



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

Externe Schulevaluation

Kantonsschule Zürich Nord

Mai 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 Zürich Nord

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.kzn.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 Zürich Nord (KZN) ist eine lebendige Schule der Vielfalt, was insbesondere von den Lernenden geschätzt wird. Sie beschreiben das Schulklima als positiv und fühlen sich wohl.
2. Die heutige KZN ist aus einer Fusion der KS Birch und der KS Oerlikon entstanden. Mit der Zusammenführung hat die Schule einen überaus komplexen, anspruchsvollen und steinigen Changeprozess bewältigt und ist dabei als Ganzes funktionsfähig.
3. Die seit 2012/13 bestehende KZN steht noch am Anfang ihrer Betriebsgeschichte. Der Entwicklungsaufwand vor dem Hintergrund der Fusionsziele war und ist für die Schulleitung sehr hoch. Die Befragten beurteilen die heutigen institutionellen Bedingungen sehr unterschiedlich. Es sind deutliche Nachwehen des Fusionsprozesses feststellbar.

2.2 GENERELLE KERNAUSSAGEN ZUM PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

4. Die KZN erfüllt als noch junge Schule in einem bemerkenswert hohen Masse die kantonalen Anforderungen bezüglich der Einführung von Qualitätsmanagement und strukturierter Schulentwicklung. Qualitätsmanagement erfährt eine grundsätzliche Akzeptanz bei allen Betroffenen.

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

5. Die konzeptionellen Grundlagen für ein schuleigenes Qualitätsmanagement liegen schriftlich vor und sind allen Betroffenen zugänglich. Die Schule hat insgesamt die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement geklärt und beschrieben. In der Umsetzung zeigen sich noch Unklarheiten.
6. Die Schule hat von Anbeginn die Grundlagen für die Dokumentation des Qualitätsmanagements geschaffen und ermöglicht den Betroffenen den Zugang über das Intranet.
7. Die Schulleitung und die QEL kennen die Anforderungen an ein schulisches Qualitätsmanagement und bauen gezielt Instrumente und Verfahren auf. Steuerungsrelevante Informations- und Kommunikationsprozesse führen noch zu Störungen in organisatorischen Abläufen.



8. Die Schule bietet ihren Mitgliedern Möglichkeiten der Beteiligung an der Entwicklungsarbeit. Die Akzeptanz bei den Betroffenen ist noch ausbaufähig.
9. Die Steuerungsimpulse von QEL und Schulleitung werden als engagiertes Leitungsverhalten wahrgenommen und geschätzt. Als irritierend und demotivierend wird hingegen erlebt, dass einige Entwicklungsprozesse „versanden“.
10. In der KZN liegt eine „Q-Defizitregelung“ vor, mit der Zuständigkeiten und Verfahren knapp beschrieben sind. Diese Regelung hat im Umgang mit Qualitätsdefiziten noch kaum Wirksamkeit entfaltet.

2.4 KERNAUSSAGEN ZUM INDIVIDUALFEEDBACK UND ZUR INDIVIDUELLEN QUALITÄTSENTWICKLUNG

11. Die praktische Umsetzung der individuellen Qualitätsentwicklung zeigt erste positive Ansätze in der systematischen Nutzung des Klassenfeedbacks. Das Potential einer differenziert gestalteten und genutzten Feedbackpraxis im Sinne einer Lernenden Organisation bleibt noch eher ungenutzt.
12. Die schulischen Vorgaben zur individuellen Qualitätsentwicklung entsprechen den kantonalen Vorgaben. Die Schule verzichtet darauf, aus den Feedback-Ergebnissen Themen zur Schulentwicklung zu gewinnen.
13. Die MAB an der KZN entspricht der vom Kanton geforderten Praxis. Die Schule nutzt das Instrument MAB noch kaum als zielorientierten Entwicklungsmotor auf dem Weg zu einer grossen Schule mit Profilbewusstsein.
14. Das Mentoratskonzept der Schule gibt eine hilfreiche und ausreichend differenzierte Anleitung für die erfolgreiche Eingliederung neuer Kolleginnen und Kollegen in die KZN. Die entsprechenden Formulare liegen vor.

