



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

# **Externe Schulevaluation**

## **Literargymnasium Rämibühl**

November 2013





## **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 Literargymnasium Rämibühl

---

### **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.lgr.ch/](http://www.lgr.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, evtl. Eltern und Lehrbetriebe 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 KERNAUSSAGE

1. Das Literargymnasium Rämibühl bewährt sich als traditionsreiche Schule in einem konkurrierenden Bildungsmarkt. Mit ihrem erneuerten Profil besetzt es seit einigen Jahren eine sichere Position. Humanistische Werte, Haltungen und Überzeugungen werden gelebt, aber noch wenig bewusst als Qualitätsmerkmal in den Vordergrund gestellt.

#### 2.2 GENERELLE KERNAUSSAGE ZUM PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

2. Das LG Rämibühl integriert die kantonalen Ansprüche ans Qualitätsmanagement selbstbewusst in die eigenen Qualitätsvorstellungen und damit in die von den Befragten gut akzeptierte eigene Schulkultur. Der Innovationsgehalt von Fremdimpulsen wird selektiv erkannt.

#### 2.3 KERNAUSSAGEN ZUM QUALITÄTSKONZEPT, ZU Q-ANSPRÜCHEN UND ZU SCHULINTERNEN BESCHWERDEWEGEN

3. Qualität und deren Entwicklung geniessen an der Schule einen hohen Stellenwert. Die Beschreibung eines ganzheitlichen QM-Konzepts, in dem die jetzt vorliegenden Einzelelemente aufeinander bezogen sind, ist geplant. Die Beschreibung einer nachvollziehbaren Gesamtstrategie des Q-Managements ist offen.
4. Die schulinternen Beschwerdewege sind einer weit überwiegenden Mehrheit der Befragten bekannt. Probleme werden angegangen.

#### 2.4 KERNAUSSAGEN ZUR STEUERUNG DER Q-PROZESSE

5. Das Qualitätsmanagement wird durch die Schulleitung umsichtig und engagiert gesteuert. Die QEL fungiert als Unterstützungs- und Vermittlungsorgan. Die Steuerung des Qualitätsmanagements erfolgt punktuell und themenbezogen, weniger geplant als ein ganzheitlicher, zielorientierter Entwicklungsprozess.



## INSTITUT FÜR EXTERNE SCHULEVALUATION AUF DER SEKUNDARSTUFE II



6. Steuerungsstrukturen und -instrumente des Qualitätsmanagements sind vorhanden, aber kaum aufeinander bezogen und insgesamt wenig im Kollegium verankert. Ein allen im Intranet zugängliches Q-Handbuch als transparentes, kohärentes und unterstützendes Steuerungsinstrument befindet sich im Aufbau.

### **2.5 KERNAUSSAGE ZUR BETEILIGUNG UND DOKUMENTATION**

7. Das Qualitätsmanagement des LG Rämibühl entwickelt sich zu einem Modell der Beteiligung Betroffener; mit der Einbeziehung der Fachschaften sind erste wichtige Schritte getan. Die Dokumentation der Schule und ihrer Struktur befindet sich im Prozess.

### **2.6 KERNAUSSAGEN ZUM INDIVIDUALFEEDBACK UND ZUR PERSÖNLICHEN QUALITÄTSENTWICKLUNG**

8. Das Einholen von Feedback, insbesondere das Klassenfeedback, ist am LG Rämibühl etabliert. Das Klassenfeedback wird regelmässig und teilweise systematisch durchgeführt. Zum Einholen des Klassenfeedbacks werden verschiedene Instrumente verwendet. Die Chancen des systematischen Schliessens des Feedbackkreises werden wenig genutzt.
9. Das Kollegiale Feedback wurde in den letzten Jahren neu gefasst, so dass verschiedene Bereiche des Tätigkeitsfeldes der Lehrpersonen berücksichtigt werden. Das Kollegiale Feedback ist im Bewusstsein der Lehrpersonen als wichtiges Instrument ihres professionellen Handelns etabliert.
10. Die Mitarbeitenden-Beurteilung MAB wird mit den meisten Mitarbeitenden der Schule regelmässig durchgeführt. Die geregelte Beteiligung eines Schulkommissions- und eines Schulleitungsmitglieds trägt zur hohen Zufriedenheit der Lehrpersonen mit der MAB bei.

