



Kanton Zürich
Bildungsdirektion

▣ **Kantonales Rahmen- konzept zur Qualitätsent- wicklung und -sicherung auf der Sekundarstufe II**





Inhaltsverzeichnis

01 Einleitung	4
02 Grundlagen	5
Zweck und Geltungsbereich	5
Leitgedanken zur Qualitätsentwicklung und -sicherung	5
Qualitätskreislauf	6
03 Elemente der Qualitätsentwicklung und -sicherung	7
Individuelle Ebene	8
Lernenden-Feedback	8
Kollegiale Unterrichtsentwicklung	9
Feedback zur Schulführung	10
Schulische Ebene	11
Qualitätsansprüche	11
Mehrjahresplanung	12
Interne Evaluation	13
Externe Schulevaluation	14
Personalführung und -entwicklung	15
Kantonale Ebene	16
Kantonale Ziele	16
Bildungsmonitoring und Systemevaluations	17
Bildungscontrolling	18
04 Umsetzung an den Schulen	19
Schulische Qualitätskonzepte	19
Steuerung der Qualitätsentwicklung und -sicherung	20
Unterstützung durch das Mittelschul- und Berufsbildungsamt	21

01

Einleitung

Oberstes Ziel von Lehrpersonen, Schulleitungen und den Bildungsbehörden ist es, den Lernenden guten Unterricht zu bieten und damit eine optimale Förderung zu ermöglichen. Das Qualitätsmanagement umfasst alle Bestrebungen und Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, die Qualität der Schule systematisch zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Im Jahr 2000 hat die Bildungsdirektion begonnen, das Qualitätsmanagement der Mittel- und Berufsfachschulen systematisch zu entwickeln. Seit 2005 liegen kantonale Vorgaben zur Qualitätssicherung und -entwicklung für die Sekundarstufe II vor. Die Schulen haben seither das Qualitätsmanagement (QM) gemäss diesen Vorgaben aufgebaut. In den Schulen ist das QM inzwischen etabliert und gut verankert.

Nach einigen Jahren Erfahrung war es an der Zeit, die aktuellen Vorgaben zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Dabei wurden einerseits Erfahrungen aus der QM-Praxis der Schulen und andererseits neue wissenschaftliche Erkenntnisse zur schulischen Qualitätsentwicklung und -sicherung berücksichtigt.

In den Vorgaben 2005 stand das Einholen von Feedback auf den unterschiedlichen Ebenen im Fokus und damit die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdsicht. Im neuen Rahmenkonzept wird von einem breiteren Qualitätsbegriff ausgegangen, der die gesamte pädagogische Schul- und Unterrichtsentwicklung in den Fokus nimmt.

Für die Überarbeitung waren folgende Überlegungen leitend:

Verstärkte Ausrichtung auf Ziele

Beim Aufbau des Qualitätsmanagements stand die Anwendung der Elemente im Vordergrund. Teilweise ging dadurch die Ausrichtung auf konkrete Ziele verloren. Im neuen Rahmenkonzept sind die Elemente zur Qualitätsentwicklung und -sicherung stärker auf Ziele ausgerichtet.

Qualitätskreislauf im Zentrum

Qualitätsentwicklung und -sicherung ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen. Für das Erzielen von Wirkung aus den Bemühungen der Qualitätsentwicklung und -sicherung ist es zentral, dass der Qualitätskreislauf konsequent durchlaufen und geschlossen wird. Aus diesem Grund ist der Qualitätskreislauf noch deutlicher ins Zentrum des Rahmenkonzepts gerückt worden.

Gestaltungsspielraum der Schulen erhöhen

Damit Qualitätsentwicklung und -sicherung möglichst wirksam umgesetzt werden kann, ist es von grosser Wichtigkeit, dass die Rahmenbedingungen und die Kultur der Schule berücksichtigt werden. Das weiterentwickelte Rahmenkonzept fokussiert deshalb stärker auf die zu erzielende Wirkung und weniger auf detaillierte Vorgaben zur konkreten Umsetzung. Die Gestaltungsfreiheit der Schule wird somit gestärkt.

Das vorliegende Rahmenkonzept zeigt auf, welche Überlegungen der Qualitätsentwicklung und -sicherung zugrunde liegen, welche verbindlichen Elemente auf der individuellen, schulischen und kantonalen Ebene definiert werden und wie die schulische Umsetzung erfolgt.

02

Grundlagen

Zweck und Geltungsbereich

Das Konzept der Bildungsdirektion bildet den Rahmen, um die Schul- und Unterrichtsqualität an den Mittel- und Berufsfachschulen systematisch weiterzuentwickeln und zu sichern. Es definiert die verbindlichen Elemente auf der individuellen, schulischen und kantonalen Ebene.

Pro Element werden verbindliche Erwartungen an die Umsetzung formuliert. Die Schulen konkretisieren die Elemente der individuellen und schulischen Ebene des kantonalen Rahmenkonzeptes und setzen es schulspezifisch um.

Das Rahmenkonzept gilt für die Schulen der Sekundarstufe II, namentlich für die kantonalen Mittelschulen, die kantonalen Berufsfachschulen und die Berufsmaturitätsschule Zürich sowie für private Bildungseinrichtungen, die mit der Durchführung von Berufsfachschul- und Berufsmaturitätsunterricht mittels Leistungsvereinbarung beauftragt sind sowie das Mittelschul- und Berufsbildungsamt. Im Bereich der Schulen richtet es sich an Schulleitungen, Schulkommissionsmitglieder sowie Lehrpersonen.

Leitgedanken zur Qualitätsentwicklung und -sicherung

Das Rahmenkonzept geht von folgenden Leitgedanken aus:

Schulen als lernende Organisationen

Die Mittel- und Berufsfachschulen sind für die Qualitätsentwicklung und -sicherung an ihren Schulen verantwortlich. Sie verstehen sich als lernende Organisationen, die sich laufend und systematisch weiterentwickeln. Der Wille und die Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern, zeichnet sie aus. Eine funktionierende Feedback- und positive Fehlerkultur ist die Voraussetzung dafür.