2.5 KERNAUSSAGEN ZUR THEMATISCHEN SELBSTEVALUATION UND SCHULENTWICKLUNG

15. Ein Grobkonzept für Selbstevaluationen liegt gemäss kantonalen Vorgaben schriftlich vor; Rhythmus, Verfahren und Wahl der Themen sind geklärt. Beteiligungsstrukturen bleiben unbestimmt. Rechte der Betroffenen sind nicht beschrieben.
16. Zwei professionell durchgeführte Selbstevaluationen sind dokumentiert. Die Wahl der Themen ist weniger konzeptionell als vielmehr problemorientiert motiviert. Der Evaluationszyklus bleibt offen.



2.6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Generelle Handlungsempfehlungen zur Schulentwicklung

1. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, sich für die Entwicklung Zeit zu lassen, falsche Erwartungen zu korrigieren.
Die KZN ist noch eine sehr junge Organisation. Das sich Einspielen von Menschen, Prozessen und Abläufen braucht Zeit. Fehler und Ungenauigkeiten gehören in der Aufbau-phase dazu. Die KZN hat das Recht und die Pflicht sich Zeit zu lassen für ihren Aufbau. Die Erwartungen an die Schulleitung sind riesig. Es gilt zu lernen, sich von unrealistischen Erwartungshaltungen zu trennen.
2. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, das bisher Erreichte gebührend zu feiern.
3. Die Grösse der Schule bewusst als Ressource nutzen. Wir empfehlen der Schule, die vorhandene Vielfalt an Kompetenzen und Expertenwissen als Ressource zu erkennen, zu nutzen, auch als Entlastungsmöglichkeit für Schulleitung, Fachschaften, Verwaltung.
4. Das 4-Phasen-Entwicklungsmodell¹ als Orientierungsmodell nutzen. Wir empfehlen, bei der Weiterentwicklung der Schule als Organisation das 4-Phasen-Entwicklungsmodell als Inspirationsquelle zu nutzen um die Schulentwicklung der KZN verstehend einzuordnen und entsprechende Schlüsse zu ziehen.
Beispielsweise: In welcher Entwicklungsphase sehen wir die Schule aktuell am ehesten? Woran erkennen wir das? Und was bedeutet das für das Führungshandeln?
5. Mit über 350 Lehrpersonen und 2000 Lernenden ist die KZN die mit Abstand grösste Mittelschule des Kantons Zürich. Das Evaluationsteam empfiehlt, die schulinterne und -externe Kommunikation und Information (wie dies bei anderen Organisationen dieser Grösse auch der Fall ist) professionell und strukturell sauber zu verorten, z.B. im Rahmen eines Kommunikationsverantwortlichen.

Handlungsempfehlungen zum Profil und zur Steuerung des Qualitätsmanagements

6. Wir empfehlen der Schule, Wege zu suchen, wie Information und Kommunikation so laufen können, dass bei den Betroffenen Kontakt, gegenseitiges Vertrauen und Sicherheit entstehen können. Das Strategiepapier Zusammenführung bietet immer noch Anregungen, die auf Umsetzung warten. Eine andere Möglichkeit sehen wir in der konsequenten Beachtung des vorliegenden, aber noch weiter zu differenzierenden Funktionsdiagramms. Auf dieser Basis wird einerseits Transparenz geschaffen, andererseits können Verantwortlichkeiten eingefordert werden.
Wir empfehlen der Schulleitung, dem Bedürfnis des Menschen nach Resonanz und Sinnhaftigkeit volle Aufmerksamkeit zu schenken und Vorschläge und Beanstandungen möglichst schnell zu beantworten.

¹ Glasl, F. et al. (2008): Professionelle Prozessberatung. Stuttgart: Verlag freies Geistesleben.
Auszug aus dem Evaluationsbericht des IFES vom 11.09.2015, Kantonsschule Zürich Nord



7. Wir empfehlen die Entscheidungs- und Leitungskompetenzen im Qualitätsmanagement klarer zu fassen: Wer entscheidet, wer kontrolliert, wer setzt um, wer achtet das Thema (Querschnitt)? Eine Resonanzgruppe könnte auf Zeit oder auf Dauer etabliert werden mit dem Auftrag, diese Kompetenzen zu beobachten und in vereinbarten zeitlichen Abständen Rückmeldung (Resonanz) zu geben. Das vorhandene Funktionendiagramm könnte auf das Qualitätsmanagement angewandt werden.

