



Externe Schulevaluation

Liceo Artistico, Zürich

Juli 2010

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 dem Liceo Artistico

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.liceo.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

2.0 ZUSAMMENFASSENDE INHALTLICHE VORBEMERKUNG

Auf knappstem Raum zusammengefasst lautet das Evaluationsfazit so:

- Spezielle Schule im Übergang zwischen „Pionierphase“ und „Differenzierungsphase“
- Begeisterte Schülerinnen und Schüler, die sehr gerne zur Schule gehen
- Qualitätsmanagement kaum geführt durch die Schulleitung
- Kantonale Vorgaben zum Qualitätsmanagement umgesetzt oder im Aufbau
- Selbstevaluationen auf gutem Niveau
- Grosses kulturelles Potential, das noch wenig genutzt wird

Das Evaluationsteam setzt sich im Bericht mit diesen Punkten und den damit zusammenhängenden Implikationen eingehend auseinander – in der Absicht, der Schule mit dieser durchaus auch kritischen Aussensicht für die Weiterentwicklung möglichst hilfreiche Hinweise geben zu können.

Diese Hinweise betreffen namentlich

- die wünschbare Zusammenführung des Kultur- und des Qualitätsgedankens; dies mit einem klar geführten und zusätzlich von aussen begleiteten Prozess. Zweck dieses Prozesses wäre, aus gemeinsam entwickelten und getragenen Qualitätsansprüchen bezüglich einer selber definierten Kultur handlungsleitende Ziele zu gewinnen, die im Alltag wirksam werden.
- die Kohärenz und die Vitalität eines schuleigenen Qualitätsmanagements, das mehr ist als die Erledigung kantonaler Vorgaben
- die Einbindung in die mit einem solchen Prozess verbundenen Wertediskussionen möglichst vieler Beteiligter
- und damit die Erarbeitung eines nach innen und nach aussen zukunftswirksamen schuleigenen Profils.

2.1 EINLEITENDE KERNAUSSAGEN

Affermazioni base preliminari

1. Das Liceo Artistico ist in einer wunderbaren Zürcher Villa untergebracht und hebt sich architektonisch klar von den umgebenden Mittelschulen ab. Die fachgerecht renovierten und denkmalgeschützten Räume repräsentieren das Liceo Artistico als zürcherisch-italienische Institution.
Il Liceo Artistico è ubicato in una meravigliosa villa di Zurigo e da un punto di vista architettonico si distanzia in modo evidente dalle scuole superiori circostanti. Le aule ristrutturate a regola d'arte e protette dalle Belle Arti rappresentano il Liceo come istituzione zurighese-italiana.
2. Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich sehr wohl am Liceo Artistico. Sie sind zufrieden mit dem, was die Schule ihnen bietet, Kritik wird selten laut.
Gli alunni si trovano molto a loro agio nel Liceo Artistico. Essi sono soddisfatti con ciò che la scuola offre loro, raramente vengono fatte delle critiche.

2.2 GENERELLE KERNAUSSAGE ZUM PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Affermazioni base generali sul profilo della gestione qualità

3. Am Liceo Artistico sind die meisten der verlangten Elemente des Qualitätsmanagementsystems nach Zürcher Rahmenvorgaben umgesetzt oder im systematischen Aufbau. Das Q-System fügt sich aber (noch) nicht zu einem einheitlichen Ganzen zusammen, das den Stempel des Liceo Artistico tragen würde und für den Schulalltag und die Schulentwicklung als bedeutsam betrachtet würde.
Al Liceo Artistico sono allestiti gran parte degli elementi richiesti del sistema di gestione qualità secondo le indicazioni generali zurighesi. La scuola adempie pertanto formalmente alle condizioni generali del cantone. Il sistema Q non è tuttavia (ancora) inserito in un tutto unitario, che possa ottenere il timbro del Liceo Artistico e che possa essere considerato significativo per la quotidianità scolastica e lo sviluppo scolastico.

2.3 KERNAUSSAGE ZUM KONZEPT UND ZUR STEUERUNG DER Q-PROZESSE

Concetto e guida dei processi Q

4. Die Steuerung des Qualitätsmanagements auf der Ebene der Schule als Organisation wird von der Schulleitung wenig aktiv betrieben. Sie sieht ihre Steuerungsmöglichkeiten eher auf der Ebene der Personen, betrachtet aber auch dort ihren Handlungsspielraum als eingeschränkt.
La guida della gestione qualità a livello della scuola come organizzazione viene condotta in modo poco attivo dalla direzione scolastica. Questa vede le sue possibilità di guida piuttosto al livello del personale, ma anche qui considera la propria sfera d'azione limitata.

