



INTERKANTONALE FACHSTELLE  
FÜR EXTERNE SCHULEVALUATION  
AUF DER SEKUNDARSTUFE II

# EVALUATIONSBERICHT

EXTERNE SCHULEVALUATION 2009

Freies Gymnasium Zürich  
15. Dezember 2009



Universität Zürich

---

# INHALTSÜBERSICHT ZUM EVALUATIONS- BERICHT FREIES GYMNASIUM ZÜRICH

---

## INHALTSÜBERSICHT

Teil 1: Zur Ausgangslage .....	2
Ausgangslage .....	3
Auftrag .....	3
IFES .....	5
Personelle Zusammensetzung des Evaluationsteams für das Freie Gymnasium Zürich .....	5
Angaben zur Schule .....	6
Evaluationskonzept .....	10
Teil 2: Metaevaluation des Qualitätsmanagements .....	14
Vorbemerkungen zum Aufbau des Berichtsteils 2 .....	15
Einleitende Kernaussagen zum Profil der Schule .....	16
Generelle Kernaussagen zum Profil des Qualitätsmanagements .....	18
Steuerung der Q-Prozesse .....	22
Individualfeedback und individuelle Qualitätsentwicklung .....	24
Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung .....	27
Handlungsempfehlungen .....	31
Teil 3: Primärevaluation zum Fokusthema .....	33
Vorbemerkungen zur Primärevaluation .....	34
Formulierung des Fokusthemas durch die Schule .....	35
Vorgehen des Evaluationsteams .....	36
Kernaussagen zum Fokusthema .....	38
Handlungsempfehlungen zum Fokusthema .....	44
Anhang zum Evaluationsbericht Freies Gymnasium Zürich .....	45
Evaluationsplan .....	46
Selbsteinschätzung der Schule .....	48
Fremdeinschätzung des Evaluationsteams .....	49

---

# TEIL 1: ZUR AUSGANGSLAGE

---

## INHALTSVERZEICHNIS

Ausgangslage .....	3
Auftrag .....	3
Evaluationsschwerpunkte .....	3
Bezugsrahmen für die Evaluation des Qualitätsmanagements.....	3
Bezugsrahmen für die Evaluation des Fokusthemas.....	3
IFES .....	5
Evaluationsteams der IFES .....	5
Kontakt .....	5
Personelle Zusammensetzung des Evaluationsteams für das Freie Gymnasium Zürich.....	5
Angaben zur Schule .....	6
Adresse.....	6
Grösse und Ausbildungsangebote .....	6
Schulleitung .....	6
Qualitätsmanagement der Schule (Kurzbeschreibung) .....	8
Konzept.....	8
Steuerung.....	8
Individualfeedback.....	8
Selbstevaluationen .....	9
Evaluationskonzept .....	10
Ablauf der externen Evaluation.....	10
Methodik.....	10
Datengrundlage .....	11
Berichterstattung.....	12
Evaluationsbericht.....	12
Mündliche Berichterstattung.....	13

---

## AUSGANGSLAGE

Das Freie Gymnasium Zürich (FGZ) als privates Gymnasium entschied sich für eine externe Evaluation im Schuljahr 2009/10 gemäss den „Vorgaben der Bildungsdirektion des Kantons Zürich zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II“ vom 10. April 2005.

Die externe Schulevaluation umfasst eine Metaevaluation des Qualitätsmanagements (QM) der Schule über alle Qualitätsbereiche sowie die Evaluation eines wesentlichen schul- und unterrichtsbezogenen Fokusthemas (Primärevaluation).

Die IFES (Interkantonale Fachstelle für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II) führt im Auftrag verschiedener Kantone und Schulen externe Schulevaluationen durch, welche eine Metaevaluation des Qualitätsmanagements der Schule sowie die Evaluation eines Fokusthemas (Primärevaluation) umfassen.

---

## AUFTRAG

Die externe Evaluation des Freien Gymnasiums Zürich erfolgte im Auftrag der Schule.

Der Auftrag an das Evaluationsteam umfasst die Evaluation der untenstehenden Evaluationschwerpunkte sowie eine mündliche und schriftliche Berichterstattung.

### EVALUATIONSSCHWERPUNKTE

- Metaevaluation: Qualitätsmanagement des Freien Gymnasiums Zürich
- Primärevaluation zum Fokusthema: Betreuung der Lernenden am FGZ

### BEZUGSRAHMEN FÜR DIE EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Als Bezugsrahmen für die Metaevaluation des Qualitätsmanagements der Schule gelten<sup>1</sup>:

- Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II vom 10. April 2005
- "Leitfragen für die externe Schulevaluation" der Fachstelle Qualitätsentwicklung Sek II vom August 2006
- Leitbild des Freien Gymnasiums Zürich

### BEZUGSRAHMEN FÜR DIE EVALUATION DES FOKUSTHEMAS

- Im Unterschied zur Metaevaluation gibt es bei der Primärevaluation eines Fokusthemas in der Regel keine à priori gesetzten, externen Referenzpunkte. Hier steht nicht eine systematische Beurteilung, sondern eine profilorientierte Rückmeldung im Dienste eines Schulentwicklungsprozesses im Zentrum.

---

<sup>1</sup> Im Dokument „Schul- und Qualitätsentwicklung am FGZ/Gesamtkonzept“ vom April 2001 verweist die Steuergruppe FGZ auf die Zielsetzung der Kompatibilität des Konzepts mit den in der kantonalzürcherischen Verordnung für die Subventionierung von Privatschulen vorhandenen Vorschriften zum Qualitätsmanagement.

- Sofern sich die Schule eigene Qualitätsansprüche gegeben hat, die für das Fokusthema relevant sind (z.B. im Leitbild oder in den Qualitätsleitsätzen), können diese als interner Bezugsrahmen verwendet werden. So wurden vom Evaluationsteam die Ansprüche an das Betreuungskonzept „Pronto“ vom 26.09.2008, an die FGZ-Aufgabenhilfe vom Juli 2008 und an den Mittagstisch am Freien Gymnasium vom 14.05.2007 als Referenzrahmen der Schule hinzugezogen.
- Bei Bedarf kann sich das Evaluationsteam zusätzlich an der aktuellen Literatur zum Thema orientieren.

Weitere Ausführungen zu den Primärevaluationen finden sich im „Leitfaden Fokusthema“ ([www.ifes.ch](http://www.ifes.ch)).

---

## IFES

Die IFES (Interkantonale Fachstelle für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II) hat den Auftrag, externe Schulevaluationen an Schulen der Sekundarstufe II der Kantone der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz NW EDK (und weiterer interessierter Kantone) durchzuführen.

Die externen Evaluationen durch die IFES umfassen in der Regel eine *Metaevaluation* (Evaluation des Qualitätsmanagements der Schule) sowie eine *Primärevaluation* (Evaluation von Fokusthemen, die sich auf Qualitätsschwerpunkte der Schule in den Bereichen Schule und Unterricht beziehen). Auf Wunsch führt die IFES Evaluationen nach Q2E durch, die bei entsprechender Bewertung eine nachfolgende Zertifizierung ermöglichen.

Weitere Informationen über die IFES und ihre Angebote sind auf [www.ifes.ch](http://www.ifes.ch) verfügbar.

### EVALUATIONSTEAMS DER IFES

Evaluationsteams der IFES setzen sich jeweils aus vier Personen zusammen. Teamleiter/in und Evaluator/in sind zwei Evaluationsfachleute aus dem Pool der IFES. Sie sind für die Anlage der Evaluation sowie für die Erarbeitung der Befragungsinstrumente, des Evaluationsplans und des Berichts verantwortlich. Die Viererteams werden durch zwei praxisnahe Bildungsfachleute (Peers) vervollständigt. Die Peers wirken bei den Evaluationsbesuchen vor Ort und bei der Auswertung der Evaluationsergebnisse mit. Die Schlussfassungen der Befragungsinstrumente, des Evaluationsplanes, des mündlichen und des schriftlichen Berichtes werden vom gesamten Evaluationsteam getragen und verantwortet.

### KONTAKT

Universität Zürich  
IFES  
Beckenhofstrasse 35  
8006 Zürich  
043 305 66 48/59  
[sekretariat@ifes.ch](mailto:sekretariat@ifes.ch)  
[www.ifes.ch](http://www.ifes.ch)

---

## PERSONELLE ZUSAMMENSETZUNG DES EVALUATIONSTEAMS FÜR DAS FREIE GYMNASIUM ZÜRICH

Teamleiter	Urs Ottiger, lic. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter IFES, Zürich
Evaluatorin	Prof. Dr. Barbara Seidemann, Rektorin PHZ Schwyz, Goldau
Peer 1	Heiner Brogli, Lehrer, Gymnasium Kirschgarten, Basel
Peer 2	Prof. Dr. Jürg Schoch, Direktor Gymnasium Unterstrass, Zürich

---

## ANGABEN ZUR SCHULE<sup>2</sup>

### ADRESSE

Freies Gymnasium Zürich  
Arbenzstrasse 19  
Postfach  
8034 Zürich  
043 456 77 77  
www.fgz.ch

### GRÖSSE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

Ca. 500 Schülerinnen und Schüler, verteilt auf 26 Klassen (Frühjahrssemester 08/09)

Das Angebot umfasst die folgenden Studiengänge:

- Vorbereitungsklasse 1 (VK1) im Anschluss an die 5. Primarklasse : Vorbereitung für den Eintritt ins Gymnasium oder in die Sekundarschule A mit Fachlehrersystem
- Vorbereitungsklasse 2 (VK2) im Anschluss an die 6. Primarklasse: Reife- und Vertiefungsjahr als Vorbereitung für den Eintritt ins Gymnasium oder in die Sekundarschule A mit Fachlehrersystem. Bedingung für den Eintritt ist die Zulassung zur Sekundarschule A.
- Progymnasiale Sekundarschule (A) mit Anschluss an Kurzgymnasium
- Bilingual Middleschool Zurich: Zweisprachige progymnasiale Sekundarschule (A) mit Anschluss an Kurzgymnasium und zweisprachiges Langgymnasium
- Langgymnasium, ein- und zweisprachig
- Kurzgymnasium, ein- und zweisprachig mit den Schwerpunktfächern: Latein, Italienisch, Wirtschaft und Recht, Anwendungen der Mathematik und Physik, Biologie und Chemie

### EINZUGSGEBIET

Stadt Zürich, Region Zürich mit Schwerpunkt rechtes Seeufer

### SCHULLEITUNG

Die Schulleitung besteht aus drei Personen, dem Rektor und zwei Prorektoren.

Dem Rektor obliegt die Gesamtleitung, zudem ist er Abteilungsleiter der Vorbereitungsklassen sowie der vierten bis sechsten Gymnasialklassen. Der eine Prorektor ist Abteilungsleiter der progymnasialen Sekundarschule und Schulleiter der Bilingual Middleschool, der andere führt als Abteilungsleiter die erste, zweite und dritte Klasse des Gymnasiums. Rechtsform der Schule ist ein Verein, der von einem Vorstand geführt wird. Diesem untersteht die Schulleitung.

---

<sup>2</sup> Der Text mit den Angaben zur Schule wurde der IFES vom FGZ zur Verfügung gestellt.

### Beschreibung der FGZ-Institutionen

Vorstand	14 Mitglieder, Pflichten gemäss Statuten
Schulleitung (SL)	Rektor, Prorektor UG, Prorektor progymn. Sek / MBZ
Hausdienst	Dem Prorektor Sek unterstellt; Chefabwart, ihm unterstellt 2 Hauswarte und Raumpflegerinnen; Raumpflegerinnen werden von Chef Hausdienst angestellt, der Chef Hausdienst und die beiden Hauswarte von der SL
IKT	Chef IKT, ihm zur Seite eine Kommission bestehend aus Lehrpersonen, der Chef IKT ist der SL unterstellt; Chef IKT ist verantwortlich für den gesamten IKT-Betrieb sowie alle IKT-Belange inkl. Sekretariat und SL; Hard- und Software etc.
Gesamtkonvent	Konvent der Lehrerschaft, geleitet vom Rektor, tagt ca. alle 6 Wochen, Kompetenzen beruhen auf Tradition und sind nicht schriftlich festgelegt, was durchaus Vorteile hat
Fachschaften	Sämtliche Lehrpersonen sind in Fachschaften organisiert, z.B. Fachschaft Romanistik, Deutsch, Geographie, Biologie etc. Pflichten gemäss Reglement Fachschaften
Klassenlehrpersonen-Konferenz	Konferenz der Klassenlehrpersonen mit der SL, tagt jeweils zu Beginn eines Semesters, Traktanden nach Bedarf
Klassenkonvente	Konvente, die entweder vom Abteilungsleiter oder von der Klassenlehrperson einberufen werden; tagt nur nach Bedarf, wenn es um Belange der Klasse geht
Steuergruppe	Bestehend aus einem Chef Steuergruppe, einem SL-Mitglied und einer bis zwei weiteren Lehrpersonen; für alle Schul- und Qualitätsentwicklungsfragen zuständig; der SL unterstellt
Theaterwerkstatt	Chef Theaterwerkstatt (5 Lektionen Entlastung); jährlich eine Aufführung. Die Schule übernimmt die Lohn- und Stellvertretungskosten, sonst jedoch muss die Theaterwerkstatt selbsttragend sein (Eintritte, Sponsoren)
Mensa	Die Mensa wird durch den Zürcher Frauenverein (ZFV) betrieben, die Schule stellt einen Koordinator, der die in der Betreuung involvierten Eltern unterstützt.
Schülerorganisation	SO-Präsidium wird jährlich durch Schülerschaft gewählt, Vorstand durch Delegierte bestimmt, je nach Zusammensetzung aktiver oder schlafender
Stundenplan	Erstellt vom Stundenplaner, ernannt von der SL, 4 Lektionen Entlastung
Website	à jour gehalten von Schulleitung in Zusammenarbeit mit IKT
Laborwarte	Den Fachvorständen Biologie und Chemie unterstellt, Pflichten gemäss besonderem Pflichtenheft, insgesamt 2 Laborwarte à 50 %
Aufgabenhilfe	Geleitet von einem Chef Aufgabenhilfe; verantwortlich für die Organisation sowie Rekrutierung und Anstellung der Helfer; 5 Lektionen Entlastung; dem Rektor unterstellt
Koordinator 6. Stock	Eigentlicher Abteilungsleiter der Vorbereitungsklassen zur Entlastung des Rektors. Bearbeitet alle Belange der VKs und koordiniert die Zusammenarbeit aller Lehrpersonen der VKs; 2 Lektionen Entlastung; dem Rektor unterstellt
Stipendienfonds	Sorgt für den Eingang von Geldern, bewilligt Stipendiengelder; Rektor ist Mitglied des Stiftungsrates
Vorstand des Vereins der Ehemaligen	Kümmert sich um alle Belange der Ehemaligen, an der Vorstandssitzung ist der Rektor dabei, spenden jährlich einen Beitrag für einen Schulzweck
Gesundheitsförderung und Suchtprävention	Verantwortlich eine Lehrperson; organisiert Gesundheitstage für die Klassen, hält sich auf dem Laufenden

