



BUNDESAMT FÜR BERUFSBILDUNG UND TECHNOLOGIE **BBT**

OFFICE FÉDÉRAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA TECHNOLOGIE **OFFT**

UFFICIO FEDERALE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE E DELLA TECNOLOGIA **UFFT**

Nationaler Rapport Rapport National Rapporto Nazionale

Zertifizierung von berufsbildenden Schulen
Certification des écoles à vocation professionnelle
Certificazione delle scuole professionali



Herausgeber:

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (EVD)

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT)

© Bern 2004

Illustrationen: Renato Compostella

Grafik: Josef Andraska

Druck: NOSA Druck AG

Bezugsquelle: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT

Leistungsbereich Strategie & Controlling

Beatrice Graf

031 322 28 29

Effingerstr. 27

3003 Bern

**Abschlussbericht zum Projekt
Zertifizierung von berufsbildenden
Schulen Z-BBS**

**Rapport de clôture du projet
Certification des écoles à vocation
professionnelle C-EVP**

**Rapporto conclusivo relativo al
progetto Certificazione delle scuole
a vocazione professionale C-SVP**

Inhaltsverzeichnis

Dr. Eric Fumeaux, Direktor BBT: Qualitätsarbeit ist Gemeinschaftsarbeit	4
Prof. Dr. Beat Hotz-Hart: Steuerung über Qualität	7
Dr. Ewa Popowska: Das Z-BBS-Impulsprojekt aus Sicht der Projektleitung	16
Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi: Lehren aus dem Projekt	41
Archie McGlynn: Das Z-BBS-Projekt im internationalen Kontext	50
Beurteilung des Projekts durch:	
Regierungsrat Michel Pittet, Kanton Freiburg	69
Regierungsrat Hans Ulrich Stöckling, Kanton St. Gallen	70
Regierungsrat Gabriele Gendotti, Kanton Tessin	72
Die Berichte der Schulen:	
<i>Aargau</i>	
Lernzentren LfW (Lehrlinge für die Wirtschaft)	75
Forschungsinstitut für biologischen Landbau	77
Schweizerische Bauschule Aarau	78
<i>Bern</i>	
Aviforum	81
Berufsbildungszentrum BBZ Biel-Bienne	82
Berufs- und Weiterbildungszentrum BWZ Lyss	84
Berufsschule bzi Interlaken	86
Kaufmännische Berufsschule Langenthal	87
Wirtschaftsmittelschule Bern	88
Wirtschaftsschule Thun	89
<i>Basel</i>	
Ausbildungszentrum aprentas Muttenz	91
<i>Freiburg</i>	
Ecole professionnelle artisanale et industrielle	93
Ecole professionnelle artisanale et commerciale	94
<i>Graubünden</i>	
Berufsschule der Landschaft Davos	95
Bildungszentrum Palottis	96
Gewerbliche Berufsschule Chur (GBC)	98
Institut für berufliche Weiterbildung Graubünden	100
LBBZ Plantahof	102
Scuola professionale Poschiavo	104
<i>Luzern</i>	
Berufsbildungszentrum Emmen	107
Elektro - Ausbildungszentrum Zentralschweiz	108
Interkantonale Berufsschule für Verkehrswegbauer	109
<i>Neuenburg</i>	
Centre Neuchâtelois d'Intégration Professionnelle CNIP	111
Centre professionnel du Littoral neuchâtelois CPLN	113
Centre de formation professionnelle pour les métiers du bâtiment CPMB	114
Centre intercommunal de formation des Montagnes neuchâtelaises CIFOM	116
<i>Nidwalden</i>	
Berufsschule Nidwalden BWZ	119
<i>Obwalden</i>	
Berufs- und Weiterbildungszentrum Obwalden	121

<i>St. Gallen</i>	
Berufs- und Weiterbildungszentrum Altstätten	123
Bildungszentrum Rorschach	125
Bildungszentrum Uzwil	126
GBS Gewerbliches Berufs- und Weiterbildungszentrum St.Gallen	127
H.B.S. Handels- und Bürofachschule	128
Schweizerische Textilfachschule	130
Berufs- und Weiterbildungszentrum Wil	131
<i>Schaffhausen</i>	
Berufsbildungszentrum Schaffhausen, BBZ	133
<i>Solothurn</i>	
Plus Punkt Olten AG	135
suissetec-Bildungszentrum Lostorf	136
Kaufmännische Berufsschule	137
<i>Schwyz</i>	
Kantonale Berufsschule	139
<i>Tessin</i>	
Centro professionale Biasca	141
Centro professionale di Trevano	143
Centro Formazione Professionale SSIC-TI	144
Centro professionale Chiasso CPC	146
Scuola d'arti e mestieri della sartoria di Viganello SAMS	147
Scuola specializzata superiore di tecnica Bellinzona	148
Scuola superiore alberghiera e del turismo	150
Scuola Superiore di informatica di gestione SSIG	151
Centro Professionale Sezione UPSA	152
<i>Waadt</i>	
Centre d'enseignement professionnel de Vevey (CEPV)	155
Ecole Technique - Ecole des Métiers	157
Gymnase de Beaulieu	159
Ecole Professionnelle de la Broye	160
<i>Wallis</i>	
Berufsschule für Landwirtschaft Pflege und Hauswirtschaft	163
Ecole supérieure de commerce de Sierre	164
Centre de formation professionnelle	166
<i>Zug</i>	
LBBZ Schluethof	167
Schreiner-Technikerschule Zug (STZ)	168
<i>Zürich</i>	
Allgemeine Berufsschule Zürich	171
Berufsschule für Detailhandel	172
Hochschule (HSW) und Berufsbildungszentrum Wädenswil (BZW)	174
Technikerschule TS Hochbau Winterthur	175
Technische Berufsschule Zürich	177
WBK Dübendorf	179
Beurteilung durch die Zertifizierungsgesellschaften:	
SGS, Société Générale de Surveillance SA	181
SQS, Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme	190
Kurzfassung der Studie „Positive Auswirkungen von QMS“, GfS-Forschungsinstitut 2001	197

Qualitätsarbeit ist Gemeinschaftsarbeit



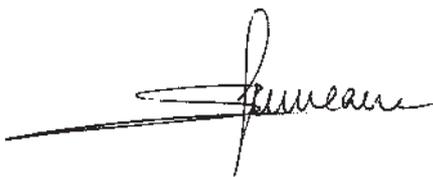
Dr. Eric Fumeaux
Direktor des Bundesamtes für Berufsbildung und
Technologie BBT

Mit dem vorliegenden Nationalen Rapport beenden wir ein Impulsprojekt des Bundes, an welchem sich gesamtschweizerisch über 100 berufsbildende Schulen beteiligt haben. Diese hohe Beteiligung ist keine Selbstverständlichkeit, denn Qualitätsarbeit ist in einem ersten Schritt immer auch mit Mehrarbeit verbunden und bedingt intensive Reflexion und Offenheit für neue Ideen. Wissen konstituiert sich ständig neu und ändert gerade in der Berufsbildung das Umfeld dauernd. Es ist deshalb wichtig, dass sich auch Berufsschulen den neuen Herausforderungen stellen und von lehrenden zu lernenden Organisationen werden. Dabei ist Mut, Kreativität und Lust auf Neues – ohne allerdings Bewährtes auszugrenzen – entscheidend.

Genau das haben die Schulen, die sich an dem Z-BBS-Projekt beteiligt haben unter Beweis gestellt. Gleichsam in Vorwegnahme des neuen Berufsbildungsgesetzes, das sie zur Einführung eines Qualitätsmanagements verpflichtet, haben sie auf völlig freiwilliger Basis und mit Unterstützung ihrer kantonalen Behörden ein Qualitätsmanagement aufgebaut. Dieses befähigt sie, bei einem hohen Grad an Transparenz und Effizienz auch Führungskompetenz als Gesamtorganisation wahrzunehmen. Das ist beachtlich und dafür möchte ich sowohl den Schulen als auch den beteiligten kantonalen Behörden meinen Respekt und meinen Dank aussprechen.

Ein Weiteres hat uns das nun zu Ende gehende Impulsprojekt auch gezeigt: Qualität lässt sich nicht verordnen, sondern sie muss in einem ständigen Prozess vor Ort immer wieder neu ausgehandelt werden. Die Vielfalt unserer Kulturen und die regional und kantonal unterschiedlichen Bedürfnisse an unser Bildungssystem verunmöglichen es – zum guten Glück, möchte ich meinen – dass wir flächendeckend nach Patentlösungen streben. Wichtiger ist vielmehr, dass wir gemeinsam mit den Kantonen ein Koordinatensystem schaffen, in welchem eigenständige Qualitätsarbeit stattfinden kann.

Mit diesem Abschlussbericht verabschiedet sich der Bund aus seinem direkten Engagement. Dieses war als nationaler Impuls und Sensibilisierungskampagne gedacht. Gemäss neuem Berufsbildungsgesetz ist die Qualitätsentwicklung nun in der Verantwortung der Anbieter von Berufsbildung und damit Sache der Kantone. Der Bund fördert die Qualitätsentwicklung, stellt Qualitätsstandards auf und überwacht deren Einhaltung. Er konzentriert sich also auf die Steuerungsebene und gewährt in einem vorgegebenen Rahmen Methodenfreiheit. Dafür braucht es weiterhin eine gute Partnerschaft zwischen allen Akteuren und nicht zuletzt auch eine gemeinsame Sprache. Erste Ansätze für diese gemeinsame Sprache sind mit diesem Abschlussbericht geschaffen, denn Qualitätsarbeit ist immer auch Gemeinschaftsarbeit.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fumeaux', written over a horizontal line.

Un travail de qualité est un travail de groupe



Eric Fumeaux
Directeur de l'Office fédéral de la formation professionnelle
et de la technologie OFFT

Avec ce rapport national, nous avons mis fin à un projet impulsé par la Confédération, et auquel plus d'une centaine d'écoles à vocation professionnelle de toute la Suisse ont pris part. Une participation si élevée n'était en rien une évidence, car tout travail de qualité implique toujours, tout du moins dans un premier temps, un surplus de travail, une réflexion minutieuse et une certaine ouverture d'esprit face aux idées neuves. Le savoir évolue sans cesse et modifie l'environnement, surtout dans le domaine de la formation professionnelle. Il est donc important que les écoles professionnelles affrontent aussi les nouveaux défis et que, d'organismes «qui enseignent» elles puissent devenir des organismes «qui apprennent». Cela demande à la fois du courage, de la créativité, un désir de renouvellement, sans que cela signifie toutefois l'abandon des expériences acquises.

Ce sont justement ces qualités là, que les écoles qui ont participé au projet C-EVP, ont démontrées. Elles ont, si l'on peut dire, anticipé la nouvelle loi sur la formation professionnelle qui oblige les écoles à introduire un système de gestion de la qualité. Elles ont de fait élaboré, de leur propre initiative et avec le soutien des autorités cantonales respectives, un système de gestion de la qualité. Ce système leur permet même, une fois un haut degré de transparence et d'efficacité atteint, d'assumer les tâches directives en tant qu'organisation globale. Il s'agit d'un objectif remarquable, et c'est pourquoi je tiens à exprimer, aussi bien aux écoles qu'aux autorités cantonales concernées, mon respect et mes remerciements.

Ce projet impulsé, qui aujourd'hui se termine, nous a montré une autre chose : la qualité ne se décrète pas, elle doit sans cesse être renégociée en un processus perpétuel. La pluralité de nos cultures et les différentes exigences de notre système de formation au niveau régional et cantonal rendent impossible, par chance et j'ose l'espérer, toute aspiration à des formules passe-partout. Il est bien plus important de créer, en collaboration avec les cantons, un système coordonné au sein duquel un travail de qualité autonome peut se dérouler.

Avec ce rapport de clôture, la Confédération termine son engagement direct, qui fut pensé comme une impulsion nationale et une campagne de sensibilisation. Aux termes de la nouvelle loi sur la formation professionnelle, le développement de la qualité relève désormais de la responsabilité des établissements qui offrent la formation professionnelle et par conséquent de la compétence des cantons. La Confédération promeut le développement de la qualité, établit les standards de qualité et en surveille le respect. Elle se concentre donc sur le rôle de guide et garantit, dans les limites prédéfinies, la liberté des méthodes. A de telles fins, un excellent partenariat entre les différents acteurs concernés se révèle aujourd'hui indispensable ainsi que, et ce n'est pas le moindre, un langage commun. Les premières bases de ce langage ont été posées grâce à ce rapport de clôture : un travail de qualité est toujours en fait, un travail de groupe.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fumeaux'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the left.

Lavoro di qualità è lavoro di gruppo



Eric Fumeaux
Direttore dell'Ufficio federale della formazione professionale
e della tecnologia UFFT

Con questo Rapporto nazionale abbiamo portato a termine un progetto d'impulso della Confederazione, cui hanno partecipato oltre 100 scuole a vocazione professionale di tutta la Svizzera. Una partecipazione così elevata non è di certo cosa ovvia, poiché qualsiasi lavoro di qualità implica sempre, almeno in una prima fase, un surplus di lavoro e richiede un'attenta riflessione e una certa apertura verso nuove idee. Il sapere evolve in continuazione e modifica incessantemente il contesto di riferimento, anche nell'ambito della formazione professionale. È quindi importante che anche le scuole professionali affrontino le nuove sfide e si trasformino da organizzazioni «che insegnano» a organizzazioni «che imparano». Ciò che serve sono coraggio, creatività e voglia di novità – senza tuttavia tralasciare quanto finora sperimentato.

Sono proprio queste le qualità di cui hanno dato prova le scuole che hanno partecipato al progetto C-SVP. Anticipando per così dire la nuova Legge sulla formazione professionale, che obbliga le scuole a introdurre un sistema di gestione della qualità, esse hanno infatti elaborato, di propria iniziativa e con l'appoggio delle rispettive autorità cantonali, un metodo di gestione della qualità. Questo sistema consente loro, una volta raggiunto un elevato grado di trasparenza e di efficienza, di sfruttare anche la loro competenza direttiva nelle vesti di organizzazione globale. Si tratta di un traguardo ragguardevole, per il quale desidero esprimere tutto il mio rispetto e i miei ringraziamenti sia alle scuole, sia alle autorità cantonali coinvolte.

Il progetto d'impulso, che volge ora al termine, ci ha mostrato anche un'altra cosa: la qualità non può essere comandata, deve continuamente essere rinegoziata di volta in volta, in un processo continuo. La pluralità delle nostre culture e le diverse esigenze del nostro sistema di formazione a livello regionale e cantonale rendono impossibile – per fortuna, vorrei ben sperare – qualsiasi aspirazione a soluzioni globali. Ben più importante è invece creare, in collaborazione con i cantoni, un sistema di coordinate in cui può fiorire il lavoro di qualità autonomo.

Con questo rapporto conclusivo la Confederazione termina il suo impegno diretto, che era stato pensato quale impulso nazionale e campagna di sensibilizzazione. Ai sensi della nuova Legge sulla formazione professionale, lo sviluppo della qualità è ora responsabilità degli operatori della formazione professionale e di conseguenza di competenza dei Cantoni. La Confederazione promuove lo sviluppo della qualità, stabilisce standard di qualità e ne sorveglia il rispetto. Si concentra dunque sul ruolo guida e garantisce, entro limiti prestabiliti, la libertà metodologica. A tal fine si rende ora indispensabile un'ottima partnership tra i diversi attori coinvolti e non da ultimo un linguaggio comune. Le prime basi per questo linguaggio comune sono state poste grazie a questo rapporto conclusivo: un lavoro di qualità è infatti sempre un lavoro di gruppo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fumeaux'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the left.

Steuerung über Qualität



Prof. Dr. Beat Hotz-Hart, Vizedirektor des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie BBT und Leiter des Bereichs Strategie & Controlling

Lassen Sie mich den vorliegenden Abschlussbericht zum Impulsprojekt «Zertifizierung der berufsbildenden Schulen, Z-BBS» des Bundes mit einem Zitat des Berner Schriftstellers Kurt Marti eröffnen:

*Wo kämen wir denn hin, wenn alle sagten, wo kämen wir hin,
und keiner ginge, um zu sehen, wohin wir kämen, wenn wir gingen.*

Was der Berner Dichter-Pfarrer in seiner eigenwilligen Art und Weise zum Ausdruck bringt, ist die eigentliche Essenz jeder Innovationsbemühung: der Mut zum Wandel. Gehen, um zu sehen, wohin man kommt, ist auch Basis für jede Form der Qualitätsentwicklung, denn ohne Bewegung, ohne genaues Hinsehen, ohne Bedürfnis nach Fortentwicklung und schließlich ohne eine anspruchsvolle Vision, sind auch Arbeiten im Qualitätsmanagement praktisch unmöglich. Qualitätsarbeit ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Dazu braucht es nicht nur den Mut zum Wandel, sondern auch die Fähigkeit, sich mit einem sich stetig verändernden Umfeld proaktiv auseinander zusetzen und in Vorwegnahme der Zukunft neue Ziele zu definieren.

Neue Rahmenbedingungen, neue Aufgaben

Gerade im Bereich Bildung mit seinen vielen Akteuren, Regelungen und Rahmenvorgaben war es bis vor wenigen Jahren fast unmöglich, diesen neuen Anforderungen des Wandels Folge zu leisten. Die Aufgabe der Oberaufsicht, in die sich Bund und Kantone mit ihrem System der Direktsteuerung, der detaillierten Mittelzuweisung und den periodischen Inspektionen bislang teilten, war allenfalls dazu angetan, Qualität zu sichern, nicht aber Qualität zu entwickeln. Mit dem Trend zur zunehmenden Autonomie von Schuleinheiten mit Globalbudgets und Zielvorgaben hat sich dies fundamental geändert. Allmählich setzte sich die Überzeugung durch, dass Qualität auf einer Kultur der Selbstverantwortung basieren muss. So heisst es denn auch im neuen BBG 12.12.2002: «Die Anbieter von Berufsbildung stellen die Qualitätsentwicklung sicher». Konsequenterweise sollte Politik zur Befähigung der Schulen beitragen, diese neuen Aufgaben auch tatsächlich wahrnehmen zu können: «Enabeling» ist zur Politikrichtlinie geworden.

Bund und Kantone sind dabei gemäss neuem Berufsbildungsgesetz gleichermassen in Pflicht, auch wenn die Anforderungen an ihr jeweiliges Steuerungssystem unterschiedlich sind. Kantone bewerten und beurteilen im Rahmen einer Metaevaluation die Prozesse, mit welchen Schulen ihre Qualität sichern und entwickeln. Der Bund «fördert die Qualitätsentwicklung, stellt Qualitätsstandards auf und überwacht deren Einhaltung». Ausgehend von der Komplexität der Aufgaben und ihrer Träger ist es fast zwingend, Methoden zur Qualitätsentwicklung zu wählen, die allen Anspruchsgruppen das nötige Instrumentarium und vor allem einheitliche Parameter für die Beurteilung bietet.

Mit dem von 1996 bis 2003 zeitlich limitierten Impulsprogramm des Bundes «Zertifizierung von berufsbildenden Schulen, Z-BBS» ist eine dieser Methoden konkret erprobt und etabliert worden: ISO 9001. Anfängliche Vorbehalte, nicht zuletzt von Seiten der wirtschaftspädagogischen Wissenschaft, nämlich dass die Schulen mit einem Qualitätsmanagementsystem nach ISO eindeutig überfordert seien, sind heute weitgehend widerlegt. Wie der vorliegende Nationale Rapport zeigt, sind die

Schulen nicht nur zufrieden mit dem System, sondern sie haben es erfolgreich implementiert und sind auch stolz über die eigene Leistung, die ihnen dieses prozess- und kundenorientierte Modell abverlangt. Gut zwei Drittel aller zertifizierten Projektschulen (insgesamt rund 1/3 aller berufsbildenden Schulen haben an dem Z-BBS-Projekt teilgenommen) haben sich an diesem Rapport beteiligt und berichten aus ihrer schulspezifischen Sicht über Motivation und Erfahrungen aus dem Projekt und nennen unter dem Stichwort Qualitätsentwicklung ihre Ziele für die Zukunft.

Zu ihrer Motivation fällt die weitverbreitete Aussage auf, dass über den Qualitätsnachweis mit ISO der Brückenschlag zur Wirtschaft gesucht worden ist. Bei der engen Partnerschaft Berufsschule/Wirtschaft in unserem dualen System ist dies tatsächlich ein wesentlicher Aspekt. Mit der Einführung eines QMS wollen die Berufsschulen inskünftig u.a. auch ihre Position im Wettbewerb um Mittel und öffentliche Anerkennung verbessern. Unter dem Stichwort Erfahrung stechen Begriffe wie klare Strukturierung, mehr Effizienz und Schulkultur ins Auge. Begriffe, die deutlich machen, dass die Qualitätsinitiative die Gesamtorganisation umfasst und QMS tatsächlich auch bei Schulen als Führungsinstrument taugt. Etwas weniger konkret sind die Aussagen der Schulen hinsichtlich ihrer Weiterentwicklung. Viele Schulen, die sich mit großem Elan an die Qualitätsarbeit gemacht haben, erhoffen sich nun weitere Impulse oder Vorgaben durch die vorgelagerten Systemebenen. Dieser bildungspolitische Prozess ist in vollem Gange. Fertige Lösungen, wie künftige Bund und Kantone ihre Aufgaben gemeinsam, sprich ergänzend, wahrnehmen werden, liegen aber noch nicht auf dem Tisch. System-Monitoring, Standards, Peer Reviews – eine ganze Reihe von Instrumentarien ist dafür vorstellbar. Damit diese Instrumentarien überhaupt greifen, wird es allerdings notwendig sein, über ein Indikatorensystem eine gesamtschweizerische Basis für die Beurteilung von Schulqualität zu schaffen und zu implementieren.

Hier ist im Rahmen des Impulsprojekts Z-BBS bereits wichtige Vorarbeit geleistet worden, denn das Projekt wurde aufgrund der generierten Daten und Fakten immer auch wieder von Studien begleitet. So startete das GfS-Forschungsinstitut zur Halbzeit des Projektes über Befragung und Expertengespräche eine Evaluation des Z-BBS-Projekts unter Einbezug von Schulen ohne QMS oder Schulen mit einem anderen System. Die Studie¹ kommt zum Schluss, dass Schulen mit einem QMS (unabhängig vom gewählten System) deutlich besser abschneiden als Schulen ohne QMS.

Ein weiteres Folgeprojekt von Z-BBS war der Entwurf zu einem gesamtschweizerischen Indikatorensystem für die Berufsbildung. Dieses wurde 1999 durch das Institut für Technologiemanagement ITEM der Universität St. Gallen unter Leitung von Prof. Dr. Fritz Fahrni erarbeitet. Die Studie «Index», die im Rahmen eines nationalen Kongresses vorgestellt wurde, stieß sowohl national als auch international auf großes Interesse. Analog zu den 5 wichtigsten Qualitätsbereichen (Lehren und Lernen, Lebensraum Klasse und Schulen, Schulpartnerschaft/Außenbeziehungen, Schulmanagement, Professionalität/Personalförderung) wurde ein Set von 14 Indikatoren erarbeitet, das sich mehrheitlich auf die bereits gemachten Erfahrungen in den Schulen abstützte. Auch wenn diese 14 Indikatoren letztlich nicht zur Anwendung gekommen sind, so finden sich in dieser Studie doch gehaltvolle Ansätze zur Entwicklung eines nationalen Indikatorensystems. Vergleichende Kenndaten über das Bildungssystem sind für die Bildungspolitik unabdingbar. Im Zentrum sollte dabei die Messung von Resultaten, des outcome stehen. Dies sollte zur Etablierung von Standards oder Leistungserwartungen für die Qualität der Arbeit der Bildungsinstitutionen führen. Die entsprechende Debatte findet seit 2002 im Rahmen eines gemeinsamen Projektes von Bund und Kantonen für ein nationales Bildungsmonitoring statt. Materielle Ergebnisse aufgrund von Erhebungen und Analysen werden für 2006 in Aussicht gestellt.

¹ Die Studie «Positive Auswirkungen von QMS», GfS-Forschungsinstitut 2001, finden Sie in Kurzfassung auch in diesem Nationalen Rapport und zwar auf Seite 197 bis 200.

Pioniergeist und Bereitschaft zum Wettbewerb

Gehen, um zu sehen, wohin man kommt – der Ausspruch Kurt Martis sollte uns auch in den Abschluss unseres Z-BBS-Projekts begleiten. Die Schulen, die allesamt auf Basis der Freiwilligkeit an diesem Projekt mitgearbeitet haben, aber auch die Kantone, die als kooperative Partner und Ansprechpartner in dieses Projekt eingestiegen sind, haben unter Beweis gestellt, dass es auch in unserem Bildungswesen eine gute Portion Pioniergeist gibt. Damit meine ich, den Willen zu neuen Ufern aufzubrechen, Herkömmliches und damit auch scheinbar Bewährtes kritisch zu hinterfragen und sich selbstbewusst dem nationalen aber auch internationalen Wettbewerb um Bildungsfortentwicklung zu stellen.

Danken möchte ich in erster Linie den zertifizierten Projektschulen, die auf den kommenden Seiten ihre Erfahrungen zum Ausdruck bringen. Danken möchte ich den Herren Regierungsräten M. Pittet (Kanton Freiburg), H. R. Stöckling (St. Gallen) und G. Gendotti (Kanton Tessin), die mit einer Mehrheit ihrer berufsbildenden Institutionen an dem Projekt teilgenommen haben und die für diesen Bericht aus Sicht der kantonalen Ebene eine Würdigung des Projekts vorgenommen haben.

Und danken möchte ich schließlich Herrn Professor Dr. Hans Dieter Seghezzi, der das Projekt punktuell immer wieder begleitet hat und auf den folgenden Seiten eine wissenschaftlich Einordnung vornimmt, sowie Archie McGlynn, internationaler Bildungsexperten und ehemals schottischer Chief Inspector of Schools, der in seiner Analyse das Schweizer Impulsprojekt in einen internationalen Kontext stellt.

Gehen, um zu sehen, wohin man kommt – jetzt ist es an Ihnen, festzustellen, wohin uns das Impulsprojekt Z-BBS geführt hat. So viel aus meiner Sicht: es haben sich neue Horizonte aufgetan.

Gestion de la qualité



Prof. Dr. Beat Hotz-Hart, vice-directeur de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) et directeur du secteur Stratégie et Controlling

Je désire ouvrir ce rapport de clôture concernant le projet d'impulsion «Certification des écoles à vocation professionnelle» avec une citation de l'écrivain bernois Kurt Marti :

Jusqu'où irions-nous, si tout le monde se demandait où l'on va sans que personne ne bouge, pour voir jusqu'où nous irions si nous y allions vraiment.

Ce que le pasteur-poète veut dire en s'exprimant de cette façon un peu étrange, est la véritable essence de chaque mouvement innovateur : le courage de changer. Aller de l'avant pour voir jusqu'où l'on peut arriver, c'est aussi la base de chaque forme de développement de la qualité, car sans aller de l'avant, sans regarder avec précision, sans l'exigence d'évoluer et de s'améliorer et enfin sans une vision ambitieuse, il est pratiquement impossible de mener un travail au niveau de la gestion de la qualité. Un travail de qualité est un processus d'amélioration continu qui exige non seulement le courage de changer, mais également la capacité d'affronter de manière active un contexte en continuelle transformation et de définir de nouveaux objectifs en anticipant le futur.

Nouvelles conditions, nouvelles tâches

Dans le secteur de la formation avec ses multiples acteurs, règles et conditions générales, il était, jusqu'à il y a quelques années, pratiquement impossible de répondre aux nouvelles exigences du changement. La tâche du contrôle, qui incombe à la Confédération et aux cantons avec leur système de gestion directe, de répartition détaillée des ressources et des inspections périodiques, visait de toute façon à garantir la qualité, mais pas son développement. Avec la tendance à l'autonomie croissante des unités scolaires avec leur enveloppe budgétaire et la définition des objectifs, cette situation a fondamentalement changé, et on a vu peu à peu s'imposer la conviction selon laquelle la qualité doit reposer sur la culture de l'auto-responsabilisation. On peut lire dans la nouvelle loi LFPr du 12.12.2002: «les prestataires de la formation professionnelle assurent le développement de la qualité». Par conséquent la politique devrait contribuer à rendre les écoles aptes à réellement prendre en charge ces nouvelles tâches: «Enabling» est désormais une directive politique.

Selon la nouvelle loi sur la formation professionnelle, la Confédération et les Cantons ont les mêmes devoirs, même si les exigences de leurs propres systèmes de gestion sont différentes. Les cantons évaluent et jugent, dans le cadre d'une méta-évaluation, les processus avec lesquels les écoles garantissent et développent leur qualité. La Confédération «encourage le développement de la qualité, établit les critères de qualité, et veille à ce qu'ils soient respectés». Etant donné la complexité des tâches et de leurs organismes, il est quasi impératif que les méthodes de développement de la qualité puissent apporter à tous les groupes de référence les outils nécessaires, et surtout des paramètres uniformes pour l'évaluation.

Avec le programme d'impulsion de la Confédération «Certification des écoles à vocation professionnelle, C-EVP» qui s'est déroulé entre 1996 et 2003, une de ces méthodes a été expérimentée et mise au point : il s'agit de ISO 9001. Les objections de départ, et non celles, plus récentes, au sujet de la

pédagogie économique, affirmaient que les écoles équipées d'un système de gestion de la qualité selon ISO seraient submergées de travail; or, ces objections sont désormais complètement surmontées. Comme le montre ce Rapport national, les écoles sont non seulement satisfaites du système, mais en plus elles l'ont appliqué avec beaucoup de succès et sont fières de leur rendement, un rendement imposé par ce modèle axé sur les processus et les clients. Sur toutes les écoles ayant participé au projet et obtenu la certification (environ 1/3 de toutes les écoles à vocation professionnelle ont pris part au projet C-EVP), au moins les deux tiers ont contribué à ce Rapport national, en racontant, suivant leur point de vue spécifiquement scolaire, leurs expériences et leurs motivations liées au projet, et en dressant la liste de leurs objectifs futurs au chapitre «développement de la qualité».

En ce qui concerne leur motivation, il a souvent été dit que, grâce à la preuve de la qualité selon ISO, l'objectif était de jeter un pont entre le monde scolaire et celui de l'économie. Il s'agit là bien sûr d'un aspect essentiel, étant donné le lien étroit école professionnelle/économie qui caractérise notre système dual. En effet, grâce à l'introduction d'un SMQ, les écoles professionnelles ont bien l'intention, à l'avenir, d'améliorer leur position au sein de l'élan compétitif, afin d'obtenir des moyens et la reconnaissance du public. Au chapitre «expériences», on peut lire des commentaires parlant de structuration claire, d'efficacité majeure et de culture scolaire, ce qui prouve que l'initiative sur la qualité intéresse toute l'organisation et qu'un SMQ se révèle un bon outil de gestion même au sein des écoles.

En revanche, les déclarations des écoles quant à leur développement futur sont un peu moins concrètes. De nombreuses écoles, qui se sont adonnées avec ardeur au travail sur la qualité, espèrent aujourd'hui recevoir des impulsions ultérieures ou des directives venant des niveaux supérieurs. Ce processus est en plein cours dans le cadre de la politique de formation. Mais il n'existe pas encore de solutions précises sur la façon dont la Confédération et les cantons organiseront leurs tâches dans le futur: ensemble ou de manière complémentaire. En revanche, on peut imaginer toute une série d'outils qui seront utilisés: monitoring du système, standards qualitatifs, peer reviews. Afin que ces instruments soient utiles, il sera toutefois nécessaire de créer et d'adopter, au moyen d'un système d'indicateurs, une base commune au niveau national en vue de l'évaluation de la qualité des écoles.

Dans cette optique, un important travail préparatoire a déjà été réalisé dans le cadre du projet d'impulsion C-EVP: le projet a en effet été accompagné d'études ponctuelles, élaborées sur la base des données et des faits recueillis. Au milieu du projet, l'Institut de recherche GfS, souhaitant démarrer une évaluation du projet C-EVP, a réalisé une enquête et écouté l'opinion de divers experts, en impliquant des écoles non dotées d'un SMQ et des écoles appliquant d'autres systèmes. Cette étude¹ aboutit à la conclusion que les écoles dotées d'un système de gestion de la qualité (indépendamment du type de système) obtiennent des résultats nettement supérieurs aux écoles sans SMQ.

Après le projet C-EVP, il a été proposé un second projet, dont l'objectif était l'élaboration d'un système d'indicateurs pour la formation professionnelle, valable pour la Suisse entière. Ce projet fut lancé en 1999 par l'Institut für Technologiemanagement (ITEM) de l'Université de Saint Gall, sous la direction du Professeur Dott. Fritz Fahrni. L'étude «Index», présentée à l'occasion d'un congrès national, a suscité beaucoup d'intérêt aussi bien au niveau national qu'international. Un set de 14 indicateurs, basé notamment sur les expériences des écoles, a été développé de la même manière que les 5 principaux secteurs de la qualité (apprentissage, atmosphère en classe et dans les écoles, professionnalité/développement du personnel). Bien que ces 14 indicateurs n'aient finalement pas été adoptés, l'étude contient des points utiles à l'élaboration d'un système national d'indicateurs. Du reste, des données comparées sur le système de formation sont indispensables à la politique de la formation.

¹ L'étude «Positive Auswirkungen von QMS» (Les effets positifs des SMQ), Institut de recherche GfS 2001, est également résumée dans ce Rapport national, de la page 201 à la page 204.

C'est pourquoi un des objectifs prioritaires devrait être l'évaluation des résultats, de l'outcome, qui à son tour devrait permettre de mettre au point des standards ou des attentes générales pour la qualité du travail effectué au sein des instituts de formation. Ce débat est en cours depuis 2002 dans le cadre d'un projet commun entre la Confédération et les cantons pour un monitoring national de la formation. Les résultats matériels des enquêtes et des analyses sont prévus pour 2006.

Esprit pionnier et oui à la concurrence

Aller de l'avant pour voir jusqu'où l'on peut arriver: la phrase de Kurt Marti devrait nous accompagner jusqu'à la partie finale de notre projet C-EVP. Les écoles, qui ont collaboré de leur propre chef à ce projet, tout comme les cantons, qui se sont révélés des partenaires coopératifs et de bons interlocuteurs, ont prouvé que même notre système scolaire possède une bonne dose d'esprit pionnier. Je veux parler de la volonté d'aller vers de nouveaux horizons, de remettre en question les valeurs traditionnelles, y compris celles qui semblaient confirmées, de s'ouvrir consciemment à la concurrence aussi bien nationale qu'internationale, afin de garantir le développement futur du secteur de la formation.

J'aimerais avant tout remercier les écoles ayant participé au projet et obtenu la certification, et dont les expériences sont décrites dans les pages suivantes. Je souhaite en outre remercier les Conseillers d'Etat M.Pittet (Canton de Fribourg), H.R.Stöckling (Saint Gall) et G. Gendotti (Canton du Tessin), qui ont collaboré au projet avec la plupart de leurs instituts de formation professionnelle, et qui, à l'occasion de ce rapport, ont exprimé leur satisfaction quant au projet dans une optique cantonale.

Je remercie enfin le Professeur Dott. Hans Dieter Seghezzi, qui a suivi ce projet de manière ponctuelle, et qui, dans les pages suivantes, aborde le sujet dans une optique scientifique; je remercie en outre Archie McGlynn, expert international de formation et ex-inspecteur en chef scolaire en Ecosse, qui analyse dans son article le projet d'impulsion suisse dans un contexte international.

Aller de l'avant pour voir jusqu'où l'on peut arriver – c'est désormais à vous de voir où nous a conduit le projet d'impulsion C-EVP. En ce qui me concerne, j'y vois l'ouverture vers de nouveaux horizons.

Gestire con la qualità



Prof. Dott. Beat Hotz-Hart, Vicedirettore dell'Ufficio federale della formazione professionale e della tecnologie (UFFT) e Direttore del settore strategia e controlling

In apertura di questo rapporto conclusivo sul progetto d'impulso «Certificazione delle scuole a vocazione professionale, C-SVP» patrocinato dalla Confederazione, vorrei evocare una citazione tratta da un'opera di Kurt Marti, scrittore bernese:

Dove arriveremmo mai, se tutti si chiedessero, dove potremmo arrivare e nessuno si muovesse, per vedere dove potremmo arrivare, se ci andassimo veramente

Ciò che vuole esprimere il poeta e pastore bernese in maniera piuttosto estrosa è la vera essenza di ogni sforzo innovativo: il coraggio di cambiare. Andare per vedere dove si arriva è anche la base di ogni forma di sviluppo della qualità, poiché senza muoversi, senza scrutare con precisione, senza l'esigenza di evolvere e migliorarsi e infine senza una visione ambiziosa, qualsiasi lavoro nell'ambito della gestione della qualità risulta praticamente impossibile. Un lavoro di qualità è un continuo processo migliorativo, che richiede non solo il coraggio di cambiare, ma anche la capacità di affrontare in maniera proattiva un contesto in continua trasformazione e di definire nuovi obiettivi anticipando il futuro.

Nuove condizioni, nuovi compiti

Nel settore della formazione, con la sua pluralità di attori, regole e condizioni generali, fino a pochi anni fa era praticamente impossibile rispondere alle nuove esigenze dettate dall'evoluzione. Il compito del controllo esercitato dall'alto, finora ripartito tra Confederazione e cantoni con il loro sistema della gestione diretta, dell'assegnazione dettagliata delle risorse e delle ispezioni periodiche, mirava sì a garantire in ogni caso la qualità, ma non il suo sviluppo. Con la tendenza verso una crescente autonomia delle unità scolastiche, attraverso il preventivo globale e la definizione degli obiettivi, questa situazione si è fondamentalmente trasformata. Si è via diffusa la convinzione secondo cui la qualità deve fondarsi su una cultura dell'auto-responsabilizzazione. È quanto si legge anche nella nuova LFPr del 12.12.2002: «Gli operatori della formazione professionale assicurano lo sviluppo della qualità». Di conseguenza la politica dovrebbe contribuire dal canto suo a far sì che le scuole siano in grado di farsi realmente carico di questi nuovi compiti: l'«enabeling» è ormai una direttiva politica.

Secondo la nuova Legge sulla formazione professionale la Confederazione e i cantoni hanno gli stessi doveri, anche se le esigenze reali dei rispettivi sistemi di gestione sono diversi. I cantoni valutano e giudicano, nell'ambito di una metavalutazione, i processi con i quali le scuole garantiscono e sviluppano la loro qualità. La Confederazione «promuove lo sviluppo della qualità, stabilisce standard di qualità e ne sorveglia il rispetto». Vista la complessità dei compiti e dei loro responsabili è praticamente imperativo scegliere dei metodi di sviluppo della qualità che mettano a disposizione di tutti i gruppi di riferimento gli strumenti necessari e soprattutto parametri uniformi per la valutazione.

Con il programma d'impulso della Confederazione «Certificazione delle scuole a vocazione professionale, C-SVP» svoltosi tra il 1996 e il 2003, è stato concretamente sperimentato e messo a punto uno di questi metodi: si tratta dell'ISO 9001. Le obiezioni iniziali, non da ultime quelle sollevate sul fronte

della pedagogia economica, secondo cui le scuole dotate di un sistema di gestione della qualità secondo ISO sarebbero oberate di lavoro, sono ora ampiamente dissipate. Come mostra questo Rapporto nazionale, le scuole non sono solo soddisfatte del sistema in sé, ma lo hanno anche introdotto con successo e sono orgogliose del proprio rendimento, rendimento impostogli da questo modello orientato ai processi e ai clienti. Almeno due terzi di tutte le scuole che hanno partecipato al progetto e ottenuto la certificazione (al progetto C-SVP hanno preso parte complessivamente circa 1/3 di tutte le scuole a vocazione professionale), hanno contribuito a questo Rapporto raccontando, secondo il loro punto di vista specificatamente scolastico, le loro esperienze e le loro motivazioni legate al progetto ed elencando, alla voce «sviluppo della qualità», i loro obiettivi per il futuro.

Per quanto concerne la loro motivazione spicca l'affermazione, largamente diffusa, secondo cui attraverso la prova della qualità mediante ISO si sia cercato di gettare un ponte tra il mondo scolastico e quello economico. Un aspetto di certo essenziale, questo, considerato lo stretto legame tra scuola professionale/economia che caratterizza il nostro sistema duale. Con l'introduzione di un QMS le scuole professionali intendono infatti migliorare in futuro anche la loro posizione nello slancio competitivo per aggiudicarsi le risorse e guadagnare il riconoscimento pubblico. Alla voce «esperienze» saltano all'occhio termini quali una chiara strutturazione, maggiore efficienza e cultura scolastica, termini che mostrano chiaramente che l'iniziativa sulla qualità interessa l'intera organizzazione e che un QMS si rivela realmente un valido strumento di gestione anche nelle scuole.

Un po' meno concrete sono invece le dichiarazioni delle scuole in merito al loro futuro sviluppo. Molte scuole, che si sono dedicate con grande slancio al lavoro sulla qualità, si augurano ora di ricevere ulteriori impulsi o direttive da parte dei livelli superiori. Questo processo nell'ambito della politica di formazione è in pieno corso. Non vi sono però ancora soluzioni sicure per come la Confederazione e i cantoni organizzeranno in futuro i loro compiti, se insieme o in maniera complementare. Ben immaginabile è invece tutta una serie di strumenti che verranno utilizzati: monitoraggio del sistema, standard qualitativi, peer reviews. Per far sì che questi strumenti possano rivelarsi utili sarà tuttavia necessario creare e adottare, mediante un sistema di indicatori, una base comune a livello nazionale per la valutazione della qualità delle scuole.

In quest'ottica è già stato fatto un importante lavoro preparatorio nell'ambito del progetto d'impulso C-SVP: il progetto, infatti, è stato accompagnato da puntuali studi, elaborati sulla base dei dati e dei fatti raccolti. A metà del progetto l'Istituto di ricerca GfS, volendo dare inizio a una valutazione del progetto C-SVP, ha svolto un'inchiesta e ascoltato il parere di esperti, coinvolgendo scuole non dotate di un QMS e scuole che si avvalgono di altri sistemi. Lo studio¹ giunge alla conclusione che le scuole dotate di un sistema di gestione della qualità (a prescindere dal tipo di sistema scelto) ottengono risultati nettamente migliori rispetto alle scuole senza un QMS.

Dopo il progetto C-SVP ne è stato proposto un secondo, il cui obiettivo era l'elaborazione di un sistema di indicatori per la formazione professionale che fosse valido in tutta la Svizzera. Il progetto è stato lanciato nel 1999 dall'Institut für Technologiemanagement (ITEM) dell'Università di San Gallo, sotto la direzione del Professor Dott. Fritz Fahrni. Lo studio «Index», presentato in occasione di un congresso nazionale, ha destato molto interesse sia a livello nazionale che internazionale. Analogamente ai 5 principali settori della qualità (Insegnamento e apprendimento, ambiente nelle classi e nelle scuole, partnership scolastica/relazioni con l'esterno, gestione delle scuole, professionalità/ sviluppo del personale) è stato sviluppato un set di 14 indicatori, basato prevalentemente sulle esperienze fatte in passato nelle scuole. Sebbene questi 14 indicatori non siano alla fin fine stati adottati, lo studio contiene validi spunti per l'elaborazione di un sistema di indicatori nazionale. Dati comparati sul sistema di formazione sono del resto indispensabili per la politica della formazione.

¹ Lo studio «Positive Auswirkungen von QMS» (Effetti positivi dei QMS), Istituto di ricerca GfS 2001, è riassunto in breve anche in questo Rapporto nazionale, da pagina 201 a pagina 204.

Un obiettivo prioritario dovrebbe pertanto essere la valutazione dei risultati, dell'outcome, che dovrebbe a sua volta portare alla messa a punto di standard o aspettative generali per la qualità del lavoro svolto nell'ambito degli istituti di formazione. Il dibattito sulla questione è in corso dal 2002 nel quadro di un progetto comune tra Confederazione e cantoni per un monitoraggio nazionale della formazione. I risultati materiali delle indagini e delle analisi svolte sono attesi per il 2006.

Spirito pionieristico e sì alla concorrenza

Andare per vedere dove si arriva: le parole di Kurt Marti dovrebbero accompagnarci anche nella parte conclusiva del nostro progetto C-SVP. Sia le scuole, che hanno collaborato di loro iniziativa a questo progetto, sia i cantoni, dimostratisi partner cooperativi e validi interlocutori, hanno dimostrato che anche nel nostro sistema scolastico vi è una buona dose di spirito pionieristico. Intendo con ciò la volontà di volgere verso nuovi orizzonti, di rivalutare con occhio critico i valori tradizionali, anche quelli apparentemente convalidati, di aprirsi consapevolmente alla concorrenza non solo nazionale, ma anche internazionale, per garantire lo sviluppo futuro del settore della formazione.

Desidero innanzitutto ringraziare le scuole che hanno partecipato al progetto e ottenuto la certificazione, le cui esperienze sono riportate nelle successive pagine. Vorrei ringraziare inoltre i Consiglieri di Stato M. Pittet (Cantone Friburgo), H.R.Stöckling (San Gallo) e G. Gendotti (Cantone Ticino), che hanno collaborato al progetto con la maggior parte dei loro istituti di formazione professionale e che in occasione di questo rapporto hanno espresso il loro apprezzamento per il progetto da un'ottica cantonale.

Ringrazio infine il Professor Dott. Hans Dieter Seghezzi, che ha puntualmente seguito il progetto e che nelle pagine seguenti inquadra la questione in un'ottica scientifica; ringrazio inoltre Archie McGlynn, esperto internazionale di formazione ed ex capo-ispettore scolastico in Scozia, che nel suo contributo analizza il progetto d'impulso svizzero in un contesto internazionale.

Andare per vedere dove si arriva – tocca ora a voi capire dove ci ha condotto il progetto d'impulso C-SVP. Per quel che mi riguarda posso dire che si sono aperti nuovi orizzonti.

Das Z-BBS-Impulsprojekt aus Sicht der Projektleitung



Dr. Ewa Popowska ist Mitarbeiterin des Leistungsbereichs Strategie und Controlling des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie BBT und hat das nationale Impulsprojekt «Zertifizierung von berufsbildenden Schulen, Z-BBS» als Projektleiterin begleitet. Hier eine Zusammenfassung, aber auch eine Auswertung des Projekts aus ihrer Sicht, unter Berücksichtigung der Erfahrungsberichte der Schulen, die an diesem Nationalen Rapport mitgearbeitet haben.

Ausgangssituation

Thesen:

- Hochwertige Bildung wird in unserer Wissensgesellschaft immer wichtiger
- Durch den raschen Wandel steht unser Berufsbildungssystem vor komplexen Fragen
- Die zentrale Direktsteuerung wird immer schwieriger und schafft Ineffizienz
- Qualität lässt sich nicht verordnen, sondern nur aushandeln

Als der vormalige Leistungsbereich Bildungscontrolling des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie BBT 1995 das Projekt «Zertifizierung von berufsbildenden Schulen, Z-BBS» startete, lagen eine ganze Reihe von kritischen Überlegungen vor. So hatte sich gezeigt, dass die bisherige Praxis der fernen Aufsichtspflicht nicht nur in die Jahre gekommen war, sondern dass sie den modernen Anforderungen in unserem dualen Berufsbildungssystem keineswegs mehr gerecht wird. Die zentrale Inputsteuerung, in die sich Bund und Kantone teilten, verhinderte nachgerade, dass sich die Schulen in Eigenverantwortung einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung stellten und den Blick für das wirtschaftliche Umfeld schärften.

Durch die Tatsachen, dass Karrieren nicht mehr linear, sondern modular verlaufen und die Gesellschaft sich durch neues Wissen ständig neu konstituiert, sahen sich die Schulen vor komplexe Fragen gestellt. Neue Strukturen, neue Denkmodelle waren nötig, um dem Qualitätsanspruch an die Schulen auch in Zukunft gerecht zu werden und Schule und Studierende «fit for the market» zu halten. Da in unserem stark föderalistischen System auch der Wandel und damit die Anforderungen recht unterschiedlich geprägt sind, bedurfte es einer Steuerungsphilosophie, die die kleinste Einheit, also die Schulen und damit auch deren zunehmende Eigenverantwortung ins Zentrum rückt. Qualität sollte autonom vor Ort entstehen, sollte inhärenter Bestandteil der gesamten schulischen Aktivitäten werden und der Schule zu eigenem Profil verhelfen. Für die neue Eigenverantwortung braucht es nicht nur qualitätssichernde Gegengewichte wie Zielvereinbarungen und Qualitätsnachweis, sondern auch die Befähigung der Schulen, diese neuen unternehmerischen Aufgaben zu meistern.

Dass Leistungsbereitschaft und Qualitätsnachweis immer wichtiger wurden, zeigte sich damals bereits im Entwurf zum neuen Berufsbildungsgesetz, wonach künftig die öffentlichen Mittel auch qualitätssteuernd eingesetzt werden sollten. Gerade im Hinblick auf das neue Gesetz und den in ihm enthaltenen neuen Qualitätsanforderungen erschien es dem damaligen Leistungsbereich Bildungscontrolling des BBT notwendig, ein zeitlich limitiertes Impulsprojekt zu starten, um die Schulen für die Qualitätsentwicklung zu sensibilisieren.

Zielsetzung des Impulsprogramms

Thesen:

- Die Schulen sollen befähigt werden, ihre Qualitäten eigenständig zu entwickeln
- Durch die Einführung eines QMS soll die Dynamik der Qualitätsentwicklung gewährleistet werden
- Feedbackkultur und Eigen- und Fremdevaluation schaffen hohe Transparenz
- Der systemische Ansatz erleichtert nicht nur die Schulführung, sondern schafft auch neue Ansätze für Metaevaluation und Controlling

Die Forderung nach Qualität darf nicht missverstanden werden. Bereits zum Zeitpunkt des Projektstarts war uns klar, dass an unseren berufsbildenden Schulen gute bis hervorragende Arbeit geleistet wurde. Lückenhaft war allenfalls die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Qualitätsentwicklung als Gesamtorganisation. Vieles, was an guter und bester Qualitätsarbeit geleistet wurde, basierte auf Individualleistung, war folglich nicht institutionalisiert und damit nicht reproduzierbar und auch nicht vernetzt. Sicher, es gab bereits einige Schulen, die sich mittels Schulprogrammen ihre Qualitäten zu sichern suchten und Entwicklungsziele festlegten. Dennoch: auf Grund eines fehlenden Instrumentariums und unter Druck der gleich bleibenden Tages- und Jahresabläufe kamen diese Ziele sehr oft ganz einfach abhanden.

Es brauchte folglich ein Instrumentarium, das den Weg zu diesen Zielen strukturierte und die Organisation als Ganzes in Bewegung setzte. Wichtig war auch, ein Impulsprogramm zu schaffen, welches über Dynamik und Kontinuität zur Nachhaltigkeit beiträgt. Die Einbindung in ein System, in dessen Zentrum die beiden Grundsatzfragen stehen «machen wir das Richtige?» und «machen wir das Richtige richtig?» schafft zwingend stete Reflexion und damit auch Dynamik in der Fortentwicklung. Beste Hilfe zur Situationsanalyse bietet dabei ganz sicher eine gut ausbalancierte Feedbackkultur (Lehrer, Studierende, Eltern, Lehrpartner, Aufsichtsbehörden), aber auch interne und externe Evaluationen. Dadurch entsteht automatisch das, was der Preis zunehmender Eigenständigkeit und Freiheiten ist, nämlich Transparenz. Transparenz sowohl schulintern als auch gegenüber Lehrpartnern und Behörden.

Rahmenvorgaben, Zielvereinbarungen, Partizipation und Transparenz, auf diesen vier Säulen könnten gemäss unserem Projekt Qualitätsentwicklung, aber auch Qualitätssicherung vorangetrieben werden. Ein neuer Ansatz also, von welchem nicht nur die Schulführungen, sondern auch die Kantone und der Bund profitieren können. Die Frage, was gute Schule ist, beschäftigt Bund, Kantone und Schulen in gleichem Masse. Die Tatsache, dass wir es in vielen Schulbereichen mit so genannt weichen Faktoren zu tun haben, die sich angeblich – so die jahrelang vertretene Meinung – jeglicher Messbarkeit entziehen, darf nicht dazu führen, dass wir uns diese Frage gar nicht mehr stellen. Es war also wichtig, ein Gesamtsystem zu finden, das auch diese weichen Faktoren (Schulklima, Kommunikation, Unterrichtsqualität) direkt oder indirekt zu erfassen vermochte und eine objektive Betrachtung ermöglichte.

Darüber hinaus schien es uns wesentlich, über die Einführung unserer Qualitätsinitiative und den daraus generierten Erkenntnissen und Daten einen noch besseren Einblick in die zentralen Qualitätsbereiche zu erhalten. Dies als Voraussetzung für den Aufbau eines Indikatorensystems, das künftig Basis für eine gemeinsame Schulentwicklung zwischen Bund, Kantonen und Schulen bilden sollte.

Warum eine ISO-Zertifizierung für berufsbildende Schulen?

Thesen:

- Für Qualitätsentwicklung braucht es Meilensteine und Erfolgserlebnisse
- Eine Zertifizierung ist ein wichtiges Signal nach innen wie nach aussen
- Mit ISO erarbeiten sich die Schulen ein Zertifikat mit internationaler Gültigkeit
- Mit ISO wird ein Grundstein zu Excellence gelegt

Im Rahmen unseres Projekts wurden wir immer wieder gefragt, welchen Sinn eine Zertifizierung, welchen Sinn ISO für eine berufsbildende Schule habe. Sicher, es gibt in der Zwischenzeit eine Reihe anderer Methoden wie etwa eduQua, 2Q, FQS, Q2E, allesamt Modelle, die interessante Ansätze bieten, aber den Ansprüchen einer umfassenden Messbarkeit aller schulischen Tätigkeiten nicht voll auf genügen. Gemäss dem Grundsatz der Qualitätswissenschaft, wonach nur verbessert werden kann, was zuvor auch gemessen worden ist, war es uns ein Anliegen, ein Modell zu wählen, dass über eine sinnvolle Prozessarchitektur auch verlässliche Kennzahlen liefert.

Als wir uns 1995 bei den Vorarbeiten für das Projekt für ISO entschieden, hatte dies mehrere Gründe. So gab es bereits vier Schulen (die damalige Berufsschule und Technikerschule der ABB Baden, die Ecole Suisse d'Ingénieurs des Industries graphique et de l'emballage, die Ecole Professionnelle Payerne), die sich mit ISO ein Qualitätsmanagementsystem erarbeitet und damit bereits erste schulspezifische Erfahrungen gesammelt hatten. Wichtig war für uns auch, ein System zu wählen, das in unserem dualen Berufsbildungssystem durch die Partner in der Wirtschaft anerkannt und akzeptiert wird und nicht nur nationale, sondern auch internationale Gültigkeit hat. Gleichzeitig stellten wir uns die Frage, wohin denn die Qualitätsinitiative des Bundes führen sollte. Nach Evaluation der verschiedenen Modelle war für uns bald einmal klar: das Fernziel konnte nur Excellence gemäss dem Modell von EFQM¹ heissen. Der Weg dorthin ist allerdings gerade für eine Schule mit beschränkten Ressourcen und wenig Management-Know-how recht schwierig. Ohne Basiswissen, ohne Zwischenetappe und vor allem ohne Erfolgserlebnis wäre die Motivation zur Spitzenleistung wohl bald vorbei. Darum wählten wir also ISO, schufen eine entsprechende Interpretation für Schulen, liessen sie durch die schweizerischen Zertifizierungsgesellschaften genehmigen und offerierten Kantonen und Schulen Partizipation in dem Projekt.

Der Erfolg sollte uns Recht geben. Über 100 Schulen beteiligten sich an dem Impulsprojekt und lieferten damit gleichzeitig auch wichtige Erkenntnisse und Indikatoren für eine gesamtschweizerische Qualitätsentwicklung. Die grosse Zahl der Schulen, aber auch der Enthusiasmus, mit welchem sich die Schulen dieser Qualitätsinitiative widmeten, hat uns allgemein überrascht. Mit Unterstützung durch den Bund (Motivations-Veranstaltungen, Workshops, Audit-Training und Coaching) arbeiteten sich die meisten Schulen relativ schnell in die nicht ganz einfache Welt von ISO vor, entwickelten Visionen und Schulführungsziele, definierten ihre Stärken und Schwächen und Entwicklungspotenziale und brachen den komplexen Schulalltag in die verschiedenen Prozesse auf, schufen Transparenz und damit auch so etwas wie eine völlig neue Schulkultur.

Beweggründe und Unterstützungsmassnahmen des Bunde

Thesen

- Im Sinne des neuen Berufsbildungsgesetzes braucht es ein neues Koordinatensystem zwischen Bund, Kantonen und Schulen
- Schulen sollen befähigt werden, ihre Qualitätsentwicklung aktiv selbst zu steuern
- Für die Ebenen Bund, Kantone und Schulen braucht es für Evaluation und Controlling einheitliche Indikatoren
- Um gesamtschweizerische Erfahrungen zu generieren, bedurfte es eines nationalen Projekts mit entsprechender fachtechnischer und finanzieller Unterstützung durch den Bund

Bereits 1995 wurde im Vorfeld des neuen Berufsbildungsgesetzes deutlich, dass sich die Parameter in Sachen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an berufsbildenden Schulen ändern werden. Die Schwerpunktverlagerung von der zentralen Inputsteuerung hin zu Prozess- und Outputsteuerung verlangen ein neues Rollenverständnis von Bund, Kantonen und Schule. Die Systemkontrolle, die künftig dem Bund obliegt, bedingt, dass die Systeme so angelegt sind, dass künftig auch die vorgelagerten Ebenen, also Bund, Kantone (Qualitätskontrolle) aber auch die Schulen selbst als Gesamtorganisation (Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) ihre Anforderungen und Erwartungen erfüllt sehen. Es bedurfte also eines Gesamtplanes, der die unterschiedlichen Qualitätsbedürfnisse aller am Bildungsprozess Beteiligter sicherstellte. Hier bietet eine Prozessstruktur, die mit Zielgrössen

¹ (EFQM – European Foundation for Quality Management)

und Kennzahlen operiert eine sehr gute Voraussetzung, denn sie erlaubt nicht nur einen besseren Überblick, sondern sie bietet auch die Möglichkeit zur schnellen Reaktion auf sich verändernde Situationen.

Von der Einführung unserer Qualitätsinitiative versprochen wir uns überdies auch Antwort auf die Schlüsselfrage, was denn gute Schule ausmacht, also die Definition von zentralen Qualitätsbereichen und damit die Erschaffung eines Indikatorensystems, das sowohl für Bund, Kantone und Schulen Basis für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung bieten kann. Als wir unser Impulsprojekt vor acht Jahren starteten, geschah dies sowohl für die Schulen als auch die Kantone auf der Basis der Freiwilligkeit und Interessens, gemeinsam mit dem Bund ein neues Kapitel Qualitätsentwicklung zu erschaffen. Die anfängliche Skepsis, die übrigens von einigen Schulen auch in diesem Nationalen Rapport aufgeführt wird, wich bald einmal der Erkenntnis, dass die Vorteile eines QMS mit klaren Zielvereinbarungen und Strukturen, vermehrte Kundenorientierung und Transparenz deutlich überwogen.

Äusserst erfreulich gestaltete sich auch von Anfang an die Zusammenarbeit mit den Kantonen, die in dem Projekt immer auch als Vertragspartner einbezogen waren und wertvolle Unterstützungsarbeit leisteten. Ein durchwegs positives Echo erteten wir 1999 im Rahmen einer Fachtagung mit sämtlichen Berufsschulrektoren, Bildungsverantwortlichen auf nationaler und kantonaler Ebene, aber auch führenden Vertretern der Wirtschaft. In Erinnerung bleibt ganz sicher jener Schulratspräsident aus der Innerschweiz, der die Qualitätsinitiative des Bundes als Wirtschaftsförderung pur bezeichnete. Die Vielzahl der interessierten Schulen und Kantone veranlassten uns, das Projekt zu staffeln und zwei Etappen zu schaffen. Im Rahmen dieser zwei Etappen bot der Bund sowohl fachliche als auch finanzielle Unterstützung an. Nebst Ausbildungs- und Informationsworkshops für Schul- und Qualitätsleiter offerierte der Bund den Schulen auch Beratung und Begleitung durch die zentrale BBT-Projektleitung und ihrer externen Experten beim ganzen Aufbau- und Zertifizierungsprozess. Auch mit der Bereitstellung von Standarddokumenten sowie Durchführung von Dokumenten-Reviews, internen Audits, aber auch Mitsubventionierung bei kantonalen Entlastungszahlungen an die Schulen übernahm der Bund bei dem Projekt Führungsverantwortung. Darüber hinaus wurden in Folgeprojekten Kurse und Lehrgänge im Bereich Schulmanagement initiiert sowie eine webbasierte Informations- und Kommunikationsplattform mit integrierten Lehrmitteln (QTop²) installiert. Letztere Plattform ging nicht zuletzt auf eine einfache Anfrage 1999 im Nationalrat zurück, ob inskünftig sämtliche noch nicht zertifizierten Schulen wieder neu alles Know-how bei privaten Firmen teuer einkaufen müssten und ob sich das bereits generierte Know-how nicht besser nutzen liesse³. In seiner Antwort stellte es der Bundesrat den Schulen frei, Know-how für Fortbildung bei privaten Firmen einzukaufen oder sich dieses Wissen in Zusammenarbeit mit bereits zertifizierten Schulen im Schneeballeffekt zu erarbeiten⁴. Für diesen Schneeballeffekt brauchte es die Installation eines Netzwerkes und vor allem eine Kommunikationsplattform, die den Know-how-Transfer zwischen den Schulen sicherstellte. Dass mit dieser Plattform ein gesamtschweizerisches Bedürfnis nach Information, Hilfestellung und Grundlagenmaterial (Musterhandbücher, Fragebogen, Vorlagen für Prozessgestaltung etc.) vorhanden ist, zeigen die Zuschaltquoten. Gemäss Statistik wird die Site jeden Monat von durchschnittlich 600 Personen besucht. Der grosse Qualitätsschub an unseren Schulen lässt sich auch durch weitere Zahlen erfassen. Bei einem Gesamtaufwand des Bundes für das Projekt von 7.7 Millionen Franken sind heute über 100 Berufsschulen zertifiziert, Dutzende weitere befinden sich auf dem Weg dazu, und eine kleine Spitzengruppe beschäftigt sich bereits heute mit der Thematik EFQM.

Steuerung über Qualität

Nach rund 8-jähriger Laufzeit unseres Z-BBS-Projekts und der offiziellen Beendigung desselben per Ende 2003 ist es uns ein Anliegen, mit der vorliegenden Publikation die einzelnen Erfahrungen festzuhalten und damit gleichzeitig auch einen Quervergleich zwischen den Schulen zu ermöglichen.

² www.qtop.ch

³ vergl. 99.1050, Einfache Anfrage, Agnes Weber, 20.04.1999

⁴ vergl. Antwort Bundesrat vom 23.06.1999

Für diesen Abschlussbericht haben wir die im Projekt involvierten und inzwischen auch zertifizierten Schulen angeschrieben und sie gebeten, sich sowohl zu den Themen Motivation und Resultate als auch zur beabsichtigten Fortentwicklung zu äussern.

Fast zwei Drittel der Projektschulen sind dieser Aufforderung nachgekommen und haben damit einen wertvollen Beitrag für die mögliche Ausgestaltung eines künftigen Bildungsprozesses geliefert. Die einzelnen Berichte dokumentieren, dass sich die Schulen im Rahmen des Z-BBS-Projekts mit den folgenden Grundelementen für Schulqualität intensiv befasst haben:

Selbstdefinition - *wer bin ich?*
Selbstevaluation - *wie bin ich?*
Führungsleitbild - *was will ich sein?*
Leistungskontrolle - *was leiste ich?*
Flexibilität - *wohin will ich?*
Dialogbereitschaft - *wo kann ich lernen?*

Positiv zu vermerken ist ganz sicherlich, dass viele der von uns erhobenen Thesen bestätigt worden sind. Allerdings gibt es auch vereinzelt Antithesen, etwa was den Einfluss eines QMS auf die Unterrichtsqualität oder Sinn und Wirksamkeit der Prozessdokumentation betrifft. Letzteres gilt vor allem für jene Schulen, die noch mit der alten Norm ISO 1994 in den Qualitätsprozess eingestiegen sind und sich folglich an die recht rigiden Vorgaben der 20 Kapitel zu orientieren hatten. Die Umwandlung der Norm (ISO 9001:2000) zu einem weitaus schlankeren und griffigeren System mit starker Prozess- und Outputorientierung ist den Schulen deutlich zu Gute gekommen.

Positiv zu vermerken ist auch, dass anfängliche interne Widerstände, die jede Neuerung begleiten, relativ rasch abgebaut werden konnten, und die Chancen, die sich boten, schnell erfasst wurden. Die Reise in ein Neuland hat sowohl uns als auch die Schulen in Bewegung gebracht, und das Ziel, nämlich die Verknüpfung von lokaler Entwicklung und übergeordneter Systemsteuerung, ist sicherlich einen Schritt näher gerückt.

Motivation der Schulen

Die Hauptaussagen

- *Wir wollen unsere Stärken/Schwächen und das Entwicklungspotenzial kennen lernen*
- *Wir wollen mit einem QMS ein effizientes Führungsinstrument entwickeln*
- *Wir wollen einen Brückenschlag zu unseren externen Kunden (Lehrfirmen und Wirtschaft)*
- *Wir stehen vor einer Neuorganisation/Umstellung auf ein Globalbudget*

Die Frage, weshalb sich Schulen ohne Zwang und ohne äusseren Druck – die Teilnahme am Z-BBS-Projekt war völlig freiwillig und basierte auf einer Vereinbarung zwischen Bund, Kantonen und Schulen – einer Qualitätsinitiative stellen, dürfte von allgemeinem Interesse sein.

Die Tatsache, dass der Entwurf zum neuen Berufsbildungsgesetz auch neue Qualitätsanforderungen mit sich bringen wird, war zum Zeitpunkt des Projektstarts den meisten Schulen noch nicht gegenwärtig. Dennoch hat sich eine Vielzahl von Schulen für die Projektidee begeistert und dies unabhängig von Grösse und Kräftepotenzial des Lehrkörpers. Die meisten Schulen sahen in dem Angebot des Bundes eine Chance, mit fachmännischer Begleitung ihre Stärken und Schwächen, aber noch viel wichtiger ihr Entwicklungspotenzial kennen zu lernen. Im Rahmen einer gesamtschweizerischen Qualitätsinitiative wollte man vorne mit dabei sein und eigenes Profil und Qualitäten entwickeln. Gleichzeitig setzte sich auch bei vielen Schulen die Erkenntnis durch, dass mit zunehmenden Aufgaben und Verantwortung auch die Leistungsfähigkeit und Führungskompetenz einer Schule gefordert sind. Dieser neue unternehmerische Aspekt, bislang für Schulen fremd, hat das Bedürfnis nach einem tauglichen Führungsinstrument gestärkt. Viele Schulen geben deshalb auch an, dass sie sich deshalb für ISO entschieden haben, weil das System eine Schule nicht punktuell oder in Teilaspekten, sondern als Gesamtorganisation erfasst.

