

## Konzept Qualitätsmanagement Gymnasium Muristalden

### 1. Einleitung

Qualität ist in Unternehmungen und Bildungsinstitutionen ein wichtiges Thema. Mit einem professionellen Management ist die Qualität nicht nur permanent zu überprüfen sondern auch zu verbessern. Angestrebt werden möglichst gute Leistungen unter möglichst günstigen Bedingungen.

Das Kerngeschäft des Gymnasiums Muristalden ist die Ausbildung einerseits, d.h. die Schülerinnen und Schüler zu befähigen, die hohe Hürde einer Maturität zu meistern, die Bildung andererseits, d.h. sie studierfähig werden zu lassen und ihre Persönlichkeit und ihre Kompetenzen so weit zu stärken und zu fördern, dass sie in der Lage sind, gemäss Art. 5 des MAR „anspruchsvolle Aufgaben in der Gesellschaft“ zu übernehmen. „Die Menschen stärken, die Sachen klären“, lautet denn auch der Leitsatz von Hartmut von Hentig in unserem Gesamtleitbild. Das Selbstverständnis, dass wir ein gutes, attraktives Gymnasium sind, muss der Realität standhalten. Wir leben davon, dass anspruchsvolle, leistungsfähige, engagierte Schülerinnen und Schüler uns immer wieder suchen, dass sie zu uns kommen und ihre Ausbildung bei uns machen wollen.

#### 1.1 Qualitätsbegriff

Es gibt zwei Lesarten des Begriffs der Qualität, deren Bedeutungen sich zwar überschneiden, nicht aber decken:

Da gibt es, zum einen, den **philosophischen Qualitätsbegriff**. Etymologisch bedeutet der Begriff der Qualität (lat. qualitas) die Beschaffenheit, die Struktur, die Eigenart eines wahrgenommenen Gegenstandes. Qualität beschreibt hier, was an einem Gegenstand, einer Schule etwa, wahrnehmbar ist: Merkmale, Eigenschaften. Darüber hinaus interessieren die Bedeutungen des Wahrgenommenen. Warum ist das, was ist, so? Und weshalb macht es Sinn, dass es gerade so, und nicht anders, ist? – Diese Art der Qualitätsreflexion sucht die Eigenart, die Identität, ja die Einzigartigkeit des Wahrgenommenen und will primär nicht vergleichen und bewerten. Qualitätsreflexion in diesem Sinne könnte an unserer Schule heissen, den Blick auf das zu richten, was Identität stiftet, auf das, was uns als unterrichtende Individuen ausmacht, auf das, was unsere Arbeit authentisch, einmalig, ja einzigartig macht, weil sie mit uns übereinstimmt. Qualitätsreflexion, so verstanden, kann uns helfen, uns besser zu verstehen und klarer zu erkennen, wer wir sind und was wir genau wollen.

Es gibt, zum andern, den **ökonomischen Qualitätsbegriff**. Dieser ist pragmatischer Art. Hier steht die Wirkung des Wahrgenommenen im Vordergrund. Man registriert, um zu vergleichen und zu bewerten. Es gibt den Besseren, und damit auch den Schlechteren. Hier interessieren primär die Eignung, die Passung, das Niveau, der erklimmte Wert in einer Vergleichsskala. Man hat das qualitativ Stärkere im Auge, das, was sich gegenüber dem Andern abhebt, was es auszeichnet. Hier entstehen Benchmarks, Ranglisten und Rankings. Und hier bedeutet jeweils der neu gemessene, höhere Wert, dass der frühere, tiefere schlechter gewesen ist.

Betrachtet man die heutigen Qualitätssysteme, so entsteht der Eindruck, dass oft die zweite, die ökonomische Qualitätsarbeit, im Zentrum des Interesses steht. Wir spüren hier den Wind des angelsächsischen Systems, in dem die Schulen nach eingespielten Standards ihre Plätze auf Ranglisten einnehmen und entsprechend mehr oder weniger qualitativen, ökonomischen und prestigeträchtigen Wert haben. Natürlich können und wollen wir uns dieser Tendenzen nicht verschliessen. Benchmarkresultate sind für uns nützlich und hilfreich, Stärken und Schwächen erfassbar zu machen und daraus Entwicklungsfelder abzuleiten. Uns interessiert indes auch der erste, der philosophische Qualitätsbegriff. Qualität im Bildungswesen hat mit Charakter zu tun. Mit Orientierungssinn, mit Neugierde und Offenheit. Mit Interesse am Andern, der uns hilft, ja überhaupt ermöglicht, die Konturen einer eigenen Identität zu erkennen. Diese kann nicht entstehen, wenn Menschen möglichst das Gleiche anstreben wie andere, wenn sie so sein möchten wie andere, oder nur besser, sondern indem sie auch das Abweichende suchen (und pflegen), die Eigenschaften, welche sie von andern Menschen unterscheiden und sie einmalig machen. Darum kann ein Lernfortschritt oder ein Produkt im Bildungsprozess nur Qualität haben, wenn die beteiligten Menschen sich Zeit und Mühe genommen haben, es sich zu eigen zu machen. Das braucht Zeit. Zeit, die uns in einer schnelllebig gewordenen Bildungswelt mit ihren von der Ökonomie her kommenden Qualitätssystemen und -standards zuweilen abhanden zu kommen droht.

## 1.2 Tradition des Qualitätsmanagements am Gymnasium Muristalden

Für ein privates Bildungsinstitut ist ein guter gesellschaftlicher Ruf von existenzieller Bedeutung. Die Diskussionen rund um die Qualität unserer Schule, insbesondere auch der Qualität unseres Schulunterrichts, haben deshalb am Gymnasium Muristalden eine lange Tradition. Regelmässige Schüler- und Elternumfragen gibt es seit Jahrzehnten, also lange vor der Institutionalisierung eines neuen Qualitätssysteme. Ebenso ist das Bestreben der Schule seit jeher spürbar, sich, durch eine eigenständige, identitätsstiftende Profilierung auf dem von Konkurrenz geprägten Bildungsmarkt zu behaupten. Die Bemühungen widerspiegeln den jahrelangen Prozess einer langsam gewachsenen, auf Identität hin zielenden Schulentwicklung. Verfolgt man die einzelnen Entwicklungsschritte, erkennt man darin, dass die Qualitätsentwicklung am Gymnasium Muristalden seit jeher ein gemeinsam gestalteter Prozess war, der sich ganz nach der Vorstellung von „*Schule als lernende Organisation*“ vollzog.

## 1.3 Die Vorgaben des Kantons

Mit der Einführung von **New Public Management (NPM)** auf den 1. Januar 2005 hat das MBA (ERZ Bern) den Rahmen für die Qualitätsentwicklung an den Gymnasien abgesteckt. Es formulierte neue Wirkungs- und Leistungsziele für die Schulen der Sekundarstufe 2, insbesondere auch für die Bildung von schuleigenen Qualitätsmanagementsystemen. Diese müssen die folgenden sechs Komponenten aufweisen:

- Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung
- angemessene Q-Organisation und Q-Dokumentation
- Individualfeedback und persönliche Q-Entwicklung
- datengestützte Schulevaluation und Schulentwicklung
- qualitätssichernde Führung der Mitarbeitenden mit regelmässigen Arbeitsplatzgesprächen
- externe Schulevaluation.

Die Standards sollten der Qualitätsstufe 3 des Q2E-Systems<sup>1</sup>: „Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt“ entsprechen.

### 1.4 Schritte hin zum Qualitätsmanagementmodell

Um das Qualitätsmanagementsystem des Gymnasiums Muristalden auf Sommer 2011 zu komplettieren, beschäftigten wir uns damit:

- eine tragfähige Organisationsstruktur zu entwickeln, welche fähig ist, ein wirksames Qualitätsmodell und einen Qualitätsprozess in Gang zu halten
- die Qualitätsziele zu konkretisieren und sie in einem Qualitätsleitbild festzuhalten
- das Q-Managementmodell nach den Vorgaben des Kantons auszurichten
- das Kollegium durch Schulungen auf die Erfordernisse des neuen Q-Managementprozesses vorzubereiten.

Im Folgenden wird das Gesamtkonzept unseres Qualitätsentwicklungsmanagements dargestellt.

## 2. Zielsetzungen des Qualitätsmanagementmodells

Die Qualitätsentwicklung am Gymnasium Muristalden als ganzheitliches System:

- dient der Aufrechterhaltung und kontinuierlichen Verbesserung des Kerngeschäftes Unterricht und der am Hause sich vollziehenden Prozesse
- legt die Modalitäten des Q-Managementmodells transparent fest und gibt den Beteiligten Informationen und Instrumente zur Beurteilung, Überprüfung, Sicherung und Entwicklung der Qualität ihrer Arbeit
- fasst den Selbstanspruch unserer Schule, die verschiedenen Qualitätsbereiche betreffend, in einem Qualitätsleitbild zusammen
- knüpft an die Tradition unserer Qualitätsbemühungen an, übernimmt bewährte Instrumente, ergänzt diese durch neue Feedback- und Verarbeitungsmethoden und trägt damit zu einer von allen Beteiligten gelebten Qualitätsentwicklungskultur bei
- benutzt verschiedene, z.T. kombinierte Instrumente und kommt damit, unter Wahrung von verbindlichen Rahmenvorgaben, der Vielfalt der hier Tätigen entgegen
- trennt zwischen Entwicklungs- und Rechenschaftsebene einerseits, zwischen institutioneller und individueller Ebene andererseits
- erfüllt die Ansprüche, welche der Kanton an die Qualitätssysteme der Schulen stellt
- sorgt dafür, dass die Verfahren und Ergebnisse intern und extern kommuniziert werden und stärkt damit die Sicherung der Position unserer Schule in der sich stetig ändernden Bildungslandschaft.

## 3. Das Qualitätsleitbild als Zentrum des Qualitätsprozesses

Im Rahmen eines fast zweijährigen Schulentwicklungsprojekts wurde von Kollegium und Schulleitung in minutiöser gemeinsamer Arbeit ein Qualitätsleitbild entworfen und am 31. März 2011 verabschiedet. Dieses wurde einerseits vom Schulleitbild, andererseits vom Q2E-System abgeleitet. So lehnen sich etwa unsere **4 Qualitätsdimensionen** inhaltlich an die Dimensionen des Q2E an. Im Qualitätsleitbild haben wir, Kollegium und Schulleitung, festgelegt, was wir uns in unserer pädagogischen Arbeit konkret vornehmen. Dabei sind **23 Qualitätsziele** entstanden; es sind Vorsätze, an denen wir uns messen lassen wollen. Das Qualitätsleitbild fungiert somit als Kriterienkatalog für unsere Evaluationsaktivitäten. Diesen sind die mit Einzelpunkten angefügten Fragen der **Qualitätsreflexion** dienlich. Am Qualitätsleitbild, welches in Broschüren-Form vorliegt, wird somit das Profil der Schule

---

<sup>1</sup> Siehe Landwehr, Norbert / Steiner, Peter: Q2e. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. 6 Bände. HEP-Verlag 2007

sowohl gegen innen wie auch gegen aussen sichtbar. Es konkretisiert den Selbstanspruch in einer greifbareren Weise als das Schulleitbild.

