Externe Schulevaluation

Kantonsschule Küsnacht

August 2010

Evaluationsergebnisse und Massnahmen

Die vorliegende Dokumentation hat zum Zweck, die interessierte Öffentlichkeit in aller Kürze über die wichtigsten Evaluationsergebnisse zu informieren. Der ausführliche Bericht kann auf Anfrage bei der Schule eingesehen werden.

Inhaltsübersicht

1. Ausgangslage, Vorgehen
2. Ergebnisse des Instituts für Externe Schulevaluation (IFES)
3. Vereinbarte Massnahmen zwischen dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und der Kantonsschule Küsnacht

---

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 — www.mba.zh.ch/
- den „Leitfragen für die externe Schulevaluation“ der Fachstelle Qualitätsentwicklung Sek II vom August 2006, aktualisiert September 2010 — www.mba.zh.ch/
- dem Qualitätsleitbild/den Qualitätsansprüchen der Schule — www.kantonsschulekuesnacht.ch/

1.1 Durchführende Institution

Für die Durchführung der externen Evaluation hat die Bildungsdirektion das Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES) beauftragt. Das IFES ist eine Institution der EDK (Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren) und assoziiertes Institut der Universität Zürich.

www.ifes.ch

1.2 Vorgehen

Das aus vier Personen bestehende Evaluationsteam des IFES hat nach der Analyse der Unterlagen der Schule passgenaue Evaluationsinstrumente erstellt, in Zusammenarbeit mit der Schule ein detailliertes Programm für die Datenerhebung geplant und während zwei Tagen vor Ort Befragungen bei verschiedenen Personengruppen (Funktionsträger, Lehrpersonen, Schüler, evtl. Eltern und Lehrbetriebe usw.) durchgeführt.
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.ifes.ch
>Externe Evaluationen

Glossar zum Qualitätsmanagement — www.mba.zh.ch/qe

2. AUSZUG AUS DEM EVALUATIONSBERICHT DES IFES

Der vorliegende Text ist ein Auszug aus dem ausführlichen Evaluationsbericht des Instituts für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES). Er hat zum Zweck, die interessierte Öffentlichkeit in aller Kürze über die wichtigsten Ergebnisse der externen Schulevaluation zu informieren. Der kurze Auszug ersetzt nicht den ausführlichen differenzierten Bericht, den die Schule als Instrument für die weitere Schulentwicklung erhalten hat.

EVALUATIONSERGEBNISSE

2.1 EINLEITENDE KERNAUSSAGEN ZUM PROFIL DER SCHULE

1. Die Kantonsschule Küsnacht geniesst bei den Befragten einen ausgezeichneten Ruf. In ihrem Selbstbild wird besonders die Pflege sozialer, musischer und sprachlicher Kompetenzen der Lernenden hervorgehoben. Sie strebt insgesamt einen Ausgleich zwischen dem Eingehen auf individuelle Entwicklungen, dem Gestalten von Gemeinschaft und den schulischen Leistungsanforderungen an.

2. Die Kantonschule Küsnacht ist auf dem Weg von der seminaristisch geprägten Mittelschule zum modernen Gymnasium. Sie gliedert sich in ein immersiv geführtes Untergymnasium und in ein Obergymnasium mit musischem und neusprachlichem Profil mit immersivem Unterrichtsangebot. Die damit einhergehenden Veränderungen werden von den verschiedenen Beteiligten unterschiedlich wahrgenommen.

2.2 GENERELLE KERNAUSSAGEN ZUM PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

3. Die Kantonsschule Küsnacht verfügt über ein Qualitätskonzept, in dem die Organisation, die Steuerung und die Verantwortlichkeiten der beteiligten Akteure geregelt sind und in dem Konzepte für die Selbstevaluationen sowie das Individualfeedback enthalten sind. Das Qualitätsmanagement, das projektbezogen aufgebaut wurde, ist in der Schulorganisation gut verankert. Die Mehrheit der Lehrpersonen weiss, was verlangt wird.

4. Das Qualitätsmanagement findet bei den Lehrpersonen dann grundsätzliche Akzeptanz, wenn es sich an für sie wichtigen Anliegen orientiert oder wenn es aus ihrer Sicht sinnvoll auf den Unterricht bezogen ist. Weil die Lehrpersonen der Kantonsschule Küsnacht ihrer Einschätzung nach aus eigener Initiative viel für guten Unterricht tun, ist auch Skepsis gegenüber top down verordneten Qualitätsprojekten wahrnehmbar. Ziele, Begriffe und Methoden des Qualitätsmanagements sind bei den verschiedenen Akteuren unterschiedlich bekannt.

5. Der Umgang mit Qualitätsdefiziten auf institutioneller und personaler Ebene ist teilweise geregelt und in der Praxis den meisten Beteiligten klar. Ein diesbezüglicher Leitfaden ist in Arbeit. Die Behebung von Qualitätsdefiziten im individuellen und institutionellen Bereich kann nach Ansicht verschiedener Akteure optimiert werden.