Wichtig war den meisten Schulen auch, mit dem Qualitätssiegel eine Brücke zu den Partnern, sprich, Lehrfirmen und Wirtschaft zu schlagen und über die Qualitätsaussage als kompetenter Partner im wirtschaftlichen Umfeld anerkannt zu werden.

Strukturelle Hilfe von dem Projekt versprochen sich wiederum jene Schulen, die kurz vor oder inmitten einer Neuorganisation standen und mit einem neuen Schulführungsmodell auf einen effizienten Neustart mit Dynamik setzten. Anderen Schulen wurden neue Aufgaben übertragen wie etwa Teilautonomie und Globalbudgets. Aufgaben, für die es neue Fähigkeiten und Instrumente braucht und Schulen in ihrer herkömmlichen Struktur überfordert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Erwartungen und Motivation der Schulen sehr hoch waren, und die Initiative zur Teilnahme an dem Projekt meist von den Schulen selbst in Absprache mit den kantonalen Behörden gestartet wurde.

Das Resultat der Schulen

Die Hauptaussagen

- *Das Q-System ist wichtiger Bestandteil des Alltag geworden*
- *Durch Regelung der Abläufe entstehen mehr Freiräume*
- *Das Q-System erlaubt schnelle Integration neuer Mitarbeiter*
- *Die Schulkultur hat sich erheblich verbessert*

Angesichts der allgemein hohen Erwartungen ist es interessant festzustellen, dass die meisten Schulen stolz auf ihre Resultate sind und ihre Erwartungen auch weitgehend erfüllt sehen.

So erklären die meisten Schulen, dass das Q-System inzwischen zur Basis ihres Denkens und Handelns geworden ist. Etwelche Widerstände sind im Rahmen des gesamten Entwicklungsprozesses abgebaut worden, und die Vorteile, die ein nach Prozessen organisierter Schulalltag bietet, überwiegen mehrheitlich, da die Optik für die Gesamtorganisation geschärft worden ist. Merkbar wird auch durch die verschiedenen Aussagen, dass sich über die Beschäftigung mit der eigenen Qualität und dem eigenen Profil auch das Selbstverständnis der Schulen verändert hat, und aus herkömmlichen Bildungsinstitutionen eigentliche Kompetenzzentren werden. Selbst- und Fremdevaluationen, aber auch die neue Feedbackkultur werden nicht als störende Einmischung in den Schulalltag empfunden, sondern als wichtiger Gradmesser der eigenen Leistung und wertvolle Hilfe für die Fortentwicklung. Mühe bekunden einige Schulen mit Umfang, Fülle und Sinnmässigkeit bei der schriftlichen Festlegung der Prozesse. Hier muss allerdings festgehalten werden, dass die mancherorts erwähnte Papierflut keineswegs systemimmanent ist, denn Ausmass und Dichte der Prozessarchitektur wird nicht durch das System, sondern durch die Schulen selbst bestimmt. Interessant ist in diesem Zusammenhang ganz sicher die Erkenntnis, dass die meisten Schulen unmittelbar nach der Zertifizierung im Rahmen der Weiterentwicklung ihre Schulführungshandbücher straffen und sich auf die wesentlichen Prozesse konzentrieren.

Durchaus positiv beurteilen die meisten Schulen die klare Regelung der Abläufe, da dadurch so etwas wie ein «mutual understanding» unter den Lehrkräften entsteht. Langwierige Diskussionen, Kommunikationsschwierigkeiten und erschlaffende Initiative für Innovationen werden dadurch verhindert, da die direkte Kontaktnahme zwischen den verschiedenen Ebenen institutionalisiert ist. Impulse und Anregungen, aber auch Kritik verpuffen nicht, da es klar vorgegebene Foren und Rückmelde-mechanismen gibt. Die klare Ablaufregelung bringt den meisten Schulen auch das, was bislang Mangelware war, nämlich mehr Zeit, mehr Zeit für den Unterricht, mehr Zeit für neue Projekte.

Damit steht auch jene Frage im Raum, die in Zusammenhang mit unserem Projekt immer wieder gestellt wird, nämlich inwieweit beeinflusst ein Q-System auch den Unterricht. Nach Meinung der meisten Schulen hat der veränderte Rahmen auch die Inhalte und damit auch den Unterricht verändert und verbessert. Die Feedbackkultur hat die einzelnen Schultüren geöffnet und hat zum Teil ganz direkt ihre Auswirkung auf Didaktik und Methodik.

Als vorteilhaft hat sich das Q-System nach Darstellung der Schulen bei Mutationen innerhalb der Führung oder des Lehrkörpers bewährt. «Gerade bei Turbulenzen», so schreibt etwa eine Schule, «hat das Q-System auf das Schulteam eine beruhigende Wirkung». Angesprochen ist damit die inhaltliche Kontinuität, die über ein Schulführungshandbuch gewährleistet wird. So sind neue MitarbeiterInnen auf Grund der schriftlich festgehaltenen Prozesse, Abläufe und Vernetzungen viel schneller in den neuen Schulalltag integriert und Individualleistungen werden einsehbar.

Wesentlich erscheint auch die Veränderung von Schulkultur, die vor allem durch Schulen aus der Romandie und dem Tessin hervorgehoben wird. Durch die neue interne und externe Transparenz ist Vertrauen entstanden, was Raum für eine Fehlerkultur mit Respekt vor dem Individuum schafft. Vor diesem Hintergrund ist das Interesse des/der Einzelnen am Wohlergehen der Gesamtorganisation deutlich gestiegen und das «feu sacré» einer gemeinsamen Gesellschaft für ein gemeinsames Ziel ist aus manchen Beiträgen deutlich herauszulesen. Qualitätsarbeit ist Gemeinschaftsarbeit, das Motto, das unser Projekt acht Jahre begleitet hat, scheint tatsächlich auf Echo bei den Schulen gestossen zu sein. Ein Zeichen neuer Schulkultur zeigt sich auch darin, dass viele Schulen sich das Ziel gesetzt haben, von der lehrenden zur lernenden Organisation zu werden.

Die Weiterentwicklung der Schulen

Die Hauptaussagen

- *Wir wollen das System jetzt zuerst konsolidieren*
- *Wir wären an einem Benchmarking mit anderen Schulen interessiert*
- *Excellence wäre für uns ein wünschenswertes Ziel*
- *Wir warten ab, bis Bund oder Kantone neue Ziele nennen und die Führung übernehmen*

So ausführlich die Antworten der Schulen beim Thema Motivation und Resultate ausfallen, beim Thema Weiterentwicklung tun sich manche Schulen schwer. Ganz offensichtlich fehlt es an neuen Zielen, neuen Meilensteinen, und die Gefahr, dass die Zertifizierung nicht als Basis und Anfang, sondern als Ende eines Motivationsschubs empfunden wird, ist da und dort herauszulesen.

Das häufigst genannte Ziel ist die Konsolidierung des neu erarbeiteten Systems, aber auch das Ausarbeiten neuer Instrumente für das bessere Erfassen der Kundenbedürfnisse. Die Arbeit am System, die stete Anpassung der Prozesse und der regelmässige Schulführungsreview sowie die internen und externen Audits bilden laut Darstellung der Schulen die wesentlichen Elemente ihrer Qualitätsentwicklung. «Das System muss noch besser gelebt werden», auch das eine Zielvorgabe, die von manchen Schulen genannt wird.

Andere Schulen wiederum interessieren sich für «Best Practice», arbeiten in kleinen Verbänden an Indikatoren und streben ein Benchmarking mit anderen Schulen an. Für sie wäre es nach eigener Darstellung wichtig, wenn dazu eine gesamtschweizerische Initiative vorhanden wäre, die ein solches Vorgehen fördern und die dazu notwendigen Grundstrukturen liefern würde.

Relativ klein ist die Zahl jener Schulen, die sich das ehrgeizige Ziel von School Excellence vorgenommen haben. Das EFQM-Modell mit seinen neun Kriterien ist sicher nicht einfach in der Umsetzung, dennoch scheint es gerade für Schulen, wie das zahlreiche Beispiele im Nachbarland Österreich zeigen, sehr tauglich zu sein. In der Schweiz sind bislang erst wenige Schulen in den Vorhof von EFQM vorgestossen und haben erste Assessments absolviert.

Relativ überraschend gross ist die Zahl jener Schulen, die bei der Benennung neuer Ziele auf Bund und Kantone setzen und teilweise auch enttäuscht darüber sind, dass die durch den Bund lancierte Initiative keine Fortsetzung findet. Dazu ist zu sagen, dass es sich von allem Anfang an um ein zeitlich limitiertes Impulsprojekt gehandelt hat und Impulse sind bekanntlich dazu da, etwas in Gang zu setzen oder eben Gehilfe zu bieten, damit man sich inskünftig eigenständig fortbewegen kann.

Zum Schluss ein Dankeschön

Die Tatsache, dass es mir als Projektleiterin in den letzten acht Jahren vergönnt war, das Impulsprojekt durch die vielseitige Schullandschaft unseres Landes zu begleiten, erfüllt mich mit Dankbarkeit. Nicht nur die Schulen, auch ich habe auf der langen Qualitätsreise viel gelernt und Freunde gewonnen. Danken möchte ich hier an erster Stelle den Schulen, die sich mit Verve und grossem Durchhaltevermögen an die sicher nicht immer ganz leichte Qualitätsarbeit gemacht haben. Danken möchte ich auch den kantonalen Behörden, die partnerschaftlich in das Projekt eingestiegen sind und uns Vertrauen entgegengebracht haben. Danken möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Beat Hotz-Hart, der als Leiter des Leistungsbereichs Strategie und Controlling, BBT, dieses Projekt übernommen und diesen abschliessenden Nationalen Rapport ermöglicht hat.

Mein besonderer Dank geht schliesslich an Herrn Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi, der uns im Laufe des Projekts immer wieder beraten und gemeinsam mit Herrn Prof. Dr. Fritz Fahrni vom Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen ITEM auf Grund der Resultate aus unserem Projekt ein Indikatorensystem für die Schweizerische Berufsbildung entworfen hat. Dank der Unterstützung aller Beteiligten sind wichtige Grundlagen geschaffen worden, die in die künftige Qualitätsdiskussion sicherlich einfließen werden.

Le programme d'impulsion C-EVP vu par la direction du projet



Madame Dr. Ewa Popowska, collaboratrice du secteur «stratégie et controlling» de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT), se trouvait à la tête du programme national d'impulsion «Certification des écoles à vocation professionnelle, C-EVP» en qualité de directrice du projet. Ci-après, un résumé, ainsi que sa propre analyse du projet, sur la base des rapports établis par les écoles ayant collaboré au Rapport National.

Situation de départ

Thèse :

- Une formation de qualité joue un rôle de plus en plus important dans notre société du savoir
- Dans le flot de changements rapides, notre système de formation doit affronter des problèmes très complexes
- Une gestion directe centralisée devient de plus en plus difficile à instaurer et se révèle souvent inefficace
- La qualité ne se commande pas, elle se négocie

Quand, en 1995, l'ancien secteur «controlling de la formation» de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) mit en place le projet «Certification des écoles à vocation professionnelle, C-EVP», il fallait alors faire face à toute une série de critiques. Il était désormais clair que la technique de surveillance à distance pratiquée jusqu'alors était sur son déclin, et qu'elle ne pourrait en aucun cas satisfaire aux exigences modernes de notre formation professionnelle dualiste. Au fond, la gestion input centralisée (axée principalement sur les ressources), divisée entre Confédération et Cantons, empêchait les écoles d'entreprendre, sous leur responsabilité, un développement durable de la qualité, et d'analyser plus attentivement le contexte économique dans lequel elles évoluaient.

Etant donné que les carrières professionnelles ne se développent plus de façon linéaire, mais au contraire modulaire, et que la société est constamment remodelée à travers le nouveau savoir, les écoles se sont trouvées face à toute une série de problèmes pour le moins complexes. Il s'agissait du besoin de nouvelles structures, de nouveaux modèles de pensée, afin de satisfaire, même dans le futur, aux exigences qualitatives dans le domaine scolaire et d'adapter au marché aussi bien les écoles que les étudiants. Etant donné que dans notre système à forte tendance fédéraliste, même les changements et par conséquent les exigences se distinguent de façon marquée, il fallait une philosophie de la gestion articulée autour de l'unité la plus petite, c'est-à-dire des écoles et de leurs responsabilités croissantes. La qualité devait naître de manière autonome «de l'intérieur», elle devait être partie intégrante de chaque activité scolaire et permettre aux écoles de se façonner leur propre profil. Pour la nouvelle auto-responsabilisation, il faut non seulement des contrepoids servant à garantir la qualité, tels que se fixer des objectifs et prouver la qualité, mais il faut également être sûr de l'aptitude des écoles à gérer ces nouvelles fonctions entrepreneuriales.

La volonté de s'engager ainsi que la preuve de la qualité sont devenus des facteurs de plus en plus importants, et cela apparaissait déjà dans la proposition de la nouvelle Loi sur la formation professionnelle, selon laquelle, à l'avenir, les ressources publiques seraient également employées à soutenir la qualité. C'est d'ailleurs à la lumière de cette nouvelle Loi et des nouvelles exigences

qualitatives qu'elle comporte, que l'ancien secteur du «controlling de la formation» de l'OFFT jugea nécessaire de mettre en place un projet d'impulsion à durée déterminée afin de sensibiliser les écoles au «développement de la qualité».

Objectif du programme d'impulsion

Thèse:

- Les écoles doivent être en mesure de développer leurs qualités de façon autonome
- L'introduction d'un SMQ vise à garantir la dynamique du développement qualitatif
- La culture du feedback et l'auto-évaluation/évaluation externe assurent une grande transparence
- L'approche systématique facilite la gestion de l'école, et stimule également de nouvelles approches pour la méta-évaluation et le controlling.

Les critères de qualité ne doivent pas être mal interprétés. Lors de la mise en place du projet, nous étions déjà conscients de la validité, voire de l'excellent niveau du travail fourni dans nos écoles professionnelles. Ce qui manquait alors était la confrontation intensive avec le thème du développement de la qualité au niveau de l'organisation générale. Bon nombre des travaux de bonne, voire d'excellente qualité se basaient sur l'engagement individuel, et par conséquent n'étaient pas institutionnalisés, ni reproductibles et ni reliés. Une chose est sûre: il existait déjà des écoles qui, par le biais de leurs programmes scolaires, désiraient assurer le contrôle de la qualité et fixer les objectifs en vue d'une amélioration. Toutefois, il arrivait souvent que ces objectifs ne soient pas atteints, à cause de la carence en outils et de la pression exercée par l'immobilité des mécanismes quotidiens et annuels.

Il fallait donc des outils qui puissent permettre de mieux structurer la voie vers ces objectifs, et de déclencher le processus d'organisation dans sa globalité. Il fallait établir un programme d'impulsion en mesure de garantir une évolution durable alliant dynamisme et continuité. L'introduction d'un système axé sur les deux questions fondamentales «faisons-nous ce qu'il y a de mieux à faire?» et «est-ce la meilleure façon de le faire?» pousse inévitablement à réfléchir en permanence et à agir de façon dynamique pour le développement. La meilleure solution en vue d'une analyse correcte des situations vient sûrement d'une culture bien équilibrée du feedback (enseignants, étudiants, parents, partenaires éducatifs, autorités de contrôle), mais aussi du mécanisme des évaluations internes et externes. A travers ce processus, on expérimente automatiquement le «prix» de l'autonomie et de la liberté croissantes, c'est-à-dire de la transparence, aussi bien au sein de l'école qu'en ce qui concerne les partenaires éducatifs et de l'autorité.

Directives-cadres, conciliation des objectifs, participation et transparence: c'est sur la base de ces 4 piliers qu'il était possible, selon notre projet, de promouvoir le développement et le contrôle de la qualité. Il s'agissait donc d'une nouvelle approche, dont pouvaient profiter non seulement les écoles, mais également les cantons et la Confédération elle-même. La question «qu'est-ce qu'une école de qualité» intéresse tout autant la Confédération que les cantons et les écoles. Il faut en effet, toujours se poser cette question, même s'il existe, dans de nombreux domaines scolaires, des aspects délicats qui, apparemment – tout du moins selon une opinion profondément ancrée – ne peuvent être soumis à aucun critère d'évaluation. C'est pourquoi il était important de trouver un système global, capable de couvrir, de manière directe ou indirecte, même ces aspects délicats (ambiance scolaire, communication, qualité des cours) et de permettre une évaluation objective.

Outre l'introduction de notre projet «qualité» et les découvertes, ainsi que les données, qui en découlent, il nous a semblé fondamental de chercher à avoir une meilleure perception des principaux secteurs de la qualité. C'était là la condition indispensable à l'élaboration d'un système d'indicateurs qui, dans le futur, devaient servir de base à un développement collectif des écoles sous la conduite de la Confédération, des cantons et des écoles elles-mêmes.

Pourquoi faut-il une certification ISO pour les écoles professionnelles?

Thèse:

- Le développement de la qualité nécessite des étapes décisives et des succès
- Une certification est un signe important, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur
- Avec ISO les écoles obtiennent un certificat mondialement reconnu
- ISO signifie poser la première pierre de l'Excellence

Dans le cadre du projet, il nous a été demandé à plusieurs reprises quel était le sens d'une certification, c'est-à-dire d'ISO, pour une école professionnelle. Les autres méthodes élaborées entre-temps, comme par exemple eduQua, 2Q, FQS, Q2E, sont des modèles certes intéressants, mais qui ne sont pas en mesure de satisfaire pleinement aux exigences d'une appréciation globale de toutes les activités scolaires.

Selon le principe de la doctrine qualitative, sur la base duquel il n'est possible d'améliorer que ce qui a été d'abord évalué, nous voulions choisir un modèle qui puisse également, à travers une structure bien construite des processus, fournir des indices fiables.

En 1995, durant la préparation du projet, nous décidâmes, pour différentes raisons, d'opter pour ISO. Nous avons déjà l'exemple de 4 écoles (l'ancienne Berufsschule und Technikerschule der ABB Baden, l'Ecole Suisse d'Ingénieurs des Industries graphique et de l'emballage, l'Ecole Professionnelle de Payerne) ayant élaboré un système de management de la qualité selon ISO, qui avaient déjà récolté les premiers fruits dans le domaine scolaire. En outre, il était impératif pour nous de choisir un système qui soit reconnu et accepté par nos partenaires économiques dans le cadre de notre système de formation professionnelle dualiste, et qui ait une valeur aux niveaux national et international. Parallèlement, nous nous interrogeons quant au résultat visé par l'initiative sur la qualité promue par la Confédération. Une fois les différents modèles évalués, la réponse nous apparut clairement: l'objectif final ne pouvait être que l'Excellence telle que définie par le modèle du EFQM¹. Or la voie conduisant à cet objectif est plutôt difficile, surtout pour une école disposant de ressources limitées et d'un savoir-faire de management réduit. Sans un savoir de base, sans étapes intermédiaires et surtout sans un avant-goût du succès, la motivation pour s'investir au maximum disparaît rapidement. C'est pour cette raison que nous avons choisi ISO, puis élaboré ensuite un modèle adapté aux écoles, que nous avons fait valider par les sociétés de certification suisses, offrant ainsi aux écoles et aux cantons la possibilité de participer au projet.

Le succès montra que nous avons raison. Plus de 100 écoles ont adhéré au projet d'impulsion, fournissant en même temps des appuis et indicateurs importants pour pouvoir promouvoir un développement de la qualité à l'échelle de toute la Suisse. La surprise vint non seulement du nombre des écoles, mais aussi de l'enthousiasme avec lequel celles-ci se sont engagées dans cette initiative axée sur la qualité. Grâce à l'appui de la Confédération (événements de sensibilisation, ateliers, formation à l'audit et coaching) la majorité des écoles a réussi assez vite à trouver sa place dans cet univers complexe qu'est le monde ISO, en développant des vues futures et objectives de gestion, en définissant leurs propres points forts et faiblesses, en découvrant leurs potentiels de développement, en subdivisant la réalité scolaire complexe en divers processus, en créant une transparence et par conséquent une culture scolaire pratiquement nouvelle.

¹ (EFQM – European Foundation for Quality Management)

Motivations et mesures de soutien de la Confédération

Thèse:

- Aux termes de la nouvelle Loi sur la formation professionnelle apparaît l'exigence d'un nouveau système de coordination entre la Confédération, les cantons et les écoles
- Les écoles doivent être en mesure de gérer de façon active et autonome le développement de la qualité
- L'évaluation et le controlling aux niveaux fédéral, cantonal et des écoles nécessitent des indicateurs standards et uniformes
- La diffusion d'une telle expérience à l'échelle de toute la Suisse nécessitait un projet national soutenu techniquement et financièrement par la Confédération

En 1995 déjà, durant la préparation de la nouvelle Loi sur la formation professionnelle, il apparut clairement que les paramètres en matière de développement et de contrôle de la qualité dans les écoles de formation professionnelle devaient changer. Le passage d'une gestion centralisée des inputs à une gestion axée sur les processus et les outputs exige une redéfinition des rôles de la Confédération, des cantons et des écoles. Le contrôle des systèmes, dont se chargera à l'avenir la Confédération, implique une structuration particulière des systèmes, qui permettra de satisfaire aux exigences et aux attentes de la Confédération, des cantons (contrôle de la qualité), mais également des écoles elles-mêmes dans leur organisation globale (développement et contrôle de la qualité). Il fallait donc un projet global, en mesure de garantir les diverses exigences qualitatives de toutes les parties concernées dans le processus de formation. La base idéale est un processus structuré, agissant suivant des objectifs et des indicateurs prédéfinis, car il offre non seulement une meilleure vue d'ensemble, mais également la possibilité de réagir à temps face à des changements de situation.

Dès la mise en place de notre initiative sur la qualité, nous nous sommes promis de répondre promptement à la question-clé «qu'est-ce qui fait qu'une école est bonne», en définissant indirectement les principaux secteurs de la qualité et donc en élaborant un système d'indicateurs pouvant servir de base à la Confédération, aux cantons et aux écoles pour le développement et le contrôle de la qualité. Lorsque nous lançâmes, il y a huit ans, notre projet d'impulsion, les écoles et les cantons, poussés par leur intérêt, y adhérèrent de leur propre volonté, désireux d'écrire, en collaboration avec la Confédération, un nouveau chapitre sur le développement de la qualité. Le scepticisme de départ, d'ailleurs exprimé par certaines écoles à l'intérieur même de ce Rapport National, fut vite remplacé par la conscience et la reconnaissance des avantages d'un SMQ basé sur des objectifs communs clairs et sur des structures bien définies, davantage tourné vers les clients et plus transparent.

Un autre aspect très encourageant est la collaboration fructueuse instaurée dès le début avec les cantons, toujours engagés dans le projet en tant que partenaires contractuels et qui se sont révélés une aide précieuse. Un écho extrêmement positif nous vint en 1999, dans le cadre d'un congrès de spécialistes auquel participèrent des directeurs d'écoles professionnelles, des responsables de la formation à l'échelle nationale et cantonale, ainsi que des représentants importants de la scène économique. Comment oublier l'intervention de ce Président du conseil scolaire de la Suisse interne, qui définit l'initiative sur la qualité promue par la Confédération une «promotion économique». La pluralité de l'école et des cantons impliqués nous incita à diviser le projet en deux étapes. Au cours de ces deux étapes, la Confédération nous a fourni un appui aussi bien technique que financier. Outre des ateliers de formation et d'information pour les responsables des écoles et de la qualité, la Confédération a apporté conseil et soutien au cours du processus interne de structuration et de certification, par le biais de la direction de projet de l'OFFT et de ses experts externes. Elle a joué un rôle de responsabilité directive dans le cadre du projet, en fournissant des documents standardisés, en révisant divers documents, en effectuant des audits internes et en co-subventionnant les écoles par le biais des cantons. En outre, lors de projets successifs, la Confédération a favorisé le développement de cours et de formations dans le secteur de la gestion des écoles, et créé un portail Internet d'information et de communication avec du matériel éducatif

intégré (QTop)². Ce portail s'est notamment occupé d'une question débattue au Conseil fédéral en 1999: il s'agissait de savoir si, à l'avenir, les écoles en voie de certification devaient acquérir tout le savoir-faire auprès d'entreprises privées, et si le savoir-faire acquis ne pouvait pas être mieux exploité³. Dans sa réponse, le Conseil fédéral confia aux écoles le soin de choisir la méthode: une formation continue auprès d'entreprises privées, ou bien une collaboration avec d'autres écoles déjà certifiées, suivant l'effet boule de neige⁴. Pour enclencher cet effet boule de neige, il fallait mettre sur pied un réseau, et surtout un portail d'information garantissant le transfert du savoir-faire d'une école à l'autre. Le nombre de visiteurs a prouvé que ce portail reflétait un besoin d'information, d'assistance et de matériel de base (modèles de manuels, questionnaires, exemples de structuration des procédés, etc.) dans toute la Suisse. Les statistiques indiquent que le site Internet est fréquenté en moyenne par 600 personnes tous les mois. Autres preuves de l'énorme bond qualitatif de nos écoles: grâce au financement du projet par la Confédération, d'un montant total de 7,7 millions de francs, plus de 100 écoles professionnelles sont actuellement certifiées, tandis qu'une dizaine d'autres le seront dans peu de temps et qu'un petit groupe de pointe s'attaque déjà à la question EFQM.

Contrôle de la qualité

8 ans après le lancement du projet C-EVP, officiellement achevé depuis fin 2003, l'objectif de cette publication est de profiter de chaque expérience, et en même temps d'instaurer une comparaison entre les différentes écoles impliquées dans le projet. Pour l'élaboration de ce rapport final, nous avons contacté toutes les écoles impliquées, aujourd'hui certifiées, en leur demandant de nous donner leur opinion, aussi bien quant à la motivation et les résultats qu'en ce qui concerne les développements futurs.

Presque deux tiers des écoles ont donné suite à notre appel, nous fournissant ainsi une aide précieuse pour la structure éventuelle d'un futur processus formatif. Tous les rapports indiquent que les écoles, dans le cadre du projet C-EVP, se sont occupées sérieusement des aspects suivants, fondamentaux pour la qualité des écoles:

Auto-définition – qui suis-je ?
Auto-évaluation – comment suis-je ?
Modèle de référence – que voudrais-je être ?
Contrôle du rendement – quel est mon rendement ?
Flexibilité – où souhaiterais-je arriver ?
Disponibilité au dialogue – où puis-je apprendre ?

Un aspect indéniablement positif est le fait que bon nombre de nos hypothèses ont été confirmées. Néanmoins, les prises de position contraires ne manquent pas, comme par exemple en ce qui concerne l'influence d'un SMQ sur la qualité de l'enseignement, ou quant au sens et à la validité du fait de documenter les différents processus. Ce dernier point concerne surtout les écoles ayant entrepris le processus de qualité selon la norme précédente ISO 1994, et qui ont donc dû se conformer aux dispositions plutôt rigides du chapitre 20. Un aspect vraiment bénéfique pour les écoles a été le passage de la norme (ISO 9001:2000) à un système nettement plus souple et malléable, fortement axé sur les processus et les outputs.

Autre aspect positif: les résistances internes du départ qui accompagnent toute innovation ont été rapidement écartées, et les opportunités ont été saisies sans plus attendre. Ce voyage en terre inconnue nous a mobilisés, nous mais aussi les écoles, et nous a permis de nous rapprocher de l'objectif fixé, c'est-à-dire la liaison entre le développement local et la gestion supérieure du système.

² www.qtop.ch

³ cfr. 99.1050, Einfache Anfrage, Agnes Weber, 20.04.1999

⁴ cfr. la réponse du Conseil fédéral du 23.06.1999

La motivation des écoles

Les affirmations principales

- *Nous souhaitons connaître nos points forts/faibles et notre potentiel de développement*
- *A travers un SMQ, nous souhaitons développer un outil de gestion efficace*
- *Nous souhaitons établir un lien avec nos clients externes (entreprises de stage et secteur de l'économie)*
- *Nous nous trouvons face à une nouvelle organisation/adaptation à un budget global*

Il sera sans aucun doute fort intéressant de découvrir pour quelles raisons les écoles, qui n'étaient soumises à aucune obligation ou pression de l'extérieur (la participation au projet C-EVP était tout à fait facultative et se basait sur un accord entre la Confédération, les cantons et les écoles) se sont prêtées à l'initiative.

Lors du lancement de ce projet, la plupart des écoles ignoraient encore que le projet de la nouvelle Loi sur la formation professionnelle comporterait également de nouveaux critères qualitatifs. Même sans savoir, beaucoup d'écoles ont adhéré de manière enthousiaste à ce projet, indépendamment d'ailleurs du nombre et des forces potentielles du corps enseignant. En général, les écoles ont vu l'offre de la Confédération comme l'occasion d'analyser, grâce à une assistance efficace de spécialistes, non seulement leurs points forts et leurs faiblesses, mais également, aspect encore plus important, leur potentiel de développement. A travers une initiative sur la promotion de la qualité à l'échelle de la Suisse entière, le but pour les écoles était de montrer leurs capacités et de développer leur profil et leurs qualités. Parallèlement, les écoles prirent conscience qu'en augmentant les devoirs et les responsabilités, on augmente aussi le rendement et les compétences de direction d'une école. Ce nouvel aspect entrepreneurial, jusqu'alors étranger aux écoles, a renforcé le besoin d'un outil de direction efficace. Ainsi, beaucoup d'écoles déclarent avoir choisi ISO parce que ce système conçoit l'école comme une organisation globale, et non pas sous des aspects ponctuels ou partiels. Pour une grande partie des écoles, il était également important de pouvoir établir, grâce au label de qualité, un lien avec les partenaires, les entreprises de stage et l'économie, et donc d'être considérées comme des partenaires compétents dans le domaine économique.

En revanche, certaines écoles attendaient du projet une aide structurale: celles qui projetaient ou venaient d'entamer une réorganisation, et qui voyaient dans un nouveau modèle de conduite de l'école le moyen d'effectuer un nouveau départ, efficace et dynamique. Certaines écoles se virent attribuer d'autres charges, comme l'autonomie partielle et le budget global, pour lesquelles il faut de nouvelles capacités et de nouveaux outils, et qui seraient trop lourdes pour les écoles organisées selon la structure traditionnelle.

En résumé, nous pouvons dire que les attentes et la motivation des écoles étaient très hautes, et que la décision de participer au projet a été la plupart du temps une initiative venant des écoles elles-mêmes, en accord avec les autorités cantonales.

Le résultat des écoles

Les affirmations principales

- *Le système qualité est devenu une composante importante des activités quotidiennes*
- *En réglementant chaque procédé, on crée plus d'espaces de liberté*
- *Le système de la qualité permet d'intégrer rapidement de nouveaux collaborateurs*
- *La culture scolaire s'est améliorée de façon notable*

Etant données les attentes en général très élevées, il est intéressant de souligner que la majorité des écoles s'est déclarée fière des résultats obtenus et se retient largement satisfaite.

La majorité des écoles affirme que le système qualité est, entre-temps, devenu la base de toutes les idées et de toutes les actions. Durant le processus de développement, certaines oppositions ont été surmontées, car tandis que la conception d'une organisation globale se renforçait, les avantages offerts par une réalité scolaire organisée suivant des processus bien précis augmentaient. En outre, de nombreuses affirmations indiquent clairement qu'en se penchant sur leur qualité et leur profil, les écoles, jadis traditionnelles institutions de formation et aujourd'hui centres de compétence, ont également modifié leur manière de se concevoir. Les auto-évaluations et les évaluations externes, comme du reste la nouvelle culture du feedback, ne sont pas perçues comme une ingérence dans les activités scolaires, mais au contraire comme un important paramètre de mesure du rendement et comme une aide précieuse au développement. Quelques écoles ont eu certaines difficultés à gérer le volume, la quantité et le sens de la mise par écrit des processus. A ce propos, il faut toutefois savoir que les montagnes de paperasses, dont on a quelquefois parlé, ne sont pas du tout inhérentes au système, car l'entité et la densité des processus ne sont pas déterminées par le système lui-même, mais par les écoles. D'ailleurs, il est intéressant de voir que la plupart des écoles, une fois obtenue la certification qualité, recourent immédiatement aux manuels de gestion scolaire et se concentrent sur les processus essentiels.

La réglementation claire de chaque procédé est jugée positive par la plupart des écoles, car elle crée une certaine «compréhension mutuelle» entre les enseignants. On évite ainsi les longues discussions, les difficultés liées à la communication et les initiatives molles pour promouvoir l'innovation, car un contact direct a été institutionnalisé entre les différents niveaux. Les impulsions, les propositions et les critiques ne restent pas sans réponses, étant donné qu'il existe des forums appropriés et des mécanismes de feedback. En outre, cette définition claire des procédés assure à l'ensemble des écoles ce qui leur faisait jusqu'alors défaut, c'est-à-dire du temps, plus de temps pour l'enseignement, pour les nouveaux projets.

C'est là que surgit la question, maintes fois posée par rapport à notre projet: dans quelle mesure un système de management de la qualité influence-t-il l'enseignement ? Selon la majorité des écoles, le nouveau cadre général a également modifié et amélioré les contenus, et avec eux l'enseignement. La culture du feedback a ouvert les portes de toutes les écoles, et a désormais, ou tout du moins en partie, une influence directe sur l'approche didactique et méthodique.

Le système de management de la qualité, déclarent les écoles, a prouvé ses avantages lors des transformations au sein de la direction ou du corps enseignant. «Même avec ses turbulences», explique une école, «le système de management de la qualité a un effet calmant sur l'équipe scolaire». Il s'agit là d'une référence à la continuité des contenus, garantie par l'usage d'un manuel de gestion scolaire. Grâce au compte-rendu écrit de chaque processus, procédés et liaisons, les nouveaux collaborateurs et collaboratrices s'intègrent plus rapidement dans le nouveau contexte scolaire, et il est plus facile d'avoir une bonne vision des prestations individuelles.

Le changement de la culture scolaire, observé essentiellement par les écoles tessinoises et romandes, nous semble fondamental. La nouvelle transparence interne et externe a donné naissance à un climat de confiance qui offre plus d'espace à une culture de l'erreur respectueuse de l'individu. Dans cette perspective, l'intérêt de chacun pour le bon fonctionnement de toute l'organisation est nettement plus grand, et on peut clairement voir dans certaines contributions le «feu sacré» d'une société unie par un objectif commun. Un travail de qualité est un travail de groupe: ce fut la devise de notre projet pendant 8 ans, reprise aujourd'hui par les écoles. Le signe évident de cette nouvelle culture scolaire nous parvient aussi de nombreuses écoles dont l'objectif n'est plus seulement d'être des organisations qui enseignent, mais des organisations qui apprennent.

Le développement des écoles

Les affirmations principales

- *Pour le moment, nous voulons avant tout renforcer le système*
- *Nous sommes intéressés par le benchmarking avec d'autres écoles*
- *Pour nous, l'Excellence est l'objectif à atteindre*
- *Nous attendons que la Confédération ou les cantons définissent de nouveaux objectifs et en assument la direction*

Si d'un côté les réponses fournies par les écoles au sujet de la motivation et des résultats sont très exhaustives, d'un autre côté certaines écoles semblent avoir quelques difficultés à affronter le thème du développement futur. Il est clair qu'elles manquent de nouveaux buts, de nouveaux objectifs-clé, et ici et là, on lit entre les lignes que la certification risque d'être perçue non comme une base et un point de départ, mais plutôt comme la conclusion d'un accès de motivation.

L'objectif le plus fréquent est le renforcement du système nouvellement élaboré, ainsi que la création de nouveaux outils favorisant la compréhension des exigences de la clientèle. Selon les écoles, les principaux éléments du système de management de la qualité sont les activités articulées autour du système «nouveau-né», l'adaptation constante de chaque processus, la révision permanente de la gestion de l'école et les audits internes/externes. «Le système doit être encore mieux vécu»: tel est l'objectif de certaines écoles.

En revanche, d'autres écoles se concentrent sur la «meilleure pratique» et collaborent entre elles afin de définir des indicateurs et de chercher le benchmarking avec d'autres écoles. Elles estiment d'ailleurs qu'une initiative, visant à promouvoir un tel projet et à produire les structures de base nécessaires, devrait être lancée en Suisse.

Relativement peu d'écoles se sont fixé l'ambitieux objectif de la School Excellence. Le modèle EFQM, avec ses 9 critères, est certes peu facile à réaliser, mais semble fort utile aux écoles, comme le prouvent les nombreux exemples autrichiens. Jusqu'à présent, encore peu d'écoles suisses ont amorcé la voie du EFQM et surmonté les premières évaluations.

Un nombre étonnamment élevé d'écoles compte sur la Confédération et sur les cantons pour définir de nouveaux objectifs, et se déclare en partie déçu que l'initiative lancée par la Confédération n'ait pas de suite. A ce propos, il convient de souligner qu'il s'agissait dès le début d'un projet d'impulsion limité dans le temps: les impulsions, on le sait, servent à mettre en route quelque chose ou à fournir une aide afin que le mouvement devienne autonome.

Pour conclure, des remerciements

En tant que directrice du projet, j'aimerais exprimer ma gratitude pour la possibilité qui m'a été donnée de diriger ce projet d'impulsion au cours des 8 dernières années, dans le riche panorama scolaire de notre pays. Tout comme les écoles, j'ai moi-même beaucoup appris et lié de nouvelles amitiés au cours de ce long cheminement vers la qualité.

Je voudrais tout d'abord remercier les écoles, qui se sont impliquées avec enthousiasme et persévérance dans ce projet qualitatif difficile. Mes remerciements vont également aux autorités cantonales, nos partenaires dans le projet, qui nous ont accordé une grande confiance.

En outre, je remercie le prof. Dr. Beat Hotz-Hart, qui, en qualité de directeur du secteur «Stratégie et controlling» de l'OFFT, est passé à la direction du projet et s'est occupé de ce Rapport National final.

Enfin, je remercie tout spécialement le prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi, qui nous a toujours conseillés et qui, avec le prof. Dr. Fritz Fahrni de l'Institut de Management de la Technologie (ITEM) de l'université de St. Gall, a proposé, sur la base des résultats issus de notre projet, un système d'indicateurs pour la formation professionnelle en Suisse.

Grâce à la collaboration de toutes les personnes impliquées, des bases solides ont été mises en place, bases qui seront sûrement utilisées plus tard dans le cadre du débat sur la qualité.

Il programma d'impulso C-SVP secondo la direzione del progetto



La Dott.ssa Ewa Popowska è una collaboratrice del campo di prestazione «Strategia e controlling» dell'Ufficio federale della formazione professionale e della tecnologia (UFFT) e ha guidato il programma d'impulso nazionale «Certificazione delle scuole a vocazione professionale, C-SVP» nelle vesti di direttrice del progetto. Di seguito un riassunto, ma anche un giudizio del progetto dal suo punto di vista, tenuto conto dei rapporti elaborati dalle scuole che hanno collaborato a questo Rapporto nazionale.

Situazione di partenza

Tesi:

- Una formazione di qualità ha un ruolo sempre più importante all'interno della nostra società del sapere
- Sull'onda dei rapidi cambiamenti il nostro sistema di formazione professionale deve affrontare questioni molto complesse
- Una gestione diretta centralizzata diventa impresa sempre più difficile e si traduce in inefficienza
- La qualità non può essere comandata, ma solamente negoziata

Quando, nel 1995, l'allora campo di prestazione «Controlling della formazione» dell'Ufficio federale della formazione professionale e della tecnologia (UFFT) avviò il progetto «Certificazione delle scuole a vocazione professionale, C-SVP», al centro dell'attenzione vi era tutta una serie di riflessioni critiche. Era ormai chiaro che la prassi fino ad allora adottata del dovere di vigilanza a distanza stava inesorabilmente tramontando e non avrebbe più potuto soddisfare in alcun modo le esigenze moderne del nostro sistema di formazione professionale duale. La gestione input centralizzata (incentrata prevalentemente sulle risorse), suddivisa tra Confederazione e Cantoni, impediva in fondo che le scuole intraprendessero, sotto la loro responsabilità, uno sviluppo duraturo della qualità e analizzassero con più attenzione il contesto economico in cui si muovevano.

Tenuto conto del fatto che le carriere professionali non si sviluppano più in maniera lineare, bensì modulare, e che la società si rimodella costantemente attraverso il nuovo sapere, le scuole si sono trovate a dover affrontare tutta una serie di questioni alquanto complesse. Vi era la necessità di nuove strutture, di nuovi modelli di pensiero per riuscire a soddisfare anche nel futuro le esigenze qualitative in ambito scolastico e a mantenere sia scuole che studenti «fit for the market». Dato che all'interno del nostro sistema fortemente federalistico anche i cambiamenti, e pertanto le esigenze, si differenziano in maniera piuttosto marcata, vi era la necessità di una filosofia della gestione che ponesse al centro dell'attenzione la più piccola unità, vale a dire le scuole, e con esse le loro crescenti responsabilità. La qualità doveva nascere autonomamente «in loco», doveva diventare parte integrante di ogni singola attività scolastica e aiutare le scuole a conquistarsi un profilo proprio. Per la nuova auto-responsabilizzazione occorrono non soltanto elementi compensatori di controllo della qualità, come per esempio la fissazione degli obiettivi e la dimostrazione della qualità, bensì anche l'idoneità delle scuole a gestire questi nuovi incarichi imprenditoriali.

Che la volontà d'impegnarsi e la prova della qualità fossero diventati fattori sempre più importanti traspariva già allora nella proposta della nuova Legge sulla formazione professionale, secondo cui in futuro le risorse pubbliche dovevano essere impiegate anche per il controllo della qualità. Proprio alla

luce della nuova Legge e dei nuovi requisiti qualitativi in essa contenuti, all'allora campo di prestazione «Controlling della formazione» dell'UFFT sembrò necessario avviare un progetto d'impulso a tempo determinato per sensibilizzare le scuole in materia di «sviluppo della qualità».

Obiettivo del programma d'impulso

Tesi:

- Le scuole devono essere in grado di sviluppare autonomamente le loro qualità
- Con l'introduzione di un SGQ si vuole garantire la dinamica dello sviluppo della qualità
- La cultura del feedback e l'autovalutazione/la valutazione esterna assicurano un'elevata trasparenza
- L'approccio sistematico non facilita soltanto la gestione delle scuole, ma dà stimoli a nuovi approcci per la metavalutazione e il controlling.

Il requisito della qualità non deve essere frainteso. Già all'avvio del progetto eravamo ben consapevoli del fatto che il lavoro svolto nelle nostre scuole professionali era valido, se non addirittura eccellente. Ciò che mancava allora era un confronto intensivo con il tema dello sviluppo della qualità a livello dell'organizzazione globale. Molti dei lavori di buona, se non ottima, qualità si basavano sull'impegno individuale, non erano di conseguenza istituzionalizzati, né quindi riproducibili o tanto meno interconnessi. Una cosa è certa: vi erano già alcune scuole che, attraverso i programmi scolastici, miravano ad assicurare il controllo della qualità e a fissare gli obiettivi per un miglioramento. Tuttavia, a causa della carenza di strumenti e sotto la pressione di meccanismi giornalieri e annuali immutati, molto spesso questi obiettivi non venivano centrati.

Vi era quindi bisogno di strumenti che permettessero di strutturare meglio il cammino verso questi obiettivi e di mettere in moto l'organizzazione nella sua globalità. Non meno importante era la necessità di elaborare un programma d'impulso in grado di garantire un processo durevole attraverso la dinamica e la continuità. L'introduzione di un sistema incentrato sulle due questioni fondamentali, ovvero «facciamo la cosa giusta?» e «la facciamo nella maniera giusta?» induce inevitabilmente a riflettere continuamente e ad agire con dinamicità all'insegna dello sviluppo. La miglior soluzione per una valida analisi delle situazioni viene sicuramente offerta da una cultura ben equilibrata del feedback (docenti, studenti, genitori, partner didattici, autorità di vigilanza), ma anche dal meccanismo delle valutazioni interne ed esterne. Attraverso questo processo si sperimenta automaticamente il «prezzo» della crescente autonomia e libertà, vale a dire la trasparenza, sia in seno alla scuola, sia nei confronti dei partner didattici e dell'autorità.

Direttive quadro, conciliazione degli obiettivi, partecipazione e trasparenza: è con questi 4 pilastri portanti che, secondo il nostro progetto, si potrebbero promuovere lo sviluppo e il controllo della qualità. Si tratta quindi di un nuovo approccio, del quale possono approfittare non solo le scuole, ma anche i cantoni e la stessa Confederazione. La domanda «che cos'è una scuola valida» interessa in egual misura la Confederazione, i cantoni e le scuole. La consapevolezza che in molti ambiti scolastici dobbiamo confrontarci con i cosiddetti aspetti delicati che apparentemente – almeno secondo l'opinione condivisa per molti anni – si sottraggono a qualsiasi criterio di misurazione, non deve indurci a pensare che non valga più la pena di porsi questa domanda. Era pertanto importante trovare un sistema globale in grado di abbracciare, in maniera diretta o indiretta, anche questi aspetti delicati (atmosfera scolastica, comunicazione, qualità delle lezioni) e di consentire una visione obiettiva.

Oltre all'introduzione della nostra iniziativa di promozione della qualità e alle conoscenze, nonché i dati, da essa scaturiti, ci sembrò inoltre fondamentale puntare ad acquisire una visione ancora migliore dei principali settori della qualità. Si trattava del presupposto indispensabile per la costruzione di un sistema di indicatori che in futuro avrebbe dovuto fungere da base per uno sviluppo collettivo delle scuole ad opera della Confederazione, dei cantoni e delle scuole stesse.

Perché una certificazione ISO per le scuole professionali?

Tesi:

- Lo sviluppo della qualità richiede pietre miliari e successi
- Una certificazione è un segnale importante sia verso l'interno, sia verso l'esterno
- Con l'ISO le scuole conquistano un certificato che ha validità internazionale
- ISO significa porre la prima pietra verso Excellence

Nell'ambito del nostro progetto ci è stato chiesto a più riprese che cosa significasse una certificazione, ovvero l'ISO, per una scuola professionale. Gli altri metodi che nel frattempo sono stati elaborati, come p.es. eduQwa, 2Q, FQS, Q2E, sono tutti modelli che pur offrendo approcci di per sé interessanti, non sono in grado di soddisfare pienamente i requisiti di una misurabilità globale di tutte le attività scolastiche. Secondo il principio della dottrina qualitativa, in base al quale si può migliorare solo ciò che è stato precedentemente valutato, ci premeva scegliere un modello che, attraverso una struttura dei processi ben architettata, fornisse anche indici affidabili.

Nel 1995, durante i lavori preparatori del progetto, decidemmo di optare per ISO per svariate ragioni. Erano già 4 le scuole (l'allora Berufsschule und Technikerschule der ABB Baden, l'Ecole Suisse d'Ingénieurs des Industries graphique et de l'emballage, l'Ecole Professionnelle di Payerne) che avevano elaborato un sistema di gestione della qualità secondo ISO e avevano pertanto già raccolto le prime esperienze in campo scolastico. Fondamentale per noi era inoltre scegliere un sistema che venisse riconosciuto e accettato dai partner economici nel quadro del nostro sistema di formazione professionale duale, e che fosse valido non solo a livello nazionale, bensì internazionale. Parallelamente ci chiedevamo dove avrebbe dovuto condurre l'iniziativa di promozione della qualità lanciata dalla Confederazione. Una volta valutati i diversi modelli, la risposta fu chiara: l'obiettivo finale poteva solo essere l'Excellence secondo il modello dell'EFQM¹. Il cammino che porta a questa meta è però piuttosto tortuoso, soprattutto per una scuola che dispone di risorse limitate e di un know-how manageriale ridotto. Senza un sapere di base, senza tappe intermedie e ancor più senza il sapore del successo, la motivazione ad impegnarsi al massimo si spegnerebbe ben presto. È per questa ragione che abbiamo scelto ISO, elaborato in seguito un modello adatto alle scuole che abbiamo fatto validare dalle società di certificazione svizzere, offrendo ai cantoni e alle scuole la possibilità di partecipare al progetto.

Il successo ci avrebbe dato ragione. Più di 100 scuole hanno aderito al progetto d'impulso, fornendo al contempo anche importanti spunti e indicatori per promuovere uno sviluppo della qualità in tutta la Svizzera. Non solo il numero, ma anche l'entusiasmo con cui le scuole si sono dedicate a questa iniziativa incentrata sulla qualità, sono stati una sorpresa per tutti. Avvalendosi dell'appoggio della Confederazione (eventi per motivare, workshop, audit-training e coaching) la maggior parte delle scuole sono riuscite a districarsi abbastanza velocemente nel non facile mondo ISO, sviluppando visioni future e obiettivi di gestione, definendo i loro punti di forza e le loro debolezze, chiarendo i potenziali di sviluppo, scomponendo la complessa realtà scolastica nei diversi processi, creando trasparenza e di conseguenza una cultura scolastica praticamente nuova.

¹(EFQM – European Foundation for Quality Management)

Motivazioni e misure di sostegno della Confederazione

Tesi:

- Ai sensi della nuova Legge sulla formazione professionale vi è l'esigenza di un nuovo sistema di coordinamento tra la Confederazione, i cantoni e le scuole
- Le scuole devono essere in grado di gestire autonomamente e attivamente lo sviluppo della qualità
- Per la valutazione e il controlling a livello federale, cantonale e delle scuole sono necessari indicatori standardizzati e uniformi
- Per allargare a tutta la Svizzera la possibilità di un'esperienza simile era necessario un progetto nazionale con il rispettivo sostegno tecnico e finanziario da parte della Confederazione

Già nel 1995, durante i lavori preparatori della nuova Legge sulla formazione professionale, fu chiaro che i parametri in materia di sviluppo e controllo della qualità nelle scuole di formazione professionale sarebbero cambiati. Il passaggio da una gestione centralizzata degli input ad una gestione orientata ai processi e agli output richiede una ridefinizione dei ruoli della Confederazione, dei cantoni e delle scuole. Il controllo dei sistemi, che in futuro spetterà alla Confederazione, implica che i sistemi siano strutturati in maniera tale che in avvenire anche i livelli a monte, quindi Confederazione, cantoni (controllo della qualità), ma anche le stesse scuole nella loro organizzazione globale (sviluppo e controllo della qualità), vedano soddisfatte le proprie esigenze ed aspettative. Vi era quindi bisogno di un progetto globale in grado di garantire i diversi requisiti qualitativi di tutte le parti coinvolte nel processo della formazione. Un processo strutturato e operante secondo obiettivi e indicatori predefiniti rappresenta un'ottima base, in quanto non solo consente una migliore visione complessiva, ma offre parallelamente anche la possibilità di reagire tempestivamente a situazioni soggette a mutazioni.

Sin dall'avvio della nostra iniziativa di promozione della qualità ci ripromettemmo di rispondere presto anche alla domanda chiave «cosa contraddistingue una scuola valida», definendo i principali settori della qualità e elaborando di conseguenza un sistema di indicatori che potesse fungere da base per la Confederazione, i cantoni e le scuole nello sviluppo e nel controllo della qualità. Quando, otto anni fa, lanciammo il nostro progetto d'impulso, sia le scuole sia i cantoni vi aderirono sulla base della loro volontà, spinti dall'interesse, intenzionati a scrivere, in collaborazione con la Confederazione, un nuovo capitolo dello sviluppo della qualità. Lo scetticismo iniziale, espresso per altro da alcune scuole anche all'interno di questo Rapporto nazionale, lasciò ben presto il posto alla consapevolezza e al riconoscimento dei vantaggi di un SGQ basato su chiari obiettivi comuni e strutture ben definite, più orientato ai clienti e più trasparente.

Un altro aspetto estremamente incoraggiante è che sin dall'inizio si è instaurata una proficua collaborazione con i cantoni, sempre coinvolti nel progetto nelle vesti di partner contrattuali, che hanno saputo fornire un valido aiuto. Un'eco decisamente positiva arrivò nel 1999 nel quadro di un convegno di specialisti cui parteciparono rettori di scuole professionali, responsabili della formazione su scala nazionale e cantonale, nonché rappresentanti di rilievo dell'economia. Non potremmo mai scordare il Presidente del consiglio scolastico della Svizzera interna che definì l'iniziativa sulla qualità promossa dalla Confederazione uno «sviluppo dell'economia». La pluralità delle scuole e dei cantoni coinvolti ci indussero a graduare il progetto e a suddividerlo in due tappe. Nel corso di queste due fasi la Confederazione ci ha fornito un appoggio sia tecnico che finanziario. Oltre a workshop formativi e informativi per i responsabili delle scuole e della qualità, nel corso dell'intero processo di strutturazione e di certificazione la Confederazione ha offerto alle scuole anche consulenza e sostegno per mezzo della direzione del progetto dell'UFFT e dei suoi esperti esterni. Mettendo inoltre a disposizione documenti standard, effettuando revisioni di documentazione varia, audit interni e co-sovvenzionando le scuole attraverso condoni ai cantoni, la Confederazione ha assunto un ruolo di responsabilità direttiva nell'ambito del progetto. Sono stati inoltre promossi, in successivi progetti, corsi e formazioni nel settore della gestione delle scuole e

ha creato una piattaforma web d'informazione e di comunicazione con materiale didattico integrato (QTop).² Questa piattaforma si occupò non da ultimo di un'interrogazione ordinaria trattata in Consiglio federale nel 1999, in cui ci si chiedeva se in futuro tutte le scuole non ancora certificate avrebbero dovuto acquistare tutto il know-how presso ditte private e se il know-how già acquisito non avrebbe potuto essere sfruttato in maniera miglior³. Nella sua risposta il Consiglio federale rimise alle scuole la libertà di decidere se acquistare il know-how per la formazione continua presso ditte private o se acquisire questo sapere collaborando con altre scuole già certificate, sull'onda di un effetto a catena⁴. Per innestare questo effetto a catena occorre mettere in piedi una rete e soprattutto una piattaforma d'informazione che garantisca il trasferimento del know-how da una scuola all'altra. Che questa piattaforma rispecchiasse un bisogno d'informazione, di assistenza e di materiale di base (manuali modello, questionari, esempi di strutturazione dei procedimenti ecc.) in tutta la Svizzera, è dimostrato dal numero dei visitatori. Secondo le statistiche ogni mese il sito web viene visitato in media da 600 persone.

Il grande slancio qualitativo delle nostre scuole trova anche altre conferme. Grazie al finanziamento del progetto da parte della Confederazione per un importo totale di 7.7 milioni di franchi, ad essere già certificate sono attualmente più di 100 scuole professionali, altre decine di scuole lo saranno presto e un piccolo gruppo di punta è già alle prese con il modello EFQM.

Controllo della qualità

A distanza di circa 8 anni dall'avvio del nostro progetto C-SVP, conclusosi ufficialmente alla fine del 2003, l'obiettivo di questa pubblicazione è di raccogliere le singole esperienze e contemporaneamente consentire un raffronto incrociato tra le varie scuole coinvolte. Per elaborare questo rapporto conclusivo abbiamo contattato tutte le scuole coinvolte nel progetto, e nel frattempo certificate, chiedendo loro di fornirci un parere sia in riferimento alla questione motivazione e risultati, sia per quel riguarda gli sviluppi preventivati.

Quasi due terzi delle scuole hanno dato seguito alla nostra richiesta, fornendo un prezioso contributo per quella che sarà la possibile struttura di un futuro processo formativo. Tutti i rapporti testimoniano che nell'ambito del progetto C-SVP le scuole si sono occupate intensamente dei seguenti aspetti fondamentali riguardanti la qualità nelle scuole:

Autodefinizione – chi sono?
Autovalutazione – come sono?
Modello di riferimento – cosa desidero essere?
Controllo del rendimento – quale è il mio rendimento?
Flessibilità – dove voglio arrivare?
Disponibilità al dialogo – dove posso imparare?

Un aspetto certamente positivo è che molte delle tesi da noi ipotizzate sono state confermate. Non mancano tuttavia prese di posizione antitetiche, come per esempio in relazione a quale sia l'influenza di un SGQ sulla qualità dell'insegnamento o quale sia il significato e la validità del documentare i vari processi. Quest'ultimo punto riguarda soprattutto quelle scuole che hanno intrapreso il processo qualitativo quando ancora vigeva la precedente norma ISO 1994, vedendosi pertanto costrette a conformarsi alle disposizioni piuttosto rigide del capitolo 20. Il passaggio della norma (ISO 9001:2000) ad un sistema decisamente più snello e malleabile orientato notevolmente ai processi e gli output, si è rivelato particolarmente benefico per le scuole.

² www.qtop.ch

³ cfr. 99.1050, Einfache Anfrage, Agnes Weber, 20.04.1999

⁴ cfr. la risposta del Consiglio federale del 23.06.1999

Un altro aspetto positivo da sottolineare è che gli iniziali contrasti interni che accompagnano ogni rinnovamento sono stati rapidamente rimossi e le opportunità che si stavano delineando sono state colte repentinamente. Il viaggio in una terra inesplorata ha mobilitato sia noi sia le scuole, consentendoci di compiere un passo avanti verso l'obiettivo prefissato, ossia l'interconnessione tra lo sviluppo a livello locale e la gestione superiore del sistema.

La motivazione delle scuole

Le principale affermazione

- *Desideriamo conoscere i nostri punti di forza/debolezze e il potenziale di sviluppo*
- *Attraverso un SGQ desideriamo sviluppare uno strumento di gestione efficiente*
- *Desideriamo creare un ponte con i nostri clienti esterni (aziende di tirocinio e settore dell'economia)*
- *Ci troviamo di fronte ad una riorganizzazione/ristrutturazione di uno stanziamento globale di bilancio*

L'interrogativo volto a scoprire perché le scuole sia siano prestate, senza obblighi e senza pressioni esterne – la partecipazione al progetto C-SVP era infatti completamente facoltativa e si basava su un accordo tra Confederazione, cantoni e scuole – all'iniziativa di promozione della qualità, potrebbe interessare tutti.

Al momento dell'avvio del progetto la maggior parte delle scuole non era ancora a conoscenza del fatto che il progetto della nuova Legge sulla formazione professionale avrebbe contenuto anche nuovi requisiti qualitativi. Pur non sapendo, moltissime scuole si sono entusiasmate all'idea di questo progetto, indipendentemente per di più dal numero e dalle potenziali forze del corpo docenti. La maggior parte delle scuole ha considerato l'offerta della Confederazione un'occasione per conoscere, grazie alla valida assistenza specialistica, non solo i propri punti di forza e le proprie debolezze, ma, aspetto ancor più importante, il proprio potenziale di sviluppo. Nel quadro di un'iniziativa di promozione della qualità estesa a tutta la Svizzera, l'intento era di mostrare le proprie capacità e sviluppare il proprio profilo e le proprie qualità. Contemporaneamente si è fatta largo tra molte scuole la consapevolezza che aumentando i compiti e le responsabilità si accrescono anche il rendimento e le funzioni di gestione di una scuola. Questo nuovo aspetto imprenditoriale, fino ad allora sconosciuto alle scuole, ha rafforzato il bisogno di uno strumento di gestione efficace. È per questo che molte scuole dichiarano di aver scelto ISO perché il sistema concepisce una scuola come un'organizzazione globale, e non punto per punto o in elementi parziali.

Un altro punto essenziale per la maggior parte delle scuole era il fatto di poter stabilire, grazie al sigillo di qualità, un ponte con i partner, con le aziende di tirocinio e l'economia, e di essere quindi considerati partner competenti in ambito economico.

Dal progetto si aspettavano invece un aiuto strutturale quelle scuole che si trovavano ad un passo o in mezzo ad una riorganizzazione e che in un nuovo modello di gestione scolastica intravedevano la possibilità di un nuovo inizio all'insegna dell'efficienza e della dinamicità. Ad altre scuole sono stati assegnati nuovi incarichi come l'autonomia parziale e il budget globale, compiti per i quali sono necessarie nuove capacità e strumenti e che si rivelerebbero una pretesa eccessiva per le scuole impostate secondo la struttura tradizionale.

Per riassumere possiamo dire che le aspettative e la motivazione delle scuole erano molto alte, e che la decisione di partecipare al progetto è stata il più delle volte un'iniziativa delle stesse scuole, in accordo con le autorità cantonali.

Il risultato delle scuole

Le principale affermazione

- *Il sistema della qualità è diventato una componente importante delle attività quotidiane*
- *Regolamentando i singoli procedimenti si creano più margini di libertà*
- *Il sistema della qualità consente di integrare velocemente i nuovi collaboratori*
- *La cultura scolastica è migliorata notevolmente*

In considerazione delle aspettative in generale molto elevate è interessante notare che la maggior parte delle scuole si è dichiarata orgogliosa dei risultati conseguiti e ritiene ampiamente soddisfatte le proprie aspettative.

La maggior parte delle scuole afferma che il sistema qualitativo è diventato nel frattempo la base di tutte le idee e tutte le azioni. Nell'arco del processo di sviluppo sono state appianate alcune opposizioni e i vantaggi offerti da una realtà scolastica organizzata secondo processi ben precisi si sono rivelati nettamente superiori, poiché si è rafforzata la concezione di un'organizzazione globale. Molte affermazioni dimostrano inoltre con chiarezza che occupandosi della propria qualità e del proprio profilo le scuole hanno modificato anche la concezione che hanno di se stesse, ora che dai tradizionali istituti di formazione si trasformano in centri di competenza. Le autovalutazioni e le valutazioni esterne, come del resto la nuova cultura del feedback, non vengono percepite come una noiosa intromissione nelle attività scolastiche quotidiane, bensì come importante parametro di misurazione del proprio rendimento e come prezioso aiuto per lo sviluppo. Alcune scuole hanno manifestato una certa difficoltà nel gestire il volume, la quantità e il senso dell'elaborazione scritta dei processi. A tal proposito occorre tuttavia tener presente che le montagne di carta cui si è fatto talvolta riferimento non sono affatto insite nel sistema, in quanto l'entità e la densità dei processi non vengono determinate dal sistema stesso, bensì dalle scuole. Interessante a tal proposito è vedere che la maggior parte delle scuole, non appena ottenuta la certificazione nell'ambito dello sviluppo della qualità, fanno ricorso ai loro manuali di gestione scolastica e si concentrano sui processi essenziali.

La maggior parte delle scuole ha giudicato molto positiva la chiara regolamentazione dei singoli procedimenti, poiché grazie ad essa viene a crearsi un certo «mutual understanding» tra i docenti. Si evitano in questo modo lunghe discussioni, difficoltà nella comunicazione e fiacche iniziative per promuovere l'innovazione, poiché il contatto diretto tra i diversi livelli è stato istituzionalizzato. Gli stimoli, le proposte e le critiche non rimangono senza risposta in quanto esistono appositi fori e meccanismi di feedback. Questa chiara definizione dei procedimenti assicura inoltre alla maggior parte delle scuole ciò che finora scarseggiava, vale a dire il tempo, più tempo per l'insegnamento, più tempo per nuovi progetti.

Sorge a questo punto una domanda, che ci è stata puntualmente e ripetutamente posta in relazione al nostro progetto: in che misura un sistema di gestione della qualità influenza l'insegnamento? Secondo l'opinione della maggior parte delle scuole, il nuovo quadro generale ha modificato e migliorato anche i contenuti, e con essi l'insegnamento. La cultura del feedback ha aperto le porte di tutte le scuole e ha ora, almeno in parte, un'influenza diretta sulla didattica e la metodica.

Il sistema di gestione della qualità, riferiscono le scuole, ha mostrato i suoi vantaggi durante trasformazioni nell'ambito della gestione o del corpo docenti. «Anche con turbolenze», riferisce una scuola, «il sistema di gestione della qualità ha un effetto calmante sul team scolastico». Il riferimento è alla continuità dei contenuti, garantita dall'utilizzo di un manuale sulla gestione scolastica. Grazie al resoconto scritto dei singoli processi, procedimenti e interconnessioni, i nuovi collaboratori e le nuove collaboratrici riescono a integrarsi molto più velocemente nel nuovo contesto scolastico ed è più facile avere una visione delle prestazioni individuali.

Fondamentale sembra poi essere il cambiamento della cultura scolastica, aspetto rilevato soprattutto dalle scuole ticinesi e della Svizzera romanda. Grazie alla nuova trasparenza interna ed esterna si è instaurato un clima di fiducia che dà libertà ad una cultura degli errori in cui prevale il rispetto per l'individuo. Con questa prospettiva l'interesse del singolo per il buon funzionamento dell'intera

organizzazione è nettamente più grande e in alcuni contributi si legge chiaramente il «feu sacré» di una società unita nel perseguire un obiettivo comune. Un lavoro di qualità è un lavoro di gruppo: è questo il motto che ha accompagnato il nostro progetto per ben 8 anni e cui fanno ora eco anche le scuole. Un segnale di questa nuova cultura scolastica viene anche dal fatto che molte scuole si sono prefissate l'obiettivo di trasformarsi da organizzazioni che insegnano a organizzazioni che imparano.

Lo sviluppo delle scuole

Le principale affermazione

- *Per ora desideriamo innanzitutto consolidare il sistema*
- *Siamo interessati ad un benchmarking con altre scuole*
- *Per noi Excellence è un obiettivo auspicabile*
- *Attendiamo che la Confederazione o i cantoni definiscano nuovi obiettivi e si assumano il ruolo direttivo*

Se da un lato le risposte fornite dalle scuole in tema di motivazione e risultati sono molto esaustive, dall'altro alcune scuole sembrano avere difficoltà nell'affrontare l'argomento dello sviluppo futuro. È evidente che mancano nuovi obiettivi, nuovi traguardi chiave e qua e là si legge tra le righe il rischio che la certificazione venga percepita non tanto come fondamento e punto di partenza, quanto piuttosto come la conclusione di un impeto di motivazione.

L'obiettivo più ricorrente è il consolidamento del sistema appena elaborato e la creazione di nuovi strumenti per consentire una migliore comprensione delle esigenze dei clienti. Secondo quanto riferito dalle scuole, i principali elementi del sistema di gestione della qualità sono le attività incentrate sul neo-nato sistema, l'adattamento costante dei singoli processi, una costante revisione della gestione della scuola e gli audit interni/esterni. «Il sistema deve essere vissuto ancora meglio»: è l'obiettivo che si sono prefissate alcune scuole.

