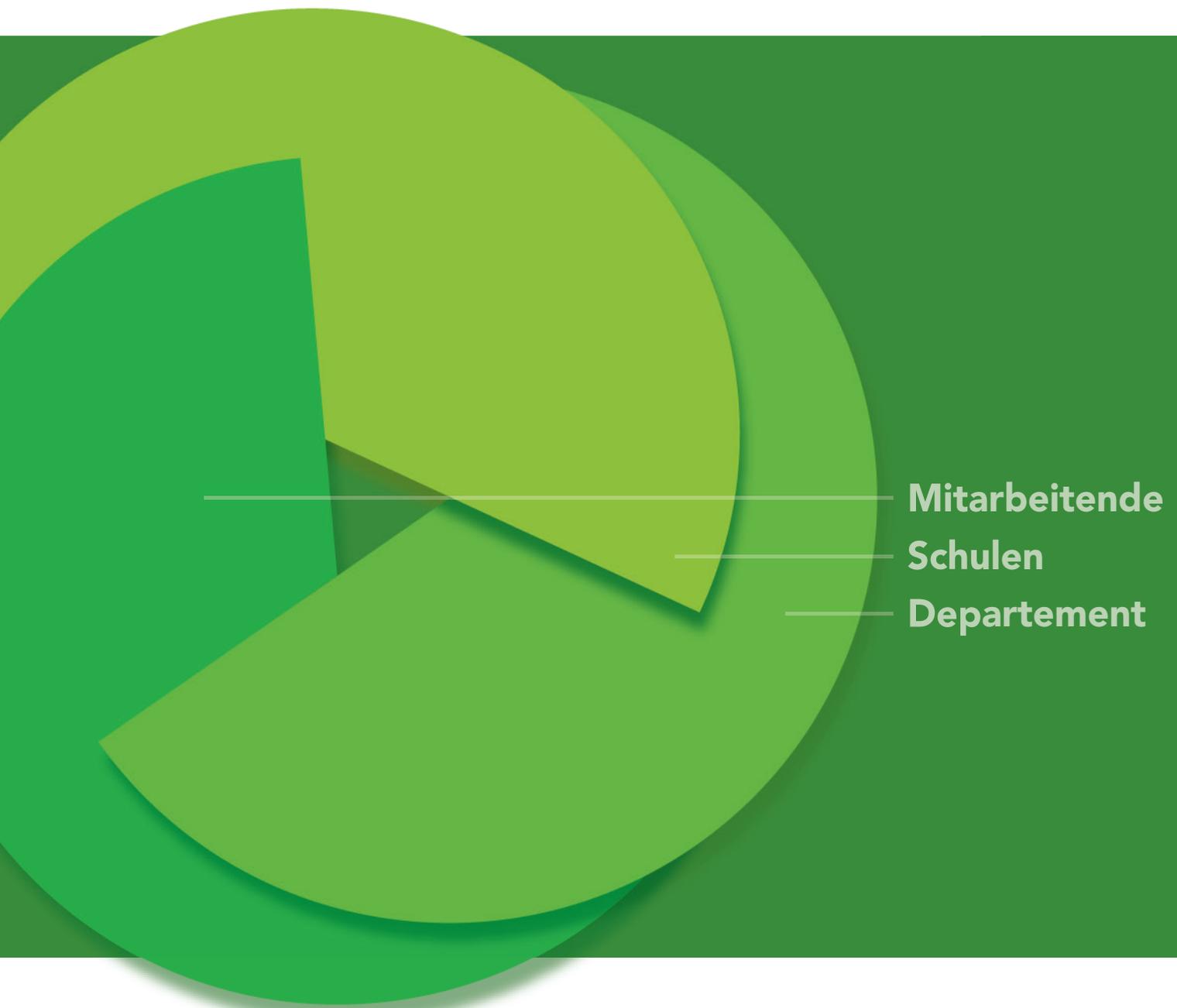




# Rahmenkonzept für das **Qualitätsmanagement**

an den Schulen des Kantons Basel-Stadt



### **«QM Schulen BS»**

Zum Projektende 2012 der Entwicklung des Qualitätsmanagements an den Schulen des Kantons Basel-Stadt wurde die Institutionalierungs- und Betriebsphase des «QM Schulen BS» eingeleitet. Als wichtiger Bestandteil dieses Übergangs ist das Rahmenkonzept (2005) mit Einbezug aller Akteure weiter entwickelt worden.

Die nun vorliegende Fassung 2013 dient als aktueller Orientierungsvorgabe für das Qualitätsmanagement an den Schulen im Kanton Basel-Stadt.

Damit ist das QM-Projekt für die Schulen in Basel-Stadt aus dem Projektstadium (2006 bis 2012) herausgeführt worden. Das schulische Qualitätsmanagement ist im Schulgesetz, im Kantonalen Leitbild und in der Verordnung für die Schulleitungen verankert und mit einer verbindlichen Struktur im Regelbetrieb integriert.

Die erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen sind eine wichtige Ressource für die anspruchsvolle Schulleitungsarbeit. Sie befähigen die Schulleitungen und Projektgruppen bei der Planung und Steuerung komplexer und langfristiger Veränderungen. Die an der Q-Arbeit beteiligten Schulmitarbeitenden sind darin geübt, über Klassen und Fächer hinweg an gemeinsamen Aufgaben zu arbeiten, sich an vereinbarten Zielen zu orientieren und die Ergebnisse auszuwerten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>			4
<b>1 Grundsätze</b>	Schulkultur und Qualitätsmanagement (QM)		5
	Funktionen des QM		6
	Führungs- und Verbundaufgabe		6
<b>2 Gliederung</b>	Aufbau		7
	Ebenen		7
	Verankerung, Schnittstellen		11
<b>3 Schulentwicklung</b>	Entwicklungsbereiche		12
	QM und Schulentwicklung		12
	Prinzipien für Qualitäts- und Schulentwicklung		13
<b>4 Elemente</b>	Elemente Mitarbeitende	1 Individualfeedback	14
		2 Teamarbeit	15
	Elemente Schulen	3 Dokumentation	16
		4 Leitbild	17
		5 Planung	18
		6 Mitarbeitendengespräch	19
		7 Schulevaluation	20
	Elemente Departement	8 QM Rahmenkonzept	21
		9 Gesamtverantwortung	22
		10 Monitoring/Statistik	23
		11 Schulsystemevaluation	24
<b>5 Unterstützung</b>	Ressourcen vor Ort		25
	Unterstützungspartner		25
<b>6 Anhang</b>	Referenzen		26
	Begriffsklärung		28
	Schiebespiel «QM Schulen BS		30

## Vorwort

Das formale QM und die Eigengesetzlichkeiten der Bildung haben sich gegenseitig aufeinander eingelassen. Die Ausgestaltung der QM-Elemente und Instrumente war konzipiert als rollender, dynamischer Prozess und hat wesentliche Ergebnisse erreicht:

- Bewusstes und systematisches Nachdenken über die Gelingensbedingungen und Wirkungen von Schule und Unterricht
- Teamarbeit und Feedbackkultur
- Konstruktives, innovationsfreundliches Klima
- Steuerungswissen aus Feedback und Evaluation
- Langfristige Planung der Schulentwicklung vor Ort
- Verbesserung der Zusammenarbeit unter den Beteiligten
- Transparenz nach innen und nach aussen durch Dokumentation der Schularbeit

Mit dem weiter entwickelten «Rahmenkonzept für das Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Basel-Stadt» stehen den Schulmitarbeitenden, den Schulleitungen sowie den beiden Bereichen Leitung Volksschule und Leitung Mittelschulen und Berufsbildung des Erziehungsdepartements praxisnahe QM-Elemente zur Verfügung: «QM Schulen BS», knapp und griffig – klar und verständlich – abgestützt und vernetzt – erprobt und umsetzbar – unterstützend und wirkungsvoll. Das QM-Rahmenkonzept soll weiterhin durch Qualitätsarbeit die Schulentwicklung unterstützen.

Der Kanton Basel-Stadt setzt auf eigenverantwortlich geführte Schulen, welche sich teilautonom im Spannungsfeld von Freiraum und Vorgaben als lernende Organisation verstehen. Das Rahmenkonzept «QM Schulen BS» stärkt die Schulen und erklärt Schulen, Schulleitungen und Kollegien zu den Hauptakteuren von Schulentwicklung. Es umfasst elf QM-Elemente. Die Zuordnung dieser Elemente erfolgt an die drei Ebenen Mitarbeitende, Schulen und Departement.

Bereits das QM-Projekt hat die unterschiedlichen Voraussetzungen der einzelnen Schulen berücksichtigt und ein hohes Mass an Sorgfalt und Mitwirkung gewährleistet. Dies hat sich bewährt. Deshalb werden auch bei der weiteren Entwicklung der Qualitätspflege an den Basler Schulen Initiative und Identifikation gefördert und Gestaltungsfreiräume genutzt. Während sich strategische und strukturelle Anpassungen rasch vornehmen lassen, brauchen kulturelle Veränderungen etwas mehr Zeit. Doch es lohnt sich, geduldig zu sein, denn nur so wächst eine Schulkultur in die gewünschte Richtung. «Auch Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.» (Afrikanisches Sprichwort)

Fachstelle QM (2006-2013)

# 1 Grundsätze

## Schulkultur und Qualitätsmanagement (QM) Funktionen des QM Führungs- und Verbundaufgabe

### Schulkultur und QM

Bei der Schulentwicklung und der Arbeit am eigenen Schulprofil geht es darum, dass Schulen von sich aus angehen, was gewöhnlich nur Individuen gelingt: zu lernen.

#### Lernende Organisation

Gute Schulen funktionieren als «Lernende Organisationen». Eine lernende Organisation akzeptiert Veränderungen als Normalität und verfügt über eine Organisationskultur und organisatorische Mechanismen des Lernens. Diese Vorstellung von Schule und den Qualitäten einer ausgeprägten Schulkultur bilden den Hintergrund des Rahmenkonzepts «QM Schulen BS».

#### Gute und gesunde Schulkultur

Schulkultur meint grundsätzlich die Ausgestaltung des Schullebens und betrifft Aspekte wie Klima, Kommunikation und Kooperation/Partizipation bis hin zur Ausgestaltung von Werten und Haltungen:

- Gemeinsame getragene Überzeugungen und Regeln
- Klare Visionen, gemeinsame Zielsetzungsprozesse
- Orientierung am Nutzen für die Lernenden
- Gegenseitige Wertschätzung, gegenseitiges Vertrauen
- Teamgeist, Teamarbeit und Konfliktlösungsfähigkeit
- Fehlertoleranz, Fähigkeit zur Selbstreflexion, Lernen durch Feedback
- Belohnung von Engagement, Unterstützung neuer Ideen

Gute und gesunde Schulkultur gewichtet speziell das Vertrauen in die Potenziale der Beteiligten. Defizite werden als Chancen betrachtet und zielorientiert angegangen. Von den Mitarbeitenden wird ein gesundes Arbeitsverhalten erwartet, mit einem hohen, aber nicht überhöhten Engagement. Gemeinsam vereinbarte Ziele beruhen auf einem realistischen Anspruch und entsprechen den Fähigkeiten und Ressourcen der Beteiligten.

#### QM-Standards und Schulkultur

Die Definition des Standard-Begriffs bewegt sich in einer Spannweite von Abmachungen über Gewohnheiten und informelle Regeln bis zu streng operationalisierten Normen mit objektiv messbaren Indikatoren.

Für Schulen macht es Sinn, Standards als eine Güte-Vorschrift oder -Abmachung im Rahmen einer sozialen und professionellen Verpflichtung zu verwenden,

- als Qualitätsbeschreibung für ein Produkt/Resultat
- als Verhaltensanweisung bzw. Gütekriterium für einen Prozess
- nötigenfalls operationalisiert, mit Indikatoren und mit Überprüfung.

Von den Schulbeteiligten wird erwartet, dass bestimmte Themen gemeinsam ausgehandelt und eingehalten werden. Dabei gilt es einen guten Mittelweg zu finden zwischen Unter- und Übersteuerung, zwischen einer Unverbindlichkeitskultur und einem umfassenden Rechenschaftsdruck.

In diesem Rahmenkonzept sind die Standards zu den Einzelementen als «Erwartung» beschrieben. Dies ermöglicht und fordert notwendige und auf die Einzelschule bezogene Präzisierungen und spezielle Ausgestaltungen.

