



Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Mittelschul- und Berufsbildungsamt
Ausstellungsstrasse 80
8090 Zürich

Externe Schulevaluation Berufsfachschule Uster

Schlussbericht April 2018





Evaluationsergebnisse und Massnahmen

Die vorliegende Dokumentation hat zum Zweck, die interessierte Öffentlichkeit in aller Kürze über die wichtigsten Evaluationsergebnisse zu informieren. Der ausführliche Bericht wurde der Schule übergeben.

Inhaltsübersicht

1. Ausgangslage, Vorgehen
2. Auszug aus dem Evaluationsbericht der SGS, Société Générale de Surveillance SA, Kernaussagen und Handlungsempfehlungen
3. Abgeleitete und festgehaltene Massnahmen

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.
- gibt der Schule Impulse für gezielte Massnahmen zur Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.
- dient der Schulleitung und der Aufsichtsbehörde als Grundlage für strategische und operative Führungsentscheide.
- ist Teil der Rechenschaftslegung gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit.



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 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/

qdms.bzu.ch

1.1 Durchführende Institution

Für die Durchführung der externen Evaluation hat die Bildungsdirektion die SGS, Société Générale de Surveillance SA beauftragt. Die SGS ist eine Zertifizierungsgesellschaft, welche auch in der Berufsbildung (Berufsfachschulen, Weiterbildung) Zertifizierungen und Evaluationen durchführt.

www.sgs.ch

1.2 Vorgehen

Das aus vier Personen bestehende Evaluationsteam der SGS hat nach der Analyse der Unterlagen der Schule die 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 und Mitglieder der Schulkommission usw.) durchgeführt.

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.

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



2 Auszug aus dem Evaluationsbericht: Zusammenfassung der Kernaussagen und Handlungsempfehlungen



9.1 Q-Konzept und Steuerung der Qualitätsentwicklung durch die Schulleitung

Kernaussage 1: QM-System als wirkungsvolles Fundament der Qualitätsentwicklung der BfSU

Die Berufsfachschule Uster verfügt über ein prozessorientiertes und nach ISO 9001:2015 und nach ISO29990 zertifiziertes Qualitätsmanagement-System. Die Relevanz des QM-Systems wird von der Schulkommission, der Schulleitung und allen Personengruppen an der Schule bestätigt.

Handlungsempfehlung Nr. 1: Qualitätsmanagementsystem zu einem Managementsystem der BfSU entwickeln

Das QM-System der BfSU bildet eine gute Grundlage zur Weiterentwicklung zu einem umfassenden Managementsystem. Dazu gehören nebst den Beschreibungen der Prozesse alle normativen (Leitbild, Vision, Mission), strategischen (Strategien und Ziele) und qualitätsrelevanten operativen Instrumente und Dokumente. In diesem Zusammenhang besteht Bedarf in der klaren Definition und Abgrenzung des Qualitätsdokumentationssystems (QDMS) zum Qualitätsmanagementsystem.

Handlungsempfehlung Nr. 2: Transparenz über die Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems

Einige Anspruchsgruppen wünschen sich eine bessere Transparenz über die Arbeiten am QM-System. Die Entwicklung des QM-Systems der BfSU darf nicht einzig die Arbeit des Q-Leiters und der QER-Gruppe bleiben. Der Einbindung und Beteiligung der verschiedenen Anspruchsgruppen in den Qualitätsentwicklungsprozess ist Beachtung zu schenken.

Handlungsempfehlung Nr. 3: Förderung der Kultur der kontinuierlichen Verbesserung

Alle Anspruchsgruppen haben sich grundsätzlich positiv über die Qualitätsentwicklungsarbeiten der Berufsfachschule Uster und die grossen Anstrengungen der letzten Jahre geäussert. Damit das QM-System nicht ein rein «technisches» System mit Prozessen, Regelungen und Konzepten bleibt, ist die Kultur der kontinuierlichen Entwicklung im Sinne des Plan-Do-Check-Act-Prinzips auf allen Ebenen zu fördern.

Kernaussage 2: Institutionell und kulturell verankertes Qualitätsbewusstsein, unterstützt durch standardisierte Gefässe und Hilfsmittel

Die Berufsfachschule Uster legt hohen Stellenwert auf die Qualitätsentwicklung der Schule als Ganzes und auf die Qualitätsentwicklung des Unterrichts.

Handlungsempfehlung Nr. 4: Klärung und Umsetzung der Rollen des Konventsvorstandes

Gemäss Schulordnung der BfSU Art. 16 Buchst. d. obliegt dem Konventsvorstand u.a. die Unterstützung der Schulleitung in der Qualitäts- und Schulentwicklung. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen diesbezüglich sind näher zu definieren und zu dokumentieren.