Altre scuole si concentrano dal canto loro sulla «best practice», collaborano tra di loro per definire degli indicatori e adottare un benchmarking con altre scuole. Secondo loro sarebbe molto importante che venisse a tal proposito lanciata un'iniziativa in tutta la Svizzera in grado di promuovere un simile progetto e di dar vita alle debite strutture di base.

Piuttosto basso il numero delle scuole che si sono prefissate l'ambizioso obiettivo della School Excellence. Il modello EFQM, con i suoi 9 criteri, benché certamente non facile da attuare, sembra rivelarsi molto utile per le scuole, come ci mostrano gli innumerevoli esempi nella vicina Austria. Fino ad ora sono ancora poche le scuole in Svizzera che hanno intrapreso il cammino dell'EFQM e hanno superato le prime valutazioni.

Sorprendentemente elevato è il numero delle scuole che contano sulla Confederazione e sui cantoni per la definizione dei nuovi obiettivi e che si dichiarano in parte anche deluse dal fatto che l'iniziativa lanciata dalla Confederazione non trova seguito. A tal proposito occorre sottolineare che fin dall'inizio si è trattato di un progetto d'impulso limitato nel tempo: gli impulsi - è cosa nota - servono per mettere qualcosa in moto o per fornire aiuto affinché in futuro ci si possa muovere autonomamente.

Per concludere un ringraziamento

In qualità di direttrice del progetto vorrei esprimere il mio sentimento di gratitudine per la possibilità che mi è stata offerta di guidare questo progetto d'impulso nel corso degli ultimi 8 anni, sullo sfondo del ricco panorama scolastico del nostro Paese. Come le scuole, anch'io ho imparato moltissimo e ho stretto nuove amicizie durante il lungo cammino della qualità. Innanzitutto desidero ringraziare le scuole, che si sono dedicate con entusiasmo e notevole perseveranza a questo progetto qualitativo, certamente non sempre facile. I miei ringraziamenti vanno anche alle autorità cantonali, nostri partner nel progetto, che ci hanno mostrato grande fiducia. Desidero inoltre ringraziare il Prof. Dr. Beat Hotz-Hart che in qualità di direttore del campo di prestazione «Strategia e controlling» dell'UFFT, è passato alla guida del progetto e ha curato questo Rapporto nazionale conclusivo.

Un ringraziamento speciale va infine al Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi, che ci ha sempre consigliati nel corso di questo progetto e che insieme al Prof. Dr. Fritz Fahrni dell'Istituto per la gestione tecnologica (ITEM) dell'Università di San Gallo ha proposto, sulla base dei risultati emersi dal nostro progetto, un sistema di indicatori per la formazione professionale in Svizzera. Grazie alla collaborazione di tutte le persone coinvolte sono state poste della base molto importante, che verranno sicuramente utilizzate in futuro nell'ambito del dibattito sulla qualità.

Lehren aus dem Zertifizierungsprojekt der schweizerischen Berufsschulen



Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi ist Professor emeritus der Universität St. Gallen, Gründer des Instituts für Technologiemanagement ITEM in St. Gallen und ehemaliger Präsident der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme SQS und Jury-Präsident des Schweizer Qualitätspreises für Business Excellence ESPRIX. Professor H.D. Seghezzi hat das Projekt Z-BBS punktuell immer wieder begleitet und wertvolle Anregungen für die Fortentwicklung eines gesamtschweizerischen Systems gegeben.

Die Qualität von Schulen wird vielerorts diskutiert, in manchen Bereichen wird Qualitätsmanagement an Schulen durch Gesetz vorgeschrieben. Für Berufsschulen der Schweiz hat der Bund frühzeitig das Projekt Z-BBS aufgesetzt, das die Einführung von Qualitätsmanagement nach dem Modell der ISO-Norm 9001 in Schulen fördern sollte.

In einigen Phasen konnte ich das Projekt begleiten. Über die Lehren, die ich aus dem Projekt gezogen und mit anderen Erfahrungen verglichen habe, möchte ich berichten.

Qualitätsmanagement für bessere Unterrichtsqualität

Niemand in Schulen ist gegen Qualität. Schon gar nicht die Lehrenden. Ob aber ein Qualitätsmanagementsystem wirksam zur Verbesserung der Lehre beitragen kann, hegt bei vielen Lehrenden Zweifel. Schliesslich – so das Argument – sei die Qualität der Lehrenden und ihres Unterrichts für die Qualität der Ergebnisse massgebend.

Die Befürworter von Qualitätsmanagement in Schulen – und zu ihnen gehöre ich – können diese Argumentation voll unterstützen. Bessere Lehrer machen bessere Schulen. Nur guter Unterricht ist gut für die Schüler.

Jedoch - Wissen und Methodik entwickeln sich fortlaufend weiter. Die Schule selbst ist ein «lernendes System». Die Weiterbildung der Lehrer ist daher eine zentrale Aufgabe zur Erhaltung der Ausbildungsqualität. Im Projekt Z-BBS haben diejenigen Schulen, welche in Qualitätsmanagement bereits fortgeschritten waren, die Verbesserung der Unterrichtsqualität als ihre zentrale Aufgabe der Zukunft bezeichnet.

Jedes gute Qualitätsmanagementsystem (QMS) muss einen Prozess zur Verbesserung von Führung und Organisation enthalten. Dies ist auch beim Modell der ISO-Norm 9001:2000¹ der Fall. Ich zitiere dazu aus meinem Buch «Integriertes Qualitätsmanagement – Das St. Galler Konzept»²: «Eine wesentliche Erweiterung (der Version 2000) gegenüber dem Modell der ISO 9001:1994 besteht in der Forderung, die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems ständig zu verbessern unter Nutzung der Auditergebnisse, der Datenanalysen, der Korrektur- und Vorbeugungsmassnahmen und der Managementbewertung».

Gegner formalisierter Qualitätsmanagementsysteme widersprechen dieser Auffassung nicht. Sie argumentieren aber, um ein gehobenes Niveau der Unterrichtsqualität zu erreichen, müsse man nicht ein aufwändiges formelles System des Qualitätsmanagements einführen. Man müsste ihnen Recht geben, wenn ein Qualitätsmanagementsystem in Schulen ausschliesslich der Förderung der Unterrichtsqualität dienen würde.

¹ Schweiz. Normenvereinigung: Schweizer Norm SN EN ISO 9001: 2000, Winterthur 2000

² Seghezzi, H.D: Integriertes Qualitätsmanagement – Das St. Galler Konzept, 2. Aufl., München Wien, Hanser, 2003

Aufwand und Nutzen

Diese Argumentation führt bereits zum zweiten Einwand: Die Gestaltung und der Unterhalt eines Qualitätsmanagementsystems an Schulen bedinge einen unverhältnismässig grossen Aufwand, dem kein entsprechender Nutzen gegenüberstehe.

In der Tat gibt es Firmen und auch Schulen, auf welche diese Argumente zutreffen. Ihr Fehler besteht in der Regel darin, dass sie eine sehr formale, nahezu bürokratische Auffassung von Qualitätsmanagement vertreten. Sie produzieren dicke Handbücher, die wegen ihres Umfangs wenig gelesen werden. Sie beschreiben möglichst viele Prozesse und wenden dazu einen hohen Detaillierungsgrad an. Ihre Dokumentation enthält starre Vorschriften über die Anwendung von Methoden. Dem Anwender bleibt wenig Freiraum für die eigene Kreativität und Fantasie.

Die Berichte aus dem Z-BBS-Projekt enthalten genügend Beispiele, wie man es auch anders machen und einen im Verhältnis zum Aufwand überproportionalen Nutzen erzielen kann. Dazu ist notwendig, die Betroffenen bei der Gestaltung des Systems und seiner Prozesse einzubeziehen. Insbesondere die Lehrenden wie auch die Schüler, die oftmals zu Recht darüber klagen, dass die Abläufe in der Schule schlecht und zeitaufwändig sind, müssen die Möglichkeit bekommen, ihre Vorstellungen von einer idealen Schule einzubringen.

Beklagt werden häufig auch die langwierigen Entscheidungsprozesse in Schulen. Schwierigkeiten in dieser Hinsicht liegen in der Natur der Sache, weil die einzelne Schule nur einen beschränkten Entscheidungsbereich hat. Vieles muss von der Trägerschaft und den Aufsichtsstellen behandelt und entschieden werden. Hinzu kommt, dass die Wege solcher Entscheidungen oftmals im Dunkeln sind. Auch hier müssen gute Qualitätsmanagementsysteme ansetzen. Sie müssen das Umfeld der Schulen einbeziehen und Prozesse definieren, die Probleme zu lösen helfen und Verzögerungen verhindern. Dies gelingt nur, wenn Zuständigkeiten geregelt und Verantwortungen klargestellt werden. Dabei endet das System nicht am Schultor, sondern bezieht den relevanten Aussenbereich mit ein.

Regelungen sollen klar aber nicht starr sein

Systeme enthalten Regelungen und sind mit einem gewissen Zwang verbunden. Trotzdem sollten die Anwender die Freude und den Spass an der Arbeit nicht verlieren. Um dies zu erreichen, müssen Systeme einer Reihe von Anforderungen genügen:

- Grundsätzlich sind Systeme auf die Bedürfnisse der betroffenen Anspruchsgruppen auszurichten. Da Schulen mehrere Anspruchsgruppen haben (Lehrende, Schüler, Trägerschaft, Gesellschaft...), ist diese Forderung anspruchsvoll
- Systeme sollten kurzfristig und einfach verbessert werden können
- Alle sollten ändern dürfen, jedoch in einem kontrollierten Verfahren mit festgelegten Entscheidungsbefugnissen und Konsultations- und Informationspflichten
- Die Dokumentation sollte einfach, allen Beteiligten zugänglich und aufgabenspezifisch aufbereitet sein. Dazu eignen sich elektronische Dokumentationsformen besser.

In jedem formellen System ist der Freiheitsgrad des Einzelnen (Lehrer, Schüler...) eingeschränkt, dafür aber der Bereich seiner Wirkung erhöht. Denn jede Verbesserung, die der Einzelne vornimmt, betrifft nicht nur ihn selbst, sondern alle am Prozess Beteiligten, eventuell sogar die ganze Schule. Der eingeschränkten Freiheit steht somit ein stark ausgeweiteter Wirkungsbereich gegenüber.

Warum ISO 9001:2000?

Ein für die einzelne Schule massgeschneidertes Qualitätsmanagementsystem wäre zweifellos am effektivsten. Dennoch rate ich davon ab, weil die Entwicklung massgeschneiderter Systeme sehr aufwändig und risikoreich ist.

Die Anwendung bewährter Modelle für Qualitätsmanagement auf Schulen birgt weit weniger Gefahren in sich, ist effizienter in der Einführung und im Unterhalt und weist – je nach gewähltem Modell – zusätzliche Vorteile auf.

Als Modelle stehen üblicherweise EFQM Excellence-Modell, ISO 9001, ISO 9004, Q2E, FQS, eduqua, Akkreditierungsmodelle oder Peer-Review-Modelle zur Wahl. ISO 9001 in der Version 2000 weist einige Vorteile auf, die seine Wahl für Berufsschulen rechtfertigen:

- das Modell ist weltweit in über 500 000 Organisationen der Wirtschaft eingeführt
- viele Schüler der Berufsschulen kennen dieses Modell von ihrem Lehrbetrieb
- das Modell verlangt eine klare Strukturierung
- die Bewertungsergebnisse sind zwar subjektiv wie bei allen qualitativen Bewertungen, sind aber gut innerhalb und zwischen den Schulen vergleichbar
- ein Benchmarking zwischen den Anwendern ist verhältnismässig leicht möglich
- man kann durch das Zertifikat einen Nachweis der richtigen Anwendung erbringen
- man kann sich jährlich von neutraler Stelle überprüfen lassen
- es stehen dafür erfahrene Überprüfungsstellen zur Wahl
- Lehrer können auditieren und dabei von auditierten Lehrern lernen

Wie weiter?

In der abschliessenden Befragung haben viele der involvierten Schulen ihre Pläne zur Weiterentwicklung des Systems genannt. Aus den Antworten ist ersichtlich, dass vielerorts die Verbesserung der Systemanwendung und daraus resultierend eine bessere Unterrichtsqualität an erster Stelle steht.

Darüber hinaus möchte ich einige Vorschläge zur Weiterentwicklung machen:

Zum einen bietet sich durch die Anwendung eines einheitlichen Modells die Möglichkeit des Benchmarkings. Schulen gleichen Typs können schon allein durch Vergleich der Auditergebnisse voneinander lernen.

Die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001:2000 kann mit Hilfe des Modells der ISO 9004:2000 vorangetrieben werden. Dieses auf ständige Verbesserung ausgerichtete Modell (ein so genanntes «immer besser»-Modell) hat die gleiche Struktur und die gleichen Begriffe wie das Vertrauen schaffende Modell 9001 (ein so genanntes «gut genug»-Modell), ist somit mit diesem voll kompatibel.

Schliesslich kann eine Schule auch an eine Ergänzung ihres ISO-Modells denken, indem sie zusätzlich zu den Audits und der Zertifizierung Peer Reviews durchführen lässt. Damit fügt sie ihrem System einen zweiten Schwerpunkt hinzu. Während ISO 9001 eine klare stabile Struktur und eine gute Vergleichbarkeit mit der Möglichkeit des Benchmarkings gebracht hat, kann man im Peer Review das Wissen von aussen stehenden Experten einholen.

Apprendre du projet de certification des écoles professionnelles suisses



Le Professeur Dr. Hans Dieter Seghezzi est Professeur émérite de l'Université de St. Gall, fondateur de l'Institut de management de la technologie de St. Gall (ITEM), ex-Président de l'association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management, et Président du jury de ESPRIX le prix suisse de qualité en Business Excellence.

Le Professeur H.D. Seghezzi a toujours suivi de près le projet C-EVP et a stimulé le développement d'un système valable pour toute la Suisse.

La qualité des écoles est un thème très souvent discuté, dans certains secteurs, le management de la qualité au sein des écoles est prescrit par la loi. Pour les écoles professionnelles suisses, la Confédération a très tôt instauré le projet C-EVP, visant à promouvoir l'introduction dans les écoles d'un système de management de la qualité selon le modèle de la norme ISO 9001.

J'ai personnellement suivi quelques phases de ce projet. Je voudrais résumer, ci-dessous, les enseignements que j'ai retirés en comparant ce projet à d'autres.

Un management de la qualité pour un meilleur enseignement

Personne dans les écoles n'est contre la qualité, et surtout pas les enseignants. Mais si un système de management de la qualité peut contribuer de manière efficace à améliorer l'enseignement, il suscite de nombreux doutes parmi les enseignants. En fin de compte, l'argument est que la qualité des enseignants et de leur enseignement est déterminante pour la qualité des résultats.

Les partisans du management de la qualité dans les écoles, dont je fais partie, soutiennent entièrement cette argumentation. De meilleurs professeurs font de meilleures écoles. Seul un bon enseignement est bon pour les élèves.

Toutefois, le savoir et la méthodologie évoluent continuellement. L'école elle-même est un «système qui apprend». La formation continue des enseignants est une tâche essentielle pour maintenir la qualité de la formation. Les écoles déjà avancées au niveau du management de la qualité, au sein du projet C-EVP, se sont fixé l'amélioration de la qualité de l'enseignement comme objectif prioritaire.

Chaque bon système de management de la qualité (SMQ) doit renfermer un processus d'amélioration de la gestion et de l'organisation. C'est le cas du modèle de la norme ISO 9001:2000¹. Je citerai à ce propos un passage de mon livre «Integriertes Qualitätsmanagement – Das St.Galler Konzept»²: l'extension majeure (version 2000), par rapport au modèle de la norme ISO 9001:1994, réside dans l'exigence d'une amélioration constante de l'efficacité du système de management de la qualité, à travers les résultats des audits, analyses des données, mesures de correction et de prévention, et évaluation du management.

Les opposants aux systèmes de management de la qualité formalisés, ne s'opposent pas à cette conception, mais affirment qu'atteindre un niveau de qualité de l'enseignement très élevé ne devrait pas nécessiter un système si coûteux. On pourrait leur donner raison, si un système de management de la qualité dans les écoles ne servait qu'à améliorer la qualité de l'enseignement.

Dépense et bénéfice

Cette argumentation introduit directement la seconde objection: l'élaboration et la maintenance d'un système de management de la qualité dans les écoles, entraîne une dépense excessive, disproportionnée par rapport au bénéfice retiré.

¹ Association Suisse de Normalisation: norme suisse SN EN ISO 9001: 2000, Winterthur 2000

² Seghezzi, H.D.: Integriertes Qualitätsmanagement – Das St.Galler Konzept, 2ème édition, München Wien, Hanser, 2003

En effet, il y a des entreprises et des écoles qui confirment cet argument. En général, leur erreur consiste à concevoir le management de la qualité de manière trop formelle, trop bureaucratique. Elles produisent de gros manuels qui, pour cette raison, sont très peu lus. Elles décrivent, de manière trop détaillée, une myriade de processus et leur documentation renferme des règlements stricts sur l'utilisation des méthodes. Et ceux qui les utilisent ont peu d'espace de création et d'imagination. Les rapports issus du projet C-EVP contiennent suffisamment d'exemples, démontrant qu'il est possible de faire mieux pour obtenir des bénéfices proportionnellement supérieurs aux dépenses. A cette fin, il est nécessaire que les personnes concernées soient impliquées dans l'élaboration du système et de ses processus. En particulier, il faut offrir aux enseignants et aux élèves, qui souvent se lamentent, à juste titre, que les processus au sein de l'école ne fonctionnent pas bien et requièrent beaucoup de temps, la possibilité d'exprimer leur conception de l'école idéale. Le caractère laborieux des processus décisionnels au sein des écoles est souvent dénoncé. Les difficultés en ce sens sont inhérentes à la nature même des processus, étant donné que l'école a une marge décisionnelle restreinte. De nombreux aspects doivent être traités et décidés par l'autorité responsable et les organes de contrôle. A cela s'ajoute le fait que les voies conduisant à ces décisions sont souvent obscures. Là aussi, il faut introduire de bons systèmes de management de la qualité, capables d'impliquer tout le milieu scolaire et définir les processus aidant à résoudre les problèmes et à éviter la lenteur. Ceci n'est possible que si les compétences et les responsabilités sont clairement définies. Ainsi, le système ne s'arrête pas aux portes de l'école, mais implique aussi le secteur externe concerné.

Des règlements clairs, mais pas figés

Les systèmes contiennent des règlements et sont liés à une certaine obligation. Mais toutefois, ceux qui les appliquent ne devraient jamais perdre la joie et le plaisir d'accomplir leur travail. Pour ce faire, les systèmes doivent répondre à un certain nombre de critères:

- les systèmes doivent fondamentalement être orientés vers les exigences des groupes cibles intéressés. Etant donné que dans les écoles il y a plusieurs groupes cibles (enseignants, élèves, autorité responsable, société,...) cet objectif n'est pas facile à atteindre;
- les systèmes doivent pouvoir être améliorés rapidement et simplement;
- tout changement doit être possible, mais de façon contrôlée avec des compétences décisionnelles préétablies et des obligations de consultation et d'information;
- la documentation doit être simple, accessible à toutes les personnes concernées, et doit pouvoir être adaptée aux tâches spécifiques. La documentation disponible sur supports électroniques est évidemment la mieux adaptée.

Dans chaque système formel, la marge de liberté de chacun est (enseignants, élèves,...) certes limitée, mais a pour cette même raison encore plus d'effet. Chaque amélioration apportée n'intéresse pas seulement son auteur, mais toutes les personnes impliquées dans le processus et si c'est le cas, l'école toute entière. Face à une liberté limitée, le champ d'action est donc beaucoup plus grand.

Pourquoi ISO 9001:2000?

La solution plus efficace serait certainement un système de management de la qualité fait sur mesure pour chaque école, que pourtant je déconseille vivement, car l'élaboration de systèmes sur mesure demande trop et présente de nombreux risques.

L'utilisation dans les écoles de modèles de management de la qualité expérimentés comporte beaucoup moins de risques, permet une introduction et une maintenance plus efficaces, et présente selon le modèle choisi, des avantages supplémentaires.

Parmi les modèles à disposition il y a EFQM Excellence, ISO 9001, ISO 9004, Q2E, FQS, eduqua, modèles d'accréditation ou modèles de Peer Review. ISO 9001, dans la version 2000, présente certains avantages qui en justifient le choix de la part des écoles professionnelles:

- le modèle est utilisé dans le monde entier par plus de 500 000 organisations de l'économie;
- de nombreux élèves des écoles professionnelles connaissent ce modèle à travers leurs activités scolaires;
- le modèle requiert une structuration très précise;
- les résultats des évaluations sont subjectifs comme toutes les évaluations qualitatives, mais sont facilement comparables au sein et entre les différentes écoles;
- le benchmarking entre les divers utilisateurs est relativement aisé;
- grâce au certificat on peut fournir la preuve d'une bonne utilisation,
- chaque année on peut se faire évaluer par un organe neutre;
- pour cela, on peut choisir parmi divers organismes de contrôle compétents;
- les enseignants peuvent auditer et en même temps apprendre d'enseignants déjà audités.

Et après?

Dans l'enquête finale, de nombreuses écoles concernées ont mentionné les projets de perfectionnement de leur système. Il émerge des réponses que, dans de nombreuses écoles, la priorité est l'amélioration de l'utilisation du système et avec elle, une meilleure qualité de l'enseignement.

Je désire en outre faire quelques propositions concernant le futur:

L'adoption d'un modèle uniforme offre la possibilité du benchmarking. Les écoles du même type peuvent apprendre les unes des autres, déjà à travers la comparaison des résultats des audits. Le perfectionnement du système de management de la qualité selon ISO 9001:2000 peut s'accélérer avec l'aide du modèle de ISO 9004:2000. Ce modèle, constamment orienté vers le perfectionnement (appelé modèle «toujours meilleur») a la même structure, les mêmes concepts et est parfaitement compatible avec le modèle 9001 (appelé modèle «satisfaisant»), qui inspire confiance. Une école peut finalement réfléchir à comment compléter son propre modèle ISO en recourant non seulement aux audits et à la certification, mais aussi aux Peer Reviews. Ce faisant, le système acquiert un deuxième point fort: tandis que ISO 9001 définit une structure claire, stable et une bonne comparabilité avec le benchmarking possible à réaliser, le Peer Review permet de recourir au savoir d'experts externes.

Imparare dal progetto di certificazione delle scuole professionali svizzere



Il Professor Dr. Hans Dieter Seghezzi è Professore emerito dell'Università di San Gallo, fondatore dell'Istituto per la gestione tecnologica (ITEM) di San Gallo, ex-Presidente dell'Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management (SQS) e Presidente della giuria di ESPRIX, il premio svizzero di qualità in Business Excellence. Il Professor H.D. Seghezzi ha sempre seguito da vicino il progetto C-SVP e fornito utili spunti per lo sviluppo di un sistema valido per tutta la Svizzera.

La qualità delle scuole è un argomento di cui si discute molto, in alcuni settori la gestione della qualità nelle scuole viene persino prescritta per legge. Per le scuole professionali della Svizzera la Confederazione ha lanciato per tempo il progetto C-SVP, che dovrebbe promuovere l'introduzione nelle scuole di un sistema di gestione della qualità secondo il modello della norma ISO 9001. In alcune fasi ho potuto seguire personalmente il progetto. Vorrei riassumere di seguito gli insegnamenti che ne ho tratto e che ho paragonato ad altre esperienze.

Gestione della qualità per un insegnamento migliore

Nessuno, in ambito scolastico, è contro la qualità, tanto meno i docenti. Sapere però se un sistema di gestione della qualità possa contribuire efficacemente a migliorare l'insegnamento, è una questione che desta dubbi in molti insegnanti. In fin dei conti – questo è il punto – la qualità dei docenti e del loro insegnamento sarebbe decisiva per la qualità dei risultati.

I fautori di un sistema di gestione della qualità nelle scuole – cui appartengo anch'io – condividono pienamente questa argomentazione. Degli insegnanti migliori rendono migliori le scuole. Solo un buon insegnamento è un bene per gli studenti.

Il sapere e la metodica, però, evolvono in continuazione. La scuola stessa è un «sistema che apprende». La formazione continua degli insegnanti è pertanto un compito centrale per mantenere la qualità della formazione. Nel progetto C-SVP le scuole che avevano già raggiunto un livello avanzato nella gestione della qualità si sono poste come obiettivo prioritario per il futuro il miglioramento della qualità dell'insegnamento.

Ogni sistema valido di gestione della qualità (SGQ) deve includere un processo di miglioramento della gestione e dell'organizzazione. È il caso del modello della norma ISO 9001:2000¹. Cito in proposito alcune parole tratte dal mio libro «Integriertes Qualitätsmanagement – Das St.Galler Konzept»²: Un ampliamento essenziale (della versione 2000) rispetto al modello ISO 9001:1994 consiste nell'esigenza di migliorare costantemente l'efficacia del sistema di gestione della qualità avvalendosi dei risultati degli audit, delle analisi dei dati raccolti, delle misure correttive e preventive e della valutazione della gestione.

Gli oppositori dei sistemi formali di gestione della qualità, pur non respingendo questo punto di vista, affermano però che per raggiungere un livello elevato della qualità dell'insegnamento non vi è la necessità di ricorrere ad un sistema formale di gestione della qualità troppo dispendioso. Gli si dovrebbe dar ragione se un sistema di gestione della qualità nelle scuole servisse esclusivamente a migliorare la qualità dell'insegnamento.

¹ Svizzera. Associazione Svizzera di Normalizzazione: norma svizzera SN EN ISO 9001: 2000, Winterthur 2000

² Seghezzi, H.D.: Integriertes Qualitätsmanagement – Das St.Galler Konzept, 2° edizione, München Wien, Hanser, 2003

Dispendio e benefici

Questa argomentazione introduce direttamente la seconda obiezione: l'elaborazione e il mantenimento di un sistema di gestione della qualità nelle scuole causerebbe secondo loro un dispendio eccessivo a fronte di benefici non proporzionati.

In effetti ci sono ditte e scuole per le quali vale questa argomentazione. Solitamente il loro errore consiste nel fatto che hanno un'idea estremamente formale, pressoché burocratizzata, della gestione della qualità. Producono grossi manuali, poco letti proprio in ragione della loro lunghezza. Descrivono una miriade di processi in maniera troppo dettagliata e la loro documentazione include rigidi regolamenti sull'utilizzo dei metodi. A coloro che ne fanno uso rimane dunque poca libertà per esprimere la creatività e la fantasia.

I rapporti scaturiti dal progetto C-SVP contengono sufficienti esempi di come si potrebbe fare meglio per ottenere dei benefici proporzionalmente superiori al dispendio di cui ci si è fatti carico. A tal fine è necessario coinvolgere le persone interessate nella messa a punto del sistema e dei singoli processi. È in particolare ai docenti e agli studenti, che spesso si lamentano a ragion veduta del fatto che i procedimenti nella scuola non funzionano bene e richiedono molto tempo, che bisogna offrire la possibilità di esprimere la loro concezione di scuola ideale.

Ad essere denunciata è spesso la laboriosità dei processi decisionali all'interno delle scuole. Le difficoltà in tal senso sono insite nella loro stessa natura, dato che la scuola dispone di un margine decisionale molto limitato. Molti aspetti devono essere trattati e decisi dall'autorità responsabile e dagli organi di vigilanza. A ciò si aggiunge il fatto che i lavori verso queste decisioni procedono spesso nel buio.

Anche in questo caso si devono adottare sistemi efficienti di gestione della qualità, in grado di coinvolgere tutto l'ambiente scolastico e di definire i processi che aiutano a risolvere i problemi e a evitare ritardi. Ciò è possibile solamente se vengono stabilite con precisione competenze e responsabilità. Il sistema non è quindi circoscritto alla scuola, ma si estende anche agli ambienti esterni coinvolti.

Regolamenti chiari, ma non rigidi

I sistemi comportano dei regolamenti e sono legati ad un certo grado di obbligatorietà. Ciononostante coloro che li applicano non dovrebbero mai perdere la gioia e il divertimento per il lavoro che svolgono. A tal fine, i sistemi devono soddisfare tutta una serie di criteri:

- i sistemi devono fondamentalmente orientarsi alle esigenze dei gruppi target interessati. Dato che nelle scuole vi sono più gruppi target (docenti, studenti, autorità responsabile, società ..), questo obiettivo è molto impegnativo;
- i sistemi dovrebbero poter essere migliorati rapidamente e con facilità;
- tutti i cambiamenti devono essere possibili, ma sempre nell'ambito di un processo controllato con competenze decisionali prestabilite e obblighi di consultazione e informazione;
- la documentazione dovrebbe essere semplice, accessibile a tutte le persone interessate e rielaborabile in funzione dei singoli compiti. La documentazione disponibile su supporti elettronici è chiaramente la più adatta.

In ogni sistema formale il margine di libertà del singolo (docenti, studenti,..) è sì limitato, ma proprio per questo il suo grado d'efficacia è più elevato. Ogni miglioramento apportato dal singolo non interessa solo un individuo, ma tutte le persone coinvolte nel processo, e se del caso persino l'intera scuola. A fronte di una libertà limitata si ha dunque un campo d'azione estremamente più ampio.

Perché ISO 9001:2000?

La soluzione più efficace sarebbe certamente un sistema di gestione della qualità elaborato su misura per ogni singola scuola, che io però sconsiglio, poiché lo sviluppo di sistemi su misura è molto dispendioso e cela molti rischi.

L'utilizzo nelle scuole di modelli di gestione della qualità sperimentati comporta di per sé molti meno rischi, consente un'introduzione e un mantenimento nel tempo più efficaci e presenta – a seconda del modello scelto – vantaggi supplementari.

Tra i modelli a disposizione vi sono l'EFQM Excellence, ISO 9001, ISO 9004, Q2E, FQS, eduqua, modelli di accreditamento o modelli di Peer Review. ISO 9001 nella versione del 2000 presenta alcuni vantaggi che ne giustificano la scelta da parte delle scuole professionali:

- il modello è utilizzato in tutto il mondo da più di 500'000 organizzazioni dell'economia;
- molti studenti delle scuole professionali conoscono questo modello attraverso le loro attività didattiche;
- il modello richiede una strutturazione molto precisa;
- i risultati delle valutazioni sono sì soggettivi come tutte le valutazioni qualitative, ma sono facilmente paragonabili all'interno e tra le diverse le scuole;
- un benchmarking tra i vari utilizzatori è relativamente facile;
- grazie al certificato si può fornire una prova del giusto utilizzo;
- ogni anno ci si può far valutare da un organo neutrale;
- si può scegliere tra diversi organi di controllo competenti;
- gli insegnanti possono auditare e al contempo imparare da insegnanti auditati.

E dopo?

Nel sondaggio conclusivo molte delle scuole coinvolte hanno elencato i progetti per lo sviluppo futuro del loro sistema. Dalle risposte emerge che in molti istituti la priorità è il miglioramento dell'utilizzo del sistema e con esso una migliore qualità dell'insegnamento.

Desidero inoltre fare alcune proposte per il futuro:

L'adozione di un modello uniforme offre la possibilità del benchmarking. Ciò significa che le scuole dello stesso tipo possono apprendere l'una dall'altra già attraverso il raffronto dei risultati degli audit. Il perfezionamento del sistema di gestione della qualità secondo ISO 9001:2000 può essere accelerato grazie all'aiuto del modello ISO 9004:2000. Questo modello, costantemente improntato al miglioramento (un cosiddetto modello «sempre meglio») ha la stessa struttura e gli stessi concetti ed è perfettamente compatibile con il modello 9001 che ispira fiducia (un cosiddetto modello «soddisfacente»).

Una scuola può infine pensare a come completare il proprio modello ISO, ricorrendo non solo agli audit e alla certificazione, ma anche alle Peer Reviews. Così facendo garantisce al proprio sistema un secondo punto forte: mentre ISO 9001 ha introdotto una struttura chiara e stabile e una buona comparabilità con la possibilità di effettuare il benchmarking, le Peer Review consentono di ricorrere alle conoscenze di esperti esterni.

Always to be best and distinguished above others



Archie McGlynn has extensive experience of working with schools, education bodies, research organisations, policy makers and politicians across the world. He was special adviser to the Bertelsmann Foundation project on International Network of Innovative School Systems, INIS, over the period 1996-2002, and senior adviser to the Center for Evidence Based Learning, New American Schools, Virginia, USA during the period 2001 to 2002. Archie McGlynn has been consultant to the Hong Kong Government over the past three years where he led the project School development through school self-evaluation and is currently director of the newly established Hong Kong Schools Self-evaluation Network. He is co-author with John MacBeath, Professor of Education at Cambridge University, of the publication «Self-evaluation: What's in it for Schools?» (RoutledgeFalmer 2002). He led one of the four international networks which led to the OECD education indicators and annual publication «Education at a Glance». He was Her Majesty's Chief Inspector of Schools (Scotland) from 1987-2000 where he put in place «How good is our School?» self-evaluation guidelines that have been translated into several languages.

Why Evaluate Schools?

Why evaluate schools? Why not leave them alone to do what they do best – to get on with the business of learning and teaching? The answer is simple. There is no alternative. For as long as we have had schools we have evaluated them. We have not always done it well or systematically in the style of ISO 9001. It has often been intuitive, off the cuff, a matter of hearsay and reputation.

Whatever the nature of the evaluators' judgements, the quality of schools has for many years been a matter of concern to most parents and employers as well as governments. Or as Q Top argues, in *The Key to Success for Schools*: «The need for an improvement in the quality of our schools/educational institutions cannot be denied». The very complexity of what makes for quality schools makes evaluation compelling, significant and worth pursuing.

The «pursuing» of evaluation has, over the past decade, come from four main directions:

- From the *top down*, driven by political pressures and economic forces, to assure quality and deliver value for the large amounts of public money spent on education;
- From the *bottom up*, stimulated by schools seeking strategies and tools for self-improvement to benefit their customers – students, parents and employers;
- From *sideways on*, from researchers and commentators, in particular school effectiveness research which has, over three decades, pursued inquiry into what makes schools effective and what is it that helps schools improve;
- From the *global world of competition* leading to international comparisons based on studies like PISA and TIMMS.

These four strands of development are virtually impossible to disentangle in simple cause-and-effect terms. Researchers could not have produced their findings without the insights and collaboration of teachers. Policy makers relied on researchers to lend authority to their pronouncements. Research and policy fed back into the schools and classroom practice. And, in the natural order of things, the implicit becomes gradually more explicit, the informal becomes formal, and evaluation is discovered, and rediscovered, from generation to generation.

The international dimension and the political pressures can be seen in a study I conducted for the Bertelsmann Foundation as part of its International Network of Innovative School Systems (INIS). My findings *Accountability in Education: Making it happen in 11 School Systems* highlighted that the pursuit

of quality in education is tied closely to the economic, social and educational aspirations of governments. In response to the issue of *why evaluate schools and why accountability*, the province of Ontario in Canada said: «Ontario is committed to improved student achievement within a competitive environment». Norway's response could not have been clearer: «We need to promote improvement of schools through evaluation in order to survive when the oil runs out». North Rhine Westphalia's commitment to evaluation was encapsulated in the statement: «We are committed because the future of society depends on education».

In a paper on the background and objectives of the OPET project *Certification of Professional Schools*, the authors give examples of the pressure on vocational schools to pursue evaluation that echo the international dimension. They say that «*limitations on public spending and general concern about financial resources and productivity are pushing professional schools/institutions to improve their performance*». So evaluation of schools and education, of the kind practised in the Swiss quality certification-programme of vocational schools (based on ISO 9001:2000), has become a global priority in the pursuit of quality.

«Zeitgeist»– has the time come?

The Germans have a word, *Zeitgeist*, to describe a climate of ideas whose time has come. The desire for better, more systematic evaluation of schools is a third millenium global *Zeitgeist*. As in the Swiss programme, it finds a common meeting ground of teachers, principals, parents, employer, politicians and policy makers at national and local levels, and academics and researchers. There is an emerging consensus among these various groups and across nations that we want to get better at evaluation because it is good for students, for employers and for teachers – because without evaluation the answer to the questions *How good is our school?* and *How good is our education system?* is simply a matter of hunch, guesswork and opinion. And who wants to return to that cosy arrangement?

Who should evaluate?

Perhaps a decade or so ago we might have answered with a simple retort – school inspectors or maybe we would have entrusted the job to local government advisers and academics. In the new millenium the answer around the world is more likely to be: *Schools Themselves*. However there does seem to be an emerging consensus that the most satisfactory answer to the question is both. Self-evaluation by schools themselves and external evaluation by outsiders have complementary roles to play. They are *two sides of the same coin*.

Why School Self-evaluation?

My experience across four continents suggests that the successful school is a self-evaluating school in which there is a shared belief that school improvement is the right and responsibility of every member of the school community – teachers, students, employers and parents. The self-evaluating school is singled out by its willingness to improve through learning – in T.M. Senge's words *to be a learning school*. The best practice favours schools that know:

- What they are aiming to do
- Whether they are meeting their aims successfully
- What needs to be changed or improved
- Whether changes are working for the benefit of students

In more and more countries, the issues and concerns are coming together in a whole school approach which emphasises the importance of:

- *strategic planning* (what the school is aiming to do and where is it going and how) coming alive through
- an *annual school plan* (priority tasks, major areas of concern, focus on the quality of learning and teaching and monitoring and evaluating improvement) and

- an *annual school report* based on agreed quality indicators (strengths, successes, and areas for improvement)
- a readiness to be open in reporting on performance and *to look beyond the school gate*

Schools around the world are finding that a bonus of this kind of strategic and action planning is the ease with which they can inform their stakeholders, their customers, about the school's performance (and be well prepared for an external school review or inspection).

Why all this emphasis on school self-evaluation?

The answer is very straightforward – *it is your school*.

The case is made on the grounds of ownership on the logic that those who are closest to everyday practice are best placed to evaluate, develop and improve it. As a school, the teachers, the leaders, the school community and students are the informed insiders with a close and detailed knowledge of the inner workings of the organisation. They see the whole iceberg, not just the tip. And as insiders, the stakeholders are committed to making the school a success and to achieving the best possible standards for the school and its students. The more the feeling that evaluation is a shared school-wide enterprise the greater the likelihood of people «owning» or «stewarding» their investment.

Why do we need external evaluation of schools?

The case rests on the need for an external reality check. The need is underlined in the *pursuit of evaluation* highlighted in the four main directions referred to above. Some would argue that when self-evaluation is focused, systematic and robust there is no need for external verification or benchmarking. However, as MacBeath and McGlynn point out, from their international perspective in the publication *Self-evaluation: What's in it for Schools?* few if any schools can boast of having fully met these criteria. And the wisdom of the Chinese proverb is well worth heeding:

Those who play the game do not see it as clearly as those who watch. Or as Wittgenstein put it: sometimes we are so close to something, we can't see it.

External evaluation is used here to mean the review or reporting on a school's performance by people who are not part of the school's organisation. This can take different forms to meet cultural and contextual needs. For example, in Hong Kong external evaluation would be undertaken by inspectors from the Education and Manpower Bureau while in Scotland it would be Her Majesty's Inspectorate of Education. The Latin American Heads Conference conducts reviews of its own schools by its own members. New American Schools conduct inner city school reviews with a mixture of professional reviewers and practising teachers and principals drawn from the city system. A number of countries throughout the world, like Switzerland and Italy, make use of generic evaluation systems such as ISO 9001:2000, that meet the requirements of industry and commerce as well as education. ISO benchmarking, like the European Foundation for Quality Management (EFQM), has a certain cachet as the criteria are the same for schools and organisations at the cutting edge of business. Ruedi Waser, former head teacher of Cantonal Professional School, Nidwalden argued this way: *In our catchment area, many businesses are ISO certified and in our dual education system, it makes sense to have a common quality denominator.*

Are they two sides of the same coin?

My global experience says yes. As the Office for Standards in Education (OFSTED) in England says *The two are complementary. School self-evaluation should be conducted annually in the interval between inspections.* The Netherlands system has moved from one based on whole school evaluation to one which recognises the way forward is to embrace both internal and external evaluation, with its inspectorate validating the schools' self-evaluation. Hong Kong has recently laid the foundation for a forward looking system that combines the best practices of both school self-evaluation and external school review.

The need for the two sides was put clearly by Albrecht Rychen (headteacher, Professional Teaching Centre, Lyss) in QTop «The Key to Success for Schools»: *...systematic quality assurance is an important task for professional schools too. The introduction of a quality management system enforces intrinsic qualities and often generates new ones and makes a school more transparent both internally and externally.*

So there is a clear need for school self-evaluation to be complemented by external school review whether in the traditional way of school inspection and/or the more recent development of international systems like EFQM, ISO 9001:2000 or national ones like the UK's Investors in People and Charter Mark. School self-evaluation and external evaluation, while serving different purposes, reinforce the commitment of all of us to evaluate what we are doing. The external check on a school's performance brings a sense of reality to the process and guards against school self-evaluation becoming school self-delusion.

How does the Swiss experience compare with global developments?

Our third millennium global Zeitgeist has been dominated by the twin towers of evaluation – internal or self-evaluation and external evaluation. My experience points strongly in favour of an approach that best combines the two. But it is clear that there can be a creative tension between the right of a school to self-evaluate and to draw up its own targets for improvement, and the right of the school system (for example, at state, canton or national levels) to set targets which might be more demanding than those set locally. Getting the balance between freedom of action in today's more autonomous school and conformity to national or external standards is an issue in many countries. A warning comes from the New Zealand experience where, ten years on from the programme *Tomorrow's Schools* it is argued that *in some cases the reforms have been seen as required only to satisfy demands of external accountability and as a compliance burden on schools.* The Netherlands too is conscious of this dilemma as it attempts *to set a new balance between schools, that are rather autonomous and national authorities setting targets, for example in national curriculum and innovation schemes.*

When I addressed the Zurich Conference INDEX 2001 in February 2001, I was impressed with the ways in which the key stakeholders at school, cantonal and federal levels were coming together with business to promote a *professional/vocational school of tomorrow.* There was a clear desire to work together to bring about improvements in standards for all students and the phased approach of the programme was considered and appropriate. Above all, the readiness of the schools to step forward to participate in the certification programme was a further sign of the coming of a self-evaluation culture. Eight years on from the start of the Swiss programme, the successes are there to see. There is the commitment and motivation of the teachers and school leaders as they have sought to become better schools. The students view suggest that their vocational schools have become better *listening* schools. There is evidence of welcome improvements in communication between the various stakeholders. And for the 140 schools there is the glow of being part of an international experience - ISO 9001:2000 - and the prestige that comes along with belonging to the same club as leading companies of the world. There is a coming together of self-evaluation and external evaluation in the search for improvement.

The success of the professional/vocational schools' certification programme has presented the partners with a window of opportunity - a vision of the future in which all schools seek, with the support of their partners at business and government levels, to accept the challenge of ISO 9001:2000. The window of opportunity presents Switzerland's vocational schools, to quote Homer *Always to be best and distinguished above others.*

Immer die Besten sein und sich von den anderen abheben



Archie McGlynn verfügt über umfangreiche Erfahrungen mit Schulen, Erziehungsbehörden, Forschungsorganisationen und Politikern auf der ganzen Welt. Von 1996 bis 2002 war er Sonderberater des Projekts *International Network of Innovative School Systems INIS* der Bertelsmann Stiftung und von 2001 bis 2002 leitender Berater des *Center for Evidence Based Learning, New American Schools*, in Virginia, USA. Während den letzten drei Jahren war Archie McGlynn Berater der Regierung von Hong Kong, wo er das Projekt *School development through school self-evaluation* geleitet hat, und er ist gegenwärtig Direktor des neu gegründeten *Hong Kong Schools Self-evaluation Network*. Gemeinsam mit John MacBeath, Professor für Erziehung an der Universität Cambridge, hat er das Grundlagenwerk über Selbstbeurteilung *What's in it for Schools?* verfasst (RoutledgeFalmer 2002). Er war Leiter einer der vier internationalen Networks, die zu den OECD Erziehungsindikatoren und zur jährlichen Publikation *Education at a Glance* führten. Von 1987- 2000 war Archie McGlynn königlicher Chef-Schulinspektor in Schottland, wo er die Richtlinien für Selbstbeurteilung *How good is our School?* ausarbeitete, die in mehrere Sprachen übersetzt worden sind.

Warum Schulen bewerten?

Warum müssen Schulen bewertet werden? Warum lässt man sie nicht in Ruhe das tun, was sie am besten können, nämlich ihrer Arbeit des Lernens und Lehrens nachgehen?

Die Antwort ist leicht. Es gibt keine Alternative. Seit es Schulen gibt, werden sie bewertet, auch wenn es nicht immer so gründlich oder systematisch gemacht wird wie mit ISO 9001:2000. Oft geschah es intuitiv, aus dem Handgelenk, auf Grund von Gerüchten oder durch den Ruf einer Schule.

Wie auch immer das Urteil des Prüfers ausfiel, die Qualität der Schulen beschäftigt schon seit Jahren viele Eltern, Arbeitgeber und Regierungen. Oder wie in der QTop-Broschüre «Schlüssel zum Schulerfolg» nachzulesen ist, «kann das Bedürfnis nach einer Qualitätsverbesserung unserer Schulen/Bildungsinstitute nicht verleugnet werden». Es ist genau die Komplexität dessen, was eine gute Schule ausmacht, das eine Bewertung zwingend, bedeutend und lohnenswert macht.

Im vergangenen Jahrzehnt wurden Bewertungen aus vier verschiedenen Hauptrichtungen angestrebt:

- Von *oben nach unten*, ausgelöst durch politischen Druck und dem Einfluss der Wirtschaft, um die Qualität zu sichern und um dafür zu sorgen, dass der bedeutende Einsatz von öffentlichen Geldern für Bildung Früchte trägt;
- Von *unten nach oben*, angeregt von Schulen, die nach Strategien und Werkzeugen für die Selbstverbesserung suchen, die ihren Kunden zu Gute kommt – Studenten, Eltern und Arbeitgebern;
- *Seitlich*, von Forschern und Kommentatoren; besonders die Forschung über die Schuleffizienz hat in den letzten drei Jahrzehnten untersucht, was Schulen effizient macht und was ihnen hilft, sich zu verbessern;
- Von dem *weltweiten Wettbewerb*, der zu internationalen Vergleichen geführt hat, die auf Studien wie PISA und TIMMS beruhen.

Diese vier Entwicklungsstränge sind ineinander verwoben und lassen sich praktisch nicht mit einfachen Ursachen-und-Wirkung-Begriffen entwirren. Die Forscher hätten ihre Erkenntnisse nicht ohne das Wissen und die Mitarbeit von Lehrern gewonnen. Politiker vertrauten auf die Forscher, um ihren Erklärungen mehr Gewicht zu verleihen. Forschung und Politik hatten ihre Auswirkung auf die Schulen und auf die Praxis in den Klassenzimmern. Dem natürlichen Lauf der Dinge entsprechend, wird das Implizite allmählich explizit, das Informelle formell, und von Generation zu Generation wird die Bewertung neu entdeckt und wiederentdeckt.

Die internationale Dimension und der politische Druck werden in einer Studie aufgezeigt, die ich für die Bertelsmann Stiftung als Teil ihrer International Network of Innovative School Systems (INIS) durchgeführt habe. Das Ergebnis, zusammengefasst in der Publikation *Accountability in Education: Making it happen in 11 School Systems* unterstreicht, dass das Streben nach Qualität in der Erziehung eng an die wirtschaftlichen, sozialen und bildungspolitischen Ambitionen von Regierungen gekoppelt ist. Als Antwort auf die Frage *warum Schulen bewerten und weshalb Verantwortlichkeit* antwortete die Provinz Ontario in Kanada: «Ontario engagiert sich für bessere Schülerleistungen in einem wettbewerbsfähigen Umfeld». Norwegens Antwort war unmissverständlich: «Wir müssen die Verbesserung von Schulen durch Bewertungen unterstützen, damit wir überleben können, wenn uns das Öl ausgeht». Die Bemühungen Nordrhein-Westfalens für die Bewertungen waren in der folgenden Aussage zusammengefasst: «Wir engagieren uns, weil die Zukunft der Gesellschaft von der Erziehung abhängt».

In einem Referat über die Hintergründe und Ziele des OPET-Projekts *Certification of Professional Schools* führen die Autoren Beispiele für den Druck auf, der auf Berufsschulen ausgeübt wird, damit diese Bewertungen durchführen, welche die internationale Dimension wiedergeben. Sie sagen, dass *«Kürzungen von öffentlichen Mitteln und allgemeine Besorgnis über finanzielle Ressourcen und Produktivität die Berufsschulen/beruflichen Institute dazu zwingen, ihre Leistungen zu verbessern»*. Die Art und Weise der Bewertung von Schulen und Erziehung so wie sie dem Z-BBS-Projekt zugrunde liegen (gestützt auf ISO 9001:2000), dürfte im Bestreben nach Qualität wohl weltweit Priorität erhalten.

«Zeitgeist» – ist die Zeit reif?

Die deutsche Sprache kennt das Wort *Zeitgeist*, das eine bestimmte Atmosphäre von Ideen beschreibt, deren Zeit gekommen ist. Das Bedürfnis nach einer besseren, systematischeren Bewertung von Schulen gehört zum *Zeitgeist* des dritten Jahrtausends. Genau wie beim schweizerischen Projekt findet sich ein gemeinsamer Begegnungspunkt für Lehrer, Schuldirektoren, Eltern, Arbeitgeber, Politiker und Meinungsmacher auf nationaler und lokaler Ebene sowie Akademiker und Forscher. Es gibt bei diesen verschiedenen Gruppen und zwischen den Nationen eine zunehmende Übereinstimmung darüber, dass wir die Bewertungen verbessern wollen, weil sie Schülern, Arbeitgebern und Lehrern nützen – denn ohne Bewertung wäre die Antwort auf die Fragen *Wie gut ist unsere Schule?* und *Wie gut ist unser Bildungssystem?* ganz einfach eine Frage des Gefühls, der Vermutung, der Ansicht. Und wer möchte zu dieser behaglichen Vereinbarung zurück kehren?

Wer sollte bewerten?

Noch vor einem Jahrzehnt hätten wir vielleicht gleich mit «Schulinspektoren» geantwortet oder wir hätten die Aufgabe lokalen Regierungsberatern und Akademikern anvertraut. Im neuen Jahrtausend lautet die Antwort überall auf der Welt wohl eher: *Die Schulen selbst*. Jedenfalls scheint eine wachsende Übereinstimmung darüber zu bestehen, dass «sowohl als auch» die wohl eher zutreffende Antwort ist. Die Selbstbeurteilung durch die Schulen und die externe Bewertung durch Aussenstehende haben eine komplementäre Rolle. Das sind *zwei Seiten derselben Münze*.

Warum Selbstbeurteilung durch die Schule?

Meine Erfahrung auf vier Kontinenten weist darauf hin, dass eine erfolgreiche Schule eine selbstbeurteilende Schule ist, in der die Meinung besteht, dass die Verbesserung der Schule das Recht und die Pflicht eines jeden Mitglieds der Schulgemeinde ist, also Lehrer, Schüler, Arbeitgeber und Eltern. Eine selbstbeurteilende Schule zeichnet sich durch ihre Bereitschaft zur Verbesserung durch Lernen aus – um es mit den Worten von Peter M. Senge zu sagen, durch ihre Bereitschaft, *eine lernende Schule zu sein*.

Die beste Praxis begünstigt Schulen, die wissen:

- welche ihre Ziele sind
- ob sie ihre Ziele erfolgreich erreichen
- was geändert oder verbessert werden muss
- ob sich die Veränderungen zu Gunsten der Schüler auswirken

In immer mehr Ländern lassen sich die Fragen und Befürchtungen in einem gesamthafter Schulansatz zusammenfassen, der sich auf die Bedeutung der folgenden Punkte konzentriert:

- *Strategische Planung* (welche sind die Ziele der Schule, wohin steuert sie und wie). Diese entsteht durch einen
- *jährlichen Schulplan* (dringliche Aufgaben, grössere Problemgebiete, Konzentration auf die Verbesserung des Lernens, Lehrens, Kontrollierens und Bewertens) und
- ein *jährlicher Schulbericht*, der auf vereinbarten Qualitätsindikatoren basiert (Stärken, Erfolge und Verbesserungsspielraum)
- die Bereitschaft, bei den Berichten über die Leistung offen zu sein und *jenseits des Eingangstors der Schule sehen zu können*

Weltweit erkennen Schulen den Vorteil dieser Art von Strategie- und Vorgehensplanung: Die Leichtigkeit, mit der sie ihre Teilhaber und ihre Kunden über die Leistung der Schule informieren können (und für eine externe Prüfung oder Kontrolle bereit sein können).

Warum wird die Selbstbeurteilung der Schule derart betont?

Die Antwort ist sehr einfach – *es ist Ihre Schule*.

Das Ganze beruht auf der Logik, dass diejenigen, die dem täglichen Ablauf nahe stehen, am besten für dessen Beurteilung, Entwicklung und Verbesserung geeignet sind. Im Falle einer Schule sind die Lehrer, Leiter, die Schulgemeinschaft und die Schüler gut unterrichtete Eingeweihte mit einer fundierten Kenntnis der inneren Abläufe der Organisation. Sie sehen den ganzen Eisberg, nicht bloss die Spitze. Als Insider setzen sich die direkt Beteiligten für den Erfolg der Schule und die Erlangung der bestmöglichen Standards für die Schule und ihre Schüler ein. Wenn das Gefühl besteht, dass die Beurteilung eine gesamtschulische Aktion mit der Einbindung aller Beteiligten ist, werden sich die Teilnehmer eher für den Einsatz engagieren und ihn als ihren eigenen betrachten.

Warum brauchen wir die externe Beurteilung von Schulen?

Bei einer Gesamtbeurteilung besteht immer die Notwendigkeit nach einer externen Realitätskontrolle. Manche mögen einwenden, dass es keine externe Überprüfung oder Messung braucht, wenn die Selbstbeurteilung präzise, systematisch und solide ist.

Doch wie MacBeath und McGlynn aus ihrer internationalen Perspektive in der Publikation *Self-evaluation: What's in it for Schools?* festhalten, können nur wenige oder gar keine Schulen behaupten, dass sie diese Kriterien vollständig erfüllt haben. Und die Weisheit des folgenden chinesischen Sprichworts verdient Beachtung: *Jene, die das Spiel spielen, sehen es nicht so klar wie jene, die es betrachten*. Oder mit Wittgensteins Worten: *Manchmal sind wir so nahe an einer Sache, dass wir sie nicht sehen*.

Mit externer Beurteilung meint man hier Prüfungen oder Berichte über die Leistungen einer Schule durch Sachverständige, die nicht Teil der Schulorganisation sind. Dies kann je nach kulturellen oder kontextuellen Bedürfnissen verschiedene Formen haben. In Hong Kong beispielsweise wird die externe Beurteilung von Inspektoren des Erziehungs- und Arbeitsamts ausgeführt und in Schottland durch das königliche Erziehungsinspektorat. Die lateinamerikanische Schuldirektorenkonferenz lässt die Prüfungen ihrer Schulen durch ihre eigenen Mitglieder durchführen. Die New American Schools organisieren die Beurteilungen der Schulen in den Innenstädten teils mit professionellen Inspektoren, teils mit eigenen Lehrern und Rektoren aus dem städtischen Schulsystem. Einige Länder wie die Schweiz und Italien verwenden allgemeine Beurteilungssysteme wie ISO 9001:2000, die sowohl in

Industrie und Handel als auch in der Bildung angewendet werden können. Wie die European Foundation for Quality Management (EFQM) hat auch die ISO-Zertifizierung einen gewissen Vorzug, denn die Kriterien gelten für Schulen wie für Organisationen, die in der Wirtschaft an vorderster Front stehen. Ruedi Waser, ehemaliger Direktor der kantonalen Berufsschule Nidwalden, formuliert es folgendermassen: *In unserem Einzugsgebiet gibt es viele Unternehmen, die ISO-zertifiziert sind und in unserem dualen Erziehungssystem ist es sinnvoll, ein einheitliches Mass zu besitzen.*

Sind es wirklich zwei Seiten derselben Medaille?

Meine globale Erfahrung sagt ja. Wie das Office for Standards in Education (OFSTED) in England sagt, *sind die zwei Seiten komplementär. Die Selbstbeurteilung der Schulen sollte einmal jährlich zwischen den Inspektionen stattfinden.* In den Niederlanden wechselte man von der Gesamtschulbeurteilung zum fortschrittlicheren System der internen und externen Beurteilung, bei dem das eigene Inspektorat die Selbstbeurteilung der Schulen prüft und anerkennt. Hong Kong hat vor kurzem die Basis für ein zukunftsorientiertes System gelegt, das die besten Elemente der Selbstbeurteilung und der externen Prüfung vereint.

Die Notwendigkeit beider Seiten erläuterte Albrecht Rychen (Rektor des Berufs- und Weiterbildungszentrums Lyss) in der Broschüre QTop «Der Schlüssel zum Erfolg für Schulen» wie folgt: *...die systematische Qualitätssicherung ist auch für Berufsschulen eine wichtige Aufgabe. Die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems verleiht wesentlichen Qualitäten Nachdruck, generiert neue Qualitäten und macht eine Schule intern und extern transparenter.*

Es existiert demnach ganz klar ein Bedürfnis nach Selbstbeurteilung, die durch eine externe Prüfung ergänzt wird. Diese mag in der traditionellen Form der Schulinspektion und/oder von neuerlichen internationalen Entwicklungen wie EFQM, ISO 9001:2000 ablaufen. Die Selbstbeurteilung der Schulen und externe Prüfungen dienen zwar verschiedenen Zwecken, doch sie unterstreichen unser Engagement, unser Handeln zu hinterfragen. Die externe Prüfung der Leistungen einer Schule gewährleistet den Kontakt zur Realität und verhindert, dass die Selbstbeurteilung der Schule zu einer Selbstillusion wird.

Wie steht die Erfahrung der Schweiz im Vergleich mit den globalen Entwicklungen da?

Unser globaler *Zeitgeist* des dritten Jahrtausends ist von den «Zwillingstürmen der Beurteilung» beherrscht worden – interne oder Selbstbeurteilung sowie externe Prüfung. Meine Erfahrung weist entschieden in die Richtung einer Lösung, welche beide ideal kombiniert. Doch es ist klar, dass es kreative Spannungen geben kann zwischen dem Recht einer Schule, sich selbst einzuschätzen und eigene Verbesserungsziele aufzustellen, und dem Recht des Schulsystems (beispielsweise auf staatlicher, kantonaler oder nationaler Ebene), Ziele zu definieren, die anspruchsvoller als die lokalen sind.

Zwischen der Handlungsfreiheit in den heute autonomeren Schulen und der Einhaltung nationaler oder externer Standards einen Ausgleich zu finden, ist in vielen Ländern ein Thema. Eine Warnung kommt aus Neuseeland, wo seit zehn Jahren das Programm *Tomorrow's Schools* läuft: *in gewissen Fällen wurden die Reformen nur als Mittel angesehen, das Bedürfnis nach Rechenschaft nach aussen abzudecken und als Bürde für die Schulen.* Die Niederlande sind sich des Dilemmas bewusst und versuchen, *einen Ausgleich zu finden zwischen relativ autonomen Schulen und nationalen Behörden, welche die Ziele definieren, zum Beispiel in nationalen Studienplänen und Innovationsprojekten.*

Als ich im Februar 2001 an der Tagung in Zürich INDEX 2001 referierte, war ich vom Auftritt der wichtigsten Beteiligten auf Schul-, kantonaler und Bundesebene beeindruckt, die für eine *Berufsschule der Zukunft* warben. Es bestand der klare Wunsch nach Zusammenarbeit, um Verbesserungen der Standards für alle Schüler zu erreichen, und der schrittweise Ansatz des Programms war wohlüberlegt und angemessen. Vor allem die Bereitschaft der Schulen, hervorzutreten und am

Zertifizierungsprogramm teilzunehmen, war ein weiteres Zeichen für das Aufkommen einer Selbstbeurteilungskultur. Acht Jahre nach Beginn des Schweizer Projekts sind die Erfolge durchaus sichtbar. Da sind das Engagement und die Motivation der Lehrer und der Schulleiter, die sich für die Verbesserung der Schule eingesetzt haben. Die Meinung der Schüler weist darauf hin, dass ihre Berufsschulen bessere *Zuhörerinnen* geworden sind. Es gibt Zeichen für willkommene Verbesserungen bei der Kommunikation zwischen den verschiedenen Beteiligten. Für die rund 100 Schulen besteht der Reiz der Teilnahme an einem internationalen Projekt – ISO 9001:2000 – und sie profitieren vom Prestige, zum selben Club zu gehören wie die weltweit führenden Unternehmen.

Der Erfolg des Zertifizierungsprogramms für Berufsschulen hat den Partnern eine Vielzahl von Möglichkeiten gebracht – eine Zukunftsvision, in der alle Schulen mit der Unterstützung ihrer Partner in Wirtschaft und Regierung die Herausforderung von ISO 9001:2000 annehmen. Diese Vision erlaubt es den Schweizer Berufsschulen, um es mit den Worten Homers zu sagen, *immer die Besten zu sein und sich von den anderen abheben*.

Toujours s'améliorer pour être la meilleure



Archie McGlynn a une très grande expérience en matière de collaboration avec les écoles, corps enseignants, organismes de recherche, responsables décisionnels et politiciens du monde entier.

Il fut conseiller spécial pour le projet INIS (International Network of Innovative School Systems) de la Fondation Bertelsmann de 1996 à 2002 et conseiller principal auprès du Centre for Evidence Based Learning, New American Schools, Virginia, USA, de 2001 à 2002. Ces trois dernières années, en tant qu'expert-conseil auprès du Gouvernement de Hong Kong, Archie McGlynn a dirigé le projet «School development through school self-evaluation» (développement des écoles à travers l'autoévaluation). Actuellement, il dirige le nouveau réseau d'autoévaluation des écoles de Hong Kong. Il est, avec John MacBeath, professeur de l'éducation à l'Université de Cambridge, co-auteur du système d'autoévaluation le plus vendu: *What's in it for Schools?* (RoutledgeFalmer 2002).

Pourquoi évaluer les écoles?

Pourquoi évaluer les écoles? Pourquoi ne pas les laisser faire ce qu'elles font le mieux, c'est-à-dire continuer leur travail d'apprentissage et d'enseignement? La réponse est très simple: il n'y a pas d'autre alternative. Depuis que les écoles existent, nous les évaluons et pas toujours de la meilleure façon d'ailleurs, et pas systématiquement selon ISO 9001. Souvent cela se fait de manière intuitive, en improvisant, par ouï-dire ou selon leur réputation.

Abstraction faite du jugement des évaluateurs, la qualité des écoles est depuis des années, un argument d'un intérêt majeur pour la plupart des parents et des employeurs, sans oublier les gouvernements. Q Top, dans *The Key to Success for Schools*, affirme que: «le besoin d'améliorer la qualité de nos écoles/institutions éducatives est indéniable». L'extrême complexité de ce que représente la «qualité» au niveau des écoles, fait que l'évaluation est incontestable, significative et se doit d'être poursuivie.

La «poursuite» de l'évaluation s'est faite, au cours de cette dernière décennie, principalement en fonction de ces quatre directions:

- du *haut vers le bas*, sous l'impulsion des pressions politiques et des forces économiques, pour garantir la qualité et pour légitimer les sommes considérables prélevées sur les fonds publics et dépensées pour l'instruction;
- du *bas vers le haut*, sous l'impulsion des stratégies cognitives des écoles et des moyens d'auto-perfectionnement pour satisfaire leurs propres clients, étudiants, parents et employeurs;
- *latéralement*, avec les chercheurs et auteurs de rapports, en particulier avec leurs recherches portant sur l'efficacité de l'école et qui, pendant plus de trois décennies, ont été axées sur ce qui rend les écoles efficaces et ce qui pourrait les aider à s'améliorer;
- de la *mondialisation de la concurrence* vers des comparaisons à l'échelle internationale basées sur des études telles que PISA et TIMMS.

Il est virtuellement impossible de réduire ces quatre enchaînements à un simple mécanisme de «cause à effet». Les chercheurs n'auraient pu atteindre les résultats auxquels ils sont parvenus sans le point de vue et la collaboration des enseignants. Les responsables au niveau décisionnel se sont appuyés sur les chercheurs pour confirmer leurs déclarations.

Les recherches et la politique ont trouvé écho auprès des écoles et dans l'enseignement à proprement parler. Comme cela se produit, selon l'ordre naturel des choses, ce qui est implicite devient peu à peu plus explicite, ce qui est informel devient formel et les méthodes d'évaluation sont découvertes et redécouvertes, de génération en génération.

La dimension internationale et les pressions politiques apparaissent dans une étude que j'ai menée pour la Fondation Bertelsmann, appartenant à l'INIS, l'*International Network of Innovative School Systems*.

Mes constatations rassemblées dans «*Accountability in Education: Making it happen in 11 School Systems*» ont clairement démontré que la recherche de la qualité en matière d'éducation est étroitement liée aux ambitions économiques, sociales et éducatives des gouvernements. En réponse à la question *pourquoi évaluer les écoles et les responsabilités*, la province de l'Ontario au Canada a déclaré: «L'Ontario s'efforce d'améliorer le rendement scolaire des étudiants dans un contexte compétitif». La réponse de la Norvège ne pouvait être plus explicite: «Nous devons promouvoir l'amélioration des écoles à travers le système des évaluations, pour pouvoir survivre lorsqu'il n'y aura plus de pétrole». L'effort de la Rhénanie du Nord Westphalie envers l'évaluation apparaît dans les déclarations suivantes: «Nous nous engageons dans cette voie parce que le futur de la société dépend de l'éducation».

Dans un document concernant le fond et les objectifs du projet *Certification des écoles à vocation professionnelle* de l'OFFT, les auteurs fournissent quelques exemples de la pression exercée sur ces écoles, afin que celles-ci visent une évaluation reflétant la dimension internationale.

Ils expliquent que «*les coupes dans les dépenses publiques et la préoccupation générale concernant les ressources financières et la productivité, incitent les écoles/instituts professionnels à améliorer leurs prestations*». Voilà pourquoi l'évaluation des écoles et de l'éducation, comme cela se fait dans le programme suisse de certification de la qualité des écoles à vocation professionnelle (basé sur ISO 9001:2000), est devenue une priorité mondiale dans la recherche de la qualité.

«Zeitgeist»– la convergence des volontés?

En allemand il existe le mot *Zeitgeist* pour exprimer la convergence des volontés.

Le désir d'une évaluation des écoles, meilleure et plus systématique, est le *Zeitgeist* mondial du troisième millénaire. Tout comme dans le programme suisse, il s'agit d'un terrain de rencontre commun aux enseignants, directeurs, parents, employeurs, politiques et responsables des décisions au niveau local et national, académiciens et chercheurs.