#### 4. Akteure des Q-Managements

Es sind dies:

- die Schüler/-innen
- die einzelnen Lehrpersonen. – Und aus dem Kollegium hervorgehend:
  - die Steuergruppe
  - die Arbeitsgruppe Schulentwicklung
  - die Gymnasiumskonferenz
  - die Arbeitsgruppe Weiterbildung
- das Rektorat

Die **Schülerinnen und Schüler** sind die wichtigsten Akteure des Qualitätsmanagements. Sie sind Ausgangspunkt und Zielpunkt unserer Qualitätsbemühungen. Diese haben als hauptsächlichstes Ziel die Optimierung des Unterrichts. Aktiv am Qualitätsmanagement beteiligt sind die Lernenden, wenn sie ihr Feedback geben. Durch Lernreflexion arbeiten sie an sich auch an der Entwicklung ihrer Selbstkompetenz.

Als zweitwichtigste Personengruppe fungieren die **Lehrpersonen**, welche für die Umsetzung des Qualitätsmanagements zuständig sind.<sup>2</sup> Zentral ist ihre Funktion, weil sich nur das, was sie mit ihrer Haltung, Einstellung und mit ihrer Überzeugung tun, positiv auf die Unterrichtsqualität auswirkt.

Verpflichtend ist für alle Lehrpersonen am Hause:

- in einer der verschiedenen Q-Gruppen<sup>3</sup> aktiv mitzumachen, sowohl kollegiales Feedback wie auch Schülerrückmeldungen einzuholen und sich so am Q-Prozess der Schule zu beteiligen
- die wichtigsten Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Massnahmen zur Entwicklung der eigenen Unterrichtstätigkeit zu dokumentieren
- unter Berücksichtigung des EVA-Kreises<sup>4</sup> kontinuierlich an der Qualität des Unterrichts zu arbeiten.
- die Schulungs- und Weiterbildungsanlässe, welche die Gymnasiumskonferenz auf Antrag der AG Weiterbildung beschlossen hat, mitzumachen
- im Zweijahresrhythmus ein Mitarbeitergespräch mit einem Rektoratsmitglied zu führen.<sup>5</sup>

Massgeblich organisiert und gestaltet wird der Qualitätsprozess durch die **Steuergruppe**. Diese besteht aus drei vom Rektorat mandatierten Lehrpersonen (den sogenannten Qualitätsverantwortlichen), dem Rektor und dem Prorektor.

Die Aufgaben der Steuergruppe sind:

- Aufbau und In-Gang-Haltung des Q-Managements
- Begleitung der Qualitätsarbeit
- Umsetzen der Ergebnisse in Q-Massnahmen.

Als eine Art Echo-Gruppe fungiert im Qualitätsprozess die **Arbeitsgruppe Schulentwicklung**. Sie besteht aus den Mitgliedern der Steuergruppe und aus Vertretungen der am Gymnasium unterrichteten Fächer. Die AG Schulentwicklung bildet ein begleitendes, reflektierendes und Impulse gebendes Or-

---

<sup>2</sup> Die Pflichten der Lehrer/-innen in Sachen Q-Management sind im Dokument „Pflichtenheft Lehrperson“ (Punkt 3), vor allem auch in dessen Anhang „Merkblatt (Beilage zum Pflichtenheft Lehrperson)“ unter Punkt 3. „mitarbeiten in der Schul-, Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung“ fassbar.

<sup>3</sup> Siehe Seite 8

<sup>4</sup> Siehe Seite 16

<sup>5</sup> Siehe hierzu das „Merkblatt Mitarbeitergespräch“

gan des Schul- und Qualitätsentwicklungsprozesses. Sie ist Diskussionsgremium, in dem qualitätsrelevante Evaluationsdaten interpretiert werden. Aktuelle Themen und Probleme können hier vertieft behandelt werden.

Die AG Schulentwicklung fungiert auch als Ideenpool, welcher die Agenda der Gymnasiums-konferenz (GK) alimentiert.

Zentrales Organ der Schulorganisation ist die ca. allmonatlich stattfindende **Gymnasiums-konferenz**. Hier werden die wichtigsten Entscheide getroffen und alle Reglemente, Leitfäden, Merkblätter verabschiedet. Die Gymnasiums-konferenz kann Aufgaben an spezifische Beauftragte und/oder an weitere Arbeitsgruppen weitergeben. Es sind dies die drei operativen Organe Fachschaften, Steuergruppe und AG Weiterbildung. Diese nehmen die Themen in ihre Diskussion auf, arbeiten ihrerseits an der Realisierung der angedachten Lösungswege und führen die Pläne weiter aus. Die daraus resultierenden Ideen und Konzepte werden wiederum in die Gymnasiums-konferenz zurückgetragen, wo sie erneut diskutiert, gegebenenfalls nochmals überarbeitet und schliesslich verabschiedet werden. Durch diesen Kreislauf ist die gesamte Lehrerschaft in den Prozess involviert, sie kann aktiv mitgestalten und mitentscheiden. Die Konsequenzen müssen dann aber auch gemeinsam getragen werden.

Dieses Vorgehen ist typisch für die Arbeitsweise am Gymnasium Muristalden, welches dadurch das demokratische Element aktiv zu leben und eine hohe Mitwirkungsmöglichkeit der Einzelnen zu erreichen versucht.

Die bereits erwähnte **AG Weiterbildung** beobachtet den Schul- und Qualitätsentwicklungsprozess mit Blick auf mögliche oder sich aufdrängende Weiterbildungen und Schulungen. Sie organisiert und führt, mit dem Rektorat zusammen, kollegiumsinterne Weiterbildungsanlässe. Und zwar:

- im Rahmen der regelmässig stattfindenden Konferenzen
- an Kollegiumstagen oder -halbtagen
- an den alle zwei Jahren stattfindenden mehrtägigen Retraiten.

Das Rektorat, bestehend aus dem Rektor und dem Prorektor, trägt die Verantwortung für den Qualitätsmanagementprozess. Es stellt geeignete Rahmenbedingungen und Ressourcen für die Qualitätsentwicklung zur Verfügung. Als Mitglied der Steuergruppe nehmen die Schulleiter alle Aufgaben und Pflichten der Qualitätsverantwortlichen wahr. Das Rektorat ist auch den Verantwortlichen des Amtes Mittelschulen (MBA/ERZ) an den jährlich stattfindenden Reporting-/Controllinggesprächen Rechenschaft über die Umsetzung der kantonalen Rahmenvorgaben schuldig.

## 5. Die Instrumente des Qualitätsmanagements

Hier geht es um die in Gebrauch stehenden Instrumente des Qualitätsmanagements. Vorerst seien sie in der folgenden Tabelle zuerst einmal nur aufgelistet. Generell unterscheidet man zwischen Instrumenten für die individuelle Ebene und Instrumenten für die institutionelle Ebene:

<b>Individuelle Ebene</b>	<b>- Lehrerbereich</b>	
	<p>Instrumente des <b>Schülerfeedbacks</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielscheibe</li> <li>• Reporter</li> <li>• Stammtisch</li> <li>• SWOT-Analyse</li> <li>• Kräftefeldanalyse</li> <li>• Satzergänzung</li> <li>• Skalenbasierte Einschätzung des Unterrichts</li> <li>• evtl. andere...</li> </ul>	<p>Instrumente der kollegialen Arbeit: <b>Q-Gruppen</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenseitige Unterrichtsbesuche</li> <li>• Kollegiale Praxisberatung (Intervision)</li> <li>• Q - Entwicklungsprojekt</li> <li>• Tandem</li> <li>• Unterrichtsreflexion</li> <li>• Exempel &amp; Etüden</li> <li>• Lehrkunst-Projekt</li> <li>• Teamteaching im Panorama</li> </ul>
<b>Institutionelle Ebene</b>	<p><i>Andere Instrumente des individuellen Qualitätsmanagements:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitergespräche mit kommentierten Unterrichtshospitationen (MAG)</li> <li>• Informelle Gespräche zwischen Schulleitung und Kollegium</li> <li>• Verordnete Schülerfeedbacks bei vermuteten Qualitätsdefiziten</li> <li>• Institutionalisierte Rückmeldung der Maturaexperten/-innen</li> </ul>	
	<p><b>- Schülerbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückmeldungen zu Arbeiten und kommentierte Leistungsbeurteilungen</li> <li>• Klassenstunden zur Alltagsreflexion</li> <li>• Lernberichte der Quarta und der Tertia</li> <li>• Standortgespräche der Sekundaklassen</li> </ul>	
	<p><b>- Interne Instrumente und Verfahren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gymnasiumskonferenz</li> <li>• Elterngesprächsabende der Quarta und Sekunda</li> <li>• Stärke-Schwäche-Analyse der Geschäftsleitung</li> <li>• Qualitative Datenerhebung in Form von Briefevaluationen</li> </ul>	
	<p><b>- Externe Instrumente und Verfahren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peer Reviews</li> <li>• Maturitäts-, Hochschulübertritts- und Studienverlaufsstatistiken des EDI</li> <li>• Benchmarking (NW EDK)</li> <li>• Reporting- und Controllinggespräche mit dem AMS des MBA (ERZ)</li> <li>• Metaevaluation (IFES)</li> </ul>	

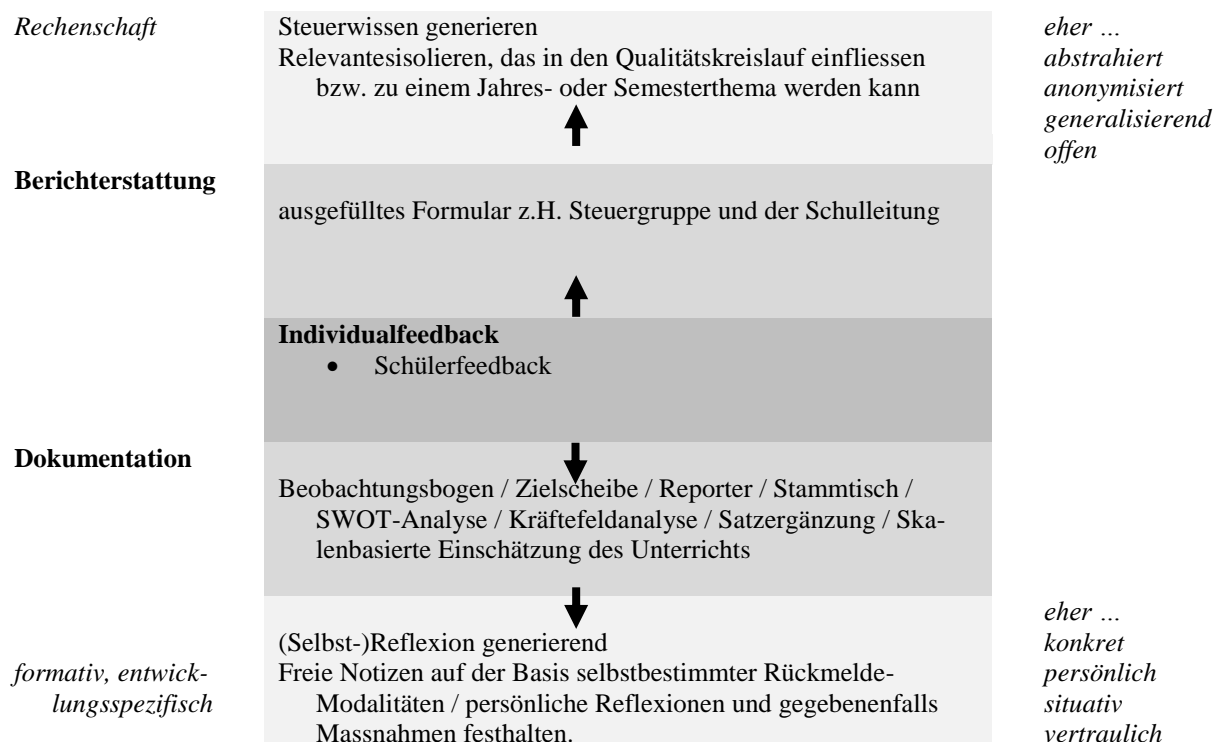
Es folgt nun, bis [Seite 12](#), die Beschreibungen der einzelnen Instrumente:

## 5.1 Schülerfeedback

Die Schülerfeedbacks sind das eine zentrale Instrument der individuellen, persönlichen Qualitätsentwicklung. Als Grundsätze zum Schülerfeedback gelten:

- Evaluiert werden bedeutsame Fragestellungen, welche entweder von der Steuergruppe vorgegeben oder von der Lehrperson selbst gewählt werden. Sie leiten sich aus den Ansprüchen des Qualitätsleitbildes<sup>6</sup> ab und entsprechen meist auch den persönlichen Anliegen der involvierten Lehrkräfte im Hinblick auf eine Optimierung ihrer Unterrichtstätigkeit.
- Es empfiehlt sich, nicht zu viel aufs Mal zu wollen, sondern an überschaubaren und konkreten Themen zu arbeiten, die als sinnvoll oder als persönlich bereichernd erscheinen.<sup>7</sup>
- Qualität wird hier nicht verstanden als statische Norm, sondern als dynamische Grösse. Ausgehend vom Qualitätsleitbild und immer wieder auf dieses bezugnehmend, ist sie von den Beteiligten zu definieren und im Hinblick auf mögliche Verbesserungen zu evaluieren.
- Jede Lehrperson muss ein Schülerfeedback pro Jahr einholen, verarbeiten und dokumentieren.
- Die zu erstellende **Feedback-Dokumentation** hält Angaben zur Vorgehensweise fest, etwa zu erkannten Stärken und Schwächen, und ist Ausdruck des individuell formativen Prozesses der Lehrkraft. Sie bildet, auch wenn sie dem Rektorat nicht vorgelegt werden muss, eine Grundlage für das Mitarbeitergespräch mit der Schulleitung. Die **Berichterstattung** erfolgt durch Ausfüllen eines vorgegebenen Formulars.<sup>8</sup> Unter Wahrung der persönlichen Vertraulichkeit wird dort erkanntes Steuerwissen an die Qualitätsverantwortlichen weitergeleitet.

Die folgende Darstellung veranschaulicht die Feedbackidee:



<sup>6</sup> Hilfreich für die Eruiierung relevanter Evaluationsthemen sind auch die an verschiedenen Konferenzen behandelten „Zehn Kriterien guten Unterrichts“ von Hilbert Meyer (siehe Anhang, **Beilage 1**)

<sup>7</sup>Zum Beispiel:

- an pädagogischen Themen wie Atmosphäre während des Unterrichts / Kommunikation mit den Schülern/-innen / Unterstützung *oder*
- an didaktisch-methodischen Themen wie Stundenaufbau / Funktion und Effizienz der eingesetzten Arbeits- bzw. Sozialformen *oder*
- an Fragestellungen betreffend Unterrichtswirkung wie Verfestigung des Gelernten / Lernerfolg / Lernzielerreichung.

<sup>8</sup> Siehe Anhang, **Beilage 2**

Die Lehrpersonen sind in der Regel frei, welche Instrumente sie für das Einholen von Schülerrückmeldungen einsetzen wollen. Die Steuergruppe stellt ein Manual mit theoretischem Material und einzelnen konkreten Vorschlägen, wie Unterrichtstätigkeit evaluiert werden kann, zur Verfügung. Ein Methodenkoffer in Form eines Ordners mit zahlreichen Möglichkeiten liegt im Lehrerzimmer auf. Zudem hat die Steuergruppe das Kollegium anlässlich von Schulungseinheiten mit sieben Feedbackmöglichkeiten vertraut gemacht:

- Zielscheibe
- Reporter
- Stammtisch
- SWOT-Analyse
- Kräftefeldanalyse
- Satzergänzung
- Skalenbasierte Einschätzung des Unterrichts.<sup>9</sup>

Damit die Umfragen der Lehrpersonen nicht massiert in einzelnen Klassen vorkommen und damit für alle ersichtlich wird, wann in den Klassen Umfragen von Lehrpersonen stattfinden, ist im Lehrerzimmer eine Schautafel aufgestellt, welche den Evaluationsprozess im Rahmen des Schülerfeedbacks visualisiert.

## **5.2 Beschreibung der Instrumente der kollegialen Qualitätsarbeit: die Q-Gruppen**

Die Q-Gruppen sind, nach dem Schülerfeedback, das zweite zentrale Instrument der individuellen, persönlichen Qualitätsentwicklung.

Die Q-Gruppen haben die folgenden drei Aufgaben:

- ausgehend vom Qualitätsleitbild die Evaluationsthemen und Zielsetzungen festzulegen (wenn diese von der Steuergruppe nicht bereits vorgegeben wurden)
- Tätigkeiten (z.B. Unterrichtsbesuche) gemeinsam zu planen, durchzuführen und auszuwerten: spiegeln, reflektieren, kommentieren
- eine Dokumentation zu erstellen und Bericht zu erstatten.

Die für alle obligatorische Arbeit in Q-Gruppen fördert die kollegiale Zusammenarbeit. Aus ihr heraus entstehen Ideen für die individuelle Unterrichtsentwicklung, aber auch für weitere Projekte der Schulentwicklung.

Im momentanen Q-Managementmodell des Gymnasiums Muristalden sind folgende Q-Gruppen im Einsatz:

- Q-Gruppe gegenseitige Unterrichtsbesuche (nach dem Modell von BeFaSEB)
- Q-Gruppe Kollegiale Praxisberatung (Intervision)
- Q-Gruppe Entwicklungsprojekt
- Q-Gruppe Tandem Unterrichtsreflexion
- Exempel & Etüden
- Q-Gruppe Lehrkunst-Projekt
- Q-Gruppe Teamteaching im Panoramafach.

– Diese Instrumente werden alle in der **Beilage 3** beschrieben.

### **Dokumentation/Berichterstattung Q-Gruppen:**

Wie in obigen Kurzbeschrieben festgehalten, haben die Q-Gruppen ihren Qualitätsprozess zu dokumentieren. Dies im Sinne von persönlichen Notizen für die individuelle Qualitätsarbeit. Aber auch als allgemeine Rückmeldung zur geleisteten Q-Gruppen-Tätigkeit an die Steuergruppe. Da das Rektorat Teil der Steuergruppe ist, fungiert die Rückmeldung der Q-Gruppe an die Steuergruppe auch als Rechenschaftslegung gegenüber der Schulleitung. Die Berichterstattung erfolgt, indem ein von der Steuergruppe vorgegebenes Formular<sup>10</sup> ausgefüllt wird. Die Q-Gruppen können, wenn sie das bevorzugen,

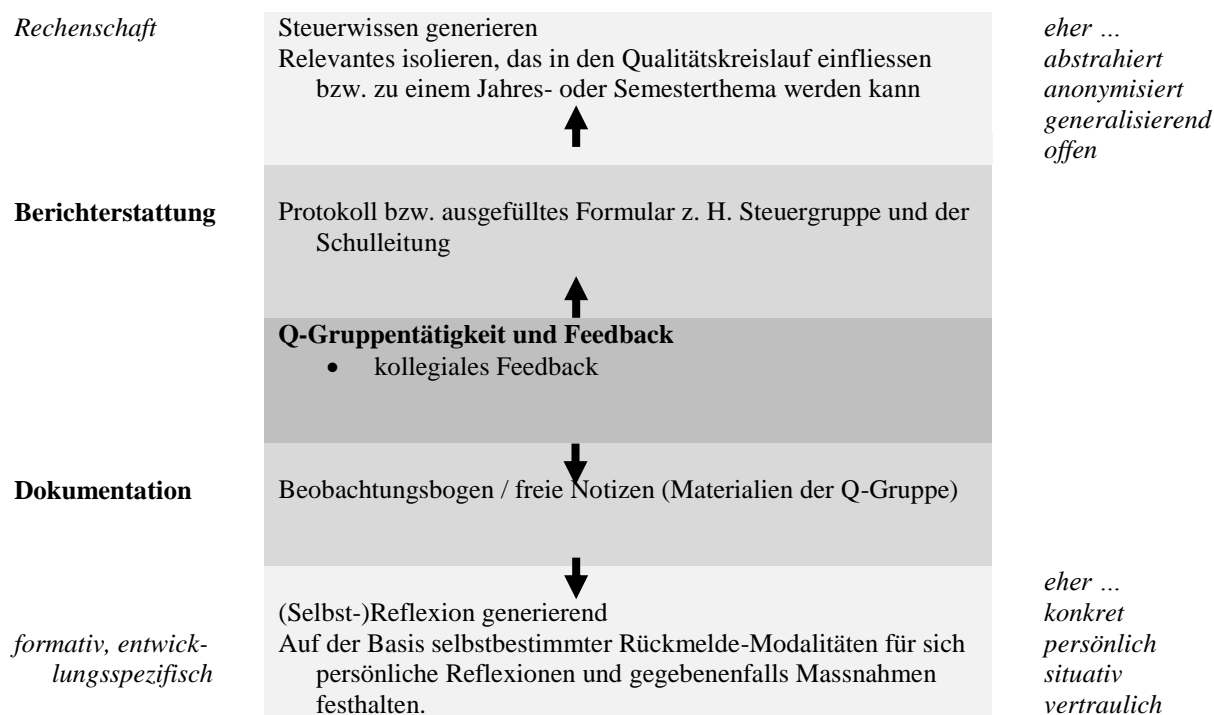
---

<sup>9</sup>Diese Instrumente werden in einem den Lehrpersonen bereitgestellten **Methodenkoffer** beschrieben.

<sup>10</sup> Siehe **Beilage 4**

der Steuergruppe auch ein Protokoll abgeben. Unter Wahrung der persönlichen Vertraulichkeit wird dadurch erkanntes Steuerwissen an die Qualitätsverantwortlichen weitergeleitet.

Konkret heisst das (in Anlehnung an das Prozedere des individuellen Feedbacks auf Seite 7)



### 5.3 Beschreibung der anderen Instrumente der individuellen Qualitätsentwicklung

#### Die Mitarbeitergespräche mit kommentierten Unterrichtshospitationen (MAG)

Ziel der alle zwei Jahre stattfindenden MAG ist die Reflexion des beruflichen Standortes wie auch die Unterstützung persönlicher Entwicklungen. Erkannte Stärken und Schwierigkeiten werden im Gespräch so offen, wie dies möglich ist, analysiert, und es wird gemeinsam nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht. Die MAG sind immer an einen Unterrichtsbesuch durch das Rektorat gekoppelt. Ablauf und vorgesehene Gesprächsinhalte sind im Leitfaden MAG festgehalten.