Eigenverantwortliche Weiterentwicklung

Lehrpersonen und Schulleitungsmitglieder zeichnen sich durch eine hohe Eigenverantwortung in ihrem professionellen Tun aus. Sie setzen sich kontinuierlich mit ihrer Tätigkeit auseinander, hinterfragen ihre Routinen und setzen sich Ziele für ihre Weiterentwicklung. Die stetige Reflexion des eigenen beruflichen Handelns ist der Motor für die individuelle Qualitätsentwicklung.

Spürbare Wirkung auf Schul- und Unterrichtsalltag

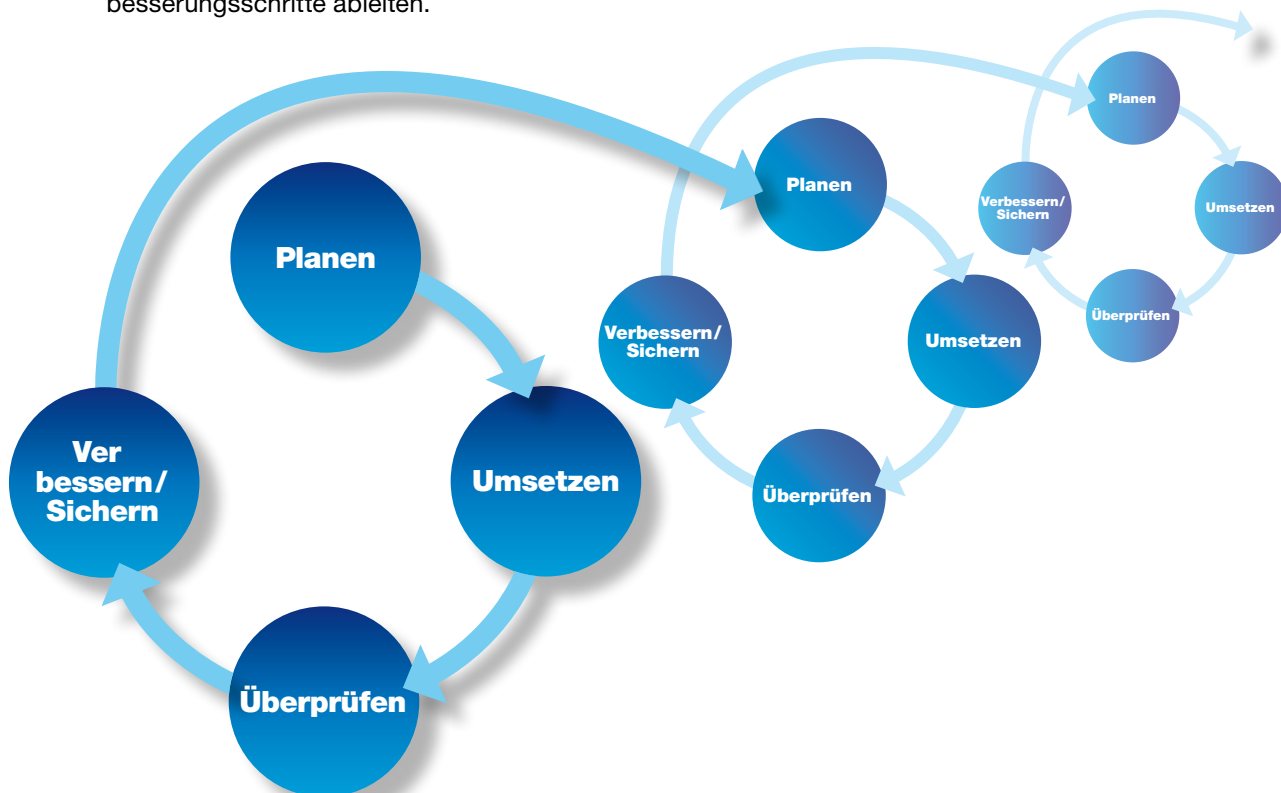
Die Schule gestaltet auf der Grundlage des kantonalen Rahmenkonzeptes die Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung und -sicherung so aus, dass sie zu ihrer Schulkultur passen. Die Wirkung muss im Schul- und Unterrichtsalltag direkt spürbar werden und damit direkt bei den Lernenden ankommen.

Qualitätsentwicklung und -sicherung als gemeinsame Aufgabe

Die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität ist ein vielschichtiger Prozess und eine gemeinsame Aufgabe von Individuum, Schule und Kanton. Die aufeinander abgestimmten Aktivitäten auf allen drei Ebenen tragen zur Qualitätssicherung und -entwicklung bei. Die Akteure der drei Ebenen zeigen dabei gegen innen und aussen auf, welchen Beitrag sie zur Qualitätsentwicklung und -sicherung beitragen.

Qualitätskreislauf

Die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität ist als Prozess zu verstehen. Den Kern bildet dabei das vollständige Durchlaufen des Qualitätskreislaufes: Ziele definieren, Massnahmen zur Umsetzung festlegen, das eigene Handeln systematisch überprüfen und die notwendigen Verbesserungsschritte ableiten.



Schritt 1 Planen

Ausgangspunkt für die Planung ist eine Standortbestimmung und Zieldefinition: Wo stehen wir? Was wollen wir erreichen? Woran erkennen wir das?

Vor diesem Hintergrund werden konkrete Massnahmen geplant: Wie kommen wir dahin? Welche Ressourcen sind dafür notwendig? Wer ist alles daran beteiligt?

Schritt 2 Umsetzen

Jetzt geht es darum, die definierten Massnahmen umzusetzen: Wie sehen die konkreten Umsetzungsschritte aus? Sind wir auf dem richtigen Weg?

Schritt 3 Überprüfen

Nach angemessener Zeit wird das Erreichte überprüft. Dazu werden systematisch verschiedene Informationen erhoben und zusammengetragen: Sind unsere Erwartungen erfüllt worden? Haben wir die gesetzten Ziele erreicht?

Schritt 4 Verbessern/Sichern

Abschliessend wird der gesamte Handlungsprozess im Hinblick auf die weitere Arbeit betrachtet: Was ist gelungen? Wo sind noch weitere Schritte nötig, um das gewünschte Ziel zu erreichen? Neben der Weiterentwicklung ist es auch wichtig, die erreichte Qualität als Basis für die weitere Schul- und Unterrichtsentwicklung festzuhalten und zu institutionalisieren: Wie können wir das Erreichte sichern? Welche Massnahmen brauchen wir dazu?

