

# Qualitätsmanagement

gewerblich-industrielle

**Berufs-  
fachschule**  
**Liestal** seit 1875

zertifiziert nach  
Qualitätsmanagement



Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion  
Kanton Basel-Landschaft  
Gewerblich-industrielle  
Berufsfachschule Liestal

# Inhalt

	<b>Vorwort</b>	3
<b>1</b>	<b>Die Qualitätsphilosophie von Q2E</b>	4
<b>2</b>	<b>Die Komponenten des Q2E-Modells</b>	5
<b>2.1</b>	<b>Das Qualitätsleitbild</b>	6
	Worum geht es? Die GIBL-Praxis	
<b>2.2</b>	<b>Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung</b>	9
	Worum geht es? Die GIBL-Praxis	
<b>2.3</b>	<b>Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule</b>	12
	Worum geht es? Die GIBL-Praxis	
<b>2.4</b>	<b>Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung</b>	14
	Worum geht es? Die GIBL-Praxis	
<b>2.5</b>	<b>Externe Schulevaluation</b>	16
	Worum geht es? Die GIBL-Praxis	
<b>2.6</b>	<b>Die Q2E-Zertifizierung</b>	17
	Worum geht es? Die GIBL-Praxis	
<b>3</b>	<b>Das Q-Handbuch</b>	18
<b>4</b>	<b>Die gesetzlichen Grundlagen</b>	20
<b>5</b>	<b>Die GIBL-Q-Geschichte</b>	22
<b>6</b>	<b>Literaturhinweis</b>	24

## Vorwort

*Die Frage nach einem wirksamen Qualitätsmanagement hat in den letzten Jahren auch vor Bildungsinstitutionen nicht Halt gemacht.*



*Josua Oehler*



*Ruedi Riesen*

*tel zu unserer Q-Schulpraxis enthalten jeweils auch eine theoretische Einleitung, welche die im ersten Kapitel beschriebene Qualitätsphilosophie im Detail erklärt.*

*Ein herzliches Dankeschön sagen wir allen Personen, welche aktiv mitgeholfen haben unser Q-Management aufzubauen und/oder dieses kritisch zu hinterfragen. Wir haben sie gerne in unserer GIBL-Q-Geschichte verewigt (s. Kap. 5). Ein ganz besonderer Dank ergeht an Herrn Armand Claude von der Weiterbildungszentrale Luzern, welcher uns als externer Berater über gut sechs Jahre mit seinem profunden Wissen bis zur Zertifizierungsreife begleitet hat.*

*Wir danken bei dieser Gelegenheit auch dem h.e.p-Verlag, welcher uns das Copyright für die auszugsweise Textwiedergabe aus dem Werk ‚Q2E: Qualität durch Evaluation und Entwicklung‘ erteilt hat.*

*4410 Liestal, März 2005*

*Josua Oehler, Rektor*

*Ruedi Riesen,  
Delegierter für das Q-Management*

*In den neuesten Erlassen zur Bildung haben die Begriffe ‚Qualitätsentwicklung‘ und ‚Qualitätssicherung‘ Eingang gefunden, so im Bildungsgesetz unseres Kantons vom 06. Juni 2002, aber auch im Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 13. Dezember 2002.*

*Unsere Schule war eine der 16 Pilotschulen der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz (NW EDK), welche sich in den Jahren 1996 - 2002 am Projekt ‚Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung auf der Sekundarstufe II‘ beteiligt hat. Am Schluss dieser Pilotphase hatte die Schule ihr internes Q-System erarbeitet und es wurde mittels einer externen Evaluation im Frühjahr 2003 überprüft. Die Schulleitung hat anschliessend in Zusammenarbeit mit Delegationen des Kollegiums die anlässlich der externen Evaluation abgegebenen Empfehlungen umgesetzt und das Q-System optimiert.*

*Die vorliegende Dokumentation stellt nun das revidierte GIBL-Qualitätsmanagement vor (sie ersetzt die erste Ausgabe vom 25.09.2002). Die einzelnen Kapi-*

# Die Qualitätsphilosophie von Q2E

1

Die Bezeichnung Q2E steht als Kürzel für ‚Qualität durch Evaluation und Entwicklung‘. Der Titel besagt, dass Schulqualität im Wechselspiel von Evaluation und Entwicklung schrittweise gewonnen werden kann - dass also die fortschreitende Optimierung als wichtigste Qualitätsgrundlage betrachtet wird. Damit orientiert sich das Q2E-Modell am Konzept des ‚Total Quality Management‘ (TQM), allerdings mit dem Anspruch, die charakteristischen Eigenheiten von Schule und Unterricht möglichst gut zu berücksichtigen.

Im herkömmlichen Qualitätsverständnis wurde Qualität definiert als ‚Grad der Vollkommenheit‘, wobei die Definition des ‚objektiv besten‘ Zustandes des Produktes als Voraussetzung für ein valides Qualitätsurteil galt. Die Qualitätsfrage wurde damit in erster Linie als Frage nach einer möglichst strengen ‚Qualitätskontrolle‘ verstanden - als Überprüfung, ob das Produkt den Vorgaben entspricht und ob die dazugehörigen Verfahrensvorschriften in der Praxis eingehalten werden.

In der aktuellen Qualitätsdiskussion hat sich bezüglich dem Qualitätsverständnis eine markante Wende - oder vielleicht treffender: eine Erweiterung vollzogen. Qualität wird nun umfassender, ganzheitlicher verstanden: Sie beginnt bei der Planung eines Produktes (‚Entspricht das Produkt den Kundenbedürfnissen?‘), erstreckt sich über die Führungsprozesse (‚Stimmen die firmeninternen Voraussetzungen - beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit, so dass eine hohe Arbeitsqualität gewährleistet ist?‘), über die personalen Voraussetzungen (‚Stimmen die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Anforderungen überein?‘) bis hin zu den Auswirkungen von Fehlern (‚Ist sichergestellt, dass Fehler erkannt und zu Optimierungsschritten führen?‘).

Im Wesentlichen stehen prozessbetonte Kriterien im Vordergrund, die sich wie folgt charakterisieren lassen:

## **Orientierung am eigenen Qualitätsversprechen**

*Qualität heisst: die selber festgelegten Qualitätsansprüche (das nach aussen*

*kommunizierte ‚Qualitätsversprechen‘) nachweisbar erfüllen.*

Im neuen Qualitätsverständnis wird es dem jeweiligen Produktions- oder Dienstleistungsbetrieb überlassen, die Qualitätsansprüche selber festzulegen. Man wird nicht an einem ‚objektiven‘, von aussen definierten Qualitätsanspruch, sondern am eigenen Qualitätsversprechen gemessen. Der Qualitätsbegriff wird in diesem Sinne auf das eigene Qualitätsversprechen hin relativiert. Etwas salopp ausgedrückt: Qualität bedeutet, das zu halten, was man verspricht.

## **Optimierungsfortschritt durch Fehlererkennung**

*Qualität heisst: die Prozesse und Produkte schrittweise und fortwährend optimieren.*

Im neuen Qualitätsverständnis wird die Qualität weniger über das Produkt als vielmehr über den Prozess definiert. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass alle neueren Qualitätssysteme diejenigen Prozesse in den Vordergrund rücken, die sicherstellen, dass eine gute Qualität (im Sinne des eigenen Qualitätsversprechens) zuverlässig gewährleistet werden kann. Oder anders formuliert: Das ‚Qualitätsinteresse‘ ist weniger auf ein fehlerfreies Produkt gerichtet als vielmehr auf den Prozess, der zu fehlerfreien Produkten führt.

Eine der Hauptaufgaben bei Q2E lautet demnach:

‚Suche ständig nach Fehlerursachen, um alle Systeme für Produktion und Dienstleistungen sowie alle anderen im Unternehmen vorkommenden Tätigkeiten auf Dauer zu verbessern!‘

## **Kundenorientierung**

*Qualität heisst: durch die Erfüllung der Kundenerwartungen eine hohe Kundenzufriedenheit herstellen.*

Im neuen Qualitätsverständnis rückt der Kunde ins Zentrum der Qualitätsdefinition. Von Qualität wird beispielsweise dann gesprochen, wenn die Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung den Erwartungen der Kundin/des Kunden zu entsprechen vermögen.

Der Bezug auf die Kundenerwartung und Kundenzufriedenheit bedeutet gewisser-

massen eine Korrektur der totalen Relativität des Qualitätsverständnisses, wie sie im ersten Kriterium (Qualität als nachweisbare Erfüllung des eigenen Qualitätsversprechens) nahe gelegt wird: Es zeigt sich, dass eine optimale Erfüllung des eigenen Qualitätsversprechens nur dann eine gute Qualität garantiert, wenn das Qualitätsversprechen zur Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden führt.

Im Zusammenhang mit der Schule und dem Unterricht ist bei der Übernahme des Kundenbegriffs besondere Vorsicht geboten. Vor allem zwei spezifische Schwierigkeiten sind in diesem Zusammenhang zu beachten:

- Erstens kennt die Schule verschiedene Kundengruppen (Schülerinnen und Schüler als direkte Leistungsempfänger; Eltern, Lehrfirmen und politische Auftraggeber als indirekte Leistungsempfänger). Es gibt somit vielfältige, teilweise widersprüchliche Kundenansprüche, die eine einfache Kundenorientierung nicht zulassen: Entscheidend ist jeweils die Gewichtung der unterschiedlichen Kundenansprüche!
- Zweitens ist die Nähe des Kundenbegriffs mit dem Konsumentenbegriff kritisch zu hinterfragen: Die Schülerinnen und Schüler beispielsweise sind nicht nur Konsumierende, sondern auch ‚Koproduzierende‘ und schliesslich auch ‚Produkt‘ der schulischen Leistungserbringung. Es stellt sich daher die Frage, wer für welche Teile des Prozesses wie viel Verantwortung für das Gelingen / Misslingen trägt!

