



# Qualitätsentwicklung Schulen Sekundarstufe II

---

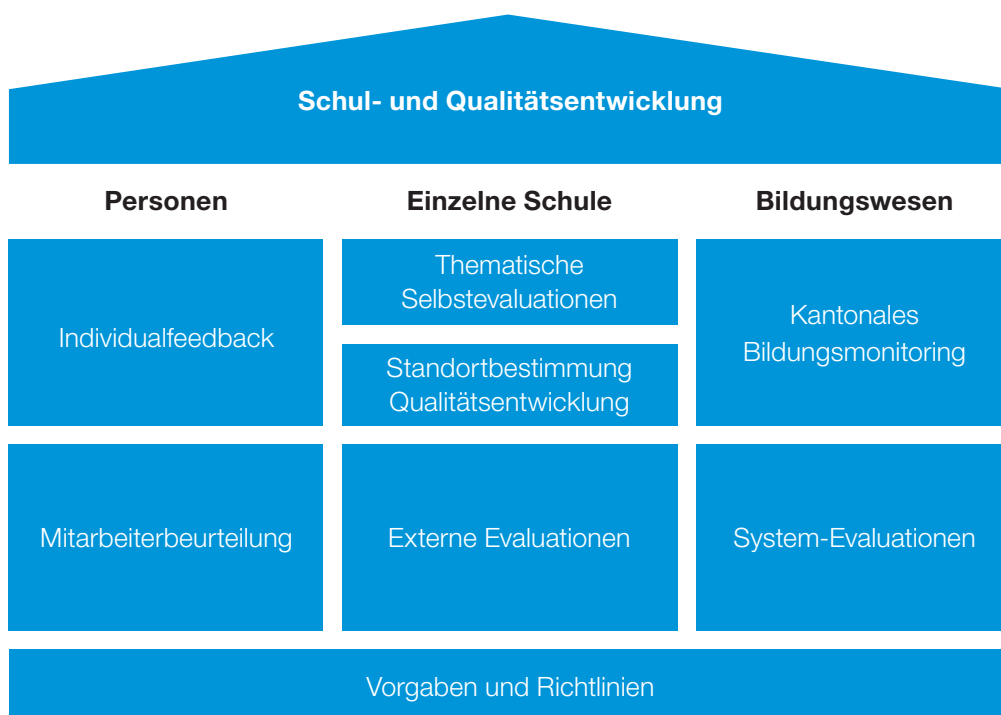
Informationen zu den Vorgaben  
der Bildungsdirektion des Kantons Zürich

---

## Einleitung

Die vorliegende Broschüre informiert über die Qualitätsentwicklung der Schulen auf der Sekundarstufe II. Neben der Erläuterung der Verbundaufgaben und den Grundsätzen in der Qualitätsentwicklungsarbeit, bilden die einzelnen Elemente der Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung den Schwerpunkt. Mit der vorliegenden Dokumentation sollen Lehrpersonen, Gremien der Qualitätsentwicklung, Schulleitungen, Mitglieder der Schulkommission, Behördenmitglieder sowie weitere interessierte Personen einen Überblick über das Qualitätsmanagement der Schulen auf der Sekundarstufe II erhalten und in ihrer Arbeit zugunsten einer hohen Schul- und Unterrichtsqualität unterstützt werden. Weiterführende Informationen zu den einzelnen Elementen sind auf der Internetseite verfügbar ([www.mba.zh.ch/qe](http://www.mba.zh.ch/qe)).

## Elemente der kantonalen Vorgaben auf einen Blick



Qualitätsentwicklungsmodell Schulen Sekundarstufe II

## Qualitätsentwicklung – Eine gemeinsame Aufgabe

Die Schul- und Qualitätsentwicklung auf der Sekundarstufe II ist eine gemeinsame Aufgabe der Schulen und der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Basierend auf den Vorgaben der Bildungsdirektion, erarbeitet jede Schule ihr eigenes systematisches Qualitätsmanagement. Aufbauend auf dem Konzept der Selbst- und Fremdevaluation und der damit verbundenen Eigenverantwortung der Schule, ist eine stetige Zusammenarbeit unter den verschiedenen Akteuren notwendig.



