

KURZBERICHT

Kantonsschule Uster
Externe Schulevaluation 2018

22.08.2018

Der vorliegende Text ist ein Auszug aus dem Evaluationsbericht des Instituts für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES).

Er wurde vom IFES auf Wunsch der Auftraggeberin der Evaluation erstellt und hat zum Zweck, die interessierte Öffentlichkeit in aller Kürze über die wichtigsten Ergebnisse zu informieren. Dieser kurze Auszug ersetzt nicht den ausführlichen differenzierten Bericht, den die Schule und die Auftraggeberin erhalten haben.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Ausgangslage	2
2. Auftrag und Inhalte	2
3. Ergebnisse zum Fokusthema.....	3
3.1 Allgemeine Aussagen zu den Einstiegsfragen der ersten Datenerhebung.....	3
3.1.1 Gesamteindruck.....	3
3.1.2 Zum „KUS-Spirit“	3
3.2 Beantwortung der Evaluationsfragen der zweiten Datenerhebung.....	3
4. Ergebnisse zum Qualitätsmanagement der Schule	6
4.1 Beantwortung der Evaluationsfragen.....	6
4.2 Bezug zur vorgängigen Evaluation des Qualitätsmanagements	9

1. AUSGANGSLAGE

Sämtliche Mittel- und Berufsfachschulen des Kantons Zürich werden im Abstand von sechs Jahren durch eine externe Fachstelle evaluiert. Die Externe Evaluation bietet der Schule eine unabhängige fachliche Aussensicht auf einen inhaltlichen Schwerpunkt der Schulentwicklung und das Qualitätsmanagement. Sie gibt der Schule Impulse für gezielte Massnahmen zur Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität und ist Teil der Rechenschaftslegung gegenüber den kantonalen Behörden und der Öffentlichkeit.

Im 3. Evaluationszyklus (ab Schuljahr 2017/18) umfasst diese Fremdbeurteilung die Evaluation eines Fokusthemas und eines Teils des Qualitätsmanagements der Schule. Die Themen werden von der Schule vorgeschlagen und zusammen mit der externen Fachstelle und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt festgelegt.

Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES)

IFES ist eine Fachagentur der EDK und als assoziiertes Institut mit der Universität Zürich verbunden. Es versteht sich – im Bereich Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II – als institutioneller Kooperationspartner für Kantone und Schulen.

Weitere Informationen über das IFES und seine Angebote sind auf www.ifes-ipes.ch verfügbar.

2. AUFTRAG UND INHALTE

Die externe Evaluation der Kantonsschule Uster (KUS) erfolgte im Auftrag der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Der Auftrag an das Evaluationsteam umfasste folgende Evaluationsschwerpunkte:

- Fokusthema: „Lebensraum Schule“
- Qualitätsmanagement der Kantonsschule Uster: Personalmanagement

Das Vorgehen richtet sich nach den im IFES-Dokument „Produktblatt Mehrschritt-Evaluationen“ beschriebenen Abläufen (vgl. www.ifes-ipes.ch).

3. ERGEBNISSE ZUM FOKUSTHEMA

3.1 ALLGEMEINE AUSSAGEN ZU DEN EINSTIEGSFRAGEN DER ERSTEN DATENERHEBUNG

3.1.1 Gesamteindruck

Insgesamt wird der Lebensraum Schule von sämtlichen befragten Akteuren der Kantonsschule Uster sehr positiv beurteilt. Die Überschaubarkeit und die ansprechende Umgebung der Schule (Parkschulcampus) werden dabei ebenso zentral genannt wie der respektvolle Umgang sämtlicher Akteure untereinander. Die positive Beurteilung der räumlichen Verhältnisse und die insgesamt gute Beurteilung der Unterrichtsqualität durch die befragten Lernenden runden das Bild ab.