#### Die informellen Gespräche zwischen Schulleitung und Kollegium

Die Kleinheit des Gymnasiums und die starke Anwesenheit des Rektorats im Schulalltag führen immer wieder zu informellen Gesprächen, in denen Alltagsprobleme rund um die Qualität besprochen werden können. Auch wenn es sich hier um kein bewusst eingebautes „offizielles“ Q-Element handeln kann, dient die hohe Begegnungsfrequenz der Optimierung der Schul- und Prozessabläufe. Dazu gehören auch die informellen Begegnungen, die sich im Lehrerzimmer oder an den fachschaftlich zusammengelegten Arbeitsplätzen ergeben. Gerade hier werden oft Gespräche geführt, die weit über den üblichen Smalltalk hinausgehen und der Schul- und Qualitätsentwicklung kräftige Impulse verleihen.

#### Verordnete Schülerfeedbacks bei vermuteten Qualitätsdefiziten<sup>11</sup>

Wird bei einer Lehrperson aufgrund wiederholter Reklamationen von Lernenden und Eltern ein Qualitätsdefizit vermutet, führt das Rektorat in den betroffenen Klassen mit Hilfe eines vorgefertigten Fragebogens und aufgrund anberaumter Gespräche eine Qualitätsanalyse durch. Evaluieren werden verschiedene Aspekte des in Frage gestellten Unterrichts. In diesem Verfahren haben sich die Schülerinnen und Schüler auch zu ihrer persönlichen Einstellung dem Fach gegenüber und zu ihrer Arbeitshaltung im Unterricht der betroffenen Lehrperson zu äussern. Dies nach dem Motto „Keine Fremdevaluation ohne Selbstevaluation“. Die Lehrperson verfasst ebenfalls einen Bericht, in dem sie zu den erhoh-

<sup>11</sup> Es besteht ein „Konzept zum Umgang mit vermuteten Qualitätsdefiziten bei Lehrpersonen“; siehe Beilage 5

benen Vorwürfen Stellung nimmt und ihrerseits beschreibt, wie sie die Klasse und die Arbeitshaltung der einzelnen Schüler wahrnimmt.

Das Instrument baut auf dem Vergleich von Schüler- und Lehrerangaben auf. Das Rektorat wertet die Daten aus, präsentiert das Resultat einerseits der Klasse, andererseits der Lehrperson, führt über erkannte Schwächen mit ihnen Gespräche. Diese Gespräche haben meist eine mediatisierende Funktion. Es werden Ziele festgelegt, die durch eine spätere Evaluation überprüft werden.

### **Die institutionalisierte Rückmeldung der Maturaexperten/-innen**

Die Expertinnen und Experten machen zu jeder Fachprüfung eine schriftliche Rückmeldung. Sie nehmen darin Stellung zu folgenden Punkten: „Übereinstimmung der Aufgabenstellung mit Lehrplan und Lernzielen“ / „Kompetenzstand der Schülerinnen und Schüler in Relation zum Lehrplan“. Dieses Instrument erlaubt eine ständige Überprüfung unseres zentralen Ausbildungszieles, nämlich unsere Schülerinnen und Schüler zu befähigen, die Maturitätsstufe zu erlangen. Darüber hinaus bekommen die Lehrpersonen, die automatisch eine Kopie dieses Rückmeldebogens erhalten, wichtige Informationen zur Qualität ihrer Prüfungsvorbereitung und -gestaltung.

## **5.4 Instrumente der individuellen Qualitätsentwicklung auf Ebene der Schülerschaft**

Nicht nur die Lehrerschaft, auch die Schülerschaft hat ihre Arbeit kontinuierlich zu evaluieren und zu optimieren. Dies passiert im Schulalltag aufgrund der **Lehrerückmeldungen** und der kommentierten Zensuren, welche die Lernenden zu ihren Arbeiten erhalten. Dies passiert auch in den der Arbeits- und der Alltagsreflexion dienenden **Klassenstunden**.

In unserem Qualitätsmanagementsystem sind zwei zusätzliche Instrumente für die Schülerschaft vorgesehen:

### **Die Lernberichte der Quarta und der Tertia**

Der Lernbericht bildet eine Alternative zu der oft erlebten Fremdbeurteilung durch die Lehrpersonen in Form von Noten. Die Schülerinnen und Schüler evaluieren anhand eines Fragebogens den eigenen Lernprozess und die erzielten Leistungen (Selbstbeurteilung).

Im Zentrum der Reflexion stehen: das Lernverhalten, die Motivation im Fach, die Lernfortschritte und Lernschwierigkeiten, die Befindlichkeit in der Klasse. Automatisch werden dabei auch Fragen des Unterrichtsklimas, der Didaktik der Lehrperson, der eingesetzten Lehrformen angesprochen. Im Feedback, das sich der Schüler bzw. die Schülerin selbst gibt, erhält somit auch die Lehrperson ein Feedback zur Wirkung ihres Unterrichtes.

### **Die Standortgespräche der Sekundaklassen**

Es handelt sich hier um institutionalisierte Gesprächsrunden zwischen Schülern/-innen und Lehrpersonen. Immer vier Gymnasiastinnen oder Gymnasiasten bereiten sich anhand eines Fragekatalogs auf ein Gespräch mit zwei Lehrpersonen vor. Das Gespräch dauert in der Regel 1½ Stunden. Auch da, nach Ablauf der Standortgespräche, entstehen Kurzberichte mit der Dokumentation der wichtigsten Ereignisse und allfälliger Massnahmen. Eingesetzt wird das Instrument in der Sekunda.<sup>12</sup>

## **5.5 Die Instrumente und Verfahren des institutionellen Qualitätsmanagements**

Nach den Evaluationsinstrumenten für die individuelle Qualitätsentwicklung kommen wir zu jenen Instrumenten und Verfahren, welche der Qualitätsrecherche und -reflexion auf Schulebene dienen. Auch hier ist das Instrumenten-Setting so aufgebaut, dass es dem Anspruch einer 360-Grad-Feedback-Kultur entspricht.

Zur Anwendung kommen sowohl interne wie auch externe Verfahren:

---

<sup>12</sup> Im WoWasWie besteht ein Leitfaden zu Lernbericht und Standortgespräch.

## ***5.5.1 Beschreibung der internen Instrumente des institutionellen Qualitätsmanagements***

### **Die Gymnasiumskonferenz (GK)**

Diese findet zwei bis dreimal pro Quartal statt. Die Kleinheit der Schule erlaubt es, dieses für die Organisation und die Qualitätsentwicklung zentrale Gefäss im Diskussionsmodus zu gestalten. Im stehenden Traktandum „Rückblicke“ wird jeder vollzogene Prozess, jeder verflossene Anlass, einer kurzen Evaluation unterzogen. Dabei wird untersucht und protokollarisch festgehalten, was sich im Hinblick auf eine nächste Durchführung des Anlasses optimieren lässt.

Das Instrument Gymnasiumskonferenz ist, was die Schulorganisation und -entwicklung angeht, sicher eines unserer wirksamsten Qualitätsentwicklungsmittel überhaupt.

### **Die Elterngesprächsabende der Quarta und Sekunda**

Als Alternative zu den informationslastigen Elternabenden des Herbstes und als zusätzlich wirksames Evaluationsmittel hat das Gymnasium den immer im Frühsommer mit den Eltern der Quartaner/-innen und Sekundaner/-innen stattfindende Gesprächselternabend ins Leben gerufen. Die Elternabende werden genutzt, um in gemischten Gruppen von Eltern, Lernenden und Lehrkräften ein zusätzliches Feedback einzuholen. Es entstehen Protokolle, die, mit Blick auf allenfalls generierbares Steuerwissen, von den Q-Verantwortlichen ausgewertet werden.

### **Die Stärke-Schwäche-Analyse der Geschäftsleitung**

Um zu überprüfen, ob die Strategievorhaben umgesetzt werden und wie es um die Zufriedenheit von Lernenden, Lehrenden und Eltern steht, führt die Geschäftsleitung alle drei bis vier Jahre am Gymnasium, an der Fortbildungsabteilung und in der Volksschule eine Stärke-Schwäche-Analyse (360°-Evaluation) durch. Angelehnt an unser Leitbild wird ein Fragebogen entwickelt, den unsere Lehrpersonen, unsere Schülerinnen, Schüler und ihre Eltern auszufüllen haben. Der Bogen ist bewusst allgemein gehalten. Es geht nicht um die Feedback-Einholung qualitativer Einzelaspekte, sondern um eine quantitativ repräsentative Erhebung zur Frage, in welchen Bereichen Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit registriert werden kann. In jenen Bereichen, die in der Stärke-Schwäche-Analyse unbefriedigend abschneiden, muss durch präzisere Umfragenabteilungsweise erhoben werden, warum es zu diesem Resultat gekommen ist. Aus diesem neuen Wissen heraus werden gezielte Massnahmen zur Qualitätsverbesserung geplant und eingeleitet.

### **Die qualitative Datenerhebung in Form von Briefevaluationen**

Die Briefevaluation ist eine persönliche Form der Qualitätsreflexion. Im Gegensatz zu den grossflächigen Benchmarking-Evaluationen und Stärke-Schwäche-Analysen, die eher allgemeine Resultate zu den Erwartungen, der Interessenlage, zum eingeschätzten Lernerfolg und zu den Zukunftsplänen der Gymnasiastinnen und Gymnasiasten liefern, strebt die Briefevaluation eine ganz individuelle Form des Feedbacks und des Austausches an: Einzelne Schülerinnen und Schüler geben persönlich Auskunft über ihren Schulalltag, über Angenehmes und weniger Angenehmes, sie sprechen ihre Schwierigkeiten an und vertiefen die Reflexion in einem fortgesetzten Austausch von Briefen oder Mails mit einem professionellen Schriftsteller bzw. einer Schriftstellerin. Der Autor moderiert den Briefwechsel. Was zur Sprache kommt, ist, als eine Art qualitatives Evaluationsresultat, wichtig und wertvoll.

## ***5.5.2 Beschreibung der externen Instrumente des institutionellen Qualitätsmanagements***

### **Das Benchmarking der NW EDK**

Im Auftrag des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes (MBA) führt die Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz (NW EDK) alle ein bis zwei Jahre eine gross angelegte interkantonale Befragung in den Berner Gymnasien durch. Das Benchmarking ermöglicht einen Vergleich wesentlicher Aspekte der eigenen Schule mit schweizerischen und kantonalen Durchschnittswerten.

Es werden einerseits Abschlussbefragungen durchgeführt, in denen es um die Zufriedenheit der Absolventen mit ihrem Gymnasium, um die Kommunikation, um Unterrichtsqualität, Lerneffizienz, aber auch um Leitungsorganisation und Infrastruktur geht. Befragt werden andererseits auch Absolventen/-innen zwei Jahre nach Abschluss ihrer Matura. Sie beurteilen ihre Ausbildung somit rückblickend.

