



Externe Schulevaluation

Berufsmaturitätsschule Zürich

November 2012

Evaluationsergebnisse und Massnahmen

Die vorliegende Dokumentation hat zum Zweck, die interessierte Öffentlichkeit in aller Kürze über die wichtigsten Evaluationsergebnisse zu informieren. Der ausführliche Bericht kann auf Anfrage bei der Schule eingesehen werden.

Inhaltsübersicht

1. Ausgangslage, Vorgehen
2. Ergebnisse des Instituts für Externe Schulevaluation (IFES)
3. Vereinbarte Massnahmen zwischen dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und der Berufsmaturitätsschule Zürich

Die externe Evaluation

- bietet der Schule eine unabhängige fachliche Aussensicht auf das Qualitätsmanagement.
- liefert der Schule systematisch erhobene und breit abgestützte Fakten über die Qualität der Schul- und Unterrichtsentwicklung.
- dient der Schulleitung und der Aufsichtsbehörde als Grundlage für strategische und operative Führungsentscheide.
- ist Teil der Rechenschaftslegung gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit.
- gibt der Schule Impulse für gezielte Massnahmen zur Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.



1. Ausgangslage

Sämtliche Mittel- und Berufsfachschulen des Kantons Zürich werden im Abstand von sechs Jahren durch eine externe Fachstelle evaluiert. Inhalt dieser Fremdbeurteilung ist die Evaluation des Qualitätsmanagements der Schule. Zusätzlich können die Schulen freiwillig ein Fokusthema evaluieren lassen.

www.bi.zh.ch

www.mba.zh.ch

Die externe Evaluation des Qualitätsmanagements richtet sich nach

- den Vorgaben der Bildungsdirektion des Kantons Zürich zur Qualitätssicherung und -entwicklung (Erlass) vom 10. April 2005 und den Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II (Änderung) vom 20. September 2010
- den „Leitfragen für die externe Schulevaluation“ der Fachstelle Qualitätsentwicklung Sek II vom August 2006, aktualisiert September 2010
- dem Qualitätsleitbild/den Qualitätsansprüchen der Schule

www.mba.zh.ch

www.mba.zh.ch

www.bms-zuerich.ch

1.1 Durchführende Institution

Für die Durchführung der externen Evaluation hat die Bildungsdirektion das Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES) beauftragt. Das IFES ist eine Institution der EDK (Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren) und assoziiertes Institut der Universität Zürich.

www.ifes.ch

1.2 Vorgehen

Das aus vier Personen bestehende Evaluationsteam des IFES hat nach der Analyse der Unterlagen der Schule passgenaue Evaluationsinstrumente erstellt, in Zusammenarbeit mit der Schule ein detailliertes Programm für die Datenerhebung geplant und während zwei Tagen vor Ort Befragungen bei verschiedenen Personengruppen (Funktionsträger, Lehrpersonen, Schüler, evtl. Eltern und Lehrbetriebe usw.) durchgeführt.

www.ifes.ch

Anschliessend hat das Evaluationsteam die Ergebnisse der Befragungen aufbereitet, zueinander in Bezug gesetzt und zu Kernaussagen verdichtet, die im ausführlichen Evaluationsbericht mit Datenmaterial unterlegt und erläutert wurden.

>Externe Evaluationen

Auf der Grundlage der Kernaussagen hat das Evaluationsteam konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben, die der Schule als Grundlage für weitere Schulentwicklungsprozesse dienen können.

Glossar zum Qualitätsmanagement

www.mba.zh.ch/qe

2. AUSZUG AUS DEM EVALUATIONSBERICHT DES IFES

Der vorliegende Text ist ein Auszug aus dem ausführlichen Evaluationsbericht des Instituts für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES). Er hat zum Zweck, die interessierte Öffentlichkeit in aller Kürze über die wichtigsten Ergebnisse der externen Schulevaluation zu informieren. Der kurze Auszug ersetzt nicht den ausführlichen differenzierten Bericht, den die Schule als Instrument für die weitere Schulentwicklung erhalten hat.

EVALUATIONSERGEBNISSE

2.1 EINLEITENDE KERNAUSSAGE

1. Unter dem gemeinsamen organisatorischen Dach der Berufsmaturitätsschule Zürich (BMS) werden die Technische, Gewerbliche und Gesundheitlich-Soziale Berufsmaturitätsschule (BMZ) und die Gestalterische Berufsmaturitätsschule (GBMS) geführt. Beide Schulen haben aufgrund ihrer besonderen Geschichte und Kultur eine ausgeprägte eigene Identität.