## Grundsätze der Qualitätsentwicklung

### **Methodenfreiheit und Praxistauglichkeit**

Die Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II definieren einen Rahmen für das Qualitätsmanagement. In der Ausgestaltung bzw. methodischen Umsetzung der einzelnen Elemente, besteht für die Schule ein Gestaltungsspielraum (z.B. Inhalt und Form der thematischen Selbstevaluation). Dies ermöglicht der Schule, die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung praxistauglich und schulspezifisch zu gestalten.

### **Schule als selbstwirksame, lernende Organisation**

Ein Grundsatz der Vorgaben ist die Selbstwirksamkeit einer Schule im Sinne einer lernenden Organisation mit der Fähigkeit zur Selbstreflexion. Die Qualitätsentwicklung soll die Potenziale und Risiken einer Schule sichtbar machen, sichern und weiterentwickeln. Es liegt aber in der Verantwortung der einzelnen Schule, mit diesem Wissen aktiv und mit einer positiven Haltung geeignete Lösungswege zu suchen und umzusetzen. Die Fachstelle Qualitätsentwicklung unterstützt die Schule bei Bedarf.

### **Eigenverantwortung im professionellen Tun**

Die Mittel- und Berufsfachschulen sind für die Qualitätssicherung und -entwicklung an ihren Schulen verantwortlich. Eine hohe Schul- und Unterrichtsqualität im Alltag liegt in der Profession aller Beteiligten. Deshalb muss die Qualitätsentwicklung auf den Berufsalltag ausgerichtet sein und diesen mit geeigneten Instrumenten und mit praxisbezogenen Massnahmen systematisch unterstützen.

### **Entwicklung und Rechenschaft**

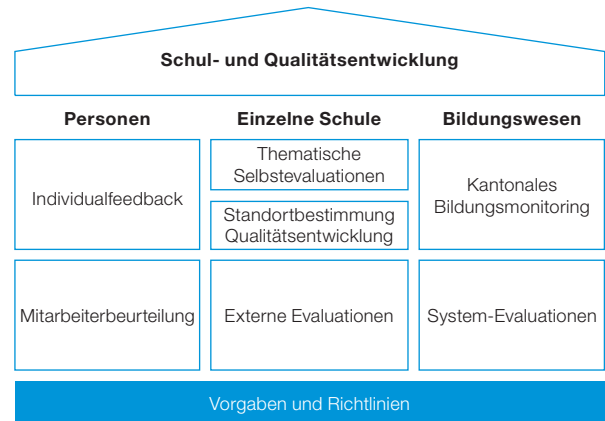
Die Mittel- und Berufsfachschulen sind verpflichtet, ein Qualitätssystem zu entwickeln und systematisch zu pflegen. Es dient der Schulleitung, den Lehrkräften und dem Personal einer Schule in erster Linie zur Qualitätsentwicklung, in zweiter Linie zur internen und externen Rechenschaftslegung. Mit den Vorgaben zur Qualitätssicherung und -entwicklung soll eine regelmässige Überprüfung und Verbesserung der Qualität der kantonalen und staatsbeitragsberechtigten Mittel- und Berufsfachschulen stattfinden und der Erfolg intern und extern kontrolliert werden.

### **Zusammenarbeit**

Eine wichtige Gelingensbedingung für ein akzeptiertes Qualitätsmanagement ist eine transparente Kommunikation auf allen Stufen und die Möglichkeit der Partizipation aller Beteiligten. Grundlage dazu ist eine etablierte Feedbackkultur. In Anbetracht dessen, dass die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung zwei Schlüsselfaktoren der Schulentwicklung sind, gilt der Grundsatz: Kontrolle verhindert Schlechtes, Vertrauen fördert Gutes.

## Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung

Basierend auf dem Bildungsratsbeschluss zum kantonalen Konzept «Schulqualitätsmanagement der Volksschule, der Mittelschule und Berufsschule» (2000) wurden von der Bildungsdirektion die kantonalen Vorgaben zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II (2005) erstellt (siehe Seite 9–11). Mit den darin enthaltenen sieben Elementen wird auf den drei Ebenen «Personen», «einzelne Schule» und «Bildungswesen» eine stetige Qualitäts- und Schulentwicklung der Schulen der Sekundarstufe II angestrebt. Über diese Elemente werden, unabhängig von einem spezifischen Qualitätssystem, regelmässig die notwendigen Informationen zur Schulqualität beschafft und aufbereitet. Ziel ist es, den Ist-Zustand der einzelnen Schule und des Schulsystems der Sekundarstufe II festzustellen sowie Verbesserungspotenziale zu erkennen und umzusetzen. Die Qualitätsentwicklung leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur gesamten Schulentwicklung. Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt unterstützt die Schule bei der Umsetzung und Einhaltung der Vorgaben (siehe Fachstelle Qualitätsentwicklung, Seite 8).