### **Die Reporting- und Controllinggespräche mit dem AMS des MBA (ERZ)**

An den Reporting-/Controllinggesprächen mit dem Amt für Mittelschulen der Erziehungsdirektion, welche im Rahmen des NPM alljährlich stattfinden, legt die Schulleitung regelmässig Rechenschaft über die Qualitätsbemühungen ab. Die Gespräche haben also einen metaevaluierenden Charakter. Besprochen werden aber auch die vom Amt ausgelösten Breiterevaluationen wie das oben erwähnte Benchmarking.

### **Die vom AMS (MBA / ERZ) verordnete Metaevaluation; durchgeführt von der IFES**

Das Amt Mittelschulen überprüft mittels externer Metaevaluationen, in welcher Weise die Gymnasien ihrer Pflicht nachkommen, ein tragfähiges Qualitätsmanagementsystem aufzubauen.

Damit sind sowohl die individuellen Instrumente zur Qualitätssteigerung der einzelnen Lehrpersonen wie auch die Instrumente des institutionellen Qualitätsmanagements beschrieben worden. Alle diese Instrumente liefern uns Steuerwissen, welches für die Festlegung von konkreten Qualitätsmassnahmen wie auch für die Bestimmung von zu bearbeitenden Jahresthemen unabdingbar ist.

## **6. Die Ebenen des Qualitätsprozesses: individuell versus institutionell – entwickelnd versus rechenschaftsablegend**

Wie in der Darstellung auf [Seite 6](#) bereits gezeigt, ist im Qualitätsmanagementprozess grundsätzlich zwischen individueller Ebene (Individualfeedback im Rahmen der persönlichen Unterrichtsentwicklung) und institutioneller Ebene (Schulevaluation im Rahmen des Schulentwicklungsprozesses) zu unterscheiden.

### **Individualfeedback (360°) und persönliche Unterrichtsentwicklung (Ebene Lehrperson)**

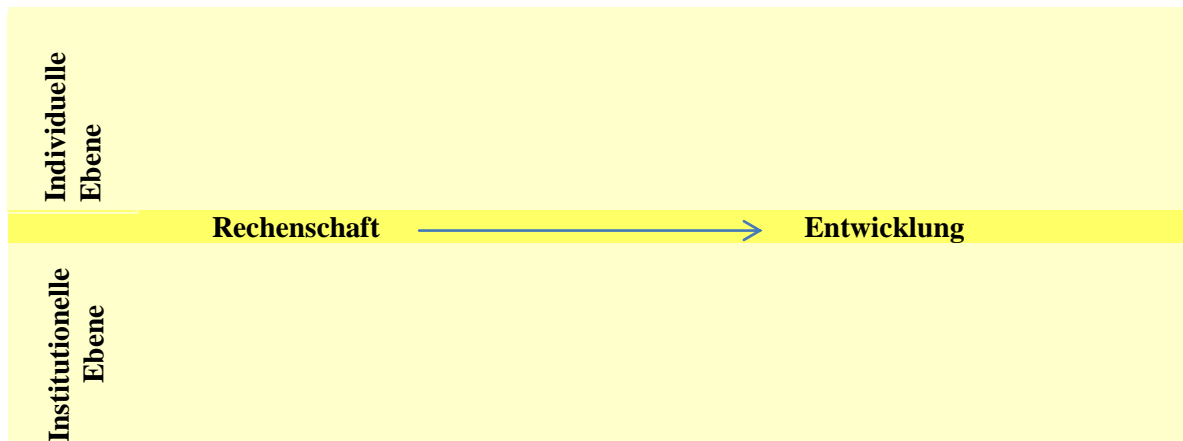
Mit verschiedenen Instrumenten und verbindlichen Rahmenbedingungen fördert und unterstützt die Schule eine offene, transparente und vernetzte 360°-Feedbackkultur zwischen den verschiedenen involvierten Personen (Schülerinnen bzw. Schüler, Lehrkräfte, Schulleitung, Externe). Gestützt auf die Resultate des Individualfeedbacks entwickeln die Lehrkräfte ihren Unterricht kontinuierlich weiter.

### **Schulevaluationen (360°) und Schulentwicklung (Ebene Institution)**

Die Schule führt regelmässig datengestützte Schulevaluationen durch und beteiligt sich an Evaluationen gemäss den Vorgaben der Abteilung Mittelschulen des MBA (ERZ). Die Ergebnisse aus diesen Evaluationen dienen der Weiterentwicklung der Schule, der Überprüfung der kantonalen Leistungs- und Wirkungsziele sowie den kantonalen und interkantonalen Vergleichen. Zusammen mit den Lehrkräften, ggf. auch den Schülerinnen und Schülern, zieht die Schulleitung aus Evaluationen Schlussfolgerungen und leitet gegebenenfalls entsprechende Schritte ein.

Neben der Unterscheidung zwischen individueller und institutioneller Ebene muss eine Institution in ihrem Qualitätsmodell aber auch zwischen **qualitätsfördernden Entwicklungsbemühungen** und ihrer **Rechenschaftspflicht** gegenüber Dritten, etwa gegenüber der Bildungsbehörde und ihren Aufsichtsorganen (im Fall des Gymnasiums Muristalden: AMS MBA / Verwaltungsrat Campus Muristalden).

Legt man die beiden besprochenen Gegensatzpaare (institutionelle versus individuell / Rechenschaft versus Entwicklung) zusammen, ergibt sich ein Kontinuum mit zwei Feldern:



Sämtliche Prozesse, welche mit der Qualitätsentwicklung zu tun haben, spielen sich in diesen beiden Feldern ab. Die einzelnen Instrumente, von denen im Kapitel 5 die Rede war, können nun im Kontinuum dieser beiden Felder verortet werden (siehe **nächste Grafik**).

Gewisse Instrumentedienen der Entwicklung, sei es jener der einzelnen Lehrperson, sei es jener der Schule als Gesamtorganisation. Sie haben formativen Charakter. Mit anderen Instrumenten wird Rechenschaft abgelegt. Sie haben summativen Charakter.

Zum besseren Verständnis der folgenden Überblickgrafik (**Seite 14**) sei erklärt, warum die einzelnen Instrumente im Spannungsfeld „Rechenschaft – Entwicklung“ an ganz verschiedenen Orten erscheinen: Einige dieser Instrumente dienen in erster Linie der Rechenschaftslegung und befinden sich entsprechend weit links. Andere unterstützen eher die Entwicklung und erscheinen darum auf der rechten Seite der Grafik. Allen Instrumenten gemeinsam ist ihre hier grafisch wiedergegebene (Schreib-)Ausrichtung von links nach rechts. Damit wird symbolisiert, dass jedes Instrument sowohl eine Rechenschaftsfunktion wie auch eine Entwicklungsauswirkung hat. So erscheint, um nur ein Beispiel zu nennen, das Mitarbeitergespräch MAG sowohl in der linken wie in der rechten Hälfte, weil es zwar der Rechenschaft der Lehrperson der Schulleitung gegenüber dient, weil aber in ihm stark auch Entwicklungsaspekte angesprochen werden.

**Rechenschaft****Entwicklung****Individuelle Ebene**

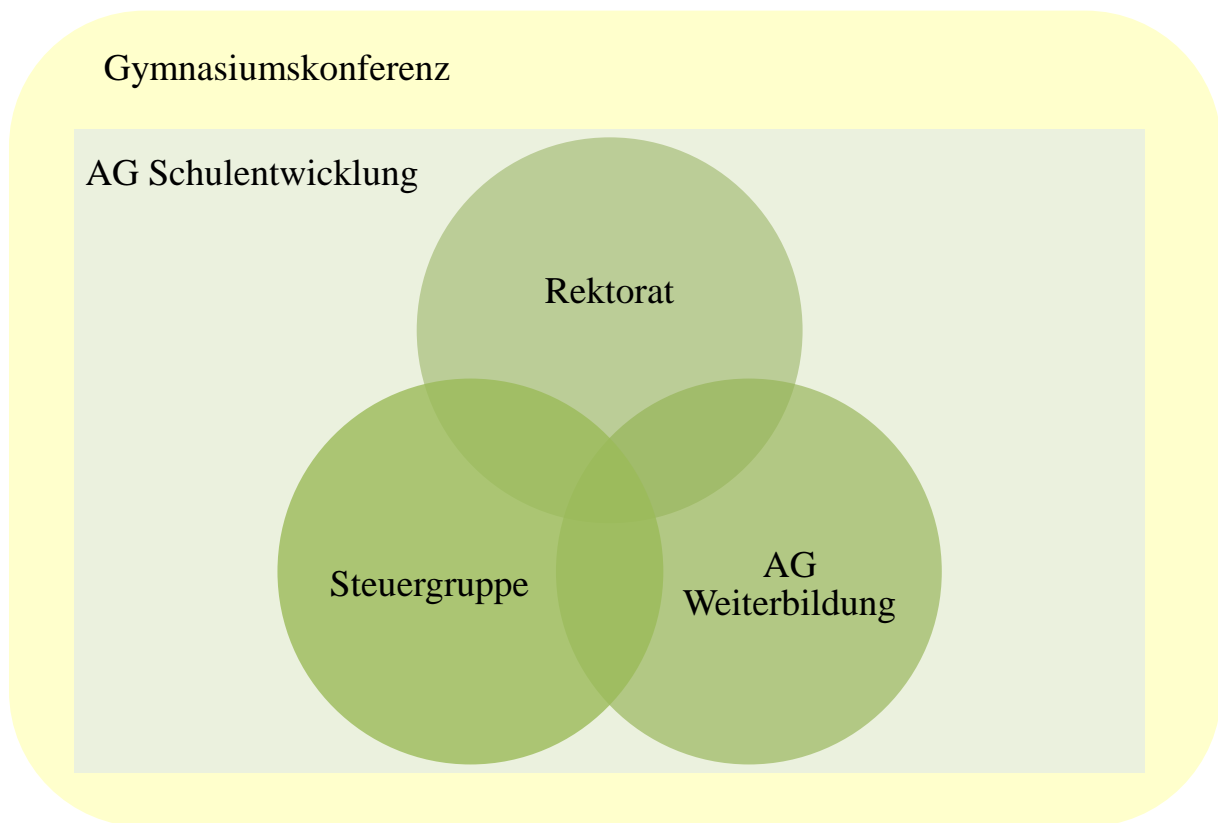
- **MAG** (Rechenschaft über Q-Gruppentätigkeit, Schülerfeedback / Folgerungen aus den Feedback, Entwicklungsschwerpunkte, Zielvereinbarungen / Weiterbildung und Zukunftsperspektiven)
  - **Q-Gruppen** (Vorbereiten, gemeinsame Tätigkeit z.B. Unterrichtsbesuche, spiegeln, reflektieren, kommentieren / Gemeinsame lernende Auswertung / Berichterstattung / Steuerwissen für Steuergruppe und Schulleitung)
- **Verordnete Schülerfeedbacks bei vermuteten Qualitätsdefiziten**
  - **Schülerfeedback** (Zielscheibe/Reporter/Stammtisch/SWOT-Analyse/Kräftefeldanalyse/Satzergänzung/Skalenbasierte Einschätzung des Unterrichts)
- **Rückmeldung der Maturaexperten/-innen**
  - **Lernberichte und Standortgespräche**
  - **Informelle Gespräche**