3.1.2 Zum „KUS-Spirit“

Aus der allgemeinen Beurteilung des Lebensraums Schule lässt sich die folgende Charakterisierung eines „KUS-Spirits“ herleiten:

- ausserordentlich hohe Identifikation der Leitungsgremien, Lehrpersonen, Lernenden und nicht unterrichtenden Mitarbeitenden mit der Schule bzw. mit der Schulgemeinschaft
- grosses Engagement
- ausgeprägte Leistungsorientierung
- Lebendigkeit
- produktives, gestaltendes Chaos
- Wertschätzung von Individualität und Gemeinschaft
- vielfältiges Angebot an ausserschulischen Anlässen

Handlungsempfehlung 1:

Den „KUS-Spirit“ gezielt für den Umzug in den Neubau nutzen.

Wir empfehlen, die besonderen Qualitäten des „KUS-Spirits“ für den bevorstehenden Umzug unter das Dach des Bildungszentrums Uster zu nutzen und am neuen Ort selbstbewusst weiter zu pflegen und zu entwickeln.

Handlungsempfehlung 2:

Den „KUS-Spirit“ im Q-Leitbild festhalten.

Wir empfehlen, den „KUS-Spirit“ im Leitbild darzustellen und somit prominent zu platzieren.

3.2 BEANTWORTUNG DER EVALUATIONSFRAGEN DER ZWEITEN DATENERHEBUNG

Evaluationsfrage 1 zur Dimension „Individuum und Gemeinschaft“:

Welchen Stellenwert haben die Individualität und die individuelle Entwicklung an der Kantonsschule Uster?

An der Kantonsschule Uster wird der individuellen Entwicklung aller Akteure und insbesondere dem dem individuellen Lernen der Schülerinnen und Schüler ein hoher Stellenwert zugemessen. Gemeinschaftsbildende Veranstaltungen, Mitsprache und Mitwirkung sind den Akteuren neben Regelklarheit und Verbindlichkeit sehr wichtig.

Zugeordneter Qualitätsanspruch der Kantonsschule Uster:

„Wir nehmen Schülerinnen und Schüler in ihrer Individualität wahr und unterrichten mit Blick auf jede einzelne Person. Unser Lehren basiert auf Wechselbeziehungen zu den lernenden Schülerpersönlichkeiten. Das ist die Haltung, die unser Handeln bestimmt und unsere Schule auszeichnet.“¹

Handlungsempfehlung 3:

Neupositionierung der Schülerorganisation vornehmen.

Wir empfehlen, die Schülerorganisation an der Kantonsschule Uster neu zu positionieren. Dabei sind deren Aufgaben und Kompetenzen in Ergänzung zur Klassendelegiertenvertretung klar zu umschreiben und zu kommunizieren. Die Schulleitung hat diesen Aspekt bereits in den Handlungsfeldern im Kernprozessbereich 2017-21 unter Q3: SuS Mitsprache & Mitgestaltung definiert. Mit dem Umzug in die neuen Räumlichkeiten ist in der Einschätzung des Evaluationsteams ein günstiger Zeitpunkt vorhanden, diesem zentralen Aspekt der Schulentwicklung und einem zentralen Unique Selling Proposition der KUS (Unsere Vision zu Beziehungen) Aufmerksamkeit und Ressourcen zuzuwenden.²

Evaluationsfrage 2 zur Dimension „Lernen und Leistung“:

Inwiefern bestätigen die befragten Akteure ein motivierendes Lern- und Lehrklima mit hoher Leistungserwartung an der KUS?

Die Lernenden der Kantonsschule Uster bestätigen das motivierende Lernklima und die Leistungserwartung in einem hohen Masse. Der überwiegenden Mehrheit der Lehrpersonen attestieren sie einen motivierenden Unterrichtsstil, grosse Fachkompetenz und grosses Engagement. Einschränkung erfährt die positive Beurteilung durch Aspekte des Zeitmanagements, der Leistungsbeurteilung (mündliche Noten) und durch zu grosse Unterschiede in der Leistungsbeurteilung in einzelnen Fächern bei einem Wechsel der Lehrpersonen.

Zugeordneter Qualitätsanspruch der Kantonsschule Uster:

„Die Kantonsschule Uster ist ein leistungsorientiertes Gymnasium. Damit die Schülerinnen und Schüler und auch die Lehrpersonen gute Leistungen erbringen können, pflegen wir eine Kultur des Dialogs und schaffen ein positives Lehr- und Lernumfeld. Wir setzen gezielt Akzente im Angebotsspektrum und richten den Unterricht auf die Bildungsziele des Lehrplans aus.“³

Handlungsempfehlung 4:

Wechsel im Kollegium klar kommunizieren.