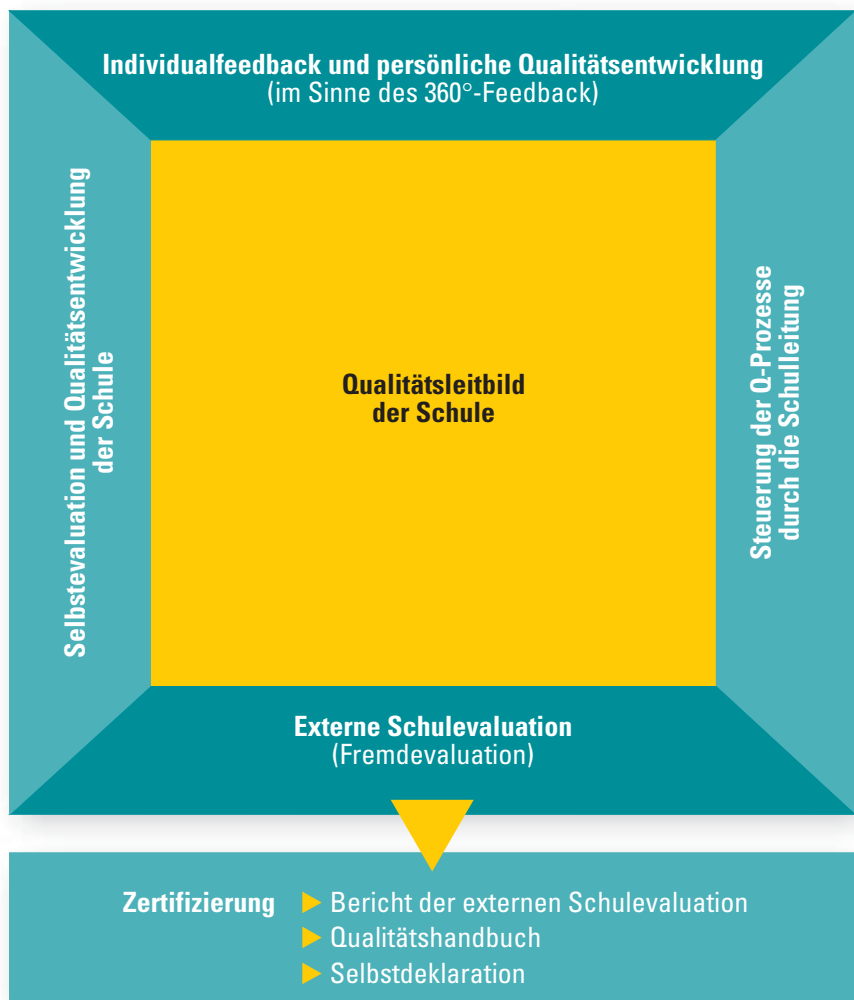
Trotz dieser beiden Vorbehalte dürfte heute eine ‚kundenorientierte Grundhaltung‘ auch für die Schule eine unumgängliche Voraussetzung sein, um in einer Dienstleistungsgesellschaft überhaupt als ernsthafter und professioneller Partner wahrgenommen zu werden.

## Die Komponenten des Q2E-Modells

2

Das Qualitätsmanagementmodell Q2E ist ein ganzheitliches Orientierungsmodell für Schulen. Das Modell basiert auf sechs Komponenten, die den allgemeinen Rahmen eines schulinternen Qualitätsmanagements umreißen und jeweils schulspezifisch - unter Einbezug der örtlichen Gegebenheiten - angepasst und ausgelegt werden.

In den nachfolgenden Kapiteln wird jede Komponente im Detail vorgestellt. Jedes Kapitel enthält zwei Abschnitte. Im ersten Abschnitt **‚Worum geht es?‘** wird der Sinn und Zweck der einzelnen Komponenten im Allgemeinen erläutert; anschliessend wird im zweiten Abschnitt **‚Die GIBL-Praxis‘** dargestellt, wie die Schule die Q2E-Idee konkret umsetzt.



### Worum geht es?

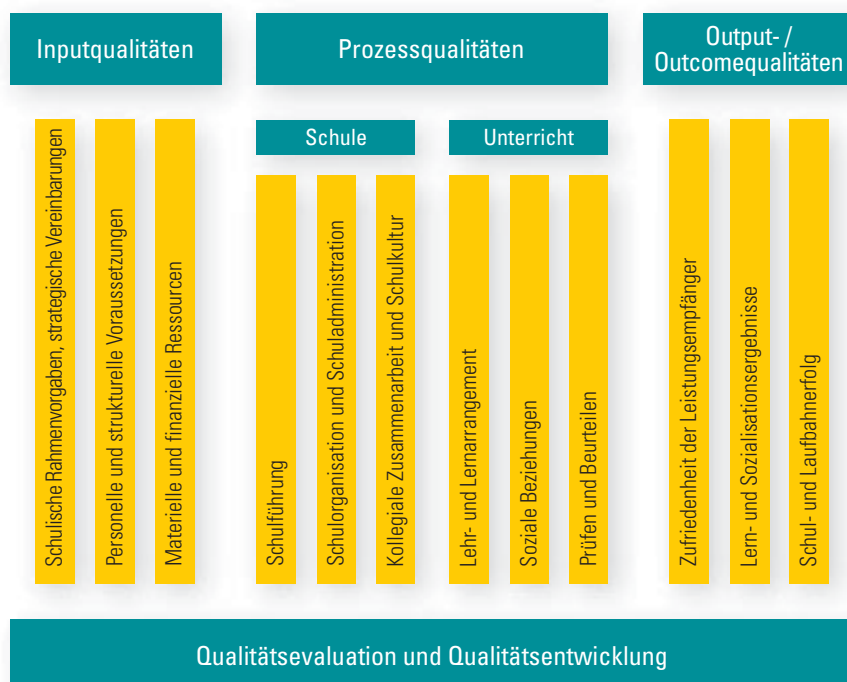
Im Qualitätsleitbild legt die Schule die Qualitäten (Werte, Normen, Standards) fest, nach denen sie sich beurteilen lassen bzw. künftig selber evaluieren will. Der Begriff wird bewusst in Abgrenzung zum herkömmlichen Leitbildbegriff („CI-Leitbild“ für: ‚Corporate-Identity-Leitbild‘) verwendet. Ein Qualitätsleitbild hat eine Funktion, die in einem direkten und unmittelbaren Bezug zum Qualitätsmanagement steht: Die Schule definiert darin die Qualitätsansprüche (Soll-Aussagen), mit denen sie die reale Praxis (Ist-Zustand) vergleichen möchte (Ist-Soll-Vergleich), um auf dieser Grundlage Entwicklungsschritte zur Verminderung der Ist-Soll-Unterschiede zu ergreifen.

Das Qualitätsleitbild ist eine unentbehrliche Grundlage für das schulinterne Qualitätsmanagement. Es ermöglicht eine ganzheitliche und differenzierte Wahrnehmung und Reflexion der Schulqualität - im Sinne der 15 Dimensionen, wie sie im ‚Basisinstrument zur Schulqualität‘ (s. unten) dargestellt sind. Das schulische Qualitätsmanagement erhält damit ein verbindliches Referenzsystem, einerseits um die Schul- und Unterrichtsentwick-

lung gezielt in Angriff zu nehmen, andererseits um einen differenzierten und umfassenden Qualitätsnachweis für die Rechenschaftslegung zu führen.

Das Qualitätsleitbild wird zu einem zentralen Orientierungsrahmen für alle Qualitätsaktivitäten, die im Rahmen eines schulischen Qualitätsmanagements anfallen. Konkret lassen sich folgende Funktionen benennen:

- Es bildet die Basis für eine ganzheitliche Standortbestimmung (Wie möchten wir sein? Wie sehen wir - im Vergleich dazu - die aktuelle Schulwirklichkeit?)
- Es bildet die Grundlage für die Erarbeitung von Instrumenten der datengestützten Schulevaluation (z.B. Befragungen von Lehrpersonen, Eltern, Schülerinnen und Schülern).
- Es bildet die Basis für die Erarbeitung von Feedbackinstrumenten (z.B. Vereinbarung von Beobachtungs- und Reflexionspunkten für Unterrichtsbesuche).
- Es dient als Grundlage für das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (z.B. Kriterien für die Mitarbeiterbeurteilung durch die Schulleitung/für die Schulbeurteilung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).
- Es definiert den ‚Massstab‘ für die externe Schulevaluation.
- Es dient – zusammen mit den Evaluationsergebnissen – als Grundlage für die Festlegung der Schulentwicklungsschwerpunkte.



Das Qualitätsleitbild ist Kern der Strategieplanung unserer Schule.

Das Q-Leitbild formuliert die Ansprüche, die die Schule für sich hat. Das Q-Leitbild orientiert sich am vorhandenen Schulleitbild, den Basisinstrumenten QZE, dem Evaluationsbericht QZE vom Februar 2003 sowie an den Prinzipien des „Gender Mainstreaming“. Das Q-Leitbild will in den Bereichen „Rahmenbedingungen, Arbeitsabläufe und Ergebnissicherung“ die Qualitätsansprüche der Schule festhalten und soll das charakteristische Profil der Schule zeigen. Die Aussagen zur Qualität sind überprüfbar. Die aus dem Q-Leitbild abgeleiteten Massnahmen dienen zur Planung der Jahresziele.

## 1 Qualität der Rahmenbedingungen (Inputqualitäten)

1.1 Die **Ziele und Leitideen** der Schule haben bei den Lehrpersonen und Lernenden eine hohe Akzeptanz und werden als Planungs- und Reflexionsgrundlagen für die Schulevaluation und Schulentwicklung genutzt.

1.2 Es gibt in allen Fachbereichen **Schullehrpläne**, die verbindliche Lehr- bzw. Lernziele festlegen und diese sowohl für die Lehrenden als auch die Lernenden transparent machen.

1.3 Die **personellen Strukturen** sind – trotz klar definierter Verantwortungsbereiche – so flexibel, dass sie Freiräume für Anpassungen, Entwicklungen und Problemlösungen vor Ort zulassen.

1.4 Die Schule verfügt über ein geeignetes **Aufnahme- bzw. Abklärungsverfahren**, um die persönlichen Voraussetzungen für die Lernenden im Hinblick auf den **Leistungsauftrag der Schule** angemessen zu erfassen und um gegebenenfalls geeignete Massnahmen einleiten zu können.

1.5 Bei der Zusammensetzung der **Lerngruppen**, sowie bei der Festlegung des Lern- und Betreuungsangebotes werden die Lernvoraussetzungen aller Lernenden angemessen berücksichtigt.

1.6 Es gibt benutzerfreundliche Schulzimmer, **Aussenanlagen**, Pausenräume und ein **Verpflegungsangebot**, welche den Aufenthalt angenehm ma-

chen und vielfältige Kontaktmöglichkeiten zulassen und fördern.

1.7 Es wird regelmässig eine transparente Beurteilung von **Investitionsplan, Budget und Rechnung** vorgenommen, die auf aussagekräftige Kennzahlen gestützt ist.

1.8 Die Schule besitzt ein **einheitliches Auftreten** (Corporate Design) gegen aussen. Dazu sind alle Drucksachen und Anschriften, die elektronische Visualisierung und die Homepage einheitlich gestaltet.

