



Kanton Zürich  
Bildungsdirektion  
Mittelschul- und Berufsbildungsamt  
Ausstellungsstrasse 80  
8090 Zürich  
Telefon +41 43 259 77 00

# Externe Schulevaluation Mathematisch-Naturwissenschaft- liches Gymnasium MNG Rämibühl

März 2014





## Evaluationsergebnisse und Massnahmen

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

## Inhaltsübersicht

1. Ausgangslage, Vorgehen
2. Auszug aus dem Evaluationsbericht des Instituts für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES), Kernaussagen und Handlungsempfehlungen
3. Vereinbarte Massnahmen zwischen dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und dem MNG Rämibühl, Zürich

---

## Die externe Evaluation

- bietet der Schule eine unabhängige fachliche Aussensicht auf das Qualitätsmanagement.
- liefert der Schule systematisch erhobene und breit abgestützte Fakten über die Qualität der Schul- und Unterrichtsentwicklung.
- dient der Schulleitung und der Aufsichtsbehörde als Grundlage für strategische und operative Führungsentscheide.
- ist Teil der Rechenschaftslegung gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit.
- gibt der Schule Impulse für gezielte Massnahmen zur Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.



# 1 Ausgangslage

Sämtliche Mittel- und Berufsfachschulen des Kantons Zürich werden im Abstand von sechs Jahren durch eine externe Fachstelle evaluiert. Inhalt dieser Fremdbeurteilung ist die Evaluation des Qualitätsmanagements der Schule. Zusätzlich können die Schulen freiwillig ein Fokusthema evaluieren lassen.

[www.bi.zh.ch](http://www.bi.zh.ch)  
[www.mba.zh.ch](http://www.mba.zh.ch)

Die externe Evaluation des Qualitätsmanagements richtet sich nach

- den Vorgaben der Bildungsdirektion des Kantons Zürich zur Qualitätssicherung und -entwicklung (Erlass) vom 10. April 2005 und den Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II (Änderung) vom 20. September 2010
- den „Leitfragen für die externe Schulevaluation“ der Fachstelle Qualitätsentwicklung Sek II vom August 2006, aktualisiert September 2010
- dem Qualitätsleitbild/den Qualitätsansprüchen der Schule

[www.mba.zh.ch/](http://www.mba.zh.ch/)  
[www.mba.zh.ch/](http://www.mba.zh.ch/)  
[www.mng.ch/](http://www.mng.ch/)

## 1.1 Durchführende Institution

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

[www.ifes.ch](http://www.ifes.ch)

## 1.2 Vorgehen

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

[www.ifes.ch](http://www.ifes.ch)  
>Externe Evaluationen

Anschliessend hat das Evaluationsteam die Ergebnisse der Befragungen aufbereitet, zueinander in Bezug gesetzt und zu Kernaussagen verdichtet, die im ausführlichen Evaluationsbericht mit Datenmaterial unterlegt und erläutert wurden.

Auf der Grundlage der Kernaussagen hat das Evaluationsteam konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben, die der Schule als Grundlage für weitere Schulentwicklungsprozesse dienen können.

[www.mba.zh.ch/qe](http://www.mba.zh.ch/qe)

Glossar zum Qualitätsmanagement



---

## 2. AUSZUG AUS DEM EVALUATIONSBERICHT DES IFES

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

---

### EVALUATIONSERGEBNISSE

#### 2.1 EINLEITENDE KERNAUSSAGEN

1. Das MNG Rämibühl hat den Ruf einer leistungsorientierten Schule, die auf eine lange und erfolgreiche Tradition zurückblickt. Die Schule stellt sich diesem Anspruch, indem sie sorgfältig hütet, was sie erfolgreich gemacht hat, und sich vorsichtig erneuert, um erfolgreich zu bleiben.
2. Das MNG Rämibühl erscheint namentlich den Lernenden als ein bildungshistorisches und bauliches Denkmal. Sie anerkennen die Vorteile, die sich daraus ergeben, benennen aber auch deutlich die Nachteile: Für sie ist die Schule zu grau, zu statisch, zu wenig jugendlich und bunt, zu blass und amüsig.
3. Das MNG Rämibühl ist eine gut funktionierende Schule mit vielen motivierten und engagierten Lehrpersonen und einer Schülerschaft, die leistungswillig ist. Die Zusammenarbeit an der Schule scheint auf allen Ebenen auf hohem Niveau und zur Zufriedenheit aller zu gelingen.
4. Das MNG Rämibühl ist eine Schule, die auf das Individuum abzielt, seine Stärke voraussetzt und fördert, das Ensemble jedoch wenig gewichtet. Im Blick hat sie profilierte Personen, normierte Strukturen und Prozesse interessieren sie kaum.