Das konsequente Durchlaufen des Qualitätskreislaufes ist sowohl auf der individuellen, schulischen als auch kantonalen Ebene von entscheidender Bedeutung und steht bei der Umsetzung jedes Elements im Zentrum.

03

Elemente der Qualitätsentwicklung und -sicherung

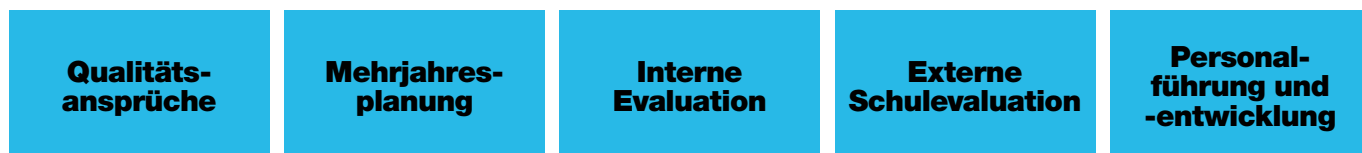
Die Weiterentwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität ist eine gemeinsame Aufgabe von Individuum, Schule und Kanton.

Das Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung sieht aufeinander abgestimmte Elemente auf der individuellen, schulischen und kantonalen Ebene vor:

Individuelle Ebene



Schulische Ebene



Kantonale Ebene



Individuelle Ebene

Lernenden-Feedback

Lehrpersonen holen regelmässig Feedback von Lernenden zum eigenen Unterricht ein. Die Ergebnisse dienen dazu, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und die individuelle Unterrichtspraxis weiter zu entwickeln.

Die Schule definiert Vorgaben für den Einsatz des systematischen Lernenden-Feedbacks. Sie legt insbesondere die Frequenz für die Durchführung, die Auswahl möglicher Methoden (z. B. Fragebogen, Ratingkonferenz, SOFT-Analyse) und den konkreten Ablaufprozess fest. Ziel ist es, den Lehrpersonen eine differenzierte, situationsgerechte und variantenreiche Feedback-Praxis zu ermöglichen. Die Schule stellt den Lehrpersonen dazu Unterstützungsmaterialien zur Verfügung.

Ausgangspunkt für das Lernenden-Feedback ist eine konkrete Fragestellung: Zu welchem Aspekt des eigenen Unterrichts will die Lehrperson ein systematisches Feedback erhalten? Alternativ kann auch eine schulische Fragestellung im Zentrum stehen, welche individuell an die eigene Praxis angepasst wird (z. B. Beurteilungspraxis). Erst nachgelagert an die Festlegung der Fragestellung erfolgt der Entscheid für eine konkrete Methode. Nach dem Einholen des Feedbacks wertet die Lehrperson die Ergebnisse aus, leitet Schritte für die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts ab und setzt diese eigenverantwortlich um. Die Lernenden werden über die Ergebnisse und die abgeleiteten Massnahmen in geeigneter Form informiert.

Die Schule reflektiert ihre Vorgaben zum systematischen Lernenden-Feedback regelmässig, wertet die Erfahrungen damit aus und entwickelt sie kontinuierlich weiter.

Die beiden Elemente Lernenden-Feedback und kollegiale Unterrichtsentwicklung ergänzen sich. Bei den schulischen Vorgaben sind diese beiden Elemente gut aufeinander abzustimmen oder miteinander zu kombinieren.

Ziele und Wirkungen

- Lehrpersonen erfahren, wie der eigene Unterricht von den Lernenden wahrgenommen wird.
- Die Lernenden werden mit ihren Ansprüchen und Wahrnehmungen ernst genommen und fühlen sich für die Qualität des Unterrichts mitverantwortlich.
- Lehrpersonen entwickeln ihren Unterricht aufgrund der Rückmeldungen systematisch weiter.
- Dialogisch gestaltete Feedbackprozesse wirken sich positiv auf das Klassen- und Schulklima aus und stärken die Beziehung zwischen Lehrpersonen und Lernenden.

Erwartungen an die Umsetzung

- Die Schule verfügt über Vorgaben zur Ausgestaltung des systematischen Lernenden-Feedbacks. Darin definiert sind insbesondere die Frequenz der Durchführung, die Auswahl möglicher Methoden sowie der konkrete Ablaufprozess.
- Die Vorgaben zum Lernenden-Feedback sind sinnvoll auf die Vorgaben zur kollegialen Unterrichtsentwicklung abgestimmt.
- Die Schule stellt Unterstützungsmaterialien zur Verfügung und bietet bei Bedarf interne Weiterbildungen für Lehrpersonen an.
- Die Lehrpersonen setzen das Lernenden-Feedback eigenverantwortlich um. Sie schliessen dabei konsequent den Qualitätskreislauf.
- Die Schule reflektiert ihre Vorgaben zum Lernenden-Feedback regelmässig und entwickelt sie bei Bedarf weiter.

Kollegiale Unterrichtsentwicklung

Lehrpersonen pflegen einen offenen Austausch über Fragen der Unterrichtsqualität und setzen sich im Rahmen von spezifischen Gruppen damit auseinander. Sie geben sich gegenseitig Feedback zu ihrem Unterricht.

Die Schule definiert Vorgaben für die kollegiale Unterrichtsentwicklung. Sie legt insbesondere die Frequenz der Durchführung, die Auswahl möglicher Methoden (z.B. Hospitation, Intervision, gemeinsame Unterrichtsentwicklungsprojekte) und den konkreten Ablaufprozess fest. Die Schule stellt den Lehrpersonen dazu Unterstützungsmaterialien zur Verfügung.

Die kollegiale Unterrichtsentwicklung erfolgt in Gruppen. Ziel dieser Gruppen ist das Feedback und die gegenseitige Beratung zu einer konkreten Frage der Unterrichtsqualität. Je nach gewählter Methode unterscheiden sich die Gruppen bezüglich Grösse, Dauerhaftigkeit, Zusammensetzung und inhaltlicher Ausrichtung.

Die Schule reflektiert ihre Vorgaben zur kollegialen Unterrichtsentwicklung regelmässig, wertet die Erfahrungen damit aus und entwickelt sie kontinuierlich weiter.

Die beiden Elemente kollegiale Unterrichtsentwicklung und Lernenden-Feedback ergänzen sich. Bei den schulischen Vorgaben sind diese beiden Elemente gut aufeinander abzustimmen oder miteinander zu kombinieren.