Wir empfehlen, bei einem Wechsel von Lehrpersonen die entsprechenden Klassen und die Eltern der Lernenden zeitnah zu informieren. Die Klassenübergabe an die neue Lehrperson ist durch die Klassenlehrperson oder die leitende Lehrperson der Fachschaft konsequent sicherzustellen.

¹ Vgl. Dokument «Schulprogramm 2017-21 der Kantonsschule Uster», undatiert, Schuldokumentation KUS

² Vgl. dazu «Partizipation von Schülerinnen und Schülern» Themenschwerpunkt des Journals für Schulentwicklung, Nr. 4, 2017 und den Artikel «Schulentwicklung durch Partizipation von SchülervertreterInnen?», in: Organisation und Partizipation – Beiträge der Kommission Organisationspädagogik (2013). Hrsg. Von Weber, Susanne Maria et al., Wiesbaden, Springer.

³ Vgl. «Unique Selling Proposition – 1.2 Mission 2012: Leistung» im Dokument «Schulprogramm 2017-21 der Kantonsschule Uster», undatiert, Schuldokumentation KUS

Evaluationsfrage 3 zur Dimension „Materielle Sicherheit“:**Inwiefern wird die Infrastruktur der KUS als zweckmässig beschrieben?**

Die bestehende Infrastruktur an der Kantonsschule Uster wird von sämtlichen Akteuren als sehr gut beurteilt. Die Unterrichts- und Schulmaterialien sind abgestimmt auf die Bedürfnisse der Lernenden und Lehrpersonen. Der bevorstehende Umzug in den Neubau ist für die befragten Lernenden und Lehrpersonen eine Art „Vexierbild“.

Zugeordneter Qualitätsanspruch der Kantonsschule Uster:

„Wir setzen auf digitales Lehren und Lernen. Schülerinnen und Schüler bringen ihre eigenen mobilen Geräte mit in den Unterricht (BYOD). Unsere IT-Umgebung mit multimedialen Präsentationsmöglichkeiten in den Klassenzimmern und mit einer Medienwerkstatt auf dem neuesten technischen Stand erfüllt hohe Anforderungen in Sachen Hardware, Software und Vernetzung.“⁴

Handlungsempfehlung 5:**Pädagogisches ICT-Konzept, ausgehend von den an der Schule vorhandenen Kompetenzen von Lehrpersonen und Lernenden, entwickeln.**

Wir empfehlen, im Austausch mit den Fachschaftsleitenden zu prüfen, inwiefern ein pädagogisches ICT-Konzept für die Implementation von BYOD für die Kantonsschule Uster im Rahmen eines Schulentwicklungsprojekts lehr- und lernförderlich ist. Dabei sind die an der Schule vorhandenen Kompetenzen von Lehrpersonen und Lernenden möglichst breit einzubeziehen.

Evaluationsfrage 4 zur Dimension „Werte und Normen“:**Inwiefern werden Werte und Normen konsequent vorgelebt, eingehalten und eingefordert?**

Die Kantonsschule Uster verfügt über ein Leitbild und verschiedene weitere Dokumente, welche die Werte und Normen festhalten, an denen sich alle beteiligten Akteure zu orientieren haben. Obwohl die einzelnen Inhalte der Dokumente den befragten Akteuren nicht präsent sind, werden diese im schulischen Alltag in einem hohen Masse gelebt und verfügen damit über eine hohe Wirksamkeit.

Zugeordneter Qualitätsanspruch der Kantonsschule Uster:

„Ich bin eine starke Persönlichkeit und habe ein gesundes Selbstvertrauen. Ich weiss, was für mich wichtig ist und welches meine Werte sind, an denen ich mich orientiere.“⁵

Evaluationsfrage 5 zur Dimension „Gesundheit“:**Inwiefern geniesst die Gesundheit an der KUS in der Einschätzung der befragten Akteure eine hohe Priorität?**

An der Kantonsschule Uster geniesst das Thema Gesundheit hohe Priorität in der Schulentwicklung. Die Gesundheitswoche wird von den Akteuren als wichtiges Gefäss wahrgenommen, in der Durchführung verorten einige einen partiellen Veränderungsbedarf.

