

Beitrag von Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die öffentliche Volksschule

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
3001 Bern

Verfasserin: **Silvia Jäger**
aus Turtmann / Eischoll (VS)
Jurastrasse 81
3063 Ittigen

Bern, 27. September 2013

Vorwort

„Eine gute Schule weiss, wo ihre Ziele liegen;
... ob sie bei der Verwirklichung dieser Ziele Erfolg hat;
... was beibehalten oder verbessert werden muss;
... ob Veränderungen tatsächlich Wirkungen zeigen.“

(Archie McGlynn aus: Strahm, 2008, S. 17)

Ist eine zertifizierte Schule wirklich eine gute Schule? Daraus lassen sich folgende spannende Kernfragen ableiten: Welchen Beitrag können folglich Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die öffentlichen Volksschulen leisten? Es wird interessant sein herauszufinden, inwieweit sich der Aufwand für die Etablierung eines Qualitätssystems und einer Zertifizierung für eine öffentliche Volksschule überhaupt lohnt. Könnte das Anstreben von Zertifikaten sich als neuer Trend in der Volksschule abzeichnen? Wenn ja, was bringt das überhaupt? Welche Rolle könnte möglicherweise die Schulaufsicht im Bereich Qualitätsmanagement künftig wahrnehmen? Diese Fragen sollen vor allem durch die Durchführung von qualitativen Befragungen beantwortet werden.

Ein grosser Dank geht an alle Personen, die mich in der Entstehung der vorliegenden Arbeit unterstützt haben, insbesondere an meine Interviewpartner der Schulen Liestal, Gsteig-Feutersoey und des Schulzentrums Kreuzfeld 1-3 in Langenthal für ihre Bereitschaft, an der Befragung teilzunehmen. Die persönlichen Begegnungen vor Ort erwiesen sich als geeignete Form, sich über die Thematik des Qualitätsmanagements näher zu unterhalten und Sinn und Zweck von Qualitätssystemen darzulegen. Ebenfalls ein grosser Dank ist an alle Lehrpersonen aus den Q-Gruppen und Steuergruppen, welche an der schriftlichen Befragung mittels Fragebogen teilgenommen haben, gerichtet. Ihre Rückmeldungen waren sehr wertvoll.

Zusammenfassung

„Schulen, die sich um die Qualität ihrer eigenen Arbeit bemühen, sind dadurch gekennzeichnet, dass sie den Blick und entsprechende Aktivitäten vom Verständnis ‚Ich und meine Klasse‘ zum ‚Wir und unsere Schule‘ erweitern“ (Schratz, 2003, S. 22). Aus der lehrenden Schule wird plötzlich eine Schule des Lernens, die ihre eigene Entwicklung zum Thema macht und als Ziel formuliert (nach: Schratz, 2003, S. 22).

Niemand von uns hat gegen eine gute Schulqualität etwas einzuwenden. Doch die Frage, was unter einer „guten Qualität“ zu verstehen ist und mit welchem Qualitätssystem diese über längere Zeit nachhaltig und wirksam garantiert werden kann – darüber sind sich die Experten, Politiker und Repräsentanten in der Bildungslandschaft nicht einig.

Bei Diskussionen um die Qualität der Schule fällt immer wieder auf, dass einzelne Lehrpersonen und Schulleitungen mit Änderungen und Neuerungen Mühe haben. Vielmals handelt es sich um eine eigentliche Gratwanderung zwischen „beim Alten bleiben“ und „Offensein für etwas Neues und Innovatives“. In Zeiten von Spardruck und Rechenschaftsablegung gegenüber den Behörden und der Öffentlichkeit kann die Gefahr für Schulen darin bestehen, sich an irgendeinem Qualitätssystem zu orientieren, ohne vorher zu prüfen, inwieweit dieses Qualitätssystem ihren Ansprüchen und Erwartungen entspricht. In letzter Zeit macht sich bemerkbar, dass viele Schulen aufgrund des Druckes von Politik und Gesellschaft immer häufiger den Fokus auf die externe Rechenschaftsablegung und die Kontrolle legen und damit vermehrt im Schulalltag konfrontiert werden (nach: Strahm, 2008, S. 14-15). Jede Schule soll sich für ein System entscheiden, welches die situativen Gegebenheiten vor Ort, die Besonderheiten, die Eigenheiten und die Schulhauskultur entsprechend mitberücksichtigt und aufnimmt. Dies bestätigen ebenfalls die Ergebnisse der qualitativen Befragung, welche bei drei zertifizierten öffentlichen Volksschulen von der Verfasserin der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurden. Zudem zeigte sich, dass die Akzeptanz, der Wille und die Bereitschaft aller Beteiligten der Schule wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches, wirksames und nachhaltiges Qualitätsmanagements sind. Die Rolle des Kantons respektive die Rolle der kantonalen Schulaufsicht fokussiert auf positive Haltung, auf Bereitstellung von Rahmenvorgaben und auf Unterstützung vor Ort.

Offen bleibt die Frage, ob überhaupt und inwieweit die dargestellten Systeme die Gewährleistung einer nachhaltigen und wirksamen Schulqualität längerfristig garantieren können. Sind dafür Zertifizierungen und Re-Zertifizierungen durch externe Stellen nötig oder werden die Schulen künftig sensibilisiert sein, vermehrt mit Selbstevaluationen und -kontrollen für eine gute Schulqualität besorgt zu sein?

Letztendlich geht es wohl – egal für welches Qualitätssystem sich eine Schule entscheidet – um die zentrale Frage im Bildungswesen: „How good is our school?“ (The Scottish Office Education and Industry Department, 1996, S. 1).

Inhalt

Vorwort	I
Zusammenfassung	II
Inhalt	III
Abbildungen	VI
Tabellen	VII
Abkürzungen	VIII
Anhang	IX
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	1
1.3 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	2
1.4 Stand der Praxis	3
1.5 Methodisches Vorgehen.....	3
1.6 Aufbau der Arbeit	4
2. Schule und Qualität	6
2.1 Qualitätsdiskussion als Ausgangspunkt.....	6
2.2 Input-Prozess-Output-Modell	7
2.3 Definitionen von Qualitätsbegriffen im Volksschulbereich	8
2.3.1 Qualitätsmanagement	8
2.3.2 Qualitätssicherung.....	10
2.3.3 Qualitätsevaluation.....	11
2.3.4 Qualitätsentwicklung und Qualitätssorge.....	13
2.4 Qualitätsmerkmale wirksamer Schulen	13
2.5 Feedback als zentraler Untersuchungsgegenstand der Qualitätssorge.....	15
2.6 EVA-Kreis und QuES-∞.....	17
2.7 Peer-Review-Verfahren	18
3. Qualitätsmanagement in Schulen	21
3.1 Interessen-Landkarte Qualitätsevaluation.....	21
3.2 Qualitätsnormensystem ISO – International Organization for Standardization	22
3.2.1 Kurzporträt ISO.....	22
3.2.2 Vorgehen nach ISO	23

3.2.3	ISO-Kriterien und ihre Beurteilung.....	24
3.3	EFQM – European Foundation for Quality Management	26
3.3.1	Kurzporträt EFQM	26
3.3.2	Vorgehen nach EFQM	28
3.3.3	EFQM- Kriterien und ihre Beurteilung.....	29
3.4	Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung	30
3.4.1	Kurzporträt Q2E.....	30
3.4.2	Voraussetzungen fürs Q2E-Modell.....	31
3.4.3	Q2E-Handlungsmodell.....	31
3.4.4	Q2E-Funktionenmodell.....	32
3.4.5	Q2E-Referenzrahmen.....	33
3.5	FQS – Formatives Qualitätsevaluations-System	34
3.5.1	Kurzporträt FQS.....	34
3.5.2	Handlungsfelder und Strukturelemente.....	35
3.5.3	FQS-Kriterien und ihre Beurteilung.....	35
3.6	QuES – Qualitätsentwicklung in Schulen.....	37
3.6.1	Kurzporträt QuES.....	37
3.6.2	Grundsätze von QuES	38
3.6.3	Entwicklungsschritte in der QuES	39
3.6.4	Organisation und Steuerung in der QuES	39
3.7	Fazit.....	40
4.	Aktuelle förderorientierte Zertifizierungen für die öffentliche Volksschule.....	45
4.1	Zertifizierung Q2E-Modell	45
4.1.1	Einleitendes zur Zertifizierung nach Q2E.....	45
4.1.2	Ablauf des Zertifizierungsverfahrens.....	45
4.1.3	Zertifikat.....	48
4.2	Zertifizierung FQS	48
4.2.1	Einleitendes zur Zertifizierung nach FQS	48
4.2.2	Zertifizierungsstandards FQS.....	49
4.2.3	Ablauf des Zertifizierungsverfahrens.....	49
4.2.4	Zertifikat.....	50
4.3	Zertifizierung QuES.....	50
4.3.1	Einleitendes zur Zertifizierung nach QuES.....	50

4.3.2	Zertifizierungsstandards QuES	51
4.3.3	Ablauf des Zertifizierungsverfahrens QuES	51
4.3.4	Zertifikat	52
5.	Fallstudie „Zertifizierte öffentliche Volksschulen mit förderorientierten Qualitätssystemen im Vergleich“	53
5.1	Zertifizierte Volksschulen.....	53
5.1.1	Schule Liestal	53
5.1.2	Schule Gsteig-Feutersoey.....	53
5.1.3	Schulzentrum Kreuzfeld 1-3 in Langenthal	54
5.2	Durchführung und Auswertung der Befragungen.....	54
5.2.1	Befragung von Schulleitungen.....	55
5.2.2	Befragung von Personen aus der Q-Gruppe / Steuergruppe	55
5.3	Präsentation der Ergebnisse	56
5.3.1	Ergebnisse der Schulleiterbefragung.....	56
5.3.2	Ergebnisse der Befragung von Personen aus der Q-Gruppe / Steuergruppe.....	61
6.	Schlussfolgerungen und Ausblick für die öffentliche Volksschule	64
6.1	Beitrag von Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die öffentliche Volksschule	64
6.2	Kleiner Ausblick: Rolle des Kantons respektive der kantonalen Schulaufsicht im Bereich „Qualitätsmanagement“ der öffentlichen Volksschulen	66
	Literatur	X
	Anhang.....	XIV
	Selbständigkeitserklärung	XLVIII
	Über die Autorin.....	XLIX

Abbildungen

Abbildung 1	Grundformen des Qualitätsmanagements	9
Abbildung 2	Die vier Funktionen einer Evaluation nach John Nisbet.....	11
Abbildung 3	Grundmodell Evaluations- und Entwicklungsschleife (QuES-∞).....	17
Abbildung 4	Interessen-Landkarte Qualitätsevaluation nach John Nisbet	21
Abbildung 5	EFQM-Modell	27
Abbildung 6	Q2E-Funktionenmodell	32
Abbildung 7	Grundsätze von QuES	38
Abbildung 8	Zertifizierungsschritte Q2E.....	47

Tabellen

Tabelle 1	Übersicht der vorgestellten Q-Systeme.....	43
Tabelle 2	Arbeitsaufwand	46

Abkürzungen

BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BeFaSEB GmbH	Berner Fachstelle für Schulentwicklung, Evaluation und Beratung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award (seit 2005 EFQM-Excellence-Award)
EVA-Kreis	Evaluationskreis
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
FQS	Formatives Qualitätsevaluations-System
IPS	Intensivprojekt Schule
ISO	Qualitätsnormensystem International Organization for Standardization
LQS	lohnwirksame Qualifikations-Systeme
LVB	Lehrerinnen- und Lehrerverein Baselland
NMS	Neue Mittelschule (hier: NMS Bern)
NPM	New Public Management
NISS	Netzwerk innovativer Schulen Schweiz
NW EDK	Nordwestschweizerische Erziehungskonferenz
PA LCH	Pädagogische Arbeitsstelle des Dachverbandes der Schweizerischen Lehrerinnen und Lehrer
Q-Bemühungen	Qualitätsbemühungen
Q-Entwicklung	Qualitätsentwicklung
Q-Fachpersonen	Qualitätsfachpersonen (schulinterne oder externe)
Q-Gruppe	Qualitätsgruppe
Q-Gruppenarbeit	Qualitätsgruppenarbeit
Q-Management	Qualitätsmanagement
QE-Praxis	Qualitätsentwicklungspraxis
Q-System	Qualitätssystem
QuES	Qualitätsentwicklung in Schulen
QuES-∞	Qualitäts- und Entwicklungsschleife für Schulen
QM	Qualitätsmanagement
Q2E	Qualität durch Evaluation und Entwicklung
SGS	Société Générale de Surveillance SA Zürich/Genf
SMART	Zielformulierung: s pezifisch, m essbar, a ttaktiv, r ealistisch, t erminiert
SOFT-Analyse	Hilfsmittel zur Bestandesaufnahme und Entwicklung der Ziele s atisfaction (Stärken), o pportunities (Chancen, Herausforderungen), f aults (Schwächen), t hreats (Bedrohungen, Risiken)
TQM	Total Quality Management (umfassendes Qualitätsmanagementsystem)
WKS Bern	Wirtschafts- und Kaderschule Bern

Anhang

Anhang 1	Zwanzig Qualitätselemente von ISO.....	XIV
Anhang 2	Q2E - Handlungsmodell.....	XV
Anhang 3	Q2E - Referenzrahmen.....	XVII
Anhang 4	Fünf Handlungsfelder von FQS	XIX
Anhang 5	Umsetzung von FQS: Vier organisatorische und funktionsfähige Strukturelemente	XX
Anhang 6	Entwicklungsschritte in der QuES	XXI
Anhang 7	Optimale Organisation in der QuES	XXII
Anhang 8	Übersicht Kosten und Dienstleistungen Q2E.....	XXV
Anhang 9	Zeitlicher Ablauf Zertifizierungsverfahren Q2E.....	XXVI
Anhang 10	Ablauf des Zertifizierungsverfahrens nach QuES.....	XXVII
Anhang 11	Interviewleitfaden für Schulleitungen	XXVIII
Anhang 12	Auswertung Interviewleitfaden für Schulleitungen	XXXII
Anhang 13	Befragung von Personen aus Q-Gruppe / Steuergruppe	XLIV
Anhang 14	Auswertung Fragebögen von Personen aus Q-Gruppe / Steuergruppe	XLV

1. Einleitung

In den öffentlichen Volksschulen der Schweiz besteht heutzutage eine klare Verpflichtung, Qualitätsmanagement zu betreiben. Dieses sollte möglichst nachhaltig und effizient für die Schule sein (nach: Strahm, 2008, S. 48). „Alle Erfahrungen aus Pilotprojekten weisen darauf hin, dass eine systematisch geplante Selbstevaluation Grundvoraussetzung für eine dauerhafte Qualitätsentwicklung beziehungsweise -sicherung der Schule ist“ (Strahm, 2008, S. 48).

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Der Thematik der Qualität wird heutzutage in den Schulen grosse Aufmerksamkeit geschenkt. Begriffe wie „Qualitätsmanagement“, „Qualitätsentwicklung“, „Qualitätssicherung“ etc. tönen gut und geben den Anschein von Steigerung der Effizienz, der Wirtschaftlichkeit und des Erfolges (nach: Gonon et al., 1998, S. 7). Zielsetzungen von Schulen im Bereich Qualitätsentwicklung sind zu einem wichtigen Bestandteil von Schulprogrammen geworden und werden im Unterrichts- und im Schulalltag gezielt angestrebt. Qualität ist im Bildungsbereich demzufolge zu einer Art Hoffnungsträger geworden. Diese kann mit einem gut etablierten Qualitätsmanagement erreicht werden, welches in ein Zertifizierungsverfahren münden kann. Zertifikate in förderorientierten Qualitätssystemen sind im öffentlichen Volksschulbereich in der Schweiz eine Rarität. Welchen Beitrag können Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen leisten und welche Verfahren kennen wir in der Schweiz – insbesondere für die Volksschule? Wie sinnvoll ist es, sich als öffentliche Volksschule einem Zertifizierungsverfahren zu unterziehen und welchen Nutzen kann daraus gewonnen werden? Welche Mindeststandards und Vorgaben müssen bei der Umsetzung beachtet werden? Inwieweit sind die Auswirkungen von Zertifizierungen von förderorientierten Qualitätssystemen im Unterrichts- und Schulalltag spürbar? Die vorliegende Masterarbeit geht diesen Kernfragen auf den Grund und liefert Antworten basierend auf theoretischen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ziel dieser Masterarbeit ist es zu eruieren, welchen Beitrag Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die öffentliche Volksschule leisten respektive leisten können. Welchen Mehrwert erhofften respektive erhoffen sich zertifizierte Volksschulen in der Schweiz, die über ein förderorientiertes Qualitätssystem verfügen. Und wie macht sich dieses im Schulalltag spürbar? Welche Bedeutung kann der Bescheinigung eines anerkannten Zertifikats für die öffentliche Volksschule beigemessen werden. Wie ist deren Akzeptanz im schulischen Umfeld?

Weitere Bestandteile der vorliegenden Masterarbeit sind die Auseinandersetzung mit dem Qualitätsbegriff (insbesondere mit der Qualitätsentwicklung) im Schulbereich und das Vor-

stellen von verschiedenen Zertifizierungsverfahren für Schulen im Bereich Qualitätsmanagement, insbesondere für die öffentliche Volksschule.

Die Durchführung der Fallstudie nimmt drei öffentliche Volksschulen der Schweiz unter die Lupe, welche heute in förderorientierten Qualitätssystemen bereits zertifiziert sind: die *Schule Liestal*, die *Schule Gsteig-Feutersoey*, das *Schulzentrum Kreuzfeld 1-3* in Langenthal.

Die *Schule Liestal* richtet ihr Qualitätsmanagement nach dem *Q2E-Modell* (*Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz NW EDK*). Die *Schule Gsteig-Feutersoey* hingegen installierte ein *Formatives Qualitätsevaluations-System FQS* und ist im Besitz eines *FQS-Zertifikats*. Das *Schulzentrum Kreuzfeld 1-3* in Langenthal ist seit 2012 nach den Standards des Modells *Qualitätsentwicklung in Schulen QuES* zertifiziert. Mit Hilfe von mündlichen und schriftlichen Befragungen werden die Zertifizierungsverfahren der drei Schulen miteinander verglichen und auf ihre Praxistauglichkeit, die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit im Rahmen der Qualitätsentwicklung der Institution Volksschule geprüft. Inwieweit sich die Inhalte aus einschlägiger Literatur mit den Erfahrungen und Erkenntnissen aus Theorie und Praxis decken, wird im Rahmen der Masterarbeit ersichtlich.

1.3 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

In der vorliegenden Arbeit wird der Beitrag von Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die öffentliche Volksschule eruiert. Die vorliegende Masterarbeit beschränkt sich auf die öffentliche Volksschule der Schweiz. Bisher wurden bereits viele schweizerische Mittelschulen und Privatschulen von unterschiedlichen Fachstellen zertifiziert. Diese Schulen unterscheiden sich jedoch in ihrer Form und Funktion von den öffentlichen Volksschulen und verfügen über andere Vorgaben und Bestimmungen der Trägerschaften bzw. Kantone oder des Bundes.

Etliche Zertifizierungen im Qualitätsmanagementbereich wurden auch im Ausland in unterschiedlichen Ländern durchgeführt. Die vorliegende Masterarbeit wird jedoch nicht auf diese eingehen, mit der Begründung, dass die betroffenen Länder über andere Bildungssysteme verfügen und sich teilweise zu stark von unseren schweizerischen Gegebenheiten unterscheiden. Zudem würde der Vergleich mit dem Ausland den Rahmen der vorliegenden Masterarbeit deutlich sprengen.

Anzumerken ist, dass es unterschiedliche Qualitätssysteme für Schulen gibt wie beispielsweise die Beurteilung nach dem *Qualitätsnormensystem ISO* und nach der *European Foundation for Quality Management EFQM*. Bei den öffentlichen Volksschulen in der Schweiz kennen wir das *Q2E-Modell*, *FQS* sowie das *QuES*. Letzteres stützt sich auf das *FQS* und ist als dessen Weiterentwicklung anzusehen.

Im Bereich praktischer Erfahrungen stützt sich die Verfasserin der vorliegenden Arbeit vor allem auf die drei zertifizierten öffentlichen Volksschulen, welche die Bereitschaft signalisiert haben, sich bei der Durchführung der Fallstudie aktiv zu beteiligen und ihre Ergebnisse und Erkenntnisse aus ihrer Sicht darzulegen und teilweise näher zu erläutern.

Hierbei gilt zu beachten, dass die Auswertung der Fallstudie keinerlei Daten und Fakten über Qualitätsmessungsergebnisse der ausgewählten Schulen enthält. Beurteilt werden Auswirkun-

gen und Beiträge von erfolgten Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen - in Hinblick auf ausgewählte Bereiche wie allfällige spürbare Veränderungen von Prozessen und Inhalten im Schulalltag sowie die vorherrschende Akzeptanz der Lehrerschaft respektive der Steuergruppe / Q-Gruppe gegenüber dem Zertifizierungsverfahren.

1.4 Stand der Praxis

Bis anhin sind Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen im öffentlichen Volksschulbereich wenig bekannt. Die Auseinandersetzung mit Fragen der Qualitätsentwicklung und -sicherung ist jedoch in einer Zeit gegeben, in der die Gesellschaft von den Schulen ein wirkungsorientiertes Handeln erwartet. Ein gutes Qualitätsmanagement ist immer wichtiger geworden und auch seitens der Behörden wird erwartet, dass sich die Schule intensiv mit dem Bereich der Qualitätsentwicklung auseinandersetzt und damit auch die „Qualitätssorge“ sicherstellt.

Im Sommer 2012 wurde erstmals bei einer öffentlichen Volksschule im Kanton Bern nach den Standards vom förderorientierten Verfahren *QuES* zertifiziert. Es handelte sich dabei um das *Schulzentrum Kreuzfeld 1-3* in Langenthal. Die Verfasserin der vorliegenden Masterarbeit wurde in ihrer Funktion als zuständige Schulinspektorin für den Verwaltungskreis Oberaargau in die Zertifizierung eingebunden und hatte dadurch Einblick in den Ablauf des Verfahrens. Die Recherchen ergaben, dass die *Schule Liestal* und die *Schule Feutersoey* sich ebenfalls als öffentliche Volksschulen in ihren förderorientierten Qualitätssystemen zertifizieren liessen. Diese Schulen orientierten sich jedoch an anderen Standards (siehe Punkt 1.2).

1.5 Methodisches Vorgehen

Die Masterarbeit stützt sich auf die Erfahrungswerte der drei zertifizierten, öffentlichen Volksschulen (siehe Punkt 1.2).

Die Durchführung einer Fallstudie mit dem Interviewen (Schulleitungen) sowie mit der schriftlichen Befragung von Steuergruppe / Q-Gruppe der drei ausgewählten Schulen gibt Aufschluss über die mögliche Beitragsleistung von Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die Volksschule. Die Befragungen werden mit Hilfe eines Interviewleitfadens einerseits sowie mit Hilfe eines Fragebogens andererseits realisiert, welche auf den Methoden des qualitativen Ansatzes der Sozialforschung basieren. Anschliessend werden die Daten erhoben, ausgewertet und erläutert (vgl. Kapitel 5). Wichtige Aspekte daraus fliessen in die Schlussfolgerungen in Kapitel 6 ein.

Die qualitative Befragung wird der quantitativen Befragung für diese Masterarbeit vorgezogen, da die Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen bei den öffentlichen Volksschulen noch in der Anfangs- und Erprobungsphase stecken respektive noch nicht geläufig sind, so dass bis jetzt nur sehr wenige Volksschulen in der Schweiz in diesem Bereich über ein Zertifikat verfügen (siehe Punkt 1.4).

Das Thema eignet sich sehr gut für die Durchführung einer schriftlichen und mündlichen Befragung. Persönliche Interviews mit Personen aus der Schulleitung ermöglichen die Beobach-

tung spontaner Reaktionen des Gegenübers, die spezifische Anpassung der Interviewlänge und das Nachfragen bei Unklarheiten.

Potenzielle Hürden beim Verfassen der Arbeit könnten mit der Auswertung und den Ergebnissen der qualitativen Befragungen auftreten. Das vorliegende Thema ist stark abhängig von den situativen und örtlichen Gegebenheiten der jeweiligen Schule. Es wird durch diese entsprechend geprägt. Jede Schule besitzt ihre Schulhauskultur und ist von Traditionen und regionalen Mentalitäten beeinflusst. Es ist damit zu rechnen, dass solche Aspekte bei den qualitativen Befragungen nur teilweise erfasst werden. Diese Aspekte können die Ergebnisse entsprechend verzerren.

Eine andere Schwierigkeit zeigt sich bei der Tatsache, dass die jeweiligen Zertifizierungsverfahren aktuell bei den öffentlichen Volksschulen noch nicht sehr verbreitet sind. Eventuell könnte sich künftig ein Trend im Bereich Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen weiter ausweiten. Die Entwicklung ist jedoch noch ungewiss. Daher wird es eher schwierig sein, die gewonnenen Resultate aus theoretischer und praktischer Sicht durch die aktuelle Forschungsliteratur zu stützen sowie entsprechende Schlüsse auf die gesamten öffentlichen Volksschulen zu ziehen.

1.6 Aufbau der Arbeit

Einleitend wird u.a. auf die Ausgangslage, die Fragestellung, die Problemstellung, die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und die Zielsetzung eingegangen. Die Struktur der Masterarbeit wird aufgezeigt und das methodische Vorgehen mit Hilfe dessen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen resultiert werden konnten.

Die beiden nachfolgenden Kapitel befassen sich mit der Entwicklung des Qualitätsmanagements. Kapitel 2 zeigt auf, welche Triebkräfte die Qualitätsdiskussion in Schulen ins Rollen brachten. Wichtige Begriffe, welche aus dem Qualitätsbereich stammen wie beispielsweise „Qualitätsmanagement“ und „Qualitätsentwicklung“ werden definiert und näher erläutert. Des Weiteren werden Qualitätsmerkmale wirksamer Schulen vorgestellt. Abschliessend wird auf den Bereich des Feedbacks eingegangen, welcher als zentraler Untersuchungsgegenstand der Qualitätssorge gilt.

Kapitel 3 widmet sich dem Qualitätsmanagement in Schulen. Zu Beginn werden unterschiedliche Qualitätssysteme in einer Interessen-Landkarte der Qualitätsevaluation dargestellt. Anschliessend werden die verschiedenen Qualitätssysteme *ISO*, *EFQM*, *Q2E*, *FQS* und *QuES* vorgestellt und erläutert.

Kapitel 4 fokussiert auf die förderorientierten Zertifizierungsverfahren für den Bereich der öffentlichen Volksschule. Dabei werden die Zertifizierungsverfahren von *Q2E*, *FQS* und *QuES* näher beschrieben. Dabei erlangt die **LeserIn**¹ Einsicht in die Abläufe und Inhalte der

¹ Diese Form wird aufgrund des Leseflusses durchgezogen und beinhaltet beide Geschlechter.

Verfahren. Es wird aufgezeigt, an welchen Standards sich die jeweiligen Zertifizierungen orientieren.

Kapitel 5 beinhaltet die Durchführung und Auswertung der Fallstudie mit drei ausgewählten zertifizierten Volksschulen. Diese Schulen verfügen über unterschiedliche förderorientierte Qualitätssysteme und richten sich nach unterschiedlichen Zertifizierungsstandards. Die *Schule Liestal* ist im Besitz eines *Q2E*-Zertifikats, die *Schule Gsteig-Feutersoey* wurde nach *FQS* zertifiziert und das *Schulzentrum Kreuzfeld 1-3* ist eine Schule nach *QuES*-Standards. Die Verfasserin der vorliegenden Masterarbeit interviewte die Leitungen der drei Schulen und führte bei der Steuergruppe- / Q-Gruppe schriftliche Befragungen mit Hilfe eines Fragebogens durch. Die Antworten und Rückmeldungen der Interviews und der Befragungen wurden anschliessend ausgewertet und miteinander verglichen. Am Schluss des Kapitels werden die Ergebnisse vorgestellt.

Das abschliessende Kapitel 6 beinhaltet die Schlussfolgerungen, welche aus den wichtigsten Ergebnissen und Erkenntnissen resultieren. Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit zeigt auf, welchen Beitrag Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die öffentliche Volksschule leisten können und zieht ein entsprechendes Fazit. Abschliessend folgt ein kurzer Ausblick.

2. Schule und Qualität

In den öffentlichen Volksschulen der Schweiz besteht heutzutage eine Verpflichtung, Qualitätsmanagement zu betreiben. In Anbetracht der in der Literatur vorhandenen Qualitätsdiskussion fällt auf, dass „Qualität“ kaum fassbar gemacht wird: „Es geht demgemäss mehr darum, Indizien zu sichten, die als Hinweise für Qualität im Bildungsbereich gelten können“ (Gonon et al., 1998, S. 12). Vielmals wird Qualität im Zusammenhang mit dem Zusatz „System“ verwendet. Qualitätssysteme zeichnen sich durch ein systematisches nicht willkürliches Vorgehen ab. Die Eruiierung der Qualität erfolgt nach einem festgelegten Verfahren, welches methodisch-instrumentell ausgestaltet ist (nach: Gonon et al., 1998, S. 12).

2.1 Qualitätsdiskussion als Ausgangspunkt

Schon seit längerem wird über die Qualität von Schulen und ihrer Lehrpersonen breit diskutiert und debattiert. Dabei ist anzumerken, dass Qualitätsunterschiede immer schon existierten, welche vor allem auf das persönliche Engagement, die Persönlichkeit und die Kompetenzen der einzelnen Lehrperson zurückzuführen sind. Von der Schulqualität als Ganzes wurde lange nicht gesprochen (nach: Strahm, 2008, S. 10). „Das öffentliche Bildungswesen hatte 200 Jahre lang recht gut mit der Auffassung gelebt, dass einerseits die Lehrerinnen und Lehrer aus eigenem professionellen Verantwortungsbewusstsein heraus qualitätsvolle Arbeit leisten, und dass andererseits die herkömmlichen Aufsichtsorgane (Unterrichtsministerien, Schulräte, Schulinspektorate) genügend über die Schulen und deren Lehrkräfte wachen würden“ (Thom et al., 2006, S. 91). Es wurde jedoch bezweifelt, dass die Schulaufsicht in ihrer damaligen Funktion für eine hohe Qualität in der Bildungslandschaft sorgen konnte (nach: Thom et al., 2006, S. 91).

Die Diskussion über Qualität im Bildungswesen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten vor allem auf zwei verschiedenen Ebenen abgespielt. Quantitative Aspekte spielten in den sechziger und siebziger Jahren vordergründig eine Rolle: „Man glaubte, die Zahl und der Anteil höherer Schulabschlüsse, die Repräsentation aller gesellschaftlicher Schichten in allen Bildungsinstitutionen und die verbreitete Bereitstellung von Schulen aller Stufen in möglichst vielen Regionen führten zu einer höheren Qualität im Bildungswesen eines Staates“ (Dubs, 2003, S. 14). Der Paradigmawechsel von Quantität zu mehr Qualität im Bildungswesen erfolgte Ende der achtziger Jahre. Es wurde erkannt, dass die staatlichen Mittel und Massnahmen nicht reichen würden, um mittels Quantität eine höhere Wirksamkeit in der Bildungslandschaft zu erreichen. Mit der Entwicklung von *New Public Management NPM* verankerte sich diese Denkweise der Orientierung nach dem Output und der damit erzielten Wirkung ebenfalls im Bildungsbereich. Sie führte zu einer neuen Qualitätsbetrachtung, welche mittels einer kontinuierlichen Überwachung betreffend Zielerreichung einer Schule sichtbar gemacht werden. Diese Sichtbarkeit ermöglicht folglich, Systeme einzelner Schulen respektive Klassen miteinander zu vergleichen (nach: Dubs, 2003, S. 14). „Das grosse Interesse an evaluativen Untersuchungen (Rankings) zunächst im Hochschul- und dann im Schulbereich – zumeist von Tages- und Wochenzeitungen mit grosser Reichweite publiziert – hat erkennen lassen, dass

die Schule nicht mehr mit jenem Vertrauensvorschuß rechnen darf, den sie noch vor wenigen Jahren fraglos für sich in Anspruch nehmen konnte“ (Specht et al., 1996, S. 7).

Die Qualität der Schule ist letztlich durch den Zielerreichungsgrad definiert, welcher angestrebt wird. Im Bereich der Qualitätsbestimmung handelt es sich hauptsächlich um pädagogische Zielsetzungen. Diese sind nicht objektiv bestimmbar, sondern Gegenstand von politischen Diskussionen und Aushandlungsprozessen von Anspruchsgruppen aus der Bildungslandschaft, welche letztlich zu einer konsensualen Entscheidung führen. Qualität lässt sich im Bildungsbereich wie folgt definieren: „Qualität meint die bewertete Beschaffenheit eines Bildungssystem, einer Schule oder einer Klasse gemessen an den in einem politischen Aushandlungsprozess gefundenen Ansprüchen und Zielvorstellungen aller am Bildungswesen interessierten Gruppierungen und Personen (Anspruchsgruppen)“ (Dubs, 2003, S. 15). Zielsetzungen im Bereich der Schulqualität sind immer Resultate von Aushandlungsprozessen. Sie dauern über eine gewisse Zeit an und sind den Umfeldveränderungen und den unterschiedlichen Ansprüchen verschiedener Gruppierungen entsprechend ausgesetzt und werden durch diese beeinflusst respektive geprägt. „Die Schulqualität muss in dynamischer Form verstanden werden“ (Dubs, 2003, S. 34). Die Qualität ist ein dynamisches Konstrukt, das sich im Laufe der Zeit den Veränderungen und den Bedürfnissen der Umwelt situativ anpasst und verändert. Die Ansprüche und Zielvorstellungen Interessierter aus der Bildungslandschaft enthalten daher unterschiedliche Aspekte betreffend Inhalt, Struktur und Person. „Man kann die Qualitätsmerkmale nicht von aussen herantragen, sondern man muss von innen heraus verstehen, welche Probleme sich in der Schule kontextspezifisch stellen“ (Dubs, 2003, S. 18). Folglich ist es nicht möglich, längerfristige, verbindliche Kriterien sowie eine einheitliche Konzeption im Bereich Qualität, welche längerfristig für alle Schulen gültig ist, zu erstellen.

2.2 Input-Prozess-Output-Modell

Die Qualitätsbetrachtung einer Schule lässt sich nach Rolf Dubs gemäss formal systematisieren (Dubs, 2003, S. 15). Die Konkretisierung der Zielvorgaben für die Bildungslandschaft wird von unterschiedlichen Anspruchsgruppen für die entsprechenden Ebenen wie Schulsystem, Schulhaus, Schulstufe und Klasse vorgegeben und entwickelt. Die Qualitätsbeurteilung erfolgt auf mehreren Ebenen. Qualitätsaspekte werden auf den einzelnen Ebenen betrachtet, unabhängig voneinander, aber auch in ihrer Gesamtheit, da die Zielsetzungen der jeweiligen Ebene die anderen entsprechend gegenseitig beeinflussen und dadurch gemeinsam einen Beitrag zu den Lernerfolgen der SchülerInnen leisten.

Die Betrachtung der Bedingungen und Prozesse im Bildungswesen zeigt auf, wie gut die Eingangsbedingungen (Inputs) in die Ergebnisse (Outputs / Outcomes) umgewandelt werden. Mit dem Output ist folgendes gemeint: das Erreichen der durch den Lehrplan festgelegten Ziele durch die Schülerschaft (Effizienz). Bei der Orientierung nach dem Outcome geht es um die Effektivität. Im Bildungswesen können Outcomes an der späteren Lebensbewältigung der Schülerschaft gemessen werden und wie sich die SchülerInnen in den fortführenden Ausbildungsgängen und im Berufsalltag bewähren (nach: Dubs, 2003, S. 15-16).

„Die Qualität eines Schulsystems, einer Schule oder einer Klasse wird also durch die Qualitäten des Inputs (z.B. Ausbildung der Lehrkräfte), der Prozesse (z.B. Güter der Unterrichtsgestaltung) sowie der Outputs/Outcomes [sic!] (z.B. Schülerleistungen gemäss Lehrplan/Berufserfolg) bestimmt“ (Dubs, 2003, S. 16). Die einzelnen Qualitätsfaktoren stehen in Beziehung zueinander. Beispielsweise handelt es sich um eine Input-Output-Beziehung, wenn die Ausbildung der Lehrperson einen Einfluss auf die unterrichtete Klasse hat. Von einer Prozess-Outcome-Beziehung wird gesprochen, wenn es darum geht, herauszufinden, welche Wirkung die Gestaltung des Unterrichts auf den Erfolg der Schülerschaft an einer weiterführenden Schule hat (nach: Dubs, 2003, S. 16).

Das Input-Prozess-Output-Modell kann einerseits sehr wertvoll sein, kann aber andererseits Probleme mit sich bringen: Die Outputqualitäten lassen sich beispielsweise nur schwer definieren, da die Lehrpläne in ihren Inhalten häufig unpräzise formuliert sind und somit die Messbarkeit und Beobachtbarkeit erschweren. Bei den Outcomequalitäten kommt die Schwierigkeit des grossen Zeitabstandes dazu. Es ist mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden, die Effektivität ehemaliger SchülerInnen in den von der Schule angesprochenen Bereichen in ihrer weiteren Schul- respektive Berufslaufbahn aufzuzeigen. Eine weitere Herausforderung liegt in der Festlegung der Faktoren, welche für die Qualitätsbeurteilung relevant sein könnten (Dubs, 2003, S. 16-17).

Damit das Input-Output-Prozess-Modell bei den Qualitätsuntersuchungen den wissenschaftlichen Ansprüchen genügt, müssen nach Rolf Dubs folgende Voraussetzungen erfüllt sein die vier Punkte umfassen (Dubs, 2003, S. 17): 1. Qualitätsfaktoren, 2. Prozessqualitäten, 3. Inputqualitäten, 4. Produktqualitäten.