2.2 GENERELLE KERNAUSSAGEN ZUM PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

2. Die unterschiedliche Kultur der beiden Schulen spiegelt sich auch darin wider, dass beide unabhängig voneinander ein je eigenes, auf die jeweilige Schule massgeschneidertes Qualitätsmanagement aufgebaut haben, welches sich übers Ganze gesehen an den Rahmenvorgaben des Kantons Zürich orientiert.
3. Trotz grosser Eigenständigkeit und Unterschiedlichkeit der beiden Schulen existieren durchaus Klammern, welche sie untereinander verbinden.
4. BMZ und GBMS befinden sich bezüglich Führung und Leitung der Schule in einer Umbruchphase. Beide Schulen stehen mitten in einem grossen Führungswechsel, der eine Chance für die BMS darstellt.

2.3 KERNAUSSAGEN ZUR STEUERUNG DER Q-PROZESSE, LEITBILD, QUALITÄTSKONZEPT

5. Die Schulleitungen beider Schulen betrachten ein funktionsfähiges und wirksames Qualitätsmanagement als einen wichtigen Aspekt der Schulführungsaufgabe und vertreten die Anliegen mit dem notwendigen Gewicht gegenüber der Lehrerschaft und den Mitarbeitenden. Die Steuerung des Qualitätsmanagements und seiner Prozesse ist schulspezifisch organisiert und an beiden Schulen beteiligungsorientiert angelegt.
6. Sowohl an der BMZ als auch an der GBMS sind gemeinsame Vorstellungen und Leitwerte zur Schul- und Unterrichtsqualität entwickelt und festgeschrieben worden. Die Leitwerte sind nicht Ausgangspunkt für Massnahmen im Rahmen des Qualitätsmanagements.

7. Die Q-Konzepte unterscheiden sich in thematischem Umfang, Struktur und Differenzierung. Für die Praxis der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung liegen je nach Schule unterschiedliche Prozessbeschreibungen, Verfahren und Vorgehensweisen vor. Das Zusammenspiel der einzelnen Q-Prozesse im Schulalltag kann an beiden Schulen noch optimiert werden.

2.4 KERNAUSSAGEN ZUM INDIVIDUALFEEDBACK UND ZUR INDIVIDUELLEN QUALITÄTSENTWICKLUNG

8. Die beiden Teilschulen gehen bei der konkreten Ausgestaltung des Individualfeedbacks, bei seiner Einbettung ins Gesamtkonzept der Qualitätsentwicklung und bei der Art und Weise des Nachdenkens darüber getrennte Wege.
9. Das Einholen von Feedback kann an beiden Teilschulen von einer etablierten informellen Feedbackkultur profitieren. Die Lernenden sind der Ansicht, sich offen und ehrlich äussern zu können, ohne Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. Die Lehrpersonen betrachten die Lernenden-Feedbacks zum Unterricht als nützlich. Das Lernendenfeedback wird gegenüber dem kollegialen Feedback favorisiert.
10. An beiden Schulen ist das Mitarbeitendengespräch eingeführt und institutionell verankert. Der Schulkommission ist dabei an beiden Teilschulen eine zentrale Rolle zugewiesen.

2.5 KERNAUSSAGEN ZUR THEMATISCHEN SELBSTEVALUATION UND SCHULENTWICKLUNG

11. Die Selbstevaluationen werden an der BMZ als Teil des institutionellen Lernens verstanden. Es liegt ein Konzept und eine nachvollziehbare Dokumentation der durchgeführten Evaluationen vor.
Die GBMS hat eine langjährige, auf die Schule zugeschnittene, weitgehend systematische und repetitive Selbstevaluation des Unterrichts.

2.6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Vorbemerkung des Evaluationsteams

Aus Sicht des Evaluationsteams ergeben sich folgende Fragestellungen für die weitere Zukunft der BMS:

- Wie viel Zusammenarbeit und institutionelle Vernetzung ist nötig für das Funktionieren der Gesamtschule und der beiden Schulstandorte?
- Gibt es Themen, Problemstellungen usw. die besser gemeinsam als alleine gelöst werden können?
- Wie könnten die unterschiedlichen Potentiale der Schulen, das vielfältige Q-Know-how und Erfahrungswissen fokussiert und für die Weiterentwicklung der beiden Schulen genutzt werden (Diversity Management)?

Vor diesem Hintergrund gibt das Evaluationsteam nachfolgend eine Reihe von Handlungsempfehlungen, die verschiedene Evaluationsergebnisse aufnehmen. Die Handlungsempfehlungen sind eine Auswahl möglicher Entwicklungsschritte, die das Evaluationsteam als sinnvoll erachtet. Es ist anschliessend Aufgabe der Schule, diese Empfehlungen zu priorisieren und über das weitere Vorgehen in der Umsetzung von Entwicklungsschritten zu entscheiden.