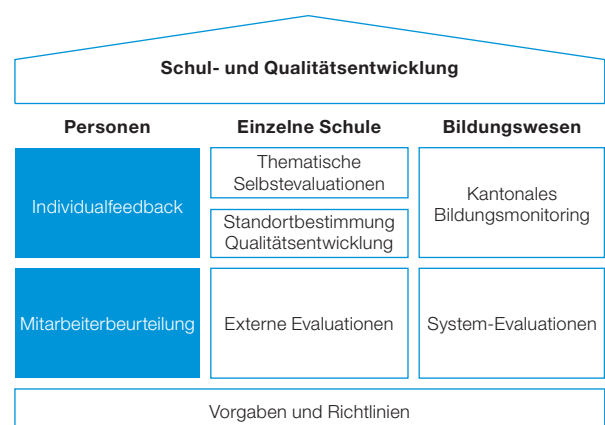


## Q-Elemente auf Ebene der Personen

Die Ebene «Personen» umfasst bei der Selbstbeurteilung das Individualfeedback für die Lehrpersonen und Schulleitungsmitglieder und bei der Fremdbeurteilung die Mitarbeiterbeurteilung.

### Individualfeedback

Die Lehrperson hat als Gestalter/in und Akteur/in einen entscheidenden Einfluss auf die Unterrichtsqualität. Daneben ist die Qualitätssicherung und -entwicklung des Schulunterrichts eine Führungsaufgabe der Schulleitung. Für die laufende Optimierung der Qualität ihrer Arbeit holen die Lehrpersonen und die Schulleitungsmitglieder regelmässig und systematisch Rückmeldungen von Lernenden, Eltern, anderen Lehrpersonen und/oder der Schulleitung ein. Diese Feedbacks erlauben die Stärken und Schwächen zu identifizieren und Aussagen zur Wirkung des eigenen Handelns zu erhalten sowie Massnahmen daraus abzuleiten.



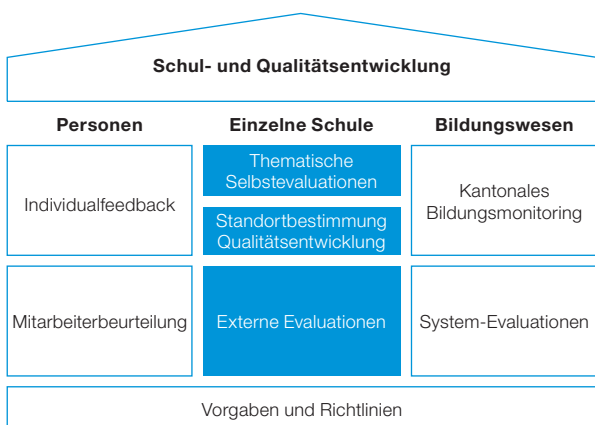
### Mitarbeiterbeurteilung

Regelmässige Mitarbeiterbeurteilungen dienen der persönlichen Information jeder Person über ihren aktuellen Leistungsstand, der Verbesserung der Leistung für die Schule sowie der Information der Schulleitung im Rahmen der Qualitätsbeurteilung der Schule (vgl. Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen, 6. Dezember 2002). Die Fremdbeurteilung der Lehrpersonen erfolgt durch eine mit separatem Erlass der Bildungsdirektion geregelte Mitarbeiterbeurteilung.