2.3 Definitionen von Qualitätsbegriffen im Volksschulbereich

2.3.1 Qualitätsmanagement

„Qualitätsmanagement ist ein in den Ingenieurwissenschaften entwickeltes Konzept, welches sich i.w.S. auf die Gesamtheit aller qualitätsbezogener Tätigkeiten einer Organisation bezieht“ (Das A-B-C, 2004, S. 35). Es handelt sich hierbei vor allem um Prozessaktivitäten aus den Bereichen „Qualitätsplanung“, „Qualitätssteuerung“, „Qualitätsprüfung“, „Qualitätssicherung“ und „Qualitätsverbesserung“ (vgl. *Deming-Kreis*) und wird heute weitgehend als *Total Quality Management TQM* verstanden. „Das TQM-Qualitätsverständnis basiert auf dem Grundgedanken, dass optimale Qualität nur dann erlangt werden kann, wenn die Organisation beachtet, dass sich gute Qualität aus einer Vielzahl von Faktoren und nicht linear zusammensetzt“ (Thom / Ritz, 2008, S. 186). Qualitätsmanagementkonzepte sind auf unterschiedliche Evaluationsansätze und -methoden ausgerichtet. Das Qualitätsmanagement selbst kann ebenfalls Evaluationsgegenstand sein (nach: *Das A-B-C*, 2004, S. 35).

„Das Qualitätsmanagement an Schulen umfasst systematisch eingesetzte Verfahren, mit denen ihre Qualität erfasst, verbessert und gesichert wird. Sein Ziel ist also die Qualitätserfas-

sung, die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung“ (Dubs, 2003, S.8). Das Qualitätsmanagement ist längerfristig festzulegen und ist Teil von einer Qualitätsmanagementkonzeption, welche aufzeigt, wie die Ausgestaltung des Qualitätsmanagements einer Schule aussieht. Es darf nicht zufällig durchgeführt werden, sondern muss auf einen längeren Zeitraum hin in Form einer Qualitätskonzeption systematisch entwickelt und ausgestaltet werden (nach: Dubs, 2003, S. 8).



Abbildung 1 Grundformen des Qualitätsmanagements

(Quelle: Dubs, 2003, S. 8)

Bei der internen Qualitätsmanagementkonzeption (siehe oben) entwickelt die Schule im Rahmen der staatlichen Vorgaben ihr eigenes Konzept im Bereich Qualitätsmanagement. Hingegen entwickeln beim externen Qualitätsmanagement Dritte wie beispielsweise die kantonale Schulaufsicht und die Schulbehörde vor Ort.

Im Qualitätsmanagement werden Rolf Dubs gemäss die folgenden vier Funktionen voneinander unterschieden (Dubs, 2003, S. 12-13):

a) Qualitätsmanagement als Steuerung

In dieser Funktion dient das Qualitätsmanagement der Entwicklungsprozesssteuerung. Die Ergebnisse und Erkenntnisse des Qualitätsmanagements fließen in die Schulentwicklung ein und geben damit die Richtung für ein zielgerichtetes Arbeiten vor.

b) Qualitätsmanagement als Kontrolle

Qualitätsmanagement kann als Kontrollinstrument eingesetzt werden. Die Ergebnisse und Erkenntnisse können den Behörden als Indikatoren fürs Einleiten von allfällig notwendigen Massnahmen dienen.

c) *Qualitätsmanagement als Legitimation*

Qualitätsmanagement dient hier der Rechenschaftsablegung gegenüber Dritten. Die erworbenen Ergebnisse können beispielsweise den Nachweis erbringen, zusätzliche finanzielle oder personelle Mittel zu rechtfertigen und die Beweis- und Faktenlage somit zu verbessern.

d) *Qualitätsmanagement als Öffentlichkeitsarbeit*

Durch die Bekanntmachung eines Qualitätsmanagements nach aussen werden die Transparenz und das Sichtbarwerden im Bereich Qualität erhöht. Interessierte Personen und Institutionen werden darauf aufmerksam und entsprechend neugierig auf die Auseinandersetzung mit dem Bereich der Schulqualität.

Die einzelnen Funktionen können einander widersprechen oder sich gegenseitig ergänzen. Bei der Erstellung und Ausgestaltung der Qualitätsmanagementkonzeption ist diesem Aspekt entsprechend Aufmerksamkeit zu schenken. Er ist entsprechend im Prozess zu berücksichtigen. Zwischenzeitlich ist das Qualitätsmanagement an Schulen zu einem richtigen Trend geworden. Es gibt aber auch kritische Stimmen. Vor allem Lehrpersonen stehen dem „Boom“ des Qualitätsmanagements nicht selten skeptisch gegenüber. Mögliche Gründe dafür finden sich in der Unkenntnis, in der Rückführung auf eigene schlechte Erfahrungen oder negative Berichte und in den Meinungsäußerungen anderer Schulen.

Wie kann solchen Vorurteilen entgegengewirkt werden? Es ist wichtig, den Beteiligten klare Rahmenbedingungen und Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen. So gelingt es, dass die LehrerInnen Vorurteile abbauen und Vertrauen in den Sinn und Nutzen des Qualitätsmanagements gewinnen können. Es ist seitens der Schulleitung und der Behörden unbedingt zu vermeiden, zusätzlichen Druck auf die Lehrpersonen auszuüben, indem mit Wettbewerb und Ranglisten „gedroht“ wird. Qualitätsmanagement soll keinen Wettbewerbscharakter mit sich bringen. Es dient der Entwicklung und Sicherung der Qualität einer Schule und muss daher von der Lehrerschaft mitgetragen werden. Die Partizipation der LehrerInnen bei der Entwicklung des Qualitätskonzepts ist notwendig und verlangt Transparenz gegenüber den Beteiligten. Anzumerken ist, dass der Aufwand im Bereich Qualitätsmanagement sehr gross ist und die Beteiligten vielmals während des Entwicklungsprozesses Motivationsverluste erleiden aufgrund fehlender sichtbarer positiver Ergebnisse. Positive Veränderungen bleiben eine Zeitlang aus und das Vertrauen in das Qualitätsmanagement schwindet. Folglich ist es wichtig, spürbare positive Veränderungen herbeizuführen.

Es ist dabei zu beachten, dass eine Qualitätsmanagementkonzeption einer Schule nicht immer zu einer Verbesserung der Qualität führt. „Je besser die Kultur der Schulentwicklung in einem Schulhaus trägt und je stärker Qualitätsmanagement, Schulentwicklung und Lehrerfortbildung aufeinander abgestimmt werden, desto eher sind Qualitätsverbesserungen zu erwarten“ (Dubs, 2003, S. 10).

2.3.2 Qualitätssicherung

„Die Qualitätssicherung i. S. der Qualitätsmanagementdarlegung enthält ‚alle geplanten und systematischen Tätigkeiten, die innerhalb des Qualitätsmanagementsystems verwirklicht sind und die wie erforderlich dargelegt werden, um ausreichendes Vertrauen zu schaffen, dass eine

Einheit die Qualitätsforderung erfüllen wird.“ (Thom / Ritz, 2008, S. 189). Die Qualitätssicherung „sorgt dafür, dass definierte Qualitätsanforderungen erfüllt werden. Dazu werden Kriterien von ‚Qualität‘ festgelegt und → Indikatoren als Messgrößen bestimmt. Standards definieren die Mindestanforderungen und die Grenzwerte. Regelmässige Messungen überprüfen die Erfüllung der Qualitätsstandards. Qualitätssicherung ist statisch und normierend“ (Spiess 1997 zitiert nach: Thom et al., 2006, S. 381).

Mit der Qualitätssicherung wird ersichtlich, mit welchen Massnahmen die Schule ihre Arbeitsfortschritte plant zu überprüfen. Dies kann beispielsweise mittels gezielter Fragestellungen und Methoden passieren. Es kann sein, dass eventuell nebst einer internen Evaluation auch eine externe vorgesehen ist. „Auf jeden Fall ist mitzudenken, welche Personen und Gruppen in welcher Form in den Evaluationsprozess einbezogen werden sollten“ (Schratz, 2003, S. 32).

2.3.3 Qualitätsevaluation

„Qualitätsevaluation ist allerdings nicht mit Qualitätsentwicklung gleichzusetzen, sondern ein Teil von ihr“ (Thom et al., 2006, S. 105). Mit Evaluation ist die Qualitätsmanagementüberprüfung gemeint. Dazu muss vorerst eine Qualitätsmanagementkonzeption vorliegen. Die untenstehende Evaluationskarte von Nisbet zeigt die vier Funktionen der Evaluation und ihre Polaritäten auf:



Abbildung 2 Die vier Funktionen einer Evaluation nach John Nisbet

(Quelle: Strahm, 2008, S. 15)

Die erste Polarität besteht zwischen der Kontrolle durch die Aufsichtsbehörden und dem Wachstums- und Entwicklungsdrang der Schulen. Für die Aufsicht ist vor allem der Aspekt der „Qualitätssorge“ (respektive der Qualitätssicherung) zentral, während sich die Schulen lieber der Qualitätsentwicklung widmen und bemüht sind, aus Erfahrungen zu lernen und Prozesse entsprechend zu optimieren und weiterzuentwickeln (nach: Strahm, 2008, S. 15).

Bei der zweiten Polarität wird ersichtlich, dass Qualitätsevaluation einerseits zur externen Rechenschaftsablegung gegenüber Dritten dienen kann und daher von extrinsischer Motivation gesprochen wird, oder andererseits aus intrinsischer Motivation (aus professionellem Eigenantrieb) passiert.

So entstehen gegensätzliche Interessen, bei denen es wichtig ist, eine gewisse Ausgewogenheit zwischen den Polaritäten sicherzustellen (Strahm, 2008, S. 15)².

Qualitätsevaluation passiert Rolf Dubs gemäss in der Schule auf den Ebenen Selbstevaluation, Fremdevaluation und Metaevaluation (Dubs, 2003, S. 9):

a) *Selbstevaluation*

Von einer Selbstevaluation³ wird gesprochen, wenn die Beteiligten einer Schule die Evaluation ihrer Schule selbst vornimmt.

b) *Fremdevaluation*

Die Durchführung der Evaluation kann auch an Dritte übertragen werden. In diesem Falle handelt es sich um eine Fremdevaluation⁴.

c) *Metaevaluation*

Praktische Erfahrungen haben gezeigt, dass Qualitätsmanagement, welches ausschliesslich intern konzipiert ist und sich nur auf die Ergebnisse und Erkenntnisse der Selbstevaluation stützt, heutzutage nicht mehr genügt. Gründe dafür liegen beispielsweise in den Ermüdungserscheinungen der Lehrerschaft, welche neben dem Unterrichtsalltag nur wenig freie zeitliche Kapazität und Ressourcen für die intensive Auseinandersetzung mit dem Bereich des Qualitätsmanagements hat. Zudem sind die gewählten vorhandenen Methoden nicht immer geeignet, um die Schule selber zu evaluieren. Es kann beispielsweise vorkommen, dass unwesentliche Schulbereiche näher unter die Lupe genommen oder Selbstevaluationsmethoden nicht zweckmässig angewendet werden. Um solche Szenarien gezielt zu vermeiden, wird die Metaevaluation eingesetzt.

„Metaevaluation heisst: Dritte (Schulaufsicht, Schulbehörden, Wissenschaft) überprüfen, ob das intern konzipierte Qualitätsmanagement zweckmässig ist, die Selbstevaluation korrekt geführt wurde und im Fall von ermittelten Qualitätsmängeln geeignete Schulentwicklungsmaßnahmen umgesetzt wurden“ (Dubs, 2003, S. 9). Hierbei handelt es sich um eine externe Metaevaluation (Makro-Ebene). Daneben kann eine interne Metaevaluation auch durch die Schulleitung selbst (Meso-Ebene) oder durch die Lehrkräfte auf der individuellen Ebene (Mikro-Ebene) erfolgen (nach: Strahm, 2008, S. 57). Bei der Metaevaluation geht es grund-

² Als Grundlage dazu dient einerseits eine gute Vertrauensbasis zwischen den jeweiligen Akteuren und andererseits soll der Evaluationsprozess durch einen guten Dialog und eine offene Kommunikation gestützt werden. Die einzelnen Akteure sollen ihrer Verantwortung bewusst sein und über die notwendigen Mandate verfügen.

³ „Unter Selbstevaluation werden Verfahren verstanden, bei denen Akteure ihre eigenen Tätigkeiten systematisch und datenbasiert bewerten“ (Das A-B-C, 2004, S. 37). „Zur Selbstevaluation gehört, dass diejenigen über die Daten verfügen, die von der Evaluation betroffen sind“ (Journal für Schulentwicklung, 3/2002, S. 37). „Die Selbstevaluation wird mit dem Ziel, Qualität nachzuweisen und zu verbessern durchgeführt“ (Das A-B-C, 2004, S. 37).

⁴ „Sie verfügen somit über eine geringere Fach- und Feldkompetenz im Evaluationsfeld. Da sie den Geltungsansprüchen des jeweiligen Evaluationsfeldes weniger verpflichtet sind fällt es ihnen oft leichter, eine unabhängige Position zu wahren und neue Perspektiven der Beschreibung und Bewertung einzubringen.“ (Das A-B-C, 2004, S. 19).

sätzlich um die Überprüfung der einzelnen Phasen und des gesamten Evaluationsprozesses. Die gemachten Erfahrungen werden reflektiert und anschliessend ausgewertet. Es kann ein Vollzugsnachweis erstellt werden, welcher belegt, dass die festgelegten Ziele im Bereich der Qualitätsentwicklung respektive -sicherung erreicht worden sind (nach: Strahm, 2008, S. 114).

2.3.4 Qualitätsentwicklung und Qualitätssorge

„Qualitätsentwicklung in Schulen zielt darauf ab, lernende Unternehmen zu schaffen, die sich selbst organisieren, reflektieren und steuern“ (K. Maag Merki zitiert in: Strahm, 2008, S. 35).

„Hier geht es um einen dauernden Verbesserungsprozess. Regelmässig werden die notwendigen Informationen beschafft und aufgearbeitet, um Stärken, Schwächen und Potentiale festzustellen, um sich auf eine auf Fakten begründete Meinung zu bilden und um Massnahmen zur Verbesserung treffen zu können. Qualitätsentwicklung ist dynamisch, offen und nach vorwärts gerichtet“ (Spiess 1997 zitiert nach: Thom et al., 2006, S. 381).

„Qualitätssorge“ beinhaltet sowohl Qualitätsentwicklung als auch Qualitätssicherung. „Unterricht und schulinterne Zusammenarbeit orientieren sich am Grundsatz, dass Schulqualität gezielt gesichert und entwickelt werden muss“ (*Leitfaden Schulqualität*, 2006, S. 4).

2.4 Qualitätsmerkmale wirksamer Schulen

Ende der 70er-Jahre geht die Forschung der Frage auf den Grund, ob und inwieweit es Merkmale „guter Schulen“ gibt. Die Untersuchungen weisen Übereinstimmungen von Qualitätsmerkmalen in den folgenden Bereichen auf (Strahm, 2008, S. 17-19):

- *Identität, gemeinsame pädagogische Leitideen und Zielsetzungen*
- *Schul- und Kommunikationskultur, Schulethos*
- *Zusammenarbeit, Kooperation im Kollegium*
- *Leitungs- und Organisationsstruktur*
- *Kernaufgabe Unterricht*
- *Schulentwicklung und Qualitätsevaluation*
- *Weiterbildung der Lehrpersonen und des Gesamtkollegiums*
- *Pflege der Zusammenarbeit mit Eltern, Schulbehörden und abnehmenden Instanzen*
- *Vernetzung und Zusammenarbeit mit dem schulischen Umfeld*
- *Ressourcen*

a) *Identität, gemeinsame pädagogische Leitideen und Zielsetzungen*

Das Leitbild beinhaltet gemeinsame Wertvorstellungen, Haltungen und Ziele. Das Leitbild wurde von den Beteiligten gemeinsam erarbeitet. Die Schule verfügt über ein eigenes Profil. Es besteht Konsens über die Vorstellungen des Lehrens, des Lernens und über die Art und Weise, wie das Zusammenleben im Unterrichts- und Schulalltag zu gestalten ist.

b) *Schul- und Kommunikationskultur, Schulethos*

An einer guten Schule herrscht ein Klima, das Zufriedenheit, Toleranz und gegenseitige Wertschätzung pflegt. Die angstfreie Atmosphäre ermöglicht ein partnerschaftliches Mitei-

einander und eine offene Kommunikationskultur. Konflikte werden angesprochen und angegangen. Der Schulalltag lässt die Nutzung von Freiräumen zu. Die Schule steht für Partizipation, Chancengleichheit und die Integration von Minderheiten. Gemeinsam erarbeitete, verbindliche Vereinbarungen und Regeln bestimmen das Zusammenleben im Schulhaus und setzen klare Grenzen.

c) Zusammenarbeit, Kooperation im Kollegium

Die Identifikation mit der eigenen Schule ist bei den LehrerInnen gegeben. Innerhalb des Kollegiums wird verbindlich zusammengearbeitet. In den zentralen Fragen pädagogischer und methodisch-didaktischer Art besteht Konsens. Unterrichtsplanungen, Beurteilungskonzepte, Verhaltensregeln und Abmachungen werden gemeinsam erarbeitet und festgelegt. Die Lehrpersonen können sich bei Entscheidungsprozessen einbringen und bei der Entscheidungsfindung mitwirken.

d) Leitungs- und Organisationsstruktur

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Schulbehörden, der Schulleitung und der LehrerInnen sind strukturiert und klar geregelt. Die Schulleitung ist für die pädagogische und administrativ-organisatorische Führung der Schule verantwortlich. Sie nutzt die Synergien und Ressourcen der Lehrpersonen und respektiert deren Autonomieansprüche. Sie kommuniziert und informiert gegen innen und gegen aussen klar und verständlich. Die Leitung der Schule ist offen gegenüber Neuem und kurbelt Lern- und Optimierungsprozesse an. Sie führt periodisch Standortbestimmungen und Gespräche mit ihren Mitarbeitenden durch und wirkt unterstützend. Es existieren verbindliche Gefässe für Kommunikation, Information und Kooperation.

e) Kernaufgabe Unterricht

LehrerInnen und SchülerInnen übernehmen Verantwortung fürs Lernen im Unterricht. Die Lerninhalte sind auf die Lern- und Lebenssituationen der Schülerschaft abgestimmt. Ziel-schwerpunkte werden über die einzelnen Fächer, Klassen und Stufen hinaus miteinander koordiniert und zielen auf die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen und grundlegenden Fähigkeiten ab. Es herrscht ein gegenseitiges, wertschätzendes Klima im Schulzimmer. Es werden verschiedene Arbeits- und Lernmethoden in den Unterricht integriert. Im Unterricht gehen die LehrerInnen von einer positiven Leistungserwartung ihrer SchülerInnen aus. Die Lehr- und Lernprozesse sind klar strukturiert. Die Lehrpersonen vermitteln Erfolgserlebnisse. Sie geben ihren SchülerInnen regelmässig sachliche Feedbacks zu den Lernerfolgen.

f) Schulentwicklung und Qualitätsevaluation

Das Schulprogramm beinhaltet die Vorgaben der Aufsicht, die Erwartungen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und die Umsetzung des Leitbildes. Ausgehend davon werden Ziele und Massnahmen für die Entwicklung der Qualität definiert. Die Überprüfung der Ziele geschieht durch eine Selbstreflexion der Lehrperson und durch gezieltes Feedback einholen (360°-Feedback). Periodisch findet eine Evaluation der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der

Schule statt. Gemeinsam werden die Ergebnisse ausgewertet, nötige Schlussfolgerungen daraus gezogen und allfällig notwendige Massnahmen geplant und eingeleitet.

g) Weiterbildung der Lehrpersonen und des Gesamtkollegiums

Individuelle sowie berufliche Weiterbildungen werden angestrebt. Es besteht ein Weiterbildungskonzept, das die persönlichen sowie die Interessen und Bedürfnisse der gesamten Schule berücksichtigt und fördert. Für die LehrerInnen sind der Austausch und die Weiterbildung im Lehrerkollegium besonders wichtig.

h) Pflege der Zusammenarbeit mit Eltern, Schulbehörden und abnehmenden Instanzen

Die Schule pflegt den Austausch mit der Elternschaft und arbeitet mit Entscheidungsträgern und Ausbildungsstätten zusammen. Gegenseitiges, regelmässiges Informieren sowie die Berücksichtigung von gegenseitigen Anliegen machen eine gute Zusammenarbeit aus.

i) Vernetzung und Zusammenarbeit mit dem schulischen Umfeld

Die Schule pflegt Kontakte nach aussen, beispielsweise mit der Öffentlichkeit. Sie tauscht sich mit Partnerschulen über Erfahrungen periodisch aus und zieht externe Beratungsstellen und Fachpersonen zur Unterstützung bei.

j) Ressourcen

Die Räumlichkeiten des Schulhauses sind kindgerecht und bieten lernfreundliche Arbeitsumgebungen. Der Aussenbereich ist ebenfalls interessant und ansprechend gestaltet. Es gibt genügend finanzielle und zeitliche Ressourcen für die Aufgabenerfüllung.

2.5 Feedback als zentraler Untersuchungsgegenstand der Qualitätssorge⁵

Ursprünglich stammt der Begriff „Feedback“ aus der Kybernetik und bedeutet Rückmeldung beziehungsweise Rückkoppelung von Informationen. „Heute wird Feedback vor allem als gemeinsame Verständigungsleistung zwischen zwei oder mehreren Personen verstanden“ (Strahm, 2008, S. 52). Feedback widerspiegelt unser Verhalten. Aufgrund von Rückmeldungen erfahren wir, wie wir von unseren Mitmenschen im Alltag wahrgenommen werden und wie wir mit unserem Verhalten auf andere wirken. Feedback trägt zum verbesserten Verständnis zwischenmenschlicher Beziehungen bei und dient zur Klärung bei zwischenmenschlichen Konflikten. Mit Hilfe von Feedback können wir unsere Handlungen besser steuern und zielgerichteter einsetzen. „Wer mehr über die Wirkungen des eigenen Handelns, über die Realisierung von Zielen und die Voraussetzungen seines Arbeitsbereichs weiss, kann Situationen und Probleme besser verstehen und somit gezielter und wirkungsvoller handeln“ (C. Burkard / G. Eikenbusch zitiert nach: Strahm, 2003, S. 101). Es ist uns aufgrund von Reflexion möglich, unsere persönliche, berufliche Entwicklung besser zu planen und zu fördern, was wiederum unsere Arbeitsmotivation steigert. Diese Aspekte wirken sich somit positiv auf unsere Zufriedenheit und Gesundheit aus.

⁵ Dieses Kapitel bezieht sich ausschliesslich auf: Strahm, 2008, S. 52-59, 75, 101.

Wesentlich für ein erfolgreiches Feedback ist die Haltung der Beteiligten. FeedbackgeberIn und -empfängerIn müssen beide daran interessiert sein, die Meinung des Gegenübers zu akzeptieren und für Veränderungen und Neues offen zu sein. „Feedback ist kein Beurteilungs-, sondern ein Entwicklungsinstrument“ (Strahm, 2008, S. 55). Sollten Rückmeldungen sich als mangelhaft erweisen, können diese sich immer noch positiv auf die Verbindung zwischen FeedbackgeberIn und -empfängerIn auswirken und die Beziehung festigen. Feedback kann folglich einen Beitrag zu einer förderlichen Atmosphäre leisten wie beispielsweise in einem Kollegium von LehrerInnen. Damit Feedback zu einer erfolgreichen Anwendung kommt, ist es wichtig, dass alle Lehrpersonen in diesem Bereich über den gleichen Wissensstand verfügen, was wiederum Schwerpunkt einer schulhausinternen Weiterbildung sein könnte. „Es entsteht eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens, und gegenseitige Unterstützung und Verantwortung wachsen“ (Strahm, 2008, S. 56).

Für eine wirksame und nachhaltige Qualitätsentwicklung muss eine systematische Evaluation durch ein 360°-Feedback erfolgen. Das 360°-Feedback wird auf drei Ebenen durchgeführt:

1. Mikro-Ebene, 2. Meso-Ebene und 3. Makro-Ebene.

1. Mikro-Ebene (Feedback auf individueller Ebene)

Auf der individuellen Ebene holen Lehrpersonen Feedbacks von den SchülerInnen, von den KollegInnen und / oder von Schulleitung und / oder von der Elternschaft ein. Individualfeedback lässt sich beispielsweise mit Hilfe von gegenseitigen Unterrichtsbesuchen (Hospitation) realisieren. Die eigene Wahrnehmung kann mit der des Tandempartners (Fremdwahrnehmung) verglichen werden und neue Aspekte und Perspektiven aufzeigen. Die Form des kollegialen Hospitierens ermöglicht den betroffenen Lehrpersonen, ihren Unterricht zu reflektieren und anhand der Rückmeldungen neu zu gestalten und zu optimieren, was sich ebenfalls auf die systemische Ebene einer Schule (Meso-Ebene) positiv auswirkt. Nebst der Förderung des Individuums in seinem beruflichen Alltag passiert ebenfalls eine Förderung der Weiterentwicklung der Institution Schule als systemisches Ganzes im Bereich Qualität.

2. Meso-Ebene (Feedback auf institutioneller Ebene)

Die Institution Schule führt eine Schulqualitätsrecherche zu selbstdefinierten Themenbereichen und Zielsetzungen ein. Dies können beispielsweise gemeinsame Zielsetzungen im Bereich der Unterrichtsentwicklung sein. Kollegiale Erkenntnisse sowie der gegenseitige Austausch von Erfahrungen führen zu gemeinsamen Wertvorstellungen und Zielen. Es entsteht ein Konsens in wichtigen pädagogischen Fragen, welcher sich positiv auf das Schul- und Beziehungsklima auswirkt. „Die systematische Zusammenarbeit im Kollegium hat klare Auswirkungen auf das Zusammenleben der Gesamtschule“ (Strahm, 2008, S. 75). Es entsteht ein Klima der Offenheit und des Vertrauens, was sich nicht nur nach aussen positiv auswirkt, sondern auch nach aussen Wirkung zeigt. Auch das Einholen von Elternfeedback kann einer Schule wichtige Inputs und Rückmeldungen liefern, welche in die Schul- und Qualitätsentwicklung einfließen können.

Diese Selbstevaluation ermöglicht der Schule, ihre Stärken und Schwächen zu orten. „Die gewonnenen Erkenntnisse werden als Steuerungswissen zur Weiterentwicklung, Qualitätssicherung oder Rechenschaftsablegung eingesetzt“ (Strahm, 2008, S. 101).

3. Makro-Ebene (externe Evaluation)

Die Schule wird durch eine externe Fachstelle mit externen Fachpersonen oder durch Peers von anderen Schulen (Peer-Review-Verfahren) evaluiert. Heutzutage bestehen zahlreiche Modelle mit Evaluationsabläufen. Der EVA-Kreis (Evaluationskreis) veranschaulicht die unterschiedlichen Phasen und Schritte der Evaluation und ist in der QuES-Schleufe (Evaluations- und Entwicklungsschleufe für Schulen) entsprechend integriert.

2.6 EVA-Kreis und QuES-∞

Die QuES-∞ (= Schleufe) besteht einerseits aus der Entwicklungsschleufe und andererseits aus dem EVA-Kreis. „Evaluationen legitimieren sich durch ihre Auswirkungen auf die Praxis“ (Strahm, 2008, S. 59). Folglich müssen die Ergebnisse der Entwicklungsschleufe zwingend in den EVA-Kreis einfließen und umgekehrt (nach: Strahm, 2008, S. 59).

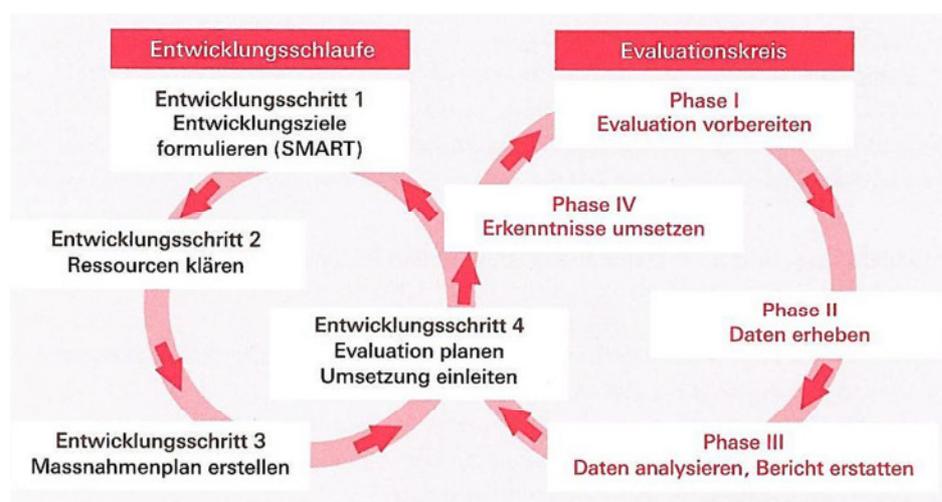


Abbildung 3 Grundmodell Evaluations- und Entwicklungsschleufe (QuES-∞)

(Quelle: Strahm, 2008, S. 59)

Die Entwicklungsschleufe formuliert in einem ersten Schritt die Entwicklungsziele nach den Grundsätzen des SMART-Schemas: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Die Ziele werden basierend auf den Evaluationsergebnissen (siehe Evaluationskreis) und eventuellen Vorgaben von Behörden oder Schulaufsicht formuliert. In einem zweiten Entwicklungsschritt muss die Ressourcenfrage geklärt und die Form von Unterstützung definiert und geplant werden. Dies geschieht unter der Berücksichtigung der situativen Gegebenheiten und der Bedürfnisse der Institution Schule und beteiligten Individuen. Anschliessend wird in einem nächsten Schritt ein Massnahmenplan erstellt, welcher die Inhalte, ihre Dringlichkeit, den Zeithorizont, die Verantwortlichkeiten und die Ressourcen definiert. Im vierten entwick-

lungsschritt wird die Evaluation geplant und deren Umsetzung eingeleitet, d.h., hier fließen die Ergebnisse aus der Entwicklungsschleife in den EVA-Kreis (nach: Strahm, 2008, S. 59-60).

Der EVA-Kreis zeigt vier Phasen auf, welche sich von der Vorbereitung der Evaluation, der Datenerhebung, der Datenanalyse und Berichterstattung bis zur Umsetzung der Erkenntnisse aus der Evaluation oder gar bis zur Zertifizierung erstrecken. Innerhalb der Vorbereitungsphase muss die Schule den genauen Untersuchungsgegenstand und das methodische Vorgehen festlegen. Zweck und Ziele der bevorstehenden Evaluation werden definiert und transparent gemacht. Anschliessend werden in einem weiteren Schritt durch festgelegte Verfahren anhand von Indikatoren und Kriterien Daten erhoben und aufbereitet. Die Verdichtung der Daten ist dienlich für die Präsentation und die Reflexion, welche in einem weiteren Schritt getätigt werden und letztlich zu Schlussfolgerungen führen. In einem letzten Schritt formuliert die Schule aufgrund der Ergebnisse und Erkenntnisse Entwicklungsziele und einen entsprechenden Massnahmenplan. Hier fließen die Erkenntnisse und Informationen des Evaluationskreises in den Kreislauf der Entwicklungsschleife. Die QuES-∞ ist in sich geschlossen (nach: Strahm, 2008, S. 58-59).

2.7 Peer-Review-Verfahren

Peer Review meint nach Peter Strahm eine externe Evaluation der Schule durch ausenstehende Personen, welche von der Schule selber ausgewählt worden sind (Strahm, 2008, S. 122, 126, 129-140, 231). Es handelt sich hierbei häufig um Lehrpersonen aus anderen Schulen. Ein Peer-Team besteht meist aus mindestens drei Peers und einer externen Fachperson. Das Peer-Review-Verfahren⁶ enthält die fünf folgenden Phasen:

a) *Informations- und Organisationsphase*

Die Schule informiert zu Beginn die LehrerInnen über die Ausgangslage, den Zweck, die Zielsetzungen, die damit verbundenen Arbeiten, die Kosten, den zeitlichen Rahmen und über das Vorgehen des Peer-Review-Verfahrens. Hat sich die Schule für eine externe Evaluation durch Peers entschieden, werden in einem weiteren Schritt die Peers ausgewählt und kontaktiert. Es gilt als empfehlenswert, sich als Schule im Peer-Review-Verfahren durch eine externe Fachperson beraten zu lassen. Im Vorfeld finden bereits erste Gespräche mit den Peers und der allfälligen Fachperson statt, in denen sich die Beteiligten über Zielsetzungen, Inhalte, Termine und Vorgehensschritte einigen. Die wichtigsten Punkte werden in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten.

b) *Vorbereitung der Peer Reviews*

Dem Peer-Review-Verfahren geht eine systemische Selbstevaluation der betroffenen Schule voraus. Dies kann eine umfassende Schulqualitätsrecherche oder eine SOFT-Analyse sein, welche die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefährdungen der Schule aufzeigt. Die Ergebnisse der Auswertungen werden in einem Portfolio dokumentiert, welches den Peers ausge-

⁶ Mit Peer-Review-Verfahren ist die Form des Peer-Review-Verfahrens *QuES* gemeint, welches zurzeit am weitesten entwickelt ist.

hündigt wird. Die Peers bereiten sich im Team mithilfe der Unterlagen vor und erstellen dazu Interviewfragen.

c) *Daten erheben*

Das Peer-Team erhebt Daten und Beobachtungen von den Interviews, dem Portfolio, dem Rundgang durchs Schulhaus und von allfälligen Unterrichtsbesuchen. Je nach Wunsch können auch Befragungen mittels Kurzfragebogen oder weiterer Evaluationsverfahren wie Shadowing eingesetzt werden. Die Interviews bilden das Kernstück des Peer-Review-Verfahrens. Das Peer-Team führt die Befragungen mit einem Interviewleitfaden bei den jeweiligen Anspruchsgruppen durch. Ziel ist es, in möglichst kurzer Zeit viele relevante Informationen zu den einzelnen Bereichen der Evaluation ausfindig zu machen und zu sammeln. Informationen werden auf einem Protokollblatt festgehalten, verdichtet und in einer Nachbereitung ausgewertet.

d) *Daten auswerten / Bericht erstellen*

Die Ergebnisse aus den Interviews werden innerhalb der Peer-Teams zusammengetragen und ausgewertet. In der Abschlussrunde werden dem Kollegium die Resultate in einer kommunikativen Validierung unter der Leitung der externen Fachperson präsentiert. Das Kollegium hat die Möglichkeit, Verständnisfragen zu stellen und anschliessend eine Stellungnahme abzugeben. Ergebnisse und Erkenntnisse werden in einem schriftlichen Peer-Review-Bericht (verfasst von der Peer-Review-Leitung) festgehalten. Dieser enthält u.a. auch Entwicklungshinweise für die Schule.

e) *Umsetzen der Ergebnisse*

Die Ergebnisse aus dem Peer-Review-Verfahren können von der Schule in die Planung aufgenommen werden, was für die Weiterentwicklung der Schule ausschlaggebend und dienlich ist.

Das Peer-Review-Verfahren ist folglich eine Begutachtung durch externe Fachpersonen basierend auf einer internen Evaluation, welche periodisch durchgeführt wird. Es geht von einem systematischen 360°-Feedback aus. Es handelt sich um einen Ansatz basierend auf Förderorientierung und Selbstverantwortung. „Neben den Bedürfnissen nach Qualitätsentwicklung und -sicherung wird auch die Verpflichtung zur Berichterstattung und Rechenschaftsablegung gegenüber Behörden und Öffentlichkeit berücksichtigt“ (Strahm, 2008, S. 122).

Im Zusammenhang mit der Durchführung des Intensivprojekts Schule IPS wurde erstmals in der Schweiz im Schuljahr 1998 / 99 ein Peer-Review-Verfahren eingesetzt. Peers begutachten und beurteilen die Ergebnisse der Selbstevaluation der Schule. Sie verhelfen der Schule zu einem externen Profil. Zwischenzeitlich wurde das Peer-Review-Verfahren weiterentwickelt und erfolgreich europaweit eingesetzt. „Die Hauptgründe für die Verbreitung sind die grosse Akzeptanz bei evaluierten Schulen, die hohe Effizienz des Verfahrens sowie der Lernzuwachs der Peers bei der Durchführung der Peer Reviews“ (Strahm, 2003, S. 122). Peer Reviews ermöglichen eine Spiegelung aus externer Sicht über zentrale Fragen der Schule. Mit Hilfe von Gruppeninterviews, der Mitwirkung beteiligter Personen und der Validierung von Feedbacks aus der Lehrerschaft erhält die Schule wichtige Erkenntnisse für ihre Weiterentwicklung.

Stärken werden dabei hervorgehoben und gewürdigt. Schwächen werden aufgezeigt, damit diese künftig aktiv angegangen werden können. Parallel dazu unterstützen und kontrollieren die Peers die Schule in ihrer Selbstevaluation und in der Schulentwicklung. Bei der Durchführung und Auswertung der Interviews innerhalb des Verfahrens erlangen sie wichtiges, fachliches Knowhow für die Weiterentwicklung ihrer eigenen Schule und ihres eigenen Berufsalltags. Der Vergleich mit einer anderen Schule spornt häufig die Reflexion der eigenen Institution an mit dem Ziel, sich stets zu verbessern.

3. Qualitätsmanagement in Schulen

Heutzutage rückt das wirtschaftliche Geschehen vermehrt ins Zentrum des Bewusstseins der Öffentlichkeit. Folglich erwartet die Öffentlichkeit auch vermehrt ein wirkungsorientiertes Handeln von Schulen, indem sich die Bildungslandschaft intensiv mit Fragen und Aspekten der Qualitätsentwicklung und -sicherung auseinandersetzt (nach: Gonon et al., 1998, S. 5).