Kernaussage 3: Aktualisierte, noch wenig verankerte Qualitätsansprüche auf Ebene Schule als Ganzes

Mit der «Vision», dem Leitbild, den strategischen Zielsetzungen und dem Qualitätskonzept stehen in der Berufsfachschule Uster verschiedene handlungsleitende Dokumente nebeneinander, die sowohl im führungs- wie im schulischen Alltag nicht alle gleichermassen verbindlich verankert sind. In der Verzahnung dieser Instrumente zu einem ganzen Führungssystem besteht noch Potenzial. Zudem fehlt ein konzeptioneller Schulentwicklungsplan.

Handlungsempfehlung Nr. 5: Verzahnung der verschiedenen Schulführungsinstrumente zu einem ganzen Führungssystem

Aus Sicht des Evaluationsteams sind die verschiedenen handlungsleitenden Grundlagen der Schulführung zu einem ganzen Führungssystem zusammenzuführen.

Handlungsempfehlung Nr. 6: Förderung eines ganzheitlichen Qualitätsansatzes

Aus Sicht des Evaluationsteams kann eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung («Wir können, wollen immer besser werden!») in der gesamten Schule noch gefördert und verankert werden. Durch die entsprechende Bereitschaft, die nötige Transparenz und eine vertiefte Analyse der verschiedenen Feedbacks aus dem Unterricht können weitere Verbesserungen an der BfSU erzielt werden.

Kernaussage 4: Institutionalisierte Verfahren zur Qualitätsentwicklung

Die Berufsfachschule Uster hat standardisierte Qualitätssicherungs- und Evaluationsregelkreise verankert und bezieht externe Evaluations- und Auditergebnisse in die Qualitätsentwicklung ein. Aus den Erkenntnissen von Evaluationsergebnissen und Zielabweichungen werden Verbesserungsmassnahmen abgeleitet.

Handlungsempfehlung 7: Breitere Abstützung der Auseinandersetzung mit den erhobenen Daten, gemeinsames Ableiten von Massnahmen und Kommunikation

Die Berufsfachschule Uster sollte aus Sicht des Evaluationsteams die Auseinandersetzung mit den erhobenen Daten (Bewertung von Zielerreichung, Messung der Wirkung) und die Ableitung von Massnahmen in gemeinsamen Diskussionen breiter abstützen, wo es aus Sicht der Schulleitung sinnvoll und mit realistischem Ressourceneinsatz möglich ist. Die Kommunikation der Ergebnisse der Bewertungen und der Massnahmen sollte gegen innen und aussen adressatengerecht, sorgsam und umfassend erfolgen.

Kernaussage 5: Systematisches Verfahren für den Umgang mit Qualitätsdefiziten, Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und transparente Kommunikation der Messresultate

Die Berufsfachschule Uster hat im Qualitätshandbuch (Kap. 6) das Verfahren für den Umgang mit Qualitätsdefiziten festgehalten. Neben den formellen Verfahren sind ein offener Umgang mit Q-Defiziten, die systematische Ursachensuche, die Umsetzung von Korrekturmassnahmen sowie eine offene Kommunikation der Resultate ein Erfolgsfaktor zur Förderung der Schulentwicklung und der kontinuierlichen Verbesserungskultur.

Handlungsempfehlung 8: Umgang mit Q-Defiziten

Das Evaluationsteam empfiehlt den Verantwortlichen die betroffenen Personengruppen über den Umgang mit Q-Defiziten zu sensibilisieren bzw. zu schulen (an wem wendet man sich in welchem Fall, Lernende durch Lehrpersonen entsprechend instruieren, usw.).



Kernaussage 6: Kooperative, unterstützende und qualitätsbewusste Führung

Für die Schulleitung ist die kontinuierliche Qualitätsentwicklung an der BfSU eine primäre Führungsaufgabe («QM ist Chefsache»). Für diese Aufgaben wird sie durch ein Q-Team unterstützt.

Handlungsempfehlung 9: Kommunikation der Ergebnisse und Massnahmen aus der Qualitätsentwicklung

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung in einem Plan (Schulentwicklungsplan), die verschiedenen Aktivitäten übersichtlich zusammenzustellen. Zudem sind die Ergebnisse aus den zahlreichen Evaluationen und Messungen im Managementreview-Bericht zusammenzufassen, die aus den Messungen abgeleiteten Massnahmen intern zu kommunizieren.

Handlungsempfehlung 10: Konventsvorstand

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung dringend, die aktuellen Spannungen mit dem Konventsvorstand offen anzusprechen und in einer konstruktiven Art zu lösen. Zudem ist die Klärung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen des Konventsvorstand grundsätzlich und in Bezug auf der Schulentwicklung neu zu überdenken.

