



Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Mittelschul- und Berufsbildungsamt
Ausstellungsstrasse 80
8090 Zürich
Telefon +41 43 259 77 00

Externe Schulevaluation

Kantonsschule Stadelhofen

Januar 2015





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. Auszug aus dem Evaluationsbericht des Instituts für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES), Kernaussagen und Handlungsempfehlungen
3. Vereinbarte Massnahmen zwischen dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und der Kantonsschule Stadelhofen

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.ksstadelhofen.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 passende 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 usw.) durchgeführt.

www.ifes.ch
>Externe Evaluationen

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.

www.mba.zh.ch/qe

Glossar zum Qualitätsmanagement



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 KERNAUSSAGEN

1. Die Kantonsschule Stadelhofen versteht sich als eine humanistische Schule, die zusammen mit der Erfüllung ihres Auftrags sehr viel Wert auf ein gutes Schulklima und eine tragfähige Schulkultur legt.
2. Die Kantonsschule Stadelhofen weist sich aus als eine künstlerische Schule, an der die musischen Schwerpunkte eine grosse Anziehungskraft haben – ohne dabei die anderen Ausbildungsprofile aus den Augen zu verlieren.

2.2 GENERELLE KERNAUSSAGE ZUM PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

3. Die Schule hat hohe Qualitätsansprüche. Sie erfüllt die formalen Ansprüche der kantonalen Bildungsverwaltung an ein schuleigenes Qualitätsmanagement weitgehend. In der Praxis und den Prozessen von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung gibt es noch verbesserungswürdige Aspekte, die der Schulleitung und der QEL aber weitgehend bekannt sind. Institutionalisierte Massnahmen zur Qualitätssicherung werden von der Lehrerschaft teilweise als bedrohliche Eingriffe in die Gestaltungsfreiheit des individuellen Handelns beschrieben.

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

4. Die Kantonsschule Stadelhofen hatte in den letzten fünf Jahren zwei Schulleitungswechsel zu bewältigen, was in einigen Führungsbelangen verständlicherweise eine gewisse Diskontinuität zur Folge hatte, aber den Verantwortlichen bewusst ist. Die Schulleitung betrachtet die Umsetzung eines funktionsfähigen und wirksamen Qualitätsmanagements als einen wichtigen Aspekt der Schulführungsaufgabe. Das Zusammenspiel und die jeweiligen Verantwortlichkeiten im Dreieck der mit dem operativen Qualitätsmanagement beschäftigten Gremien Schulleitung, QEL und Adjunktin ist noch wenig ersichtlich.



INSTITUT FÜR EXTERNE SCHULEVALUATION AUF DER SEKUNDARSTUFE II



5. Es liegen einzelne Q-Konzeptelemente vor, die von aussen vorgeschrieben sind, bzw. die auf die kantonalen Vorgaben Bezug nehmen. Ein kohärentes und ganzheitliches Q-Konzept, mit welchem die Förderung der Schul- und Unterrichtsqualität und das Zusammenspiel der einzelnen Qualitätsmassnahmen umfassend beschrieben wird, ist noch nicht vorhanden.
6. Gemeinsame Leitwerte zur Schul- und Unterrichtsqualität sind beschrieben. Ihr systematischer Einsatz als Bezugsrahmen in der Praxis der Schul- und Qualitätsentwicklung muss noch geklärt und festgelegt werden.

2.4 KERNAUSSAGEN ZUM INDIVIDUALFEEDBACK UND ZUR INDIVIDUELLEN QUALITÄTSENTWICKLUNG

7. Zur persönlichen und unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung wird von den Lehrpersonen regelmässig Feedback von verschiedenen Seiten eingeholt. Es hat sich eine Feedbackpraxis etabliert, die bei einem Teil der Lehrerschaft auf Interesse, bei einem anderen eher auf Pflichterfüllung beruht. Ein Bemühen um hilfreiche Regeln, Instrumente und Verfahren zur Feedbackpraxis ist erkennbar.
8. Die Klassenfeedbacks werden als Reflexionsanlass für den Unterricht genutzt. Die Lernenden nehmen teilweise Auswirkungen der Rückmeldungen auf die Praxisgestaltung wahr.
9. Die Schule hat Elemente einer feedbackgestützten persönlichen Qualitätsentwicklung und Feedbackpraxis aufgebaut und institutionell festgelegt.