## Funktionen des QM

Im Fokus aller Entwicklungsbemühungen steht die pädagogische Arbeit, das Lernen und Lehren und die Lernfortschritte. Die Kinder und Jugendlichen sollen Kompetenzen erwerben. Zur Entwicklung einer individuellen Persönlichkeitsbildung werden in ausgewogener Weise Fachkompetenzen und überfachliche Kompetenzen (Sozialkompetenz, Selbstkompetenz, Lernmethodenkompetenz) verbunden. Die angestrebte Selbstwirksamkeit wird gestärkt durch positive Lern- und Lebenserfahrungen.

Aus dieser Grundabsicht heraus ergeben sich die Funktionen des «QM Schulen BS»:

- Die Kompetenzen aller Mitarbeitenden weiterentwickeln (die wichtigste Ressource jeder Schule sind kompetente, motivierte und gesunde Mitarbeitende)
- Die Stärken guter Schulen generell nutzen und erhalten (mit der Analyse bei sich selber beginnen ...)
- Neuerungen in einem dynamischen, dialogischen Wechselspiel zwischen den Beteiligten gestalten und umsetzen (Partizipation erhöht die Chance auf Akzeptanz und Erfolg)
- Die Steuerung von Schulentwicklungsprozessen und individuellen Entwicklungen unterstützen (und so dem gesellschaftlichen und schulischen Wandel konstruktiv begegnen können)
- Steuerungswissen auf allen Ebenen generieren (zur Aufgabenerfüllung, zur Stärkung und Anregung)
- Im Bedarfsfall qualifizierte Rechenschaft über Leistungen, Wirkungen, Entwicklungs-umsetzungen usw. ablegen (nach innen und nach aussen)
- Als Orientierungsvorgabe einen gesetzten Rahmen definieren (und dadurch individuell gestaltbare Freiräume ermöglichen)

Den Schulen ist es im Rahmen ihrer Teilautonomie überlassen ein für sie geeignetes QM-Modell auszuwählen oder ein dem Rahmenkonzept entsprechendes, eigenes Konzept zu entwickeln. Bedingung ist, dass Qualitätsmassnahmen zur schulischen Entwicklung systematisch gesteuert und zusammenhängend geplant, umgesetzt und evaluiert werden. Das vorliegende Rahmenkonzept baut auf diese Vorgabe auf mit dem Ziel, diese Zusammenhänge sichtbar zu machen und die systematische Umsetzung im Alltag zu unterstützen. Es beschreibt elf Elemente mit Absichten und Wirkungen sowie Erwartungen als Anforderung an die Praxisgestaltung.

## Führungs- und Verbundaufgabe

Im Kontext der Schule wird Qualität umfassend und ganzheitlich gesehen und kommunikativ ermittelt. Diese Art der Qualitätssorge wird auf allen Ebenen (Departement, Schulen, Mitarbeitende) systematisch zum Thema gemacht, gesteuert, reflektiert, untersucht und verbessert. Auf jeder Ebene gilt es, die zugewiesene Verantwortung kompetent, umsichtig und überzeugend zu übernehmen. Dabei ist auch die individuelle Entwicklung angesprochen. Systematisch gestellte Fragen zum eigenen Handeln lösen kontinuierlich Optimierungen aus.

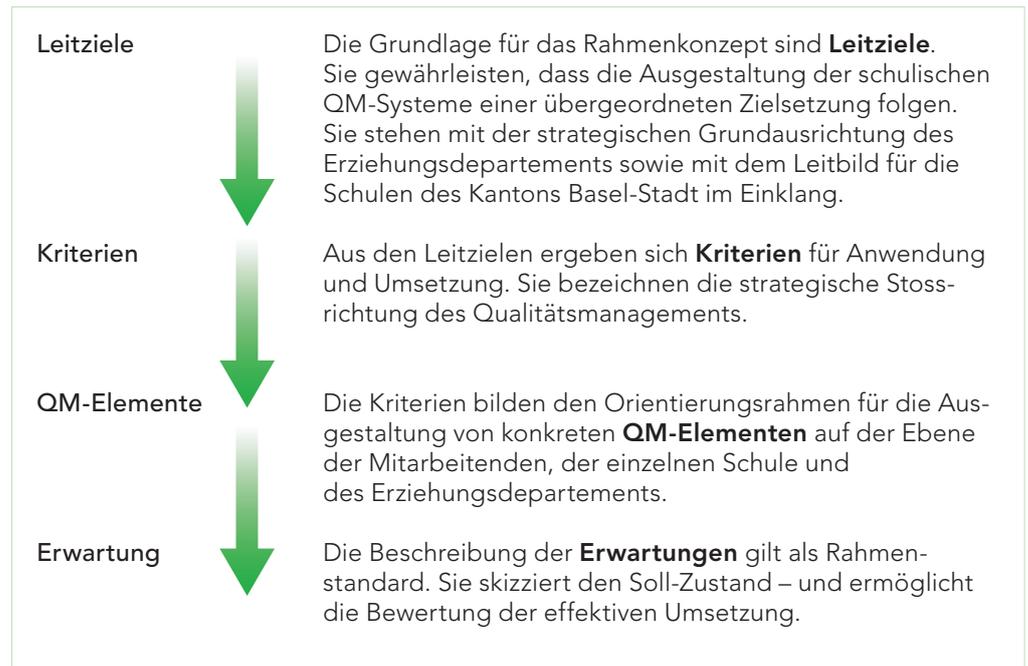
Die schulische Qualitätsarbeit entspricht einer pädagogischen Entwicklung, die dann erfolgreich und wirksam werden kann, wenn sie als Verbundaufgabe von allen Schulmitarbeitenden (Lehr-, Fach-, Leitungs- und Schulverwaltungspersonen) wahrgenommen wird und entsprechend breit abgestützt ist. Dies gilt auch für die strategische Bildungsentwicklung. Schulleitungen und Mitarbeitervertretungen sind bei kantonalen Entwicklungsplanungen partnerschaftlich involviert (z.B. die Kantonale Schulkonferenz BS).

## 2 Gliederung

**Aufbau**  
**Ebenen**  
**Verankerung, Schnittstellen**

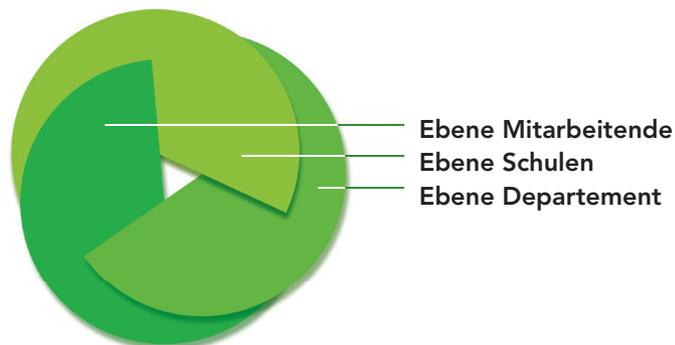
Das Rahmenkonzept «QM Schulen BS» trägt den Eigengesetzlichkeiten von Bildung und Erziehung Rechnung. Es unterstützt als geeignetes Instrumentarium die Schulführung und die systematische Sicherung und Entwicklung der Qualität in allen schulischen Entwicklungsbereichen. Alle Ebenen und deren Akteure werden mit einbezogen.

### Aufbau



### Ebenen

Die schulischen Qualitätsmassnahmen im Kanton Basel-Stadt gelangen auf drei Ebenen zur Anwendung:



Die individuelle und die institutionelle Qualitätsentwicklung werden diesen Ebenen entsprechend angesprochen. Damit die schulische Qualitätssorge insgesamt erfolgreich sein kann, müssen auf jeder dieser drei Ebenen die Aufgaben/Rollen und die zugewiesenen QM-Elemente wahrgenommen und umgesetzt werden. Die Bemühungen greifen ineinander über, bedingen sich gegenseitig und sind voneinander abhängig. Nachfolgend werden die QM-Ausrichtung der drei Ebenen und die Zuordnung der QM-Elemente beschrieben.



## Ebene Mitarbeitende

### Individuelle Qualitätsentwicklung

#### Lehr-, Fach-, Leitungs-, Schulverwaltungspersonen

Der Fokus von schulischer Qualitätsentwicklung liegt bei der individuellen Entwicklung aller Schulmitarbeitenden. Kompetente, motivierte und gesunde Lehr- und Fachpersonen und ebensolche Schülerinnen und Schüler sind die wichtigste Ressource jeder Schule. Dieser Aspekt von «Guten und gesunden Schulen» macht es notwendig, dass ihre Mitarbeitenden kontinuierlich an der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung arbeiten.

Alle Schulmitarbeitenden reflektieren regelmässig ihre Arbeit, holen Feedback ein, arbeiten in Teams, nehmen an Weiterbildungen teil und beteiligen sich an Weiterentwicklungen. Sie optimieren so die Qualität ihrer Arbeit und leisten einen unverzichtbaren Beitrag zur Qualität der ganzen Schule.

#### Leitziele:

##### Das QM

- entlastet und stärkt die Mitarbeitenden in ihren eigenen Qualitätsbemühungen
- orientiert sich an gemeinsamen Zielen
- orientiert sich an den Ressourcen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden
- stärkt die individuelle Professionalität
- fördert eine Feedbackkultur
- steht im Dienste einer teamorientierten, interdisziplinären Schulpraxis und des teamorientierten Lernens
- fördert die Auseinandersetzung mit Schulentwicklung und Schulqualität

#### Kriterien:

##### Die Schulmitarbeitenden

- pflegen einen offenen Austausch über Fragen der Arbeitsqualität und beraten sich gegenseitig
- beteiligen sich im Kollegium und in Teams an der Weiterentwicklung ihres Arbeitsbereiches, von Angeboten und der Schule
- erhalten Feedback zu ihrer Tätigkeit an der Schule und beziehen dieses in ihre Arbeit ein
- reflektieren die eigene Arbeit
- arbeiten kontinuierlich an ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung
- handeln im Sinne der definierten Werte, Haltungen und Leitbilder

##### Die Schulleitung

- sorgt für eine professionelle Handhabung von Individualfeedback und Teamarbeit
- veranlasst und unterstützt QM-Anwendungen und Weiterbildungen

#### QM-Elemente, Erwartung:

##### Element 1 Individualfeedback

*Reflexion des eigenen Handelns, Schärfung der Wahrnehmung, Auseinandersetzung mit Anspruchsgruppen*

- Alle Schulmitarbeitenden wenden professionelles Individualfeedback an.

##### Element 2 Teamarbeit

*Auseinandersetzung mit der eigenen Professionalität, Sicherstellung und Entwicklung der Lernangebote, Schulentwicklung*

- Alle Schulmitarbeitenden arbeiten und engagieren sich in schulischen Teams.



## Ebene Schule

### Institutionelle Qualitätsentwicklung Schulleitung, Kollegien, Schulverwaltung

Die Kernaufgabe der Schule ist Lehren und Lernen. Die Schulleitung sorgt zusammen mit der Tagesstrukturleitung (TS), den Kollegien und Verwaltungsmitarbeitenden dafür, dass die schulinternen Elemente des Qualitätsmanagements zielorientiert und massvoll aufgebaut werden. Die durch QM unterstützte Schulentwicklung prägt die pädagogische Ausrichtung, die Führung und Organisation, die Schulkultur und die Vernetzung der Schule. Sie zielt auf die Lernerfolge aller Lernenden und die Professionalität der Lehr-, Fach-, Leitungs- und Schulverwaltungspersonen.

#### Leitziele:

##### Das QM

- erlaubt die Nutzung der Gestaltungsfreiräume der teilautonomen Schule
- stärkt die pädagogische Führung
- unterstützt zielorientiertes Handeln
- unterstützt eine gezielte Personalentwicklung
- erzeugt Steuerungswissen auf allen Ebenen und klärt den Umgang mit Daten

#### Kriterien:

##### Die Schulleitung

- sorgt für gemeinsam getragene Werte und Haltungen (Leitbild) und für Visionen zur Weiterentwicklung
- entscheidet und handelt im Sinne der definierten Werte, Haltungen und Leitbilder
- sorgt für eine ressourcenorientierte Personalentwicklung und Gesundheitsförderung
- rekrutiert Schulpersonal gezielt und fördert die Teamentwicklung
- sorgt für Rückmeldung zur Arbeitsqualität an die Mitarbeitenden
- berichtet der vorgesetzten Stelle über Schulleistungen und Schulentwicklung

##### Die Schulleitung mit der TS-Leitung, ihren Kollegien und der Schulverwaltung

- setzen ein gemeinsam erarbeitetes Verständnis von Schulkultur und Schulqualität um
- richten die Schulentwicklung am Leitbild/Schulprofil aus
- überprüfen ihre Qualität selbst/extern und leiten daraus Massnahmen ab

#### QM-Elemente, Erwartung:

##### Element 3 Dokumentation

*Dokumentation der Grundsätze und Vorgehensweise zur Q-Sicherung und Q-Entwicklung an der Schule, der Aufgaben, Prozesse, Verantwortlichkeiten usw.*

- Jede Schule verfügt über ein zugängliches QM-Konzept.

