

Bericht der externen Schulevaluation 2008

Berufsfachschule Bülach

Schwerzgruebstrasse 28

8180 Bülach

Standards: ISO 9001; eduQua; Q2E (nur als Orientierungs- und Bewertungsrahmen)

Inhalt

Teil 1: zur Ausgangslage

1. Ausgangslage	2
2. Auftrag	2
3. Evaluationschwerpunkte	2
4. Evaluationsteam	2
5. Evaluationskonzept / Evaluationsmethoden / Bezugsrahmen	3
5.1 Evaluationsdesign	3
5.2 Bezugsrahmen und Charakter der Evaluation	3
5.3 Evaluationstage	4
5.4 Berichterstattung	4

Teil 2: Evaluationsablauf

6. Evaluationsablauf	4
7. Datengrundlage	5
7.1 Fokuspunkt: Q-Konzept und Steuerung der Qualitätsentwicklung durch die Schulleitung	5
7.2 Fokuspunkt: Praxis des Individualfeedbacks	5
7.3 Fokuspunkt: Thematische Selbstevaluation der Schule	5
7.4 Vom Evaluationsteam der SGS durchgeführte Datenerhebungen zu allen drei Fokusbereichen	5

Teil 3: Kernaussagen und Handlungsempfehlungen

8. Kernaussagen und Handlungsempfehlungen	6
8.0 Übersicht mit Bezug zu den Leitfragen für externe Evaluationen Sek II, ISO-zertifizierter Schulen, Kanton Zürich	6
8.1 Q-Konzept und Steuerung der Qualitätsentwicklung durch die Schulleitung	7
8.2 Individualfeedback und persönlichen Q-Entwicklung	15
8.3 Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung	20
8.4 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen	23

1. Ausgangslage

Gemäss den Vorgaben der Bildungsdirektion des Kantons Zürich wird jede Schule der Sekundarstufe II im Abstand von 6 Jahren durch eine externe Fachstelle evaluiert. Um Doppelbelastungen und Doppelspurigkeiten mit ISO 9001 zertifizierten Schulen zu vermeiden, hat das Mittelschul- und Berufsbildungsamt MBA entschieden, im Rahmen eines erweiterten Zwischenaudits die externe Evaluation durch die Zertifizierungsstelle auf der Grundlage der „Leitfragen für externe Evaluationen Sek II, ISO-zertifizierter Schulen Kt. Zürich“ (Ausgabe August 2006) durchführen zu lassen, wobei

- die externe Evaluation die Kerninhalte der oben erwähnten Leitfragen abdecken muss
- die Prinzipien der Triangulation gelten, d.h. es werden z.B. zum gleichen Aspekt die Schulleitung, die Lehrpersonen und die Lernenden befragt resp. interviewt.

2. Auftrag

Die Bildungsdirektion des Kantons Zürich hat die SGS Société Générale de Surveillance SA, Technoparkstrasse 1, 8005 Zürich beauftragt, die externe Evaluation bei der Berufsschule Bülach durchzuführen (Vertrag vom 7.07.2008).

3. Evaluationsschwerpunkte

- Qualitätskonzept und Qualitätssteuerung durch die Schulleitung
- Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung
- Praxis der thematischen Selbstevaluation und der Schulentwicklung
- Umgang mit Qualitätsdefiziten (Integriert in Fokuspunkt Qualitätssteuerung durch die Schulleitung) Der Evaluationsrahmen bezieht sich auf die Schulführung, die Grundbildung und die Administration.

4. Evaluationsteam

Das Evaluationsteam setzt sich aus vier Personen zusammen. Der Teamleiter Erwin Hunkeler ist verantwortlicher Leiter des Bereichs Evaluation und Zertifizierung im Bildungsbereich bei der SGS. Die SGSEvaluatorinnen Verena Mock und Sabine Schüpbach sind praxiserfahrene Evaluationsfachpersonen aus dem Bildungsbereich. Herr Roger Amman ist Mitglied der Schulleitung einer Berufsfachschule und Qualitätsleiter.

Evaluationsleiter: Erwin Hunkeler, Dipl. Erwachsenenbildner HF, Organisationsentwicklung, EFQM-Assessor, Experte der SAQ für die Auditorenausbildung

Evaluatorin: Verena Mock, M.A./lic.phil.I, Lehrerin Berufsmaturität Deutsch und Verantwortliche Qualitätsleiterin im Berufsbildungszentrum Emmen, Supervisorin BSO

Evaluatorin: Sabine Schüpbach, lic.phil.I Romanistik, Dipl. Erwachsenenbildnerin HF, Praxisberaterin für Schulen und Lehrpersonen

Evaluator: Roger Ammann, Schulleitungsmitglied am Berufs- und Weiterbildungszentrum Rorschach-Rheintal, Abt. Leiter Allgemeine Berufe, Qualitätsleiter

5. Evaluationskonzept / Evaluationsmethoden / Bezugsrahmen

5.1 Evaluationsdesign

Befragte / Beteiligte	Evaluationsbereiche				Evaluationsmethoden				
	Qualitätskonzept und Qualitätssteuerung	Individualfeedback	Thematische Selbstevaluation	Umgang mit Qualitätsdefiziten	Ratingkonferenzen	Einzelinterviews	Gruppeninterviews	Rundgang	Dokumentenanalyse
Rektor	x	x	x	x					✓
Schulleitung	x	x	x	x			1		
Qualitätsleitung	x	x	x	x					
Ltg. th. Selbstevaluation			x			1			
Lehrpersonen: Technik	x	x	x	x	3*				
Lehrpersonen: Wirtschaft	x	x	x	x	3*				
Lernende: Technik	x	x		x	3**				
Lernende: Wirtschaft	x	x		x	3**				
Verwaltungspersonen	x	x		x			1		
Auditorenteam+QL	x		x	x	1				
Schulkommission	x	x	x	x			1		

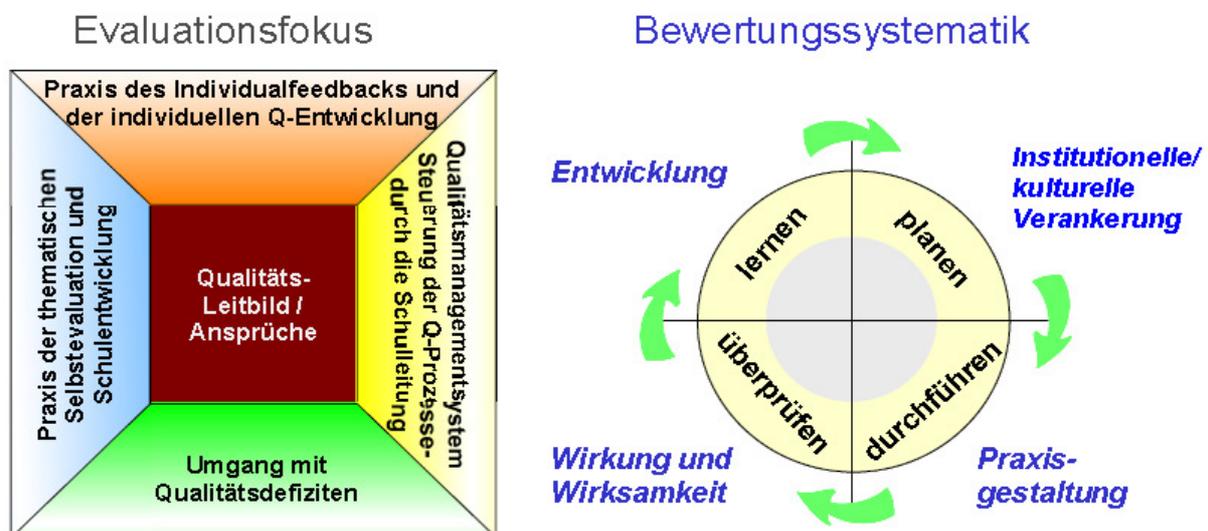
Legende:

* 5-7 Lehrpersonen pro Ratingkonferenz FK und ABU; geschlechtergemischt; > 40% Pensum; Dauer ca. 60 Min.

** 6-8 Lernende pro Ratingkonferenz; Klassensprecher; geschlechter- und jahrgangsgemischt; Dauer ca. 60 Min.

5.2 Bezugsrahmen und Charakter der Evaluation

Die externe Evaluation stützt sich auf die Leitfragen des Kantons Zürich Sek II, ISO 9001-zertifizierter Schulen vom 10. April 2005. Durch die Beantwortung der Leitfragen wird eine qualitative Beurteilung der Qualitätssicherung und -entwicklung an der Berufsschule Bülach gemacht.



Als Ordnungsraster zur Herleitung von Fragestellungen und zur Gliederung der Daten wurden bei allen Fokuspunkten die allgemeinen Qualitätsaspekte *Institutionelle und kulturelle Verankerung – Praxisgestaltung – Wirkung und Wirksamkeit – Entwicklung* verwendet.

5.3 Evaluationstage

Das Evaluationsteam hat im Vorfeld der Evaluationstage vor Ort die Unterlagen der Schule analysiert, die Evaluationsinstrumente erstellt und in Zusammenarbeit mit der Schule ein detailliertes Programm für den Evaluationsbesuch an der Schule erarbeitet (siehe Anhang 9.1).

An den Evaluationstagen führte das Evaluationsteam (aufgeteilt in Zweierteams) gemäss Programm Interviews und Ratingkonferenzen durch, um quantitative und qualitative Aussagen zur Institutionellen Verankerung, Praxisgestaltung, Wirksamkeit und zur Selbst-Einschätzung von Stärken/Schwächen zu erhalten.

5.4 Berichterstattung

Die Berichterstattung des Evaluationsteams umfasst drei Elemente: mündliche Besprechung mit der Schulleitung im Anschluss an die Evaluationstage, schriftlicher Evaluationsbericht und falls von der Schulleitung gewünscht, mündliche Berichterstattung an die Mitarbeitenden der Berufsschule Bülach. Die Struktur der Berichterstattung zum Qualitätsmanagement (Teil 2) setzt sich wie folgt zusammen:

- Kernaussagen des Evaluationsteams zu den Leitfragen des Kantons Zürich
- Erläuterung zu den quantitativen und qualitativen Datenerhebungen und Datenanalysen
- Handlungsempfehlungen des Evaluationsteams
- Zusammenfassung und Positionierung innerhalb der vier Qualitätsstufen (Bezugsraster Q2E).

Der Anhang (Kap. 9) enthält die eingesetzten Evaluationsinstrumente mit den Erhebungsergebnissen.

6. Evaluationsablauf

Die nachstehende Tabelle zeigt die wichtigsten Daten im Gesamtablauf der externen Evaluation bei der Berufsschule Bülach.

20. April 2008	Kontaktaufnahme mit dem Rektor der Berufsschule Bülach
10. Mai 2008	Offertabgabe an das Mittelschul- und Berufsbildungsamt MBA des Kantons Zürich
16. Juni 2008	Erste Besprechung zwischen SGS und der Qualitätsleitung der Berufsfachschule Bülach: Analyse der „Leitfragen für externe Evaluationen Sek II an ISO-zertifizierten Schulen Kt. Zürich“ Übergabe und Besprechung der Entwürfe der Evaluationsinstrumente
23. Juni 2008	Verfahrens- und Vertragsklärung zwischen dem MBA und der SGS
7. Juli 2008	Vertragsunterzeichnung zwischen dem MBA und der SGS
Juni-August 2008	Erarbeitung des Evaluationsdesigns, des Evaluationsprogramms und der sieben Evaluationsinstrumente durch das Evaluationsteam
15. August 2008	Abgabe der definitiven Evaluationsinstrumente an die Berufsfachschule Bülach
August 2008	Interne Organisation der Evaluationstage durch die Berufsschule Bülach
22. August 2008	Vorbereitungsworkshop des Evaluationsteams der SGS
25. August 2008	Abgabe der QM-Dokumentation und des Schulleitungs-Reviews an das Evaluationsteam
22.-23.09. 2008	Evaluationstage an der Berufsfachschule Bülach (2 Tage) inkl. Schlussbesprechung mit der Schulleitung
29.09.-25.10.08	Auswertung der Ergebnisse und Entwurf des schriftlichen Berichts im Evaluationsteam
25.-31. Okt. 2008	Verifizierung des Berichtes im Evaluationsteam
31.10.-4.11.2008	Fertigstellung des Evaluationsberichtes
5. Nov. 2008	Abgabe des definitiven Berichtes an das MBA und die Berufsfachschule Bülach

7. Datengrundlage

Schriftliche Dokumentationen der Berufsfachschule Bülach, welche dem Evaluationsteam der SGS zur Datenanalyse zur Verfügung gestellt wurden:

7.1 Fokuspunkt: Q-Konzept und Steuerung der Qualitätsentwicklung durch die Schulleitung

- Leitbild, Pädagogisches Konzept, Unterrichtsstandards, Organigramm, Stellenbeschreibungen
- Schulreview 2007/2008, Erfolgskenngrössen 2007/2008
- Qualitätsdokumentation: Managementprozesse, Prozesse zur kontinuierlichen Verbesserung, Prozesse der Grund- und Weiterbildung
- Verfahren zur Schulentwicklung, zur finanziellen Steuerung, zur Anstellung und Beurteilung von Lehrpersonen und Rekrutierung von Verwaltungspersonal, zum Mentorat, zur internen und externen Kommunikation, zur Krisenintervention, zu den internen Audits und zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung
- Verfahren und Ergebnisse zur Befragung der Lernenden (Klassenchefkonferenz) und Lehrbetriebe zur Qualität

7.2 Fokuspunkt: Praxis des Individualfeedbacks

- Verfahren für die unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung inkl. der vier schriftlich dokumentierten Methoden: Kollegiale Feedbackgruppen, Schülerfeedback, themenorientierte Lerngruppen, kollegiale Erfahrungsgruppen
- Verfahren zum Jahresgespräch mit Lehrpersonen
- Quantitative Zusammenstellung über die Verteilung der Lehrerschaft auf die vier Feedbackgefässe im Schuljahr 2007/2008
- Anleitung zum Führen eines persönlichen Q-Portfolios

7.3 Fokuspunkt: Thematische Selbstevaluation der Schule

- Verfahrensbeschreibung zur thematischen Selbstevaluation
- Bericht mit Ergebnissen zur thematischen Selbstevaluation 2004/2005: Feedback an Schulleitung
- Umsetzungsbericht zur thematischen Selbstevaluation 2006: NW EDK Benchmarking Sek. II
- Kurzbericht zur thematischen Selbstevaluation 2007: Befindlichkeit der Lehrpersonen
- Ergebnisse zur thematischen Selbstevaluation 2008: Befindlichkeit der Lehrpersonen

7.4 Vom Evaluationsteam der SGS durchgeführte Datenerhebungen zu allen drei Fokusbereichen

- 1 Gruppeninterview mit der Schulleitung: 5 Personen (Rektor, Abteilungsleiter, Qualitätsleiter)
- 1 Gruppeninterview mit der Schulkommission: 4 Personen
- 1 Gruppeninterview mit den Personen der Schulverwaltung: 4 Personen
- 1 Gruppeninterview mit Mitgliedern, welche thematische Selbstevaluationen durchführten: 4 Personen
- 1 Ratingkonferenz mit dem Auditorenteam: Q-Leiter und vier Auditoren/Auditorinnen: 5 Personen
- 3 Ratingkonferenzen mit Lehrpersonen der Abt. Wirtschaft: 14 Personen
- 3 Ratingkonferenzen mit Lehrpersonen der Abt. Technik: 17 Personen
- 3 Ratingkonferenzen mit den Lernenden Abteilung Wirtschaft: 18 Klassenvertreter/innen
- 3 Ratingkonferenzen mit den Lernenden Abteilung Technik: 21 Klassenvertreter/innen

Insgesamt wurden in den Einzel- und Gruppeninterviews und Ratingkonferenzen **92 Personen** befragt. Alle vom Evaluationsteam erhobenen Daten wurden – bis auf die Zuordnung zur Befragtengruppe – anonymisiert.

Das Evaluationsteam hat im Vorfeld der Evaluationstage an der Berufsfachschule Bülach die Unterlagen der Schule analysiert, die Evaluationsinstrumente erstellt und in Zusammenarbeit mit der Schule ein detailliertes Programm erarbeitet (siehe Anhang Nr. 9.1).

Die Ergebnisse der Evaluation werden im vorliegenden Bericht zu Kernaussagen über die Stärken und Entwicklungspotenziale verdichtet. Von den Entwicklungspotenzialen hat das Evaluationsteam Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung abgeleitet.

8. Kernaussagen und Handlungsempfehlungen

8.0 Übersicht mit Bezug zu den Leitfragen für externe Evaluationen Sek II, ISO-zertifizierter Schulen, Kanton Zürich

Q-Konzept und Steuerung der Qualitätsentwicklung durch die Schulleitung		Kap.
Grundlagen	Q-Konzept: Grundsätze/Ganzheitlichkeit	8.1.1
	Q-Konzept: Stellenwert	8.1.2
	Zentrale Q-Ansprüche: Erarbeitung, Formulierung, Akzeptanz	8.1.3
	Verfahren Q-Sicherung und -entwicklung: Entwicklung und Evaluation	8.1.4
	Verfahren bei gravierenden Verstössen gegen Q-Ansprüche	8.1.5
Durchführung	Q-Verantwortung der Schulleitung: Verbindlichkeit, Initiierung, Steuerung	8.1.6
	Operative Q-Leitung und Q-Entwicklung: Positionierung und Verpflichtung	8.1.7

Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung		
Grundlagen	Systematisches Feedback für Lehrpersonen, Abgrenzung Feedback-MAB	8.2.1
	Systematisches Feedback für Schulleitungsmitglieder	8.2.2
	Angebot an erprobten und dokumentierten Methoden	8.2.3
Durchführung	Sachgemässe Durchführung: Akzeptanz, Vollzug und Kontrolle	8.2.4
Wirkung	Umsetzung von Massnahmen und Wirkungsbewertung	8.2.5

Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung		
Grundlagen	Transparentes Evaluationskonzept	8.3.1
Durchführung	Schulspezifische, relevante Themenwahl	8.3.2
	Systematische Erhebung und Auswertung	8.3.3
Wirkung	Umsetzung von Massnahmen und Wirkungsüberprüfung	8.3.4

8.1 Q-Konzept und Steuerung der Qualitätsentwicklung durch die Schulleitung

8.1.1 Grundlagen: Q-Konzept Grundsätze/Ganzheitlichkeit

Kernaussage 1: Aufbau und Implementierung eines QM-Systems ist die Sache der Schulleitung

Die Berufsschule Bülach verfügt über ein umfassendes und prozessorientiertes und seit Mai 2003 nach ISO 9001 erfolgreich zertifiziertes Qualitätsmanagement-System. Die Schulleitung Bülach und die Schulkommission betrachten den Aufbau und die Umsetzung eines funktionsfähigen QM-Systems als einen wichtigen Aspekt ihrer Führungsaufgaben. Von den Mitgliedern der Schulkommission wird die ganzheitliche Struktur und institutionelle Verankerung des QM-Systems als eindeutige Stärke der Schule angesehen.

Erläuterungen:

- Unter dem Link *bsb-Buelach.ch >Rektorat >Qualitätssicherung >Q-System* haben alle interessierten Personen uneingeschränkten Zugang zu allen Verfahren und Hilfsmitteln des Q-Systems. Das QSystem ist prozessorientiert aufgebaut und strukturiert nach den 5 zentralen Bereichen: Management, kontinuierliche Verbesserung, Grundbildung, Weiterbildung und Allgemeines. Im Weiteren ist das QMSystem inhaltlich auch der Träger für das Leitbild, das Pädagogische Konzept und die Unterrichtstandards sowie für die Stellenbeschriebe der Funktionsträger/innen. Die QM-Dokumentation trägt zu einer hohen Ablauftransparenz bei.
- Unter dem Pfad *Management* und dem Stichwort *Qualitätsentwicklung Unterrichtsbezogen* sind das Verfahren und die Methoden für das Individualfeedback und unter dem Begriff *Schulentwicklung* ist das Verfahren für thematische Selbstevaluation hinterlegt. Das Verfahren zur *Evaluation der Grundbildung* befindet sich hingegen unter dem Pfad *Grundbildung*.
- In einem speziellen Verfahren werden die Aufbewahrungsdauer und der Aufbewahrungsort von relevanten Nachweisdokumenten geregelt (Q-Archiv). Die Liste macht jedoch keine Aussagen zur Aufbewahrung von Dossiers zu den thematischen Selbstevaluationen, internen und externen Auditberichten und Schulreviews.
- Der *Q-Leiter* ist gemäss Stellenbeschrieb (vom 1.05.2003) verantwortlich für die Erstellung, Änderung und Verwaltung des gesamten QM-Systems.
- Von den *Lehrpersonen* werden die Prozessbeschreibungen und Hilfsmittel sowie der elektronische Zugang zum QM-System sehr geschätzt.
- Die Vertreter der *Schulkommission* bewerten das Q-System als eigentliche Stärke der Schule. Sie sind sogar einstimmig der Meinung, dass die Integration des KV ohne vorhandenes QM-System nicht in demselben Masse möglich gewesen wäre.

Kommentar des Evaluationsteams:

Die Berufsschule Bülach verfügt über ein umfassendes und prozessorientiertes und seit Mai 2003 nach ISO 9001 erfolgreich zertifiziertes Qualitätsmanagement-System. Es beinhaltet Verfahren und Hilfsmittel zu den Führungs-, Verbesserungs-, Ausbildungs- und Unterstützungsprozessen. Es ist institutionell verankert, wird kontinuierlich aktualisiert und weiterentwickelt. Für alle Lehrpersonen und Mitarbeitenden sind die Verfahren und Hilfsmittel elektronisch zugänglich. Als eine von wenigen Institutionen gewährt die Berufsschule Bülach aussenstehenden Personen via Link auf der Homepage uneingeschränkten Einblick in ihr QM-System. Von den Mitgliedern Schulkommission wird die Struktur und institutionelle Verankerung des QM-Systems als eindeutige Stärke der Schule angesehen. Das Evaluationsteam betrachtet das QM-System als gut strukturiert, umfassend, institutionell verankert und nützlich für die interne Qualitätssicherung und -entwicklung. Vorbehalte sind in Bezug auf die Verfahrensregelung zur thematischen Selbstevaluation und zur kontinuierlichen Aktualisierung angebracht.

Handlungsempfehlung 1: Weiterentwicklung und Pflege des QM-Systems

- *Einige Verfahren und Dokumente, wie beispielsweise Regelungen zur unterrichtsspezifischen QEntwicklung und zur Evaluation Grundausbildung, sind historisch gewachsen und zum Teil in unterschiedlichen Bereichen abgelegt. Eine Zusammenführung sollte geprüft werden. Auf redundante Aussagen sollte verzichtet werden.*
- *Einige Dokumente, wie beispielsweise Lehrerliste mit Funktionen, Anstellungskriterien für Lehrpersonen, Eintrittstest Mathematik EL, LAB ABU sollten aktualisiert werden.*

- Die Regelung zum Q-Archiv sollte mit den Angaben zum Aufbewahrungsort und zur -dauer bezüglich den Dossiers der thematischen Selbstevaluationen, der internen und externen Auditberichte und der Schulreviews ergänzt werden.
- Neue Mitarbeitende der Verwaltung sollten im Rahmen ihrer Einführung mit den für sie relevanten Regelungen des QM-Systems vertraut gemacht werden.

8.1.2 Grundlagen: Q-Konzept Stellenwert der Qualitätsentwicklung

Kernaussage 2: Starkes kulturell verankertes Qualitätsbewusstsein

In der Schulleitung, der Lehrerschaft und beim Verwaltungspersonal lässt sich ein starkes, kulturell verankertes Qualitätsbewusstsein feststellen, welches sich sowohl auf den Unterricht als auch auf die Schule als Ganzes bezieht. Die zentralen Q-Ansprüche sind im Leitbild formuliert und den Lehrpersonen bekannt und werden von ihnen akzeptiert. Die Qualitätsentwicklung hat an der Berufsschule Bülach, ausgehend und initiiert von den Fachteams und unterstützt durch die Schulleitung und die Schulkommission, einen sehr hohen Stellenwert.