### Positive Effekte der Qualitätsentwicklung auf Ebene der Personen

- + Partizipation der Mitarbeitenden an der Schul- und Qualitätsentwicklung
- + Unterstützung in der Weiterentwicklung der eigenen Professionalität
- + Förderung der Kommunikations- und Feedbackkultur
- + Förderung der Teamentwicklung und der Zusammenarbeit
- + Identifikation mit der Schule und deren Zielen
- + Unterstützung der Personalentwicklung
- + Unterstützung in der zielorientierten und pädagogischen Führung von Mitarbeitenden

## Q-Elemente auf Ebene der einzelnen Schule



Die Ebene «einzelne Schule» besteht bei der Selbstbeurteilung aus gezielten thematischen Selbstevaluationen sowie der jährlichen Standortbestimmung und bei der Fremdbeurteilung aus der Überprüfung der Qualität der Schulen durch externe Evaluationen.

### Thematische Selbstevaluation

Im Rahmen des schuleigenen Qualitätskonzepts und der Qualitätsansprüche, beurteilt die Schule selbständig regelmässig einzelne Schulbereiche. Diese internen Evaluationen in Form von thematischen Selbstevaluationen dienen der systematischen Informationserfassung, der Verbesserung von Prozessen und der Auslösung von internen Lernprozessen zugunsten der Schulentwicklung.

schen Informationserfassung, der Verbesserung von Prozessen und der Auslösung von internen Lernprozessen zugunsten der Schulentwicklung.

### Standortbestimmung der Qualitätsentwicklung

Die Überprüfung von Qualitätszielen und -ansprüchen und die Identifikation von Möglichkeiten der Weiterentwicklung sind laufende Aufgaben des Qualitätsmanagements. Die einmal jährlich durchzuführende Standortbestimmung anhand eines Prüfrasters der Fachstelle Qualitätsentwicklung dient der internen und externen Rechenschaftslegung.

### Externe Evaluationen

Zwei externe Evaluationen durchlaufen die Schulen in regelmässigen Abständen:

- Metaevaluation: Sämtliche Mittel- und Berufsfachschulen des Kantons Zürich werden im Abstand von sechs Jahren durch eine externe Fachstelle evaluiert. Inhalt der

Metaevaluation ist die Beurteilung der schuleigenen Umsetzung und Ausgestaltung des Qualitätsmanagements unter Berücksichtigung der Vorgaben. Optional können die Schulen zusätzlich ein Fokusthema bestimmen und evaluieren lassen.

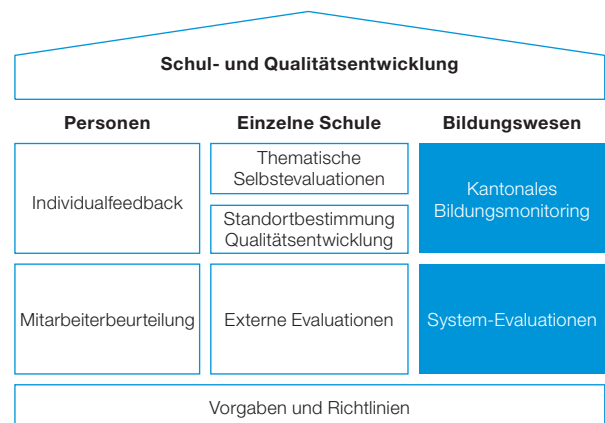
- Befragung von Absolventinnen/Absolventen und Abschlussklassen: Je nach Schultyp, werden an zwei verschiedenen Zeitpunkten Lernende befragt (direkt nach dem Abschluss bzw. zwei Jahre nach dem Abschluss). Ziel der Befragung ist es, verschiedene Aspekte der Schulqualität zu messen, die Zufriedenheit mit der Ausbildung zu erfassen und eine Einschätzung darüber zu erhalten, wie gut sich die Befragten auf die nachfolgende Ausbildung bzw. Tätigkeit vorbereitet fühlen.

### Positive Effekte der Qualitätsentwicklung auf Ebene der Schule

- + Stetige Weiterentwicklung der Schulqualität
- + Objektive Darstellung der Schulqualität und -entwicklung
- + Förderung einer reflektierenden Haltung
- + Stärkung der Selbstwirksamkeit der Schule

## Q-Elemente auf Ebene des Bildungswesens

Auf der Ebene «Bildungswesen» umfasst die Selbstbeurteilung das Beobachten und Untersuchen des Bildungswesens im Rahmen der Erhebung und Auswertung von Daten mittels Bildungsstatistik durch die Bildungsdirektion, während die Fremdbeurteilung dieser Ebene schulübergreifende wissenschaftliche System-Evaluation beinhaltet.