**Rechenschaft****Entwicklung****Institutionelle Ebene**

- **Reporting-/Controlling-Gespräche AMS** (MBA/ERZ)
  - **Qualitätsreflektierende und entwickelnde Gremien** (Gymnasiumskonferenz / AG Schulentwicklung / Steuergruppe / AG Weiterbildung)
- **Benchmarking Schulen S II** (datengestützte Evaluation der Schule / Schulqualitätsrecherche). Alternierend:
  - Befragung Abschlussklasse
  - Befragung zwei Jahre nach Matur
  - **Stärke-/Schwäche-Analyse** (datengestützte 360° Selbstevaluation der Schule / Schulqualitätsrecherche):
    - Schülerbefragung
    - Elternbefragung
    - Befragung Lehrpersonen
    - Befragung Mitarbeitende Betrieb
- **Externe Metaevaluations** (durch IFES)
  - **Gesprächselternabende**
- **Maturitäts-, Hochschulübertritts- und Studienverlaufsstatistiken**
  - **Briefevaluation**
  - **Peer review**

## 7. Steuerung des Q-Prozesses

Die eigentliche **Steuerung des Qualitätsmanagementprozesses** wird von der Steuergruppe mit den Q-Beauftragten und dem Rektorat vorgenommen. Als Echo- und Reflexionsorgan dient dazu die AG Schulentwicklung. Verhängt sind diese beiden Gremien mit der AG Weiterbildung, in welcher der sich aus dem Prozess aufdrängende Schulungsbedarf für das Kollegium eruiert, geplant und durchgeführt wird:



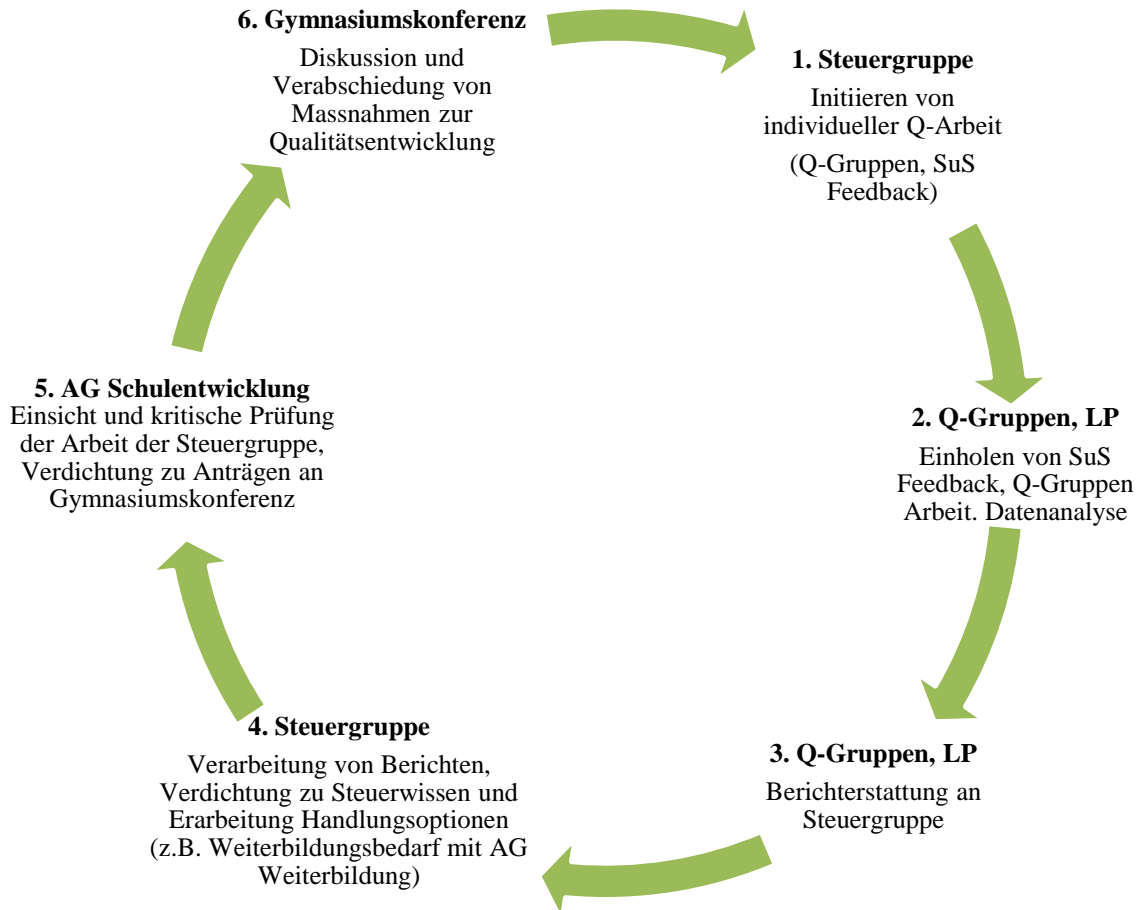
Ausgehend von dieser Steuerung und durch die Vorgaben der Steuergruppe angestossen, vollzieht sich die Qualitätsentwicklung.

### 7.1. Einholen und verarbeiten von Steuerwissen mit dem EVA-Kreis

Das Einholen von Schülerfeedback und die Mitarbeit in Q-Gruppen dienen der Unterrichtsentwicklung auf der individuellen Ebene. Diesen Instrumenten liegt, wie auch allen anderen Evaluationen, die am Gymnasium Muristalden durchgeführt werden, der EVA-Kreis<sup>13</sup> zu Grunde.

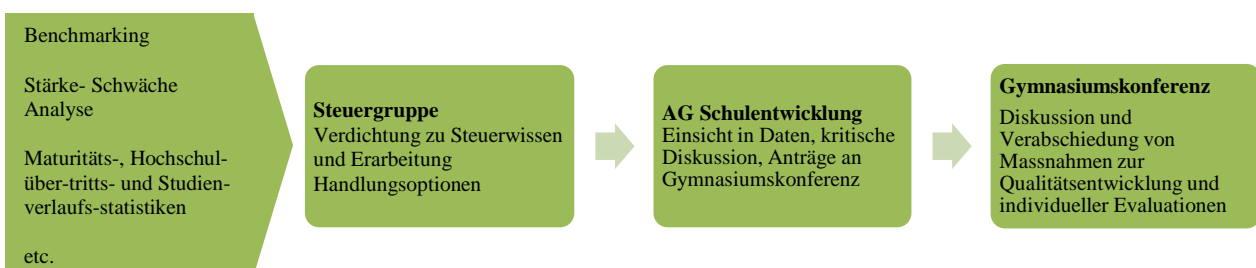
In der folgenden Grafik werden die konkreten Schritte innerhalb des EVA-Kreises am Gymnasium Muristalden visualisiert.

<sup>13</sup>nach: Peter Strahm. Qualität durch systematisches Feedback. Schulverlag bIm, Bern, 2008, S. 59 und 65



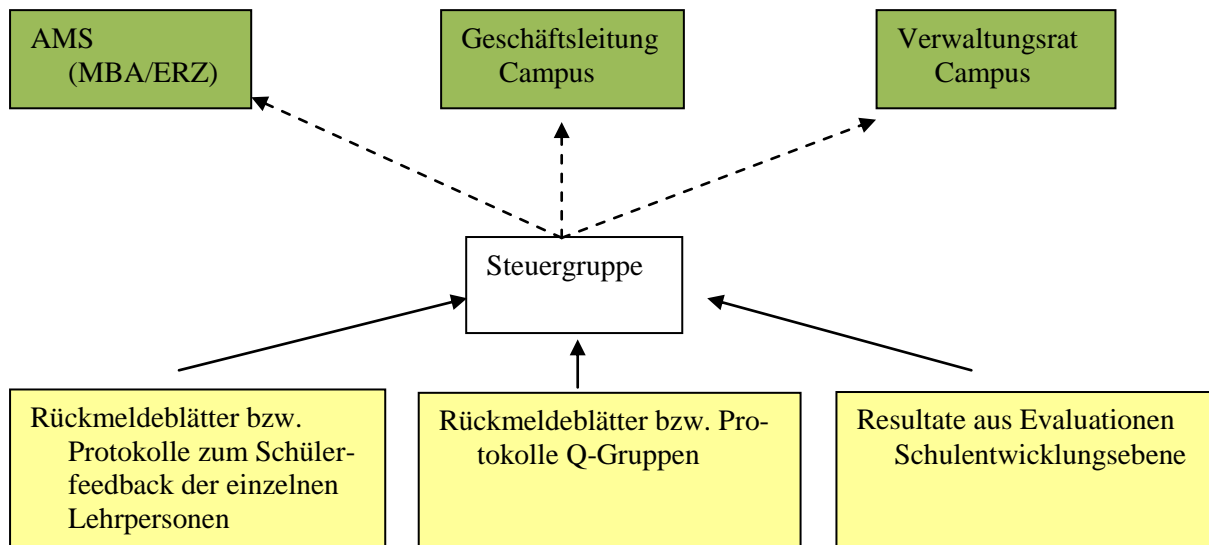
Nur das Durchlaufen des ganzen Kreises, von der Planung über die Umsetzung und die Verarbeitung bis hin zur wiederholten Planung einer Evaluation, kann sichergestellt werden, dass eine Qualitätsentwicklung stattfindet.

Der dargestellte Prozess der Qualitätsentwicklung und des Umgangs mit Evaluationen respektive qualitätsrelevanten Daten aus Berichten gilt auch für die **institutionelle Ebene**. Das Prinzip des EVA-Kreises kann aber speziell bei externen Evaluationen (z.B. Benchmarking) nicht vollständig umgesetzt werden, da das Gymnasium Muristalden weder den Zeitpunkt noch die Inhalte oder die Methodik beeinflussen kann. Insofern ergibt sich hier ein linearer Ablauf im Umgang mit externen und teilweise auch internen Evaluationen auf institutioneller Ebene:



In der Regel ergeben sich aus dem beschriebenen Ablauf Themen, die im EVA-Kreis auf individueller Ebene integriert und somit auf Ebene Lehrperson auch umgesetzt werden.

