

Kurzbericht

Realgymnasium Rämibühl, Zürich
Externe Schulevaluation 2022

11. Juli 2022

Der vorliegende Text ist ein Auszug aus dem Evaluationsbericht des ZEM CES (Schweizerisches Zentrum für die Mittelschule und für Schulevaluation auf der Sekundarstufe II).

Er wurde von ZEM CES 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.....	3
2. Auftrag und Inhalte	3
3. Allgemeine Aussagen zum Image und zur Identität des RG	4
3.1 Zum Image und zur Identität des RG	4
3.2 Zur Sicht der Schülerinnen und Schüler	4
3.3 Zur Sicht der Lehrpersonen und der Schulleitung	4
4. Ergebnisse zum Thema A: Qualität der Information und Nutzung der (digitalen) Informationskanäle und -mittel	6
4.1 Leitfrage 1.....	6
4.2 Leitfrage 2.....	7
4.3 Leitfrage 3.....	7
4.4 Leitfragen 4 und 5.....	7
5. Ergebnisse zum Thema B: Gesprächskultur innerhalb und ausserhalb des Unterrichts	11
5.1 Leitfragen 6, 7 und 8.....	11
6. Ergebnisse zum Thema C: Kommunikation im Dienste des Lernens und der Unterrichtsentwicklung	13
6.1 Leitfragen 9 und 10.....	13
6.2 Leitfrage 11.....	15

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.

ZEM CES | Schweizerisches Zentrum für die Mittelschule und für Schulevaluation auf der Sekundarstufe II

Das ZEM CES führt im Auftrag von Kantonen und Schulen zielgerichtete und qualifizierte Evaluationen und Befragungen durch. Mit seinen Angeboten unterstützt es die Verantwortlichen in der Qualitätssicherung und -entwicklung mit datenbasierten Erkenntnissen und Know-how. Weitere Informationen über das ZEM CES und seine Angebote sind auf www.zemces.ch verfügbar.

2. Auftrag und Inhalte

Die externe Evaluation des Realgymnasiums Rämibühl (RG), Zürich, erfolgte im Auftrag des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes des Kantons Zürich. In Absprache mit der Schulleitung ist das übergeordnete Thema dieser Evaluation 'Aspekte der Kommunikation am RG Rämibühl' und umfasst die folgenden Schwerpunkte:

- A. Qualität der Information und Nutzung der (digitalen) Informationskanäle und -mittel
- B. Gesprächskultur innerhalb und ausserhalb des Unterrichts
- C. Kommunikation im Dienste des Lernens und der Unterrichtsentwicklung

Das Vorgehen richtet sich nach den im ZEM CES-Dokument 'Produktblatt Mehrschritt-Evaluationen' beschriebenen Abläufen (vgl. www.zemces.ch).

3. Allgemeine Aussagen zum Image und zur Identität des RG

3.1 Zum Image und zur Identität des RG

Das Realgymnasium Rämibühl ist ein leistungsorientiertes, sich auf eine erfolgreiche Geschichte berufendes Gymnasium, das in der Öffentlichkeit einen guten Ruf genießt, sich einer starken Nachfrage erfreut, eine Vielzahl an Sonderwochen und besonderen Anlässen anbietet, über ein reiches Schulleben verfügt und von den ehemaligen Schülerinnen und Schülern im Bereich der Förderung von Selbstständigkeit und Persönlichkeit im Vergleich zu anderen Mittelschulen in überdurchschnittlichem Masse wertgeschätzt wird. Viele Mitarbeitende, Schülerinnen und Schüler sprechen über ihre Schule mit einer Mischung aus Selbstbewusstsein, das sich auf den hohen Leistungsanspruch, die Angebotsvielfalt, die Qualität und den Erfolg abstützt, und ironisierender Selbstkritik, indem sie eine gewisse Dünkelhaftigkeit gegenüber anderen Mittelschulen einräumen.

3.2 Zur Sicht der Schülerinnen und Schüler

Sehr viele Schülerinnen und Schüler würdigen das fachliche Engagement ihrer Lehrerinnen und Lehrer. Während sich die Lernenden der Unterstufe beim Übergang von der Primarstufe ans Untergymnasium in jeder Hinsicht sehr gut begleitet fühlen, sprechen jene der Mittel- und Oberstufe auch von einer recht grossen Distanz und einem hierarchischen Verhältnis zwischen Lehrpersonen und Schülerschaft. Die Lernenden verhalten sich gegenüber den Anforderungen der Schule pragmatisch, indem sie sich 'arrangieren' und sich den Erwartungen und Unterrichtsstilen der Lehrpersonen, die sie als unterschiedlich beschreiben, anpassen. Die Schülerinnen und Schüler stellen ihre Schulwahl aber nicht in Frage und empfehlen das RG gerne weiter. Sie begründen dies weniger mit dem Bildungsangebot, der Unterrichtsgestaltung oder einem Standort-Spirit als vielmehr mit Familientraditionen, mit dem guten Ruf und dem guten Klima, mit Peergroup-Motiven, mit der Qualität der Besuchstage für zukünftige Schülerinnen und Schüler oder mit nüchternen Erwägungen wie der geographischen Erreichbarkeit des Standortes.