##### Element 4 Leitbild

*Grundlegende Werte, Haltungen, Vorstellungen der Schule, Konturen und Profil der Schule*

- Jede Schule verfügt über ein eigenes, pädagogisch akzentuiertes Schulleitbild.

##### Element 5 Planung

*Transparente Planung der schulischen Aktivitäten und der Schulentwicklung*

- Jede Schule plant ihre Schulaktivitäten im Rahmen einer Jahresplanung und einer rollenden Planung über längere Zeiträume.

##### Element 6 Mitarbeitendengespräch (MAG)

*Förderorientiertes, beurteilendes Gespräch mit der/dem Linienvorgesetzten über berufsrelevante Themen wie Leistung, Kompetenzen, Entwicklungsmöglichkeiten*

- Mit allen Schulmitarbeitenden finden in einem festgelegten Rhythmus MAG statt.

##### Element 7 Schulevaluation

*Systematische, datengestützte Erhebungen zu qualitätsrelevanten Aufgabenbereichen einer Schule zur Verbesserung der Schulqualität*

- Jede Schule evaluiert sich selber und nutzt externe, professionelle Unterstützungen und Sichtweisen.



## Ebene Departement

### Institutionelle Qualitätsentwicklung Leitung VS/MB, Schulleitungskonferenzen

Das Erziehungsdepartement (Leitung Volksschulen/Mittelschulen und Berufsbildung) übernimmt für den Kanton als oberste Führungsebene die Verantwortung für die formative sowie strategische Ausrichtung der Schulbildung. Die beiden Leitungen orientieren sich am Subsidiaritätsprinzip und stellen die Gesamtverantwortung und die Unterstützung ins Zentrum. Die politischen Behörden formulieren die Grundsätze der Baslerstädtischen Schulpolitik und geben damit politisch legitimierte Vorgaben für die Qualitätsarbeit. Es werden vier wichtige QM-Elemente fokussiert. Weitere Elemente und Prozesse der Verwaltungsführung sind nicht Gegenstand dieses Rahmenkonzepts.

#### Leitziele:

##### Das QM

- dient der Weiterentwicklung der Schulqualität und der Rechenschaftslegung
- schafft Verbindlichkeit
- stärkt die Selbststeuerung und die Selbstverantwortung der Schule
- ist eine gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten zur Unterstützung von Lösungsfindungen bei Anforderungen an die Schulen

#### Kriterien:

##### Die Leitung Volksschulen (VS)/die Leitung Mittelschulen und Berufsbildung (MB)

- gibt den Rahmen, stellt die nötigen Ressourcen bereit und unterstützt die Beteiligten bei ihrer Qualitäts Sorge
- kommuniziert transparent und gewährleistet die Partizipation aller Beteiligten
- beurteilt regelmässig die Qualität des Basler Schulsystems
- veranlasst externe Evaluationen von Qualitätsaspekten des Schulsystems
- schliesst mit den Schulen Zielvereinbarungen ab und überprüft deren Erfüllung
- gewährleistet Kohärenz bei pädagogischen und didaktischen Konzepten

##### Die Schulleitungen

- setzen die Zielvereinbarungen um und legen Rechenschaft ab

#### QM-Elemente, Erwartung:

##### Element 8 QM Rahmenkonzept

*Periodische Anpassung der kantonalen Vorgaben zur schulübergreifenden Gestaltung des Qualitätsmanagements*

- Der Kanton erlässt ein Rahmenkonzept für das schulische Qualitätsmanagement und sorgt für die Weiterentwicklung.
- Die Leitungen VS/MB überprüfen das Erreichen der Qualitätsleitziele und leiten allenfalls Massnahmen ein.

##### Element 9 Gesamtverantwortung

*Vereinbarungen und deren Überprüfung zwischen der Leitung VS/MB und Schulleitungen (im Sinne von Bildungscontrolling) in Bezug auf eine erfolgreiche Schulführung und die kontinuierliche Planung und Steuerung der Schulentwicklung*

- Die Leitungen VS/MB schliessen mit jeder Schule Zielvereinbarungen ab.
- Jede Schule berichtet über die Zielerreichung und dokumentiert die Schulentwicklung.

##### Element 10 Monitoring/Statistik

*Erhebung von Daten zur Beobachtung von Entwicklungen gegenüber festgelegten Richtwerten und Entwicklung von Massnahmen und deren Umsetzung*

- Das Erziehungsdepartement betreibt ein Bildungsmonitoring, führt Schulstatistiken und erstellt Berichte dazu und publiziert die Hauptergebnisse.

##### Element 11 Bildungssystemevaluation

*Überprüfung von ausgewählten Bereichen/Fragestellungen an mehreren Schulen, an Schulstufen oder über alle Schulen/Stufen hinweg durch externe Evaluationsinstanzen oder Fachpersonen*

- Die Leitungen VS/MB veranlassen externe Evaluationen zu Aspekten des Basler Schulsystems, entwickeln Massnahmen und geben Umsetzungsziele vor.

## Verankerung

Das Qualitätsmanagement ist im Schulbetrieb integriert und verankert. Die Verantwortlichkeiten in Form von Aufgaben und Rollen verteilen sich auf die drei Ebenen Departement, Schulen und Mitarbeitende.

### Der Vorsteher/die Vorsteherin des Erziehungsdepartements

- trägt die politische Verantwortung und sorgt für die Verankerung im Schulgesetz, im Kantonalen Leitbild und in der Verordnung für die Schulleitungen
- vertritt das QM der Schulen gegenüber den politischen Behörden und in der Öffentlichkeit
- setzt sich im Regierungsrat für die notwendigen Mittel ein

### Die Leitung Volksschulen und die Leitung Mittelschulen und Berufsbildung

- erteilen die Aufträge zur Umsetzung und sorgen für das Controlling des Kantonalen Qualitätsmanagements
- schaffen die Voraussetzungen im Bereich VS/MB und setzen sich im Departement für die notwendigen Mittel ein
- sind für die Umsetzung auf Ebene Departement verantwortlich
- vertreten das QM der Schulen gegenüber den schulischen Interessengruppen und in der Öffentlichkeit

### Die Schulleitungen

- tragen die Verantwortung für die Umsetzung im Rahmen des Schulprogramms an ihrer Schule
- sorgen für eine angemessene Beteiligung und den Einbezug aller Betroffenen
- vertreten das QM gegenüber den Schulmitarbeitenden und gegenüber schulischen Interessengruppen

### Die Schulmitarbeitenden

- sichern im Rahmen des Berufsauftrags eine hohe Qualität ihres Arbeitsbereichs und entwickeln sie weiter, insbesondere Lehr- und Fachpersonen sind für die Qualität der pädagogischen Arbeit verantwortlich

Als Partner für die Umsetzung und Entwicklung des schulischen QM übernimmt das Pädagogische Zentrum (PZ.BS) eine unterstützende strategische und insbesondere operative Rolle (Seite 25).

## Schnittstellen

Die QM-Elemente sind so aufeinander abgestimmt, dass sie sich auf der jeweiligen Ebene sinnvoll ergänzen. An den Schnittstellen und Übergängen der Ebenen finden gleichzeitig Steuerungs-, Beziehungs- und Kommunikationsmöglichkeiten in beide Richtungen statt. Die Kontakte und Auseinandersetzungen entlang dieser Schnittstellen erfolgen entwicklungs- und lösungsorientiert.



Ein Zusammenspiel der drei Handlungsebenen gelingt dann, wenn Top-down-Prozesse (Führung mit Zielvorgaben von oben) mit Bottom-up-Prozessen (Selbststeuerung der Mitarbeitenden und Kollegien mit Beteiligung an Zielvereinbarungen) verbunden werden.

# 3 Schulentwicklung

Entwicklungsbereiche  
QM und Schulentwicklung  
Prinzipien für Qualitäts- und Schulentwicklung

Entwicklungs-  
bereiche

QM und  
Schulentwicklung

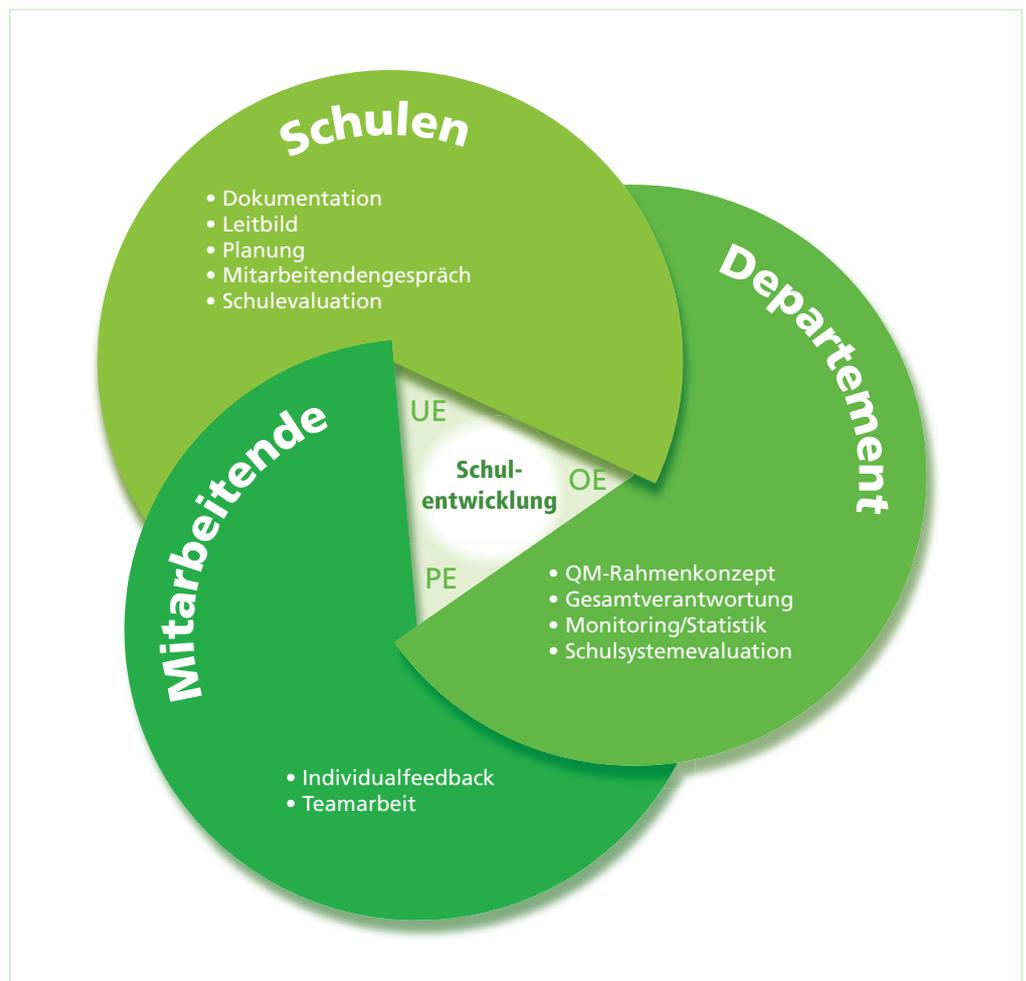
Nachhaltige Schulentwicklung basiert auf der Ausrichtung auf die drei Entwicklungsdimensionen Unterrichtsentwicklung (die Bezeichnung Unterricht und Unterrichtsentwicklung bezieht immer die Gesamtheit der pädagogischen und didaktischen Arbeit an der Schule mit ein), Personalentwicklung und Organisationsentwicklung:

**Schulentwicklung = UE + PE + OE**

Diese Gleichung sollte jedoch nicht zu einer additiven Vorgehensweise verleiten, sondern die Dynamik in und zwischen diesen Entwicklungsfeldern erkennen und nutzen. Die Bereiche Personal- und Organisationsentwicklung wirken indirekt auf die Unterrichtsentwicklung (pädagogische und didaktische Arbeit) und übernehmen die Funktion von «Unterstützungsbereichen».