2.3 KERNAUSSAGEN ZUR STEUERUNG DER Q-PROZESSE

6. Die Qualitätsansprüche spielen bei der Entwicklung von Schulentwicklungsprojekten eine Rolle. Das Leitbild ist den verschiedenen Akteuren wenig bekannt und hat eine eher geringe Steuerungsfunktion bezüglich der Qualitätsentwicklung, aber viele der Werte, die im Leitbild enthalten sind, werden im Alltag gelebt (vgl. Kernaussage 1).

7. Text Die Steuerung der Qualitätsentwicklung erfolgt durch die Schulleitung, durch die Schulentwicklungskommission (SEK) und die Qualitätsentwicklungsleitung (QEL). Sie wird von den Lehrpersonen auch wegen der in diese Gremien delegierten Persönlichkeiten akzeptiert. Die Abgrenzung der Kompetenzen der verschiedenen Organe ist in der Theorie („Qualitätskonzept") klar, wird in der Praxis aber unterschiedlich wahrgenommen. Noch wenig systematisch ausgebaut sind die Informationswege.

2.4 KERNAUSSAGEN ZUM INDIVIDUALFEEDBACK UND ZUR INDIVIDUELLEN QUALITÄTSENTWICKLUNG

8. Die Kantonsschule Küsnacht hat die Instrumentarien zum Individualfeedback in Übereinstimmung mit den kantonalen Vorgaben in einem partizipativen Verfahren, in das auch die Lernenden (Vorstand der SO) einbezogen wurden, entwickelt und eingeführt. Die beiden Formen des Individualfeedbacks, das Lernendenfeedback und das kollegiale Feedback, sind übersichtlich strukturiert und regeln den Feedbackkreislauf in klarer Weise. Beide Formen des Feedbacks sind bei den Akteuren grundsätzlich akzeptiert, eine Weiterentwicklung ist im Gang.

9. Das Individualfeedback ist an der Schule etablierte Praxis und wird bezüglich seiner Wirkung zwar unterschiedlich, aber doch mehrheitlich positiv eingeschätzt. Als wertvoll beurteilt wird beim kollegialen Feedback insbesondere das Element der „Expertengruppen", in welchen gegenseitiges Vertrauen und professionelles Handeln gefördert werden.

10. Die Kantonsschule Küsnacht orientiert sich in der Praxis der Mitarbeiterbeurteilung (MAB) an den Rahmenbedingungen des Kantons Zürich (Stand Mai 2002). Es gibt ein Konzept für die Anstellung und Begleitung von Lehrpersonen, Richtlinien für das Mentorat sowie ein Weiterbildungskonzept für Lehrpersonen. Die Mitarbeiterbeurteilung findet mehrheitlich Akzeptanz. Durchführung und Wirkung werden unterschiedlich beurteilt.

2.5 KERNAUSSAGEN ZUR THEMATISCHEN SELBSTEVALUATION UND SCHULENTWICKLUNG

11. Datengestützte thematische Selbstevaluationen sind ein Eckstein der Schulentwicklung an der Kantonsschule Küsnacht. Sie haben sowohl die Unterrichtsorganisation („Breitbandevaluationen") wie wichtige Fragen der Unterrichtsgestaltung („Fokusevaluationen") zum Thema. Für die Durchführung sind Zielsetzungen, Zuständigkeiten, Rahmenbedingungen und Abläufe in einem „Konzept für Selbstevaluationen" festgelegt. Die Dokumentationen zeigen den hohen Stand der Evaluationspraxis klar auf.

12. Die thematischen Selbstevaluationen als Mittel der Schul- und Unterrichtsentwicklung wie der Qualitätsüberprüfung sind bei den Lehrpersonen grundsätzlich gut verankert. Die Evaluationen führen zu positiven Auswirkungen. Auffallend viele Lehrpersonen können sich zur Evaluationspraxis der Schule nicht äussern. Den Lernenden sind die Selbstevaluationen praktisch nicht bekannt.

2.6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Handlungsempfehlungen zum Profil der Schule

1. Die Stärke der KS Küsnacht hinsichtlich „Schule als Heimat", „Identifikation mit der Schule", „Vereinbarkeit von musischen und wissenschaftspropädeutischen Anforderungen" weiter pflegen und entwickeln.

2. a) Das Spannungsfeld zwischen der Herkunft der Schule und den zukünftigen Entwicklungen im Bereich des Gymnasiums aufgreifen.
   b) Aus den immersiven und nicht-immersiven Profilen des Obergymnasiums einerseits und aus der Zweiteilung Obergymnasium – Untergymnasium andererseits ein gemeinsames Schulprofil entwickeln.
   c) Mit der vollständigen Integration der einzelnen Teile der Lernorganisation der KS Küsnacht die Identität der KS Küsnacht mutig weiterentwickeln und darauf vertrauen, dass die Einzigartigkeit nicht nur aus der Geschichte kommt.

