



# Wissenschaftliche Evaluation des schulinternen Qualitätsmanagements an Mittel- und Berufsschulen

Kurzfassung

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Ausgangslage .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Der Auftrag .....</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Die Ergebnisse der Evaluation .....</b>	<b>1</b>
3.1	Fortschritt der Arbeiten .....	1
3.2	Auswirkungen des Qualitätsmanagements .....	2
3.3	Vorkehrungen für den Regelbetrieb .....	3
3.4	Qualitätsmanagement .....	3

---

**Erarbeitet durch:**



**e c o n c e p t**

Forschung, Beratung, Projektmanagement

Lavaterstrasse 66, 8002 Zürich  
Tel. + 41 1 286 75 75 Fax. +41 1 286 75 76  
email: [econcept@econcept.ch](mailto:econcept@econcept.ch)  
[www.econcept.ch](http://www.econcept.ch)

---

**AutorInnen:**

Matthias Peters

lic. phil. I, Sozialwissenschaftler

## 1 Ausgangslage

Aufgrund gesetzlicher Vorgaben sind die 40 öffentlichen Mittelschulen und Berufsschulen des Kantons Zürich verpflichtet, ein schulinternes Qualitätsmanagement aufzubauen. Damit sollen die Qualität des Unterrichts und die schulinternen Prozesse verbessert werden. In den Entwicklungsleitlinien der Bildungsdirektion von 2003 wurden die Vorgaben und die Mittel für den Aufbau des Qualitätsmanagements verfügt. Ab Schuljahr 2005/06 soll dieses schulinterne Qualitätsmanagement im Leistungsauftrag jeder Mittel- und Berufsschule enthalten sein. Die Entwicklungsleitlinien definierten verbindliche Elemente eines schulinternen Qualitätsmanagements. Besonders betont wurden das Systematische Individualfeedback auf der Ebene der Lehrpersonen, die Thematische Selbstevaluationen der einzelnen Schule sowie das Qualitätskonzept und die Dokumentation.

## 2 Der Auftrag

Die Bildungsdirektion des Kantons Zürich wollte den Entwicklungsstand dieses schulinternen Qualitätsmanagements per Ende 2004 an den Entwicklungsleitlinien messen und evaluieren lassen, um rechtzeitig Empfehlungen für den Regelbetrieb ab Sommer 2005 erarbeiten und abgeben zu können. Sie schrieb deshalb eine wissenschaftliche Evaluation aus.

Um die gestellten Fragen zu beantworten wurden in der Zeit von September 2004 bis Januar 2005 folgende **Erhebungen** durchgeführt: Analyse der Zwischenberichte der Schulen vom August 2004, schriftliche Befragungen der Präsidentinnen oder Präsidenten der Schulkommissionen, der Rektorinnen oder Rektoren der Mittel- und Berufsschulen, der Q-Verantwortlichen der Schulen, von Lehrpersonen und von Schülerinnen und Schülern sowie vertiefende Gespräche in ausgewählten Schulen.

## 3 Die Ergebnisse der Evaluation

### 3.1 Fortschritt der Arbeiten

Die zentralen Anforderungen der Entwicklungsleitlinien waren **Ende 2004** etwa zu rund 50% erfüllt. Während die Elemente "Selbstevaluation" sowie "Q-Konzept und Dokumentation" besser erfüllt waren, zeigte sich das Individualfeedback noch als weniger eingeführt.

Die zentralen Anforderungen der Entwicklungsleitlinien werden gemäss der Dokumentenanalyse **im August 2005** voraussichtlich etwa zu rund zwei Dritteln erfüllt sein. Das Ziel gemäss Projektplan dürfte erreicht werden.

Auch wenn die Schulen in der Wahl des **Qualitätsmanagementsystems** frei waren, folgten die meisten den Entwicklungsleitlinien ("Modell MBA")<sup>1</sup>. Alle ausser einer Mittelschule arbeiten nach dem Modell MBA; sieben Berufsschulen verwenden ISO 9001, die übrigen Berufsschulen, mit einer Ausnahme, das Modell MBA.

Grundsätzlich scheinen sich die Mittelschulen mit der Idee des Qualitätsmanagements schwerer getan zu haben als die Berufsschulen. Dies mag sowohl mit der rechtlichen Verankerung der Schulen als auch mit dem Selbstverständnis der Schulen und der Nähe zur Welt der Wirtschaft zu tun haben. Auch bei den Lehrpersonen waren Hemmungen oder Widerstände zu überwinden, die an den Mittelschulen grösser waren.