- **Dimension Mitarbeitende:** Werte, Normen, Wissen und Können des Einzelnen
- **Dimension Unterricht:** Umsetzung der oben genannten Werte usw. in Handlungen
- **Dimension Organisation:** Schaffung von Strukturen zur Lenkung dieser Handlungen

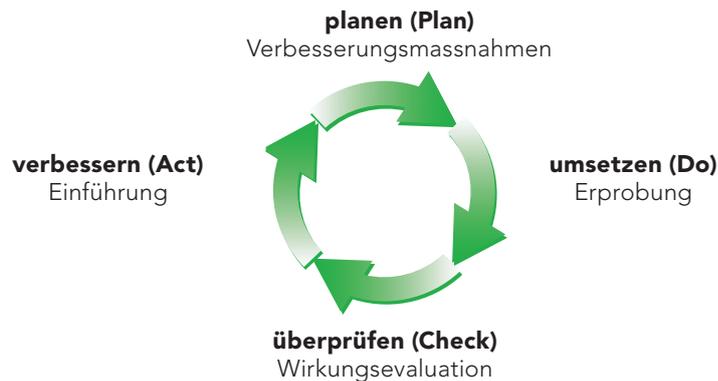
Die Grundsätze des QM und die einzelnen QM-Elemente der drei Ebenen dienen der Schulentwicklung als Instrumentarium. In allen drei Bereichen – Unterricht (pädagogische Arbeit), Personal, Organisation – stellt das Qualitätsmanagement mit seiner Querschnittsfunktion zweckmässiges und breit angelegtes Knowhow für Entwicklungsarbeit bereit.



## Prinzipien für Qualitäts- und Schulentwicklung

### Prinzip «Entwicklungskreislauf – Lernkreislauf» (Deming-Kreis)

Es lohnt sich, Veränderungs- und Entwicklungsprojekte systematisch anzugehen und sich am Lernzyklus zu orientieren. Dies lenkt Veränderungsvorhaben in klare Bahnen und gliedert sie in die folgenden vier Vorgehensschritte:



Dieses Vorgehen vereinfacht die Prozess-Steuerung, weil die einzelnen Schritte vorhersehbar und zeitlich limitiert sind. Der Lernkreislauf bietet gleichsam einen «roten Faden» durch einen Entwicklungsprozess und unterstützt die Optimierungsabsicht.

Die einzelnen Schritte sind bei institutionellen Entwicklungsprozessen und bei der individuellen Entwicklung leicht differenziert:

#### Institutionelle Weiterentwicklung

- 1 Klärung der Ausgangssituation**
  - Sensibilisierung der Führung
  - Ausgangssituation klären
- 2 Planung des Veränderungsprozesses**
  - Festlegung des angestrebten Soll-Zustands und Ableitung von Zielen
  - Festlegung einer Projektorganisation
  - Planung und Konzeption von Massnahmen
- 3 Umsetzung von Massnahmen**
  - Sofortmassnahmen umsetzen und erste Erfolge würdigen
  - Teilergebnisse in den Regelbetrieb überführen
  - Dokumentation der Massnahmen
- 4 Evaluation**
  - Bewertung und Darstellung der Ergebnisse
  - Verbesserungen und Massnahmen definieren

#### Individuelle Weiterentwicklung

- 1 Absicht und Strategie**
  - Entwicklung einer Vision oder
  - Analyse eines Problems
- 2 Umsetzung**
  - Erkundung neuer Vorgehensweisen
  - Überprüfung der Wirksamkeit
  - Auswahl einer erfolgversprechenden Vorgehensweise
- 3 Implementierung und Konsolidierung**
  - Ausgewählte Vorgehensweise führt zu neuer Routine
  - Ergebnis allenfalls an Kolleginnen und Kollegen weiter vermitteln
- 4 Bilanzieren**
  - Abschliessen und neue Vision erzeugen
  - und/oder neue Problemsicht angehen

### Prinzip «Reflexion als Grundhaltung»

Alle Schulmitarbeitenden sind für das individuelle Lernen und Optimieren durch regelmässige Selbstreflexion selber verantwortlich. Reflexion bedeutet, Distanz zu sich selber nehmen, das eigene Handeln und Verhalten «von aussen», mit einer neutralen Sichtweise analysieren und beurteilen. Sie nutzen an der Schule vorhandene und/oder eigene Instrumente.

### Prinzip «Empowerment»

Die Qualitäts- und Schulentwicklungsarbeit basiert auf einer guten Balance zwischen „Empowerment“ (Aktivierung von Eigenverantwortlichkeit/Selbststeuerung/Wahrnehmung von Gestaltungsmöglichkeiten) und Verbindlichkeit.

Die Mitarbeitenden erkennen, nutzen und gestalten vorhandene Freiräume für die eigenverantwortliche Praxisgestaltung (insbesondere im Bereich von «Lehren und Lernen»). Die Schulleitung schützt eigenverantwortlich gestaltete Praxisfelder und legt Wert darauf, dass diese durch qualifizierte Selbstreflexion gestützt sind.



## Element 1 Individualfeedback

### **Ebene Mitarbeitende** **Individuelle Qualitätsentwicklung** **Lehr-, Fach-, Leitungs- und Schulverwaltungspersonen**

#### Beschreibung

Feedback ist eine freiwillige und oft anonym abgegebene Rückmeldung an die anfragende Person (z. B. Lernende an Lehrperson). Die Analyse des Feedbacks dient der konstruktiven Selbstreflexion und unterstützt Verbesserungsabsichten.

Die Bedeutung von Individualfeedback resultiert aus der Tatsache, dass Lernen ohne Feedback kaum möglich ist. Bei einer vorhandenen Verbesserungsabsicht bewertet sich eine Person selbst (Selbstbild) und wird gleichzeitig aus verschiedenen Perspektiven eingeschätzt. Die Feedbackgeber steuern somit das Fremdbild bei. Dieses ergibt sich z. B. für Lehr- und Fachpersonen im Sinne des 360-Grad-Feedbacks aus den Rückmeldungen der Lernenden, deren Eltern (je nach Altersstufe), von Kolleginnen/Kollegen und der Schulleitung. Andere Schulmitarbeitende (z. B. Schulverwaltungspersonen) wählen ihre Feedbackpartner ihrer Tätigkeit entsprechend aus.

Die erhobenen Daten bleiben bei der Person, welche das Feedback einholt.

#### Wirkung

Individualfeedback ermöglicht,

- sich eigener Stärken und Schwächen bewusst zu werden und Hinweise für die Verbesserung der eigenen Tätigkeit zu erhalten.
- sich Informationen über – beabsichtigte und unbeabsichtigte – Wirkungen des eigenen Berufshandelns zu beschaffen und «Blinde Flecken» aufzudecken.
- Wahrnehmungen, Werthaltungen und Erwartungen anderer Personen im beruflichen Umfeld kennenzulernen.
- zur schulischen Feedbackkultur beizutragen und damit die Bereitschaft für Feedback im Kollegium und mit anderen Schulmitarbeitenden zu stärken.

Die Feedbackkultur hat erwiesene Auswirkungen auf das Kommunikationsklima. Die Schulmitarbeitenden können die Wirkungen ihres Handelns mit Feedback besser und realitätsgerechter einschätzen. Sie werden mit den erwünschten, erfolgreichen aber auch mit unbewussten, weniger erfolgreichen Auswirkungen ihres Handelns konfrontiert – Wunsch und Wirklichkeit rücken näher zusammen.

#### Erwartung

- In der Schule findet ein selbstverständliches, regelmässiges Geben und Einholen von Feedback als Unterstützung des Lernens und der individuellen Reflexion statt.
- Alle Schulmitarbeitenden führen regelmässig Individualfeedback durch und nutzen die dafür vorhandenen und/oder eigenen Instrumente. Sie holen das Feedback ein, werten es aus, informieren die Feedbackgebenden über das Ergebnis und die beabsichtigten Massnahmen und lassen die Ergebnisse wiederum beurteilen.
- Die Schulleitung fördert eine professionelle Durchführung. Sie kann die Ausrichtung des Individualfeedback zur Unterstützung eines Entwicklungsschwerpunktes der Schule nutzen (z. B. durch die Vorgabe einer bestimmten Fragestellung).



## Element 2 Teamarbeit

### Ebene Mitarbeitende

#### Individuelle Qualitätsentwicklung

#### Lehr-, Fach-, Leitungs- und Schulverwaltungspersonen

### Beschreibung

Die schulische Teamarbeit dient der Sicherstellung von Lern- und Betreuungsangeboten, dem eigenen Lernen, den Entwicklungsprozessen der pädagogischen Arbeit und der generellen Entwicklung der Schule. Team (auch Arbeitsgruppe oder Lerngemeinschaft) und Teamarbeit findet im Schulbereich in verschiedensten Formen statt:

- **Pädagogisches Team;** Klassen-, Jahrgangs-, Stufenteams (horizontale Zusammenarbeit), Fachteams (vertikale Kooperation)
- **Intervisionsgruppe;** «Fall»-Geschichten-Gruppen
- **Hospitationsgruppe;** Zweier-, Dreiergruppen, auch fachübergreifend
- **Entwicklungsgruppe;** Themen/Massnahmen für die ganze Schule, schulinterne Weiterbildung (ALFB), Netzwerkarbeit, auswärtige Schulbesuche usw.
- **Projektgruppe** (Projektleitung, -mitarbeit)

Die Teamarbeit orientiert sich an bewährten Vorgehensweisen wie gemeinsame Zielvereinbarung, Fokus auf das Schülerlernen, Zusammenarbeit/Kooperation und zielorientierter, reflektierender, datengestützter Dialog. Gemeinsam geteilte Werte und die Koordination mit Schulzielen unterstützen gute Arbeitsresultate.

### Wirkung

Schulische Teamarbeit ermöglicht,

- sich über das eigene Handeln auszutauschen und kollegiale Impulse zu erhalten.
- das Lernen von Schülerinnen und Schülern besser zu verstehen.
- die Arbeits- und Lernleistungen sowie die Zufriedenheit der Lernenden und der Mitarbeitenden zu steigern.
- eine effiziente Bearbeitung von Schulentwicklungsthemen.

Im Kollegium entsteht eine offene Kommunikation über Fragen der Schul-, Unterrichts- und Betreuungsqualität, über unterschiedliche pädagogische Auffassungen sowie über Probleme und Schwierigkeiten im Schulalltag.

### Erwartung

- Für alle Schulmitarbeitenden ist schulische Teamarbeit integrierter Bestandteil der Arbeitszeit.
- Die Teamarbeit ist lösungsorientiert. Unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen werden offen angesprochen und Differenzen geklärt.
- Jede Lehr-/Fachperson gehört zu einem Pädagogischen Team und arbeitet in mindestens einem weiteren oder – je nach Vorgaben der Schulleitung – in mehreren Schulteams mit. Die Teilnahme an definierten Sitzungen, Veranstaltungen zur Schulentwicklung, Weiterbildung usw. ist verbindlich.
- Die Schulleitung sorgt durch passende Angebote für das Stattfinden von Teamarbeit. Sie geht dabei ziel-, ressourcenorientiert und transparent vor und entwickelt gemeinsam mit den Mitarbeitenden die notwendigen Strukturen und Verbindlichkeiten.
- Die Schulleitung kann bei Mehrarbeit/Zusatzaufwand gegenüber der Regel-Arbeitszeit (Projektmitarbeit, Dienstleistungen) eine entsprechende Entschädigung/Entlastung sprechen.



## Element 3 Dokumentation

**Ebene Schule**  
**Institutionelle Qualitätsentwicklung**  
**Schulleitung, Kollegien**

### Beschreibung

Die QM-Dokumentation umfasst als Teil des Schulprogramms das schuleigene Qualitätsmanagement, d.h. das QM-Konzept und das dazugehörige Q-Handbuch («Papierform» oder «elektronisch»).

Das **QM-Konzept** legt Regelungen und Vereinbarungen zur Sicherung und Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität fest.

Im **Q-Handbuch** werden Schulorganisation, Leitbild, Vorgehensweisen, Basisprozesse und die Q-Entwicklung beschrieben. Es macht Sinn, die gesammelten Qualitätsdokumente getrennt vom Q-Handbuch zu ordnen, damit das Handbuch wirklich handlich bleibt.