Ziele und Wirkungen

- Der eigene Unterricht wird gemeinsam, systematisch und kriterienorientiert reflektiert und weiterentwickelt.
- Die kollegiale Unterrichtsentwicklung fördert ein gemeinsames Verständnis von Unterrichtsqualität.
- Die Auseinandersetzung in Gruppen stärkt die Feedback- und Zusammenbaukultur innerhalb der Schule. Es herrscht eine Kultur der «offenen Schulzimmertür».

Erwartungen an die Umsetzung

- Die Schule verfügt über Vorgaben zur Ausgestaltung der kollegialen Unterrichtsentwicklung. Darin definiert sind insbesondere die Frequenz der Durchführung, die Auswahl möglicher Methoden sowie der konkrete Ablaufprozess.
- Die Vorgaben zur kollegialen Unterrichtsentwicklung sind sinnvoll auf die Vorgaben zum Lernenden-Feedback abgestimmt.
- Die Schule stellt geeignete Unterstützungsmaterialien zur Verfügung und bietet bei Bedarf interne Weiterbildungen für Lehrpersonen an.
- Die Lehrpersonen setzen die kollegiale Unterrichtsentwicklung eigenverantwortlich um. Sie schliessen dabei konsequent den Qualitätskreislauf.
- Die Schule reflektiert ihre Vorgaben zur kollegialen Unterrichtsentwicklung regelmässig und entwickelt sie bei Bedarf weiter.

Feedback zur Schulführung

Ein regelmässiges Feedback zu Aspekten der Schulführung fördert und sichert die Führungskompetenz der Schulleitung und trägt exemplarisch zur Etablierung einer Feedbackkultur bei.

Die Schule definiert Vorgaben zum Schulführungs-Feedback. Sie legt dabei insbesondere die Frequenz der Durchführung, den Zweck und die zu befragenden Personengruppen fest.

Die Schulleitung holt periodisch ein Feedback von Lehrpersonen oder weiteren Anspruchsgruppen zur eigenen Führungstätigkeit ein. Dazu definiert sie die zu befragenden Themen und legt die entsprechende Methode zum Einholen des Feedbacks fest.

Die Schulleitung erfährt durch das Feedback, wie sie wahrgenommen wird, erhält wichtige Hinweise für ihre Führungsarbeit und setzt sich mit den Wirkungen des eigenen Handelns auseinander. Gleichzeitig lernt die Schulleitung die Erwartungen der Lehrpersonen bzw. der weiteren Anspruchsgruppen noch besser kennen.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse leitet die Schulleitung bei Bedarf Schritte für die Weiterentwicklung der eigenen Führungstätigkeit ab und setzt diese um. Die Lehrpersonen bzw. die weiteren Anspruchsgruppen werden in geeigneter Form über die Ergebnisse und die abgeleiteten Massnahmen informiert.

Ziele und Wirkungen

- Die Schulleitung erfährt, wie ihr Führungsverhalten wahrgenommen wird.
- Die Rückmeldungen führen zu einer systematischen Weiterentwicklung der Führungstätigkeit.
- Die Schulleitung trägt aktiv zur Etablierung einer Feedbackkultur bei.

Erwartungen an die Umsetzung

- Die Schule verfügt über Vorgaben zur Durchführung des Schulführungs-Feedbacks.
- Die Schulleitung holt periodisch ein Feedback zu ihrer Führungsarbeit ein.
- Sie leitet bei Bedarf aus den Ergebnissen Massnahmen ab und setzt diese um.
- Sie kommuniziert die Ergebnisse und getroffenen Massnahmen in geeigneter Form gegenüber den Lehrpersonen bzw. den weiteren Anspruchsgruppen.
- Die Schule reflektiert ihre Vorgaben zum Schulführungs-Feedback regelmässig und entwickelt sie bei Bedarf weiter.

Schulische Ebene

Qualitätsansprüche

Qualitätsansprüche zeigen auf, was an einer Schule unter «gutem Unterricht» bzw. «guter Schule» verstanden wird. Sie geben der Schul- und Unterrichtsentwicklung einen Rahmen und eine Orientierung.

Die Qualitätsansprüche funktionieren als Kompass für die schulische Qualitätsentwicklung (SOLL-Vorstellung). Sie dienen der Klärung von Erwartungen, schaffen Verbindlichkeiten und können eingefordert werden. Die Schulleitung nutzt sie als Orientierungspunkt für die Ausrichtung der Schulentwicklungsziele und -massnahmen. Sie dienen zur Beurteilung der gelebten Schul- und Unterrichtsqualität im Rahmen von internen oder externen Schulevaluationen und bieten Ansatzpunkte für die verschiedenen Arten des Feedbacks. Im Rahmen von Mitarbeitendenbeurteilungen und -gesprächen können sie als Orientierungspunkt für die Weiterentwicklung dienen.

Im Gegensatz zu Wertvorstellungen in Leitbildern sind Qualitätsansprüche konkreter formuliert. Sie sollen möglichst eindeutig, nachvollziehbar und überprüfbar sein. Qualitätsansprüche dienen in ihrem Kern primär der schulinternen Orientierung – im Gegensatz zu einem Leitbild, das in erster Linie einen öffentlichkeitswirksamen Fokus hat.

Qualitätsansprüche sollen möglichst partizipativ entwickelt werden. Sie können verstanden werden als schulische Antworten auf Fragen wie «Was verstehen wir unter gutem Unterricht?» oder «Was verstehen wir unter einer guten Beurteilung?».

Um Wirkung zu entfalten, müssen Qualitätsansprüche im Schulalltag präsent sein und periodisch mit konkreten Massnahmen begleitet werden. Die Schulleitung und die Qualitätsbeauftragten sorgen dafür, dass die Bezüge zu den Qualitätsansprüchen regelmässig sichtbar gemacht, auf ihre Aktualität hin überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt werden.

Ziele und Wirkungen

- Die schulischen Qualitätsansprüche machen die geteilten Werte, Normen und Standards an einer Schule sichtbar und damit diskutierbar.
- Sie bieten Orientierung für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.
- Sie fördern die Identifikation des Kollegiums mit der Schule und tragen so zu einer starken Schulkultur bei.

