

# FEEDBACK? FEEDBACK!

## Rückblick auf sechs Jahre Qualitätsmanagement an den Basler Schulen

von Roland Müller, *Bildungskoordination, Qualitätsmanagement*

Der seit 2006 laufende Entwicklungsprozess des Qualitätsmanagements an den Basler Schulen (QM BS) wurde im Sommer abgeschlossen und hat damit einen entscheidenden Meilenstein erreicht. An der Umsetzung des QM BS und an unterschiedlichen QM-Zielen ist in den vergangenen sechs Jahren erfolgreich gearbeitet worden. In einer Vielzahl von Teilprojekten wurden QM-Elemente erprobt, konzipiert und angewendet.

«Eigenverantwortlich Qualität ausgestalten» titelte das Basler Schulblatt im August 2006 ein Interview mit dem damaligen ED-Qualitätsbeauftragten Peter Nietispach zur beginnenden Umsetzung des QM-Rahmenkonzepts. Inzwischen wurde diese sechsjährige Phase abgeschlossen. Eine im Sommer 2012 vorgenommene Standortbestimmung und die Einschätzung der QM-Steuergruppe ergeben, dass die Ziele des QM-BS-Entwicklungsprozesses im Hinblick auf eine vollständige Implementierung und eine Verankerung im Schulalltag erreicht worden sind. Dabei gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass nicht alle Schulen sämtliche Q-Elemente gleichermaßen gewichtet haben und daher die Erwartungen bezüglich der geforderten Standards unterschiedlich erfüllt sind.

### Individuelle Weiterentwicklung ist selbstverständlich geworden

Im Bereich der individuellen Entwicklung hat sich das Qualitätsbewusstsein bei den Schulmitarbeitenden etabliert, und es ist Schulkultur geworden: Feedback, kollegialer Austausch und schulische Teamarbeit werden gelebt. Die Lehrpersonenrückmeldungen in diesen Bereichen sind eindrücklich, wie den Zwischenberichten sowie dem Abschlussbericht der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ Luzern) zu entnehmen ist. Kannen 2007 beispielsweise 30 Prozent der

Schulen Feedbacks von Schülerinnen und Eltern, waren es 2011 93 Prozent. In derselben Zeit stieg die Zahl von Schulen mit schulinternem Erfahrungsaustausch von 55 auf 88 Prozent und bei der Hospitation von 42 auf 80 Prozent. Die Selbstverständlichkeit der individuellen Weiterentwicklung und das erarbeitete Instrumentarium werden künftige Veränderungs- und Entwicklungsprozesse sehr unterstützen.

### Schulische Berufsarbeit professionalisieren

Noch nicht von allen Schulleitungen vollständig implementiert wurden bisher die Schulleitungs-Q-Elemente des Rahmenkonzepts. Dies liegt hauptsächlich daran, dass die Stabilität der teilautonomen Führungsstrukturen unterschiedlich entwickelt ist und Schulstrukturen wesentlich verändert werden. Der Umsetzungsstand der im Jahr 2011 insgesamt umgesetzten Q-Elemente bringt dies klar erkennbar zum Ausdruck: Die PHZ Luzern erhob für die weiterführenden Schulen einen Anteil von 60 bis 75 Prozent, für die Orientierungs- und Weiterbildungsschulen einen Anteil von 50 bis 65 Prozent sowie für Primarschulen, Kindergärten und Spezialangebote rund 45 Prozent.

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, welche in den Bereichen Unterricht, Personal und Organisation erfolgen und auf die Professionalisierung der schulischen Berufsarbeit zielen, werden sich noch markant weiterentwickeln. Alle diese Bemühungen kommen letztlich den Kindern und Jugendlichen zugute.

### Verknüpfung der Q-Arbeit

Für ein nachhaltiges Zusammenspiel von Qualitätsarbeit im persönlichen Bereich und den beiden institutionellen Ebenen Schule (Schulleitungen) und Erziehungsdepartement (Linien-, Dienst- und Stabsstellen) sind die Voraussetzungen nun

entwickelt. Die Ablösung der ehemaligen Inspektoratsaufsicht bei den Schulen durch ein zeitgemässes Controlling- und Entwicklungssystem ist sichergestellt.