Ein **Q-Archiv** kann das Q-Handbuch vom Umfang her entlasten.



Vorgaben/Rahmen	QM-Konzept	Q-Handbuch	Q-Archiv
Leitbild Schulen BS	Schul(CI-)leitbild	Schul(Q-)leitbild	
Verordnung für Schulleitungen	Schulprogramm	Schulprogramm	
QM-Rahmenkonzept mit QM-Elementen	Schulkonzept (Transparenz, Normen, Sicherung, Entwicklung, Überprüfung)	Steuerung Regelungen Prozessabläufe Instrumente (Links zum Q-Archiv)	(Instrumente) Ergebnisse Berichte (Links zum Q-Handb.)
Organisationshandbuch ED für die Schulen	Bezugnahme	Vernetzung (Vermeidung von Doppelspurigkeiten)	

### Wirkung

Das Konzept und das Handbuch zum schuleigenen QM ermöglichen

- die schulspezifische Art und Weise der Qualitätssorge transparent darzustellen und ein gemeinsames Qualitätsverständnis in der Leitung und im Kollegium zu stärken.
- neuen Schulmitarbeitenden und weiteren Interessierten eine Orientierung über die Arbeit an der Schulqualität zu geben.
- Grundlagen, Wissen, erreichtes Knowhow festzuhalten und sich als Schule darzustellen – im Sinne eines «Schulportfolios».

Die Dokumentation der gemeinsamen Werte und Haltungen, der wichtigen Abläufe, der Erwartungshaltungen und Verbindlichkeiten ermöglicht Transparenz und Orientierung, fördert die Handlungsfähigkeit und damit eine gezielte Entwicklung.

### Erwartung

- Jede Schule dokumentiert im Rahmen des Schulprogramms ihr Qualitätsmanagement in einem QM-Konzept mit einem Q-Handbuch (und je nach Bedarf einem Q-Archiv).
- Das Konzept und das Handbuch werden periodisch angepasst und aktualisiert.
- Die Schulleitung thematisiert bei Bedarf den Umgang mit entsprechenden Dokumenten.
- Die Mitarbeitenden kennen die Dokumentation, haben Zugang zu Prozessbeschreibungen, Instrumenten, Berichten, usw. und nutzen diese.



## Element 4 Leitbild

**Ebene Schule**  
**Institutionelle Qualitätsentwicklung**  
**Schulleitung, Kollegien**

### Beschreibung

Schulleitbilder machen nach innen (und nach aussen) fassbar, welches die grundlegenden Ziele, Werte und Haltungen, Vorstellungen und Orientierungen sind, die von den Schulbeteiligten geteilt und angestrebt werden. Das Leitbild beschreibt für alle wichtigen Bereiche der Schule die wesentlichen an sich selber gestellten Qualitätsansprüche.

**Das pädagogisch orientierte Schulleitbild** (Qualitätsleitbild) ist der Orientierungsrahmen nach innen und bildet die Grundlage des Qualitätsmanagement. Es legt die Qualitätsansprüche als Soll-Aussagen fest, an denen sich die Schule und ihre Mitarbeitenden bei der Überprüfung und Weiterentwicklung ausrichten. Ein Qualitätsleitbild steuert die Entwicklungsarbeit transparent und nachvollziehbar.

**Das CI-Leitbild** beschreibt kurz und knapp das Selbstverständnis als prägnantes Profil der Schule. Die Formulierung des CI-Leitbildes erfolgt immer als zweiter Schritt nach der Entwicklung des Qualitätsleitbildes und zeigt nach aussen die zentralen Ausschnitte des Schullebens.

### Wirkung

Schulleitbilder ermöglichen

- die Profilbildung der Schule nach innen und nach aussen.
- die Klärung von Erwartungen, Verhaltensweisen und Verbindlichkeiten im Schulalltag.
- die Partizipation der Schulmitarbeitenden bei Entwicklungs- und Anpassungsprozessen sowie Kohärenzempfinden und Identifikation mit der Schule.
- die Überprüfung und Weiterentwicklung von ausgewählten Leitbildaussagen und Ist-Soll-Unterschiede zu vermindern.
- die Verwendung als Grundlage für Schulentwicklungsschwerpunkte, für die Erarbeitung von QM-Instrumenten, als Orientierungsrahmen für das MAG und die Teamarbeit usw.

Durch Leitbildarbeit besteht an den Schulen Klarheit über die leitenden Werte und die geltenden Qualitätsansprüche. Diese sind geklärt und basieren auf einem Commitment, dem sich die Beteiligten verpflichtet fühlen. Die Entwicklung und das Nutzen eines Schulleitbildes helfen einer Schule, ihr Profil, ihre Identität und ihre besondere Kultur zu verstärken und im Alltag zu leben.

### Erwartung

- Jede Schule verfügt über ein gemeinsam entwickeltes und breit abgestütztes Qualitätsleitbild. Es wird periodisch überprüft und gegebenenfalls angepasst. Die Schule entscheidet, ob sie sich zusätzlich mit einem CI-Leitbild – insbesondere nach aussen – darstellen will.
- Die Schulleitung richtet die Schul- und Qualitätsentwicklung am Q-Leitbild aus und sorgt für die Weiterentwicklung.
- Die Schulmitarbeitenden setzen sich mit dem Q-Leitbild auseinander und nutzen es zur kritischen Beurteilung des Ist-Zustandes und zur Ermittlung von Handlungsbedarf.



## Element 5 Planung

### Beschreibung

**Ebene Schule**  
**Institutionelle Qualitätsentwicklung**  
**Schulleitung, Kollegien**

Schulplanung entwickelt die Umsetzung beschlossener Massnahmen mit allen Beteiligten im Einklang mit fixen Terminen, Programmen usw. in einer rollenden Planung zielorientiert weiter. Das heisst, die Prozesse werden laufend reflektiert und die Umsetzungsarbeiten gut rhythmisiert.

#### **Mehrjahresplanung**

Bei der Mehrjahresplanung handelt es sich um die rollende Planung der Schulentwicklung und Schulaktivitäten über mehrere Jahre. Sie nimmt Bezug auf die Q-Ansprüche des Schulleitbildes, auf Ergebnisse von Evaluationen und auf übergeordnete Aufgaben und Aktivitäten/Vorgaben des Erziehungsdepartements.

#### **Schuljahresplanung**

Aus der Schuljahresplanung ergibt sich das Jahresprogramm. Programmpunkte sind z. B. Zeitgefässe für Teamarbeiten, Schulentwicklungsaktivitäten, Weiterbildungen, Projekte, Events, Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit.

Damit die Mehrjahres- und die Schuljahresplanung die Ziele und Absichten erreichen können, ist es wichtig, dass sie von den Mitarbeitenden mitbearbeitet, mitverfolgt und mitgetragen werden.

### Wirkung

Planung an Schulen ermöglicht

- Ziele zu fordern und zu setzen.
- Grundlagen für Entscheide im Bereich der Pädagogischen Führung und für die Überprüfung der Zielerreichung zu schaffen.
- die Entwicklung der Schule erkennbar und mitgestaltbar zu machen und ein gutes Funktionieren des Schulalltags.
- durch Partizipation der Mitarbeitenden eine hohe Identifikation.
- Handlungssicherheit für Prozessgestaltungen.
- den Mittelbedarf zu erkennen und die Mittelbeschaffung frühzeitig anzugehen.
- mit personellen Belastungen sorgfältig umzugehen und Ressourcenbindungen sorgfältig vorzunehmen.
- die Früherkennung von Problemen und Engpässen.

Eine durch die Schulführung verantwortete, sorgfältige und umsichtige rollende Mehrjahresplanung bewirkt einen funktionierenden Schulalltag und eine zielorientierte Schulentwicklung mit klaren, ressourcenorientierten Schwerpunkten. Sie bedarf einer systematischen Beschaffung von Steuerungswissen aus interner, aber auch aus externer Sicht.

### Erwartung

- Jede Schule verfügt über eine Mehrjahresplanung ihrer Schulentwicklung und eine Schuljahresplanung für die Erstellung des Jahresprogramms.
- In die Planung einbezogen sind Ziele, Ressourcen sowie Steuerungswissen ( und die Beschaffung von Steuerungswissen).
- Die Beteiligten sind in die Planungsprozesse einbezogen und allen Mitarbeitenden sind die Planungsinstrumente/Planungen bekannt und zugänglich.
- Anspruchsgruppen werden angemessen in die rollende Mehrjahresplanung und die Schuljahresplanung miteinbezogen und darüber informiert.

## Element 6 Mitarbeitendengespräch

**Ebene Schule**  
**Institutionelle Qualitätsentwicklung**  
**Schulleitung, Schulmitarbeitende**

### Beschreibung

Das Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergespräch (MAG) im Schulbereich dient der Förderung am Arbeitsplatz. Gegenstand des Gesprächs ist alles, was für die Erfüllung des Berufsauftrags relevant ist: Leistungen, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, Arbeitsverhalten, Entwicklung von Erfahrung und Fachwissen. Bei Leitungspersonen werden auch die Führungskompetenz und die damit verbundene Aufgaben angesprochen. Wichtige Voraussetzungen sind eine offene, auf Vertrauen und Respekt basierende Kommunikationskultur. Das Gespräch ist für Schulmitarbeitende kein Instrument der Lohnfindung, also nicht lohnrelevant.

Das MAG beinhaltet in der Regel folgende Elemente:

- Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung (Stärken, Schwächen)
- Beurteilung von Kernkompetenzen im Arbeitsbereich, der Zusammenarbeit/Mitarbeit bei der Unterrichts-/Betreuungsentwicklung sowie der individuellen beruflichen Entwicklung und Weiterbildung
- Zielvereinbarung und Zielüberprüfung

### Wirkung

Das Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergespräch ermöglicht

- die Einschätzung der Leistung der Mitarbeitenden und das Feedback an Führungspersonen.
- die Professionalität der Mitarbeitenden zu stärken.
- anhand einer Standortbestimmung individuelle Ziele zu vereinbaren und zu überprüfen.
- zur individuellen Weiterbildungsplanung beizutragen und die Laufbahnplanung explizit zu machen.
- Mitarbeitende in z. B. schwierigen Lebenssituationen zu begleiten.
- einen konstruktiven Umgang mit individuellen Defiziten.

Die Schulmitarbeitenden erhalten Rückmeldungen über die Qualität (Stärken und Schwächen) ihrer Arbeit. Positives wird wertschätzend angesprochen, Kritisches wird offen benannt. Dies erfolgt auf der Grundlage eines Einblicks in die Qualität der Praxisgestaltung der Schulmitarbeitenden.

### Erwartung

- Die Schulleitung führt mit allen Schulmitarbeitenden in regelmässigen Abständen Mitarbeitendengespräche, wobei sowohl Mitarbeitende wie auch Vorgesetzte zu jedem Zeitpunkt ein MAG veranlassen können.
- Das MAG im Bereich Tagesstrukturen (TS) führt die Leitung TS und die Schulleitenden mit der Leitung VS/MB.
- Das MAG erfolgt auf Einladung der Leitungsperson und beinhaltet vereinbarte Aspekte. Es ist auf Förderung und Entwicklung ausgerichtet. Bei Hinweisen auf Defizite ist eine detaillierte Qualifizierung (Unterrichtsführung, Betreuung usw.) zwingend.
- Die Schule kennt neben dem gewohnten MAG weitere anlassbezogene Gesprächsformen wie Beratungsgespräche, Problemlösegespräche, Konfrontations- und Kritikgespräche.
- Instrumente, welche die Tätigkeit der Mitarbeitenden dokumentieren (z. B. «Mitarbeitendenportfolio»), können bei allen Gesprächsformen einbezogen werden.



## Element 7 Schulevaluation

### Ebene Schule Institutionelle Qualitätsentwicklung Schulleitung, Kollegien

#### Beschreibung

Schulevaluationen sind geprägt durch einen hohen Selbstgestaltungsanteil. Erhoffte Akzeptanz und Wirkungen werden dann erreicht, wenn eigene Fragestellungen und Perspektiven Beachtung finden. Dies bedingt entsprechendes Evaluations-Knowhow der Schulen und eine hohe Transparenz. Die Ergebnisse der Schulevaluation dienen der Optimierung und Entwicklung an den einzelnen Schulen.

