SE Schule C].

Inwieweit das dynamische Umfeld auf die Ziele/das Konzept von Schulentwicklung zurückzuführen ist, konnte durch den Experten von Schule C indes nicht beantwortet werden.

### *Zwischenfazit*

Gemäss der Aussagen der Probanden scheinen diese zwischen Item 1e und Item 4e nur geringfügige Unterschiede zu sehen. Eine Verbindung zwischen den Zielen bzw. dem Konzept der Schulentwicklung und den beruflichen Fähigkeiten der Einzellehrperson wurde von den Experten nicht erkannt. Vielmehr werden für die Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten der Einzellehrperson Faktoren, wie beispielsweise die Einstellung sowie der Ausbildungsstand der Lehrkräfte und das Instrument des kollegialen Feedbacks herangezogen. Der Gedanke eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, wie ihn die Schulentwicklung vorsieht (s. Kap. 3.3 *Schulentwicklung heute*), scheint daher nicht bei allen Experten präsent zu sein. An Schule C wird vor allem die Dynamik des schulischen Umfeldes als Ursache für die Weiterentwicklung der beruflichen Handlungskompetenz der Lehrkräfte gesehen.

#### *5.5.2.7 Zusammenfassung Ergebnisse qualitative Untersuchung*

Eine Zusammenfassung über die soeben dargestellten Resultate des Untersuchungsbereichs *IV. Nachhaltigkeit* bieten nachstehend die Tabelle 44.

Tabelle 44: Übersicht Resultate qualitative Untersuchungsbereich *IV. Nachhaltigkeit*.

#### **Übersicht qualitative Resultate Schilw Untersuchungsbereich *IV. Nachhaltigkeit***

- Eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von Schilw und der Verbesserung des Unterrichts der Einzellehrperson wurde von den Experten nicht erkannt.
- Die Inhalte von Schilw verbessern den Unterricht der Einzellehrperson positiv.
- Verschiedene Schilw-Inhalte beeinflussen den Unterricht unterschiedlich stark.

---

#### **Übersicht qualitative Resultate Schilw Untersuchungsbereich IV. Nachhaltigkeit**

---

- Eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von Schilw und der Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen wurde von den Experten nicht erkannt.
  - Vor allem der soziale Aspekt von Schilw ist für die Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen bedeutsam.
  - Die fachlichen Weiterbildungsinhalte spielen hinsichtlich einer Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen eine eher untergeordnete Rolle.
- 

#### **Hauptergebnisse:**

- ✓ **Eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von Schilw und der Verbesserung des Unterrichts der Einzellehrperson wurde von den Experten nicht erkannt.**
  - ✓ **Eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von Schilw und der Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen wurde von den Experten nicht erkannt.**
  - ✓ **Die Inhalte von Schilw verbessern den Unterricht der Einzellehrperson positiv.**
  - ✓ **Vor allem der soziale Aspekt von Schilw ist für die Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen bedeutsam.**
- 

---

#### **Übersicht qualitative Resultate SE Untersuchungsbereich IV. Nachhaltigkeit**

---

- Eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von SE und der Verbesserung des Unterrichts der Einzellehrperson wurde von den Experten nicht erkannt.
  - Die Inhalte von SE haben nur einen Einfluss auf den Unterricht, wenn diese sich direkt auf den Bereich der Unterrichtsentwicklung beziehen.
  - Das Instrument des Lernendenfeedbacks wird innerhalb der SE als direkte Antriebskraft für eine Optimierung des Unterrichts der Einzellehrperson gesehen.
- 

- Eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von SE und der Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen wurde von den Experten nicht erkannt.
  - Für die Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen wurden vor allem Faktoren, wie z.B. der Ausbildungsstand, die Einstellung der Lehrperson und das dynamische Umfeld der Schule, verantwortlich gemacht.
  - Das Instrument des kollegialen Feedbacks wird innerhalb der SE als direkte Antriebskraft für eine Optimierung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen gesehen.
- 

#### **Hauptergebnisse:**

- ✓ **Eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von SE und der Verbesserung des Unterrichts der Einzellehrperson wurde von den Experten nicht erkannt.**
  - ✓ **Eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von SE und der Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen wurde von den Experten nicht erkannt.**
- 

(Quelle: Eigene Darstellung).