3.3 Zur Sicht der Lehrpersonen und der Schulleitung

Die Rektorin beschreibt das Profil ihrer Schule mit curricularen Zielen, die sich historisch aus dem Namen 'Realgymnasium' ableiten lassen: «Mit den Realien – den modernen Sprachen, der Mathematik und den Naturwissenschaften – die Realität besser verstehen». Die Schulleitung des RG stellt in ihrer Öffentlichkeitsarbeit diese Schwerpunktsetzung als wichtiges Merkmal seines Selbstverständnisses in den Vordergrund. Es sei gerade auch diese mathematisch-naturwissenschaftlich-(modern-)sprachliche Profilierung, die Eltern, Schülerinnen und Schüler motiviere, das RG zu wählen.

Wie nachstehend erläutert, setzt das Maturitätsanerkennungsreglement MAR einer so verstandenen Profilierung Grenzen.

Die sich an den Realien orientierende Schwerpunktsetzung ist bei den Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern wenig präsent. Vielmehr äussern sie sich zur Frage nach dem Standort-Spirit, nach identitätsstiftenden, RG-spezifischen Schulmerkmalen zurückhaltend. Das Bild des

RG hat, was die curriculare sowie methodisch-didaktische Profilierung betrifft, in der Innenwahrnehmung keine scharfen Konturen.

Die räumliche Situation auf dem Campus erschwert die Ausprägung einer Schulidentität.

Die anstehenden, zum Teil ungeklärten nationalen und kantonalen Entwicklungen auf dem Feld der Gymnasien wirken auf die Schulentwicklung hemmend.

Die Schulleitung und der Gesamtkonvent schöpfen ihr Potential und die Möglichkeiten zur Profilierung und Identitätsbildung nicht voll aus.

Handlungsempfehlung 1

Strategische Ausrichtung erarbeiten

Wir empfehlen dem RG, im Rahmen seiner Strategie 2022 – 2027 in einem partizipativen, Identität stiftenden Prozess der Frage seiner curricular-didaktisch-pädagogischen Ausrichtung Raum zu geben.

Handlungsempfehlung 2

Möglichkeit zur räumlichen und sozialen Einbindung aller Mitarbeitenden schaffen

Wir empfehlen dem RG, im Rahmen der Neugestaltung des Campus Rämibühl Lösungen zu finden für alltägliche Begegnungen und ‚kurze Wege‘, sofern räumliche Trennungen, wie sie zurzeit die Mitarbeitenden im Naturwissenschaftstrakt erleben, weiterhin vorgesehen sind.

Handlungsempfehlung 3

Den Gesamtkonvent als Ort des RG-Spirits gestalten

Wir empfehlen dem RG, (1) den Gesamtkonvent als wichtigste gesamtschulische Plattform aufzuwerten, (2) seine Funktionen zu diskutieren, zu vereinbaren und im Qualitätshandbuch festzuhalten, (3) für die inhaltlichen Traktanden zu Lasten der Informationstraktanden mehr Zeit einzuräumen, (4) die Sitzungskadenz zu überprüfen und (5) die Gestaltung des Konvents weiterzuentwickeln mit dem Ziel, ihn vielstimmiger und lebendiger zu gestalten. Für eine Aufwertung des Gesamtkonvents sind nicht allein das Konventspräsidium und die Schulleitung verantwortlich, sondern alle im Gesamtkonvent Versammelten.

4. Ergebnisse zum Thema A: Qualität der Information und Nutzung der (digitalen) Informationskanäle und -mittel

4.1 Leitfrage 1

Wie beurteilen die Anspruchsgruppen die Qualität der Information (klar und prägnant / respektvoll / adressatengerecht / gendergerecht)?

Die Lehrpersonen beurteilen die Informationstätigkeit der Schulleitung in ihrer grossen Mehrheit als offen und transparent, für ihre Arbeit relevant, angemessen klar und prägnant sowie respektvoll. Die Qualität der eingesetzten sprachlichen Mittel entspricht ihren Erwartungen. Das Verwaltungs- und Betriebspersonal schätzt lediglich die Frage, wie wichtig die Informationen für ihre Arbeit sind, kritischer ein. Auch die überwiegende Mehrheit der Schülerinnen und Schüler qualifiziert die Informationstätigkeit sowohl der Schulleitung als auch der Lehrpersonen positiv.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

'In diesem Sinne ist Führung Orientierung gebende Kommunikation.'¹ Die Schulleitung hat nach Auffassung aller Schulseitigen diesen Führungsgrundsatz während der langen Zeit des Covid-19-Regimes hervorragend ausgefüllt: Sie hat den Schulbetrieb nicht nur kompetent organisiert, sondern alle Schulseitigen stets umsichtig informiert. In den Interviews wird mehrfach erwähnt, die Kompetenzaufteilung zwischen den Schulleitungsmitgliedern sei nie transparenter und die Zusammenarbeit innerhalb der Schulleitung nie enger und abgestimmter wahrgenommen worden als während der Pandemie.