#### 2.2 GENERELLE KERNAUSSAGEN ZUM PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

5. Die Wahrnehmung des Qualitätsmanagements am MNG Rämibühl ist ambivalent: Für das Kollegium gibt es sozusagen eine schulfremde Version und eine schuleigene Version – die eine wird als externe Zumutung tendenziell abgewehrt, die andere wird gepflegt wie ein hauseigener, individueller Zauber, der naturgemäss intransparent bleibt.
6. Das MNG Rämibühl wird intern und extern als eine Schule von hoher Qualität wahrgenommen. Auf ein formelles QM scheint es dabei nicht angewiesen zu sein (KA 5), stellt sich doch eine hohe Ergebnisqualität ohnedies ein.



## INSTITUT FÜR EXTERNE SCHULEVALUATION AUF DER SEKUNDARSTUFE II



### **2.3 KERNAUSSAGEN ZUR STEUERUNG DER Q-PROZESSE, ZUM QUALITÄTSKONZEPT UND LEITBILD**

7. Die Q-Kommission wird für ihre gute Arbeit allseits geschätzt: Sie hat die notwendigen Dokumente, Instrumente und Verfahren erarbeitet, steht für QM-Support zur Verfügung und hat ein QM-Archiv eingerichtet. Dank ihr sind die Vorgaben der Bildungsdirektion erfüllt.
8. Die Zusammenarbeit der Q-Kommission mit Schulleitung, Konvent und Konvents Vorstand wird als harmonisch bezeichnet, ist aber für Aussenstehende nicht fassbar. Die Steuerung des Qualitätsmanagements wirkt schwach und ist intransparent.
9. Es gibt an der Schule eine Art Qualitätsleitbild. Wichtige Aspekte der Unterrichtsqualität und der Leistungsbeurteilung werden von Lehrerschaft und Schülerschaft gleich positiv wahrgenommen. Die Konvergenz zwischen Lehrer- und Schülerwahrnehmung ist auffallend.
10. Die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht und die Überprüfung der Schul- und Unterrichtsqualität sind zwei unterschiedliche Aufgaben, die eng miteinander verbunden sind. Am MNG Rämibühl fehlt die Klarheit darüber, wie die Steuerung und die Vernetzung in diesen Aufgabenfeldern wahrgenommen werden.

### **2.4 KERNAUSSAGEN ZUM INDIVIDUALFEEDBACK UND ZUR INDIVIDUELLEN QUALITÄTSENTWICKLUNG**

11. Die gemäss kantonalen Vorgaben für die persönliche Unterrichtsentwicklung vorgesehenen Feedbackformen sind im Qualitätskonzept ausgeführt. Sie werden entsprechend durchgeführt.
12. Klassenfeedback wird im vorgesehenen Rahmen praktiziert. Die Praxis der Durchführung ist sehr heterogen und die Nutzenerwartung gering.
13. Die Mitarbeiterbeurteilung ist klar geregelt und wird ohne grossen Zusatzaufwand durchgeführt. Die aktuelle Form ist gut verträglich, vermag die Lehrpersonen jedoch nicht restlos zu überzeugen.

### **2.5 KERNAUSSAGE ZUR THEMATISCHEN SELBSTEVALUATION UND SCHULENTWICKLUNG**

14. Die Vorgaben der Bildungsdirektion betreffend Selbstevaluationen werden formal erfüllt. Die Themen sind im Sinne einer längerfristigen Schul- und Qualitätsentwicklung nicht als relevant erkennbar.

### **2.6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

#### **Handlungsempfehlungen zum Profil der Schule**

1. Blick nach vorne: Die pädagogische Ausrichtung in einem sich verjüngenden Kollegium, die Kohäsion von MNG und K+S-Gymnasium bzw. von neuer Unterstufe und bisherigen Oberstufen, eine zwischen Leistungs- und Beziehungskultur ausgewogene Schulkultur



## INSTITUT FÜR EXTERNE SCHULEVALUATION AUF DER SEKUNDARSTUFE II



– dies alles lässt es ratsam erscheinen, sich der Zukunft grundsätzlich zu stellen und im Sinne eines alle Beteiligten einschliessenden Visionsprozesses die Schule aktuell zu positionieren (Strategieentwicklung).