2.4 KERNAUSSAGEN ZUM INDIVIDUALFEEDBACK

Feedback individuale

5. Das Liceo Artistico verfügt über klare Verfahrensregeln, welche das Einholen von Feedback durch die Lehrpersonen definieren. Ein umfassendes Feedbackkonzept das beispielsweise auch die Schulleitung oder die Eltern einbeziehen würde, besteht (noch) nicht.

Il Liceo Artistico dispone di regole procedurali che definiscono la richiesta di feedback per mezzo del personale docente. Un concetto di feedback ampio che possa coinvolgere anche la direzione scolastica o i genitori non esiste (ancora).

6. Am Liceo Artistico herrscht eine gute, persönliche und spontane Feedbackkultur. Die direkten Auseinandersetzungen werden geschätzt und zeigen auch Wirkung. Das Einholen von systematischem Feedback hat demgegenüber eine weniger grosse Bedeutung und findet noch nicht mit der gleichen Qualität statt.

Al Liceo Artistico si osserva una buona cultura di feedback personale e spontanea. I confronti diretti sono valutati positivamente e mostrano anche il loro effetto. La richiesta di feedback sistematico ha un significato meno importante e non avviene ancora con la stessa qualità.

2.5 KERNAUSSAGEN ZUR THEMATISCHEN SELBSTEVALUATION

Autovalutazione tematica

7. Das Liceo Artistico verfügt über ein transparentes, umfassendes Evaluationskonzept, in dem die Rahmenbedingungen für die Durchführung einer Selbstevaluation festgehalten werden. Die Evaluationen werden weitgehend im Sinne des Projektmanagements angegangen.

Il Liceo Artistico dispone di un concetto di valutazione trasparente e ampio, in cui vengono constatate le condizioni generali per l'attuazione di una autovalutazione. Le valutazioni vengono affrontate in modo ampio nel senso di un project management.

8. Am Liceo Artistico wurden mehrere Selbstevaluationen gemäss den erarbeiteten Richtlinien und in hoher Qualität durchgeführt. Für Lehrpersonen und für Aussenstehende ist nicht überall ersichtlich, ob die abgeleiteten Massnahmen im Schulalltag wirksam waren.

Nel Liceo Artistico sono state effettuate diverse autovalutazioni in conformità con le direttive elaborate e con una elevata qualità. Per docenti ed esterni non è sempre visibile se le misure derivate siano state efficaci nella quotidianità scolastica.

2.6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Vorbemerkung des Evaluationsteams

Zu den Kulturmerkmalen einer Organisation von Experten und Expertinnen – wie sie im Liceo Artistico als Institution zusammenkommen – zählen intrinsische Motivation, Ehrgeiz, Freude, Emotionalität, Individualität und Selbststeuerung. Um diesen Phänomenen gerecht zu werden, muss die Steuerung des Qualitätsmanagements bewusst „kulturell“ angelegt sein. Das bedeutet, dass die Kommunikation – also die verbale und nonverbale Interaktion zwischen Personen und Gruppen – die Verbindung und Verknüpfung zwischen Strategie, Struktur und Kultur der Organisation ermöglicht. Kommunikation ist also die ganz grosse Herausforderung für die Schulleitung: Sie muss die Übersetzung zwischen den Kulturen der Auftraggeber (Politik, im weiteren Sinne auch die Öffentlichkeit) und den Mitarbeitenden, Lernenden leisten, nach aussen und nach innen. Das geschieht über die Sprache. Ein Beispiel für die Führung nach Aussen ist die Broschüre zum 20-jährigen Jubiläum der Schule. Sie ist, wenn das Evaluationsteam die Zeichen richtig gelesen hat, vor allem als bottom-up-Produkt entstanden. Darin liegt eine Stärke. Umgekehrt setzt die Broschüre nur wenige strategische Impulse für Aussenstehende.

Damit sich Organisationen wie das Liceo Artistico im Bereich der Qualitäts- und Schulentwicklung organisch weiterentwickeln können, braucht es nach Ansicht des Evaluationsteams zusätzlich zur guten Organisation auch die Dimension des Führens und des Geführtwerdens.

Die (auch und vor allem) emotionale Anstrengung des Führens im Qualitätsbereich wird nach Auffassung des Evaluationsteams momentan vorwiegend von den wenigen Personen in der QEL-Gruppe geleistet – entsprechend stossen sie auch immer wieder trotz guten Willens auf mehr oder weniger offenen Widerstand. Man könnte als Schule, deren Lernende sich so positiv über die Schule äussern, einfach so fortfahren wie bisher, weil alle zufrieden sind. Allein, an der Kulturfrage (und somit an grundsätzlichen Qualitätsfragen) macht sich soviel Konfliktpotential fest, dass es sich lohnt, hier mehr Führung zu zeigen.