Die PHZ Luzern hat den Basler QM-Prozess seit 2006 begleitet. Aus drei Vollerhebungen bei Lehrpersonen und Schulleitungen bzw. ehemaligen Schulhausleitungen hat sie wegweisende Berichte mit Einschätzungen und Hinweisen erstellt. Die beiden Zwischenberichte und der Abschlussbericht stehen auf der ED-Website elektronisch zur Verfügung. Als Unterstützung für die einzelnen Schulen sind die Ergebnisse der Befragungen zum jeweiligen Stand des QM BS zusätzlich auch in Form von Schulberichten aufgearbeitet worden. Die Schulleitungen waren angehalten, die aus diesen Grundlagen abgeleiteten Erkenntnisse und Massnahmen als Anlass für entwicklungsorientierte Gespräche und Entwicklungsplanungen mit ihren Linienvorgesetzten zu nutzen.

Die Zwischen- und Abschlussberichte zum QM BS sind erhältlich unter [www.ed.bs.ch/bildung](http://www.ed.bs.ch/bildung) (> Links > Qualitätsmanagement).



Illustrationen der QM-BS-Statements der Schulsynode von Gaby Hintermann und Heini Gyger (im eoipso am 13. September 2012)

## Schulische QM-Arbeit fortsetzen

Der sechsjährige QM-Entwicklungsprozess ist abgeschlossen, der Einsatz von QM-Verfahren und -Instrumenten ist eingeübt, und es hat sich über alle Stufen hinweg eine gemeinsame Sprache und Begrifflichkeit herausgebildet. Nun gilt es, das Erreichte zu vervollständigen und im Schul-Regelbetrieb anzuwenden. Ziel ist es, das QM im Schulalltag als Instrumentarium für die Schulführung, für eine kontinuierliche Schul- und Unterrichtsentwicklung und für die individuelle Entwicklung zu nutzen.

Zur Unterstützung der QM-Institutionalisierung hat die kantonale, paritätisch zusammengesetzte Steuergruppe QM BS mit Vertreterinnen und Vertretern des Erziehungsdepartements, der Schulleitungen und der Synode entsprechende Anträge an die Leitung Bildung des Erziehungsdepartements eingereicht. Somit wird die Arbeit dieser über all die Jahre wirkenden Steuergruppe abgeschlossen. Der durch eine Vernehmlassung breit abgestützte Institutionalisierungs-Auftrag wurde im November von Hans Georg Signer, Leiter Bildung, verabschiedet und ist ab Januar 2013 verbindlich (vgl. Kasten). Die ergänzenden Teilanträge stellen wichtige Gelingensbedingungen sicher und fördern eine nachhaltige Umsetzung des QM an den Schulen.

Die Institutionalisierung des «Kantonales QM Schulen BS» bedeutet, dass die Sorge um die Qualität an den Schulen zu einer Aufgabe und Verpflichtung im Schulalltag wird. Angesprochen sind alle teilautonom geleiteten Schulen mit den beteiligten Leitungs-, Lehr- und Fachpersonen (allen Schulmitarbeitenden) bis zu den Linien- und Dienstleistungsstellen im Erziehungsdepartement. Dieser Prozess verpflichtet alle Beteiligten, die handlungsleitenden Funktionen der Institutionalisierung selber und im eigenen schulischen Umfeld umzusetzen:

- Schaffung der motivationalen Grundlage für dauerhaftes Handeln
- Schaffung von Verbindlichkeit
- Schaffung von (personenunabhängiger) Kontinuität
- Sicherstellung der notwendigen Ressourcen
- Strukturelle Integration
- Kulturelle Integration.

Soll sich das QM in seiner Ausrichtung als hilfreiches Querschnitt-Instrumentarium weiterhin und noch vertiefter bewähren, müssen sich alle Beteiligten mit ihrer QM-Rolle auseinandersetzen und diese aktiv wahrnehmen. Das QM kommt so durch das Zusammenspiel der Elemente über die individuelle Ebene, die Schulebene und die Departementsebene hinweg zur beabsichtigten Wirkung. Bei Schulen mit neuen Strukturen und noch kurzer Schulleitungserfahrung sowie bei Schulen mit anstehenden Strukturveränderungen und neu zusammengesetzten Kollegien wird sich das QM zudem im Spannungsfeld zwischen Auftrag/Herausforderung und Unterstützung, Aufwand und (schnellem) Ertrag bewähren müssen.