Erläuterungen: Stellenwert und kulturelle Verankerung der Qualitätsentwicklung

- Der Stellenwert des Qualitätssystems und der Qualitätsentwicklung wird von der *Schulkommission* sehr hoch eingeschätzt. Mehrfach wurde betont, wie wichtig es für die Schule war, dass sie ein QM-System aufgebaut hat und stetig weiterentwickelt. Es trägt aus ihrer Sicht viel zum guten Output – hervorragende Erfolgsquoten bei den Lehrabschlussprüfungen – bei. Die *Schulkommission* findet, dass sie gut von der Schulleitung über Ergebnisse von Audits, Evaluationen und die Zielerfüllung informiert werde und aktiv Einfluss auf die Qualitätsentwicklung nehme.
- Die *Schulleitung* ist überzeugt, dass im Lehrerkollegium die Qualitätsentwicklung einen hohen Stellenwert bezogen auf den Unterricht und etwas weniger ausgeprägt auf die Schule als Ganzes hat. Das hohe Engagement an der 25-Jahr-Feier und beim Skitag seien beobachtbare Indikatoren für die Identifikation der Lehrpersonen mit der Schule. Die Schulleitung sieht in den Fachteams den eigentlichen Motor der unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung. Dies wird auch von den Lehrpersonen mehrfach bestätigt.
- Für alle 31 befragten *Lehrpersonen* trifft es *völlig zu* oder zumindest *trifft es eher zu*, dass die Schulleitung der Qualitätsentwicklung eine grosse Bedeutung zumisst. Spontan wird von den Lehrpersonen die Offenheit der Schulleitung gegenüber Initiativen und Verbesserungsprojekte durch die Fachschaften genannt (Beispiel: Unterstützung der Lernenden beim Erwerb international anerkannte Sprachdiplome erwerben können). Auch die freiwillige Teilnahme am NW EDK-Benchmarkprojekt wurde genannt: Die Schulleitung will es genau wissen. Im Weiteren werden die gute Einführung neuer Lehrpersonen, das Mentoratskonzept, die drei SchiLF-Veranstaltungen pro Schuljahr und die ISO-Zertifizierung als sichtbare Zeichen für die Verankerung der Qualitätsentwicklung in der Schulleitung genannt.
- Die *Lernenden* attestieren der Schulleitung und den Lehrpersonen ein hohes Qualitätsbewusstsein. Für 36 von 39 Lernenden trifft es *völlig zu* oder *eher zu*, dass es der Schulleitung und den Lehrpersonen ein Anliegen ist, die Qualität an der Berufsschule Bülach laufend zu verbessern. Kritik werde durch die Abteilungsleitungen ernst genommen und Verbesserungsmassnahmen würden umgesetzt. Mehrfach wurde von den Lernenden das hohe Engagement einzelner Lehrpersonen betont: Sie bilden sich dauernd weiter, arbeiten noch am Samstag für die Lernenden oder würden Nachhilfe nach dem Unterricht anbieten.
- Die *Mitarbeiterinnen des Schulsekretariats* sind aus ihrer Sicht sehr gut in die Qualitätsentwicklung der Schule eingebunden. Ihre Verbesserungsideen würden von der Schulleitung stets positiv aufgenommen.

8.1.3 Grundlagen: Zentrale Q-Ansprüche Erarbeitung, Formulierung, Akzeptanz

Kernaussage 3: Sammlung von teilweise redundanten Qualitätsansprüchen

Mit dem Leitbild, dem Pädagogischen Konzept und den Unterrichtsstandards verfügt die Schule über eine Sammlung verschiedenartiger und zum Teil redundanter Qualitätsansprüche. Diese stammen aus der Zeit, bevor die Abteilung Wirtschaft mit der Abteilung Technik zusammengelegt wurde. Ihr Inhalt ist den Befragten weitgehend bekannt und wird von ihnen akzeptiert, obwohl sie von verschiedenen Seiten nicht als eigentliches Glanzstück der Schule angesehen werden.

Erläuterungen:

- Das Leitbild der Berufsschule Bülach stammt aus dem Jahre 2002 und macht Qualitätsversprechen zur zielorientierten und effizienten Umsetzung des Bildungsauftrages, zur methodisch vielfältigen Unterrichtsgestaltung, zur aktiven Kommunikation mit den Interessenspartnern, zur gegenseitigen Unterstützung in der täglichen Arbeit und zur systematischen Erfassung und Verbesserung der Qualität.
- Die *Schulkommission* sieht die zentralen Werte des Leitbildes durch die Berufsschule Bülach gut bis sehr gut erfüllt. Vor allem die Kommunikation und Kooperation gegen aussen und der Lehrpersonen untereinander werden als besondere Stärke der Schule angesehen. Bei der Zielorientierung – präzisen Formulierung der Schulführungsziele – und der Evaluationskultur sieht sie noch Entwicklungsbedarf.
- Für die *Schulleitung* ist das vorliegende Leitbild kein eigentliches Glanzstück der Schule. Es ist für sie nicht mehr nachvollziehbar wie die zwei in ihrer Aussage redundanten Dokumente Pädagogisches Konzept und Unterrichtsstandards erarbeitet wurden. Sie bewertet die Akzeptanz der Qualitätsversprechen des Leitbildes und die Umsetzung der Qualitätsansprüche des Pädagogischen Konzeptes durch die Lehrpersonen, obwohl sie nicht gemeinsam erarbeitet wurden, eher als Stärke der Schule ein. Sie sieht darum keinen Bedarf das Leitbild und das Pädagogische Konzept zu überarbeiten.
- Auch die *Lehrpersonen* sind sich ihrerseits einig, dass die leitenden Qualitätsvorstellungen des Leitbildes und des Pädagogischen Konzeptes, obwohl nur etwas mehr als die Hälfte bei der Erarbeitung beteiligt war, akzeptiert werden. Für wenige Lehrpersonen werden im Leitbild zu wenig Aussagen zum eigentlichen Profil der Schule gemacht. Die Stärken werden zu wenig herausgearbeitet.
- Die *Lernenden* beider Abteilungen erleben die Lehr- und Lernkultur an der Berufsschule Bülach als lernfördernd und angstfrei. Von allen Interviewten werden der verständliche Unterricht und die transparente und gerechte Leistungsbeurteilung geschätzt. Hilfreich und interessant wären für einige Lernenden der Abteilung Wirtschaft (3 von 18), wenn die Lehrpersonen die Inhalte der verschiedenen Fächer noch vermehrt miteinander verknüpfen würden.

Kommentar des Evaluationsteams:

Die Qualitätsansprüche und -versprechen sind auf der Ebene Schule (Grundsätze, Leitbild) und auf der Ebene Unterricht (Pädagogisches Konzept und Unterrichtsstandards) schriftlich formuliert und institutionell verankert. Für die Lehrpersonen stammen die Leitsätze noch aus der Zeit, bevor die Abteilung Wirtschaft mit der Abteilung Technik zusammengelegt wurde. Die Schulleitung, die Schulkommission und die Lehrpersonen sind überzeugt, dass die zentralen Qualitätsansprüche kulturell verankert sind und gelebt werden. Sie sehen zur Zeit keinen Bedarf an einer breit abgestützten Diskussion und Aktualisierung des Leitbildes und der Qualitätsansprüche an den Unterricht. Einige Lehrpersonen wünschen sich hingegen, dass im Leitbild konkretere Aussagen zum Profil der Schule gemacht würden. Aus der Sicht des Evaluationsteams sind vor allem die Leitsätze des Pädagogischen Konzeptes und der Unterrichtsstandards redundant. Die Leitsätze sind nicht mittels Indikatoren operationalisiert und dienen bislang nicht als Grundlage für eine leitbildfokussierte Evaluation und Qualitätsentwicklung.

Handlungsempfehlung Nr. 2: Konkretisierung der Qualitätsansprüche mittels Indikatoren und Vermeidung von Redundanz

- *Damit die Erfüllung der Qualitätsversprechen des Leitbildes und die Qualitätsansprüche des Pädagogischen Konzeptes situativ im Rahmen von Thematischen Evaluationen, Kollegialen Hospitationen oder Feedbacks durch die Lernenden überprüft und bewertet werden können, sollten sie mittels beobachtbaren und bewertbaren Indikatoren konkretisiert werden.*
- *Für die Indikatorenformulierung kann es hilfreich sein gem. Norbert Landwehr und Peter Steiner, Schritte zur datengestützten Schulevaluation, Seite 43, hep-Verlag 2004, folgende drei Arten von Indikatoren zu unterscheiden: Voraussetzungsindikatoren, Prozess- oder Tätigkeitsindikatoren und Wirkungsindikatoren.*
- *Im Weiteren empfiehlt das Evaluationsteam, das Pädagogische Konzept und die Unterrichtstandards zusammenzuführen.*

8.1.4 Grundlagen: Verfahren Q-Sicherung und -entwicklung Lernen aus Evaluationen

Kernaussage 4: Führung mit geschlossenen Qualitätsregelkreisen

Die Berufsschule Bülach orientiert sich am Plan-Do-Check-Act-Qualitätsregelkreis von Deming. Dazu hat sie gegen aussen und innen standardisierte Qualitätssicherungs- und Evaluationsregelkreise institutionell verankert. Aus den Erkenntnissen von Soll-/Ist-Vergleichen werden Massnahmen für die Folgeperiode abgeleitet. Thematische Evaluationen haben aus der Sicht der Lehrpersonen zu situativen Verbesserungen des Informationsflusses und der Befindlichkeit der Lehrpersonen geführt. Die Lernenden beider Abteilungen sind gegenüber der Wirkung der Klassenvertreterkonferenz eher skeptisch eingestellt.

Erläuterungen:

- Die Berufsschule Bülach hat differenzierte Qualitätsregelkreise institutionell verankert. Auf der Schulleitungsebene werden jährlich die Erfüllung der operativen Schulführungsziele und die Qualitätsentwicklungen in den Abteilungen im Bericht des Schulreviews bewertet resp. kommentiert. Die Aktualität und Einhaltung der dokumentierten Prozessvorgaben und -abläufe wird mittels den von ISO 9001 verlangten internen Audits überprüft. Gegen aussen wird die Zufriedenheit der Lehrbetriebe in der Abteilung Technik jährlich im Rahmen von berufsgruppenbezogenen Lehrmeistertagungen erhoben. In der Abteilung Wirtschaft wird die Zufriedenheit der Lehrbetriebe und Branchenvertretungen alle zwei Jahre erhoben. Die Lernenden werden im Rahmen der jährlich durchgeführten Klassenvertreterkonferenz zur Schul- und Organisationsqualität befragt.
- Aus der Sicht der *Schulkommission* hat sich das jährliche Schulreview als Instrument zur Bewertung und Kommentierung der operativen Zielerreichung sowie zur Rechenschaftslegung gegen aussen bestens bewährt. Sie werde über die Erfüllung der Jahresziele und über die Ergebnisse von Evaluationen informiert.
- Für 14 der 31 befragten *Lehrpersonen* trifft es völlig zu und für 17 Lehrpersonen trifft es eher zu, dass mit der Art und Weise wie an der Berufsschule Bülach Qualitätsentwicklung betrieben wird ein wertvoller Beitrag zur Entwicklung der Unterrichts- und Schulqualität geleistet wird. Etwas differenzierter beantworten die Lehrpersonen die Frage zum Aufwand und Ertrag der Qualitätsentwicklung. Für rund einen Viertel der Befragten stimmt dieses Verhältnis eher nicht. Sie beklagen, dass die Arbeit in den Q-Gruppen, an den SchiLF-Tagungen, Team- und Konventsitzungen sie zeitlich zu sehr beanspruche oder das Kerngeschäft zu häufig unterbreche.
- Die *Lernenden* sind gegenüber der Organisation und der Wirkung der Klassenvertreterkonferenz eher skeptisch eingestellt. Rund ein Drittel meldet einen Veränderungsbedarf an. Einige möchten die Gelegenheit haben der Schulleitung direkt ein persönliches Feedback zu geben. Andere reklamieren, dass sie über die Ergebnisse und Verbesserungsmaßnahmen nicht genügend informiert werden.

Kommentar des Evaluationsteams

Aus der Sicht des Evaluationsteams hat die Berufsschule Bülach ein breit abgestütztes Set an Qualitätsregelkreisen eingeführt. Aus Evaluationen werden nachweislich Verbesserungsmassnahmen initiiert. Auf die Wirkungsbewertung von eingeleiteten Massnahmen und die Kommunikation von erzielten Erfolgen sollte noch vermehrt Wert gelegt werden.

Handlungsempfehlung Nr. 3: Erhöhte Konzentration auf Wirkungsbewertung und Kommunikation

Das Evaluationsteam empfiehlt der Berufsschule Bülach, dass eingeleitete Verbesserungsmassnahmen konsequent mittels gezielter Fokusevaluationen bewertet werden und die Zielgruppen vermehrt über die erzielten Erfolge informiert werden.

8.1.5 Grundlagen: Verfahren bei gravierenden Verstössen gegen Q-Ansprüche***Kernaussage Nr. 5: Wirksame Verfahren im Umgang mit Qualitätsdefiziten sind institutionell verankert***

Die Berufsschule Bülach hat mehrere Verfahren institutionell verankert, um gravierende Defizite aufzudecken und zu beheben. Sie ist auf wichtige negative Ereignisse vorbereitet. Ein detailliertes Krisenkonzept nimmt neben Katastrophen auch Gewalt und Drohungen in den Blick und regelt das Vorgehen im Ernstfall. Grossmehrheitlich sind sich die Befragten einig, dass Qualitätsdefizite an der Schule rechtzeitig erkannt und wirksam behoben werden.