### Kantonales Bildungsmonitoring

Durch Erfassung und Aufbereitung von eigenen Daten, wie zum Beispiel der Bildungsstatistik, ist eine Selbstbeurteilung über das Bildungssystem und die Gewinnung von Steuerungswissen möglich.

### System-Evaluationen

Mittels unabhängigen wissenschaftlichen Evaluationen werden Informationen zur Wirkung erfasst, systemrelevanten Informationen generiert und Steuerungswissen zur Verfügung gestellt.

### Positive Effekte der Qualitätsentwicklung auf Ebene des Bildungssystems Sekundarstufe II:

- + Generierung von Steuerungswissen
- + Festlegung des Umgangs mit Informationen und dem Datenschutz

## Unterstützung des Mittelschul- und Berufsbildungsamts

Mit der Fachstelle Qualitätsentwicklung unterstützt und berät das Mittelschul- und Berufsbildungsamt die Schulen in der Einführung und der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und vermittelt Fachberatungen. Sie erbringt insbesondere folgende Dienstleistungen:



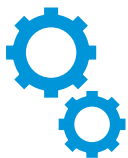
### Beratungs- und Auskunftsstelle für schulinterne Qualitätssicherung und -entwicklung

- Beratung der Schulleitungen und Schulkommissionen und fachtechnische Unterstützung der schulinternen Qualitätsentwicklungsleitung
- Anlauf- und Beratungsstelle des Amtes für Fragen zur Qualitätsentwicklung (z. B. Benchmarking, Schulevaluationen usw.)



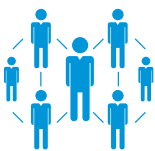
### Koordination und Aufsicht über die Umsetzung der kantonalen Vorgaben

- Controlling der Qualitätsentwicklung anhand der jährlichen Standortbestimmungen der Schulen und der externen Evaluationsberichte
- Sicherstellung der Kontinuität, Nachhaltigkeit und der Nutzung von Synergien
- Koordination der externen Schulevaluationen und Entwicklung von Massnahmen



### Entwicklung von Instrumenten und Qualitätsstandards

- Entwicklung neuer und Weiterentwicklung bestehender Instrumenten zur Umsetzung der kantonalen Vorgaben
- Koordination und Weiterentwicklung der Qualitätsmerkmale und -standards für Schulen der Sekundarstufe II (Konzeptanpassungen, Revisionen, Nachhaltigkeit)



### Information und Vernetzung im Umfeld der Qualitätsentwicklung

- Vermittlung und Verbreitung von Fachwissen durch Artikel, Vorträge und Referate
- Zusammenarbeit mit anderen Stellen und Institutionen im Bereich Qualitätsentwicklung



### Organisation von Weiterbildungsveranstaltungen

- Organisation und Durchführung der Veranstaltung «QEL Erfahrungsaustausch»
- Organisation und Durchführung des mehrtägigen Einführungskurses für Qualitätsentwicklungsleitungen
- Unterstützung und Beratung bei der Organisation schulinterner Weiterbildungen zur Qualitätsentwicklung (z. B. Individualfeedback im Unterricht)



# Anhang

## Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und –entwicklung auf der Sekundarstufe II

(vom 10. April 2005)

Die Bildungsdirektion erlässt:

<b>I. Allgemeines</b>		
§ 1.	Das Qualitätsmanagement umfasst die Selbstbeurteilung und die Fremdbeurteilung und hat den Zweck, die Qualität an den Mittel- und Berufsfachschulen zu sichern und weiter zu entwickeln.	<i>Umfang und Zweck</i>
§ 2.	<p><sup>1</sup> Für die schulinterne Qualitätsentwicklung ist die Schulleitung jeder Schule verantwortlich. Im Rahmen der Qualitätsentwicklung erarbeitet jede Schule ihr eigenes systematisches Qualitätsmanagement.</p> <p><sup>2</sup> Zum schulinternen Qualitätsmanagement gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ein Qualitätskonzept, das die Qualitätsansprüche und die Verfahren und Methoden der Qualitätssicherung und –entwicklung sowie das schulinterne Beschwerdeverfahren bei Verstössen gegen die Qualitätsansprüche definiert und konkretisiert;</li><li>• eine durch die Schulleitung eingesetzte Qualitätsentwicklungsleitung für die operative Steuerung der Qualitätssicherung und –entwicklung;</li><li>• Verfahrensregeln für den Einsatz, die Auswertung und die Umsetzung von Individualfeedback und Selbstevaluation;</li><li>• eine Dokumentation des Qualitätsmanagements, die das Qualitätskonzept und das Qualitätsarchiv (Dokumentation bisheriger Evaluationen und weiterer Aktivitäten im Rahmen der Qualitätsentwicklung) umfasst;</li><li>• die Festlegung der Einsichts- und Zugriffsrechte bezüglich des Qualitätsarchivs.</li></ul>	<i>Zuständigkeit und Aufgaben der Schulen</i>
<b>II. Selbstbeurteilung</b>		
§ 3.	<p><sup>1</sup> Im Rahmen des Individualfeedbacks erhalten die Lehrpersonen und die Schulleitungsmitglieder der Schule regelmässig Rückmeldung zur ihrer Tätigkeit und ihrem Verhalten durch Dritte wie andere Lehrpersonen, Lernende, Eltern oder die Schulleitung. Schulleitung. Die Rückmeldungen gehen ausschliesslich an die betroffene Person.</p>	<i>Selbstbeurteilung der Lehrpersonen und Schulleitungsmitglieder: Individualfeedback</i>

<p><sup>2</sup> Die Schulleitung stellt den Lehrpersonen mehrere erprobte und dokumentierte Feedbackmethoden mit Anleitung und Beispielen zur Wahl.</p> <p><sup>3</sup> Die Lehrpersonen haben durchschnittlich einmal pro Jahr nach den von der Schulleitung festgesetzten Regeln einen Feedbackzyklus einzuhalten. Die Schulleitung erhält eine Meldung über die Durchführung (Datum, Beteiligte, Feedbackmethode).</p>	
<p>§ 4. <sup>1</sup> Die thematische Selbstevaluation der Schule umfasst die systematische Erhebung von Informationen zu einem schulspezifischen Thema sowie deren Auswertung und die Umsetzung allfälliger Massnahmen.</p> <p><sup>2</sup> Innerhalb von sechs Jahren werden mindestens zwei thematische Selbstevaluationen der Schule durchgeführt.</p>	<p><i>Selbstbeurteilung der Schule: Thematische Selbstevaluation der Schule</i></p>
<p>§ 5. <sup>1</sup> Das Systemmonitoring der Bildungsdirektion umfasst das Beobachten und Untersuchen des Bildungswesens und dessen Qualität sowie die Berichterstattung darüber.</p> <p><sup>2</sup> Die Verantwortung für das Systemmonitoring obliegt der Abteilung Bildungsplanung im Generalsekretariat der Bildungsdirektion.</p>	<p><i>Selbstbeurteilung auf Stufe Bildungswesen: Systemmonitoring</i></p>
<p><b>III. Fremdbeurteilung</b></p>	
<p>§ 6. Die Fremdbeurteilung der Lehrpersonen erfolgt durch eine mit separatem Erlass der Bildungsdirektion geregelte Mitarbeiterbeurteilung.</p>	<p><i>Fremdbeurteilung der Lehrpersonen: Mitarbeiterbeurteilung</i></p>
<p>§ 7. <sup>1</sup> Die Fremdbeurteilung der Schule umfasst eine Metaevaluation des Qualitätsmanagements der Schule über alle Qualitätsbereiche. Zusätzlich kann sich die Schule über ein schul- und unterrichtsbezogenes Fokusthema evaluieren lassen.<sup>1</sup></p> <p><sup>2</sup> Jede Schule wird im Abstand von sechs Jahren beurteilt. Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt bestimmt die zu beurteilenden Schulen. Die Fremdbeurteilung wird durch die Abteilung Bildungsplanung im Generalsekretariat der Bildungsdirektion bei einer externen Fachstelle für Schulevaluation in Auftrag gegeben.</p> <p><sup>3</sup> Der Fokus gemäss Abs. 1 wird einvernehmlich durch die Schule und das Mittelschul- und Berufsbildungsamt festgelegt.</p>	<p><i>Fremdbeurteilung der Schule: Externe Evaluation</i></p>
<p>§ 8. <sup>1</sup> Die schulübergreifende Fremdbeurteilung umfasst regelmässige wissenschaftliche Erhebungen insbesondere zur Zufriedenheit Ehemaliger, zu Fachleistungen und zu fächerübergreifenden Kompetenzen der Lernenden. Zusätzlich enthält die Fremdbeurteilung die Erhebung und Analyse zukünftiger Ansprüche an das Bildungswesen auf der Sekundarstufe II.</p> <p><sup>2</sup> Die schulübergreifende Systemevaluation wird durch die Abteilung Bildungsplanung im Generalsekretariat der Bildungsdirektion extern in Auftrag gegeben.</p>	<p><i>Fremdbeurteilung auf Stufe Bildungswesen: Schulübergreifende Systemevaluation</i></p>