---

### 5.5.3 Gesamtfazit Ergebnisse Untersuchungsbereich IV. Nachhaltigkeit

Im Allgemeinen muss festgehalten werden, dass die Lehrpersonen im Rahmen der quantitativen Untersuchung angaben, dass ihnen Informationen und Ansprechpersonen in Bezug auf den Zielerreichungsgrad von Schulentwicklung zwar zugänglich sowie allgemein bekannt sind, der Zielerreichungsgrad der Schulentwicklungsziele/des -konzeptes selber ihnen aber nur unzureichend bekannt ist. Dies lässt darauf schliessen, dass die Lehrpersonen diese Informationskanäle hinsichtlich des Zielerreichungsgrades aus eigenem Antrieb in nicht ausreichender Art und Weise nutzen. Überraschend erweist sich vor diesem Hintergrund auch das Ergebnis, dass die Lehrkräfte angaben, bisher ausreichend gut über den Zielerreichungsgrad abgeschlossener Schulentwicklungsprojekte informiert worden zu sein, woraus geschlussfolgert werden könnte, dass Informationen hierüber den Lehrpersonen nicht besonders wichtig seien.

Konträr hierzu gaben jedoch die Lehrpersonen mit bzw. ohne Funktionsstelle gleichermaßen an, regelmässige Informationen über den Stand der Zielerreichung für wichtig zu halten und auch zukünftig über diesen informiert werden zu wollen. Des Weiteren informieren sich Lehrpersonen mit Funktionsstelle mehr über Schulentwicklung und thematisieren diese auch öfter mit Kollegen, was die These unterstützt, dass Lehrpersonen mit Funktionsstelle über mehr Wissen in diesem Bereich verfügen als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle (s. Kap. 5.3.1.1 *Hypothesenüberprüfung II. Ziel-/Konzeptentwicklung*). Allerdings sind den Lehrkräften Massnahmen aus abgeschlossenen Schulentwicklungsprojekten nur unzureichend bekannt, was Fragen hinsichtlich der Nachhaltigkeit von Schulentwicklungsprojekten im Allgemeinen aufwirft.

Die Ergebnisse dieses Untersuchungsbereichs offenbaren aber auch z.T. widersprüchliche Aussagen zwischen den interviewten Experten und den restlichen Lehrpersonen der Schulen. Hierbei muss zuerst festgehalten werden, dass eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von schulinterner Lehrerweiterbildung und dem von Schulentwicklung in Verbindung mit einer Verbesserung des Unterrichts der Einzellehrperson sowie einer Optimierung der beruflichen Fähigkeiten von Lehrpersonen von den Experten nicht erkannt wurde (s. Kap. 5.3.2.1 *Ausrichtung Ziele/Konzept schulinterne Lehrerweiterbildung am Schulprogramm*), weshalb sich die folgenden Aussagen der Experten meist lediglich auf die Inhalte der schulinternen Weiterbildung und Schulentwicklung beziehen. Die Aussagen der

übrigen Lehrpersonen beziehen sich dabei auf schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung allgemein (vgl. Kap. 5.2.1.1.3 *Inhalt*).

Aus den Aussagen der interviewten Experten geht hervor, dass diese der Ansicht sind, dass die Inhalte der schulinternen Lehrerweiterbildung, sowohl den Unterricht der Einzellehrperson, wie auch die beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen, entscheidend verbessern. Konträr zu dieser Sichtweise sind allerdings die Lehrpersonen der Meinung, dass die schulinterne Weiterbildung allgemein weder den Unterricht der Einzellehrperson noch die beruflichen Fähigkeiten dieser in irgendeiner Art und Weise optimieren. Allerdings beziehen sich die qualitativ interviewten Experten in ihren Aussagen vor allem auf den sozialen Aspekt der schulinternen Lehrerweiterbildung, nicht auf die fachlichen Inhalte, was darauf schliessen lässt, dass diese eher von geringer Bedeutung sein dürften. Überdies sind die Lehrenden der Ansicht, dass die schulinterne Weiterbildung allgemein ebenfalls keinerlei positive Auswirkungen auf ihren beruflichen Alltag als Lehrperson hat.