Bereich VS: Das Grundkonzept der Volksschulevaluationen stellt den Schulen zwei Selbst-evaluationsformen mit externer Begleitung und zwei Formen mit ausgeprägter externer Steuerung zur Auswahl. Beide Ausrichtungen enthalten eine Kennzahlenerhebung welche in Bezug gebracht wird. Externe Partnerorganisation ist das Zentrum für Bildungsorganisation und Schulqualität der PH FHNW.

Bereich MB: Die Schulen evaluieren selbst ausgewählte Fokusthemen. Die interne Evaluation (Selbstevaluation) ist eine eigenverantwortliche Aktivität. Die periodisch stattfindenden externen Schulevaluationen (bei den Mittelschulen - ausgenommen GB - ist das Vorgehen noch offen) vermitteln den Schulen eine professionelle Aussensicht als «Spiegel und Korrektiv» der Qualitätsentwicklung. Partnerinstitution ist die IFES der D-EDK.

Die Leitungen VS/MB übernehmen die Koordination, die Kosten (bei Q2E-Schulen auch für die Zertifizierung) und unterstützen die Schulen bei der Planung und Organisation.

#### Wirkung

Schulevaluationen ermöglichen

- die Überprüfung der Einhaltung eigener und legitimer Qualitätsstandards («Wissensgewinnung»).
- anhand von Bestandesaufnahmen der Schulqualität Massnahmen abzuleiten («Entwicklungsanstoss»).
- einen bilanzierenden Qualitätsnachweis zu erbringen («Rechenschaftslegung/Kontrolle»).
- geltende Normen bewusst zu machen und einzufordern («Normendurchsetzung»).

Evaluationen generieren Steuerungswissen für angestrebte, kontinuierliche Verbesserungsprozesse (Demingkreis). Eine hohe Gültigkeit garantieren insbesondere professionelle, externe Evaluationen.

#### Erwartung

- An der Schule werden regelmässig datengestützte Schulevaluationen durchgeführt. Die interne Beurteilung (Einsatz nach Bedarf) und eine externe Sicht auf die ganzheitliche Leistung der Schule sind für die Schulleitung und die Kollegien selbstverständlich.
- Die Durchführungsverantwortung nimmt die Schulleitung wahr, wobei die Themenwahl und die Festlegung von Massnahmen gemeinsam mit den Kollegien erarbeitet werden.
- Die Evaluationsergebnisse geben einen Einblick in die Qualität relevanter Schulbereiche und bilden die Basis für die Planung und Durchführung von geeigneten Entwicklungsmassnahmen.
- Die Datenhoheit liegt bei der Schule. Sie gibt Berichte insbesondere externer Evaluationen an den Schulrat/die Schulkommission und die Leitung VS/MB weiter, allenfalls auch an Interessierte und an die Öffentlichkeit.



## Element 8 QM-Rahmenkonzept

### Ebene Departement

#### Institutionelle Qualitätsentwicklung

#### Leitung Volksschulen/Mittelschulen und Berufsbildung, Schulleitungskonferenzen

### Beschreibung

Das Rahmenkonzept zum «QM Schulen BS» ist der kantonale Orientierungsrahmen für das Qualitätsmanagement an den Schulen von Basel-Stadt. Es beinhaltet die Zielsetzungen des Qualitätsmanagements und konkrete QM-Elemente mit klaren Erwartungshaltungen.

In die Qualitätsverantwortung sind die drei Ebenen Mitarbeitende, Schulen und Departement einbezogen, mit der gemeinsamen Ausrichtung auf eine hohe Bildungsqualität für alle Kinder und Jugendlichen. Es gilt zwischen individuellen Bedürfnissen, den Bedürfnissen der Schule als Ganzes sowie denjenigen des übergeordneten Departements eine gute Balance zu finden.

### Wirkung

Das Rahmenkonzept für das schulische Qualitätsmanagement ermöglicht

- eine nachhaltige Schulentwicklung.
- die Orientierung an den Ressourcen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden, deren hohe Professionalität und die Unterstützung ihrer individuellen Qualitätsbemühungen.
- eine starke personelle, pädagogische und betriebliche Führung und schafft Verbindlichkeiten.
- Transparenz, Feedbackkultur, eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung, der Teamarbeit und Kooperation.
- das Generieren von Steuerungswissen für Optimierungen auf allen Ebenen und unterstützt qualifizierte Rechenschaftslegung.

Das Rahmenkonzept ermöglicht eine eigenständige, auf die Bedürfnisse der einzelnen Schule angepasste Ausgestaltung des Qualitätsmanagements und sichert durch klare Erwartungshaltungen die schulische Qualitätssicherung und -entwicklung.

### Erwartung

- Das Erziehungsdepartement erlässt ein Rahmenkonzept für das Qualitätsmanagement an den Schulen von Basel-Stadt. Die Leitungen VS/MB sind im Alltag ihres Führungshandelns dafür verantwortlich, dass das QM-Rahmenkonzept beachtet und umgesetzt wird. Die Weiterentwicklung und Anpassung erfolgt periodisch unter Einbezug von Schulleitungen und Kollegien.
- Die individuelle Entwicklungsarbeit (Feedback und Teamarbeit) wird eigenverantwortlich als selbst gesteuerte Professionalisierung von allen Mitarbeitenden wahrgenommen. Sie werden unterstützt durch Instrumente, Weiterbildung und Regelungen.
- Die Schulleitungen übernehmen die Verantwortung für den Aufbau und den Betrieb ihres schulischen Qualitätsmanagements im Rahmen des Schulprogramms und sie passen ihr QM-Schulkonzept periodisch an.
- Die Leitungen VS/MB veranlassen die Umsetzung der QM-Elemente auf der kantonalen Ebene. Sie sorgen (im Rahmen der Gesamtverantwortung) insbesondere für das Bildungscontrolling und für Unterstützungsangebote der schulischen Qualitätsbemühungen.



## Element 9 Gesamtverantwortung

**Ebene Departement**  
**Institutionelle Qualitätsentwicklung**  
**Leitungen Volksschulen/Mittelschulen und Berufsbildung, Schulleitungen**

### Beschreibung

Die Gesamtverantwortung für die Schulbildung innerhalb des Erziehungsdepartements im Sinne einer kontinuierlichen Steuerung, Planung und Überprüfung des kantonalen Schulbildungssystems (Bildungscontrolling) nehmen die Leitung Volksschulen und die Leitung Mittelschulen und Berufsbildung wahr.

Die Leitungen VS/MB

- konkretisieren, lenken und überprüfen die Umsetzung von strategischen Regierungszielen
- erstellen Zielvereinbarungen mit den Schulleitungen
- gewährleisten ein bedarfsorientiertes Unterstützungssystem für die Schulen und die Schulmitarbeitenden
- stimmen zu erbringende Leistungen mit verfügbaren Ressourcen ab und nehmen Aufsichtsaufgaben wahr
- legen kantonale Rahmenvorgaben fest
- beschaffen Steuerungswissen über die Bildungsqualität und werten es aus

Das tragende Instrument ist die Zielvereinbarung zwischen den Leitungen VS/MB und den Schulleitungen. Das Gegenstück zur Vereinbarung stellt der Schulbericht dar. Er dient sowohl der Rechenschaftslegung wie auch als Grundlage für die weitere Planung.

### Wirkung

Die Wahrnehmung der kantonalen Gesamtverantwortung ermöglicht

- die Entwicklung einer mit den Schulleitungen gemeinsam getragenen Führungskultur.
- die Erweiterung des Gestaltungsspielraums und der Eigenverantwortung der Schulen, deren Entwicklung und Profilbildung.
- die Stärkung der Schulen durch bedürfnis- und bedarfsorientierte Supportangebote.
- die Schaffung effizienter Organisationsstrukturen und die Beschaffung von Steuerungswissen.

Die Leitungen VS/MB stellen «gelingende Schule» und eine kontinuierliche Weiterentwicklung sicher. Wichtige Anspruchsgruppen der Schule (Eltern, Behörden usw.) nehmen wahr, dass sich die Schulen und der Kanton darum kümmern, Qualitätsansprüche einzuhalten.

### Erwartung

- Der Kanton als oberste Führungsebene trägt die Gesamtverantwortung und nimmt die entscheidende bildungsstrategische Funktion wahr.
- Die Leitung Volksschulen und die Leitung Mittelschulen und Berufsbildung verantworten die Qualität der kantonalen Schulbildung.
- Sie legen kantonale Ziele fest, treffen mit ihren Schulleitungen Vereinbarungen, fördern die Schulevaluation und tragen ausgelöste Entwicklungsmassnahmen der Schulen mit. Sie ermöglichen den Schulen Gestaltungsspielräume und übernehmen unterstützende und überprüfende Aufgaben.
- Die Schulleitungen tragen die Verantwortung für die Leistungen, Ergebnisse und die Entwicklung ihrer Schule und dokumentieren dies.



## Element 10 Monitoring/Statistik

**Ebene** Departement

**Institutionelle Qualitätsentwicklung**

**Leitung Volksschulen/Mittelschulen und Berufsbildung, Schulleitungskonferenzen**

### Beschreibung

Bildungsmonitoring ist in Verbindung mit Statistik die systematische und auf Dauer angelegte Beschaffung und Aufbereitung von Informationen über das Bildungssystem und dessen Umfeld. Diese dienen als Grundlage für die Bildungsplanung, bildungspolitische Entscheide, Rechenschaftslegung und die öffentliche Diskussion.

Das kantonale Bildungsmonitoring und die Schulstatistik erfüllen folgende Aufgaben:

- Informationen über die Leistungsfähigkeit des Bildungssystems als Ganzes beschaffen
- Steuerungswissen zur Verfügung stellen (den Schulen, politischen Entscheidungsträgern und anderen interessierten Stellen und Personen)
- Vergleichbarkeit mit anderen Bildungssystemen schaffen
- Aufzeigen von Entwicklungen
- Erheben und Zusammenstellen von Basisdaten für nationale, gesamtstatistisch relevante Zusammenhänge

### Wirkung

Bildungsmonitoring und Schulstatistik ermöglichen

- Steuerungswissen über die Qualität der Schulen, über Lernprozesse und Lernergebnisse aufzubereiten.
- eine hohe Planungssicherheit bei der kontinuierlichen Planung und Steuerung des kantonalen Bildungssystems.
- kantonale Zielvorgaben für Prozesse und Vereinbarungen zu konkretisieren (anhand von Kennzahlen und Richtwerten).
- die zu erbringenden Leistungen und die verfügbaren Ressourcen aufeinander abzustimmen.
- die Auslösung von eingreifender Steuerung durch Beobachtung von Abläufen/ Prozessen/Entwicklungen.
- die Überprüfung der Umsetzung von strategischen Regierungszielen.
- die Nutzung der Daten/des Steuerungswissens für Führungsentscheide und als Grundlage für Massnahmen.

Die weitgehende Transparenz durch Monitoring des Bildungswesens ermöglicht der Öffentlichkeit, Entwicklungen und Planungen mitzuverfolgen. Dadurch erhöht sich das Image, und das Vertrauen in die Bemühungen und Fortschritte der Schulen steigt.

### Erwartung

- Die Leitungen VS/MB sorgen dafür, dass für beide Bereiche das notwendige Steuerungswissen aus Monitoring und Statistik erbracht wird und Optimierungsmassnahmen abgeleitet werden. Die Schulleitungen werden bei der Auswertung von Datenerhebungen und im Hinblick auf die Datenhoheit sowie bei Umsetzungen mit einbezogen.
- Das Bildungsmonitoring beinhaltet das Erstellen von Berichten, welche zusammen mit wichtigen Statistiken, Standortbestimmungen, Ergebnissen und Planungen den Schulen und der Öffentlichkeit adressatengerecht zugänglich gemacht werden (ED-Website/Schulblatt/Medienmitteilungen).
- Daten des Monitorings/der Statistik sind für verschiedene schulische Bereiche relevant und umgekehrt tragen die Schulen mit eigenen Erhebungsergebnissen/Berichten zum kantonalen Wissen über Bildung bei, z. B. mit der Jahresberichterstattung durch die Schulleitungen (Reporting).



## Element 11 Schulsystemevaluation

### Ebene Departement

#### Institutionelle Qualitätsentwicklung

#### Departementsleitung, Leitungen Volksschulen/Mittelschulen und Berufsbildung, Schulleitungskonferenzen

### Beschreibung

Die Evaluation von Aspekten des Schulsystems legt das Erkenntnisinteresse auf der Ebene Departement auf Aspekte der gesamtschulischen Arbeit in Bezug auf Stärken, Schwächen und Optimierungsbedarf. Das Steuerungswissen dient der strategischen Entwicklungsberatung und der Rechenschaftslegung über die Qualität gesamtschulischer Arbeit und ihrer Ergebnisse.