Erläuterungen:***Institutionelle und kulturelle Grundlagen***

- Das Krisenkonzept benennt und unterscheidet verschiedene Arten von Krisen und weist Verantwortlichkeiten im Notfall zu. Ein detaillierter Leitfaden stellt angemessene und koordinierte Interventionen sicher. Hilfsmittel für die ersten Interventionen (Checklisten, Beispiele) stehen Lehrpersonen zur Verfügung.
- Ansätze zu einem institutionalisierten Beschwerdemanagement sind vorhanden: Der Prozess „Qualitätsförderungsansprüche“ ermöglicht allen Mitarbeitenden sowie Lernenden und Auszubildenden, Verbesserungsvorschläge schriftlich in einen Vorschlagsbriefkasten abzugeben. Der Qualitätsleiter und die Schulleitung bearbeiten diese Vorschläge. Die Formulierung der Prozessbeschreibung lädt jedoch nicht dazu ein, schwerwiegende Defizite zu melden.
- Im Prozess „Evaluation Grundausbildung“ findet sich ein Hinweis auf den Umgang mit „spontanen Feedbacks an Lehrpersonen, Schulleitung oder Sekretariat“. Damit sind wohl auch Beschwerden gemeint. Hier wird festgehalten, dass „involvierte Personen“ auf jeden Fall darüber informiert werden.
- Die Qualitätsansprüche an den Unterricht sind in globaler Form im „Pädagogischen Konzept“ festgehalten. Konkretere Hinweise finden sich im Fragebogen „Schülerfeedback“.

Aus der Sicht der Schulkommission

- Die *Schulkommission* schätzt den Umgang mit Qualitätsdefiziten einhellig als Stärke der Schule ein. Sie attestiert der Schulleitung, dass sie offen über Qualitätsdefizite informiere und Rat einhole. Probleme würden rechtzeitig erkannt. Die Behebung dauere manchmal länger als gewünscht, aber sie finde statt. Die Vertreter der Ausbildungsbetriebe in der Schulkommission schätzen den guten „Draht“ zu den Lehrpersonen und zur Schulleitung der Berufsschule Bülach, der bei Fragen und Anliegen rasch Lösungen ermögliche.
- Die *Schulkommission* will ihre Aufsichtsfunktion aktiv wahrnehmen und betrachtet die Kontrolle des Schulbetriebs und die Beratung der Schulleitung als Hauptaufgaben. Sie achtet bei der Beurteilung von Lehrpersonen auf Kontinuität, um negativen Entwicklungen frühzeitig begegnen zu können.

Aus der Sicht der Schulleitung

- Aus Sicht der Schulleitung verfügt die Berufsschule Bülach über wirksame Verfahren im Umgang mit QDefiziten. Als Stärke sieht sie insbesondere die jährlichen Klassenchefkonferenzen, das institutionalisierte Krisenmanagement und die häufigen Mitarbeitergespräche (jährlich mit mind. 50 % der Lehrpersonen). Der Vorschlagbriefkasten ist in den vergangenen Jahren wenig genutzt worden.
- Die Schulleitung setzt auf persönliche Kontakte und offene Kommunikation, um Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen. Die vorhandenen Möglichkeiten, um bei Defiziten bei Lehrpersonen vorzugehen, schätzt sie jedoch als unbefriedigend ein.

Aus der Sicht der Lehrpersonen

- Die Lehrpersonen beschreiben die Beschwerdekanaäle als schnell und informell. Das persönliche, selber initiierte Gespräch mit der Schulleitung sei der wichtigste Weg. Einige Lehrpersonen nennen das Jahresgespräch (MAG) als wichtige Gelegenheit, Defizite anzusprechen. Auch der Präsident des Lehrerkonventes wird als Anlaufstelle genannt. Die Schulleitung weist die Lehrpersonen an, gemeldete Problemfälle auch schriftlich zu dokumentieren.
- Die *Lehrpersonen* empfinden die Schulleitung und das Sekretariat als zugänglich und hellhörig im Umgang mit Qualitätsdefiziten. Der häufige Kontakt und das familiäre Klima werden mehrmals betont. Der Aussage „Qualitätsdefizite an unserer Schule werden rechtzeitig erkannt und wirksam behoben“ stimmen 11 Lehrkräfte voll zu und 16 eher zu. Das rasche und wirksame Eingreifen der Schulleitung in einem Fall von Übergriffen unter Lernenden („Happy slapping“) wurde mehrmals gelobt. 4 Lehrpersonen finden es dauere zu lange bis Beschwerden Wirkung zeigten.
- Auf die Frage, ob es unentdeckte oder mangelhaft bearbeitete Qualitätsdefizite gebe, wiesen einzelne Lehrpersonen auf folgende Punkte hin:
 - Kein Sportunterricht für Lernende des einen Schulhauses
 - mangelhafte Klassenübergabe
 - unbefriedigendes Verfahren für Notenkonferenz KV
 - ungenügende Information über LAP-Resultate

Aus der Sicht der Lernenden

- 27 von 39 Lernenden wissen sicher, an wen sie sich wenden können, wenn sie etwas nicht in Ordnung finden. Niemand gibt an, den Beschwerdeweg nicht zu kennen. In der Abteilung Technik sind die Lehrpersonen oder Klassenlehrpersonen die bevorzugte Anlaufstelle, in der Abteilung Wirtschaft die Abteilungsleitung. Einzelne Lernende bemängeln, ihre Beschwerden seien wirkungslos geblieben.
- In der Abteilung Wirtschaft erkennen 9 von 19 Lernenden Veränderungsbedarf bei der Klassenführung. Einige Klassenvertreter/-innen sehen bei 60% ihrer Lehrkräfte Defizite: bei Störungen werde nicht interveniert, Abschreiben werde nicht sanktioniert, Regeln nicht durchgesetzt. Die Klassenvertretungen der Abteilung Technik waren bis auf eine Ausnahme sehr zufrieden mit der Klassenführung.
- Im Bereich Organisation und Kommunikation stellen die Lernenden der Abteilung Wirtschaft ihrer Schule ein eher schlechtes Zeugnis aus. Einige Klassen in der Abt. Wirtschaft geben an, bis zu 50% der versandten Zeugnisse seien fehlerhaft (falsche oder fehlende Noten).

Aus der Sicht des Q-Leiters, der Auditoren und des Verwaltungspersonals

- Der Q-Leiter und die Auditoren sind der Ansicht, Qualitätsdefizite würden rechtzeitig erkannt und eher wirksam beseitigt. Die wirksamsten Wege, um auf Qualitätsdefizite aufmerksam zu machen, sind laut den Auditoren Verbesserungsvorschläge oder die Meldung von ungelösten Problemfällen an die Schulleitung sowie interne Audits.

Kommentar des Evaluationsteams:

Die Berufsschule Bülach hat mehrere Verfahren und Massnahmen eingerichtet, um gravierende Defizite aufzudecken und zu beheben. Sie ist auf wichtige negative Ereignisse vorbereitet. Ein detailliertes Krisenkonzept nimmt neben Katastrophen auch Gewalt und Drohungen in den Blick und regelt das Vorgehen im Ernstfall. Zur Aufdeckung und Behebung von gravierenden Defiziten im alltäglichen Schulbetrieb vertraut die Schule stark auf ihre „familiäre“ Kultur der direkten

Kommunikation. Man geht direkt zur Person, mit der man ein Problem hat oder die einen bei der Lösung unterstützen kann. Lernende bringen Beschwerden direkt mündlich bei den Klassenlehrpersonen oder der Abteilungsleitung vor; Lehrpersonen bei der Schulleitung oder der Schulkommission. Der direkte Kontakt ist auch zwischen Lehrbetrieben und Lehrpersonen der übliche Weg. Alle Beteiligten schätzen diese Kultur und schreiben ihr grundsätzlich eine hohe Wirksamkeit und Effizienz zu. Die in den Ratingkonferenzen von Lernenden eingebrachten Mängel im Unterricht zeigen aber wahrscheinlich Grenzen des direkten, persönlichen Beschwerdeweges auf. Eine Alternative dazu ist institutionell und kulturell noch wenig etabliert.

Handlungsempfehlung Nr. 4: *Konsequente Klassenführung*

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, den Aussagen der Lernenden über mangelhafte Klassenführung vieler Lehrpersonen nachzugehen. Punktuell überforderte Lehrpersonen oder Fachteams sollten unterstützt und befähigt werden, die Erwartungen der Schulleitung im Bereich der Klassenführung umzusetzen. Die Qualitätsansprüche zur Klassenführung im Fragebogen zum Schülerfeedback sollten überprüft und ergänzt werden (siehe Handlungsempfehlung 2).

Handlungsempfehlung Nr. 5: *Korrekte Erstellung von Zeugnissen in der Abteilung Wirtschaft*

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, die Zusammenarbeit an den Schnittstellen zwischen Sekretariat und Lehrpersonen in der Abteilung Wirtschaft so zu optimieren, dass Fehler in den Zeugnissen vermehrt vor dem Versand korrigiert werden können.

8.1.6 Durchführung: Q-Verantwortung der Schulleitung Verbindlichkeit, Initiierung und Steuerung

Kernaussage Nr. 6: *Die Schulleitung misst der Qualitätssicherung und -entwicklung eine hohe Bedeutung zu.*

Die Schulleitung vertritt die Qualitätsansprüche gegenüber den Lehrpersonen mit dem nötigen Gewicht. Sie legt sehr hohen Wert auf die Selbstverantwortung und Selbststeuerung durch die Fachteams und Lehrpersonen. Entwicklungsbedarf besteht bei der Qualitätssteuerung und -bewertung mittels Indikatoren und Kenngrössen auf Schulebene und Unterrichtsebene.

Erläuterungen:

- Die *Schulleitung* bewertet die Balance zwischen der Durchsetzung von Qualitätsvorgaben und der Eigenverantwortung der Fachteams und Lehrpersonen als eindeutige Stärke der Schule. Für sie sind vor allem die Fachteams der eigentliche Motor der Qualitätsentwicklung auf der Unterrichtsebene.
- Für alle befragten *Lehrpersonen* trifft es völlig zu (17) oder zumindest eher zu (14), dass die Schulleitung der Qualitätsentwicklung eine grosse Bedeutung zumisst. Als Beispiele werden u.a. die Unterstützung der Fachschaften, die Qualität der Unterrichtsmittel, das Mentoratskonzept, die Verpflichtung zur Teilnahme an den SchILF-Veranstaltungen erwähnt. Einigkeit herrscht auch unter den Lehrpersonen, dass die Schulleitung die Qualitätsansprüche gegenüber den Lehrpersonen mit dem nötigen Gewicht vertritt. 30 von 31 befragten Lehrpersonen fühlen sich wohl in der Schulgemeinschaft.
- Die Verbindlichkeit zur Qualität und die Umsetzung im Unterricht lässt sich aus der Sicht des Evaluationsteams auch aus den hervorragenden Erfolgsquoten bei den Lehrabschlussprüfungen (92-100%), den Sprachdiplomprüfungen und ECDL-Prüfungen ableiten.
- Grossmehrheitlich sind die *Lehrpersonen, die Lernenden* und das *Verwaltungspersonal* der Ansicht, dass die vorhandene Schulinfrastruktur einen zeitgemässen und qualitativ guten Unterricht ermögliche. Dies wird u.a. auch als Indiz angesehen, dass die Schulführung ihre Verantwortung wahrnimmt. Vor allem fehlende Turngelegenheiten für einige Klassen werden von einzelnen Lernenden und Lehrpersonen als Negativpunkt benannt. Die Lernenden der Abteilung Technik geben der Berufsschule Bülach eine Gesamtnote zwischen 4.75 und 5.75 und meinen, dass sie so weitermachen soll. Spontane Äusserungen der Lernenden in der Abteilung Wirtschaft deuteten tendenziell in die gleiche Richtung.