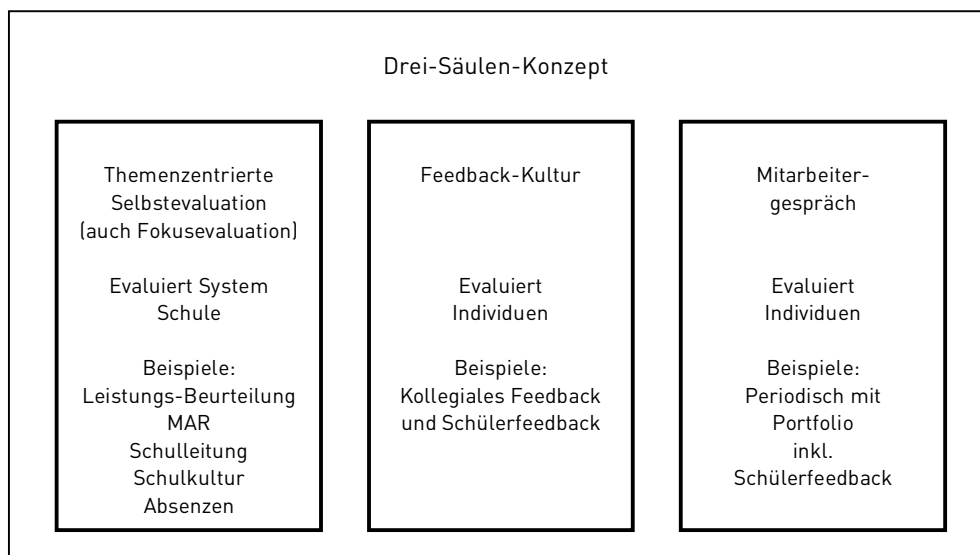
Darstellung 1: Funktionsbeschrieb FGZ 2009



## QUALITÄTSMANAGEMENT DER SCHULE (KURZBESCHRIEB)

### Konzept

Das Konzept zur Qualitätsentwicklung<sup>3</sup> am FGZ enthält die folgenden drei Elemente:



*Darstellung 2: Drei-Säulen-Konzept FGZ*

### Steuerung

Die Schul- und Qualitätsentwicklung des FGZ obliegt einer Steuergruppe. Diese besteht aus drei Lehrpersonen und einem Mitglied der Schulleitung. Der Chef der Steuergruppe (Lehrperson) wird mit 3 Lektionen, die beiden andern Mitglieder mit je 2 Lektionen entlastet. Die Steuergruppe ist eine ständige Kommission. Sie diskutiert und initiiert Prozesse der Schulentwicklung. Sie schlägt Themen zur Evaluation vor bzw. erfragt die Prioritäten, bestimmt die geeigneten Methoden, führt die Evaluation durch, organisiert entsprechende Tagungen und überprüft die Umsetzung beschlossener Massnahmen. Sie erfragt die Bedürfnisse nach Weiterbildung und organisiert schulinterne Weiterbildung. Ihre Mitglieder besuchen pädagogisch und bildungspolitisch relevante Tagungen und bilden sich weiter. Sie arbeitet selbständig, nimmt Aufträge von der Schulleitung und Anregungen des Konvents entgegen, erstattet Bericht und stellt Anträge an Schulleitung und Konvent.

### Individualfeedback

Jede Lehrperson, die zwölf oder mehr Lektionen am FGZ unterrichtet, ist verpflichtet, in den 3 Jahren 2008 – 2010 insgesamt 4 der folgenden Möglichkeiten (Standardvariante: insgesamt 2 Tandems und 2 Klassenfeedbacks) wahrzunehmen:

- 1) Tandem (sich zweimal besuchen lassen und zwei Schulbesuche durchführen)
- 2) ein Klassenfeedback durchführen
- 3) eine spezielle Schülerbetreuung übernehmen (nach Absprache mit dem Abteilungsleiter)

<sup>3</sup> Vgl. Dokument „Schul- und Qualitätsentwicklung am FGZ“ vom April 2001 im Schulportfolio

- 4) Lehrerkooperation (mit einer andern Lehrperson ein Unterrichtsprojekt durchführen – ebenfalls nur nach Absprache mit dem Abteilungsleiter)

In abgeschlossenen Dreijahresblöcken bestand die Auswahl aus der Arbeit in einem Tandem und in Q-Gruppen.

Der Vollzug wird am Ende des Schuljahres mittels Unterschrift der Steuergruppe gemeldet, die Ergebnisse der Q-Gruppen gelangen schriftlich an die Steuergruppe, welche je nach Relevanz Bericht an Gesamtkonventen erstattet.

### **Selbstevaluationen**

Das Bestimmen des Rhythmus, die Themenwahl und die Durchführung von Selbstevaluationen obliegt der Steuergruppe. In der Regel wird für zwei Jahre ein Fokusthema bestimmt (Beispiel „Selbstständigkeit“, „guter Unterricht“). Um an diesen Themen zu arbeiten oder in sie einzuführen, findet meist ein Schulentwicklungstag statt.

## EVALUATIONSKONZEPT

### ABLAUF DER EXTERNEN EVALUATION

Die nachfolgende Tabelle zeigt die wichtigsten Daten im Gesamtablauf der externen Evaluation des Freien Gymnasiums Zürich:

Bis 08. Mai 2009	Eingabe des Schulportfolios bei der IFES
29. Mai 2009	Erstgespräch Schulleitung – Leiter des Evaluationsteams
Juli/August 2009	Das Evaluationsteam erstellt die Befragungsinstrumente
August 2009	Das Freie Gymnasium Zürich organisiert die Evaluationstage
21. und 25. September 2009	Evaluationstage am Freien Gymnasium Zürich
Bis 27. November 2009	Schriftliche Vorinformation der Schulleitung
07. Dezember 2009	Mündliche Berichterstattung am Freien Gymnasium Zürich
Bis 15. Januar 2010	Abgabe des definitiven Evaluationsberichts

*Darstellung 3: Datierung der wichtigsten Schritte im Gesamtablauf der externen Evaluation*

Das Evaluationsteam hat im Vorfeld der Evaluationsbesuche die Unterlagen der Schule analysiert, die Evaluationsinstrumente erstellt und (in Zusammenarbeit mit der Schule) ein detailliertes Programm für den Evaluationsbesuch an der Schule erarbeitet. Vor Ort führte das Evaluationsteam – in der Regel aufgeteilt in zwei Zweierteams – genau geplante Befragungen durch (s. Evaluationsplan im Anhang).

Die Ergebnisse der Evaluation werden im vorliegenden Bericht zu Kernaussagen verdichtet, die mit Datenmaterial unterlegt und erläutert werden. Darauf aufbauend hat das Evaluationsteam Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung formuliert.

### METHODIK

Wichtigste Merkmale aus methodischer Sicht:

- Für jede Schule massgeschneiderte Verfahren und Instrumente
- Verbindung von qualitativen und quantitativen Datenerhebungen: z.B. Gruppeninterviews, telefonische Einzelinterviews, Ratingkonferenzen (Kurzfragebogen, sofortige Auswertung, gemeinsame Dateninterpretation, Diskussion und Validierung der Diskussionsergebnisse durch die Befragten), Beobachtung, Analyse schriftlicher Unterlagen (Schulportfolio, Internet, weitere Unterlagen vor Ort)
- Triangulation: Einbezug und Vergleich der Sichtweisen möglichst vieler Beteiligungsgruppen, Methodenpluralität, Teamarbeit

Weitere Informationen zur Methodik sind auf [www.ifes.ch](http://www.ifes.ch) verfügbar.

## **DATENGRUNDLAGE**

Schriftliche Dokumentation der Schule:

- Vom Freien Gymnasium Zürich eingereichtes Schulportfolio
- Elektronische Dokumentation der Schule (Website)

Vom Evaluationsteam durchgeführte Datenerhebungen:

- Webbasierte Befragung von Eltern der Lernenden des FGZ zum Fokusthema der Primärevaluation: 204 Personen
- 5 Ratingkonferenzen mit Lernenden: total 77 Personen
  - Gruppe 1: 19 Lernende der Vorbereitungsklassen VK1 und VK2
  - Gruppe 2: 15 Lernende der progymnasialen Sekundarschule
  - Gruppe 3: 15 Lernende des Untergymnasiums
  - Gruppe 4: 14 Lernende des Mittelgymnasiums
  - Gruppe 5: 14 Lernende des Obergymnasiums
- 3 Ratingkonferenzen mit Lehrpersonen: total 46 Personen
  - Gruppe 1: 15 Lehrbeauftragte
  - Gruppe 2: 17 Klassenlehrpersonen
  - Gruppe 3: 14 Hauptlehrpersonen
- 2 Gruppeninterviews mit Eltern der Lernenden des FGZ zum Fokusthema der Primärevaluation: 24 Personen
- 1 Gruppeninterview mit der Schulleitung: 3 Personen
- 1 Gruppeninterview mit der Steuergruppe: 3 Personen
- 1 Gruppeninterview mit nicht unterrichtenden Mitarbeitenden: 10 Personen
- 1 Gruppeninterview mit Mitgliedern des Schulvorstandes: 3 Personen
- 1 Gruppeninterview mit dem Koordinator 6. Stock/Aufgabenhilfe und dem Stundenplaner: 2 Personen
- 1 Gruppeninterview mit Vertreterinnen und Vertretern der Schülerorganisation (SO): 3 Personen

Das Evaluationsteam hat an den Evaluationstagen in 16 Veranstaltungen insgesamt 171 Personen befragt. Alle vom Evaluationsteam erhobenen Daten wurden – bis auf die Zuordnung zur Befragtengruppe – anonymisiert. Die genaue Abfolge der Befragungen ist aus dem Evaluationsplan ersichtlich (vgl. Anhang).

### **Vorgehen bei der Zusammenstellung der zu befragenden Gruppen**

Von den insgesamt 69 Lehrpersonen, die an der Schule unterrichten (Stand Frühjahrssemester 2008/09) wurden im Rahmen der Besuchstage der externen Evaluation rund zwei Drittel (46) befragt. Am FGZ werden insgesamt 492 Lernende in 26 Klassen unterrichtet. Die an den Besuchstagen der externen Evaluation befragten 77 Lernenden (rund 15 %) verteilen sich wie folgt auf die Ausbildungsgänge der Schule:

- 1) Von den 3 Vorbereitungsklassen (2 VK1- und 1 VK2-Klasse) mit insgesamt 58 Lernenden konnten in der Gruppe 1 rund 33 % (19 Lernende) befragt werden.
- 2) Von den 5 Klassen der Progymnasialen Sekundarschule mit insgesamt 106 Lernenden konnten in der Gruppe 2 rund 14 % (15) befragt werden.
- 3) Von den 18 Klassen des Lang- und Kurzgymnasiums mit insgesamt 328 Lernenden konnten in den Gruppen 3 und 4 rund 13 % (43) befragt werden.

Um zum Fokusthema der Primärevaluation „Betreuung der Lernenden am FGZ“ fundierte und differenzierte Rückmeldungen geben zu können, wurde zwischen der Schulleitung und der Leitung des Evaluationsteams anlässlich des Erstgesprächs vom 29.05.2009 vereinbart, eine webbasierte Umfrage bei den Eltern sämtlicher Lernenden des FGZ (Stand: Ende Schuljahr 2008/09) durchzuführen. Die Resultate dieser Umfrage dienten an den Besuchstagen als Grundlage für die Gruppeninterviews mit den Eltern.

### **BERICHTERSTATTUNG**

Die Berichterstattung des Evaluationsteams umfasst drei Elemente: schriftlicher Evaluationsbericht, mündliche Besprechung mit der Schulleitung, mündliche Berichterstattung an die Lehrpersonen und nicht unterrichtenden Mitarbeitenden.

#### **Evaluationsbericht**

Der vorliegende Teil 1 des Evaluationsberichts liefert zum Einstieg die wichtigsten Grundlageninformationen über die Durchführung der externen Schulevaluation.

Im Teil 2 fasst das Evaluationsteam die wichtigsten Ergebnisse der Metaevaluation des Qualitätsmanagements in Form von Kernaussagen zusammen und gibt Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung der Schule. Die Handlungsempfehlungen des Evaluationsteams dienen der Schule als Grundlage für weitere Schulentwicklungsprozesse.

Teil 3 des Berichts ist der Primärevaluation zum Fokusthema „Betreuung der Lernenden am FGZ“ gewidmet. Auch hier erfolgt die Berichterstattung in Form von Kernaussagen und Handlungsempfehlungen.

Der vorliegende Evaluationsbericht geht an (Versand durch die IFES):

- Freies Gymnasium Zürich, Dr. Thomas Bernet, Rektor, Zürich
- Universität Zürich, Dr. Ivo Schorn, Leitung IFES, Zürich

### **Mündliche Berichterstattung**

Das Evaluationsteam führt auf der Basis einer Vorversion des Evaluationsberichts ein Gespräch mit der Schulleitung, klärt Details und beantwortet Verständnisfragen.

Die Lehrpersonen und nicht unterrichtenden Mitarbeitenden werden im Rahmen einer Plenumsveranstaltung informiert. Im Zentrum der Plenumsveranstaltung steht der formelle Abschluss des Evaluationsprozesses durch das Evaluationsteam und die Stabsübergabe an die Schulleitung. Die Kommunikation der detaillierten Evaluationsergebnisse an die weiteren Mitglieder der Schulgemeinschaft obliegt der Schulleitung (Bericht, Veranstaltung, etc.), die das geeignete Vorgehen bestimmt.

---

## TEIL 2: METAEVALUATION DES QUALITÄTS- MANAGEMENTS

---

### INHALTSVERZEICHNIS

Vorbemerkungen zum Aufbau des Berichtsteils 2.....	15
Einleitende Kernaussagen zum Profil der Schule .....	16
Kernaussage 1 .....	16
Kernaussage 2 .....	17
Generelle Kernaussagen zum Profil des Qualitätsmanagements.....	18
Kernaussage 3 .....	18
Kernaussage 4 .....	19
Kernaussage 5 .....	20
Kernaussage 6 .....	21
Steuerung der Q-Prozesse .....	22
Kernaussage 7 .....	22
Kernaussage 8 .....	23
Individualfeedback und individuelle Qualitätsentwicklung.....	24
Kernaussage 9 .....	24
Kernaussage 10 .....	24
Kernaussage 11 .....	25
Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung .....	27
Vorbemerkung des Evaluationsteams.....	27
Kernaussage 12 .....	28
Kernaussage 13 .....	28
Kernaussage 14 .....	29
Handlungsempfehlungen .....	31
Vorbemerkung des Evaluationsteams.....	31
Profil des Qualitätsmanagements .....	31
Handlungsempfehlung 1 .....	31
Handlungsempfehlung 2.....	31
Handlungsempfehlung 3.....	31
Steuerung der Q-Prozesse.....	31
Handlungsempfehlung 4.....	31
Individualfeedback und individuelle Qualitätsentwicklung .....	32
Handlungsempfehlung 5.....	32
Handlungsempfehlung 6.....	32
Handlungsempfehlung 7.....	32
Thematische Selbstevaluation und Schulentwicklung .....	32
Handlungsempfehlung 8.....	32

---

## VORBEMERKUNGEN ZUM AUFBAU DES BERICHTSTEILS 2

Bei der Metaevaluation des Qualitätsmanagements steht nicht eine wissenschaftliche Analyse, sondern – im Sinne einer Rückmeldung von aussen – eine qualifizierte, praxisorientierte Einschätzung anhand der kantonalen Rahmenvorgaben im Zentrum.