Handlungsempfehlungen zum Profil des Qualitätsmanagements

3. Weiterhin das Schulentwicklungsprojekt „SOL und überfachliche Kompetenzen" unter Nutzung der Strukturen und Methoden des Qualitätsmanagements entwickeln und auswerten. Damit können die Kohärenz des Projektes und auch das Wissen über Methoden und Begriffe des Qualitätsmanagements gesteigert werden.

4. Den systemischen und gleichzeitig schulspezifischen Widerspruch zwischen von aussen veranlasster und basisorientierter Schul- und Qualitätsentwicklung auf der Ebene der Lehrpersonen unter Einbezug von Experten thematisieren.

5. Ein übersichtliches und kurzes „Vademecum" für Lehrpersonen aus dem Ordner für Lehrpersonen „kondensieren" und darin die „Klassenkrisenkaskade" aufnehmen und allen Akteuren (auch den Eltern) kommunizieren.

6. Die neu an die Kantonsschule Küsnacht eintretenden Lehrpersonen systematisch in das Qualitätsmanagement einführen und bedarfsgerecht schulen.

Handlungsempfehlungen zur Steuerung der Q-Prozesse

7. Das Leitbild aktualisieren und mit den Qualitätsansprüchen als Steuerungs- und Qualitätssicherungsinstrument in Schulentwicklungsprojekten systematisch berücksichtigen.

8. Rolle und Kompetenzen der verschiedenen Akteure in der Steuerung der Qualitätsentwicklung bzw. des Qualitätsmanagements präzisieren und klar kommunizieren.

Handlungsempfehlungen zum Individualfeedback und zur individuellen Qualitätsentwicklung

9. a) Das Lernendenfeedback bezüglich der Vielfalt der Instrumente weiter entwickeln.
   b) Die Expertenrunden, die im Anschluss an die kollegialen Feedbacks durchgeführt werden, im Hinblick auf fachliche und pädagogische Beobachtungen und Impulse systematisch nutzen.

10. Das Lernendenfeedback mit Hilfe von Handlungsrichtlinien im Hinblick auf eine stärkere Wirkungsorientierung verbindlicher gestalten und dazu als ersten Schritt die Auswertung von Feedbacks und die Ableitung bzw. Überprüfung von Massnahmen in den Expertengruppen regeln. In diesem Zusammenhang („Wirkungssteigerung") die Lernenden über die Möglichkeit informieren, Feedbacks auch Lehrpersonen ihres Interesses vorschlagen zu können.

11. a) Die Ressourcen der Schulleitung im Hinblick auf die Durchführung der MAB erhöhen.
    b) Wichtige Regelungen, welche die Personalförderung betreffen, auf der Grundlage der gemachten Erfahrungen in schriftliche Form giessen und mit den Beteiligten besprechen: Leitfaden für das Mitarbeitergespräch; Leitfaden für das Vorgehen bei schwierigen Personalentscheiden.

Handlungsempfehlungen zur thematischen Selbstevaluation und Schulentwicklung

12. Die aus Sicht der meisten Akteure sinnvolle Evaluationspraxis beibehalten. Das Informationskonzept überprüfen und bei künftigen Selbstevaluationen wo sinnvoll weitere Gruppen (z.B. Lernende, Eltern) in die Befragung einbeziehen.

13. Den Wirklichkeitsgehalt eines Qualitätsleitsatzes, der von allen Gruppierungen, die an der Schule tätig sind, als zentral und aktuell angesehen wird, durch eine Selbstevaluation überprüfen.

3. Vereinbarte Massnahmen zwischen dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und der Kantonsschule Küsnacht

In der Auswertungssitzung vom 7. Dezember 2010 zwischen der Schule und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt sind auf Grund der Handlungsempfehlungen des IFES-Evaluationsberichts die folgenden Massnahmen vereinbart worden. Die Vereinbarung ist inhaltlicher Bestandteil des Kontraktes zwischen Schule und dem MBA. Die Umsetzung der Massnahmen wird in den Folgejahren überprüft.

- Prozess der Integration (Ober- und Untergymnasium, zweisprachiger Unterricht) intensivieren und stärken
- Überprüfung und Präzisierung der Verantwortlichkeiten in der Schulentwicklungskommission
- Fachvorstände stärker in die Schulentwicklung einbeziehen
- Weiterentwicklung und Differenzierung der Lernendenfeedbacks und des Mentorings
- Durchführung eines systematischen Schulleitungsfeedbacks

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

Diese Massnahmen wurden besprochen am 7. Dezember 2010 zwischen

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

und

der Schulleitung der Kantonsschule Küsnacht, Rektor Peter Ritzmann, Prorektor Christian Grütter und Markus Hanhart, Qualitätsentwicklungsleitung

Zürich, 27. Juni 2011