## 2 Qualität der Arbeitsabläufe (Prozessqualitäten)

### 2.1 Qualität der Schulprozesse

2.1.1 Lehrerschaft und Schulleitung sorgen dafür, dass in Konventen, Konferenzen und Sitzungen **transparente Entscheidungen** gefällt und gemeinsam gefasste Beschlüsse tatsächlich umgesetzt werden.

2.1.2 Die Schulleitung lebt einen **partizipativen Führungsstil**. Sie bezieht interessierte Gruppen innerhalb der Schule in Entscheidungsprozesse ein und schafft Bedingungen, die eine Übernahme von Verantwortung erleichtern.

2.1.3 Die **Kommunikation** zwischen allen Mitarbeitenden ist geprägt durch

offene Information, Verlässlichkeit und gegenseitiges Vertrauen. Konflikte werden offen angesprochen und sachbezogen gelöst.

2.1.4 An der Schule gibt es ein **Konzept zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen**, das darauf ausgerichtet ist, das individuelle Leistungs- und Entwicklungspotential zu erfassen und zu fördern. Die dabei angewandten Kriterien und Instrumente sind für alle Beteiligten transparent.

2.1.5 Es besteht ein **Konzept zur Einführung, Förderung und Weiterbildung der Mitarbeitenden**, das einerseits den individuellen Bedürfnissen angepasst und andererseits auf die Ziele der Schule abgestimmt ist.

2.1.6 Die Kriterien und das Verfahren zur **Pensenverteilung** und zur **Gestaltung der Stundenpläne** sind transparent. Bei den Lehrpersonen herrscht das Gefühl vor, dass die Verteilung der Pensen und die Platzierung der Lektionen gerecht erfolgen.

2.1.7 Es gibt **organisatorische Massnahmen**, die das zielgemässe und ökologisch-ökonomische Funktionieren des Schulbetriebes sicherstellen:

- Raumbelungsplan, der effiziente Nutzung ermöglicht
- Transparente Regelungen für Unterrichtsausfälle, Stellvertretungen, Ad-hoc-Vertretungen bei kurzfristiger Abwesenheit von Lehrpersonen
- Absenzen- und Disziplinarregelung

- Geeignete, benutzerfreundliche Formulare zur Regelung von Routineabläufen
- Schul- und Verbrauchsmaterialien werden den Bedürfnissen und Wünschen der Benutzer gerecht und stehen termingerecht zur Verfügung.

Die verfügbare **Sekretariatsleistung** wird bedarfsgerecht eingesetzt und für die Unterstützung des Schulbetriebes effizient genutzt.

**2.1.8** Die Lehrpersonen und die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich wohl an der Schule. Das **Verhältnis von Belastung und Befriedigung**, die mit der Arbeit in der Schule verbunden sind, wird als sinnvoll erlebt.

**2.1.9** An der Schule besteht ein gemeinsam getragenes Konzept zum aktiven **Einbezug aller Bildungspartner** und zur regelmässigen Information über Bildungsziele, wichtige Belange des Schullebens und persönliche Lernfortschritte der Auszubildenden.

**Im Erfahrungsaustausch mit Partnerschulen** werden gemeinsame Ressourcen und Anstösse zur eigenen Weiterentwicklung genutzt. Die Schule gibt den **Schulbehörden und der Öffentlichkeit** einen Einblick ins Schulleben und zeigt die Qualität der schulischen Arbeit.

## **2.2** Qualität der Unterrichtsprozesse

**2.2.1** Die **Unterrichtsinhalte entsprechen** den Zielen und Vorgaben der Lehrpläne in den Fachbereichen und werden neuen Entwicklungen in den Berufen und der Gesellschaft sowie dem aktuellen Stand der Fachwissenschaft angepasst.

**2.2.2** Den Lehrpersonen gelingt es, die **Selbstverantwortung der Auszubildenden** für ihr eigenes Lernen bewusst

zu machen und durch geeignete Massnahmen zu fördern. Dabei werden unterschiedliche **Lernwege-, Lern- und Arbeitsstile** von Frauen und Männern berücksichtigt.

**2.2.3** Die **Beziehung zwischen Lehrpersonen und Lernenden** ist persönlich, wertschätzend, freundlich und respektvoll.

**2.2.4** Es gibt an der Schule bezüglich wichtiger Fragen der **Leistungsbeurteilung** Absprachen, deren Einhaltung überprüft wird.

**2.2.5** Die **Leistungsbeurteilung und die Notengebung** sind für die Lernenden transparent. Sie kennen die Bewertungskriterien und den Notenmassstab und können deshalb die Beurteilung nachvollziehen.

**2.2.6** Die Lernenden werden gezielt zur **Selbstbeurteilung** hingeführt.

## **3** Qualität der Ergebnissicherung (Output- / Outcomequalitäten)

**3.1** Die **Interessen und Erwartungen** der verschiedenen Anspruchsgruppen und Leistungsempfängenden werden in regelmässigen Abständen erhoben und zur kritischen Hinterfragung der Grundsätze, Ziele, Angebote und Leistungen der Schule genutzt.

**3.2** Die Schule hat ein differenziertes Konzept für den Umgang mit **ungenügenden Lernergebnissen**. Es wird u. a. sichergestellt, dass ungenügende Ergebnisse im Hinblick auf alle an der Ausbildung Beteiligten kritisch und unvoreingenommen reflektiert werden.

**3.3** Die Schule verfügt über die notwendigen Kontakte und Informationen, um die für den künftigen Berufserfolg massgebenden **Anforderungen der abnehmenden Institutionen** in Erfahrung zu bringen.

**3.4** Die Schule erfasst periodisch die **Zufriedenheit der Lernenden**, bezüglich dem Lernangebot, dem Lernerfolg und ihrem Ausbildungsstand und setzt die daraus resultierenden Erkenntnisse für die Optimierung der entsprechenden Prozesse ein.

*(Dieses Leitbild ist vom Schulrat am 15. Dezember 2004 verabschiedet worden.)*

## Worum geht es?

Der Unterricht ist für die Lehrperson das eigentliche ‚Kerngeschäft‘ ihrer beruflichen Tätigkeit. Ein wirkungsvolles und glaubwürdiges Qualitätsmanagement muss daher in der Schule auch den Unterricht erreichen und zur Verbesserung und Weiterentwicklung der individuellen Unterrichtspraxis beitragen. Dabei spielen erfahrungsbezogene Rückmeldungen von Seiten der Betroffenen (z.B. Schülerinnen und Schüler, Eltern) oder von Seiten unbeteiligter Beobachterinnen und Beobachter (z.B. Lehrerkollegium) eine zentrale Rolle. Solche ‚Feedbacks‘ sind für die handelnden Personen wertvolle Reflexionshilfen, die das individuelle Lernen zur Optimierung des beruflichen Handelns anregen und unterstützen können.

Möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Institution sollten Feedbacks einholen, auswerten und in der Praxis umsetzen - insbesondere dann, wenn das Arbeitsfeld einen grossen, individuell zu verantwortenden Gestaltungsraum besitzt. So muss die Schulleitung mit einem entsprechenden Konzept dafür sorgen, dass in der Schule die Feedback-Kultur institutionalisiert wird. Als geeignetes Instrument zur Steuerung und Koordination der Feedback-Aktivitäten hat sich dabei die Institutionalisierung der Feedbackgruppen und des Mitarbeitergesprächs erwiesen.

Feedbacks sind Instrumente zur Unterstützung der individuellen Qualitätswahrnehmung und -entwicklung im beruflichen Arbeitsprozess. Das feedbackgestützte Lernen ist insofern ein unentbehrlicher Teil des schulischen Qualitätsmanagements, als es zur Optimierung der individuellen Praxis beiträgt. Feedbacks helfen, blinde Flecken in der Eigenwahrnehmung des eigenen Handelns aufzudecken und geben Anstoss zur kritischen Auseinandersetzung mit den eigenen Handlungszielen. Unter Einbezug der Betroffenenperspektive und der Aussensicht einer unbeteiligten Person dienen Feedbacks im Q2E-Modell als Ergänzung und Unterstützung

der Selbstbeurteilung. Feedback initiiert und unterstützt aber auch kooperative Lern- und Auseinandersetzungprozesse in Kleingruppen und fördert daher die Teamentwicklung in der Schule.

*Der Begriff ‚Feedback-Kultur‘ meint: In der Schule hat sich das Feedback-Geben und -Empfangen als selbstverständlicher Teil des kommunikativen Prozesses eingespielt. Das Feedback hat sich als soziale Norm etabliert, ist zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Während ein Feedback früher Irritation ausgelöst und gewissermassen ein Rechenschaftsbedarf erzeugt hat, ist das Feedback jetzt zu einem natürlichen Bestandteil der gelebten Praxis geworden. Rechtfertigungsbedürftig ist jetzt tendenziell die Gegenpraxis - nämlich das Unterlassen von Feedbacks und der Verzicht auf die Nutzung dieser wichtigen Quelle des Lernens.*

## Die GIBL-Praxis

### a. Feedbacks für Lehrpersonen



#### Kolleginnen und Kollegen

Lehrpersonen besuchen sich gegenseitig im Unterricht und geben sich Rückmeldungen, wie sie ihre Arbeit erleben. Lehrpersonen ab einem Pensum von 8 Wochenlektionen führen pro Jahr mindestens zwei Hospitationen durch und empfangen zwei Besuche; Lehrpersonen mit einem tieferen Pensum je eine Hospitation bzw. einen Besuch. Die Lehrpersonen sind anlässlich einer SchiLF (Schulinterne Lehrer/innen-Fortbildung) intensiv in der Feedbackpraxis geschult worden. Dokumente zur gewinnbringenden Feedbackplanung und -durchführung sind Bestandteil des Q-Handbuchs.

#### Schülerinnen und Schüler

Lehrpersonen befragen ihre Klassen über bestimmte Aspekte ihres Unterrichts und ziehen daraus ihre Schlussfolgerungen, wie sie ihre Unterrichtsqualität noch verbessern können. Die Schüler/innenfeedbacks werden mit den Klassen besprochen. Lehrpersonen ab einem Pensum von 8 Wochenlektionen führen pro Jahr Feedbacks in mindestens zwei Klassen durch; Lehrpersonen mit einem tieferen Pensum in mindestens einer Klasse.

Das Q-Handbuch enthält eine umfangreiche Sammlung an Fragebögen, mit denen schriftliche Unterrichtsbefragungen durchgeführt werden können.