Der vorliegende Teil 2 des Evaluationsberichts ist inhaltlich wie folgt aufgebaut:

### **Einleitende Kernaussagen zum Profil der Schule**

Die einleitenden Kernaussagen haben zum Zweck, wichtige Gesamteindrücke des Evaluationsteams festzuhalten, die den Boden für die Einordnung der nachfolgenden Aussagen bereiten.

### **Generelle Kernaussagen zum Profil des Qualitätsmanagements**

In den generellen Kernaussagen zum Profil des Qualitätsmanagements thematisiert das Evaluationsteam allgemeine, übergreifende Aspekte des Qualitätsmanagements der Schule.

### **Kernaussagen zu Teilbereichen des Qualitätsmanagements**

Anschliessend wird systematisch auf Teilbereiche des Qualitätsmanagements eingegangen:

- Steuerung der Q-Prozesse
- Individualfeedback und individuelle Qualitätsentwicklung
- Selbstevaluation und Schulentwicklung

Das Evaluationsteam formuliert eine Reihe von kurzen, prägnanten Kernaussagen, die es erläutert und mit Befragungsergebnissen unterlegt.

### **Kommentare aus Sicht des Evaluationsteams**

Das Evaluationsteam kann zu einzelnen Kernaussagen Kommentare abgeben. Diese Kommentare geben dem Evaluationsteam die Möglichkeit, Evaluationsergebnisse in einen erweiterten Erfahrungshintergrund einzubetten. Sie stellen die Sichtweise des Evaluationsteams dar und müssen nicht direkt mit Befragungsergebnissen unterlegt sein.

### **Handlungsempfehlungen**

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



---

## **EINLEITENDE KERNAUSSAGEN ZUM PROFIL DER SCHULE**

### **KERNAUSSAGE 1**

*Das Freie Gymnasium Zürich ist eine Schule, in welcher der Mensch im Zentrum steht und welche mit den Potentialen aller beteiligten Akteure achtsam umgeht.*

### **Erläuterungen**

Den Mitgliedern der Schulleitung ist es ein zentrales Anliegen, die Entfaltung des Potentials der Lernenden als gemeinsame Aufgabe der Schule und der Eltern zu ermöglichen. Der intensive Kontakt zwischen Schulleitung und Eltern stellt dabei eine gute Grundlage dar und hilft gerade auch bei der Bewältigung von schwierigen Situationen von Lernenden. Indem das Freie Gymnasium Zürich das Konzept einer Gesamtschule mit Primar-, Sekundar- und Gymnasialklassen „unter einem Dach“ lebt, verfügen die Schule und ihre Angehörigen über die Möglichkeit, über einen längeren Zeitraum hinweg die Bildungs- (und Erziehungs-)Biographie der Lernenden zu gestalten.

In mehreren Interviews und insbesondere in den Antworten der Lehrpersonen und Lernenden auf die Frage nach den besonderen Merkmalen der Schule wird mehrfach und in verschiedenen Bezügen auf die humanen und auf die Entfaltung von Potentialen bedachten Umgangsformen an der Schule hingewiesen. So betonen die Lernenden mehrfach die positive Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen und den einzelnen Klassen. Geschätzt werden von den Lernenden insbesondere auch die gemeinschaftsbildenden Anlässe der Schule. Die Lehrpersonen schätzen am FGZ die offene Kommunikation sowohl innerhalb des Kollegiums als auch mit der Schulleitung und die konsequente Durchsetzung der schulinternen Regelungen. Aufgrund der langjährigen und intensiven Betreuung der Lernenden haben sie den Eindruck, in ihre Gesamtbeurteilung die Potentiale der Lernenden in entsprechender Form einfließen lassen zu können. Die Lehrpersonen betonen zudem den guten Kontakt mit den Eltern der Lernenden als wichtige Grundlage ihrer umfassenden, pädagogischen Arbeit (siehe dazu Fokusthema).

Diese Einschätzung wird von den befragten Eltern in den Gruppeninterviews geteilt. Mehrfach weisen sie darauf hin, bei allfälligen Fragen oder Problemen direkt und innert nützlicher Frist das Gespräch mit den jeweils zuständigen Lehrpersonen oder Schulleitungsmitgliedern führen zu können. Viele schätzen zudem die langjährige familiäre, traditionelle Bindung an die Schule, die kulturellen Veranstaltungen der Schule und die Möglichkeit zur Mitwirkung im schulischen Alltag beim Mittagessen in der Mensa.

### **Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Das Evaluationsteam konnte sich in den Gesprächen mit den Lernenden, Lehrpersonen und Eltern mehrfach davon überzeugen, dass an der Schule „das Menschliche als Mass“ alltägliche Bedeutung hat und von allen befragten Akteuren der Schule so wahrgenommen wird. Dies zeigt sich für sie beispielsweise in der direkten Kommunikation mit der Schulleitung. Die Eltern werden von den Lehrpersonen und der Schulleitung als wichtige Akteure wahrgenommen und einbezogen. Dies ist ein besonderes Qualitätsmerkmal des Freien Gymnasiums Zürich. Das FGZ wurde bei seiner Gründung 1888 offiziell „Familienschule“ genannt. Das Evaluationsteam hat sich anlässlich seiner Arbeit mehrfach davon überzeugen können, dass diese Bezeichnung auch im Jahre 2009 im höchsten Masse auf die Schule zutrifft.

## **KERNAUSSAGE 2**

*An der Schule ist ein ausgeprägtes Bewusstsein wahrnehmbar, den Unterricht, aber auch die Schule als Ganzes, weiterzuentwickeln. Dies geht einher mit einem hohen Grad an Identifikation aller Beteiligten mit der Schule und ihrer Tradition.*

### **Erläuterungen**

Die Mitglieder der Schulleitung erwähnen als zentrales Thema des Qualitätsmanagements die Frage nach dem guten Unterricht. Dieses Thema stand auch im Mittelpunkt des Schulentwicklungstages vom September 2009.

Die Lehrpersonen nennen das gemeinsame Entwickeln von Neuerungen, die offene und gute Kommunikation mit den Lernenden und ihren Eltern und das wertschätzende Arbeitsklima am FGZ als Besonderheiten der Schulkultur. Sie verweisen zudem mehrfach auf die positive Wirkung, welche die Tagesschulstruktur auf die Wahrnehmung ihres Bildungs- und Erziehungsauftrages hat: „Der Aufwand für die einzelne Lehrperson ist dabei gering, der Ertrag sehr gross“ – dies eine Äusserung einer Lehrperson, die diese Einschätzung auf den Punkt bringt. Zudem würdigen sie die kurzen Kommunikationswege und insbesondere die hohe Präsenz der Schulleitungsmitglieder im schulischen Alltag.

Die befragten Lernenden erwähnen in den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen zahlreiche Beispiele von erfolgten Verbesserungen des Unterrichts und der Infrastruktur der Schule (siehe dazu Individualfeedback). Die Lernenden identifizieren sich mit ihrer Schule, nehmen allerdings auch wahr, dass sie in schulexternen Kreisen mit bestimmten Haltungen und Vorurteilen dem FGZ gegenüber konfrontiert werden.

Die befragten Mitglieder des Schulvorstandes nehmen ebenfalls wahr, dass sich die Schule und ihre Akteure dauernd weiterentwickeln. Durch ihre Präsenz bei Schulentwicklungsseminaren oder im Rahmen von Unterrichtsbesuchen stellt sich für sie die Möglichkeit dar, unmittelbar und in engem Kontakt mit der Schulleitung und den Lehrpersonen an zentralen Fragestellungen der Schulentwicklung zu arbeiten.

Die nicht unterrichtenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigen die Bemühungen der Schule, sich stets weiterzuentwickeln, was sich in den hohen Anforderungen und Erwartungen zeigt, die an ihre Arbeit gestellt werden. Bei offenen Fragen oder Problemen von ihrer Seite wird von den Zuständigen in nützlicher Frist eine Lösung gesucht. Das Arbeitsklima beschreiben sie zudem als offen und mehrheitlich wertschätzend.

### **Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Das Evaluationsteam konnte sich mehrfach davon überzeugen, dass am FGZ bei allen beteiligten Akteuren eine hohe Bereitschaft besteht, an der Entwicklung ihrer Schule mitzuwirken. Das Qualitätsverständnis orientiert sich aber nicht ausschliesslich an der Frage, was guter Unterricht ist (sog. Kernbereiche der Schule), sondern auch an Aspekten, welche über den Unterricht hinausgehen. Damit stehen der Schule sehr günstige Voraussetzungen für die weitere Qualitätsentwicklungsarbeit zur Verfügung.

---

## GENERELLE KERNAUSSAGEN ZUM PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

### KERNAUSSAGE 3

*Das Freie Gymnasium Zürich verfügt über ein Konzept des Qualitätsmanagements in Form eines Drei-Säulen-Modells, welches den institutionalisierten Rahmen für die Qualitätsentwicklung der Schule aufzeigt. Bei der Entwicklung der einzelnen Elemente ist auf einen breiten Einbezug der Lehrpersonen und auf das Wahren individueller Gestaltungsmöglichkeiten geachtet worden.*

#### Erläuterungen

Den Mitgliedern der Schulleitung ist es ein Anliegen, dass die Lehrpersonen adäquat in die systematische Qualitätsentwicklungsarbeit der Schule einbezogen werden. In ihrer Einschätzung stösst dabei das Drei-Säulen-Modell des FGZ bei den Lehrpersonen auf ein hohes Mass an Akzeptanz. Da und dort nehmen sie allerdings auch wahr, dass einzelne Lehrpersonen die systematische Arbeit an der Qualitätsentwicklung als noch nicht wirklich hilfreich betrachten. Aus Sicht der Mitglieder der Schulleitung werden die schulinternen Regelungen im Rahmen der Qualitätsentwicklung zu beinahe einhundert Prozent umgesetzt.

Die Mitglieder der Steuergruppe schätzen die Akzeptanz des Konzepts zur Qualitätsentwicklung am FGZ im Kollegium als hoch ein. Den Grad der Umsetzung der schulinternen Regelungen schätzen sie auf ungefähr neunzig Prozent ein.

Die befragten Lehrpersonen bestätigen grundsätzlich die Akzeptanz des Konzepts zur Qualitätsentwicklung und äussern sich über das Qualitätsmanagement an ihrer Schule positiv. So trifft es für insgesamt 34 der befragten 46 Lehrpersonen gänzlich (14) oder eher (20) zu, dass das Qualitätsmanagement an der Schule gut institutionalisiert und Sache aller Leitenden und Mitarbeitenden sei. Für insgesamt 7 Lehrpersonen trifft dies eher nicht (5) oder nicht zu (2), 5 Lehrpersonen wählen dabei die Kategorie „keine Antwort“. In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen bestätigen die Lehrpersonen, ausreichend in die Qualitätsentwicklung der Schule einbezogen zu werden. Sie schätzen zudem den Handlungsraum, der ihnen beispielsweise im Konzept zum Individualfeedback zur Verfügung steht.

Die nicht unterrichtenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich einerseits ausreichend über die Arbeit des Kollegiums an der Qualitätsentwicklung der Schule informiert, indem sie Einsicht in die Dokumentation nehmen können. Andererseits wünschen einige einen stärkeren Einbezug ihrer Funktionen in die systematische Qualitätsentwicklungsarbeit der Schule.

#### Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams

Das Evaluationsteam konnte sich davon überzeugen, dass es den Verantwortlichen des FGZ gelungen ist, durch eine Politik der kleinen, aber wirksamen Schritte ein Konzept des Qualitätsmanagements zu entwickeln, welches zur Schule und ihrer Tradition passt. Damit scheinen die Vorzeichen günstig, sämtliche Akteure der Schule von der Nützlichkeit der institutionalisierten Regelungen zu überzeugen und so hinsichtlich der Innen- und Aussenwirkung das eigene Profil der Schule zu stärken.

#### **KERNAUSSAGE 4**

*Mit dem Leitbild, den Grundsätzen zur Leistungsbeurteilung, den Führungsgrundsätzen der Schulleitung und den Pflichtenheften der Fachschaften und Klassenlehrpersonen verfügt die Schule über eine Sammlung verschiedenartiger Qualitätsansprüche. Diese haben unterschiedliche Funktionen und stehen relativ unverbunden nebeneinander. Ihr Gehalt ist den Befragten weitgehend bekannt.*

#### **Erläuterungen**

Die Mitglieder der Schulleitung schätzen den Stellenwert des Leitbildes folgendermassen ein: Als Dokument sei es im Kollegium und bei den Lernenden wenig bekannt. Die im Leitbild formulierten Ansprüche an die zehn Qualitätsbereiche des FGZ werden von der Schulleitung allerdings als im schulischen Alltag höchst präsent und praxisnah beschrieben. Eine Komprimierung oder teilweise griffigere Formulierung könnte ihrer Meinung nach die Kommunikation über die eigenen Ansprüche optimieren.

Gemäss den Mitgliedern der Steuergruppe beschreiben die Qualitätsansprüche, welche im Leitbild festgehalten sind, die hohe Anspruchshaltung, die an der Schule herrsche. Darüber hinaus ist dieses Dokument aus ihrer Sicht vorwiegend für diejenigen Lehrpersonen bedeutungsvoll, die bei der Entwicklung mitgewirkt haben.

Die befragten Lehrpersonen äussern sich zum Leitbild der Schule folgendermassen: Für insgesamt 45 der befragten 46 Lehrpersonen trifft es gänzlich (26) oder eher (19) zu, dass ihre Gestaltung des Schul- und Unterrichtsalltags mit dem Leitbild der Schule korrespondiert. Eine Lehrperson wählt bei dieser Aussage die Kategorie „keine Antwort“. In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen bestätigen die Lehrpersonen die Einschätzung von Schulleitung und Steuergruppe: Das Leitbild des FGZ widerspiegeln die Schulkultur, es sei insofern alltäglich präsent, ohne „auf die Schulebene heruntergebrochen“ zu sein.