⁴ Vgl. «Unique Selling Proposition – 1.2 Mission 2012: Digital» im Dokument «Schulprogramm 2017-21 der Kantonsschule Uster», undatiert, Schuldokumentation KUS

⁵ Vgl. «Unique Selling Proposition – 1.1 Unsere Vision: Unsere Vision zur Schülerpersönlichkeit» im Dokument «Schulprogramm 2017-21 der Kantonsschule Uster», undatiert, Schuldokumentation KUS (Die Vision ist deshalb in der Ich-Form gehalten, um zu zeigen, dass den Verantwortlichen die Schülerinnen und Schüler am Herzen liegen. Anm. des Evaluationsteams).

Zugeordnete Qualitätsansprüche der Kantonsschule Uster:

„Das Gesundheitsbewusstsein hat einen hohen Stellenwert. Die Gesundheitskommission führt stufengerechte Präventions- und Gesundheitstage durch. Die Schule ist Mitglied des 'Netzwerk Gesundheitsfördernder Schulen'. Alle Schulseitigen setzen sich für Gesundheitsförderung ein, in erster Linie durch eigenes Verhalten.“⁶

„Die Weiterführung und ständige Anpassung der drei Gesundheitswochen soll sichergestellt werden. Das Essensangebot an unserer Schule wird unter dem Aspekt des Gesunden Essens diversifiziert, laufend überprüft und durch gesunde Angebote erweitert. Speziell für die Lehrpersonengesundheit wird das entwickelte Massnahmenpaket kontinuierlich umgesetzt. Die Kooperation mit dem künftigen Mensabetreiber wird vorangetrieben, um einen guten Einfluss auf das Angebot und das Essverhalten unserer Schülerinnen und Schüler zu haben.“⁷

4. ERGEBNISSE ZUM QUALITÄTSMANAGEMENT DER SCHULE

4.1 BEANTWORTUNG DER EVALUATIONSFRAGEN

Evaluationsfrage 6 zur Dimension „Zielorientierte Führung der Gesamtschule“:
Welchen Stellenwert hat das Schulprogramm, wie wird es als Führungsinstrument mit den langfristigen Zielen der KUS genutzt und mit welchen strategischen Themen beschäftigt sich die Schule aktuell?

Die verantwortlichen Führungsgremien der Kantonsschule Uster setzen sich hohe und vielfältige strategische Ziele, die im Schulprogramm 2017-21 umfassend und übersichtlich dargestellt und schrittweise umgesetzt werden. Das Führungsinstrument hat unter den Lehrpersonen und den Mitarbeitenden der KUS eine gewisse Relevanz, denn in Schulentwicklungsprojekten sind die langfristigen Ziele von Bedeutung. Ein teilweiser Einbezug von Lehrpersonen fand bei der Entstehung des Programms statt.

Handlungsempfehlung 6:
Schulprogramm besser verankern.

Mit dem sorgfältigen Aufbau des Schulprogramms 2017-21 hat die KUS einen wesentlichen Schritt in Richtung Professionalisierung und Positionierung geschafft. Das Handbuch, als internes Arbeitsinstrument deklariert, soll diesem Zweck noch gezielter und konsequenter dienen.

Wir empfehlen, das Schulprogramm im Schulalltag noch besser zu verankern, an Kommissions- und in Projektarbeitssitzungen, an SCHILF-Tagen und in den Fachschaften regelmässig damit zu arbeiten, damit die Bedeutung dieses Dokuments unter den Lehrpersonen zunimmt und die Umsetzung der Entwicklungsthemen noch besser gelingt und mitgetragen wird.