Auch aus externer Sicht ist das zweimal pro Jahr erscheinende, mit Herzblut produzierte RG-Magazin inhaltlich, sprachlich und gestalterisch von hervorragender Qualität. Es richtet sich mit einem Schwerpunktthema, in das sich auch Schülerinnen und Schülern mit Essays und literarischen Texten einbringen können, sowie mit Beiträgen über das Schulleben an die schulinternen Leserinnen und Leser sowie die schulexterne Öffentlichkeit. Weil das RG-Magazin Pflichtfunktionen des Jahresberichts erfüllen muss, enthält es auch Schulstatistiken. Diese wirken als Fremdkörper. Wir empfehlen dem RG bzw. der Redaktionsgruppe (vgl. Handlungsempfehlung 4) zu prüfen, ob das RG-Magazin von der Auflage, die Schulstatistik zu integrieren, entlastet werden kann.

Die adressatenspezifische Publikation bzw. Weitergabe von schulstatistischen Daten sowie die vom Redaktionsteam des RG-Magazins wahrgenommene Schwierigkeit, dass sich das Magazin an eine plurale Leserschaft mit unterschiedlichen Interessen richtet, legt den Aufbau einer Redaktionsgruppe nahe, die den gesamten 'Auftritt' des RG konzipiert und koordiniert, namentlich jenen des RG-Magazins, der Website und der verschiedenen Schulbroschüren. Eine solche Redaktionsgruppe wäre prädestiniert, die verschiedenen Informationsmittel inhaltlich und formal so zu konzipieren, dass die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen optimal berücksichtigt werden können.

Handlungsempfehlung 4

Redaktionsgruppe einsetzen

Wir empfehlen dem RG, eine Redaktionsgruppe einzusetzen, welche für die Produktion des

¹ Janes, Alfred (2010): Wie Sie Mitarbeiter in Expertenorganisationen führen. In: C/O/N/E/C/T/A (Hrsg.) (2010): *Führung leben*. Heidelberg: Carl Auer Verlag GmbH. S. 246-276.

öffentlichen Auftritts (Website, RG-Magazin, Werbe- und Informationsbroschüren, Veranstaltungshinweise, adressatenbezogene Publikation der Schulstatistik) konzipierend und koordinierend verantwortlich ist.

4.2 Leitfrage 2

Wird zu viel, zu wenig oder in der Menge passend kommuniziert? Nehmen die Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler die Information wahr und auf?

Die überwiegende Mehrheit der Lehrpersonen und alle Mitarbeitenden aus Verwaltung und Betrieb halten die Information der Schulleitung in quantitativer Hinsicht weder für zu knapp noch für zu umfangreich, sondern für angemessen. Bei den Lehrpersonen, den Mitarbeitenden des Verwaltungs- und Betriebspersonal geniessen jene Informationen, die per E-Mail versandt werden, und das Info-Bulletin die grösste Aufmerksamkeit. Auch die Schülerinnen und Schüler rufen jene Informationen über schulische Angelegenheiten, die sie per E-Mail erreichen, am häufigsten ab. Die weiteren Informationskanäle und -mittel werden weniger häufig beachtet. Auf der Ebene des Unterrichts, also im Kontakt zwischen Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schülern, nehmen MS Teams und E-Mail eine dominierende Rolle ein.

Handlungsempfehlung 5

Erscheinungsrhythmus und -form des Info-Bulletins überprüfen

Das Info-Bulletin erscheint zurzeit vierzehntäglich. Wir empfehlen der Schulleitung, das Umstellen auf eine wöchentliche Produktion zu prüfen und damit ergänzende Mails zu reduzieren.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Das Info-Bulletin erfreut sich grosser Beliebtheit, weil es die grosse Informationsmenge bündelt und damit die Adressatinnen und Adressaten entlastet. Eine Verdoppelung der Publikationsfrequenz kann angesichts des Umfangs, den die Bulletins zurzeit haben, durchaus begründet werden. Nicht zu unterschätzen ist ein zusätzlicher Nutzen einer stärkeren Gewichtung des Bulletins: Es kann die Identifikation mit dem Schulganzen und den Kontakt zwischen den Lehrpersonen und der Schulleitung stärken (vgl. Kap. 3).

4.3 Leitfrage 3

Was ziehen Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler vor: Bringprinzip (Information wird an alle verschickt) oder Holprinzip (Information wird zentral abgelegt und wird individuell abgeholt)?

Die Schulangehörigen ziehen mit sehr grosser Mehrheit das Bringprinzip dem Holprinzip vor.

4.4 Leitfragen 4 und 5

Leitfrage 4: Passung von Inhalt und Form: Verwenden wir die richtigen (digitalen) Informationskanäle/-mittel/-tools? Welche Tools werden von den Anspruchsgruppen genutzt / geschätzt, welche weniger / nicht?

Leitfrage 5: Als wie geordnet / ungeordnet schätzen die Lehrpersonen sowie die Schülerinnen und Schüler die Bewirtschaftung der Informations- und Kommunikationstools ein? Wie offen sind die Lehrpersonen, ihre Freiheiten im Bereich der digitalen Instrumente zugunsten einer Vereinheitlichung aufzugeben? Haben die Anspruchsgruppen eine Präferenz für ein bestimmtes Tool für das Dokumentenmanagement?