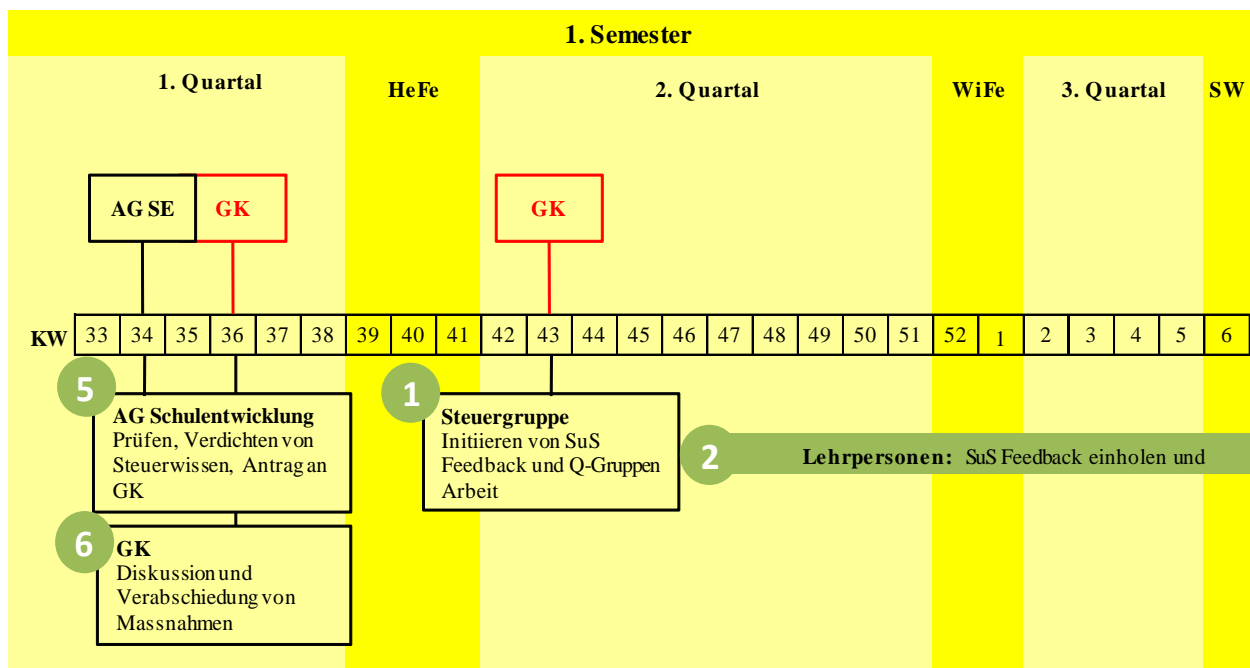
Das folgende Diagramm macht sichtbar, wie der Fluss der **Information** zur Generierung von Steuerwissen (Entwicklungsebene) einerseits, wie die **Berichterstattung** gegenüber Dritten (Rechenschaftsebene) andererseits zustande kommen:

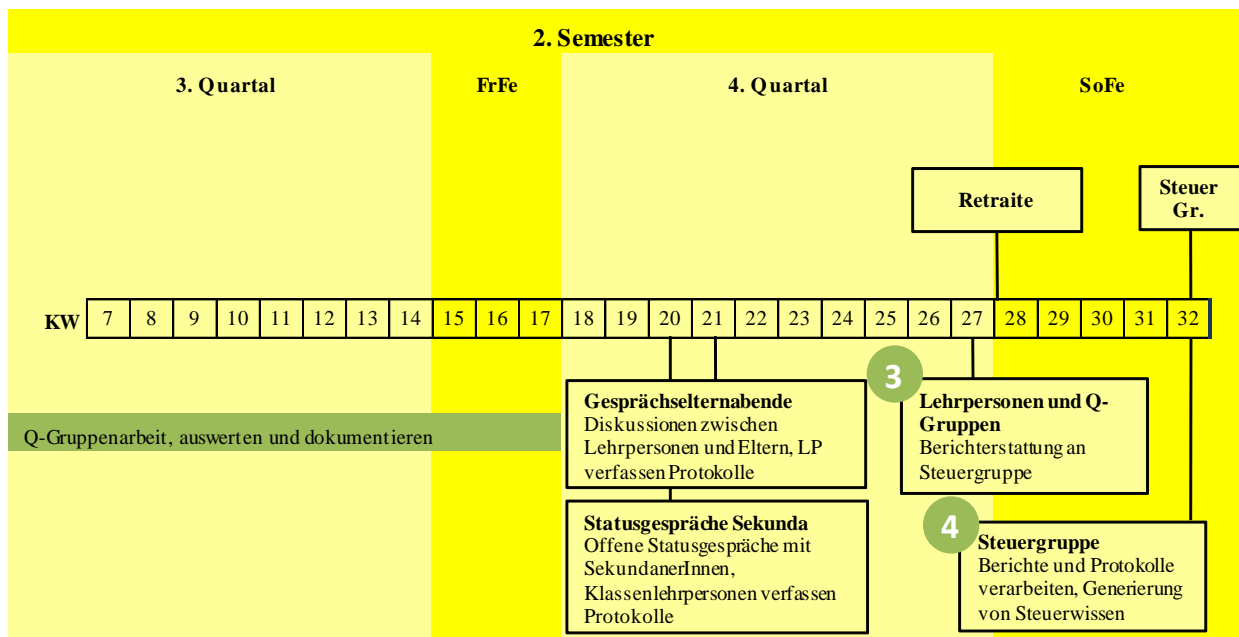


*entwicklungsrelevantes Steuerwissen z.H. Steuergruppe  
Bericht (Rechenschaft gegenüber Dritten)*

## 8. Jahresverlaufdiagramm Q-Gruppen-Tätigkeiten und Schülerfeedback

Die Verlaufsplanung zeigt den jährlich wiederkehrenden Fluss der Evaluationsvorhaben und der Datenverarbeitung in den Bereichen der Q-Gruppen-Tätigkeiten und des Schülerfeedbacks auf. Die folgende Zeitmanagement-Grafik macht deutlich, zu welchem Zeitpunkt Steuerwissen generiert, wann es in welchen Gremien verarbeitet wird und in den Qualitätskreislauf zurückfließt:





*Kommentar: Die Zahlen in den blauen und grünen Punkten entsprechen jenen des Muristalden EVA-Kreises (siehe oben, Seite 16).*

Andere relevante Qualitätstätigkeiten, die nicht in jedem Jahr gleich ablaufen, können hier nicht wiedergegeben werden. So etwa die externen Evaluationsvorhaben (z.B. Benchmarking, Metaevaluation etc.). Diese müssen jeweils situativ (zusätzlich) in die Jahresplanung aufgenommen werden (siehe die beiden Grafiken oben).

## 9. Abschliessender Überblick: kleine Synopse: Akteure, Instrumente, Funktionen auf einen Blick

Im Sinne einer Zusammenfassung seien die wesentlichen Elemente des am Gymnasium Muristalden entwickelten Qualitätsmanagementsystems in der einer Tabelle noch einmal zusammengestellt:

<b>Orientierung</b>		
Vorsatz; Festlegung des Q-Anspruches	Lehrerschaft	Qualitätsleitbild
<b>Auftrag</b>		
Auftragserteilung / Vorgaben Kanton / Mindeststandards für Q-Management	MBA / ERZ	MiSG (und Folgeerlasse) / Leistungsvertrag Kanton mit CMB / Weisungen AMS
<b>Steuerung</b>		
Q-Prozess verantworten / Ressourcen garantieren	Rektorat	Q-Konzept / Schulreglemente / Pflichtenhefte / Sitzungen der Steuergruppe
In-Gang-Bringen bzw. In-Gang-Halten und Steuerung des Q-Prozesses / Generierung von Steuerwissen)	Steuergruppe	Q-Konzept und Rückmeldebogen zu kollegialem Feedback und Schülerfeedback
Beschlüsse (z.B. zu Modalitäten des Q-Managements, z.B. zu Jahresthemen etc.)	Lehrerschaft	Konferenzen (vor allem die Gymnasiumskonferenz / aber auch Sitzungen Steuergruppe)

<p><b>Qualitätsreflexion / Optimierungsarbeit</b></p> <p>Individuelle Qualitätsrecherche, -reflexion, Umsetzung von Optimierungsvorhaben</p> <p>Kollegiale Qualitätsrecherche, -reflexion, Umsetzung von Optimierungsvorhaben</p> <p>Reflexion der Evaluationsresultate / Schlüsse ziehen und Beschluss neuer Ziele und Vorhaben gemäss EVA-Kreis</p> <p>Alltagsreflexion / Problembehandlung bei Klassen- und Unterrichtsfragen</p> <p>Reflexion und Optimierung des eigenen Lernprozesses</p>	<p>jede einzelne Lehrkraft</p> <p>Q-Gruppen</p> <p>Lehrerschaft</p> <p>Schülerschaft (Lehrer/-innen)</p> <p>dito</p>	<p>Feedbackinstrumente der individuellen Qualitätsrecherche (siehe unten)</p> <p>Feedbackinstrumente der kollegialen Qualitätsrecherche (siehe unten)</p> <p>Konferenzen und Sitzungen: AG Schulentwicklung / Gymnasiumskonferenz / Sitzungen Steuergruppe (z.T. auch Sitzungen AG Weiterbildung)</p> <p>Klassenstunde / Gespräche mit Klassenlehrpersonen</p> <p>Lernberichte der Quarta und der Tertia / Standortgespräche der Sekundaklassen</p>
<p><b>Feedback-Einholen (individuell)</b></p> <p>individuelle Qualitätsrecherche durch Schülerfeedback</p> <p>Qualitätsrecherche durch kollegiales Feedback (im Rahmen der Q-Gruppentätigkeiten)</p> <p>institutionalisiertes, regelmässiges Feedback durch Schulleitung</p> <p>informelles, unregelmässiges Feedback</p> <p>Feedback KMK zu den Maturprüfungen</p> <p>Unterstützung des Lernprozesses durch Lehrerfeedback</p>	<p>jede einzelne Lehrkraft</p> <p>Q-Gruppen</p> <p>Rektorat / Lehrkräfte</p> <p>Rektorat / Lehrkräfte</p> <p>Experten / Lehrkräfte</p> <p>Schüler / Lehrkräfte</p>	<p>Zielscheibe / Reporter / Stammtisch / SWOT-Analyse / Kräftefeldanalyse / Satzergänzung / Skalenbasierte Einschätzung des Unterrichts</p> <p>Gegenseitige Unterrichtsbesuche / Kollegiale Praxisberatung (Intervision) / Q-Entwicklungsprojekt / Tandem / Unterrichtsreflexion / Exempel &amp; Etüden / Lehrkunst-Projekt / Teamteaching im Panoramafach</p> <p>Mitarbeitergespräche mit kommentierten Unterrichtshospitationen (MAG)</p> <p>Begegnungen am Arbeitsplatz: Gespräche zwischen Kollegen/-innen, zwischen Schulleitung und Kollegium</p> <p>Institutionalisierte Rückmeldung der Maturaexperten/-innen</p> <p>Rückmeldungen zu Arbeiten und kommentierte Leistungsbeurteilungen</p>
<p><b>Feedback-Einholen (institutionell)</b></p> <p><i>- interne Qualitätsrecherche</i></p> <p>kontinuierliche Feedbackkultur zu erlebten Verfahren und Anlässen</p> <p>Feedback-Einholen bei Eltern / Austausch mit Eltern (auch unter Beisein von Schülern/-innen) / Kontaktpflege</p> <p>breitflächige, datengestützte 360°-Qualitätsrecherche</p> <p>Qualitative Rückmeldung in persönlicher Form / Vertiefung von Einzelthemen</p>	<p>Lehrer / Rektorat/ Prom.vertretung</p> <p>Eltern / Schüler / Lehrkräfte</p> <p>Eltern / Schüler / Lehrer</p> <p>Schriftsteller / delegierte Pers.</p>	<p>Gymnasiumskonferenz (z.T. auch Sitzungen der AG Schulentwicklung)</p> <p>Elterngesprächsabende der Quarta und Sekunda</p> <p>Stärke-Schwäche-Analyse der Geschäftsleitung</p> <p>Briefevaluation</p>