Laut den befragten Mitgliedern des Schulvorstandes werden die Inhalte des Leitbildes im schulischen Alltag ebenfalls gelebt. Sie legen Wert auf die Feststellung, dass das Dokument aus der Schulkultur heraus entwickelt wurde und somit die Grundwerte der Schule zur Sprache bringe. Schliesslich verweisen sie in diesem Zusammenhang auf die Möglichkeit, die Inhalte des Leitbildes nach Aussen künftig noch besser zu kommunizieren.

#### **Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Einen der Grundpfeiler der Schule stellen die humanistischen Werte und die Tradition, in der die Schule steht, dar. Im gesellschaftlichen Kontext werden durch die zunehmende Individualisierung und Fragmentierung künftig plurale und sich möglicherweise widersprechende Erwartungshaltungen der Eltern an den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule herangetragen. Gerade vor diesem Hintergrund scheint es dem Evaluationsteam wichtig, dass die Schule explizite und überprüfbare Qualitätsansprüche an ihre Tätigkeitsfelder in einem Qualitätsleitbild definiert (siehe dazu Handlungsempfehlung 2).

**KERNAUSSAGE 5**

*Bei Verstössen gegen die expliziten und impliziten Qualitätsansprüche der Schule handeln die Verantwortlichen unverzüglich und wirksam. Ein ausformuliertes Konzept zum Umgang mit Beschwerden und Defiziten besteht nicht.*

**Erläuterungen**

Die Mitglieder der Schulleitung sehen das Qualitätsmanagement der Schule als Ergänzung zum an und für sich sehr wirksamen System der Rückmeldungen durch die Eltern, indem das Qualitätsmanagement die Qualitätsarbeit klärt, ordnet und systematisiert, währenddem die Rückmeldungen der Eltern teilweise eher diffus bleiben.

Die befragten Lehrpersonen äussern sich folgendermassen über die schulinterne Behandlung von Qualitätsdefiziten: Für insgesamt 36 der 46 Befragten trifft es gänzlich (12) oder eher (24) zu, dass am FGZ Qualitätsmängel rechtzeitig erkannt und wirksam angegangen werden. Für insgesamt 5 Lehrpersonen trifft diese Aussage eher nicht (4) oder nicht (1) zu, 5 weitere Lehrpersonen wählen dabei die Kategorie „keine Antwort“. In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen erwähnen die Lehrpersonen konkrete Beispiele, bei denen die Schulleitung bei erkannten Mängeln von Lehrpersonen relativ schnell gehandelt habe.

Im Allgemeinen werde auch bei organisatorischen Mängeln unverzüglich gehandelt. Schliesslich wird von den befragten Lehrpersonen auf den besonderen Umstand verwiesen, dass die unverzügliche Erkennung von allfälligen Qualitätsdefiziten eine direkte Konsequenz der guten internen Kommunikation darstelle.

Die befragten Lernenden äussern sich dazu folgendermassen: Für insgesamt 62 der befragten 77 Lernenden trifft es gänzlich (31) oder eher (31) zu, dass an der Schule allfällige Probleme erkannt und aktiv nach Lösungen gesucht werde. Für insgesamt 11 Lernende trifft diese Aussage eher nicht (8) oder nicht (3) zu, 4 Lernende wählen bei dieser Aussage die Kategorie „keine Antwort“. In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen nennen die Lernenden zahlreiche Beispiele für erzielte Verbesserungen und Problemlösungen (siehe dazu Individualfeedback).

Die befragten Mitglieder des Schulvorstandes bestätigen, dass aufgrund der durchlässigen Kultur (beispielsweise durch die alltägliche Mitarbeit von Eltern beim Mittagstisch) das Erkennen von möglichen Qualitätsdefiziten an der Schule möglich ist. Zudem verweisen die Mitglieder des Schulvorstandes auf den Umstand, dass aufgrund von erkannten Qualitätsdefiziten und erfolglosem Bemühen, Verbesserungen zu erzielen, einzelne Lehrpersonen in der Vergangenheit die Schule verlassen mussten.

Die Eltern zeigen sich zuversichtlich, dass an der Schule professionell mit allfälligen Defiziten umgegangen wird. Falls Probleme auftauchen, können sie diese den betreffenden Lehrpersonen oder der Schulleitung mitteilen, ihre Reaktionen werden von den Betreffenden ernst genommen und es werde aktiv nach Lösungen gesucht.

**KERNAUSSAGE 6**

*An der Schule besteht ein umfangreiches Konzept zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen zwischen den Mitgliedern der Schulleitung und den Lehrpersonen. Diese Gespräche werden von allen Beteiligten ausdrücklich geschätzt, mangels zeitlicher Ressourcen können diese allerdings (noch) nicht nach den Vorgaben durchgeführt werden.*

**Erläuterungen**

Die Mitglieder der Schulleitung sehen in den Mitarbeitergesprächen eine wesentliche Form der gegenseitigen Rückmeldungen. Die Mitarbeitergespräche haben allerdings nicht den Stellenwert einer (lohnwirksamen) Mitarbeiterbeurteilung. Aufgrund der zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen können die im Konzept vorgegebenen Rhythmen noch nicht erfüllt werden, eine häufigere Realisierung dieser Gespräche ist aber für alle Mitglieder der Schulleitung wünschbar.

Die Mitglieder der Steuergruppe bestätigen, dass die Mitarbeitergespräche auf ein hohes Mass an Akzeptanz bei den Lehrpersonen stossen und von diesen geschätzt werden. Ein Transfer zum Individualfeedback (Klassenfeedback und/oder kollegiales Feedback) ist möglich, falls dies die betreffende Lehrperson ausdrücklich wünscht.

Die befragten Lehrpersonen bestätigen diese Einschätzung. Von einer Mehrheit der Lehrpersonen wird ein Zweijahres-Rhythmus für die Mitarbeitergespräche favorisiert (siehe dazu Kernaussage 10 unter Individualfeedback).

**Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Trotz der durchlässigen Kultur, der festgestellten hohen Präsenz der Mitglieder der Schulleitung und der kurzen Kommunikationswege scheint es den Mitgliedern des Evaluationsteams eine dringliche Aufgabe, die Anzahl der realisierten Mitarbeitergespräche zwischen der Schulleitung und den Lehrpersonen und den nicht unterrichtenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf einen Zweijahres-Rhythmus zu erhöhen.

---

## STEUERUNG DER Q-PROZESSE

### KERNAUSSAGE 7

*Am Freien Gymnasium Zürich nehmen die zuständigen Instanzen die Qualitätssicherung und -entwicklung in weiten Teilen spürbar und mit Engagement wahr. Die Aufgaben und Kompetenzen der Steuergruppe sind klar geregelt.*

### Erläuterungen

Im Dokument „Steuergruppe FGZ: Organisation“, welches in einer im Dezember 2006 revidierten Fassung vorliegt, sind die Aufgaben und Kompetenzen des Gremiums klar geregelt (siehe dazu Seite 7 des vorliegenden Evaluationsberichts).

Die Mitglieder der Schulleitung beschreiben ihre Rolle im Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule mit den Stichworten „Motor“, „Animatoren“ und „Ideenlieferanten“, dies immer vor dem Hintergrund der Leistungsorientierung der Schule als langfristige Strategie. Durch die Delegation der operativen Leitung der Qualitätsentwicklung an die Steuergruppe seien zudem günstige und verbindliche Rahmenbedingungen für alle Akteure geschaffen worden.

Die Metapher des Steuermanns, der den Kurs nicht bestimmt, sondern verfolgt, dient den Mitgliedern der Steuergruppe der Beschreibung ihres Selbstverständnisses im Rahmen der Qualitätsentwicklung der Schule. Sie sehen sich zudem als Scharnier zwischen den Ansprüchen der Schulleitung/des Schulvorstandes und denjenigen der Lehrpersonen.

Die Lehrpersonen äussern sich grossmehrheitlich positiv über die Art und Weise, wie an ihrer Schule die systematische Qualitätsentwicklungsarbeit geplant und realisiert wird. So trifft es für insgesamt 30 der befragten 46 Lehrpersonen gänzlich (11) oder eher (19) zu, dass das Qualitätsmanagement am FGZ zweckmässig gesteuert wird. Für 5 Lehrpersonen trifft dies eher nicht zu und für 1 Lehrperson trifft die Aussage nicht zu. 10 Lehrpersonen wählen bei dieser Aussage die Kategorie „keine Antwort“. In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen verweisen die Lehrpersonen einerseits auf die vorhandene Relevanz der in den Schulentwicklungsseminaren behandelten Themen (so zum Beispiel zu „Entlastung im Schulalltag“ vom September 2008), andererseits auf die konkrete Nützlichkeit einiger im Rahmen von „QM-Arbeit“ entstandenen schulinternen Regelungen (z.B. die Grundsätze zur Leistungsbeurteilung). Einschränkend wird von einem Teil der Lehrpersonen auf den Umstand hingewiesen, dass bei ihnen zum Teil Unkenntnis darüber bestehe, „was an der Schule alles zum QM gehört“ und wie die Elemente des Qualitätsmanagements der Schule miteinander zusammenhängen.

Die befragten Lernenden nehmen in einer überwiegenden Mehrheit wahr, dass sich die Schule weiterentwickelt. So trifft es für insgesamt 70 der befragten 77 Lernenden gänzlich (39) oder eher (31) zu, dass sich die Schulleitung und die Lehrpersonen sehr dafür einsetzen, die Schule und den Unterricht laufend zu verbessern. Für insgesamt 6 Lernende trifft dies eher nicht (4) oder nicht (2) zu, 1 Lernende(r) wählt bei dieser Aussage die Kategorie „keine Antwort“. Zudem wissen die Lernenden um die Beschwerdewege an ihrer Schule. So trifft es für ebenfalls insgesamt 70 der befragten 77 Lernenden gänzlich (58) oder eher (12) zu, dass sie wissen, an wen sie sich bei Konflikten mit Lehrpersonen oder falls im Schulleben sonst etwas nicht in Ordnung ist, wenden können. Für 6 Lernende trifft dies eher nicht zu, 1 Lernende(r) wählt dabei die Kategorie „keine Antwort“. In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen attestieren die Lernenden

der überwiegenden Mehrheit der Lehrpersonen ein grosses Interesse, ihren Unterricht weiterzuentwickeln, nennen aber auch einige Beispiele oder Ereignisse, bei denen sie sich mehr Rücksichtnahme auf ihre Situation durch die Klassenlehrperson gewünscht hätten.

#### **Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Das Evaluationsteam konnte sich mehrfach davon überzeugen, dass die Arbeit der für die Schul- und Unterrichtsqualität zuständigen Gremien breit abgestützt ist und wertgeschätzt wird. Dies kann als weiteres Qualitätsmerkmal der Schule hervorgehoben werden.

#### **KERNAUSSAGE 8**

*Die Arbeit im Rahmen der Schul- und Unterrichtsentwicklung am FGZ stösst im Kollegium weitgehend auf breite Akzeptanz. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag für das Qualitätsmanagement wird allerdings von einem Teil der Lehrpersonen kritisch beurteilt.*

#### **Erläuterungen**

Aus Sicht der Mitglieder der Schulleitung besteht ein Haupterfordernis des Konzepts zur Schul- und Unterrichtsentwicklung darin, dass es durch den Aufbau von „möglichst wenig Bürokratie“ und durch die Erhaltung des Prinzips der kurzen Wege zur bewährten Kultur der Schule passt. Dies ist ihrer Ansicht nach durch das seit 2001 bestehende Konzept gewährleistet. In diesem Sinne „funktioniere“ das Drei-Säulen-Modell am Freien Gymnasium Zürich gut. Sie schätzen die Akzeptanz bei den Lehrpersonen als im Grossen und Ganzen recht hoch ein.

Die Mitglieder der Steuergruppe schätzen die Akzeptanz des Modells im Kollegium als generell hoch ein, wissen aber auch um einige skeptische Stimmen und um punktuell fehlendes Verständnis für die Anstrengungen der Schule. Insbesondere zur kollegialen Hospitation und zu den Weiterbildungsveranstaltungen erhalten sie aber regelmässig positive Rückmeldungen.

Für insgesamt 21 der befragten 46 Lehrpersonen trifft es gänzlich (7) oder eher (14) zu, dass Aufwand und Ertrag für das Qualitätsmanagement an ihrer Schule in einem sinnvollen Verhältnis stehen. Einige Lehrpersonen verweisen in diesem Zusammenhang auf die Nützlichkeit der Feedbacks von Lernenden, aber auch auf die Rückmeldungen im Rahmen des kollegialen Unterrichtsbesuches. Für insgesamt 12 Lehrpersonen trifft die obige Aussage eher nicht (11) oder nicht (1) zu. Weitere 13 Lehrpersonen wählen bei dieser die Kategorie „keine Antwort“. Ein relevanter Teil der Lehrpersonen – nicht zuletzt infolge ihres lückenhaften Wissens um die Bestandteile des Qualitätsmanagements – sieht sich nicht in der Lage, das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag für das Qualitätsmanagement zu beurteilen.



---

## INDIVIDUALFEEDBACK UND INDIVIDUELLE QUALITÄTSENTWICKLUNG

### KERNAUSSAGE 9

*Das Kollegiale Feedback wird von der Lehrerschaft grundsätzlich akzeptiert und auch mehrheitlich durchgeführt, die Vorgaben der Schule sind dadurch erfüllt. Die Meinungen über dieses Verfahren und seine Wirkung sind aber ambivalent. Die Q-Gruppen existieren kaum noch.*

#### Erläuterungen

Das Kollegiale Feedback beurteilen die Lehrpersonen deutlich positiv. So trifft es für insgesamt 41 der befragten 46 Lehrpersonen gänzlich (24) oder eher (17) zu, dass sich das Kollegiale Feedback positiv auf ihre berufliche Entwicklung auswirkt. Für lediglich 2 Lehrpersonen trifft dies eher nicht (1) oder nicht (1) zu. 3 Lehrpersonen wählen bei dieser Frage die Kategorie „keine Antwort“. In den Gesprächen zeigt sich aber, dass die Einstellung zu diesem Qualitätsverfahren ambivalent ist. Verschiedentlich wird die Meinung geäußert, dass der Aufwand gross und die Wirkung klein sei. Man mache es, weil es eben gemacht werden müsse. Einige meinen, mit einem Kollegen in der gleichen Zeit etwas zu erarbeiten, bringe mehr, andere allerdings meinen, vom Kollegialen Feedback mehr zu profitieren als vom Klassenfeedback. Eine detailliertere Ausgestaltung der Anleitung mit klareren Hinweisen bezüglich Umsetzung und Zielen würde allgemein begrüßt. Die befragten Informatiker sind der Meinung, mit ihrem Einbezug bzw. über IKT liessen sich manche Prozesse besser gestalten und dokumentieren.