Eine ähnliche Diskrepanz zeigt sich auch im Bereich der Schulentwicklung, wobei die Experten ihre Aussagen hier noch weiter spezifizierten. So wird von den Experten die schulinterne Lehrerweiterbildung, sofern sich diese auf den Bereich der Unterrichtsentwicklung bezieht, sowie das Instrument des Lernendenfeedback als förderlich für eine Optimierung des Unterrichts der Einzellehrperson im Rahmen der Schulentwicklung angesehen. Zur Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrenden durch Schulentwicklung werden hier von den Experten Faktoren, wie z.B. die Einstellung, der Ausbildungsstand sowie das Instrument des kollegialen Feedbacks, genannt. Die Lehrpersonen sind hier, wie auch bei der schulinternen Lehrerweiterbildung der Ansicht, dass Schulentwicklung allgemein weder den Unterricht der Einzellehrperson, noch die beruflichen Fähigkeiten und den beruflichen Alltag dieser verbessert.

Insgesamt offenbaren diese Ergebnisse erhebliche Defizite in Bezug auf die Effektivität und Nachhaltigkeit von schulinterner Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung. Die Schulen scheinen ihre schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung wenig strategisch zu planen, sondern eher auf operativer Ebene kurzfristig Projekte zu initiieren. Die Lehrpersonen scheinen daher insgesamt erhebliche Zweifel an der Wirksamkeit dieser Instrumente zu haben, weshalb es auch nicht weiter überraschend erscheint, dass sich diese keine Unterstützung bei der Umsetzung von Inhalten der schulinternen Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung in ihrem Unterricht wünschen.

## 5.6 Gesamtüberblick Untersuchungsergebnisse

Tabelle 45 fasst zum Schluss noch einmal die Hauptresultate dieser Untersuchung zusammen, bevor diese dann im folgenden Kapitel *7.1 Diskussion der Ergebnisse* noch einmal alle Ergebnisse umfassend erörtert werden.

Tabelle 45: Übersicht Hauptresultate insgesamt.

### Übersicht Hauptresultate insgesamt

#### Übersicht quantitative Resultate Untersuchungsbereich *I. Wissen/Allgemeines*

- ✓ **Vollzeitlehrkräfte verfügen über mehr Wissen im Bereich Schilw als Teilzeitlehrkräfte.**
- ✓ **Die Ziele/das Konzept von Schilw sind den Lehrpersonen unzureichend bekannt.**
- ✓ **Vollzeitlehrkräfte verfügen in Bezug auf die Ansprechpersonen im Bereich SE über mehr Wissen als Teilzeitlehrkräfte.**
- ✓ **Die Ziele/das Konzept von SE sind den Lehrpersonen bekannt**

#### Übersicht quantitative Resultate Untersuchungsbereich *I. Wissen/Allgemeines*

- ✓ **Die Wichtigkeit von Schilw zeigt sich dadurch, dass diese der Schulleitung direkt unterstellt ist.**
- ✓ **Die schulinternen Weiterbildungsinhalte werden von der Schulleitung vorgegeben.**
- ✓ **Die Mitglieder des Teams Schilw, welche nicht der (erweiterten) Schulleitung angehören, sind für die Organisation und Planung von Schilw verantwortlich.**
- ✓ **Der Wissensstand der Lehrkräfte im Bereich Schilw allgemein an Schulen mit kantonaler Trägerschaft ist äusserst gering.**
- ✓ **Der Wissensstand der Lehrkräfte an Schulen mit kantonaler Trägerschaft bezüglich der Zielsetzung/des Konzeptes im Bereich Schilw, wenn vorhanden, ist äusserst gering.**
- ✓ **Der Wissensstand der Lehrkräfte an SWschulen mit kantonaler Trägerschaft bezüglich der schulinternen Weiterbildungsschwerpunkte ist äusserst gering.**