### **2.7 KERNAUSSAGEN ZUR SELBSTEVALUATION UND SCHULENTWICKLUNG**

11. Die Selbstevaluationen werden von der QEL als Einzelprozesse sorgfältig durchgeführt. Die Ableitungen werden in Massnahmen umgesetzt und diese sind dokumentiert. In der Durchführung der Selbstevaluationen ist das Anliegen nach Weiterentwicklung erkennbar.  
Werden die Selbstevaluationen als Teil einer Lernenden Organisation verstanden, zeigt sich, dass am LG Rämibühl das System- und Prozessbewusstsein wenig verankert ist. Die Zusammenhänge zwischen dem Leitbild, den Elementen der persönlichen Qualitätsentwicklung und der Selbstevaluationen sind nicht beschrieben.



## INSTITUT FÜR EXTERNE SCHULEVALUATION AUF DER SEKUNDARSTUFE II



### 2.8 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

#### **Vorbemerkung des Evaluationsteams**

Das Evaluationsteam ist zu der Einschätzung gelangt, dass das Literargymnasium Rämibühl über den kostbaren Schatz einer tragfähigen und wertschätzenden Kultur im Sozialen Subsystem verfügt, den mit transparenten Erfolgsindikatoren fruchtbaren Humus für gelingende Bildungsarbeit. Um diesen Schatz erhalten und nachhaltig bewirtschaften zu können, braucht es erfolgreiche Strategien und tragfähige Strukturen auf der einen Seite und eine lebendige Beteiligungskultur auf der anderen Seite. Die Handlungsempfehlungen des Evaluationsteams der vorliegenden zweiten Externen Evaluation folgen der Logik des Aufbaus einer wertorientierten professionellen Organisation, die sich der kontinuierlichen Veränderung verpflichtet hat. Damit folgt das Evaluationsteam seiner Interpretation der kantonalen Vorgaben und orientiert sich an seinem Wissen über eine erfolgreiche Organisation.

#### **Allgemeine Handlungsempfehlung**

1. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, die leitenden Werte, das tragende Menschenbild und die zentrale Philosophie zu explizieren und sich im Konsens über Formulierungen zu verständigen. Auf dieser Basis kann sukzessive ein schulisches Qualitätskonzept mit entsprechenden Umsetzungsstrategien entwickelt werden.

#### **Handlungsempfehlung zum Profil des Qualitätsmanagements**

2. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, sich Wissen über Veränderungsstrategien anzueignen und sich damit einen Überblick über Entwicklungsprozesse in professionellen Organisationen zu verschaffen. Ein solches Know-how fördert Zielklarheit und gibt Freiheit bei Entscheidungen.

#### **Handlungsempfehlung zum Qualitätskonzept, zu Q-Ansprüchen und zu schulinternen Beschwerdewegen**

3. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, sich mit der Funktionsweise und Struktur ihres Q-Konzepts neu zu befassen, eine Explikation der Werte und Philosophie der Schule (s.o.) zu erstellen sowie eine Synopse der vorhandenen Qualitätsvorstellungen. Zudem empfehlen wir der Schule, sich Klarheit über ihr angestrebtes Entwicklungsziel zu verschaffen und die Q-Ansprüche diesen anzupassen sowie den Blick offen zu halten und neue Entwicklungen wie Vergleichsarbeiten etc. in das Qualitätsmanagement einzubeziehen.

#### **Handlungsempfehlung zur Steuerung der Q-Prozesse**

4. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, Zuständigkeiten und Funktionen im Qualitätsmanagement klar nach strategischer Leitung, operativer Leitung und Supportaufgaben zu unterscheiden. Das Pflichtenheft der QEL sollte den Aufgaben einer operativen Leitung und der Entwicklung der Schulqualität angepasst und die Zuständigkeiten für die Supportaufgaben neu geregelt werden.





## INSTITUT FÜR EXTERNE SCHULEVALUATION AUF DER SEKUNDARSTUFE II



### **Handlungsempfehlung zur Dokumentation**

5. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule einerseits für die Dokumentation des Qualitätsmanagements professionelle Kompetenzen zu nutzen und andererseits das Handbuch mit grösstmöglicher Beteiligung vieler Betroffener als Leitlinie für die Lernende Organisation zu konzipieren.