Au sein de ces différents groupes et nations, un consensus émerge: l'idée que nous devons améliorer l'évaluation parce que c'est positif pour les étudiants, employeurs et enseignants et parce que sans évaluation, la réponse aux questions *Nos écoles sont-elles bonnes? Notre système éducatif est-il bon?* reste toujours du domaine de l'intuition, de la conjecture et de l'opinion. Et qui souhaite retourner à cette forme de complaisance?

Qui doit évaluer?

Il y a une dizaine d'années nous aurions sûrement répondu, sans trop y réfléchir, les inspecteurs scolaires, ou alors nous aurions confié cette tâche aux conseillers pédagogiques de l'administration locale ou académique. Au nouveau millénaire, la réponse dans le monde entier serait plutôt la suivante: *les écoles elles-mêmes*. Toutefois, selon un consensus émergent, il semble que le plus satisfaisant serait de conjuguer les deux. Une auto-évaluation de la part des écoles et une évaluation externe effectuée par des personnes extérieures sont tout à fait complémentaires: ce sont les deux faces d'une même médaille.

Pourquoi l'auto-évaluation de la part des écoles?

Mon expérience sur quatre continents différents m'amène à penser qu'une école qui réussit est une école capable de s'auto-évaluer, une école largement convaincue que l'amélioration est le droit et la responsabilité de chaque membre de la communauté scolaire: enseignants, étudiants, employeurs et parents. L'école qui s'auto-évalue se distingue par la volonté manifeste de s'améliorer en apprenant ou comme le dit Senge, *par le fait d'être une école qui apprend*.

La meilleure pratique favorise les écoles qui savent:

- ce qu'elles ont l'intention de faire
- si elles sont en train d'atteindre leurs objectifs
- ce qu'il faut changer ou améliorer
- si les changements entrepris vont en faveur des étudiants

Dans de plus en plus de pays, les problèmes et les préoccupations s'expriment dans une approche globale de l'école qui souligne l'importance de:

- la *planification stratégique* (ce que vise l'école, où va-t-elle et comment), qui se concrétise à travers:
- un *programme scolaire annuel* (tâches prioritaires, secteurs d'intérêt majeur, attention constante sur la qualité de l'enseignement, l'apprentissage, le contrôle et l'évaluation des améliorations),
- un *rapport scolaire annuel* basé sur des indicateurs de qualité convenus (forces, succès et points à améliorer) et
- le fait d'être prêt à rendre compte des résultats obtenus et à *regarder au-dehors de l'enceinte de l'école*

Les écoles du monde entier estiment qu'améliorer ce type de planification au niveau stratégique et de l'action est la meilleure façon d'informer les parties directement concernées, leurs clients, sur les résultats de l'école (et ainsi, d'être prêt à un contrôle ou une inspection externe de l'école).

Pourquoi donner tant d'importance à l'auto-évaluation de l'école?

La réponse est très simple – *parce que c'est votre école*.

Et parce que ce sont les personnes les plus proches de la pratique quotidienne qui sont les mieux placées pour évaluer, développer et améliorer. Dans le cas d'une école ce sont les enseignants, les directeurs, la communauté scolaire et les étudiants qui sont les plus proches et les mieux informés des rouages internes de l'organisation. Ils voient tout l'iceberg, et pas seulement la pointe.

Parce qu'elles sont à l'intérieur, les parties directement concernées font tout pour la réussite de l'école et pour que celle-ci et ses étudiants atteignent les meilleurs niveaux. Plus forte sera l'idée que l'évaluation est une entreprise qui concerne l'école toute entière est forte, plus il est probable que les personnes seront les «propriétaires» et les «régisseurs» de leur engagement, de leur investissement.

Pourquoi l'évaluation externe des écoles est-elle nécessaire?

Parce qu'un contrôle, une confrontation avec la réalité extérieure est une nécessité. La *poursuite de l'évaluation* est un besoin que soulignent les quatre directions mentionnées précédemment. Certains pourraient prétendre que si l'auto-évaluation se fait de manière ciblée, systématique et solide, il n'est nul besoin d'un contrôle ou d'une vérification externe. Il faut toutefois rappeler, comme le précisent MacBeath et McGlynn, dans leur optique internationale, dans la publication *Self-evaluation: What's in it for Schools?*, que seules quelques écoles, voire pratiquement aucune ne peut se vanter de répondre entièrement aux critères de qualité. C'est pourquoi il vaut mieux écouter ce proverbe chinois qui dit:

Celui qui joue ne voit pas le jeu aussi clairement que celui qui observe. Ou, comme disait Wittgenstein: *nous sommes parfois si près d'une chose que nous ne réussissons pas à la voir*.

Le terme d'évaluation externe, employé ici, signifie qu'un rapport ou un compte-rendu sur les résultats de l'école est effectué par des personnes qui ne font pas partie de l'organisation de l'école. Sa forme peut être différente en fonction des besoins culturels et contextuels. A Hong Kong, par exemple, les évaluations externes sont effectuées par des inspecteurs de l'*Education and Manpower Bureau*, tandis qu'en Ecosse, cette tâche est confiée au *Majesty's Inspectorate of Education*. La Latin American Heads Conference fait inspecter ses écoles par ses propres membres. En ce qui concerne les USA, les New American Schools confient les inspections des écoles de la ville à un mélange de professionnels, d'enseignants et de directeurs choisis au sein des structures municipales. Certains pays, tels que la Suisse et l'Italie, utilisent des systèmes d'évaluation génériques, comme ISO 9001:2000, qui placent les exigences de l'éducation au même plan que celles de l'industrie et du commerce. L'évaluation ISO, telle que l'European Foundation for Quality Management (EFQM), a acquis un certain prestige avec ses

critères identiques appliqués aux écoles et aux organisations à la pointe des affaires. Ruedi Waser, ex-directeur des Ecoles Professionnelles Cantonales du Canton de Nidwald, a déclaré:
Dans notre secteur de recrutement scolaire, bon nombre d'entreprises sont certifiées ISO, et pour notre système éducatif double, cela a du sens d'avoir un dénominateur de qualité commun.

S'agit-il des deux faces d'une même médaille?

Mon expérience m'incite à dire que oui. Comme l'affirme l'Office for Standards in Education (OFSTED), en Angleterre, *les deux sont complémentaires. L'auto-évaluation des écoles devrait se faire chaque année, entre les inspections.* Aux Pays Bas, ils sont passés d'un système basé sur l'évaluation d'ensemble de l'école, à un système basé sur la conviction que, pour aller de l'avant, il faut associer l'évaluation interne et externe, à travers des inspections validant les auto-évaluations. Hong Kong a récemment posé les bases d'un système innovateur qui combine les meilleures pratiques d'auto-évaluation de l'école et de contrôle externe de l'école.

La nécessité de ces deux voies a été clairement énoncée par Albrecht Rychen (directeur du Centre de Formation Professionnelle de Lyss) dans QTop «La clé du succès pour les écoles»: *...garantir systématiquement la qualité est aussi la tâche essentielle des écoles à vocation professionnelle. L'introduction d'un système de management de la qualité renforce les qualités intrinsèques et en génère souvent de nouvelles, tout en rendant l'école plus transparente, à l'intérieur et à l'extérieur.*

La nécessité de compléter l'auto-évaluation des écoles avec un contrôle externe est évidente, qu'il s'agisse des inspections traditionnelles et/ou des systèmes internationaux plus récents tels que l'EFQM ou ISO 9001:2000. L'auto-évaluation des écoles et les évaluations externes, tout en poursuivant des objectifs différents, renforcent l'engagement de chacun dans l'évaluation de ce qu'il est en train de faire. Le contrôle externe des résultats d'une école apporte un sens réel au processus et protège l'école contre le fait que son auto-évaluation ne devienne une auto-illusion.

Où se situe l'expérience suisse par rapport au panorama mondial?

Notre *Zeitgeist* mondial du troisième millénaire a été dominé par le jumelage de l'évaluation interne/auto-évaluation et l'évaluation externe. Ma propre expérience m'incite à pencher fortement en faveur d'une approche qui associe le mieux ces deux types d'évaluation. Toutefois, il est indéniable qu'une certaine tension peut naître entre le droit de l'école à s'auto-évaluer et à déterminer elle-même les objectifs pour s'améliorer, et le droit du système scolaire (l'Etat, le Canton ou les autorités nationales) de fixer des objectifs qui peuvent être plus exigeants que ceux fixés localement. Trouver l'équilibre entre la liberté d'action au sein d'une école aujourd'hui plus autonome, et la conformité aux standards nationaux ou externes, est une question débattue dans de nombreux pays. L'expérience de la Nouvelle Zélande nous met en garde, car, dix ans après l'introduction du programme *Tomorrow's Schools*, certains affirment que, *dans certains cas, les réformes introduites n'ont été perçues que comme des contraintes ne servant qu'à «rendre des comptes» à l'extérieur et un véritable fardeau de complaisance pour les écoles.* Les Pays-Bas sont également conscients de ce dilemme, alors même qu'ils tentent d'*instaurer un nouvel équilibre entre les écoles, plutôt autonomes, et les autorités nationales qui fixent les objectifs, tels que les programmes scolaires nationaux et les nouveaux projets.*

Lorsque j'ai participé à la Conférence Index 2001 de Zurich en février 2001, je fus stupéfait de voir à quel point les différentes parties concernées au niveau des écoles, du canton et de la confédération collaboraient pour promouvoir *l'école à vocation professionnelle de demain*. On sentait le véritable désir de travailler ensemble afin d'améliorer les standards pour tous les étudiants, en considérant comme appropriée une éventuelle approche progressive du programme. La disponibilité des écoles, prêtes à faire un pas en avant pour participer activement au programme de certification, s'est révélée avant tout le signe de l'avènement d'une culture de l'auto-évaluation.

Huit ans après le début du programme suisse, les succès sont véritablement tangibles. Les enseignants et les directeurs d'écoles sont motivés et s'engagent vraiment pour améliorer leur école. Les étudiants affirment que leurs écoles à vocation professionnelle ont une meilleure *écoute*. Il est évident que la communication entre les différentes parties concernées s'est développée. Enfin, pour les 140 écoles, il y a la satisfaction d'avoir participé à l'expérience internationale ISO 9001:2000 et le prestige d'appartenir au même groupe que les plus grandes sociétés internationales. C'est l'union de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe à la quête de l'amélioration.

Le succès des écoles à vocation professionnelle a ouvert, pour les différents partenaires, une fenêtre sur les opportunités, sur une vision de l'avenir, dans lequel les écoles cherchent, avec l'aide de leurs partenaires économiques et gouvernementaux, feront tout pour relever le défi ISO 9001:2000.

Ces opportunités, pour les écoles à vocation professionnelle en Suisse, représentent l'occasion d'être, en reprenant Homère, de *toujours s'améliorer pour être la meilleure*.

Migliorare e distinguersi sempre dagli altri



Archie McGlynn Ha una vasta esperienza in materia di collaborazione con scuole, organismi preposti all'istruzione, organizzazioni di ricerca, responsabili delle decisioni e politici in tutto il mondo. Nel periodo 1996-2002 è stato consigliere speciale per il progetto INIS (International Network of Innovative School Systems) promosso dalla Fondazione Bertelsmann e negli anni 2001-2002 è stato consigliere generale presso il Centre for Evidence Based Learning, New American Schools, Virginia, USA. Archie è stato consulente del Governo di Hong Kong negli ultimi tre anni, durante i quali ha diretto il progetto School development through school self-evaluation (sviluppo delle scuole attraverso l'auto-valutazione delle scuole) e attualmente dirige la neo-fondata rete di auto-valutazione delle scuole di Hong Kong. È co-autore con John MacBeath, Professore di scienze educative presso l'Università di Cambridge, del sistema di auto-valutazione più venduto: *What's in it for Schools?* (RoutledgeFalmer 2002). Ha diretto una delle quattro reti internazionali che hanno dato origine agli indicatori OCSE dell'istruzione e alla pubblicazione annuale *Education at a Glance*. È stato capo ispettore delle scuole di Sua Maestà (Scozia) dal 1987 al 2000, dove ha elaborato le linee guida per l'auto-valutazione «How good is our School?», che sono state tradotte in diverse lingue.

Perché valutare le scuole?

Perché valutare le scuole? Perché non lasciare che siano loro a decidere come svolgere al meglio il loro compito – ossia portare avanti il discorso dell'apprendimento e dell'insegnamento? La risposta è molto semplice: non ci sono alternative. Perché è da quando esistono le scuole che continuiamo a valutarle: non sempre nel migliore dei modi, non sempre secondo i parametri ISO 9001. Spesso è stato fatto in maniera intuitiva, improvvisando, procedendo per sentito dire o basandosi sulla reputazione.

A prescindere dalla natura dei giudizi degli esaminatori, la qualità delle scuole è da molti anni argomento d'interesse per la maggior parte dei genitori e dei datori di lavoro, senza dimenticare i governi. O, come afferma QTop in *The Key to Success for Schools*: «La necessità di migliorare la qualità delle nostre scuole/istituti didattici è innegabile». L'estrema complessità di ciò che significa «qualità» nell'ambito delle scuole, rende il compito del «valutare» un lavoro impellente, importante, che merita di essere svolto.

L'«attività» della valutazione è avvenuta, nell'arco di tutto lo scorso decennio, sulla base dei quattro seguenti principali paradigmi :

- dall'*alto verso il basso*, sotto la spinta delle pressioni politiche e delle forze economiche, in maniera tale da garantire la qualità e legittimare le ingenti somme di denaro pubblico spese per l'istruzione;
- dal *basso verso l'alto*, su impulso delle strategie conoscitive delle scuole e dei mezzi di auto-perfezionamento per soddisfare i propri clienti – studenti, genitori e datori di lavoro;
- sull'asse orizzontale, *da più parti*, ad opera di ricercatori e commentatori, in particolare all'insegna di analisi e indagini basate sull'efficacia delle scuole che, per ben tre decenni, si sono concentrate su ciò che rende efficace una scuola e ciò che può aiutarla a migliorarsi;
- nell'ottica del *mondo globale della concorrenza*, in termini di paragoni su scala internazionale, basandosi su studi come PISA e TIMMS.

È virtualmente impossibile ridurre questi quattro processi in base al banale meccanismo di «causa e effetto». I ricercatori non avrebbero potuto ottenere i risultati cui sono pervenuti senza il punto di vista e la collaborazione degli insegnanti. I responsabili delle decisioni si sono basati sui ricercatori per avvalorare le loro dichiarazioni. Le ricerche e la politica hanno trovato riscontro nelle scuole

e nell'insegnamento vero e proprio. Come sempre accade, secondo l'ordine naturale delle cose, ciò che è implicito diventa via via più esplicito, ciò che è informale diventa formale, e i metodi di valutazione vengono scoperti e riscoperti, di generazione in generazione.

La dimensione internazionale e le pressioni politiche emergono in uno studio che ho condotto per la Fondazione Bertelsmann nell'ambito dell'International Network of Innovative School Systems (INIS). Il materiale raccolto in *Accountability in Education: Making it happen in 11 School Systems* ha chiaramente dimostrato che il perseguimento della qualità nell'ambito dell'istruzione è strettamente legato alle ambizioni economiche, sociali e educative dei governi. Rispondendo al quesito *perché valutare le scuole e perché le responsabilità*, la provincia dell'Ontario in Canada si è espressa così: «L'Ontario si impegna a perseguire e migliorare il rendimento scolastico degli studenti in un contesto competitivo». La risposta della Norvegia non avrebbe potuto essere più esplicita: «Dobbiamo promuovere il miglioramento delle scuole attraverso il sistema delle valutazioni, in maniera tale da poter sopravvivere quando il petrolio finirà». L'impegno del Nord Reno-Westfalia nei confronti del processo valutativo è inglobato nella seguente dichiarazione: «Ci impegniamo perché il futuro della società dipende dall'istruzione».

In un documento riguardante lo sfondo e gli obiettivi del progetto dell'UFFT *Certificazione delle scuole a vocazione professionale*, l'autore fornisce alcuni esempi della pressione esercitata sulle scuole a vocazione professionale affinché esse elaborino delle valutazioni che rispecchiano la dimensione internazionale. Si dice che i «*tagli della spesa pubblica e le preoccupazioni generali per le risorse finanziarie e la produttività spingono le scuole/gli istituti professionali a migliorare le loro prestazioni*». Ecco perché la valutazione delle scuole e del sistema dell'istruzione, così come avviene per esempio nell'ambito del programma svizzero di certificazione della qualità nelle scuole a vocazione professionale (basato sull'ISO 9001:2000), è diventata una priorità globale nel perseguimento della qualità.

«Zeitgeist» – è giunto il momento?

In tedesco esiste un termine, *Zeitgeist*, per descrivere un certo spirito d'idee per cui è arrivato il giusto momento. Il desiderio di un processo valutativo migliore, più sistematico, delle scuole è un *Zeitgeist* globale figlio del terzo millennio. Come accade nel programma svizzero, ci si muove su un terreno comune a insegnanti, direttori, genitori, datori di lavoro, politici e responsabili delle decisioni a livello nazionale e locale, accademici e ricercatori. Si sta affermando sempre più, tra questi gruppi nei diversi Stati, l'opinione secondo cui vogliamo migliorare i metodi di valutazione perché è un bene per gli studenti, per i datori di lavoro e per gli insegnanti – perché senza valutazioni la risposta al quesito *Quanto valide sono le nostre scuole?* e *Quanto valido è il nostro sistema d'istruzione?* rimarrebbe una semplice questione di intuizione, di congetture e mere opinioni. E chi vorrebbe ritornare a quella situazione di comodo?

Chi dovrebbe valutare?

Un decennio fa avremmo probabilmente risposto senza pensarci troppo – gli ispettori scolastici – o al limite avremmo affidato l'incarico a funzionari dell'amministrazione pubblica locale o a accademici. Nel nuovo millennio la risposta che sentiremmo echeggiare nel mondo intero sarebbe piuttosto la seguente: *le scuole stesse*. Sembrerebbe tuttavia che si stia diffondendo la convinzione secondo cui la soluzione più soddisfacente al quesito posto è «entrambi». L'autovalutazione da parte delle scuole stesse e una valutazione esterna ad opera di persone terze si completerebbero a vicenda, dato che sono *due facce della stessa medaglia*.

Perché l'autovalutazione da parte delle scuole?

La mia esperienza in quattro diversi continenti insegna che la scuola vincente è la scuola in grado di autovalutarsi, in cui è convinzione diffusa che il miglioramento della scuola è un diritto e una responsabilità di ogni membro della comunità scolastica – docenti, studenti, datori di lavoro e genitori. La scuola che si autovaluta si distingue per la sua chiara volontà di migliorarsi attraverso l'apprendimento – o, con le parole di Senge, *per il fatto di essere una scuola che impara*. Il migliore operato è quello delle scuole che sanno:

- Che cosa hanno intenzione di fare
- Se stanno centrando gli obiettivi con successo
- Che cosa occorre cambiare o migliorare
- Se i cambiamenti intrapresi vanno a vantaggio degli studenti

In un numero sempre crescente di Stati, i quesiti posti e le preoccupazioni emerse si stanno fondendo in un unico modello globale di scuola, che sottolinea l'importanza:

- della *pianificazione strategica* (a che cosa mira la scuola, in che direzione si sta muovendo e come), che si concretizza a sua volta in:
- un *programma scolastico annuale* (compiti prioritari, principali aree di interesse, volontà di concentrarsi sulla qualità dell'apprendimento e dell'insegnamento, di monitorare e valutare i progressi) e
- una *relazione scolastica annuale* basata su determinati indicatori qualitativi prestabiliti (punti di forza, successi e aree da migliorare);
- nella volontà di mostrare un atteggiamento aperto nel riferire i risultati ottenuti e nel *guardare oltre le mura della propria scuola*.

Scuole di tutto il mondo ritengono che un compromesso tra questo tipo di pianificazione strategica e operativa è il modo più facile con cui possono tenere informate le parti interessate, vale a dire i loro clienti, sull'andamento della scuola (e al contempo prepararsi al meglio per un'eventuale verifica o un'ispezione esterna).

Perché l'autovalutazione della scuola assume un ruolo talmente importante?

La risposta è molto semplice – *perché è la vostra scuola*.

Il tutto si basa sulla logica secondo cui coloro che sono più vicini alla pratica quotidiana si trovano nella posizione migliore per valutare, sviluppare e migliorare. Nel caso della scuola, gli insegnanti, i leader, la comunità scolastica e gli studenti stessi sono gli insider meglio informati, coloro che conoscono più da vicino e nel modo più dettagliato l'operato interno della loro struttura. Sono in grado di visualizzare l'intero iceberg, e non solo la punta. In qualità di insider, questi diretti interessati si adoperano in prima persona per garantire il successo della scuola e per raggiungere gli standard più elevati sia per la scuola, sia per gli studenti stessi. Più forte è il sentimento che la valutazione è un'impresa che coinvolge tutti all'intero della scuola, maggiore sarà la probabilità che le persone si facciano «promotrici» o «portatrici» di ogni investimento.

Perché sono necessarie le valutazioni esterne delle scuole?

Il tutto nasce dalla necessità di un controllo e un confronto con la realtà esterna. Tale esigenza è evidenziata nell'*attività di valutazione* messa in rilievo nei quattro paradigmi illustrati in precedenza. Qualcuno potrebbe sostenere che quando l'autovalutazione è mirata, sistematica e solida, non vi è nessuna necessità di ricorrere anche a verifiche o un'analisi comparative esterne. Va tuttavia ricordato, come puntualizzano MacBeath e McGlynn con loro ottica internazionale nella pubblicazione *Self-evaluation: What's in it for Schools?*, che solo poche, o addirittura nessuna scuola può vantarsi di aver soddisfatto appieno questi criteri. Meglio quindi dar retta ad un saggio proverbio cinese, che recita: *Chi gioca la partita non riesce a vederla così bene come chi osserva*. O, come disse Wittgenstein: *talvolta siamo così vicini ad una cosa da non riuscire a vederla*.

In questa sede il termine «valutazione esterna» è usato per indicare l'analisi o il bilancio del rendimento di una scuola da parte di persone che non fanno parte dell'organizzazione della scuola in questione. Tale valutazione può concretizzarsi in forme diverse, in funzione delle esigenze culturali e contestuali da soddisfare. A Hong Kong, per esempio, le valutazioni esterne sono effettuate da ispettori dell'Ufficio dell'istruzione e della manodopera, mentre in Scozia l'incarico è assunto dall'Ispettorato dell'istruzione di Sua Maestà. La Conferenza dei direttori in America Latina sovrintende le revisioni delle proprie scuole da parte dei propri membri. Le New American Schools gestiscono le revisioni delle scuole ricorrendo

ad un mix di ispettori professionisti, insegnanti e direttori scelti nell'ambito delle strutture della città. Alcuni Paesi nel mondo, come ad esempio la Svizzera e l'Italia, fanno uso di metodi generali di valutazione come l'ISO 9001:2000, che soddisfano i requisiti sia dell'apparato industriale e commerciale, sia del sistema dell'istruzione. Le valutazioni ISO, come l'European Foundation for Quality Management (EFQM), hanno un certo prestigio, vantano una certa autenticità, in quanto i criteri sono gli stessi per le scuole e per le organizzazioni di stampo commerciale. Ruedi Waser, capo degli insegnanti della Scuola professionale cantonale di Nidwalden, ha affermato quanto segue: *Nel nostro bacino d'utenza molte imprese sono certificate ISO, e nel nostro sistema d'istruzione duale è sensato avere un denominatore qualitativo comune.*

Sono le due facce della stessa medaglia?

La mia esperienza dice di sì. Come afferma l'Office for Standards in Education (OFSTED), ossia l'Ente nazionale per gli standard educativi in Inghilterra, *I due sono complementari. L'autovalutazione delle scuole dovrebbe essere effettuata ogni anno, nell'intervallo tra le ispezioni.* Nei Paesi Bassi si è passati da un sistema basato su una valutazione complessiva della scuola, ad un sistema che nasce dalla convinzione che per fare un passo in avanti occorra combinare valutazioni interne ed esterne, in cui il compito di validare l'autovalutazione delle scuole spetta all'ispettorato scolastico. Di recente Hong Kong ha posto le basi per elaborare un sistema innovatore che abbina le migliori procedure dell'autovalutazione e delle ispezioni esterne.

La necessità di avvalersi di entrambi i canali di giudizio è stata chiarita da Albrecht Rychen (capo insegnanti, Centro di formazione professionale di Lyss) nel QTop: The Key to Success for Schools: *...garantire sistematicamente la qualità è un compito prioritario anche per le scuole a vocazione professionale. L'introduzione di un sistema di gestione della qualità consente di rafforzare le qualità intrinseche e spesso ne genera di nuove, rendendo una scuola più trasparente sia internamente che esternamente.*

Vi è pertanto una chiara esigenza di affiancare all'autovalutazione delle scuole le ispezioni e revisioni esterne, indistintamente che si tratti delle tradizionali ispezioni scolastiche e/o dei più recenti sistemi internazionali come l'EFQM, ISO 9001:2000 o di quelli nazionali come l'Investors in People and Charter Mark adottato in Gran Bretagna. L'autovalutazione delle scuole e le valutazioni esterne, pur perseguendo obiettivi diversi, consolidano l'impegno che tutti noi mettiamo nel valutare quello che facciamo. I controlli esterni volti a verificare il rendimento di un istituto scolastico conferiscono un certo senso di realismo all'intero processo e vigilano per impedire che l'attività di autovalutazione da parte delle scuole si trasformi in auto-illusione.

Come si inserisce l'esperienza della Svizzera nel panorama globale?

Il nostro *Zeitgeist* globale del terzo Millennio è dominato dal binomio – valutazione interna/autovalutazione e valutazione esterna. La mia esperienza parla chiaramente in favore di un approccio in grado di combinare al meglio le due tipologie di valutazione. È tuttavia innegabile che può crearsi una certa tensione tra il diritto di una scuola di autovalutarsi e di prefiggersi i propri obiettivi per migliorare, e il diritto dell'apparato che soprintende l'istruzione (per esempio lo Stato, il Cantone o le autorità nazionali) di porre determinati obiettivi che potrebbero rivelarsi più impegnativi di quelli fissati a livello locale. Raggiungere l'equilibrio tra la libertà d'azione all'interno della scuola di oggi, sicuramente più autonoma, e il rispetto delle norme nazionali o esterne è una questione molto dibattuta in diversi Paesi. Un monito ci giunge dalla Nuova Zelanda dove, a distanza ormai di dieci anni dall'inserimento del programma *Tomorrow's Schools*, c'è chi afferma che *in alcuni casi le riforme introdotte sono state giudicate necessarie solo per soddisfare le richieste di «rendere conto» provenienti dall'esterno e si rivelano in realtà un vero e proprio fardello di compiacenza per le scuole.* Anche i Paesi Bassi sono consapevoli di questo dilemma, allorché tentano di *stabilire un nuovo equilibrio tra le scuole, piuttosto autonome, e le autorità nazionali, che fissano gli obiettivi, per esempio nei programmi di studio nazionali e in progetti innovativi.*

Quando partecipai alla Conferenza di Zurigo nel febbraio del 2001 (INDEX 2001), rimasi stupefatto nel vedere come i diversi principali interessati ai vari livelli, scuole-Cantoni-Confederazione, si mostravano collaborativi per promuovere la *scuola a vocazione professionale del domani*. Si respirava un chiaro desiderio di collaborare intensamente per migliorare gli standard a favore di tutti gli studenti, prendendo in esame e ritenendo opportuna l'eventualità di seguire un approccio graduale del programma. La disponibilità da parte delle scuole di fare un passo avanti per partecipare attivamente al programma di certificazione si è rivelata, più di altri, il segnale inconfondibile dell'avvento di una cultura dell'autovalutazione. A distanza di otto anni dall'avvio del programma svizzero, i successi sono ben tangibili. Innanzitutto l'impegno e la motivazione dei leader degli insegnanti e delle scuole, che si sono adoperati per migliorare le loro scuole. Vi è poi l'opinione degli studenti, secondo i quali le scuole a vocazione professionale sono diventate delle migliori *ascoltatrici*. Ci sono poi chiari indizi di un gradito miglioramento della comunicazione tra i diversi gruppi in questione. Per quanto riguarda infine le 140 scuole interessate, rimane la soddisfazione di aver partecipato ad un'esperienza internazionale - ISO 9001:2000 – e il prestigio che deriva dal fatto di far parte dello stesso club in cui figurano società leader a livello internazionale. Stiamo assistendo ad una fusione tra autovalutazione e ispezioni esterne, alla ricerca di un possibile miglioramento.

Il successo del programma di certificazione delle scuole a vocazione professionale ha svelato alle parti in causa tutta una serie di opportunità – una proiezione futura in cui tutte le scuole, avvalendosi dell'aiuto dei loro partner sia a livello economico che governativo, coglieranno la sfida ISO 9001:2000. Questo ventaglio di opportunità consente alle scuole a vocazione professionale in Svizzera di, citando le parole di Homer, *migliorare e distinguersi sempre dagli altri*.

La certification des écoles professionnelles: une démarche répondant aux exigences de notre temps



**M. Michel Pittet, Conseiller d'Etat,
Directeur de l'économie et de l'emploi du
canton de Fribourg**

La certification des écoles à vocation professionnelle constitue une démarche importante à plus d'un titre. C'est ainsi que le canton de Fribourg s'y est intéressé très tôt. Toutes ses écoles professionnelles ont en fait été certifiées ISO 9001, la première en 1994, la dernière en 2000. Actuellement, trois d'entre elles ont déjà obtenu le renouvellement de la certification sur la base d'ISO 9001:2000, le processus étant en cours pour la quatrième.

Cette démarche, d'un point de vue cantonal, présente l'avantage d'un suivi de qualité des écoles. Etre certifié selon une norme largement répandue dans le secteur privé constitue un gage de reconnaissance par le patronat, partenaire principal de la formation professionnelle. Une telle démarche implique la participation active et solidaire de tous les collaborateurs dans un projet d'école important et contribue donc au développement d'une véritable culture d'entreprise. Le processus de certification tend en outre à l'unification de la gestion des tâches et à la clarification des procédures. Un des avantages importants de la norme ISO 9001 réside dans la revue de direction qui permet, en relation avec le Service de la formation professionnelle, de conduire et de développer les écoles dans la perspective de l'évaluation de l'enseignement. Le fait que toutes les écoles fribourgeoises soient certifiées ISO 9001 leur donne enfin l'avantage d'être déjà en adéquation avec la nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle.

Le canton de Fribourg n'entend pas s'arrêter là dans ce domaine de la certification de qualité. Même si la norme ISO 9001 constitue un fondement essentiel pour un développement de qualité, nous avons opté pour l'élargissement de la portée de cette démarche en nous orientant vers la qualité totale par le biais du modèle européen de la qualité (EFQM). Dans le cadre de cette démarche, les écoles s'engagent à développer des structures appropriées et des conditions cadre qui permettent d'améliorer implicitement la qualité de l'enseignement. En cas de dysfonctionnement en effet, le SMQ exige une intervention exceptionnelle dans les domaines touchant à la méthodologie et à la didactique de l'enseignement.

Dans ce modèle, les objectifs consistent aussi à améliorer la coordination au sein de la direction des écoles, ainsi que la communication et l'information. Ils tendent également à développer les partenariats, à rationaliser et à informatiser l'administration.

En définitive, le canton de Fribourg ne peut que se féliciter d'avoir entrepris très tôt les procédures de certification. Compte tenu des faibles moyens à disposition, il a fallu, au départ, faire preuve de beaucoup d'efforts de persuasion. Mais, aujourd'hui les résultats sont là et la motivation est telle que l'on s'engage avec beaucoup d'enthousiasme vers une nouvelle étape de certification. La qualité de la formation de nos jeunes justifie que l'on consacre autant d'attention à tous les processus qui y concourent.

ISO-Zertifizierung und Schulentwicklung



Regierungsrat Hans Ulrich Stöckling
Vorsteher des Erziehungsdepartements
des Kantons St. Gallen

Als 1996 das Projekt «Zertifizierung berufsbildender Schulen» vom damaligen BIGA lanciert wurde, beteiligten sich drei st. gallische Berufsschulen in der ersten Gruppe als Pilotschulen. Mit der professionellen Unterstützung und Projekt-Begleitung durch das BBT erreichten diese zusammen mit drei später ins Projekt eingestiegenen Schulen mit der Zertifizierung in den Jahren 1999 bis 2001 ein erstes Qualitätsziel.

Anfänglich wurden die Bestrebungen, ein Qualitätssystem nach ISO-Norm in den Berufsschulen einzuführen, von einem grossen Teil der Lehrerschaft, aber auch von vielen Berufsbildungsverantwortlichen sehr skeptisch beurteilt. ISO möge für die Industrie gut sein, sei aber nicht geeignet für Schulen, weil dieses System zwar Abläufe regle, aber nicht auf das Kerngeschäft, den Unterricht, Einfluss nehme, war eine weit verbreitete Ansicht. Das mag in den Anfängen des BBT-Projektes zutreffend gewesen sein. Inzwischen ist das ursprünglich für die Wirtschaft entwickelte System auf Grund umfangreicher Erfahrungen in dem Sinn verändert und weiterentwickelt worden, dass auch Schulen darin durchaus einen verbindlichen und tauglichen Rahmen zur Gestaltung ihres eigenen Qualitätssystems finden.

Unternehmen betreiben systematische Qualitätsentwicklung nicht zuletzt mit dem Ziel, ein Zertifikat zu erlangen. Mit diesem kann den Kunden dokumentiert werden, dass die Firma die geforderten Qualitätskriterien erfüllt. Diese Bedeutung darf auch im Bildungswesen, vor allem in der Erwachsenenbildung, nicht unterschätzt werden. Qualitätsentwicklung sollte indessen nicht primär den Erwerb eines Zertifikats zum Ziel haben. Viel eher sollte im Zentrum der Bestrebungen stehen, die Mitarbeitenden und die Institution als Ganzes bei der Wahrnehmung ihrer Leistungsaufträge weiterzubringen, getreu dem Grundsatz «der Weg ist das Ziel». Dieser Prozess braucht Zeit. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung führen hin zur Schulentwicklung. Die Verbesserung des Unterrichts ist eine direkte Zielsetzung. Darüber hinaus führt eine systematische Qualitätsentwicklung auch zu einer Verbesserung der Schulkultur. Alle Beteiligten müssen miteinbezogen sein im Hinwirken auf das gemeinsam festgelegte Ziel, eine gute Schule zu sein und eine noch bessere zu werden.

Der Rektor eines st. gallischen Berufs- und Weiterbildungszentrums hat seine Erfahrungen auf dem Weg zur ISO-Zertifizierung wie folgt umschrieben: «Ich bin voll und ganz überzeugt vom positiven Nutzen einer ISO-Zertifizierung. Es macht Sinn, Abläufe zu professionalisieren und die Teamentwicklung innerhalb eines gegebenen Rahmens zu fördern. Der Weg zum Ziel ist wichtiger als das Ziel selber. Entscheidend sind die Entwicklungen und Veränderungen, die im Team passieren, die Prozesse, die in Gang gesetzt werden. Dabei spielt wahrscheinlich letztlich keine Rolle, ob es Q2E, FQS, ISO oder ein anderes System ist. ISO hat den Vorteil, dass nicht nur Eingeweihte wissen, wovon man spricht, dass man nicht zuerst das System als solches erklären muss.»

Dieser Beurteilung kann beigepflichtet werden. Schulentwicklung ist nicht abhängig von einem bestimmten System. Ein Qualitätssystem kann aber die Weiterentwicklung einer Schule unterstützen, indem es einen verbindlichen Rahmen setzt und Qualitätsstandards umfassend dokumentiert. Wie dieser Rahmen gefüllt wird, das heisst, welche konkreten Ziele angestrebt und wie die schulischen Abläufe und Prozesse definiert werden, ist von der Schule zum grossen Teil selber zu bestimmen. Eine Schule kann nur so gut sein, wie ihre Führung, denn diese bestimmt den Kurs. Schulqualität und

Schulentwicklung müssen von allen Mitarbeitenden und insbesondere von der Schulleitung vorgelebt und getragen werden. Nur so kann eine «Kultur des gemeinsamen Weiterkommens» entstehen. Auch das beste Qualitätssystem kann eine klare, zielgerichtete Schulführung nicht ersetzen!

Die Bedeutung der Qualität im Bildungswesen hat heute weltweit einen hohen Stellenwert. Ein gutes Bildungssystem und gute Schulen zählen zu den wichtigsten Voraussetzungen für die Entwicklung eines Landes. Internationale Vergleichsuntersuchungen ermöglichen Qualitätsvergleiche von Schulen verschiedener Länder. Mit der systematischen Erfassung relevanter Daten und Kennziffern durch ein geeignetes Qualitätsmanagementsystem sind Vergleiche zwischen den einzelnen Schulen erst möglich geworden.

Schulqualität ist nicht zuletzt dank der Resultate der PISA-Studie zu einem Thema von allgemeinem Interesse geworden. Verstärkt wird diese Aufmerksamkeit durch die Erfahrungen mit dem Qualitätsmanagement in der Wirtschaft, welches zum Teil nachhaltige Verbesserungen von Produkten, Dienstleistungen und Arbeitsabläufen herbeiführte. Im Kanton St. Gallen sind heute alle elf kantonalen Berufs- und Weiterbildungszentren zertifiziert oder im Aufbau eines selbst gewählten Qualitätssystems. Dazu hat die Initiative des BBT mit dem Projekt «Zertifizierung berufsbildender Schulen» massgeblich beigetragen.

Lo sviluppo e l'implementazione di Sistemi di gestione qualità nelle scuole professionali ticinesi



**Gabriele Gendotti, Consigliere di Stato
Direttore del Dipartimento dell'educazione,
della cultura e dello sport
Repubblica e Cantone Ticino**

Otto anni or sono, la Confederazione, attraverso l'Ufficio federale della formazione professionale e della tecnologia (UFFT) decideva di lanciare un progetto a livello nazionale, mirato all'incoraggiamento dello sviluppo e introduzione di Sistemi di gestione qualità (SGQ) nelle scuole a vocazione professionale.

Nel cantone Ticino, la Divisione della formazione professionale ha dapprima lanciato, nel 1996, un progetto pilota con l'obiettivo di certificare tre scuole specializzate superiori di tecnica secondo la norma ISO 9001. Questo primo progetto si è concluso con successo nel 1999, permettendo nel contempo ai tre istituti partecipanti di sviluppare preziose competenze nel campo della qualità. Dopo averne valutato i risultati e le ricadute, la DFP decise di generalizzare l'introduzione di SGQ, secondo il modello ISO 9001:2000, a tutte le scuole e centri professionali del Cantone. Complessivamente sono quindi state coinvolte: 22 scuole professionali sottoposte alla DFP, 2 centri di formazione gestiti da associazioni professionali e 2 scuole private che hanno aderito spontaneamente al progetto.

Per meglio sostenere queste scuole, la DFP ha istituito un gruppo di accompagnamento, il Team Qualità (TQ), costituito da alcuni consulenti, di cui uno solo a tempo pieno, con competenze ed esperienze maturate sia nell'ambito della qualità sia nella formazione.

Al TQ è stata attribuita una missione comprendente:

- L'informazione sul concetto «qualità» e la sua diffusione nelle scuole in generale e in altri servizi pubblici, secondo specifiche richieste,
- La formazione delle risorse coinvolte nei diversi progetti SGQ nelle scuole e in altri servizi,
- L'accompagnamento o consulenza, durante lo sviluppo e l'implementazione dei SGQ,
- La preparazione dell'audit di certificazione e l'assistenza durante lo svolgimento dello stesso,
- L'assistenza dopo la certificazione, a livello di mantenimento e perfezionamento dei SGQ installati,
- L'elaborazione di modelli di riferimento e relativi strumenti di lavoro.

Questa modalità di approccio al progetto, supportata dai servizi del TQ, è stata particolarmente apprezzata dalle scuole, che raramente dispongono al loro interno di adeguate competenze in campo organizzativo cui affidare lo sviluppo di simili progetti in maniera totalmente indipendente.

Al momento attuale, 10 delle 22 scuole professionali e i 2 centri di formazione delle associazioni professionali hanno conseguito il certificato secondo la norma ISO 9001:2000. Tutte le altre scuole si certificheranno entro fine 2004.

L'idea di adottare per tutte le scuole un modello unico di riferimento, sviluppato dal Team Qualità sulla base del modello ISO, ma specificatamente adattato alle esigenze di un'organizzazione scolastica, sta producendo ottimi frutti.

Ad ogni scuola viene tuttavia chiesto di personalizzare ulteriormente il modello secondo le proprie peculiarità. L'implementazione di un modello di riferimento uniforme ha in particolare permesso di realizzare i seguenti benefici:

- Una maggior efficienza dal punto di vista della formazione dei direttori di istituto, dei capi progetto e di tutte le altre funzioni più significative nell'ambito dei processi della scuola. Durante i due anni di durata del progetto, vengono infatti pianificate e organizzate sei giornate di formazione comune, evitando quindi qualsiasi forma di dispersione o di ripetizione e incoraggiando per contro gli scambi di opinione tra i partecipanti. Nel contempo, grazie a questi incontri comuni, il Team Qualità ha l'opportunità di raccogliere numerose e utili suggestioni legate alle realtà della formazione e può quindi dar seguito immediatamente al perfezionamento del modello proposto.
- Anche a livello di sviluppo operativo dei sistemi si cerca costantemente di incoraggiare il lavoro per gruppi di scuole, favorendo così le sinergie, in modo particolare tra istituti che presentano analogie più significative. Nelle scuole coinvolte sta prendendo forma una cultura della qualità basata su un linguaggio comune, ma nel massimo rispetto della cultura propria e delle caratteristiche degli istituti.
- Il modello proposto è già predisposto in maniera tale da permettere in futuro l'inserimento di indicatori comuni (indicatori di processo), che permetteranno all'autorità competente di disporre di un vero e proprio «tableau de bord». A questo proposito occorre aggiungere che l'Ufficio Studi e Ricerche del Dipartimento educazione cultura e sport è stato incaricato di sviluppare un sistema di indicatori per il monitoraggio delle scuole del Cantone. Questo progetto non è in concorrenza o in sovrapposizione con i sistemi di qualità, ma al contrario ne completa il quadro gestionale in maniera ottimale. La possibilità poi di disporre di sistemi di gestione qualità completati con indicatori comuni permetterà all'autorità competente di effettuare i benchmarking che riterrà opportuni, al fine di sviluppare una vera e propria dinamica del miglioramento continuo del sistema formativo.
- Una volta implementato, il SGQ permette alla scuola di guadagnare in efficacia ed efficienza a livello organizzativo, produce sensibili miglioramenti sulla prestazione di insegnamento, migliora la comunicazione e la trasparenza all'interno del sistema e verso l'esterno, migliora l'immagine della scuola, grazie ad una certificazione riconosciuta a livello universale e soprattutto rilasciata da un ente accreditato e neutrale.

Naturalmente, il progetto ha anche dovuto e deve tuttora far fronte a resistenze e scetticismi per lo più generati in seno ai docenti. In gran parte si tratta di malintesi o piuttosto di distorsioni nell'interpretazione del significato di «qualità» trasferito nel contesto scolastico. Gli oggetti di discussione più ricorrenti si possono identificare nei seguenti:

- I SGQ, secondo i diversi modelli di riferimento, sono stati originariamente sviluppati per la gestione aziendale e quindi non sono adatti per la gestione di un ambiente scolastico o culturale in generale.
- Con i SGQ si gestiscono gli aspetti organizzativi della scuola ma non si considera l'aspetto più importante quello pedagogico e didattico.
- I SGQ servono a controllare l'operato dei docenti, quindi viene intaccata la libertà di insegnamento sancita dalle leggi.
- La Norma prevede la formalizzazione della pianificazione didattica, quindi, attraverso la pianificazione degli obiettivi di insegnamento richiesta ai docenti, si tende a limitarne ulteriormente la libertà, penalizzando inoltre i vantaggi dovuti alle diversità culturali dei docenti stessi.
- La «qualità» richiede il monitoraggio del livello di soddisfazione dell'utenza, quindi anche gli allievi sono chiamati ad esprimere i loro apprezzamenti sulle prestazioni della scuola, che i docenti considerano spesso come un giudizio sulla persona del docente.
- I SGQ alimentano la burocratizzazione del sistema.

Per ognuna di queste e altre contestazioni sulla validità di un SGQ il Team Qualità, in supporto ai capi progetto, è tenuto a fornire appropriate risposte in occasione dei collegi docenti, al fine di assicurare il maggior consenso interno possibile.

Nella maggior parte dei casi, una volta chiariti i più tradizionali luoghi comuni sui SGQ, le resistenze si trasformano almeno in scetticismi, che poi si attenuano ulteriormente nel tempo una volta accertati i benefici prodotti dal sistema funzionante.

Questi sette anni di esperienza nella qualità applicata ai sistemi formativi nel cantone Ticino ha poi permesso di sviluppare, nell'ambito della Divisione della formazione professionale, un vero capitale a livello di competenze estremamente apprezzato anche in altri contesti. Il Team Qualità della DFP sta infatti svolgendo diverse attività di consulenza nella costruzione e applicazione di SGQ, come per esempio alla SUPSI di Lugano, all'Archivio e Biblioteca cantonale di Bellinzona e in una dozzina di scuole superiori nella Provincia di Como, queste ultime grazie ad un'apposita Convenzione stipulata tra le Autorità della Provincia e quelle del cantone Ticino.

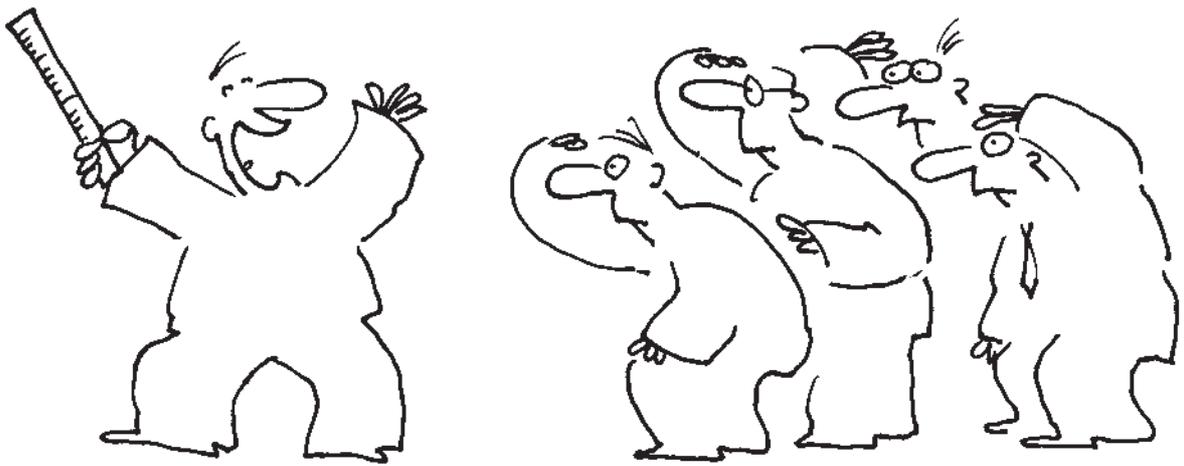
A questo proposito occorre ricordare che anche nella vicina Italia è stata riconosciuta l'importanza di disporre di SGQ applicati alla formazione. Tutte le scuole del livello superiore, quindi licei e istituti tecnici, sono infatti tenuti ad impegnarsi nello sviluppo di progetti qualità, in quanto nel prossimo futuro la qualità diventerà una condizione per l'ottenimento dei finanziamenti sia dal Ministero dell'istruzione sia da parte della Regione Lombardia. Inoltre, già sin d'ora, taluni finanziamenti di progetti scolastici da parte della Comunità europea sono vincolati al conseguimento di una certificazione di qualità.

Appare pertanto evidente che l'introduzione di SGQ nella scuola si sta affermando come una vera e propria tendenza anche a livello europeo.

Per quanto concerne il cantone Ticino, si tratterà di definire come il concetto potrà essere diffuso anche verso gli altri ordini di scuola, sfruttando l'esperienza e le competenze maturate nel settore della formazione professionale, per esempio attraverso un'introduzione graduale e modulare perseguendo nel limite del possibile la migliore condivisione di tutti gli interessati.

L'implementazione di SGQ nella scuola ticinese ha generato sino ad oggi riscontri molto positivi grazie soprattutto alla strategia di gradualità adottata, iniziando nel 1996 con un progetto pilota limitato a tre scuole specializzate superiori aderenti in forma volontaria e proseguendo in seguito con la diffusione nel settore delle scuole professionali. Le scuole a vocazione professionale risultano sicuramente meno problematiche dal punto di vista dell'accettazione, in quanto caratterizzate da un corpo docenti tradizionalmente più vicino all'ambiente economico per formazione, rispetto ai colleghi degli altri ordini di scuola.

L'esperienza ci ha comunque permesso di identificare le maggiori criticità sia a livello di adattamento del SGQ all'ambiente della scuola sia nella realizzazione del consenso tra gli attori coinvolti.



Wir haben klare Visionen und deutliche Zielorientierung

Nous avons des visions et des objectifs clairement définis

Abbiamo visioni e obiettivi chiaramente definiti

Schule: Lernzentren LfW (ehem. ABB Berufsschule Baden) Kanton: AG/BL/ZH
Adresse: Fabrikstrasse 9, 5400 Baden
Direktion: Andreas Rüegg
Anzahl Studierende: 900
Anzahl Lehrkräfte: 84
Zertifiziert: 1994

Beweggründe:

Die Lehrlingsausbildungen bei BBC und ABB haben eine lange Tradition. Bereits im Jahre 1914 hatte die BBC eine eigene Werkschule für die Lehrlinge, da die öffentlichen Schulen den Qualitätsansprüchen nicht genügten. Durch diese Einbettung der Schule in das wirtschaftliche Umfeld einer exportorientierten und damit der Weltkonkurrenz ausgesetzten Grossfirma war die Qualität der Ausbildung genauso ein Dauerthema, wie die Qualität der Produkte und Dienstleistungen von BBC/ABB. Dies führte einerseits zur dauernden Weiterentwicklung der Lehrlingsausbildung bei BBC/ABB, sei es durch neue Ausbildungsformen (Vorspuren der «neuen technischen Berufe» wie Automatik, Elektroniker, Polymechaniker, Ausbildung in Kleinunternehmen) oder organisatorische Innovationen wie die 1996 erfolgte Aussiedlung und Neugründung als ABB-Lernzentren und seit 2002 als Lernzentren - Lehrlinge für die Wirtschaft als grosser Ausbildungsverbund.

Die Ausrichtung, aber auch die Abhängigkeit auf und von diesem neuen wirtschaftlichen Umfeld haben andererseits zur Notwendigkeit geführt, sich den gleichen Qualitätsstandards zu unterziehen, im Speziellen den Normen ISO 9001 und ISO 14001. Nur so konnte die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Verantwortlichen in den Firmen erreicht und erhalten werden, was schliesslich zur nachhaltigen Existenzsicherung nötig war und ist.

Die Lernzentren haben diesen Druck aber nicht einfach widerwillig akzeptiert und versucht, mit dem Minimum davonzukommen. Im Gegenteil. Wir haben uns auf die Fahne geschrieben, ganz vorne dabei zu sein und das Qualitäts-(Selbst-)verständnis zu einem integralen Standard in den Lernzentren zu machen, damit die Lehrlinge beim Übertritt in die Firmen nicht nur mithalten, sondern sogar als Qualitäts-Champions wirken können.

Resultat:

Als Folge des oben Gesagten wurde die ABB Lehrlingsausbildung inkl. Berufsschule bereits 1994 nach ISO 9001 zertifiziert und zwar als erste Ausbildungsorganisation und Berufsschule in der Schweiz. Besonders erwähnt wurde dabei von den Auditoren die vollständige Integration in die Ausbildung. Folge davon waren erstmals klar strukturierte und beschriebene Prozesse und das Bewusstsein für deren Wichtigkeit. 1996 wurde das Qualitätsmanagement im Rahmen der Ausgründung prozessorientiert umgebaut. Die seither regelmässig durchgeführten internen Prozessaudits stellen nicht nur die dauernde Verbesserung sicher, sondern sind ein äusserst effektives Mittel, wodurch alle Mitarbeitenden die Gesamtheit der Prozesse in den Lernzentren und deren Zusammenspiel kennen und verstehen und an die Lehrlinge weitergeben können. Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Übernahme von Selbstverantwortung, wie es die heutige Wirtschaft von ihren Mitarbeitenden fordert und wie sie auch unsere Lebensunternehmer und Lebensunternehmerinnen auszeichnet. Die regelmässigen Routine- und Wiederholaudits (3. Rezertifizierung im Jahre 2003) sind ein Garant dafür, dass die Aufmerksamkeit nie erlahmt, und wir jederzeit sicher sein können, mindestens einen Minimalstandard zu erfüllen. Dass wir aber mehr können, zeigen die Resultate der ABB-intern durchgeführten Vergleichsaudits (Total System Quality Review, eng angelehnt an das EFQM-Modell), bei denen wir bewiesen haben, dass wir mit den Firmen mithalten können.

Auf Grund der bereits erfolgten Zertifizierung war eine Teilnahme am Projekt Z-BBS nicht sinnvoll. Wir haben jedoch gerne dem Anliegen der damaligen Projektleitung entsprochen und unser Wissen und unsere Erfahrung in die Projektplanungsphase eingebracht. Entsprechend waren wir natürlich auch

am Fortschritt des Projektes aktiv interessiert und freuen uns über seinen Erfolg, ebenso wie über die Zertifizierung der BBB BerufsbildungBaden im Jahre 2001, für die wir mit unseren Aktivitäten die Grundlage gelegt haben.

Weiterentwicklung:

Wie bereits erwähnt, haben wir 1996 ein prozessorientiertes Managementsystem aufgebaut. 1997 folgte die Zertifizierung nach ISO 14001, wiederum als erste Ausbildungsorganisation der Schweiz. Die Rezertifizierung im Jahre 2000 benutzten wir zur Umstellung auf ISO 9001:2000, was auf Grund der bereits erprobten Prozessorientierung leicht gelang. Im November 2003 folgte der Voraudit nach OHSAS 18001.

Seit 1999 bildet das EFQM-Modell für Business Exzellenz die Grundlage unseres Managementmodells und unserer Strategie. Die guten Resultate des TQSR liessen wir im Januar 2000 durch ein hochdotiertes Team von externen Assessoren überprüfen. Diese basierten auf einer vollständigen Selbstdarstellung gemäss EFQM-Modell und bescheinigten uns nach einer dreitägigen Visite über 400 Punkte.

Schule:	Forschungsinstitut für biologischen Landbau	Kanton:	AG
Adresse:	Postfach, Ackerstrasse, 5070 Frick		
Direktion:	Dr. Urs Niggli		
Anzahl Studierende:	70		
Anzahl Lehrkräfte:	20		
Zertifiziert:	ISO 9001 Februar 2001		

Beweggründe:

Wir wollten für das FiBL und speziell für den Bildungsbereich eine Qualitäts-Zertifizierung nach einem anerkannten Standard erarbeiten. Dies ist für uns für die Kommunikation nach aussen und innen wichtig.

Für den Forschungs-, Beratungs- und Bildungsbereich wollten wir ein Qualitäts- und Projektmanagement aufbauen.

Im administrativen Bereich war das Ziel eine Vereinheitlichung und ständige Aktualisierung der Abläufe, Vorlagen und Formulare und damit eine verbesserte Effizienz. Ebenso sollten die relevanten Informationen für alle verfügbar sein. Es ist uns wichtig, die anspruchsvolle Einarbeitungszeit von neuen Mitarbeitenden im wachsenden Institut möglichst effizient gestalten zu können. Gegen aussen sollen unsere Dienstleistungen konsequent kompetent angeboten werden.

Resultat:

Es wurde ein Qualitäts- und ein Personalhandbuch erstellt, wobei das Qualitätshandbuch mit allen Vorlagen auch im Intranet verfügbar ist. Relevante Informationen sind damit für alle zentral und aktuell abrufbar (Wissenstransfer). Die Transparenz für Verantwortlichkeiten und Abläufe wurde erhöht. Durch klare und geordnete Abläufe, aktuelle Vorlagen und Formulare gibt es weniger Missverständnisse und Leerläufe und dadurch eine höhere Effizienz. Das Bewusstsein für Qualität und Prozesse ist allgemein gestiegen. Die Führungs-, Planungs- und Controllingprozesse wurden generell verbessert. Durch die eingeführten Instrumente für Kundenzufriedenheit (z.B. Kursevaluation, Projektevaluation, Reklamationen, interne Verbesserungsvorschläge) können wir uns ständig weiter verbessern.

Weiterentwicklung:

Wir verbessern auf Grund von Rückmeldungen ständig die Abläufe sowie unsere Produkte wie Kurse, Weiterbildungen und Merkblätter. Die regelmässigen internen Audits ermöglichen ebenfalls eine Weiterentwicklung unserer Abläufe und Produkte. Bei jedem Kurs wird eine Befragung durchgeführt, vom Kursleiter ausgewertet und die entsprechenden Schlussfolgerungen gezogen. Das aktuelle Schwergewicht liegt zurzeit bei der Verbesserung von Projektmanagement und Wissensmanagement, etwa mit Schulungen und Aufbau einer Projektdatenbank.

Schule:	Schweizerische Bauschule Aarau	Kanton:	AG
Adresse:	Bildungszentrum BZU, Suhrenmattstrasse 48, 5035 Unterentfelden		
Direktion:	Martin Eppler		
Anzahl Studierende:	ca. 270 (dazu ca. 90 berufsbegleitende Ausbildungslehrgänge)		
Anzahl Lehrkräfte:	63		
Zertifiziert:	ISO 9001, eduQua, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Die Schweizerische Bauschule Aarau hat bereits vor 25 Jahren, als ich die Leitung der Schule übernahm, Qualitätsentwicklung und -sicherung betrieben. So wurden damals tabellarische Ablaufpläne für sämtliche Fächer erstellt, mit dem Zweck, die gegenseitigen Abhängigkeiten sichtbar zu machen und zu koordinieren. Lehrplan-Bearbeitung war und ist seither eine Daueraufgabe.

In den achtziger Jahren wurden Arbeitsordner für die verschiedenen Stabs-, Verwaltungs-, Sekretariats- und Hausdienstfunktionen erstellt.

1995, nach unserem 100-Jahr-Jubiläum, welches uns Gelegenheit gab, unsere Geschichte zu reflektieren, wandten wir unseren Blick nach vorn. Wir erarbeiteten ein Führungshandbuch. Dieses enthielt neben dem neu formulierten Leitbild die unsere Schule betreffenden Vorschriften, die Lehr- und Stoffpläne sowie die Stellenbeschriebe und Pflichtenhefte. In einem Kapitel sahen wir die Darstellung der wichtigen Abläufe vor. Dieses Kapitel war noch leer, als das Angebot des BBT kam, beim Projekt «Zertifizierung von berufsbildenden Schulen» mitzumachen. Wir packten die Gelegenheit beim Schopf und erhielten vom Kanton Aargau, unserem Träger, die Erlaubnis, uns zu beteiligen. Wir versprachen uns, am Ende des Projektes klar definierte Prozessbeschriebe unserer wichtigsten Abläufe zu haben.

Ab 1996 bauten wir auch eine systematische interne Schulbeurteilung auf.

Resultat:

Ein Hauptresultat war der Prozess, der im Jahr 2000 zur Zertifizierung ISO 9001, im Jahr 2002 zur eduQua-Zertifizierung und im Jahr 2003 zur Auf- und Rezertifizierung ISO 9001:2000 führte: «Der Weg ist das Ziel!» - Wir haben in dieser Zeit und auch im Rahmen des weiterführenden KWE-Projektes gemeinsam mit anderen Schulen einen enormen Lern- und Läuterungsprozess durchlaufen, den wir nicht mehr missen möchten. Dieser Prozess hat in der Schule selbst, bei der Schulleitung, beim Lehrkörper, bei den Mitarbeitenden, aber auch bei den Studierenden stattgefunden. Er fand und findet ebenfalls im Austausch mit anderen Schulen statt, die sich mit uns auf den Weg gemacht hatten.

Die Prozessbeschreibungen waren in der Folge klar ein Hauptarbeitsfeld und ein Hauptresultat auf dem Weg zur ersten Zertifizierung. Anfangs kamen sie noch etwas unbeholfen und kompliziert daher. Seit der umfassenden Überarbeitung im Hinblick auf die Rezertifizierung sind sie zu einem handlichen und nützlichen Arbeitsinstrument geworden. In einer grafischen Darstellung ist unser Prozessnetzwerk übersichtlich dargestellt.

Die Ausbildung von internen Auditoren und die Durchführung von internen Audits empfinden wir als sehr nützlich. Die institutionalisierte Beschäftigung mit einem klar definierten Teil unseres «Schule-Machens» und die daraus resultierenden Erkenntnisse sind zu einem wichtigen Teil unseres Qualitätsmanagements geworden.

Die institutionalisierte Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge anbringen zu können mit der Garantie, dass diese behandelt und beantwortet werden, ist eine ideale Ergänzung unseres Rückmeldewesens. Letzteres besteht einerseits aus individuellen Feedback-Veranstaltungen der Lehrpersonen, wofür ein «Werkzeugkasten» verschiedene Möglichkeiten bietet. Andererseits erfolgt jährlich eine integrale Schulbeurteilung durch die Studierenden und die Lehrpersonen mit nachfolgenden Rückmeldegesprächen. Externe Beurteilungen einzelner Ausbildungsgänge finden gezielt im Hinblick auf deren Überprüfung und Erneuerung statt.

Unsere Dokumentenstruktur ist transparenter geworden und die Dokumente sind je nach Dokumentenart zunehmend auch im Internet oder mit Passwort im Extranet greifbar. Das zentrale Instrument unserer Qualitätsentwicklung und -sicherung QuE+S ist der Schulleitungsreview (SBA-Standortbestimmung). Mit ihm steuert die für die Schulentwicklung verantwortliche erweiterte Schulleitungskonferenz ESK sowohl das Qualitätscontrolling als auch die Formulierung und Umsetzung der Vision, des Leitbildes und der darauf ausgerichteten Jahresziele. Der Schulleitungsreview wird zweimal pro Schuljahr überarbeitet, einmal mit dem Schwerpunkt auf dem im vergangenen Schuljahr Erreichten und Nichterreichten, das zweite Mal mit dem Hauptgewicht auf den Zielformulierungen und der zugehörigen Projekt-Initiierung für das kommende Schuljahr. Zentrales Resultat unserer Qualitätsentwicklung und -sicherung ist schliesslich die Anerkennung, die uns Kunden (Studierende und deren Abnehmer) sowie Vorgesetzte und Aufsichtsorgane entgegenbringen. Aus dem gezielten Ausbau der Gesprächskultur, des Vorschlagswesens und der institutionalisierten Mitsprache resultierte eine spürbare Verbesserung des Betriebsklimas. Dies schlägt sich wiederum in einem besseren Fluss von aussagekräftigen Rückmeldungen nieder.

Weiterentwicklung:

Nach dem erfolgten Ausweis der Befähigung unserer Lehrpersonen im Rahmen der eduQua-Zertifizierung liegt unser Schwergewicht der Qualitätsentwicklung im Ausbau unserer internen Strukturen, so dass Lehrpersonen und Studierende als effektive und virtuelle Lerngemeinschaft funktionieren können. Dafür ist die individuelle Entwicklung und Förderung der Lehrpersonen von zentraler Bedeutung. Wir sind deshalb dabei, Q2E-Elemente in unser Qualitätsmanagement einzubauen.

Internet, Intranet, Extranet sind Elemente, welche für den virtuellen Teil unserer Lerngemeinschaft stehen und noch eine grosse Entwicklung vor sich haben. Dabei schwebt uns der Aufbau eines fundierten Kompetenznetzes «Bau» vor, das uns mit weiteren Institutionen der Bildung und Forschung und der Praxis noch stärker verknüpfen soll.

Von dem im KWE-Projekt eingeleiteten, aber noch nicht zur vollen Reife gediehenen Benchmarking mit anderen Schulen, versprechen wir uns viel und betrachten diese Bemühungen als eine strukturierte Fortsetzung des Erfahrungsaustausches, den wir seit jeher mit verwandten Bildungsinstitutionen pflegen. Inwieweit dies mit gemeinsamen Indikatoren oder mit anderen Instrumenten wie z.B. dem Peer-Review geschehen kann, ist im Moment noch offen.

Eine gute Leitlinie ist die Aufrechterhaltung der mit dem Projekt Z-BBS erlangten ISO-Zertifizierung, führt sie doch zu einem jährlichen Dialog mit externen Auditoren der Zertifizierungsgesellschaft und im Rahmen der alle drei Jahre erfolgenden Rezertifizierung zu einer von aussen beurteilten Auslegeordnung über den Stand unserer Qualitätsentwicklung und -sicherung.



Das Schulklima hat sich deutlich verbessert

Le climat de l'école s'est nettement amélioré

L'atmosfera all'interno della scuola è nettamente migliorata

Schule:	Aviforum	Kanton:	BE
Adresse:	Burgerweg 22, 3052 Zollikofen		
Direktion:	Ruedi Zweifel		
Anzahl Studierende:	13 in Berufsschule und 13 in Betriebsleiterschule		
Anzahl Lehrkräfte:	3 hauptamtliche und 11 nebenamtliche Lehrkräfte		
Zertifiziert:	ISO 9000:2001 am 23.08.2002		

Beweggründe:

Es bestand der allgemeine Wunsch, die Qualität der Leistungen des Aviforums zu sichern und weiterzuentwickeln und gleichzeitig für alle Beteiligten Klarheit und Transparenz zu schaffen. Ueberdies bestand Einsicht in die Notwendigkeit, die Institution auch dem «Blick von aussen» auszusetzen.

Ein weiterer Beweggrund war für uns die gesetzliche Forderung nach einem Qualitätssicherungssystem als Voraussetzung für die weitere finanzielle Unterstützung durch den Bund. Mit dem Projekt bot sich auch für eine kleine Schule mit begrenzten finanziellen Möglichkeiten die Gelegenheit, sich zertifizieren zu lassen.

Resultat:

Durch das Q-System besteht mehr Klarheit in den Prozessen und Verantwortlichkeiten und überdies auch mehr Transparenz. Die Kundenorientierung hat sich durch die Befragungen deutlich verbessert. In der Dokumentenverwaltung haben wir grosse Fortschritte erzielt, und der regelmässige Management-Review/Lagebericht ist ein wertvolles Instrument für die Analyse und die Zielsetzungen unserer Institution. Gesamthaft gesehen sind die Auswirkungen des Q-Systems durchwegs positiv.