Für die *externe Information und Kommunikation* wird am RG in erster Linie die E-Mail genutzt. Für die *interne Information und Kommunikation* sind die E-Mail und MS Teams die am meisten genutzten digitalen Anwendungen, auf der Ebene der Klassen zusätzlich noch der Messenger-Dienst WhatsApp für Klassenchats. MS Teams ist dank seiner Multifunktionalität und seiner Kompatibilität mit weiteren beliebten Anwendungen aus dem Microsoft-Office-365-Paket wie MS OneNote, OneDrive und SharePoint die mit Abstand am stärksten verbreitete und auch beliebteste *unterrichtsbezogene* Kollaborations-, Lern-, Kommunikations-, Videokonferenz- und Dokumentenmanagement-Plattform. Daneben müssen von Schulseitigen aus Datenschutzgründen für unterschiedliche Funktionalitäten noch weitere Anwendungen wie Balloon genutzt werden. Die deutliche Mehrheit der Lehrpersonen und der Lernenden unterstützt eine Vereinheitlichung der digitalen Anwendungen. Die Frage, ob Nutzungsregeln erlassen werden sollen, welche die Akteure entlasten, wird am RG kontrovers diskutiert.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

(1) Zur Frage der Vereinheitlichung der Anwendungen im Bereich der Anwendungen für Lernen und Zusammenarbeit, für Video-Konferenzen und für das Dokumentenmanagement

In der vorliegenden Evaluation wurde deutlich, dass das RG mit grosser Zustimmung rechnen kann, wenn es im Bereich der Anwendungen *für Lernen und Zusammenarbeit, für Video-Konferenzen und für das Dokumentenmanagement* vereinheitlicht und ausschliesslich auf Microsoft-Office-365-Anwendungen setzt. Dabei wäre es wichtig, sich darüber auszutauschen und zu vereinbaren, wie das Microsoft-Office-365-Paket aufgaben- und adressatenbezogen eingesetzt wird. Das Evaluationsteam verzichtet auf eine detaillierte Nutzungsempfehlung, da es der Auffassung ist, ein (mit wenig Aufwand verbundener) partizipativer Prozess könne die Akzeptanz der zu treffenden Regelung stärken.

(2) Zur Frage der Vereinheitlichung im Bereich der schulinternen Information und Kommunikation

Weniger klar ist, ob MS Teams auch im Bereich der *schulinternen Information und Kommunikation* diese Akzeptanz hat und die E-Mail (und zusätzlich im Bereich der Klassenchats den verbreiteten Messenger-Dienst WhatsApp²) ersetzen könnte. Technisch und funktional ist das möglich; es gibt Schulen und Universitäten, die auch für die gesamte organisationsinterne Kommunikation nur Microsoft-Office-365-Anwendungen einsetzen.

Ob die Lehrerinnen und Lehrer des RG zu diesem Schritt bereit sind, kann aufgrund dieser Evaluation nicht eindeutig beurteilt werden. Will ihn die Schulleitung erwägen, wäre ein sorgfältiger partizipativer Prozess nötig. Der vollständige Verzicht auf E-Mail würde Absprachen und Arbeiten, etwa beim Einrichten von Klassenteams, nach sich ziehen.

(3) Weitere Anmerkungen

Für die *schulexterne Kommunikation* mit Eltern, mit Behörden und mit der Öffentlichkeit ist die E-Mail, die auch in formaler Hinsicht die Funktion des Briefes übernommen hat, unverzichtbar.

MS Teams ist nicht nur für Unterrichtsbelange ein geeignetes Tool, sondern auch für die Arbeit

² Gemäss Angaben der Schülerinnen und Schüler verwenden sie die WhatsApp-Klassenchats vor allem dazu, sich gegenseitig mit Informationen über die Schul- und Unterrichtsorganisation, über Hausaufgaben und Prüfungen zu unterstützen. In diesem Sinne fangen diese Chats viele Unklarheiten auf, bevor sie die Lehrpersonen und Schulleitung belasten.

im Bereich von allgemeiner und fachlicher *Schul- und Unterrichtsentwicklung* ein wichtiges digitales Arbeitsinstrument. Dabei hat es sich im Falle einer vergleichbaren Mittelschule des Kantons Zürich als zweckmässig erwiesen, Dokumente, die im Entstehen sind, auf MS Teams abzulegen und solche, die definitiven Charakter haben, auf dem Intranet.

Ob das Microsoft-Office-365-Paket auf dem Campus Rämibühl auch für *schulübergreifende Information, Kommunikation und Zusammenarbeit* genutzt werden kann, ist zu prüfen. Zu bearbeiten sind ausserdem gewisse Vorbehalte aus der Lehrerschaft, die den *Datenschutz* bei der Verwendung von MS Teams betreffen.

Zur Frage von Nutzungsregeln

Nutzungsvorgaben und -vereinbarungen werden vor allem aus salutogenetischen Gründen eingesetzt, um die Akteure, welche Informationen, Anfragen, Aufträgen und anderes mehr senden und empfangen, vor Überlastung und Zumutungen zu schützen. Die Frage etwa, ob die Führung einer Organisation rund um die Uhr und an sieben Tagen die Woche Nachrichten verschicken soll oder darf und wie schnell die Empfangenden diese zur Kenntnis nehmen bzw. beantworten oder bearbeiten müssen, wird an vielen Institutionen kontrovers diskutiert.