<p><b>- externe Qualitätsrecherche</b></p> <p>bei Bedarf einsetzbare, bewährte Feedback-Möglichkeit</p> <p>statistische Rückmeldung über den Studienverlauf unserer Absolventen/-innen</p> <p>breitflächige, datengestützte Qualitätsrecherche</p>	<p>Auswärtige Peers / delegierte Pers.</p> <p>Eidg. Depart. des Innern</p> <p>Nordwestschw. EDK</p>	<p>Peer Review</p> <p>Maturitäts-, Hochschulübertritts- und Studienverlaufsstatistiken</p> <p>Benchmarking</p>
<p><b>Intervention</b></p> <p>Krisenintervention bei Q-Problemen: verordnete Schülerfeedbacks und Gespräche mit allen Beteiligten</p>	<p>Rektorat / Betroffene</p>	<p>Konzept zum Umgang mit vermuteten Qualitätsdefiziten bei Lehrpersonen (mit festgelegten Fragebogen)</p>
<p><b>Metaevaluation</b></p> <p>jährliches Reflexionsgespräch zur Überprüfung der Umsetzung des Q-Prozesses</p> <p>Fremdbeurteilung unseres Q-Systems</p>	<p>AMS (ERZ) / Rektorat</p> <p>IFES / delegierte Personen CMB</p>	<p>Reporting- und Controllinggespräche</p> <p>Portfolio CMB / IFES-Instrumentarium für Metaevaluationsprozess (u.a. Peer Review)</p>

## 10. Schlussbemerkungen: Chancen und Grenzen des Qualitätsmanagements

Soweit die Beschreibung unseres Qualitätsmanagementkonzeptes. Dieses zu entwickeln war eine grosse und in vielerlei Hinsicht **gewinnbringende kollegiale Zusammenarbeit**. Vor allem das langsame gemeinsame Entwerfen eines Qualitätsleitbildes hat uns dazu verholfen, uns als Kollegium mit Fragen unseres Qualitätsanspruchs zu beschäftigen und uns nach zähen Verhandlungen in ganz wesentlichen Punkten zu einigen. So hat die Beschäftigung mit dem Q-Konzept, schon bevor dieses überhaupt fertiggestellt war und in Kraft trat, einen **Qualitätszuwachs** gebracht. Und letzteres ist ja auch das, was wir uns von unserem Qualitätsmanagement versprechen.

Es wäre allerdings vermessen anzunehmen, mit der nun vollzogenen Installation und der Anwendung der dargestellten Instrumente sei betreffend Qualitätsentwicklung die wesentliche Arbeit geleistet. Ein Qualitätssystem allein garantiert noch keine Qualität. Massgebend, ist die Art und Weise, wie es von den Akteuren gelebt wird. Die nachhaltigste Qualität in der Pädagogik findet im Arbeitsalltag jedes Einzelnen statt, im direkten Austausch zwischen einer förderorientierten Lehrperson und ihrem neugierigen und leistungsbereiten Schüler. Diese Form von Qualität ist oft kaum sichtbar, selten hat sie eine glänzende Karosserie, wie etwa die in letzter Zeit sich immer weiter verbreitenden spektakulären und vieldiskutierten Rankings. Und vor allem ist diese pädagogische Qualität nur schwer messbar. Hier haben sich sowohl fachliche wie auch menschliche Kompetenzen zu bewähren: Die Motivation und die Fähigkeit zum Wahrnehmen, Verstehen, Gestalten, Zusammenarbeiten und Verantworten. Auch die Sensibilität, die Belastbarkeit und die Widerstandskraft gegenüber Verschleisserscheinungen des schulischen Alltags. Schliesslich auch die grundsätzlich positive Lebenseinstellung, ohne welche jede Arbeit an einer Schule fragwürdig wäre. Ganz einfach: das unbedingte Bestreben, Menschen zu stärken und Sachen zu klären.

Wenn Qualität in diesem Sinne gelingt, ist das nicht selbstverständlich, sehen wir uns doch bei all unseren Bemühungen in der Alltagsarbeit auch immer wieder mit **Qualitätsdämpfern** konfrontiert: Da sind hier zuerst die Grenzen, welche jeder Person gesetzt sind, zu erwähnen. Schwächen an sich festzustellen, zu ihnen zu stehen und sie aktiv angehen zu wollen, löst oft Widerstände und Abwehrreaktionen aus. Und auch wenn Lehrpersonen nach bestem Wissen und Gewissen an erkannten Schwächen zu arbeiten versuchen, kommt es – weil wir immer wieder in alte Muster zurückfallen? – nicht

automatisch zu den intendierten Verbesserungen. Trotz neuester Forschungsergebnisse zur Frage, was erfolgreiches Lehren bedeute, bleibt das Unterrichten ein höchst komplexer Kommunikationsprozess, in dem zahlreiche Faktoren vielfältig zusammenwirken. Umso komplexer muss der Prozess einer nachhaltigen Verbesserung dieses Unterrichts sein.

Dann sind, ferner, die oftmals erschwerenden Bedingungen zu nennen, in welchen der Unterricht stattfindet. So ist eine wirksame Qualitätsarbeit schwierig zu erbringen, wenn sich Lehrende und Lernende, geplagt vom Druck der vielen zu erfüllenden Pflichten, für Wesentliches im Lern- und Kommunikationsprozess zu wenig Zeit nehmen können. Oder wenn etwa die Klassen aus ökonomischen Gründen so gross werden, dass die Lehrer/-innen auf Einzelne nur wenig eingehen können.

Grenzen scheinen uns schliesslich auch als gemeinsam handelndes Kollegium gesetzt zu sein. Sie werden uns vorgeführt, wenn wir in unseren Qualitätsbemühungen mit wiederholt schlechten Rückmeldungen in den immer gleichen Bereichen<sup>14</sup> konfrontiert werden; ein Faktum, das uns zuweilen hilflos macht: Wir erkennen Schwächen, erkennen sie auch an, wir machen sie zu Jahresthemen, arbeiten an ihnen, bilden uns weiter, und die Resultate bleiben schlecht. Sie werden zum Teil sogar schlechter. Wir fragen uns, ob wir nicht lernfähig seien oder ob der in letzter Zeit so oft gehörte Begriff der „lernenden Organisationen“ doch nur ein Mythos sei. Oder ob uns die Befindlichkeitsbefragungen, wie etwa Benchmarkings und Stärke-Schwäche-Analysen, wirklich die an unserer Schule erlebte Realität zurückspiegeln oder bloss gewisse Meinungen, ja gar Vorurteile, die über unsere Schule im Umlauf sind.

Oft wird die Arbeit, die im Rahmen des Qualitätsmanagements geleistet werden muss, von Lehrkräften als lästige Zusatzbelastung empfunden. Sie kann sich indes zu einem Fortschritt entwickeln, wenn die Qualitätsreflexion nicht als Bedrohung erlebt wird, sondern wenn sie in der Alltagsarbeit rund um das Kerngeschäft des Unterrichts selbstverständlich praktiziert wird; in einem Rahmen, welcher vom ganzen Kollegium mitgetragen wird.

Wir bemühen uns in unserer Qualitätsarbeit darum, diesen Schritt zu vollziehen.

So birgt der Prozess der Qualitätsentwicklung an Schulen sowohl Chancen wie auch Gefahren. Die Instrumente des Qualitätsmanagements sind wichtig und wertvoll, bringen sie doch die Stärken und Schwächen unserer Arbeit ans Tageslicht. Die **Chancen** liegen in der erhöhten Reflexion über das, was guten Unterricht oder eine gute Schule ausmacht. Sie liegen auch in der Transparenz, der Kommunikation, der Verbindlichkeit, der Vergleichbarkeit, der Konstanz und einer kohärenten kollegialen Zusammenarbeit. So werden die Kompetenzen und die Fähigkeit zur Qualitätsverbesserung gefördert. – Die **Gefahren** liegen in der Förderung eines technokratischen Bildungsverständnisses, welches sich durch einen eigentlichen Machbarkeitswahn in Sachen Qualitätssteuerung auszeichnet. In der Förderung des Irrglaubens, durch Messung und Rankings lasse sich die Qualität von Bildungsinstitutionen nachhaltig verbessern. Die Gefahren liegen aber auch in plötzlich werdenden zentralisierenden Massnahmen auf bildungspolitischer Ebene. Auch in zusätzlichen Reglementierungen auf Schulebene, welche den obligaten Lehrerabwehrreflex auslösen, der, wie fragwürdig er einen auch erscheinen mag, jegliche Qualitätsbemühung im Keim ersticken lässt.

Das Kunststück besteht darin, den Verlust der Freiwilligkeit abzuwenden und das Vertrauen und die Lehrfreiheit zu bewahren, welche für unsere im Leitbild formulierten Bildungsziele unabdingbare Bedingungen sind. Bildungsqualität wird gewährleistet durch den Anspruch der Lehrpersonen auf Lehrfreiheit und Verantwortung. Und durch die errungene und gebotene Möglichkeit dazu.

Das Rektorat  
August 2011

---

<sup>14</sup> Siehe hierzu Teil 5 des „Portfolio Gymnasium“, in dem die Evaluationsvorhaben der letzten Jahre und ihre Resultate wiedergegeben sind.

## Inhaltverzeichnis und Überblick

	Seite
1. Einleitung	1
1.1 Qualitätsbegriff	1
1.2 Tradition des Qualitätsmanagements am Gymnasium Muristalden	2
1.3 Die Vorgaben des Kantons	2
1.4 Schritte hin zum Qualitätsmanagementmodell	3
2. Zielsetzungen des Qualitätsmanagementmodells	3
3. Das Qualitätsleitbild als Zentrum des Qualitätsprozesses	3
4. Akteure des Q-Managements	4
5. Die Instrumente des Qualitätsmanagements	6
5.1 Schülerfeedback	7
5.2 Beschreibung der Instrumente der kollegialen Qualitätsarbeit: die Q-Gruppen	8
5.3 Beschreibung der anderen Instrumente der individuellen Qualitätsentwicklung	9
5.4 Instrumente der individuellen Qualitätsentwicklung auf Ebene der Schülerschaft	10
5.5 Die Instrumente und Verfahren des institutionellen Qualitätsmanagements	10
5.5.1 <i>Beschreibung der internen Instrumente des institut. Qualitätsmanagements</i>	11
5.5.2 <i>Beschreibung der externen Instrumente des institut. Qualitätsmanagements</i>	11
6. Die Ebenen des Qualitätsprozesses: individuell versus institutionell – entwickelnd versus rechenschaftsablegend	12
7. Steuerung des Q-Prozesses	15
7.1 Einholen und verarbeiten von Steuerwissen mit dem EVA-Kreis	16
8. Jahresverlaufdiagramm Q-Gruppen-Tätigkeiten und Schülerfeedback	17
9. Abschliessender Überblick: kleine Synopse: Akteure, Instrumente, Funktionen auf einen Blick	18
10. Schlussbemerkungen: Chancen und Grenzen des Qualitätsmanagements	20

## Beilagen

- 1 „Zehn Kriterien guten Unterrichts“ von Hilbert Meyer
2. Formular Schülerfeedback
3. Q-Gruppen im Überblick
4. Formular Q-Gruppen-Feedback
5. Konzept zum Umgang mit vermuteten Qualitätsdefiziten bei Lehrpersonen