⁶ Vgl. «Qualitätsleitbild der Kantonsschule Uster», Version 1.7.2.a, Schuldokumentation KUS

⁷ Vgl. «Schlüsselstrategien im Unterrichtsbereich, SS2: Entwicklung des Gesundheitsbewusstseins» im Dokument «Schulprogramm 2017-21 der Kantonsschule Uster», undatiert, Schuldokumentation KUS

Evaluationsfrage 7 zur Dimension „Organigramm und Struktur der Verwaltung und Organisation der KUS“:**Wie wird die Schule strukturiert, wie sind Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen verteilt und wie werden sie in der Praxis umgesetzt?**

Die Organigramme der Kantonsschule Uster sind neu entwickelt worden. Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen zwischen den zentralen Diensten und der pädagogischen Führung sind damit klar geregelt. In der Umsetzung gibt es teilweise noch Baustellen im Bereich Verwaltung und Administration, störende Fehler, unpassende Abläufe und zwischenmenschliche Reibungen, die schrittweise behoben werden müssen, damit die Schule insgesamt weiter an Professionalität gewinnt.

Handlungsempfehlung 7:**Die Situation in den Zentralen Diensten klären.**

Die in der Praxis gelebte Führungsstruktur im Sekretariat, die knappen Zeitressourcen, die eher kleinen Arbeitspensen und die aus Sicht der befragten Lehrpersonen teilweise fehlenden „Feldkompetenzen“ der Führung der Zentralen Dienste lösen diverse Spannungen aus.

Wir empfehlen, die angesprochenen Spannungsfelder mit professioneller Begleitung anzugehen und zu beheben und das Personal im Sekretariat dadurch nachhaltig zu unterstützen und zu entlasten.

Handlungsempfehlung 8:**Dienstleistungsniveau der Zentralen Dienste überprüfen.**

Die Administration mit ihren Dienstleitungen vermittelt ein Bild nach aussen, nach dem die Schule weitgehend wahrgenommen und beurteilt wird. Falsche Pläne, veraltete Briefe, Schreibfehler in Briefen und eingeschränkte Öffnungszeiten für Lernende haben gemäss den befragten Eltern und Lernenden wiederholt Irritationen und Unmut ausgelöst.

Wir empfehlen, die Öffnungszeiten im Sekretariat zu überdenken und so anzupassen, dass sie auch für die Lernenden angemessen sind, denn Lernende und Eltern gehören zu den Werbeträger/innen der Schule.

Evaluationsfrage 8 zur Dimension „Personalgewinnung und Personalentwicklung“:**Wie kommt die Schule zu kompetentem Personal und was tut sie, damit sich das Personal weiterentwickeln kann?**

An der KUS wird der sorgfältigen und fairen Personalgewinnung viel Beachtung geschenkt. Eine kompetente Schulleitung steuert den Prozess. Fachschafts-Verantwortliche werden beigezogen, denn es ist der Schulleitung wichtig, dass neue Lehrpersonen optimal zum bestehenden Team passen. Weniger Beachtung schenkt die Schule der Übergabe bei Stellvertretungen.

Im Zusammenhang mit der Personalentwicklung achtet die Schulleitung auf einen partizipativen Führungsstil und übergibt auch wichtige Aufgaben und Verantwortungen den Fachschaften ab.

Handlungsempfehlung 9:**Lehrpersonenwechsel klarer kommunizieren.**

Wir empfehlen, der Übergabe beim Wechsel von Lehrpersonen mehr Beachtung zu schenken, Eltern und Lernende so früh wie möglich darüber zu informieren und Stellvertretungen angemessen einzuführen, damit die Anschlussfähigkeit besser gelingt. Besondere Beachtung ist dem Unterrichtsstoff, der weitervermittelt werden soll, zu schenken, damit es zu weniger Lücken kommt und sich die Lernenden mit Blick auf ihren Maturitätsabschluss sicherer fühlen.

Die Übergabe von Klassen bei Wechseln von Lehrpersonen – seien es Lehrpersonen im Anstellungsverhältnis (obA, mbA), Lehrbeauftragte oder Stellvertretungen – sollte einheitlicher, konsequenter und professioneller gestaltet werden.

Evaluationsfrage 9 zur Dimension „Personalführung und Personalpflege“:

Wie wird die Personalführung an der KUS gestaltet, damit die Schule ein attraktiver Arbeitgeber ist? Was wird erwartet und gefordert und wie kommt es zur Balance, dem Ausgleich von Geben und Nehmen?