2. Räume: Genügend Lern- und Arbeitsräume für die Schülerinnen und Schüler vorsehen.

### **Handlungsempfehlungen zum Profil des Qualitätsmanagements**

3. QM Marke Eigenbau MNG Rämibühl: Von der Schulleitung mandatiertes und von den Schulbeteiligten getragenes Qualitätsmanagement entsprechend den eigenen Stärken und Bedürfnissen schulintern erarbeiten, sicht- und fassbar machen und durchsetzen.
4. Sichtbares Lernen: Bisher intransparente, aber erfolgreiche Arbeit im Bereich der Lehr-Lernprozesse (Schüler/innen-Feedback ebenso wie kollegialer Austausch) sichtbar machen und sie als ein profiliertes Kulturelement im Kollegium gemeinsam reflektieren und anwenden.
5. Überprüfung und Entwicklung: Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung organisieren und Schnittstellen zur Steuerung des Qualitätsmanagements klären (Rollen von Schulleitung, Q-Kommission, Konvent, Fachschaften), dabei insbesondere die Ressourcen und Stärken der Q-Kommission berücksichtigen.

### **Handlungsempfehlungen zu den Instrumenten des Qualitätsmanagements**

6. Qualitätsleitbild: Bestehende Qualitätsansprüche noch präziser auf das Profil des MNG Rämibühl fokussieren, (nochmals) breit diskutieren und in der Führungspraxis (zu der das QM gehört) immer wieder darauf referieren.
7. Thematische Selbstevaluation: Verfahren beschreiben, wie die Schule zu relevanten Evaluationsthemen kommt, und den Themen innerhalb der systematischen Überprüfung Gewicht geben; Selbstevaluationen als Instrumente der schulischen Weiterentwicklung wahrnehmen.
8. Befragungen: Aktives Feedback auch für Mitarbeitende in Sekretariat, Hausdienst und Mediothek vorsehen.
9. MAG: Gespräche für Lehrpersonen zwischen den formellen 3- bzw. 6-Jahreszyklen der Beurteilung institutionell vorsehen, im Sinne von „SL-LP-Gesprächen on demand“ und als Zeichen einer proaktiven Personalführung, die sowohl pragmatisch als auch formell Beziehungsarbeit gewichtet.
10. Schülerpartizipation: SO gezielt in die Weiterentwicklung der Schule einbeziehen, z.B. SO-Vertreter in Q-Kommission oder SOL-Arbeit aufnehmen, vielleicht auch nur punktuell (zumindest Wunsch der SO prüfen).





### 3 Vereinbarte Massnahmen zwischen dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und dem MNG Rämibühl, Zürich

In der Auswertungssitzung vom 19. Juni 2014 zwischen der Schule und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) sind auf Grund der Handlungsempfehlungen des IFES-Evaluationsberichts Massnahmen besprochen und am 15. Januar 2015 schriftlich vereinbart worden. Die Vereinbarung ist inhaltlicher Bestandteil des Leistungsauftrags zwischen der Schule und dem MBA. Die Umsetzung der Massnahmen wird in den Folgejahren überprüft.

- Einbettung des Qualitätsmanagements in die Schul- und Unterrichtsentwicklung. Bildung einer Schulentwicklungskommission (SEK) mit dem Zweck, Schul- und Unterrichtsentwicklung zu definieren/festzulegen, zu koordinieren und zu organisieren. Ermittlung und Festlegung der Entwicklungsschwerpunkte für die nächsten Jahre.
- Klären der Rollen von Schulleitung, Q-Kommission, SEK, Konvent, Fachschaften und deren Schnittstellen im Rahmen des Qualitätsmanagements.
- Etablierung des Q-Konzepts als eine Grundlage der Schul- und Unterrichtsentwicklung und als Richtschnur für die Q-Ansprüche.  
Überprüfung des Qualitätsleitbildes und Einbezug in die Schul- und Unterrichtsentwicklung.
- Thematische Selbstevaluationen vermehrt in den Dienst der Überprüfung von Q-Ansprüchen stellen.
- Einsicht in Nutzen und Sinnhaftigkeit des Individualfeedbacks in der Lehrerschaft stärken.

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

Diese Massnahmen wurden vereinbart zwischen

den Vertretern des Mittelschul- und Berufsbildungsamts Reto Givel, Abteilungsleiter Mittelschulen und Hanspeter Maurer, Leiter Fachstelle Qualitätsentwicklung

und

der Schulleitung des MNG Rämibühl, Daniel Reichnuth, Rektor, Susanne Kalt, Prorektorin, und Christian Ammann, Daniel Keller, Mons Bär, Qualitätsentwicklungsleitung.

Zürich, 28. Januar 2016