3.1 Interessen-Landkarte Qualitätsevaluation

In den letzten Jahren forderten vor allem Berufsschulen die Etablierung von Qualitätssystemen, welche in der Wirtschaft angesehen und anerkannt sind. Dadurch wurden vielerorts Projekte mit *ISO* und *EFQM* lanciert, mit der Erwartung, diesen Ansprüchen zu genügen. Diese Qualitätssysteme wurden hauptsächlich durch das *Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT* gefördert und unterstützt (nach: Gonon et al., 1998, S. 5). Im Bereich der öffentlichen Volksschule richtet sich der Trend nach förderorientierten Qualitätssystemen wie *Q2E*, *FQS* und *QuES* aus.

Interessen-Landkarte Qualitätsevaluation

Nach: Nisbet, *The Evaluation of Educational Programmes: Methods, Uses and Benefits*, (S&Z) 1990

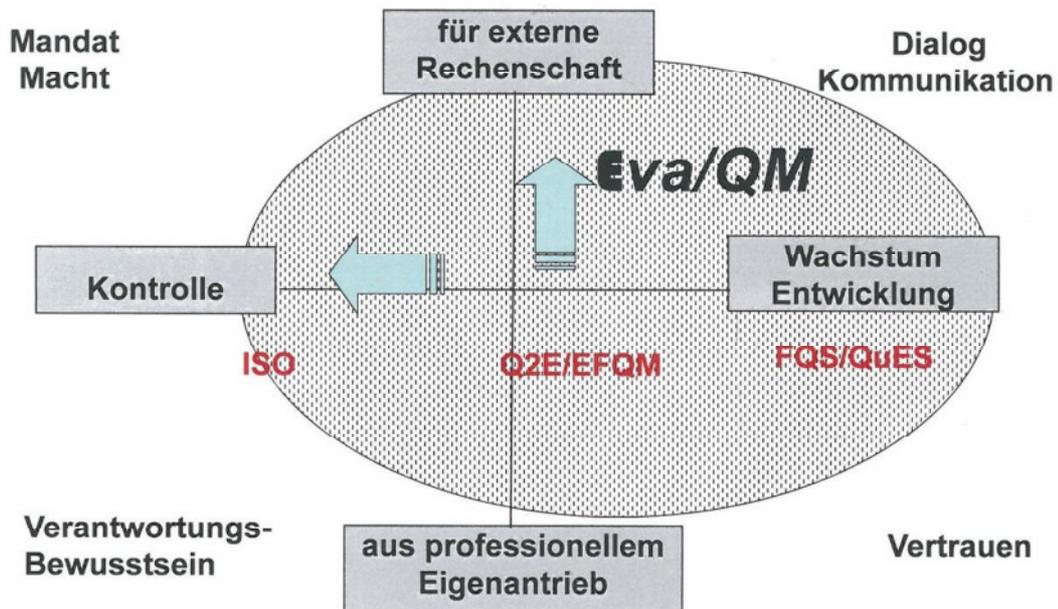


Abbildung 4 Interessen-Landkarte Qualitätsevaluation nach John Nisbet

(Quelle: *BeFaSEB Tagungsunterlagen*, 2008, Folie 18)

In den nachfolgenden Unterkapiteln 3.2 bis und 3.6 werden Qualitätssysteme vorgestellt, welche in der oben aufgeführten Interessen-Landkarte in Anlehnung an John Nisbet dargestellt sind.

3.2 Qualitätsnormensystem ISO – International Organization for Standardization⁷

3.2.1 Kurzporträt ISO

„Seit Mitte der 1980er Jahre bemüht sich die Wirtschaft zunehmend mehr um ein umfassendes Qualitätsmanagement (*Total Quality Management TQM*) zur Verbesserung der Qualität aller unternehmerischen Prozesse sowie von Produkten und Dienstleistungen einer Unternehmung“ (Dubs, 2003, S. 41). Aus diesem Grund wurden internationale Richtlinien für die Qualitätssystembeurteilung erlassen. Normen aus Grossbritannien, Kanada und den USA wurden 1987 in einem Gesamtwerk von *International Organization for Standardization ISO* zusammengeführt und verabschiedet.

Normenreihen der *International Standards Organization* wie beispielsweise *ISO 9000* und *ISO 9004* sind hauptsächlich auf die Ausrichtung der Prozesse fokussiert. „Die ISO 9000 beinhaltet reine Verfahrensnormen, d.h. sie beschreibt Abläufe, Merkmale und Eigenschaftswerte für die in einem Unternehmen ablaufenden Tätigkeiten, Verfahren und Prozesse“ (Thom / Ritz, S. 191, 2008). *ISO-Normenreihen* überprüfen die Aufgabenerfüllung der Organisationen und beabsichtigen, Fehler möglichst bereits beim Entstehungszeitpunkt zu verhindern und nicht erst am Prozessende. Mit Hilfe von Standards können die Gestaltungsanforderungen der einzelnen Prozesse definiert, beschrieben und dokumentiert werden. Durch die Spezifikation dieser Standards kann somit die Qualität überprüft und eine Qualitätsverbesserung angestrebt werden (nach: Dubs, 2003, S. 41).

Ursprünglich wurde die *Qualitätsnorm ISO 9000 ff.* für Betriebe der Produktion entwickelt. Betriebsabläufe und ihre Qualitätskriterien sowie die damit verbundenen Massnahmen sind in einem Handbuch festgehalten, welches vom Betrieb selber (mit Hilfe von externer Beratung) erstellt wird. „Im Rahmen der Public Management-Reformen werden ISO-Normen jedoch zunehmend auch in öffentlichen Verwaltungen eingesetzt, wobei die Steigerung der Innovationskraft und die Möglichkeit des Benchmarkings als Wettbewerbssurrogat die Hauptgründe für die Implementierung dieses Qualitätsmanagementsystems darstellen“ (Thom / Ritz, S. 192, 2008). Die *Qualitätsnorm ISO 9000 ff.* weitete sich mit der Zeit auf Dienstleistungsbetriebe aus. Sie zeichnet sich durch eine Gültigkeit aus, welche branchen- und produktübergreifend ist und auch in der Bildungslandschaft ihre Bedeutung hat. Etliche weiterführende Schulen orientieren sich heute ebenfalls an diesem Qualitätsnormensystem für den Aufbau und die Bewertung ihres internen Qualitätsmanagementsystems. Für Schulen ist die Beschreibung von Prozessen vordergründig. Der Fokus wird insbesondere auf die Bereiche der Führung, der Unterstützung und der Leistungserbringung gesetzt. *ISO* macht jedoch keine inhaltlichen Aussagen zur vorhandenen Schulqualität. Sind in einem Betrieb die Anforderungen gemäss den *Qualitätsnormen nach ISO* gegeben, kann sich dieser nach *ISO* zertifizieren lassen. Dies erfolgt durch ein anerkanntes Zertifizierungsinstitut.

⁷ Dieses Kapitel bezieht sich hauptsächlich auf Gonon et al., 1998, S. 18-25, 41.

3.2.2 Vorgehen nach ISO

ISO schlägt zwanzig Bereiche vor, deren Beschreibung innerhalb eines Gestaltungsrahmens passieren soll. Die Schule entscheidet selber über Form und Umfang der inhaltlichen Ausgestaltung der Anforderungen und auf deren Bezug. Die Ausgestaltung des *Qualitätsmanagements nach ISO* räumt der Schule einen grossen Handlungsspielraum ein. Nach der Festlegung der Standards gelten diese als verbindlich. Die Zertifizierungsstelle misst die Schule an den eigenen Vorgaben.

Die 20 Qualitätselemente (siehe Anhang 1) der umfassenden *ISO 9001* werden für die Anforderungsbeschreibung an ein Qualitätsmanagementsystem verwendet. Sie sind jeweils betriebsspezifisch auszugestalten. Bei den formulierten Qualitätselementen von *ISO* handelt es sich um Begriffe, welche von Ingenieuren definiert worden sind und sich auf die technische Umgebung ausrichten. Schulen müssen folglich – aufgrund der in den meisten Fällen fehlenden Wirtschaftsnähe – viele Elemente weitgehend interpretieren. Berufsschulen orientieren sich vielfach nach *ISO*.

Es wird ein dreiteiliges Vorgehen⁸ mit einer Vorbereitungs-, einer Dokumentations- und einer Validierungsphase vorgeschlagen:

1. Vorbereitungsphase

Im Anschluss an den Grundsatzentscheid der Schulleitung folgt einerseits die Motivation der Mitarbeitenden, diese für das *Qualitätsnormensystem nach ISO* und den damit verbundenen anstehenden Arbeiten zu gewinnen, andererseits die Schulung der Mitarbeitenden mit Weiterbildungskursen bereit zu stellen. Die Erarbeitung des Leitbildes erfolgt durch die Schulleitung. Unterschiedliche Abläufe werden mit einer Checkliste zur Selbstevaluation von der Schule analysiert. Diese Vorgehensweise ermöglicht, die Differenzen qualitativer und quantitativer Art zwischen den Anforderungen nach *ISO* und dem Ist-Zustand der Schule zu erfassen und zu messen. Daraus ergibt sich der Handlungsbedarf für die folgenden Projektarbeiten.

2. Dokumentationsphase

Die Dokumentationsphase befasst sich in erster Linie mit der Erarbeitung des Qualitätssystems. Aufbau- und Ablauforganisation der Schule werden dargestellt. Schlüsselprozesse, welche für die Organisation bedeutsam sind, werden definiert und anschliessend von Einzelpersonen oder Arbeitsgruppen untersucht sowie geprüft. Das Qualitätsmanagementhandbuch beinhaltet die Dokumentation der einzelnen Abläufe in Form von Arbeits- und Verfahrensanweisungen. Für die Schulen ist das schriftliche Festhalten von Strukturen, Abläufen und Prozessen in Form von Dokumenten eher ungewohnt. Dadurch gelingt es, den Optimierungsbedarf respektive das Verbesserungspotenzial der Organisationsstruktur der Schule aufzuzeigen.

3. Validierungsphase

Bei der Validierungsphase handelt es sich um die eigentliche Zertifizierungsphase. Vorgängig kann fakultativ noch ein Vor-Audit einberufen werden, um allfällige Mängel beheben zu kön-

⁸ Vgl. dazu BBT Projekt „Zertifizierung von berufsbildenden Schulen“.

nen. Den Abschluss bildet das Zertifizierungs-Audit. Das Zertifikat ist für drei Jahre gültig. Die Dokumente werden in der Regel laufend weiterentwickelt und modifiziert, um nötige Verbesserungen anzubringen und damit die Kontinuität des erreichten Levels der Schule weiterhin zu garantieren oder gar zu steigern.

3.2.3 ISO-Kriterien und ihre Beurteilung

Hier geht es in erster Linie um die Kundenorientierung und um die Schaffung einer Vertrauensbasis. Im Bereich Schule wird unter Kundschaft die öffentliche Hand als Auftraggeber wie auch die SchülerInnen verstanden. Beim Begriff **Qualitätsverständnis** geht es um die von der Schule erwartete Qualität oder die mit der Schule vereinbarte Qualität eines Produktes respektive einer Leistung. Für jedes Produkt respektive für jede Dienstleistung werden bestimmte Merkmale als Qualitätsanforderungen definiert. Werden diese erfüllt, ist auch die erwartete Qualität vorhanden. Die Schule hat folglich ihre eigenen **Zielsetzungen**, welche sich nach der Kundschaft ausrichten sowie ihre Qualitätsanforderungen vorgängig zu formulieren. Mit dem *Qualitätsmanagementsystem nach ISO* verpflichtet sich die Schule, Aufgaben, Arbeitsprozesse, Abläufe, Verfahren und Instrumente anhand von Normvorgaben im Qualitätshandbuch zu beschreiben und zu dokumentieren. Detaillierte Angaben zu Arbeits- und Verfahrensweisen ergänzen die Beschreibungen im Handbuch und sorgen für Transparenz und Übersichtlichkeit. Abläufe können so jederzeit überprüft und optimiert werden.

Mit dem Erstellen des Qualitätshandbuchs und dem Definieren der eigenen Qualitätsansprüche wird das Erreichen der festgesetzten Normen nach *ISO* angestrebt. „Damit soll eine gleich bleibende Qualität garantiert werden, nicht ihre Verbesserung“ (Gonon et al., 1998, S. 20).

Schwerpunktmässig zielen die *ISO-Qualitätsnormen* im Bereich Schulen auf die Gestaltung und die Dokumentation von Qualitätsprozessen ab, welche standardisiert und im organisatorischen Bereich hauptsächlich wiederzufinden sind. Methodisch-didaktische Prozessabläufe auf der Ebene des Unterrichtens werden nur ansatzweise analysiert. Es handelt sich hierbei folglich um Prozesse im Bereich der Organisation, deren Planung und um deren stetige Verbesserung.

Evaluation und Reflexion: Beim *Qualitätsmanagementsystemaufbau nach ISO* muss der Ist-Zustand der Aufbau- und Ablauforganisation der Schule näher beschrieben und dokumentiert werden. Das strukturierte Aufzeigen und das Bewusstmachen der einzelnen Abläufe ermöglichen der Schule, allfällige Schwachstellen der Schulorganisation aufzudecken und zu orten. Dies genügt, bei einem externen Audit zu bestehen. Es ist folglich nicht notwendig, entdeckte Schwachstellen zu beseitigen. Durch die Zertifizierung bestätigen Dritte nur die Übereinstimmung des geprüften Qualitätsmanagementsystems der auditierten Schulinstitution mit der *ISO-Norm*. Für die Qualität des Unterrichts ist der Nutzen von *ISO-Qualitätsnormen* aufgrund der ungeklärten Bedeutung von standardisierbaren Unterrichts- und Schulprozesse umstritten.

Entwicklung, Innovation und Wirksamkeit: Das *Qualitätsmanagementsystem nach ISO* wurde in den letzten Jahren weiterentwickelt. Der Aspekt des prozessorientierten Ansatzes gewann immer mehr an Bedeutung. Kritik wird vor allem hinsichtlich der mit dem Erstellen des Qualitätshandbuches erzeugten Bürokratiezunahme geäußert. Des Weiteren wird bemängelt, dass die Normen zu keinerlei Qualitätsverbesserungen führen. Im Gegenteil, diese würden Innovationen behindern und die Selbstverantwortung der Beteiligten einschränken. Es

gibt jedoch durchaus Schulen, die mit der *ISO* gute Erfahrungen gemacht haben und *ISO* eher als Basismodell für ihr eigenes Qualitätsmanagement ansehen. Diese Schulen betonen, dass die Offenlegung der Prozesse und standardisierten Abläufe äusserst dienlich ist und dass die Lehrerschaft aufgrund der Audits sich intensiver mit dem Begriff der Qualität auseinandersetzt im Sinne einer Verstärkung des Qualitätsbewusstseins. Für die Beziehungs- und Kommunikationsabläufe zwischen den LehrerInnen, den SchülerInnen und den Eltern ist *ISO* nicht geeignet. Für die Analyse von methodisch-didaktischen Prozessen bietet *ISO* ebenfalls keine Hilfe. *ISO-Normen* fokussieren insbesondere auf den Bereich der Organisation der Schule und wirken sich nicht auf die Unterrichtsqualität aus. Die inhaltliche Qualität der Bildungsarbeit wird ausser Acht gelassen und folglich auch nicht verbessert.

Mit *ISO* wird nicht die Qualität der Schule zertifiziert, sondern die Verfahren und die Instrumente zur Sicherstellung der Qualität. Als Nachweis für die **Rechenschaftsablegung** dient die ausführlichere **Berichterstattung** in Form eines Qualitätshandbuches. Die im Handbuch enthaltenen Beschreibungen über Verfahren und Instrumente werden bei der Zertifizierung durch eine anerkannte Zertifizierungsstelle überprüft und bestätigt. Die *ISO-Zertifikate* gelten als Garant, dass sich eine Schule mit dem Bereich der Qualität auseinandergesetzt hat. Möglicherweise scheint sie dadurch glaubwürdiger gegen aussen zu sein und kann das *ISO-Zertifikat* zusätzlich auch für marketingstrategische Zwecke verwenden.

ISO gilt als „Papiersystem“ und bedingt von der Schule klare Strukturen im Bereich der Führung und der definierten Abläufe. LehrerInnen müssen dahinter stehen, **partizipieren** und in den Prozess miteingebunden werden. Abwehrhaltungen der Lehrerschaft zeigen sich vor allem hinsichtlich dem enormen zusätzlichen Arbeitsaufwand und der Bürokratisierung. Daher ist eine umfassende und transparente Kommunikation über Sinn und Nutzen einer Zertifizierung nach *ISO-Normen* unabdingbar. Die LehrerInnen sollen sich bei der Erarbeitung des Qualitätshandbuches möglichst beteiligen und sich verantwortlich fühlen.

Die **Fremdevaluation** ist bei *ISO* zentral. Die **Selbstevaluation** wird nur bei der Prozessanalyse vor der ersten Zertifizierung eingesetzt. Externe Audits können allenfalls Druck auf die Institution Schule ausüben, laufend Änderungen und Anpassungen vorzunehmen.

ISO 9000 ff. ist weitgehend nicht theoretisch **fundiert**. Es ist kritisch zu hinterfragen, inwieweit die Deklaration des Ziels von *ISO* (Qualitätsfähigkeit erhöhen hinsichtlich dem, was versprochen wird) mit den von *ISO* vorgegebenen Mitteln (Handbuchdokumentation über Verfahrensabläufe entlang von zwanzig Kapiteln) erreicht werden kann (**Konsistenz**).

Praktische Umsetzung: Gemäss den Aussagen von bereits zertifizierten Schulen ist es wichtig, dass bei der Einführung von *ISO* bereits gewisse Bedingungen wie beispielsweise das Vorhandensein eines Qualitätsbewusstseins und das Ansehen von Fehlern als Chance respektive Lerngelegenheit vorhanden sind. Gestützt auf Erfahrungen aus der Praxis wird der Schulleitung empfohlen, nicht von Beginn an alle Abläufe zu dokumentieren, um eine Überreglementierung zu verhindern und einen gewissen Freiraum für Flexibilität beizubehalten. „Struktur und Sprache der Norm sind in vielen Punkten schulfremd und dementsprechend für die Benutzer aus Industrie und Dienstleistungsunternehmen sicher verständlicher als für Lehrpersonen in öffentlichen Schulen“ (Gonon et al., 1998, S. 23). Die Begriffe der Normenreihe konzentrieren sich auf den Bereich der Produktion. Daher muss die Schule die Begrifflichkeit

ten vorerst auf die Gegebenheiten der Schullandschaft transferieren und anpassen, damit diese für die Lehrerschaft verständlich sind.

ISO eignet sich vor allem für die Analyse von Management- und Verwaltungsprozessen im Bereich der Schulorganisation, beispielweise bei geleiteten Schulen. Standardisierte Abläufe werden dokumentiert und damit transparent gemacht. Auch im Bereich der Qualitätssicherung kann durch das Offenlegen von Verfahrensabläufen und Instrumenten durch die *ISO* die Gewährleistung der Beibehaltung der bestehenden Qualität erzielt werden.

Meistens ist das notwendige Wissen über *ISO* an den Schulen für die Einführung nicht vorhanden. Aus diesem Grunde werden vor Beginn Schulungen durch externe BeraterInnen angeboten, um sich mit der Thematik der *ISO* auseinanderzusetzen, gemeinsam mit den Beteiligten die Norm zu interpretieren und die Umsetzung zu planen. Auch beim Erstellen und beim inhaltlichen Gestalten des Handbuchs ist es möglich, sich als Schule von einer externen Beratung begleiten und **unterstützen** zu lassen.

Bei der **Zertifizierung** überprüfen AuditorInnen in einem Verfahren (Audit) inwieweit die Umsetzung des Qualitätshandbuchs im Schulalltag gelebt wird. Dafür reicht die Schule im Vorfeld der Zertifizierungsstelle ihr Qualitätshandbuch ein. Die Zertifizierungsstelle überprüft die Dokumentation auf die Normkonformität hin. „Falls das Ergebnis der Überprüfung ein erfolgreiches Audit erwarten lässt, wird das Zertifizierungsaudit durchgeführt“ (Gonon et al., 1998, S. 24). Dabei findet eine Befragung aller MitarbeiterInnen, LehrerInnen, SchülerInnen und der Schulleitung statt. Mit Hilfe dieser Befragungen werden Informationen gesammelt, welche den Nachweis erbringen können, dass die Inhalte des Qualitätsmanagementhandbuchs die vorhandene Schulqualität in der Alltagswirklichkeit widerspiegeln und **erfolgreich** messen lassen. All dies wird in einem Auditbericht schriftlich festgehalten. Ist der Bericht positiv, erteilt die Zertifizierungsstelle auf dessen Grundlage das *ISO-Zertifikat*. Das Zertifikat verliert nach drei Jahren seine Gültigkeit.

Die **Kosten und Aufwand** für eine *ISO-Zertifizierung* variieren je nach Grösse der Schule, je nach Wissensstand, je nach Zielsetzung und je nach Zertifizierungsstelle.

Die Dauer bis zur abgeschlossenen Zertifizierung erstreckt sich bis zu etwa zwei Jahren.

3.3 EFQM – European Foundation for Quality Management

3.3.1 Kurzporträt EFQM

1988 entwickelte sich durch Fachleute der *European Foundation for Quality Management EFQM* (=europäische Stiftung) ein integratives Modell, welches das Qualitätsmanagement in einem grösseren und umfassenderen Zusammenhang der Führung eines Unternehmens sieht (nach: Dubs, 2003, S. 41). Die Stiftung verfolgt damit das Ziel, dass sich einerseits die Unternehmen vermehrt mit den Methoden eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems *TQM* auseinandersetzen und andererseits die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen mittels der Erstellung eines Netzwerkes für gleich gesinnte Firmen in Form von Information- und Gedankenaustausch zu stärken. Der ständige Vergleich von Firmen mit ihrer Konkurrenz veranlasst eine umfassende und kontinuierliche Verbesserung des eigenen Unternehmens mit-

tels Vergleich, was schlussendlich zu einem umfassenden Qualitätsmanagement *TQM* und zum Erfolg in Form von Spitzenleistungen führt (nach: Gonon et al., 1998, S. 27).

Das *EFQM-Modell*⁹ beinhaltet die folgenden Bereiche: Führung, Mitarbeiterorientierung, Politik und Strategie, Ressourcen, Prozesse, Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, Gesellschaftliche Verantwortung / Image, Geschäftsergebnisse. Es handelt sich hierbei um neun Einflussgrößen, die den Erfolg eines Unternehmens ausmachen. Fünf dieser werden als sogenannte Befähiger-Kriterien angesehen, die vier restlichen sind die Ergebnis-Kriterien. Dank der neun Faktoren kann der Ist-Zustand eines Unternehmens ganzheitlich erfasst und das Verbesserungspotenzial entwickelt werden. Maximal können 100% erreicht werden, was 1000 Punkten entspricht (nach: Gonon et al., 1998, S. 27-29). Seit längerer Zeit wird im Bereich der Bildung nicht mehr mit Prozentsätzen sondern mit Indikatoren gearbeitet, welche jeweils in fünf Reifestadien eingeteilt werden. Ausserdem ist es den Schulen gestattet, eigene Elemente zu 25% innerhalb der neun Kategorien zu ergänzen (nach: Dubs, 2003, S. 44). „Neuerdings entscheiden sich einzelne Schulen auch dafür, das EFQM-Modell dem Qualitätsmanagement als Rahmenmodell zugrunde zu legen und sich vertieft und phasenweise nur mit einem Kriterium auseinanderzusetzen, also statt der im Modell vorgesehenen Breitband-eine Fokusevaluation vorzusehen“ (Dubs, 2003, S. 44).



Abbildung 5 EFQM-Modell

(Quelle: Gonon et al., 1998, S. 29)

„Im Zusammenhang mit der Qualitätsevaluation von Schulen steht das EFQM Modell for Business Excellence im Zentrum des Interesses“ (Gonon et al., 1998, S. 28). Mit Hilfe des *EFQM-Modells* kann die Schule die Aufmerksamkeit auf die Aspekte lenken, die wichtig für den Erfolg der Institution sind. „Der Blick auf das Ganze darf nicht verloren gehen. Die

⁹ Vgl. dazu Thom / Ritz, 2008, S. 192-193. Hier handelt es sich um eine neuere Version des *EFQM-Modells* bei der die Begrifflichkeiten leicht abweichen.

Massnahmen der Qualitätsentwicklung nach dem EFQM-Modell orientieren sich an 9 Kriterien, die schulartspezifisch aufbereitet werden müssen“ (*Journal für Schulentwicklung*, 3/2002, S. 43). Die Schule muss für eine Selbstdiagnose vorerst die Modellbereiche spezifizieren und Indikatoren definieren um daraus Messgrössen zu entwickeln. Dadurch kann der Ist-Zustand erfasst und optimiert werden. Es besteht die Möglichkeit, sich als Institution respektive Unternehmen für den jährlichen Wettbewerb *EFQM-Excellence-Award* (bis 2005 hiess er European Quality Award EQA) zu bewerben. Es handelt sich hierbei um einen europäischen Qualitätspreis, mit dem Unternehmen aus den Kategorien kleine und mittlere Unternehmen, Grossunternehmen, Organisationen des öffentlichen Dienstes mit den bestumgesetzten Qualitätsmassnahmen ausgezeichnet werden (nach: Gonon et al., 1998, S. 28).

3.3.2 Vorgehen nach EFQM

Der *EFQM-Prozess* umfasst nach Rolf Dubs die folgenden vier Schritte (Dubs, 2003, S. 43-44):

a) *Ausarbeitung eines Self-Assessment-Dokuments*

Die Schule beauftragt eine Person oder eine Projektgruppe mit dem schriftlichen Entwurf für die Selbstbewertung. Dieser Entwurf dient als Grundlage und wird oft als Qualitätshandbuch bezeichnet. Er muss den Vorgaben der *EFQM* entsprechen. Die neun Elemente sowie die Unterkriterien des *EFQM-Modells* müssen in einem ersten Schritt für die Institution interpretiert und spezifiziert werden. Anschliessend werden Indikatoren bestimmt. Daraus werden Messgrössen abgeleitet und Messinstrumente für die Bestimmung der Erfüllung der Anforderungen jedes Elementes des Unternehmens bereitgestellt.

b) *Interner Self-Assessment-Prozess*

Die Schule stellt ein internes Beurteilungsteam von sechs bis acht Personen zusammen. Dieses Assessoren-Team wird anhand der schriftlichen Grundlage für die Beurteilung geschult. Anschliessend bearbeitet jedes Mitglied des Beurteilungsteams die einzelnen Kategorien des Modells und bewertet diese. Werden für einzelne Kategorien infolge schlechter Qualität niedrige Prozentsätze vergeben, müssen zudem Verbesserungsmaßnahmen vorgeschlagen werden. Die Bewertung zeigt Verbesserungspotentiale auf, die in einem stetigen Prozess zu Spitzenleistungen einer Institution zielen können.

c) *Konsensmeeting*

Nach Abschluss des Assessment-Prozesses finden Diskussionen innerhalb des Assessment-Teams über die Ergebnisse statt. Die Summe der Ergebnisse bildet den Mittelwert der einzelnen Beurteilungen. Übersteigt die Differenz der Bewertung 20%, so finden weitere Diskussionen statt.

d) *Teilnahme am EFQM-Excellence-Award*

Die Dokumentation des Self-Assessment-Prozesses der Schule kann bei den Assessoren der *EFQM* für eine externe Bewertung und allfällig für die Teilnahme des *EFQM-Excellence-*

Awards eingereicht werden. Die *EFQM* erstellt ausserdem einen Report als Feedback über die Stärken und Schwächen der Institution mit einer entsprechenden Bewertung.

3.3.3 EFQM- Kriterien und ihre Beurteilung¹⁰

Hier geht es in erster Linie um die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit mittels Self-Assessment und Konkurrenzvergleich. Das *EFQM-Modell* basiert auf einem umfassenden, ganzheitlichen Ansatz und schafft Transparenz. Es ist der Versuch, ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem in ein handhabbares System für die Praxis zu fassen.

EFQM stellt für die Qualitätsevaluation von Schulen das Modell für Business Excellence, welches relativ abstrakt ist, zur Verfügung. Das *EFQM-Modell* stammt ursprünglich aus der Wirtschaft und musste entsprechend auf die Institution Schule angepasst werden, damit die methodisch-didaktischen Prozesse des Unternehmens „Schule“ überhaupt erfasst werden können.

Die Teilnahme am Wettbewerb kann als Motivator angesehen werden, gilt jedoch nicht als primäres Ziel. Viel wichtiger ist Entwicklung und Verbesserung des eigenen Qualitätssystems.

EFQM stellt die **Selbstbewertung** (Evaluation) der Schule ins Zentrum, welche umfassend ist. Diese basiert auf einem Katalog von Unterkriterien zu jedem Modellelement. Der Katalog ist rein formal zusammengestellt und bietet keine Reflexionshilfen an. **Reflexion** des Ist-Zustandes passiert vor allem durch das Assessment der internen Assessoren. Da die Struktur des *EFQM-Modells* aus dem Wirtschaftsbereich stammte, muss diese jeweils auf den Bildungsbereich entsprechend angepasst werden.

Das *EFQM-Modell* gilt als förderndes System in den Bereichen **Innovation** und **Qualitätsentwicklung**. Diese Aspekte sind in der Grundhaltung, sich als Institution oder Unternehmen ständig weiterzuentwickeln und zu verbessern und sich an anderen gleich gesinnten Unternehmen in Form eines Benchmarkings zu messen, stark verankert. Mit dem stetigen Vergleich wird verhindert, dass die Entwicklung eines Unternehmens ziellos und ohne Erfolg in einen Leerlauf mündet. **Effizienz** und **Effektivität** werden mit dem *EFQM-Modell* angestrebt.

Beim *EFQM-Modell* liegt das Schwergewicht nicht auf dem Aspekt der **Rechenschaftsablegung**. Eine Rechenschaftsablegung gegen aussen wird nur im Falle einer Teilnahme am Wettbewerb des EFQM-Excellence-Awards massgebend. Als interne Rechenschaftsablegung kann eventuell die **Berichterstattung** der Selbstbewertung angesehen werden.

Bei der Ausarbeitung des Self-Assessment-Dokuments wie beispielsweise bei der Erstellung von Messgrössen kann es hilfreich sein, Mitarbeitende **partizipieren** zu lassen. Zudem sind bei den neun Elementen des *EFQM-Modells* die Zufriedenheit und die Orientierung der Mitarbeitenden integriert.

Das Unternehmen bestimmt selber, ob es sich nur einer **internen** oder auch einer **externen Evaluation** unterbreiten will. Die interne Evaluation erfolgt anhand einer Selbstbewertung (Self-Assessment). Diese hat im *EFQM-Modell* einen hohen Stellenwert. Die externe Evaluation erfolgt durch ein externes Assessorenteam, welches dem Unternehmen wertvolle Rückmeldungen in einem schriftlichen Bericht wiedergibt.

¹⁰ Dieses Kapitel bezieht sich auf Gonon et al., 1998, S. 30-35.

Das *EFQM-Modell* ist umfassend und transparent. Es wird als System dem Ziel für die Initiierung und Unterstützung eines umfassendes Qualitätsmanagements besorgt zu sein, gerecht. „Obschon das Modell auf heuristischen Annahmen beruht und keine analytisch-theoretische Fundierung aufweist, ist es in sich konsistent“ (Gonon et al., 1998, S. 33).

EFQM gilt als komplexes Systemmodell und macht wenig Aussagen über den Weg der Zielerreichung. Schulen sind bei der Arbeit mit dem *EFQM-Modell* auf die Hilfe einer externen Beratung und Begleitung angewiesen, da die Übertragung des Modelles aus dem wirtschaftlichen Bereich in die Bildungslandschaft eine grosse Herausforderung ist. Die Schule hat zudem die Möglichkeit, sich auf einzelne Elemente innerhalb des *EFQM-Modells* zu fokussieren und sich auf diese insbesondere zu konzentrieren.

EFQM stammt aus der Wirtschaft und ist deshalb für Schulen teilweise in der Begrifflichkeit, der Denkweise und den unterschiedlichen Instrumenten nicht geeignet. Der Transfer auf die Schullandschaft bringt Schwierigkeiten mit sich und lässt sich nicht eins zu eins machen.

Das *EFQM-Modell* erfordert einen grossen Zeitaufwand und beansprucht viele Ressourcen. Vielmals bedeutet die intensive Auseinandersetzung mit dem *EFQM* eine Überforderung oder zumindest eine anspruchsvolle Herausforderung.

Die *EFQM-Stiftung* stellt den Unternehmen Hilfestellungen und **Unterstützung** in Form von Leitfäden, Richtlinien, Fallstudien und andere schriftliche Materialien zur Verfügung. Vor allem für Firmen existieren viele interessante Angebote wie gegenseitige Firmenbesuche, Schulungen, Training- und Seminarangebote sowie Austauschmöglichkeiten.

Die interne **Erfolgsmessung** erfolgt über die regelmässige Selbstbewertung. Extern gibt es die Möglichkeit der Teilnahme am *EFQM-Excellence-Award*. Ein Unternehmen kann sich jedoch auch ohne Teilnahme am Wettbewerb einer externen Evaluation durch das Assessornteam der *EFQM* unterziehen und sich auf diese Weise **zertifizieren** lassen.

Der **Aufwand** ist abhängig von der Festlegung der Projektgrenzen. Es können beispielsweise nur einzelne Teile der Schule ins Self-Assessment aufgenommen und beurteilt werden. So ist es möglich, sich schrittweise einer umfassenden und ganzheitlichen Prüfung des Qualitätsmanagements zu unterziehen. Besonders der Initialaufwand ist sehr gross. Die Teilnahme am *EFQM-Excellence-Award* ist mit einem grossen Zusatzaufwand an Arbeit und Zeit verbunden.

3.4 Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung

3.4.1 Kurzporträt Q2E

Das *Q2E-Modell* wurde von der *Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz NW EDK* entworfen. Es wurde in einem 6-jährigen Versuch gemeinsam mit 16 Schulen der Sekundarstufe 2 (Gymnasium und Berufsschulen) entwickelt und getestet (nach: http://www.q2e.ch/q2e_grundlagen_grundfragen.cfm, 09.09.2013).

Das *Q2E* ist ein wirksames System zur Qualitätsentwicklung und -sicherung und legt dessen Anforderungen fest, indem es die Eigenheiten von Bildungsinstitutionen und -prozessen mitberücksichtigt. Beim *Q2E* geht es um eine interne Qualitätsmanagementkonzeption (inkl.

Me-taevaluation). Dieses interne Qualitätsmanagement wird durch eine externe Qualitätsmanagementkonzeption mit einer Fremdevaluation ergänzt – ähnlich wie beim *FQS*, vgl. Punkt 3.5.1 (nach: Dubs, 2003, S. 41).

Q2E ist die Abkürzung für *Qualität durch Evaluation und Entwicklung*. Darunter ist zu verstehen, dass Schulqualität Schritt für Schritt erlangt werden kann. Dieses fortschreitende Optimieren geschieht im Wechselspiel von Entwicklung und Evaluation und bildet eine wichtige Basis. Das *Q2E* orientiert sich am Konzept *Total Quality Management TQM* und versucht, die Eigenheiten des Schul- und Unterrichtsalltages in die Strategie der Schule miteinzubeziehen (nach: http://www.q2e.ch/q2e_grundlagen_grundfragen.cfm, 09.09.2013).

Q2E als Qualitätsmanagementaufbaumodell dient der Orientierung für die Etablierung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen und anderen Institutionen in der Bildungslandschaft. Ziel ist, beim Aufbauen und Umsetzen eines internen Qualitätsmanagements den Schulen Support zu leisten. Das *Q2E* veranschaulicht ein mögliches Vorgehen für Schulen, welche beabsichtigen, Schritt für Schritt ein wirksames Qualitätsmanagement systematisch aufzubauen. Die Beschreibungen von Verfahren, Instrumenten etc. aus der Praxis bieten eine optimale Unterstützung beim Aufbau.

3.4.2 Voraussetzungen fürs Q2E-Modell

Die Konzeption des *Q2E-Modells* geht von drei Voraussetzungen aus, die im Begriff der Qualität enthalten sind (nach: Dubs, 2003, S. 39-40):

1. Selber festgesetzte Ansprüche im Bereich der Qualität müssen erfüllt und nachweisbar sein.
2. Prozesse und Produkte müssen stets verbessert werden. Das Interesse im Bereich der Qualität richtet sich stärker auf den Prozess zum fehlerfreien Endprodukt als auf das Endprodukt.
3. Durch die Erfüllung der Erwartungen der Kunden wird eine hohe Kundenzufriedenheit geschaffen.

Das *Q2E-Modell* vertritt die Meinung, dass der Gewinn und die Aufrechterhaltung der Schul- und Unterrichtsqualität abhängig ist von der Entwicklung der Institution und des Personals. Die Bereitschaft des Individuums und der Institution hinsichtlich des Lernens gilt als Voraussetzung für die Etablierung eines *Q2E-Modells*. Die auf Daten basierende Erfassung des Ist-Zustandes gilt als Grundlage für die Qualitätsentwicklung. Ein zentrales Werkzeug für das Lernen als Institution und Individuum ist die Evaluation (nach: http://www.q2e.ch/q2e_grundlagen_grundfragen.cfm, 09.09.2013).

3.4.3 Q2E-Handlungsmodell

Das Handlungsmodell gibt Aufschluss über die sechs Handlungsfelder, die bei einem Qualitätsmanagementaufbau als Grundlage bedeutsam sind. Es zeigt auf, was nötig ist, um in einer Schule ein Qualitätsmanagement zu installieren, welches funktionsfähig und nachhaltig effi-

zient ist. Die sechs Komponenten des Handlungsmodells werden schrittweise aufgebaut und müssen innerhalb der Institution Schule verankert werden (nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Handlungsmodell.pdf>, 09.09.2013):

1. Qualitätsleitbild der Schule
2. Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung
3. Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule
4. Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung
5. Externe Schulevaluation
6. Zertifizierung

Diese sechs Handlungsfelder werden im Anhang 2 illustriert und näher erläutert.