## Institutionalisierung des QM an den Schulen BS

Mit dem Erlass der beiden Verordnungen für die Schulleitungen der Volksschulen und der weiterführenden Schulen im Jahre 2010 ist das QM rechtlich verankert und damit institutionalisiert. § 16 bzw. 17 der Verordnung für die Schulleitungen der Volksschule bzw. für jene der weiterführenden Schulen hält fest:

Sie (die Schulleitung) ist verantwortlich für den Aufbau und die Durchführung des Qualitätsmanagements nach den kantonalen Vorgaben. Sie steuert den Schulentwicklungsprozess.

Die Verordnungen verlangen ausserdem, dass jede Schule über ein lokales QM-Konzept verfügt, welches im Schulprogramm einzufügen ist. § 13 der Verordnung über die Volksschulleitung weist den Schulkreisleitungen die Aufsicht über das Qualitätsmanagement der Schulen zu. Bei den weiterführenden Schulen übernimmt deren Leitung diese Aufgabe.

Die kantonale, paritätisch zusammengesetzte Steuergruppe «QM BS» mit Vertreterinnen und Vertretern der Schulleitungen, der Staatlichen Schulsynode und des Erziehungsdepartements haben verschiedene Anträge gestellt, die den Auftrag, der in den Schulleitungsverordnungen formuliert ist, unterstützen und begleiten. Die nachstehenden Massnahmen sollen helfen, das QM zu festigen:

### QM-Rahmenkonzept

Das «Kantonale Rahmenkonzept QM Schulen BS» wird als inhaltliche Basis für das schulische Qualitätsmanagement mit Einbezug der Betroffenen und Beteiligten überarbeitet. Aufgrund der Erfahrungen während der Aufbauphase sollen verschiedene Elemente des Rahmenkonzepts angepasst werden.

### Aufgaben der Fachstelle QM Schulen BS

Die Fachstelle «QM Schulen BS» befasst sich als Dienstleistungsstelle mit der Betreuung, der Pflege und Weiterentwicklung des Konzepts «QM Schulen BS», mit dem schulischen QM-Monitoring, unterstützt bei der Umsetzung vor Ort und vertritt die Anliegen des Rahmenkonzepts gegenüber den Linien- und Projektorganen sowie in QM-Institutionen. Die Stelle ist weiterhin als Teilzeitstelle in der Bildungskoordination angesiedelt.

### QM-Beiträge an die Schulen

Zur Umsetzung des QM-Auftrags werden die Schulen weiterhin in Form von QM-Beiträgen an die Schulleitungen finanziell unterstützt. Die Schulbeiträge stehen den Schulleitungen für folgende Aktivitäten/Auslagen zur Verfügung:

- Entschädigung für Mitarbeitende in der schulischen Q-Gruppe, Netzwerkdelegierte (Schulentwicklung PZ.BS)
- Rahmenkosten für Schulentwicklungsanlässe/-aktivitäten
- QM/Schulentwicklungs-Unterlagen, Drucksachen, Literatur etc.
- Interne Schulevaluation

Die Volksschulleitung verfügt über einen Sockelbetrag, welcher für schulübergreifende QM-Aktivitäten und aufwendige Q-Schulprojekte einzelner Schulen verwendet wird.

Bei den Berufsfachschulen sind die Aufwendungen für das QM bereits seit dem QZE-Projekt im ordentlichen Schulbudget berücksichtigt.

### «Netzwerk Schulentwicklung»/«Beratung Schulleitungen»

Als Folgeangebote der bisherigen operativen QM-Unterstützung bietet das PZ.BS ein «Netzwerk Schulentwicklung» und eine «Beratung Schulleitungen» an. Dieses Anliegen ist bereits umgesetzt. Das Angebot «Beratung Schulleitungen» am PZ.BS kann seit Sommer 2012 genutzt werden, und die Konzeptarbeit «Netzwerk Schulentwicklung» wird noch dieses Jahr abgeschlossen.