### Schulleitung

Die Schulleitung, d.h. die zuständige Abteilungsleitung erteilt den Lehrpersonen auf zweifache Art Feedbacks, durch Unterrichtsbesuche und mit dem Mitarbeiter/innengespräch (MAG).

► **MAG:** Das MAG ist in der kantonalen Personal- und Bildungsgesetzgebung geregelt).

#### Gesprächsinhalt

<sup>1</sup> Die Schulleitungsmitglieder bringen gegenüber den Lehrerinnen und Lehrern folgende Punkte zur Sprache:

- die Leistung im Unterricht
- die Arbeit für die Schule als Ganzes
- das zukünftige Arbeitspensum
- die Weiterbildung
- die allfällige Planung von Urlaub, des Ruhestandes oder anderer persönlicher Ereignisse
- die individuelle Zielvereinbarung
- die Arbeitsbedingungen an der Schule.

<sup>2</sup> Die Lehrerinnen und Lehrer haben das Recht, aus ihrer Sicht die Leistungen der Schulleitung zu beurteilen.

#### Durchführungsrhythmus

Die MAG finden statt:

- bei neu eingestellten Lehrpersonen mit unbefristetem oder bei auf mehr als 12 Monate befristetem Arbeitsvertrag spätestens einen Monat vor Ablauf der Probezeit
- bei allen übrigen Lehrpersonen i.d.R. alle 2 Jahre oder auf Wunsch der Schulleitung oder der Lehrperson (in den Zwischenjahren finden i.d.R. Unterrichtsbesuche mit Lektionsbesprechung statt).

Im Q-Handbuch sind zum MAG an Formularen vorhanden:

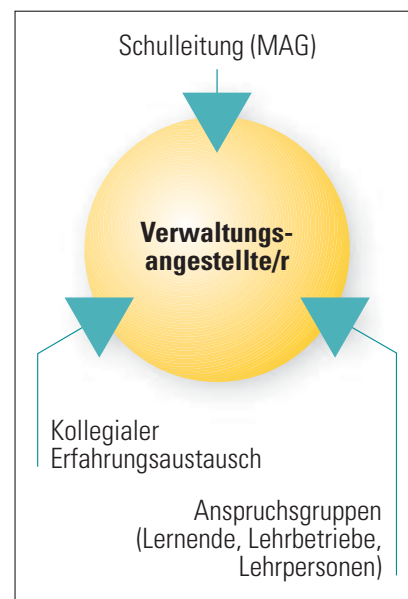
- Merkblatt ‚Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch für Lehrpersonen‘
- Formular ‚Zielvereinbarung‘
- Hilfsformular ‚Vorbereitung auf das MAG für Lehrpersonen‘

#### ► Unterrichtsbesuche

In jenen Jahren, in welchen kein MAG durchgeführt wird, stattet die zuständige Abteilungsleitung ihren Lehrpersonen einen Unterrichtsbesuch ab. Es werden dabei die gängigen Beobachtungs- und Protokollformulare verwendet, wie sie an verschiedenen pädagogischen Hochschulen erarbeitet worden sind. Eine Sammlung solcher Formulare ist im Q-Handbuch abgelegt. Für das Ausbildungspersonal des Grundausbildungszentrums Metall gelten die Feedbacks für Lehrpersonen sinngemäss.

### b. Feedbacks für Verwaltungsangestellte

(Schulsekretariat, Mediothek, Technisches Personal, Hausdienst)



#### Schulleitung (MAG)

Das MAG mit dem Schulverwalter/der Schulverwalterin und dem Konrektor/der Konrektorin führt der Rektor/die Rektorin. Der Schulverwalter/die Schulverwalterin führt das MAG mit dem Sekretariatspersonal sowie mit dem Mediothekar/der Mediothekarin. Der Konrektor/die Konrektorin führt das MAG mit den Mitarbeiter/innen der Abteilung Technische Dienste, der Leiter/die Leiterin Hauswarte mit dem Personal des Hausdienstes (die Abmachungen/Protokolle werden gegenseitig visitiert und verbleiben in den Personalakten des Rektorates bzw. des Leiters/der Leiterin Hauswarte, BUD Bau- und Umweltschutzdirektion).

Rhythmus: 1 Mal pro Jahr oder bei Bedarf.

Das MAG richtet sich nach den Bestimmungen der kantonalen Personalverordnung vom 19. Dezember 2000 (§§ 9-15).

#### Kollegialer Erfahrungsaustausch

(Q-Zirkel)

Anlässlich von abteilungsinternen Klauertagungen geben sich die Mitarbeiter/

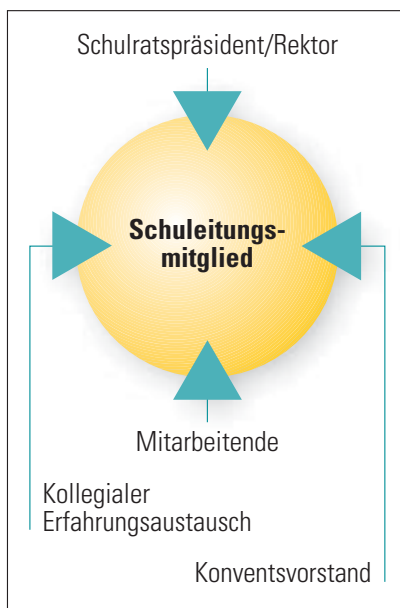
innen der Abteilungen Verwaltung sowie Technische Dienste und Hausdienst gegenseitig Feedbacks, wie sie die (Zusammen-) Arbeit erleben, in der Gruppe und mit einzelnen Mitgliedern oder es wird ein einzelnes Problem nach vorgegebenen Verfahrensschritten analysiert und gemeinsam nach Lösungen gesucht. Allfällige Abmachungen werden im Dokument ‚Interne Abteilungscharta‘ festgehalten. Je nach Situation zieht der Abteilungsleiter/die Abteilungsleiterin eine externe Moderation hinzu.

Abteilungsinterne Klausurtagungen finden mindestens zweimal jährlich statt.

### Anspruchsgruppen Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden des Sekretariats, der Technischen Dienste und des Hausdienstes legen periodisch mit einer ihrer Anspruchsgruppen (Lernende, Lehrbetriebe, Lehrpersonen) einen Feedback-Schwerpunkt fest. Die Anspruchsgruppen erteilen dabei dem entsprechenden/der entsprechenden Mitarbeitenden Feedbacks. Der/die Mitarbeitende verarbeitet diese Feedbacks und informiert die entsprechende Anspruchsgruppe über allfällig beschlossene Massnahmen.

### c. Feedbacks für die Mitglieder der Schulleitung



#### Schulratspräsident / Rektor (MAG)

Das MAG mit dem Rektor/der Rektorin führt der Schulratspräsident (1 Aktenkopie davon geht an den Vorsteher des Amtes für Berufsbildung und Berufsberatung BL). Der Rektor/die Rektorin führt das MAG mit den übrigen Mitgliedern der Schulleitung.

Rhythmus: 1 Mal pro Jahr oder bei Bedarf.

Das MAG richtet sich nach den Bestimmungen der kantonalen Personalverordnung vom 19. Dezember 2000 (§§ 9-15).

#### Kollegialer Erfahrungsaustausch (Q-Zirkel)

Anlässlich von internen Schulleitungsseminaren/Klausurtagungen geben sich die Schulleitungsmitglieder gegenseitig Feedbacks, wie sie die (Zusammen-) Arbeit erleben, in der Gruppe und mit einzelnen Mitgliedern oder es wird ein Führungsproblem nach vorgegebenen Verfahrensschritten analysiert und gemeinsam nach Lösungen gesucht. Allfällige Abmachungen werden im Dokument ‚Interne Schulleitungscharta‘ festgehalten. Je nach Situation zieht die Schulleitung eine externe Moderation hinzu.

Schulleitungsseminare/Klausurtagungen finden mehrmals, mindestens zweimal jährlich statt.

#### Feedbacks der Mitarbeitenden

Mitarbeitende haben anlässlich ihres MAG mit ihrem/ihrer Vorgesetzten das Recht, ein Feedback abzugeben. Diese Feedbacks sind an der Schule von den Vorgesetzten ausdrücklich erwünscht. Im Detail erhalten solche Feedbacks:

- der Rektor/die Rektorin von den übrigen Schulleitungsmitgliedern
- der Konrektor/die Konrektorin vom technischen Personal und von den Kursleitenden
- der Schulverwalter/die Schulverwalterin vom Sekretariatspersonal
- die Abteilungsleitungen von ihren Lehrpersonen.

#### Schulleitung-Konventsvorstand

(offener Feedback-Dialog)

Die Schulleitung trifft sich mindestens zweimal jährlich mit dem Konventsvorstand. Der Konventsvorstand erteilt dabei der Schulleitung Feedbacks darüber, wie die Schulleitungsarbeit in der Lehrerschaft wahrgenommen wird. Die Schulleitung verarbeitet diese Feedbacks und informiert den Konventsvorstand über allfällig beschlossene Massnahmen.

[Die Arbeit der Schulleitung wird zudem periodisch durch Selbstevaluationen (s. Kap. 2.3) reflektiert. Die im Schuljahr 2000/01 durchgeführte Focusevaluation zur schulinternen Kommunikation (s. S. 13) bezog sich in grossen Teilen auf das Kommunikationsverhalten der Schulleitung].

### Worum geht es?

Es ist wichtig, dass - neben den Einzelpersonen und der individuellen Unterrichtspraxis - auch die Institution Schule als Ganzes regelmässig überprüft und schrittweise weiterentwickelt wird. In dieser Absicht werden datengestützte Qualitätsrecherchen durchgeführt, sei es zu einzelnen Qualitätsbereichen (sog. ‚Fokusevaluationen‘) oder sei es zur Gesamtqualität der Schule (sog. ‚Breitbandevaluationen‘). Die Evaluationsdaten bilden dann die Grundlage für die Erarbeitung einer differenzierten, datengestützten Qualitätsdiagnose (Feststellen von schultypischen Ist-Soll-Diskrepanzen) und für die Erarbeitung von Optimierungsmassnahmen.

Für die Selbstevaluation steht grundsätzlich ein breites Methodenrepertoire zur Verfügung. Im Q2E-Projekt wurde vorzugsweise mit schriftlichen Datenerhebungen mittels Fragebogen gearbeitet, weil die anonyme Erhebung eine wichtige Ergänzung zu den eingespielten Meinungskonstellationen im Kollegium oder in den Klassen bildet. Selbstevaluationen sind Instrumente des institutionellen Lernens. Sie dienen dazu, Ist-Soll-Diskrepanzen zu erkennen und zu beseitigen, welche die Qualität der Schule als Ganzes beeinträchtigen. Die Schule als Ganzes kann sich auf diese Weise schrittweise verbessern.