3.4.4 Q2E-Funktionenmodell

Das Q2E-Funktionenmodell stellt die vier Hauptfunktionen dar, die es für ein nachhaltiges, wirksames und ganzheitliches Qualitätsmanagement braucht.

		Fokus	
		Individuum	Institution
Funktion	Entwicklung	Feld 1: Individuelle Entwicklung Optimierung des individuellen Handelns <i>Individuelles, handlungsbezogenes Lernen</i>	Feld 2: Institutionelle Entwicklung Optimierung der institutionellen Prozesse und Rahmenvorgaben <i>Institutionelles Lernen</i>
	Rechenschaftslegung	Feld 3: Individuelle Rechenschaftslegung Nachweis über die Qualität des individuellen Handelns <i>Individueller Qualitätsnachweis</i>	Feld 4: Institutionelle Rechenschaftslegung Nachweis über die Qualität der institutionellen Rahmensetzungen und Prozesse <i>Institutioneller Qualitätsnachweis</i>

Abbildung 6 Q2E-Funktionenmodell

(Quelle: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Das-Funktionenmodell.pdf>, 09.09.2013)

a) *Entwicklungsorientierung vs. Rechenschaftsablegung*

Die Entwicklungs- und Rechenschaftsfunktion beinhalten beide den Aspekt der Sicherstellung von Qualität. Bei der Entwicklungsfunktion ist der offene Umgang mit Fehlern, das Aufdecken von Mängeln und Schwachstellen zentral, damit die Schule an diesen Stellen Verbesserungen und Optimierungen anbringen kann. Gestützt auf Bestandesaufnahmen beispielsweise durch Feedback einholen erfährt die Schule, in welchen Gebieten noch Handlungs- respektive Entwicklungsbedarf besteht und kann dementsprechend darauf mit gezielten Mass-

nahmen reagieren. Der Lernprozess verhilft der Schule, sich im Bereich des Qualitätsmanagements bewusst weiterzuentwickeln, um möglichst eine hohe Qualität zu erzielen. Qualitätsmanagement ist folglich ein Instrument zur Schul- und Qualitätsentwicklung.

Das Qualitätsmanagement wird im Aspekt der Rechenschaftsablegung eher als Instrument der Kontrolle und Aufsicht angesehen. Aufsichtsbehörden, politische Behörden und die Öffentlichkeit sind daran interessiert zu wissen, ob die Schule die Vorgaben im Bereich der Qualität erreicht hat oder nicht. Die beiden Funktionen Entwicklungsorientierung und Rechenschaftsablegung sollten sich im besten Fall ergänzen. Die Wirklichkeit in der Schullandschaft zeigt jedoch, dass dem nicht immer so ist und dass beide Funktionen sich in einem Spannungsfeld bewegen können. Nicht selten versucht die Schule bei der Rechenschaftsablegung, ihre Schwachstellen und Defizite gegen aussen möglichst zu verstecken und über ihre Stärken zu brillieren. Mit dem *Q2E-Projekt* ist die Schule gefordert, sich mit dem Spannungsverhältnis von Entwicklung und Rechenschaftsablegung auseinanderzusetzen und konstruktive Lösungswege für den Umgang mit der erwähnten Widersprüchlichkeit zu suchen (nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Das-Funktionenmodell.pdf>, 09.09.2013).

b) *Individuum vs. Institution*

Im *Q2E-Modell* kann der Fokus entweder auf die handelnde Person (Individuum) oder auf die Organisation (Schule als Institution) gelegt werden. Beide sind für die Weiterentwicklung im Bereich der Qualität wichtig.

Für die Sicherstellung einer guten Unterrichtsqualität ist die einzelne Lehrperson zuständig, indem sie für ihr Handeln und ihr Gestalten im Praxisalltag als Individuum die Verantwortung übernimmt. Unterricht ist das Kerngeschäft der LehrerInnen. Die Gestaltung des Unterrichts wird durch die Persönlichkeit der einzelnen Lehrperson stark geprägt und beeinflusst. In diesem Sinne ist die Lehrkraft für die Weiterentwicklung ihrer Unterrichtspraxis verantwortlich und muss gegenüber ihren Vorgesetzten den Nachweis für eine gute Qualität ihres Unterrichts erbringen.

Auch die Schule als Institution muss ihren Beitrag zur Schul- und Unterrichtsqualität leisten, indem sie sich als Institution ebenfalls im Bereich Qualität weiterentwickelt. Als Organisation ist es in ihrer Pflicht, für gute Rahmen- und Arbeitsbedingungen zu sorgen. Eine gute Schulkultur wirkt sich auf das Arbeitsklima und auf die Schul- und Qualitätsentwicklung positiv aus. Die Schule soll einen institutionellen Rahmen vorgeben, der Qualitätsentwicklung möglich macht und der die Entfaltung von Lernprozessen unterstützt (nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Das-Funktionenmodell.pdf>, 09.09.2013).

3.4.5 Q2E-Referenzrahmen

Beabsichtigt die Schule, ein Qualitätsmanagementkonzept zu erstellen, muss sie vorerst die Frage klären, was sie unter einer guten Schulqualität versteht. Das *Q2E-Projekt* entwickelte hierfür einen Referenzrahmen, welcher mögliche Antworten auf die Frage „Was ist eine gute Schule?“ liefern kann. Der Rahmen beinhaltet Merkmale einer guten Schulqualität, welche sich auf zahlreiche Untersuchungen, Expertengespräche, Datenerfassungen und theoretische Konzepte stützen. Der Referenzrahmen veranschaulicht übersichtlich und strukturiert wichtige Qualitäten, die eine gute Schule ausmachen. Ziel des Referenzrahmens ist es, die Schule zu

einer nachhaltigen, wirksamen, umfassenden und ganzheitlichen Qualitätsentwicklung zu führen (nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Referenzrahmen.pdf>, 09.09.2013).

Der *Q2E-Referenzrahmen* besteht aus vier Qualitätsbereichen (nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Referenzrahmen.pdf>, 09.09.2013): Inputqualitäten, Prozessqualitäten Schule, Prozessqualitäten Unterricht und Output- / Outcomequalitäten. Diese vier Qualitätsbereiche sind im Anhang 3 illustriert. Sie bilden die Grundstruktur des Referenzrahmens. Jedem Qualitätsbereich sind zum Zweck der inhaltlichen Präzisierung drei Dimensionen zugeordnet. Folglich ergeben sich zwölf Dimensionen der Qualität (siehe ebenfalls Anhang 3).

3.5 FQS – Formatives Qualitätsevaluations-System¹¹

3.5.1 Kurzporträt FQS

1994 wurde *FQS* von der *Pädagogischen Arbeitsstelle des Dachverbandes der Schweizerischen Lehrerinnen und Lehrer (PA LCH)* erstmals präsentiert. Damals wurde *FQS als Formatives Qualifikationssystem* bezeichnet und galt als Gegenbegriff zu lohnwirksamen Qualifikations-Systemen LQS für LehrerInnen. Qualitätsvorstellungsvereinbarungen, Einrichten von Individualfeedback für Lehrpersonen, Durchführen von Schulqualitäts-Recherchen, die Umsetzung von gewonnenen Erkenntnissen in die Praxis sowie eine ausführlichere Berichterstattung sind die wichtigsten Bestandteile des *FQS*. Seit 1996 ist *FQS* unter dem Titel *Formatives Qualitätsevaluations-System* oder seit 1997 unter *Förderndes Qualitätsevaluations-System* bekannt. Dr. Anton Strittmatter, ehemaliger Leiter der *PA LCH*, prägte das *FQS* besonders stark (nach: Dubs, 2003, S. 39).

FQS ist ein Konzept zur Selbstevaluation und beabsichtigt, Schulen mit Hilfe von Selbstevaluation der Lehrpersonen zu einer umfassenden und breit abgestützten Qualitätsentwicklung hinzubewegen. Dabei wird der Fokus nicht nur auf die Kompetenzen der Lehrpersonen und auf die Qualität der gesamten Schule gerichtet sondern auch auf den Kontext der Rolle der Schulaufsicht. Es geht darum, dass Schulen befähigt werden sollen, die Überprüfung und Entwicklung der Schulqualität eigenständig zu tätigen. Fünf Handlungsfeldern ermöglichen es den Beteiligten, qualitätsbildende Prozesse einzuleiten.

FQS bietet viel Ausgestaltungsspielraum für Partizipation wie beispielweise in der Bildung der Qualitätsgruppen. Die Q-Gruppen (auch Feedbackgruppen genannt) bestehen aus vier bis sechs Lehrpersonen, SchülerInnen und Eltern. Prozesse, Ergebnisse, Erkenntnisse und Entwicklungen werden in einem schriftlichen Bericht erfasst.

„Das *FQS* verlangt eine Selbstevaluation des Schulpersonals nach dem Prinzip des 360°-Feedbacks sowie eine Selbstevaluation der Schule als Ganzes in Form von thematisch mehr oder weniger breit gefassten Erhebungen“ (*FQS-Prospekt*, 2002, S. 2). Die Schule überprüft in Eigenverantwortung ihre Vorgaben und den Erreichungsgrad ihrer festgelegten Qualitätsziele. Im Anschluss muss die Schule zusätzlich gegenüber Dritten im Bereich der Qualität Rechenschaft ablegen und sich externen Beurteilungen unterziehen. Die Selbstevaluation be-

¹¹ Dieses Kapitel bezieht sich hauptsächlich auf Gonon et al., 1998, S. 39, 46-53.

inhaltet folglich nicht nur die Qualitätsüberprüfung durch die Schule selber sondern auch der Beizug einer externen Beobachtung und Beurteilung, jedoch ohne Folgen hinsichtlich der Lohnwirksamkeit der Lehrerschaft.

FQS ist kein abgeschlossener Prozess. Das Qualitätssystem der Schule entwickelt sich kontinuierlich weiter. Stets fließen wieder neue Erfahrungen und Erkenntnisse mit ein und wirken sich auf das gesamte Qualitätsmanagementsystem der Schule aus. Als besondere Herausforderung macht sich mit der Zeit die Gratwanderung zwischen den festgelegten Ansprüchen einerseits und der Realisierung des Systems *FQS* in all seiner Komplexität andererseits bemerkbar.

3.5.2 Handlungsfelder und Strukturelemente

FQS ist kein Verfahrenssystem, d.h., die Schule bestimmt die Ziele bezüglich Planung und Durchführung im Bereich Qualitätsentwicklung für sich selber. *FQS* holt die Schule dort ab, wo sie steht und geht auf ihre situativen Bedürfnisse ein. Es gibt also kein einheitliches, standardisiertes Verfahren nach *FQS*. Rollenklärungen und gegenseitige Erwartungen werden in einem Kontrakt schriftlich festgehalten. Schulleitung, Lehrerschaft, schulinterne Projektleitung, Schulaufsicht und externe Beratung gehören zu den KontraktpartnerInnen.

FQS ist auf Entwicklung ausgerichtet, schafft Verbindlichkeiten, fördert die Zusammenarbeit und ermöglicht eine konstruktive Feedback- und Kommunikationskultur. Als Vorgaben für die Umsetzung von *FQS* sind fünf Handlungsfelder zu berücksichtigen, die Teil des Kontraktes sind:

1. Handlungsfeld: Bestimmung von Qualitätsthemen bzw. Forschungsfragen
2. Handlungsfeld: Planung und Durchführung von Evaluationstätigkeiten / Individualfeedback
3. Handlungsfeld: Verbindung von Evaluation und Entwicklung
4. Handlungsfeld: Planung und Durchführung von Meta-Evaluationen
5. Handlungsfeld: Rechenschaftsablegung / Berichterstattung

Diese fünf Handlungsfelder sind im Anhang 4 detaillierter aufgeführt.

Bei der Umsetzung von *FQS* müssen folgende vier organisatorische und funktionsfähige Strukturelemente vorhanden sein, welche im Anhang 5 zu finden sind (Steuergruppe, Q-Gruppen und Projektgruppen, FQS-Konvent und -Schulungen, Projektgruppe für Gesamtqualitätsrecherchen).

3.5.3 FQS-Kriterien und ihre Beurteilung

FQS hat zum **Ziel**, eine Kultur der Qualität in der Schule zu schaffen, die von allen mitgetragen und mitgestaltet wird. Im Zentrum steht die Selbstevaluation. Durch die soll die Schule ihre Stärken und Schwächen orten können und wichtiges Steuerungswissen für die Entwicklung der Organisation liefern. Die Konsensfindung aller Beteiligten über Qualitätsansprüche und -normen sowie das gemeinsame **Qualitätsverständnis** bildet die Grundlage für ein *FQS*. Die Verantwortung im Bereich Qualität teilen sich Schulleitung und Kollegium. Ihre Konzeption entspricht dem 360°-Feedback. Diese umfasst – ausgehend vom kollegialen Feedback –

die Selbstreflektion der einzelnen Lehrperson, das Feedback der vorgesetzten Personen und ein SchülerInnen- / Elternfeedback.

Inwieweit die Qualitätsevaluation bei *FQS* reichen soll, hängt stark vom Engagement und der Gestaltung der einzelnen Schule ab. Eine geplante Metaevaluation soll die Sicherstellung der Einhaltung von Mindeststandards gewährleisten. *FQS* bringt die Erwartung mit sich, dass in allen Schulbereichen Prozesse zur Qualitätsbildung erfolgen und diese miteinander verknüpft werden. Bei den vorgeschriebenen Tätigkeiten im Bereich Selbstevaluation geht es vor allem um Feedbackaktivitäten, die sich auf die Person beziehen. Dies erfordert ein grosses Verständnis im Umgang mit Gruppenarbeit und Konflikten. Aus diesem Grunde beansprucht die Arbeit mit *FQS* auch eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation- und Teamentwicklung. *FQS* setzt voraus, dass die Schulleitung die Steuerung und Koordination im Bereich Schul- und Qualitätsentwicklung übernimmt. Die LehrerInnen sollten Interesse und Bereitschaft zeigen, sich im Bereich der Schulqualität weiterentwickeln und verbessern zu wollen. Dafür braucht es gute Rahmenbedingungen wie beispielsweise genügend Ressourcen und Zeitgefässe.

Die Feedbackgruppen legen den Fokus vor allem auf die Evaluation des Unterrichts. Fragen, welche die Schule als Ganzes betreffen, sind Inhalt der Qualitätsrecherchen. Diese Recherchen sind zeitlich begrenzt. Es handelt sich dabei um Ist-Soll-Vergleiche. „In diesen Untersuchungen geht es darum, eine bestimmte Praxis zu erkunden, Sachverhalte zu klären, Problemursachen zu identifizieren“ (Gonon et al., 1998, S. 50). Fürs **Reflektieren** der gesamten Tätigkeiten der Evaluation eignet sich die **Metaevaluation**.

Selber zu bestimmen, was evaluiert wird, kann zur Folge haben, das sogenannte „blinde Flecken“ weiterhin bestehen bleiben. Aus diesem Grunde empfiehlt sich das Anstreben einer guten Vertrauensbasis innerhalb der Feedbackgruppen und im Kollegium.

Die Einführung einer geleiteten Schule sowie die Bereitschaft der LehrerInnen zur Teamentwicklung werden vorausgesetzt. *FQS* trägt zu Organisationsentwicklung bei. Die Schule ist verpflichtet, bei ausgewählten Themen den Evaluations- und Entwicklungsplan einzuhalten. Die Gestaltung der Freiräume ist sehr offen gehalten.

Das *FQS-Konzept* sieht eine **Berichterstattung** vor. Diese dient als Dialoggrundlage gegen innen und gegen aussen. Der Bericht wird jedoch auch als **Rechenschaftsablegung** gegenüber Dritten verwendet.

FQS ist stark abhängig von der **Partizipation** des Kollegiums sowie des Engagements und dem Pflichtgefühl der einzelnen Lehrperson. Besonders der Austausch in den Feedbackgruppen erfordert Offenheit, Vertrauen und vor allem soziale Kompetenzen seitens der LehrerInnen. Es ist nicht jeder Lehrperson gegeben, sich vor den anderen zu ihren Schwächen zu bekennen oder andere in ihrer Arbeit zu beurteilen. Dies erfordert einen hohen Grad an Selbst- und Sozialkompetenz wie auch an Professionalität.

FQS verlangt ein Zusammenspiel zwischen internen und externen Ansichten. Die **externe Evaluation** ist vor allem bei der Erhebung von Daten beizuziehen und nicht unbedingt bei der Festlegung von Zielen, bei Interpretationen oder bei Definieren des Handlungsbedarfs. Die Schule entscheidet selber, wen sie als externe Quelle einsetzen will. Beispielsweise kann bei der Feedbacktätigkeit die Elternschaft oder die AbnehmerInnen befragt werden.

Die Idee von *FQS* stützt sich auf das Berufsleitbild der LehrerInnen und baut auf die Entwicklung einer Organisation auf. *FQS* soll eine umfassende Evaluation im Bereich Qualitätsentwicklung mit sich bringen und für die Praxis ein Handlungsmodell darstellen. Im Gebiet der Selbstevaluation und der Qualitätsentwicklung stützt sich das *FQS* auf wissenschaftliche Studien im Sinne eines Theorieentwurfes. Eine theoretische, konzise Konzeption kann dennoch nicht erkannt werden. Bedeutsame Begriffe wie beispielsweise Qualität und System werden theoretisch nicht geklärt. Für die praktische Anwendung werden unterschiedliche Instrumente bereitgestellt, doch ein Handlungsmodell zur komplexen Prozessgestaltung fehlt.

Die Realisierung der fünf Handlungsfelder beansprucht viel Zeit. Als Orientierungshilfe werden unterschiedliche Hilfsmittel den Lehrpersonen zur Verfügung gestellt wie beispielweise Standards für die Qualitätsevaluation, mögliche Themen für die Evaluation und Werkzeugkästen. Je nach Vorwissen der Lehrerschaft empfiehlt es sich, eine Schulung in den fünf Handlungsfeldern schulhausintern zu organisieren.

Mit dem Entscheid für *FQS* muss sich eine Schule bewusst sein, dass sie sich damit ebenfalls für eine Organisationsentwicklung entschieden hat. Diverse Rahmenbedingungen müssen folglich bereits vorhanden sein. Schulleitung und Lehrerschaft haben sich als lernende Institution zu verstehen. Das Etablieren von Feedbackgruppen hat Auswirkungen auf die Vertrauens- und Gesprächskultur an der Schule. Dessen sollten sich die Beteiligten der Schule bewusst sein.

Wie viel **Unterstützung** eine Schulung bei *FQS* braucht, ergibt sich im individuellen Offertengespräch. Der Bedarf an allfälliger, vorgängiger Beratung und Schulung wird thematisiert und gemeinsam vereinbart. Dieser ist zugleich Bestandteil im Kontrakt. Erfahrungen bei Schulversuchen haben gezeigt, dass Entwicklungsarbeit hinsichtlich der fünf Handlungsfelder mit Hilfe von fachlicher Beratung und zusätzlicher Unterstützung mehr als zwei Jahre dauert.

3.6 QuES – Qualitätsentwicklung in Schulen

3.6.1 Kurzporträt QuES

QuES ist ein förderorientiertes Qualitätsentwicklungsprojekt für Schulen, welches auf dem *FQS* basiert und durch Peter Strahm weiterentwickelt wurde (Strahm, 2008, S. 35-36, 39-47). Seine Dauer erstreckt sich auf fünf Jahre. Während dieser Zeit arbeiten die LehrerInnen verbindlich an der Entwicklung der Qualität ihrer Schule. Die Schule als Ganzes wie auch die Lehrperson im Einzelnen überprüft mit Hilfe von systematischem Feedback einholen ihre Arbeit. Diese Selbstevaluation der Schule wird mit einer externen Evaluation durch Peer Reviews verknüpft. Die Evaluationserkenntnisse werden aufgenommen und entsprechend im Praxisalltag umgesetzt. Die Schule hält die Ergebnisse über ihre Arbeit im Bereich Qualitätsentwicklung in einem schriftlichen Bericht fest. Dieser dient gegenüber externen Stellen ebenfalls zur Rechenschaftsablegung.

Der Zweck von *QuES* ist einerseits die Umsetzung des Leitbildes der Schule und andererseits werden die Bedürfnisse der Schule im Bereich Schulentwicklung mitberücksichtigt. Lehrpersonen können sich im Rahmen von *QuES* innerhalb der Projektleitung oder Steuergruppe zu schuleigenen Fachexperten für Qualitätsentwicklung aus- und fortbilden lassen und gemein-

sam mit anderen Lehrpersonen, Qualitätsprojekte von der Planung bis zur Umsetzung realisieren.

Durch *QuES* nähert sich die Schule in der Alltagswirklichkeit ihrem Leitbild respektive ihrem Qualitätsleitbild. Mit der Umsetzung von Inhalten im Bereich Schul- und Qualitätsentwicklung werden diverse Ziele, welche im Schulprogramm vorgesehen sind, erreicht und konkretisiert. Zudem entwickelt sich die Schule durch den Einsatz des 360°-Feedbacks weiter. Die Umsetzung der Erkenntnisse der Selbst- und Fremdevaluation in den Schul- und Unterrichtsalltag verhelfen ihr zu einer wirksamen, nachhaltigen Schulqualität. *QuES* leistet einen Beitrag zur Lehrplanumsetzung und zur Erfüllung des Berufsauftrages.

3.6.2 Grundsätze von QuES

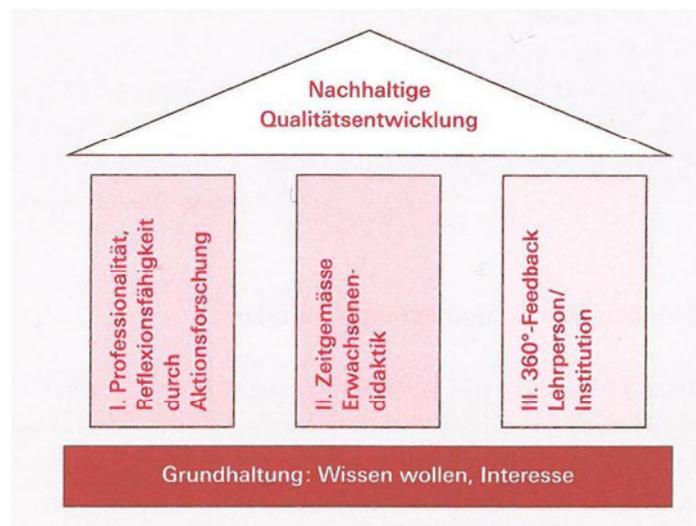


Abbildung 7 Grundsätze von QuES

(Quelle: Strahm, 2008, S. 35)

Damit sich an einer Schule eine wirksame und nachhaltige Qualität entwickeln kann, müssen in erster Linie Bereitschaft und Wille der Beteiligten gegeben sein. Kollegium und Leitung der Schule wollen eine Verbesserung an ihrer Schule gemeinsam bewirken und sind offen für die neuen Herausforderungen, welche die bevorstehende Arbeit mit sich bringt. Durch die Überzeugung von Sinnhaftigkeit und Bedeutung einer förderorientierten Qualitätsentwicklung werden Lern- und Entwicklungsprozesse lanciert. Auf diesem Fundament fassen drei Säulen:

1. Säule: Professionalität, Reflexionsfähigkeit durch Aktionsforschung

„Damit die Schule zu nachhaltigen Entwicklungsprozessen befähigt ist, müssen Lehrpersonen bereit sein, an der Weiterentwicklung einer reflexiven Berufspraxis zu arbeiten“ (Strahm, 2008, S. 36). Die Reflexion wirkt sich letztendlich auf die Zufriedenheit und die Gesundheit am Arbeitsplatz aus.

2. Säule: Zeitgemässe Erwachsenenendidaktik

Die zeitgemässe Erwachsenenendidaktik dient dazu, Lernprozesse bei Lehrpersonen zu ermöglichen, welche nachhaltig sind. Dabei sollte beachtet werden, dass der Lernende / die Lernende sich aktiv am Lernen beteiligt und dieses selbst steuert. Lernen sollte situativ in einem spe-

zifischen Kontext und im interaktiven Geschehen erfolgen. Eigene Interpretationen sowie individuelle Erfahrungen und der eigene Wissenshintergrund veranlassen, dass Lernen konstruktiv ist.

3. Säule: 360°-Feedback Lehrperson / Institution

Das Einholen von Feedback ist für eine Lehrperson oder eine Institution unabdingbar und gilt als zentrales Prinzip (siehe Kapitel 2.5).

Ist eine gemeinsame, positive Grundhaltung einer Schule zum Anstreben von Verbesserung und Weiterentwicklung im Bereich Qualitätsentwicklung vorhanden, und sind die drei Säulen vorhanden, sind die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung gegeben.

3.6.3 Entwicklungsschritte in der QuES

Mit Hilfe von sechs Entwicklungsschritten in der *QuES* wird eine systematische, interne Evaluationskultur aufgebaut, die mit einer externen Fremdevaluation durch Peer Reviews verknüpft ist. Eine entsprechende Grafik, welche die einzelnen Schritte veranschaulicht, befindet sich im Anhang 6.

Zum Projekteinstieg erfolgt eine Standortbestimmung der Schule, welche Antworten und Informationen über wichtige Einstiegsfragen liefert. Bei den nachfolgenden sechs Entwicklungsschritten wird zu Beginn eine Rückmeldekultur (360°-Feedback) auf individueller Ebene (Ebene Lehrperson) etabliert und in einem weiteren Schritt erfolgen mittels Selbstevaluation Rückmeldungen zur gesamten Schule. Danach erfolgt eine externe Evaluation durch Gleichgestellte (Peers). Die daraus resultierenden Ergebnisse können der Schule einerseits zur Selbstkontrolle und andererseits als Rechenschaftsablegung gegenüber Dritten dienen. Aufgrund der Analyse der Evaluationsergebnisse wird der Handlungsbedarf ersichtlich und mündet in die Erarbeitung eines Umsetzungsplans. „Die geplanten Massnahmen, Entwicklungsvorhaben und schulinterne Fortbildungen werden in einem schriftlichen Kontrakt mit der Projektleitung beziehungsweise den Schulbehörden festgehalten“ (Strahm, 2008, S. 42). Anschliessend passiert die praktische Umsetzung im Schul- und Unterrichtsalltag. Die Wirksamkeit und die Nachhaltigkeit der beschlossenen Umsetzungsmassnahmen werden durch die Selbstevaluation der Schule und durch eine externe Evaluation mit Peer Reviews überprüft. Schulen, welche ein systematisches Qualitätsmanagement installiert haben beispielsweise nach *QuES*, haben die Möglichkeit auf einer dafür eingerichteten Homepage¹² ihr Wissen und ihre Erfahrungen auszutauschen.

3.6.4 Organisation und Steuerung in der QuES

In der *QuES* finden wir neben den Aufgaben der Schulleitung und der LehrerInnen noch weitere Gefässe wie die Projektleitung, die Steuergruppe und die einzelnen Q-Gruppen. Bei der Projektorganisation muss die Aufteilung der Aufgaben, der Kompetenzen und der Verantwortung klar geregelt sein. Ein mögliches Organisationsmodell mit den entsprechenden Erläuterungen findet sich im Anhang 7.

¹² Vgl. www.niss.ch, 10.05.2013.

3.7 Fazit

Wie in Kapitel 2.1 aufgezeigt, wurde die Diskussion um eine gute Qualität in der Bildungslandschaft bereits seit längerer Zeit lanciert. Die Orientierung und Anlehnung an die Privatwirtschaft hatte zur Folge, dass Qualitätssysteme übernommen und für die Institution Schule „adaptiert“ wurden. Dies glückte nicht in allen Fällen. Beispielsweise im Falle *ISO* stellte sich heraus, dass dieses Modell im Schuladministrationsbereich wohl anwendbar sei, für den Bereich der Qualität des Unterrichts aufgrund der zahlreichen Normierungen jedoch nicht tauglich ist. „Erfolgreiche Unterrichtsführung scheint ein hoch komplexer Akt zu sein, ein diffiziles Zusammenspiel zwischen der Lehrpersönlichkeit, der Zusammensetzung und Beziehungsdynamik in der Schulklasse, der angewendeten pädagogischen Strategien und der eingesetzten Methoden und Medien“ (Thom et al., 2006, S. 91). Die Gesellschaft erwartet von den Schulen weit mehr als nur das Vermitteln von Unterrichtsinhalten, welche sich anhand von Leistungskontrollen auf eine einfache Art und Weise messen liessen. Die Werterziehung und die Entwicklung und Förderung von Sozial- Selbstkompetenzen ist ebenfalls Bestandteil des Auftrages der Schule (nach: Thom et al., 2006, S. 93-94).

Die Verfasserin der vorliegenden Masterarbeit hat in der untenstehenden Tabelle nochmals die wichtigsten Aspekte der vorangehenden Unterkapitel des Kapitels 3 zusammengefasst und übersichtlich in Stichworten dargestellt. Die Auswahl der Schwerpunkte sowie deren Einteilung in die Spalten „positive Aspekte für Schulen“ und „negative Aspekte für Schulen“ wurde von der Verfasserin selbst vorgenommen. Die Aspekte sind von ihrer Einschätzung und Haltung geprägt.

Q-systeme	Positive Aspekte für Schulen	Negative Aspekte für Schulen
ISO	<ul style="list-style-type: none"> • Grosser Handlungsspielraum für die Ausgestaltung des Qualitätsmanagements • Schulen werden an ihren Standards gemessen • Dokumentation von standardisierten Prozessen vor allem im schulorganisatorischen Bereich (siehe Qualitätshandbuch) • Verfahren und Instrumente zur Qualitätssicherung werden zertifiziert • Verknüpfung mit der Berufs- und Arbeitswelt • Modell beruht auf Akzeptanz der Berufs- und Arbeitswelt (insbesondere Anerkennung) • Modell wurde im methodischen, 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulierte Qualitätsstandards aus der Privatwirtschaft auf den Schulbereich adaptieren (insbesondere Struktur und Sprache) • Ziel: Beibehalten der bisherigen Qualität und nicht unbedingt die Verbesserung der Qualität • Methodisch-didaktische Prozessabläufe werden nur ansatzweise analysiert • Nicht geeignet für Beziehungs- und Kommunikationsabläufe • Vermehrte Bürokratisierung, Gefahr einer Überregulierung, wenig Flexibilität • Unbedeutender Einfluss auf den Unterricht, keine Wirkung auf die Unterrichtsqualität

	<p>pädagogischen und didaktischen entsprechend überarbeitet, vor allem auf der Sekundarstufe II (vgl. WKS Bern)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität selbst wird nicht zertifiziert • Fokus auf externe Evaluation / Fremdevaluation (Selbstevaluation ist nicht zentral) • Nicht kohärent zum kantonalen Controlling der Schulaufsicht im Kanton Bern • Rolle der Schulaufsicht nicht geklärt (vgl. Kanton Bern) • Beizug externer Beratung nicht zwingend vorgesehen
EFQM	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassender, ganzheitlicher Ansatz (schafft Transparenz) • Entwicklungs- und innovationsförderndes System • Selbst- und Fremdevaluation möglich (stellt Selbstbewertung der Schule ins Zentrum) • Mögliche Teilnahme am <i>EFQM-Excellence-Award</i> • Modell gilt als international anerkannt, wird in der Schweiz vor allem bei Hochschulen und Universitäten eingesetzt • Anstreben von Effizienz und Effektivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Muss für die Schule auf die pädagogisch-didaktischen Prozesse adaptiert werden (wirtschaftliche Terminologie); grosser Arbeits- und Zeitaufwand • Hohe Komplexität, mögliche Überforderung; benötigt viele Ressourcen • Macht wenig Aussagen über den Weg der Zielerreichung • Nicht kohärent zum kantonalen Controlling der Schulaufsicht im Kanton Bern • Rolle der Schulaufsicht nicht geklärt (vgl. Kanton Bern), Fokus nicht auf externer Rechenschaftsablegung • Beizug externer Beratung nicht zwingend vorgesehen
Q2E	<ul style="list-style-type: none"> • konzipiertes Qualitätsmanagement mit Metaevaluation • Selbst- und Fremdevaluation • schafft klare und machbare Rahmenbedingungen • Miteinbezug der Eigenheiten der Schule, Partizipation • Dient der Orientierung für die Etablierung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems • Wechselspiel Entwicklung und 	<ul style="list-style-type: none"> • Modell muss für die öffentliche Volksschule entsprechend angepasst werden; grosser Arbeits- und Zeitaufwand • Grosser Arbeits- und Zeitaufwand (siehe Referenzrahmen) • Zertifizierungsverfahren beruht auf Selbstdeklaration und Dokumentenanalyse (teuer) ohne Interviews • Nicht kohärent zum kantonalen Controlling der Schulaufsicht im

	<p>Evaluation (fortschreitendes, schrittweises Optimieren)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praxisorientiert • Fokus auf Unterrichtsqualität, Verbesserung der Produkte und Prozesse • Feedbackkultur (Individualfeedback) • Schaffung einer hohen Kundenzufriedenheit 	<p>Kanton Bern</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rolle der Schulaufsicht ist nicht geklärt (vgl. Kanton Bern) • Beizug externer Beratung nicht zwingend vorgesehen
FQS	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Qualität verbessern, Entwickeln einer Qualitätskultur • Selbst- und Fremdevaluation, Metaevaluation • Fokus Feedbackkultur (Individualfeedback), 360°-Feedback • Durchführen von Schulqualitätsrecherchen • Partizipation der Lehrpersonen • Evaluation des Unterrichtsgeschehens ist zentral • Grosser Gestaltungsfreiraum, Freiräume • Beitrag zur Organisationsentwicklung • praxisorientiert • Kein abgeschlossener Prozess, stetige Weiterentwicklung • Auswirkungen auf Organisations-, Vertrauens- und Gesprächskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierung beansprucht viel Zeit (siehe Handlungsfelder) • Rolle der Schulaufsicht ist nicht geklärt (vgl. Kanton Bern) • Nicht systematisch geregelt; es besteht die Gefahr der Beliebigkeit • Nicht kohärent zum kantonalen Controlling der Schulaufsicht im Kanton Bern • Zertifizierungsverfahren erfolgt durch Einzelauditor • Beizug externer Beratung nicht zwingend vorgesehen
QuES	<ul style="list-style-type: none"> • förderorientiertes Qualitätsentwicklungsprojekt (wirksam und nachhaltig) • auf Bedürfnisse der Schule ausgerichtet; Umsetzung Leitbild • Partizipation der Lehrpersonen • Selbst- und Fremdevaluation, Metaevaluation • Praxisorientiert, Ergebnisse und Erkenntnisse fliessen in Praxis- 	<ul style="list-style-type: none"> • Grosser Arbeits- und Zeitaufwand • Rolle der Schulaufsicht ist nicht geklärt (vgl. Kanton Bern) • Nicht kohärent zum kantonalen Controlling der Schulaufsicht im Kanton Bern • Beizug externer Beratung nicht zwingend vorgesehen

	alltag ein <ul style="list-style-type: none"> • Peer-Review-Verfahren, systematisches Feedback einholen, 360°-Feedback • Fokus auf Unterrichtsqualität • Beitrag zur Lehrplanumsetzung und zum Berufsauftrag 	
--	---	--

Tabelle 1 Übersicht der vorgestellten Q-Systeme aus einschlägiger Literatur und mit Wertung aus persönlicher Sicht der Verfasserin der vorliegenden Masterarbeit (Dubs, 2003, S. 41; Gonon et al., 1998, S. 22-24, 30-35, 49-52; Strahm, 2008, S. 35)

ISO hat auf den Unterricht keinen bedeutenden Einfluss. „Für die Gestaltung der Beziehungs- und Kommunikationsprozesse (z.B. mit Schülerinnen und Schülern, mit Eltern, mit Lehrpersonen im Kollegium) und die methodisch-didaktischen Prozesse selbst bieten die ISO-Normen keine Hilfen“ (Gonon et al., 1998, S. 22). Bei der Zertifizierung werden zudem die Verfahren und die Instrumente, die für die Sicherstellung der Qualität sorgen, geprüft und bestätigt, jedoch nicht die Qualität selbst (nach: Gonon et al., 1998, S. 22).

„EFQM stammt aus der Wirtschaft und arbeitet daher mit Begriffe, Denkmodellen und Instrumenten, die der Schule relativ fremd sind“ (Gonon et al., 1998, S. 34). Strukturen, Terminologien und Modellelemente müssen daher auf den Bereich der Schule angepasst werden. *EFQM* setzt den Fokus nicht speziell auf die Unterrichtsqualität der Schule. Die Schule müsste die Modellbereiche entsprechend spezifizieren und auf den Unterricht ausrichten. Zudem müssten Indikatoren gesucht werden, um die Qualität des Unterrichts zu messen und somit den Ist-Zustand zu erfassen (nach Gonon et al., 1998, S. 27, 34). Bei den öffentlichen Volksschulen in der Schweiz ist das *EFQM* jedoch nicht geläufig. Auf der Sekundarstufe II sowie in den Berufs- und Mittelschulen orientieren sich etliche Schulen nach dem *EFQM-Modell*.

Die Stärken des *Q2E-Modells* für Schulen liegen in der Tatsache, dass dieses klare und realisierbare Rahmenbedingungen schafft und in ganz unverbindliche Anweisungen zur Umsetzung einer Qualitätsmanagementkonzeption gibt (nach: Dubs, 2003, S. 41). Der Fokus ist auf die Unterrichts- und Schulqualität gerichtet. Es handelt sich um ein Qualitätssystem, das Selbst- und Fremdevaluation beinhaltet. Dieses Modell wird in der Schweiz vor allem auf der Sekundarstufe II eingesetzt.