Kommentar des Evaluationsteams

Die Schulleitung misst der Qualitätsentwicklung eine grosse Bedeutung zu. Dies wird ihr von der Schulkommission, der Lehrerschaft und dem Verwaltungspersonal attestiert. Das im Leitbild abgegebene Versprechen, die Qualität zu erfassen und kontinuierlich zu verbessern, wurde mit der freiwilligen Teilnahme am NW EDK-Benchmarkprojekt eindrücklich eingelöst. Die Schulleitung vertritt einerseits die Qualitätsansprüche gegenüber den Lehrpersonen mit dem nötigen Gewicht, legt andererseits auch sehr hohen Wert auf die Selbstverantwortung und Selbststeuerung durch die Fachteams und Lehrpersonen. Lernende wie Lehrpersonen fühlen sich grossmehrheitlich wohl im Kollegium und in der Schulgemeinschaft. Entwicklungsbedarf besteht bei der Qualitätssteuerung und -bewertung mittels Indikatoren und Kenngrössen auf Schulebene und Unterrichtsebene. Eine Bewertung der Zielerfüllung und der Erfolgskenngrössen sowie eine Soll-Ist-Bilanzierung zu den Qualitätsversprechen und daraus abgeleiteten Entwicklungsschwerpunkte sind im Schulreview nicht oder nur schwer herauslesbar.

Handlungsempfehlung Nr. 6: Indikatorengestützte Aussagen zum Erfüllungsgrad der Q-Ansprüche

Aus der Sicht des Evaluationsteams sollte das im Leitbild abgegebene Versprechen „Wir erfassen und verbessern die Qualität unserer Arbeit systematisch“, konsequenter verwirklicht werden. Im Schulreview sollten vermehrt Aussagen zum Erfüllungsgrad der Qualitätsversprechen und der Erfolgskenngrössen der Kernprozesse gemacht werden. Da bekanntlich im Bildungsbereich nicht alles mittels Wirkungskenngrössen gemessen werden kann, sollten auch indikatorengestützte Bewertungen vorgenommen werden. Sehr wertvoll und empfehlenswert ist in diesem Zusammenhang das „Handbuch Schulqualität“ der Bildungsdirektion des Kantons Zürich.

8.1.7 Durchführung: Operative Q-Leitung und Q-Entwicklung Positionierung und Verpflichtung**Kernaussage Nr. 7: Hohe Handlungsmotivation des Qualitätsleiters**

Die Verantwortlichkeiten für die Qualitätssicherung und -entwicklung sind schriftlich festgelegt und institutionell verankert. Die operativen Aufgaben für die Q-Evaluation und Entwicklung konzentrieren sich auf die Person des Qualitätsleiters. Er beeindruckt durch sein hohes Qualitätsbewusstsein und seine hohe Handlungsmotivation.

Erläuterungen:

- Die *Qualitätsleitung* an der Berufsschule Bülach wird vom Abteilungsleiter Technik in Personalunion wahrgenommen. Dies hat der Vorteil, dass der Qualitätsleiter zugleich Mitglied der Schulleitung ist und demzufolge Qualitätsbelange direkt und mit dem nötigen Gewicht in die Schulleitungssitzung einbringen kann. Die Hauptaufgaben des Qualitätsleiters sind in einer Stellenbeschreibung festgelegt und institutionell verankert. Der Qualitätsleiter ist in sämtlichen Q-Belangen weisungsbefugt, kann Korrekturmassnahmen anordnen, ist verantwortlich für die Behandlung von Kundenreklamationen. Er ist verpflichtet, den Rektor über wichtige Vorkommnisse und Erkenntnisse zu informieren.
- Zur Überprüfung der Aktualität und Einhaltung der Qualitätsverfahren und Prozesse steht dem Qualitätsleiter ein vierköpfiges *Auditorenteam* zur Seite. Das Auditorenteam beschreibt seine Rolle eher als Kontroll- und Sicherungsorgan. Es ist überzeugt, dass es einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätssicherung an der Berufsschule Bülach leistet. Seinen Beitrag zur Qualitätsentwicklung beziffert es eher marginal. Das Auditorenteam ist der Meinung, dass es genügend Ressourcen hat, das Auditpensum zu bewältigen.
- Im Rahmen der im Jahr 2008 durchgeführten Befindlichkeitsbefragung der Lehrpersonen wurde das Auditorenteam erstmals für eine thematische Evaluation eingesetzt.

Kommentar des Evaluationsteams:

Der Qualitätsleiter ist Mitglied der Schulleitung. Dies hat den Vorteil, dass die Belange der Qualitätssicherung und -entwicklung wirkungsvoll positioniert und stetiges Thema an den Schulleitungssitzungen sind. Da neben dem internen Auditorenteam dem Qualitätsleiter keine

eigentliche Qualitätsentwicklungsgruppe zur Seite steht, konzentriert sich ein Grossteil der Q-Evaluation und Entwicklung auf eine Person.

Handlungsempfehlung Nr. 7: Erweiterung des Auditorenteams zu einem Qualitätsentwicklungsteam

- Um den Qualitätsleiter zu entlasten und die Qualitätsentwicklung institutionell noch breiter abzustützen empfiehlt das Evaluationsteam, die Rolle des Auditorenteams auszuweiten. Das Auditorenteam sollte beauftragt und befähigt werden, dass es zukünftig nicht nur Qualitätssicherungs-, sondern auch Qualitätsentwicklungsaufgaben übernehmen kann. Dies bedingt eine Investition in die Weiterbildung des Auditorenteams, damit wirkungsorientierte Audit- und themenspezifische Evaluationsmethoden erlernt und angewendet werden können.
- Die Stellenbeschreibung des Qualitätsleiters sollte erweitert werden. Die Verantwortlichkeiten gegenüber der Bildungsdirektion des Kantons Zürich (Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung Art. 11 vom 10. April 2005) sollten ergänzt werden.

8.2 Individualfeedback und persönlichen Q-Entwicklung

8.2.1 Grundlagen: Systematisches Feedback für Lehrpersonen (Verfahren, Regelmässigkeit, Zyklus, Berichterstattung)

Kernaussage Nr. 8: Hohe institutionelle und kulturelle Verankerung der Feedbackkultur

Aus Sicht des Evaluationsteams sind an der Berufsschule Bülach die institutionellen Grundlagen für ein jährliches, systematisches und vielfältiges Feedback für Lehrpersonen (durch die Schulleitung, von Kollegen und Kolleginnen und von Lernenden) gelegt. Die entsprechenden Abläufe und Instrumente sind klar vorgegeben, schriftlich festgehalten, standardisiert und auf der Homepage leicht zugänglich. Der Vollzug wird im Rahmen der Jahresgespräche mit den Lehrpersonen überprüft. Die kantonalen Vorgaben bezüglich Einhaltung der Abgrenzung Feedback und Mitarbeiterbeurteilung werden durch die Anonymität der Feedbackergebnisse gewährleistet. Die Datenhoheit über die Feedbackergebnisse bleibt bei der Lehrperson.

Erläuterungen:

- Aus Sicht der *Schulkommission* ist die gelebte Feedbackkultur an der Berufsschule Bülach mehrheitlich als ausdrückliche Stärke resp. eher als Stärke zu werten.
- Auch die *Schulleitung* bezeichnet die Feedbackkultur der Lehrpersonen als klare resp. je nach Fokus eher als Stärke der Berufsschule. Grundsätzlich sind die entsprechenden Verfahren transparent und institutionell verankert. Der Zyklus von Feedbacks ist von der Schulleitung festgelegt.
- 29 von 31 *Lehrpersonen* bestätigen, dass die Schulleitung die Spielregeln bei der Einsichtnahme in Feedbackergebnisse respektiere. Ebenso viele Lehrpersonen sind der Meinung, es treffe zu resp. eher zu, dass die Hospitationen von den besuchenden Kollegen vertraulich behandelt würden.

8.2.2 Grundlagen: Systematisches Feedback für die Schulleitungsmitglieder

Kernaussage Nr. 9: Hohes Anliegen der Schulleitung, sich ein Feedback geben zu lassen

Das Evaluationsteam schätzt das Einholen von Feedbacks durch die Schulleitung eher als Stärke der Schule ein. Die Vertraulichkeit der von der Schulleitung erhobenen Daten ist gewährleistet. Die Schulleitung ist bemüht aufgrund der Rückmeldungen Entwicklungsmaßnahmen zu realisieren. Das Evaluationsteam stellt indes fest, dass eine Einbindung der Verwaltung und Administration noch fehlt.

Erläuterungen:

- Die *Schulleitung* betrachtet das Einholen von Feedbacks zur Einhaltung ihrer Führungsgrundsätze als eindeutige Stärke der Schule. Bereits zweimal, nämlich 2004/5 und 2008 hat die Schulleitung so genannte Befindlichkeitsbefragungen durchgeführt (*Bemerkung des Evaluationsteams: Diese Feedbacks werden von der Schulleitung zugleich auch als thematische Selbstevaluationen deklariert*). Die Schulleitung betrachtet es als klare Stärke, dass nach der Datengewinnung und -interpretation von der Schulleitung entsprechende Massnahmen formuliert, Entwicklungsprozesse initiiert und deren Realisation in den Mitarbeitergesprächen thematisiert werden.
- Für ein Drittel des befragten *Kollegiums* trifft es völlig zu, dass die Schulleitung regelmässig ein Feedback zur Einhaltung ihrer Führungsgrundsätze einholt. Für gut die Hälfte trifft dies eher zu, währenddem 13% der Ansicht ist, dass dies eher nicht zutrefte.
- Individuellen Aussagen der *Lehrpersonen* kann entnommen werden, dass einzelne mit den für die Feedbacks an die Schulleitung verwendeten Fragebögen nicht zufrieden sind und entweder mündliche Feedbacks, einen verbesserten direkten Kontakt mit der Schulleitung oder offene Fragestellungen bevorzugen würden. Einige Lehrpersonen kritisieren den mangelnden Kontakt und die aus ihrer Sicht zu grosse Distanz zum Rektor.
- Gut ein Drittel der befragten *Lehrpersonen* teilt die Ansicht, dass die Schulleitung auf der Grundlage ihrer Rückmeldungen Massnahmen formuliert und Entwicklungsmassnahmen realisiert, 55% ist der Meinung, dass dies eher zutrefte und für 3% ist dies eher nicht der Fall. 45% der Lehrpersonen sieht hier keinen Veränderungsbedarf, 45% findet diesbezügliche Veränderungen eher unnötig, währenddem 10% der Lehrkräfte hier einen Veränderungsbedarf sehen. Einer Einzelmeldung kann entnommen werden, dass grundsätzlich Vertrauen in die Schulleitung besteht. Eine Lehrperson weist darauf hin, dass sie mehr einbezogen werden möchte bei der Auswertung und Umsetzung von Massnahmen.
- Beim *Verwaltungspersonal* holt sich die Schulleitung individuell Feedback zur Einhaltung der Führungsgrundsätze ein. Dieses betrachtet das eher als Stärke der Schule und ist der Ansicht, ein strukturiertes Vorgehen sei nicht nötig.

Kommentar des Evaluationsteams:

Aus Sicht des Evaluationsteams ist es der Schulleitung der Berufsschule Bülach ein erklärtes Anliegen, sich im Rahmen von breit angelegten Umfragen von den Lehrpersonen ein systematisches Feedback zur Einhaltung ihrer Führungsgrundsätze einzuholen. Die Resultate dieser Befragungen werden anonym zusammengetragen, um die Vertraulichkeit sicher zu stellen. Die Ergebnisse werden dem Kollegium mitgeteilt. Sowohl die Schulleitung als auch das Kollegium sind sich mehrheitlich darin einig, dass die Ergebnisse der Befragungen zum Einhalten der eigenen Führungsgrundsätze zu Veränderungsprozessen beitragen. Zur Vervollständigung der Datenerhebung sollten aus Sicht des Evaluationsteams Verwaltung und Administration künftig ebenfalls mit geeigneten standardisierten Instrumenten systematisch in diesen Feedbackprozess einbezogen werden.

Handlungsempfehlung Nr. 8: Einbezug von Verwaltung und Administration

Das Evaluationsteam empfiehlt der Berufsschule Bülach zukünftig auch beim Verwaltungs- und Administrationspersonal ein aussagekräftiges Feedback zum Einhalten der Führungsgrundsätze durch die Schulleitung einzuholen.

8.2.3 Grundlagen: Breites Angebot an erprobten und dokumentierten Methoden**Kernaussage Nr. 10:****Breite Palette von institutionell verankerte Methoden zur persönlichen unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung**

Die Lehrkräfte werden von der Schulleitung mit einer breiten Palette von Möglichkeiten und Methoden angeregt, sich Rückmeldungen zu ihrer Arbeit zu verschaffen. Alle Lehrpersonen sind in so genannten QGruppen organisiert. Die in diesen Q-Gruppen vorgesehenen Gefässe sehen die folgenden Aktivitäten vor: Kollegiale Feedbackgruppen (Hospitation), Schülerbefragungen, Themenorientierte Lerngruppen und Kollegiale Erfahrungsaustauschgruppen. Für alle Zusammenarbeits- und Feedbackmethoden gibt es sehr aussagekräftige, praxisrelevante, schriftlich formulierte Grundlagendokumente.