Selbstevaluationen sind auch wichtige Instrumente der Rechenschaftslegung: Indem zu wichtigen Themen und Qualitätsbereichen möglichst objektive Daten erhoben werden, wird es möglich, ausstehenden Personen einen glaubwürdigen Einblick in die Schulqualität zu geben. Entsprechend wichtig ist die Dokumentation und die transparente, nachvollziehbare Interpretation der Evaluationsergebnisse für ein professionelles Qualitätsmanagement. Selbstevaluationen fördern zudem bei den Lehrpersonen das Bewusstsein für die Haltung ‚Wir und unsere Schule‘ (als Ergänzung zu ‚Ich und mein Unterricht‘). Die gemeinsame Identität für die Schule als Ganzes wird gestärkt; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich für die Qualität der

Schule mitverantwortlich. Schulevaluation und Schulentwicklung bedeuten in diesem Sinne auch eine Gegenbewegung zur schultypischen Tradition, die Qualitätsverantwortung ausschliesslich bei den einzelnen Personen anzusiedeln. Die Leistung der Schule als Ganzes wird maximiert, indem das institutionelle Lernen - im Sinne von Wissensaustausch - in eine Kultur von Innovation und Verbesserung eingebettet wird.

### Die GIBL-Praxis

#### a. Jährliche Selbstevaluationen

Nebst der Implementierung des Q2E-Managements ist unsere Schule mit kantonalen Trägerschaft zudem in die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV) bzw. des New Public Management (NPM) des Amtes für Berufsbildung und Berufsberatung involviert.

Der Leistungsauftrag stellt das Kernstück von WoV bzw. NPM dar. In ihm wird im Einzelnen festgelegt, welche Leistungen (Produkte) eine Dienststelle bzw. eine Schule zu erbringen hat. Die Leistungen werden qualitativ und quantitativ umschrieben und erhalten (dies allerdings erst nach Einführung der Betriebsbuchhaltung in der Kantonalen Verwaltung) einen Preis. Dafür wird ein Budget erstellt. Die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise stellt die für das Verwaltungshandeln notwendige Grundlage dar. Beim Controlling wird mindestens einmal jährlich das Erreichte (IST) mit dem Geplanten (Leistungsauftrag und Budget) verglichen. Bei wesentlichen Abweichungen müssen Massnahmen erarbeitet werden.

Die Leistungserbringung unserer Schule ist in folgenden drei Produkten enthalten:

- Berufslehre (Produkt 4921)
- Berufsmaturität (Produkt 4922)
- Berufliche Fort- und Weiterbildung (Produkt 4933)

Im Sinne von Output-/Outcomequalitäten werden Standards zur Zufriedenheit der Leistungsempfänger und zum Schul- und Laufbahnerfolg gemessen.

#### Berufslehre

Am Schluss der Lehre werden die austretenden Lehrlinge und Lehrtöchter befragt, wie zufrieden sie rückblickend sind mit

- ihrer Lehre insgesamt
- der Ausbildung im Lehrbetrieb
- dem Berufsschulunterricht
- den Einführungskursen.

Zudem wird aufgrund der Auswertung der Prüfungsnoten festgestellt, wie gut

- der Ausbildungsstand bei Lehrabschluss ist (Rangkandidaten, Removierte).

### Berufsmaturität

- Am Schluss des Lehrganges wird die Studierfähigkeit der Berufsmaturanten und Berufsmaturantinnen aufgrund der Bestehensquote überprüft (Auswertung der Prüfungsergebnisse)
- Spätestens drei Jahre nach Schulabschluss wird aufgrund der statistischen Angaben des Bundesamtes für Statistik festgestellt, wie viele BM-Absolventen/-Absolventinnen ein Studium an einer Fachhochschule aufgenommen haben.

### Fort- und Weiterbildung

Aufgrund des Kursangebotes der Schule wird jährlich erfasst, ob

- das Angebot einem Bedürfnis entspricht und alle Kursteilnehmer/innen werden befragt, ob
- die Kursinhalte ihren Erwartungen entsprachen bzw. für ihre Berufspraxis tauglich waren.

Die Berichterstattung erfolgt jährlich einmal zuhause der vorgesetzten Instanzen. Bei ausserordentlichen Abweichungen bzw. wesentlichen Abweichungen der Zielindikatoren müssen Massnahmen zur Verringerung der Abweichungen erarbeitet und vorgeschlagen werden. Eine detaillierte Beschreibung der Zielindikatoren sowie der Standards ist im Q-Handbuch enthalten.

### b. Periodische Selbstevaluationen

Die Themenwahl unserer datengestützten Schulevaluationen leitet sich aus Aussagen des Qualitätsleitbildes und teilweise aus solchen im sog. Schulprogramm ab. Unsere Selbstevaluationen stellen deshalb in den meisten Fällen ‚Fokusevaluationen‘ dar.

Die Schulleitung erstellt in Zusammenarbeit mit der Q-Steuergruppe für jede Evaluation einen Projektplan, dieser enthält:

- Gegenstand / thematischer Schwerpunkt der Evaluation
- Ziele des Evaluationsprojektes / Festlegen der Evaluationsmethode
- Aufgaben und Kompetenzen der Evaluationsgruppe
- Mitwirkung des Kollegiums
- Informationspflichten und Dokumentation
- Grober Zeitplan
- Ressourcen (Entlastung, Benutzung des Sekretariats, externe Mittel)
- Beratung (Person, Umfang des Beratungsauftrags)

Aus jeder Evaluation sollen Folgerungen gezogen und Massnahmen abgeleitet werden, die zu einer Optimierung des Ist-Zustandes führen. Ob diese Massnahmen den gewünschten Effekt haben, zeigt eine nächste Evaluation, welche zugleich weitere Ist-Soll-Diskrepanzen ins Zentrum rückt. So beginnt der Zyklus von vorn und die Schule entwickelt schrittweise ihre Qualität.

Periodische Selbstevaluationen finden in der Regel in einem zweijährigen Rhythmus statt. Es sind bis anhin durchgeführt und Massnahmen daraus abgeleitet worden zu folgenden Themen:

- Die GIBL und ihre Lehrpersonen aus der Sicht ihrer Schüler und Schülerinnen (Schuljahr 1997/98)
- Schulinterne Kommunikation (Schuljahr 2000/01)
- Die GIBL aus der Sicht der Lehrbetriebe (Schuljahr 2001/02)
- GIBL-Sportunterricht ‚Quo vadis‘ (Schuljahr 2003/04)
- Schülermonitoring optimieren (Schuljahr 2004/05)

Fragebögen, Auswertung sowie die daraus abgeleiteten Massnahmenpläne sind im Q-Handbuch enthalten.



## Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung

### Worum geht es?

Es gehört in den Aufgabenbereich von Schulleiterinnen und Schulleitern, die verschiedenen Qualitätsaktivitäten in der Schule zu steuern und zu koordinieren. Entsprechend wichtig ist es, dass der Aufbau und die Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagements als primäre Aufgabe der Schulleitung verstanden wird.

Die Schulleitung hat dafür zu sorgen, dass alle Lehrpersonen die Q-Verfahren und Q-Instrumente angemessen anwenden können. Zur Führungsaufgabe gehört hier einerseits die Gewährleistung von Unterstützung, andererseits aber auch die Sicherstellung von Verbindlichkeit und Kontinuität: Die Schulleitung muss sicherstellen, dass einerseits die vereinbarten Abmachungen eingehalten resp. umgesetzt werden und dass andererseits das Qualitäts-Know-how in der Schule ausgetauscht und ständig weiterentwickelt wird.

Im Schulalltag umfasst die Qualitätsförderung und -sicherung eine Vielzahl von Aktivitäten, die von der Schulleitung geleitet und koordiniert werden müssen. Die Schulleitung muss in diesem Geschehen die ‚Fäden‘ in der Hand halten. Sie muss dafür sorgen, dass die verschiedenen Aktivitäten ein ausgewogenes, stimmiges Ganzes bilden. Zudem gilt es, durch Führungsmassnahmen sicherzustellen, dass die qualitätsfördernden und -sichernden Konzepte auch dann umgesetzt werden, wenn sie bei einzelnen Personen auf Widerstand stossen. Unter anderem geht es darum, dass Ist-Soll-Discrepanzen systematisch erfasst und angegangen werden, auch wenn das Alltagsgeschäft die Energien so stark absorbiert, dass die einzelnen Lehrpersonen andere Prioritäten setzen und dazu neigen, die Anliegen der Qualitätsförderung und -sicherung zu vernachlässigen.

Eine Schule wird heute von aussen vermehrt als Einheit („Schule als pädagogische Einheit!“) wahrgenommen. Die Qualität der Schule misst sich zunehmend auch daran, wie mit den individuell ver-

ursachten Qualitätsdefiziten schulintern umgegangen wird. ‚Fehler‘ von einzelnen Personen können das Image der ganzen Schule nachhaltig stören, daher ist es unerlässlich, dass das Qualitätsmanagement auch auf dieser Ebene zuverlässig und verbindlich wirksam ist. Das Qualitätsmanagement ist in diesem Sinne nicht eine Sache der individuellen Beliebigkeit, sondern basiert auf einem institutionellen Interesse sowie auf institutionell verankerten Abmachungen.

Das öffentliche Vertrauen in die Qualität des schulischen Angebots erleichtert der einzelnen Lehrperson die Arbeit. Die Herstellung dieses Vertrauens kann nicht nur durch die einzelnen Lehrpersonen geleistet werden, vielmehr handelt es sich um eine Aufgabe, die von der Schule als Ganzes angegangen werden muss. In diesem Sinne ist das Qualitätsmanagement ein überindividuelles Anliegen, für das die Schulleitung im Dienste der ganzen Schule Verantwortung übernimmt und Ressourcen zur Verfügung stellt.

### Die GIBL-Praxis

Q-Management gehört zum Kerngeschäft der *GIBL-Schulleitung*. Q-Themen stehen regelmässig auf der Tagesordnung der Schulleitungssitzungen. Einem Mitglied der Schulleitung ist die Funktion ‚*Delegierte/r für das Q-Management*‘ zugewiesen, es übernimmt die operationelle Umsetzung des Q-Managements. Die Aufgaben des/der Delegierten sind in einer Stellenbeschreibung festgehalten (s. Q-Handbuch), die Vergütung für diese Arbeiten erfolgt aus dem Schulpool.