2.5 KERNAUSSAGEN ZUR THEMATISCHEN SELBSTEVALUATION UND SCHULENTWICKLUNG

10. Die Durchführung von thematischen Schulevaluationen hat mittlerweile eine gewisse Selbstverständlichkeit und Akzeptanz. Einige konzeptionelle Aspekte zur Praxis von Schulevaluationen sind knapp aufgezählt. Ein Konzept zur differenzierten, systematischen Durchführung von datengestützten Schulevaluationen, welches die Auswahl der Evaluationsthemen, die Verfahren, Prozessschritte, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad und Verantwortlichkeiten transparent festlegt, ist noch ausstehend.
11. Die in den vergangenen Jahren durchgeführten Schulevaluationen sind ausführlich dokumentiert. Die Wahl der Evaluationsthemen erfolgt situativ nach Bedarf. Die Evaluationsprojekte werden in aller Regel nach Grundsätzen des Projektmanagements durchgeführt.
12. Die Schule verfügt über wichtige Qualitätsdaten, die für Entwicklungsprozesse verwendet werden können. Die Evaluationsergebnisse sind gut nachvollziehbar.
13. Die Schule hat in den vergangenen Jahren mit hohem Entwicklungstempo eine ganze Reihe von Schulentwicklungsprojekten durchgeführt, sowohl von innen motivierte als auch von aussen angestossene.



INSTITUT FÜR EXTERNE SCHULEVALUATION AUF DER SEKUNDARSTUFE II



2.6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Handlungsempfehlungen zur Steuerung der Q-Prozesse, zum Q-Konzept und Leitbild

1. Wir empfehlen, das Verständnis und die Philosophie des Qualitätsmanagements in seiner ursprünglichen Intention weiterzuentwickeln in Richtung Lernende Organisation. Damit wird die Sichtweise schulischer Qualitätsarbeit erweitert und das Qualitätsmanagement erhält die ihm entsprechende genuine Bedeutung und Sinnhaftigkeit. Das Lernen, Erforschen und Verstehen von Zusammenhängen und Dynamiken von Schule und Unterricht als Kernaufgabe generiert Energie und emotionale Integration der Qualitätsarbeit – im Gegensatz zu blosser Pflichterfüllung.
2. Wir empfehlen, bei der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und der Schule als Organisation das 4-Phasen-Modell (Glasl) als Inspirationsquelle zu nutzen um die Schulentwicklung der Kantonsschule Stadelhofen verstehend einordnen und entsprechende Schlüsse ziehen zu können.

Beispielsweise:

- In welcher Entwicklungsphase sehen wir die Schule aktuell am Ehesten? Woran erkennen wir das?
 - Sind wir bei bestimmten Aspekten noch in einer anderen Phase? Wo stellen wir Überschneidungen fest?
 - Welche Phase steht jetzt an? Welche Aspekte und Inhalte dieser Phase sollten wir aufnehmen?
 - Inwiefern sollte sich das Führungs- und Steuerungshandeln entsprechend der neuen Phase anpassen? Was braucht es bezüglich Rollengestaltung von Schulleitung und QEL jetzt?
3. Wir empfehlen darauf hinzuwirken, dass Entwicklungskreise im Sinne des Deming-Kreises geschlossen werden. Damit erhalten Entwicklungsprojekte in der Wahrnehmung aller Beteiligten Stringenz und Klarheit, gleichsam einen roten Faden von Anfang bis Ende.
Es gibt nichts Anstrengenderes und Belastenderes in Organisationen, als wenn Projekte episodisch und fragmentiert bleiben oder gar auf geheimnisvolle Weise im Sande verlaufen.
 4. Die Lernenden machen wichtige Erfahrungen zum Schulleben in seiner Gesamtheit. Wir empfehlen, die Erfahrungen der Schülerorganisation – neben ihrem schulkulturellen Engagement – systematisch für kontinuierliche Verbesserungsprozesse ihrer Schule zu nutzen.
 5. Wir empfehlen, auf der Grundlage der bestehenden Q-Teilkonzepte ein kohärentes und ganzheitliches Q-Konzept zu erarbeiten, mit welchem die Förderung der Schul- und Unterrichtsqualität und das Zusammenspiel der einzelnen Qualitätsmassnahmen beschrieben wird.



INSTITUT FÜR EXTERNE SCHULEVALUATION AUF DER SEKUNDARSTUFE II



6. Das Evaluationsteam geht davon aus, dass die Einführung der neuen Funktion der Adjunktin für die organisationsbezogene Weiterentwicklung und die institutionelle Differenzierung der Schule förderlich sein wird. Wir empfehlen die Arbeitsbereiche, Verantwortlichkeiten (wer hütet welche Themen, leitet welche Geschäfte) und Rollen zwischen Schulleitung, QEL und Adjunktin gut zu klären und eventuelle Überschneidungen zu beachten und zu klären.
7. Wir empfehlen, die Idee eines entwicklungsorientierten Mitarbeitendengesprächs als Instrument der Personalentwicklung weiterzuentwickeln. Damit würde die Schulleitung über ein wichtiges Instrument zur Umsetzung der Schulstrategie verfügen.