Erwartungen an die Umsetzung

- Jede Schule verfügt über gemeinsam entwickelte und breit abgestützte Qualitätsansprüche zu den zentralen Aspekten der Schul- und Unterrichtsqualität.
- Die Lehrpersonen richten ihre Arbeit auf die Qualitätsansprüche aus und nutzen diese für ihre persönliche Qualitätsentwicklung.
- Die Schulleitung nutzt die Qualitätsansprüche für die Ausrichtung der Schulentwicklungsvorhaben.
- Die Qualitätsansprüche sind im Schulalltag präsent und den Lehrpersonen und Lernenden bekannt.
- Die Qualitätsansprüche werden periodisch überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt.

Mehrjahresplanung

Die Schulleitung plant ihre Entwicklungsvorhaben vorausschauend in einer Mehrjahresplanung. Diese schafft verbindliche Grundlagen für eine koordinierte Schul- und Unterrichtsentwicklung und hilft die zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen auszurichten.

Die Mehrjahresplanung umfasst einen Zeitraum von mehreren Jahren (Empfehlung: 3–4 Jahre). Der Detaillierungsgrad nimmt dabei von Jahr zu Jahr ab. Die Mehrjahresplanung wird rollend weiterentwickelt. Das aktuelle Jahr wird in einer Jahresplanung konkretisiert.

Die Mehrjahresplanung gliedert die Entwicklungsvorhaben sinnvoll, stimmt sie aufeinander ab und definiert die konkreten Ziele sowie die Zeitdauer des Vorhabens. Zudem macht sie Verantwortlichkeiten sichtbar und zeigt auf, ob und wie die Zielerreichung überprüft wird (z.B. welche Projekte zu welchem Zeitpunkt mittels einer internen Evaluation überprüft werden sollen). Abgeleitete Ziele und Massnahmen aus internen und externen Schulevaluationen werden wiederum in die Mehrjahresplanung integriert.

Die Mehrjahresplanung übernimmt eine wichtige Kommunikationsfunktion nach innen und aussen: Nach innen zeigt sie die verbindlichen Ziele und Massnahmen auf und kann in geeigneter Form auch als Information nach aussen dienen.

Ziele und Wirkungen

- Die Mehrjahresplanung schafft eine Übersicht über alle Schulentwicklungsvorhaben.
- Sie bildet die Grundlage für Führungsentscheidungen und ermöglicht eine fundierte zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcenplanung

Erwartungen an die Umsetzung

- Die Schulleitung plant ihre Schulentwicklungsvorhaben langfristig in Form einer Mehrjahresplanung.
- Die Mehrjahresplanung zeigt die thematischen Entwicklungsfelder auf und macht Aussagen über die Ziele und dazugehörigen Massnahmen.
- Die Mehrjahresplanung ist für die Aktivitäten der Schulleitung sowie der Schulentwicklungsverantwortlichen handlungsleitend.
- Die Schulleitung führt die Mehrjahresplanung im Sinne einer rollenden Planung laufend weiter.

Interne Evaluation

Mit einer internen Evaluation bewertet die Schule datengestützt die Qualität der eigenen Arbeit und die Erreichung ihrer Ziele. Als wiederkehrender Prozess ist die interne Evaluation systematisch in die Schulentwicklung eingebunden.

Als Ausgangspunkt für die Themenwahl einer internen Evaluation bietet sich die Überprüfung eines abgeschlossenen Schulentwicklungsprojektes, die Überprüfung eines Qualitätsanspruchs (IST/SOLL-Vergleich) oder ein aktuelles Erkenntnisinteresse an.

Um die Evaluationsfragen zu beantworten, werden mit unterschiedlichen Methoden wie z. B. Fragebogen, Interview oder Ratingkonferenz Daten erhoben, ausgewertet und beschrieben. Je nach Fragestellung können unterschiedliche Personengruppen befragt werden: Lehrpersonen, Lernende, Eltern oder weitere Anspruchsgruppen. Die Ergebnisse werden in geeigneter Form (z. B. in einem Bericht) dargestellt und kommuniziert.

Anhand der gewonnenen Ergebnisse werden weitere Schritte für die Schulentwicklung festgelegt, geplant und umgesetzt. Für die Akzeptanz ist eine gute Kommunikation mit allen Beteiligten über den Prozess und die Ergebnisse entscheidend.

In der Mehrjahresplanung ist aufgeführt, welche Projekte zu welchem Zeitpunkt mittels einer internen Evaluation überprüft werden. Dies bietet Gewähr dafür, dass sich der Qualitätskreislauf schliesst. Die aus einer internen Evaluation abgeleiteten Ziele und Massnahmen fliessen wiederum in die Mehrjahresplanung ein.

Die Schule legt den Prozess der internen Evaluation verbindlich fest. Sie definiert dabei insbesondere das Vorgehen, die Themenfindung und die Verantwortlichkeiten.

Ziele und Wirkungen

- Die Schul- und Unterrichtsqualität wird in ausgewählten Bereichen regelmässig überprüft.
- Die Schule generiert datenbasiertes Steuerungswissen für ihre Schulentwicklung.
- Das gemeinsame Qualitätsverständnis der Schule wird gestärkt.

Erwartungen an die Umsetzung

- Die Schule legt den Prozess der Durchführung einer internen Evaluation fest (z. B. Vorgehen, Themenfindung, Verantwortlichkeiten).
- Sie führt regelmässig interne Evaluationen durch.
- Sie orientiert sich bei der Bestimmung der zu evaluierenden Themen an ihren konkreten Schulentwicklungsprojekten, ihren schulischen Qualitätsansprüchen oder einem aktuellen Bedarf.
- Die Ergebnisse der internen Evaluationen fliessen in die Planung der weiteren Schulentwicklungsmassnahmen ein (Mehrjahresplanung).
- Die Beteiligten werden über die Ergebnisse und die aus der Evaluation abgeleiteten Massnahmen in geeigneter Form informiert.

Externe Schulevaluation

Die externe Schulevaluation bietet der Schule periodisch eine Fremdbeurteilung zu ausgewählten Themen ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung. Sie generiert Wissen über die schulische Qualität, liefert Entwicklungsanstösse und leistet einen Beitrag zur Rechenschaftslegung.