Handlungsempfehlungen

1. *Steuerung des Qualitätsmanagements an der BMS*
In Anbetracht der je eigenen Schultradition und Geschichte der beiden Teilschulen macht es durchaus Sinn, die operative Steuerung des Qualitätsmanagements und die Koordination der Q-Prozesse der einzelnen Teilschule zu überlassen. Wir empfehlen dazu für die BMZ als auch für die GBMS eine je eigene Qualitätsentwicklungsleitung zu installieren. Diese sind gegenüber dem Rektor BMS rechenschaftspflichtig, welcher die Gesamtverantwortung für das Qualitätsmanagement der BMS trägt.
2. *Rolle und Aufgaben von Qualitätsentwicklungsleitung und Q-Gruppe*
Wir empfehlen den gegenwärtigen Führungswechsel zu nutzen, um je an beiden Schulstandorten Rolle und Aufgaben von Qualitätsentwicklungsleitung und Q-Gruppe neu zu reflektieren und im Rahmen eines Aufgabenbeschriebs zu dokumentieren (aktuell existiert nur ein Aufgabenbeschrieb der Qualitätsentwicklungsleitung). Aus Sicht des Evaluationsteams ist ein solcher sowohl hilfreich für die Zusammenarbeit zwischen Qualitätsentwicklungsleitung und Q-Gruppe, als auch klärend gegenüber der Lehrerschaft.
3. *Voneinander lernen durch Austausch*
Die BMZ wie die GBMS haben bezüglich Führung der einzelnen Q-Prozesse wichtige aber unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Es lohnt sich bei der Weiterentwicklung des schuleigenen Qualitätsmanagements diese unterschiedlichen Erfahrungen als Potential zu nutzen, um voneinander zu lernen und einander das schulspezifische Erfahrungswissen zur Verfügung zu stellen.

4. *Den Führungswechsel als Chance nutzen, weiteres Q-Know-how zu erarbeiten*
Wir empfehlen, den Führungswechsel an beiden Schulen als Chance zu nutzen, um auf der Basis der bisherigen wertvollen Aufbauarbeit die Qualitätsentwicklung innovativ weiterzuführen und darauf zu achten, dass das bisher erarbeitete Q-Know-how an beiden Schulen bewahrt und weiterentwickelt werden kann. Den neuen für die Schulqualität verantwortlichen Schulleitungen der BMZ wie der GBMS empfehlen wir daher, für ihre neuen Q-Verantwortlichen Fach-Know-how zum Qualitätsmanagement zu organisieren, wie es z.B. von der Fachstelle Qualitätsentwicklung des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes des Kantons Zürich oder von der Pädagogischen Hochschule der FHNW Aarau mit dem Lehrgang „Schulinternes Qualitätsmanagement“ angeboten wird. Eine weitere, sehr praxisorientierte Qualifikation wäre die Teilnahme an einer externen Evaluation als Peer an einer anderen Schule. Damit werden die Q-Verantwortlichen unmittelbar in ihrer Fach- und Prozessführungscompetenz gestärkt.
5. *Q-Begriffe klären und eine gemeinsame Sprache finden*
Wir empfehlen beiden Schulstandorten, einzelne Q-Begriffe zu klären und voneinander abzugrenzen. Auf diese Weise entsteht eine gemeinsame Sprache und Begrifflichkeit, die nach innen wie nach aussen plausibel ist und nachvollzogen werden kann (kollegiales Feedback vs. Intervision, 360-Grad-Feedback vs. Ergebnisbesprechung, Individualfeedback vs. Selbstevaluation).
6. *An der GBMS das Know-how zum Qualitätsmanagement verbreitern*
Es ist zu überlegen, wie die Steuerung der zukünftigen Arbeit im Bereich des Qualitätsmanagements breiter im Kollegium abgestützt und ihre Erfahrungen für die Weiterentwicklung der Schule genutzt werden können (z.B. via Steuergruppe).
7. *Die vorliegenden Q-Teilkonzepte zu einem Gesamtkonzept zusammenfassen*
Wir empfehlen beiden Schulstandorten, die vorliegenden Q-Teilkonzepte in einem Gesamtkonzept zusammenzufassen, z.B. im Rahmen eines einfachen, schlanken Q-Handbuchs und zwar dergestalt, dass das Zusammenspiel und die Zusammenhänge der einzelnen Q-Teilkonzepte sichtbar und für alle Beteiligten verstehbar und überschaubar werden.
8. *Die Leitwerte für die Qualitätsentwicklung nutzen*
Wir empfehlen beiden Schulstandorten die Leitwerte als zentrales Q-Instrument für die systematische Qualitätsentwicklung zu nutzen sowohl als Grundlage für Evaluationen, Standortbestimmungen und Recherchen unterschiedlicher Art, als auch als Basis für die Erarbeitung von Feedback-Instrumenten oder Schulentwicklungsprojekten. Dieses Vorgehen weist nicht nur auf ein systematisches Vorgehen in Entwicklungsprozessen hin (von den Soll-Werten zu den Entwicklungsmassnahmen), sondern macht allen Beteiligten die Bedeutung und den Sinn von Leitwerten für die Schul- und Qualitätsentwicklung bewusst.

