

### 3.3.3 Das Potenzial der Qualitätsinstrumente am Beispiel MNG Rämibühl Zürich

**Filizia Gasnakis**, Lehrperson und Qualitätsbeauftragte, Mathematisch-Naturwissenschaftliches Gymnasium Rämibühl, Zürich (ZH)

Am **MNG Rämibühl** werden Mathematik und Naturwissenschaften auf hohem Niveau unterrichtet. Die rund 970 Schülerinnen und Schüler werden in diesen Fachbereichen umfassender ausgebildet als an anderen Kantonsschulen. Darüber hinaus wird grosser Wert darauf gelegt, den Schülerinnen und Schülern im sprachlich-historischen und im musischen Bereich einen anspruchsvollen Unterricht zu bieten. Das MNG Rämibühl bietet im Rahmen des mathematisch-naturwissenschaftlichen Profils die beiden Schwerpunktfächer Biologie/Chemie oder Physik/Anwendungen der Mathematik an.

#### **Mehrwert der systematischen Qualitätsentwicklung und -sicherung für unsere Schule**

Das Qualitätsmanagement unterstützt unsere Schul- und Unterrichtsentwicklung sowohl in den horizontalen als auch in den vertikalen Organisationsstrukturen. Meines Erachtens bietet sich insbesondere in folgender Hinsicht ein Mehrwert:

- Es wird aktiv ein Dialog angestossen. Welches Verständnis von gutem Unterricht und optimaler Förderung vorliegt, wird gemeinsam und regelmässig reflektiert, die Komplexität der Prozesse und Haltungen werden sichtbar gemacht. Durch den verstärkten Austausch werden Beispiele der good practice, aber auch Handlungsfelder thematisiert.
- Es kommt zu einer Intensivierung der Kooperationen, auch über die Fach- und Hierarchiegrenzen hinaus. Da wir in der Schulentwicklung zusätzlich den Akzent auf die Partizipation gerichtet haben, wird das Bewusstsein für unterschiedliche Bedürfnisse sowie Perspektiven geschärft.
- Durch die Qualitätsentwicklung und -sicherung rücken Ziele stärker in den Fokus. Dies schafft in der Schulgemeinschaft Orientierung und somit auch Transparenz, was dem Schulklima und dem Vertrauen zugutekommen kann.

#### **Qualitätsbeauftragte: Aufgaben, Vernetzung, Ressourcen**

Als Qualitätsbeauftragte bin ich praktisch in allen Aufgabenfeldern tätig, die zur lateralen Führung gehören. Dies sind Strategieaufgaben, Entwicklung und Pflege von Qualitätsansprüchen, Evaluationen, Gestaltung der Feedbackprozesse, Teile der Mehrjahresplanung und bis zu einem gewissen Grad die Personalentwicklung (z.B. Informationsanlässe oder Weiterbildungen). Wichtig ist für mich als Qualitätsbeauftragte die klare Abgrenzung zur Personalführung, die ausschliesslich im Zuständigkeitsbereich der Schulleitung liegt. Die Qualitätsleitung unserer Schule besteht aus zwei Qualitätsbeauftragten sowie der Rektorin. Wir nehmen die operativen und strategischen Aufgaben des Qualitätsbereichs gemeinsam wahr. Um die Instrumente der Qualitätsentwicklung und -sicherung mit wichtigen Inhalten zu verknüpfen, arbeiten wir eng mit einer Kommission zusammen, die sich mit Themen der Schulentwicklung befasst. In dieser Kommission sind alle Mitglieder der Schulleitung und weitere Lehrpersonen vertreten.

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt unterstützt uns in der Vernetzung mit anderen Schulen. Nebst einem hilfreichen Weiterbildungsangebot findet jährlich ein Erfahrungstreffen der Qualitätsleitungen statt, an dem Fragen geklärt und wertvolle Inputs ausgetauscht werden. Nach Bedarf tauschen wir uns zudem auf Eigeninitiative mit anderen Schulen aus. Damit mit den Instrumenten der Qualitätsentwicklung und -sicherung ein spürbarer und nachhaltiger Nutzen erzielt wird, muss der entsprechende Aufwand geleistet werden. Darin steckt viel Herzblut. Es liegen eigentlich nicht ausreichend Ressourcen für die Umsetzung vor. Der Kanton hat als Eigner der Schulen ein Interesse daran, die Qualität weiterzuentwickeln. Als Qualitätsbeauftragte habe ich den konkreten Auftrag, die im kantonalen Rahmenkonzept vorgegebenen Elemente für unsere Schule zu entwickeln und umzusetzen.