Jede Schule wird im Auftrag des Mittelschul- und Berufsbildungsamts in einem Sechsjahresrhythmus extern evaluiert. Auf der Grundlage ihrer aktuellen Schulentwicklungsvorhaben und ihrer schulischen Qualitätsansprüche definiert die Schule, nach Rücksprache mit dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und dem Auftragnehmer der Evaluation, die für sie relevanten Evaluationsfragen.

Für die Beantwortung der Evaluationsfragen werden mittels verschiedener Datenerhebungsmethoden Schulleitung, Lehrpersonen, Lernende oder weitere Anspruchsgruppen befragt. Die Ergebnisse werden in einem Bericht dargestellt.

Aufgrund des Evaluationsberichts schätzt die Schule den Handlungsbedarf ein, setzt sich Ziele für die Weiterentwicklung und leitet entsprechende Massnahmen ab. Diese werden gemeinsam mit dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt besprochen. Die Schulleitung kommuniziert die Ergebnisse sowie die abgeleiteten Ziele und Massnahmen dem Kollegium und weiteren interessierten Kreisen.

Der Zeitpunkt der externen Schulevaluation wird in der Mehrjahresplanung aufgeführt. Die aus der externen Schulevaluation abgeleiteten Ziele und Massnahmen fliessen wiederum in die Mehrjahresplanung ein. Die Umsetzung der Massnahmen wird zum geeigneten Zeitpunkt reflektiert und allenfalls intern evaluiert.

Ziele und Wirkungen

- Externe Schulevaluationen generieren schulisches Steuerungswissen für die angestrebte kontinuierliche Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität.
- Sie bieten eine periodische Aussensicht auf die Schul- und Unterrichtsqualität und ergänzen das Bild der internen Evaluationen.
- Sie leisten einen Beitrag zu einem gemeinsamen Qualitätsverständnis aller Beteiligten.
- Sie tragen zur Rechenschaftslegung der teilautonomen Schulen bei.

Erwartungen an die Umsetzung

- Die Schule plant die externe Schulevaluation vorausschauend in ihre Schulentwicklungsvorhaben ein und spannt einen längerfristigen Entwicklungsbogen (Mehrfjahresplanung).
- Sie definiert die für sie relevanten Evaluationsthemen.
- Sie nutzt die Ergebnisse der externen Schulevaluation für die Setzung von konkreten Zielen und Massnahmen zur Weiterentwicklung der Schule.
- Sie kommuniziert die Ergebnisse sowie die daraus gezogenen Schlüsse adressatengerecht.
- Sie setzt die abgeleiteten Massnahmen im Laufe der kommenden Schuljahre um und überprüft deren Wirkung in geeigneter Weise.

Personalführung und -entwicklung

Lehrpersonen und Schulleitungsmitglieder prägen den Erfolg und die Atmosphäre einer Schule durch ihre Kompetenz, ihr Engagement und ihre Zusammenarbeit. Entsprechend wichtig für die Qualitätsentwicklung ist somit auch die Personalführung und -entwicklung. Regelmässige Gespräche, eine fundierte Einführung und Begleitung sowie regelmässige Weiterbildungen bilden dazu die Grundlage.

Die Schulkommission und die Schulleitung führen die Mitarbeitendenbeurteilungen (MAB) gemäss kantonalen Vorgaben durch. Die MAB werden dabei so ausgestaltet, dass neben dem Beurteilungscharakter vor allem auch der Entwicklungscharakter eine wichtige Rolle spielt: Positives wird wertschätzend angesprochen, Kritisches offen benannt. Perspektiven für die Weiterentwicklung werden gemeinsam diskutiert und bei Bedarf vereinbart. Je nach Schulkultur können auch häufigere Mitarbeitendengespräche sinnvoll sein (MAG).

Die Schule führt neue Lehrpersonen gezielt in die administrativen und organisatorischen Prozesse der Schule ein und macht sie mit den fachlichen und pädagogischen Anforderungen vertraut. Sie stellt sicher, dass Lehrpersonen beim Berufseinstieg durch eine erfahrene Lehrperson begleitet werden (Mentorat). Die unterschiedlichen Arten der Begleitung und die entsprechenden Prozesse sind in einem Konzept festgehalten.

Die Schule organisiert Weiterbildungen, die sich an die Fachschaften oder das ganze Kollegium richten. Die konkreten Inhalte dieser kollektiven Weiterbildungen sind auf die Schulentwicklungsvorhaben abgestimmt und werden in der Mehrjahresplanung ausgewiesen. Daneben bildet sich jede Lehrperson individuell weiter. Ideen für die individuelle Weiterbildung können als Resultat aus einem MAG bzw. einer MAB entspringen.

Ziele und Wirkungen

- Die Schule gestaltet ihre Personalführung und -entwicklung so, dass sie einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität leistet.
- Lehrpersonen und Schulleitungsmitglieder erhalten periodisch Rückmeldungen zur Qualität ihrer Arbeit.
- Neue Lehrpersonen sowie Berufseinsteigerinnen und -einsteiger werden aktiv in die Schule eingeführt und bei Bedarf begleitet.
- Eine individuelle und kollektive Weiterbildung stellt die gezielte Weiterentwicklung der Kompetenzen von Lehrpersonen und Schulleitungsmitgliedern sicher.

Erwartungen an die Umsetzung

- Die Schulkommission und die Schulleitung führen die MAB gemäss kantonalen Vorgaben durch.
- Sie betonen bei der Durchführung der MAB den Entwicklungscharakter des Gesprächs: Perspektiven für die Weiterentwicklung der Lehrpersonen werden gemeinsam diskutiert und vereinbart.
- Die Schulen verfügen über ein Konzept zur Einführung neuer Lehrpersonen und zur Begleitung von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern ins Schulleben und die Schulkultur.
- Die Schulleitung verfügt über eine Weiterbildungsplanung, in welcher insbesondere die kollektiven Weiterbildungen längerfristig geplant und auf weitere Aspekte (z. B. Qualitätsansprüche, Schulentwicklungsprojekte) abgestimmt sind.
- Lehrpersonen bilden sich regelmässig individuell und kollektiv weiter.

Kantonale Ebene

Kantonale Ziele

Kantonale Ziele ermöglichen eine systematische Planung und Steuerung des Bildungssystems. Sie bilden den Rahmen für die koordinierte Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität auf Systemebene.