Der/die Delegierte leitet die *Q-Steuergruppe*. Diese besteht aus 3-5 Mitarbeitenden. Die Steuergruppe begleitet die Q-Prozesse, sie ist Ansprechstelle für Anliegen aus dem Kollegium und sie schlägt dem Kollegium und der Schulleitung Q-Massnahmen vor, welche sich aus Evaluationen als notwendig erweisen.

Der/die Delegierte arbeitet auch eng mit dem *Schulverwalter/der Schulverwalterin* zusammen und kann auf die Back-Office-Dienste zurückgreifen, insbesondere bei aufwändigen Datenerfassungs- und Datenauswertungsarbeiten.

Auf der Basis des Qualitätsleitbildes und des Schulprogramms erstellt die Schulleitung einen Mehrjahresplan (i.d.R. über vier Jahre) und aus ihm ableitend werden die Schuljahresziele festgelegt. Pro (Kalender-) Jahr werden zwei bis vier Ziele festgelegt. Mehrjahresplan und Schuljahresziele werden durch den *Schulrat* genehmigt.

Die wichtigsten *Steuerungsmassnahmen* der Schulleitung sind:

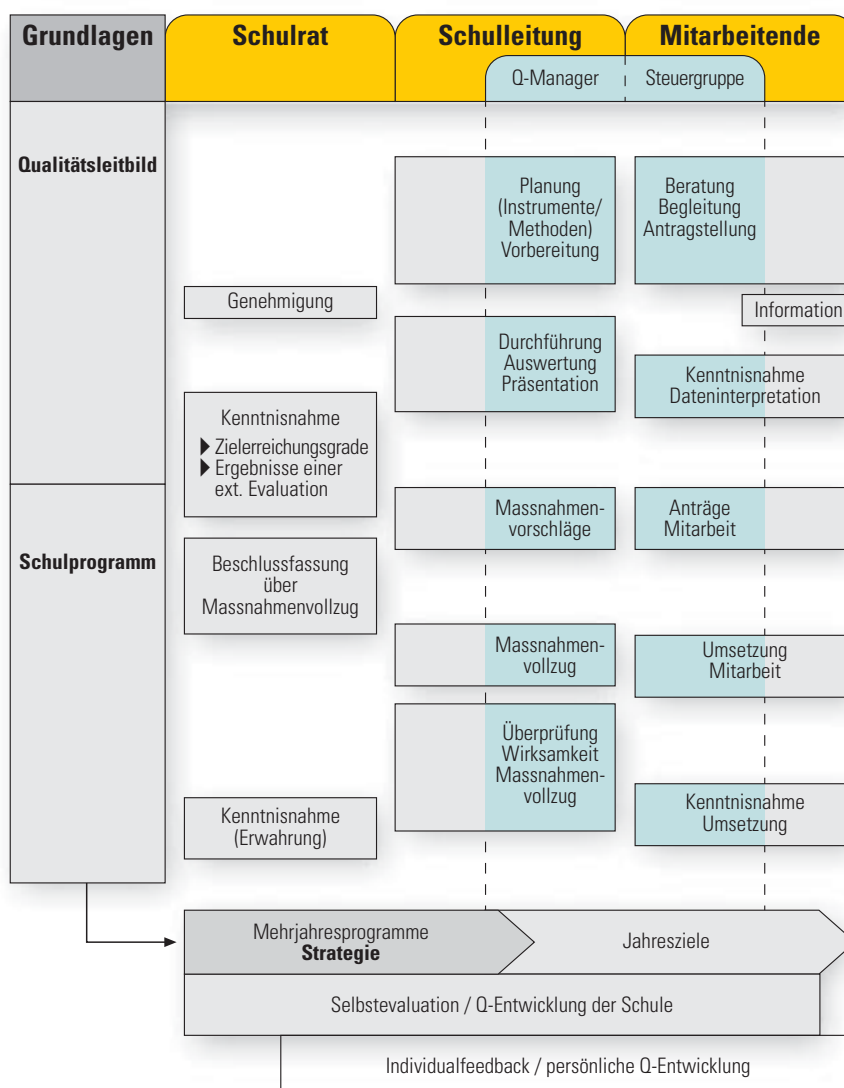
- Ausarbeitung von Mehrjahresplänen, abgeleitet aus den Aussagen des Q-Leitbildes und mit Schwerpunkten in den Bereichen ‚Steuerung der Q-Prozesse‘, ‚Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen Q-Entwicklung‘ sowie ‚Praxis der Selbstevaluation und der Qualitätsmessung‘
- die Erarbeitung der Jahresziele zuhanden des Schulrates und deren Umsetzung bis hin zur Rechenschaftsablegung

- Ausarbeitung der Projektpläne bzw. der Projektvereinbarungen zur Durchführung von datengestützten Selbstevaluationen (s. Kap. 3)
- Umsetzung der Optimierungsmassnahmen nach durchgeführten datengestützten Selbstevaluationen (gegebenfalls Durchführung einer zweiten Evaluation zur Überprüfung, ob die umgesetzten Massnahmen den gewünschten Effekt ausgelöst haben)
- Initiierung und Organisation von SchiLF (=Schulinterne Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung) zu Qualitätsfragen
- Führung und Förderung der Mitarbeitenden mittels Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen gemäss der Vorgaben der kantonalen Personalgesetzgebung (s. auch Kap.2.2.: Das MAG)
- die raschen Vermittlungsbemühungen bzw. Problemlösungsverfahren in Konfliktfällen.
- die Feststellung des Zielerreichungsgrades bei den Produkten des Leistungsauftrages und im Falle zu grosser Abweichungen bei den Standards die Ausarbeitung des Massnahmenplanes zuhanden des Amtes für Berufsbildung und Berufsberatung und dessen schulinterne Umsetzung
- Schulung der Mitarbeitenden in der Praxis der Feedback-Anwendung und seiner Verbindlichkeiten

### Schema für Mehrjahresplanung

Schwerpunkte	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
Steuerung der Q-Prozesse				
Praxis des Individual-Feedbacks und persönliche Q-Entwicklung				
Praxis der Selbstevaluation und der Qualitätsmessung				
Externe Evaluation				

### Ablauf der Q-Prozesse



## Worum geht es?

Bei der externen Schulevaluation besucht ein Evaluationsteam von 3-4 Personen die Schule, um deren Qualität zu erfassen und um als aussenstehende Personen ein unabhängiges Urteil über die Schulqualität zu formulieren. Es geht dabei nicht um die Überprüfung und die Beurteilung von Einzelpersonen, sondern um die Schule als Ganzes (Institution und Kultur). Die Evaluatorinnen und Evaluatoren führen Dokumentenanalysen, Beobachtungen und Interviews durch und verfassen anschliessend einen Bericht zum Ist-Zustand und zum Entwicklungsbedarf der betreffenden Schule.

Im Q2E-Projekt bezieht sich die externe Schulevaluation auf das schuleigene Qualitätsmanagement („Metaevaluation des schulinternen Qualitätssystems“) sowie auf einen oder zwei Aspekte der Schul- und Unterrichtsqualität („Primärevaluation der Schul- und Unterrichtsprozesse“).

Die externe Beurteilung soll eine unabhängige Sicht auf die Schulqualität ermöglichen und damit ein möglichst glaubwürdiges Qualitätsurteil erbringen. Das Verfahren der externen Schulevaluation im Q2E-Modell will die beiden grundlegenden, teilweise widersprüchlichen Funktionen von Entwicklungsorientierung und Rechenschaftslegung, die jeder Evaluation innewohnen, möglichst ausgewogen erfüllen. Einerseits soll die externe Schulevaluation Anstösse zur Schulentwicklung geben; sie hat in diesem Sinne eine Feedback- und Entwicklungsfunktion. Andererseits aber dient die externe Schulevaluation als rechenschaftsorientierte Evaluation des Qualitätsmanagements. Die Rechenschaftslegung geschieht zunächst gegenüber den Schulbehörden als direkte Adressaten des Evaluationsberichts, darüber hinaus aber auch gegenüber der Zertifizierungsinstanz und indirekt gegenüber einer weiteren Öffentlichkeit.

## Die GIBL-Praxis

Die Schule ist im Frühjahr 2003 erstmals einer externen Schulevaluation unterzogen worden.

### Mitglieder des Evaluationsteams:

- Dr. Walter Goetze (Leiter), Büro für Bildungsfragen, 8800 Thalwil
- Dr. Hans Keller, 8180 Bülach
- Arthur Saladin, 4052 Basel
- Dr. Barbara Seidemann, 8008 Zürich

### Eingesetzte Evaluationsverfahren:


Als Methoden wurden eingesetzt

- Gruppeninterviews (Schulleitung, Steuergruppe)
- Ratingkonferenzen (zweimal zwei Gruppen von Lehrpersonen mit unterschiedlichen Befragungsschwerpunkten, vier Gruppen von Lernenden)
- Interviews (Aufsichtskommission, Hausdienst, technischer Dienst, Verwaltung)
- Freie Beobachtungen (Schulhäuser, Mensa, Umgebung)

### Ablaufplan:

- Erste Besprechung mit der Schule: 21.11.02
- Planungssitzung mit der Schule: 14.01.03
- Evaluation: 04.02., 05.02. und 06.02.03
- Mündliches Datenfeedback: 02.04.03
- Bericht: Mitte April 03

Der 32seitige Bericht fasst die Evaluationsergebnisse in sechs Kernaussagen zusammen und gibt, auf diesen aufbauend, sechs Empfehlungen ab zur Optimierung des Q-Managements. Diese Empfehlungen sind im Zeitraum von September 2003 bis Dezember 2004 umgesetzt bzw. das schulinterne Q-Management ist angepasst worden. Die hier vorliegende Broschüre stellt das so revidierte GIBL-Q-System vor und ersetzt die erste Ausgabe vom 25.09.2002.



Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion  
Kanton Basel-Landschaft  
Gewerblich-industrielle  
Berufsschule Liestal

**Inhalt**

**Teil 1** Evaluationsbericht zu den Standards des Qualitätsmanagements Q2E

**Zur Ausgangslage**

Das Q2E-Projekt  
Angaben zur Schule  
Evaluationskonzept und Vorgehen  
Evaluationschwerpunkte und Qualitätsstufen  
Eingesetzte Evaluationsverfahren

Evaluationsergebnisse I:  
Zum Profil des Qualitätsmanagement

Evaluationsergebnisse II:  
Beurteilung entlang vorgegebener Standards

Evaluationsergebnisse III:  
Positionierung innerhalb der vier Qualitätsstufen

**Teil 2a** Evaluationsergebnisse zum zusätzlichen Evaluationsfokus der Schule: Shadowing

**Teil 2b** Evaluationsergebnisse zum zusätzlichen Evaluationsfokus des Kantons: SchILF

## 1 Externe Evaluation

- 1. Teil (weiss)  
**Qualitätsmanagement Q2E**
- 2. Teil (gelb)  
**SchILF-Tagungen**
- 3. Teil (grün)  
**Shadowing**

Februar 2003

- Shadowing (Begleitung jeweils zweier Lernender während eines ganzen Tages)
- Aktenstudium (insbesondere Qualitätsordner 1/2 und 2/2)

# Die Q2E- Zertifizierung

## Worum geht es?

Die Q2E-Zertifizierung ist möglich für Schulen und Bildungsinstitutionen, die ihr schulinternes Qualitätsmanagement im Rahmen der Komponenten 1 bis 5 umfassend aufgebaut und dokumentiert haben. Die Zertifizierung baut auf dem Bericht der externen Schulevaluation auf. In diesem Bericht muss bestätigt sein, dass die Schule mehrheitlich die vorgegebenen Standards des Qualitätsmanagements erreicht hat oder dass nur noch wenige, zusätzliche Massnahmen umgesetzt werden müssen, um die QM-Standards zu erfüllen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann sich die Schule bei einer akkreditierten Zertifizierungsstelle anmelden.

Mit einem Q2E-Zertifikat kann die Schule nach aussen glaubwürdig nachweisen, dass sie ein wirksames Qualitätsmanagement aufgebaut hat. Sie zeigt damit, dass ihr Qualitätsmanagementsystem von einer externen, unabhängigen Stelle untersucht worden ist und den festgelegten Kriterien eines ganzheitlichen, auf Nachhaltigkeit hin ausgelegten Systems der Qualitätsevaluation und -entwicklung entspricht.

## Die GIBL-Praxis

Die Zertifizierung erfolgte im Frühjahr 2005 durch



Swiss TS Technical Services AG

Ein Unternehmen des Schweizerischen Verein für technische Inspektionen (SVTI) und des TÜV Süddeutschland



mit folgendem Zertifizierungsprozess:



## Der Zertifizierungsprozess

Schule

SWISS TS

### Qualitätsentwicklung Q2E



### Zertifizierung Q2E



## Das Q-Handbuch

3

Im Q-Handbuch sind alle schulinternen Dokumente zu unserem Qualitätsmanagement abgelegt.

Dies sind einerseits die Formulare, Merkblätter und Planungsdokumente, mit denen die wiederkehrenden Aktivitäten in den Bereichen ‚Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung‘, ‚Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule‘ sowie ‚Steuerung der Q-Prozesse durch die Schule‘ bearbeitet werden. Zum andern enthält das Q-Handbuch sämtliches Datenmaterial, welches nach erfolgten Projekten gesammelt und ausgewertet worden ist, samt Massnahmenplanungen.

Bei dieser Gelegenheit wird gerne darauf hingewiesen, dass sämtliche Schuldokumente elektronisch gespeichert sind und nach Benutzerkategorien geordnet jederzeit im Internet abgerufen werden können ([www.gibliestal.ch](http://www.gibliestal.ch)).



Gliederung/Inhalt des Q-Handbuches:

### **Ordner 1/2**

1. Unsere Schule im Überblick
2. Unser Qualitätsmanagement
3. Das Qualitätsleitbild
4. Individual-Feedback und persönliche Qualitätssicherung
5. Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung
6. Externe Evaluation
7. Zertifizierung
8. ...
9. ...

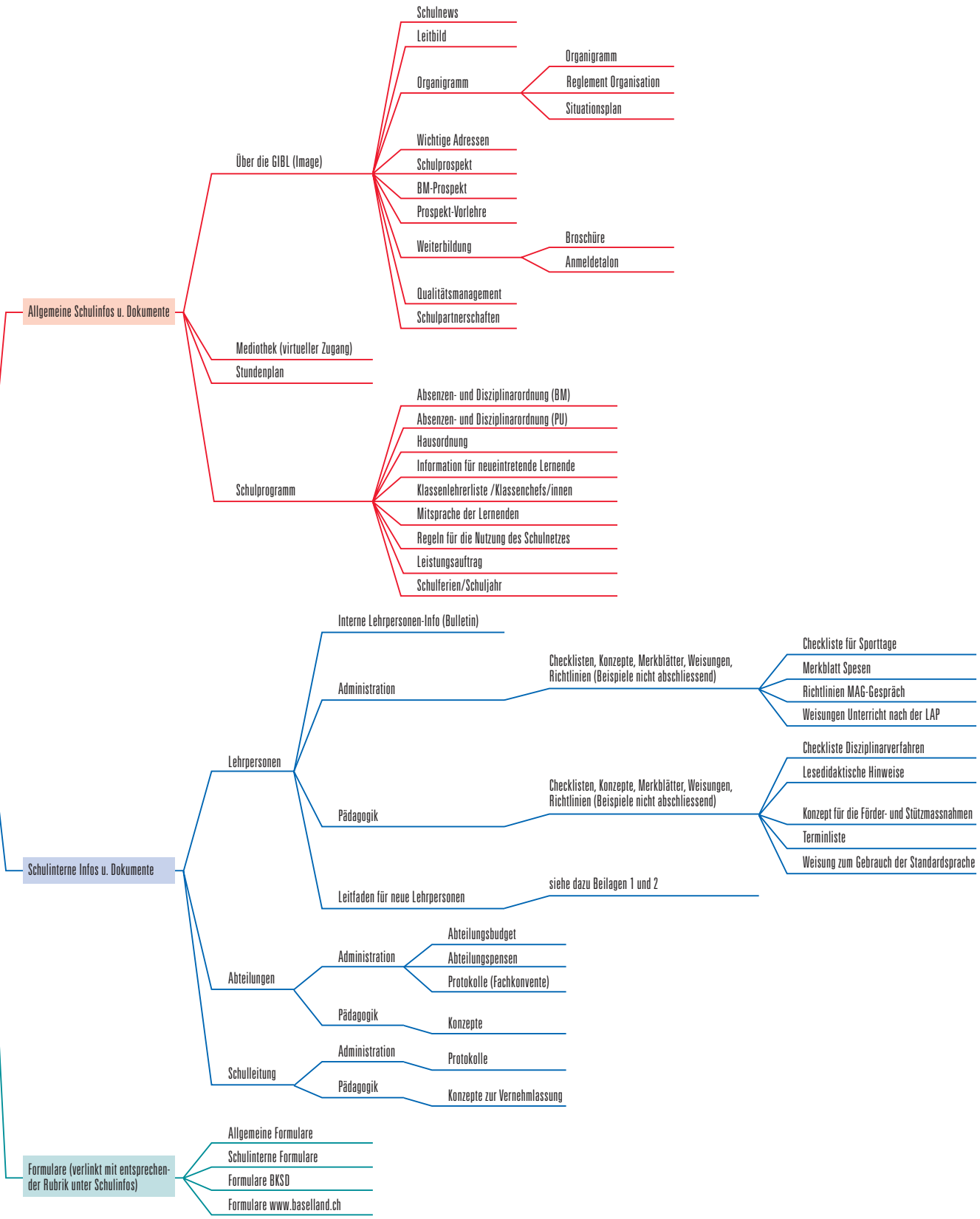
### **Ordner 2/2**

1. Der Leistungsauftrag des AfBB und die Produkte unserer Schule
2. Schulinterne Kommunikation (Focus 2000/01)
3. Unsere Schule aus der Sicht der Lehrbetriebe (Focus 2001/02)
4. GIBL-Sportunterricht - Quo vadis? (Focus 2003/04)
5. Das Schülermonitoring (Focus 2003/04)
6. ...
7. ...
8. ...
9. ...

### **Struktur des schulinternen Dokumentenablagensystems**

Schulinfos

**GIBL-Dokumente im Netz**  
17.12.2004 - v4





### **Bundesgesetz vom 13. Dezember 2002 über die Berufsbildung** (Berufsbildungsgesetz, BBG)

#### Art. 8 Qualitätsentwicklung

- 1 Die Anbieter von Berufsbildung stellen die Qualitätsentwicklung sicher.
- 2 Der Bund fördert die Qualitätsentwicklung, stellt Qualitätsstandards auf und überwacht deren Einhaltung.



### **Verordnung vom 19. November 2003 über die Berufsbildung** (Berufsbildungsverordnung, BBV)

#### Art. 3 Qualitätsentwicklung (Art. 8 BBG)

- 1 Das Bundesamt erstellt eine Liste mit Methoden zur Qualitätsentwicklung in den einzelnen Bereichen der Berufsbildung. Diese Liste wird periodisch überprüft.
- 2 Die Anbieter der Berufsbildung können unter den in der Liste aufgeführten Methoden zur Qualitätsentwicklung frei wählen. Die Kantone können für öffentlichrechtliche Anbieter eine Methode vorschreiben.
- 3 Die vom Bundesamt aufgestellten Qualitätsstandards genügen aktuellen Anforderungen und tragen den Bedürfnissen der unterschiedlichen Angebote Rechnung.



### **Bildungsgesetz vom 6. Juni 2002**

#### **B Qualitätssicherung**

#### § 60 Durchführung und Zuständigkeiten

- 1 Die öffentlichen Schulen unterziehen sich regelmässig sowohl einer internen als auch einer externen Evaluation.
- 2 Der Schulrat ist für die Durchführung der internen Evaluation verantwortlich und gewährleistet die Umsetzung der daraus resultierenden Massnahmen.
- 3 Die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion ist zuständig für die Durchführung der externen Evaluation der öffentlichen Schulen und der Privatschulen, welche der Aufsicht des Kantons unterstellt sind oder im Auftrag der Trägerschaft Schülerinnen und Schüler aufnehmen. Sie zieht aussenstehende Expertinnen und Experten bei und kann Evaluationsaufträge an Dritte erteilen.
- 4 Die Umsetzung der aus der externen Evaluation resultierenden Massnahmen wird für das kantonale Bildungswesen durch die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion gewährleistet, für die einzelne Schule durch deren Schulrat.
- 5 Das Nähere regelt die Verordnung.

#### § 61 Interne Evaluation

- 1 Die Schulen sind frei in der Wahl der Evaluationsmethode. Sie legen im Schulprogramm die Kriterien fest, nach denen sie ihre Arbeit selber evaluieren.
- 2 Die Schulleitung wertet die Resultate der internen Evaluation zuhanden des Schulrates aus und setzt vom Schulrat beschlossene Massnahmen um.
- 3 Das Nähere regelt die Verordnung.