Weiterentwicklung:

Im Rahmen der Zertifizierung wurde auch ein umfangreiches Selbstkontroll- und Arbeitssicherheitskonzept erarbeitet und durch die internen und externen Audits ergeben sich immer wieder wertvolle Impulse für die interne Qualitätsverbesserung.

Schule:	Berufsbildungszentrum BBZ Biel-Bienne	Kanton:	BE
Adresse:	Wasenstrasse 5, Postfach 4264, 2500 Biel 4		
Direktion:	André Zürcher		
Anzahl Studierende:	2460		
Anzahl Lehrkräfte:	223		
Zertifiziert:	2001, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Am 31. Juli 2000 hat in der Geschichte der Gewerblich-Industriellen Berufsschule Biel ein neues Kapitel begonnen. Nach über zweijährigen Vorbereitungsarbeiten wurde am 1. August 2000 das neue Berufsbildungszentrum BBZ Biel-Bienne aus der Taufe gehoben. Es umfasst die Gewerblich-Industrielle Berufsschule Biel, die Kantonale Schule für Mikrotechnische Berufe Biel und die Berufsvorbereitungsklassen von Biel und Umgebung. Letztere waren nicht am Zertifizierungsprozess beteiligt.

Die Zertifizierung nach der ISO-Norm 9001:2000 hatte zum Ziel, ein Qualitätssicherungssystem einzurichten, das dem BBZ erlauben soll, seine Ziele zu erreichen, seine Aufgabe optimal zu erfüllen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Die Rahmenbedingungen wurden so gestaltet, dass alle Lernenden, Lehrpersonen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden sind und sich für die Ausbildung an der Schule mitverantwortlich fühlen. Die eingerichteten Strukturen erlauben eine enge Zusammenarbeit zwischen Schulleitung, Lehrpersonen, Lernenden und Verwaltung der Schule.

Wir wollen zu den besten Berufsschulen gehören, damit wir den Bedürfnissen unserer Partner optimal entsprechen.

Für uns waren die folgenden Erkenntnisse ausschlaggebend:

- Die Kundschaft wird kritischer und ändert ihre Ansprüche rasch
- Die Gültigkeitsdauer der angeeigneten Kenntnisse wird immer kürzer
- die finanziellen Ressourcen werden immer knapper
- Schulen mit hohen Qualitätsstandards erfüllen die Bedürfnisse ihrer Lernenden mit einer zuverlässigen Ausbildung und verschiedenen schulischen Angeboten
- unterstützen ihren Lehrkörper und ihre Angestellten beim Änderungsprozess
- gewinnen und behalten mit ihren Leistungen das Vertrauen und die Anerkennung all ihrer Partner
- vermeiden, immer wieder dieselben Fehler zu begehen.

Die Hauptressource des BBZ Biel-Bienne liegt in der Fähigkeit, Kompetenzen zu vermitteln. Deshalb gilt unsere besondere Aufmerksamkeit der Beratung und Weiterbildung des Lehrkörpers, damit unsere Qualitätsziele erreicht werden können.

Resultat:

Leitbild, Strategie und Ziele gehören in den Verantwortungsbereich der Schulleitung und werden ständig weiterentwickelt. Sie stimmen mit dem sich rasch wandelnden Umfeld der Schule überein. Die aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Entwicklungsprozess fördert ihre Identifikation mit dem Leitbild, den Verwaltungsprinzipien der Schule und den Zielen in den Bereichen Schulmanagement und Qualitätssicherung.

Die wichtigste Leitlinie des BBZ Biel-Bienne besteht darin, konstant ein hohes Unterrichtsniveau zu garantieren. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt die Schulleitung die ihr zur Verfügung gestellten materiellen, finanziellen und personellen Mittel optimal ein. Die laufende Verbesserung der Unterrichtsqualität ist eine wichtige Aufgabe der Schulleitung.

Zur Erreichung einer anerkannten Spitzenposition stützen wir uns auf folgende drei Grundsätze:

Partnerschaft

Ehrgeizige Ziele sind nur zu erreichen, wenn die Beteiligten – Schulleitung, Lehrpersonen und Lernende – sich respektieren, schätzen und vertrauensvoll zusammenarbeiten.

Unterrichtsqualität

Der Ruf unserer Einrichtung hängt von der Art des Unterrichtens ab. Unsere Lehrpersonen sind kompetent, pflichtbewusst und unterstützen grundsätzlich die notwendigen Neuerungen in der Bildungspolitik. Wir verpflichten uns, mit ständiger Weiterbildung eine hohe berufliche, methodische und persönliche Qualifikation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.

Evaluation

Eine Verbesserung unserer Leistungen ist nur möglich, wenn diese laufend überprüft werden. Wir unterstützen diese Evaluation vertrauensvoll, weil wir darin eine Chance zur positiven Weiterentwicklung von uns selbst, unseren Partnern sowie des schulischen Umfelds sehen.

Schliesslich bildet die Lehrtätigkeit die Basis einer Schule. Deren Qualität wird durch periodische Evaluation des Unterrichts und Diskussion mit den Lernenden kontrolliert.

Die Umsetzung der staatlichen Vorschriften (Studienpläne) wird von den Lehrpersonen entweder direkt im internen Rahmenlehrplan der Schule oder im Klassenjournal festgehalten.

Die Konsultation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der späteren Weiterentwicklung des Qualitätssystems bildet die Grundlage für das Selbstverständnis der Qualität. Sicherstellung des Informationsflusses und Weiterbildung der Mitarbeitenden fördern die Realisierung der Ziele.

Mit regelmässigen Mitarbeiter-Umfragen werden neue Ziele und Massnahmen zur Verbesserung des Arbeitsklimas im BBZ definiert. Entwicklung und Aktualisierung der Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch die persönliche Initiative der/des Einzelnen bestimmt. Nach Möglichkeit werden sie durch die Schulleitung unterstützt.

Dank dem Projekt des BBT zur Zertifizierung von berufsbildenden Schulen konnten wir unsere Ziele im Rahmen der ISO-Zertifizierung erreichen. Unsere Schule verfügt jetzt über ein System, das es laufend zu entwickeln gilt. Die Zertifizierung bildet den Anfang eines kontinuierlichen Prozesses.

Weiterentwicklung:

Wir sind uns bewusst, dass unser Qualitätssystem mit dem ausgestellten Zertifikat nicht sichergestellt wird, sondern von den daran beteiligten Personen. Durch die internen Audits entdecken wir die Stärken sowie die Bereiche, die es zu verbessern gilt. Die eingerichtete Struktur erlaubt uns, unter guten Bedingungen zu arbeiten, die es laufend zu verbessern und zu entwickeln gilt.

In unmittelbarer Zukunft legen wir unser Augenmerk insbesondere auf die Verbesserung der Unterrichtsqualität. Es geht darum, die Lehrpersonen anzuhören, ihnen zur Seite zu stehen und sie zu beraten. In diesem Bereich wird gegenwärtig von der Schulleitung ein Projekt eingerichtet.

Unser Ziel ist, die Qualitätsentwicklung fortzuführen. Wir sind offen für neue Entwicklungen und Erkenntnisse, die auf diesem Gebiet erreicht werden.

Schule:	Berufs- und Weiterbildungszentrum BWZ Lyss	Kanton:	BE
Adresse:	Bürenstrasse 29, 3250 Lyss		
Direktion:	Albrecht Rychen		
Anzahl Studierende:	950, Erwachsenenbildung: 1200		
Anzahl Lehrkräfte:	105		
Zertifiziert:	2000, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Als Schule hat man hoffentlich und selbstverständlicherweise den Willen, eine gute Schule zu sein. Das Nachdenken über die gute Schule ist auch bei uns in Lyss nicht neu. Aber: das BBT hat uns mit dem Projekt Zertifizierung von berufsbildenden Schulen Z-BBS eine sehr gute Möglichkeit geboten, die Qualitätsarbeit an unserer Schule systematischer als bisher anzugehen. Wir haben uns 1998 rasch und dezidiert für den Aufbau des Q-Systems nach ISO und damit für die Teilnahme am Z-BBS-Projekt des Bundes entschieden. ISO 9001 hat sich nach entsprechenden Anpassungen seit Jahren schon im Dienstleistungssektor bestens bewährt. Die neue Version ISO 9001:2000 hat die Prozessorientierung noch einmal deutlich verbessert und eignet sich besonders gut zur Weiterentwicklung der prozessorientierten Organisation und deren Produkte. Natürlich gibt es im Bildungsbereich bekanntlich verschiedene Systeme und Methoden, um Qualitätsarbeit zu etablieren. Wir in Lyss haben ISO 9001:2000 gewählt, weil damit die wichtigsten Arbeitsprozesse systematisiert werden, das bewusste Arbeiten an der Qualität in allen Bereichen gefördert wird, die Beteiligten zu eindeutigen Festlegungen gezwungen werden, grosse Transparenz gewährleistet ist, klare Formen gefordert sind und gleichzeitig die Freiheit der inhaltlichen Festlegung nicht tangiert wird.

Resultat:

Die Erarbeitung des Q-Systems hat einiges bewirkt. Wohl wissend, dass die eigentliche Entwicklungsarbeit und damit der Weg wichtiger ist als ein Zertifikat, haben wir uns der Zertifizierung gestellt. Dies auch deshalb, weil mit der externen Evaluation mehr Verpflichtung einhergeht. Das Q-Management hat sich im BWZ Lyss gut etabliert, die Akzeptanz darf heute als hoch bezeichnet werden.

Das Definieren von Indikatoren und Messgrössen sowie das Erstellen geeigneter Evaluationsinstrumente hat uns gezwungen, uns mit den Anforderungen an uns selbst und jenen von aussen genauer zu befassen. Das bewegt! Wir haben uns auch fest vorgenommen, das System wirklich konsequent zu leben und fortlaufend zu verbessern. Dabei haben sich die systematisch durchgeführten internen Audits sehr bewährt. Diese bewirken ein gezieltes Mitdenken und Mitgestalten der Lehrkräfte und MitarbeiterInnen. Damit ist in allen wesentlichen Fragen eine bessere Mitsprache und Mitgestaltung aller BWZ'ler gewährleistet, besser als vorher. Fehler werden schneller erfasst und Verbesserungen systematischer realisiert als vorher.

Die eingeführten Mitarbeitergespräche sind gut akzeptiert und werden von den Lehrkräften fast ausnahmslos als nützlich erlebt. Beurteilungen des Unterrichtes werden ebenfalls regelmässig durchgeführt. Evaluationen zur Zufriedenheit der Azubi, der KursteilnehmerInnen und aller Lehrkräfte geben allen Betroffenen nützliche Hinweise. Auch die Befragungen der Lehrbetriebe hat uns eine Reihe praktischer Hinweise zur Verbesserung gegeben, aber auch die Bestätigung, dass wir in vielen Bereichen offenbar zur Zufriedenheit unserer Partner arbeiten. Bei einzelnen Prozessen sind wir mit uns bezüglich Umsetzung allerdings noch nicht zufrieden. So werden zum Beispiel die vorgesehenen gegenseitigen Unterrichtsbesuche in der Lehrerschaft erst etwa zur Hälfte wirklich systematisch und regelmässig durchgeführt.

Weiterentwicklung:

Im November 2003 haben wir mit Erfolg rezertifiziert. Das ganze System ist zudem schlanker geworden. Bei der weiteren Entwicklung in den nächsten drei Jahren haben wir uns vorgenommen, der pädagogischen Entwicklung noch mehr Gewicht zu geben. Das BWZ Lyss hat sich in der Zwischenzeit auch das Qualitätszertifikat für Weiterbildungsinstitutionen eduQua erworben. Zudem ist unsere Lysser Schule eine von vier NPM-Pilotschulen im Kanton Bern. Die dabei gemeinsam entwickelten Normen konnten ohne Probleme in das bereits bestehende Q-System eingebaut werden. Wir am BWZ Lyss haben also ein ISO- und ein eduQua-Zertifikat und sind gleichzeitig NPM-Pilotschule. Da wird natürlich auch da und dort die Frage gestellt, ob denn das alles überhaupt «etwas bringe». Ja, der Nutzen ist da. Allerdings haben wir eines gelernt. Ein Qualitätssystem muss so aufgebaut und definiert sein, dass es uns im Alltag wirklich eine Hilfe ist, die Qualität tatsächlich sichert und fördert und zwar in den Bereichen Unterricht, Prüfungen, Personalentwicklung, Organisation und Führung. Wir sind selbst verantwortlich, ob wir unser Q-System schlank und effizient oder allenfalls zu bürokratisch gestalten. Nicht irgend «jemand», sondern wir selbst bestimmen die Inhalte. ISO und eduQua sind nur Werkzeuge, nicht mehr und nicht weniger. Wir am BWZ Lyss schliessen nicht aus, den Weg in Richtung EFQM zu gehen, lassen uns dabei aber Zeit. Der Phase der Konsolidierung messen wir grosse Bedeutung zu.

In den Jahren 2002 und 2003 wurde für bereits zertifizierte Z-BBS-Schulen durch das BBT die kontinuierliche Weiterentwicklung (KWE) angeboten. Die Kursleitung für die insgesamt sieben Tage (verteilt auf die beiden Jahre) lag in den Händen der beiden Rektoren BWZ Sarnen und BWZ Lyss mit zusätzlicher Unterstützung durch Experten. Wir lernten im Rahmen von «Best Practice» neue Methoden kennen wie zum Beispiel Prozessanalysen. Die teilnehmende Gruppe von Berufsschulen hat zudem gemeinsame Indikatoren und Messgrössen aus der Praxis heraus entwickelt. Einige der KWE-Schulen haben nun ein Forum «Qualität Berufsbildung» gegründet. Es ist notwendig, dass die Berufsschulen kantonsübergreifend aktiv werden und sich in der Qualitätsentwicklung gegenseitig unterstützen und in diesem Bereich als Ansprechpartner wahrgenommen werden.

Und wie geht es weiter? Das neue Berufsbildungsgesetz verlangt zu Recht Qualitätsentwicklung an den Institutionen der Berufsbildung. Es ist auch gut, dass dabei die Freiheit bei der Wahl der Methoden und Systeme besteht. Aber etwas scheint nicht zu klappen. Offenbar will das BBT von sich aus in diesem Bereich kaum mehr tätig sein. Also alles eine Aufgabe der Kantone? Es ist notwendig, dass wir in der Schweiz einige wenige zentrale Indikatoren für die Berufsbildung des ganzen Landes definieren. Wer macht das? Entweder der Bund, also das BBT oder die Kantone; wenn es die Kantone sind, dann bitte gemeinsam und zusammen mit dem BBT. SIBP und BBT sollten auch weiterhin die notwendigen Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich der Qualitätsentwicklung anbieten. Die Bundesbehörden können und dürfen sich hier nicht aus der Verantwortung schleichen. Es gibt viele Gründe, die wirklich gut gelungene Lancierung für mehr Qualität (etwa das Netzwerk Q-Top) dauerhaft fortzusetzen. Das BBT fordere ich auf, aktiv zu bleiben, die Initiative zu ergreifen und zusammen mit den Kantonen eine gemeinsame nationale Q-Politik zu betreiben. Ideen, wonach einfach ein nationales Monitoring einzurichten ist, vermögen nicht zu überzeugen. Zwar kann Monitoring zu reinen Kontrollzwecken nützlich sein, für eine echte Weiterentwicklung der inneren Qualität (Unterricht, Kultur) brauchen die Berufsschulen neben nationalen Indikatoren und einzelnen Messgrössen (z.B. für gewisse Benchmark) vor allem auch Freiheit zur Eigenständigkeit und autonomen Entwicklung. Dann gedeiht gute Leistung.

Schule:	Berufsschule bzi, Interlaken	Kanton:	BE
Adresse:	obere Bönigstrasse, 3800 Interlaken		
Direktion:	Urs Burri		
Anzahl Studierende:	1500		
Anzahl Lehrkräfte:	130		
Zertifiziert:	2001, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Nach einer Berufsschulreform im Kanton Bern wurde nach unserer Einschätzung der Standort Interlaken im Berufsschulbereich erheblich geschwächt. Die Randregion Berner Oberland Ost verlor fünf Berufsausbildungen. Die Folge war ein Rückgang des Lehrstellenangebotes, was regional- und bildungspolitisch negative Auswirkungen hat. Die junge Bevölkerung und besonders Frauen reagierten sehr negativ auf diese Entwicklung.

Von einer Zertifizierung haben wir einen Innovationsschub erwartet, um uns aktiv gegen diese depressive Grundhaltung zu wehren.

Oeffentlichkeitsarbeit erhielt eine zentrale Rolle. Die ausgezeichneten Leistungen wurden kommuniziert und dadurch wurde der Bildungsstandort Interlaken gestärkt.

Das Kerngeschäft Unterricht wurde weiterentwickelt.

Resultat:

Das bzi hat seinen Bekanntheitsgrad merklich gesteigert und ist politisch in der Bevölkerung nun besser verankert.

Auf Grund der neuen Schulstruktur kann sich jede Lehrperson entwickeln (z. B. in der Uebernahme eines Schulressorts mit Pflichten und Kompetenzen). Dadurch entstehen für Lehrpersonen positive Arbeitsperspektiven.

Die Entscheidungswege sind transparenter geworden.

Wir pflegen mit unseren Schulpartnern (Lehrbetriebe, Lernende etc. eine verbesserte Kommunikation.

Es haben sich an unserer Schule sehr innovative Bereiche neu gebildet: Kommerzielle, berufliche Weiterbildung, Freifachkurse, Stützkurswesen etc.

Es gilt das «Aktivitätsprinzip»: aktiv sein = mehr Mitgestaltung

Weiterentwicklung:

In unser Schulsystem werden in den nächsten zwei Jahren die Wirtschaftsschule Interlaken und der neue Beruf Fachangestellte Gesundheit eingegliedert.

Wir versuchen, das Evaluationswesen noch konkreter auszugestalten.

Durch die individuelle Förderung der Lehrpersonen soll der Unterricht weiterentwickelt werden.

Als Lehrpersonen wollen wir weiterhin durch unsere Mitsprachemöglichkeit eine in allen Bereichen aktive Schule bleiben.

Wir bauen die Berufsschule Interlaken zu einem Bildungszentrum Interlaken aus.

Wir wollen noch mehr zu unseren Leistungen stehen und damit auch im kantonalen Berufsbildungsbereich aktiv mitgestalten.

Schule:	Kaufmännische Berufsschule Langenthal	Kanton:	BE
Adresse:	Talstrasse 28, 4900 Langenthal		
Direktion:	Alfred Zillig		
Anzahl Studierende:	530		
Anzahl Lehrkräfte:	32		
Zertifiziert:	2002, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Das neue Berufsbildungsgesetz verlangt die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems an sämtlichen Berufsschulen. Die Kaufmännische und die Gewerblich-Industrielle Berufsschule Langenthal bildeten 1999 eine gemeinsame Arbeitsgruppe mit dem Ziel, optimale Voraussetzungen für die Einführung eines QM-Systems zu schaffen.

In der Evaluationsphase wurde das Projekt Z-BBS des BBT mit ISO als Grundlage mit den Systemen FQS und 2Q verglichen und als Sieger gekürt.

Die Wahl wurde wie folgt begründet:

- Die ISO-Zertifizierung ist unseren Ausbildungspartnern (Lehrbetriebe, Eltern) bekannt.
- Das Qualitätsmanagementsystem erfasst alle Bereiche der Schule.
- Im Schulleitungsreview definiert die Schulleitung die Qualitätsziele und überprüft diese jährlich.
- Mit unternehmerischen Instrumenten (Leitbild, Vision, Zieldefinition, Leistungsmessung) erreichen wir Qualitätsentwicklung und nicht bloss Qualitätssicherung.
- Eine angepasste Regeltiefe lässt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den erforderlichen Handlungsspielraum offen.

Resultat:

Am 13. September 2002 erhielt die Kaufmännische Berufsschule Langenthal von der SQS das ISO-Zertifikat nach der Norm 9001:2000.

Die Tätigkeiten der Schule werden im prozessorientierten Aufbau des Schulführungshandbuchs (SFHB) systematisch und transparent beschrieben. Das System genießt an der Kaufmännischen Berufsschule Langenthal bereits hohe Akzeptanz.

Alle Beteiligten orientieren sich in ihrer täglichen Arbeit an den Vorgaben des Schulführungshandbuchs.

Weiterentwicklung:

Mit der Rezertifizierung im Jahr 2005 soll der Weiterbildungsbereich nach der eduQua-Norm zertifiziert werden.

Das Schulführungshandbuch wird weiter optimiert. Zusammenhänge und Abhängigkeiten von Prozessen werden zusätzlich visualisiert.

Die Zusammenarbeit unter den Lehrkräften wird gefördert.

Schule:	Wirtschaftsmittelschule Bern	Kanton:	BE
Adresse:	Speichergasse 4, 3011 Bern		
Direktion:	Fritz Bieri, Rektor		
Anzahl Studierende:	367		
Anzahl Lehrkräfte:	49		
Zertifiziert:	2002, ISO 9001:2001		

Beweggründe:

Im Hinblick auf das neue Berufsbildungsgesetz bestand die Notwendigkeit, dass sämtliche Berufsschulen ein Q-System erarbeiten sollten. Wir haben uns für ISO entschieden, da die Zertifizierung im Rahmen des Z-BBS-Projekts personell und finanziell durch das BBT unterstützt wurde.

Zusätzlich war uns wichtig, unsere gute Ausbildungsqualität zu halten und uns zu verpflichten, diese ständig zu verbessern.

Resultat:

Der Aufbau des Q-Systems war ein langwieriger und auch nicht immer einfacher Prozess. Doch durch die Mitarbeit aller Betroffenen ist das System im Kollegium breit abgestützt. Im Moment ist es aber noch ein bisschen ein Mosaik und muss daher umgestaltet werden.

Weiterentwicklung:

Nach dem ersten Routineaudit war uns klar, dass unser System hinsichtlich Effizienz und Effektivität verbessert werden muss. Daher wird das System schlanker und griffiger gemacht, der Detaillierungsgrad soll abnehmen. Die Zusammenhänge der einzelnen Prozesse sollen besser aufgezeigt werden, damit unser Q-System wirklich ein schlagkräftiges und transparentes Führungsinstrument werden kann.

Schule:	WirtschaftsSchule Thun	Kanton:	BE
Adresse:	Mönchstrasse 30A		
Direktion:	Beat Flückiger		
Anzahl Studierende:	1150 Lehrlinge, ca. 1000 Erwachsene		
Anzahl Lehrkräfte:	130		
Zertifiziert:	2000		

Beweggründe:

Die heutige WirtschaftsSchule Thun entstand im Rahmen der bernischen Berufsschulreorganisation aus dem Zusammenschluss beziehungsweise der Angliederung der Kaufmännischen Berufsschule Saanen an die WirtschaftsSchule Thun. Nach der Schliessung der Kaufmännischen Berufsschulen in Spiez und Frutigen stieg die Schülerzahl um 50 Prozent.

Der Kaufmännische Verband Thun hat unter dem neuen Berufsbildungsgesetz die private Trägerschaft der WirtschaftsSchule Thun behalten und mit dem Kanton Bern eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen. Unsere Schule wird heute als Schule mit privater Trägerschaft geführt.

Unter dem Namen WirtschaftsSchulen Berner Oberland gaben sich die WirtschaftsSchulen Thun/ Saanenland-Obersimmental und die WirtschaftsSchule Interlaken-Oberhasli als zwei selbstständige Schulen mit vier Standorten einen gemeinsamen Auftritt. Sie dokumentierten damit, dass sie sich gemeinsam in der Region für die Berufsbildung in den kaufmännischen Berufen und in den Berufen des Detailhandels sowie für die berufliche Fort- und Weiterbildung einsetzen.

In diesem Kontext fasste die neue Schulleitung 1998 den Beschluss, im Rahmen des Pilotprojekts «Zertifizierung berufsbildender Schule», welches vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) initiiert wurde, ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen und zu implementieren. Dieses Ziel wurde mit der Zertifizierung nach der Norm ISO 9001:2000 im Dezember 2000 erreicht. Gleichzeitig haben wir uns um das eduQua-Zertifikat beworben und als erste Weiterbildungsschule im Kanton Bern dieses Qualitätslabel für Weiterbildungsinstitutionen erhalten.

Resultat:

Der Qualitätsgedanke hat sich in der Schule festgesetzt. Die Diskussionen darüber, was Qualität ausmacht und was Qualität behindert, sind fruchtbar. Welches Q-System angewandt wird, ist sekundär, wichtig ist der Aufbruch. Konkret haben wir folgende Prozesse überarbeitet, systematisiert und institutionalisiert:

- Schulleitungsreview und Führungsphilosophie, neues Schulreglement
- Externe Kommunikation (Internetauftritt und Newsletter)
- Kontakte zu den Lehrfirmen
- Regelmässige Feedbacks von Schülern und Kursteilnehmern
- Vorschlagswesen
- Mitarbeitergespräche und Unterrichtsbesuche
- Sicherung zentraler Verwaltungsabläufe wie Schuljahres- und Semesterbeginn, Semesterende, LAP
- Projektabläufe
- Kontakte Schulleitung neue Klassen
- Engere Begleitung der Schüler dank Zwischenberichten
- Ausgebaute Klassenlehrerfunktion
- Ausbildung von Auditoren und regelmässige Audits

Sicher sind viele Aktivitäten nicht wegen des QMS entstanden. Im Rahmen des QMS wurden sie jedoch koordiniert und gezielt in die bestehenden Prozesse eingebettet. Das QMS wirkt gewissermassen als Magnetfeld, das unsere Anstrengungen auf die angestrebten Qualitätsziele ausrichtet.

Diese Anstrengungen werden von den Auszubildenden und von den Ausbildern positiv zur Kenntnis genommen.

Weiterentwicklung:

Unser Qualitätsmanagement setzte bewusst bei den organisatorischen Fragen an, um die vor dem Hintergrund veränderten Rahmenbedingungen einsetzende Organisationsentwicklung zu unterstützen und die neuen Strukturen zu festigen. ISO lässt als offener Rahmen die Einbindung aller qualitätsrelevanten Bereiche zu.

Die pädagogischen Leitsätze, erarbeitet im Jahr 2001, bilden nun Grundlage für unsere weitere Qualitätsentwicklung. Mit der Umsetzung der neuen kaufmännischen Grundausbildung treten die Unterrichtsentwicklung und eine vertiefte Zusammenarbeit im Kollegium vermehrt in den Vordergrund. Allerdings gilt es zu beachten, dass Qualitätsentwicklung kein Selbstzweck ist. Vielmehr muss sie dosiert im Rahmen der Schulentwicklung, die gegenwärtig durch die Revisionen der kaufmännischen Grundausbildung sowie der Grundausbildungen in den Detailhandelsberufen geprägt ist, erarbeitet werden.

Wir streben deshalb keine neuen Zertifikate an, sondern setzen auf eine gewisse Konsolidierung. Das System wird mit Blick auf die Rezertifizierung verschlankt und die zahlreichen Neuerungen sorgfältig eingebaut. Unser Dank gilt allen, die uns in diesem spannenden Projekt unterstützt und begleitet haben: den Behörden von Bund und Kanton sowie unserer Schulkommission, in erster Linie jedoch unseren Mitarbeitenden, die sich mit auf den Weg begeben haben und die letztlich für die Umsetzung verantwortlich zeichnen.



Es gibt vermehrt interdisziplinäre Projekte

Les projets interdisciplinaires se sont multipliés

Sono aumentati i progetti interdisciplinari

Schule:	Ausbildungszentrum aprentas MuttENZ	Kanton:	BL
Adresse:	Lachmattstrasse 81, 4132 MuttENZ		
Direktion:	Christian Stryffeler		
Anzahl Studierende:	350		
Anzahl Lehrkräfte:	50		
Zertifiziert:	2000 ISO 9001, 2003 ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Es bestand die allgemeine Erkenntnis, dass für eine gut geführte Schule ein effizientes Qualitäts- und Schulführungssystem Voraussetzung ist.

Gleichzeitig war die Absicht, mit dem Aufbau eines Qualitäts- und Schulführungssystems die unterschiedlichen Prozesse der gerade zur Berufs- und Werkschule Novartis fusionierten Berufs- und Werkschulen der Ciba und Sandoz zu vereinheitlichen.

Resultat:

Zitat aus dem Auditbericht (SGS Switzerland SA 6. Mai 2003)

«Seit der Erstzertifizierung wurde die frühere Berufs- und Werkschule der Novartis - wie zahlreiche andere Bereiche - aus dem Pharmakonzern herausgelöst und in eine eigenständige Bildungsinstitution überführt. Die aprentas hat diesen Schritt sehr gut bewältigt, wozu zweifellos eine initiative und gegenüber Neuerungen positiv eingestellte Schulleitung wesentlich beigetragen hat. Das Ausbildungszentrum aprentas MuttENZ hat sein Qualitätsmanagement-System seit der Erstzertifizierung (Mai 2000) kontinuierlich weiterentwickelt. Die erweiterten Anforderungen von ISO 9001:2000 wurden als zusätzlichen Entwicklungsschritt übernommen und integriert. Auf den Praxisbezug wird hohen Wert gelegt. Den im Leitbild formulierten Grundsätzen zu den Aspekten Kerngeschäft, Bildungsthemen, Qualitätsmanagement, Effizienz, Kompetenz sowie Führung und Zusammenarbeit wird wahrnehmbar und nachweisbar nachgelebt.»

Die Eindrücke und Wahrnehmungen der Auditoren zu den sechs Hauptaspekten können wie folgt zusammengefasst werden:

- kompetente Umsetzung des Grundauftrages
- permanente Aktualisierung der Lehrpläne
- enge Zusammenarbeit zwischen Berufsschule- und Werkschule
- Austausch mit den Ausbildungsverantwortlichen (Round Table) und der positive Feedback zur Innovations- und Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Neuerungen und Verbesserungen in den Ausbildungsmodellen
- Konzept der individuellen Förderplanung (Lernberatung und Entwicklungsbericht)
- hoher Anteil an Prüfungserfolgen (LAP 97 %; BMS 91 %)"

Weiterentwicklung:

Auf Grund der positiven Erfahrungen beim ganzen Aufbauprozess im Ausbildungsbereich Labor wird nun für alle anderen sieben Ausbildungs- und Geschäftsbereiche ein übergreifendes Qualitäts- und Führungssystem errichtet. Bis September 2004 wird das Managementhandbuch bereit gestellt, die Zertifizierung erfolgt im Mai 2005.

In diesem Zusammenhang will man die wichtigsten Führungsprozesse harmonisieren. Gleichzeitig wird durch den Bereich Labor das Qualitätssystem für den Qualitätsraum «Unterricht» vorangetrieben.



Durch die Einführung von ISO ist mehr Transparenz entstanden

L'introduction de ISO a permis davantage de transparence

L'introduzione di ISO ha portato più trasparenza

Ecole:	Ecole professionnelle artisanale et industrielle	Canton:	FR
Adresse:	Derrière-les-Remparts 5, 1701 Fribourg		
Direction:	Christophe Nydegger		
Nombre d'élèves:	2600		
Nombre d'enseignants:	240		
Certifié:	1999, ISO 9001		

Motivations:

L'EPAI s'est trouvée parmi les écoles-pilotes pour la certification ISO 9001. Dès lors, il s'agissait d'être parmi les premiers afin de pouvoir mettre en place un système-qualité qui corresponde à la mentalité et à la culture de l'école.

La certification permettait également de donner de nouvelles impulsions et orientations.

Résultats:

On peut incontestablement constater une amélioration dans les domaines suivants: meilleure culture scolaire, vision d'ensemble améliorée, transparence envers les différents partenaires (élèves, maîtres d'apprentissage, parents, ...).

Ceci n'a évidemment été possible que parce que la rédaction et la mise en place des procédures ont été effectuées par les principaux intéressés, c'est-à-dire les formateurs eux-mêmes.

Développements:

Actuellement, la certification ISO 9001 n'apporte plus de plus-value à notre école, notamment parce que l'entreprise certificative n'est là que pour les certifications. Dès lors, et en accord avec la direction de l'Economie et de l'emploi du canton de Fribourg et son service de la formation professionnelle, l'EPAI ne renouvellera pas sa certification ISO en 2005, mais continuera avec EFQM.

Ecole:	Ecole professionnelle artisanale et commerciale	Canton:	FR
Adresse:	Dardens 80, case postale 443, 1630 Bulle		
Direction:	Roland Schmutz		
Nombre d'élèves:	1051		
Nombre d'enseignants:	62		
Certifié:	1999 ISO 9001, 2003 ISO 9001:2000		

Motivations:

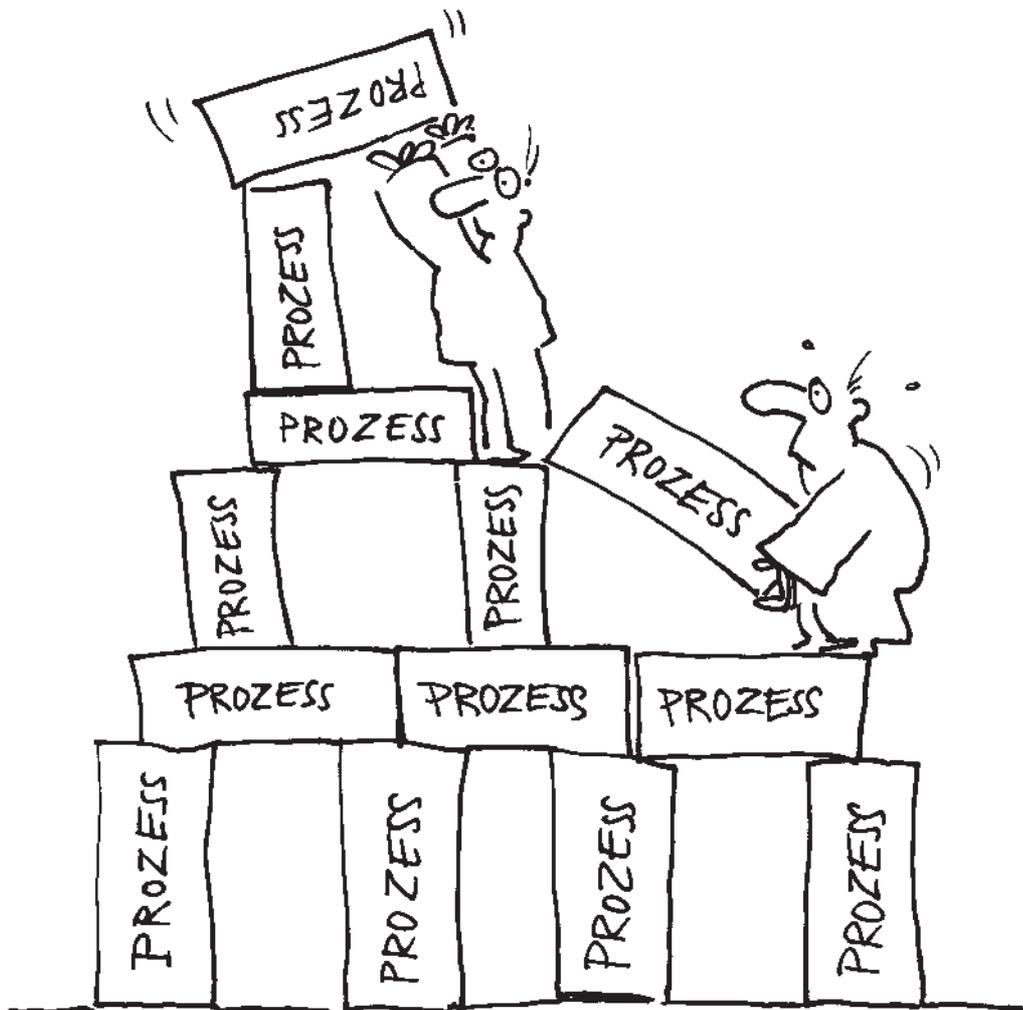
La certification est une occasion particulière de remise en question, de repenser les buts de son activité de management d'Ecole à vocation de formation professionnelle. La certification "normative", ISO ou autre, est aussi une manière d'utiliser un outil reconnu par nos partenaires que sont les entreprises formatrices d'apprentis. Il en va de la crédibilité des enseignants et des écoles que d'utiliser un outil de contrôle de la qualité. A l'époque ou tout un chacun veut "contrôler" la qualité des prestations de ses partenaires il est bon d'avoir un outil objectif. La certification externe est le seul moyen de garantir un regard objectif sur le fonctionnement de l'école et de l'enseignement en particulier. Notre école est convaincue que la certification par une Institution externe est la seule qui soit objective. Il n'y a pas de crainte à avoir puis que ce regard externe se limite au contrôle de gestion, conformément au principe du management par la qualité, et, en ce qui concerne les évaluations de l'enseignement, ne fait que s'assurer qu'elles sont effectivement réalisées selon les procédures prévues. Tout autre "contrôle", notamment par le regard des parents ou/et des maîtres d'apprentissage, via leurs enfants ou apprentis est subjectif et forcément dérangeant. Il faut cependant savoir que cet autre regard externe existe aussi et qu'il est subjectif.

Résultats:

Satisfaction générale, en particulier des maîtres à temps partiels (nombreux dans la formation professionnelle), ces maîtres, tout comme les maîtres à plein temps par ailleurs, possèdent désormais un outil de management. Un grand avantage consiste également en la mise à disposition des procédures et instructions de travail via le net (mot de passe obligatoire).

Développements:

Notre école a été certifiée à deux reprises, les 14 décembre 1999 et le 5 mai 2003. La prochaine étape consiste à atteindre les objectifs EFQM (European Foundation of Quality Management) ceci pour 2007.



Durch die Aufgliederung der Tätigkeiten in Prozesse haben wir stets einen guten Überblick

La subdivision des activités en processus permet une vision d'ensemble meilleure et constante

La suddivisione delle attività in processi consente di volta in volta una migliore visione d'insieme

Schule:	Berufsschule der Landschaft Davos	Kanton:	GR
Adresse:	Bahnhofstrasse 5, 7270 Davos Platz		
Direktion:	Christian Alder		
Anzahl Studierende:	211		
Anzahl Lehrkräfte:	17		
Zertifiziert:	2001, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Eine Schule ist ein soziales System, das heute wie ein Unternehmen gesteuert werden muss. Das Problem dabei ist, dass die tragenden Elemente dieses Systems, nämlich die Lehrpersonen und die Lehrlinge, keine Unternehmer sind und demzufolge kaum unternehmerische Kompetenzen wie Kostenbewusstsein, Marktorientierung, Effektivität und Effizienz erwartet werden dürfen.

Mir als Schulleiter ging es primär darum, vorab den Lehrpersonen unternehmenspraktische Leitplanken anzubieten, damit sie eine Vorstellung davon bekommen, wie und mit welchen Mitteln eine Schule geführt werden soll.

Ich betrachte das ISO-System als eine solche Leitplanke. Unser auf ISO basierendes Schulführungshandbuch zeigt den Lehrpersonen, dass der wichtigste Prozess in einer Schule nach wie vor ein qualitativ hochstehender Unterricht ist, daneben aber eine ganze Reihe weiterer Abläufe nötig sind, damit der Schulbetrieb wie von Schulleitung und Schulbehörden gewünscht ablaufen kann.

Resultat:

Wir konnten das Zertifikat ISO 9001:2000 im Februar 2001 erwerben, der erste Erneuerungsaudit ist für März 2004 geplant.

Das System ist mittlerweile implementiert. Klassen- und Fachbereichsorgane arbeiten weitgehend autonom, aber nicht unkontrolliert. Jede Lektion wird geplant, durchgeführt und ausgewertet. Um dies sicherzustellen, werden permanent Selbst- und Fremdevaluationen der Beschäftigten durchgeführt. Periodische Audits festigen das Systemdenken und führen zu Verbesserungsvorschlägen, die auf Grund der finanziellen Begleitumstände aber nicht immer realisierbar sind.

Die Infrastrukturen, ebenfalls Gegenstand von Prozessen, sind zweckmässig und modern, aber nicht luxuriös wie an Mittel- oder Hochschulen.

Es gibt allerdings eine sehr wichtige Grösse, die wir noch nicht verbessern konnten: die Leistungen der Schüler. Obwohl im Grunde alle unsere Anstrengungen darauf hinzielen, gute bis sehr gute Leistungen zu generieren, müssen wir feststellen, dass Leistungswille und -potenzial unserer Kundschaft mehr und mehr abnehmen. Natürlich sagen uns unsere Messgrössen, dass wir den Durchschnitt von Kanton und Bund ohne Probleme erreichen, aber eigentlich sollten wir dank ISO ja besser sein als der Durchschnitt. So weit sind wir zum jetzigen Zeitpunkt aber noch nicht. Um es aus der unternehmerischen Optik zum Ausdruck zu bringen: Wir haben viel und gewaltig investiert, aber der Return, nämlich eine deutliche Leistungssteigerung unserer Schülerinnen und Schüler, steht noch aus. Ob wir dieses Ziel mit ISO überhaupt erreichen, ist völlig offen.

Weiterentwicklung:

Wie erwähnt müssen wir die Entwicklung der Leistungen im Auge behalten. Das Systemdenken und die daraus resultierende Verbesserung der Qualität ist noch nicht bis zu allen Lehrlingen durchgedrungen. Wir streben daher an, die Lehrlinge mehr zu fordern und davon zu überzeugen, dass ihre Vorstellungen von Leistungsqualität mit denen der Schule übereinzustimmen haben, da ansonsten ihre berufliche Zukunft auf sehr wackligen Beinen stehen könnte.

Schule:	Bildungszentrum Palottis	Kanton:	GR
Adresse:	Palottisweg		
Direktion:	Dr. Christoph Bickel		
Anzahl Studierende:	1300		
Anzahl Lehrkräfte:	55 Stellenprozent		
Zertifiziert:	2001, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Kaum hatten wir eine intensive Bauphase an unserer Schule abgeschlossen – es war Sommer 1999 – stiegen wir in das Projekt des Bundes «Zertifizierung von Berufsschulen» ein.

Warum gerade jetzt? Eine kleine Verschnaufpause wäre uns ja zu gönnen gewesen. Der Bund hatte aber eine zweite Tranche des Projektes lanciert und ein Einstieg war noch knapp möglich. Nach einigem Hin und Her zwischen Schulleitung, Vorstand und dem Amt für Berufsbildung starteten wir im November 1999 mit einem Take-Off-Workshop mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu unserem Projekt.

Auch wir stellten uns die Frage, weshalb wir gerade jetzt eine Zertifizierung anstreben sollten. Bei genauer Betrachtung gab es dafür mehrere Gründe:

- viele Abläufe, Prozesse der Schule waren und sind bekannt (zumindest im Kopf). Es galt, diese systematisch aufzulisten und zu überprüfen.
- im neuen BBG wird eine Zertifizierung verlangt für eine offizielle Anerkennung, d.h. auch für die Subventionierung von Berufsschulen.
- das BBT hatte ein Projekt initiiert und ermöglicht dadurch eine kostengünstige Unterstützung der Schulen bis zur Zertifizierung.

Resultat:

Wir haben uns an die Arbeit gemacht. Die Qualitätsverantwortliche Annamarie Hassler und ich sind periodisch durch das BBT-Projektteam zu Workshops eingeladen worden, um fähig zu sein, die nächsten Schritte in der Schule umzusetzen. Ein Projektteam aus Mitarbeiterinnen, das im Verlaufe des Projektes noch erweitert wurde, war dann noch stärker in das Projekt involviert. Es waren dies, in alphabetischer Reihenfolge, Ruth Boxler, Rosmarie Gansner, Margreth Horrner, Christa Meisser, David Schmid und Marianne Tarnutzer. Zwischendurch haben sich immer wieder alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Projekt engagiert. Als Resultat der gut 2-jährigen Arbeit haben wir nun ein Schulführungshandbuch geschaffen, das alle unsere Prozesse – wir sprechen auch von Abläufen – umfasst. All unser Tun ist nun schriftlich festgehalten.

Was hat uns diese Arbeit nun gebracht? Ziele, die wir uns zu Beginn gesetzt haben, haben wir grösstenteils erreicht.

- Strukturen und Arbeitsabläufe sind transparent dargestellt und verbessert worden.
- Die Zertifizierung der Schule nach ISO-Norm 2001:9000 haben wir erreicht.
- Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Schule wird unterstützt. Wir haben Instrumente geschaffen, die dies erleichtern.
- Steigerung der Qualität der Schule (Unterricht und Dienste)
- Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Weiterentwicklung:

An den beiden letzten Prozessen arbeiten wir. In diese Richtung wollen wir uns weiter entwickeln. Grundsätzlich ist für uns unser Handbuch, unser Qualitätsmanagementsystem ein Mittel zum Zweck. Es soll uns die Arbeit erleichtern, von Tag zu Tag, aber auch in der langfristigen Entwicklung.

Wir wissen jetzt, wo wir was und wann wir etwas verbessern können. Wir haben bei der ganzen Arbeit viel gelernt und viele inhaltliche Diskussionen geführt. Es ist nicht so, dass wir möglichst viele Formulare, möglichst viel Papier zu produzieren hatten. Im Gegenteil, unser Zertifizierungsauditor, Stefan Schönholzer von der SQS, gab uns auf den Weg, uns gut zu überlegen, ob wir dieses und jenes Formular wirklich brauchen, ob wir diesen Arbeitsablauf so wirklich haben wollen. Ganz im Sinne: «Weniger ist mehr». Dafür sind wir ihm sehr dankbar. Die heutige Feier bildet den Abschluss unserer Anstrengungen. Woran wir jetzt in Zukunft vor allem arbeiten und unsere Schule weiterentwickeln, stellen wir unter das Thema Professionalisierung der Hauswirtschaft oder vielleicht besser neudeutsch: professionalization of the facility management. Ich hoffe, viele gute Anregungen aus dem Referat von Frau Witzig und aus der anschliessenden Podiumsdiskussion zu erhalten. Zum Schluss danke ich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für den grossen und engagierten Einsatz in diesem Projekt. Ganz besonders danke ich Frau Annamarie Hassler, die die Projektleitung inne hatte und Frau Rosmarie Gansner, die alle unsere Gedanken und Geschreibsel mit dem PC verarbeitete.

Danken möchte ich auch dem Amt für Berufsbildung und dem BBT, die das Projekt überhaupt ermöglichten und ganz besonders Beat Wicki und Roland Wenger, die unser Projekt als Berater, oder wie man heute sagt, als Coaches begleitet haben. Leider konnten wir die Arbeit nicht mit ihnen beenden. Wir hatten aber Glück, denn mit Kurt Abt erhielten wir einen Coach, der das Gute stehen liess und viele Verbesserungen einbrachte und uns nach einem harten Voraudit zu einem erfolgreichen Zertifizierungsaudit brachte. Vielen Dank auch ihm.

Schule:	Gewerbliche Berufsschule Chur (GBC)	Kanton:	GR
Adresse:	Scalettastrasse 33, 7000 Chur		
Direktion:	Peter Andres, Direktor		
Anzahl Studierende:	2800		
Anzahl Lehrkräfte:	140		
Zertifiziert:	2000, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Die Zeit war reif. Zu lange hatten sich Schulen als autarke Nischen in einer laufend akzelerierten Gesellschaft behauptet und verteidigt. Wenn Berufsschulen in der wirtschaftlichen Gesellschaft etwas zu sagen haben wollen – und sie haben etwas zu sagen –, dann müssen sie sich flexibel neuen Situationen anpassen können und qualitätsbewusst sein. Unter anderem bot das Projekt Z-BBS die Möglichkeit des Know-how-Supportes, der profunden Prozessbegleitung und der Anschubfinanzierung. Mit der angestrebten Zertifizierung wollte man sich dem interkantonalen und internationalen Vergleich stellen. ISO sollte bewusst als Qualitätssiegel und als Parameter der Akzeptanz verstanden werden. Aber auch die Überzeugung, dass Schulentwicklung und Qualitätsbewusstsein ein unabdingbares Muss für alle an unserer Schule Tätigen ist, liess die Schulleitung der Gewerblichen Berufsschule Chur aktiv werden. Mit dem Paradigmawechsel im Berufsschulunterricht (erweiterte Lehr- und Lernformen, Förderung von Schlüsselqualifikationen, Teamfähigkeit im Lehrkörper) konnte bereits zu Beginn des Projektes grosser Nutzen für alle Beteiligten realisiert werden. Die Wahl des Qualitätsinstrumentes ISO versprach rasch eine gute Übersicht und Dokumentation von relevanten Prozessen. Mit diesem gut dokumentierten Unterbau wurde das Fundament für eine weitere, klar gesteuerte Schul- und Unterrichtsentwicklung gelegt. Nicht zu unterschätzen war auch der Beweggrund, dass in der Wirtschaft und im Gewerbe viele Berufslernende tagtäglich mit QMS-Systemen in Kontakt kamen und damit arbeiteten. Somit war es nur vernünftig und richtig, dass genau die gleichen qualitativen Anforderungen und Qualitätszirkel auch im Berufsschulunterricht angewendet werden.

Resultat:

Anfängliche Zweifel, dass das gewählte System nur die Administration unterstütze und die Lehrpersonen belastet, konnten rasch zerstreut werden. Zentrale Qualitätspunkte waren im Kernbereich Unterricht die konsequente Erarbeitung von schulinternen Lehrplänen in allen Fächern, die verlangte Semesterplanung, die vorgeschriebenen Hospitationsbesuche, aber auch die neu eingeführten Mitarbeitergespräche. Im Weiteren erreichten wir eine Transparenz und Vereinheitlichung administrativer Abläufe, ohne vom gesunden Menschenverstand abzuweichen. Nicht zu unterschätzen ist die Akzeptanz einer ISO-zertifizierten Berufsschule in der Wirtschaft und bei den Berufsverbänden. Die Berufsschule wurde als gleichwertiger, qualitäts- und resultatsbewusster Partner erkannt, akzeptiert und eingebunden. Als durchaus positiv kann auch bewertet werden, dass durch die eingeführte Prozessstruktur und die gelebten Regelkreise ein Rückfall in die Unbeweglichkeit nicht mehr möglich ist. Die Schule bleibt aktuell, qualitätsbewusst und innovativ. Als grösste Bildungsstätte innerhalb des Kantons Graubünden hat die Gewerbliche Berufsschule Chur auch eine gewisse Vorbildfunktion. Mit der erfolgreichen Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems kann die GBC bei Bedarf auch beratend in dieser Thematik agieren. Bei Bedarf und Auftrag durch das kantonale Amt für Berufsbildung ist sicher auch eine Projektbegleitung anderer Institutionen möglich.

Weiterentwicklung:

In den nächsten Jahren wird sich die Gewerbliche Berufsschule Chur noch vermehrt auf den Ausbau einer kontinuierlichen Unterrichtsentwicklung konzentrieren. Zudem interessiert sich die Schulleitung stark für mögliche Benchmarking-Modelle unter Berufsschulen. Sicher werden in den nächsten Jahren

Instrumente zur Überprüfung der Qualität einer Institution implementiert. Die Berufsschule Chur ist interessiert an der Mitarbeit beim Entwickeln solcher Instrumente. Dabei möchte sie mithelfen, dass praktikable, schul- und unterrichtsgerechte Modelle verwirklicht werden, in welchen der pädagogische wie auch der wirtschaftliche Teil gleichwertig berücksichtigt sind. Bereits heute arbeiten wir mit der Teilnahme am KWE-Bundesprojekt in diesem Bereich aktiv und führend mit. Schade nur, dass das Projekt nun ausläuft und die interessante Thematik nicht weiterentwickelt werden kann, da die finanzielle Unterstützung durch den Bund entfallen wird. Dank laufender Systemanpassungen und externem Controlling wird die Flexibilität aller an der Gewerblichen Berufsschule Chur Beteiligten hochgehalten. Wir bleiben aktuell und haben die Instrumente, um künftigen Anforderungen und Änderungen zielgerecht, zeitgerecht und qualitätsbewusst zu begegnen.

Schule:	Institut für berufliche Weiterbildung Graubünden	Kanton:	GR
Adresse:	Ringstrasse 34, 7004 Chur		
Direktion:	Stefan Eisenring		
Anzahl Studierende:	ca. 250 (nur Lehrgänge, exkl. Kurse)		
Anzahl Lehrkräfte:	ca. 300 im Nebenamt		
Zertifiziert:	2001, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Wissen als Chance!

Dem Leitbild des IbW Graubünden ist zu entnehmen: «Wir fördern Qualität. Lehrpersonen, Studenten und Schulleitung unterziehen sich einer permanenten Leistungskontrolle. Wir vereinfachen und standardisieren Arbeitsabläufe». Im Weiteren haben wir uns gemäss Leitbild zum Ziel gesetzt, unsere Mittel unternehmerisch einzusetzen und effizient zu arbeiten. Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems unterstützt diese Zielsetzungen. Ein solches System hilft, Transparenz zu schaffen.

Das IbW Graubünden hat sich bereits frühzeitig mit der Qualitätssicherung auseinander gesetzt. Im Jahre 1996 beschloss der Vorstand des IbW Graubünden, die Qualitätssicherung nach der 2Q-Methode von Prof. Dr. Karl Frey der ETH Zürich einzuführen. Im Januar 1998 konnte schliesslich das IbW als erste Schule im Kanton Graubünden erfreut das 2Q-Zertifikat der Frey Akademie Zürich entgegennehmen.

Als durch die Revision des Berufsbildungsgesetzes der Druck aufkam, dass inskünftig nur noch jene Schulen subventioniert werden, welche über ein Qualitätsmanagementsystem verfügen, hat sich das IbW Graubünden zum BBT-Projekt «Zertifizierung berufsbildender Schulen Z-BBS» angemeldet. Durch die Empfehlungen unserer Aufsichtsbehörde wurden wir in unserem Vorhaben bekräftigt. Unsere Bemühungen wurden im November 2001 mit der erfolgreichen Übergabe des ISO-Zertifikates durch die Firma SQS belohnt.

Qualität ist, was der Kunde will. Mit dieser Aussage setzen wir unsere Kunden (unsere Studierende) in den Mittelpunkt unserer Qualitätsbemühungen. Qualität ist jedoch nicht nur auf unsere Kunden ausgerichtet, sie muss ebenso von allen Mitarbeitern gelebt und getragen werden.

Resultat:

Durch die Qualitätsinitiative des BBT konnte die Führungsqualität des IbW Graubünden erhöht werden.

Unsere Prozessabläufe sind standardisiert. Kritische Erfolgsfaktoren geben Auskunft über Erfolg und Misserfolg eines Prozesses. Sie zeigen und fördern Stärken und Qualitäten, die notwendig sind, um am Markt erfolgreich zu sein und die Kundenerwartungen dauerhaft erfüllen zu können. Das IbW Graubünden hat sechs Erfolgsfaktoren festgelegt. Mindestens einmal jährlich fragt sich die Führung des IbW Graubünden auf Grund dieser Erfolgsfaktoren: Wo stehen wir, haben wir die Ziele erreicht, wohin wollen wir? Anlässlich des vor kurzem durchgeführten alljährlichen Schulführungsreviews wurden die verschiedenen Messwerte ausgewertet und die Entwicklung über mehrere Jahre aufgezeigt. Nach dieser kritischen Hinterfragung wurden die neuen Ziele definiert und daraus die Massnahmen mit Verantwortlichkeiten und Terminen abgeleitet. Zuerst werden jene Massnahmen umgesetzt, welche mit wenig Aufwand eine Wirkung versprechen.

Dank der Einführung des Q-Systems konnten für die Erfolgsfaktoren Messgrössen und Messwerte definiert werden. Mittels geeigneter Methoden wurden für die Beurteilung dieser Messgrössen Kennzahlen erhoben und damit der Ist-Zustand beschrieben. Am Schulführungsreview erfolgte die gemeinsame Bewertung der erhobenen Zahlen und Statistiken. Da das System bereits seit drei Jahren besteht und die entsprechenden Messwerte regelmässig erhoben werden, ist eine Beurteilung über mehrere Jahre möglich. Entsprechend dieser Auswertungen können Ziele für das Folgejahr getroffen und konkrete Massnahmen vereinbart werden.

Die Einführung des Qualitätsmanagementsystems hat uns ermöglicht, durch konkrete Statistiken unsere Schwachstellen aufzudecken und anzugehen. Mitarbeiter und Kunden haben die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge zu melden, welche ernst genommen und aktiv bearbeitet werden. Unsere Kunden haben an den Befragungen die Möglichkeit, die Unterrichtsqualität positiv zu beeinflussen. Die Lehrpersonen erhalten durch die Studentenbefragungen die notwendigen Rückmeldungen. Es liegt auf der Hand, dass die Administration seit der Einführung dieses Projektes mit zusätzlicher Arbeit belastet wurde. Für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des IbW Graubünden ist diese Arbeit aber unbedingt notwendig.

Weiterentwicklung:

Seit der erfolgreichen ISO-Zertifizierung im November 2001 wurden an unserem Institut zwei Routineüberprüfungen durchgeführt und wir stehen heute kurz vor der Rezertifizierung. Wir sind auch weiterhin bestrebt, die Qualitätsauszeichnung nach ISO zu erreichen.

Nach der ersten Zertifizierung hat sich das IbW Graubünden für die Mitarbeit im BBT-Projekt «Kontinuierliche Weiterentwicklung KWE» entschieden. Ziel dieses Projektes ist es, zusammen mit anderen Schulen gemeinsame Indikatoren festzulegen. Bis anhin fanden in diesem Projekt diverse Workshops statt mit zusätzlichen Coaching-Tagen. Von den verschiedenen Schulen wurden Kennzahlen erhoben und in einem Benchmarking-Tool erfasst.

Schule: LBBZ Plantahof
Adresse: 7302 Landquart
Direktion: Peter KÜchler
Anzahl Studierende: 260
Anzahl Lehrkräfte: 15
Zertifiziert: 2002, ISO 9001:2000

Kanton: GR

Beweggründe:

Aktion

1999 entschied die Regierung des Kantons Graubünden, den landwirtschaftlichen Beratungsdienst, der im Landwirtschaftsamt in Chur eingegliedert war, an die landwirtschaftliche Schule Plantahof zu verlegen. Am Plantahof sollte ein landwirtschaftliches Bildungs- und Beratungszentrum entstehen. Am 1.1.2000 wurde mit dem Fusionsprojekt gestartet. Es beinhaltete eine eigentliche Organisationsentwicklung. Die beiden Bereiche Bildung und Beratung arbeiteten zuvor teilweise in denselben Bereichen (Weiterbildungsangebote, Beratungsleistungen), wiesen aber eine sehr unterschiedliche Führungs- und Kommunikationskultur auf. Wir sahen in der ISO-Zertifizierung ein geeignetes Werkzeug, um diesen Fusionsprozess gesteuert und gezielt zu vollziehen und von allem Anfang an Struktur und Klarheit in die einzelnen Arbeitsbereiche zu bringen.

Reaktion

Auf Grund der Vernehmlassung zum neuen Berufsbildungsgesetz nahmen wir zur Kenntnis, dass künftig von allen berufsbildenden Schulen eine Qualitätssicherung verlangt wird. Da unsere Institution neben der Bildung auch den Beratungsdienst umfasst und ein Tagungszentrum sowie einen Gutsbetrieb führt, entschieden wir uns für die Zertifizierung nach der ISO-Norm.

Entwicklungsschritte

Aus anderen Unternehmen war uns die ISO-Zertifizierung bekannt. Mit der konsequenten Prozessorientierung der neuen ISO-Norm 9001:2000 wurde das System auch für uns interessant. Wir versprachen uns durch die Erarbeitung der Arbeitsprozesse und die klare Einteilung unserer vielfältigen Tätigkeiten in Prozessfeldern, Haupt- und Subprozesse Transparenz für jede/n Mitarbeiter/in und eine klare Profilierung jeder Teilarbeit in einem sinnvollen Ganzen. Mit der Klarheit über die ablaufenden Prozesse stiegen wir im Jahre 2003 in das kantonale Projekt NPM ein und erarbeiteten die Produktpalette.

Resultat:

Die Resultate sind erfreulich und äusserst positiv. An erster Stelle erwähnenswert ist bestimmt die Tatsache, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unser «ISOPLANTA» mittragen. Der Prozess der kontinuierlichen Weiterentwicklung haben wir in unsere tägliche Arbeit eingebaut. Verschiedene Abteilungen sind froh über die nun klaren Arbeitsabläufe und die einheitlichen Formulare (insbesondere das Rechnungswesen, die für die Raumreservation zuständige Stelle und die gesamte Kursorganisation). Das Leitungsteam hat ein Instrument in die Hände erhalten, mit dem sich ein Unternehmen effizient und effektiv führen lässt, ohne dass ein unnötiger Wasserkopf oder Papiertiger entsteht. Insbesondere die Unterrichtsqualität hat von der Zertifizierung profitiert, ich denke vor allem an die Unterrichtsvorbereitung und -nachbereitung und an die neu eingeführte 360-Grad-Visitation. Die verschiedenen Kundenbefragungen liefern uns wichtige Erkenntnisse. Wir sehen uns in der glücklichen Lage, über ein sehr engagiertes und bei allen Mitarbeiter/innen anerkanntes internes Auditorenteam zu verfügen.

Weiterentwicklung:

In erster Linie geht es im kommenden Jahr darum, die Controlling-Instrumente von ISOPLANTA und des NPM-Projekts GRiforma aufeinander abzustimmen und Synergien herzustellen.

Der Managementreview gewinnt mit jeder Durchführung an Profil und verliert die «theoretischen» Teile zu Gunsten von Elementen, die unserer Führungsphilosophie und unserer Arbeitsweise entsprechen.

Der jährliche externe Audit fördert weiterhin Schwachstellen und Verbesserungspotenzial zu Tage, welche wir auszumerzen versuchen.

Im Moment haben wir nicht die Absicht, unser Q-System in Richtung TQM weiterzuentwickeln oder ein zusätzliches System wie etwa eduQua hinzuzufügen.

Scuola:	Scuola professionale Poschiavo	Cantone:	GR
Indirizzo:	Via da Melga 63		
Direzione:	Agostino Lardi		
Numero degli studenti:	60 - 65		
Numero degli insegnanti:	4		
Certificato:	2000 ISO 9001, 2003 ISO 9001:2000		

Motivazioni:

Nel 1998 la Scuola professionale di Poschiavo (SPP) ha aderito al progetto di certificazione sulla qualità secondo la norma ISO 9001 lanciato e sostenuto dall'Ufficio federale della formazione professionale e della tecnologia (UFFT). Con questo progetto i responsabili della scuola hanno voluto affrontare le sfide del futuro, impegnandosi in un processo evolutivo, dove il miglioramento continuo e il controllo della qualità nell'insegnamento sono elementi fondamentali per il successo, per l'efficienza e la dinamicità di una scuola come la nostra, a vocazione professionale.

La posizione geografica della nostra Valle ci obbliga ad essere innovativi se non vogliamo rimanere fuori dal mondo e grazie a questo progetto abbiamo gettato le basi per una serie di altri progetti che di anno in anno si sono sviluppati sotto il tetto della SPP.

La premessa fondamentale per un programma di qualità innovativo sono il suo riconoscimento internazionale, la sua possibilità di confronto e soprattutto la sua efficienza rispetto all'evoluzione della scuola. La qualità raggiunta deve poter essere confrontata anche su scala mondiale e deve corrispondere ad uno standard internazionale.

Affinché una scuola sappia garantire a lungo termine le capacità di assicurare delle prestazioni di qualità è necessario riesaminare periodicamente la soddisfazione delle prestazioni.

Il lavorare con obiettivi annuali e con visioni, non solo a breve termine, favorisce il riesame periodico e garantisce una visione d'insieme dell'andamento scolastico, migliorando la qualità dell'insegnamento del singolo e di conseguenza di tutto l'istituto scolastico.

I membri della Commissione di sorveglianza della SPP sono convinti che con la certificazione ISO 9001 la scuola sia in grado di sviluppare una vera e propria cultura d'istituto, dove il singolo si identifica nel proprio ruolo.

La scuola attraverso l'interfaccia con le aziende trasmette conoscenze e esperienze in sintonia con la società che lavora e che produce. Non da ultimo, grazie al progetto ISO, le scuole professionali e il mondo economico parlano finalmente lo stesso linguaggio.

Risultati:

Durante il corso scolastico 2002/2003 la nostra scuola, in base all'esperienza consolidata negli ultimi anni, ha rielaborato il sistema di gestione. Con l'aiuto di un consulente esterno è stato possibile rendere il sistema più semplice e meglio adattato alle esigenze della scuola.

Con l'ausilio di un piano d'implementazione del SQ, elaborato durante l'anno scolastico, sono stati riveduti vari processi, ridefiniti e razionalizzati gli indicatori di processo. Le modifiche e gli adattamenti apportati al sistema di gestione rispondono alla nuova norma ISO 9001:2000.

Tutti i collaboratori sono stati chiamati ad un impegno maggiore per la ricerca di un miglioramento della qualità. Il lavoro di gruppo ha portato ad uno scambio di esperienze utile per raggiungere gli obiettivi pianificati insieme all'inizio dell'anno scolastico. La politica della qualità viene condivisa dall'autorità scolastica, dal corpo insegnanti e dal personale addetto ai lavori.

Il lavoro per arrivare al rinnovo triennale della certificazione in modo positivo ha favorito la collaborazione e la comunicazione tra gli insegnanti e ha portato ad una responsabilizzazione individuale e collettiva nel raggiungimento degli obiettivi della scuola.

La nuova documentazione porta ad un lavoro più sistematico e trasparente, facilitando la reperibilità delle informazioni. La validità del sistema assicura l'adempimento delle norme ISO 9001:2000.

L'innovazione e la qualità dell'insegnamento sono due esempi di aspetti pedagogici importanti dei quali il SQ tiene conto. Il lavoro individuale non è più sufficiente laddove risultano sempre più indispensabili l'interdipendenza positiva di ruoli e di persone. La responsabilità, la partecipazione,

l'autovalutazione, la collaborazione, la comunicazione, l'autonomia, il lavoro di gruppo e l'analisi dei programmi sono parte integrante della pedagogia moderna.

Il SQ garantisce un'evoluzione continua anche nel campo pedagogico. Adeguarsi alle situazioni che si presentano di anno in anno o di volta in volta richiede flessibilità e comporta un'analisi attenta e mirata.

In questo contesto credo di poter affermare che con le nuove infrastrutture tecnologiche realizzate (costruzione di una aula d'informatica e un'aula di videoconferenze), la scuola professionale ha preparato le basi tecnologiche necessarie per affrontare il futuro. La partita nell'ambito della formazione e della riqualifica professionale è aperta e da giocare fino in fondo.