### **Handlungsempfehlungen zum Individualfeedback und zur persönlichen Qualitätsentwicklung**

6. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, im Bereich der persönlichen Qualitätsentwicklung der Lehrpersonen (learning on the job/informelles Lernen) Prozesselemente einzubauen, welche zur Erhöhung der Wirksamkeit des Lernens aus Feedbacks führen. Dabei kann die Reflexion von Analogien und Differenzen zur Gestaltung des selbstorganisierten Lernens bei Schülerinnen und Schülern aufschlussreich sein.
7. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule beim Klassenfeedback den Regelkreis sinnvoll zu schliessen.
8. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule ein Rahmenkonzept für Kollegiales Feedback zu erstellen, das in Korrespondenz zur an der Schule etablierten Praxis steht.
9. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, für die Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) einen Zeitplan zu erstellen und die Funktionen der Beteiligten zu klären; den Lehrpersonen mit einem Instrument zur individuellen Qualitätsentwicklung auf der Basis von Zielvereinbarungen (MbO) zu ermöglichen ein berufsfeldbezogenes Reporting in das MAB einzubringen, damit dessen Basis über die Unterrichtsbesuche hinaus erweitert wird.
10. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule das MAG bei nicht unterrichtenden Mitarbeitenden dem Personalgesetz entsprechend konsequent umzusetzen.

### **Handlungsempfehlungen zur Selbstevaluation und Schulentwicklung**

11. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, die Schulentwicklung auf der Basis des Paradigmas der Schule als „Lernende Organisation“<sup>1</sup> zu gestalten und damit Strategie, Kultur und Struktur in Bezug zueinander zu bringen.
12. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, Beteiligungsprozesse und -strukturen für die Selbstevaluation und Schulentwicklung zu definieren und zu dokumentieren.
13. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, einhergehend mit der Stärkung der Fachschaften die Fachvorstände im Qualitäts- und Projektmanagement weiterzubilden.
14. Das Evaluationsteam empfiehlt der Schule, den Einsitz eines Schulleitungsmitglieds in Projektgruppen hinsichtlich seiner Funktion und Wirkung in der Projektgruppenarbeit neu zu bedenken.

---

<sup>1</sup> Senge, Peter M. (2011; 11. Auflage): *Die fünfte Disziplin*, Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart



### **3 Vereinbarte Massnahmen zwischen dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt und dem Literargymnasium Rämibühl**

In der Auswertungssitzung vom 10. Juli 2014 zwischen der Schule und dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) sind auf Grund der Handlungsempfehlungen des IFES-Evaluationsberichts Massnahmen besprochen und am 26. November 2014 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.

- Definition der künftigen Schul- und Unterrichtsentwicklung; Initiierung eines Visionsprozesses/Strategieentwicklung.
- Aktualisierung und Weiterentwicklung des Qualitätsleitbildes/der Qualitätsansprüche.
- Mittelfristige Planung von Schulentwicklungs- und Qualitätsmassnahmen, welche sich am Schulleitbild bzw. an den Qualitätsansprüchen orientieren.
- Klären der Rollen und Zuständigkeiten bei der Steuerung des Qualitätsmanagements. Aktualisierung und Präzisierung wichtiger Aufgaben und Kompetenzen zwischen Schulleitung und Qualitätsentwicklungsleitung.
- Weiterentwicklung des Qualitätskonzepts, welches die einzelnen Q-Elemente umfassend und kohärent einbezieht und die Qualitätsstrategie, ihre Gestaltungsmittel und -prinzipien, die Struktur und das Zusammenspiel der einzelnen Qualitätselemente beschreibt. Verschriftlichung und Weiterentwicklung des schulinternen Beschwerdeverfahrens / Q-Defizitmanagements.
- Die Qualitätsentwicklungsleitung zieht bei jeder Selbstevaluation die Qualitätsansprüche bei und stimmt die Selbstevaluationen darauf ab.
- Durchführung eines systematischen Schulleitungsfeedbacks durch das regelmässige Einsetzen von Feedbackinstrumenten.

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

Diese Massnahmen wurden vereinbart zwischen

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

und

der Schulleitung des Literargymnasiums Rämibühl, Dr. Donath Margreth, Prorektor und Markus Bott und Bettina Haydon, Qualitätsentwicklungsleitung.

Zürich, 21. Dezember 2014