Die Einführung des Individualfeedbacks, das an zahlreichen Schulen schon früher von einzelnen Lehrpersonen gepflegt wurde, erfolgte auf vielfältige Weise. Entweder wurde ein Pilotversuch für einen Teil der Lehrpersonen oder für alle Lehrpersonen durchgeführt, entweder wurden eine oder mehrere Feedbackarten (mehrheitlich Feedback durch Schülerinnen und Schüler) erprobt.

Es scheint noch kein einheitliches Verständnis von Selbstevaluationen im Sinne des MBA zu bestehen. Selbstevaluationen werden teilweise unverbindlicher verstanden als "die systematische Sammlung und Analyse von nicht routinemässig verfügbaren Informationen über verschiedene Aspekte eines gegebenen Studienobjekts, um seine kritische Beurteilung zu ermöglichen." Insbesondere bei den Berufsschulen scheint ein eingeschränktes Verständnis vorhanden zu sein, oft im Sinne einer laufenden Prozessoptimierung oder der Lösung eines aktuellen Problems.

Angesichts des befriedigenden Standes der Zielerreichung sind keine besonderen **Massnahmen** erforderlich, damit ein wirkungsvolles und bzgl. Aufwand vertretbares Qualitätsmanagement über Sommer 2005 hinaus möglich wird. Die bisherige Unterstützung ist fortzuführen bis zum Ende des Pilotbetriebes – und darüber hinaus. Wir empfehlen jedoch, die Kriterien der Zielerfüllung für den Regelbetrieb zahlenmässig zu reduzieren und klarer zu formulieren. Die Schulen müssen die Anforderungen, an denen sie gemessen werden, präzise kennen. Nur so wird eine Steuerung knapper Ressourcen möglich. Ebenso sind die den Leitlinien zugrunde liegenden Vorstellungen über die Wirkungsweise der Massnahmen festzuschreiben.

### 3.2 Auswirkungen des Qualitätsmanagements

Die Arbeiten zur Qualitätsentwicklung, insbesondere das Individualfeedback, haben bereits einen deutlichen und positiven **Einfluss auf den Unterricht** gehabt. Da dadurch auch das Qualitätsbewusstsein der Lehrpersonen verstärkt wurde und Prozesse

---

<sup>1</sup> MBA = Mitteschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Zürich

der Selbstentwicklung angestossen wurden, ist dieser Einfluss nachhaltig. Dies gilt insbesondere dann, wenn Unterrichtsqualität ein zentrales Anliegen der Schulen ist und die Anreize der Schule entsprechend gesetzt sind.

Das schulinterne Qualitätsmanagement hat in der kurzen Zeit seiner Einführung einen **Einfluss auf die Schulen** gezeigt. Und zwar auf die Mehrheit der Bereiche, die zur Charakterisierung "guter Schulen" dienen können. Dass dieser Einfluss, als deutlich zu beurteilen ist, mag damit zu tun haben, dass die Einführung des schulinternen Qualitätsmanagements ein neues Element in einem "unbestellten Feld" darstellt. In Zukunft dürften Veränderungen weniger deutlich sichtbar werden. Die Einführung des Qualitätsmanagements an den Mittel- und Berufsschulen kann zusammenfassend als wirksam bezeichnet werden.

Auch aus der **Sicht der Schulkommissionen** hat das schulinterne Qualitätsmanagement bisher einen überwiegend positiven Einfluss gezeigt.

### 3.3 Vorkehrungen für den Regelbetrieb

Für den **Regelbetrieb** des Qualitätsmanagements braucht es in erster Linie eine Stundenentlastung im bisherigen Umfang. Ohne Entlastung wäre mit einem Rückgang der systematischen Qualitätsentwicklung zu rechnen, insbesondere bei den Mittelschulen. Neben der Entlastung braucht es weiterhin, zumindest mittelfristig eine Stelle, die fachliche Unterstützung leistet und als Gesprächspartner zur Verfügung steht.

Im Hinblick auf eine zielgerichtete und wirksame **Steuerung** des schulinternen Qualitätsmanagements durch das MBA müssen die Leistungsziele und die erwünschten Wirkungen als Prüfkriterien reduziert und klar und messbar definiert werden.

### 3.4 Qualitätsmanagement

Wenn die **Verpflichtung zum Qualitätsmanagement** wegfallen würde, wäre insgesamt mit einem Niedergang des systematischen Qualitätsmanagements zu rechnen. Das Qualitätsmanagement ist zurzeit noch kein Selbstläufer. Die dafür getätigten Investitionen wären teilweise verloren. Diese kritische Einschätzung bedeutet andererseits jedoch nicht, dass "Qualität" für die Schulen, bspw. im Rahmen der Schulentwicklung, kein Thema mehr wäre.