La SPP ha partecipato alla realizzazione di un progetto avente lo scopo di avvicinare il mondo della azienda a quello della scuola professionale e viceversa, implementando le ICT con criteri di qualità, così come sperimentato a vari livelli nel Grigioni di lingua italiana nell'ambito dell'esperienza Progetto Poschiavo. La nostra scuola professionale prova a rispondere adeguatamente ed in tempi brevi alle esigenze del mondo del lavoro, economico e tecnologico.

Attualmente i responsabili della formazione permanente e della riqualifica professionale, oltre ad offrire corsi d'aggiornamento, sono impegnati intensamente con due progetti:

- Progetto capr@

si occupa della valorizzazione e caratterizzazione dei prodotti lattiero-caseari caprini attraverso la valutazione di correlazione tra essenze pascolate e qualità del latte e dei formaggi. Ulteriori informazioni su questo progetto sono disponibili sul sito www.polo-poschiavo.ch/progettocapra.

- Progetto form@zione

s'intende individuare percorsi formativi in ambiti di intervento innovativi (servizi, nuove tecnologie e informazione), utilizzando modalità di informazione e diffusione efficaci, attuando interventi relativi alla promozione dell'occupazione e dell'imprenditorialità, con particolare riguardo alle pari opportunità ed ai giovani.

La SPP mette al centro delle attività la qualità dell'insegnamento, che valuta e misura puntualmente. Fa tutto il possibile per sviluppare anche quantitativamente la formazione, mantenendo, come punto di riferimento, la realtà professionale ed economica della Valle.

Sviluppo:

Il sistema qualità è accettato e condiviso da tutto il personale dell'istituto. Per il futuro la SPP desidera implementare gli indicatori ritenuti validi per la gestione della qualità. Desidera inoltre consolidare la propria offerta di corsi innovativi legati alle esigenze che emergono dal territorio, affermando ulteriormente la propria posizione di centro di competenza per quanto riguarda la formazione a distanza.

Ulteriore obiettivo è ampliare la collaborazione con l'ISFP di Lugano per poter potenziare la nostra offerta nella nostra area di riferimento. Resta di primaria importanza la collaborazione e l'interazione con tutte le istituzioni alle quali fa capo la scuola professionale.

Inoltre, sono in fase di studio nuovi progetti che contribuiranno ad aumentare la visibilità della SPP nell'area della Svizzera italiana, ma non solo. Infatti, sono stati presi contatti per la realizzazione di progetti di formazione per tutto l'arco alpino.



Neue Mitarbeiter leben sich aufgrund des vorhandenen Schulführungshandbuchs schneller in den Schulablauf ein

Grâce aux manuels de gestion les nouveaux collaborateurs intègrent plus rapidement les activités scolaires

Grazie ai manuali di gestione scolastica a disposizione i nuovi collaboratori possono essere integrati più velocemente nelle attività scolastiche

Schule:	Berufsbildungszentrum Emmen	Kanton:	LU
Adresse:	Oberhofstrasse 45, 8020 Emmenbrücke		
Direktion:	Herbert Eugster		
Anzahl Studierende:	1100		
Anzahl Lehrkräfte:	55 (Haupt- und Nebenamt)		
Zertifiziert:	2003, ISO 9001:2000, eduQua		

Beweggründe:

Einerseits Standard-/Zielvorgabe des Kantons, andererseits Anreiz und Motivation für Veränderungsprozesse in und aus den eigenen Reihen.

Resultat:

Auf Grund der klaren Prozessbeschreibungen haben wir heute auf allen Stufen eine verbesserte Strukturierung des Schulbetriebs.
Systematisierung der Schulentwicklung (Schulleitungsreview, Zielsetzungsprozesse, Feedbacksysteme etc.).

Weiterentwicklung:

Nach den Standards des Qualitätssystems (interne und externe Audits, Evaluationen, Schulentwicklungen).

Schule:	Elektro-Ausbildungszentrum Zentralschweiz	Kanton:	LU
Adresse:	Technikumstrasse 1, 6048 Horw		
Direktion:	Peter Knüsel		
Anzahl Studierende:	800		
Anzahl Lehrkräfte:	42		
Zertifiziert:	2003, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Aus der geschichtlichen Entwicklung heraus hat unser Verband VZEI 1997 gemeinsam mit dem ZEV den Neubau am heutigen Standort in Horw bezogen. Der Ausbau und die Grösse der Schule bewog die Verantwortlichen, sich neu zu orientieren.

Im Jahre 1999 starteten wir gemeinsam mit dem Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT das Qualitätsentwicklungsprojekt ISO-Zertifizierung für berufsbildende Schulen. Mehr Effizienz, Analyse sämtlicher Prozessabläufe im Ausbildungszentrum und natürlich die Hoffnung auf eine Qualitätssteigerung bildeten die Beweggründe für die Teilnahme an diesem Projekt.

Zusätzlich motivierend für ein Mitmachen an diesem Qualitätsprojekt war die Tatsache, dass die höheren Fachprüfungen sowie die Berufsprüfungen mit eidg. Fachausweis ab dem Jahre 2004 teilweise in den zertifizierten Schulen durchgeführt werden können.

Resultat:

Als Etappenziel wurde unsere Schule am 14. März 2003 durch die SQS zertifiziert.

Durch diese Qualitätsinitiative haben wir sehr kostengünstig dieses Ziel erreicht.

Zusätzlich bildete die Einbindung in das BBT-Projekt auch Möglichkeiten, sämtliche Betriebsabläufe zu analysieren und zu optimieren. Ohne Unterstützung durch das BBT hätten wir dieses Qualitätsprojekt kaum verwirklicht!

Als überaus wichtig erachten wir die Unterrichtsqualität mit zugehöriger Lernkontrolle, die Kundenorientierung und die Transparenz in der Ausbildung.

Nachteilig kann die enorme zeitliche Belastung der beteiligten Personen genannt werden.

Das Erarbeiten des Qualitätshandbuches mit Arbeitsabläufen nach festgelegten Qualitätsrichtlinien in fünf Prozessfeldern legte uns die Vielseitigkeit sowie die Qualität der Prozessgliederung dar.

Weiterentwicklung:

Wir streben eine kontinuierliche Weiterentwicklung in Sachen Qualität an.

Interne und externe Audits dienen zur Überprüfung der Qualität. Diese schaffen im Prozess

Verbesserungsvorschläge für das gesamte Schulwesen und fördern damit dessen Qualität.

Momentan arbeiten wir an unserem selbst erarbeiteten Handbuch, da die Qualitätssicherung im Schulwesen für uns sehr wichtig ist.

Damit die Qualität der Weiterbildungsangebote gesichert und weiterentwickelt werden kann, ist eine Zertifizierung mit eduQa in 2 bis 3 Jahren eine mögliche Variante der Qualitätssicherung.

Schule:	Berufsschule Verkehrswegbauer	Kanton:interkantonal
Adresse:	Postfach, 6210 Sursee	
Direktion:	Peter Häusermann	
Anzahl Studierende:	640	
Anzahl Lehrkräfte:	12 im Haupt- und 80 im Nebenamt	
Zertifiziert:	2003, ISO 9001:2000	

Beweggründe:

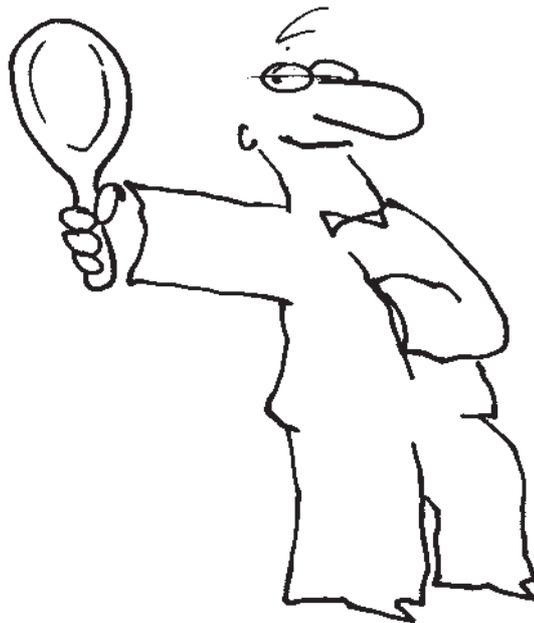
Da gegen 80 % der Strassenbauunternehmen mit einem Q-Managementsystem ausgerüstet sind, war es gegeben, dass auch die Berufsschule Verkehrswegbauer diesen Stand aufweisen muss. Als Verbandsschule die Lehrlinge aus allen Deutschschweizerkantonen ausbildet, haben wir enorme und anspruchsvolle administrative Aufgaben zu bewältigen. Für eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung ist ein gut funktionierendes Q-System von grossem Vorteil.

Resultat:

Bereits vor der Zertifizierung waren unsere Arbeitsabläufe allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern relativ gut bekannt und liefen organisiert und koordiniert ab. Mit der Einführung eines Q-Systems ist unser ganzes Wirken aber viel transparenter geworden. Zielvorgaben auf allen Stufen, ob in der Administration oder beim schulischen Unterricht, sind klar formuliert und werden auch kontrolliert. Kundenwünsche gelangen nun bis zu den Verantwortlichen und damit kann auf vorhandene Nonkonformitäten sofort reagiert werden. Viele statistische Werte sind jetzt systematisch erfasst und erleichtern der Schulleitung die Arbeit besonders im finanziellen Teil.

Weiterentwicklung:

Vor allem geht es uns darum, die gesetzten Q-Ziele auch umzusetzen. Unser Augenmerk wird also darauf gerichtet sein, Erfolge eindeutig festzustellen und alle Mitarbeiter zu einem 100-prozentigen Mitmachen zu motivieren. Der Prozess Lehrerbetreuung muss intensiviert werden. Die methodisch und didaktische Vermittlung des Unterrichtsstoffes muss auf ein hohes Niveau gebracht werden. Diese beiden Punkte sind Hauptschulführungsziele für 2004. Aber auch das schnellstmögliche Realisieren der zweijährigen Grundausbildung ist ein erklärtes Ziel von Verband, Aufsichtskommission und Schulleitung. Damit kann auch schwächeren, aber willigen Schulabgängern die Entwicklung zum angesehenen Fachmann ermöglicht werden.



Dank ISO kennen wir nun unsere Schwächen und Stärken

Grâce à ISO nous connaissons nos forces et nos faiblesses

Grazie a ISO conosciamo ora i nostri punti forti e le nostre debolezze

Ecole:	Centre Neuchâtelois d'Intégration Professionnelle CNIP	Canton:	NE
Adresse:	Site Dubied 12, 2108 COUVET		
Direction:	Daniel Huguenin-Dumittan		
Nombre d'élèves:	120		
Nombre d'enseignants:	40 tout l'encadrement		
Certifié:	2001, ISO 9001		

Motivations:

Le CNIP est une institution de formation professionnelle qui offre l'opportunité d'intégrer et de réinvestir un univers industriel en constante évolution. Pour atteindre cet objectif, le CNIP se doit de développer des structures en conformité avec les réalités industrielles.

Il devient rare aujourd'hui de trouver une entreprise ayant une place importante sur le marché et n'étant pas au bénéfice d'une certification officielle mettant en valeur ses qualités dans l'organisation de son travail. Souvent, cette certification devient une condition imposée quand il s'agit d'accéder à un nouveau marché. Si le CNIP désire devenir un partenaire reconnu et efficace, il se doit également d'être au bénéfice d'une telle certification.

Le CNIP développe un système de formation professionnelle unique, individualisé et susceptible d'évolution permanente. A ce titre, il doit être doté d'un instrument de gestion de la qualité et le passage par une certification de type ISO nous a paru incontournable.

Voilà pourquoi le CNIP a saisi cette chance que le projet de certification des écoles à vocation professionnelle (C-EVP) de l'OFFT lui offrait.

Résultats:

Cette initiative qualité nous a énormément aidé à mettre sur pied notre Centre dont les structures faisaient défaut.

Toute notre documentation (env. 450 documents) est maintenant centralisée sur notre réseau intranet avec un accès possible par tous nos collaborateurs. Cette documentation est gérée et se trouve à un seul et unique endroit.

La sécurité a été revue dans son ensemble.

Nous avons développé notre système de production avec des ordres de travail, des contrôles systématiques par AQL, une méthodologie sous contrôle au moyen d'un nouveau logiciel (DECA).

Les audits internes nous permettent de détecter des manquements dans les procédures.

Notre système de non-conformités--améliorations--avis de défaut nous permet d'évoluer dans tous les domaines et nous obligent à rester éveillés et à éviter les temps morts.

Actuellement, nous sommes en train de développer un tableau de bord avec indicateurs afin d'encore mieux gérer le CNIP.

Nos tâches sont groupées par importance:

1. les projets du DEP à long terme sous SharePoint,
2. les missions internes à moyen terme,
3. les NC à court terme.

Plusieurs types de séances sont organisées régulièrement en fonction des différentes tâches:

1. Les revues de direction, deux fois par année, pour les projets à long terme,
2. Les séances hebdomadaires de direction pour les missions,
3. Les séances hebdomadaires pour les NC et les libérations de nouveaux documents.

Nous avons créé un site Internet www.cnip.ch.

Nous avons élaboré un nouvel organigramme avec trois piliers distincts.

La communication est maintenant basée sur Outlook, tous les cadres du comité de direction travaillent avec un agenda Axim synchronisé avec Outlook.

Des évaluations des formateurs par les apprenants ainsi que des entretiens de développement (DEP) font partie de nos procédures.

Développements:

Nous essayerons de passer de la version ISO 1994 à la version 2000 en décembre de cette année
Nous venons de remettre une demande de certification Eduqua à proFormations pour mai 2004
Nous avons débuté la sécurité par solution de branche MSST.
Nous souhaitons nous lancer dans la certification EN 14001 sur l'environnement incluant le recensement de nos énergies et déchets au début 2004.

Ecole:	Centre professionnel du Littoral neuchâtelois	Canton:	NE
Adresse:	Maladière 84, 2007 Neuchâtel		
Direction:	Claude-Alain Vuille		
Nombre d'élèves:	2700		
Nombre d'enseignants:	270		
Certifié:	2001, ISO 9001:2000		

Motivations:

Outre l'impulsion législative incontournable, il s'est agit avant tout de mettre en place un système de management.

Le choix du système s'est très naturellement orienté vers la norme ISO. Sa version 2000 ayant été "nettoyée" des défauts rédhibitoires de la version précédente, c'est ISO 9001 qui a été choisi.

Résultats:

Un outil efficace de gestion PAR la Qualité. Sans pouvoir chiffrer cette affirmation, nous sommes persuadés qu'il permet d'éliminer énormément de coûts de non-qualité. De plus, l'introduction à la place de travail des nouveaux/nouvelles collaborateurs/collaboratrices est plus rapide et les remplacements ponctuels plus aisés. La majorité des écoles du CPLN déclarent ne plus pouvoir se passer des outils mis en place.

De nombreuses activités sont désormais effectuées à temps et correctement du premier coup, sur la base de procédures et de documents simples et complets. Le temps ainsi gagné est mis à profit pour des réflexions et des projets de développements porteurs de valeur ajoutée.

Naturellement, il faut veiller à maintenir les procédures en adéquation avec la réalité "au quotidien". Des auditeurs internes rigoureux, une dynamique d'amélioration continue efficace sont alors indispensables.

Développements:

Un prochain grand développement sera l'élaboration d'un tableau de bord avec des indicateurs pertinents. Le pilotage de l'amélioration de la Qualité des prestations en sera ainsi grandement facilité, voire objectivement mesurable. Il serait de plus souhaitable, à des fins de benchmarking, qu'une base commune à tous les établissements de formation professionnelle voie le jour.

Le système mis en place au CPLN améliore très nettement la qualité de l'organisation des écoles. Pour ce qui est des prestations pédagogiques, ce ne sont pas des procédures et des formulaires qui permettent d'en garantir la qualité; dans ce domaine, nous travaillons au développement d'un outil particulier.

Ecole:	CPMB	Canton:	NE
Adresse:	Longues-Raies 11 2013 COLOMBIER		
Direction:	Pierre Ingold		
Nombre d'élèves:	730		
Nombre d'enseignants:	58 (17 plein temps et 41 temps partiel) = 31,2 équivalent plein temps		
Certifié:	2000 ISO 9001, 2003 ISO 9001:2000		

Motivations:

Dans un premier temps, la décision de se lancer dans la certification a été prise au niveau cantonal, à la conférence des directeurs. Au préalable nous avons décidé que l'ensemble des écoles professionnelles du canton s'engageraient dans cette opération en cas de vote positif.

Le temps de réflexion a été d'à peine plus d'une semaine.

Comme nous avons depuis plusieurs années le désir de formaliser de manière plus précise notre fonctionnement, c'était là une bonne occasion.

Notre organisation était liée essentiellement à des personnes, ce qui n'était pas judicieux et posait problème en cas d'absence des éléments-clés.

Obtenir l'adhésion de tous ne fut pas aisé, surtout au niveau des enseignants. L'art de vulgariser du chef qualité fut déterminant.

La définition précise du périmètre de certification et la non ingérence du système dans la relation maître-élève a permis de sauvegarder l'aspect humaniste que nous avons toujours défendu.

Résultats:

La parfaite compréhension du système par notre chef qualité et le délai relativement court jusqu'à la certification nous ont obligés à établir une planification serrée. Cela a eu pour avantage une bonne mobilisation par l'attrait de la nouveauté, d'une part et a permis de conserver la qualité de la motivation chez un grand nombre de collaborateurs, d'autre part.

La réputation "paperassière" du système qualité ne s'est pas du tout confirmée chez nous dans la mesure où nous avons réussi à éliminer le superflu.

Réfléchir à notre manière de fonctionner a été généralement apprécié et a permis, en phase préparatoire, de corriger des erreurs ou des imperfections de fonctionnement.

Le management du CPMB a gagné en lisibilité, car les processus et les procédures sont compris par les gens concernés.

Le partage des compétences est plus clair : "on sait qui fait quoi" !

La mise en oeuvre de la revue de direction a permis une participation plus large aux prises de décision et à la fixation des objectifs de la maison.

Les audits internes fonctionnent à satisfaction et permettent une analyse critique de tous les acteurs du système qualité.

Ces divers éléments ont contribué à améliorer la communication au sein du CPMB.

Globalement, les enseignants, le personnel des divers services et la direction se disent satisfaits de l'expérience qualité. Certains indicateurs de notre tableau de bord l'indiquent clairement.

Nous sommes aussi conscients que des progrès restent à accomplir.

Développements:

A la suite du renouvellement de notre certification ISO 9001, nous allons améliorer l'adéquation de notre système à la norme 2000. Cela implique notamment la mise en place d'un logiciel de gestion documentaire afin de mieux maîtriser l'ensemble du système. La conséquence immédiate est de pouvoir disposer de moyens financiers, or cela n'apparaît guère un souci majeur, en ce domaine, de la Confédération et de l'OFFT en particulier.

On peut souligner aussi que certains auditeurs ont propension à proposer des mesures sans connaître les implications financières. C'est un peu facile !

Nous pensons aussi qu'il faut constamment se poser la question de savoir si le système nous rend service ou si c'est nous qui rendons service au système. Nous observons que chez quelques spécialistes qui ont franchi ce Rubicon la réponse n'est plus très claire. Pour notre part, si nous constatons que le deuxième terme de l'alternative était vrai, nous serions pour le moins perplexes. Il faut savoir raison garder!

Ecole:	CIFOM, Centre intercommunal de formation des Montagnes neuchâteloises	Canton:	NE
Adresse:	Rue de la Serre 62, 2300 La Chaux-de-Fonds		
Direction:	Jean-Pierre Brügger		
Nombre d'élèves:	310		
Nombre d'enseignants:	200		
Certifié:	2001, ISO 9001:2000		

Motivations:

Niveau stratégique :

- La nLFPr impose l'utilisation de système de gestion de la qualité aux institutions de formation (peut-être condition future pour l'octroi des subventions fédérales)
- Projet global, fédérateur et mobilisateur > élan cantonal (CPLN; CPMB, CNIP)
- Revalorisation de la formation professionnelle, le rôle du Centre doit se justifier dans un environnement évolutif
- Maîtrise des coûts de la fonction publique
- Connaître ses prestations, mieux définir le rôle du Centre, définir des objectifs stratégiques
- Reconnaissance nationale et internationale (ISO est le standard utilisé par l'UE) ; image externe du Centre > forme de garantie pour nos partenaires
- Désir de mettre en place un système d'amélioration continue de la qualité de nos prestations
- Diffusion d'une « culture qualité »

Niveau organisationnel :

- Formalisation des activités pour tendre vers une plus grande efficacité organisationnelle
- Découverte des forces et faiblesses de notre manière de travailler et identification des dysfonctionnements
- Définition du rôle de chacun au sein du Centre et clarification des responsabilités et des canaux de communication
- Transparence de l'organisation (interne et externe au Centre)

Résultats:

- La gestion par processus oblige à une approche systémique qui abolit le chacun pour soi > décloisonnement des écoles > gain dans la communication (les gens ont appris à mieux se connaître et à partager leurs idées)
- L'intégration de nouveaux collaborateurs est grandement facilitée par la présence d'une description des processus, idem pour les travaux administratifs peu courants
- Toutes les procédures, instructions de travail et les formules standards sont disponibles immédiatement sur le réseau informatique et une gestion informatique des documents (classement, archivage) et mise en place de manière homogène dans tout le Centre
- Les organes de direction et l'organisation du management ont été modifiés et correspondent mieux au fonctionnement du Centre
- Mise en place d'indicateurs (Tableau de bord DG) qui permettent de piloter le Centre
- Responsabilisation à tous les niveaux > par son implication, chacun peut être partie prenante (PAM)
- La prise en charge et le suivi des plaintes ou de propositions d'amélioration sont systématisés
- L'évaluation de l'enseignement (notre principal processus) est une aide pour l'échange entre le corps enseignant et les apprenants
- Adoption d'une culture d'amélioration continue notamment par l'utilisation de la boucle régulatrice de la qualité (planifier – exécuter – contrôler – améliorer)
- Des ressources doivent être dégagées pour maintenir le système qualité
- Problème lié à la gestion de la documentation (paperasserie)

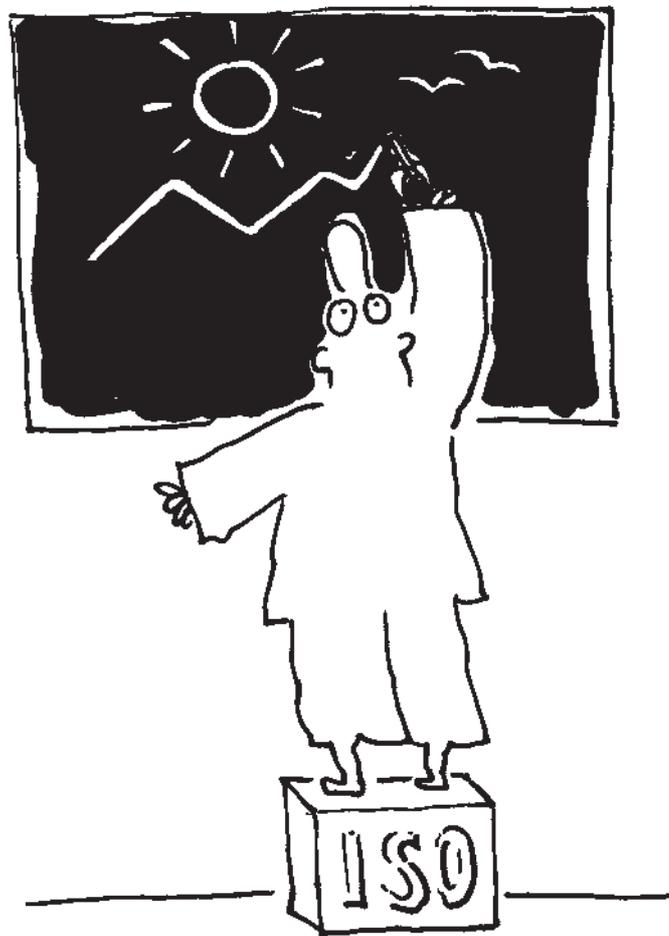
Développements:

Acquisition d'un logiciel pour gérer plus efficacement la documentation existante

Tendre vers une réduction de la paperasserie > allègement du volume des documents du système qualité (IT)

Evolution naturelle du système grâce aux outils d'amélioration continue déjà mis en place (boucle régulatrice de la qualité, revue de direction, audits internes, audits croisés, PAM, ..)

Développement benchmarking avec autres centres de formation prof. (indicateurs)



Dank ISO haben wir wieder mehr Zeit für Projekte und Unterricht

Grâce à ISO nous avons plus de temps à consacrer aux projets
et à l'enseignement

Grazie a ISO abbiamo di nuovo più tempo da dedicare ai progetti
e all'insegnamento

Schule:	BWZ Berufsschule Nidwalden	Kanton:	NW
Adresse:	Robert-Durrer-Strasse 4		
Direktion:	P. Felder		
Anzahl Studierende:	800		
Anzahl Lehrkräfte:	68		
Zertifiziert:	1998 ISO 9001, 2001 ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Die Schulleitung beziehungsweise die Berufsbildungskommission ergriff im Februar 1996 die Initiative. Die Berufsschule Nidwalden sollte sich an dem BBT-Projekt «Zertifizierung von berufsbildenden Schulen Z-BBS» beteiligen.

Nach anfänglich offenem Widerstand seitens der Lehrerschaft und grosser Überzeugungsarbeit durch die Schulleitung gelang es, das Projekt zu starten. Mit viel Energie und tatkräftiger Mitarbeit des Teams konnte in kürzester Zeit ein Schulführungshandbuch erstellt werden.

Im November 1998 wurde dann die BWZ Berufsschule Nidwalden nach ISO 9001 zertifiziert.

Resultat:

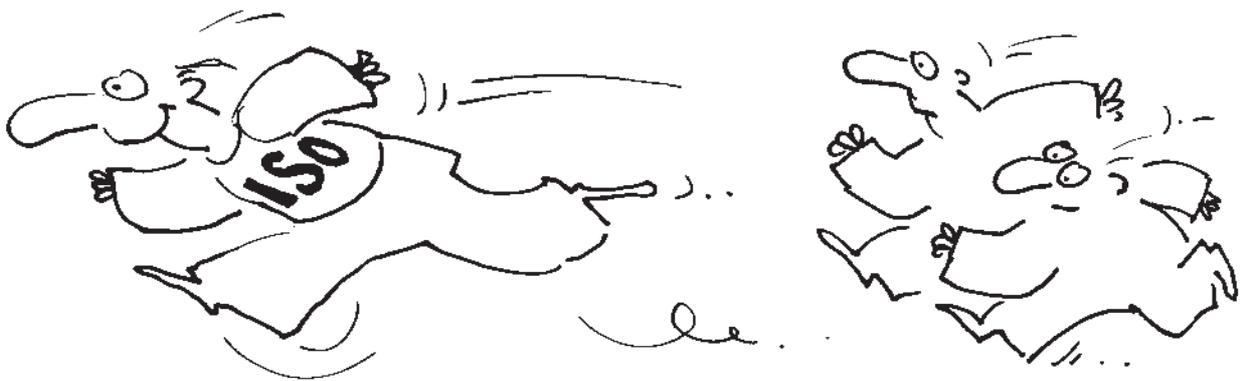
Dass mit der Zertifizierung nur der Anfang eines Prozesses in Gang gesetzt worden war, der kontinuierliche Weiterentwicklung des Schulführungssystems fordert, wurde den Beteiligten schnell klar. Nach anfänglicher Normengläubigkeit musste es uns gelingen, das Q-System zum Diener der Schulführung zu machen und nicht umgekehrt. Die Anstrengungen mussten intensiviert und die Instrumente verfeinert werden. Im November 2001 konnten wir uns nach der neuen Version ISO 9001:2000 zertifizieren lassen.

Erfolge: Klare Abläufe, bessere Führungsinstrumente, geregelter Informationsfluss, klare Aufgabenteilung, verbesserte Dokumentierung.

Weiterentwicklung:

Im Hinblick auf das neue Berufsbildungsgesetz und auf die Weiterentwicklung von Q-Systemen taten sich 15 Schulen zusammen, um im Rahmen des BBT-Projekt KWS (Kontinuierliche Weiterentwicklung von Schulführungssystemen) unter anderem einen Konsens im Bereich der Evaluation zu erlangen. Ziel war es, Instrumente für das Benchmarking unter den Schulen zu schaffen. Diese wertvolle Arbeit kann bedauerlicherweise nach 2003 nicht mehr mit Unterstützung des BBT fortgesetzt werden, da das Projekt befristet ist.

Für die Weiterentwicklung streben wir folgende Ziele an: TQM, WOV, LoWiBe (lohnwirksames Beurteilungssystem), intensivierte Zusammenarbeit mit anderen Schulen, Benchmarking.



Wir haben bei ISO mitgemacht, damit wir an der Spitze mithalten können

Nous avons collaboré avec ISO pour être à l'avant-garde

Abbiamo collaborato con ISO, per rimanere al passo con i cambiamenti

Schule:	Berufs- und Weiterbildungszentrum Obwalden	Kanton:	OW
Adresse:	Grundacher, 6061 Sarnen		
Direktion:	Stephan Krummenacher, lic. phil. I		
Anzahl Studierende:	540		
Anzahl Lehrkräfte:	Grundausbildung: 42, Weiterbildung: 47		
Zertifiziert:	2000, ISO 9001:2000 und eduQua		

Beweggründe:

Das Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Obwalden hat 1998 den beiden kantonalen Schulen, Kantonsschule und Berufsschule den Auftrag erteilt, schuleigene Qualitätsmanagementsysteme zu realisieren. Gleichzeitig lief das BBT-Projekt «Zertifizierung von berufsbildenden Schulen Z-BBS». Das Amt für Berufsbildung hat deshalb auf Antrag des BWZ beim BBT das Gesuch eingereicht, am Projekt Z-BBS teilnehmen zu können, um so in den Genuss der entsprechenden finanziellen sowie fachlichen Unterstützung zu kommen.

Resultat:

Seit 2000 ist das BWZ Obwalden ISO-zertifiziert und besitzt zudem das EduQua-Zertifikat. 2003 wurde die nach drei Jahren fällige Rezertifizierung erfolgreich durchgeführt.

Die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems inklusive die Beurteilung von Lehrpersonen haben für das BWZ grundlegende Veränderungen gebracht. Das BWZ ist heute sowohl im Kanton als auch in der gesamten Zentralschweiz ein modernes und anerkanntes Kompetenzzentrum für berufliche Grund- und Weiterbildung. Leistungs- und Innovationsbereitschaft einerseits und der Wille zur pädagogischen Neuausrichtung andererseits zeichnen das BWZ Obwalden heute aus.

Die anfänglichen Bedenken einiger Lehrpersonen gegenüber ISO verliefen in gleichem Masse, wie die Q-Umsetzung im Alltag zu einer durchstrukturierten Neuorganisation führte. Die neuen Strukturen erlaubten es den Lehrpersonen, vermehrt Zeit zu finden für das Kerngeschäft der Schulen, nämlich den Unterricht. Es hat sich bei der Qualitätsarbeit in den letzten fünf Jahren klar gezeigt, dass die angebliche «Schwäche» des ISO-Q-Systems, gemeint ist die Konzentration auf prozessuale Abläufe vorwiegend im organisatorischen Bereich, nicht unbedingt ein Systemdefizit, sondern eher ein Führungs- beziehungsweise Realisierungsdefizit in den Schulen ist. Für Schulen, in denen schwache Führungen es nicht wagen, den Qualitätsgedanken in der Lehrtätigkeit mit letzter Konsequenz durchzusetzen, ist unabhängig vom Modell jedes Q-System untauglich. Das BWZ Obwalden hat sich für ISO entschieden, weil in überschaubarer und vernünftiger Zeit Veränderungen greifen.

Systemideologische Diskussionen als pseudo-basisdemokratische Auseinandersetzungen, und das Gerede auf der Metaebene im Sinne plumper Verhinderungstaktik von Neuem konnten vermieden werden. Für das BWZ Obwalden bedeutete der Schritt zur Einführung eines Q-Systems - wie wohl für andere Schulen auch - das Überwinden eines «Dornröschen-Schlafs». Die Bequemlichkeit und Lethargie des gewohnheitsmässigen Dahinplätschens wurde durch eine umfassende Neuausrichtung der Schule überwunden. Wenn Lehrpersonen mit der Frage konfrontiert werden, «Was müssen wir tun, damit es uns in fünf Jahren noch gibt?», dann werden existenzielle Fundamente erschüttert, die im schulischen Bereich grundsätzlich bis zur Pensionierung als fest zementiert galten. Begriffe wie Kundenorientierung, eine auf die Kundschaft ausgerichtete Pädagogik und Andragogik, aber auch die Einhaltung von betriebswirtschaftlichen Vorgaben sind Elemente der gesamtschulischen Terminologie geworden. Dabei haben sozioökonomische Entwicklungen Pate gestanden und das ISO-Q-System hat uns den Weg gezeigt.

Der Anstossschub in Sachen Schulentwicklung hat uns im Rahmen der Realisierung des zertifizierten Q-Systems die folgenden Innovationen gebracht:

- eigenes Schulkonzept/Schulprofil
- verankerte pädagogische und ethische Prinzipien
- effiziente Schulführung mit eigener Form des Schulleitungs-Reviews
- Projektsteuerung und Projektcontrolling
- Schulhandbuch mit einfachem Handling
- Grossbaustelle «Unterricht»: Projekt neue Lernkultur
- Personalentwicklungskonzept implementiert

Weiterentwicklung:

Für das BWZ Obwalden bildet die ISO-Zertifizierung den Start einer Entwicklung, für die kein Abschluss vorgesehen ist. Fortbewegung ist zur wesentlichen strategischen Ausrichtung geworden. Dabei gilt: Q-Entwicklung ist ein Teil, aber nicht mehr das Einzige. Die Optimierung von Abläufen darf nicht zum Selbstzweck und schon gar nicht zur Hauptaufgabe der Schule werden. Für das BWZ Obwalden werden in den nächsten Jahren die Personal- und die Unterrichtsentwicklung zentrale Bedeutung haben. Beide sind eng miteinander verknüpft und bilden zusammen das, was wir als qualitätsorientierte Schulentwicklung verstehen.

Dies war für das BWZ Obwalden auch der Auslöser, sich im Jahr 2001 für das BBT-Projekt «Kontinuierliche Weiterentwicklung zertifizierter Berufsschulen» anzumelden. Themen wie Indikatoren, Steuerungskennzahlen, Mindeststandards, Benchmarking, Best Practice, EFQM etc. interessieren uns. Und offensichtlich andere Schulen auch! Dabei stand und steht der Informationsaustausch als Hilfsmittel zur eigenen Weiterentwicklung im Zentrum.

Dieses BBT-Projekt wurde gekippt und das BBT hat die Führung in Sachen Qualitätsentwicklung aufgegeben. Ob politische oder andere Gründe diesen Entscheid ausgelöst haben, ist irrelevant. Tatsache ist, dass initiiert und auch finanziert durch das BBT weit über hundert berufsbildende Institutionen sich auf den Weg in die schulentwicklerische Zukunft gemacht haben und nun auf halbem Weg zur Kenntnis nehmen müssen, dass sie allein gelassen sind.

Im Interesse der schweizerischen Berufsbildung ist zu hoffen, dass sich Bund und Kantone in nützlicher Frist auf eine konstruktive Übereinkunft einigen, welche den kantonalen Schulen die inhaltliche Ausgestaltung und den finanziellen und technischen Support des Bundes wieder ermöglichen.



Mit ISO schlagen wir eine Brücke zur Wirtschaft und sprechen die gleiche
Qualitätssprache

Avec ISO nous avons construit un pont avec l'économie et nous parlons le
même langage qualité

Grazie a ISO abbiamo creato un ponte con l'economia e parliamo la stessa
lingua della qualità

Schule:	Berufs- und Weiterbildungszentrum Altstätten	Kanton:	SG
Adresse:	Bildstrasse 8, 9450 Altstätten		
Direktion:	Karl Ziegler		
Anzahl Studierende:	450 Grundausbildung /1200 Weiterbildung		
Anzahl Lehrkräfte:	53		
Zertifiziert:	2000 ISO 9001:2000, eduQua		

Beweggründe:

Die Organisation und Führung unserer Schule lastete fast ausschliesslich auf den Schultern des Rektors. Das Überdenken und Dokumentieren von Prozessen sollte einerseits zu einer gewissen Neuverteilung der Aufgaben führen und andererseits die Abhängigkeit unserer Institution von einer Person schmälern.

Wir wollten gegen aussen die überdurchschnittlichen Leistungen unserer Schule dokumentieren. Wir wollten die Unterrichtsqualität in allen Bereichen unserer Schule (Grundausbildung und Weiterbildung) sicherstellen und entwickeln, indem wir Qualitätsstandards definierten und den Unterricht evaluierten.

Wir standen vor einem Prozess weit reichender Veränderungen in personeller wie auch institutioneller Hinsicht. Bei unseren hauptamtlichen Lehrkräften standen die meisten vor der Pensionierung, die Berufsschule stand vor der Kantonalisierung. Diesen Umwälzungen wollten wir aktiv begegnen und sie mitgestalten. Daher sollten unsere Strukturen und Prozesse den neuen Erfordernissen angepasst werden.

Resultat:

Unser Schulführungshandbuch ist von allen Lehrpersonen akzeptiert und wird als Qualitätssicherungsinstrument geschätzt.

Die Strukturen und Prozesse werden laufend den neuen Anforderungen angepasst.

Das Schulklima hat sich fühl- und messbar verbessert. Die Lehrerschaft fühlt sich als Partner ernst genommen und ist bereit, Mitverantwortung zu übernehmen. Wir sind als Arbeitgeber geschätzt und konnten die Stellen, trotz peripherer geografischer Lage, relativ problemlos mit qualifizierten Personen besetzen.

Das Klassenklima ist dank der gegenseitigen Wertschätzung entspannt und lernfördernd und hat die Eigenverantwortung der Lernpartner gestärkt.

Wir haben unsere Weiterbildungsabteilung ausgebaut und sind seit einem Jahr DELF-Prüfungszentrum, womit wir auch unseren Berufsmaturanden eine Erleichterung bieten können.

Weiterentwicklung:

Um den Bedürfnissen der Weiterbildungsabteilung und den Anforderungen des Marktes noch besser entsprechen zu können, haben wir uns vor einem Jahr auch eduQua-zertifizieren lassen.

Ein Schwerpunkt in unserer Qualitätsentwicklung soll die Zusammenarbeit unter den Fachgruppen sein. Wir streben den vermehrten Austausch von Lehr- und Unterrichtsmaterial sowie von formativen und summativen Tests an. Damit sollen abteilungsweise Standards vereinbart und durchgesetzt werden. Auch den gegenseitigen Unterrichtsbesuch gilt es vermehrt zu fördern.

Eine engere Zusammenarbeit zwischen den Lehrbetrieben beziehungsweise den Lehrmeistern und uns soll die Umsetzung der NKG für alle Beteiligten zu einem Erfolg führen und sich in einem Anstieg der Lehrverhältnisse manifestieren.

Im Lehrlingsunterricht wollen wir die Selbstverantwortung weiter stärken und mit Hilfe von E-Learning vielfältige Fördermassnahmen einführen.

Auch die Infrastruktur wollen wir verbessern. Unsere drei Unterrichtsorte sollen im erweiterten Hauptgebäude vereinigt werden, das erweiterte Lehr- und Lernformen unterstützt und den Lehrpersonen moderne Arbeitsmittel zur Verfügung stellt, die dem heutigen Standard entsprechen. Auch der Turnunterricht soll für alle Klassen eingeführt werden, um eine ganzheitliche Förderung der Auszubildenden zu gewährleisten.

In der Zusammenarbeit mit den übrigen kantonalen Berufsschulen wollen wir eine offene und vertrauensbildende Interessenvertretung gegenüber den kantonalen Aufsichten sicherstellen und eine effektive Verteilung der knappen Ressourcen unterstützen.

Schule:	BZ Rorschach	Kanton:	SG
Adresse:	Feldmühlestrasse 28, 9400 Rorschach		
Direktion:	Lukas Reichle		
Anzahl Studierende:	1800 Grundbildung / 2000 Weiterbildung		
Anzahl Lehrkräfte:	145 (80 Grundbildung / 65 Weiterbildung)		
Zertifiziert:	2001, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Bis Ende Schuljahr 1999/2000 wurde in Rorschach unter einem Dach je eine selbstständige gewerbliche und kaufmännische Berufsschule mit eigenen Führungsstrukturen und Rektoren geführt. 1998 erteilte die Berufsschulkommission der gewerblichen Berufsschule den Auftrag, ein Qualitätsmanagementsystem auf der Basis von ISO 9001 zu erarbeiten. Ende 1999 wurde der Zertifizierungsprozess (ISO 9001) erfolgreich abgeschlossen. Mitten im Aufbauprozess dieses Schulführungssystems erfolgte die Fusion der beiden Schulen zum BZ Rorschach. Das neue Rektorat übernahm im Jahre 2000 eine Berufsschule, bei der der gewerbliche Bereich bereits zertifiziert war. Dieser Q-Prozess sollte in der neu entstandenen Schule weitergeführt werden. Dies war der Folgeauftrag der neuen BSK. Drei Monate nach der Fusion wurde gemäss Planungsvorgabe die zweite Phase der Zertifizierung durchgeführt. Die Weiterbildung wurde ins QM-System integriert. In einer dritten und letzten Aufbauphase wurden noch die restlichen Bereiche (kaufmännische Abteilung und Verwaltung) in das Qualitätsmanagementsystem einbezogen. Die Zertifizierung der gesamten Schule fand im Dezember 2001 statt. Über die gesamte Projektdauer fand bei den Mitarbeitenden und der Schulleitung eine intensive Auseinandersetzung mit zentralen Fragen zum Unterricht und zur Organisation statt. In unserem Q-Projekt war die Optimierung der Qualität in umfassendem Sinn das konstante Leitziel.

Resultat:

Engagierte Q-Teams unter der Leitung von A. Härdi (bis 2000), Roger Ammann und der Schulleitung von Lukas Reichle erarbeiteten ein wirksames Qualitätsmanagement- und Schulführungssystem auf der Basis von ISO 9000:2001. Bis heute erfolgten zahlreiche Aktualisierungen. Klare Abläufe und Zuständigkeiten ermöglichen einen effizienten Schulbetrieb. Die dadurch gewonnenen Ressourcen (personell und materiell) können zur nachhaltigen Schulentwicklung eingesetzt werden. Dabei steht die Entwicklung des Unterrichts im Zentrum. Wir sind als Organisation und als Mitarbeitende in einem kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess. Ein starker Einbezug der Basis im Bereich der Unterrichtsentwicklung schafft eine erhöhte Identifikation mit unserer lernenden Organisation. Oft wird von Kritikern bemängelt, dass das Q-System ISO 9000:2001 wohl die Organisation optimieren könne, aber die Qualitätsentwicklung im Unterrichtsbereich vernachlässige. Wir sind überzeugt von diesem System, das eine umfassende Qualitätsentwicklung in allen wesentlichen Bereichen ermöglicht. Das System ist die Basis, der Qualitätserfolg ist immer Produkt einer Teamleistung – unabhängig von einer Systemwahl.

Weiterentwicklung:

Nach der Zertifizierung haben wir das Schwergewicht auf die Unterrichts- und Teamentwicklung gelegt. Im Projekt Tandem (gegenseitige Schulbesuche) haben wir auf der Basis eines Kontraktes und der Lenkung durch eine Steuergruppe einen eigenen «Qualitätsstandard Unterricht» definiert. Mit diesem Projekt haben wir zwei grundsätzliche Ziele verfolgt; inhaltlich und organisatorisch wollten wir die Qualitäts- und Schulentwicklung auf einer Schiene in die Schulstruktur integrieren und dadurch einen kontinuierlichen Optimierungsprozess im Unterrichtsbereich initialisieren. So können wir die bisher parallel geführten und nicht aufeinander abgestimmten Qualitätsentwicklungen optimieren.

Schule: bz uzwil Kanton: SG
Adresse: Schöntalstrasse 7, 9244 Niederuzwil
Direktion: Dr. Albin Reichlin
Anzahl Studierende: 1220
Anzahl Lehrkräfte: 120 (inkl. Teilzeit-Lehrkräfte)
Zertifiziert: 2000 ISO 9001, 2003 ISO 9001:2000

Beweggründe:

Im Zuge des Zusammenschlusses der zwei Schulen (Gewerbliche und Kaufmännische Berufsschulen Uzwil) entschloss sich die Berufsschulkommission, die Zertifizierung als zentrales Projekt gemeinsam in Angriff zu nehmen. Der Prozess ermöglichte die Besprechung aller anstehender Fragen des Zusammenschlusses, der Schulführung, der Unterrichtsentwicklung und der Schulkultur.

Resultat:

Mit einer grossen Leistung des ganzen ISO-Teams unter der Leitung von Markus Storchenegger und der Schulleitung von Dr. Albin Reichlin entstand unter Mithilfe von externen Coaches ein konzises Qualitätsmanagementsystem. Dieses beinhaltet bereits recht früh wichtige Elemente für die Schulentwicklung und legte besonderes Gewicht auf die Entwicklung der Unterrichtsqualität.

Anlässlich der ersten Rezertifizierung konnte festgestellt werden, dass sich das bzu auf dem aktiven Weg der Weiterentwicklung befindet.

Wir sind froh, das System ISO 9000.2001 gewählt zu haben, da wir damit international eingebettet sind, einen klaren Rahmen für die Entwicklung des sozialen Systems Schule haben und Öffnung und Weiterentwicklung jederzeit möglich sind.

Weiterentwicklung:

Wir sind dabei, das System der kollegialen Unterrichtsbesuche weiter auszubauen, den Unterricht mittels Wissensmanagement zu stärken und vor allem die Verknüpfung von Schule und Betrieb mit Besuchen der Lehrkräfte am Arbeitsplatz der Lernenden ein stärkeres Gewicht zu geben.

Schule: GBS Gewerbliches
Berufs- und Weiterbildungszentrum St. Gallen Kanton: SG
Adresse: Demutstrasse 115, 9012 St. Gallen
Direktion: Peter Greber
Anzahl Studierende: 5'400
Anzahl Lehrkräfte: 400
Zertifiziert: 1999, ISO 9001

Beweggründe:

Das Gewerbliche Berufs- und Weiterbildungszentrum St. Gallen GBS war schon immer offen für Neues. Die Initiative des BBT war für das GBS ein ganz natürlicher weiterer Schritt in seiner Schulentwicklung. Das GBS hat damit die Hoffnung verbunden, in die Fragen der Qualitätsentwicklung eine Systematik hineinzubringen.

Die Initiative des BBT hat für das GBS die Diskussion um die Wahl des «richtigen» Qualitätssystems abgekürzt. Obwohl wir auch andere Systeme in Betracht gezogen haben, war die Wahl von ISO angezeigt, weil auch unsere Lehrbetriebe mehrheitlich ISO-zertifiziert sind und somit die Lehrmeister und Lehrlinge damit vertraut sind.

Resultat:

Die Erwartungen, die wir an ein gutes Qualitätssystem knüpfen, sind grösstenteils erfüllt worden. Die durch unser Qualitätssystem abzusichernden Werte wie zufriedene, gut ausgebildete Lehrpersonen, aktuelle Lehrmittel, genügend und gut eingerichteter Schulraum, lernförderndes Schulklima und motivierte Lehrlinge werden durch ISO hervorragend unterstützt. Das System ISO hilft uns, die besten Voraussetzungen für einen guten Unterricht zu schaffen und dafür zu sorgen, dass Schulentwicklung systematisch und effizient möglich wird, und das Einführen von Verbesserungen zu einem ständigen und organisierten Prozess wird. Das Qualitätssystem unterstützt in idealer Weise unsere Leitidee einer lernenden Institution.

Durch die Einführung von ISO konnten wir die folgenden konkreten Verbesserungen bewirken:

- schriftlich festgehaltene Betriebsabläufe, die für alle - insbesondere auch für neue - Mitarbeitende Klarheit über die Organisation schaffen
- systematische Feedbacks durch die regelmässigen Mitarbeiterbefragungen und die Unterrichtsevaluation

ISO brachte uns auch den Vorteil, dass wir die Betriebsorganisation, die schon vor der Einführung des QMS als gut bewertet wurde, nicht umzukrempeln brauchten, sondern dass wir die Organisation in ihren Abläufen analysieren und schriftlich festhalten mussten. Unbewusst Erlebtes wurde so für alle sichtbar.

Weiterentwicklung:

Im Moment sind wir dabei, die Rezertifizierung nach ISO 9001:2000 zu erreichen. Zu diesem Zweck haben wir alle Prozesse überprüft, Qualitätshandbuch, Verfahrensanweisungen und Hilfsblätter der neuen Norm angepasst.

Eine weitere Zusammenarbeit in einer Gruppe «Kontinuierliche Weiterentwicklung» von ISO-zertifizierten Schulen ist für uns wünschenswert. Sie hilft uns, echtes Benchmarking zu betreiben mit Partnerschulen, die über die gleichen Erfolgskenngrössen verfügen. Dazu versprechen wir uns von einer solchen Zusammenarbeit die Möglichkeit von Erfahrungsaustausch im Qualitätsbereich und vor allem die gemeinsame Inangriffnahme neuer Schulprojekte. Hier sind die Synergieeffekte am besten greifbar.

Schule:	H.B.S. Handels- und Bürofachschule	Kanton:	SG
Adresse:	Kniestrasse 31, 8640 Rapperswil SG		
Direktion:	lic. iur. Emil Raimann, Gesamtleiter		
Anzahl Studierende:	1200		
Anzahl Lehrkräfte:	140		
Zertifiziert:	2003 ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Es gibt mehrere Gründe, die uns bewogen haben, in unserer Schule ein standardisiertes Qualitätssystem zu schaffen.

In den neunziger Jahren hat die Bedeutung der verschiedenen Qualitätslabels in allen Branchen zugenommen. Was die Kunden zunächst für die Herstellung materieller Güter verlangten, wurde je länger je mehr auch in Dienstleistungsbetrieben erforderlich: der Nachweis der Unternehmung über ein anerkanntes Qualitätsmanagementsystem (QMS). Folgerichtig mussten sich dadurch auch Bildungsinstitutionen verstärkt mit der Qualitätsfrage auseinandersetzen. Als Privatschule haben wir zwar den Vorteil, dass wir fern von staatlichen Entscheidungsprozessen rasch und innovativ auf Veränderungen von Bildungsanforderungen eingehen können. Gleichzeitig sind wir uns aber bewusst, dass die Öffentlichkeit gerade von Privatschulen ein hohes Mass an Seriosität, Zuverlässigkeit und Qualität verlangt. Durch die Etablierung des ISO-Systems und die Erreichung des eduQa-Zertifikates wollten wir diesen berechtigten Ansprüchen unserer Kunden noch stärker nachkommen und dies auch nach aussen demonstrieren.

Der Qualitätsgedanke war an unserer Schule selbstverständlich schon vor dem ISO- und eduQa-Projekt zentral. Allerdings fehlte eine systematische und vor allem alle Unternehmensbereiche umfassende Qualitätsarbeit. Diese Lücken wollten wir mit dem QMS nach ISO schliessen.

Unsere Schule ist in den letzten zehn Jahren stark gewachsen. Das Ausbildungsangebot wurde ausgebaut, die Anzahl der Lernenden sowie der Lehrpersonen und der administrativ Mitarbeitenden hat zugenommen. Diese erfreuliche Tatsache machte ständige Anpassungen in organisatorischer Hinsicht notwendig; sowohl die Strukturen als auch die Abläufe mussten laufend den Gegebenheiten angepasst werden. Aus zeitlichen Gründen wurden die Anpassungen aber nur mangelhaft dokumentiert. Durch die Schaffung des ISO-QMS wollten wir wieder die erforderliche Transparenz schaffen.

Resultat:

Die oben aufgeführten Zielsetzungen haben wir vollumfänglich erreicht: Auch für unsere Kunden (Lernende, Interessenten, Betriebe, Arbeitsstellen) ist nun transparent, welche Qualitätsanliegen uns wichtig sind und wie wir die Qualität entwickeln wollen. Auch unsere Kunden haben die Möglichkeit, uns ihre Vorstellungen und Wünsche bezüglich Qualität und Kundenorientierung bekannt zu geben. Wir verfügen über ein systematisches, umfassendes Qualitätssystem, das uns eine ausgezeichnete Basis für die Weiterentwicklung unserer Schule bietet. Unsere Strukturen und Abläufe sind nun wieder transparent, klar geregelt und übersichtlich.

Der Weg ist das Ziel: Mit diesem Schlagwort fassen wir unsere bisherigen Erfahrungen zusammen. Die Arbeit am ISO- und eduQa-Projekt haben merklich dazu beigetragen, dass der Qualitätsgedanke verstärkt bei allen Mitarbeitenden bewusst ist. Die Dokumentierung der Strukturen und Abläufe hat uns gezwungen, unsere bisherige Arbeit kritisch zu hinterfragen und auch «alte Zöpfe» in Frage zu stellen. Es ist uns gelungen, ein modernes, praktikables QMS einzuführen, hinter dem alle Mitarbeitenden stehen und das eine hervorragende Grundlage für die Weiterentwicklung bietet.

Weiterentwicklung:

Unser ISO-System ist noch jung. Wir sind daran, unser QMS bewusst zu leben und die Instrumente konsequent ein- und umzusetzen. Noch etwas wenig Erfahrung haben wir mit der Erarbeitung und Anwendung von Qualitätsindikatoren; diesem Aspekt wollen wir in nächster Zeit besondere Beachtung schenken.

Wir sind uns bewusst, dass die Arbeit am QMS erst nach der Zertifizierung beginnt und uns in Zukunft verstärkt fordern wird. Unser Hauptziel ist die stetige Qualitätssicherung.

Es ist unsere Absicht, in Zusammenarbeit mit externen Coaches und den Zertifizierungsstellen ein Benchmarking aufzubauen.

Schule:	Schweizerische Textilfachschule	Kanton:	SG
Adresse:	Ebnaterstrasse 5, 9630 Wattwil		
Direktion:	Helmut Hälker		
Anzahl Studierende:	215		
Anzahl Lehrkräfte:	21		
Zertifiziert:	2001 ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Viele unserer Studierenden arbeiten in ISO-zertifizierten Industriefirmen. Deshalb beschäftigten wir uns schon 1996 mit der Möglichkeit einer Zertifizierung. Die Chance, mit Begleitung durch das BBT die Zertifizierung zu erreichen, haben wir deshalb sofort begrüsst.

Resultat:

Die Entwicklung des Schulführungshandbuches war sehr arbeitsintensiv. Die Prozessabläufe sind heute für alle Mitarbeitenden transparent und leichter nachvollziehbar. Wir staunen immer wieder, wie wertvoll die Anregungen sind, die wir aus den Audits gewinnen. Wir hätten die schwierigen Zeiten mit Führungswechsel und strategischer Neuausrichtung ohne die bestandene Zertifizierungsübung nicht so gut verarbeitet.

Weiterentwicklung:

Etwas vom Wertvollsten sind die neu eingeführten Schulleitungsreviews. Sie bringen der Schule regelmässig eine Überprüfung des Standortes, des Umfelds und eine Neuausrichtung der Strategie. Wir arbeiten an der Vereinfachung der Prozessabläufe, der Informations-Qualität der Schule nach innen und nach aussen sowie an der Messbarkeit der erfolgsrelevanten Prozesse.

Schule:	Berufs- und Weiterbildungszentrum Wil	Kanton:	SG
Adresse:	Lindenhof, 9500 Wil		
Direktion:	Kurt Leuenberger		
Anzahl Studierende:	1250 Lehrlinge, ca. 4200 Erwachsene in Weiterbildung		
Anzahl Lehrkräfte:	Grundbildung 60, Weiterbildung 110		
Zertifiziert:	2000, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Androhung, nichtzertifizierte Schulen würden nicht mehr subventioniert

Resultat:

Wir haben die wichtigsten Abläufe überdacht und dokumentiert. Wir haben uns bewusst gefragt, was an Administrativem sinnvoll ist und was nicht.

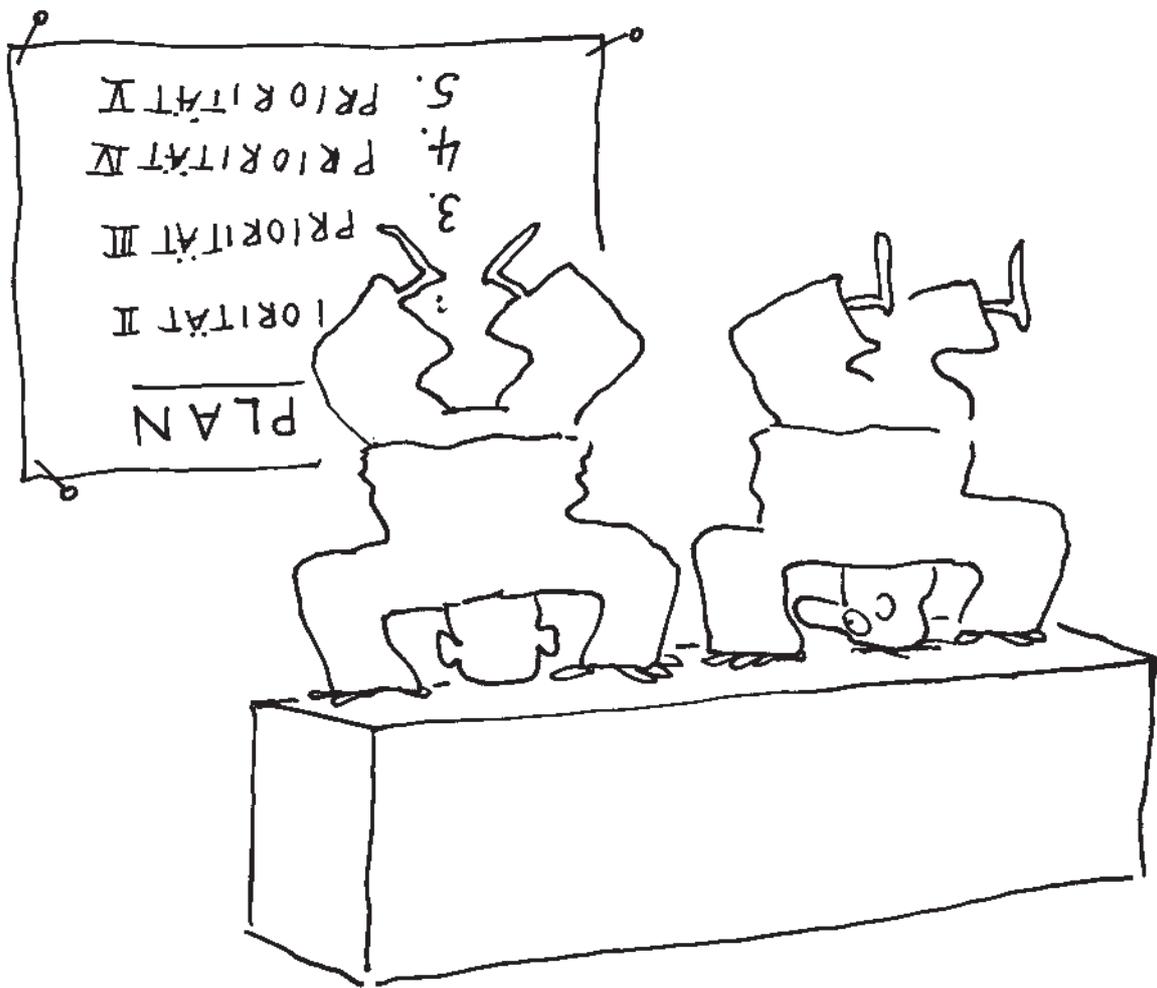
Die Lehrpersonen und die Verwaltung verfügen über ein praktikables Handbuch, in dem sie das Wichtige nachschlagen können.

Das Qualitätsdenken ist verankert.

Die Formulare sind standardisiert und für alle einheitlich gültig.

Weiterentwicklung:

Im Moment sind wir mit der Aktualisierung unseres Handbuches aus dem Jahr 1999 derart beschäftigt, dass wir keine weiteren Massnahmen planen.



Durch ISO sind wir in der Planung flexibler geworden

Avec ISO nous sommes plus flexibles au niveau de la planification

Grazie a ISO siamo più flessibili nella pianificazione

Schule:	BBZ Schaffhausen	Kanton:	SH
Adresse:	Hintersteig 12, 8200 Schaffhausen		
Direktion:	Dr. Ernst Schläpfer		
Anzahl Studierende:	ca. 1500		
Anzahl Lehrkräfte:	ca. 100		
Zertifiziert:	1999, ISO 9001/ 2002, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Die Frage «Was ist eine gute Schule?» beschäftigte die Schulleitung und die Aufsichtskommission schon geraume Zeit vor 1995. Immer wieder stellte sich die Frage: An welchen Kriterien messen wir die Qualität einer Schule? So ziemlich jede und jeder, der mit unserer Schule verbunden ist, beantwortete diese Fragen auf eine andere Weise. Weder wurde verbindlich definiert, was eine gute Schule sei noch eine Einigkeit erzielt bei den Kriterien, an welchen die Qualität einer Schule gemessen werden kann. Dieser Zustand war sowohl für die Schulleitung als auch für die Aufsichtskommission unbefriedigend. Wir wollten den Versuch wagen, zu definieren, was für uns eine gute Schule ist, was gute Lehrkräfte sind.

Der Kanton Schaffhausen erzog damals, seine gesamte Verwaltung in WOV-Betriebe (wirkungsorientierte Verwaltung) umzuformen. Für diese Umstellung suchte er Pilotbetriebe. Die Umstellung auf ein Globalbudget erschien der Schulleitung des BBZ als eine attraktive Möglichkeit, etwas mehr Flexibilität zu erhalten. Voraussetzung für eine solche Umstellung ist allerdings die Definition von so genannten Leistungsindikatoren, also nichts anderes als ein Teil unserer Qualitätskriterien!

Von allen Qualitätssystemen, welche vorgängig evaluiert wurden, erschien der Schulleitung das ISO-System als das weitaus geeignetste Instrument und zwar aus folgenden Gründen:

- es ist vielen unserer Lehrlinge und Studenten bereits aus der Industrie bekannt
- es umfasst sämtliche Bereiche einer Schule
- der Qualitätsstandard kann weit gehend selber definiert werden, was als grosser Vorteil erachtet wird, da damit eine hohe Akzeptanz innerhalb der Mitarbeitenden erreicht wird
- eine Weiterentwicklung auf breiter Basis ist zwingend vorgeschrieben

Das Projekt «Zertifizierung von berufsbildenden Schulen» kam für uns genau zum richtigen Zeitpunkt. Wir sind mit Freude und Begeisterung auf diesen Zug aufgesprungen.

Resultat:

Die Qualität des Unterrichtes der einzelnen Lehrkräfte wird systematisch und periodisch überprüft.

Förderungsmassnahmen können rechtzeitig eingeleitet werden. Die durchschnittliche Unterrichtsqualität hat sich merklich erhöht. Schwache Lehrpersonen werden sofort erkannt.

Alle wichtigen administrativen Abläufe sind präzise festgehalten und geregelt. Sie sind verbindlich für alle Beteiligten und werden nun nicht mehr dauernd hinterfragt.

Jede Person kann laufend Verbesserungsvorschläge einbringen. Diese werden umfassend geprüft und, wenn als sinnvoll erachtet, verbindlich für alle umgesetzt. Damit ist einerseits gesichert, dass sich die Schule laufend weiterentwickelt und andererseits werden «Biertischgespräche» mit wenig sinnvollen Forderungen rasch im Keime erstickt. Wer wirklich etwas ändern möchte, kann dies ja jederzeit in die Schulleitung einbringen.

Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden hat sich unglaublich erleichtert. Gerade weil sämtliche relevanten Abläufe innerhalb unserer Schule verbindlich geregelt sind, kann jeder neue Mitarbeitende jederzeit nachlesen oder allenfalls nachfragen, wie ein Problem, welches sich ihm stellt, gelöst wird. Sämtliche neuen Mitarbeitenden sind von dem Qualitätssicherungssystem begeistert. Eine schnelle Integration von neuen Mitarbeitern ist für mich eine sehr wichtige qualitätsfördernde Massnahme.

Die Abläufe innerhalb unserer Schule sowie die Qualitätskriterien sind auch für unsere Aufsichtsbehörden und unsere Partner, die Lehrbetriebe und andere Interessenten, stets offen und

transparent. Dies schafft sehr grosses Vertrauen, da diese jederzeit die Möglichkeit haben, steuernd in das System einzugreifen.

Nicht zuletzt schätzt die Schulleitung die jährlichen Audits der Zertifizierungsfirma. Sie geben uns einerseits eine grosse Sicherheit, dass das System in unserer Schule auch greift und sind andererseits immer wieder Anlass, mit dem Auditor Neuerungen zu diskutieren, welche er etwa an anderen Schulen beobachtet hat. Wir möchten diese Tage nicht missen.

Kurz gesagt: die erreichten Resultate befriedigen uns sehr. Wir würden die ganzen Anstrengungen jederzeit wieder auf uns nehmen.