Die Schulen tauschen sich regelmässig über Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität aus, koordinieren sich und stellen gemeinsamen Entwicklungsbedarf fest (z.B. im Rahmen der Schulleiterkonferenz der Zürcher Kantonsschulen, der Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Berufsfachschulen, der Lehrpersonenkonferenzen der Mittelschulen sowie der Berufsfachschulen). Von gesamtschweizerischer (Erziehungsdirektorenkonferenz EDK, Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI) und kantonaler Seite (Kantonsrat, Regierungsrat, Bildungsrat, Bildungsdirektion) werden bildungspolitische Anforderungen und Ziele formuliert.

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt stimmt die Bedürfnisse der Schulen und der übergeordneten Stellen aufeinander ab. Es konkretisiert vor diesem Hintergrund die Ziele für die systematische Weiterentwicklung der Mittel- und Berufsfachschulen in enger Zusammenarbeit mit den relevanten Akteuren. Dabei berücksichtigt es insbesondere auch die Erkenntnisse aus dem Bildungsmonitoring, der Bildungsstatistik und den Systemevaluationen.

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt kommuniziert die kantonalen Ziele gegenüber den Schulen frühzeitig, so dass die Schulen diese in ihre schulische Mehrjahresplanung integrieren können.

Ziele und Wirkungen

- Die kantonalen Ziele ermöglichen eine längerfristige Ausrichtung und Abstimmung der Aktivitäten auf allen Ebenen (Kanton, Amt, Schulen).
- Sie machen eine fundierte Massnahmen- und Ressourcenplanung möglich.

Erwartungen an die Umsetzung

- Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt steht in engem Kontakt mit den Schulen und nimmt die Anliegen bezüglich Weiterentwicklung der Schulen ernst.
- Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt antizipiert die Ansprüche der übergeordneten Stellen frühzeitig und nimmt die bildungspolitischen Anforderungen in die Planung auf.
- Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt stimmt die unterschiedlichen Ansprüche von Schulen und Politik aufeinander ab und konkretisiert die bildungspolitischen Ziele in enger Zusammenarbeit mit den relevanten Akteuren.
- Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt kommuniziert die kantonalen Ziele gegenüber den Schulen und weiteren Anspruchsgruppen.

Bildungsmonitoring und Systemevaluationen

Mittels Bildungsmonitoring, Bildungsstatistik und Systemevaluationen wird die Datengrundlage geschaffen, um eine Standortbestimmung bezüglich Qualität auf Systemebene vorzunehmen und die Erreichung der kantonalen Ziele zu überprüfen.

Die Bildungsdirektion erhebt und analysiert Daten zu den Leistungen und Wirkungen des Bildungssystems. Die Daten und deren Auswertungen dienen in erster Linie als Grundlage für bildungspolitische Planungs- und Entscheidungsprozesse von Kanton und Schulen.

Zu spezifischen Fragestellungen gibt die Bildungsdirektion externe Studien und Evaluationen in Auftrag und begleitet diese. Sie bereitet die Ergebnisse adressatengerecht auf, erstellt Reports und legt unter Einbezug der Bildungspartnerinnen und -partner Perspektiven für weitere Entwicklungen vor. Diese Studien und Evaluationen lassen eine unabhängige Beurteilung der Schul- und Unterrichtsqualität auf Systemebene zu.

Ziele und Wirkungen

- Die systematische Überprüfung von Leistungen und Wirkungen des Bildungssystems schafft Steuerungswissen und legt damit eine Grundlage für bildungspolitische Entscheide.
- Bildungsmonitoring und Systemevaluationen helfen, die kantonalen Ziele anhand von Indikatoren und Kennzahlen zu konkretisieren und zu überprüfen.

Erwartungen an die Umsetzung

- Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt sorgt in enger Absprache mit den Schulen dafür, dass das notwendige Steuerungswissen aus Bildungsmonitoring und Systemevaluationen für bildungspolitische Entscheidungen zur Verfügung steht.
- Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt sorgt in Absprache mit den Schulen dafür, dass zentrale Projekte oder Arbeiten evaluiert werden.
- Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt sorgt dafür, dass den Schulen und weiteren Anspruchsgruppen nach Möglichkeit Statistiken, Berichte, Ergebnisse und Planungen adressatengerecht zur Verfügung gestellt werden.

Bildungscontrolling

Das Bildungscontrolling hat zum Ziel, die Erreichung der kantonalen Ziele zu überprüfen und den Erreichungsgrad sichtbar zu machen.

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt überprüft regelmässig die Umsetzung der Massnahmen zur Erreichung der kantonalen Ziele. Es informiert die Schulen über den Stand der Zielerreichung und der Umsetzung der Massnahmen.

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt legt gegenüber der Bildungsdirektion periodisch Rechenschaft über das Erreichen der Ziele und den Wirkungsgrad der durchgeführten Massnahmen ab und nutzt dazu unter anderem Erkenntnisse aus dem Bildungsmonitoring und den Systemevaluationen.

Ziele und Wirkungen

- Durch die regelmässige Überprüfung der Zielerreichung wird es möglich, allenfalls nötige Anpassungen in den Massnahmen frühzeitig zu erkennen und anzugehen.
- Die öffentliche Rechenschaftslegung fördert das Vertrauen in die Arbeit der Verwaltung und der Schulen.

Erwartungen an die Umsetzung

- Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt informiert die Schulen regelmässig über den Stand der Erreichung der kantonalen Ziele und der Umsetzung der entsprechenden Massnahmen.
- Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt weist gegenüber der Bildungsdirektion seine Zielerreichung im Rahmen des konsolidierten Erfolgs- und Finanzplans (KEF) sowie weiterer Berichterstattungen aus.

04

Umsetzung an den Schulen

Schulische Qualitätskonzepte

Basierend auf dem Rahmenkonzept der Bildungsdirektion formulieren die Schulen ihre schulspezifischen Konzepte. Dabei berücksichtigen sie im Minimum die im Rahmenkonzept vorgesehenen Elemente. Eine allfällige Umbenennung, Strukturierung und Erweiterung der Elemente liegt dabei in der Kompetenz der Schulen. Wichtig für die Ausgestaltung der schulischen Vorgaben zur Qualitätsentwicklung und -sicherung ist, dass die schulische Kultur und der aktuelle Stand der Qualitätsbemühungen berücksichtigt werden.