<b>IV. Zusammensetzung und Tätigkeit der Qualitätsentwicklungsleitung</b>		
§ 9.	Die Qualitätsentwicklungsleitung besteht aus zwei bis fünf Lehrpersonen und Schulleitungsmitgliedern, wobei die Lehrpersonen die Mehrheit bilden.	<i>Qualitätsentwicklungsleitung: Zusammensetzung</i>
§ 10.	<p><sup>1</sup> Die Qualitätsentwicklungsleitung plant und koordiniert im Auftrag der Schulleitung die Qualitätsentwicklung und ist gegenüber der Schulleitung verantwortlich für die Berichterstattung gemäss § 11.</p> <p><sup>2</sup> Die Qualitätsentwicklungsleitung ist zuständig für die schulinterne Weiterbildung in Qualitätsmanagement und nimmt teil an dem vom Mittelschul- und Berufsbildungsamt organisierten Erfahrungsaustausch mit anderen Schulen.</p>	<i>Qualitätsentwicklungsleitung: Aufgaben</i>
<b>V. Berichterstattung</b>		
§ 11.	<p><sup>1</sup> Die Berichterstattung der Schule über die Qualitätsentwicklung erfolgt zuhanden der Schul- bzw. Aufsichtskommission und des Mittelschul- und Berufsbildungsamts.</p> <p><sup>2</sup> Sie umfasst</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eine jährliche Standortbestimmung der Qualitätsentwicklung (Überblick der Aktivitäten zur Qualitätssicherung und –entwicklung)</li> <li>• gegebenenfalls einen Bericht zur thematischen Selbstevaluation (Anlass, Methodik, Zusammenfassung der Ergebnisse, Folgerungen).</li> </ul> <p><sup>3</sup> Der Bericht zur thematischen Selbstevaluation ist von der Schulkommission zu genehmigen.</p>	<i>Standortbestimmung und Bericht zur thematischen Selbstbeurteilung</i>
§ 12.	<p><sup>1</sup> Der Bericht der externen Fachstelle betreffend die Fremdbeurteilung der Schule gemäss § 7 geht an die betreffende Schulleitung, die jeweilige Schulkommission, das Mittelschul- und Berufsbildungsamt sowie die Abteilung Bildungsplanung und wird in geeigneter Form veröffentlicht.</p> <p><sup>2</sup> Schulspezifische Berichte von schulübergreifenden Fremdbeurteilungen gemäss § 8 werden an die Schulleitung, die Schulkommission, das Mittelschul- und Berufsbildungsamt sowie die Abteilung Bildungsplanung weitergeleitet und in geeigneter Form veröffentlicht.<sup>2</sup></p>	<i>Berichterstattung</i>
<b>VI. Schlussbestimmung</b>		
§ 13.	Diese Vorgaben treten auf Schuljahresbeginn 2005/2006 in Kraft	<i>Inkrafttreten</i>

<sup>2</sup> Eingefügt durch Verfügung vom 20. September 2010. In Kraft seit Schuljahr 2010/2011

**Herausgeberin:**

Bildungsdirektion Kanton Zürich  
Mittelschul- und Berufsbildungsamt

**Bezugsadresse:**

Mittelschul- und Berufsbildungsamt  
Fachstelle Qualitätsentwicklung  
[www.mba.zh.ch/qe](http://www.mba.zh.ch/qe)  
[hanspeter.maurer@mba.zh.ch](mailto:hanspeter.maurer@mba.zh.ch)

Mai 2014

---