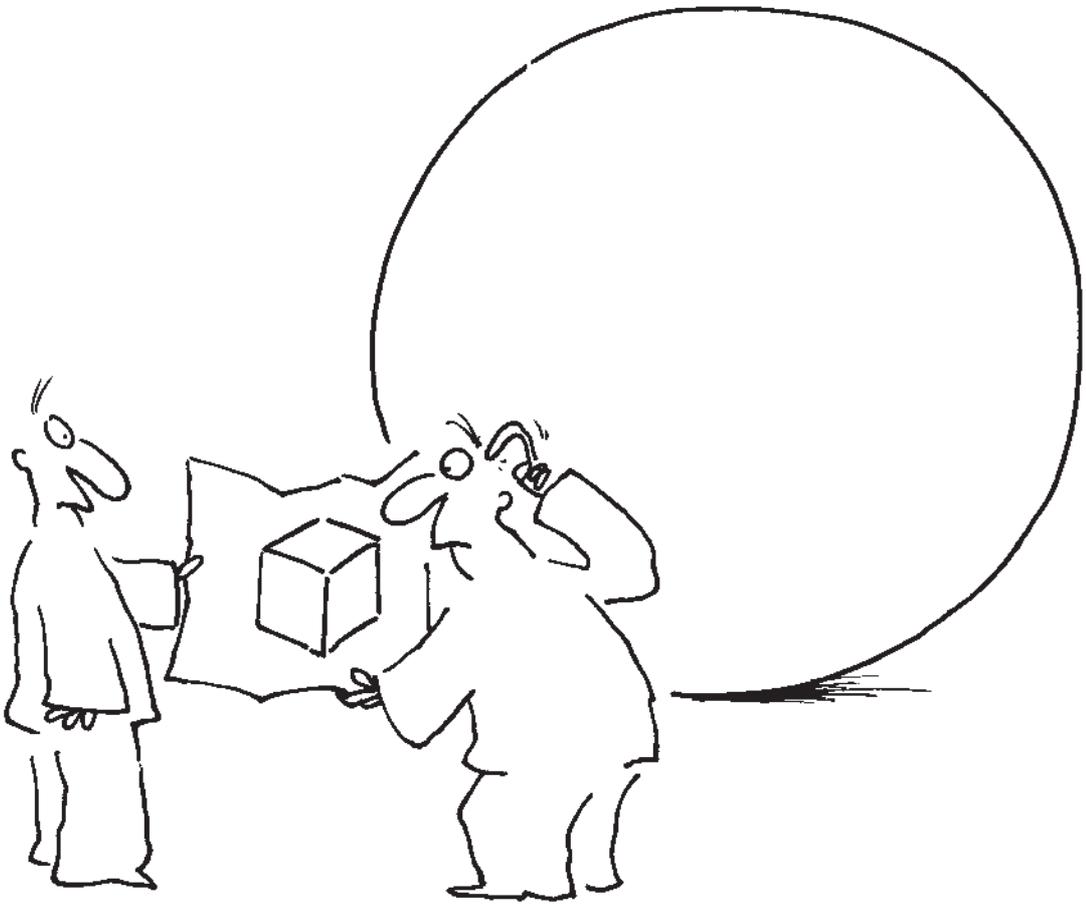
Weiterentwicklung:

Diese Frage zielt aus unserer Sicht in eine falsche Richtung. Das ISO-System zwingt uns laufend, die Qualität zu überdenken und, wo notwendig, Verbesserungen anzubringen. Auf diese Weise kann aus unseren jährlichen Audits und den strategischen Schulführungszielen jederzeit herausgelesen werden, welche Weiterentwicklung wir in Sachen Qualität anstreben. Im Moment steht beispielsweise die Verbesserung der räumlichen Rahmenbedingungen im Vordergrund.

Sollte die Frage in Zusammenhang mit dem Erwerb eines zusätzlichen Qualitätslabels stehen, so könnten wir uns das Folgende vorstellen:

- Energiemin – Standard
- ISO-Norm 14000 als Umweltlabel
- WOV realisieren (denn die Absicht, WOV-Betriebe allgemein einzuführen, wurde im Kanton Schaffhausen vorläufig sistiert).

Aus unserer Sicht werden darüber hinaus im Moment keine weiteren Labels angestrebt. Im Zusammenhang mit einer möglichen Grenzöffnung im Bereich der Bildung könnte es aber für uns als Berufsschule eines Grenzkantons durchaus attraktiv sein, ein international anerkanntes Label zu erwerben. Wir würden uns freuen, wenn wir im Rahmen eines solchen Projekts als Pilotschule ausgewählt würden.



Fehlentwicklungen werden schneller entdeckt, schneller korrigiert

Les erreurs sont vite détectées et vite corrigées

Gli errori possono essere individuati e corretti più velocemente

Schule:	Plus Punkt Olten AG	Kanton:	SO
Adresse:	Louis-Giroud-Strasse 20, 8600 Olten		
Direktion:	Marlène Wälchli		
Anzahl Studierende:	70		
Anzahl Lehrkräfte:	4		
Zertifiziert:	2002, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Unsere Grobzielsetzung lautete, Vereinfachung von Arbeitsabläufen führt zur Nutzung von Freiräumen und schafft schnelle und einfache Orientierung.

Ausschlaggebend für den Einstieg in das Projekt war für uns eine Steigerung der Effizienz und somit der Leistungsfähigkeit, die sich positiv auf die interne und externe Kundenzufriedenheit auswirken sollte. Natürlich sind wir als private und somit nicht subventionierte Pflegeschule darauf angewiesen, Abläufe so einfach als möglich zu gestalten, um Kosten zu sparen.

Effizienz und Leistungsfähigkeit definieren wir positiv, da sie nach unserem Verständnis Ausdruck von Mitarbeiterzufriedenheit sind. Zufriedene Lehrpersonen sind offener, kommunikativer, sie identifizieren sich eher mit der Schule und haben weniger Mühe, ihr Engagement den Bedürfnissen der Situation anzupassen. Sie verstehen sich mehr als Teil eines Ganzen und weniger als Einzelkämpfer. Sie fühlen sich ernst genommen, und es fällt ihnen deshalb auch leichter, die Lernenden ernst zu nehmen. Dies ist ein Brückenschlag zu den externen Kunden. Die Lernenden fühlen sich gleichwertig und kommen eher auf die Lehrpersonen zu, was sich positiv auf das Lernklima auswirkt. In einer Zeit, in der sich der Begriff vom Kunden auch in den Ausbildungen durchzusetzen beginnt, wollten wir nicht hinten anstehen. Vorn dabei zu sein, entspricht unserer damaligen und heutigen Haltung.

Resultat:

Mit der Qualitätsinitiative hat unsere Schule so etwas wie ein Rückgrat erhalten. Wir haben ein lebendiges System eingeführt, in welchem die wichtigsten Abläufe der Schule formuliert sind. Die Lebendigkeit wird dadurch sichtbar, dass wir nach der ersten Rezertifizierung immer noch mit Lust Abläufe anpassen, streichen, neu formulieren und die Qualitätsentwicklung weiter vorantreiben. Wir erhalten laufend Rückmeldungen von externen und internen Kunden, die uns bestätigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Weitere Zielsetzungen, die sich für die Zukunft aus dem Erreichten ergeben, sind weniger Mitarbeiterkosten durch Prozenteinsparungen und Nutzen der Zeit für neue Projekte.

Weiterentwicklung:

Wenn man ein neues Auto kauft, freut man sich zunächst daran und denkt noch nicht unmittelbar an das nächste. Für uns war die Zertifizierung nicht das Ende der Qualitätsinitiative, sondern der Beginn. Wir erleben immer wieder, dass sich der Qualitätsgedanke unterschiedlich schnell ausbreitet und somit auch unterschiedlich gewichtet wird. Gerade bei Lernenden, die in ihrem Alltag am Ausbildungsort oft das Gegenteil von Qualität erleben und aushalten müssen, stehen das exemplarische Vorleben und Motivieren im Vordergrund.

Unsere Weiterentwicklung konzentriert sich also momentan darauf, unser QMS auszuprobieren, zu verbessern und anzupassen.

Die Arbeit mit dem Q-Handbuch und den erlebten Nutzen aus der Qualitätsinitiative halfen mir als Qualitätsleiter, mich für die Ausbildung zum Business Excellence Assessor SAQ/EFQM zu entscheiden. Ob die Schule den Weg Richtung EFQM und damit zu Business Excellence gehen wird, ist zurzeit noch offen.

Schule:	suissetec-Bildungszentrum Lostorf	Kanton:	SO
Adresse:	Winznauerstrasse 39		
Direktion:	suissetec, Auf der Mauer 11, 8023 Zürich; Edit Seidl, Leiterin Bildung Schulleitung Lostorf: P. Costa		
Anzahl Studierende:	250 Höhere Berufsbildung und ca. 1000 diverse Weiterbildungskurse		
Anzahl Lehrkräfte:	9 festangestellte Lehrer/ca. 50 Nebenamtler		
Zertifiziert:	2000, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Intern: Kultivierung des Qualitätsbewusstseins bei Lehrkräften und Mitarbeitenden. Qualität soll ein selbstverständlicher Bestandteil der Schulorganisation und Unterrichtsarbeit sein. Ein wesentliches Ziel dabei ist auch die Ausstrahlung auf die Lernenden (etwa in Form von Q-Umfragen), welche so für ihre spätere Berufs- und/oder Unternehmerpraxis bereits das nötige Qualitätsbewusstsein erworben haben.

- Straffung und Systematisierung der Prozesse.
- Optimierung der Führung: Das Bildungszentrum Lostorf ist als verbandseigene Schule der Leitung Bildung mit Domizil in Zürich unterstellt. Das heisst, in dezentralen Strukturen bedarf es klar definierter Prozesse und Kommunikationswege.

Extern:

- Konkurrenzfähigkeit, Benchmarking
- Notwendigkeit im Hinblick auf Subventionen
- neues Berufsbildungsgesetz

Die Motivation für die Einführung eines QM-Systems ergab sich schwergewichtig aus den internen Bedürfnissen.

Resultat:

Das suissetec-Bildungszentrum Lostorf ist seit Herbst 2000 zertifiziert. Die Prozesse sind eingespielt. Es hat sich erwiesen, dass beispielsweise bei einem personellen Wechsel die Einarbeitung wesentlich einfacher vonstatten geht. Die Führung hat sich vereinfacht durch ein aussagefähiges MIS, das in die Zertifizierung integriert ist. Zurzeit stehen wir an der Modularisierung der gesamten Höheren Berufsbildung zur Vorbereitung auf die Berufsprüfung + Höhere Fachprüfung für Sanitär, Spengler, Heizung. Das systematische Vorgehen in definierten, gleichlaufenden Prozessen ist für eine Milizorganisation mit zahlreichen Mitwirkenden an unterschiedlichen Orten unentbehrlich.

Weiterentwicklung:

Sämtliche QM-Dateien sind bei suissetec für die Mitarbeiter im Intranet zugänglich. Das System ist veraltet und kompliziert aufgebaut. Wir sind in Evaluation einer neuen Plattform, welche Änderungen an Formularen, Checklisten etc. einfacher und rascher gewährleistet. Es ist geplant, unser Schulungszentrum in Colombier im Jahre 2005 ebenfalls zertifizieren zu lassen.

Im Dezember 2003 hat suissetec eine Grossoffensive in der Grundausbildung lanciert. Das suissetec-Projekt «Optimierte Grundausbildung» hat nicht nur zum Ziel, moderne Lern- und Qualifikationsformen in die Lehre einzubringen, sondern die Lehrbetriebe als Ausbilder zu erhalten resp. zusätzliche dazuzugewinnen. Der Lehrmeister soll durch praktische Hilfsmittel darin unterstützt werden, mit weniger zeitlichem Aufwand mehr Ausbildungseffizienz zu erreichen. Ferner wollen wir die Lehrbetriebe bei jeder sich bietenden Gelegenheit auszeichnen, motivieren und anerkennen. Dazu haben wir ein Label geschaffen, den «Qualifizierten Lehrbetrieb». Ein Paket von flankierenden Massnahmen sowie die Konzentration der Lehrabschlussprüfung auf das Wesentliche runden die «optimierte Grundausbildung» ab.

Schule:	Kaufmännische Berufsschule	Kanton:	SO
Adresse:	Schulhaus Rosengarten, 4501 Solothurn		
Direktion:	Thomas Froidevaux		
Anzahl Studierende:	800		
Anzahl Lehrkräfte:	45		
Zertifiziert:	2000 ISO 9001/ 2003 ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Im Dezember 1998 beschloss die Lehrerkonferenz der KBS Solothurn, unsere Schule gemäss der Norm ISO zertifizieren zu lassen. Dieser Entschluss wurde dadurch erleichtert, dass die KBS Solothurn bereits damals als eine der ersten Schulen sowohl im Kanton als auch im gesamtschweizerischen Umfeld ein ausführliches Schüler-Lehrer-Feedback entwickelt und für alle Lehrpersonen den Leistungslohn gemäss LEBO-Richtlinien eingeführt hatte.

Da es neben ISO auch noch andere Normen gibt, stellte sich zu Beginn der Entwicklung unseres Qualitätssicherungs-Systems die Frage nach dem richtigen System. Da sich die KBS Solothurn als eine Schule der Wirtschaft auffasst und das BBT Pilotkurse zur ISO-Zertifizierung ausgeschrieben hatte, war der Entscheid rasch gefällt. Wir wollten gemäss denjenigen Normen zertifiziert werden, wie sie auch für unsere Partner in der Wirtschaft sowie für die öffentliche und private Verwaltung gelten: ISO 9001. Zudem wollten wir uns nicht nach einem nationalen, sondern nach einem international gültigen QS-System ausrichten.

Der damalige Rektor unserer Schule - Max Wittwer - wurde zudem zur Mitarbeit in einer BBT-Arbeitsgruppe eingeladen, die Pilotmodelle im Bereich «Systematisches Management von Schulentwicklung» (SME) entwickelte und für die Generalisierung vorbereitete. Bedingung für die Einleitung eines SME-Prozesses war die vorherige ISO-Zertifizierung oder die Zertifizierung auf der Basis eines anderen Systems (FQS, 2Q etc.).

In diesem Sinne bedeutete die ISO-Zertifizierung für unsere Schule die Erarbeitung eines Einstiegslevels, die Erreichung einer Anfangsqualität, die es in den kommenden Jahren weiterzuentwickeln galt, wenn wir im Jahre 2003 in unserem Nachaudit bestehen wollten, in dem Qualitätsentwicklung messbar nachgewiesen werden musste. In den Zwischenjahren wurden wir durch unseren externen Auditor jährlich einmal in unserer Entwicklung überprüft.

Resultat:

Ab Sommer 1999 begannen wir in Einzel- oder Gruppenarbeit mit der Erarbeitung der Dokumente und zwar für die folgenden fünf Megaprozesse:

- Management
- Grundausbildung
- Erwachsenenbildung
- Unterstützung
- Kontinuierliche Verbesserung

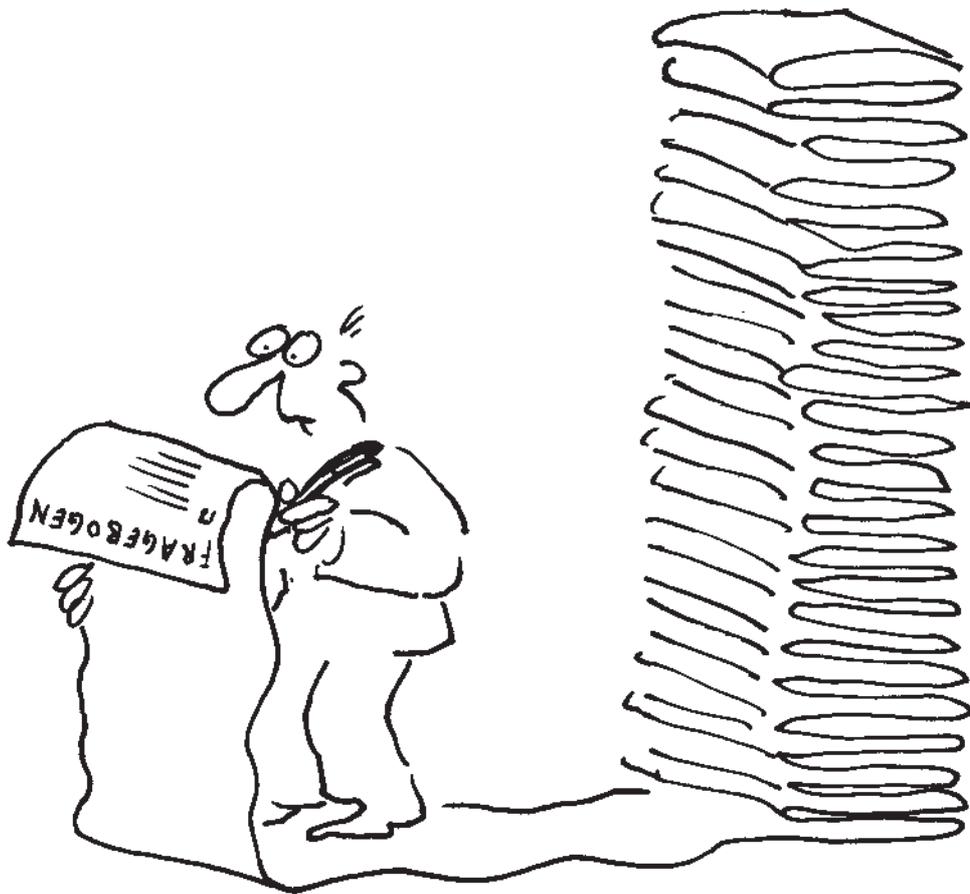
Dass sich dieser riesige Aufwand gelohnt hat, zeigte sich am Voraudit im Februar 2000, als uns eröffnet wurde, dass die KBS Solothurn für die Zertifizierung bestens vorbereitet sei. Gemäss Bericht besaßen wir noch immer Verbesserungspotenzial und zwar bei der besseren Verankerung der ISO-Norm bei der Schülerschaft. Am 8. Mai 2000 wurde dann im Rahmen der Gesamtschulleitung der erste Management-Review-Report (MRR) durchgeführt und die Ziele und Verbesserungen für die kommenden Jahre festgehalten.

Mit Datum vom 16. Mai 2000 beantragte dann unser externer Auditor, die KBS Solothurn ohne irgendwelche Vorbehalte oder Einschränkungen nach ISO 9001 zu zertifizieren. Gleichzeitig attestierte er unserer Schule ein hohes Qualitätsniveau, dessen ständige Weiterentwicklung sich in hohem Masse lohnt.

In den beiden nächsten Jahren erfolgten die Routineüberprüfungen durch die SQS und am 5. Juni 2003 die Adaption der neuen Norm ISO 9001:2000.

Weiterentwicklung:

Als Weiterentwicklung wird in erster Linie die Verbesserung des Systems anvisiert: Das Hauptpotenzial dürfte darin liegen, das Qualitätsmanagementhandbuch und die Prozessbeschreibungen, die Verfahrensanweisungen und Arbeitsanweisungen zu straffen und zu vereinfachen. Dies soll - ohne Substanzverlust - durch eine flachere Dokumentenhierarchie erzielt werden. Im Weiteren soll das Qualitätshandbuch im Intranet abgebildet werden. Diese Massnahmen dürften ganz wesentlich dazu beitragen, die Akzeptanz und den Nutzen unseres QMS zu steigern.



Wir haben eine Feedbackkultur eingerichtet

Nous avons mis en place une culture du feedback

Abbiamo instaurato una cultura del feedback

Schule:	Kantonale Berufsschule	Kanton:	SZ
Adresse:	Zaystrasse 44, 6410 Goldau		
Direktion:	Paul Tanner		
Anzahl Studierende:	1200		
Anzahl Lehrkräfte:	70		
Zertifiziert:	1998 ISO 9001, 2001 ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Eine Schule, die ihren Bildungsauftrag ernst nimmt, sucht stets nach Mittel und Wegen, wie sie den laufend ändernden Anforderungen gerecht werden kann. Für uns war das Projekt Z-BBS eine willkommene Gelegenheit, diesen Bestrebungen nachzuleben und uns ein Führungssystem aufzubauen, das nicht nur die Innensicht, sondern auch eine kompetente Aussensicht erlaubt. Ferner hofften wir, künftig über ein Führungsinstrument zu verfügen, das für alle übersichtlich und klar ist.

Resultat:

Es ist eine Führungsstruktur geschaffen worden, welche der Schulleitung eine klar strukturierte Schulführung ermöglicht. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Schule und des Lehrkörpers basieren auf einer schriftlich festgelegten Grundlage. Die Lehrpersonen und anderen Angestellten können alle Arbeitsabläufe und Prozesse jederzeit nachlesen. Somit herrscht für alle Beteiligten Klarheit. Der Vergleich mit anderen Schulen durch Benchmarking ermöglicht eine Betrachtung der Schulführung von aussen. Unser Q-System ist akzeptiert und ist ein wichtiger Bestandteil im Alltag der gesamten Schule geworden.

Weiterentwicklung:

Unsere weiterführenden Q-Bemühungen gehen zurzeit in Richtung Benchmarking mit anderen Berufsschulen. Im Rahmen eines Projektes sind wir dabei, gemeinsam mit anderen Berufsschulen Kennzahlen zu erarbeiten und zu vergleichen. Diesen Prozess werden wir weiterführen, um unsere Ergebnisse mit anderen Schulen zu verifizieren, von andern Schulen zu lernen und unser Know-how im Sinne einer Verbesserung der gesamten Berufsbildung auch anderen Interessierten zur Verfügung zu stellen.

Im Zusammenhang mit dem kantonalen WOV-Projekt wurde unsere Schule als Pilotschule zur Führung mit einem Globalbudget ausgewählt. Bei der Ausarbeitung des Leistungsauftrages mit den entsprechenden Zielen, Indikatoren und Standards haben wir auf wichtige Grundlagen unseres Q-Systems aufbauen können. Die beiden Instrumente werden sich ausgezeichnet ergänzen.

Weiterführende, aber noch nicht definitiv festgelegte Ziele gehen in Richtung Überprüfung der Excellence nach EFQM und möglicherweise die Teilnahme an einem EFQM-Award.



Mitsprache und Mitgestaltung der Lehrkräfte haben sich verstärkt

Les enseignants ont leur mot à dire et participent davantage à la structuration des processus

I docenti hanno più voce in capitolo e partecipano maggiormente alla strutturazione dei processi

Scuola:	Centro professionale Biasca	Cantone:	TI
Indirizzo:	Stradone vecchio sud 29		
Direzione:	Licurgo Pedroli		
Numero degli studenti:	451		
Numero degli insegnanti:	52		
Certificato:	2002, ISO 9001:2000		

Motivazioni:

Abbiamo deciso di aderire al progetto ISO per le seguenti motivazioni:

- l'invito della DFP a indirizzarsi verso l'acquisizione di un sistema di gestione della qualità
- la considerazione che, in qualsiasi modo, il SGQ sarebbe diventato obbligatorio per tutte le scuole professionali.
- il progetto gestito e finanziato dall'UFFT, che prevedeva un accompagnamento da parte di consulenti
- un certo interesse verso questo, allora poco conosciuto da parte nostra, modo di gestire i processi inerenti i vari aspetti della scuola.

Si deve dire che eravamo più interessati all'aspetto gestionale-amministrativo, avendo parecchie perplessità in merito ad una gestione di questo tipo applicata agli aspetti didattici.

Risultati:

Ad oggi, possiamo già esprimere delle considerazioni abbastanza positive, malgrado il SGQ sia in funzione da poco tempo.

Aspetti positivi:

- Definizione precisa delle funzioni, dei compiti, il mansionario personalizzato diventa una specie di contratto interno.
- Definizione dettagliata delle procedure amministrative, cosa che comporta una migliore efficienza nel lavoro
- Miglioramento delle procedure di Direzione (Direttore - Consiglio di Direzione).
- Maggiore trasparenza e informazioni più precise sulle strutture organizzative e formative del CP Biasca.
- Maggior coinvolgimento e senso di responsabilità degli utenti.
- Migliorate possibilità degli utenti di richiedere, segnalare ed esprimere, con la formalizzazione delle richieste, delle segnalazioni di non conformità e delle proposte di miglioramento
- Oggi abbiamo più indicazioni riguardanti il clima che regna nella scuola e lo stato d'animo degli utenti. Ci sono parecchie possibilità di raccogliere dati (inchieste sulla soddisfazione di allievi e docenti, audit e proposte spontanee). Soprattutto gli audit sono utili perchè permettono (o obbligano) di colloquiare con i collaboratori, i quali esprimono le loro osservazioni.
- Dal profilo didattico, ISO ha formalizzato nelle procedure ciò che ogni docente da sempre deve (o dovrebbe) fare, perchè previsto nella legge della scuola: pianificazione, resoconto, assegnazione note, rapporti.

Aspetti negativi:

- La gestione del SGQ richiede un importante investimento di risorse (tempo e denaro): ISO è un compito in più (assieme a tanti altri che si aggiungono continuamente) che è stato assegnato alla scuola. Contemporaneamente si assiste alla diminuzione delle risorse a disposizione della stessa.
- Abbiamo sottostimato il tempo e l'impegno necessari ad una corretta gestione e manutenzione del sistema. In alcuni casi abbiamo constatato che il tempo investito nella gestione di ISO è andato a detrimento di altre attività importanti della scuola.

- Parecchi collaboratori lamentano una burocratizzazione del sistema, con conseguente inaridimento dei rapporti interpersonali
- A nostro parere, alcune richieste "obbligatorie" di ISO comportano un appesantimento del lavoro, senza produrre necessariamente effetti positivi. Per certi versi, il SGQ è poco flessibile.

Sviluppo:

Per il futuro ci proponiamo i seguenti obiettivi:

- Mantenere il SGQ attivo e sempre aggiornato.
- Snellire il sistema in generale, verificare l'effettiva produzione di benefici da parte delle procedure, valutare attentamente il rapporto costi/benefici e tagliare le parti poco produttive.
- Cercare di coinvolgere sempre più utenti nell'allestimento delle procedure e nella gestione del sistema e convincere i collaboratori che lo scopo principale di ISO sia il miglioramento e non il controllo.

Scuola:	Centro professionale di Trevano	Cantone:	TI
Indirizzo:	Trevano		
Direzione:	F. Franchini		
Numero degli studenti:	1570		
Numero degli insegnanti:	208		
Certificato:	1999, ISO 9001		

Motivazioni:

La scelta di certificare la qualità nelle scuole professionali ticinesi è stata della Divisione per la formazione professionale.

Risultati:

Essendo la scuola in fase di certificazione è ancora prematuro stabilire quali siano gli effettivi vantaggi ottenuti. Non è sufficiente descrivere tutti i processi che ci coinvolgono, importante è renderli funzionali e credibili creando parimenti una solida cultura d'istituto. Per ottenere tutto questo ci vuole tempo e soprattutto dovranno essere garantite le risorse a lungo termine per evitare che altre priorità prendano il sopravvento.

Per il momento si può affermare che i lavori di certificazione hanno permesso di coinvolgere un numero maggiore di persone (docenti, allievi e personale amministrativo) che si interessano all'amministrazione e alla conduzione della scuola.

Rimane inteso che ISO 9001 aiuta principalmente nei processi di tipo amministrativo (sta ai singoli operatori trovare soluzioni razionali e funzionali che semplificano il lavoro quotidiano) e poco si adatta a fini formativi e educativi.

Sviluppo:

In un centro professionale la qualità dei servizi (e di riflesso l'immagine che la scuola vuole dare di sé) è un aspetto prioritario.

Bisogna comunque ricordarsi che al centro dei nostri interessi ci sono gli allievi. Quando ci si confronta coi bisogni degli adolescenti non è pensabile codificare tutto. La qualità deve garantire l'ascolto di tutti gli utenti della scuola e sapersi adeguare con buon senso ai continui cambiamenti.

Per il momento non si pensa di sviluppare ulteriormente quanto fatto ma piuttosto di essere il più coerenti possibile con quanto dichiarato. Già questo lo ritengo un buon successo.

Scuola: Centro Formazione Professionale SSIC-TI Cantone: TI
Indirizzo: Via S.ta Maria 27 - 6596 Gordola
Direzione: Sig. Gian Pietro Losa
Numero degli studenti: 125 apprendisti - 744 corsisti anno 2003/2004 formazione continua
Numero degli insegnanti: 3 istruttori a tempo pieno - 40 collaboratori esterni regolarmente impiegati
Certificato: 2002 ISO 9001:2000/ 2003 eduQua

Motivazioni:

Aderendo al progetto promosso dall'UFFT per la certificazione secondo la norma ISO 9001 il nostro Centro si prefiggeva i seguenti obiettivi generali:

- Verificare la validità delle singole procedure ausiliarie, caratterizzanti le diverse Associazioni presenti al CFP
- Sviluppare le stesse all'interno di una struttura metodologica e di riferimento unitaria e comune
- Snellire e migliorare procedure, contatti e mediazioni tra le diverse Associazioni operanti al CFP
- Dotarsi di uno strumento di sistema in grado di controllare e gestire le singole procedure di contatto e mediazione fra le diverse Associazioni presenti al CFP
- Creare condizioni quadro per una più marcata e puntuale verifica qualitativa con particolare attenzione al miglioramento continuo.

Stipulando la convenzione con l'Ufficio Federale della Formazione Professionale e della Tecnologia (UFFT) e con la Divisione della Formazione Professionale, le seguenti associazioni hanno aderito nel 1999 al progetto di Certificazione delle Scuole a Vocazione Professionale (C-SVP):

- Associazione Installatori Eletttricisti Ticinesi (AIET)
- Associazione Padronale Svizzera Lattonieri e Installatori (ASPLI ora diventata SUISSETEC)
- Associazione Svizzera Imprenditori Pittori (ASIP ora diventata CCIAP)
- Società Svizzera Impresari Costruttori (SSIC)
- Unione Svizzera del Metallo (USM)

Aderendo al progetto C-SVP le associazioni hanno avuto l'occasione di camminare su un sentiero in linea di massima tracciato per tutte le istituzioni coinvolte, lungo il quale elaborare man mano un proprio sistema qualità, facendo capo anche alle esperienze dei colleghi di altre tipologie di scuole professionali.

Risultati:

La creazione di un manuale di gestione della scuola ha permesso di svolgere le differenti mansioni che già oggi caratterizzano l'attività in modo più lineare, chiaro e formalizzato. L'obiettivo del progetto di uniformare aspetti chiaramente identici per tutte le associazioni mantenendo però le autonomie e le particolarità che le contraddistinguono è stato raggiunto.

In questo modo è stata possibile la creazione di una standardizzazione migliore di talune attività, garantendo nel contempo sufficiente flessibilità di cambiamento in seno alle singole associazioni.

La discussione e gli spunti di riflessione che sono scaturite nel corso dell'elaborazione dei documenti hanno permesso di migliorare la comunicazione interna alle associazioni che fanno capo al CFP.

In questo primo anno di "rodaggio" effettivo, i risultati sono incoraggianti.

E' comunque importante sottolineare quanto il mantenimento risulti oneroso per alcune Associazioni (struttura e personale limitato); il sistema in futuro non potrà perciò sottrarsi ad un'ampia riflessione rispetto alle metodologie del mantenimento del sistema nel tempo.

Sviluppo:

L'orientamento verso il futuro del dopo-certificazione si concentra in particolar modo verso il miglioramento continuo. Per questo sono stabiliti dei parametri di valutazione che permetteranno, in sede di valutazione annuale del sistema e di riesame, di definire precisi obiettivi mirati di miglioramento.

Si cercherà nel contesto di sopperire ad alcune lacune riscontrate come ad esempio:

- snellire alcune procedure, dove il sistema lo concede
- migliorare l'informazione nostra interna e con i partner
- convincere altre Associazioni presenti al CFP a voler aderire al progetto ai fini di professionalizzare anche con loro il dialogo e la collaborazione reciproca.

La struttura flessibile data al sistema dovrebbe permettere in futuro ad altri enti che fanno capo al CFP di Gordola di esservi integrati, mantenendo comunque una giusta indipendenza operativa.

Due nuove Associazioni sono prossime all'integrazione del sistema.

Sarà parimenti possibile, per un'Associazione che non fosse più interessata a svolgere la propria attività secondo il SMQ, abbandonare in qualsiasi momento il sistema, senza alcuna ripercussione sulle altre Associazioni.

Da sottolineare il fatto che, per quanto concerne la SSIC-TI, la procedura di certificazione, oltre ai citati corsi d'introduzione per gli apprendisti, è stata estesa a:

- corsi di formazione continua nel nostro ramo proposti al Centro
- esercizio e gestione del Centro (amministrazione, logistica, internato, sicurezza, ecc.)

Scuola:	CPC Chiasso	Cantone:	TI
Indirizzo:	Via Vela 7, 6830 Chiasso		
Direzione:	Danilo Bonacina		
Numero degli studenti:	475		
Numero degli insegnanti:	48		
Certificato:	2000 ISO 9001		

Motivazioni:

Abbiamo dovuto attenerci alle direttive emanate dal Dipartimento Educazione Cultura e Sport che ha deciso di rendere obbligatoria la certificazione per tutte le scuole professionali.

Risultati:

Un certo miglioramento delle procedure di tipo burocratico, ma un carico di lavoro chiaramente maggiore per tutte le componenti della scuola, poco apprezzato dai docenti.

Sviluppo:

Svilupperemo solo quanto saremo obbligati a fare per mantenere la certificazione; seguiremo le direttive che ci arrivano dall'alto.

Scuola: SAMS Scuola d'arti e mestieri della sartoria di Viganello Cantone: TI
Indirizzo: Via al Fiume 14, 6962 Viganello
Direzione: Rino Fasol
Numero degli studenti: 70
Numero degli insegnanti: 23 (corrispondono a 9 a tempo pieno)
Certificato: 2000, ISO 9001, 2003 ISO 9001:2000

Motivazioni:

Quale scuola molto vicina alle attività tessili e dell'abbigliamento ci sembrava opportuno dotarci di un sistema innovativo quale è il sistema qualità secondo la norma ISO 9001.
E' stata inoltre un'opportunità per rivedere e migliorare la nostra organizzazione.

Risultati:

Miglioramento del coinvolgimento di tutti gli operatori scolastici e degli studenti.
Miglioramento e incremento della trasparenza.
Razionalizzazione del lavoro.
Aumento del prestigio della scuola come pure dei diplomi rilasciati.

Sviluppo:

Miglioramento continuo del sistema, del coinvolgimento, della trasparenza e della scuola in generale.
Intensificare la formazione sui futuri sviluppi della norma.
Sarebbe auspicabile creare una "rete" di scambi di esperienze tra le scuole certificate.

Scuola:	Scuola specializzata superiore di tecnica Bellinzona	Cantone:	TI
Indirizzo:	Viale S. Franscini 25 - 6502 Bellinzona		
Direzione:	M. Beltrametti		
Numero degli studenti:	92		
Numero degli insegnanti:	18		
Certificato:	1998, ISO 9001/ 2001, ISO 9001:2000		

Motivazioni:

I lavori in vista dell'introduzione del sistema di gestione della qualità all'allora Scuola dei tecnici di Bellinzona, oggi Scuola specializzata superiore di tecnica (SSSTB), hanno preso avvio durante l'anno scolastico 1995-96 nell'ambito di un progetto pilota per le tre scuole professionali superiori del Cantone Ticino, promosso e sostenuto dalla Divisione della formazione professionale. In questo contesto, la SSSTB ha svolto il ruolo di "apripista" nell'introduzione della qualità nelle scuole professionali cantonali.

Il progetto è stato sviluppato e portato fino alla certificazione - la prima in ordine di tempo conferita a un ente dello Stato del Cantone Ticino - con la consulenza dell'allora ESIG (École suisse d'ingègneurs des industries grafique et de l'emballage) di Losanna, scuola pioniera a livello svizzero nell'implementazione della qualità nell'insegnamento.

A lavori iniziati, ci è stata data la possibilità di aderire al progetto pilota di certificazione delle scuole a vocazione professionale lanciato dalla Confederazione.

La collaborazione con il gruppo di progetto dell'Ufficio federale della formazione professionale e della tecnologia (UFFT) è sempre stata buona e fruttuosa.

Le motivazioni principali, tuttora valide, che ci hanno spinto ad affrontare e sviluppare il sistema di gestione della qualità sono state:

- il mantenimento di un alto livello qualitativo dell'insegnamento e il miglioramento continuo della formazione offerta con l'adattamento dei cicli di studio alle esigenze dell'ambiente economico e delle scuole di livello superiore;
- l'aumento della trasparenza nei processi organizzativi e del coinvolgimento di tutti i collaboratori;
- la definizione chiara di compiti e competenze per ogni collaboratore, a maggior vantaggio dello studente e dell'immagine della scuola stessa;
- l'acquisizione di competenze nell'ambito della qualità e lo sviluppo di una cultura della qualità in grado di promuovere e attivare sinergie e collaborazioni con il mondo economico.

Risultati:

La Scuola ha ottenuto la certificazione ISO 9001 nel giugno 1998.

Grazie alla lungimiranza degli attori coinvolti e alla fattiva collaborazione della SQS (Società svizzera per sistemi Qualità e di Management), è stato possibile strutturare il sistema qualità in macro-processi ancor quando ISO 9001 prevedeva l'applicazione dei 20 capitoli della norma internazionale e "tradurre" quanto imposto dalla stessa, notoriamente predisposta per un ambiente produttivo, in un linguaggio più consono alle esigenze d'insegnamento.

Il sistema qualità ha permesso di analizzare meglio la posizione della nostra scuola nel contesto economico-sociale, monitorando la qualità delle prestazioni fornite attraverso i feedback provenienti dalle aziende interessate, le valutazioni della soddisfazione dei nostri "clienti principali" - gli studenti in formazione e gli ex studenti - e gli apprezzamenti di insegnanti e collaboratori dell'Istituto.

L'impostazione iniziale data al sistema ha facilmente consentito l'adattamento alla nuova normativa ISO 9001:2000.

Con la revisione del manuale di gestione si è inoltre provveduto a ridurre i processi principali, semplificando nel contempo la loro descrizione.

Si è così raggiunto un altro obiettivo: quello di migliorare la trasparenza e facilitare l'approccio all'utenza.

La nuova impostazione è stata sottoposta all'audit di rinnovo e, visto l'esito positivo della verifica, nell'ottobre 2001, la SQS ci ha rilasciato la certificazione ISO 9001:2000 fino al 2004.

Sviluppo:

Attualmente sono in corso i lavori preparatori per estendere l'applicazione del sistema qualità anche alla Scuola d'arti e mestieri (SAMB), ossia a quella parte d'Istituto cui compete la formazione professionale di base.

Durante lo scorso anno scolastico la direzione della scuola ha dato mandato a un gruppo di lavoro interno di definire e sviluppare i processi organizzativi e formativi di questo settore dell'insegnamento. Il gruppo di lavoro può inoltre avvalersi del supporto del "Team qualità", istituito dalla Divisione cantonale della formazione professionale.

Entro la prossima scadenza per il rinnovo della certificazione (ottobre 2004), si intende quindi sottoporre l'intero Istituto SSST-SAMB alla verifica da parte della SQS.

Le principali novità incluse nel manuale di gestione in elaborazione concernono l'impostazione in quattro ambiti di competenza (gestione, formazione, miglioramento continuo e altre prestazioni), l'unificazione dei processi comuni ai due ordini di scuola (SAMB e SSSTB), l'inserimento degli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro, la gestione delle procedure concernenti la logistica e le infrastrutture comuni del Centro professionale di Bellinzona, all'interno del quale hanno sede anche la Scuola professionale artigianale e industriale (SPAI) e altri servizi dello Stato.

Non da ultimo, la documentazione qualità sarà disponibile su supporto informatico, in modo da poter essere consultata più agevolmente attraverso il sito Web dell'Istituto, anch'esso in fase di costruzione.

Scuola:	Scuola superiore alberghiera e del turismo	Cantone:	TI
Indirizzo:	viale Stefano Franscini 32, 6500 Bellinzona		
Direzione:	Mauro Scolari		
Numero degli studenti:	230		
Numero degli insegnanti:	5 tempo pieno, 45 tempo parziale		
Certificato:	2002, ISO 9001:2000		

Motivazioni:

- Poter migliorare l'organizzazione
- Poter ottimizzare i processi lavorativi
- Poter stabilire dei criteri chiari per lo svolgimento delle attività
- Poter garantire la qualità
- Poter disporre di strumenti che permettono il miglioramento continuo
- Poter disporre di uno standard riconosciuto a livello internazionale
- Poter migliorare l'immagine della scuola

Risultati:

- Più trasparenza sul sistema organizzativo
- Coinvolgimento attivo di tutti i collaboratori
- I collaboratori hanno dei riferimenti chiari
- Soddisfazione degli attori (studenti, docenti, collaboratori, utenti, ecc.)
- Competenze chiare
- Mantenimento della qualità
- Snellimento delle pratiche ripetitive
- Feedback regolari
- Controllo continuo con la possibilità di effettuare delle azioni correttive
- Inserimento ottimale di nuovi collaboratori

Sviluppo:

- Adeguare continuamente il sistema alle esigenze
- Semplificare alcune procedure
- Continuare a divulgare la politica della qualità
- Mantenere il miglioramento continuo

Scuola: Scuola Superiore di informatica di gestione (SSIG) Cantone: TI
Indirizzo: Viale Stefano Franscini 32, 6501 Bellinzona
Direzione: Bruno Winkler, direttore / Ferruccio Gobbi, vicedirettore
Numero degli studenti: 141
Numero degli insegnanti: 30
Certificato: 2003 ISO 9001:2000

Motivazioni:

L'adesione della Scuola Superiore di Informatica di Gestione al progetto "Certificazione delle scuole a vocazione professionale (C-SVP)" è dovuta a quattro ordini di motivi:

- a livello cantonale, la DFP ha deciso di dar seguito agli intendimenti dell'UFFT in materia di Qualità, per cui la SSIG doveva dotarsi di un sistema di gestione indirizzato alla Qualità;

- dalla sua istituzione, la scuola ha registrato una crescita importante in termini di studenti, di docenti, di corsi proposti nell'ambito della formazione continua e della postformazione. Questa crescita ha comportato il coinvolgimento di più persone nella direzione e nella gestione della scuola e si è quindi avvertita la necessità di un sistema organizzativo che garantisse maggior trasparenza, maggior formalizzazione e maggior stabilità all'intero sistema;

- nel corso degli ultimi anni, si è proceduto a modifiche e/o adattamenti del piano di formazione della scuola e questo ha comportato l'esigenza di procedere ad un riesame critico di tutti i processi interni ed esterni del sistema: il progetto di certificazione delle scuole a vocazione professionale ha rappresentato la "buona occasione" per dar seguito a questi intendimenti;

- la SSIG opera in stretto contatto con il mondo lavorativo per cui la necessità di offrire una formazione qualitativamente adeguata è l'obiettivo prioritario.

Risultati:

Il nostro sistema di Gestione della Qualità è ancora "giovane" e la casistica ancora troppo limitata per poter esprimere un giudizio definitivo sull'efficacia del sistema.

Possiamo però affermare che le aspettative iniziali della Direzione sono state in gran parte soddisfatte. In sintesi, i principali risultati sono i seguenti:

- procedure più chiare e trasparenti
- modulistica più sistematica e limitata alle reali necessità della scuola
- la quasi completa informatizzazione della documentazione, della modulistica e soprattutto della raccolta dei dati (soddisfazione studenti e altri utenti, rapporto docenti, rapporti aziende)
- maggior coinvolgimento degli studenti, soprattutto nella verifica dei processi di formazione
- maggior coinvolgimento e responsabilizzazione dei docenti (per quanto riguarda questo aspetto dobbiamo ancora migliorare in quanto certi "automatismi" non sono ancora del tutto consolidati)
- definizione più precisa di compiti, competenze e responsabilità in generale

Sviluppo:

La Direzione della scuola si è data, per il prossimo futuro, due obiettivi prioritari:

- consolidare e migliorare l'attuale SGQ, mediante opportune azioni correttive e migliorative
- iniziare la procedura per la certificazione EduQua per quanto riguarda tutto il settore della formazione continua e della postformazione.

Scuola: Centro Professionale Sezione UPSA Cantone: TI
Indirizzo: C.P. 1137 6710 Biasca
Direzione: Bezzola Roberto
Numero degli studenti: 500
Numero degli insegnanti: 5
Certificato: 2002, ISO 9001:2000

Motivazioni:

La nostra avventura ISO è iniziata nel lontano 1999, la spinta per partecipare al progetto è arrivata dalla Divisione per la Formazione Professionale del cantone Ticino, ma inizialmente abbiamo avuto delle grosse difficoltà.

I problemi iniziali sono sicuramente da imputare a informazioni poco chiare e a indicazioni estremamente complesse e faraoniche, in modo particolare a tutte le informazioni DO-000.01 e seguenti, i P-057.01 e seguenti, oltre a tutti gli incontri di chiarificazione, che nulla chiarificavano ma sempre più davano l'impressione di un sistema complicato e inaccessibile. Dopo un anno di incertezze e senza avanzare concretamente, abbiamo deciso di cambiare il consulente e di modificare gli incarichi al nostro interno.

Da quel momento c'è stata una svolta e il sistema ha cominciato a delinearsi in tutta la sua utilità; è così nata una nuova motivazione che ci ha portato alla certificazione il 10 luglio 2002.

Risultati:

Molti, veramente molti.

In primo luogo tutti sono sensibilizzati sulle necessità di migliorare la qualità dei nostri corsi, utilizzando tutti gli strumenti inseriti per il controllo qualità, quali:

Modulo "programma della lezione"

che indica chiaramente cosa va trattato e con quali mezzi didattici e questo diviso in mezze giornate; facilita enormemente le lezioni qualora un sostituto dovesse inserirsi nel corso se il "titolare" della lezione dovesse assentarsi per dei corsi di aggiornamento o altro.

Modulo "Avanzamento del programma":

piano di controllo sullo stato di avanzamento del programma dei vari esercizi; questo permette di tenere sotto controllo i giovani su ogni lavoro, sul quale compare immediatamente la valutazione espressa per ogni esercizio.

Test di entrata e Test di uscita:

Ad ogni inizio di corso, viene eseguito un test che è esattamente identico a quello svolto l'anno precedente alla fine del corso. Questo ci permette di monitorare le varie problematiche legate all'apprendistato.

Esempio: Se un giovane alla fine del corso riceve la nota 5 e durante l'anno va a lavorare e frequenta la scuola SPAI, al rientro ai corsi avrà sicuramente ampliato le sue conoscenze, quindi nel test d'entrata dovrà ottenere una nota superiore a quella del test di uscita. Se questo non fosse il caso, si dovrebbe analizzare la situazione: potrebbe trattarsi di problemi di ambientamento del giovane, problemi famigliari, problemi sul posto di lavoro, situazioni particolari in seguito alle compagnie frequentate, eccetera. Ecco che allora si possono trovare delle soluzioni per il bene del giovane.

Sondaggio di fine corso:

Al termine di ogni corso, i giovani eseguono un sondaggio con valutazioni sui programmi, sulla documentazione ricevuta e anche una valutazione sull'istruttore. Questo ci sprona a restare sempre motivati e al passo con la tecnologia. Ecco alcuni esempi di quanto il sistema ISO ha portato nei nostri corsi.

Sviluppo:

Come vogliamo migliorare il sistema qualità?

La forte motivazione che anima tutti gli istruttori del nostro Centro, fa sì che non passi un mese senza che si portino dei correttivi alle procedure esistenti o che s'inseriscano delle procedure nuove.

Alcuni esempi:

Piccoli lavori di manutenzione:

fino a qualche mese fa ogni istruttore eseguiva, nel suo tempo libero, le piccole riparazioni necessarie dopo lo svolgimento di un corso, per poter iniziare un nuovo corso con le attrezzature e i simulatori in perfetta efficienza.

Tutti questi lavori fanno parte della funzione dell'istruttore e non erano monitorati perchè si riteneva che fosse logico svolgerli.

Col sistema ISO abbiamo inserito nel sistema informatico un modulo, nel quale ognuno indica i lavori che svolge, comprese le "piccolezze".

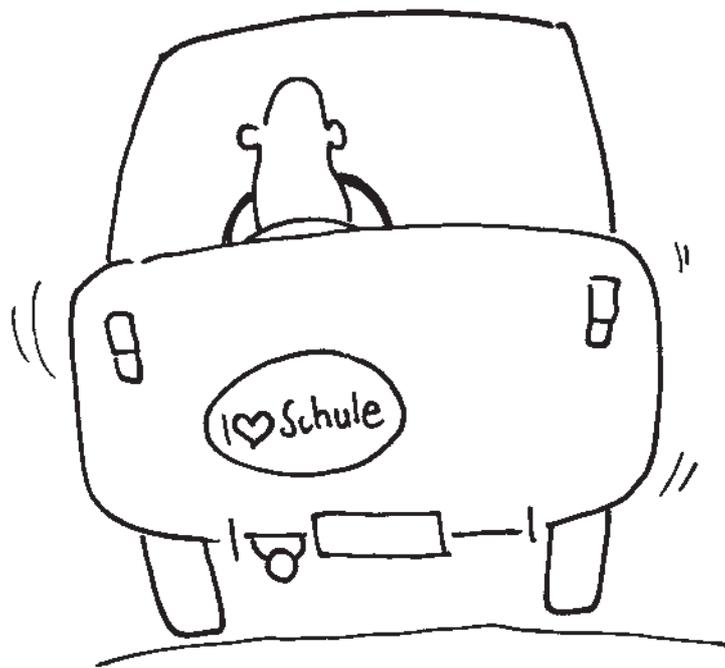
Questo ci ha permesso di quantificare il tempo necessario, la frequenza degli interventi, la ripetitività di alcuni interventi, i punti deboli cui apportare dei correttivi e come evitare alcuni danni.

Acquisto piccolo materiale:

ogni istruttore necessita di piccolo materiale di consumo, queste necessità variano da corso a corso e sono sovente urgenti (acquisto in giornata) per una piccola riparazione o un inserimento in un esercizio. Tutte queste spese venivano effettuate direttamente dall'istruttore e rimborsate pronto cassa dalla direzione.

Ora, grazie al sistema ISO, si è creato un file nel sistema informatico, in cui l'istruttore inserisce la richiesta del materiale necessario indicando la ditta fornitrice e la data. La direzione controlla giornalmente la scheda e procede all'acquisto in base all'urgenza, annotando chi fa l'acquisto, dove, quando e quanto costa. Con questo monitoraggio, si possono quantificare con esattezza i costi per ogni settore, vedere le ripetizioni e intervenire di conseguenza, sapere se del materiale è disponibile e in quale settore della scuola si trova, per non creare dei doppi.

Ecco alcuni esempi di come il nostro sistema ISO sia dinamico e venga aggiornato in continuazione. Durante l'audit di sorveglianza, ci ha fatto piacere che il sig. Bettini abbia notato, da un anno all'altro, i cambiamenti positivi e le nuove idee di miglioramento, ad esempio il fatto di voler inserire quest'anno la valutazione pedagogica e didattica dell'istruttore durante lo svolgimento di un corso.



Die Identifikation mit der Schule ist grösser geworden

L'identification avec l'école s'est accrue

L'identificazione con la scuola si è rafforzata

Ecole: Centre d'enseignement professionnel de Vevey (CEPV) Canton: VD
Adresse: Case postale - av. Nestlé 1 - 1800 Vevey
Direction: Michel Berney
Nombre d'élèves: plus de 1000
Nombre d'enseignants: plus de 100 (environ 70 équivalents plein temps)
Certifié: 2000 ISO 9001

Motivations:

La gestion d'un Centre d'enseignement professionnel qui regroupe en son sein trois écoles d'orientation très différentes, tel que le CEPV, a toujours nécessité une attention toute particulière à l'organisation et au maintien de la primauté de l'enseignement sur l'administration. Pôle de compétence reconnu en Suisse et à l'étranger, le secteur arts appliqués, aux spécificités uniques dans l'ensemble du dispositif vaudois de la formation professionnelle. Le CEPV est très impliqué dans le tissu économique par les nombreux mandats qui lui sont confiés. Disposer d'un système de management efficient, reconnu, voire dans de nombreux cas, utilisés par nos partenaires est une condition indispensable pour répondre avec succès à nos engagements et donner à nos étudiants des modèles et des outils adaptés à la réalité professionnelle.

Le projet de certification initié par l'OFFT a coïncidé avec la mise en œuvre du contrat de prestations conclu entre notre établissement et les autorités cantonales. Nous y avons vu une opportunité exceptionnelle: mettre en place un dispositif développant la qualité de l'enseignement dans lequel apprenants et enseignants sont au cœur des préoccupations, et servi par un système de gestion mieux adapté à nos activités que les dispositifs administratifs en vigueur. Cela nous permettant de donner à notre devise : "On enseigne plus ce que l'on est que ce que l'on sait" (J. Locke) une réalité certaine.

Résultats:

L'accueil de corps enseignant et du personnel d'encadrement a été, généralement, très positif. Cette adhésion a été rendue possible par le délai suffisant existant entre la décision de démarrer et le moment de la certification, temps nécessaire pour dissiper toutes les craintes générées par l'importance donnée au feedback que doivent donner les personnes en formation sur les cours qu'elles suivent.

L'un des éléments principaux de cette démarche réside dans le transfert de la responsabilité de l'apprentissage vers les personnes en formation qui sont appelées, régulièrement, à communiquer leur avis sur les cours et à proposer des adaptations et améliorations. La personne en formation est devenue un partenaire, responsable, qui gère avec le plus d'autonomie possible, son projet professionnel.

Ecrire ce que l'on doit-veut-peut faire et faire ce que l'on a écrit, "image de synthèse" de la démarche à son démarrage, représente un atout considérable pour une équipe de direction d'une école professionnelle: gain de temps, clarification des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, communication interne et externe améliorée, intégration facilitée des nouveaux collaborateurs, ... la liste des avantages de la mise en place d'une démarche qui a pour objectif le recherche de la qualité n'est pas exhaustive. Elle est en tout cas plus longue que les quelques inconvénients incontournables à toute entreprise planificatrice : danger d'excès de documents, activation du potentiel de pointillisme...

Telle que nous la vivons actuellement, et telle qu'elle apparaît notamment aux yeux de notre organe de certification, l'intégration de notre système est heureux, il en devient presque banal, il se noie dans nos activités quotidiennes.

Développements:

Le développement de notre système ne nous appartient pas, les décisions appartiennent aux instances de tutelle cantonales qui devraient dégager les moyens nécessaires. Plusieurs indicateurs ne nous permettent pas d'afficher un optimisme serein; l'abandon prochain du contrat de prestations, le manque de tout soutien à des démarches engagées par des collègues vaudois, l'absence d'une planification visant à doter le dispositif cantonal d'un management de la qualité, ne nous permettent pas de développer, à court terme, des projets concrets. Projets qui pourtant nous paraissent indispensables pour dépasser ce premier stade.

Ecole:	Ecole Technique - Ecole des Métiers	Canton:	VD
Adresse:	Rue de Sébeillon 12 CH - 1004 Lausanne		
Direction:	Dr. Philippe Béguelin		
Nombre d'élèves:	550		
Nombre d'enseignants:	85 postes		
Certifié:	2000 ISO 9001, 2003 ISI 9001:2000		

Motivations:

1. Qu'est-ce qui nous a incité à participer à ce projet

- La nécessité de faire face à l'agrandissement de l'école à l'aide d'une :
 - organisation optimale de nos moyens
 - clarification des multiples activités administratives
 - amélioration de la gestion de l'information
- Le désir de disposer d'une base de données informatisée.
- Le désir d'utiliser et de faire connaître à nos apprentis, un outil de management de la qualité qu'ils rencontreront probablement dans leurs activités futures.
- L'aide apportée par cette démarche à l'élaboration de nos futurs contrats de prestations.
- L'aide apportée par l'OFFT aux écoles qui participaient à ce projet de certification.
- Les informations positives recueillies auprès de différentes écoles ayant participé à ce projet avant nous.
- L'unanimité de la direction et l'appui d'un grand nombre d'enseignants pour se lancer dans ce projet.

Résultats:

2. Quels résultats ont apporté l'initiative qualité

- Une gestion participative de tous les partenaires de l'école grâce notamment aux "propositions d'amélioration", aux audits internes et aux revues de direction.
- Les conseils et la caution d'un organisme extérieur (SGS) envers notre système de management de la qualité.
- Une gestion claire et efficace de toutes les procédures grâce à une base de données informatisée.
- Des informations actualisées, faciles à trouver (recherche par mots clés), offertes à l'ensemble du personnel et des élèves.
- Une totale transparence du système (tous les documents sans exception sont à disposition de chacun).
- Un allègement de notre règlement d'école qui se réfère souvent à notre base de données.

Développements:

3. Quel développement envisagez-vous en matière de qualité

- Améliorer l'appropriation de notre système de management de la qualité par le personnel (enseignant, administratif et technique) et par nos élèves.
- Poursuivre la réalisation d'enquêtes de satisfaction.
- Diminuer la taille de notre base de données, grâce à une approche simplifiée et une meilleure cohérence de nos procédures.
- Rédiger un MAQ (manuel assurance qualité) plus conforme à la norme ISO 9001:2000.

- Améliorer nos processus afin qu'ils fassent mieux ressortir les actions "vérifier" et "agir" selon la "roue de Deming".
- S'informer et se déterminer sur l'utilité de compléter notre démarche qualité à l'aide de nouveaux développements tels que : eduQua, EFQM, SQS 9004, etc.
- Intégrer plus étroitement les contrats de prestations dans notre système qualité.

Ecole:	Gymnase de Beaulieu	Canton:	VD
Adresse:	Av. du Maupas 50, 1004 Lausanne		
Direction:	M. Jean-François Dubuis		
Nombre d'élèves:	865		
Nombre d'enseignants:	82		
Certifié:	-		

Motivations:

Le Gymnase de Beaulieu ne dépend que partiellement de l'OFFT, pour sa composante école de commerce. Malgré cette caractéristique, il nous a paru intéressant de solliciter en 1997 une participation à ce projet. Ce dernier coïncidait en effet avec une refonte complète de la structure des gymnases vaudois et du développement d'un projet qualité dans le canton de Vaud. Profiter de l'appui méthodologique offert par l'OFFT pour analyser nos modes de faire paraissait être une chance.

De surcroît, les autorités cantonales, particulièrement le Département de la formation et de la jeunesse y étaient favorables.

Résultats:

Très vite cependant, malgré un vote initial favorable en Conférence des maîtres, les syndicats d'enseignants, de plus en plus profilés politiquement, ont fait pression sur le département pour que la démarche entreprise s'arrête. A défaut d'obtenir gain de cause, ils ont reçu du chef du département l'assurance que la décision de pratiquer un audit extérieur serait prise par la Conférence des maîtres.

Jusqu'à cette décision, négative, en décembre 2000 et depuis le printemps 1997, le Gymnase de Beaulieu a participé au projet analysant les grands processus caractéristiques d'un gymnase. Ce travail a permis de recenser les activités administratives, de les clarifier et de les modifier au besoin. L'enseignement lui-même a fait l'objet d'une évaluation à la fois sous la forme d'auto-évaluation de l'enseignement opérée par des maîtres volontaires et par l'établissement d'un questionnaire à l'intention des élèves. Les maîtres ont avalisé le questionnaire et les principes de son dépouillement. Sous cette forme, l'enquête a lieu en automne depuis 1998.

Développements:

La votation négative de la Conférence des maîtres en ce qui concerne l'audit externe n'a pas permis au gymnase de mener cette démarche de qualité jusqu'au bout. Un contexte politique délicat où s'inscrivaient l'abandon du statut de fonctionnaire, l'apparition des entretiens d'évaluation et l'abandon d'avantages acquis n'a pas favorisé cette réalisation.

La direction n'a pas cependant l'intention de renoncer tout à fait au développement de la qualité : une enquête de satisfaction pourrait être menée auprès du corps enseignant pour relancer le processus dans le respect toutefois de l'avis majoritaire.

Ecole:	Ecole Professionnelle de la Broye	Canton:	VD
Adresse:	Châtelard 5, 1530 Payerne		
Direction:	Ph. Jeanneret		
Nombre d'élèves:	260		
Nombre d'enseignants:	26		
Certifié:	1997 ISO 9001, 2000 ISO 9001:2000, eduQua, participation à Esprix 2002		

Motivations:

Gravir les sommets

Gérer une entreprise demande rigueur, persévérance et méthode. Tendre vers l'excellence exige, en plus, un état d'esprit ouvert à la critique et avide de nouveautés et d'amélioration continue. Devenir le meilleur – Best in Class – est réservé à une élite. Ainsi, comme tout champion, une entreprise doit planifier son entraînement si elle entend gravir les sommets.

Pour partir à l'assaut de l'Everest, il convient de se donner les moyens. L'installation d'un camp de base – management selon ISO 9001 : 2000 – permet de se retrouver dans un environnement propice à la performance. Il permet également de maîtriser tous les problèmes liés à la gestion au quotidien de l'établissement. De plus, il force à la mise en place d'une stratégie afin de s'approcher du but ultime : devenir le meilleur de la catégorie en étant sélectionné en tant que lauréat du prix en Business Excellence ESPRIX.

« Un problème sans solution
est un problème mal posé. »

Albert Einstein

Résultats:

Enseignement et qualité : un devenir permanent...

Devenir et permanence sont deux concepts apparemment contradictoires. Cependant, en ce début de 21e siècle, ce paradoxe est pourtant réalité quotidienne et façon de penser. De nos jours, l'idée de permanence ne s'applique plus en fin de compte qu'à un seul fait essentiel : le changement ! En dehors de tout jugement de valeur, il s'impose à tous et à tout. On ne choisit pas de changer, on change, de même que le fleuve ne choisit pas de couler ! Ce que tout manager peut toutefois décider, c'est de naviguer plutôt que d'être emporté...

S'adapter ou disparaître...

C'est en avril 1996 que la direction de l'EPB, avec l'ensemble des collaborateurs, décida de réagir. Réunis au vert dans le cadre d'un séminaire de réflexion, ils eurent une vision : une école qui laisserait la place à l'initiative personnelle, au plaisir d'apprendre, au respect de chaque apprenant devenu subitement partenaire, c'est-à-dire acteur co-responsable de sa formation... Bien sûr, nous dûmes faire face à de nombreuses critiques : « ça ne marchera jamais ! » Si, de plus, les apprentis étaient écoutés, s'ils avaient la possibilité de faire des propositions d'amélioration et d'évaluer, en leur âme et conscience, l'atteinte des objectifs d'enseignement, alors là nous dépassions les frontières du raisonnable !

La dynamique du changement

Très vite, il nous apparut clairement que la mise en place de ces nouveautés pédagogiques (enseignement de compétences sociales et méthodologiques) devaient s'accompagner d'un

changement au niveau du management de l'école (entreprise apprenante). C'est ainsi que tous ensemble nous entreprîmes notre longue marche sur le chemin de l'amélioration permanente :

- juin 1997 : certification à la norme ISO 9001:1994
- janvier 1999 : introduction d'un contrat de prestations avec enveloppe budgétaire
- juin 2000 : certification conforme à la norme ISO DIS 9001:2000
- juillet 2001 : dossier de candidature à ESPRIX 2002, basé sur le modèle EFQM
- décembre 02 : obtention du label eduQua (formation continue)
- mai 2003 : attestation SQS 9004, basée sur les lignes directrices ISO 9004:2000.

Il est fondamental de constater que le changement n'est cependant pas une fin en soi, mais bien une nécessité permettant de relever les défis actuels de la formation professionnelle (permettre à chaque apprenant d'atteindre son objectif). Ainsi perçue, une école devient un tout – une réalité, un phénomène observable – mais elle n'est rien par elle-même. Elle vit d'apports extérieurs – en hommes, en compétences, en moyens financiers –, pour l'extérieur – apprenants, société, économie – dans des structures politiques – lois, règlements, programmes cadres –, socioculturelles – culture pédagogique, esprit d'équipe, environnement – et économiques. En percevant ainsi l'école, on réalise que la volonté de durer – l'existence d'un projet pédagogique – est nécessaire, mais non suffisante. L'école doit en fait constamment s'adapter. Or cela procède d'un état d'esprit et exige des moyens. L'amélioration des performances en est un.

« Lorsque souffle le vent du changement,
certains construisent des murs, d'autres des moulins. »

Auteur inconnu

Développements:

Les multiples avantages des tableaux de bord

En se basant sur les lignes directrices ISO 9004:2000 – recommandations concernant l'amélioration de la performance – le modèle d'évaluation SQS 9004 constitue un formidable levier de progrès – à condition d'avoir pris le temps d'adapter le questionnaire à la réalité pédagogique d'une école –. De plus, il permet de fixer ses propres priorités s'agissant des facteurs stratégiques à améliorer. Est-il préférable de partir tout de suite à la conquête du plus haut sommet ou faut-il commencer par gravir d'autres cimes ? Chaque montagne peut alors représenter l'un des 9 critères du modèle EFQM. Ainsi, en fonction de sa stratégie, chaque école définira ses propres priorités et la route qui l'emmènera le plus loin possible dans sa quête de l'excellence. Le rapport établi constitue ainsi un véritable tableau de bord mettant clairement en évidence les prochains pas à accomplir sur le chemin de l'excellence.

« L'avenir n'est pas à découvrir,
il est à inventer. »

Denis de Rougemont



Verbesserungsvorschläge finden plötzlich Eingang

Finalement les propositions d'amélioration se concrétisent

Finalmente viene dato seguito alle proposte migliorative

Schule:	Berufsschule für Landwirtschaft, Pflege und Hauswirtschaft	Kanton:	VS
Adresse:	Talstrasse 3, 3930 Visp		
Direktion:	Klaus Arnold		
Anzahl Studierende:	120		
Anzahl Lehrkräfte:	10		
Zertifiziert:	2003		

Beweggründe:

In der heutigen Zeit sprechen alle von Qualitätssicherung. Unsere Hauptkunden, die Landwirte, müssen immer mehr Qualitätssicherung erbringen (QS-Milch, QM-Fleisch, ÖLN, Bio). Somit liegt es auf der Hand, dass auch wir uns in der Qualitätssicherung engagieren. Im neuen Berufsbildungsgesetz ist die Qualitätssicherung durch die Schulen vorgegeben. In diesem Sinne war das Angebot des BBT eine einmalige Chance, um die Qualitätssicherung einzuführen und einem späteren Muss vorzugreifen. Zudem gab es am LZV bereits vorher recht viele Qualitätskriterien. Die Zertifizierung war nun ein wichtiges Argument für die Ausweitung der Qualitätssicherung auf alle Sektoren und Angestellten.

Resultat:

Durch das Projekt haben die Mitarbeiter vermehrt Einblick in die Tätigkeiten der anderen erhalten und diese Tätigkeiten auch schätzen gelernt.

Ein schöner Erfolg war die Zertifizierung, die durch den Einsatz aller Mitarbeiter erreicht werden konnte.

Gewisse Arbeitsabläufe wurden geklärt und das Handbuch ist eine nützliche Hilfe. Einige Instrumente waren zum Teil schon vorher vorhanden. Durch das Projekt wurden sie aber besser vernetzt und aufeinander abgestimmt.

Die erfolgreiche Zertifizierung ist für unser Image lebenswichtig. Es hat uns gefreut, dass andere Institutionen des Staates sich für unser System interessieren. Wir sind überzeugt, dass wir «ETWAS» ausgelöst haben. In der Administration zwischen Lehrpersonen und Verwaltungsbüro haben wir wesentliche Vereinfachungen erreicht. Kompetenzen und Verantwortung wurden klar definiert.

Weiterentwicklung:

Vorerst streben wir eine Festigung des Erreichten an. Das Ziel besteht darin, dass es für die Mitarbeiter zur Selbstverständlichkeit wird, das Handbuch umzusetzen. Hier haben wir noch Nachholbedarf.