Die Evaluationsexperten stellen sicher, dass die Evaluation

- auf einen klar definierten Gegenstand bezogen ist,
- die Bewertung anhand präzise festgelegter und offengelegter Kriterien (Evaluations-/Bewertungskriterien) erfolgt,
- die Informationsgewinnung durch empirische Datenerhebung stattfindet,
- eine systematische Informationsbewertung anhand bestimmter Regeln erfolgt.

### Wirkung

Schulsystemevaluations ermöglichen

- eine punktuelle, auf Leitthemen fokussierte, systematische Bestandsaufnahme der Qualität schulischer Arbeit (Stärken, Mängel). Ein Beispiel sind die extern erhobenen Leistungstests im Bereich Volksschulen (Institut für Bildungsevaluation IBE, Universität Zürich).
- Entwicklungstendenzen von Projekten zu erkennen, Zielerreichungen sowie Wirkungen zu beurteilen, Massnahmen abzuleiten und Priorisierungen vorzunehmen.
- eine dokumentierte, öffentliche Rechenschaftslegung – in Verbindung mit weiteren Informationsquellen – als Grundlage für Bildungsberichterstattungen und das Steuerungswissen für Politik und Bildungsadministration.

Die Anspruchsgruppen der schulischen Bildung/Angebote haben Einblick in die kantonale Bildungs- und Schulqualität und in die Steuerung von Entwicklungen/Massnahmen durch das Erziehungsdepartement (Leitung Departement, Leitungen VS/MB). Diese Transparenz hebt das Schulimage und stärkt das Vertrauen der Öffentlichkeit.

### Erwartung

- Die Inhalte/Fragestellungen der Schulsystemevaluation werden von der Departementsleitung und/oder den Leitungen VS/MB zur Generierung von Steuerungswissen festgelegt.
- Bei kantonalen Schulentwicklungsprojekten/Reformprozessen ist Evaluation Bestandteil der Prozessgestaltung.
- Externe Schulsystemevaluations werden an Evaluationsinstitutionen oder Fachpersonen vergeben.
- Beteiligte/Betroffene werden bei der Fragestellung, den Vorgehensweisen, der Interpretation von Ergebnissen und der Entwicklung von Massnahmen mit einbezogen.
- Die Datenhoheit ist bei der kantonalen Stelle, welche die interessierte Öffentlichkeit informiert (Website, Medienberichte).

# 5 Unterstützung

## Ressourcen vor Ort Unterstützungspartner

### Ressourcen vor Ort

**Personale Ressourcen:** Die Gestaltung einer professionellen Schularbeit (Lernangebote) gehört zum Kernauftrag jeder Lehr- und Fachperson. Für alle Schulmitarbeitenden gehören die selbständige und kollegial unterstützte Reflexion des eigenen Aufgabenbereichs und die individuelle Weiterentwicklung mit dazu (Eigenverantwortung, Selbststeuerung). Aufwand und Ressourcen sind innerhalb des Berufsauftrags und der Jahresarbeitszeit definiert. Die fachliche und soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen bilden eine der wichtigsten Ressourcen für eine wirksame Arbeitsgestaltung sowie für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die Schulleitung stellt einen pädagogisch geführten Schulbetrieb sicher und sorgt für eine auf die Schule zugeschnittene und kohärente Schulentwicklung. Das QM-Knowhow der Schule führt zu relevantem Steuerungswissen und zu wirkungsvollen Umsetzungen von Massnahmen. Insbesondere das MAG wirkt sich als Element der Personalentwicklung auch für die gesamtschulische Entwicklung positiv aus.

**Instrumentelle Ressourcen:** Bei der Ausgestaltung der QM-Elemente wird bewusst ermöglicht, diese an die örtlichen Verhältnisse und Bedürfnisse anzupassen. Die so entstandenen, verschiedenartig entwickelten Instrumente ermöglichen eine hohe Identifikation. Dies gilt für die Elemente der Ebene der Schulmitarbeitenden genauso wie für diejenigen der Ebenen Schulen und Departement. Als Dienstleistung des Departements steht insbesondere das umfassende «Kantonale Handbuch» für die Schulen zur Verfügung, sowie spezifisch für die QM-Arbeit das Rahmenkonzept 2013 als Broschüre (mit einem Flyer) und das Ordnerangebot «Schulportfolio» («Schulprogramm und QM Schulen BS»). Für die pädagogische Arbeit stehen selbstverständlich die benötigten Lehr-Lernmitteln zur Verfügung.

**Strukturelle Ressourcen:** An den Schulen sorgen die Schulleitungen für strukturelle Unterstützungen. Sie vereinbaren zusammen mit dem Kollegium im Rahmen der Vorgaben Zeitgefässe für Schulentwicklung, für Teamarbeit, Konferenzen usw. Sie beachten den Einbezug der Mitarbeitenden bei der Entwicklung des Leitbildes, von Vereinbarungen und Konzepten sowie bei Entscheidungen zur Organisation und beim Beschreiben wichtiger Abläufe/Prozesse. Besonders bei definierten Erwartungshaltungen und dem Umgang mit Defiziten ist zusätzlich Transparenz besonders wichtig.

**Finanzielle Ressourcen:** Den Schulen stehen das Schulbudget und zur Entschädigung und Abgeltung von Zusatzaufgaben ein Entlastungslektionen-Pool und QM-Beiträge zur Verfügung. Die individuellen und schulinternen Weiterbildungen sind weitgehend kostendeckend geregelt.

### Unterstützungspartner

Die Umsetzung des schulischen Qualitätsmanagement und der Qualitätsentwicklung wird von vielfältigen Angeboten entsprechender Partner unterstützt:

- Die Leitungen VS und MB schaffen die Voraussetzungen für QM und stellen entsprechende Dienstleistungen und Ressourcen zur Verfügung.
- Das Pädagogische Zentrum (PZ.BS) – stellt Weiterbildungs-, Beratungs- und Austauschangebote für Schulen und Schulleitungen zur Verfügung.
- Die PH FHNW stellt Angebote für Zusatzqualifikationen (CAS) zur Verfügung und unterstützt die Schulevaluationen der Volksschule.

Angebot	Anbieter
Schulinterne Weiterbildungen (ALFB)	PZ.BS
Weiterbildung für Schulleitungen	PZ.BS
Zusatzqualifikationen (CAS)	PH FHNW
Netzwerk Schulentwicklung, Schulbesuche	PZ.BS
Austausch und Vernetzung zwischen Schulen (Peer-Review)	PZ.BS
Beratungsangebote für Schulleitungen, Lehr- und Fachpersonen	PZ.BS
Support diverse Themen	Fachstellen VS
QM-Beiträge zuhanden der Schulen	Leitung VS/MB
Diverse Knowhow-Anbieter (Schulentwicklung, Evaluation, Individualfeedback) z. B. IQESonline-Angebote (Account für alle Schulen, über PZ.BS)	IQESonline
Externe Schulevaluation Mittelschulen und Berufsbildung (Zertifizierungen)	IFES (diverse)
Standortbezogene Schulevaluation Volksschulen (externe Unterstützung)	PH FHNW

# 6 Anhang

Referenzen  
Begriffsklärungen  
Schiebespiel «QM Schulen BS»

## Referenzen

### **ARGEV:**

«Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen»,  
Institution der EDK, Gemeinschaft von Mitgliederkantonen:  
[www.argev.ch](http://www.argev.ch)

### **EDK:**

Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren,  
Koordination der Bildungsarbeit auf nationaler Ebene (26 kantonale  
Erziehungsdirektorinnen und -direktoren):  
[www.edk.ch](http://www.edk.ch)

### **Fachhochschule Nordwestschweiz:**

Pädagogische Hochschule: [www.fhnw.ch/ph](http://www.fhnw.ch/ph)  
Institut Forschung und Entwicklung, Zentrum Bildungsorganisation und  
Schulqualität:  
[www.fhnw.ch/ph/forschung-und-entwicklung/forschungszentren](http://www.fhnw.ch/ph/forschung-und-entwicklung/forschungszentren)

### **IFES:**

«Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II»,  
Institution der EDK, assoziiertes Institut der Universität Zürich:  
[www.ifes.ch](http://www.ifes.ch)

### **IQESonline:**

Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen:  
[www.iqesonline.net](http://www.iqesonline.net)

### **SEVAL:**

Schweizerische Evaluationsgesellschaft (u.a. Entwicklung der  
Evaluationsstandards zur Förderung der Evaluationsqualität):  
[www.seval.ch](http://www.seval.ch)

### **Andreas Helmke:**

**Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern.**  
Seelze-Velber 2008: Kallmeyer

### **Anton Strittmatter:**

**Führen als Vertrag. Mentale Modelle und erprobte Instrumente für  
die Leitung von Schulen und anderen Organisationen.**  
Bern 2010: Schulverlag plus

### **Bianca Ender/Anton Strittmatter:**

**Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe.**  
Innsbruck 2001: Studien Verlag

### **Brägger, Gerold/Posse, Norbert:**

**Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in  
Schulen (IQES).**  
Bern 2007: h.e.p.-Verlag

### **Brägger, Gerold/Israel, Georg/Posse, Norbert (Red.):**

**Bildung und Gesundheit. Argumente für gute und gesunde Schulen.  
Mit Beiträgen von H.-G. Rolff.; B. Sieland; K. Hurrelmann; B. Badura,  
G. Brägger, B. Bucher, N. Posse u.a.**  
Bern 2007: h.e.p.-Verlag

**Hans-Günter Rolff (Hrsg.):**  
**Qualität mit System – Praxisanleitung zum Unterrichtsbezogenen**  
**Qualitätsmanagement (UQM).**

Köln 2011: Carl Link

**Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.):**  
**Professionswissen Schulleitung.**

2006: Beltz Verlag - Weinheim, Basel

**Hunziker Markus/Andreas Willenegger/Yves Erhart:**  
**Basler Schulen im Wandel. Qualitätsmanagement als Gestaltungsressource**  
**für Veränderungsprozesse. Erziehungsdepartement Basel-Stadt.**

2012: Pädagogisches Zentrum (PZ.BS)

**Kanton Basel Stadt, Volksschulleitung:**  
**Evaluation Volksschulen (mit Orientierungsrastern zu Schulleitung, Integrati-**  
**ve Schule, Qualitätsmanagement, Schulentwicklung, Tagesstrukturen).**

2013

**Kanton Basel Stadt, Volksschulleitung:**  
**Unterricht und Zusammenarbeit – Grundsätze für die Volksschulen.**

2012

**Kanton Zürich, Bildungsdirektion:**  
**Handbuch Schulqualität. Qualitätsansprüche an die Volksschulen.**

2011

**Kantonales Rahmenkonzept zum Qualitätsmanagement an den Schulen**  
**des Kantons Basel-Stadt.**

2005

**Kantonales Rahmenkonzept Kanton Zug:**  
**«Gute Schulen», Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen.**

2008

**Norbert Landwehr/Peter Steiner:**  
**Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung.**

Bern 2008: h.e.p.-Verlag

**Peter Kline/Bernard Saunders:**  
**«Zehn Schritte zur Lernenden Organisation».**

Paderborn 1996: Junfermann (deutsche Ausgabe)