#### § 62 Externe Evaluation

- 1 Die externe Evaluation vermittelt der Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion Steuerungswissen. Den Schulen gibt sie Aufschluss darüber:
  - a wie ihre Arbeit in pädagogisch-fachlicher, personeller, organisatorischer und anderer Hinsicht beurteilt wird;
  - b wo im Vergleich zu anderen Schulen innerhalb und ausserhalb des Kantons ihre Stärken und Schwächen liegen;
  - c durch welche Massnahmen die Qualität ihrer Arbeit gezielt verbessert werden kann;
  - d ob die vorgegebenen Lernziele erreicht werden.
- 2 Der Bericht über die externe Evaluation richtet sich an den Schulrat und an die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion.
- 3 Das Nähere regelt die Verordnung.



## Verordnung für die Berufsbildung vom 13. Mai 2003

### D Interne Evaluation

#### § 24 Zielsetzung

Die Schulen führen selber regelmässig eine interne Evaluation über die Qualität ihrer Arbeit durch, um Steuerungswissen für ihre weitere Entwicklung zu erhalten.

#### § 25 Inhalt

Die interne Evaluation nimmt insbesondere Bezug auf:

- a die Überprüfung des Schulprogramms und dessen Realisierung;
- b den Unterricht der Lehrerinnen und Lehrer;
- c die im Unterricht erzielten Schulleistungen der Auszubildenden;
- d die Arbeit der Schulleitung.

#### § 26 Durchführung

- 1 Die Auszubildenden, Erziehungsberechtigten, Behörden, Berufsverbände, Lehrbetriebe, das nichtunterrichtende Schulpersonal und die abnehmenden Schulen und Institutionen werden in angemessener Form in die interne Evaluation einbezogen.
- 2 Die Schulleitung führt die interne Evaluation im Auftrag des Schulrates durch.
- 3 Das System der internen Evaluation wird im Rahmen des Schulprogramms durch die Schulleitung in Zusammenarbeit mit dem Lehrerinnen- und Lehrerkonvent festgelegt.
- 4 Die Schulleitung wertet die Resultate der internen Evaluation zuhanden des Schulrates aus und setzt vom Schulrat beschlossene Massnahmen um.

### E Externe Evaluation

#### § 27 Zielsetzung

- 1 Die externe Evaluation ergänzt die interne Evaluation und wird auf diese abgestimmt.
- 2 Die externe Evaluation bezweckt insbesondere:

- a die Überprüfung und Bewertung des Verfahrens der internen Evaluation;
- b die Vermittlung einer fachlichen Aussensicht zu den vereinbarten Evaluationsbereichen;
- c die Vermittlung von Steuerungswissen für die Weiterentwicklung der Schule;
- d die Beschaffung von Steuerungswissen für die Weiterentwicklung des kantonalen Bildungssystems.

#### § 28 Inhalt

Die externe Evaluation nimmt insbesondere Bezug auf:

- a die im Schulprogramm und den Lehrplänen gesetzten Lern- und Ausbildungsziele;
- b die Unterrichtsqualität;
- c die im Unterricht erreichten Schulleistungen der Auszubildenden;
- d die stufenspezifischen Aspekte der Ausbildung der Auszubildenden;
- e die Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen und Vorgaben der Behörden;
- f die Verwendung der finanziellen Mittel;
- g die Integration der Genderthematik als Querschnittsaufgabe.

#### § 29 Durchführung

- 1 Die Bildung-, Kultur- und Sportdirektion ist für die regelmässige Durchführung der externen Evaluation verantwortlich und bestimmt die Evaluationsbereiche. Die Schulen haben das Recht, einen Evaluationsbereich selber festzulegen.
- 2 Die externe Evaluation wird von interdisziplinär zusammengesetzten Evaluationsteams durchgeführt, die vom Amt für Berufsbildung und Berufsberatung eingesetzt werden.
- 3 Das Evaluationsteam legt in Absprache mit der Schulleitung den Ablauf der externen Evaluation fest.
- 4 Nach der Durchführung verfasst das Evaluationsteam zuhanden des Schulrates, der Schulleitung und des Amtes für Berufsbildung und Berufsberatung einen Bericht, der seine Beobachtungen, eine Beurteilung und Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung enthält. Das Amt für Berufsbildung und Berufsberatung und das Evaluationsteam haben kein Weisungsrecht gegenüber der Schule.

## Die GIBL-Q-Geschichte

5



### 1992 - 1993

Die sog. Cernay-SchiLF vom 06./07. August 1992 bildet den Auftakt zur Erarbeitung eines Schulleitbildes.

In einem mehrstufigen Prozess erarbeitet das Team Ruedi Riesen (Lehrerververtretung) und Josua Oehler (Rektor) zusammen mit dem externen Begleiter Theo Schärer (Visura-Treuhand) die definitive Fassung des Schulleitbildes, welches an einer Urnenabstimmung anfangs Juni 1993 vom Kollegium angenommen und von der Aufsichtskommission am 21. Juni 1993 genehmigt wurde.

### 1995

Am 10./11. Februar 1995 finden als SchiLF in der alten Fabrik in Maisprach sog. Leitbildgespräche statt. Unter der Leitung der beiden Psychologen/Unternehmensberater Louis Waldspühl und René Kaiser setzt sich das Kollegium mit wichtigen Aussagen im Leitbild auseinander.



### 1997

Am 06./07. Juni 1997 finden die zweiten Maispracher SchiLF statt. Erstmals wird eine Umfrage bei den Schülern und Schülerinnen zum Unterricht an unserer Schule durchgeführt; die Resultate werden diskutiert und daraus werden Empfehlungen für die Lehrpersonen abgeleitet.

### 1999

In der Ebenrain SchiLF vom 26.03.1999 erhält das Kollegium durch verschiedene externe Referenten eine Einführung und einen Überblick über die verschiedenen Q-Systeme (ISO 9000, 2Q/FQS, NW EDK-Projekt)

### 1999 – 2003

Als Quereinsteigerin nimmt die Schule am von der NW EDK seit dem Jahre 1996 lancierten Pilotprojekt ‚Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung auf der Sekundarstufe II‘ teil. Die Schule wird durch Armand Claude, wbz Luzern, begleitet. Schulintern übernimmt eine Steuergruppe unter der Leitung von Peter Siegrist, Schreinerfachlehrer, die Federführung.

### 2003

Mit der Durchführung einer externen Evaluation im Frühjahr 2003 findet des NW EDK-Projekt offiziell seinen Abschluss.

### 2003 – 2004

Die Schule setzt die anlässlich der externen Evaluation abgegebenen Empfehlungen um und optimiert ihr Q-System. Einem Mitglied der Schulleitung wird offiziell die Funktion ‚Delegierte/r für das Qualitätsmanagement‘ zugewiesen, eine neu zusammengestellte dreiköpfige Steuergruppe aus dem Kollegium arbeitet mit ihm eng zusammen.

### 2005

Die Schule erhält die Zertifizierung für QZE





▲ Die Mitglieder der Steuergruppe des NW EDK-Projektes Q2E der Liestaler Berufsfachschule (von links):

Armand Claude, externer Schulbegleiter, Vize-direktor wbz Luzern; Marlies Sonderegger, BM-Mathematiklehrerin; Peter Siegrist, lokaler Projektleiter, Schreinerfachlehrer; Josua Oehler, Rektor; Elsbeth Riesen, Lehrerin für Allgemeinbildung; Roland Beck, Mitglied der Aufsichtskommission; Peter Gehrig, Fachlehrer für Automobilberufe

◀ Das Evaluatorenteam zum Q-Management (von links): A. Saladin, W. Götze, B. Seidenmann, H. Keller

◀ Die neue GIBL-Steuergruppe (von links): Ruedi Riesen, Mitglied der Schulleitung und Delegierter für das Qualitätsmanagement; Christian Schmid, Fachlehrer für Landmaschinenmechaniker; Petra Dittmar, Lehrerin für Allgemeinbildung und Sport; Urs Hemmig, Schreinerfachlehrer

Das Kapitel «Die Qualitätsphilosophie von Q2E» sowie die sechs Unterkapitel «Worum geht es?» sind dem nachfolgend dargestellten Schuber entnommen. Eine unentbehrliche Grundlage für Schulen, welche ein Qualitätsmanagementmodell nach Q2E aufbauen wollen.

*Wir danken dem hep-Verlag für die Abdrucksrechte.*



Norbert Landwehr, Peter Steiner

### Q2E

Qualität durch Evaluation und Entwicklung  
Konzepte, Verfahren und Instrumente  
zum Aufbau eines Qualitätsmanagements  
an Schulen

Im Rahmen eines interkantonalen Projektes mit dem Titel «Q2E» (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) haben verschiedene Schulen der Sekundarstufe II (Berufsschulen und Gymnasien) Möglichkeiten gesucht, ein schulisches Qualitätsmanagement zu erproben und Konzepte, Verfahren und Instrumente, die sich in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen bewährt haben, bezüglich ihrer Übertragbarkeit auf schulische Verhältnisse zu überprüfen.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen ist das schulspezifische und praxisnah konzipierte Qualitätsmanagementmodell Q2E für Bildungsinstitutionen entstanden.

Zielgruppen: Schulleitungen, Lehrpersonen, Behörden

[www.hep-verlag.ch/mat/qee](http://www.hep-verlag.ch/mat/qee)  
Formulare zur Selbstdeklaration

#### Broschüre 1

Peter Steiner, Norbert Landwehr,  
Philipp Gonon

#### Q2E – Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität

Aspekte eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen

#### Broschüre 2

Norbert Landwehr

#### Q2E – Basisinstrument zur Schulqualität

Systematische Darstellung wichtiger  
Qualitätsansprüche an Schule und Unterricht

#### Broschüre 3

Norbert Landwehr

#### Q2E – Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur

Konzepte, Verfahren und Instrumente zur  
Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen

#### Broschüre 4

Norbert Landwehr, Peter Steiner, Hans Keller

#### Q2E – Schritte zur datengestützten Schulevaluation

Eine Anleitung zur Systematischen Datenerhebung mit Fragebogen.

#### Broschüre 5

Norbert Landwehr, Peter Steiner

#### Q2E – Grundlagen der externen Schulevaluation

Verfahrensschritte, Standards und Instrumente zur Evaluation des Qualitätsmanagements



Gewerlich-industrielle Berufsfachschule Liestal  
Mühlemattstrasse 34, CH-4410 Liestal

Telefon 061 906 88 88, Telefax 061 906 88 89



[www.gibliestal.ch](http://www.gibliestal.ch)