Ich stelle aber fest, dass schulübergreifend Fragen rund um die Ressourcen im Qualitätsbereich kaum geklärt sind, während dies für andere Zusatzleistungen nebst dem Unterricht der Fall ist.

### **Das Kollegium gewinnen**

Massgebend sind aus meiner Sicht vier Komponenten: Vertrauen, Gestaltungsspielräume, Einfühlungsvermögen und Kommunikation. Lehrpersonen sind in der Regel intrinsisch motiviert, den eigenen Unterricht weiterzuentwickeln und haben ein hohes Berufsethos. Ich darf in einem engagierten Kollegium arbeiten. Das ist eine grosse Chance, da viele gute Ideen direkt in die Qualitätsarbeit einfliessen. Vertrauen schenken scheint mir deshalb zentral, damit das Angebot der Qualitätsentwicklung und -sicherung Interesse weckt und im Unterricht regelmässig berücksichtigt wird. Es ist auch wichtig, dem Kollegium eine Auswahl zu bieten, sodass der Gestaltungsspielraum möglichst hoch ist. Hinweise aus formellen oder informellen Gesprächen, dass ein Angebot wenig wirkt, müssen ernst genommen werden. Das ist z.B. im Zusammenhang mit den Feedbackvorgaben sehr wichtig. Sämtliche Feedbackmethoden teste ich immer auch selbst in verschiedenen Klassen aus, um die Praxistauglichkeit zu kennen. Qualitätsarbeit ist immer auch eine Frage der Kommunikation. Es besteht an unserer Schule für alle Beteiligten der Anspruch, mittels evidenzbasierter Verfahren die Schulqualität weiterzuentwickeln. Insbesondere in Phasen, in denen mehrere Projekte gleichzeitig laufen und Vorgaben umgesetzt werden müssen, hat die Kommunikation eine hohe Bedeutung. Die systematische Arbeit an Qualitätsaspekten kann der Überlastung entgegenwirken. Je nach Situation ist es sinnvoll, nur in kleinen Schritten nach dem Prinzip «weniger ist mehr» vorzugehen und dafür mit dem Kollegium im Gespräch zu sein.

### **Rolle der Schülerinnen und Schüler**

Schülerinnen und Schülern nehmen eigentlich die wichtigste Rolle ein, stehen sie doch im Zentrum all unserer Bemühungen. Beispielsweise waren beim Entwickeln unserer Qualitätsansprüche für den Bereich «Prüfen und Beurteilen» Vertretungen der Schülerschaft im gesamten Prozess einbezogen. An unseren gesamtschulischen Weiterbildungen nimmt immer eine Gruppe von SuS teil. Früher lag das Potenzial der Lernenden-Perspektive brach, heute nutzen wir die direkten Erfahrungen der Schülerinnen und Schüler besser. Persönlich sehe ich fast keinen Bereich, zu dem sie ihre Sicht nicht einbringen sollten. Es geht schliesslich um *ihr* Lernen und *ihre* bestmögliche Förderung. Diesbezüglich können Schülerinnen und Schüler sehr differenziert mitreden. Ihre Perspektive ist nicht nur erfrischend, sondern auch für unsere berufliche Weiterentwicklung ein wichtiges Input.

### **Herausforderungen**

Aktuell zeichnen sich aus meiner Sicht vor allem drei konkrete Herausforderungen ab:

- Unterrichtsqualität lässt sich nicht einfach entlang irgendwelcher (objektiver) Kriterien messen, es spielen verschiedene Faktoren mit. In den Standardisierten Ehemaligenbefragungen (SEB) ist eine hohe Zufriedenheit mit der Qualität der Ausbildung und der Vorbereitung auf die Hochschule in fachlicher Hinsicht festzustellen. Dies kann vielleicht dazu führen, dass der Mehrwert von Feedback für den Unterricht nicht direkt erkannt wird.
- Als Qualitätsleitung müssen wir darauf zählen können, dass Instrumente sorgfältig eingesetzt werden, sonst geht das Vertrauen ins Qualitätsmanagement verloren. Dazu gehört beispielsweise, dass es zu keiner Erledigungsmentalität kommt oder dass intransparente Vorgehensweisen im Zusammenhang mit Instrumenten vermieden werden.
- Als Qualitätsbeauftragte hat man in einigen Themen einen Wissensvorsprung. Es stellt sich immer die Frage, welches das richtige Mass an Kommunikation ist, sodass keine Informationsübersättigung stattfindet und dennoch ausreichend prägnant und rechtzeitig informiert wird, um dem Anspruch der Transparenz und Nachvollziehbarkeit gerecht zu werden.

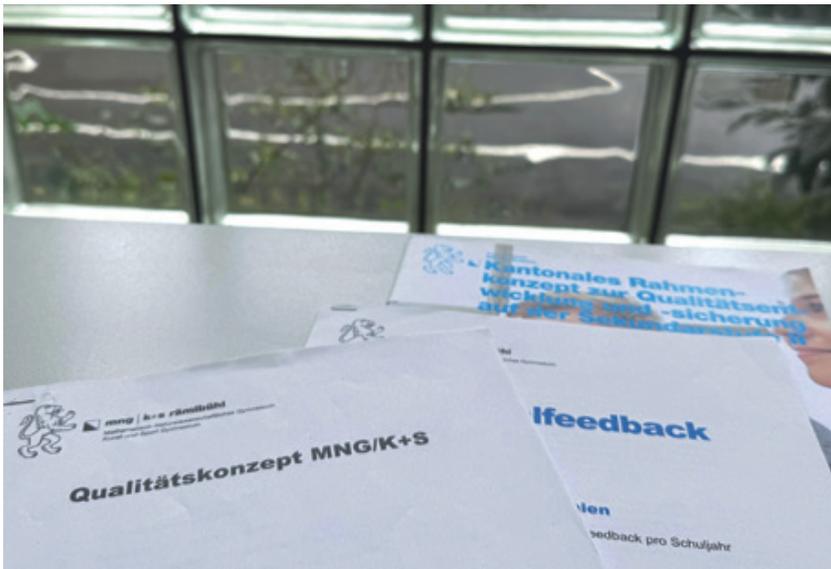


Foto: MNG Rämibühl Zürich

### **Aufwand und Nutzen der Qualitätsentwicklung und -sicherung**

Fragen des Nutzens und der Effizienz muss man immer im Auge behalten, auch aus Gründen der Rechenschaftsablegung. Was nicht nützt, machen wir nicht. Auch wenn der Aufwand im Bereich der Qualitätsentwicklung und -sicherung beachtlich ist, können dank der verstärkten Zielorientierung Ressourcen geschont werden, und das Risiko der Verzettelung wird reduziert. Ein weiterer Nutzen besteht darin, dass eingespielte Gewohnheiten, Interessenskonflikte, Schnittstellenthemen oder blinde Flecken besser erkannt werden. Gleichzeitig erhalten wir mit Umfragen oder Evaluationen Rückmeldungen z.B. zur Zufriedenheit, zum Wohlbefinden, dem Schulklima, zur Klärung von Fragen rund um die Chancengerechtigkeit oder ob ein gutes Einvernehmen im Zusammenhang mit professionellen Beziehungen besteht. Mein Eindruck ist, dass wir offener über heikle Themen sprechen.

### **Qualitätsmanagement lebendig halten – wie?**

Das Qualitätsverständnis muss praxisnah sein, wir verknüpfen vermehrt Instrumente mit aktuellen Qualitätsfragen der Schul- und Unterrichtsentwicklung (z.B. Individualfeedback mit Qualitätsansprüchen). Die Instrumente müssen so angelegt sein, dass sie jederzeit angepasst werden können, was wir auch regelmässig kommunizieren. Für die Motivation ist das Angebot an Möglichkeiten wichtig, dafür suchen wir auch Ideen in Bildungsinstitutionen anderer Stufen oder in anderen Organisationen. Bezüglich der Dynamik scheint mir wichtig, dass der Fokus auf einem entwicklungsorientierten Qualitätsverständnis liegt, das einen hohen Beitrag zu einer produktiven Fehlerkultur leistet und die Identifikation mit den Werten der Schule stärkt.