Nutzungsvorgaben und -vereinbarungen haben nur dann Chancen auf Akzeptanz und Einhaltung, wenn sie gemeinsam erarbeitet werden. Deshalb macht das Evaluationsteam in seiner Handlungsempfehlung auch hierzu keine konkreten Vorschläge.

In den Interviews wurde deutlich, dass sich der Nutzungsstress am RG noch in Grenzen hält und eine einschränkende Regel höchstens für die Kommunikation zwischen Lehrpersonen und Schülerinnen und Schülern diskutiert werden soll.

Die zugleich einfachste und radikalste Nutzungsregel lautet: *Für die Senderin einer Nachricht gibt es keine einschränkenden Auflagen für den Zeitpunkt, zu dem sie kommuniziert. Für den Empfänger gilt der Grundsatz, dass er innerhalb der Grenzen des Zumutbaren sein Möglichstes gibt, um eine Nachricht zeitnah zu bearbeiten.* Diese 'Regel' setzt nicht auf eine eindeutige und damit sanktionsfähige Verrechtlichung im Sinne von Hausordnungen, die präzise festlegen, was verboten und was erlaubt ist. Vielmehr geht sie von einer 'Kultur' aus: von einer Kultur der guten Absichten, des guten Willens und der gegenseitigen Verständigung. Diese Kultur setzt 'kompetente' Senderinnen und Empfänger voraus. 'Kompetent' heisst im Falle der Senderin, dass sie um den Druck weiss, den Informationen, Anfragen, Aufträge beim Empfänger auslösen können. Im Falle des Empfängers bedeutet 'kompetent', dass er sein Bestes für eine schnelle Bearbeitung gibt, aber auch befähigt ist, beim Informationsmanagement nicht nur seine Pflichten (als Lehrperson, als Schülerin, als Schüler) wahrzunehmen, sondern auch seine persönlich-privaten Interessen souverän zu vertreten. Mitarbeitenden-Gespräche sind gute Anlässe, um Lehrpersonen, die unter den Folgen einer digitalisierten Arbeitswelt leiden, zu stärken und sie zu ermutigen, sich nicht unter Druck setzen zu lassen.

Das Evaluationsteam ist der Überzeugung, dass das RG über gute Voraussetzungen verfügt, in Fragen des Umgangs mit der digitalen Moderne mehr auf eine Kultur der gegenseitigen Verständigung und weniger auf Reglemente zu setzen.

In den Interviews wurde deutlich, dass die Lehrpersonen unterschiedliche Haltungen und Vorlieben für digitale bzw. analoge Unterlagen haben. Die Lehrpersonen sind zurzeit frei, in welcher Form sie Unterlagen abgeben. Ob neu gefasste gymnasiale Lernziele auch mit analogen Unterlagen erreicht werden können, wird sich weisen. Die Erfahrung zeigt ausserdem, dass

BYOD über kurz oder lang auch die Frage nach den Rechten der Schülerinnen und Schüler aufwirft: Können diese, um ein Beispiel zu geben, einen Anspruch geltend machen, Unterlagen in digitalen Formaten zu erhalten bzw. einzureichen?

Handlungsempfehlung 6

Digitale Anwendungen vereinheitlichen, Nutzungsvorgaben prüfen, Unterrichtsentwicklung mit Blick auf eLearning anbieten

Wir empfehlen dem RG, im Bereich der Verwendung von (nicht-fachspezifischen) digitalen Anwendungen

- systematisch vorzugehen und zu unterscheiden zwischen verschiedenen Funktionalitäten wie (1) interner und externer Information und Kommunikation, (2) Video-Konferenzen, (3) allgemeinen unterrichtsbezogenen Lern- und Kollaborationsplattformen und (4) Plattformen für Datenmanagement auf verschiedenen Arbeitsfeldern wie Unterricht, Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie Schulmanagement,
- eine die ganze Organisation entlastende, die Übersichtlichkeit fördernde Strategie der Vereinheitlichung und Reduktion der Anwendungen zu diskutieren und zu vereinbaren und auf unbegründete Varianz bei der Wahl von Anwendungen zu verzichten,
- unterrichtsbezogene Weiterbildung im Bereich der Microsoft-Office-365-Anwendungen anzubieten,
- die Notwendigkeit einer Vereinbarung von Nutzungsvorgaben zu prüfen,
- die Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler an diesen Prozessen teilhaben zu lassen.

5. Ergebnisse zum Thema B: Gesprächskultur innerhalb und ausserhalb des Unterrichts

5.1 Leitfragen 6, 7 und 8

Leitfrage 6: Welche Wertvorstellungen sind der Gesprächskultur des RG hinterlegt?

Leitfrage 7: Ist die Gesprächskultur am RG demokratisch bzw. paritätisch? Kommen alle zu Wort?

Leitfrage 8: Können Konflikte offen angesprochen werden?