**Rolf Dubs:**  
**Die Führung einer Schule. Leadership und Management.**

Zürich 2005: Verlag SKV

## Begriffsklärungen

### Qualität

Qualität (Q)	Qualität ist die Übereinstimmung von Leistungen mit Ansprüchen. Diese Ansprüche stellt einerseits die Bildungspolitik, andererseits die Schule selbst. Dabei strebt eine gute Schule an, mehr als nur die Minimalanforderungen zu erfüllen.
Qualitätsmanagement (QM)	Qualitätsmanagement beinhaltet Planung, Koordination, Lenkung und Überprüfung/Kontrolle von Qualität als Bestandteil der Führungsaufgabe. Es beinhaltet sowohl Qualitätssicherung als auch Qualitätsentwicklung. Beim Qualitätsmanagement handelt es sich um eine kontinuierliche Aufgabe an welcher alle Mitarbeitenden teilnehmen und über deren Ergebnisse alle Mitarbeitenden informiert werden.
Qualitätsmanagement-systematik	Eine Qualitätsmanagementsystematik ist ein Konzept zur Umsetzung eines Qualitätsmanagement, welches sich allenfalls an anerkannten Qualitätsmanagementsystemen orientiert, jedoch organisations- und gegenstandsspezifisch ist. Eine QM-Systematik beinhaltet Aussagen zur planmässigen Umsetzung des Qualitätsmanagement und wem, wann, warum, wie, wozu und womit welche Aufgaben dabei zukommen. Eine QM-Systematik wird jedoch keiner Zertifizierung zugeführt und muss daher auch nicht zwingend alle State of the Art Vorgaben eines Managementsystems erfüllen.
Qualitätsmanagement-konzept	Das QM-Konzept stellt dar, wie eine Schule ihr intern konzipiertes QM für einen längeren Zeitraum gestalten will. Als Bestandteil des QM beschreibt das Konzept im Besonderen die Qualitätsansprüche der Schule sowie die strategische und verfahrenstechnische Ausrichtung (Organisation, Planung, Prozesse, Verfahrensregeln).
Qualitätssicherung	Qualitätssicherung sorgt dafür, dass definierte Qualitätsanforderungen erfüllt werden. Dazu werden Kriterien von «Qualität» festgelegt und Indikatoren als Messgrössen bestimmt. Qualitätssicherung ist statisch und normierend. Eine Qualität sichern bedeutet, diese zu erhalten, auch wenn Rahmenbedingungen unstabil sind oder sich verändern.
Qualitätsentwicklung	Bei der Qualitätsentwicklung handelt es sich um einen dauernden Verbesserungsprozess. Regelmässig werden die notwendigen Informationen beschafft und aufgearbeitet, um Stärken, Schwächen und Potenziale festzustellen und um Massnahmen zur Verbesserung treffen zu können. Qualitätsentwicklung ist dynamisch, offen und nach vorne gerichtet und bedeutet, ein bestehendes Qualitätsniveau zu erhöhen.
Qualitätsansprüche	Q-Ansprüche beschreiben die Q-Bereiche und -Aspekte sowie die dazugehörigen Qualitätsziele und Standards in Form konkreter, überprüfbarer Kriterien.
Qualitätsleitbild	Das Q-Leitbild ist ein öffentliches Dokument, in dem die Qualitätsvorstellungen und die allgemeinen Qualitätsziele der Schule im Sinne eines Orientierungsrahmens festgehalten werden. Darin legt sie die allgemeinen Qualitäten (Werte, Normen) fest, nach denen sie sich selber evaluieren bzw. beurteilen lassen will.
Qualitätsstandards	Minimal-Standards legen fest, welche Werte Qualitätsindikatoren (Kriterium, Indikator) mindestens erreichen sollten.
Kriterium	(Evaluations-) Kriterien beschreiben Teilqualitäten bzw. Merkmale einer Dienstleistung.
Indikator	Indikatoren sind «Anzeiger», «Messgrössen», mit deren Hilfe man feststellen kann, inwieweit (Evaluations-)Kriterien tatsächlich erfüllt werden.

### Evaluation

Evaluation	Sammlung, Verarbeitung und Interpretation von Informationen zu einer Fragestellung bzw. zu einem Gegenstandsbereich schulischer Arbeit. Die Evaluation hat zum Ziel, zu gesicherten Beschreibungen zu kommen, Bewertungen nach klaren Kriterien durchzuführen und Entscheidungen über die Weiterentwicklung der (schulischen) Arbeit zu treffen.
Metaevaluation	Beurteilung in Bezug auf ein Referenzsystem (z.B. Q2E, kantonale Rahmenvorgaben für das Qualitätsmanagement der Schulen, ...) und auf die schuleigenen Qualitätsansprüche.
Evaluationsfokus	Der Fokus entspricht einem eng begrenzten, dafür aber in der Tiefe auszulotenden Thema einer Schule.
Evaluationsbericht	Der Bericht ist eine schriftliche Darstellung von Konzept, Evaluationsgegenstand und Zielen, die mit einer Evaluation verbunden waren, sowie der wesentlichen Ergebnisse, des Massnahmen- und Umsetzungsplanes und einer kurzen Prozessbeschreibung, welche die Evaluation erbracht hat.
Evaluationskreislauf	Der Evaluationskreislauf innerhalb einer Qualitätsevaluation besteht aus einer Abfolge von Arbeitsschritten: Themen-/Gegenstandswahl – Kriterien-/Standarddefinition – Vorgehen-/Methodenbestimmung – Datenerhebung und -aufbereitung – Datenanalyse/Datenfeedback/Handlungsplan – Rechenschaftslegung/Fortsetzungsplanung – ... An den Evaluationskreislauf schliesst sich der Entwicklungskreislauf an: Handlungsplan – Organisation der Umsetzung – Durchführung – Evaluation – ...

<b>Rechenschaftslegung</b>	Evaluation liefert Informationen, um die Qualität von erreichten Ergebnissen und von Arbeitsprozessen einschätzen und bewerten zu können. Evaluationen ermöglichen, sich selbst und anderen Rechenschaft über die eigenen Leistungen zu geben, die Zielerreichung und das Erreichen interner oder externer Qualitätsstandards zu überprüfen.
<b>Stakeholder</b>	Person oder Gruppe, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat. Bei Evaluationen sind dies schulinterne und externe Beteiligte und Betroffene sowie Anspruchspersonen und -gruppen.
	<b>Weitere Beurteilungsformen</b>
<b>Audit</b>	Ein Audit ist eine systematische, unabhängige Untersuchung/Überprüfung einer Aktivität und deren Ergebnisse/Umsetzung durch aussenstehende Experten (Auditor). Es beinhaltet in der Regel das Studium von Qualitätsdokumenten und die Überprüfung der Umsetzung.
<b>Zertifizierung</b>	Eine neutrale, autorisierte Stelle bescheinigt, dass ein Produkt, ein Prozess oder eine Dienstleistung mit den festgelegten Anforderungen konform ist. Qualitätssysteme sind z. B. nach ISO 9001:2000, Q2E, FQS zertifizierbar.
<b>Benchmarking</b>	«Sich am Besseren orientieren». In einem Benchmarking-Prozess wird im Vergleich mit anderen Schulen die Bestleistung definiert, die eigene Leistung analysiert, Leistungsdefizite identifiziert, Schwachstellen erkannt und beseitigt.
<b>Peer-Review</b>	Ein Peer-Review ist eine «Selbst»-Evaluation, durch externe, von der Schule selbst ausgewählte Personen, z. B. Lehrkräfte anderer Schulen, d. h. Personen mit einem gleichartigen Arbeitsfeld, aber keine Evaluationsfachleute.
	<b>Schulentwicklung</b>
<b>Pädagogische Schulentwicklung</b>	Pädagogische Schulentwicklung setzt als ultimativen Bezugspunkt die Lernfortschritte von Lernenden ins Zentrum und orientiert sich mit den drei Dimensionen Personal-, Unterrichts- (alle schulischen Lehr-, Lern-, Betreuungsangebote) und Organisationsentwicklung am aktuellen Umfeld der Schule. Diese Systematik führt über jeden Entwicklungsbereich zu den beiden anderen.
<b>Personalentwicklung</b>	Der Personalentwicklung werden zugeordnet: Individualfeedback, Teamarbeit, Supervision/Coaching, Kommunikationstraining, Schulleitungsberatung, Hospitationen, Mitarbeitendengespräche mit Zielvereinbarungen, Weiterbildung intern/extern u. a.
<b>Unterrichtsentwicklung</b>	Der Unterrichtsentwicklung (alle schulischen Lehr-, Lern-, Betreuungsangebote) werden zugeordnet: Fachliches Lernen, Schülerorientierung, Überfachliches Lernen, Methodentraining, Selbstlernfähigkeit, Öffnung, Erweiterte Unterrichtsformen, Lernkultur u. a.
<b>Organisationsentwicklung</b>	Der Organisationsentwicklung werden zugeordnet: Schulprogramm, Schulkultur, Erziehungsklima, Schulmanagement, Teamentwicklung, Evaluation, Kooperation, Steuergruppe u. a.
	<b>Daten</b>
<b>Quantitative Daten</b>	Quantitative Daten sind Informationen, die in numerischer Form vorliegen.
<b>Qualitative Daten</b>	Qualitative Daten sind Informationen, die in nicht numerischer Form vorliegen, z. B. Interviewaussagen, Berichte, Beobachtungsprotokolle.
<b>Datenerhebung</b>	Systematische Sammlung (Erhebung) von Informationen zu einem Gegenstand/Thema, z. B. Erhebung von Daten über die Zufriedenheit der Lernenden in der Schule und im Unterricht.
<b>Erhebungsmethoden</b>	Erhebungsverfahren (z. B. schriftliche Befragung, Beobachtung) und Erhebungsinstrumente (z. B. Fragebogen, Leitfadeninterview), mit denen Daten zu einer bestimmten Fragestellung erhoben werden.
<b>Triangulation</b>	Triangulation bedeutet, einen Sachverhalt «mehrperspektivisch» aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit mehreren Methoden zu beleuchten.
<b>Datenanalyse</b>	Interpretation und Bewertung der im Laufe eines (Evaluations-)Prozesses gesammelten Daten, z. B. Auswertung eines Fragebogens oder Auswertung eines Interviews.
<b>Datenfeedback</b>	Rückspiegelung der Daten bzw. von Ergebnissen der Datenanalyse an die befragten Personen.

## Schiebespiel «QM Schulen BS»



Die Lernenden der Lehrwerkstätte für Mechaniker Basel (AGS) haben die Grafik zum Rahmenkonzept als «Schiebespiel» aus drei gleichen Teilen umgesetzt. Mit dem Schiebespiel und der Spielidee «Es lässt sich nur mit Geduld und Geschick bewegen und zusammenfügen» können einige Merkmale von QM in Verbindung gebracht werden.

Schiebespiel	«QM Schulen BS»
Die drei verschiedenfarbigen, gleich geformten Teile bilden zusammengesetzt eine «nahtlose» runde Scheibe.	Das QM ist auf drei Ebenen (Mitarbeitende, Schulen, Departement), welche gemeinsam die Q-Verantwortung tragen und eng miteinander verbunden sind, so weit entwickelt, dass es als eine «runde Sache» bereit ist, «in Bewegung gebracht zu werden».
Durch gleichzeitiges Vor- und Zurückschieben auf der Scheibenoberfläche mit dem Daumen und Zeigefinger – beidhändig und mit wenig Druck – lassen sich die Teile gleichmässig verschieben. Das Spiel «öffnet» sich und gibt ein transparentes Dreieck frei.	Mit Geschick und Geduld kommen die drei Ebenen mit ihren QM-Elementen in Bewegung. Durch ein harmonisches Zusammenspiel unterstützen sie die drei Dimensionen der Schulentwicklung: Das «Dreieck» Unterrichts- (alle Lehr-Lernangebote), Personal- und Organisationsentwicklung.
Das Spiel lässt sich nun ohne Aufwand – sogar einhändig – öffnen und schliessen, bis es, eher unbeabsichtigt, bei einer zu grossen Schiebebewegung auseinanderfällt...	Das Zusammenspiel der QM-Akteure der drei Ebenen funktioniert an den Schnittstellen und Übergängen beinahe reibungslos, kann aber auch unbeabsichtigt ins Stocken geraten...
Die drei Einzelteile wieder zusammen zu fügen gelingt, wenn zwei Teile in die Position kurz vor dem Auseinanderfallen gebracht werden – und bei geringer Überlappung an den Ecken (Vor- und Rückseite im Auge behalten!) das dritte Teil eingeschoben und «eingeklickt» wird – mit minimalem Kraftaufwand ... sonst kann eines der Teile brechen.	Zur Problemlösung ist wiederum Geschick und Geduld hilfreich. Die gute Zusammenarbeit und Kooperation zweier Ebenen (von drei; Mitarbeitende, Schulen, Departement) ist eine Voraussetzung um die dritte Ebene ebenfalls wieder in die Gemeinschaftsaufgabe einzubinden. Mit viel Umsicht kann der Prozess wieder in Gang gebracht werden.
Geschafft! Auch nach einer längeren Spielpause lässt sich das Gelernte wiederholt und mühelos anwenden!	Wer sich auf die Herausforderung Qualitäts-/Schulentwicklung einlässt, wird – wenn sie/er die Sache erfolgreich erlebt hat – kaum mehr davon loskommen!

**Gutes Gelingen!**