Erläuterungen:

- Die *Schulleitung* ertet das breite Angebot an Methoden (Kollegiales Feedback, Schülerbefragung, Themenorientierte Lerngruppen, Kollegiale Erfahrungsaustauschgruppen) sowie ihre persönlichen Jahresgespräche mit Lehrpersonen als klare Stärke bezüglich Feedbacks an Lehrpersonen.
- Alle *Lehrkräfte* sind zur persönlichen, unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung verpflichtet. Sie arbeiten in so genannten Q-Gruppen zusammen. Die Ausgestaltung der Arbeit in diesen Gruppen ist den Lehrpersonen überlassen. Jede Lehrperson entscheidet sich alle zwei Jahre für die Mitarbeit in einer zur Wahl stehenden Gruppe. Nach zwei Jahren sollte in der Regel ein Wechsel des Q-Gruppen-Gefässes erfolgen. Die Lehrpersonen werden angeregt die persönliche Qualitätsentwicklung in einem Q-Portfolio zu dokumentieren. Vorgaben zur Struktur des Q-Portfolios sind im Q-System dokumentiert.
- Den *Lehrpersonen* stehen auf der Homepage verschiedene Dokumente, Instrumente und Hilfsmittel zur Organisation und Realisation der Zusammenarbeit in den verschiedenen Q-Gruppen zur Verfügung (Ordner „Qualitätsentwicklung unterrichtsbezogen“).
- Im Rahmen der Jahresgespräche legen die Lehrpersonen der Schulleitung gegenüber Rechenschaft ab über ihre in diesen Gruppen realisierten Evaluations- und Entwicklungsaktivitäten.

8.2.4 Durchführung: Sachgemässe Durchführung Akzeptanz, Vollzug und Kontrolle**Kernaussage Nr. 11:*****Starke Fokussierung auf die Zusammenarbeit in Themen- und Erfahrungsaustauschgruppen***

In der Berufsschule Bülach wird die Praxis des Individualfeedbacks recht gut vollzogen. Auffallend ist, dass die Lehrpersonen vorwiegend in Themen- und Erfahrungsaustauschgruppen involviert sind, währenddem die Zusammenarbeit in kollegialen Hospitationsgruppen unterdurchschnittlich verankert ist. Die gegenseitige Hospitation unter Peers findet nur sehr punktuell statt, obwohl die Lehrpersonen mehrheitlich der Auffassung sind, dass das kollegiale Feedback massgeblich zu ihrer persönlichen Qualitätsentwicklung beitragen würde. Feedbacks von Lernenden werden bei rund 90% der Klassen regelmässig und systematisch, mehrheitlich in Form eines schriftlichen Fragebogens, eingeholt. Aus Sicht der Lernenden kommen die Informationen über die Befragungsergebnisse und über die davon abgeleiteten Verbesserungsmassnahmen tendenziell zu kurz.

Erläuterungen:

- Aus Sicht der *Schulkommission* wird die Praxis des Individualfeedbacks als eindeutige Stärke resp. eher als Stärke der Schule wahrgenommen. Akzeptanz und Vollzug werden von der Schulkommission zwar nicht explizit überprüft, lassen sich aber unter anderem daran ablesen, dass bei Problemfällen die entsprechenden Unterlagen vorhanden sind und von den betroffenen Lehrkräften vorgelegt werden können.
- Die *Schulleitung* betrachtet die sachgemässe Durchführung des Individualfeedbacks je nach Fokus als klare resp. eher als Stärke der Institution. Dessen Vollzug wird überprüft und im Rahmen der Jahresgespräche mit den Lehrpersonen angesprochen. Währenddem sich die Rücklaufquote bei den Schülerbefragungen praktisch auf 100% beläuft, finden kollegiale Feedbacks hingegen tendenziell nur bei Junglehrkräften statt.
- Die *Lehrpersonen* praktizieren das Einholen von Feedback auf unterschiedliche Weise. Alle arbeiten in einer Q-Gruppe mit. Gut die Hälfte der befragten Lehrpersonen sind in einer Themengruppe, 16% in einer Erfahrungsaustauschgruppe, 3% in einer kombinierten Themen- und Erfahrungsaustauschgruppe, 6% in einer Gruppe zum Thema Feedback Lernende und 3% in einer Gruppe zum Thema Kollegiales Feedback.
- 90% der befragten *Lehrpersonen* geben an, sich im letzten Schuljahr pro Klasse systematisch Feedback geholt zu haben. Zwei Personen haben nie ein Feedback eingefordert, eine Person mehr als zweimal pro Klasse. Zum Einholen von Schülerfeedbacks verwenden die Lehrkräfte Instrumente wie Fragebögen (mehrheitlich), zum Teil auch mündliche Befragungen, kurze „Tests“, offene Fragestellungen oder das freie Gespräch. Einzelaussagen von Lehrpersonen zeigen, dass die von der Schule zur Verfügung gestellten Instrumente für das Schülerfeedback zum Teil als nicht

mehr zeitgemäss betrachtet und beispielsweise mündliche Feedbacks anstelle der Fragebogen bevorzugt würden.

- Die Hälfte aller befragten *Lehrpersonen* hat im letzten Schuljahr von einem Kollegen/einer Kollegin einbis zweimal eine Rückmeldung zu ihrem Unterricht erhalten, 10% der Lehrkräfte mehrmals und gut ein Drittel hingegen nie. Die Lehrkräfte sind grossmehrheitlich der Auffassung, dass die Vertraulichkeit sowohl von den Kollegen als auch von der Schulleitung zu den gemachten Beobachtungen oder der erhobenen Daten gewährleistet ist.
- Laut Einzelaussagen von *Lernenden* im Bereich Technik werden Feedbacks mittels schriftlichen Fragebögen, im Rahmen von Zweiergesprächen anlässlich der Zeugnisbesprechung oder in Form von strukturierten mündlichen Besprechungen eingeholt. Im Bereich Wirtschaft holen sich die Lehrkräfte gemäss Angaben der Lernenden mehrheitlich Feedback in schriftlicher Form mittels Fragebögen ein.
- 5% der *Lernenden im Bereich Technik* gibt an, in der gesamten Lehrzeit nie systematisch durch ihre Lehrpersonen zum Unterricht befragt worden zu sein, bei knapp der Hälfte der Lernenden war dies einmal und bei gut 50% ein- bis zweimal pro Jahr der Fall. 83% der Lernenden sagen aus, dass die Resultate der Befragungen mit ihnen von allen Lehrpersonen besprochen worden seien, bei je 8% wurde dies von einem Teil der Lehrpersonen resp. von keiner Lehrkraft vorgenommen. Zwei Drittel der Lernenden im Bereich Technik geben an, von ihren Lehrpersonen mitgeteilt zu bekommen, wie diese ihren Beitrag als Klasse zum Unterricht empfinden würden, in 28% der Fälle macht dies zumindest ein Teil des Kollegiums und in 5% der Fälle keine Lehrperson.
- 90% der *Lernenden im Bereich Wirtschaft* sind durch ihre Lehrpersonen insgesamt ein- bis zweimal pro Jahr systematisch zum Unterricht befragt worden, 11% sogar öfter. 17% geben an, dass die Ergebnisse der Befragungen von allen Lehrpersonen im Unterricht besprochen worden seien. Bei 17% war dies bei einem Teil der Lehrpersonen der Fall. Bei über der Hälfte wurde das von fast gar keiner Lehrperson gemacht und bei 11% von keiner Lehrkraft. Knapp ein Viertel der Lernenden im Bereich Wirtschaft gibt zu Protokoll, dass alle Lehrpersonen zurückmelden würden, wie sie den Beitrag der Klasse zum Unterricht einschätzen würden, bei zwei Dritteln wird dies von einem Teil der Lehrerschaft meistens gemacht und in 11% der Fälle von fast keiner Lehrkraft.

Kommentar des Evaluationsteams:

- Aus der Sicht des *Evaluationsteams* sollte das kollegiale Feedback von den Lehrpersonen noch vermehrt als wichtiger Aspekt der persönlichen Q-Entwicklung betrachtet werden. Die Lehrpersonen sind zwar in verschiedenen Q-Gruppen organisiert. Aus der Aufteilung wird aber klar ersichtlich, dass mehrheitlich an fachlichen Themen (gemeinsame Unterrichtsvorbereitung, Erstellen von Materialien- oder Methodenpools etc.) gearbeitet wird, währenddem das gegenseitige Empfangen und Geben von Feedback zum Unterricht eher unterdurchschnittlich verankert ist.
- Beim Einholen, Auswerten und Analysieren des Feedbacks der Lernenden ortet das *Evaluationsteam* ein Entwicklungspotenzial. Das Feedback der Lernenden wird hauptsächlich mittels Fragebögen eingeholt, obwohl verschiedene Lehrkräfte an der Zweckmässigkeit der Instrumente zweifeln. Hier könnte man mit abwechslungsreicheren Methoden zu umfassenderen und aussagekräftigeren Daten kommen. Die Datenrückmeldung an die Lernenden ist unabdingbarer Bestandteil einer Umfrage. Aus diesem Grund sollten alle Lernenden über die Evaluationsergebnisse informiert werden. Im Umgang mit (beispielsweise widersprüchlichen) Evaluationsergebnissen scheint bei einem Teil des Kollegiums eine gewisse Ratlosigkeit zu bestehen. Einigen Lehrpersonen ist offenbar auch der Unterschied zwischen Beurteilen und Feedback geben nicht ganz klar.

Handlungsempfehlung Nr. 9: Stärkere Gewichtung der kollegialen Hospitation

Das Evaluationsteam empfiehlt der Berufsschule Bülach ihre Lehrkräfte gezielt dazu anzuhalten, vermehrt auf die kollegiale Hospitation als wichtigen Aspekt der individuellen Q-Entwicklung zu setzen. Die Schule sollte ihren Lehrkräften zudem für das Einholen, Auswerten und Interpretieren von Feedbackergebnissen das notwendige methodische Rüstzeug vermitteln. Feedbackschlaufen müssen geschlossen werden. Wenn Rückmeldungen eingeholt werden, so gilt es zwingend den Betroffenen die Ergebnisse mitzuteilen.

8.2.5 Durchführung: Umsetzung von Massnahmen und Wirkungsbewertung

Kernaussage Nr. 12: *Positive Wirkungsbewertung durch Schulleitung und Lehrpersonen, kritisches Feedback der Lernenden zur Nachhaltigkeit*

Trotz einigen kritischen Statements herrscht sowohl in der Schulleitung als auch im Kollegium generell Einigkeit darüber, dass das Individualfeedback einen wesentlichen Beitrag zur persönliche Qualitätsevaluation und -entwicklung leistet. In der praktischen, nachhaltigen Umsetzung von erkanntem Veränderungsbedarf scheinen jedoch aus Sicht der Lernenden noch einige Defizite vorzuliegen. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass eine systematische Nachevaluation der Wirkung des Individualfeedbacks auf die Unterrichtsentwicklung noch fehlt.