9.2 Individualfeedback und persönliche Q-Entwicklung

Kernaussage Nr. 7: Breit abgestützte Q-Organisation / Umfassende Q-Dokumentation

Die breitabgestützte QE-Organisation sowie die dazugehörenden Verantwortlichkeiten für die operative Qualitätsentwicklung ist im Qualitätshandbuch der BfSU schriftlich festgelegt und institutionell verankert. Die Dokumentation zum QM-System der BfSU ist in elektronischer Form im Qualitätsdokumentationssystem (QDMS) hinterlegt.

Handlungsempfehlung 11: AKV bereinigen sowie Transparenz der Q-relevanten Ergebnisse

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der verschiedenen Gremien zu überprüfen und ggf. zu vervollständigen oder anzupassen. Zudem ist die Rolle der Prozessverantwortlichen/-eigner zu beschreiben. Dem QE-Team sind die Ergebnisse aus den internen Messungen und Evaluationen zur Analyse und Ableitung der entsprechenden Verbesserungsmassnahmen zur Verfügung zu stellen.

Kernaussage 8: Zweckmässige institutionelle Verankerung der Feedbackkultur

Institutionelle Grundlagen und entsprechende Instrumente für ein systematisches und aussagekräftiges Feedback für Lehrpersonen sind an der BfSU vorhanden. Die Vorgaben bezüglich der Feedbackpraxis werden von den Lehrkräften akzeptiert und als sinnvoll betrachtet.

Handlungsempfehlung 12: Methoden sowie Nutzen des QMS klären

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung sowie dem Qualitätsteam, mit entsprechenden Sensibilisierungsmassnahmen, Nutzen und Sinn der Qualitätsentwicklungsmassnahmen im Bereich Unterricht an der BfSU noch zu verstärken.



Kernaussage 9: Institutionell verankerte Grundlagen für Rückmeldungen der Verwaltungs- und Lehrpersonen an die Schulleitung

Die Schulleitung der BfSU erhält über verschiedene Kanäle Feedback seitens der Mitarbeitenden der Schule. Zudem hat die Schulleitung entschieden, Anfangs 2017 mit einem externen Verfahren, das Feedback über ihr Führungsverhalten einzuholen.

Handlungsempfehlung 13: Führungsgrundsätze schaffen und Ergebnisse der Vorgesetztenbeurteilung kommunizieren

Als Basis eines einheitlichen Führungsverständnisses und als Grundlage einer Vorgesetztenbeurteilung sind Führungsgrundsätze im Rahmen der Schulleitung gemeinsam zu erarbeiten. Zudem sind Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus dem letzten «Bottom up Feedback» intern zu kommunizieren.

Kernaussage 10: Grundsätzliches Interesse der Schulleitung, sich von den Lernenden Feedback geben zu lassen

In den Augen des Evaluationsteams hat die Schulleitung mit ihren Gefässen und Instrumenten eine gute Basis gelegt, um sich von den Lernenden Feedback einzuholen. Bezüglich Zeitpunkt und Rhythmus des Einsatzes dieser Instrumente besteht allerdings noch Entwicklungspotenzial.

Handlungsempfehlung 14: Schriftliches Feedback der Lernenden

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, über die Lernendenorganisation abzuklären, inwiefern ein Verfahren zur Einholung eines schriftlichen Feedbacks der Lernenden einem generellen Bedürfnis entspricht.

Kernaussage 11: Bewährtes und breit abgestütztes Set von Verfahren und Methoden zur persönlichen unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung

Den Lehrpersonen steht ein bewährtes Set von Verfahren und Methoden zur Verfügung, um sich Feedback zu ihrer Unterrichtsgestaltung einzuholen. Diese sind im «Feedbackkonzept» der BfSU festgehalten und beschrieben. Die Lehrpersonen schätzen ihre Autonomie, die geeigneten Methoden aus diesem «Werkzeugkoffer» einsetzen zu dürfen.

Kernaussage 12: Etablierte Feedbackpraxis, Potenzial in der systematischen Kommunikation, Analyse und Bearbeitung der Ergebnisse

In den Augen des Evaluationsteams ist die Feedbackpraxis an der BfSU im Grossen und Ganzen etabliert. Die Lehrpersonen holen auf unterschiedliche Weise und regelmässig Rückmeldungen von verschiedener Seite ein, informieren sie aber die Betroffenen nur unzureichend. Insbesondere die Lernenden informieren sie über die Ergebnisse in 80% der Fälle nicht oder eher nicht, was die Glaubwürdigkeit des Feedbacks untergräbt. Aus Sicht des Evaluationsteams dürfte die Schulleitung das Thema auch für sich selber noch offensiver angehen, Resultate transparenter kommunizieren und die Wirkung des Feedbacks auf ihre Leitungstätigkeit nachhaltiger aufzeigen. Dies darf auch von den Lehrpersonen erwartet werden.