Die Q-Gruppen bestehen kaum noch, nur da oder dort in Fachgruppen. Gemäss Aussage der Lehrpersonen waren sie zu wenig ergiebig und sind darum „eingeschlafen“. In diesem Zusammenhang wurde angeregt, Q-Gruppen zu prüfen, welchen auch Personen ausserhalb des FGZ angehören.

### KERNAUSSAGE 10

*Das Mitarbeitergespräch stösst bei der Lehrerschaft auf ein positives Echo. Eine regelmässige Durchführung wird von der Mehrheit dringend gewünscht, weil sie sich darüber eine verstärkte Wahrnehmung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit durch die Schulleitung verspricht.*

#### Erläuterungen

Die Mehrheit der Lehrpersonen ist der Ansicht, dass sich das Mitarbeitergespräch positiv auf ihre berufliche Entwicklung auswirkt. Die entsprechende Aussage trifft dabei für insgesamt 25 der befragten 46 Lehrpersonen gänzlich (9) oder eher (16) zu, für lediglich 3 Lehrpersonen trifft die Aussage nicht zu. 18 Lehrpersonen wählen dabei die Kategorie „keine Antwort“, was mit dem Umstand erklärt wird, dass diese bis zum Zeitpunkt der externen Evaluation kein Mitarbeitergespräch erlebt haben. Während die einen mit dem aktuellen Rhythmus zufrieden sind, weil auch sonst eine offene Gesprächskultur herrscht und die Wege kurz sind, wünschen die anderen explizit einen Zweijahres-Rhythmus einzuhalten. Ja, einzelne beklagen sich, dass nach einem ersten Gespräch vor 3 oder 4 Jahren nichts mehr passiert ist. Dass der Rhythmus nicht eingehalten wurde, schreiben sie einer zeitlichen Überforderung der Schulleitung zu. Ein Umstand, der der Schulleitung bewusst ist. Die Lehrpersonen würden einen Zweijahres-Rhythmus bevorzugen.

Die Lehrpersonen sind sich aber mehrheitlich einig, dass der Wertschätzungsaspekt im Alltag

zwischen Tür und Angel zu kurz kommt. Sie erwarten vom Mitarbeitergespräch, dass die Schulleitung mehr Anteil an ihrer Arbeit nimmt und sieht „was wir eigentlich machen“.

Beim nicht unterrichtenden Personal wird das Fehlen von Mitarbeitergesprächen mit der Schulleitung und einer allgemeinen Personalentwicklung noch stärker vermisst. Eine Ausnahme bildet der Hausdienst, wo wöchentliche Treffen stattfinden, an denen Probleme direkt angesprochen und lösungsorientiert besprochen werden. Bei den anderen nicht unterrichtenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besteht Einigkeit darüber, dass zwar lösungsorientiert zusammengearbeitet und offen kommuniziert wird, aber der Wunsch nach einem regelmässigen Feedback von der Schulleitung in Form eines Mitarbeitergesprächs mit Entwicklungszielen wird mit Nachdruck geäussert. Das nicht unterrichtende Personal fühlt sich generell als „weitere Mitarbeiter“ (so betitelt auf der Homepage) eher weniger geschätzt und möchte unbedingt besser integriert werden, d.h. mehr Information über allgemeine Fragen und mehr Gleichwertigkeit mit den Lehrpersonen.

### **KERNAUSSAGE 11**

*Am FGZ besteht eine vielseitige und oft wirkungsvolle Feedbackkultur, obwohl nicht alle Lehrpersonen das klassische Feedback mit Fragebogen durchführen. In der Wahrnehmung der Lernenden bestehen grosse Unterschiede zwischen den Lehrpersonen bezüglich Einholen von Klassenfeedbacks und Besprechung der Resultate.*

### **Erläuterungen**

Von den 46 befragten Lehrpersonen geben insgesamt 36 an, im vergangenen Schuljahr 2008/09 mindestens ein Klassenfeedback eingeholt zu haben, 18 Lehrpersonen mindestens zweimal und 2 weitere Lehrpersonen mehr als zweimal. 9 Lehrpersonen berichten, im betreffenden Zeitraum kein Klassenfeedback durchgeführt zu haben, 1 Lehrperson wählt bei dieser Frage die Kategorie „keine Antwort“. Gemäss den Aussagen der Lehrpersonen besprechen sie die Rückmeldungen mit den Feedbackgebenden und leiten Massnahmen daraus ab. Dies trifft für insgesamt 43 der befragten 46 Lehrpersonen gänzlich (30) oder eher (13) zu, für 2 Lehrpersonen trifft dies nicht zu, 1 Lehrperson wählt dabei die Kategorie „keine Antwort“. Die grosse Mehrheit der befragten Lehrpersonen überprüft dabei auch die Wirksamkeit der aus den Feedbacks abgeleiteten Massnahmen. Dies trifft für insgesamt 37 Lehrpersonen gänzlich (21) oder eher (16) zu, für 7 Lehrpersonen trifft dies eher nicht (5) oder nicht (2) zu. Die Mehrheit der Lehrpersonen ist dem Klassenfeedback gegenüber denn auch positiv eingestellt. So trifft es für insgesamt 37 Lehrpersonen gänzlich (19) oder eher (18) zu, dass sich das Klassenfeedback positiv auf ihre berufliche Entwicklung auswirkt, für 5 Lehrpersonen trifft dies eher nicht zu.

Die Wahrnehmung des Klassenfeedbacks durch die Lernenden erfolgt aus einer anderen Perspektive. So geben insgesamt 53 der 58 befragten Lernenden an, im vergangenen Schuljahr 2008/09 mindestens einmal von einer Lehrperson in Form eines Klassenfeedbacks befragt worden zu sein, 5 Lernende konnten in diesem Zeitraum an keinem Klassenfeedback teilnehmen. In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen bringen die Lernenden zum Ausdruck, dass ungefähr die Hälfte der Lehrpersonen gar nie ein Feedback einholen würde. Doch wie sich in den weiteren Gesprächsverläufen zeigt, spiegeln diese Aussagen die wirkliche Feedbacksituation in den Klassen nur teilweise. Die Lernenden erwähnen nämlich auch, dass sie vieles in der Klassenstunde deponieren können, sowie auch über ihre Fachlehrpersonen, und dass die Klassenlehrperson dies dann weiter gibt. Die Lernenden stellen dies an den unmittelbaren Auswirkungen fest, die dieses Vorgehen bei den Fachlehrpersonen hat. Sie halten ebenso fest,

dass viele Lehrpersonen situativ mündlich zurückfragen und dann direkt auf ihre Äusserungen eingehen oder auch vieles im persönlichen Gespräch lösen würden. „Das finden wir gut“, meinen die Lernenden dazu. Zudem ist es für sie selbstverständlich, dass sie sich immer auch ungefragt melden können.

Für insgesamt 51 der 59 befragten Lernenden trifft es gänzlich (31) oder eher zu (20), dass die Lehrpersonen an ihrem Feedback interessiert sind, für 3 Lernende trifft dies eher nicht und für 2 Lernende trifft es nicht zu. 3 Lernende wählen bei dieser Frage die Kategorie „keine Antwort“. Sie merken das – sagen sie im Gespräch –, weil sie öfters gefragt werden. Weniger Einigkeit herrscht bei der Frage, ob die Ergebnisse der Klassenfeedbacks auch besprochen werden. Die Zahl derer, die angeben, dass Feedbacks nie oder fast nie besprochen werden, ist mit 31 grösser als die Zahl derjenigen, die Feedbacks mit allen oder einem Teil der Lehrpersonen besprochen haben (26). Ein paar Lernende der oberen Klassen meinen beobachtet zu haben, dass bei den Lehrpersonen manchmal eine Tendenz zu einer zu positiven Interpretation der Ergebnisse bestehe, wahrscheinlich – so ihre Interpretation – um die Sache schneller abzuhaken. Die Lernenden sind sich aber einig, dass ihre Feedbacks ernst genommen, viele Massnahmen umgesetzt würden (Beispiele: Lernpartnerschaften, Sitzordnung, Zeit für die Prüfungen etc.) und diese dann auch Bestand hätten. Einige Lernende meinen aber, dass es auch Lehrpersonen gäbe, denen das Know-how fehle, um wirkungsvolle Massnahmen zu treffen.

#### **Kommentar aus Sicht des Evaluationsteams**

Die offene und aktive Feedbackkultur in der grossen Mehrheit der befragten Klassen hat das Evaluationsteam im Vergleich mit anderen Schulen der Sekundarstufe II beeindruckt.

---

## THEMATISCHE SELBSTEVALUATION UND SCHULENTWICKLUNG

### VORBEMERKUNG DES EVALUATIONSTEAMS

Konzeptionelle Aussagen zur Anlage und Durchführung von Selbstevaluationen am Freien Gymnasium Zürich sind einerseits im Gesamtkonzept zur Schul- und Qualitätsentwicklung aus dem Jahre 2001 enthalten, andererseits liegen in Form eines Beitrags des Jahresberichts Ausführungen dazu vor: So werden die Themenfindung, die Festlegung der Erhebungsmethoden, das Generieren der Ergebnisse, die Ableitung von Massnahmen und die Überprüfung der Wirksamkeit dieser Massnahmen beschrieben. Ein eigentliches Konzept zur systematischen Einbindung der von der Schule durchgeführten thematischen Selbstevaluationen i.S. der im Artikel erwähnten „detaillierten Rahmenbedingungen“ besteht indes noch nicht.

Das Dokument „Durchgeführte Evaluationen und Befragungen am FGZ seit 2001“ des Schulportfolios gibt Auskunft über die von der Schule durchgeführten Erhebungen: Seit 2001 wurden, mit Ausnahme der Jahre 2006 und 2007, jährlich Selbstevaluationen oder Befragungen am FGZ zu den folgenden Themen durchgeführt:

- Leistungsbeurteilung (Prüfungen) (2002)
- Evaluation der Ergänzungsfächer beim 1. und beim 2. MAR-Jahrgang (2002/03)
- Englisch-Kompetenzen und zweisprachiges Profil W+R (2004)
- Belastung der Klassenlehrpersonen (2005)
- Maturaarbeiten (2008)
- Themenwahl des Schulentwicklungstages im September 2008
- Schulleitung (2008)

Die Zielsetzungen dieser Erhebungen reichen dabei von der Generierung von Grundlagendaten für Vereinbarungen (Leistungsbeurteilung, Entschädigung Klassenlehrpersonen) bis hin zur Bedürfniserhebung im Kollegium bezüglich Weiterbildungsveranstaltungen oder zum Feedback an die Schulleitung.

Das Freie Gymnasium Zürich führt im Zweijahres-Rhythmus Weiterbildungsveranstaltungen zu schulentwicklungsrelevanten Themen durch. So wurden im Jahre 2004 das Thema „Verhalten und Werte“, im Jahre 2006 „Förderung der Selbstständigkeit der Lernenden“ und weitere zwei Jahre später die Thematik „Entlastung im Schulalltag“ bearbeitet. Auch zu diesen Veranstaltungen im Rahmen der Schulentwicklung hat das Evaluationsteam Rückmeldungen in den vorliegenden Bericht aufgenommen<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Im letzten Schulentwicklungsseminar vom September 2009 stand die Frage „Was ist guter Unterricht?“ im Zentrum. Aufgrund der grossen zeitlichen Nähe zu den Evaluationsbesuchen wurde diese Veranstaltung im vorliegenden Evaluationsbericht nicht berücksichtigt.

## **KERNAUSSAGE 12**

*Am FGZ werden seit 2001 periodisch Datenerhebungen zu relevanten Fragen der Unterrichts- und Schulentwicklung durchgeführt. Die Mehrheit der Lehrpersonen sieht sich in ausreichender Form in die Themenwahl der Selbstevaluationen einbezogen, weiss aber wenig über die Funktion und Bedeutung dieses Instruments der Schulentwicklung.*

### **Erläuterungen**

Die intern durchgeführten Erhebungen sind für die Mitglieder der Schulleitung eine Möglichkeit, internes Steuerungswissen zu generieren. So wurde auf Anregung des Kollegiums im Dezember 2008 eine Evaluation der Schulleitung realisiert, die der Schulleitung Einblick in die Akzeptanz ihres Handelns ermöglicht. Thematische Schwerpunkte dieser sorgfältig durchgeführten Befragung waren die Schul- und Personalführung, der Führungsstil, das Qualitätsmanagement der Schule (Weiterbildung, Schulentwicklung) und die Administration.

Anderere Themen, die in Selbstevaluationen untersucht wurden, sind von aussen an die Schule herangetragen worden. Dies trifft beispielsweise auf die Evaluation der Maturaarbeiten im März 2008 zu. Die Ergebnisse der Erhebungen werden dabei nach Aussagen der Schulleitung gemeinsam besprochen und Massnahmen daraus abgeleitet.

Die Mitglieder der Steuergruppe sehen in den realisierten internen Evaluationen ebenfalls eine wichtige Möglichkeit, wie die Schule in Ergänzung zum informellen Wissen Daten zur Unterrichts- und Schulentwicklung generieren kann.

Die befragten Lehrpersonen äussern sich zur Themenfindung zu den Selbstevaluationen folgendermassen: Für insgesamt 24 der befragten 46 Lehrpersonen trifft es gänzlich (10) oder eher (14) zu, dass sie bei der Themenwahl einbezogen werden, für insgesamt 7 Lehrpersonen trifft dies eher nicht (4) oder nicht (3) zu. 15 Lehrpersonen wählen dabei die Kategorie „keine Antwort“. In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen erwähnen die Lehrpersonen einerseits den Lehrerkonvent, innerhalb dessen Themen für Selbstevaluationen eingebracht und verabschiedet werden können. Andererseits wird auf die enge Zusammenarbeit zwischen den Klassenlehrpersonen und der Schulleitung hingewiesen, wo ebenfalls Themen für Selbstevaluationen festgelegt werden können. Im Gespräch mit den Lehrpersonen wird für das Evaluationsteam allerdings auch ersichtlich, dass der Kenntnisstand über Begrifflichkeit, Konzept und Einbettung der Selbstevaluationen in das Qualitätsmanagement der Schule sehr verschieden ist. So sieht sich denn auch beinahe ein Drittel der befragten Lehrpersonen ausser Stande, die entsprechende Aussage zu bewerten.

## **KERNAUSSAGE 13**

*Das FGZ leitet aus den Selbstevaluationen teilweise konkrete Massnahmen für die weitere Schul- und Unterrichtsentwicklung ab. Die Wirkungen dieser Massnahmen werden noch nicht in jedem Fall systematisch überprüft, ein eigentliches Konzept für die Durchführung von Selbstevaluationen besteht lediglich in Ansätzen.*

### **Erläuterungen**

Die Mitglieder der Schulleitung erwähnen die Massnahmen, welche aus der Selbstevaluation zur Leistungsbeurteilung im Jahre 2001 abgeleitet worden sind und deren Wirksamkeit im darauffolgenden Jahr mit einer Umfrage unter den Lernenden zuhanden der Klassenlehr- und

Fachlehrpersonen überprüft worden ist. Des Weiteren können Ergebnisse der durchgeführten Selbstevaluationen im Rahmen des regelmässig stattfindenden Austauschs zwischen den Klassenlehrpersonen und den jeweiligen Schulleitungsmitgliedern thematisiert werden.