Das RG verpflichtet sich in den Referenzdokumenten (vgl. Kap. 1.3) explizit zu einer offenen, respektvollen Gesprächskultur, welche letztlich der Beteiligung und dem Lernen dienen soll. Die Sprache steht damit im Zeichen der Schulgemeinschaft und einer hohen intellektuellen und gleichzeitig ganzheitlichen Bildung. Eine deutliche Mehrheit der Schülerinnen und Schüler, der Lehrpersonen und des Verwaltungs- und Betriebspersonals sieht diese Selbstverpflichtung zu einer bewusst gepflegten Gesprächskultur in der Praxis umgesetzt. Diese Ergebnisse bedeuten allerdings nicht, dass alle wie erwartet zu Wort kommen. Zur angestrebten Auseinandersetzung mit anderen Denk- und Verhaltensweisen gehören die Wahrnehmung jener Stimmen, die berichten:

- dass sich nicht alle Mitarbeitenden getrauen, eine Wortmeldung einzubringen,
- dass in Gesprächen zwischen Lehrpersonen und Schülerinnen und Schülern Abhängigkeitsverhältnisse als Dominanz wahrgenommen werden, oder
- dass die Qualität der Konfliktlösung je nach Perspektive unterschiedlich bewertet wird.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Das RG macht die Bedeutung einer 'wert-vollen' Gesprächskultur in vielfältigen und konkreten Positionierungen fassbar. So finden sich in den Unterlagen des RG zahlreiche Hinweise auf das Verständnis und die verschiedenen Ausprägungen der Kommunikation als Gestaltungsmittel der Organisation, der Beziehungen und der Lernprozesse an der Schule. Im Leitbild ist dargelegt, *wie* an den leitenden Vorstellungen gearbeitet werden soll. Das Gespräch zwischen Lehrpersonen und Schülerinnen und Schülern wird dabei als Ort der Erkenntnisgewinnung, der Toleranz sowie der Meinungsbildung positioniert, ohne dass dazu ein eigener Leitbildsatz formuliert ist. Das Gespräch als Mittel der Wahl, wenn es um den Umgang mit Qualitätsdefiziten geht, ist in Grundsatz 1 zur Vermeidung und Früherkennung von Qualitätsdefiziten (Qualitätshandbuch 1, S. 17) verankert: 'Die Schulangehörigen sprechen offen miteinander über Ziele, Ansprüche und Probleme, auch bei Konflikten'. Vor diesem Hintergrund ist die Interpretation der Ergebnisse auf zwei Arten möglich: Auf den ersten Blick kann eine erfreuliche Passung zwischen der Idealität der eigenen Ansprüche und der erfragten 'Realität' festgestellt werden. Mit dem zweiten Blick wird dem Umstand Rechnung getragen, dass Idealität und Realität eben doch nicht deckungsgleich sind. Damit erhalten jene Sichtweisen und Erfahrungen Aufmerksamkeit, die gerne mehr Transparenz hätten (29% der Schülerinnen und Schüler in den Gesprächen mit der Schulleitung) oder die bei der freien Meinungsäusserung Nachteile befürchten (14% der Lehrpersonen). Ihre Stimme ist für die Anerkennung von Vielfalt grundlegend (vgl. Mantel et al., 2019, S. 21 f.³) und indem sie beunruhigt, kann sie im besten Fall zu neuen Er-

³ Mantel, C., Aepli, M., Büzberger, M., Dober, H., Hubli, J., Krummenacher, J. (2019). *Auf den zweiten Blick. Eine Sammlung von Fällen aus dem Schulalltag zum Umgang mit migrationsbezogener Vielfalt*. Bern: hep verlag.

kenntnissen beitragen (vgl. Dewey, 1909/2002⁴).

Der erste wie der zweite Blick sind für die Gestaltung von Schule wesentlich. Während der erste Blick bei der Einlassung auf die Praxis wesentlich ist und das Handeln unter Druck ermöglicht, kommt der zweite Blick bei der Distanzierung und damit der Reflexion zum Zug. An einer Schule auch immer wieder den zweiten Blick zu wagen, kann bedeuten, zu einer Veränderung impliziter Ziele und der Normen, die die Ziele leiten, beizutragen. Am RG würden 44% der Lehrpersonen und 65% der Schülerinnen und Schüler im Bereich Unterricht gerne mehr Normen und Ziele hinterfragen dürfen.

Handlungsempfehlung 7

Paritätische und demokratische Elemente in der Gesprächskultur stärken

Wir empfehlen dem RG, den im Leitbild formulierten Anspruch, dass die Schülerinnen und Schüler lernen, '...sich mit anderen Denk- und Verhaltensweisen sowie Kulturen auseinanderzusetzen...' (S. 4) einerseits stärker auf die Zusammenarbeit im Kollegium anzuwenden und besonders auf die Gesprächskultur im Konvent zu beziehen (vgl. Handlungsempfehlung 3) und andererseits den stärkeren und expliziteren Einbezug der Schülerinnen- und Schülerorganisation (SO) zu überdenken.