Beim *FQS* ergaben sich vor allem Schwierigkeiten bei der Verständigung über Normen von Qualität. Nicht immer befriedigend waren die Beziehungen zur Schulaufsicht und den Behörden, welche die Metaevaluation mit zu wenig Verständnis und Kompetenz wahrgenommen haben. „Der Fremdinspektion wird unterstellt, Selbstevaluationsprozesse eher zu behindern statt sie zu fördern (Gonon et al., 1998, S. 49). Die Rolle des Inspektorats sollte folglich eher in der Funktion einer Zertifizierungsinstanz (Metaevaluation) sowie als externe Kriseninter-

ventionsfachstelle gesehen werden. Positive Auswirkungen des *FQS* zeigten sich vor allem im Bereich der Kommunikation und der Teamqualität (nach: Gonon et al., 1998, S. 49).

Bei der *QuES* überprüft die ganze Schule sowie jede einzelne Lehrperson ihre Arbeit mittels systematisch eingeholter Feedbacks. „Die Selbstevaluation der Schule ist mit externer Evaluation durch Peer Reviews verknüpft“ (Strahm, 2008, S. 35). Ergebnisse und Erkenntnisse aus den durchgeführten Evaluationen fließen in den Unterrichts- und Schulalltag mit ein und werden in der Praxis direkt umgesetzt (nach: Strahm, 2008, S. 35).

Anzumerken ist, dass bei allen Qualitätssystemen die Rolle der Schulaufsicht nicht klar geregelt ist. Für den Kanton Bern müsste die Verbindung zum kantonalen Controlling zwischen der Schulaufsicht und der Schule noch entsprechend hergestellt und definiert werden.

In den nachfolgenden Kapiteln 4 und 5 wird der Fokus auf die drei Qualitätssysteme (*Q2E*, *FQS* und *QuES*) gerichtet, welche im schweizerischen Bildungssystem im Bereich der öffentlichen Volksschule aktuell eingesetzt werden. Diese legen den Schwerpunkt auf die Unterrichts- und Schulqualität, die Selbst- und Fremdevaluation (Metaevaluation) der Schule durch Einholen von Feedback. Sie streben eine Verbesserung der Unterrichts- und Schulqualität an.

4. Aktuelle förderorientierte Zertifizierungen für die öffentliche Volksschule

Die Zertifizierung ist - gemäss der Auffassung der Verfasserin der vorliegenden Masterarbeit - ein Verfahren, welches formal mit einem Zertifikat bescheinigt, dass eine Organisation bestimmte Eigenschaften aufweist. Diese Eigenschaften werden durch die berechnigte Fach- oder Zertifizierungsstelle begutachtet und anhand festgelegter Standards anschliessend bewertet.

4.1 Zertifizierung Q2E-Modell

4.1.1 Einleitendes zur Zertifizierung nach Q2E

Die Zertifizierung nach *Q2E* erfolgt auf freiwilliger Basis und steht allen Schulen und Bildungsinstitutionen offen, die sich von einer externen, von der *Q2E-Trägerschaft* anerkannten Evaluationsstelle gestützt auf die *Q2E-Standards* überprüfen lassen. Diese Stelle muss als *Q2E-Evaluationsstelle* beglaubigt und muss von der Schule unabhängig sein (nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013).

Die Zertifizierung basiert auf dem Bericht der externen Schulevaluation (siehe Anhang 2). Dieser Bericht bestätigt, dass die Schule die im Qualitätsmanagement enthaltenen festgelegten Standards mehrheitlich erreicht hat, so, dass nur mehr wenige Massnahmen notwendig sind, um die Standards im Bereich der Qualität zu erreichen. Zusätzlich zum *Q2E-Evaluationsbericht* wird das vorhandene Qualitätshandbuches analysiert und beurteilt und durch ein Audit der verantwortlichen Personen aus dem Qualitätsbereich ergänzt. Erfüllt die Schule die Voraussetzung gemäss den definierten *Q2E-Standards*, kann sie sich an die akkreditierte Zertifizierungsstelle wenden. „Diese überprüft das Qualitätsmanagement, erstellt einen Bericht, auf dessen Grundlage die Akkreditierung der Schule vorgenommen wird“ (Dubs, 2003, S. 41). Die Akkreditierung gilt als Nachweis für den erfolgten Aufbau eines wirksamen Qualitätsmanagement innerhalb der betroffenen Schule. Die zertifizierte Schule signalisiert gegen aussen, dass ihr Qualitätsmanagement durch eine externe, anerkannte Evaluationsstelle geprüft worden ist und die Schule die Kriterien gemäss den *Q2E-Standards* erfüllt (nach: Dubs, 2003, S. 41).

Berichte über das Audit (siehe Punkt 4.1.2) sind ausschliesslich für die zertifizierte Schule, die Kontrollorgane der Zertifizierungsstelle und der *Trägerschaft von Q2E* bestimmt (nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013).

4.1.2 Ablauf des Zertifizierungsverfahrens

Die betreffende Schule nimmt mit einer akkreditierten Zertifizierungsstelle der Pädagogischen Hochschule der *Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW* Kontakt auf und verlangt eine Of-

ferte. Mit der Unterzeichnung des Vertrages verpflichtet sich die Schule zudem, nicht gleichzeitig bei anderen Gesellschaften das Zertifizierungsverfahren durchführen zu lassen (nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013).

a) Dienstleistungen der Zertifizierungsstelle

Die Leistungen, der Aufwand und die Kosten, die die Zertifizierungsstellen erbringen, sind im Anhang 8 ersichtlich.

Mit der Zertifizierung werden folgende Aspekte des Qualitätsmanagementsystems der Schule näher geprüft (nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013):

1. Die Verständlichkeit und die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems
2. Die Präsentationsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems
3. Die Verankerung und die Institutionalisierung des Qualitätsmanagementsystems innerhalb der Schule
4. Der Grad der Erreichens der Qualitätsstandards basierend auf der Schulevaluation (extern) und den Massnahmen, die entsprechend eingeleitet wurden
5. Das Beseitigen erkannter Qualitätsmängel und das stetige Weiterentwickeln

b) Arbeitsgliederung

Die Gliederung der Arbeiten sieht wie folgt aus:

Anzahl Tage	Arbeit	Bemerkung
0.5 Tage	Dokumentenanalyse	beim Auditor
0.5 Tage	Hearing vor Ort	durch 2 Auditoren in der Schule
0.5 Tage	Bericht	beim Auditor
0.5 Tage	2 Zwischenaudits	beim Auditor

Tabelle 2 Arbeitsaufwand

(Quelle: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013)

c) Schritte des Zertifizierungsverfahrens

Die Zertifizierung nach Q2E beinhaltet die folgenden Schritte:



Abbildung 8 Zertifizierungsschritte Q2E

(Quelle: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013)

Schritt 1:

Bei der Dokumentenanalyse reicht die Schule die Selbstdeklaration, den Bericht der externen Schulevaluation und die Qualitätsdokumentation der Zertifizierungsstelle bei den AuditorInnen ein. Nach dem Einreichen prüft der AuditorIn, ob und inwieweit die Voraussetzungen für eine *Zertifizierung nach Q2E* gegeben sind. Im Zentrum steht die Frage der nachhaltigen Unterstützung des *Qualitätssystems nach Q2E* durch die Dokumentation

(nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013).

Schritt 2:

Mit dem Hearing soll der Nachweis erbracht werden, dass die betreffende Schule die Nachhaltigkeit ihres *Qualitätssystems nach Q2E* weiterverfolgt.

Beim Hearing nehmen neben der Schulleitung und MitgliederInnen der Steuergruppe respektive der Qualitätsgruppe zwei AuditorInnen statt. Es findet in der Schule vor Ort statt und dauert gesamthaft ca. drei Stunden. Das Hearing setzt sich aus zwei Teilen zusammen:

Im ersten Teil werden Aufbau, Konzepte und bisherige Umsetzungserfahrungen des *Q2E*-Systems vorgestellt. Anschliessend folgt eine Präsentation über den geplanten Verlauf im Bereich der Schulentwicklung. Etwa 60 Minuten nimmt der erste Teil des Hearings in Anspruch. Der zweite Teil des Hearings dauert etwa 120 Minuten. In diesem Teil befragen die AuditorInnen die Schulleitung und die MitgliederInnen der Qualitätsgruppe mit der Absicht, Erkenntnissen und Ergebnissen aus der Dokumentenanalyse sowie der Schulpräsentation näher zu ergründen. Es findet ein gegenseitiger Dialog statt.

Die AuditorInnen fassen ihre Folgerungen und Feststellungen in Form eines Fazits nach einer kurzen Unterredung zusammen. Abschliessend folgt die Bekanntgabe der Resultate im Sinne der Transparenz

(nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013).

Schritt 3:

Innerhalb von acht Arbeitstagen erfolgt die Berichterstattung der AuditorInnen zu Händen der Schule und der Zertifizierungsstelle. Erfüllt die Schule die Kriterien von *Q2E*, folgt die Antragstellung für die Erteilung eines Zertifikates

(nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013).

Schritt 4:

Das Zertifizierungsverfahren sieht vor, dass die AuditorInnen eine schriftliche Empfehlung in Form einer Berichterstattung für oder gegen die Zertifizierung der betroffenen Schule verfassen. Der definitive Entscheid geschieht durch die Zertifizierungsstelle

(nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013).

Schritt 5:

Die Schule erhält nach positivem Entscheid der Zertifizierungsstelle das Zertifikat. Sie verpflichtet sich, die geprüften Unterlagen des Qualitätsmanagementsystems mindestens drei Jahre (bis nach der Re-Zertifizierung) aufzubewahren

(nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013).

4.1.3 Zertifikat

Die Schule erhält durch die Zertifizierung ein gültiges Zertifikat für die nächsten sechs Jahre. Ein Grafik des zeitlichen Ablaufs des Zertifizierungsverfahrens *Q2E* findet sich im Anhang 9. Jährlich wird dieses mittels Zwischenaudits erneuert und nach drei Jahren erfolgt eine Re-Zertifizierung. Nur so kann glaubhaft dargelegt werden, dass die Schule sich gewissenhaft um die Aufrechterhaltung und die Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagement bemüht. Die Bescheinigung des Zertifikats kann sich für die Schule als Motivator „entpuppen“ und ein Ansporn sein, den Anspruch einer hohen Qualität an der eigenen Schule möglichst beizubehalten, wenn nicht gar zu steigern

(nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013).

4.2 Zertifizierung FQS

4.2.1 Einleitendes zur Zertifizierung nach FQS

„Schulen, deren Selbstevaluation den Standards des FQS entspricht, können ihre Praxis zertifizieren lassen. Die Pädagogische Arbeitsstelle LCH vermittelt anerkannte Auditoren dafür.“ (<http://www.lvb.ch/lvb/cms/upload/fqs/FQSProspekt1.pdf>, 09.09.2013).

4.2.2 Zertifizierungsstandards FQS

Die folgenden Zertifizierungsstandards sind für das Verfahren nach *FQS* ausschlaggebend (nach: Strahm, 2008, S. 49):

1. Die Selbstevaluation ist systematisch geplant und in die Schulentwicklung eingebunden
2. Die Selbstevaluation untersucht bedeutsame Themen
3. Die Selbstevaluation bemüht sich um hohe Aussagekraft der Befunde
4. Es erfolgt eine zweckmässige Berichterstattung
5. Die Befunde werden konsequent umgesetzt

Die aufgelisteten Standards sind identisch mit den Standards von *QuES* (vgl. Punkt 4.3.2).

4.2.3 Ablauf des Zertifizierungsverfahrens

Will sich eine Schule nach *FQS* zertifizieren lassen, so meldet sie dies mittels Antrag bei der *PA LCH* an. Die Schule muss den Nachweis erbringen, dass sie in allen Handlungsfeldern Aktivitäten vorzuweisen hat (nach: Gonon et al., 1998, S. 53).

Die Metaevaluation respektive die Zertifizierung beinhaltet die folgenden acht Phasen:

Phase 1: Kontakt und Vertrag

Zu Beginn nimmt die Schule mit der *PA LCH* Kontakt auf und unterzeichnet bei Zustimmung für eine Zertifizierung nach *FQS* einen Vertrag. In dieser Phase werden nebst dem Festsetzen des Untersuchungsverlaufs auch die Besuchstage festgelegt.

Phase 2: Dokumentenanalyse

Das Evaluationsteam, bestehend aus einem Auditor / einer Auditorin und der Leitung *PA LCH*, analysieren die von der Schule zur Verfügung gestellten Dokumente über die Praxis der Selbstevaluation. Diese Phase dient der Vollzugskontrolle und der Interviewvorbereitung.

Phase 3: Durchführung der Interviews

Die Durchführung der Interviews durch den Auditor / die Auditorin geschieht im Verlauf eines Tages. Schulleitung, LehrerInnen-, SchülerInnen-, Eltern- und AbnehmerInnengruppen werden in der Schule vor Ort interviewt. Handelt sich um eine grosse Schule, wird per Los bestimmt, welche Gruppen befragt werden.

Phase 4: Instant-Feedback

Die InterviewerInnen geben nach Abschluss des Interviews sowie am Ende des Interviewtages vor der Schulleitung oder vor dem LehrerInnenkollegium Rückmeldungen über wichtige Inhalte und Wahrnehmungen aus den Befragungen. Es besteht die Möglichkeit des Richtigstellens oder des Ergänzens.

Phase 5: Berichtsentwurf

Das Evaluationsteam verfasst einen schriftlichen Berichtsentwurf.

Phase 6: Gegenlesen

Die Schule erhält den schriftlichen Berichtsentwurf vom Evaluationsteam zum Gegenlesen und kann bei Bedarf Korrekturen und Ergänzungen anbringen.

Phase 7: Definitiver Bericht und Antragstellung

Der Bericht wird vom Evaluationsteam definitiv fertig erstellt. Sollten sich mit der Schule noch Ungereimtheiten herausstellen, sind diese in einem Differenzenbereinigungsgespräch zu klären. Die definitive Fassung wird mit einem Antrag zur Zertifizierung und / oder für Massnahmen an die zuständige Zertifizierungsstelle *PA LCH* respektive an die zuständigen Behörden weitergeleitet.

Phase 8: FQS-Zertifikat

(siehe Punkt 4.2.4)

Gemäss Erfahrungswerten beläuft sich der durchschnittliche Zeitaufwand für eine Zertifizierung nach *FQS* von 8-10 Personentagen für das Evaluationsteam. Die Kosten betragen ca. CHF 15'000.-. Will die Schule für die Meta-Evaluation eine externe Fachstelle beziehen, muss sie weitere CHF 15'000.- budgetieren.

4.2.4 Zertifikat

Der Entscheid betreffend Zertifizierung fällt die Behörde oder die Zertifizierungsstelle *PA LCH*. Es folgt die Übergabe des *FQS-Zertifikats*.

4.3 Zertifizierung QuES¹³

4.3.1 Einleitendes zur Zertifizierung nach QuES

Die *Berner Fachstelle für Schulentwicklung, Evaluation und Beratung BeFaSEB GmbH* unterstützt Schulen in ihrer Qualitätsentwicklung und in der Implementierung eines systematischen, nachhaltigen Qualitätsmanagements. Sie bietet als einzige Fachstelle der Schweiz das *Zertifizierungsverfahren nach QuES* für die öffentlichen Volksschulen an.

Mit der Durchführung und Auswertung des *Zertifizierungsverfahrens QuES* überprüft und bestätigt die zuständige Fachstelle der betroffenen Schule, dass sie gemäss ihren Rahmenbedingungen ein wirksames und zweckmässiges Qualitätsmanagement eingerichtet hat. Der Anspruch für eine dauerhafte Etablierung einer Qualitätsentwicklung und -sicherung geschieht mit Hilfe der Durchführung und Auswertung einer systematischen, geplanten Selbstevaluation auf der Ebene des Individuums und der Institution.

Das *Zertifizierungsverfahren QuES* überprüft des Weiteren die konsequente Umsetzung der Ergebnisse aus der Selbstevaluation der Schule. Die Fachstelle nimmt diese Umsetzung zu-

¹³ Dieses Kapitel bezieht sich auf Strahm, 2008, S. 48-50.

sammen mit den Befunden der Evaluation und dem daraus resultierenden Steuerungswissen in einen Bericht auf, der u.a. gegenüber Dritten - beispielsweise gegenüber der kantonalen Schulaufsicht - Rechenschaft ablegt. „Die Befunde der Evaluation werden konsequent in Verbesserungen und Massnahmen zur Erhaltung der Qualität umgesetzt und zur Sicherung des Entwicklungsprozesses genutzt“ (Strahm, 2008, S. 48).

4.3.2 Zertifizierungsstandards QuES

Die Zertifizierungsstandards für das Verfahren *QuES* basieren auf den Standards von *FQS*. Sie wurden entsprechend erweitert (siehe Punkt 4.2.2) und für den Kanton Bern angepasst. Hier eine Auflistung der Zertifizierungsstandards:

1. Gewährleistung einer wirksamen, nachhaltigen Qualitätsentwicklung und -sorge durch ein Qualitätsmanagement
2. Entwicklung zu einer Schule als lernende Organisation mittels geplanter, systematischer Selbstevaluation
3. Untersuchung von bedeutsamen Themen
4. Selbstevaluation strebt eine hohe Validität der Befunde an
5. zweckmässige Berichterstattung / Rechenschaftsablegung
6. Überprüfung der Selbstevaluation durch eine externe Evaluationsstelle mit dem Peer-Review-Verfahren
7. Konsequente Umsetzung der Ergebnisse und Erkenntnisse in Entwicklung

Die aufgelisteten Standards 2-5 und 7 sind identisch mit den Standards von *FQS*.

4.3.3 Ablauf des Zertifizierungsverfahrens QuES

Für das *Zertifizierungsverfahren nach QuES* benötigt das Evaluationsteam, je nach Grösse der Schule, 12 bis 15 Personentage. Ein wissenschaftlicher Beirat übernimmt während dem Zertifizierungsverfahren die Funktion der Beratung, Unterstützung und der Begleitung. „Er setzt sich aus international anerkannten Expertinnen und Experten aus den Fachbereichen Evaluation/Schul- beziehungsweise Qualitätsentwicklung zusammen“ (Strahm, 2008, S. 50).

Fünf Phasen beinhaltet das *Zertifizierungsverfahren nach QuES*, dessen Ablauf im Anhang 10 entsprechend illustriert / beschrieben wird. Nachfolgend werden die einzelnen Phasen erläutert.

Phase 0: Informations- und Organisationsphase

Diese Phase beinhaltet viel an Information und Organisation. Die Schulleitung stellt den Kontakt zur Zertifizierungsstelle sicher und holt den Grundsatzentscheid für die Zustimmung zur Zertifizierung bei allen Beteiligten ein. Ist die Schule einverstanden, sich zertifizieren zu lassen, wird mit der zuständigen Zertifizierungsstelle ein Vertrag mit einem entsprechenden Evaluationsplan unterzeichnet. Nebst dem werden Kontaktgruppe und AuditorIn gewählt, welche das *Zertifizierungsverfahren* ihrerseits begleiten.

Phase I: Vorbereitung der Evaluation

Für die bevorstehende Evaluation werden zu Beginn die Evaluationsbereiche festgelegt. Anschliessend folgen diverse Vorbereitungsarbeiten wie beispielsweise das Zusammenstellen von Evaluationsteams, die Erstellung von Fragebögen und Interviewfragen.

Phase II: Daten erheben

In dieser Phase werden die Einzel- und Gruppeninterviews durchgeführt. Zudem werden die Fragebögen ausgeteilt und ein Rundgang durch die Schulanlage sowie diverse Unterrichtsbesuche finden statt. Die erzielten Ergebnisse werden erhoben, verdichtet und anschliessend dargestellt.

Phase III: Auswerten / Bericht erstellen

Die Präsentation der Ergebnisse geschieht vorerst mündlich im Beisein des Kollegiums. Es findet ein erster Austausch in Form einer Validierung statt. Anschliessend erfolgt eine schriftliche Berichterstattung an die Schule und an die Zertifizierungsstelle.

Phase IV: Umsetzen / Zertifizierung

Die im Bericht enthaltenen Entwicklungshinweise veranlassen die Schule zu neuen Zielsetzungen und einem Handlungs- / Massnahmenplan. Die Schule stellt ihrerseits den Antrag auf Zertifizierung an die Zertifizierungsstelle. (Eine Zertifizierung nach *QuES* beinhaltet ca. acht bis zehn Personentage und kostet ca. CHF 15'000.-) Diese übergibt im Rahmen eines Abschlussgesprächs der betreffenden Schule das *QuES-Zertifikat*.

4.3.4 Zertifikat

Mit dem Ausstellen des Zertifikats *QuES* bescheinigt die *Fachstelle BeFaSEB GmbH* der Schule, dass diese ein systematisches Qualitätsmanagement etabliert hat, welches nachhaltig ist. Rückmeldungen zum Unterricht respektive zur Qualität der Schule werden auf der individuellen und auf der institutionellen Ebene eingeholt sowie entsprechend reflektiert. Mit Hilfe des Peer-Review-Verfahrens überprüft eine externe Evaluation, die Resultate der Selbstevaluation der Schule. Die Ergebnisse und die Befunde der Evaluation werden als Verbesserungen und Massnahmen zur Qualitätssicherung der Schule umgesetzt und zur Erhaltung der Schulentwicklungsprozesse genutzt.

5. Fallstudie „Zertifizierte öffentliche Volksschulen mit förderorientierten Qualitätssystemen im Vergleich“

5.1 Zertifizierte Volksschulen

5.1.1 Schule Liestal

Die *Schule Liestal* (Kindergarten und Primarschule) wurde 2009 als erste Volksschule Europas nach *Q2E* zertifiziert und erhielt das *Q2E-Label* für ihr Qualitätsmanagementsystem. Während mehr als fünf Jahren erfolgten interne und externe Evaluation an der Schule. Es entwickelte sich eine äusserst positive Feedbackkultur zwischen der Lehrerschaft und der Leitung der Schule sowie innerhalb des Kollegiums. Seitens der Schule wurde auf eine Begleitgruppe bestehend aus externen Fachleuten verzichtet. Diese Funktion übernahmen einzelne Lehrpersonen aus dem eigenen Kollegium

(nach: <http://www.liestal.ch/de/verwaltung/departementered/bildungsport/schulentwicklung/>, 09.09.2013).

Mit der *Zertifizierung nach Q2E* hat sich die Schule zum Ziel gesetzt, ihre Qualität stets weiter zu verbessern und somit gezielt weiter zu entwickeln. Für die Aufrechterhaltung des *Q2E-Labels* muss sich die *Schule Liestal* einer jährlichen Prüfung durch die *Société Générale de Surveillance SA Zürich/Genf SGS* unterziehen. Die Schule ist verpflichtet den Nachweis für Verbesserungen zu erbringen. Werden Fehler oder Mängel festgestellt, müssen diese behoben werden

(nach: <http://www.liestal.ch/de/verwaltung/departementered/bildungsport/schulentwicklung/>, 09.09.2013).

Im Januar 2012 hat sich die *Schule Liestal* einer Re-Zertifizierung unterzogen. Diese fiel mit guten Feedbacks erfolgreich aus. Im Jahre 2015 steht die nächste Re-Zertifizierung mit einer umfassenden Evaluationsrunde durch externe Fachleute an

(nach: <http://www.liestal.ch/de/verwaltung/departementered/bildungsport/schulentwicklung/>, 09.09.2013).

5.1.2 Schule Gsteig-Feutersoey

Die *Schule Gsteig-Feutersoey* gehört zur Gemeinde Gsteig bei Gstaad. Diese liegt im Berner Oberland und grenzt an die beiden Nachbarkantone Waadt und Wallis an. Die Schule besteht aktuell aus vier Klassen mit ungefähr 70 Kindern (Stand Sommer 2013). Es werden Kindergartenkinder, SchülerInnen der Primar- und der Realschuljahre unterrichtet. SchülerInnen mit Sekundarschulniveau besuchen den Unterricht im Oberstufenzentrum in Gstaad (nach: <http://www.gsteig-feutersoey.ch/4671/index.html>, 09.09.2013).

Mit dem Motto des Leitbildes „Wier bschütten alli ds gliche Gärtli“ signalisiert die *Schule Gsteig-Feutersoey* die Absicht und die Bereitschaft aller Beteiligten, gemeinsam die Ziele der Schule zu erreichen, um so die Schule weiterzuentwickeln. Der Teamgedanke konnte an der Schule dank verbesserter Zusammenarbeit und Kommunikation intensiviert und geeicht werden. Klare Regeln und Abmachungen wirkten sich positiv auf das Zusammenleben und auf den Unterricht aus (nach: <http://www.gsteig-feutersoey.ch/4671/index.html>, 09.09.2013).

Das Schulprogramm von 2010 – 2015 beinhaltet u.a. als Schwerpunktthema den Bereich des 360°-Individual-Feedbacks, mit dem Ziel, die Unterrichtsqualität zu erfassen und weiterzuentwickeln. Das gezielte Einholen von Feedback von Beteiligten (SchülerInnen, Eltern, MitgliederInnen der Volksschulkommission etc.) und Aussenstehenden ist eines von verschiedenen Instrumenten, um den Ist-Zustand zu erfassen und in einem nächsten Schritt die noch offenen „Lücken“ zu schliessen. Das 360°-Individual-Feedback eignet sich für die Betrachtung des Handelns und der Verhaltensweisen der einzelnen Lehrperson. Das Feedback ist personenbezogen und leistet einen Beitrag für die Qualitätsrecherche der Schule. Es umfasst die folgenden Schritte:

1. Vorstellen des Interviewbogens
2. Durchführung des Interviews
3. Besprechung und Auswertung des Interviews
4. Schlussfolgerungen und Fazit
5. Rückmeldung an die LehrerInnen

Die Gestaltung und die Inhalte des Individual-Feedbacks sollten möglichst breit abgestützt sein. Die Steuergruppe ist dafür besorgt, die nötigen Rahmenbedingungen bereit zu stellen, welche für die Gesamtheit des Kollegiums als verbindlich erklärt werden. Die Teilnahme am 360°-Individual-Feedback ist für alle LehrerInnen obligatorisch. Im Juni 2004 wurde die *Schule Gsteig-Feutersoey* nach den *FQS-Standards* zertifiziert (nach: <http://www.gsteig-feutersoey.ch/4671/10503.html>, 09.09.2013).

5.1.3 Schulzentrum Kreuzfeld 1-3 in Langenthal

Das *Schulzentrum Kreuzfeld 1-3* liegt im Zentrum der Stadt Langenthal im Oberaargau, Kanton Bern. Es umfasst drei Schulhäuser: Kreuzfeld 1, Kreuzfeld 2 und Kreuzfeld 3. Rund 500 SchülerInnen in Primar- und Realklassen oder in Klassen für besondere Förderung werden von ca. 60 Lehrpersonen unterrichtet (Stand Sommer 2013). Pausenplatz und Aussenbereiche des Schulzentrums sind kindsgerecht gestaltet und animieren die SchülerInnen zum gemeinsamen Spielen beispielsweise auf dem Spielhügel und im Skaterpark. Die Schwerpunkte Toleranz, Kopf Herz Hand, Zusammenarbeit und Transparenz prägen das Leitbild des *Schulzentrums Kreuzfeld 1-3*. Dies wird im Klassenzimmer sowie in den Projektwochen, Sportlagern und an besonderen Anlässen aktiv gelebt (nach: http://www.volksschule-langenthal.ch/de/schule/schulzentren/kreuzfeld/welcome.php?amt_id=443&page=0, 09.09.2013).

Im Herbst 2011 wurde die *Schule Kreuzfeld 1-3* als erste Volksschule der Schweiz nach den Vorgaben von *QuES* zertifiziert (nach: http://www.volksschule-langenthal.ch/dl.php/de/0dne5-x5u9xt/az_bericht_24._August_2011.pdf, 09.09.2013).

5.2 Durchführung und Auswertung der Befragungen

Bei der Durchführung der Fallstudie „Zertifizierte öffentliche Volksschulen mit förderorientierten Qualitätssystemen im Vergleich“ hat die Verfasserin der vorliegenden Masterarbeit die Form der qualitativen Befragung gewählt. Wie bereits unter Punkt 1.5 begründet geht es darum, öffentliche Volksschulen, welche sich nach *Q2E*, *FQS* oder *QuES* zertifizieren liessen,

über ihre Beweggründe, Erfahrungen und Erkenntnisse zu befragen. „Bei qualitativen Interviews beschränkt man sich meist auf eine kleine Zahl von Personen, deren Aussagen auf allgemeine Motive und Einstellungen hin rekonstruiert werden“ (Moser, 1997, S. 32-33).

Aus diesem Grund wurden einerseits Interviews mit den Schulleitungen der jeweiligen Schulen und andererseits eine schriftliche Umfrage bei der Q-Gruppe bzw. der Steuergruppe durchgeführt. Auf eine Befragung der Behörden, der Eltern, der SchülerInnen sowie der gesamten LehrerInnenkollegien wurde nach Absprache mit den Schulleitungen bewusst verzichtet. Einer der Hauptgründe liegt in der Tatsache, dass zertifizierte Schulen zurzeit ständig in Bezug auf Befragungen und Interviews konsultiert werden, was für die Schulen einen klaren Mehraufwand bedeutet (neben dem Alltagsgeschäft). Dagegen wünschten die Schulleitungen eine schriftliche Befragung bei den Q-Gruppen respektive bei den Steuergruppen. Die Eltern, die SchülerInnen und die Behörden der drei Schulen werden aktuell im Bereich des Qualitätsmanagements lediglich indirekt einbezogen. Daher wurde auf ihre Befragung verzichtet.

5.2.1 Befragung von Schulleitungen

Die Interviews mit den Schulleitungen der *Schulen Liestal* (Herr Jean-Bernard Etienne), *Gsteig-Feutersoey* (Herr Thomas Raaflaub) und dem *Schulzentrum Kreuzfeld 1-3* in Langenthal (Herr Armin Flükiger) erfolgten in den Monaten Mai und Juni 2013 und wurden vor Ort (Dauer: ca. 60 Minuten) durchgeführt. Alle drei Gesprächspartner zeigten sich damit einverstanden, dass die Ergebnisse aus den Interviews für die vorliegende Masterarbeit verwendet werden können.

Die Verfasserin hat die Fragen eigens formuliert und sich dabei vor allem auf die Zielsetzung und die Forschungsfragen konzentriert (vgl. Punkt 1.2). Nach der Klärung der Bereiche und Frageobjekten formulierte die Verfasserin konkrete Fragen, welche sie anschliessend in die Form eines Interviewleitfadens stellte (nach: Burkard et al., 2000, S. 116). Der Leitfaden enthält offene Fragen, bei denen die befragten Personen ihre Antworten frei formulieren können. Dieser wurde den Interviewpartnern als Vorbereitung per Mail zugesandt (siehe Anhang 11). Während der Durchführung der Interviews mit den drei Schulleitungen hielt die Verfasserin die Antworten schriftlich fest. Zweck des Interviews war vor allem, die Sicht und die Meinung der Schulleitungen zum bestehenden Qualitätsmanagement sowie zur ausgewiesenen Zertifizierung zu erfassen. Die befragten Personen erhielten anschliessend die Gelegenheit zum Gegenlesen. Anschliessend erstellte die Verfasserin eine Tabellenübersicht zu den einzelnen Interviewfragen und den entsprechenden Antworten der drei Schulleitungen (siehe Anhang 12). Diese Übersicht dient nun der Auswertung der Ergebnisse und Erkenntnisse aus den durchgeführten Befragungen der Schulleitungen und wird in Punkt 5.3.1 näher erläutert.

5.2.2 Befragung von Personen aus der Q-Gruppe / Steuergruppe

Bei den Q-Gruppen und Steuergruppen der jeweiligen drei Schulen erfolgte die Umfrage mittels eines schriftlichen Fragebogens. Es handelt sich hierbei um Aussagen, welche auf einer Skala von 1-5 bewertet werden können. Die Spalte mit dem Fragezeichen ist vorgesehen, falls der oder die Befragte keine Aussage machen kann.

Die Vorlage stammt aus der Peer-Review-Befragung der NMS Bern (März 2011) und des *Schulzentrums Kreuzfeld 1-3* in Langenthal (Juni 2011). Sie wurde von der Verfasserin im

Mai 2013 auf die Zielsetzung und die Forschungsfragen der vorliegenden Masterarbeit (vgl. Punkt 1.2) abgestimmt und entsprechend angepasst (siehe Anhang 13). Die Aussagen des Bogens umfassen die folgenden vier Themenbereiche des Qualitätsmanagements der Schule:

- Sinn und Nutzen
- QE-Praxis: Ziele und Folgerungen
- Zusammenarbeit und Ressourcen
- Ergebnisse und Weiterarbeit

Zweck der schriftlichen Umfrage war vor allem, die Sicht und die Meinung der Lehrpersonen aus Steuergruppe / Q-Gruppe zum bestehenden Qualitätsmanagement sowie zur ausgewiesenen Zertifizierung und deren Wirksamkeit und Nützlichkeit zu erfassen. Die Fragebögen wurden über die Schulleitung an die betroffenen Personen versandt und anschliessend nach dem Ausfüllen direkt anonym der Verfasserin ausgehändigt. Die Verfasserin hat die Aussagen in den Bögen ausgewertet und zusammengetragen (siehe Anhang 14). Das Kürzel MW steht für den Mittelwert, der sich aus der Befragung ergibt. In der Spalte N werden die Anzahl der befragten Personen wiedergegeben, welche ihre Aussage mit einer Bewertung von 1 bis 5 eingeschätzt haben. Die Resultate werden in Punkt 5.3.2 näher vorgestellt.

Anzumerken ist, dass die Aussagen und Erfahrungen der Schulleitungen sowie der befragten Lehrpersonen der Q-Gruppen und Steuergruppen der Verfasserin der vorliegenden Masterarbeit als wichtige Hinweise und Informationen dienen, um in Kapitel 6 mögliche Schlussfolgerungen hinsichtlich der Ausgangsfrage „Welchen Beitrag können Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die öffentliche Volksschule leisten?“ ziehen zu können.

5.3 Präsentation der Ergebnisse

5.3.1 Ergebnisse der Schulleiterbefragung

Die Antworten der qualitativen Befragung wurden von der Interviewerin während des Gesprächs schriftlich festgehalten und anschliessend anhand einer tabellarischen Übersicht (vgl. Anhang 12) stichwortartig notiert. Für das Verfassen der nachfolgenden Abschnitte traf die Verfasserin der Masterarbeit eine Auswahl von einzelnen, relevanten Fragen und Antworten, basierend auf dem Interviewleitfaden und auf den durchgeführten Gesprächen mit den drei Schulleitungen.

a) *Nutzen für die öffentliche Volksschule im Bereich Qualitätsmanagement*¹⁴

Die befragten Schulleitungen sind sich einig, dass Qualitätsmanagement ein wichtiges Instrumentarium ist, um die Stärken sowie die Schwächen einer Schule aufzuzeigen. Gemäss Thomas Raaflaub werden die Unterrichtsqualität und die Schulhauskultur durch das Qualitätsmanagement spürbar besser. Armin Flükiger sieht den Nutzen vor allem in der Möglichkeit der Selbstreflektion und Selbstevaluation der Schule. Die Schule erhält wichtige Angaben für die Gestaltung ihres Schulprogrammes und schafft mit ihrem Qualitätsmanagement

¹⁴ Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen der drei zertifizierten Schulen im Mai und Juni 2013, Frage 2.

Transparenz nach innen (schulhausintern) und nach aussen (Umfeld der Schule, beteiligte PartnerInnen), was äusserst geschätzt wird. Die Schule wird so für alle fassbar.

b) *Wahl des Qualitätssystems*¹⁵

Jean-Bernard Etienne sieht im *Q2E* eine gute Möglichkeit, sich mit dem Bereich der Qualität intensiv auseinanderzusetzen. Nach ihm eignet sich *Q2E* sehr gut für die Volksschule, da der Fokus stark auf den Unterricht und seine Qualität ausgerichtet ist.

Thomas Raaflaub liess sich an einer Informationsveranstaltung von unterschiedlichen Qualitätssystemen inspirieren und entschied sich schlussendlich fürs *FQS*, da der Kanton Bern zu jener Zeit Schulen mit einem Pilotprojekt unterstützte, welche Bereitschaft zeigten, ein Qualitätssystem bei sich einzuführen.

Das *Schulzentrum Kreuzfeld 1-3* in Langenthal hat bereits seit längerer Zeit gewisse Strukturen im Bereich Qualitätsmanagement - wie beispielsweise Feedbackkultur und IPS - bei sich etabliert. Die Lehrpersonen sind es gewohnt und positiv eingestellt, im Bereich Qualitätsmanagement mitzuarbeiten. Die Schule hat sich fürs *QuES* entschieden, da die *QuES* am besten der Philosophie entspricht, die bereits im Schulhaus vorherrschend ist und die VertreterInnen der Anbieterfirma der Lehrerschaft bestens bekannt und anerkannt sind. Das Vorgehen von *QuES* ist für die Schule verständlich und nachvollziehbar. Zudem stimmen Aufwand und Ertrag überein.

c) *Stärken / Vorteile des gewählten Qualitätssystems*¹⁶

Jean-Bernard Etienne bezeichnet *Q2E* als Instrument für die Steuerung von Wirkung. *Q2E* zeigt die Möglichkeiten von Veränderung und Umsetzung einer Schule auf, welche besonders für die Schulleitung wegweisenden Charakter enthält. Es wirkt sich stark auf das Klima und auf die Unterrichtsqualität der Schule aus. Die Vorgaben und Verpflichtungen des *Q2Es* respektive des Q-Leitbildes sorgen dafür, dass die Schule im Bereich Qualität stets gefordert ist und angetrieben wird, sich zu verbessern.

Die Stärken des *FQSs* liegen laut Aussagen von Thomas Raaflaub in der Ehrlichkeit und in der umfassenden Form der des Qualitätsmanagements. *FQS* hat für die Schule verbindlichen Charakter und ist effizient. Aufwand und Ertrag stimmen überein. Die Lehrpersonen, welche sich mit dem *FQS* befassen, können sich nicht der Verantwortung entziehen, werden jedoch nicht persönlich angegriffen oder blossgestellt, da *FQS* ein wertschätzendes, stärkenorientiertes Qualitätssystem ist.