Aus Sicht der Mitglieder der Steuergruppe dient ein Teil der Umfragen der Festlegung von Themen für die im Zweijahres-Rhythmus stattfindenden Schulentwicklungstage. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag bei den Selbstevaluationen ist ihrer Ansicht nach sehr unterschiedlich. Speziell bei derjenigen zur Lehrerentlastung hat wenig Konkretes resultiert.

Die befragten Lehrpersonen zeigen einen sehr unterschiedlichen Kenntnisstand bezüglich der von der Schule realisierten Selbstevaluationen. So sehen sich bei allen drei befragten Erhebungen zur Maturaarbeit (21 Lehrpersonen), zur Belastung der Klassenlehrpersonen (20) und zu den Ergänzungsfächern beim 2. MAR-Jahrgang (36), jeweils die Hälfte bis zu drei Viertel der 46 befragten Lehrpersonen ausserstande, die Wirksamkeit der aus den Evaluationen abgeleiteten Massnahmen zu beurteilen. Die Beurteilung der drei Selbstevaluationen sieht im Einzelnen folgendermassen aus:

#### **Evaluation der Maturaarbeiten**

Für insgesamt 19 der befragten 46 Lehrpersonen trifft die Aussage, dass die aus der Evaluation der Maturaarbeiten abgeleiteten Massnahmen im Schulalltag wirksam sind, gänzlich (5) oder eher (14) zu. Für insgesamt 6 Lehrpersonen trifft die Aussage eher nicht (3) oder nicht zu (3). Wie oben erwähnt, wählen bei dieser Aussage 21 Lehrpersonen die Kategorie „keine Antwort“.

#### **Belastung der Lehrpersonen**

Für insgesamt 15 der befragten 46 Lehrpersonen trifft die Aussage, dass die aus der Evaluation zur Belastung der Lehrpersonen abgeleiteten Massnahmen wirksam sind, gänzlich (4) oder eher (11) zu. Insgesamt 11 Lehrpersonen stimmen der Aussage eher nicht (9) oder nicht (2) zu. 20 Lehrpersonen wählen dabei die Kategorie „keine Antwort“.

#### **Ergänzungsfächer beim 2. MAR-Jahrgang**

Insgesamt 6 Lehrpersonen stimmen der Aussage, dass die aus der Evaluation zu den Ergänzungsfächern abgeleiteten Massnahmen im Schulalltag wirksam sind, gänzlich (1) oder eher (5) zu. Für weitere 4 Lehrpersonen trifft die Aussage eher nicht (2) oder nicht (2) zu. Wie oben erwähnt, wählen bei dieser Aussage 36 Lehrpersonen die Kategorie „keine Antwort“.

#### **KERNAUSSAGE 14**

*Die an den Schulentwicklungstagen des FGZ behandelten Themen entfalten in der Wahrnehmung des Kollegiums im Schulalltag eine erkennbare Wirkung.*

#### **Erläuterungen**

Im Nachfolgenden werden die Ergebnisse der Befragung von Lehrpersonen zu den Schulentwicklungstagen separiert nach den einzelnen Veranstaltungen wiedergegeben. Im abschliessenden Teil erfolgt eine knappe Darstellung der qualitativen Hinweise zu den Fragestellungen.

**Schulentwicklungstag 2004 zum Thema „Verhalten und Werte“**

Für insgesamt 22 der befragten 46 Lehrpersonen trifft es gänzlich (3) oder eher (19) zu, dass das Thema „Verhalten und Werte“ im Schulalltag eine nachhaltige Wirkung entfaltet. Für insgesamt 9 Lehrpersonen trifft dies eher nicht (7) oder nicht (2) zu. 15 Lehrpersonen wählen bei dieser Aussage die Kategorie „keine Antwort“.

**Schulentwicklungstag 2006 zum Thema „Förderung der Selbstständigkeit der Lernenden“**

Für insgesamt 31 der befragten 46 Lehrpersonen trifft es gänzlich (12) oder eher (19) zu, dass das Thema „Förderung der Selbstständigkeit der Lernenden“ im Schulalltag eine nachhaltige Wirkung entfaltet. Für insgesamt 9 Lehrpersonen trifft dies eher nicht (8) oder nicht (1) zu, 6 Lehrpersonen wählen dabei die Kategorie „keine Antwort“.

**Schulentwicklungstag 2008 zum Thema „Entlastung im Schulalltag“**

Schliesslich trifft es für insgesamt 11 der befragten 46 Lehrpersonen gänzlich (3) oder eher (8) zu, dass das Thema „Entlastung im Schulalltag“ im Schulalltag eine nachhaltige Wirkung entfaltet. Für insgesamt 30 Lehrpersonen trifft dies eher nicht (21) oder nicht (9) zu, 5 Lehrpersonen wählen dabei die Kategorie „keine Antwort“.

In den qualitativen Teilen der Ratingkonferenzen mit den Lehrpersonen wird punktuell auf einige Auswirkungen der durchgeführten Schulentwicklungstage hingewiesen (dies trifft vor allem auf die Thematik der Selbstständigkeit der Lernenden zu). Insbesondere die Veranstaltung zur Entlastung im Schulalltag wird aber da und dort bezüglich der Wirkungen kritisch beurteilt.

---

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Nachfolgend gibt das Evaluationsteam eine Reihe von Handlungsempfehlungen, die verschiedene Evaluationsergebnisse aufnehmen. Die Handlungsempfehlungen sind eine Auswahl möglicher Entwicklungsschritte, die das Evaluationsteam als sinnvoll erachtet. Es ist anschliessend Aufgabe der Schule, diese Empfehlungen zu priorisieren und über das weitere Vorgehen in der Umsetzung von Entwicklungsschritten zu entscheiden.

### VORBEMERKUNG DES EVALUATIONSTEAMS

Das Freie Gymnasium Zürich zeigt sich als eine Schule mit einer kleinräumigen, familiären Atmosphäre, mit der sich sämtliche befragte Lehrpersonen und Lernenden, aber auch die weiteren im Kontext der externen Evaluation befragten Akteure in einem hohen Masse identifizieren. Im Zentrum stehen die Lernenden und ihre Entwicklung hin zur Hochschulreife. Das Evaluationsteam anerkennt das Engagement und die Arbeit aller an der Schule Beteiligten, die Schule im Sinne ihrer Tradition weiterzuentwickeln und gibt vor diesem Hintergrund die nachfolgenden Handlungsempfehlungen ab.

### PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

#### Handlungsempfehlung 1

Die Elemente des vorhandenen Drei-Säulen-Modells zur Qualitätsentwicklung in Richtung Verstärkung der Wirkung optimieren, indem die Kreisläufe beim Individualfeedback und den Selbstevaluationen geschlossen werden.

#### Kommentar

Durch ein sorgfältiges und angepasst aufwändiges Schliessen des Evaluationskreislaufs (Gemeinsame Validierung der Daten, Ableiten von Massnahmen, Überprüfung der Wirksamkeit dieser Massnahmen) besteht die Möglichkeit, das Kollegium von der Nützlichkeit des Instruments zu überzeugen (i.S. von „das hat tatsächlich etwas gebracht“) und dem Kollegium zugleich einen Entwicklungsanstoss für das Schliessen des Kreislaufs beim Individualfeedback (vor allem bei den Klassenfeedbacks) zu geben.

#### Handlungsempfehlung 2

Erstellen eines Qualitätsleitbildes, welches in umfassender, knapper und kohärenter Form die Ansprüche der Schule an die eigene Qualitätsentwicklungsarbeit ausweist.

#### Handlungsempfehlung 3

Den Freiraum als privates Gymnasium bei der Qualitätsentwicklung nutzen und eigene Methoden und Verfahren entwickeln.

### STEUERUNG DER Q-PROZESSE

#### Handlungsempfehlung 4

Das Mitarbeitergespräch als Instrument weiterentwickeln, auch auf das nicht unterrichtende Personal ausdehnen, aber nur im Zweijahres-Rhythmus vorsehen.



## **INDIVIDUALFEEDBACK UND INDIVIDUELLE QUALITÄTSENTWICKLUNG**

### **Handlungsempfehlung 5**

Die Feedbackkultur des FGZ via Klassenlehrpersonen als Stärke pflegen.

### **Handlungsempfehlung 6**

Den Umgang mit (gravierenden) individuellen Qualitätsdefiziten verschriftlichen.

### **Handlungsempfehlung 7**

Die Methodenvielfalt im Bereich Individualfeedback stärken, detaillierte Anleitungen dazu ausarbeiten, das Kollegium in einer professionellen Handhabung weiterbilden.

## **THEMATISCHE SELBSTEVALUATION UND SCHULENTWICKLUNG**

### **Handlungsempfehlung 8**

Eine mehrjährige Strategie mit mittelfristigen Entwicklungszielen formulieren und daraus Themen für die Selbstevaluationen ableiten.

---

## TEIL 3: PRIMÄREVALUATION ZUM FOKUS- THEMA

---

### INHALTSVERZEICHNIS

Vorbemerkungen zur Primärevaluation .....	34
Formulierung des Fokusthemas durch die Schule .....	35
Fokusthema.....	35
Vorgehen des Evaluationsteams .....	36
Vorbemerkung des Evaluationsteams.....	36
Kernaussagen zum Fokusthema.....	38
Kernaussage 15 .....	38
Kernaussage 16 .....	39
Kernaussage 17 .....	40
Kernaussage 18 .....	42
Handlungsempfehlungen zum Fokusthema .....	44
Handlungsempfehlung 9.....	44
Handlungsempfehlung 10.....	44

## VORBEMERKUNGEN ZUR PRIMÄREVALUATION

### Abgrenzung von der Metaevaluation

Externe Schulevaluationen durch die IFES können grundsätzlich zwei verschiedene Evaluationsstypen abdecken: die Metaevaluation des Qualitätsmanagements der Schule und die Primärevaluation von ein oder zwei Fokusthemen:

	Metaevaluation	Primärevaluation
Gegenstand	Qualitätsmanagement der Schule (QM)	Fokusthema aus den Bereichen Schule und Unterricht
	z.B.: Feedbackprozesse, Selbstevaluationen, individuelle/institutionelle Qualitätsentwicklungsprozesse, Steuerungsprozesse des QM	z.B. Themen aus den Bereichen Unterrichtsgestaltung, Prüfungswesen, Zusammenarbeit im Kollegium, Schulkultur, Ausserkontakte
Bezugsrahmen	kantonale Rahmenvorgaben, Qualitätsleitbild der Schule, anerkannte und zertifizierbare QM-Systeme	Qualitätsleitbild der Schule, Qualitätsansprüche der Schule im gewählten Themenbereich, Fachliteratur
Ausrichtung	rechenschafts- und entwicklungsorientiert	entwicklungsorientiert
Charakter	kriteriengeleitet	je nach Fragestellung explorativer Anteil oft gross

*Darstellung 4: Unterscheidungsmerkmale von Meta- und Primärevaluationen*

### Bezugsrahmen

In der Regel kann sich das Evaluationsteam bei der Untersuchung eines Fokusthemas in den Bereichen Schule und Unterricht nicht auf anerkannte Qualitätsstandards beziehen. Wo vorhanden, wird es sich auf deklarierte schulinterne Qualitätsvorstellungen beziehen. Das Evaluationskonzept und die Befragungsinstrumente werden an die Schule und ihren Kontext angepasst. Je nach Fragestellung steht ein eher kriterienorientiertes oder ein eher exploratives Vorgehen im Vordergrund.

### Was darf von der Primärevaluation erwartet werden?

Bei der Evaluation des Fokusthemas steht nicht eine wissenschaftliche Untersuchung, sondern – im Sinne einer Rückmeldung von aussen – eine qualifizierte, praxisorientierte Antwort auf die von der Schule formulierten Fragestellungen im Zentrum.

Dabei sind die zeitlichen Ressourcen, die das Evaluationsteam für die Primärevaluation verwenden kann, beschränkt. Dies gilt nicht nur für die Vorbereitung, sondern auch für die Durchführung der Befragungen vor Ort. Das Evaluationsteam nimmt die Aussagen der verschiedenen beteiligten Personengruppen an der Schule entgegen, setzt sie zueinander in Beziehung und dokumentiert sie im Bericht. Auf der Grundlage dieser Analyse formuliert es Kernaussagen und

Handlungsempfehlungen.

### **Weitere Informationen**

Weitere Informationen zum Thema Primärevaluationen finden sich im „Leitfaden Fokusthema“ der IFES ([www.ifes.ch](http://www.ifes.ch)).

---

## **FORMULIERUNG DES FOKUSTHEMAS DURCH DIE SCHULE**

Nachfolgende Angaben entstammen dem Eingabeformular „Fokusthema“ der Schule.

### **FOKUSTHEMA**

#### **Titel**

Die Schülerinnen- und Schüler-Betreuung an unserer Schule

#### **Fragestellung**

Wie wird unsere Betreuung von den beteiligten Personengruppen (Schülerinnen, Schüler, Eltern, Lehrpersonen, Schulleitung, Vorstand, evtl. Ehemalige) wahrgenommen?

#### **Warum wurde diese Fragestellung gewählt?**

Zuerst wurden die folgenden Themen erwogen: Selbständigkeit, Zweisprachigkeit, Schulklima und guter Unterricht. Selbständigkeit ist seit längerem ein pädagogisches und methodisches Thema. Zweisprachigkeit ist ein durchgeführtes institutionelles Reformprojekt. Das nächste Schwerpunktthema ist „guter Unterricht“, dem wir nicht vorgreifen wollen.

Darum haben wir ein Thema (Betreuung) gewählt, das uns immer wieder beschäftigt, für uns zentral ist und das uns auch erlaubt, einzelne Aspekte anderer Themen aufzugreifen (z.B. Selbstständigkeit und Schulklima).

#### **Das Evaluationsteam einigte sich mit der Schule auf folgende Detailfragen:**

1. Wie empfinden die beteiligten Personengruppen die Übergänge von den Vorbereitungsklassen zur Unterstufe, von dieser zur Mittelstufe und von dieser zur Oberstufe?
2. Wird die Betreuung als Begleitung oder als Hindernis auf dem Weg zur Selbständigkeit wahrgenommen?
3. Sind grosse Unterschiede in Art und Intensität der Betreuung zwischen einzelnen Lehrpersonen feststellbar?
4. Worin sehen die beteiligten Personengruppen die Stärken und Schwächen unserer Betreuung?