Handlungsempfehlung zum Qualitätsmanagement allgemein

1. *Qualitätsgedanken im Sinne von ‚Total Quality Management‘ weiter entwickeln. Ziel ist, dass die Gedanken zur Qualität im Alltag handlungsleitende Wirkung entfalten – und eingefordert werden können.*

Dadurch den Bogen zwischen den kantonalen Rahmenbedingungen und den Erfordernissen im Alltag schliessen. Für den entsprechenden Prozess externe Unterstützung beziehen.

Handlungsempfehlungen zur Steuerung des Qualitätsmanagements

2. *Qualität zur Chefsache machen*

Proaktive Beteiligung der Schulleitung „in Sachen Qualität“. Einsitznahme der Schulleitung in der QEL-Gruppe. Aktive Steuerung des Qualitätsentwicklungsprozesses durch die Schulleitung.

3. *Elemente des Qualitätsmanagements konzeptuell miteinander verknüpfen*

Die bisher eher nebeneinander stehenden Elemente des Qualitätsmanagements so miteinander verknüpfen, dass sie im Alltag wirksam sind und nicht mehr als „fremd“ empfunden werden. Dazu ein Projekt starten, wenn möglich mit externer fachlicher Unterstützung.

Handlungsempfehlungen zur thematischen Selbstevaluation und Schulentwicklung

4. *Evaluationskreisläufe schliessen*

Die bisher überzeugenden Selbstevaluationen in einem nächsten Anlauf so zu Ende führen, dass Auswertung, Massnahmengenerierung und die Überprüfung der Massnahmen ebenfalls umgesetzt werden.

Dieses Vorhaben bzw. die Zwischenschritte wirkungsorientiert kommunizieren (nicht nur informieren). Eine später folgende Selbstevaluation erst ansetzen, wenn die Massnahmen aus der vorherigen Evaluation umgesetzt und angemessen überprüft sind.

5. *Planung festigen und kommunizieren*

Die bestehende Planung 2009/10 des Qualitätsmanagements an der Schule zu einer Mehrjahresplanung weiterentwickeln und angemessen kommunizieren.

Handlungsempfehlung zum Individualfeedback und zur individuellen Qualitätsentwicklung

6. *Bestehende Feedback-Elemente weiter entwickeln*

Die bestehenden Elemente (z.B. den neu gewählten Schwerpunkt Hospitation) in qualitativer Hinsicht weiterentwickeln: Was sind die Qualitätsansprüche an eine Hospitation, damit sie welchen Nutzen erzeugen kann? Dafür ev. externe fachliche Unterstützung beziehen.

Handlungsempfehlungen zur Dokumentation Qualitätsmanagement

7. *Q-Dokumentation laufend weiterentwickeln*

Laufende Qualitätsarbeiten sinnvoll in die Dokumentation integrieren und am definierten Nutzen ausrichten.

Dokumentation so halten, dass die italienische Sprache gleichberechtigt mit der deutschen Sprache erscheint.

8. *Broschüre zum Qualitätsmanagement für die Hand der Lehrpersonen anfertigen*

Eine attraktiv aufgemachte Broschüre enthält alle Elemente des Qualitätsmanagements am Liceo Artistico mit ihren konkreten Rahmenbedingungen. Dazu allenfalls Expertinnenberatung beziehen.

3. Vereinbarte Massnahmen zwischen dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und dem Liceo Artistico

In der Auswertungssitzung vom 25. November 2010 zwischen der Schule und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt sind auf Grund der Handlungsempfehlungen des IFES-Evaluationsberichts die folgenden Massnahmen vereinbart worden. Die Vereinbarung ist inhaltlicher Bestandteil des Kontraktes zwischen Schule und dem MBA. Die Umsetzung der Massnahmen wird in den Folgejahren überprüft.

- Definieren und Präzisieren, was das Liceo Artistico unter guter Schulkultur versteht; Elemente des Qualitätsmanagements (QM) in den Kulturentwicklungsprozess einbinden
- Stellung der Qualitätsentwicklungsleitung (QEL) stärken, Aufgaben und Kompetenzen klären, Qualitätsentwicklung (QE) mittelfristig planen
- Erstellen eines ganzheitlichen Qualitätskonzepts
- Bestehende Feedback-Elemente weiterentwickeln; interne Q-Weiterbildung intensivieren
- Die Angebote der Fachstelle QE des Mittelschul- und Berufsbildungsamts vermehrt nutzen

Für die Umsetzung der Massnahmen gilt ein Zeithorizont von 3 Jahren.

Diese Massnahmen wurden besprochen am 25. November 2010 zwischen

den Vertretern des Mittelschul- und Berufsbildungsamts Johannes Eichrodt, Abteilungsleitung Mittelschulen und Hanspeter Maurer, Leiter Fachstelle Qualitätsentwicklung

und

der Schulleitung des Liceo Artistico Markus Fischer, Rektor und Franz Blaser, Qualitätsentwicklungsleitung

Zürich, 10. April 2011