### Übersicht Hauptresultate insgesamt

- ✓ Die Wichtigkeit von SE zeigt sich dadurch, dass diese der Schulleitung direkt unterstellt ist.
- ✓ Die SE-Projekte werden von der Schulleitung vorgegeben.
- ✓ Die Mitglieder des Teams SE, welche nicht der (erweiterten) Schulleitung angehören, sind lediglich für die Organisation und Planung von SE-Projekten verantwortlich.
- ✓ Die Bedürfnisse der Lehrpersonen sind im Rahmen von SE bedeutend, spielen aber bei der Projektauswahl nur an einer Schule eine zentrale Rolle.
- ✓ Die SE-Projekte betreffen alle Bereiche der Schulorganisation und nicht schwerpunktmässig den Bereich der Unterrichtsentwicklung.
- ✓ Der Wissensstand der Lehrkräfte im Bereich SE allgemein an Schulen mit kantonaler Trägerschaft ist sehr heterogen.
- ✓ Der Wissensstand der Lehrkräfte an Schulen mit kantonaler Trägerschaft bezüglich der Zielsetzung/des Konzeptes im Bereich SE ist, wenn vorhanden, äusserst gering.
- ✓ Der Wissensstand der Lehrkräfte an Schulen mit kantonaler Trägerschaft bezüglich der initiierten SE-Projekte ist sehr heterogen.
- ✓ Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Wissensstand der Lehrkräfte im Bereich SE und dem Anstellungspensum sowie der Projektbeteiligung.
- ✓ Es besteht aus Expertensicht eine gewisse Hohlschuld im Sinne einer Eigenverantwortung im Bereich SE bezüglich des Einholens von Informationen.

### Übersicht quantitative Resultate Untersuchungsbereich II. Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess

- ✓ Die Funktionsstelle hat einen Einfluss darauf, inwieweit Lehrpersonen in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess von Schilw einbezogen sind.
- ✓ Lehrpersonen mit Funktionsstelle verfügen über mehr Wissen über die Ziele/das Konzept von Schilw als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.
- ✓ Der Einbezug des Kollegiums in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich Schilw wird von den Lehrpersonen als wichtig beurteilt.
- ✓ Das Kollegium als Ganzes war insgesamt nur äusserst gering am Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich Schilw beteiligt.
- ✓ Die meisten Lehrpersonen bewerten die Erläuterungen der Ziele/des Konzeptes am Konvent im Bereich Schilw signifikant schlechter als im Bereich SE.
- ✓ Die Inhalte von Schilw decken sich nicht mit den Weiterbildungsbedürfnissen der Lehrpersonen.

### Übersicht Hauptresultate insgesamt

- ✓ Die Funktionsstelle hat einen Einfluss darauf, inwieweit Lehrpersonen in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess von SE einbezogen sind.
- ✓ Lehrpersonen mit Funktionsstelle verfügen über mehr Wissen über die Ziele/das Konzept von SE als Lehrpersonen ohne Funktionsstelle.
- ✓ Der Einbezug des Kollegiums in den Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich SE wird von den Lehrpersonen als wichtig beurteilt.
- ✓ Das Kollegium als Ganzes war insgesamt nur äusserst gering am Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich SE beteiligt.
- ✓ Die meisten Lehrpersonen bewerten die Erläuterungen der Ziele/des Konzeptes am Konvent im Bereich SE signifikant besser als im Bereich SE.

### Übersicht qualitative Resultate Untersuchungsbereich II. Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess

- ✓ Die meisten der befragten Schulen richten ihre schulinterne Lehrerweiterbildung nicht nach übergeordneten Zielen bzw. einem Konzept, wie z.B. dem Schulprogramm, aus.
- ✓ Die Bedeutsamkeit der Ausrichtung aller schulinternen Weiterbildungsaktivitäten am Schulprogramm als übergeordnete Zielsetzung bzw. Konzeption scheint nicht allen Experten bewusst zu sein.
- ✓ Die meisten der befragten Schulen betreiben schulinterne Lehrerweiterbildung nur punktuell anhand unterschiedlich gewählter Weiterbildungsschwerpunkte.
- ✓ Die Entscheidungskompetenz über die Auswahl der schulinternen Lehrerweiterbildungsinhalte liegt allein bei der Schulleitung.
- ✓ Die Bedürfnisse der Lehrpersonen spielen bei der Auswahl der schulinternen Weiterbildungsinhalte nur eine untergeordnete Rolle.
- ✓ Es besteht für Lehrpersonen nicht die Möglichkeit sich direkt am Auswahlprozess der schulinternen Weiterbildungsinhalte zu beteiligen.