#### **Inwiefern sind das Thema und die Fragestellung für die Schule von Bedeutung?**

Neben dem gesamten Schulprogramm ist eine gute Betreuung ein wesentlicher Pfeiler unserer Schule, ohne den die Eltern ihre Kinder uns nicht anvertrauen würden. Eine Evaluation könnte uns deshalb auch wertvolle Hinweise für unsere Präsentation in der Öffentlichkeit geben.

---

## VORGEHEN DES EVALUATIONSTEAMS

### VORBEMERKUNG DES EVALUATIONSTEAMS

Für das FGZ als privates Gymnasium ist eine gute Betreuung der Schülerinnen und Schüler die entscheidende Differenz zu den staatlichen Gymnasien. Der Gedanke einer guten Betreuung nimmt darum in vielen Dokumenten eine wichtige Stellung ein. Ziele der Betreuung sind folgende: Die Jugendlichen sollen

- selbständig werden
- ihre Persönlichkeit entwickeln
- verantwortungsvolle Menschen werden, die unsere Gesellschaft in Zukunft mitgestalten wollen.

Die Schule hat folgende Instrumente eingerichtet, um diese Anliegen umzusetzen:

- Aufgabenhilfe als Teil des Tagesschulkonzepts. Sie wird vor allem von jüngeren Schülerinnen und Schülern beansprucht und durch Uni-Studenten und zunehmend durch ältere Schüler des FGZ geleistet.
- Mittagstisch und Elternmitarbeit garantieren eine familiäre Atmosphäre.
- Die Fachlehrpersonen haben den Auftrag, die Lernenden zu unterstützen, ihnen behilflich zu sein, Schwächen zu analysieren und durch geeignete Fördermassnahmen zu beheben.
- Die Klassenlehrperson nimmt sich einzelner Schüler an, die in eine Krise geraten sind, und betreut, begleitet und unterstützt die ganze Klasse.

Um eine möglichst breite Einschätzung der Elternperspektive(n) einholen zu können, hat das Evaluationsteam in Absprache mit der Schulleitung des Freien Gymnasiums Zürich im Vorfeld der Besuchstage eine webbasierte Befragung zum Fokusthema durchgeführt.

Zu diesem Zweck wurden dem Evaluationsteam die E-Mail-Adressen der Eltern derjenigen Lernenden zur Verfügung gestellt, die im Schuljahr 2008/09 das FGZ besuchten (insgesamt 448 E-Mail-Adressen)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Die E-Mail-Adressen wurden durch die Klassenlehrpersonen von den Lernenden eingeholt. Falls die identische Adresse mehrmals angegeben worden ist (beispielsweise von Geschwistern, welche die Schule besuchen), erfolgte aus technischen Gründen die Zusendung von lediglich einem Link zur Umfrage an die betreffende E-Mail-Adresse. Dies wurde den befragten Eltern gegenüber so kommuniziert.

**Ablauf der Vorbefragung:**

Termin	Aktivität	Zuständigkeiten
Bis Ende Juni 2009	Fragebogen in der Schlussversion Intro-Text Fragebogen an IFES Mailtext Online-Befragung Eltern bereit	Evaluationsteam in Zusammenarbeit mit der Schulleitung FGZ
10.07.2009	Versand Vorankündigung an Eltern	Schulleitung FGZ
17.07.2009	E-Mail-Adressen Eltern der Schülerinnen und Schüler an IFES	Schulleitung FGZ
17.08.2009	Aufschalten des Fragebogens	IFES
30.08.2009	Ende des Befragungszeitraums	IFES
14.09.2009	Ergebnisse der Vorbefragung liegen vor bzw. dienen als Grundlage für die zwei Ratingkonferenzen mit Eltern vom 25.09.2009	IFES

*Darstellung 5: Zeitlicher Ablauf der webbasierten Vorbefragung***Instrument**

Webbasierte Befragung mit Zask-Tool

**Fragebogen**

14 Items, welche sich auf die Arbeitshypothesen beziehen

**Rücklauf**

Der Rücklauf beträgt bei 448 Befragten und 204 Antwortenden 46%.

**Ergebnisse**

Die Ergebnisse der Vorbefragung wurden in die Erläuterungen der Kernaussagen einbezogen.

---

## KERNAUSSAGEN ZUM FOKUSTHEMA

### KERNAUSSAGE 15

*Die Betreuung am FGZ wird von allen befragten Gruppen sehr geschätzt. Vor allem die Lehrpersonen stehen voll und ganz hinter dem entsprechenden Konzept und leisten für die Umsetzung einen grossen Einsatz – mit Erfolg. Die Schülerinnen und Schüler von der Vorbereitungs-klasse bis hin zur Matura sind mit der Betreuung zufrieden. Auch die Eltern beurteilen die Betreuung positiv, aber mit kritischen Einwänden.*

### Erläuterungen

#### Die Sicht des Schulvorstands

Die im Schulvorstand interviewten Personen sind gleichzeitig Eltern, deren Kinder am FGZ waren oder noch sind. Die Erfahrungen mit den eigenen Kindern fliessen darum – wie der Schulvorstand selber feststellt – in seine Beurteilung mit ein. Der Schulvorstand ist einstimmig der Meinung, dass die Betreuung am FGZ einen positiven Einfluss hat auf den Schulerfolg der Lernenden. Der Schulvorstand stellt ausserdem einhellig fest, dass die Lehrpersonen immense zeitliche Ressourcen zur Verfügung stellen und einen hohen Einsatz leisten.

#### Die Sicht der Lehrpersonen

Die Lehrpersonen wissen über das Betreuungskonzept am FGZ Bescheid und fühlen sich durchgängig mitverantwortlich für eine überdurchschnittlich gute Betreuung (knapp 85% trifft zu, 15% trifft eher zu). Dieses erstaunliche Ergebnis wird in den mündlichen Auswertungsgesprächen bestätigt. Es gibt zwar mehr Arbeit, wurde in einer Gruppe festgestellt, aber sie hat Wirkung und das gibt Befriedigung. „Man tut seine Arbeit gern!“

65% der Lehrpersonen empfinden die daraus resultierenden Ansprüche nicht oder eher nicht als zu hoch, für 26% sind sie aber doch hoch oder eher hoch. Dies kommt auch am Rand in den Gesprächen zum Ausdruck, indem vereinzelt darauf hingewiesen wird, dass die Elternkontakte annähernd rund um die Uhr stattfinden, also auch am Samstagmorgen oder Sonntagabend.

Über 95% der Lehrpersonen sind aber überzeugt, dass die Lernenden die Betreuung am FGZ schätzen.

#### Die Sicht der Lernenden

Bis auf einen einzigen Schüler (oder Schülerin) sind alle Lernenden am FGZ zufrieden mit der Betreuung. Im Gespräch zeigen sich vor allem die Lernenden der Vorbereitungsklassen rundum zufrieden mit ihren Erfahrungen am FGZ. Sie schätzen die Ermutigung, die sie hier erfahren, die Hilfe durch die Lehrpersonen, die klaren Regeln und die Verbindlichkeit sowie die Transparenz bei den Prüfungsanforderungen. Sie meinen, die Betreuung wäre gerade richtig, so dass sie nicht unselbständig werden.

In der Mittelstufe des Gymnasiums wird stärker differenziert zwischen den Lehrpersonen, von denen man sich gut betreut fühlt, und anderen, bei denen dies nicht so recht klappt. Aber auch in diesen Klassen herrscht die Meinung vor, dass man gut begleitet wird. So nimmt man sich aus der Sicht der Lernenden Zeit für den Einzelnen, unterstützt individuelle Stärken, kümmert sich um Unstimmigkeiten in der Klasse oder unter den Klassen und achtet auf eine gute Klassenzusammensetzung.

Unter den älteren Gymnasiastinnen und Gymnasiasten gibt es auch kritische Bemerkungen zur Betreuung am FGZ. Sie nennen einen Diebstahl, der nicht aufgegriffen wurde, einen Mobbingfall, in dem das Mobbingopfer wenig Unterstützung bekam von den Lehrpersonen, aber auch einen anderen Mobbingfall, in dem das Opfer zuviel Unterstützung erhalten habe.

### **Die Sicht der Eltern**

Das Betreuungskonzept des FGZ ist fast allen Eltern bekannt. 79% beurteilen es positiv. In den Gesprächen meinen die Eltern, eine gute Betreuung sei hier die Regel, während sie an andern Schulen dem Zufall überlassen bleibe. Die Eltern wissen von vielen Beispielen guter Betreuung zu erzählen: bei den Maturaarbeiten, in den Vorbereitungsklassen und auch in einzelnen schwierigen Situationen. Einzelne Eltern geben allerdings zu bedenken, dass nicht alle Kinder die gleiche Betreuung brauchen. Eine Mutter meint, ihr Kind z.B. brauche nicht immer eine überdurchschnittliche Betreuung. Auch wolle sie nicht immer wissen, wann ihr Kind seine Aufgaben nicht gemacht habe.

Die Eltern betonen aber auch, dass die Qualität der Betreuung grundsätzlich von den Lehrpersonen abhängt und die Qualität derselben, auch die Qualität der Klassenlehrpersonen, grosse Unterschiede aufweise. Es gäbe einzelne, die sich nicht engagieren würden. In einer positiven Umgebung falle eine solche Lehrperson allerdings viel stärker auf. Mängel sehen die Eltern auch in der methodisch-didaktischen Kompetenz einzelner Lehrpersonen. Auf besonders harte Kritik stossen Kollektivstrafen für ganze Klassen.

Ein weiterer Kritikpunkt, der mehrmals erwähnt wird, sind die grossen Klassen. Die Eltern sind der Meinung, dass eine Klasse nicht mehr als 20-22 Lernende umfassen sollte.

Die Eltern fragen sich auch, ob der Schulleitung bewusst sei, wie sehr sie eingebunden würden in den Vorbereitungsklassen. Sie erachten dies als zuviel. Aus diesem Grund haben zwei der anwesenden Eltern das jüngere Kind nicht mehr ans FGZ geschickt. Andere wiederum wünschten eine Vorbereitungsklasse bereits im 5. Primarschuljahr.

Die Eltern sind sehr zufrieden mit den Kontakten zur Schule. Man bekomme von den Lehrpersonen jederzeit eine freundliche Antwort, auch abends nach 19 Uhr oder am Sonntagabend. Man nehme die Eltern ernst am FGZ. Die Schulleitung sei hervorragend. Man komme schnell in Kontakt, es herrsche stets ein freundlicher Umgangston und eine an einer guten Problemlösung interessierte Haltung.

### **KERNAUSSAGE 16**

*Die Frage, wie die Betreuung die Selbständigkeit der Lernenden beeinflusst, löst ausschliesslich bei Lehrpersonen Unsicherheit aus. Schulvorstand, Lernende und Eltern sind der Meinung, dass das gegenwärtige Betreuungskonzept das Selbständigwerden der Lernenden fördere.*

### **Erläuterungen**

#### **Die Sicht des Schulvorstands**

Aus den Erfahrungen als Schulvorstand, aus Diskussionen mit anderen Eltern und den Erfahrungen mit den eigenen Kindern vertritt der Schulvorstand klar die Überzeugung, dass die enge und unterstützende Betreuung die Selbständigkeit der Lernenden fördere, zumal die Betreuung mit steigendem Alter der Lernenden abnehme hin zu einer Begleitung.



### Die Sicht der Lehrpersonen

Die Einschätzungen der Lehrpersonen bei der Frage, wie weit die Betreuung die Selbständigkeit fördert, fallen unterschiedlich aus. Knapp 46% sehen dies eher negativ, rund die Hälfte beurteilt dies eher positiv. Offensichtlich herrscht hier Unsicherheit. Eine Lehrperson meint, das Ganze sei im Moment „ein Brei“. Der Wunsch wird geäussert, dass es eine Klärung brauche, wann Betreuung die Selbständigkeit behindere und wann sie diese fördere.

Unschlüssig sind die Lehrpersonen auch, ob die Lernenden am FGZ aufgrund der guten Betreuung erfolgreicher sind als an traditionellen Mittelschulen. Rund 39% bejahen diese Vermutung, 21% Lehrpersonen zweifeln daran und 40% finden auf diese Frage keine Antwort.

### Die Sicht der Lernenden

88% der Lernenden am FGZ bejahen die Frage, ob sie durch die Betreuung selbständiger geworden sind. In den mittleren Jahrgängen vertritt eine Lernende/ein Lernender mit Nachdruck die Meinung, dass die Schule sie selbstbewusster gemacht habe. Andere sagen, sie würden so unterstützt, dass sie die Probleme und Anforderungen selber zu bewältigen lernten. Viele Lehrpersonen würden das Thema ansprechen und den Unterricht entsprechend gestalten. Es wäre deutlich spürbar, meinen diese Lernenden, dass sich die Lehrpersonen bemühen, dass sie selbständig werden. Bei einigen wenigen herrscht trotz der positiven Beantwortung der Frage eine gewisse Ratlosigkeit. „Wir sind nie allein“ fasst dies eine Schülerin/ein Schüler zusammen, „aber ich weiss nicht, ob mich das hilfloser macht oder selbständiger.“ Ausserdem gibt es auch Punkte, wo sie sich durchaus mehr Selbständigkeit vorstellen könnten, zum Beispiel bei der Kontrolle der Absenzen. Hier, meinen sie, würde eine Lockerung ihre Selbständigkeit fördern. Ebenso bei den Regeln über Mittag: Auch die jüngeren Schülerinnen und Schüler möchten die Erlaubnis haben, das Schulareal über Mittag zu verlassen.

Die älteren Schülerinnen und Schüler meinen, dass der Anteil der Schule an ihrer zunehmenden Selbständigkeit schwierig zu bestimmen sei. Die Lehrpersonen seien sehr verschieden, aber die Schule schaue, dass sie selber arbeiten würden. In den Maturaklassen allerdings wünscht man sich ganz klar mehr selbständiges Lernen. Vor allem die guten Schüler, meinen die Maturanden, könnten mehr Freiheit ertragen.

### Die Sicht der Eltern

Die Eltern sehen das Selbständigwerden ihrer Kinder nicht behindert durch die Betreuung. 87% beurteilen die Frage, dass die Betreuung Lernende in ihrer Entwicklung zur Selbstständigkeit hemmt, negativ. In den Gesprächen wird dies bestätigt.

### KERNAUSSAGE 17

*Die verschiedenen Teile des Betreuungskonzepts – vor allem Ermutigung und individuelle Förderung – werden von den Lehrpersonen voll und ganz akzeptiert und umgesetzt. Von den Lernenden wird dies mit Wertschätzung wahrgenommen. Die Lernenden stellen bei der grossen Mehrheit der Lehrpersonen eine gemeinsame positive pädagogische Haltung fest.*

### Erläuterungen

#### Die Sicht der Lehrpersonen

Die Ermutigung und Unterstützung der Lernenden ist für 95% der Lehrpersonen das oberste

pädagogische Anliegen im Unterricht. Fast ebenso viele, nämlich 89%, geben an, dass sie sich die Zeit für individuelle Fördermassnahmen nehmen, wenn ein Lernender einen unverschuldeten Nachholbedarf hat.