Armin Flükiger weist in seinen Ausführungen vor allen auf den akzeptablen Arbeitsaufwand hin. Besonders durch die gegenseitigen Unterrichtsbesuche erhält die Schule einen guten Überblick über die Unterrichtsqualität. Der Prozess des Qualitätssystems hat sich im Schuljahresturnus fest verankert und ist bereits zur Routine geworden. Zudem ist das Verhalten der Beteiligten der Schule von vorgegebenen Standards entsprechend gesteuert.

¹⁵ Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen der drei zertifizierten Schulen im Mai und Juni 2013, Frage 3.

¹⁶ Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen der drei zertifizierten Schulen im Mai und Juni 2013, Frage 4.

d) *Schwächen / Nachteile des gewählten Qualitätssystems*¹⁷

Das *Q2E-Zertifizierungsverfahren* ist sehr aufwendig. Dies bestätigt der Schulleiter Jean-Bernard Etienne aus Liestal. Die Kosten einer Re-Zertifizierung sind mit bis zu CHF 30'000.- relativ hoch.

Thomas Raaflaub weist auf die Wichtigkeit einer externen Begleitung bei *FQS* hin. Dies sei ein Schwachpunkt des *FQSs*, denn seiner Meinung nach, sei eine kontinuierliche, externe Aussensicht unabdingbar.

Armin Flükiger bestätigt ebenfalls einen ausserordentlichen Mehraufwand mit der *QuES*, ist jedoch überzeugt, dass dieser sich in einem erfolgreichen Qualitätsmanagement im Nachhinein kompensieren lassen wird. Als Schwachstelle kann die Tatsache bezeichnet werden, dass „schwache“ Lehrpersonen durch das System unter Umständen nicht besser werden.

e) *Voraussetzungen für ein nachhaltiges, wirksames Qualitätsmanagement*¹⁸

Jean-Bernard Etienne und Armin Flükiger betonen, dass es ausschlaggebend ist, dass die Schulleitung vom Qualitätsmanagement überzeugt sein muss. Sie muss Wille und Bereitschaft zeigen, sich dem Qualitätsmanagement intensiv zu widmen. Qualitätsmanagement ist eine Führungsaufgabe der Schulleitung. Alle drei Schulleitungen sind sich darin einig, dass die Lehrpersonen respektive die Schule als Ganzes eine positive Haltung und eine Überzeugung bezüglich des Qualitätsmanagements entwickeln und verinnerlichen müssen. Gemäss Jean-Bernard Etienne ist es wichtig, dass die Q- Gruppe und die Steuergruppe für ihren Arbeitsaufwand entsprechend entlastet werden und ihnen die Möglichkeit für Weiterbildung offen steht. Dafür muss der Schule ein entsprechendes Budget zur Verfügung stehen.

Thomas Raaflaub weist erneut daraufhin, wie wichtig die Begleitung eines externen Coachs für die Nachhaltigkeit eines gut funktionierenden Qualitätssystems ist. Es braucht einen gewissen Leistungsdruck. Bequemlichkeit im Bereich Qualitätsmanagement ist nicht förderlich. Als Voraussetzung sieht Armin Flükiger das Vorhandensein eines Leitbildes, welches als Vorgabe definiert werden soll. Er ist überzeugt, dass sich ein gutes Qualitätsmanagement positiv auf den Arbeitsplatz auswirkt.

f) *Beweggründe für eine Zertifizierung*¹⁹

Eine Zertifizierung gehört nach Jean-Bernard Etienne zum Auftrag einer Schule, Qualitätsmanagement zu betreiben, dazu. Durch die Zertifizierung wird der Schule gezeigt, ob sie auf dem richtigen Weg ist. Die *Schule Liestal* erhielt als erste Volksschule weltweit das *Q2E-Label*.

Thomas Raaflaub erklärt, dass die Zertifizierung nach *FQS* bei der *Schule Gsteig-Feutersoey* als eine Art Trotzreaktion der Schule auf die Sparmassnahmen des Kantons Bern angesehen

¹⁷ Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen der drei zertifizierten Schulen im Mai und Juni 2013, Frage 5.

¹⁸ Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen der drei zertifizierten Schulen im Mai und Juni 2013, Frage 7.

¹⁹ Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen der drei zertifizierten Schulen im Mai und Juni 2013, Frage 11.

werden kann. Das Lehrerkollegium wollte die vorhandene Qualität unbedingt beibehalten. So wurde die Zertifizierung von der Schule selber finanziert.

Wie Jean-Bernard Etienne sieht auch Armin Flükiger in der Zertifizierung einen offiziellen Abschluss für den damit verbundenen Arbeitsaufwand der vergangenen Jahre.

Alle drei Schulleitungen bestätigen, dass das Zertifikat den Standard aufzeigt, welcher auch künftig beibehalten werden soll und das Zertifikat Anerkennung und Bestätigung mit sich bringt. Das Image der Schule wird nach aussen gestärkt und verbessert. Man ist stolz auf die eigene Schule.

g) *Beitrag von Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die öffentliche Volksschule*²⁰

Eine Zertifizierung schafft grosse Akzeptanz und Ansehen bei der Lehrerschaft, bei den Eltern, bei den Behörden und bei den PolitikerInnen bestätigt Jean-Bernard Etienne. Er sieht den Beitrag im ausgewiesenen Mehrwert und im Beweis, dass eine Schule experimentierfreudig ist und sich einem gewissen Risiko ausgesetzt hat. Das Zertifikat verleiht der Schule Sicherheit.

Thomas Raaflaub erkennt den Beitrag der Zertifizierung vor allem in der Durchführung der Metaevaluation, die er für die Schule als notwendig ansieht. Die Stärken und Schwächen der eigenen Schule werden sichtbar und können rückgemeldet werden. Durch die Erlangung des Zertifikats, besteht die Möglichkeit, sich mit anderen Schulen zu messen. Die eigene Schule wird im Bereich Qualitätsmanagement zu besseren Leistungen angespornt. Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen sollten in der öffentlichen Volksschule mehr verbreitet sein. Dieser Ansicht ist auch Armin Flükiger. Sind mehrere Schulen zertifiziert, entstehen ähnliche Strukturen im Bereich des Qualitätsmanagements, was eine gewisse Standardisierung und einen gegenseitigen Austausch ermöglicht. Die Schulen etablieren einen offenen Umgang mit konstruktiver Kritik und mit wertvollen Hinweisen anderer Schulen.

h) *Auswirkungen des Qualitätsmanagements respektive der Zertifizierung im Unterrichts- und Schulalltag*²¹

Alle drei Schulleitungen bestätigen, dass sich ein gutes Qualitätsmanagement positiv auf das Klima und die Unterrichtsqualität der Schule auswirkt. Nach Jean-Bernard Etienne wirkt sich diese besonders positiv auf die Methode des kooperativen Lernens (Cooperative Learning) aus. An der *Schule Liestal* erhalten neue Lehrpersonen zu Beginn einen kleinen Einführungskurs betreffend Qualitätsmanagement der Schule, um sich so besser im System zurechtzufinden.

Thomas Raaflaub weist darauf hin, dass die Auswirkungen im Unterrichts- und im Schulalltag deutlich spürbar sind, was sich beispielsweise durch das Peer-Review-Verfahren und durch die Metaevaluation aufzeigen lässt. Schwachstellen der eigenen Schule werden erkannt.

²⁰ Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen der drei zertifizierten Schulen im Mai und Juni 2013, Frage 12.

²¹ Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen der drei zertifizierten Schulen im Mai und Juni 2013, Frage 14.

Armin Flükiger sieht die Auswirkungen in der vorherrschenden Kritikfähigkeit, in der offenen Kommunikation und in der gegenseitigen Wertschätzung in der herrschenden Schulhauskultur und im Unterrichtsalltag. Mit *QuES* hat eine Verbesserung stattgefunden. Die gelebte Struktur nach *QuES* wird im Unterricht und im Schulalltag ersichtlich. Der Nutzen für die Lernenden ist für einzelne Lehrpersonen im Unterricht nicht immer sichtbar. Der Arbeitsplatz und die Persönlichkeit der einzelnen Lehrperson werden zudem aufgewertet.

i) *Verbindliche Vorgaben seitens des Kantons im Bereich Qualitätsmanagement*²²

Jean-Bernard Etienne ist der Meinung, dass es seitens des Kantons Vorgaben im Bereich Qualitätsmanagement bräuchte. Der Kanton sollte gewisse Minimalstandards von den Schulen einfordern. Armin Flükiger meint, der Kanton sollte klare Vorgaben bei den Lernzielen machen. Nach ihm kann der Kanton gewisse Strukturen im Unterricht vorgeben. Das heisst jedoch nicht, dass diese Vorgaben einen direkten Einfluss und positive Auswirkungen aufs Qualitätsmanagement einer Schule haben.

Thomas Raaflaub ist hingegen überzeugt, dass Qualitätsmanagement nicht top-down vorge-schrieben werden sollte sondern bottom-up passieren müsste. Die Rolle des Kantons liegt seiner Meinung nach in der Finanzierung und der Bereitstellung von Coaching-Personen für die Begleitung der Schulen im Bereich Qualitätsmanagement. Armin Flükiger wünscht sich ebenfalls mehr Unterstützung seitens des Kantons im Bereich Qualitätsmanagement, indem dieser die Ziele (messbare) genau formuliert und festlegt. Heutzutage existieren seitens des Kantons zu offene Zielformulierungen, welche eine Vereinheitlichung und Annäherung zwischen den Schulen verunmöglichen.

Gemäss Thomas Raaflaub sollte das Qualitätsmanagement der einzelnen Schule stärker mit dem kantonalen Controlling verbunden sein. Für Jean-Bernard Etienne wäre es zwingend, dass der Kanton über das nötige Knowhow im Bereich Qualitätsmanagement verfügen würde.

j) *Aufgaben und Funktionen der Schulaufsicht im Tätigkeitsfeld „Qualitätsmanagement“*²³

Die Aufsicht soll den Schulen im Bereich Qualitätsmanagement die nötige Unterstützung bieten. Diese Ansicht teilen alle drei Schulleitungen. Für Jean-Bernard Etienne soll die Aufsicht für den Bereich der Schulqualität Interesse zeigen und die stetige Weiterentwicklung klar be-jahen.

Thomas Raaflaub sieht die Inspektorate in der Funktion von Beratungspersonen / des Coaches, welche die Schulen im Prozess des Qualitätsmanagements künftig mit dem nötigen Knowhow begleiten und beraten sollten. Diese Meinung teilt auch Armin Flükiger. Zudem muss das kantonale Controlling verbindlich mit dem Qualitätsmanagement der einzelnen Schule verbunden sein. Den Schulen sollten die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen.

²² Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen der drei zertifizierten Schulen im Mai und Juni 2013, Frage 16.

²³ Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen der drei zertifizierten Schulen im Mai und Juni 2013, Frage 17.

5.3.2 Ergebnisse der Befragung von Personen aus der Q-Gruppe / Steuergruppe

a) *Schule Liestal*

Die Auswertung der schriftlichen Befragung der ehemaligen und aktuellen Mitglieder der Q-Steuergruppe hat ergeben, dass die Bewertung der Aussagen grösstenteils mit einer Punktzahl von vier oder fünf eingeschätzt wurde. Gesamthaft wurden neun Personen befragt. Im Bereich „Sinn und Nutzen“ wird ersichtlich, dass die Schule vom Qualitätsmanagement wie auch von der Zertifizierung profitiert hat, respektive profitieren kann. Für die Schule ist ein Nutzen ersichtlich. Einzig der Mittelwert von 3.9 bei der Frage nach dem Nutzen für die Lernenden lässt darauf schliessen, dass die SchülerInnen von den Q-Bemühungen der Schule eher mässig profitiert haben. Dies lässt vermuten, dass für die Schülerschaft der Zusammenhang zwischen Qualitätsmanagement und Unterrichtsqualität nicht immer klar ersichtlich ist und guter Unterricht auch noch von anderen Faktoren abhängig ist, welche nicht Bestandteile des Qualitätsmanagements sind wie beispielsweise Schulhauskultur und die Kompetenzen der Lehrperson.

Im Bereich der „QE-Praxis“ wird anhand der Einschätzungen der befragten Personen ersichtlich, dass die Hauptziele des Qualitätsmanagements erreicht wurden. Gewonnene Erkenntnisse und Folgerungen sind in der Praxis umgesetzt worden. Betreffend der Überprüfung von relevanten Zielsetzungen des Lehrens / Lernens mittels SchülerInnenfeedbacks sind sich die befragten Personen nicht ganz einig. Dies könnte daran liegen, dass die Rückmeldungen nicht eindeutig darauf hinweisen, dass die Zielsetzungen erreicht wurden.

Die Zusammenarbeit in der Q-Steuergruppe wurde von den Befragten positiv erlebt. Die Betroffenen konnten ihre Stärken einbringen und sich offen zu Themen in der Gruppe äussern. Laut den Einschätzungen waren vereinbarte Arbeitszeit sowie definierte Zeitgefässe ausreichend.

Die Auswertung zeigt, dass die befragten Personen mit den erreichten Ergebnissen zufrieden sind. Die Weiterführung des Individualfeedbacks wird – das zeigten die hohen Werte – begrüsst. Der Mittelwert für die Bewertung von Aufwand und Ertrag in der Qualitätsentwicklung liegt unter vier, was darauf schliessen lässt, dass das Verhältnis aufgrund der Rückmeldungen wohl eher als nicht angemessen anzusehen ist.

b) *Schule Gsteig-Feutersoey*

Die Auswertung der drei Mitglieder der Q-Gruppe (= gesamte Lehrerschaft) hat im Bereich „Sinn und Nutzen“ ergeben, dass die Schule vom Qualitätsmanagement wie auch von der Zertifizierung profitiert hat respektive profitiert. Daraus lässt sich ableiten, dass die Mehrheit der Lehrpersonen den Sinn und Nutzen eines Qualitätsmanagements sowie einer Zertifizierung erkannt hat und diese als positiv für ihre Schule wertet. Der Mittelwert für den Nutzen des Qualitätsmanagements liegt mit fünf deutlich höher als derjenige der Zertifizierung. Der Nutzen für die Lernenden wurde von den Befragten mit dem Wert vier eingeschätzt, was darauf schliessen lässt, dass die SchülerInnen zwar von den Q-Bemühungen der Schule profitieren, diese Aussage jedoch nicht vollkommen zutrifft.

Im Bereich „QE-Praxis“ wurden die Aussagen mit einer Vier eingeschätzt, was bedeutet, dass diese im Grossen und Ganzen zutreffen. Die gewonnenen Erkenntnisse und Folgerungen

wurden in die Praxis umgesetzt, hätten gemäss Interpretation der Einschätzungen jedoch mit der Bewertung „vier“ noch Leistungs- und Entwicklungspotenzial.

Im Bereich „Zusammenarbeit“ wird die effektive und effiziente Zusammenarbeit positiv gewertet. Laut Einschätzungen der Befragten wäre im Bereich Ressourcen „Vereinbarte Arbeitszeit und definierte Zeitgefässe“ noch Verbesserungspotenzial anzubringen. Mit einer Bewertung „vier“ läge da allenfalls eine Steigerung drin.

Die Mitglieder der Q-Gruppe sind mit den erreichten Ergebnissen im Bereich Qualitätsmanagement zufrieden. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag in der Qualitätsentwicklung wird mit der Bewertung „vier“ nicht als vollkommen angemessen angesehen.

c) *Schulzentrum Kreuzfeld 1-3 in Langenthal*

Die Auswertung der Lehrpersonen aus der Steuergruppe (vier Personen) und der Q-Gruppen (zehn Personen) hat ergeben, dass alle Werte „im grünen Bereich“ liegen, d.h. alle Aussagen wurden mit einer hohen Punktzahl bewertet. In den meisten Fällen wurde von den Lehrpersonen fünf Punkte vergeben, was dem Maximum entspricht. Die hohe Bewertung in den Aussagen 1 – 5 im Bereich „Sinn und Nutzen“ zeigt, dass die Lehrpersonen sich mit ihrem Q-System gut identifizieren können und eine positive Haltung diesbezüglich haben. *QuES* ist von der Lehrerschaft akzeptiert und Sinn und Nutzen von *QuES* wurden von der Lehrerschaft erkannt. Bei der Aussage 2 wird ersichtlich, dass die Lernenden von den Q-Bemühungen profitieren. Die Wertung 4 lässt darauf schliessen, dass es einen Nutzen für die Lernenden gibt. Im Bereich der QE-Praxis haben die Lehrpersonen mit ihren Antworten bestätigt, dass die Ziele einerseits erreicht wurden und Erkenntnisse und Folgerungen der erlangten Feedbacks in die Praxis umgesetzt wurden. Die Zusammenarbeit in den Q-Gruppen klappte gut. Die Lehrpersonen sind mit ihrer Arbeit und mit den erreichten Ergebnissen zufrieden. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag im Bereich der Q-entwicklung wird als angemessen betrachtet.

d) *Fazit*

Alle befragten Lehrpersonen aus der Steuergruppe respektive Q-Gruppe haben sich äusserst positiv zum Qualitätsmanagement ihrer Schule geäussert. Sinn und Nutzen eines guten Qualitätsmanagements wurden von den LehrerInnen erkannt. Die Zusammenarbeit in den Steuergruppen / Q-Gruppen wird geschätzt, insbesondere die Offenheit und die Äusserungsfreiheit. Die gesetzten Ziele werden erreicht und gewonnene Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt. Die Lehrpersonen sind mit dem Erreichten im Bereich Qualitätsmanagement zufrieden und profitieren als Schule ebenfalls von der Zertifizierung.

Der Nutzen für die Lernenden wird von den befragten Lehrpersonen mit einer durchschnittlichen Wertung von „vier“ eher tief eingeschätzt. Es ist fraglich, inwieweit die SchülerInnen von den Q-Bemühungen der Schule im Unterrichtsalltag profitieren. Es spielen sicher auch noch andere Faktoren wie Schulhauskultur, Teamarbeit, Ressourcen, Infrastruktur etc. eine Rolle und haben Einfluss auf den Unterricht der Lernenden.

Die Weiterführung des Individualfeedbacks wird seitens der drei Schulen gewünscht und äußerst positiv gewertet. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag im Bereich Qualitätsentwicklung hingegen ist nach Aussagen der befragten Lehrpersonen aller drei Schulen nicht unbedingt als vollkommen angemessen anzusehen und müsste folglich sicherlich noch entsprechend adaptiert und optimiert werden.

6. Schlussfolgerungen und Ausblick für die öffentliche Volksschule

6.1 Beitrag von Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die öffentliche Volksschule

Die Auswertung der qualitativen Befragungen sowie die in den Kapiteln 2-4 enthaltenen Erkenntnisse ausgewählter Literatur haben gezeigt, dass das Qualitätsmanagement ein **wichtiger Bestandteil des Unterrichts- und Schulalltags** und für die Schulleitung ein wichtiges **Führungsinstrument** ist. Nachfolgend werden die möglichen Beiträge von Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die öffentliche Volksschule zugespitzt auf die Kernfragen aufgelistet und erläutert:

a) *Stärkung der Schule nach innen*

Die Etablierung eines Qualitätsmanagement stärkt die Schule nach innen und verleiht ihr ein eigenes Profil. Die Schule verfügt mit dem Qualitätsmanagement über ein Steuerungsinstrument, das ihr erlaubt, eigene Ziele zu setzen und diese erfolgreich zu erreichen. Sie verfügt über interne Strukturen und Formen wie beispielweise Q-Gruppen und Steuergruppen, die mehr Transparenz zulassen und Abläufe und Prozesse visualisieren. Durch die Partizipation aller Lehrpersonen am Qualitätsmanagement wird die Schule nach innen geeicht und somit gestärkt.

b) *Positive Auswirkungen auf die Schulhauskultur*

Die Auswertung der qualitativen Befragungen zeigte, dass sich ein gutes Qualitätsmanagement sich äusserst positiv auf das Schulklima auswirkt. „Die zahlreichen Forschungen zum Thema ‚Effective Schools‘ (von Rutter, Fend, Sizer, Mortimore, Purkey/Smith und vielen anderen) legen ziemlich übereinstimmend nahe, dass an guten Schulen u.a. viel Wert auf hohe Ziel- und Normenklarheit gelegt wird, und dass an solchen Schulen eine Kultur der Selbstevaluation, eine Haltung des redlichen Hinschauens auf das eigene Tun und die eigene Wirksamkeit installiert ist“ (Thom et al., 2006, S. 92). Die Schulhauskultur verbessert sich, indem die Beteiligten einen offeneren, vertrauensvolleren Umgang miteinander pflegen. Teamarbeit und die Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums wird spürbar besser. Es herrscht Einigkeit über die Zielsetzung der Schule im Bereich Qualität. Die Lehrpersonen sind gegenüber dem Qualitätsmanagement positiv eingestellt.

c) *Instrument der Schulentwicklung*

Das Qualitätsmanagement ist für die Schule Werkzeug, das ihr hilft, Stärken und Schwächen in ihrem System zu erkennen. Es zeigt der Schule auf, wo Handlungs- und Optimierungsbedarf besteht, mit dem Ziel, die Qualität der Schule künftig zu verbessern. Die Schule erhält wertvolle Hinweise und Erkenntnisse, die sie in der Praxis umsetzen kann, um somit einen höheren Level an Qualität zu erreichen.

d) *Verbesserte Unterrichtsqualität*

Mit der Reflektion des eigenen Unterrichts und mit der Durchführung von gegenseitigen Unterrichtsbesuchen gekoppelt am regelmässigen Einholen von Feedback, verbessert sich die Qualität des Unterrichts. Diese Ansicht teilen alle drei befragten Schulleitungen, da die gewählten Qualitätssysteme ihren Fokus speziell auf das Kerngeschäft der Schule – nämlich dem Unterricht – ausgerichtet haben.

e) *Wirksame und nachhaltige Qualitätsentwicklung*

Die systematische Evaluation mittels Feedback einholen auf verschiedenen Ebenen in einer 360°-Verantwortung führt die Schule zu einer wirksameren und nachhaltigen Qualitätsentwicklung. Die Ergebnisse der Evaluationen geben der Schule die Richtung vor, in welche sie sich weiterentwickeln soll. Dank der Metaevaluation erhält die Schule wertvolle und umfassende Hinweise für die Weiterführung.

f) *Instrument der Rechenschaftsablegung und Kontrolle*

Die Etablierung eines Qualitätsmanagements mit systematischer Evaluation dient der Rechenschaftsablegung gegenüber Behörden und / oder Schulaufsicht. Die Evaluationsergebnisse zeigen auf, in welchen Bereichen die Schule ihre Stärken hat und in welchen Aspekten Handlungsbedarf besteht. Sie dienen demzufolge als weitere Planungs-, als Gesprächsgrundlage oder gar als Beweismittel gegenüber Dritten (Kontrollinstrument).

g) *Stärkung der Schule nach aussen*

Das Zertifikat verleiht der Schule Anerkennung und Ansehen. Es bescheinigt nicht, dass eine Schule fehlerlos ist, aber dass die Schule fähig ist, auf Fehler zu reagieren, indem sie diese angeht. Die Schule bestätigt ihre Selbstwirksamkeit nach aussen, was in der heutigen Gesellschaft von zentraler Bedeutung ist.

Mit der Erlangung des Zertifikats will die Schule sichtbar machen, dass sie über ein erfolgreiches Qualitätsmanagement verfügt und sie die geforderten Mindeststandards mit der Zertifizierung erreicht hat. Zudem wird nach aussen sichtbar, dass die Schule die gewonnenen Erkenntnisse und gemachten Erfahrungen in den Unterrichts- und Schulalltag nachhaltig umgesetzt hat.

h) *Ansporn und Konkurrenzfähigkeit*

Durch den Erhalt des Zertifikats wird die Schule angespornt, diesen Level der Qualität auch in Zukunft beibehalten zu wollen und wird daher weiterhin um ein gutes Qualitätsmanagement besorgt sein. Mit dem Zertifikat hebt sich die Schule von anderen Schulen ohne Zertifikat ab und ist dadurch konkurrenzfähiger. Durch Re-Zertifizierungen wird die Nachhaltigkeit des vorhandenen Qualitätsmanagements überprüft und entsprechend gewährleistet.

6.2 Kleiner Ausblick: Rolle des Kantons respektive der kantonalen Schulaufsicht im Bereich „Qualitätsmanagement“ der öffentlichen Volksschulen

Die öffentlichen Volksschulen werden sich künftig vermehrt mit dem Bereich Qualität auseinandersetzen müssen. Die Forderung nach höheren Qualitätsansprüchen in den Schulen in Bezug auf Leistung und Unterricht wird in den kommenden Jahren zunehmen, insbesondere seitens der Eltern und der Wirtschaft. Denn immer mehr zeichnet sich in unserer Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt ab, dass nur noch gut ausgebildete Jugendliche Chancen auf eine gute Lehrstelle erhalten (nach: Dubs, 1994, S. 264). „Darauf muss die Schule mit einem Qualitätsmanagement reagieren, d.h. einer Führung, die sicherstellt, dass sich die Lehrerschaft und die Verwaltung konstant um die Erbringung von Leistungen höchster Qualität bemüht“ (Dubs, 1994, S. 264). Es ist wichtig, dass die Schule nicht nur auf Probleme reagiert, sondern sich aktiv um die ständige Verbesserung der Qualität bemüht. Qualitätsprozesse müssen im Unterricht ankommen.

a) Abstimmung auf die situativen Gegebenheiten

Ein Qualitätsmanagement soll auf die situativen Gegebenheiten der einzelnen Schule abgestimmt sein. Der Kanton soll die situativen Gegebenheiten und unterschiedlichen Voraussetzungen der einzelnen Schulen respektieren und ihnen die Möglichkeit geben, ihre Eigenheiten auch im Bereich Qualitätsmanagement einfließen zu lassen, d.h., die Schule soll im Bereich Qualitätsmanagement auch eigene Zielsetzungen (auf ihre Schule zugeschnittene) formulieren dürfen.

b) Positive Haltung seitens des Kantons

Es braucht von allen Beteiligten eine positive Haltung dem Qualitätsmanagement gegenüber. Egal für welches Qualitätssystem sich die Schule am Schluss entscheidet, die Lehrpersonen, die Schulleitung, die Behörden und die Schulaufsicht müssen dahinter stehen können und die Schule in ihrem Vorhaben unterstützen. Alle Beteiligten sollen in ihrer definierten Rolle ins Vorhaben involviert werden und sich entsprechend einbringen können (kohärentes System) und der Schule den nötigen Support leisten. Sie gelten als integraler Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems.

c) Rahmenbedingungen des Kantons

Das Qualitätsmanagement der Schule legt die Basis zur internen und zur externen Schulevaluation und zur Schulentwicklung. Aus diesem Grund sieht die Verfasserin der vorliegenden Arbeit die Rolle des Kantons (hier: die Situation des Kantons Bern) darin, dass dieser Rahmenvorgaben (Mindeststandards) für das Qualitätsmanagement an der öffentlichen Volksschule vorgibt. Jede Schule würde damit über einen eigenen Gestaltungsspielraum verfügen, um ein Qualitätsmanagement - zugeschnitten auf ihre eigenen Bedürfnisse – zu betreiben. Der Kanton stellt die nötigen Ressourcen wie beispielsweise finanzielle Mittel, Zeitressourcen, Weiterbildungsangebote und Fachpersonen mit dem nötigen Knowhow zur Verfügung. Es handelt sich bei den vorgeschlagenen Fachpersonen nicht um Evaluatoren. Es sind Beratungs- respektive Betreuungspersonen für Schulen mit dem nötigen Fachwissen im Bereich Quali-

tätsmanagement. Diese sollen die Schulen nicht evaluieren, sondern auf dem Weg zur Etablierung und Beibehaltung ihres gewählten Qualitätssystems begleiten und entsprechend coachen. Eine kompetente externe Beratung und Schulung soll den Schulen zur Verfügung stehen.

d) Verknüpfung mit kantonalem Controlling

Die Ziele des Qualitätsmanagements müssen zwingend ins Schulprogramm aufgenommen werden (verbindlich!) und im Rahmen des kantonalen Controlling seitens der Schule thematisiert und näher erläutert werden. Gewonnene Erkenntnisse und Ergebnisse aus dem Bereich des Qualitätsmanagements sollen Bestandteil des kantonalen Controlling werden und in die Diskussionen und Beschlüsse vor Ort miteinfließen.

e) Metaevaluation – Einbezug der Schulaufsicht

Der Schule wird empfohlen, regelmässig interne und externe Evaluationen (Metaevaluation) durchzuführen. Die Behörden sowie die Schulaufsicht sind in den Prozess des Qualitätsmanagements entsprechend einzubinden. Dafür eignet sich vor allem der Einbezug ins Peer-Review-Verfahren (Behördenfeedback). So erlangt die Schulaufsicht einen guten Einblick ins Qualitätssystem der Schule und kann ihre Eindrücke seitens der Schule kundtun. Die gewonnenen Erkenntnisse und die gemachten Erfahrungen aus den Evaluationen der Schule müssen Bestandteil des kantonalen Controlling sein und in dieses einfließen.

f) Vertrauensbasis

Ein erfolgreiches Qualitätsmanagement kann nur gelingen, wenn eine gewisse Vertrauensbasis zwischen der Schule und den Behörden (inkl. Schulaufsicht) besteht. Selbstevaluation und Fremdevaluation miteinander zu verknüpfen und die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen in den Unterrichts- und Schulalltag einfließen zu können, bedingt einen offenen, ehrlichen Umgang miteinander und eine intakte Kommunikationskultur. Nur gemeinsam wird es möglich sein, die Schule auf dem Weg zu einer verbesserten Qualität hin zu führen. Ein Zertifizierungsverfahren kann für die Unterstützung dieses Prozesses durchaus hilfreich sein.

Literatur

- *abc ... die Elterninformation*. 9 / 2009 und 12 / 2012. Herausgeberin: Stadtverwaltung Liestal. Departement Bildung.
- Altrichter, Herbert; Posch, Peter. (1997). *Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen*. Innsbruck-Wien: Studienverlag.
- Amt für Volksschule und Kindergarten Kanton Thurgau. (2006). *Schulqualität. Merkmale für Schulqualität. Leitfaden zur Qualitätsarbeit in Schulen*. 2. überarbeitete Auflage. AKV: Frauenfeld.
- Aurin, Kurt. (1990). *Gute Schulen - worauf beruht ihre Wirksamkeit?* Bad Heilbronn / Obb: Klinkhardt.
- *BeFaSEB Tagungsunterlagen*. 12.12.2008. Langenthal.
- Beywl, Wolfgang. (2004). *Das A-B-C der wirkungsorientierten Evaluation. Glossar – Deutsch / Englisch – der wirkungsorientierten Evaluation*. 1. Auflage. Köln: Univation Institut für Evaluation GmbH Dr. Beywl und Associates.
- Beywl, Wolfgang; Niestroj, Melanie. (2009). *Das A-B-C der wirkungsorientierten Evaluation. Glossar – Deutsch / Englisch – der wirkungsorientierten Evaluation*. 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. Köln: Univation Institut für Evaluation GmbH Dr. Beywl and Associates.
- Bildungsdirektion Zürich. (2001). *Verfahrensschritte der Externen Evaluation*. Zürich: Lehrmittelverlag.
- Burkard, Christoph; Eikenbusch, Gerhard. (2000). *Praxishandbuch Evaluation in der Schule*. Berlin: Cornelsen Scriptor.
- Ditton, Hartmut. (2000). *Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung in Schule und Unterricht, Zeitschrift für Pädagogik*. Weinheim: Beltz.
- Dubs, Rolf. (1994). *Die Führung einer Schule. Leadership und Management*. 1. Auflage. Zürich: Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes.
- Dubs, Rolf. (2003). *Qualitätsmanagement für Schulen, Studien und Berichte des IWP*. Band 13. St. Gallen: IWP HSG.
- Edwards, Mark; Ewen, Ann. (2000). *360°-Beurteilung*. München: Beck Wirtschaftsverlag.
- Enns, Esther; Rüegg, Roland; Schindler, Brigitte; Strahm, Peter. (2002). *Lehren und Lernen im Tandem, Porträt eines partnerschaftlichen Fortbildungssystems*. Bern: ZS LLFB, Erziehungsdirektion Bern.
- FQS-Prospekt. (2002). *Förderndes Qualitätsevaluationssystem FQS*. Starterkit für Schulen. Lehrerinnen- und Lehrerverein Baselland LVB und PA-LCH.
- Fullan, Michael. (1999). *Die Schule als lernendes Unternehmen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gonon, Philipp; Hügli, Ernst, Landwehr, Norbert; Ricka, Regula; Steiner, Peter. (1998). *Qualitätssysteme auf dem Prüfstand. Die neue Qualitätsdiskussion in Schule und Bildung*. 1. Auflage. Aarau: Bildung Sauerländer, Sauerländer AG Verlage.
- Herrmann, Joachim; Höfer Christoph. (1999). *Evaluation in der Schule – Unterrichtsevaluation*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

-
- Journal für Schulentwicklung. (3 / 2002). *Schulprogramme: Praxis – Forschung – Implementation*. 6. Jahrgang. Innsbruck Wien München Bozen: StudienVerlag.
 - Landwehr, Norbert; Steiner, Peter. (1999). *Projekt Q2E, Qualitätsevaluation und -entwicklung auf der Sekundarstufe I*. Bern: h.e.p. Verlag.
 - Maag Merki, Katharina. (2009). *Kooperation und Netzwerkbildung. Strategien zur Qualitätsentwicklung in Schulen*. 1. Auflage. Seelze-Velber: Kallmeyer Verlag in Verbindung mit Klett.
 - McGlynn, Archie. (1996). *How good is our school? The Scottish Office Education and Industry Department, Corwn*. Edinburgh: Audit Unit.
 - Moser, Heinz. (1997). *Instrumentenkoffer für den Praxisforscher*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
 - Purkey, Stewart C. & Smith, Marshall. (1990). *Wirksame Schulen – Ein Überblick über die Ergebnisse der Schulwirksamkeitsforschung in den Vereinigten Staaten*.
 - Rolff, Hans-Günter. (1999). *Lehrerbeurteilung und Qualitätsentwicklung, Journal für Schulentwicklung*. Heft 1/99. Innsbruck: Studienverlag.
 - Schindler, Brigitte. (2003). *Selbstevaluation eines Peer-Review-Verfahrens im Intensivprojekt Schule (IPS)*. Zertifikatsarbeit Ergänzungsstudium Evaluation EE2. KWB Universität Bern.
 - Rolff, Hans-Günter. (2013). *Schulentwicklung kompakt – Modelle, Instrumente, Perspektiven*. 1. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
 - Schratz, Michael. (2003). *Qualität sichern: Schulprogramme entwickeln*. Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung.
 - Schratz, Michael; Iby, Manfred; Radnitzky, Edwin. (2000). *Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
 - Seghezzi, Hans Dieter. (2002). *Integriertes Qualitätsmanagement: Das St. Galler Konzept*. 2. Auflage. München: Hanser.
 - Specht, Werner; Thonhauser, Josef. (1996). *Schulqualität. Entwicklungen, Befunde, Perspektiven*. Innsbruck-Wien: StudienVerlag.
 - Spiess, Kurt. (1997). *Qualität und Qualitätssicherung: Eine Einführung*. Aarau: Sauerländer.
 - Stamm, Margrit. (1998). *Qualitätsevaluation und Bildungsmanagement im sekundären und tertiären Bereich*. 1. Auflage. Aarau / Schweiz: Verlag Sauerländer AG.
 - Steffens, Ulrich; Bargel, Tino. (1993). *Erkundungen zur Qualität von Schule*. Neuwied (Luchterhand).
 - Steiner, Reto. (2011). *Qualitätsmanagement und dessen Steuerung: Modetrend oder Grundlage für Weiterentwicklung der Schulen? Eine Bestandesaufnahme*. Tagungsunterlagen. Tagung der Schulleiterinnen und Schulleiter vom 10.11.2011.
 - Strahm, Peter. (2001). *Manual Peer Review im Intensivprojekt Schule*. Bern: ZS LLFB.
 - Strahm, Peter. (2003). *Konzept zur Aus- und Fortbildung von schuleigenen Fachpersonen für Q-Entwicklung im IPS*. 3. Semesterarbeit. NDS WBM Universität Bern.
 - Strahm, Peter. (2008). *Qualität durch systematisches Feedback. Grundlagen, Einblicke und Werkzeuge*. Bern: schulverlag blmv AG.

- Strittmatter, Anton. (2011). *Interne und externe Schulevaluation gewinnbringend einsetzen*. Tagungsunterlagen. Tagung der Schulleitungen Sek II vom 10.-11.11.2011. Gerzensee.
- Strittmatter, Anton. (1997). *Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation*. Forschungsbericht. LLV Basel Stadt.
- Szaday, Christopher; Büeler, Xaver; Favre, Bernard. (1996). *Schulqualität und Schulentwicklung*. Bern/Aarau (NFP33/SKBF).
- Tillmann, Klaus-Jürgen. (1994). *Was ist eine gute Schule?* Hamburg: Bergmann und Helbig.
- Thom, Norbert; Ritz, Adrian. (2008). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. 4. Aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Thom, Norbert et al. (2006). *Effektive Schulführung. Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen*. 2. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.
- Unruh, Thomas; Petersen, Susanne. (2002). *Guter Unterricht*. Lichtenau: AOL Verlag.