Handlungsempfehlung 8

Mit der Gesprächskultur die Zusammenarbeit und Akzeptanz von Vielfalt fördern

Wir empfehlen dem RG, im Kollegium und in den Gesprächen mit den Schülerinnen und Schülern bewusst auch die Stimmen der Minderheiten wahrzunehmen, um einerseits Teilhabe durch Anerkennung von Vielfalt zu ermöglichen und andererseits die im Widerspruch enthaltenen Zweifel und Beunruhigungen als Ausgangspunkt von Erkenntnisprozessen zuzulassen.

⁴ Dewey, J. (1909/2002). *Wie wir Denken*. Mit einem Nachwort neu herausgegeben von Rebekka Horlacher und Jürgen Oelkers. Zürich: Verlag Pestalozzianum.

6. Ergebnisse zum Thema C: Kommunikation im Dienste des Lernens und der Unterrichtsentwicklung

6.1 Leitfragen 9 und 10

Leitfrage 9: Wie wird die Kommunikation zwischen Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler hinsichtlich der Unterrichtsgestaltung und dem Lernen eingeschätzt?

Leitfrage 10: Werden die Chancen von individuellen Rückmeldungen (bei den Schülerinnen und Schülern: Individuelle Rückmeldung zur Leistung / bei den Lehrpersonen: individuelle Rückmeldungen zum Unterricht durch kollegiales Feedback) genutzt?

Die Beteiligten sind mit der Kommunikation hinsichtlich der Unterrichtsgestaltung und dem Lernen weitgehend zufrieden. Die Sichtweise der Schülerinnen und Schüler auf zentrale Aspekte des Unterrichtsgesprächs – insbesondere für Ermutigung und Motivation selbst weiterzudenken, kreativ zu sein – zeigt, dass die Funktion und der Wert des Gesprächs unterschätzt wird. Die Nutzung der etablierten Instrumente des Individualfeedbacks ist als Anlass für Gespräche geeignet, insbesondere weil eine deutliche Mehrheit der Lehrpersonen von deren Wirkung berichten kann.

Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Es fällt auf, dass die Unterrichtskommunikation am RG insgesamt noch wenig Bezug auf die Lernprozessgestaltung (Visible Feedback) und den Umgang mit der Transparenz in der Beurteilungsarbeit nimmt. Vertraut man auf Forschungsergebnisse, nutzt das RG damit nicht das volle Potenzial: Die auf den Lernprozess ausgerichtete Unterrichtskommunikation beeinflusst nebst den kognitiven Prozessen und Lernerträgen vor allem auch die affektiven, motivationalen und sozialen Aspekte des Lernens (vgl. Ledergerber, 2015, S. 17⁵). Da jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt umfasst (vgl. Keller, 2014, S. 17⁶), kommt ihr nebst der Vermittlung der Lerninhalte und der damit verbundenen kognitiven Aktivierung sowohl in der Beziehungsgestaltung der Lehrperson zu den Schülerinnen und Schülern wie in der Förderung motivational-emotionaler Aspekte des Unterrichtserlebens eine zentrale Rolle zu (vgl. ebd., S. 32). In den Q-Ansprüchen zeigt sich dieser Aspekt in der Anforderung, dass Lehrpersonen die Schülerinnen und Schüler nach Möglichkeit individuell fördern und ihnen helfen, sich zu entwickeln (QH7). Zur Differenzierung der unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtungen dieser Art von Unterrichtskommunikation können die vier Ebenen von Feedback nach Hattie hinzugezogen werden (in der Version von Wisniewski & Zierer, 2018, S. 29⁷). Er unterscheidet Feedback in Bezug auf

- die Aufgabe (Wie gut wurde die Aufgabe erledigt und verstanden?),
- den Prozess (Was muss getan werden, um die Aufgaben zu verstehen und zu meistern?),
- die Selbstregulation (Was kann der Lernende tun, um sein Lernen selbst zu steuern, zu lenken und zu überwachen?) und

⁵ Ledergerber, C. (2015). *Unterrichtskommunikation und motivational-emotionale Aspekte des Lernens. Eine videobasierte Analyse im Mathematikunterricht*. Münster; New York, NY: Waxmann.

⁶ Keller, G. (2014). *Professionelle Kommunikation im Schulalltag: Praxishilfen für Lehrkräfte*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

⁷ Wisniewski, B. & Zierer, K. (2018). *Visible Feedback: ein Leitfaden für erfolgreiches Unterrichtsfeedback. 2. erweiterte Auflage*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

- das Selbst (Welche persönlichkeitsbezogene Bewertung des Lernenden ist möglich?).

Im Anspruch an die Gestaltung der Leistungsbewertung, nach welchem sie auf den vereinbarten Stoff und die geleistete Arbeit hin bezogen wird, zeigt sich die inhaltliche Nähe zwischen dem zweiten und dritten Aspekt der Unterrichtskommunikation.

Die Bedeutung der Kommunikation im Individualfeedback zeigt sich im Prozess-Anspruch, dass Lehrpersonen eingeholtes Feedback mit der Klasse besprechen und mit ihnen zusammen Veränderungen und Ziele vereinbaren, die zu einem späteren Zeitpunkt überprüft werden (QH11-14). Inhaltlich kann dieses Unterrichtsfeedback auf die im Qualitätshandbuch genannten Erwartungen an die Unterrichtsgestaltung ausgerichtet sein (z.B.: ... führt SuS zum selbstverantwortlichen Denken, Arbeiten und Handeln, ... ist anspruchsvoll und stufengerecht und unter Einsatz verschiedener Medien). Diese Art von Feedback kann als Teil der individuellen wie auch der institutionellen Qualitätsentwicklung verstanden werden.