Handlungsempfehlungen zum Individualfeedback und zur individuellen Qualitätsentwicklung

8. Wir empfehlen der Schule, ein Feedbackgefäss für Rückmeldungen von Lehrpersonen und Mitarbeitenden an die Schulleitung einzurichten.
Das Einholen von Rückmeldungen an die Schulleitung hat einen doppelten Effekt. Die Schulleitung erhält nicht nur Rückmeldungen zum Führungshandeln und allenfalls zu „Blinden Flecken“, sie geht damit auch mit gutem Beispiel voran und zeigt ihre Bereitschaft für persönliches und führungsbezogenes Lernen und Reflektieren.
9. Wir empfehlen, bezüglich persönlichem und unterrichtsbezogenem Lernen und Reflektieren die bisherigen Gefässe Hospitation und Klassenfeedback zu erweitern und Wahlmöglichkeiten zu eröffnen, um bei der intrinsischen Motivation der Lehrkräfte anzuknüpfen (Individualisierung des Q-Prozesses Feedback).
10. Das Methodenrepertoire für die Klassenfeedbacks sukzessive erweitern mit verschiedenen auch qualitativen und lebendigen, dialogischen Methoden. Damit wird nicht nur Abwechslung geschaffen, sondern auch einer allfälligen Ermüdung (immer dasselbe) vorgebeugt.

Handlungsempfehlungen zur thematischen Selbstevaluation und Schulentwicklung

11. Ein Konzept zur differenzierten, systematischen Durchführung von datengestützten Schulevaluationen, welches die Auswahl der Evaluationsthemen, die Verfahren, Prozessschritte, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad und Verantwortlichkeiten transparent festlegt, erarbeiten.
12. Wir empfehlen, bei thematischen Selbstevaluationen neben quantitativen auch qualitative, dialogische Methoden einzusetzen. Diese sind zumeist weniger aufwändig und bringen darüber hinaus die Betroffenen ins Gespräch.
13. Wir empfehlen, gut auf die Balance zwischen Innovation/Entwicklung sowie Konsolidierung, Anspannung und Entspannung zu achten.
Die Kantonsschule Stadelhofen hat in den letzten Jahren in einem hohen Rhythmus anspruchsvolle Entwicklungsprojekte und Veränderungen bewältigt. Nach solchen herausfordernden Phasen ist es angezeigt, das Neue nicht nur institutionell, sondern auch emotional zu integrieren. Eine Organisation muss zwischendurch auch einmal durchatmen können. Neues muss sich setzen können.



3 Vereinbarte Massnahmen zwischen dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und der Kantonsschule Stadelhofen

In der Auswertungssitzung vom 10. September 2015 zwischen der Schule und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) sind auf Grund der Handlungsempfehlungen des IFES-Evaluationsberichts Massnahmen besprochen und am 15. April 2016 schriftlich vereinbart worden. Die Vereinbarung ist inhaltlicher Bestandteil des Leistungsauftrags zwischen der Schule und dem MBA. Die Umsetzung der Massnahmen wird in den Folgejahren überprüft.

- Das Zusammenspiel der einzelnen Qualitätsmassnahmen in einem kohärenten und ganzheitlichen Konzept beschreiben. Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der verschiedenen Akteure definieren und aufeinander abstimmen.
- Klärung der Schnittstellen zwischen administrativen und pädagogischen Abläufen.
- Implementierung regelmässiger entwicklungsorientierter Mitarbeitergespräche, um Ideen, Stärken und Defizite frühzeitig zu erkennen und darauf angemessen reagieren zu können.
- Nutzen und Sinnhaftigkeit des systematischen Individualfeedbacks bei den Lehrpersonen stärken.
- Institutionalisierung des Schulleitungsfeedbacks: Regelmässiges Einholen von Feedbacks bei Lehrpersonen und Mitarbeiter/innen.
- Überprüfung des Konzepts zur Durchführung von thematischen Schulevaluationen.

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

Diese Massnahmen wurden vereinbart zwischen

den Vertretern des Mittelschul- und Berufsbildungsamts Reto Givel, Abteilungsleiter Mittelschulen und Hanspeter Maurer, Leiter Fachstelle Qualitätsentwicklung

und

der Schulleitung der Kantonsschule Stadelhofen, Thomas Tobler, Rektor; Ruedi Bohrer Prorektor; Livia Eisenring, Claude Kupfer, Qualitätsentwicklungsleitung.

Zürich, 21. April 2016