Internetadressen:

- http://avk.formular.tg.ch/dokumente/temp/F7C4E49F-DE5C-F854-1687B6EF446D4C14/Leitfaden_Schulqualitaet.pdf?CFID=63820006&CFTOKEN=80808409 (eingesehen am 19.07.2013)
- <http://www.befaseb.ch/> (eingesehen am 17.07.2013)
- <http://www.bfs.ch/> (eingesehen am 20.07.2013)
- <http://www.gsteig-feutersoey.ch/4671/10503.html> (eingesehen am 09.09.2013)
- <http://www.gsteig-feutersoey.ch/4671/index.html> (eingesehen am 09.09.2013)
- <http://www.ifes.ch/> (eingesehen am 20.07.2013)
- <http://www.lch.ch/> (eingesehen am 18.07.2013)
- <http://www.lvb.ch/lvb/dienstleistungen-fqs.html> (eingesehen am 19.07.2013)
- <http://www.liestal.ch/de/verwaltung/departementered/bildungsport/schulentwicklung/> (eingesehen am 09.09.2013)
- <http://www.lvb.ch/lvb/cms/upload/fqs/FQSProspekt1.pdf> (eingesehen am 09.09.2013)
- <http://www.niss.ch/> (eingesehen am 10.05.2013)
- <http://www.npr.ch/> (eingesehen am 19.05.2013)
- http://www.panorama.ch/pdf/1998/Heft_5_1998/pan8546.pdf (eingesehen am 19.05.2013)
- www.peer-review-education.net (eingesehen am 23.09.2013)
- <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Das-Funktionenmodell.pdf> (eingesehen am 09.09.2013)
- <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Handlungsmodell.pdf> (eingesehen am 09.09.2013)
- <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Referenzrahmen.pdf> (eingesehen am 09.09.2013)
- <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf> (eingesehen am 09.09.2013)
- http://www.q2e.ch/q2e_grundlagen_grundfragen.cfm (eingesehen am 09.09.2013)

-
- http://www.volksschule-langenthal.ch/de/schule/schulzentren/kreuzfeld/welcome.php?amt_id=443&page=0 (eingesehen am 09.09.2013)
 - http://www.volksschule-langenthal.ch/dl.php/de/0dne5-x5u9xt/az_bericht_24._August_2011.pdf (eingesehen am 09.09.2013)
 - http://de.wikipedia.org/wiki/EFQM-Modell#Grundlagen_des_EFQM-Modells (eingesehen am 10.06.2013)

Anhang

Anhang 1 Zwanzig Qualitätselemente von ISO²⁴

1. Verantwortung der Leitung
2. Qualitätsmanagementsystem
3. Vertragsprüfung
4. Designlenkung
5. Lenkung der Dokumente und Daten
6. Beschaffung
7. Lenkung der vom Kunden beigestellten Produkte
8. Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten
9. Prozesslenkung
10. Prüfungen
11. Prüfmittelüberwachung
12. Prüfstatus
13. Lenkung fehlerhafter Produkte
14. Korrektur- und Vorbeugungsmassnahmen
15. Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand
16. Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen
17. Interne Qualitätsaudits
18. Schulung
19. Wartung
20. Statistische Methoden

²⁴ Der Anhang 1 bezieht sich auf Gonon et al., 1998, S. 19.

Anhang 2 Q2E - Handlungsmodell²⁵



1. Qualitätsleitbild der Schule

Im Qualitätsleitbild werden Werte und Normen sowie Standards definiert, nach denen sich die Schule in Zukunft durch Selbst- / Fremdevaluation bewerten lassen will. Sie legt in ihrem Leitbild ihre Qualitätsansprüche (Soll-Zustand) fest, mit denen sie den Ist-Zustand in der Praxis vergleichen (Ist-Soll-Vergleich) möchte.

2. Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung

Für die Lehrpersonen gilt die Gestaltung des Unterrichts als zentraler Bestandteil ihres Berufsalltages. Aus diesem Grunde zeigt ein gutes Qualitätsmanagement Wirkung im Unterrichtsalltag und trägt so zu einer Verbesserung bei. Die LehrerInnen erhalten aufgrund von Rückmeldungen seitens der Eltern- und Schülerschaft oder Unbeteiligter die Möglichkeit, ihre persönliche Unterrichtspraxis zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

3. Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule

Die Institution Schule muss sich als Ganzes ebenfalls weiterentwickeln. Die periodische Überprüfung kann einzelne Schulbereiche (Fokusevaluation) oder die Schule als Gesamtes

²⁵ Der Anhang 2 bezieht sich auf <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Handlungsmodell.pdf>, 09.09.2013.

(Breitbandevaluation) betreffen und wird mittels Selbstevaluation durchgeführt. Die Selbstevaluation bietet eine gute Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen und sich als Kollegium gemeinsam mit dem Bereich der Schul- und Qualitätsentwicklung näher auseinander zu setzen.

4. Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung

Der Aufbau und die Umsetzung des Qualitätsmanagement gehört zu den Hauptaufgaben der Schulleitung. Sie steuert den Qualitätsprozess und delegiert die praktischen Aufgaben (Qualitätsinstrumente entwickeln und einführen, Evaluationsarbeiten durchführen) an die Projektsteuergruppe.

Gegen Ende der Aufbauphase legt die Schulleitung die konzeptionellen Grundlagen für die Qualitätsmanagementprozesse fest. Diese werden anschliessend in der Schule verbindlich eingeführt. Dabei handelt es sich um die bereits erwähnte Feedback- und Evaluationspraxis und um weitere Prozesse zur Qualitätssicherung.

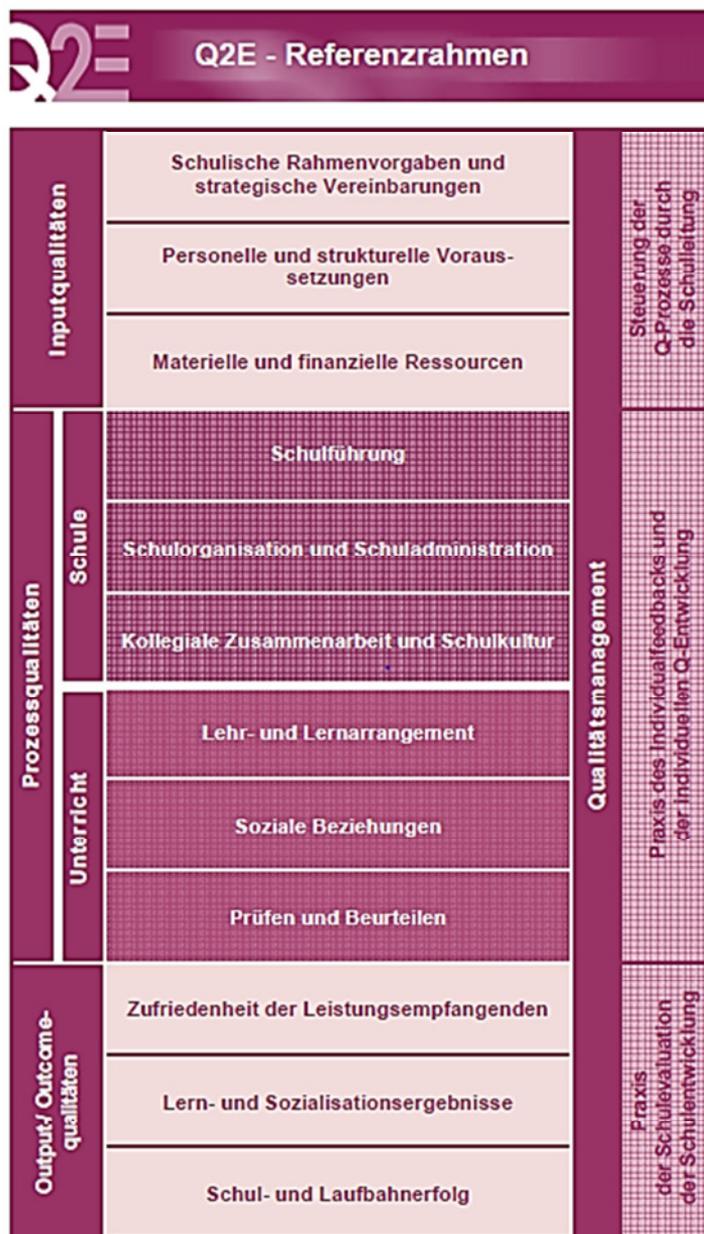
In der Betriebsphase sorgt die Schulleitung dafür, dass die Lehrpersonen die Verfahren und Instrumente im Praxisalltag anwenden. Dadurch ist es ihnen möglich, die Qualität ihres Unterrichts zu erfassen und stets weiter zu entwickeln. Zur Führungsaufgabe der Schulleitung gehört in dieser Phase vor allem die Sicherstellung der Unterstützung für die LehrerInnen und die Gewährleistung fortwährender Verbindlichkeit und längerfristiger Kontinuität.

5. Externe Schulevaluation

Die externe Evaluation ergänzt die Selbstevaluation der Schule. „Diese externe Evaluation bezieht sich auf das schuleigene Qualitätsmanagement sowie auf einen oder zwei Aspekte der Schul- und Unterrichtsqualität (Primärevaluation der Schul- und Unterrichtsprozesse)“ (Dubs, 2003, S.40). Es werden Evaluationsteams von drei bis vier Personen gebildet, die sich aus Evaluationsfachleuten und Peers (SchulleitungsmitgliederInnen oder QualitätsgruppenmitgliederInnen anderer Schulen) zusammensetzen. Die Teams führen Dokumentenanalysen und Beobachtungen durch. Es werden zudem Personen interviewt. Die Ergebnisse werden schriftlich in einem Bericht festgehalten, welcher über den Ist-Zustand und den Entwicklungsbedarf der betreffenden Schule Auskunft gibt.

6. Zertifizierung

Bei der sechsten Komponente handelt es sich um die Zertifizierung, welche jedoch im Kapitel 4.1 näher beschrieben wurde.

Anhang 3 Q2E - Referenzrahmen²⁶

Die zwölf Dimensionen der Qualität:

a) *Inputqualitäten*

- Rahmenvorgaben und strategische Vereinbarungen
- Personelle Voraussetzungen und Aufgabenstruktur
- Materielle und finanzielle Ressourcen

²⁶ Der Anhang 3 bezieht sich auf <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Referenzrahmen.pdf>, 09.09.2013.

-
- b) *Prozessqualitäten Schule*
- Schulführung
 - Schulorganisation und -administration
 - Schulkultur und kollegiale Zusammenarbeit
- c) *Prozessqualitäten Unterricht*
- Soziale Beziehungen und Klassenführung
 - Lehr- und Lernarrangement
 - Prüfen und Beurteilen
- d) *Output- / Outcomequalitäten*
- Zufriedenheit der Leistungsempfängenden
 - Lern- und Sozialisationsergebnisse
 - Schul- und Laufbahnerfolg

Der Bereich des Qualitätsmanagements ergänzt „quer“ die Grundstruktur, welche sich hauptsächlich auf die Schul- und Unterrichtsqualität bezieht. Das Qualitätsmanagement gilt als eigener Schwerpunkt im Referenzrahmen. Es lässt sich in drei Dimensionen unterteilen:

- Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung
- Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung
- Praxis der Schulevaluation und der Schulentwicklung

Der *Q2E-Referenzrahmen* besteht folglich aus fünf Qualitätsbereichen und fünfzehn Dimensionen. Sie veranschaulichen Qualitätsmerkmale, welche für eine gute Schulqualität zentral sind. Die Schule soll basierend auf den vorgegebenen *Q2E-Referenzrahmen* nun ihren eigenen Referenzrahmen gestützt auf ihre festgesetzten Qualitätsansprüche entwickeln, der ihr als Orientierungsinstrument dient (nach: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Referenzrahmen.pdf>, 09.09.2013).

Anhang 4 Fünf Handlungsfelder von FQS²⁷

1. Handlungsfeld: Bestimmung von Qualitätsthemen bzw. Forschungsfragen

Zu Beginn einigen sich die Beteiligten der Schule auf Qualitätsansprüche und erarbeiten sogenannte Qualitätsnormen (z.B. im Leitbild / im Schulprogramm). Einige sind aufgrund der gesetzlichen Vorgaben und der schulhausinternen Überzeugungen womöglich schon gegeben. Durch den Aushandlungsprozess im Kollegium werden verbindliche Qualitätsansprüche etabliert, die solange Gültigkeit haben, bis diese durch neue Ansprüche ersetzt werden. Neben dem Bestimmen und Aufbereiten von Qualitätsthemen werden auch die zu untersuchenden Fragen formuliert, mit denen eine Überprüfung ermöglicht wird (nach: *FQS-Prospekt*, 2002, S. 3).

2. Handlungsfeld: Planung und Durchführung von Evaluationstätigkeiten / Individualfeedback

Mit Einholen von differenziertem Feedback (Individualfeedback, 360°-Feedback) und gezielten Schulqualitätsrecherchen werden Daten gesammelt, die wichtige Fakten zur Wirklichkeit des Schul- und Unterrichtalltags liefern. „Der Kern der Evaluationstätigkeiten liegt beim Feedbacksystem“ (Gonon et al., 1998, S. 48). Als Mindestanspruch gilt das kollegiale Feedback mittels Hospitation und ein SchülerInnen- und Elternfeedback, gestaltet von der betreffenden Lehrperson.

3. Handlungsfeld: Verbindung von Evaluation und Entwicklung

Aus Evaluationstätigkeiten gewonnene Ergebnisse und Erkenntnisse (z.B. Schulqualitätsrecherchen) sollen durch Massnahmen in den Praxisalltag umgesetzt werden und zu Verbesserungen führen. Die Realisierung von Korrekturmassnahmen kann im Rahmen von individuellen oder schuhausinternen Weiterbildungen, Praxisberatungen oder gar von Entwicklungsprojekten zu bedeutsamen Themen erfolgen.

4. Handlungsfeld: Planung und Durchführung von Meta-Evaluationen

Die Planung und Durchführung von Meta-Evaluationen hat zur Folge, dass der Prozess der Evaluation getestet wird, ob und inwieweit dieser aussagekräftig, bedeutsam, gültig, zweckmässig, effizient und ökonomisch ist. Dieses stetige Evaluieren der Evaluation wird hauptsächlich schulintern durchgeführt. Von Zeit zu Zeit kann dies auch von externen Personen erfolgen.

5. Handlungsfeld: Rechenschaftsablegung / Berichterstattung

Die Berichterstattung dient einerseits als Information nach innen und nach aussen, kann aber andererseits zur Rechenschaftsablegung gegenüber der Schulaufsicht, den Schulbehörden und der Öffentlichkeit eingesetzt werden. Auf diesem Weg und im Sinne der Transparenz können wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen, die allfällig als Steuerungswissen verwendbar sind, an Dritte gelangen.

²⁷ Der Anhang 4 bezieht sich hauptsächlich auf Gonon et al., 1998, S. 47-48.

Anhang 5 Umsetzung von FQS: Vier organisatorische und funktionsfähige Strukturelemente²⁸

1. Steuergruppe:

Die Steuergruppe hat die Leitung über das Qualitätsevaluationssystem. Die Leitung zur Gesamtsteuerung obliegt der Schulleitung oder einer Person, welche vom Kollegium für diese Funktion gewählt wurde. Die Steuergruppe ist für die Koordination, die Vernetzung und fürs Setzen neuer Impulsen zuständig.

2. Q-Gruppen und Projektgruppen:

Die Q-Gruppen (auch Feedbackgruppen genannt) bestehen aus 4-6 Lehrpersonen und bilden das Herzstück von *FQS*. Die Zusammensetzung wird vom *FQS-Konvent* bestimmt. Jedes Gruppenmitglied unterschreibt eine Vertraulichkeitsvereinbarung. Innerhalb dieser Gruppe finden gegenseitige Hospitationen (Kollegialfeedback) statt. Gemeinsam werden die SchülerInnen- und Elternfeedbacks (Individualfeedback) vorbereitet und anschliessend ausgewertet. Die Qualität der Selbstevaluation ist anhängig davon, wie gut die Gruppe aufeinander abgestimmt ist und zusammen funktioniert. Als Gruppe leisten sie zudem einen wichtigen Beitrag für den gesamten Qualitätsprozess. Sie garantieren, dass die festgelegten Verfahrensstandards, welche im Vorfeld gemeinsam vereinbart wurden, eingehalten werden. Projektgruppen können für die Schulqualitätsrecherchen eingesetzt werden und haben daher einen besonderen Auftrag zu erfüllen (nach: *FQS-Prospekt*, 2002, S. 3).

3. FQS-Konvent und –Schulungen:

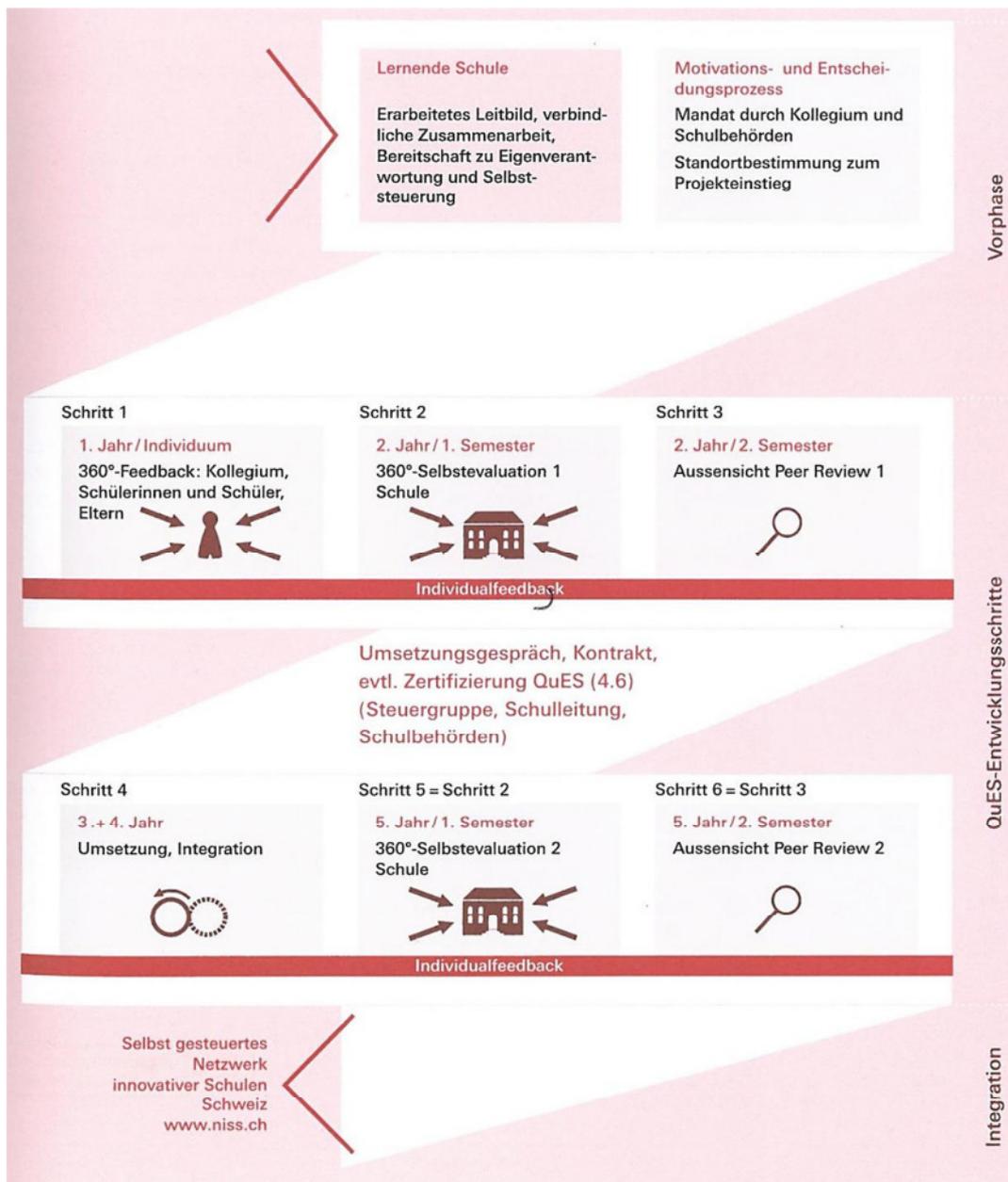
Der *FQS-Konvent* ist eine Versammlung aller beteiligten Lehrpersonen respektive aller Q-Gruppen. Sie findet in der Regel halbjährlich statt und konkretisiert die Ziele fürs FQS (Kontraktbestandteil), bestimmt Vorgehen und Regeln und fällt wichtige Entscheide im Bereich der Steuerung. Hier findet zudem die Metaevaluation statt. Ergebnisse, Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Q-Gruppen werden untereinander diskutiert, ausgetauscht und allenfalls in einer gemeinsamen Berichterstattung festgehalten. Es finden ausserdem auch Schulungen statt. Bei Bedarf können auch externe Personen dazu stossen (nach: *FQS-Prospekt*, 2002, S. 3).

4. Projektgruppe für Gesamtqualitätsrecherchen:

Projektgruppen werden vom Konvent beauftragt und sind zeitlich befristet. Ihr Auftrag besteht in der Planung und Durchführung eines Evaluationsprojekts zu einer bestimmten Thematik. Dieses sollte im Interesse der Schule stehen.

²⁸ Der Anhang 5 bezieht sich u.a. auf Gonon et al., 1998, S. 48-49.

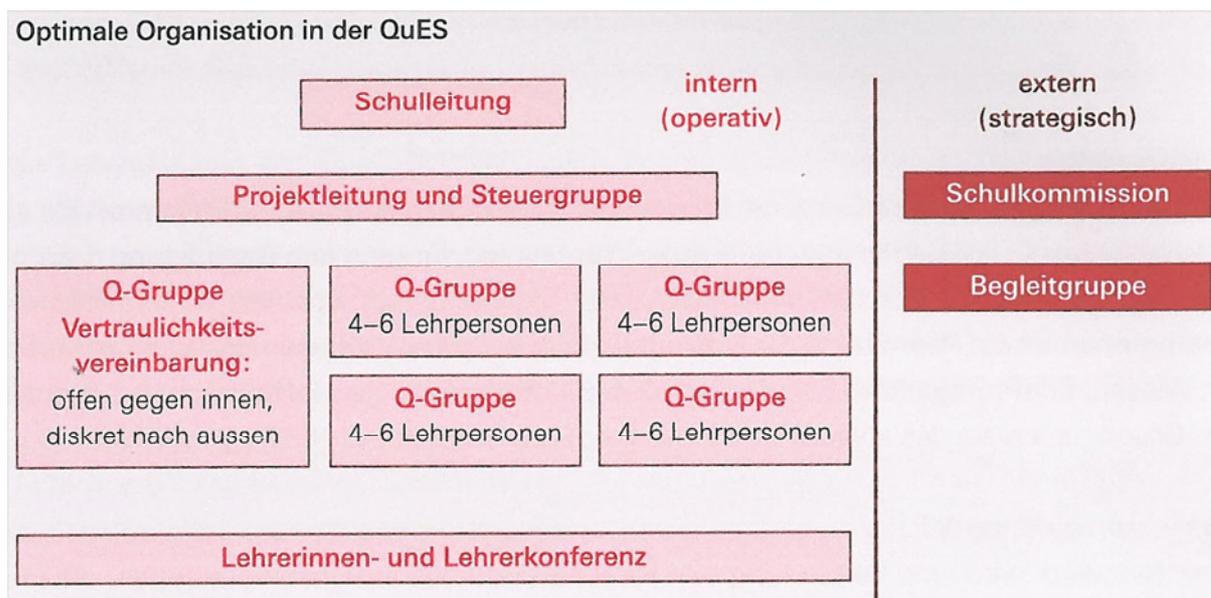
Anhang 6 Entwicklungsschritte in der QuES



(Quelle: Strahm, 2008, S. 39)

Die obenstehende Übersicht veranschaulicht die einzelnen Entwicklungsschritte in der *QuES*. Mit Hilfe der einzelnen Phasen wird eine systematische, interne Evaluationskultur aufgebaut, die mit einer externen Fremdevaluation durch Peer Reviews verknüpft ist. Nach einem Mehrentscheid mit einer mindestens 80%-Zustimmung des Gesamtkollegiums wird das Qualitätsprojekt initiiert. Die Beteiligung am Projekt ist für alle LehrerInnen obligatorisch und gehört zum Berufsauftrag und zu den Verpflichtungen im Bereich Weiterbildung. Auch die Schulbehörden werden entsprechend eingebunden (nach: Strahm, 2008, S. 40).

Anhang 7 Optimale Organisation in der QuES²⁹



(Quelle: Strahm, 2008, S. 44)

a) Lehrpersonen / Lehrerinnen- und Lehrerkonferenz

Die Lehrpersonen arbeiten gemeinsam gestützt auf ihren Berufsauftrag und ihrer schulinternen Weiterbildungspflicht auf die Ziele der *QuES* hin. Der Q-Gruppe stellen sie ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zur Verfügung und interessieren sich für die erfolgten Fortschritte.

b) Q-Gruppen

Alle LehrerInnen sind einer Q-Gruppe von 4-6 Personen zugeteilt. Innerhalb der Gruppe werden Themeninhalte und Zielsetzungen vereinbart. Die Lehrpersonen holen im Anschluss zu diesen Themen und Ziele Feedbacks ein, die sie in der Q-Gruppe auswerten, dokumentieren und miteinander vertraulich austauschen. „Die Q-Gruppen schliessen eine Zusammenarbeits- und Vertraulichkeitsvereinbarung ab, welche grösstmögliche Offenheit innerhalb der Gruppe und absolute Diskretion gegen aussen sichert“ (Strahm, 2008, S. 45). Erkenntnisse und Erfahrungen können mittels Berichterstattung an weitere Q-Gruppen, an die Schulleitung oder an die Behörden ausgehändigt werden. Die Funktion der Q-Gruppe besteht folglich im kollegialen Feedback und im gegenseitigen Beraten. Alle zwei bis vier Jahre wechseln die Zusammensetzungen der einzelnen Q-Gruppen.

c) Steuergruppe

Die Zusammensetzung der Steuergruppe besteht aus Vertretungen der Q-Gruppen und der (pädagogischen) Leitung der Schule. Die Steuergruppe sollte max. aus sieben Personen bestehen. Zu ihren Hauptaufgaben gehören die Planung, Steuerung und Koordination der Evaluati-

²⁹ Der Anhang 7 bezieht sich auf Strahm, 2008, S. 35-36, 39-47.

onsprozesse in der *QuES*. Zudem weist sie die Beteiligten auf noch offene Fragen und Entscheide hin und macht Vorschläge für Evaluationsvorhaben. Die MitgliederInnen der Q-Gruppe werden zu schuleigenen Fachpersonen im Bereich Qualität (Q-Fachpersonen) aus- und fortgebildet. Sie geben ihr Wissen an die Lehrerschaft weiter und bemühen sich um einen gut funktionierenden Informationsfluss. Häufig unterstützen sie die Vertretung gegen aussen und können bei Bedarf eine externe Beratung anfordern.

d) Schulleitung / Projektleitung

Die Führung des Projekts unterliegt der Schulleitung. Die Schulleitung ist berechtigt, diese Aufgabe an eine verantwortliche Person, welche für den Bereich Qualität zuständig ist, zu delegieren. Zum Pflichtbereich der Projektleitung gehören Aufgaben wie beispielsweise die korrekte Durchführung und die Leitung der Schulqualitätsrecherchen. Nebst dem beinhaltet die Rolle der Projektleitung Repräsentationsaufgaben gegen aussen sowie die interne und externe Kommunikation. Bei Schwierigkeiten und Probleme greift die Projektleitung ins Geschehen ein und führt gar Kriseninterventionen durch. Bei Bedarf kann sie Beratung anfordern. Die Projektleitung wendet bei sich selber ebenfalls das 360°-Feedback an und leitet interne Metaevaluationen ein.

e) Schulbehörden / Schulaufsicht

Einerseits unterstützt das Schulinspektorat als externe Behördeninstanz die Schule bei der Erreichung der Projektziele und andererseits leistet die Schulkommission als interne Behördeninstanz den nötigen Support zur Realisierung des *QuES-Projekts*. Das Schulinspektorat erteilt die zur Durchführung benötigte Bewilligung und stellt sich als Feedbackpartner zur Verfügung. Bei den Controlling- und Reportinggesprächen erkundigt sich das Inspektorat über den aktuellen Stand der Qualitätsentwicklung an der Schule und fördert seinerseits die Weiterentwicklung.

Die Schulkommission bewilligt ihrerseits ebenfalls die Durchführung des Projekts im Bereich Qualitätsentwicklung und schafft gute Rahmenbedingungen wie beispielsweise zusätzliche Ressourcen für die Selbstevaluation. Als strategische Behörde unterstützt sie die Schulbeziehungweise die Projektleitung in ihren Aufgaben und stellt sich als Partner für die Einholung von Feedback zur Verfügung. Zusätzlich zeigt sie Interesse an den verschiedenen Entwicklungsprozessen und ihren Teilerfolgen.

f) Begleitgruppe (fakultativ)

Die Aufgabe der Begleitgruppe besteht hauptsächlich darin, die Schule in ihren Belangen zu unterstützen und für die Legitimation der Selbstevaluation gegenüber den Behörden besorgt zu sein. Sie ist das sogenannte Verbindungsglied zwischen Schule und Gemeinde, kann jedoch fakultativ errichtet werden. Die Begleitgruppe wird periodisch über den Verlauf des Projekts informiert und beteiligt sich an strategischen Diskussionsinhalten. Nebst dem kümmert sie sich um die Auswertung von Berichten (Plausibilitätskontrolle). Ihre Funktion als Begleitgruppe endet mit dem Abschluss des *QuES-Projekts*.

g) *Externe Beratungspersonen / Coaches*

Externe Beratungspersonen respektive Coaches bieten ihre Unterstützung im Bereich der Beratung, der Schulung und der Informationsvergabe an. Sie stellen ihr Wissen und ihre Erfahrungen bei Bedarf und nach interner Absprache den Beteiligten zur Verfügung.

Anhang 8 Übersicht Kosten und Dienstleistungen Q2E

Mit der untenstehenden Grafik werden die Kosten und Dienstleistungen der Zertifizierungsphasen von *Q2E* dargestellt.

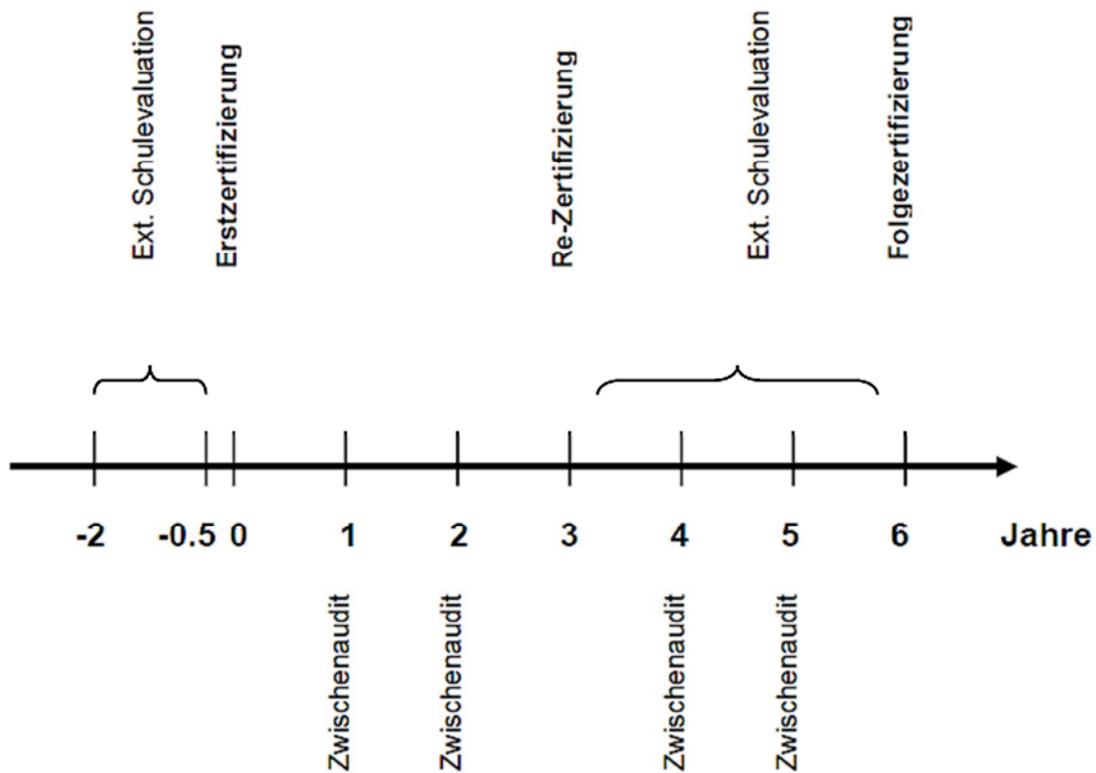
Zertifizierungsphase	Tätigkeiten	Aufwand in Tagen	Kosten SFr.
Erstzertifizierung	▪ Dokumentenanalyse	0.5	1'100.-
Re-Zertifizierung	▪ Hearing vor Ort	0.5 (x 2 Auditoren)	2'200.-
Folgezertifizierung	▪ Bericht ▪ Zertifikate	0.5	1'100.-
1. Zwischenaudit	▪ Dokumentenanalyse inkl. Bericht	0.25	550.-
2. Zwischenaudit	▪ Dokumentenanalyse inkl. Bericht	0.25	550.-
Q2E-Gebühren			500.-
Total über 3 Jahre (exkl. MwSt.)		2.5 Tage	6'000.-

In den angegebenen Kosten sind die Reisespesen inbegriffen.

(Quelle: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013)

Anhang 9 Zeitlicher Ablauf Zertifizierungsverfahren Q2E

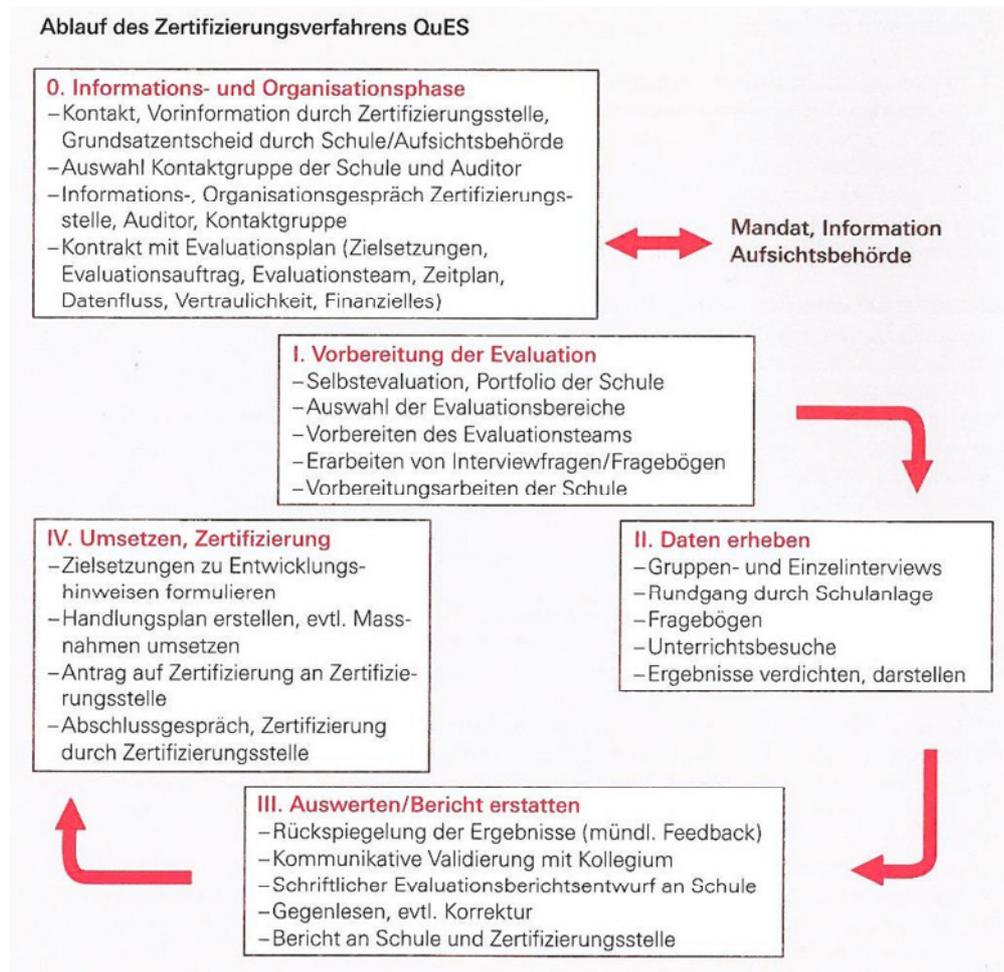
Mit der untenstehenden Grafik wird der zeitliche Verlauf nach Erlangung der Zertifikatsbescheinigung, welche während sechs Jahren gültig ist, dargestellt.



(Quelle: <http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Q2E-Zertifizierung-Unterlagen-Verfahren.pdf>, 09.09.2013)

Anhang 10 Ablauf des Zertifizierungsverfahrens nach QuES

Die nachfolgende Darstellung zeigt den Ablauf des Zertifizierungsverfahrens nach *QuES* auf.



(Quelle: Strahm, 2008, S. 50)

Anhang 11 Interviewleitfaden für Schulleitungen**Beitrag von Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die öffentliche Volksschule**

Grösse der befragten Schule:

- mehr als 300 SchülerInnen
- 100 – 300 SchülerInnen
- bis 100 SchülerInnen

Vorhandene Schulstufen:

- Kindergarten
- Primarstufe
- Sekundarstufe 1

Grösse des vorhandenen Lehrkörpers:

- mehr als 25 angestellte Lehrkräfte
- 15 bis 25 angestellte Lehrkräfte
- bis 15 angestellte Lehrkräfte
- Q-Gruppe vorhanden
- Steuergruppe vorhanden

Vorhandenes Qualitätsmanagement / Zertifikat :

- Q2E Zertifikat seit:
- FQS Zertifikat seit:
- QuES Zertifikat seit:

interviewt am _____ durch Silvia Jäger, Schulinspektorin Kreis 10

zeitlicher Umfang: 45 Minuten

-
- 1. In den öffentlichen Volksschulen der Schweiz besteht heutzutage eine klare Verpflichtung, Qualitätsmanagement zu betreiben. Was verstehen Sie darunter?**

- 2. Wo sehen Sie den Nutzen für die öffentliche Volksschule im Bereich Qualitätsmanagement?**

- 3. Warum haben Sie sich als Schule gerade für dieses Qualitätssystem entschieden?**

- 4. Wo liegen Ihrer Meinung nach die Stärken (Vorteile) Ihres Qualitätssystems?**

- 5. Wo liegen Ihrer Meinung nach die Schwächen (Nachteile) Ihres Qualitätssystems?**

- 6. In welchen Bereichen gibt es Ihrer Meinung nach Optimierungsbedarf?**

- 7. Welche Voraussetzungen braucht es Ihrer Meinung nach für ein nachhaltiges, wirksames Qualitätsmanagement?**

8. Welche Mindeststandards / Vorgaben müssen bei der Umsetzung beachtet werden?

9. Wie schätzen Sie die Haltung der Lehrpersonen an Ihrer Schule bezüglich Qualitätsmanagement ein?

10. Wie schätzen Sie die Haltung der Schulbehörden bezüglich Qualitätsmanagement ein?

11. Aus welchen Gründen haben Sie sich als Schule für eine Zertifizierung entschieden?

12. Welchen Beitrag können Ihrer Meinung nach Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen für die öffentliche Volksschule leisten?