Handlungsempfehlung 9

Den Auftrag und die Arbeitsbedingungen für die Klassenlehrpersonen verbessern

Lehrpersonen und unter ihnen vor allem die Klassenlehrpersonen sind prädestiniert, Gespräche zu führen, welche den Schülerinnen und Schülern helfen, Stärken auszubauen und Schwächen zu überwinden (s. Leitbild, S. 6). Diese Gespräche stellen hohe Anforderungen. Wir empfehlen dem RG, den Auftrag, die Bedingungen und die Qualifikationen für die Arbeit der Klassenlehrpersonen zu überarbeiten, damit sich ihr Auftrag, die Kompetenzen und die dafür vorgesehenen Prozesse und Strukturen entsprechen.

Handlungsempfehlung 10

Mit dem shift 'from teaching to learning' mehr Möglichkeiten für Kleingruppen- oder Einzelgespräche schaffen

Wir empfehlen dem RG, eine Gewichtsverschiebung 'from teaching to learning' (vgl. zum Beispiel Bachmann, 2011⁸) in Betracht zu ziehen, um vielseitige Möglichkeiten zu schaffen für ermutigende Gespräche mit Schülerinnen und Schülern.

Handlungsempfehlung 11

Instrumente des Qualitätsmanagements zur Weiterentwicklung der Unterrichtsgespräche über das Lehren und Lernen nutzen, so dass die von Hattie postulierte Unterscheidung der verschiedenen, auf das Lernen bezogenen Feedbackarten das Lernen der Schülerinnen und Schüler befördert wird

Wir empfehlen dem RG, die Instrumente des Individualfeedbacks auf den Themenschwerpunkt 'Unterrichtsgespräch' hin zu fokussieren und damit einen Unterrichtsentwicklungsschwerpunkt zu lancieren.

⁸ Bachmann, H. (2011). Hochschullehre neu definiert – shift from teaching to learning. In: *Kompetenzorientierte Hochschullehre. Die Notwendigkeit von Kohärenz zwischen Lernzielen, Prüfungsformen und Lehr-Lern-Methoden*. Bern: hep verlag.

6.2 Leitfrage 11

Sind die Leistungsanforderungen, Beurteilungskriterien und Leistungsbeurteilung transparent und nachvollziehbar?

Die Schülerinnen und Schüler schätzen die Transparenz der Leistungsanforderungen, der Beurteilungskriterien und Leistungsbeurteilung bei schriftlich zu erbringenden Leistungen mehrheitlich positiv ein. Wird nach der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Bewertung mündlich erbrachter Leistungen gefragt, ist die Rückmeldung deutlich kritischer. Das RG schöpft auf dem Feld der Beurteilung mündlich erbrachter Leistungen das Potential dieser Prüfungsform nicht aus.

Handlungsempfehlung 12

Die Beurteilung mündlich erbrachter Leistungen klären und weiterentwickeln

Wir empfehlen dem RG, die Beurteilung mündlich erbrachter Leistungen verbindlicher und klarer zu regeln, deren Qualität zu verbessern und damit das Potential dieser Beurteilungsform zu nutzen.

a. *Begriffsklärung:* Wir empfehlen, sich RG-intern über die Begriffe 'mündliche Leistung' (Bezeichnung aus dem Promotionsreglement für die Gymnasien des Kantons Zürich) und 'Mitarbeitsnote' (am RG gebräuchliche Bezeichnung) zu verständigen und im Q-Handbuch festzuhalten, was damit gemeint ist und was nicht. Ausserdem empfehlen wir festzuhalten, dass sich die 'Mitarbeitsnote' vor allem auf qualitative Kriterien abstützt und sich aus Teilnoten zusammensetzen muss, die zum Teil bereits während des Semesters erhoben und bekannt gegeben werden.

b. *Auftrag an die Fachschaften:* Das erwähnte Q-Handbuch enthält den Auftrag, sich innerhalb der Fachschaften über Leistungsanforderungen und Beurteilungskriterien abzusprechen. Wir empfehlen, den Auftrag dahingehend auszuweiten, dass die Fachschaften diese Kriterien schriftlich formulieren, unterschiedliche Methoden auflisten, wie mündliche Leistungen erhoben werden können, und den Anteil der mündlichen Leistung an der Semesternote im Sinne einer Bandbreite festlegen.

c. *Einbezug der Schülerinnen und Schüler in die Beurteilung mündlich erbrachter Leistungen:* Wir empfehlen dem RG, Erfahrungen mit Modellen zu sammeln, welche die Schülerinnen und Schüler in die Bewertung mündlich erbrachter Leistungen einbeziehen. Die Kombinationen aus Selbst- und Fremdbeurteilung sind geeignet, die Leistungsbeurteilung formativer zu gestalten.