Handlungsempfehlungen zum Individualfeedback

8. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, die Feedbackpraxis im Sinne gemeinsamen institutionellen Lernens als ein priorisiertes Entwicklungsprojekt zu deklarieren und an diesem Beispiel erlebbar zu machen, wie Entwicklung in einer lernenden Organisation zum Nutzen aller funktionieren kann: Reflexionsanlässe schaffen, in denen unterschiedliche Anspruchsgruppen Feedbackergebnisse vertiefend besprechen können und Themen herausarbeiten, die der Schule Hinweise geben auf weitere Entwicklungsschritte im pädagogischen Bereich.
Eventuell wäre es entlastend, wenn dieses Projekt professionell von aussen unterstützt werden könnte.
9. Wir empfehlen der Schule, konfliktfreudiger zu agieren und klare Forderungsziele formulieren: Feedback ist weder freiwillig noch komplett individuell, sondern findet in der Schule als Gesamtorganisation statt, das erfordert Verbindlichkeit und evtl. auch Unbequemlichkeit.

Handlungsempfehlungen zur Selbstevaluation und Schulentwicklung, Praxisgestaltung

10. Wir empfehlen der Schule, das Instrument (online-)Befragung weniger, dafür aber transparent bezüglich der Ergebnisse und Schlussfolgerungen einzusetzen und für ein gemeinsames Verständnis der Entwicklung der Schule zu nutzen. Die Motivation der Betroffenen zur Beteiligung gilt es zu erhalten oder zurückzugewinnen.
Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, das Konzept zur Selbstevaluation handhabbar zu professionalisieren d.h. die Instrumente und die zirkulären Ablaufschritte als Projektplanung zu beschreiben. Für die gemeinsame Dateninterpretation und adäquate Massnahmenentwicklung schlagen wir die für diesen Zweck bewährten Grossgruppenmethoden wie Open Space Technology, RTSC oder Zukunftskonferenz vor.



3 Vereinbarte Massnahmen zwischen dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und der Kantonsschule Zürich Nord

In der Auswertungssitzung vom 5. November 2015 zwischen der Schule und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) sind auf Grund der Handlungsempfehlungen des IFES-Evaluationsberichts Massnahmen besprochen und am 15. März 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.

- Definition der Zuständigkeiten und der Entscheidungs- und Leitungskompetenzen der verschiedenen Bereiche der Schule. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung von Kommissionen und Arbeitsgruppen sollen präzisiert, allenfalls erweitert und kommuniziert werden.
- Reflexion und Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationspraxis im Rahmen eines Schulentwicklungsprojekts unter Beizug eines externen Experten. Die Erwartungen der Schulleitung wie der Lehrpersonen sollen definiert und schriftlich vereinbart werden.
- Weiterentwicklung des systematischen Individualfeedbacks als Kulturelement. Die Wirkung und Wirksamkeit des systematischen Feedbacks soll mit regelmässigen internen Schulanlässen (Weiterbildung, Erfahrungsaustausch etc.) erhöht werden, mit dem Ziel, das systematische Individualfeedback als Chance für die Förderung der Zusammenarbeit und des Miteinanders wahrzunehmen. Optimierung und Erweiterung der Feedbackmethoden.
- Präzisierung und Vervollständigung der internen Rahmenvorgaben zur Selbstevaluation. Das Vorgehen zur Selbstevaluation wird von der Qualitätsentwicklungsleitung und der Schulleitung reflektiert, definiert und verschriftlicht; die Abläufe und Zuständigkeiten (Kommunikation, Ergebnissicherung, Massnahmenentscheide) sollen optimiert werden.

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 Zürich Nord Andreas Niklaus, Rektor; Andreas Widmer Prorektor; Kirsten Kämmerling, Nicolas Vionnet, Qualitätsentwicklungsleitung.

Zürich, 21. April 2016