Erläuterungen:

- Aus der Sicht der *Schulleitung* tragen die Individualfeedbacks positiv zur Unterrichtsentwicklung bei. Sie ortet darin eher eine Stärke der Schule. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag betrachtet die Schulleitung sogar als klare Stärke, zumal sich ein grosser Einfluss auf die Verbesserung der Unterrichtsqualität ableiten lässt.
- Knapp zwei Drittel des *Lehrkörpers* ist der Auffassung, dass die aus den Rückmeldungen der Lernenden gewonnen Erkenntnisse eher zur Verbesserung und Entwicklung ihres Unterrichts beitragen. Ein Drittel findet, dass dies völlig zutrefte, währenddem 6% der Auffassung sind, dass dies eher nicht der Fall sei. Dies wird beispielsweise darauf zurückgeführt, dass die Lernenden die Fragen auf dem Feedbackbogen nicht verstehen resp. diese nicht sinnvoll sind. Gut die Hälfte der Lehrpersonen vertreten die Ansicht, dass die Lernenden eher einen Nutzen darin sehen, dass sie zum Unterricht regelmässig Feedback geben können, währenddem je 23% finden, dass dies völlig resp. eher nicht zutrefte. Einzelmeldungen der Lehrpersonen kann man entnehmen, dass Erkenntnisse aus den Feedbacks von Lernenden insofern konkret zur Entwicklung des Unterrichts beitragen, als dass auf diese Weise alle zu Wort kommen, es sich um ein anonymes Vorgehen handelt, der Lehrperson bei der Analyse und Anpassung des Unterrichts helfen, es den gegenseitigen Respekt fördert und es eine Art Ventil für die Lernenden darstellt. Kritische Äusserungen gibt es bezüglich Brauchbarkeit der Antworten, da die Fragebögen oft unsorgfältig ausgefüllt seien, die Fragen nicht verstanden werden, die Fragen nicht sinnvoll seien oder man die Lernenden damit übermüde. Auch die Aussagekraft der Resultate wird angezweifelt, da die Ergebnisse von der Lehrperson stark steuerbar seien. Schwierigkeiten werden bekundet mit der Auswertung von widersprüchlichen Resultaten und „unerfüllbaren“ Wünschen von Lernenden.
- Knapp zwei Drittel des *Kollegiums* teilen die Auffassung vollumfänglich, dass die kollegialen Feedbacks aus den Unterrichtsbesuchen ihre Unterrichtsentwicklung positiv unterstützt, für ein Viertel trifft dies eher zu, für 6% eher nicht und für 3% überhaupt nicht. Positiv gewertet wird das kollegiale Feedback vor allem im Rahmen von Mentoraten, währenddem erfahrene Lehrpersonen den Eindruck haben, daraus nicht mehr viel zu lernen resp. der Meinung sind, dass die Beurteilung Sache der Schulleitung sei. Den individuellen Kommentaren kann weiter entnommen werden, dass kollegiales Feedback heikel sei und eine Vertrauenssache darstelle, aber auch sinnvolle Hinweise auf allfällige „Macken“ geben könne.
- Über die Hälfte der *Lernenden im Bereich Technik* sehen einen Nutzen darin, dass sie zum Unterricht regelmässig ein Feedback geben können. 71% der Lernenden geben an, dass nach dem Einholen und Besprechen der Feedbacks alle zufrieden waren, in 14% der Fälle hat die Lehrperson einen Veränderungsvorschlag der Klasse umgesetzt. Knapp ein Viertel der Lernenden gibt an, dass die Stimmung im Unterricht besser wurde. Je 5% sagen aus, dass die Klassen einen Veränderungsvorschlag der Lehrperson umgesetzt haben, resp. dass fast keine Veränderungsvorschläge und in 24% der Fälle gar keine Veränderungsvorschläge umgesetzt wurden.
- 11% der *Lernenden im Bereich Wirtschaft* geben an, dass nach dem Erheben und Thematisieren der Feedbacks alle zufrieden waren. Gut ein Viertel vertritt die Ansicht, dass die Lehrperson einen Veränderungsvorschlag der Klasse umgesetzt hat und ein Drittel teilt die Auffassung, dass kein Veränderungsvorschlag umgesetzt wurde. 17% der Lernenden aus dem Bereich Wirtschaft sehen einen klaren Nutzen darin, dass sie sie zum Unterricht regelmässig Stellung beziehen können, für 83% trifft dies eher zu. Aus Einzelaussagen der Lernenden im Bereich Wirtschaft lässt sich

entnehmen, dass einige Lehrpersonen das Einholen von Schülerfeedbacks als Pflichtübung betrachten, dies aber nicht ernst nehmen und sich Neuerungen gegenüber als resistent erweisen.

Kommentar des Evaluationsteams:

Individualfeedbacks sei es in Form von Rückmeldungen von Lernenden oder Hinweisen aus gegenseitigen Hospitationen (vor allem im Rahmen von Mentoraten) dienen aus Sicht der Schulleitung und des Kollegiums klar dazu, sich mit dem eigenen Unterricht kritisch-konstruktiv auseinanderzusetzen und praxisrelevante Massnahmen zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Unterrichts zu planen und umzusetzen. Aus der Optik der Lernenden wird die Wirkung des eingeholten Feedbacks auf den Unterricht als weniger massgeblich beurteilt. Feedbacks hätten nur eine geringe Nachhaltigkeit. Die betreffenden Lehrpersonen würden ihr Verhalten in den meisten Fällen nur kurzfristig ändern. Aus Sicht des Evaluationsteams fehlt eine konkrete Nachevaluation der Wirkung des Individualfeedbacks auf die Unterrichtsentwicklung.

Handlungsempfehlung Nr. 10: Nachevaluation der Wirkung des Individualfeedbacks auf die Unterrichtsentwicklung

Das Evaluationsteam empfiehlt der Berufsschule Bülach die Wirkung des Individualfeedbacks auf die Unterrichtsentwicklung gezielt und systematisch nachzuevaluieren. Dies insbesondere im Hinblick auf den persönlichen Umgang der Lehrpersonen mit dem erhaltenen Feedback, die konkrete Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen in die Praxis und auf die Nachhaltigkeit der getroffenen Veränderungsmassnahmen zur Qualitätsentwicklung des Unterrichts.

8.3 Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung

8.3.1 Grundlagen: Transparentes Evaluationskonzept

Kernaussage Nr. 13: Thematische Evaluationen werden durchgeführt. Das Evaluationskonzept hat noch Entwicklungspotenzial

Das schulinterne Evaluationskonzept umfasst einerseits jährliche standardisierte Evaluationen wie beispielweise Befragungen der Berufsbildenden zur Qualität, Auswertungen der Klassenchefkonferenz sowie Bewertung festgelegter Erfolgskenngrössen im jährlichen Schulreview. Andererseits wurde seit dem Jahr 2004 im Schnitt pro Jahr eine thematische Selbstevaluation durchgeführt. Während die standardisierten Evaluationen institutionell verankert sind, erfüllt das Verfahren für die Thematischen Selbstevaluationen in Bezug auf Themenfindung, Verantwortlichkeiten und Methodenvielfalt die Vorgaben noch nicht vollumfänglich.

Erläuterungen: Aus der Sicht des Evaluationsteams

- Das *interne Verfahren* für Thematische Selbstevaluationen ist sehr global dokumentiert (VA-M-6-010) und im Qualitätshandbuch integriert. Das Verfahren macht Aussagen über die Verantwortlichkeit, die Themenfindung und über den groben Ablauf.
- Die *Verantwortlichkeit* für die Thematische Selbstevaluation liegt bei den Lehrpersonen. Das Thema wird jeweils von der Schulleitung in Absprache mit dem Konvent festgelegt.
- Das *interne Verfahren* macht keine Aussagen zu den Qualitätsansprüchen von Evaluationen (z.B. Triangulation), zur Qualifikation und Zusammensetzung des Evaluationsteams, zu den Evaluationsmethoden, zum Datenschutz, zur Veröffentlichung und Archivierung der Ergebnisse.

Handlungsempfehlung:

- *Ist in Handlungsempfehlung Nr. 11 zusammengefasst.*

8.3.2 Durchführung: Schulspezifische, relevante Themenwahl

Kernaussage Nr. 14: Fokus auf Befindlichkeit der Lehrpersonen

In der Vergangenheit stand die Befindlichkeit der Lehrpersonen mehrheitlich im Fokus der thematischen Evaluationen. Zu pädagogischen und direkt unterrichtsrelevanten Themen wurden bislang noch keine thematischen Evaluationen durchgeführt.

Erläuterung:

- Für die *Schulkommission* ist vor allem noch die freiwillige Beteiligung an der NW EDK Studie in guter Erinnerung. Sie meint, dass die Initiative von der Schulleitung ausgegangen sei, weil die Schulleitung es halt genau wissen möchte, wie die Berufsschule Bülach im Vergleich mit andern Schulen abschneide.
- Die Schulleitung und das Evaluationsteam sind sich einig, dass in der Vergangenheit die Themen der Thematischen Selbstevaluationen zu einseitig auf der Befindlichkeit der Lehrpersonen fokussiert waren. Zu pädagogischen und direkt unterrichtsrelevanten Themen wurden bislang noch keine thematischen Evaluationen durchgeführt.
- 28 von 31 *Lehrpersonen* bewerten die Themenwahl für datengestützte Evaluationen als relevant. Einige können sich erinnern, dass im Rahmen von SchiLF-Tagungen schon Umfragen zur Themenfindung durchgeführt wurden, andere können sich nicht mehr erinnern, wie die Themenwahl zustande gekommen ist.

Kommentar des Evaluationsteams:

Seit dem Jahr 2004 wurde im Schnitt pro Jahr eine thematische Selbstevaluation durchgeführt. Die Vorgaben des Kantons, wonach pro 6 Jahre zwei thematische Selbstevaluationen durchgeführt werden müssen, sind erfüllt. In den Jahren 2004/2005 stellte sich die Schulleitung selbst in den Mittelpunkt der Evaluation und holte sich ein Feedback von den Lehrpersonen ein. Im Jahr 2006 beteiligte sich die Schule am Benchmarkprojekt der NW EDK. Im Jahr 2007 fokussierte die Thematische Evaluation auf die Befindlichkeit der Lehrpersonen in Bezug auf Belastung und im Jahr 2008 auf die Möglichkeiten der erweiterten Zusammenarbeit durch vermehrten Datenaustausch. Zusätzlich wurde im Jahr 2008 eine weitere thematische Evaluation zur Befindlichkeit der Lehrpersonen gemacht.

In der Vergangenheit stand die Befindlichkeit der Lehrpersonen mehrheitlich im Fokus der Thematischen Evaluationen. Zu pädagogischen und direkt unterrichtsrelevanten Themen wurden bislang noch keine Thematischen Evaluationen durchgeführt.

8.3.3 Durchführung: Systematische Erhebung und Auswertung**Kernaussage Nr. 15:****Konzentration auf Fragebogen und
Breitbandevaluationen**

Bei den selbständig durchgeführten Evaluationen wurden die Daten immer mittels Fragebogen erhoben. Andere Methoden kamen bis jetzt nicht zum Einsatz. Die eingesetzten Fragebogen zielten auf eine breitbandige Evaluation ab, in der möglichst viele Themen abgedeckt werden sollten. Auf die Einhaltung der Anonymität und des Datenschutzes wird hoher Wert gelegt. Die Auswertung der Evaluationsergebnisse erfolgte bis anhin durch eine neutrale Stelle (Konventspräsident, Auditoren). Die Erkenntnisse werden im jährlichen Schulreview kommentiert und den Lehrpersonen im Rahmen der Konventsveranstaltungen mitgeteilt.

Erläuterung: Aus der Sicht des Evaluationsteams

- Die von der NW EDK durchgeführte Evaluation hatte gem. Schulleitung im Bereich der Vorinformation der Beteiligten einige Verfahrensmängel und die Auswertung war aus der Sicht der Schulkommission unbefriedigend, da kein Vergleich mit andern Schulen möglich war.
- Bei den intern durchgeführten Evaluationen wurden bis anhin die Meinung der Befragten immer mittels *Fragebogen* mit einem Mix von strukturierten und offenen Antworten erhoben. Andere qualitative und quantitative Evaluationsmethoden kamen bislang nicht zum Einsatz.
- Die Evaluationen hatten jeweils den Charakter von *Breitbandevaluationen*. Dies eignet sich für eine erste Standortbestimmung, hinterlässt aber bei einigen mehr neue Fragen als konkrete Lösungshinweise, was einige Lehrpersonen auch bestätigten. Tiefergreifende Fokusevaluationen wurden bis anhin jedoch keine durchgeführt.
- Dem Prinzip der *Triangulation*, die „Vermessung“ eines Themas in einem Dreieck (mit verschiedenen Methoden und der Einbezug von verschiedenen Akteuren (Lernende, Lehrpersonen und Schulleitung) wurde bisher bei internen Evaluationen nicht Rechnung getragen.

- Die Auswertung der Daten erfolgte in den meisten Fällen durch die Evaluationsperson/-Gruppe und wurde der Schulleitung zur Interpretation der Ergebnisse vorgelegt.
- Da die Thematischen Evaluationen bislang auf die Befindlichkeit der Lehrpersonen ausgerichtet sind nützen die Daten vorwiegend der Entwicklung der Schulqualität als Ganzes, wie beispielsweise der internen Kommunikation zwischen der Schulleitung, dem Zieldialog mit den Fachteams und den Lehrpersonen sowie dem verbesserten Umgang mit Belastungen. Nur indirekt nutzen die bisher durchgeführten Evaluationen der Entwicklung der Unterrichtsqualität.
- Die Ergebnisse von durchgeführten Evaluationen werden im Schulreview kommentiert und den Lehrpersonen meistens mündlich präsentiert. Einige Lehrpersonen meinen, dass die Art und Weise der Ergebnispräsentation eher dünn und noch verbesserungswürdig sei.
- Die Schulkommission ist in die Auswertung der Thematischen Selbstevaluationen eher wenig eingebunden.