13. Welche allfälligen Schwierigkeiten bringt eine Zertifizierung mit sich?

14. Inwieweit sind die Auswirkungen des Qualitätsmanagements im Unterrichts- und Schulalltag spürbar?

15. Inwieweit sind die Auswirkungen der Zertifizierung im Unterrichts- und Schulalltag spürbar?

16. Inwieweit braucht es Ihrer Meinung nach verbindliche Vorgaben des Kantons im Bereich Qualitätsmanagement?

17. Welche Aufgaben / Funktionen sollte Ihrer Meinung nach die Schulaufsicht im Tätigkeitsfeld „Qualitätsmanagement“ wahrnehmen?

Besten Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang 12 Auswertung Interviewleitfaden für Schulleitungen

Interviewfrage	Schulleitung Liestal Jean-Bernard Etienne Interview am: 28.05.2013	Schulleitung Gsteig-Feutersoey Thomas Raaflaub Interview am: 12.06.2013	Schulleitung Kreuzfeld 1-3 Langenthal Armin Flükiger Interview am: 17.06.2013
1 Definition von Q-Management?	<ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen, die der Schule erlauben, Schwachstellen im System zu erkennen. • Schule hat mit dem Qualitätsmanagement ein Instrumentarium, um auf Schwachstellen zu reagieren. • Schulleitung respektive die Schule kann sich mit dem Qualitätsmanagement selber eigene Ziele setzen, an denen sie sich messen lassen kann. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagement ist die Berichterstattung. • Handlungsfelder des FQS: Bestimmung von Qualitätsansprüchen, Planung und Durchführung von Evaluationstätigkeiten, Verbindung von Evaluation und Entwicklung, Planung und Durchführung von Meta-Evaluationen, Rechenschaftsablegung / Berichterstattung. • Organisatorische und funktionsfähige Strukturelemente des FQS: Steuergruppe, Feedbackgruppen, FQS-Konvent, Projektgruppe für Gesamtqualitätsrecherchen. • Für die Qualitätsentwicklung einer Schule ist die Metaevaluation zwingend, externe Evaluation notwendig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmanagement beinhaltet unterschiedliche Bereiche wie beispielsweise den Unterricht, die Teamarbeit und die Präsentation gegen aussen. • Der Schwerpunkt im Qualitätsmanagement muss der Unterricht sein (Kerngeschäft). • Die Grundlage fürs Qualitätsmanagement bildet die Umsetzung des Leitbildes / des Leitgedankens der Schule. • Qualitätsmanagement hat mit dem Definieren von Qualitätsbereichen zu tun, dem Festlegen des Vorgehens, der Durchführung und der Evaluation. • Die Lehrerschaft muss Bereitschaft zeigen und geschult sein, Qualitätsmanagement zu betreiben.

		<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmanagement muss <i>bottom-up</i> organisiert sein und nicht <i>top-down</i>. Die Schule muss die Beteiligten (wie beispielsweise die AbnehmerInnen) in den Prozess einbeziehen, sie entsprechend wichtig nehmen. • Für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement braucht es eine offene und positive Einstellung und Haltung, Bereitschaft und Interesse. 	
2 Nutzen?	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmanagement ist für die Schule sehr wichtig. • Qualitätsmanagement ist ein Werkzeug, um auf Fehler und Schwachstellen zu reagieren. • Es ist ein Instrumentarium, um Schwachstellen zu erkennen und anzugehen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Unterricht wird an der Schule besser (Verbesserung der Unterrichtsqualität). • Die Schulhauskultur und Teamkultur werden spürbar besser. Es herrscht ein gutes Klima der Zusammenarbeit. • Qualitätsmanagement ist ein Instrument, welches verlässlich zeigt, wo Handlungs- und Optimierungsbedarf ist, wo die Stärken und Schwächen einer Schule liegen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturen im Bereich Qualitätsmanagement sind vorhanden. • Schwächen der Schule werden ersichtlich. • Die Schule kann durch Hospitation ihren Unterricht regelmässig reflektieren und evaluieren. • Die Schule erhält somit wichtige Angaben / Hinweise für ihr Schulprogramm. • Die Linie der Schule im Bereich Qualitätsmanagement wird gegen aussen ersichtlich. Beteiligte werden orientiert über das, was in der Schule gemacht wird.

			<ul style="list-style-type: none"> • Die Schule wird gestärkt. • Sie erhält Anregungen von aussen. • Die Schule ist fassbar. Dies wird geschätzt.
3 Warum gerade dieses Q-System?	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Möglichkeit, sich mit dem Bereich der Qualität intensiv auseinanderzusetzen. • Buch „Qualitätssysteme auf dem Prüfstand“ weckte die Neugier bei der SL und verleitete, sich mit Q2E näher auseinanderzusetzen und es auszuprobieren. • Q2E eignet sich am besten für Schulen, insbesondere für die Volksschule, da der Fokus stark auf den Unterricht und seine Qualität ausgerichtet ist. • Die Schule Liestal ist ebenfalls im Besitze eines ISO-Zertifikats. Das ISO-Zertifikat bewertet vor allem die Organisation, die Abläufe und die einzelnen Prozesse der Schule. Es beinhaltet daher kaum Informationen über die Unterrichtsqualität. Aus diesem Grunde entschied sich die Schulleitung für das Q2E. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1999 fand an der Universität Bern eine Informationsveranstaltung statt, wo unterschiedliche Qualitätssysteme vorgestellt wurden (Aufstand wegen Leistungslohneinführung bei der Lehrerschaft, Referat von Anton Strittmatter überzeugte). • Der Kanton Bern plante die flächendeckende Einführung von Qualitätssystemen. Die Schule Gsteig-Feutersoey startete als Pilot-schule im FQS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir sind eine IPS-Schule (Intensivprojekt 2). Wir haben bereits seit längerer Zeit gewisse Strukturen im Bereich Qualitätsmanagement (wie beispielsweise Feedbackkultur) bei uns etabliert. • Lehrpersonen formulierten ihre Anliegen, welche geordnet ins IPS eingeflossen sind. • IPS war erfolgreich und wurde von der Lehrerschaft unserer Schule sehr gut akzeptiert und mitgetragen. Aus diesem Grund haben wir uns fürs QuES entschieden. Es entspricht derselben Philosophie und die Anbieterfirma ist uns bekannt. • Das Vorgehen von QuES passt zu unserer Schule und ist für uns verständlich und nachvollziehbar. • Aufwand und Ertrag stimmen überein.

4 Stärken (Vorteile)?	<ul style="list-style-type: none"> • Das Q2E ist ein Instrument für die Steuerung von Wirkung. • Es handelt sich um ein Werkzeug, welches erlaubt, sich zu überlegen, was die Schule machen kann, wie diese etwas umsetzen kann. • Das Q2E wirkt sich stark auf das Klima und auf die Unterrichtsqualität der Schule aus. • Die Schulleitung kriegt durch das Q2E Hinweise, wo sie ansetzen kann. • Durch die Vorgaben und Verpflichtungen des Q2Es respektive des Q-Leitbildes ist die Schule im Bereich Qualität stets gefordert und wird dadurch jährlich angespornt oder gar „angetrieben“, sich zu verbessern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Stärken des FQS liegen in der Ehrlichkeit und in der umfassenden Form des Qualitätsmanagements. • FQS ist verpflichtend. Es bringt eine Verbindlichkeit mit sich. • FQS ist effizient. Aufwand und Ertrag stimmen überein. • Die Lehrpersonen, welche sich mit dem FQS befassen, können sich nicht der Verantwortung entziehen. • FQS „entpersonalisiert“, d.h., die einzelne Lehrperson wird weder blossgestellt noch persönlich angegriffen. FQS bietet keine Angriffsfläche für Personen. • FQS ist ein wertschätzendes, stärkeorientiertes Qualitätssystem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Arbeitsaufwand ist akzeptabel (gegenseitige Unterrichtsbesuche). • Die Schule erhält durch die gegenseitigen Unterrichtsbesuche einen guten Überblick über die Unterrichtsqualität (interne Sicht). • Der Prozess des Qualitätssystems hat sich im Schuljahresturnus fest etabliert. Er gehört zum Ritual. • Das Verhalten der Beteiligten der Schule passiert nach vorgegebenen Standards.
5 Schwächen (Nachteile)?	<ul style="list-style-type: none"> • Das Q2E-Zertifizierungsverfahren ist sehr aufwendig. • Die Kosten einer Re-Zertifizierung sind relativ hoch (bis zu CHF 30'000.-). • Der Evaluationsaufwand sowie die zeitliche Dauer sind gross. 	<ul style="list-style-type: none"> • FQS funktioniert nur mit der Unterstützung eines Coachs. Es braucht eine externe Begleitung als „Trainer“ (vgl. Fussballmannschaft). Der Coach gilt als Garant für die kontinuierliche, externe Sicht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evtl. im Mehraufwand? Die Schule geht jedoch davon aus, dass der Mehraufwand sich in einem erfolgreichen Qualitätsmanagement im Nachhinein kompensiert. • Es kann sein, dass einzelne Lehrpersonen unterschiedliche subjektive

			<p>ve Wahrnehmungen bezüglich QuES haben und anfänglich skeptisch sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwache Lehrpersonen werden durch das System unter Umständen nicht besser.
6 Optimierungsbedarf?	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten des Zertifizierungsverfahrens und der Re-Zertifizierung senken. • Kanton sollte sich am Qualitätsmanagement in angemessener Form beteiligen und den Schulen Angebote und Dienstleistungen in diesem Bereich anbieten. 	<ul style="list-style-type: none"> • FQS funktioniert dann, wenn die Lehrerschaft eine gewisse Redlichkeit besitzt und eine gewisse Einsicht hat, Bereitschaft zu zeigen, gewillt zu sein und eine positive Haltung gegenüber FQS zu entwickeln. • Sinn und Nutzen von FQS müssen von den Beteiligten eingesehen werden. • Qualitätsentwicklung muss zuerst in den Köpfen stattfinden und nicht auf dem Papier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evtl. sollte alle fünf Jahre eine 360°-Feedback-Evaluation für die Schule erfolgen, d.h., es braucht ein regelmässiges Durchführen eines 360°-Feedbacks.
7 Voraussetzungen für Nachhaltigkeit und Wirksamkeit?	<ul style="list-style-type: none"> • Die Schulleitung muss vom Qualitätsmanagement überzeugt sein. • Die Schulleitung muss gewillt sein und Bereitschaft zeigen, sich dem Qualitätsmanagement intensiv zu widmen. • Die Schule muss eine positive Hal- 	<ul style="list-style-type: none"> • Es braucht einen externen Coach, um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten. • Ansporn und Motivation des Coachs sind notwendig. • Der „Geist“ fürs FQS muss vorhanden sein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft und der Wille der Schulleitung sind notwendig. • Qualitätsmanagement gehört zur Führungsaufgabe der Schulleitung. Es ist ein Instrument der Steuerung. • Es braucht ein Leitbild. Die Schule muss dieses als Vorgabe definieren.

	<p>tung und eine Überzeugung bezüglich des Qualitätsmanagements entwickeln und diese verinnerlichen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es ist wichtig, die Q- Gruppe und die Steuergruppe für ihren Arbeitsaufwand entsprechend entlasten zu können und ihnen die Möglichkeit zu bieten, sich extern weiterbilden zu lassen. • Ein entsprechendes Budget muss zur Verfügung stehen. • Die Gemeinde respektive die Stadt soll die Schule darin unterstützen. • Es sollen Weiterbildungsmöglichkeiten (auf hohem Niveau) geschaffen werden und der Lehrerschaft zur Verfügung stehen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es braucht einen gewissen Leistungsdruck. Bequemlichkeit im Bereich Qualitätsmanagement ist nicht förderlich. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es braucht Mitstreiterinnen und Mitstreiter. Es braucht Lehrpersonen, die vom Qualitätssystem überzeugt sind und sich gerne dafür engagieren. • Das Kollegium muss als Ganzes dahinter stehen. Die Bereitschaft der Lehrpersonen muss vorhanden sein. • Ein gutes Qualitätsmanagement wirkt sich positiv auf den Arbeitsplatz aus.
8 Mindeststandards / Vorgaben?	<ul style="list-style-type: none"> • Die Schule (Schulleitung) muss sich durch den Schulrat ein Mandat geben lassen. • Die Gemeinde respektive die Stadt muss hinter dem Qualitätsmanagement der Schule stehen und diese in der Qualitätsentwicklung unterstützen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Haltung und die Bereitschaft fürs FQS müssen bei der Lehrerschaft vorhanden sein. • Es braucht eine offene Schulhauskultur respektive einen offenen Umgang miteinander. • Feedbackkultur ist eine wichtige Voraussetzung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewährleistung einer wirksamen, nachhaltigen Qualitätsentwicklung und -sorge durch ein Qualitätsmanagement. • Entwicklung zu einer Schule als lernende Organisation mittels geplanter, systematischer Selbstevaluation.

		<ul style="list-style-type: none"> • Es braucht die Metaevaluation als Überprüfung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung von bedeutsamen Themen. • Selbstevaluation strebt eine hohe Validität der Befunde an. • zweckmässige Berichterstattung / Rechenschaftsablegung. • Überprüfung der Selbstevaluation durch eine externe Evaluationsstelle mit dem Peer-Review-Verfahren. • Konsequente Umsetzung der Ergebnisse und Erkenntnisse in Entwicklung.
9 Haltung der Lehrkräfte?	<ul style="list-style-type: none"> • Die Lehrerschaft hat eine offene Haltung dem Qualitätsmanagement gegenüber. • Die nötige Offenheit und die Grundakzeptanz betreffend Qualitätsmanagement sind vorhanden. • Es herrscht eine positive Stimmung. • Je ein(e) Q-Verantwortliche(r) pro Schulhaus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vordergründig zeigen grundsätzlich alle Bereitschaft fürs FQS und sind vom Nutzen des Qualitätsmanagements überzeugt. Eine positive Haltung dem FQS gegenüber ist vorhanden. • Die Schule hat als Gesamtes Klarheit über die Haltung und die Umsetzung von FQS. • Einzelne haben allfällig individuell geprägte, unterschiedliche Einstellungen zum FQS beispielsweise in der Art und Weise wie etwas umgesetzt wird. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich stehen alle Lehrerinnen und Lehrer positiv hinter QuES. • Die Lehrpersonen erkennen Sinn und Zweck des Qualitätssystems.

10 Haltung der Schulbehörden?	<ul style="list-style-type: none"> • Es ist eine Grundakzeptanz vorhanden. Unterstützung ist spürbar. • Es gibt einzelne Skeptiker. • Es wird seitens der Behörden geschätzt, dass sich die Schule so intensiv und erfolgreich mit dem Qualitätsmanagement befasst. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Schulbehörden haben eine positive Haltung gegenüber FQS und stehen hinter dem Qualitätssystem der Schule. • Sie sehen den Nutzen von FQS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Schulbehörden stehen sehr positiv hinter dem Qualitätsmanagement der Schule und unterstützen diese in ihren Anliegen. • Sie schätzen, dass die vorgegebenen Standards von der Schule eingehalten werden.
11 Gründe für eine Zertifizierung?	<ul style="list-style-type: none"> • Gehört zum Auftrag, Qualitätsmanagement zu betreiben, einfach dazu. Die Zertifizierung rundet das Ganze würdig ab. • Durch die Zertifizierung wird der Schule gezeigt, ob sie auf dem richtigen Weg ist. • Durch die Zertifizierung als erste Volksschule weltweit erhält die Schule Liestal eine Vorreiterrolle. Ein gewisser Ehrgeiz und Stolz werden spürbar, die Schule in ihrer Entwicklung zu einer Zertifizierung Q2E geführt zu haben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zertifizierung geschah als sogenannte Trotzreaktion der Schule auf die Sparmassnahmen des Kantons. Man wollte ein Signal nach aussen setzen. • Das Lehrerkollegium wollte die vorhandene Qualität unbedingt beibehalten. • Die Zertifizierung wurde von der Schule selber finanziert. • Das Zertifikat zeigt den Standard auf, welcher auch künftig beibehalten werden soll. • Die Zertifizierung bringt Anerkennung und Bestätigung mit sich. Die Schule soll stolz sein auf ihre Leistungen. Das Image nach aussen soll gestärkt und verbessert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Als Zusammenfassung respektive als offizieller Abschluss für den damit verbundenen Arbeitsaufwand der vergangenen Jahre. • Die Erlangung des Zertifikats gilt als Bestätigung für die Erreichung des Levels.

<p>12 Beitrag von Zertifizierungen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Zertifizierung schafft grosse Akzeptanz bei der Lehrerschaft und bei den Behörden. Bei den PolitikerInnen stösst die Zertifizierung ebenfalls auf eine grosse Akzeptanz und grosses Ansehen. • Zertifizierung gilt als ausgewiesener Mehrwert. • Sie gilt als Beweis, dass eine Schule experimentierfreudig ist und sich einem gewissen Risiko ausgesetzt hat. • Die Zertifizierung wird gegenüber der Elternschaft erwähnt und transparent gemacht. • Das Zertifikat verleiht der Schule Sicherheit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zertifizierung gibt die Metaevaluation, die für die Schule notwendig ist, vor. • Durch die Erlangung des Zertifikats, wird die Konkurrenzfähigkeit gegenüber anderen Schulen angekurbelt und sichtbar. Es besteht die Möglichkeit, sich mit anderen Schulen zu messen. Die eigene Schule wird im Bereich Qualitätsmanagement zu besseren Leistungen angespornt. • Stärken und Schwächen der Schule werden sichtbar und können rückgemeldet werden. • Zertifizierungen in förderorientierten Qualitätssystemen sollten in der öffentlichen Volksschule mehr verbreitet sein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind mehrere Schulen zertifiziert, entstehen ähnliche Strukturen im Bereich des Qualitätsmanagements, was eine gewisse Standardisierung / Vereinheitlichung ermöglicht. • Die Vereinheitlichung ermöglicht den gegenseitigen Austausch über Themen und Erfahrungen im Qualitätsmanagement. • Die Schulen könnten gemeinsam an gleichen Aspekten arbeiten. • Die Schulen etablieren einen offenen Umgang mit konstruktiver Kritik und mit wertvollen Hinweisen anderer Schulen.
<p>13 Allfällige Schwierigkeiten von Zertifizierungen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Zertifizierungsverfahren ist sehr anspruchsvoll und zeitaufwendig, vor allem wenn dieses ohne externe Begleitung passiert. • Als herausfordernd gilt besonders die zentrale Frage der Wirksamkeit und der Steuerung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Als allfällige Schwierigkeit könnten die Ressourcenfrage und die Finanzierung angesehen werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zertifizierung sollte kein Papiertiger sein. • Die Kosten für eine Zertifizierung nach QuES sind ziemlich hoch. • Arbeitsaufwand und Ertrag müssen übereinstimmen und für die Schule in einem angemessenen Verhältnis

	<ul style="list-style-type: none"> • Auch die Relation zwischen der Klimafrage der Schule und einem guten Qualitätsmanagement ist eine besondere Herausforderung. Denn wenn die Schule ein gutes Qualitätsmanagement besitzt, kann es trotzdem sein, dass das Klima nicht sonderlich gut ist. 		<p>sein.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es kann sein, dass die Schule sich zu viel auf einmal zumutet und aus diesem Grund überfordert ist. Der Erfolg kann in einem solchen Fall ausbleiben.
14 Auswirkungen des Q-Managements im Unterrichts- und Schulalltag?	<ul style="list-style-type: none"> • Ein gutes Qualitätsmanagement wirkt sich positiv auf das Klima und die Unterrichtsqualität der Schule aus. • Positive Auswirkungen auf die Methode des kooperativen Lernens (Cooperative Learning). • Anmerkung: Neue Lehrpersonen erhalten zu Beginn einen kleinen Einführungskurs betreffend Qualitätsmanagement der Schule, um sich so besser im System zurechtzufinden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswirkungen sind im Unterrichts- und im Schulalltag deutlich spürbar beispielsweise durch die Peer-Review und die Metaevaluation. • Schwachstellen werden erkannt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswirkungen sind in der vorherrschenden Kritikfähigkeit, in der offenen Kommunikation und in der gegenseitigen Wertschätzung deutlich spürbar und fließen in den Unterricht und somit auch in die Schulhauskultur durch die gegenseitigen Unterrichtsbesuche ein. Mit QuES hat eine Verbesserung stattgefunden. • Die gelebte Struktur nach QuES wird im Unterricht und im Schulalltag ersichtlich. • Der Nutzen für die Lernenden ist für die einzelne Lehrperson scheinbar nicht immer sichtbar im Unterricht. Dies hängt vor allem mit den oft zu hohen, eigenen Erwartungen

			<p>der Lehrperson zusammen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Arbeitsplatz und die Persönlichkeit der einzelnen Lehrperson werden aufgewertet. • Die Lehrpersonen erkranken viel weniger. Die Voraussetzungen und Bedingungen am Arbeitsplatz sind besser und wirken sich positiv auf die Gesundheit der Lehrpersonen aus.
15 Auswirkungen der Zertifizierung im Unterrichts- und Schulalltag?	<ul style="list-style-type: none"> • Im Unterrichts- und Schulalltag ist ein gewisser Druck und Ansporn für eine stetige Verbesserung der Qualität der Schule spürbar, vor allem seitens der Schulleitung. • Es sind gezielte Anstreben für die Beibehaltung des aktuellen positiven und sehr hohen Levels im Bereich der Qualität spürbar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswirkungen der Zertifizierungen sind im Unterrichts- und im Schulalltag durch die Peer-Review und die Metaevaluation spürbar. • Schülerinnen und Schüler spüren die Auswirkungen im Unterricht und in der Schulhauskultur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch die Zertifizierung ist eine gewisse Verpflichtung im Bereich Qualitätsmanagement im Schulalltag spürbar. • Das Auftreten der Schule nach innen und nach aussen hat sich positiv verändert. • Die Schule wird vermehrt als Einheit wahrgenommen.
16 Verbindliche Vorgaben des Kantons?	<ul style="list-style-type: none"> • Es braucht respektive bräuchte verbindliche Vorgaben seitens Kanton. Der Kanton sollte gewisse Minimalstandards im Bereich des Qualitätsmanagements von den Schulen einfordern. • Der Kanton müsste zwingend über 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmanagement darf nicht <i>top-down</i> vorgeschrieben werden sondern muss <i>bottom-up</i> passieren. • Die Rolle des Kantons liegt in der Finanzierung und der Bereitstellung von Coaching-Personen für die Begleitung der Schulen im Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Kanton kann gewisse Strukturen im Unterricht vorgegeben. Das heisst jedoch nicht, dass diese Vorgaben einen direkten Einfluss und positive Auswirkungen aufs Qualitätsmanagement einer Schule haben.

	<p>das nötige Knowhow im Bereich Qualitätsmanagement verfügen.</p>	<p>Qualitätsmanagement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Qualitätsmanagement der Schulen ist zwingend mit dem kantonalen Controlling zu verbinden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Kanton soll klare Vorgaben bei den Lernzielen machen (evtl. bei Lehrplan 21 vorhanden). Die Lernziele müssen definiert sein. • Der Kanton sollte die Schulen im Qualitätsmanagement unterstützen, indem er die Ziele (messbare) genau formuliert und festlegt. • Heutzutage existieren seitens des Kantons viel zu offene Zielformulierungen, welche eine Vereinheitlichung und Annäherung zwischen den Schulen verunmöglichen.
<p>17 Aufgaben / Funktionen der Schulaufsicht?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Aufsicht soll den Schulen im Bereich Qualitätsmanagement die nötige Unterstützung bieten. • Die Aufsicht soll für den Bereich der Schulqualität Interesse zeigen und die stetige Weiterentwicklung klar bejahen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspektorate sollten in die Funktion der Beratungsperson / des Coachs „schlüpfen“ und die Schulen im Prozess des Qualitätsmanagements mit dem nötigen Knowhow begleiten und beraten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Schulaufsicht sollte als Beratung / als Coach im Qualitätsmanagement tätig sein. • Das kantonale Controlling muss verbindlich sein und muss verbunden sein mit dem Qualitätsmanagement der einzelnen Schule. • Das nötige Knowhow im Bereich Qualitätsmanagement muss seitens der Schulaufsicht und der Schulleitung vorhanden sein. • Die nötigen Ressourcen müssen vorhanden sein.

Anhang 13 Befragung von Personen aus Q-Gruppe / Steuergruppe

Umfrage Qualitätsmanagement (QM)

Dieser Fragebogen enthält Aussagen zur Qualitätsentwicklung. Damit soll deren Wirksamkeit und Nützlichkeit evaluiert werden.
 Kreuzen Sie bitte an, wie stark nach Ihrer Meinung eine Aussage zutrifft. Es geht um Ihre persönliche Einschätzung.
 Die Befragung erfolgt anonym. Bitte keinen Namen auf den Fragebogen.

Anmerkung: Falls keine Q-Gruppenstruktur vorhanden ist → Fragen 3 und 10-12 auslassen!

Bewertungsskala

1=trifft überhaupt nicht zu	4=trifft im Grossen u. Ganzen zu
2=trifft kaum zu	5=trifft vollkommen zu
3=trifft etwas zu	?=weiss nicht / keine Aussage

Die Aussage...

		1	2	3	4	5	?
Sinn und Nutzen	1	Individualfeedback im Rahmen des QM war für mich sinnvoll (individueller Nutzen).					
	2	Nutzen für die Lernenden: Die SchülerInnen haben von den Q-Bemühungen der Schule profitiert.					
	3	Nutzen für die Q-Gruppe: Das Team hat vom gegenseitigen Austausch profitiert.					
	4	Nutzen für die Schule: Die Schule hat vom QM profitiert.					
	5	Wir haben als Schule von der Zertifizierung profitiert.					
QE-Praxis: Ziele und Folgerungen	6	Nach meiner Einschätzung haben wir die Hauptziele des QM erreicht (Weiterentwicklung reflexive Berufs-praxis / systematische Q-Entwicklung der Schule).					
	7	Mit den SchülerInnenfeedbacks wurden relevante Zielsetzungen des Lehren / Lernens überprüft.					
	8	Bei den gegenseitigen Unterrichtsbesuchen wurde der Unterricht nach gemeinsam vereinbarten Kriterien bzw. Indikatoren beobachtet.					
	9	Gewonnene Erkenntnisse und Folgerungen sind in der Praxis umgesetzt worden.					
Zusammenarbeit und Ressourcen	10	Ich habe meine Stärken in die Q-Gruppenarbeit einbringen können.					
	11	Wir haben effektiv und effizient zusammengearbeitet.					
	12	Ich habe die Offenheit / Äusserungsfreiheit in der Q-Gruppe positiv erlebt.					
	13	Die vereinbarte Arbeitszeit bzw. die definierten Zeitgefässe waren ausreichend.					
Ergebnisse und Weiterarbeit	14	Ich bin mit den erreichten Ergebnissen zufrieden.					
	15	Das Individualfeedback soll im nächsten Jahr weitergeführt werden.					
	16	Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag in der Qualitätsentwicklung ist angemessen.					

Was ich noch sagen wollte:

Bitte ankreuzen: Mitglied der Schulleitung / Steuergruppe

Besten Dank für Ihre Mitarbeit!

Burgdorf, 20.05.2013

Silvia Jäger, Schulinspektorin Kanton Bern

Vorlage: Peer-Review-Befragung der NMS Bern (März 2011) und des Schulzentrums Kreuzfeld 1-3 Langenthal (Juni 2011). Anpassungen erfolgten im Mai 2013.

Anhang 14 Auswertung Fragebögen von Personen aus Q-Gruppe / Steuergruppe

Schule Liestal

Auswertung Qualitätsmanagement (QM)

Dieser Fragebogen enthält Aussagen zur Qualitätsentwicklung. Damit soll deren Wirksamkeit und Nützlichkeit evaluiert werden.

Die Befragung erfolgt anonym.

Bewertungsskala

1=trifft überhaupt nicht zu

2=trifft kaum zu

3=trifft etwas zu

4=trifft im Grossen u. Ganzen zu

5=trifft vollkommen zu

?=weiss nicht / keine Aussage

Die Aussage...

			1	2	3	4	5	?	MW	N
Sinn und Nutzen	1	Individualfeedback im Rahmen des QM war für mich sinnvoll (individueller Nutzen).				6	3		4.3	9
	2	Nutzen für die Lernenden: Die SchülerInnen haben von den Q-Bemühungen der Schule profitiert.			2	6	1		3.9	9
	3	Nutzen für die Q-Gruppe: Das Team hat vom gegenseitigen Austausch profitiert.					7	1	5.0	7
	4	Nutzen für die Schule: Die Schule hat vom QM profitiert.				5	4		4.4	9
	5	Wir haben als Schule von der Zertifizierung profitiert.			1	4	4		4.3	9
QE-Praxis: Ziele und Folgerungen	6	Nach meiner Einschätzung haben wir die Hauptziele des QM erreicht (Weiterentwicklung reflexive Berufs-praxis / systematische Q-Entwicklung der Schule).			1	4	4		4.3	9
	7	Mit den SchülerInnenfeedbacks wurden relevante Zielsetzungen des Lehren / Lernens überprüft.			1	3	1	4	4.0	5
	8	Bei den gegenseitigen Unterrichtsbesuchen wurde der Unterricht nach gemeinsam vereinbarten Kriterien bzw. Indikatoren beobachtet.				4	4		4.5	8
	9	Gewonnene Erkenntnisse und Folgerungen sind in der Praxis umgesetzt worden.			1	3	5		4.4	9
Zusammenarbeit und Ressourcen	10	Ich habe meine Stärken in die Q-Gruppenarbeit einbringen können.			1	3	3	2	4.3	7
	11	Wir haben effektiv und effizient zusammengearbeitet.		1		3	3	2	4.1	7
	12	Ich habe die Offenheit / Äusserungsfreiheit in der Q-Gruppe positiv erlebt.				2	5	2	4.7	7
	13	Die vereinbarte Arbeitszeit bzw. die definierten Zeitgefässe waren ausreichend.			1	3	3	2	4.3	7
Ergebnisse und Weiterarbeit	14	Ich bin mit den erreichten Ergebnissen zufrieden.		1		4	3	1	4.1	8
	15	Das Individualfeedback soll im nächsten Jahr weitergeführt werden.					5	4	5.0	5
	16	Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag in der Qualitätsentwicklung ist angemessen.		1	2	3	3		3.9	9

Schule Gsteig-Feutersoey

Auswertung Qualitätsmanagement (QM)

Dieser Fragebogen enthält Aussagen zur Qualitätsentwicklung. Damit soll deren Wirksamkeit und Nützlichkeit evaluiert werden.

Die Befragung erfolgt anonym.

Bewertungsskala

1=trifft überhaupt nicht zu

2=trifft kaum zu

3=trifft etwas zu

4=trifft im Grossen u. Ganzen zu

5=trifft vollkommen zu

?=weiss nicht / keine Aussage

Die Aussage...

			1	2	3	4	5	?	MW	N
Sinn und Nutzen	1	Individualfeedback im Rahmen des QM war für mich sinnvoll (individueller Nutzen).				2		1	4.0	2
	2	Nutzen für die Lernenden: Die SchülerInnen haben von den Q-Bemühungen der Schule profitiert.				3			4.0	3
	3	Nutzen für die Q-Gruppe: Das Team hat vom gegenseitigen Austausch profitiert.				1	2		4.7	3
	4	Nutzen für die Schule: Die Schule hat vom QM profitiert.					3		5.0	3
	5	Wir haben als Schule von der Zertifizierung profitiert.			1		1	1	4.0	2
QE-Praxis: Ziele und Folgerungen	6	Nach meiner Einschätzung haben wir die Hauptziele des QM erreicht (Weiterentwicklung reflexive Berufs-praxis / systematische Q-Entwicklung der Schule).				2	1		4.3	3
	7	Mit den SchülerInnenfeedbacks wurden relevante Zielsetzungen des Lehren / Lernens überprüft.				3			4.0	3
	8	Bei den gegenseitigen Unterrichtsbesuchen wurde der Unterricht nach gemeinsam vereinbarten Kriterien bzw. Indikatoren beobachtet.				2	1		4.3	3
	9	Gewonnene Erkenntnisse und Folgerungen sind in der Praxis umgesetzt worden.				3			4.0	3
Zusammenarbeit und Ressourcen	10	Ich habe meine Stärken in die Q-Gruppenarbeit einbringen können.				3			4.0	3
	11	Wir haben effektiv und effizient zusammengearbeitet.				2	1		4.3	3
	12	Ich habe die Offenheit / Äusserungsfreiheit in der Q-Gruppe positiv erlebt.				2		1	4.0	2
	13	Die vereinbarte Arbeitszeit bzw. die definierten Zeitgefässe waren ausreichend.				3			4.0	3
Ergebnisse und Weiterarbeit	14	Ich bin mit den erreichten Ergebnissen zufrieden.				2	1		4.3	3
	15	Das Individualfeedback soll im nächsten Jahr weitergeführt werden.					1	2	5.0	1
	16	Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag in der Qualitätsentwicklung ist angemessen.				2			4.0	2

Schulzentrum Kreuzfeld 1-3 in Langenthal

Auswertung Qualitätsmanagement (QM)

Dieser Fragebogen enthält Aussagen zur Qualitätsentwicklung. Damit soll deren Wirksamkeit und Nützlichkeit evaluiert werden.

Die Befragung erfolgt anonym.

Bewertungsskala

1=trifft überhaupt nicht zu

4=trifft im Grossen u. Ganzen zu

2=trifft kaum zu

5=trifft vollkommen zu

3=trifft etwas zu

?=weiss nicht / keine Aussage

Die Aussage...

			1	2	3	4	5	?	MW	N
Sinn und Nutzen	1	Individualfeedback im Rahmen des QM war für mich sinnvoll (individueller Nutzen).					14		5.0	14
	2	Nutzen für die Lernenden: Die SchülerInnen haben von den Q-Bemühungen der Schule profitiert.				12	2		4.1	14
	3	Nutzen für die Q-Gruppe: Das Team hat vom gegenseitigen Austausch profitiert.					14		5.0	14
	4	Nutzen für die Schule: Die Schule hat vom QM profitiert.					14		5.0	14
	5	Wir haben als Schule von der Zertifizierung profitiert.					14		5.0	14
QE-Praxis: Ziele und Folgerungen	6	Nach meiner Einschätzung haben wir die Hauptziele des QM erreicht (Weiterentwicklung reflexive Berufs-praxis / systematische Q-Entwicklung der Schule).					14		5.0	14
	7	Mit den SchülerInnenfeedbacks wurden relevante Zielsetzungen des Lehren / Lernens überprüft.				1	13		4.9	14
	8	Bei den gegenseitigen Unterrichtsbesuchen wurde der Unterricht nach gemeinsam vereinbarten Kriterien bzw. Indikatoren beobachtet.					14		5.0	14
	9	Gewonnene Erkenntnisse und Folgerungen sind in der Praxis umgesetzt worden.					14		5.0	14
Zusammenarbeit und Ressourcen	10	Ich habe meine Stärken in die Q-Gruppenarbeit einbringen können.				1	13		4.9	14
	11	Wir haben effektiv und effizient zusammengearbeitet.				3	11		4.8	14
	12	Ich habe die Offenheit / Äusserungsfreiheit in der Q-Gruppe positiv erlebt.					14		5.0	14
	13	Die vereinbarte Arbeitszeit bzw. die definierten Zeitgefässe waren ausreichend.				3	11		4.8	14
Ergebnisse und Weiterarbeit	14	Ich bin mit den erreichten Ergebnissen zufrieden.				4	10		4.7	14
	15	Das Individualfeedback soll im nächsten Jahr weitergeführt werden.				2	12		4.9	14
	16	Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag in der Qualitätsentwicklung ist angemessen.				5	9		4.6	14

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Bern, 27. September 2013

Silvia Jäger

Über die Autorin



Silvia Jäger, Jg. 1976, ist in Visp im Oberwallis aufgewachsen und wohnhaft in Ittigen. In Brig besuchte sie das Kindergärtnerinnenseminar, wechselte vor Abschluss ins Primarlehrerinnen- und Primarlehrerseminar, wo sie im Jahre 1997 ihr Patent als Primarlehrerin erwarb. Anschliessend absolvierte sie an der Universität Fribourg das Sekundarlehramt (Phil I). Berufsbegleitend zum Lehrerinnenberuf schloss sie eine Management-

ausbildung ab und wechselte danach in den Bereich der Sozialversicherungen. Nach einem Jahr Tätigkeit in einer Ausgleichskasse in Montreux kehrte sie wieder in den Schulbereich zurück. Von 2006 bis 2008 arbeitete sie als Lehrerin und als Schulleiterin an einer Oberstufenschule in Thun. Seit August 2008 ist sie als Schulinspektorin für die öffentlichen Volksschulen des Verwaltungskreises Ob- und Nid-Ob- u. Nid-Unteraargau im Auftrag der Erziehungsdirektion des Kantons Bern tätig.