Handlungsempfehlungen zur individuellen Entwicklung und zum Individualfeedback

9. *Das Methodenrepertoire erweitern*
An der GBMS wie der BMZ die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten von verschiedenen Feedbackmethoden und -instrumenten intensivieren und die Auswahlmöglichkeiten erweitern.
10. *An der GBMS die Regelung der Einsichtnahme überprüfen*
Die Regelung der Einsichtnahme in die Individualfeedbackergebnisse durch die Schulleitung an der GBMS hinsichtlich des Aspekts der Förderorientierung und Motivation der Mitarbeitenden überdenken.

Handlungsempfehlungen zur Selbstevaluation und Schulentwicklung

11. *Q-Gruppe*
Den Einbezug der Q-Gruppenmitglieder in die Entwicklung und Auswertung von Selbstevaluationen weiterhin stärken.
12. *Konzept Selbstevaluation*
An der GBMS ein Konzept entwickeln für thematische Selbstevaluationen.



3. Vereinbarte Massnahmen zwischen dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und der Berufsmaturitätsschule Zürich

In der Auswertungssitzung vom 29. August 2013 zwischen der Schule und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) sind auf Grund der Handlungsempfehlungen des IFES-Evaluationsberichts die folgenden Massnahmen vereinbart worden. Die Vereinbarung ist inhaltlicher Bestandteil der Leistungsvereinbarung zwischen der Schule und dem MBA. Die Umsetzung der Massnahmen wird in den Folgejahren überprüft.

- **Steuerung des QM an der Berufsmaturitätsschule Zürich**
Verankerung der strategischen Steuerung des Qualitätsmanagements auf der Schulführungsebene, die der operativen Steuerung des Qualitätsmanagements und der Q-Prozesse auf der Qualitätsentwicklungsleitungsebene. Klärung der Rolle, Aufgaben und Kompetenzen der Qualitätsentwicklungsleitung und der Q-Gruppe (s. HE 1 bis 3).
- **Verankerung des Qualitätsmanagements**
Erweiterung und Pflege des Q-Know-hows an beiden Standorten in Form von internen und externen Weiterbildungen; der Gedanke der Qualitätsentwicklung im Kollegium breiter abstützen; Q-Begriffe klären und eine gemeinsame Sprache finden (s. HE 4 bis 6).
- **Vereinheitlichung des Q-Konzepts**
Erstellung eines gesamthaften Q-Konzepts an der BMZ, welches die Strategie des Qualitätsmanagements beschreibt und die wesentlichen Q-Elemente der Abteilungen umfassend und kohärent einbezieht (HE 7).
- **Weiterentwicklung des systematischen Individualfeedbacks**
Bedeutung und Wirksamkeit von systematischem Feedback im Rahmen schulinterner Weiterbildung fördern. Die vorhandene informelle Kultur von Feedback nutzen um interaktive Formen von Lernenden-Feedback zu erproben und weiter zu entwickeln; das Methodenrepertoire erweitern, den Regelkreislauf schliessen und die Regelung der Einsichtnahme prüfen; Stärkere Gewichtung des kollegialen Feedback (HE 9,10).

Für die Umsetzung der Massnahmen gilt ein Zeithorizont von drei Jahren.

Diese Massnahmen wurden besprochen am 29. August 2013 zwischen den Vertretern des Mittelschul- und Berufsbildungsamts Hans Jörg Höhener, Stv. Amtschef und Leiter Berufsfachschulen und Hanspeter Maurer, Leiter Fachstelle Qualitätsentwicklung und der Schulleitung der Berufsmaturitätsschule Zürich, Stephan Meyer und Martin Waldmann, Marcel Boggi, Maya Schweighauser, Qualitätsentwicklungsleitung.

Zürich, 19. September 2013