Personalführung und Personalpflege sind wichtige Themen für die Schulleitung, dafür nimmt sie sich viel Zeit. Partizipation, Mitgestaltung und Mitsprache geniessen eine hohe Bedeutung. Verantwortung wird vertrauensvoll abgegeben, insbesondere auch an die neuen Lehrpersonen, die noch im Anstellungsverfahren stehen. Das sind zentrale Aspekte der Führungsphilosophie. Die Lehrpersonen zeichnen grossmehrheitlich ein sehr positives Bild bezüglich der Personalführung. Sie fühlen sich von der Schulleitung anerkannt und in ihren Leistungen wertgeschätzt. Die starke Belastung von neuen Lehrpersonen ist ihnen eine Sorge.

Handlungsempfehlung 10:

Leistungserwartung an Lehrpersonen klären und kommunizieren.

Wir empfehlen, die hohe Leistungserwartung an Leitungsgremien, Lehrpersonen und Lernende weiterhin beizubehalten. Die von Lehrpersonen erwarteten Tätigkeiten sind allerdings im Rahmen des jeweiligen Anstellungsgrades (ohne besondere Aufgaben, mit besonderen Aufgaben und Lehrbeauftragte) klar und nachvollziehbar zu definieren und zu kommunizieren.

Evaluationsfrage 10 zur Dimension „Information und Kommunikation“:

Wie gestaltet die Schule die Information und Kommunikation nach innen und aussen? Wie wird die Informationspraxis an der KUS erlebt und beurteilt?

Das Kommunikationskonzept nimmt die zentralen Aspekte der Kommunikation auf, regelt die Umsetzung und bringt viel Klarheit. Die Akteure der KUS bemühen sich um eine gelingende und dialogische Kommunikationspraxis. Vieles läuft jedoch auf bilateralem Weg und ist aus diesem Grund stark individuell geprägt. Diese Form wird einerseits sehr geschätzt, kann aber andererseits auch zu Irritationen führen, wenn die Diskrepanzen zu gross sind. Es herrscht das Holprinzip vor.

Handlungsempfehlung 11:

Bring-/Holprinzip an der KUS klären.

Das neue Kommunikationskonzept der KUS bringt strukturelle Klarheit und Sicherheit bei Abläufen und Regelungen, und das ist grundsätzlich entlastend für alle Akteure der Schule. Die KUS ist klein und übersichtlich, ganz viel läuft bilateral und tendenziell herrscht das Holprinzip vor, was bei dieser Grösse funktionieren kann und auch mehrheitlich als angemessen wahrgenommen wird. Dennoch ist es sinnvoll zu klären, wie die Kommunikation in der Praxis, auch angesichts des Umzugs, noch besser funktionieren kann.

Wir empfehlen, das Bring- und Holprinzip zu klären, damit die Informationswege zwischen Kollegium, Mitarbeitenden, Lernenden, Eltern und Schulleitung reibungsloser funktionieren und die Betroffenen die richtigen Informationen zur richtigen Zeit erhalten.

4.2 BEZUG ZUR VORGÄNGIGEN EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

In der Einschätzung des Evaluationsteams hat die Kantonsschule Uster die Handlungsempfehlungen der externen Evaluation im Jahre 2013 aktiv genutzt, die Ordnungs- und Strukturgebung sukzessive weiter zu entwickeln. So ist beispielsweise durch das Handbuch für neue Lehrpersonen mit den „Erläuterungen zur Erstbeurteilung, MAB und zu den PEptalks“ eine Klärung erzielt worden. Noch in Bearbeitung ist das Mentoratssystem, das weiter ausgebaut wird. Das Handbuch zu den Konzepten der Schule, welches – laut Schulleitung – noch mehr Ordnung und Struktur bringen werde, ist vorbereitet und befindet sich zum Zeitpunkt der vorliegenden Evaluation gerade im Druck.

Insgesamt hat die Schule im Bereich der Strukturgebung in den vergangenen Jahren enorm zugelegt, attraktiv gestaltete Konzepte und Instrumente für die Leitung, für neue Lehrpersonen und Lernende sind in Handbüchern gebündelt aufgelegt, Fehlendes ist ergänzt worden.