Jede Schule beschreibt im schulischen Q-Konzept die Vorgaben und Prozesse zu den einzelnen Elementen. Das **schulische Q-Konzept** zeigt auf, wie die Elemente ausgestaltet sind und wie sie miteinander verknüpft und aufeinander abgestimmt werden. Es macht Aussagen zur Steuerung der Qualitätsentwicklung und -sicherung und beschreibt die entsprechenden Verantwortlichkeiten. Dabei berücksichtigt es die Schulkultur.

Die Schule stellt durch ein **Q-Archiv** sicher, dass Ergebnisse, Berichte und Kennzahlen, die im Rahmen der QM-Aktivitäten erstellt werden, systematisch gesammelt und archiviert werden. Sie sind so aufbereitet, dass sie für die Weiterentwicklung der Schule und für die Rechenschaftslegung verwendet werden können.

Zertifizierungen

Die beschriebenen Elemente orientieren sich nicht an einem spezifischen Qualitätssystem (z. B. ISO, EFQM, Q2E), sondern definieren zentrale Ansprüche an ein Qualitätsmanagement. Für Schulen, welche sich zertifizieren lassen möchten, ist es möglich, das kantonale Rahmenkonzept mit den Vorgaben eines spezifischen Zertifizierungsinstituts zu koppeln.

Steuerung der Qualitätsentwicklung und -sicherung

Damit Qualitätsentwicklung und -sicherung gelingen kann, müssen alle Beteiligten eine aktive Rolle einnehmen.

Schulleitung

Die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung liegt bei der Schulleitung. Sie sorgt dafür, dass die Prozesse der Qualitätsentwicklung und -sicherung partizipativ gestaltet und von allen Beteiligten mitgetragen werden. Sie vertritt die Anliegen der Qualitätsentwicklung und -sicherung mit dem notwendigen Gewicht und mit Engagement gegenüber den Lehrpersonen und der Schulkommission.

Steuergruppe

Die Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung und -sicherung werden durch eine Steuergruppe geleitet. Diese setzt sich zusammen aus dem zuständigen Schulleitungsmitglied und in der Regel zwei bis fünf Lehrpersonen (Qualitätsbeauftragte). Das zuständige Schulleitungsmitglied und die Qualitätsbeauftragten steuern gemeinsam die schulische Qualitätsentwicklung und -sicherung. Die Steuergruppe verfügt über die Gesamtsicht aller Aktivitäten und sorgt dafür, dass diese ein stimmiges Ganzes ergeben. Je nach Schulkultur können auch weitere Personengruppen (z. B. Lernende, Schulkommission) in der Steuergruppe vertreten sein.

Qualitätsbeauftragte

Qualitätsbeauftragte sind Teil der Steuergruppe. Neben der Mitarbeit in der Steuerung der Qualitätsentwicklung und -sicherung übernehmen sie auch konkrete operative Aufgaben (wie z. B. die Durchführung einer internen Evaluation). Sie sind für die Lehrpersonen primäre Ansprechpersonen in Bezug auf Qualitätsfragen. Ihre Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Ressourcen werden in einem Pflichtenheft geregelt und schriftlich festgehalten.

Fachschaften

Fachschaften sind von grosser Wichtigkeit für die fachwissenschaftliche und fachdidaktische Qualitätsentwicklung und -sicherung ihres Faches. Die Schule definiert, welche Rolle der Fachschaft im Bereich der Qualitätsentwicklung und -sicherung zukommt und welche Aufgaben sie darin übernehmen kann.

Lehrpersonen und Schulleitungsmitglieder

Die Lehrpersonen und Schulleitungsmitglieder sind verantwortlich für die Durchführung der Elemente auf individueller Ebene. Zudem wirken sie bei Bedarf an Aktivitäten auf der schulischen und kantonalen Ebene mit.

Lernende

Die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität muss für die Lernenden spürbar sein. Sie sind wichtige Feedback-Gebende. Die Schule kann ihnen eine aktive Rolle in der Qualitätsentwicklung und -sicherung zuweisen.

Schulkommission

Die Schulkommission beaufsichtigt die Qualitätssicherung und fördert die Qualitätsentwicklung der Schule. Die Schulleitung informiert die Schulkommission über die Aktivitäten und Ergebnisse aus der Qualitätsentwicklung und -sicherung.

Im Rahmen des Qualitätskonzeptes wird konkret beschrieben, welche der genannten Gruppen in der schulischen Ausgestaltung der Qualitätsentwicklung und -sicherung eine Rolle spielen und wie das Zusammenspiel zwischen den Gruppen gestaltet wird. Es ist zentral für das Gelingen der Prozesse in der Qualitätsentwicklung und -sicherung, die Rollen und Aufgaben der Beteiligten zu definieren und aufeinander abzustimmen.

Unterstützung durch das Mittelschul- und Berufsbildungsamt

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt unterstützt und berät die Schulen bei der Umsetzung des Rahmenkonzepts zur Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Sekundarstufe II. Es stellt Informationen zur Verfügung, vernetzt die Schulen untereinander und führt Weiterbildungsveranstaltungen durch.

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt übernimmt die Aufsicht bezüglich Umsetzung des Rahmenkonzepts. Dazu führt es mit den Schulen (Schulleitung und Steuergruppe) periodisch ein entwicklungsorientiertes Standortgespräch zum Thema Qualitätsentwicklung und -sicherung durch. Dieses findet abgestimmt auf den Prozess der externen Schulevaluation alle zwei bis drei Jahre statt. Es dient:

- der Weiterentwicklung der schulischen Praxis,
- der Unterstützung der Schulen,
- der Aufsicht der Umsetzung der Vorgaben,
- der Weiterentwicklung der Vorgaben.

Ausgangspunkt für das Gespräch bilden die bei den Elementen unter «Erwartungen an die Umsetzung» formulierten Ansprüche.

Impressum

Herausgeberin

Bildungsdirektion Kanton Zürich

Redaktion

Mittelschul- und Berufsbildungsamt

Inkraftsetzung

1. August 2021

Bezugsadresse

Mittelschul- und Berufsbildungsamt

Ausstellungsstrasse 80

Postfach

8090 Zürich

Telefon 043 259 77 00

info@mba.zh.ch

Copyright

Bildungsdirektion Kanton Zürich

Mittelschul- und Berufsbildungsamt

Druck

kdmz, Zürich





Kanton Zürich



MBA

Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Mittelschul- und Berufsbildungsamt