Handlungsempfehlung:

- *Ist in Handlungsempfehlung Nr. 11 zusammengefasst.*

8.3.4 Wirkung: Umsetzung von Massnahmen und Wirkungsüberprüfung

Kernaussage Nr. 16:

***Verbesserungsmassnahmen wurden initiiert;
systematische Nachevaluation und Wirkungsbewertungen
fehlen***

Anhand der Ergebnisse und Erkenntnisse von Thematischen Selbstevaluationen wurden von der Schulleitung Verbesserungsmassnahmen initiiert. Lehrpersonen können spontan positive Wirkung von Verbesserungsmassnahmen beziffern. Sie haben jedoch Ansprüche auf gezieltere Informationen über konkrete Verbesserungsmassnahmen und über deren Wirkung.

Bis anhin wurde die Wirkung von initiierten Verbesserungsmassnahmen nicht systematisch mittels einer Fokusevaluation bewertet und deren Erfolge kommuniziert.

Erläuterung:

- Aus der Sicht der *Schulleitung* ist die Wirkung von eingeleiteten Verbesserungsmassnahmen situativ erkennbar, beispielsweise scheint sich die Zufriedenheit der Lehrpersonen mit der Informations- und Kommunikationspraxis der Schulleitung bei der Umfrage 2008 gegenüber 2004/05 positiv entwickelt zu haben.
- 31 von 35 *Lehrpersonen* sind überzeugt, dass interne Evaluationen positive Auswirkungen auf die Qualitätsentwicklung der Schule haben. Spontan wurde von ihnen auch der bessere Informationsfluss zwischen Schulleitung und Lehrpersonen genannt. Für wenige (4) Lehrpersonen trifft es eher nicht zu, dass sich anhand von internen Evaluationen die Schul- oder Unterrichtsqualität verbessert hat.

Kommentar des Evaluationsteams:

Aus der Sicht des Evaluationsteams legt die Schule noch zuwenig Wert auf die Wirkungsbewertung von eingeleiteten Massnahmen mittels gezielter Fokusevaluationen und auf die Kommunikation der erzielten Erfolge.

Handlungsempfehlung Nr. 11: Professionalisierung der internen Evaluationspraxis

Das Evaluationsteam empfiehlt der Berufsschule Bülach die interne Evaluationspraxis zu professionalisieren, indem

- *das bestehende Verfahren für die Thematische Evaluation überarbeitet wird. Es sollte zusätzlich zum Ablauf von Selbstevaluationen konkretere Aussagen zu folgenden Aspekten machen:*
 - *zu den Qualitätsansprüchen von Thematischen Selbstevaluationen (z.B. Triangulation)*
 - *zum Prozess der Themenfindung und Themenfestlegung*
 - *zur Einbindung der Schulkommission*
 - *zur Verantwortlichkeit des Auftraggebers, des Evaluationsleiters und des Evaluationsteams*
 - *zur Qualifikation und Zusammensetzung des Evaluationsteams*

- zu den Evaluationsmethoden
- zum Datenschutz
- zur Art und Weise der Berichterstattung und Genehmigung durch die Schulkommission gem. Art. 11 der Vorgaben der Bildungsdirektion
- zur Information der Zielgruppen und zur Veröffentlichung der Ergebnisse
- zur Archivierung der Ergebnisse.
- ein Set von quantitativen und qualitativen Evaluationsmethoden erarbeitet und institutionell verankert wird.
- schulintern eine Gruppe von Personen, eventuell auch Auditoren und Auditorinnen, in Bezug auf die Durchführung von Thematischen Selbstevaluationen ausgebildet werden.
- bewusst zwischen Breitband- und Fokusevaluationen unterschieden wird.
- die Wirkung von eingeleiteten Verbesserungsmassnahmen konsequent nachevaluert und die Erfolge kommuniziert werden.
- die Berichterstattung gegenüber dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt in Bezug auf durchgeführte Evaluationen, Erkenntnisse und initiierte Massnahmen intensiviert wird.

8.4 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung 1: Weiterentwicklung und Pflege des QM-Systems

- Einige Verfahren und Dokumente, wie beispielsweise Regelungen zur unterrichtsspezifischen QEntwicklung und zur Evaluation Grundausbildung, sind historisch gewachsen und zum Teil in unterschiedlichen Bereichen abgelegt. Eine Zusammenführung sollte geprüft werden. Auf redundante Aussagen sollte verzichtet werden.
- Einige Dokumente, wie beispielsweise Lehrerliste mit Funktionen, Anstellungskriterien für Lehrpersonen, Eintrittstest Mathematik EL, LAB ABU sollten aktualisiert werden.
- Die Regelung zum Q-Archiv sollte mit den Angaben zum Aufbewahrungsort und zur -dauer bezüglich den Dossiers der thematischen Selbstevaluationen, der internen und externen Auditberichte und der Schulreviews ergänzt werden.
- Neue Mitarbeitende der Verwaltung sollten im Rahmen ihrer Einführung mit den für sie relevanten Regelungen des QM-Systems vertraut gemacht werden.

Handlungsempfehlung Nr. 2: Konkretisierung der Qualitätsansprüche mittels Indikatoren und Vermeidung von Redundanz

- Damit die Erfüllung der Qualitätsversprechen des Leitbildes und die Qualitätsansprüche des Pädagogischen Konzeptes situativ im Rahmen von Thematischen Evaluationen, Kollegialen Hospitationen oder Feedbacks durch die Lernenden überprüft und bewertet werden können, sollten sie mittels beobachtbaren und bewertbaren Indikatoren konkretisiert werden.
- Für die Indikatorenformulierung kann es hilfreich sein gem. Norbert Landwehr und Peter Steiner, Schritte zur datengestützten Schulevaluation, Seite 43, hep-Verlag 2004, folgende drei Arten von Indikatoren zu unterscheiden: Voraussetzungsindikatoren, Prozess- oder Tätigkeitsindikatoren und Wirkungsindikatoren.
- Im Weiteren empfiehlt das Evaluationsteam, das Pädagogische Konzept und die Unterrichtstandards zusammenzuführen.

Handlungsempfehlung Nr. 3: Erhöhte Konzentration auf Wirkungsbewertung und Kommunikation

Das Evaluationsteam empfiehlt der Berufsschule Bülach, dass eingeleitete Verbesserungsmassnahmen konsequent mittels gezielten Fokusevaluationen bewertet werden und die Zielgruppen vermehrt über die erzielten Erfolge informiert werden.

Handlungsempfehlung Nr. 4: Konsequente Klassenführung

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, den Aussagen der Lernenden über mangelhafte Klassenführung vieler Lehrpersonen nachzugehen. Punktuell überforderte Lehrpersonen oder Fachteams sollten unterstützt und befähigt werden, die Erwartungen der Schulleitung im Bereich der Klassenführung umzusetzen. Die Qualitätsansprüche zur Klassenführung im Fragebogen zum Schülerfeedback sollten überprüft und ergänzt werden (siehe Handlungsempfehlung 2).

Handlungsempfehlung Nr. 5: Korrekte Erstellung von Zeugnissen in der Abteilung Wirtschaft

Das Evaluationsteam empfiehlt der Schulleitung, die Zusammenarbeit an den Schnittstellen zwischen Sekretariat und Lehrpersonen in der Abteilung Wirtschaft so zu optimieren, dass Fehler in den Zeugnissen vermehrt vor dem Versand korrigiert werden können.

Handlungsempfehlung Nr. 6: Indikatoren gestützte Aussagen zum Erfüllungsgrad der Q-Ansprüche

Aus der Sicht des Evaluationsteams sollte das im Leitbild abgegebene Versprechen „Wir erfassen und verbessern die Qualität unserer Arbeit systematisch“, konsequenter verwirklicht werden. Im Schulreview sollten vermehrt Aussagen zum Erfüllungsgrad der Qualitätsversprechen und der Erfolgskenngrößen der Kernprozesse gemacht werden. Da bekanntlich im Bildungsbereich nicht alles mittels Wirkungskenngrößen gemessen werden kann, sollten auch indikatoren gestützte Bewertungen vorgenommen werden. Sehr wertvoll und empfehlenswert ist in diesem Zusammenhang das „Handbuch Schulqualität“ der Bildungsdirektion des Kantons Zürich.

Handlungsempfehlung Nr. 7: Erweiterung des Auditorenteams zu einem Qualitätsentwicklungsteam

- Um den Qualitätsleiter zu entlasten und die Qualitätsentwicklung institutionell noch breiter abzustützen empfiehlt das Evaluationsteam, die Rolle des Auditorenteams auszuweiten. Das Auditorenteam sollte beauftragt und befähigt werden, dass es zukünftig nicht nur Qualitätssicherungs-, sondern auch Qualitätsentwicklungsaufgaben übernehmen kann. Dies bedingt eine Investition in die Weiterbildung des Auditorenteams, damit wirkungsorientierte Audit- und themenspezifische Evaluationsmethoden erlernt und angewendet werden können.
- Die Stellenbeschreibung des Qualitätsleiters sollte erweitert werden. Die Verantwortlichkeiten gegenüber der Bildungsdirektion des Kantons Zürich (Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung Art. 11 vom 10. April 2005) sollten ergänzt werden.

Handlungsempfehlung Nr. 8: Einbezug von Verwaltung und Administration

Das Evaluationsteam empfiehlt der Berufsschule Bülach zukünftig auch beim Verwaltungs- und Administrationspersonal ein aussagekräftiges Feedback zum Einhalten der Führungsgrundsätze durch die Schulleitung einzuholen.

Handlungsempfehlung Nr. 9: Stärkere Gewichtung der kollegialen Hospitation

Das Evaluationsteam empfiehlt der Berufsschule Bülach ihre Lehrkräfte gezielt dazu anzuhalten, vermehrt ein Augenmerk auf die kollegiale Hospitation als wichtigen Aspekt der individuellen Q-Entwicklung zu halten. Die Schule sollte ihren Lehrkräften zudem für das Einholen, Auswerten und Interpretieren von Feedbackergebnissen das notwendige methodische Rüstzeug vermitteln. Feedbackschlaufen müssen geschlossen werden. Wenn Rückmeldungen eingeholt werden, so gilt es zwingend den Betroffenen die Ergebnisse mitzuteilen.

Handlungsempfehlung Nr. 10: Nachevaluation der Wirkung des Individualfeedbacks auf die Unterrichtsentwicklung

Das Evaluationsteam empfiehlt der Berufsschule Bülach die Wirkung des Individualfeedbacks auf die Unterrichtsentwicklung gezielt und systematisch nachzuevaluieren. Dies insbesondere im Hinblick auf den persönlichen Umgang der Lehrpersonen mit dem erhaltenen Feedback, die konkrete Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen in die Praxis und auf die Nachhaltigkeit der getroffenen Veränderungsmassnahmen zur Qualitätsentwicklung des Unterrichts.

Handlungsempfehlung Nr. 11: Professionalisierung der internen Evaluationspraxis

Das Evaluationsteam empfiehlt der Berufsschule Bülach die interne Evaluationspraxis zu professionalisieren, indem

- das bestehende Verfahren für die Thematische Evaluation überarbeitet wird. Es sollte zusätzlich zum Ablauf von Selbstevaluationen konkretere Aussagen zu folgenden Aspekten machen:
 - zu den Qualitätsansprüchen von thematischen Selbstevaluationen (z.B. Triangulation)
 - zum Prozess der Themenfindung und Themenfestlegung
 - zur Einbindung der Schulkommission
 - zur Verantwortlichkeit des Auftraggebers, des Evaluationsleiters und des Evaluationsteams
 - zur Qualifikation und Zusammensetzung des Evaluationsteams
 - zu den Evaluationsmethoden
 - zum Datenschutz
 - zur Art und Weise der Berichterstattung und Genehmigung durch die Schulkommission gem. Art. 11 der Vorgaben der Bildungsdirektion
 - zur Information der Zielgruppen und zur Veröffentlichung der Ergebnisse
 - zur Archivierung der Ergebnisse.
- ein Set von quantitativen und qualitativen Evaluationsmethoden erarbeitet und institutionell verankert wird.
- schulintern eine Gruppe von Personen, eventuell auch Auditoren und Auditorinnen, in Bezug auf die Durchführung von Thematischen Selbstevaluationen ausgebildet werden.
- bewusst zwischen Breitband- und Fokusevaluationen unterschieden wird.
- die Wirkung von eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen konsequent nachevaluiert und die Erfolge kommuniziert werden.
- die Berichterstattung gegenüber dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt in Bezug auf durchgeführte Evaluationen, Erkenntnisse und initiierte Massnahmen intensiviert wird.