Handlungsempfehlung 15: Feedbackergebnisse mit den Lernenden besprechen

Die Schulleitung muss dafür sorgen, dass ihre Lehrpersonen die Ergebnisse aus den Umfragen bei den Lernenden systematisch besprechen.

Handlungsempfehlung 16: MAG und MAB an der BfSU

Die MAG/MAB müssen mit allen Mitarbeitenden der Verwaltung und der zentralen Dienste gemäss Vorgabe durchgeführt werden.



Kernaussage 13: Feedbackergebnisse konsequenter aufzeigen, systematischer nutzen und konkreter umsetzen

Obschon es eine erklärte Absicht der BfSU ist, Feedbackergebnisse zur Weiterentwicklung der schulischen Praxis zu nutzen, gelingt es den Feedbackempfängern nur teilweise, Feedbackergebnisse angemessen zu kommunizieren, entsprechende Veränderungsmassnahmen glaubwürdig umzusetzen und damit eine nachhaltige Wirkung zu erzielen.

Handlungsempfehlung 17: Sorgfältiger Umgang mit Feedback-Ergebnissen und Transparenz über die Verbesserungsmassnahmen

Das Evaluationsteam empfiehlt den Verantwortlichen, dafür zu sorgen, dass mit den Rückmeldungen der Feedback-Ergebnisse noch systematischer umgegangen wird. Dabei sollten die Feedbackempfänger jeweils auch explizit auf die Umsetzbarkeit resp. die Nicht-Umsetzbarkeit von Rückmeldungen eingehen. Auf die nachhaltige Wirkung der vereinbarten Veränderungsmassnahmen sollte ebenfalls ein besonderes Augenmerk gelegt werden.

9.3 Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung

Kernaussage 14: Thematische Selbstevaluation institutionalisiert

Das Konzept der thematischen Selbstevaluationen an der BfSU ist in den Grundzügen im Qualitätshandbuch Kap. 4.1. beschrieben. Die Instrumente für die Durchführung der internen Audits sind im QDMS hinterlegt.

Handlungsempfehlung 18: Thematische Selbstevaluationen in einem Gesamtkontext stellen

Die thematischen Selbstevaluationen sind in einen Gesamtzusammenhang mit der Schulentwicklungsplanung zu stellen.

Kernaussage Nr. 15: Relevante Themenwahl, kantonale vorgegebener Rhythmus eingehalten

Die thematischen Selbstevaluationen finden an der BfSU gemäss Vorgaben statt (Qualitätshandbuch Kap. 4.1). Die Themen decken Aspekte der Schulführung, der didaktischen-methodischen Kompetenzen sowie des Umganges mit den administrativen und organisatorischen Vorgaben und Pflichten ab. Der vom Kanton vorgeschriebene Rhythmus wird eingehalten (im Zeitraum 2011-2017 wurden mehr als zwei thematische Selbstevaluationen durchgeführt).

Kernaussage Nr. 16: Systematische Erhebung und Auswertung, anerkannter Nutzen, kontrollierte Beurteilung der Ergebnispräsentation und der Wahl der Massnahmen

Die thematische Selbstevaluation wurde korrekt durchgeführt und ausgewertet. Es wurden Massnahmen formuliert und Entwicklungsprozesse eingeleitet. Die Art der Ergebnispräsentation wird jedoch von einigen Lehrpersonen als verunsichernd kritisiert.

Kernaussage Nr. 17: Jährliches Aufgreifen des Themas der Selbstevaluation, ergriffene Verbesserungsmassnahmen teilweise kritisiert

Auch nach Abschluss der Selbstevaluation 2013/2014 werden die Erfahrungsnoten und QV-Noten jährlich neu verglichen. Es wurden verschiedene Verbesserungsmassnahmen eingeleitet. Diese werden jedoch von den Lehrpersonen nicht einhellig gutgeheissen. Insgesamt wird die Wirksamkeit der Schul- und Unterrichtsevaluationen verhalten positiv eingeschätzt.



3 Auswertung und Umsetzung

In der Auswertungssitzung vom 11. April 2018 zwischen der Schule und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) sind auf Grund der Handlungsempfehlungen des Evaluationsberichts der SGS die Erkenntnisse und die daraus entstehenden Massnahmen der Schule besprochen worden.

Die Auswertung fand statt mit

dem Vertretern des Mittelschul- und Berufsbildungsamts, Edwin Hof, Beauftragter Berufsfachschulen und Qualitätsentwicklung, Elisabeth Ramòn, Beauftragte Berufsfachschulen

und

Vertretern der Berufsfachschule Uster, Otto Schlosser, Rektor, Martin Landolt, Prorektor, Andrea Schwarz, stv. Qualitätsentwicklungsleiterin, Stefan Feldmann, Mitglied der Schulkommission und der Subkommission Qualität.

Zürich, 12. April 2018