- ✓ Die Entscheidungskompetenz über die Ziel-/Konzeptentwicklung im Segment SE liegt allein bei der Schulleitung.
- ✓ Es besteht für die Lehrpersonen nicht die Möglichkeit sich direkt am Ziel-/Konzeptentwicklungsprozess im Bereich SE zu beteiligen.
- ✓ Grundsätzlich besteht für alle Lehrpersonen aber die Möglichkeit sich an SE, z.B. im Team SE und/oder projektbezogen, zu beteiligen.
- ✓ Das Interesse der Lehrpersonen sich an SE zu beteiligen ist gering.

### Übersicht quantitative Resultate Untersuchungsbereich III. Abstimmung

- ✓ Die Ziele/Konzepte von Schilw und SE sind nicht aufeinander abgestimmt.
- ✓ Schilw ist kein geeignetes Mittel ist, um die Ziele von SE zu erreichen
- ✓ Die Lehrpersonen glauben nicht, dass ihnen Schilw bei der Umsetzung der SE-Ziele/des -Konzeptes hilft.



## Übersicht Hauptresultate insgesamt

### Übersicht qualitative Resultate Untersuchungsbereich *III. Abstimmung*

- ✓ Die Bedeutsamkeit in Bezug auf die Abstimmung der Zielsetzung/Konzepte sowie der Inhalte der Segmente Schilw und SE wird von den Experten nicht gesehen.
- ✓ Eine systematische Ausrichtung der schulinternen Weiterbildungsinhalte am Schulprogramm erfolgt an den befragten Schulen i.d.R. nicht.
- ✓ Es besteht kein kontinuierlicher, kollegialer Austausch zwischen dem Team Schilw und dem Team SE.
- ✓ Die Verantwortung für die Abstimmung der Bereiche Schilw und SE liegt allein bei der Schulleitung.
- ✓ Schilw spielt im Rahmen der Erreichung der SE-Ziele bzw. des -konzeptes, keine bzw. nur eine geringe Rolle.
- ✓ Schilw wird als ein geeignetes Mittel gesehen, um die Ziele/das Konzept der SE zu erreichen.

### Übersicht quantitative Resultate Untersuchungsbereich *IV. Nachhaltigkeit*

- ✓ Den Lehrpersonen ist der Zielerreichungsgrad der SE-Ziele/des -konzeptes unzureichend bekannt.
  - ✓ Die Lehrpersonen wurden bisher ausreichend über den Zielerreichungsgrad abgeschlossener SE-Projekte informiert.
  - ✓ Lehrpersonen mit/ohne Funktionsstelle halten eine regelmäßige Information über den Stand der Zielerreichung der SE-Ziele/des -konzeptes gleichermaßen für wichtig.
  - ✓ Massnahmen abgeschlossener SE-Projekte sind den Lehrpersonen unzureichend bekannt.
- 
- ✓ Schilw hat keinen (positiven) Einfluss auf die berufliche Situation (Unterricht, berufliche Fähigkeiten, beruflicher Alltag) der einzelnen Lehrpersonen.
  - ✓ Die Lehrpersonen wünschen sich keine Unterstützung bei der Umsetzung von Schilw-Inhalten in ihrem Unterricht.
- 
- ✓ SE hat keinen (positiven) Einfluss auf die berufliche Situation (Unterricht, berufliche Fähigkeiten, beruflicher Alltag) der einzelnen Lehrpersonen.
  - ✓ Die Lehrpersonen wünschen sich keine Unterstützung bei der Umsetzung von SE-Inhalten in ihrem Unterricht.
-

## Übersicht Hauptresultate insgesamt

### Übersicht qualitative Resultate Untersuchungsbereich *IV. Nachhaltigkeit*

- ✓ Eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von Schilw und der Verbesserung des Unterrichts der Einzellehrperson wurde von den Experten nicht erkannt.
  - ✓ Eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von Schilw und der Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen wurde von den Experten nicht erkannt.
  - ✓ Die Inhalte von Schilw verbessern den Unterricht der Einzellehrperson positiv.
  - ✓ Vor allem der soziale Aspekt von Schilw ist für die Erhöhung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen bedeutsam.
- 
- ✓ Eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von SE und der Verbesserung des Unterrichts der Einzellehrperson wurde von den Experten nicht erkannt.
  - ✓ Eine Verbindung zwischen den Zielen/dem Konzept von SE und der Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten der Lehrpersonen wurde von den Experten nicht erkannt.
- 

(Quelle: Eigene Darstellung).