### **Die Sicht der Lernenden**

Die Frage, ob die Mehrheit der Lehrpersonen am FGZ die Lernenden ermutigt, wird von den Schülerinnen und Schülern mit grosser Zustimmung beantwortet. Fast 90% sind der Meinung, dass dem so ist.

Die Lernenden aus der Vorbereitungsklasse sind sich einig, dass sie hier – im Vergleich mit den Primarschulen – sehr stark ermutigt würden. Die Lehrpersonen würden auch immer wieder nachfragen, ob sie den Stoff verstanden hätten. Die Schülerinnen und Schüler in den mittleren und oberen Klassen sagen, dass die Mehrzahl der Lehrpersonen auch über verschiedene Motivationsmethoden verfügen würde, indem sie beispielsweise das jeweilige Fach interessanter gestalten oder aktuelle Themen einbringen, aber auch durch immer wieder geduldiges Beantworten der immergleichen Fragen.

82% der Lernenden am FGZ stimmen auch der Frage zu, dass sich die Lehrpersonen Zeit für individuelle Fördermassnahmen nähmen. In den Gesprächen wird dies mit zahlreichen Beispielen untermauert. Die Lernenden aus der Vorbereitungsklasse sagen, dass die Lehrpersonen Rücksicht nehmen würden, wenn jemand den Stoff noch nicht kennt oder krank ist. In den mittleren und oberen Klassen ist man sich einig, dass die Lehrpersonen sich Zeit nehmen für den Einzelnen, den neu eintretenden Schülern werde z.B. mit speziellen Arbeitsblättern und Aufgaben geholfen. Auch wenn man einmal abwesend gewesen sei, würden einem die Lehrpersonen individuell helfen. Mehrmals wird erwähnt, dass die Lehrpersonen den Unterricht intensiv vorbereiten würden und auch auf Lernendenwünsche eingingen. Die Lernenden von den Vorbereitungsklassen bis hinauf in die Maturaklassen sagen, dass sie das sehr schätzen.

In den Maturaklassen wird allerdings festgestellt, dass die guten Schüler nicht im gleichen Masse gefördert würden wie die schwachen.

Bei den Fragen, von welchen Massnahmen bzw. Personen sich die Lernenden am FGZ speziell unterstützt fühlen würden, zeigt sich ganz klar, dass dies die Klassenlehrperson ist. 87% sind dieser Meinung. In den Vorbereitungsklassen dürften nach Einschätzung des Evaluationsteams wohl an die 100% dieser Meinung sein. Die Klassenlehrperson geniesst ein hohes Ansehen bei den Lernenden. Sie ist die Person, von der sie meinen, am meisten Hilfe zu bekommen.

Auch die Aufgabenhilfe findet grosse Zustimmung, wie sich in den Gesprächen mit den Lernenden zeigt. Da diese aber nur für die unteren Klassen zur Verfügung steht und nicht alle Lernende Erfahrung damit haben, fällt ihr nicht dasselbe Gewicht wie der Klassenlehrperson zu.

Unterstützung durch die Schulleitung wird von den Lernenden weniger wahrgenommen. Sie hätten kaum Kontakt zur Schulleitung, meinen sie im Gespräch, darum sei die Unterstützung auch nicht so intensiv. Aber dies sei ja auch nicht Aufgabe der Schulleitung.

Mit einer Zustimmung von 88% sagen die Lernenden, sie würden bei den Lehrpersonen eine gemeinsame positive pädagogische Grundhaltung wahrnehmen. Vor allem in der Vorbereitungsklasse, aber auch in den höheren Klassen scheinen sich die Lernenden in dieser Frage einig zu sein. Sie sagen, die Lehrpersonen würden sich untereinander austauschen und sich gegenseitig abstimmen. Vor allem die besseren Lehrpersonen hätten eine ähnliche Einstellung,

eine Minderheit mache einfach ihre Arbeit. Sehr kritisch werden die Kollektivstrafen für ganze Klassen beurteilt, die einzelne Lehrpersonen anwenden.

### **Die Sicht der Eltern**

Die Bemühungen der Lehrpersonen, die Schülerinnen und Schüler zu motivieren, sind aus der Sicht der Eltern gross und in jüngster Vergangenheit eher noch gestiegen. Die Lernenden würden eng geführt und langsam losgelassen. Das sei sehr gut, ein 15-jähriger Jugendlicher wolle nicht überbetreut sein. Die wöchentliche Klassenstunde wird als sehr wertvoll beurteilt und sollte darum aus der Sicht der Eltern auch regelmässig stattfinden. Allerdings hänge auch hier die Betreuungsintensität von der Klassenlehrperson ab. Besonders geschätzt wird, dass die Betreuung auf eine klare Leistungsorientierung mit der entsprechenden Förderung ausgerichtet ist. Die Eltern betrachten es als Stärke, wenn Lehrpersonen von sich aus auf einzelne Lernende zugehen und auch bereit seien, Kritik anzunehmen. Der Kontakt finde auf Augenhöhe statt. Sie erwarten von den Lehrpersonen Motivation und Leidenschaft und die müssten bei einzelnen noch entwickelt werden.

Eine Kritik richtet sich gegen die Legasthenie-Therapie: mit dieser klappe es gar nicht, und das müsse einmal zum Thema gemacht werden.

Die Eltern schätzen die gemeinsame Pflicht zum Mittagstisch, wohl wissend, dass die „Klassenmeinungen“ nicht dieselben sind.

### **KERNAUSSAGE 18**

*Die Übergänge am FGZ verlaufen sowohl aus Sicht der Lehrpersonen als auch aus Sicht der Lernenden problemlos. Die Eltern dagegen sehen teilweise bezüglich der Information und der Betreuung Optimierungsbedarf.*

### **Erläuterungen**

#### **Die Sicht der Lehrpersonen**

Die Lehrpersonen sind der Meinung, dass die Übergänge von einer Stufe zur nächsten am FGZ mehr oder weniger problemlos verlaufen.

#### **Die Sicht der Lernenden**

Die Übergänge von einer Stufe zur anderen stellen für die Schülerinnen und Schüler des FGZ kein Problem dar. Gelegentlich, meinen sie, hätte vorgängig die Information, z.B. bei der Fächerwahl, besser sein können. Der einzige Übergang, den die Lernenden am FGZ hart finden, ist derjenige von der Primarschule in die Vorbereitungsklasse.

#### **Die Sicht der Eltern**

Die Eltern beurteilen den Übergang von der Vorbereitungsklasse zum Gymnasium als hart. Hier bedürfe es grosser Unterstützung durch die Eltern. Die Information über die Wahrscheinlichkeit, dass der/die Lernende eventuell den Schritt ans Gymnasium nicht schaffe, sei zu verbessern.

Beim Übergang von der Unter- zur Mittelstufe wünschen die Eltern mehr Informationen über die Fächerwahl und die Anforderungen, vor allem im Hinblick auf die Schwerpunkt- bzw. Ergänzungsfächer. Einzelne Schülerinnen und Schüler brauchen nach Meinung der Eltern für

diesen Wahlprozess mehr Betreuung und eine starke Begleitung durch die Klassenlehrperson.

---

## **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUM FOKUSTHEMA**

Nachfolgend gibt das Evaluationsteam zwei Handlungsempfehlungen, die verschiedene Evaluationsergebnisse aufnehmen. Die Handlungsempfehlungen sind eine Auswahl möglicher Entwicklungsschritte, die das Evaluationsteam als sinnvoll erachtet. Es ist anschliessend Aufgabe der Schule, diese Empfehlungen zu priorisieren und über das weitere Vorgehen in der Umsetzung von Entwicklungsschritten zu entscheiden.

### **Handlungsempfehlung 9**

Die Frage klären, welche Elemente im Betreuungskonzept die Selbstständigkeit behindern und welche sie fördern bzw. welche Betreuung von den Lehrpersonen erwartet wird.

### **Handlungsempfehlung 10**

Das Betreuungskonzept vermehrt auch auf die Förderung leistungsstarker Schülerinnen und Schüler ausrichten.

---

# ANHANG ZUM EVALUATIONSBERICHT FREIES GYMNASIUM ZÜRICH

---

## INHALTSVERZEICHNIS

Evaluationsplan .....	46
Selbsteinschätzung der Schule .....	48
Fremdeinschätzung des Evaluationsteams.....	49

## EVALUATIONSPLAN

### 1. TAG (MONTAG, 21.09.09)

ZEIT	BETEILIGTE	RAUM	ZEIT	BETEILIGTE	RAUM
07.15 Eva-Team: Einrichten Evaluatorenzimmer					
08.00 -09.30	<b>SCHULLEITUNG</b> Gruppeninterview 3 Personen	Rektorat			
Eva-Team: Zwischenauswertung					
10.30 -12.00	<b>LEHRPERSONEN 1</b> Ratingkonferenz 15 Personen	G11	10.30 -12.00	<b>LERNENDE 1</b> Ratingkonferenz 19 Personen	404
Eva-Team: Zwischenauswertung, Mittagessen					
13.30 -15.00	<b>LERNENDE 2</b> Ratingkonferenz 15 Personen	G11	13.30 -15.00	<b>LERNENDE 3</b> Ratingkonferenz 15 Personen	404
Eva-Team: Zwischenauswertung					
16.00 -17.30	<b>LEHRPERSONEN 2</b> Ratingkonferenz 17 Personen	G11	16.00 -17.30	<b>LEHRPERSONEN 3</b> Ratingkonferenz 14 Personen	404
18.30 absch. Gespräch mit Vertretung der Schulleitung					

**EVALUATIONSPLAN 2. TAG (FREITAG, 25.09.09)**

ZEIT	BETEILIGTE	RAUM	ZEIT	BETEILIGTE	RAUM
07.15 Eva-Team: Einrichten Evaluatorenzimmer					
08.00-09.30	<b>LERNENDE 4</b> Ratingkonferenz 14 Personen	501	08.00-09.30	<b>LERNENDE 5</b> Ratingkonferenz 14 Personen	503
Eva-Team Zwischenauswertung					
10.30 - 11.30	<b>SCHULVORSTAND</b> Gruppeninterview 3 Personen	501	10.30 - 12.00	<b>KOORDINATOR 6. STOCK &amp; AUFGABENHILFE/STUNDENPLANER</b> Gruppeninterview 2 Personen	503
11.30 - 12.00	<b>SCHÜLERORGANISATION</b> Gruppeninterview 3 Personen	501			
Eva-Team Zwischenauswertung					
13.30 - 15.00	<b>ELTERN</b> Gruppeninterview 12 Personen	501	13.30 - 15.00	<b>ELTERN</b> Gruppeninterview 12 Personen	503
Eva-Team Zwischenauswertung					
16.00 - 17.00	<b>NUP</b> Gruppeninterview 10 Personen	501	16.00 - 17.00	<b>STEUERGRUPPE</b> Gruppeninterview 3 Personen	503
ca. 18.00 absch. Gespräch mit Vertretung der Schulleitung					



## SELBSTEINSCHÄTZUNG DER SCHULE

### UMSETZUNGSSTAND DER VORGABEN DER BILDUNGSDIREKTION

SCHULE: FREIES GYMNASIUM ZÜRICH

DATUM: 6.4.09

#### QUELLE DER INHALTE:

Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II (Erlass der Bildungsdirektion vom 10. April 2005)

		<i>nicht vorhanden, nicht aufgebaut</i>	<i>Thema bewusst, punktuelle Ansätze vorhanden</i>	<i>in systematischem Aufbau begriffen</i>	<i>umgesetzt, entwickelt</i>	<i>nicht beurteilbar</i>
<b>KONZEPT UND STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS (QM)</b>						
1	QM-Konzept: definierte Qualitätsansprüche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	QM-Konzept: definierte Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	QM-Konzept: definierte Beschwerdeverfahren bei Verstössen gegen die Q-Ansprüche	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Operative Steuerung der Qualitätssicherung und -entwicklung durch Qualitätsentwicklungsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Individualfeedback: Verfahrensregeln für Einsatz, Auswertung und Umsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Selbstevaluation: Verfahrensregeln für Einsatz, Auswertung und Umsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Dokumentation des QM: Q-Konzept und Q-Archiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Q-Archiv: Festlegung der Einsichts- und Zugriffsrechte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INDIVIDUALFEEDBACK</b>						
9	Lehrpersonen: durchschnittlich 1 Feedbackzyklus pro Jahr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Schulleitungsmitglieder: „regelmässig“	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Schulleitung stellt mehrere erprobte und dokumentierte Feedbackmethoden zur Wahl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>THEMATISCHE SELBSTEVALUATION</b>						
12	Systematische Erhebung, Auswertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Umsetzung allfälliger Massnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Mindestens 2 thematische Selbstevaluationen innerhalb von 6 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## FREMDEINSCHÄTZUNG DES EVALUATIONSTEAMS

### UMSETZUNGSSTAND DER VORGABEN DER BILDUNGSDIREKTION

SCHULE: FREIES GYMNASIUM ZÜRICH

DATUM: 15.12.2009

QUELLE DER INHALTE:

Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II (Erlass der Bildungsdirektion vom 10. April 2005)

		<i>nicht vorhanden, nicht aufgebaut</i>	<i>Thema bewusst, punktuelle Ansätze vorhanden</i>	<i>in systematischem Aufbau begriffen</i>	<i>umgesetzt, entwickelt</i>	<i>nicht beurteilbar</i>
<b>KONZEPT UND STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS (QM)</b>						
1	QM-Konzept: definierte Qualitätsansprüche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	QM-Konzept: definierte Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	QM-Konzept: definierte Beschwerdeverfahren bei Verstössen gegen die Q-Ansprüche	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Operative Steuerung der Qualitätssicherung und -entwicklung durch Qualitätsentwicklungsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Individualfeedback: Verfahrensregeln für Einsatz, Auswertung und Umsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Selbstevaluation: Verfahrensregeln für Einsatz, Auswertung und Umsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Dokumentation des QM: Q-Konzept und Q-Archiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Q-Archiv: Festlegung der Einsichts- und Zugriffsrechte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INDIVIDUALFEEDBACK</b>						
9	Lehrpersonen: durchschnittlich 1 Feedbackzyklus pro Jahr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Schulleitungsmitglieder: „regelmässig“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Schulleitung stellt mehrere erprobte und dokumentierte Feedbackmethoden zur Wahl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>THEMATISCHE SELBSTEVALUATION</b>						
12	Systematische Erhebung, Auswertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Umsetzung allfälliger Massnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Mindestens 2 thematische Selbstevaluationen innerhalb von 6 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>