Vorstellbar ist auch die Entwicklung neuer Evaluationsmethoden – möglicherweise an Stelle von Audits – für die einzelnen thematischen Bereiche, da zu viele Umfragen auf Widerstand stossen. Denkbar wäre das Durchführen von Prüfungen bei allen Lehrpersonen mit den folgenden Zielen:

- Schwächen ermitteln
- Massnahmen treffen
- Massnahmen durchsetzen
- Kontrolle

Ecole:	Ecole supérieure de commerce de Sierre	Canton:	VS
Adresse:	Ch. des Vieilles Cibles 6, 3960 Sierre		
Direction:	Eddy Beney		
Nombre d'élèves:	413		
Nombre d'enseignants:	47		
Certifié:	2001 ISO 9001:2000		

Motivations:

L'école s'est engagée dans cette démarche de certification ISO 9001/2000 pour plusieurs raisons :

1. La création en 1994 de la maturité professionnelle commerciale avec son stage d'une année a entraîné une synergie avec les entreprises du Valais et de la Suisse, la plupart certifiées ISO. Les feed-back de ces dernières, nombreux et intéressants ont amené la direction de l'école à vouloir disposer d'un outil de travail performant pour les systématiser et les traiter avec efficacité. Ces attentes des entreprises ont influencé l'organisation de l'école et la qualité de l'enseignement puisqu'il devenait possible de connaître les points forts et ceux qui nécessitaient des réajustements.
2. La création des filières bilingues en 1997 a amené l'école à travailler dans un marché ouvert puisque les élèves proviennent de tout le canton. Pour motiver des parents à envoyer leurs enfants à l'ESC Sierre, il a été nécessaire d'améliorer les processus et de démontrer que le travail fourni était de qualité et que les filières proposées offraient d'excellentes perspectives futures. Cette approche s'est avérée parfaitement exacte puisque l'école a pratiquement triplé ses effectifs en 6 ans.
3. Depuis 3 ans, la filière EDD en 3 ans existe à l'ESC Sierre. De plus, l'école participe depuis 3 ans également à un projet pilote pour l'enseignement de l'informatique sous la responsabilité de l'OFFT, ce qui a nécessité des aménagements importants et un investissement hors du commun pour développer cette filière et remplir toutes les exigences liées à un tel projet. Les élèves obtiennent en 4 ans une maturité professionnelle commerciale bilingue et un certificat fédéral de capacité en informatique de gestion.
La mise en place de ces deux nouvelles filières et leur conduite exigent la présence d'une structure claire et organisée telle que celle que permet ISO 9001/2000.
4. La direction de l'école et l'ensemble des collaborateurs ont toujours partagé la volonté de réaliser des travaux de qualité. Avec une démarche telle que ISO, il est possible d'obtenir un regard externe qui confirme que les processus sont de qualité ou qui précise les domaines à améliorer.
5. Le désir d'efficacité majeure a passé par un travail intense et en profondeur pour doter l'école de structures adéquates, correspondant à ses besoins et définies en commun par toutes les actrices et tous les acteurs de l'établissement. Ce travail sur les structures agit avec force sur la substance même de l'école: l'enseignement. Il oblige toutes les parties prenantes à une réflexion fondamentale et à un travail commun de très longue haleine. Un projet d'établissement d'une telle envergure a entraîné une prise de conscience du phénomène qualité et de la responsabilité que cela comporte pour chacune et chacun.

Résultats:

L'initiative qualité a contribué tout d'abord à mettre de l'ordre dans la maison. La gestion des documents s'en est trouvée facilitée et leur traçabilité, importante pour le développement de certains processus, devient plus aisée.
La culture scolaire est ressortie renforcée d'une telle démarche puisque tous les acteurs de l'école ont été impliqués pour élaborer les procédures ou les check-listes, outils indispensables pour mieux s'assurer que les processus se réalisent selon les indicateurs choisis.

La qualité des structures mises en place, l'engagement probant et suivi de la Direction et l'adhésion tangible de l'ensemble des collaborateurs, voilà des éléments importants à même de favoriser un enseignement de qualité qui dépend d'abord et surtout de la confiance à tous les niveaux et des relations au sein de l'établissement.

Les élèves peuvent à tout moment émettre des propositions d'amélioration ou de prévention sur les domaines qui les touchent directement. Une telle démarche complète les moyens mis en place pour leur permettre de devenir des adultes responsables à même d'apporter des réponses aux nombreux problèmes auxquels ils seront confrontés dans leur vie professionnelle et personnelle.

La transparence fait désormais partie intégrante de l'école. L'échange d'informations, le suivi des demandes les plus diverses favorisent la confiance entre tous les acteurs de l'école puisqu'à part les données personnelles, soumises à la loi sur la protection des données, il n'y a aucune raison de faire de la rétention d'information.

Enfin, l'organisation des processus, l'existence de la boucle qualité, d'une documentation écrite et évolutive favorisent un travail efficace au niveau de la direction, ceci d'autant plus qu'elle considère le suivi et l'accompagnement des enseignants comme une activité fondamentale de l'école.

Développements:

La direction envisage tout d'abord une re-certification à l'horizon 2005. Entre-temps, de nouveaux indicateurs vont être instaurés et mis en place pour s'assurer avec encore davantage de fiabilité que les processus atteignent les objectifs fixés, spécialement ceux liés à l'enseignement, à la formation de base et à la formation continue.

Une bonne école c'est avant tout de bons enseignants, bien formés, qui ont le souci de se remettre en question et de collaborer au sein des groupes de branches et de l'établissement, ceci d'autant plus que l'école compte à ce jour 120 élèves de plus que lors de la certification.

Le benchmarking occupera une place de choix dans les options stratégiques envisagées pour l'ESC Sierre. De nos jours les bonnes idées n'ont plus de frontières et les échanges entre les diverses écoles qui proposent des filières ou structures identiques ne peuvent qu'améliorer les offres de formation destinées aux jeunes gens et jeunes filles.

Enfin, il n'est pas exclu que l'étape suivante ira dans le sens de EFQM, même si la barre est placée très haut. Le souci du bien-être de tous les collaborateurs occupe une place prépondérante dans les réflexions et la vie quotidienne de ESC Sierre. Cette préoccupation est encore davantage prise en compte dans la démarche EFQM qui fait souvent suite à ISO 9001/2000.

Indépendamment des choix futurs, la démarche entreprise durant 3 ans, et qui a débouché sur une certification ISO 9001/2000 le 12 avril 2001 aura marqué cette école qui a fêté son 75ème anniversaire en octobre 2002 pour longtemps.

Ecole:	Centre de formation professionnelle	Canton:	VS
Adresse:	Av. de France 25, 1950 Sion		
Direction:	J-Jérôme Filliez		
Nombre d'élèves:	3250		
Nombre d'enseignants:	180		
Certifié:	2000 ISO 9001:2000		

Motivations:

Depuis un certain nombre d'années, nous recherchions une meilleure adéquation entre les entreprises formatrices et notre école.

Grâce au projet de certification des écoles à vocation professionnelle, nous avons pu accélérer ce processus et l'appui financier et organisationnel de l'OFFT nous a permis de le concrétiser dans un temps record.

La mise en place de la qualité visait également une efficacité accrue spécialement dans la gestion administrative de l'école et en même temps une approche plus rationnelle de l'enseignement.

Résultats:

La mise en place de la qualité a permis à chaque collaborateur d'avoir une vision d'ensemble du fonctionnement de l'école. Les procédures et instructions de travail ont grandement contribué à davantage de transparence et à une uniformité de gestion documentaire et d'enseignement dans les différentes sections.

L'élaboration des programmes de travail internes a conduit l'ensemble du personnel enseignant à des réflexions communes et à des collaborations indispensables et permanentes.

Les évaluations régulières de l'enseignement permettent à chaque maître de progresser dans la démarche qualité. Chacun, maîtres et élèves, a la possibilité de contribuer à l'amélioration du système par des propositions de mesures correctives ou préventives.

Convaincre le personnel d'adhérer à la démarche qualité n'a pas été une mince affaire. La mise en place du système a nécessité un investissement colossal de chacun sans une reconnaissance naturelle de l'autorité supérieure (Etat).

Développements:

Un retour en arrière paraît impossible. Chacun a pu se convaincre de l'utilité du SMQ. Les résistances initiales ont quasiment disparu. Nous nous réjouissons de renouveler le certificat tout en passant à la norme ISO9001-2000. Une amélioration permanente est garantie grâce à des mesures plus fines des indicateurs, au système de suggestion fréquemment utilisé (360 à ce jour) et à l'évaluation de l'enseignement.

A court terme, nous allons développer un feed-back avec les entreprises partenaires et établir un benchmarking en ce qui concerne les prestations de formation continue.



Ziel ist es, das Schulführungshandbuch noch schlanker zu gestalten

L'objectif est de rendre le manuel de gestion scolaire moins épais

L'obiettivo è di rendere ancora più snello il manuale di gestione scolastica

Schule: LBBZ Schluechthof
Adresse: 6330 Cham
Direktion: Alois Frey
Anzahl Studierende: 70
Anzahl Lehrkräfte: 7
Zertifiziert: 2002, ISO 9001:2000

Kanton: ZG

Beweggründe:

Mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems wollten wir vor allem unsere Qualitäten überprüfen können. Ein solches System hatte bisher an unserer Schule gefehlt, schien uns aber wichtig für eine Standortbestimmung.

Gleichzeitig sollte die neue Aufgabe auch einen Motivationsschub für das Schulteam darstellen und das LBBZ auf neuen Wegen in die Zukunft leiten.

Es war uns auch daran gelegen, mit den übrigen Schulen im eigenen, aber auch in anderen Kantonen mithalten zu können und konkurrenzfähig zu bleiben.

Mit dem Qualitätsausweis wollten wir eine Referenz gegenüber unseren Kunden sowie gegenüber den politischen Behörden schaffen.

Wichtig erschien uns auch, über ein Qualitätssystem eine neue Feedback-Kultur zu entwickeln.

Resultat:

Nach einem relativ harzigen Start und einem von Schwierigkeiten begleiteten Weg haben wir das Ziel erreicht. Heute gibt es wesentliche Fortschritte in unserem Schulbetrieb; dies sowohl im Bereich der inhaltlichen Schulführung (Didaktik, Pädagogik, Methodik) als auch in der administrativen Leitung der Schule (Organisation, Abläufe, Planung etc.)

In der Vergangenheit festgestellte Mängel konnten behoben werden und die Verantwortungsbereiche sind klarer zugeteilt.

Trotz zahlreicher Veränderungen müssen die Qualitätsmanagementkultur und das Bewusstsein dafür noch vermehrt Eingang in den Schulalltag finden. Zu viel beruht im Moment noch auf jener Person, die als Qualitätsleiter «den Karren» schleppt.

Das System wird sich in den kommenden Jahren im Hinblick auf die Dauerhaftigkeit noch bewähren müssen.

Es ist wichtig, dass wir nicht Dinge tun, die nichts bringen, nur weil wir sie in unseren Unterlagen (Schulführungshandbuch) festgehalten haben. Wir müssen vielmehr jenen Vorgaben nachleben, die effektiv zu einer Verbesserung der Schulqualität führen. Dies ist ein Findungsprozess, der noch nicht abgeschlossen ist.

Weiterentwicklung:

Wir haben im Sommer 2003 zusätzlich das System eduQua erfolgreich eingeführt. Dabei konnten wir zu einem erheblichen Teil auf die Erfahrung und die Vorarbeit aus ISO 9001:2000 zurückgreifen.

Wir sind bereit, beide Systeme weiterzuentwickeln und in unserer Schule auch zu leben. Die Systeme stossen aber dort an Grenzen, wo sie zu viele Kräfte mit der Nachführung binden. Auch stellt sich die Frage, ob mehrere Systeme nebeneinander (ISO und eduQua) nicht suboptimal sind.

Schule:	Schreiner-Technikerschule Zug (STZ)	Kanton:	ZG
Adresse:	Baarerstrasse 100		
Direktion:	Leiter STZ; Beat Wenger		
Anzahl Studierende:	36/ 200 (Modulfachschule, virtuelle Lernplattform)		
Anzahl Lehrkräfte:	22 Dozentinnen und Dozenten im Nebenamt		
Zertifiziert:	1994, ISO 9001/ 2000, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Bereits in der Aufbauphase der Technikerschule haben wir uns entschlossen, die notwendigen Strukturen und Rahmenbedingungen gemäss ISO-Normen aufzubauen, damit sich die verschiedenen Studiengänge und Seminare systematisch entwickeln können. Die regelmässig durchgeführten Diskussionen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dem Lehrerkollegium sowie unter den Mitgliedern des Projektausschusses und der Fach- und Prüfungskommission ergaben seit der Erstzertifizierung wertvolle Hinweise zum weiteren Vorgehen der Qualitätsentwicklung an der STZ. Alle Schulführungsprozesse wurden in vier Hauptprozesse zusammengefasst (Prozessarchitektur) und als modulares System von Einzelprozessen beschrieben.

Ab Herbst 1994 konnten wie geplant in allen Bereichen der STZ interne Audits durchgeführt werden. Die Auswertungsergebnisse der einzelnen Bereiche widerspiegeln den Soll-/Ist-Zustand unserer gesetzten Zielvorgaben und ermöglichen die kontinuierliche Weiterentwicklung. Die Vorbereitung für den internen Audit sowie dessen Durchführung sind aufwändig, jedoch sehr aufschlussreich. Nur so konnten wir unsere eigenen Planungs- und Entwicklungsprozesse kritisch hinterfragen und auf schulische Entwicklungen unverzüglich reagieren. Schliesslich wollen wir unsere Projektteams, Gruppen- und Einzelpersonen optimal im Lern- und Arbeitsprozess unterstützen und Fehlerquellen schnellstmöglich auf den Grund gehen. Wir glauben, dass dies gelungen ist. Die Ergebnisse zeigten uns, dass die Q-Philosophie und das Q-Bewusstsein im täglichen Schaffen an der STZ verankert ist. Das QMS zeigte uns aber auch immer wieder Schwachpunkte auf, die es zu verbessern gilt. Unter anderem konzentrierten wir uns darauf, die Zielsetzungen mit den einzelnen Bereichen noch klarer und detaillierter zu formulieren. Keine einfache Aufgabe, da die Berufsbildung einem starken Wandel ausgesetzt ist. Wir möchten dem mit regelmässig durchgeführten Lageanalysen begegnen. Im Zentrum steht auch die Nachführung der Qualitätsdokumente, das Überdenken und Verdichten der Prozesse, um die Qualitätsdokumentation handlicher und schlanker zu gestalten. Es ist eine faszinierende Aufgabe, zu tüfteln, nach neuen Lösungswegen zu suchen, zu definieren, Altes zu hinterfragen, Bewährtes ruhen zu lassen und Neues zu erproben.

Resultat:

Mit dem Qualitäts- und Umweltmanagementsystem haben wir uns einen Rahmen geschaffen, in dem sich die STZ erfolgreich bewegen kann. Im Juni 2002 konnte die Qualitätsentwicklung in das System des gewerblich-industriellen Bildungszentrums (GIBZ) integriert werden. Folgende Zertifikate konnten von den Auditoren der externen Zertifizierungsstelle SGS für den erfolgreichen Aufbau am GIBZ und der Weiterentwicklung an der STZ entgegengenommen werden:

1. Zertifikat ISO 9001:2000 für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems (QMS)
2. Zertifikat ISO 14'001 für den Aufbau eines Umweltmanagements (UMS)
3. Zertifikat eduQua für den Weiterbildungsbereich

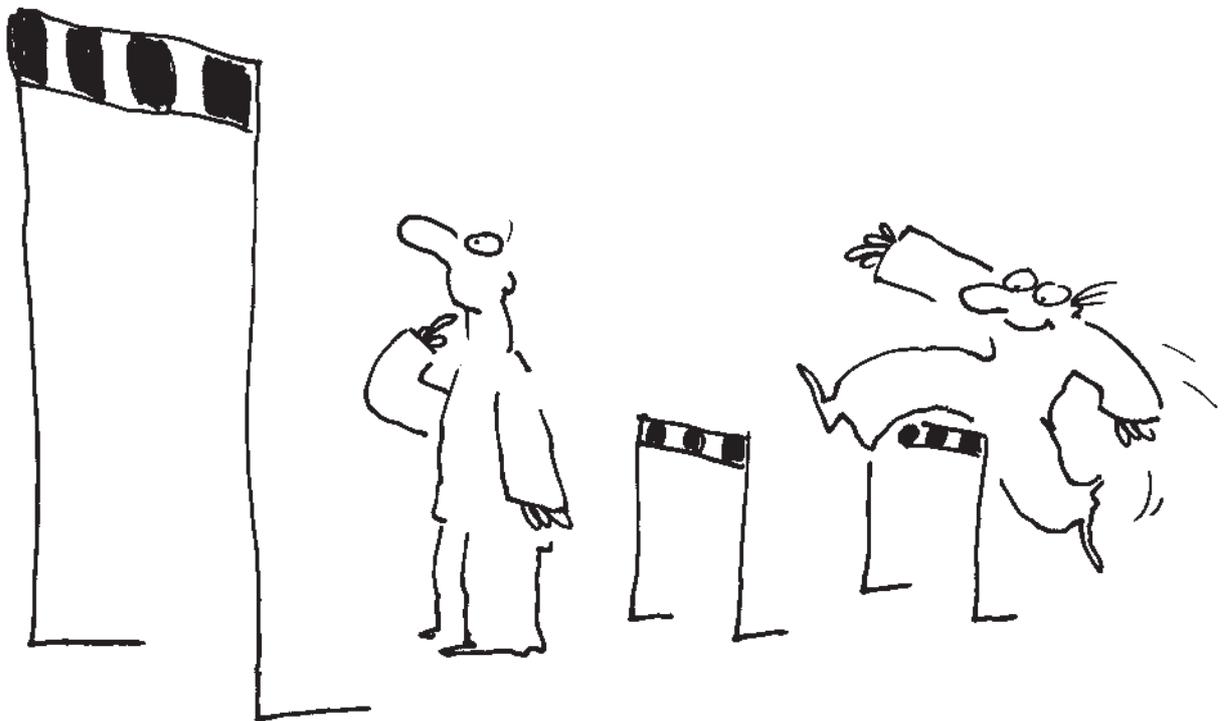
Durch verständliches Handeln sollen Entscheidungen nachvollziehbar und transparent gemacht werden. Neben der Erfüllung der Gesetzeskonformität und der Umweltverträglichkeit nach der DIN EN ISO-Norm 9001 und 14001, ist es dem GIBZ und der STZ ein Anliegen, die Partner- und Mitarbeiter/-innenzufriedenheit zu erfüllen. Die Ansichten und Meinungen unserer Lehrpersonen, Mitarbeiter/innen sowie der Lernenden sind uns wichtig. Denn genau sie entdecken und erkennen Mängel und geben der Schulleitung wichtige Hinweise und Feedbacks für Optimierungsmassnahmen.

Damit unsere Anspruchspartner aktiv und unkompliziert an der Qualitätsdiskussion teilnehmen können, hat das GIBZ und die STZ den Quality Vision Collector (QVC) entwickelt, der die qualitative

und quantitative Auswertung von Meinungen zu verschiedenen Themen vornimmt. Das webbasierte Feedback-System wird über die Website des GIBZ aufgerufen. Grundlage für den Meinungs austausch ist ein dreistufiges Kennzahlen-System. Dieses wird auf der ersten Ebene durch die Themen «Haltung», «Wirtschaftlichkeit», «Partnerausrichtung», «Branchenumfeld» und «Umwelt» visualisiert.

Weiterentwicklung:

Von besonderer Bedeutung ist die direkte Messung der Partnerzufriedenheit, die sich aus dem Grad der Übereinstimmung von gestellter Anforderung und erbrachter Wirkung ergibt. Diese Überprüfung erfolgt über einen so genannten Projekt-Regelkreis bei den Kernbereichen des Qualitätssystems. Dadurch können die beabsichtigten Resultate durch den Rückblick (Review) mit den erzielten Ergebnissen verglichen werden. Diese Resultate spiegeln den Grad der erreichten Ziele wider, die in einen Review-Bericht einfließen und ein wichtiges Know-how-Potenzial für die Schule darstellt. Dabei ist zu beachten, dass sich die Zufriedenheit der Anspruchspartner durch die Erfüllung von selbstverständlichen Erwartungen (Basisanforderungen) oder explizit geäußerten Wünschen (Leistungsanforderungen) nur begrenzt steigern lässt. Fehlerfreie und qualitativ hochwertige Dienstleistungen werden zunehmend vorausgesetzt. Mit diesem Vorgehen genießen wir, so hoffen wir, das Image, prompt und zuverlässig zu sein. Mit der Risikoanalyse können relevante Schulprozesse erfasst und durch eine Selbstbewertung (eigene Stärken und Schwächen im Sinne einer Selbstdiagnose) überprüft werden. Dabei geht die Initiative für den Bewertungsprozess von der jeweils ausführenden Person selbst aus. Entscheidend bei der Risikoanalyse ist die Identifizierung der möglichen Risiken und das Aufzeichnen von Verbesserungspotenzialen sowie deren Übernahme in eine gezielte Umsetzungsplanung. Die Risikoanalyse bezieht sich auf alle Bereiche der Schule. Der Inhalt einer solchen Bewertung beleuchtet insbesondere die Prozesse der Aufgabenabwicklung. Denkbare Eingriffe oder korrigierende Massnahmen können nun festgehalten und auf das Leitbild oder die Ziele der Schule hin überprüft werden. Gewonnene Erkenntnisse können dann in die nächsten Aufgabenabwicklungen einfließen. Nun sind wir dabei, auf der Basis der systematischen Datenerhebung unser pädagogisches Leitbild zu verfeinern. Im Zentrum steht die Balance zwischen den Anliegen der Lernenden und Lehrbetriebe sowie die Konzentration auf die schuleigenen Anliegen. Unsere Stärken und unsere Motivation verbinden wir mit den Erwartungen unserer Partner. Und das Anliegen unserer Partner verbinden wir demzufolge mit unserem Anliegen nach dem Motto: Indem wir andere fördern, fördern wir auch uns selbst.



Wir wünschen uns ein Benchmarking, denn wir möchten uns gerne mit anderen Schulen messen

Nous souhaitons le benchmarking, parce que nous souhaitons nous mesurer aux autres écoles

Auspichiamo il benchmarking, perché desideriamo misurarci con le altre scuole

Schule:	Allgemeine Berufsschule Zürich	Kanton:	ZH
Adresse:	Ausstellungsstrasse 60, 8090 Zürich		
Direktion:	Arthur Schärli		
Anzahl Studierende:	ca. 2100		
Anzahl Lehrkräfte:	108		
Zertifiziert:	2004, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Wir von der Schulleitung haben uns die Frage gestellt:
«Was müssen wir heute tun, um auch morgen noch erfolgreich zu sein?»

Diese Frage muss auch für uns als Schule sehr wichtig sein. Wir sind überzeugt, dass wir heute eine gute Schule sind und dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bestrebt sind, ihr Bestes zu geben. Die sehr guten Pfeiler unseres Baus wollen wir mit der Zertifizierung nach ISO 9001 und eduQua zementieren, gewissermassen in die Zukunft retten. Gewisse Teile (beispielsweise morsche Eckpfeiler) wollen wir dabei noch verbessern.

Damit soll ein permanenter Schulentwicklungsprozess gestartet werden, der zeitlich nicht begrenzt ist. In regelmässigen Zyklen werden Marschhalte eingeschaltet, mit Blick zurück und neuer Zielsetzung für die Zukunft.

Ebenso konnten damit die Vorgaben des Kantons Zürich erfüllt werden, die besagen, dass bis spätestens 2005 ein QM-System eingeführt sein muss.

Resultat:

Alle wichtigsten Abläufe und Prozesse unserer Schule sind intensiv diskutiert und beschrieben worden. Zahlreiche Schwachstellen wurden dabei aufgedeckt und konnten behoben werden. Eine Feedback-Kultur und ein Selbstevaluationsprozess für die ganze Schule sind in Gang gesetzt worden. Mit Hilfe eines ausgearbeiteten Schulführungshandbuchs wird inskünftig auch der Einstieg für neue Lehrkräfte massiv erleichtert. Das Grossgebilde unserer Schule ist damit sicher sowohl nach innen wie nach aussen transparenter und fassbarer geworden.

Bei dieser Gelegenheit möchten wir festhalten, dass uns die vom BBT aus organisierten Seminare einen sehr guten Dienst erwiesen haben!

Weiterentwicklung:

Es geht nun darum, alle Lehrkräfte und Mitglieder der Verwaltung zu überzeugen, dass nach diesen beschriebenen Vorgaben gelebt und gearbeitet wird. Die Qualität unserer Schule soll kontinuierlich gesteigert werden.

Ob eine zweite Stufe im Qualitätsprozess (TQM?) erklommen werden soll, ist noch nicht entschieden.

Schule:	Berufsschule für Detailhandel	Kanton:	ZH
Adresse:	Niklausstrasse 16, 8006 Zürich		
Direktion:	Werner Roth		
Anzahl Studierende:	2200		
Anzahl Lehrkräfte:	130		
Zertifiziert:	voraussichtlich 2004		

Beweggründe:

Die Motivation zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems geht auf eine Zeit zurück, als die Berufsschule für Detailhandel Zürich noch eine der vier Abteilungen der Allgemeinen Berufsschule Zürich (ABZ) war. Sowohl im Leitbild wie in den Führungsgrundsätzen bekannte sich die ABZ zur Qualität als höchstes Ziel. Sie verstand Qualität als Prozess und wollte diesen auch systematisch und zielorientiert weiterverfolgen.

Nachdem die Schwesterabteilung (Abteilung Druck-, Gestalter- und Malerberufe) die Zertifizierung im Jahre 2000 erreichte, sollten jene Erfahrungen nützlich sein, um den Entscheid treffen zu können, welches der damals zur Diskussion stehenden Systeme (ISO, Q2E, FQS, etc.) bevorzugt werden sollte.

Die damalige Schulleiterkonferenz der ABZ hat die Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen und klar festgestellt, dass die Unterschiede der Qualitätssysteme im Laufe ihrer Entwicklung immer kleiner geworden sind. Als grösste Berufsschule des Kantons Zürich wollte die ABZ auf ein System setzen, das auch im Umfeld bekannt und akzeptiert war und welches die besten Voraussetzungen für eine kontinuierliche und geplante Weiterentwicklung bieten konnte.

Auf Grund des neuen Berufsbildungsgesetzes (nBBG Art. 8) sind die Berufsschulen verpflichtet, ein schulinternes Qualitätsmanagement aufzubauen. Der Bildungsrat des Kantons Zürich hat am 19. September 2000 ein kantonales Konzept «Schulqualitätsmanagement der Volksschule, der Mittelschule und der Berufsschule» genehmigt. Dieses gibt den laufenden Entwicklungen einen Rahmen und einen Zeithorizont (2005) für den Aufbau eines Qualitätsmanagements an den Schulen und in der Bildungsdirektion, ohne dabei ein bestimmtes Qualitätsmanagementsystem vorzuschreiben.

Aus den oben erwähnten Gründen entschlossen sich die Schulleiter der ehemaligen Allgemeinen Berufsschule Zürich mehrheitlich, ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001:2000 zu implementieren.

In der Zwischenzeit sind aus den vier Abteilungen selbstständige Berufsschulen entstanden. Trotz den damit verbundenen strukturellen Veränderungen haben die neuen Rektoren am bisherigen Entschluss festgehalten.

Für die Berufsschule für Detailhandel Zürich bedeutet dies, dass sie die ISO-Zertifizierung bis voraussichtlich Ende 2004 erreichen wird.

Resultat:

Positives: Hohe Flexibilität des ISO-Systems

Jede Berufsschule im Kanton Zürich entwickelt ihr eigenes Qualitätsmanagementsystem. Nach den Vorgaben des Kantons ist dies ein Dokument, welches das Konzept des schulinternen Qualitätsmanagements und die Anforderungen für die einzelnen Elemente für den Entwicklungszeitraum bis 2005 beschreibt. Auf Grund der Erfahrungen werden anschliessend definitive Anforderungen für den Regelbetrieb erlassen. Dabei sollen interne Selbstbeurteilungen und

externe Fremdbeurteilungen einander ergänzen. Auf der Ebene der Lehrpersonen erfolgt die Selbstbeurteilung durch verschiedene Feedbackformen (Schülerbefragung, kollegiale Unterrichtsbeurteilung usw.). Auf der Ebene Schule übernehmen thematische Selbstevaluationen diese Funktion. Die Entwicklung und Erprobung dieser internen Verfahren werden durch den Kanton gefördert und unterstützt.

Die durch die kantonale Qualitätsentwicklungsstelle konkretisierten Vorstellungen lassen sich ohne Schwierigkeiten mit einem System nach ISO 9001:2000 verbinden. Einige der im kantonalen Konzept vorgeschlagenen Feedbackmöglichkeiten waren bereits in den Urformen des durch den Bund lancierten Pilotprojekts «Zertifizierung von berufsbildenden Schulen Z-BBS» vorgesehen (z.B. Schüler- und Lehrmeisterbefragungen).

Die ausgesprochene Kunden-, Ziel- und Prozessorientierung eines QMS nach ISO 9001:2000 bildet aus unserer Optik gar erst die Gewähr dafür, dass die aus den verschiedenen Feedbacks gewonnenen Einsichten zum Wohle der Schule zu konkret messbaren Resultaten geführt werden können.

Im Rahmen des Aufbaus unseres Qualitätsmanagementsystems werden neue Führungswerkzeuge eingeführt und an die spezifischen Besonderheiten der Schule angepasst (Schulführungs-Review, Strategieentwicklung, Balanced Score Card). Diese Management-Tools erleichtern wichtige Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse auf Stufe Schulleitung, welche wiederum die Basis für ein zielorientiertes Vorgehen und eine systematische Weiterentwicklung unserer Schule bilden.

Neben der Verbesserung der Leistungen der Berufsschule für Detailhandel Zürich zugunsten seiner Anspruchsgruppen und Partner werden mit dem Projekt noch weitere Ziele verfolgt. Dazu gehören die Erfassung aller wesentlichen standardisierbaren Arbeitsprozesse, die Erstellung einer vollständigen Dokumentation des vorhandenen Know-hows, die Erhöhung der Motivation und der Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden, sowie die Förderung der Teamentwicklung und eine offene Kommunikation.

Die Baustelle Berufsbildung wurde um ein weiteres Tätigkeitsfeld, in dem viele motivierte Lehrerinnen und Lehrer sowie Verwaltungsangestellte und Mitarbeitende des Hausdienstes hervorragende Arbeit leisten, erweitert, und manche Kolleginnen und Kollegen sind an ihre Belastungsgrenzen gelangt; in der Überzeugung, dass sich der Aufwand letztlich lohnen wird. Gerade in dieser reformfreudigen Zeit wünschten wir uns, die Projekte beanspruchten uns in einer vernünftigeren zeitlichen Staffelung.

Weiterentwicklung:

Die Berufsschule für Detailhandel Zürich ist eine Schule, die sich ständig weiterentwickelt. Gleichzeitig mit dem laufenden ISO-Projekt wird die gesamte Grundbildung des Detailhandels auf neue Beine gestellt (Verkauf.ch). Vor diesem Hintergrund ist es zunächst wichtig, die nächsten Schritte erst dann in die Wege zu leiten, wenn die ersten erfolgreich getan wurden.

Schule: Hochschule Wädenswil (HSW) und
Berufsbildungszentrum Wädenswil (BZW) Kanton: ZH
Adresse: Grüental, Postfach, 8820 Wädenswil
Direktion: Dr. Rolf Grabherr
Anzahl Studierende: 450 Studierende, 350 Lehrerinnen und Lehrer
Anzahl Lehrkräfte: 100
Zertifiziert: 2002, ISO 9001:2000

Beweggründe:

Hauptziel war, die positive Entwicklung der Hochschule Wädenswil (HSW) und des Berufsbildungszentrums Wädenswil (BZW) langfristig zu sichern.

Dem Konkordat «Hochschule Wädenswil», das eine Hochschule und ein Berufsbildungszentrum führt, standen Ende der neunziger Jahre grosse Umstrukturierungen bevor und zwar:

- Umwandlung der Ingenieurschule in eine Hochschule mit neuem Leistungsauftrag (Lehre, Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen)
- Integration der Hochschule in die Zürcher Fachhochschule
- Überführung der Personalrichtlinien von alt Bund zu neu Kanton Zürich
- Fusion mit Zentrum für Kaderausbildung Zürich
- Einführung neuer Studiengänge und entsprechende Abteilungen
- Einführung neuer Ausbildungen im BZW
- weit gehende organisatorische Entflechtung von HSW und BZW
- Starke Zunahme der Zahl der Lernenden in HSW und BZW

In dieser Situation war es sinnvoll, zugleich mit der Neustrukturierung ein QM-System als neues Führungsinstrument einzuführen.

Für die weitere Anerkennung als Fachhochschulen ist ein QM-System gefordert. Da viele Absolventinnen und Absolventen in ihrer späteren beruflichen Tätigkeit mit ISO 9001:2000 konfrontiert werden und ISO auch Gegenstand von Lehre und Dienstleistungen der HSW ist, war es nahe liegend, dieses System zu wählen.

Weitere Beweggründe waren die kostenlose Begleitung mit Workshops und Coaching durch den Bund sowie die Wahrnehmung einer Vorbildfunktion unter den schweizerischen Fachhochschulen.

Resultat:

Die Umstrukturierung ist erfolgreich abgeschlossen. Die neuen Strukturen sind für alle Beteiligten (Mitarbeitende, Studierende, Schüler, Behörden sowie Kunden in den Bereichen Forschung und Dienstleistungen) transparent. Neue Führungsinstrumente wie der jährliche Schulleitungsreview bewähren sich. Die internen Audits und die jährlichen Routineüberprüfungen bewirken, dass das Schulführungssystem den Mitarbeitenden bewusst bleibt und auf aktuellem Stand gehalten wird. Zusammenfassend ist das QM-System ein wertvolles Führungsinstrument.

Weiterentwicklung:

Die Fachhochschulen der Schweiz tendieren gegenwärtig in Richtung EFQM. Wir betrachten ISO 9001:2000 als beste Voraussetzung und Grundlage für EFQM und werden in dieser Richtung weiterarbeiten.

Schule:	Technikerschule TS Hochbau Winterthur	Kanton:	ZH
Adresse:	Wülflingerstrasse 17, 8400 Winterthur		
Direktion:	Andreas Corrodi		
Anzahl Studierende:	43		
Anzahl Lehrkräfte:	18		
Zertifiziert:	2000, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Nachdem unsere Technikerschule TSHochbau nach ca. fünf Betriebsjahren eine Konsolidierungsphase erlebte, stellte sich als neue Herausforderung die Frage nach einer einheitlichen und überschaubaren Struktur. Viele Abläufe in der Administration, im Unterrichtsbereich und auch im personellen Bereich wurden zwar getätigt, aber es fehlte vor allem für die Lehrpersonen und Studenten der Durchblick.

So entstand der Wunsch nach einem umfassenden Qualitätsmanagement, welches nicht nur einzelne Bereiche (wie beispielsweise eduQua oder Q2E), sondern alle Bereiche der Schule abzudecken vermag. ISO 9001:2000 war innerhalb der Evaluation eine Möglichkeit, die im Vordergrund stand. Da unsere direkten Kunden (Studenten) aber auch unsere indirekten Kunden (Architekturbüros und Generalunternehmungen) in ihrem Rayon vor allem mit ISO-Qualitätssystemen arbeiten und tagtäglich mit ISO-zertifizierten Partnern in Kontakt sind, schien es sinnvoll, auch an der Technikerschule TSHochbau dieselbe Qualitätssprache und Qualitätsdenkweise einzuführen.

Mit dem erklärten Ziel, mehr Transparenz zu schaffen, ein besseres Controlling der Arbeitsabläufe durch die jeweilig betroffenen (Schulleitung, Lehrpersonen und Studenten) zu gewährleisten und eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung zu sichern, stiegen wir 1998 in das Projekt Z-BBS ein und wurden am 20. Juni 2000 zertifiziert.

Resultat:

Das eingeführte Qualitätssystem ISO 9001:2000 schaffte klare Grundlagen für alle Beteiligten. Die Aufteilung in fünf Megaprozesse führte dazu, dass vor allem für die Administration und die Lehrpersonen sowie die StudentInnen nur Teile des ganzen Qualitätssystems beherrscht werden mussten und so ein schnellerer Zugriff zu den einzelnen Subprozessen möglich war. Trotz der gut durchdachten Struktur haben sich einige Beteiligte dem System und dem Systembeschrieb nur zögerlich oder mit Widerstand genähert, was uns bewogen hat, das ganze Führungshandbuch neu zu überdenken und eine Überarbeitung ins Auge zu fassen. Das System muss noch näher an die Beteiligten heran!

Trotz allem hat sich das Qualitätsbewusstsein positiv entwickelt und die Zusammenarbeit innerhalb des Schulteams wurde verstärkt Richtung Qualitätssicherung und Weiterentwicklung getrieben. Die Erkenntnis, aus gemachten Fehlern und schlechten Erfahrungen einen Profit zu ziehen, ist verbreitet und wird von allen Beteiligten auch gelebt. In gemeinsamen Workshops wird beispielsweise an bestimmten Themen zur Förderung der Unterrichtsqualität gearbeitet.

Unsere Schule hat dank dem Qualitätssystem eine schwierige Phase mit mehrfachem Schulleiterwechsel überleben können. Viele Prozessabläufe waren dem Schulteam bekannt und führten zu beruhigenden Momenten in dieser hektischen Zeit. Dank der Transparenz konnte sich auch der neue Schulleiter relativ schnell ins System eindenken und danach handeln.

Weiterentwicklung:

Im Moment geht es an unserer TSHochbau darum, mit einer Überarbeitung der Dokumentation in eine einfache, verständliche Form und mit noch mehr Transparenz und einer allseits verständlichen Struktur (wir verwenden neu die gleiche Terminologie wie der allseits bekannte Baukostenplan) das Qualitätssystem noch näher an alle Beteiligten heranzubringen und eine effiziente Qualitätssicherung

und Qualitätsentwicklung zu erreichen. Im Weiteren streben wir eine Abgleichung unseres QM-Systems mit anderen Modellen an, da unsere Gesamtschule (GIBW) inzwischen Q2E-zertifiziert und der gesamte Weiterbildungsbereich eduQa-zertifiziert ist.

Gemäss Zeitplan wird der überarbeitete Systembeschrieb ab Sommer 2004 auf unserer Homepage elektronisch verfügbar sein – eine maximale Flexibilität und Zugriffsmöglichkeit sind dann gewährleistet. Die Einführung und Handhabung werden mit der ganzen Belegschaft schrittweise durchgeführt mit dem Ziel, die meisten Widerstände abzubauen und eine «Normalität» in der Anwendung zu erreichen.

Benchmarking als mittelfristiges Ziel ist bei uns ein Thema. Aber solange noch keine einheitlichen und klar definierten Benchmarks unter den Technikerschulen Hochbau in der Schweiz bestehen, macht die Realisierung eines solchen Projekts keinen Sinn – da ist einige Koordinationsarbeit anstehend.

Schule:	Technische Berufsschule Zürich	Kanton:	ZH
Adresse:	Ausstellungsstrasse 70		
Direktion:	Dr. Ernst R. Pfister		
Anzahl Studierende:	806 Weiterbildung; 3952 Lehrlingsunterricht		
Anzahl Lehrkräfte:	270		
Zertifiziert:	2000, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Bereits seit Beginn der neunziger Jahre hat sich die TBZ mit diversen Qualitätssystemen befasst. Unter anderem wurde 1994 von der Schulleitung, dem Konvent und der Aufsichtskommission ein Grundsatzpapier zur Umsetzung einiger Gedanken von TQM/EFQM verabschiedet. In der Abteilung Automobiltechnik wurde versuchsweise die BfW-Zertifizierung für einen Lehrgang durchgeführt und auch die ins Auge gefasste DBK-Akkreditierung erprobt.

Die ursprüngliche Umsetzung der kapitelorientierten Norm ISO 9001 war für uns völlig inakzeptabel. Mit der Öffnung, das System auch prozessorientiert zu strukturieren (was dann mit der revidierten Norm ISO 9001:2000 legalisiert wurde), war für uns an der TBZ das Projekt des BBT, insbesondere für den Weiterbildungsbereich, sehr interessant.

Am 30. April 1998 hat die TBZ ihr Interesse zur Teilnahme am eidgenössischen Projekt zur Zertifizierung berufsbildender Schulen gemäss den Anforderungen von ISO 9001 angemeldet. Das kantonale Mittelschul- und Berufsbildungsamt hatte uns im Hinblick auf die sich abzeichnenden Bestimmungen zur formellen Qualitätsentwicklung an Berufsschulen dazu ermuntert.

Resultat:

Die spezifischen Bereiche des Lehrlingsunterrichtes wurden zunächst ausgeklammert. In der Idealzeit konnten wir dann im Sommer 2000 das Zertifikat für unser QM-System für die ganze Schule, ausgenommen Lehrlingsunterricht entgegennehmen. Die im Bericht des Zertifizierungsaudits vermerkten «Bestnoten» erfüllten die zahlreichen Involvierten an unserer Schule mit Genugtuung. Im Rahmen des ISO-Prozesses erhielten wir auch die Erfüllung der Anforderungen von eduQua bestätigt. Dabei zeigte sich klar, dass die Anforderungen von eduQua sich als Teilmenge derjenigen von ISO 9001 umschreiben lassen können.

Im Rezertifizierungsaudit wurde im Sommer 2003 auch die Erfüllung der neuen Norm nach ISO 9001:2000 festgestellt und uns neben dem entsprechenden Zertifikat auch dasjenige von IQ-Net ausgehändigt.

Eine sehr abstrakte Aufgabe war es, die für uns relevante Prozessstruktur festzulegen. Nach insgesamt bald vier Jahren Erfahrungen können wir feststellen, dass sich die von uns gewählte Struktur bisher bewährt hat.

Im Laufe des Projekts wurden die Abläufe und Inhalte der verschiedenen Organisations-Einheiten der TBZ festgehalten. Durch Vergleiche, zum Teil als pragmatische Umsetzung von «Gegenüberstellung mit der besten Praxis» (Benchmarking), wurden Verbesserungen und Vereinfachungen erreicht. Als formelle Resultate sind zu vermerken die «integrierte» Erfüllung der Anforderungen von eduQua sowie der Project Quality Requirements in einem internationalen Weiterbildungsprojekt. Hier wurden auch erste Audits erfolgreich bestanden, was insbesondere die Zweckmässigkeit und Wirksamkeit der definierten Feedbackprozesse belegte. In letzterem Fall ersparte uns das System vielen weiteren Papierkram.

Als Nebenprodukt konnten durch die präzise Definition der zu sichernden Unterlagen und Dokumente die Ablagen und das entsprechende «Papier Handling» reduziert werden.

Weiterentwicklung:

Die bewusst offen gelassene Integration der übrigen Prozesse des Lehrlingsunterrichtes wurde bisher auf die Umschreibung beschränkt. Eine Unterstellung unter die Zertifizierung werden wir erst diskutieren, wenn diese auch die derzeit noch unklare Anforderung betreffend einer Fremdevaluation - auch aus kantonaler Sicht - zu erfüllen vermag.

Wir wollen weiterhin die umfassende, für jeden Beteiligten einsehbare Umschreibung unserer Schulorganisation auf dem aktuellen Stand halten und kontinuierlich weiterentwickeln. Dabei verfolgen wir die folgenden Ziele: hohe Zufriedenheit unserer «Kunden» (Kurs- resp. Lehrgangsteilnehmer/innen beim Weiterbildungsangebot resp. Schüler/innen, Lehrbetriebe, Aufsichtsbehörden und Ämter beim Lehrlingsunterricht), hohe Zufriedenheit unserer Lehrpersonen und Mitarbeiter/innen, Stärkung des «Kerngeschäftes Unterricht» und Reduktion des administrativen Aufwandes, zweckmässige (möglichst umfassende, einfache, klare, eindeutige) Umschreibung der verbindlichen Abläufe.

Weiterhin geht es auch darum, die kantonalen und eidgenössischen Vorgaben zu berücksichtigen und auch alle weiteren Aspekte in einem einzigen Organisationssystem festzuhalten.

Schule:	WBK Dübendorf	Kanton:	ZH
Adresse:	Bettlistrasse 22, 8600 Dübendorf		
Direktion:	Frau Andrea Kuhn		
Anzahl Studierende:	3500		
Anzahl Lehrkräfte:	60		
Zertifiziert:	2001, ISO 9001:2000		

Beweggründe:

Das Projekt sollte unseren im Januar 1996 eingeleiteten Schulentwicklungs- und Qualitätsverbesserungsprozess (Besoldungsverordnungssystem, Erfassung der KundInnen-Zufriedenheit, def. Ziel ISO-Zertifizierung) professionalisieren und weiterführen. Alle wichtigen Prozesse an unserer Institution sollten für alle verbindlich und transparent dargestellt werden mit dem Ziel, klare Abläufe sicherzustellen. Um diese Ziele zu verwirklichen, strebten wir die ISO-Zertifizierung des BBT nach der ISO-Norm 9001:2000 an und gleichzeitig die Zertifizierung eduQua des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes des Kantons Zürich. Durch die Zertifizierung sollte langfristig auch die Subventionierung durch Bund und Kanton sichergestellt werden. Das Projekt Z-BBS ermöglichte der WBK, den Zertifizierungsprozess mit finanzieller Unterstützung durch das BBT zu durchlaufen.

Resultat:

Verbindliches Schulführungshandbuch ist vorhanden und wird «gelebt». Eine Qualitätsverantwortliche wurde bestimmt. Das Schulführungshandbuch wird kontinuierlich weiterentwickelt.

Interne Audits werden systematisch durchgeführt und die Erkenntnisse daraus in einem Lagebericht und C/R-Liste integriert.

Das System des Projektmanagements ist eingeführt, wird laufend optimiert und für konkrete Projekte angewandt. Feedbacks aus Mitarbeiterbefragungen (Org.-Klima-Beurteilung), Mitarbeitergesprächen, Prozessüberprüfungen und internen Audits zeigen, dass sich die Mitarbeitenden auf die Prozessbeschreibungen beziehen und die Verbindlichkeit schätzen. Die Administration funktioniert besser. Es gibt weniger Fehler und unerkannte Lücken. Die Zufriedenheit der administrativen Leiterin ist grösser.

Auf Grund der Zertifikate ist für die Phase 2001-2005 eine Subventionierung durch den Kanton garantiert. Feststellbar sind auch die guten Reaktionen der KundInnen hinsichtlich unseres Stempels «ISO-zertifiziert» in unseren Werbemitteln. Die Kultur vom «Kurswesen» zum professionellen Schulmanagement hat sich hauptsächlich in der Schulführungsebene und Administration geändert. Erst jetzt sind auch an der Basis (Kursleitende) konkretere Auswirkungen spürbar.

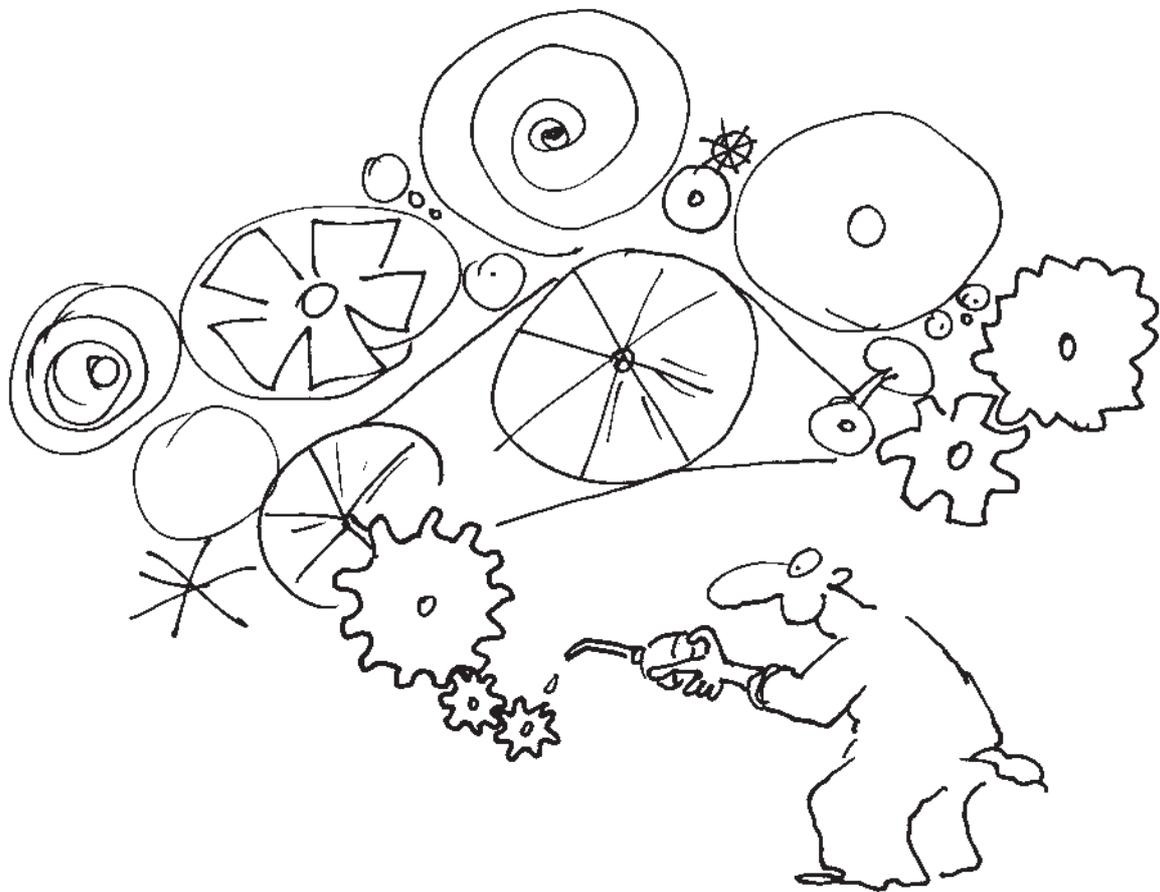
Offen gelegte Prozessabläufe verhelfen zu Transparenz, alle Mitarbeitenden können das Vorgehen der Schulleitung nachvollziehen und kennen ihre Aufgaben. Die Jahresplanung, Auswertung und Berichterstattung ist systematisiert und gut strukturiert. Die Umsetzung des Managementregelkreises wird dadurch zur Selbstverständlichkeit und generiert aussagekräftige Erkenntnisse.

Die Kosten der Qualitätsleitung sind relativ hoch im Verhältnis zum Gesamtaufwand. Der Nutzen macht diesen Aufwand vertretbar.

Weiterentwicklung:

Ein erster Schwerpunkt bildet die Erarbeitung von Indikatoren zur Unterrichtsqualität. Die bei der Zertifizierung erarbeiteten Instrumente resp. Fragestellungen stellten sich nach den ersten Anwendungserfahrungen als zu wenig aussagekräftig heraus. Zudem führte der schrittweise Aufbau des ganzen Qualitätssystems zu weiteren Problemstellungen, die den Bedarf nach einem neuen Evaluationskonzept verlangten.

Im Sinne einer Weiterentwicklung sind wir am Aufbau eines neuen Kennzahlensystems auf der Basis der Balanced Score Card. Wir versprechen uns davon ein ausgewogenes und wirkungsvolles Controlling. In den kommenden zwei Jahren streben wir weiterhin eine Stabilisierung und Konsolidierung des QM-Systems an. Längerfristig ist die Weiterentwicklung in Richtung EFQM denkbar.



Wir wollen dass Erreichte jetzt zuerst einmal konsolidieren und die Prozesse verbessern

Nous désirons avant tout consolider nos acquis et améliorer les processus

Desideriamo innanzitutto consolidare quello che abbiamo raggiunto e migliorare i processi

Das Projekt Z-BBS aus der Sicht der Zertifizierungsgesellschaft SGS Société Générale de Surveillance SA



Erwin Hunkeler ist Leadauditor bei der SGS für den Bereich Bildung. Er hat im Verlauf der letzten Jahre im Rahmen des Z-BBS-Projekts Dutzende von Berufsschulen zertifiziert und ist Autor des unten stehenden Berichts.

Das BBT-Projekt «Zertifizierung berufsbildender Schulen» setzte Impulse im Rahmen der Qualitäts- und Führungsentwicklung für Berufsschulen in allen Landesteilen der Schweiz. Über 100 Schulen nahmen an diesem Projekt teil. Mit externer Unterstützung erarbeiteten und implementierten sie auf der Grundlage der internationalen Norm ISO 9001 Strukturen, Prozesse und Hilfsmittel für ein prozessorientiertes Schulführungs- resp. Qualitätsmanagementsystem. Die Erfüllung der Vorgaben von ISO 9001 wird mittels Audits von einer unabhängigen, akkreditierten Zertifizierungsstelle überprüft. Erfolgreiche Schulen erhalten ein Zertifikat mit einer Gültigkeitsdauer von drei Jahren.

In der Startphase des Projektes erarbeitete die SGS in enger Zusammenarbeit mit dem BBT auf der Basis der Norm ISO 9001 Schulungsunterlagen und Hilfsmittel für die Überprüfung und Zertifizierung von Berufsschulen (so genannte Auditchecklisten).

Im Rahmen des Projektes wurden von der SGS ca. 40 Berufsschulen zertifiziert. Alle Schulen sind heute noch zertifiziert resp. haben ihre Zertifikate vor dem Ablauf von drei Jahren durch Wiederholaudits erneuert. Erste Schulen stehen in diesem Jahr bereits vor der zweiten Erneuerung.

Dieser Beitrag nimmt Stellung zu den Erkenntnissen der SGS, welche sie im Rahmen von Zertifizierungs- und Überprüfungsaudits bei den im Projekt Z-BBS beteiligten Schulen gewonnen hat. Er ist strukturiert nach den fünf zentralen Anforderungen der ISO 9001 an ein *wirksames Qualitätsmanagementsystem* und nennt jeweils Stärken und Entwicklungspotenziale von zertifizierten Berufsschulen.

Erfüllung der fünf zentralen Anforderungen an ein wirksames Qualitätsmanagementsystem durch ISO 9001 zertifizierte Berufsschulen

1. Sind Qualitätsansprüche und Entwicklungsziele auf der Ebene Schule und Unterricht festgelegt, werden sie überprüft und erfüllt?

Stärken

Alle zertifizierten Schulen haben ihre Qualitätsansprüche im Leitbild oder in der Qualitätspolitik festgelegt. Diese Qualitätsansprüche konzentrieren sich in den meisten Fällen auf den Qualitätsraum Schule als Institution und beziehen führungs- und personalpolitische Grundsätze mit ein.

Qualitätsansprüche an den Unterricht werden von einigen Schulen in pädagogischen Leitgedanken formuliert.

Zertifizierte Schulen werden durchwegs zielorientiert geführt. Das heisst, dass einerseits langfristige Entwicklungsziele und kurzfristige Jahresziele im Schulleitungsteam festgelegt, terminiert und personifiziert werden. Die Bewertung der Zielerfüllung wird jährlich mittels eines strukturierten Schulleitungsreviews überprüft. In diese Bewertung fliessen neben Prüfungserfolgsquoten, finanzielle Aspekte auch in vielen Fällen Erkenntnisse aus Mitarbeiter- und Schülerbefragungen mit ein. Erkenntnisse und Defizite gegenüber den Ziel- resp. Idealvorstellungen führen zu Massnahmen in der Folgeperiode. Geführte Schulentwicklung wurde für zertifizierte Schulen zur Selbstverständlichkeit. Dabei orientieren, denken und handeln die Schulleitungen in geschlossenen und etablierten Regelkreisen (Planen → Durchführen → Bewerten → Weiterentwickeln).

Entwicklungspotenziale

Entwicklungspotenziale bestehen noch bei der Definition und Differenzierung von qualitätsorientierten Leistungs- und Wirkungsindikatoren für den Qualitätsraum Schule.

Schwierigkeiten bekunden einige Schulen noch mit der Formulierung ihrer Qualitätsansprüche an den Unterricht. Aus diesem Grunde fällt es auch schwer, durchgeführte Unterrichtsevaluationen mit den Qualitätsansprüchen zu vergleichen und Erkenntnisse für die Unterrichtsentwicklung abzuleiten.

2. Halten sich alle beteiligten Personen an die Vorgaben des Qualitätsmanagementsystems, reflektieren ihr Handeln und Planen ihre Weiterentwicklung?

Stärken

Für alle Führungspersonen und Mitarbeitenden von zertifizierten Schulen bestehen klare Anforderungsprofile und definierte Aufgaben- und Verantwortlichkeitsbeschreibungen.

Die Abläufe für die Gewinnung und Einführung von neuen Mitarbeitenden sind transparent und dank der dokumentierten hohen Ablauftransparenz in allen Prozessen sehr effizient.

In den meisten Schulen wird die Mitarbeiterbeurteilung und -förderung mittels etablierten Vorgehen und Hilfsmitteln durch die Schulleitung durchgeführt.

Mittels interner Audits wird die Akzeptanz und somit die Einhaltung der Vorgaben des Qualitäts- und Schulführungssystems überprüft.

Auch hier orientieren, denken und handeln die Schulleitungen durchwegs in geschlossenen und etablierten Regelkreisen (Planen → Durchführen → Bewerten → Weiterentwickeln).

Entwicklungspotenziale

Die Prozesse und Methoden zur Identifikation, zum Erwerb, zur Vermehrung und Sicherung von neuem, relevantem Wissen sollten zukünftig noch vermehrt an Bedeutung gewinnen.

Die Wirkung von durchgeführten schulinternen und externen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sollte noch bewusster bewertet werden, um Folgerungen für die Weiterentwicklung ableiten zu können.

3. Werden die Qualitätsrisiken und -defizite zuverlässig und rechtzeitig erkannt und wirksam beseitigt?

Stärken

Alle zertifizierten Schulen haben wirksame und transparente Abläufe für die Entgegennahme und Bearbeitung von internen und externen Beschwerden eingerichtet. Im Weiteren wurden Hilfsmittel und Plattformen entworfen und eingeführt, wie Verbesserungsvorschläge von allen Interessentengruppen eingereicht und behandelt werden.

Mittels interner Audits werden die Prozesse der Schule in Bezug auf Aktualität und Einhaltung überprüft.

Zudem werden von den meisten Schulen durch Befragung der Mitarbeitenden das Organisationsklima und durch Schülerbefragung das Unterrichtsklima evaluiert und stetig verbessert.

Durch Zufriedenheitsbefragungen der Teilnehmenden in den Weiterbildungskursen und Lehrgängen werden die Angebote stetig weiterentwickelt.

Entwicklungspotenziale

Mittels interner Audits sollten zukünftig nicht nur vorhandene Qualitätsdefizite aufgedeckt, sondern auch mögliche Qualitäts- und Sicherheitsrisiken eruiert und beurteilt werden.

Der Dialog mit den Ausbildungspartnern (Lehrbetrieben) sollte noch vermehrt gesucht und geführt werden.

**4. Werden die institutionalisierten Prozesse stetig optimiert?
Anstoss zur Schulentwicklung**

Stärken

Alle zertifizierten Schulen haben heute ein prozessorientiertes Qualitäts- und Schulführungssystem aufgebaut und dokumentiert. Elektronische, EDV-unterstützte Versionen sind dabei deutlich im Vormarsch. Die meisten Schulen haben ihr Schulführungssystem nach den vier Megaprozessen *Schulführung, Grundbildung, Weiterbildung* und *Unterstützung* gegliedert. Dadurch haben die Schulen eine hohe Ablauftransparenz erhalten.

Jedem dieser Megaprozesse sind Subprozesse und Prozessverantwortliche für die Bewertung und Weiterentwicklung zugeordnet. Dabei werden von einigen Schulen *Kernprozesse* definiert, deren Ziel- und Zweckerfüllung anhand von vorgegebenen Erfolgskenngrößen überprüft wird.

Entwicklungspotenziale

Die Lenkung, Korrektur und stetige Weiterentwicklung der Kernprozesse anhand vorgegebener Erfolgsfaktoren ist noch entwicklungsfähig. Einerseits fehlen teilweise noch schul-, unterrichts- und prozessorientierte Leistungs- und Wirkungsindikatoren, andererseits müssen auch noch Instrumente für die Evaluation und Bewertung erstellt und ausgetestet werden.

**5. Werden Lehrpersonen ihre Stärken und Entwicklungspotenziale im eigenen Praxisfeld aufgezeigt, um den Qualitätsansprüchen im Unterricht gerecht zu werden?
Anstoss zur Unterrichtsentwicklung**

Stärken

In den meisten zertifizierten Schulen ist die Eigenevaluation des Unterrichts durch die Lehrpersonen und die Fremdevaluation durch die Lernenden eine Selbstverständlichkeit. Das kollegiale Hospitieren, als weitere Form der Unterrichtsevaluation, nimmt deutlich an Bedeutung zu und ist vielerorts schon fester Bestandteil der Qualitätsentwicklung im Unterricht. Ebenso werden neu eintretende Lehrpersonen durch erfahrene Kollegen oder ausgebildete Mentoren eingeführt und in den ersten Jahren begleitet.

Im Weiteren werden in einigen Kantonen im Rahmen von leistungs- und lohnorientierten Lehrerbeurteilungssystemen Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung oder Aufsichtskommissionsmitglieder durchgeführt.

Entwicklungspotenziale

Die Durchlässigkeit zwischen dem Qualitätsraum Schule und dem Qualitätsraum Unterricht sollte im Sinne einer offenen und transparenten Feedbackkultur noch vermehrt gepflegt werden. Die Wirkung der in den meisten Schulen eingeführten Feedbackinstrumente sollte periodisch bewertet werden.

Le projet C-EVP selon la société de certification SGS Société Générale de Surveillance SA



Erwin Hunkeler est auditeur-chef auprès du SGS en ce qui concerne le secteur de la formation. Au cours de ces dix dernières années, au sein du projet C-EVP, il a certifié des dizaines d'écoles à vocation professionnelle ; il est, entre autres, l'auteur du rapport qui suit

Le projet de l'OFFT «Certification des écoles à vocation professionnelle» fut, en ce qui concerne l'amélioration de la qualité et de la gestion scolaire, très stimulant pour les écoles professionnelles de toute la Suisse. Plus de 100 écoles ont participé à ce projet. Avec un soutien externe, elles ont élaboré et adopté, sur la base de la norme internationale ISO 9001, des structures, des processus et des moyens auxiliaires pour implémenter un système de management de la qualité et de la gestion scolaire orienté vers les processus. La conformité aux exigences de ISO 9001 est contrôlée à travers des audits, réalisés par un organisme de certification accrédité et indépendant. Les écoles qui réussissent reçoivent un certificat valable 3 ans.

Dans la phase initiale du projet, la SGS, en étroite collaboration avec l'OFFT, a élaboré, sur la base de la norme ISO 9001, une documentation scolaire et des moyens auxiliaires (appelés Audit-Checklistes) pour le contrôle et la certification des écoles à vocation professionnelle.

Dans le cadre de ce projet, la SGS a certifié environ 40 écoles à vocation professionnelle. Aujourd'hui, toutes les écoles sont encore certifiées ou ont obtenu le renouvellement de leur certification avant l'échéance des trois ans. Cette année, les premières écoles renouvelleront leur certification pour la deuxième fois.

Ce rapport s'exprime en fonction des connaissances acquises par la SGS au cours des audits de certification et de vérification. Il est structuré selon les cinq exigences capitales de ISO 9001 pour un *système efficace de management de la qualité*, et met, chaque fois, en évidence les forces et les potentiels d'amélioration des écoles à vocation professionnelle certifiées.

Les écoles professionnelles certifiées ISO 9001 sont les écoles qui satisfont aux cinq exigences capitales d'un système efficace de management de la qualité

1. Les exigences de qualité et les objectifs de perfectionnement au niveau de l'école et de l'enseignement sont-ils clairement définis, contrôlés et respectés?

Forces

Toutes les écoles certifiées ont déterminé leurs exigences de qualité au niveau de leur idéal ou de leur politique qualité. Dans la plupart des cas, ces exigences se concentrent sur la qualité de l'école en tant qu'institution et s'appliquent à la politique de gestion et du personnel.

En ce qui concerne les exigences de qualité au niveau de l'enseignement, certaines écoles les ont élaborées sous forme de concepts pédagogiques.

Les écoles certifiées sont gérées en fonction des objectifs fixés. Ceci signifie que l'équipe dirigeante de l'école définit, fixe les échéances et personnalise les objectifs de perfectionnement à long terme et les objectifs annuels à court terme. Chaque année, la direction de l'école procède à un rapport structuré pour voir si les objectifs fixés ont été atteints.

Dans cette évaluation, à côté des taux de réussite, figurent les aspects financiers et très souvent des informations issues des enquêtes menées auprès des collaborateurs et des élèves. Les

informations et les déficiences par rapport aux objectifs fixés, c'est-à-dire la situation idéale, conduisent à prendre des mesures pour la période suivante. Une amélioration de l'école dirigée, guidée est devenue une évidence pour les écoles certifiées. En même temps, les directions scolaires s'orientent, pensent et agissent en fonction d'un cycle de règles préétabli (planifier → exécuter → évaluer → développer ultérieurement).

Potentiels d'amélioration

Les potentiels d'amélioration résident encore dans la définition et la différenciation des indicateurs de rendement et d'efficacité concernant la qualité au sein de l'école. Certaines écoles présentent encore des difficultés au niveau de la formulation de leurs exigences concernant la qualité de leur enseignement. C'est pour cette raison qu'il est difficile de comparer les évaluations des leçons avec les exigences de qualité, et d'en retirer des informations permettant d'améliorer l'enseignement.

2. Toutes les personnes concernées respectent – elles les exigences du système de gestion de la qualité, en tiennent-elles compte et en envisagent-elles le perfectionnement?

Forces

Pour toutes les personnes de la direction et pour tous les collaborateurs des écoles certifiées, les profils requis sont clairs et les descriptions des tâches et des responsabilités de chacun sont précises.

L'engagement et l'intégration des nouveaux collaborateurs se déroulent avec transparence et efficacité, grâce à la très grande transparence des processus et à leur documentation.

Dans la plupart des écoles, l'évaluation et la promotion des collaborateurs relèvent de la direction de l'école qui, pour remplir cette tâche, utilise des moyens et des procédés établis.

L'acceptation et le respect des conditions du système de qualité et de gestion de l'école sont contrôlés au moyen d'audits internes.

Même dans ce cas, les directions scolaires s'orientent, pensent et agissent en fonction d'un cycle de règles préétabli (planifier → exécuter → évaluer → développer ultérieurement).

Potentiels d'amélioration

Les processus et les méthodes pour identifier, acquérir, développer et préserver les nouvelles connaissances importantes, devraient, à l'avenir, avoir encore plus d'importance.

L'efficacité des mesures de formation et de formation continue, à l'intérieur et à l'extérieur de l'école, devrait être évaluée de manière plus consciente, afin d'en tirer des conclusions en vue d'une amélioration future.

3. Les risques et les défauts qualitatifs sont-ils évalués avec précision et en temps, puis éliminés efficacement?

Forces

Toutes les écoles certifiées ont instauré des procédés efficaces et transparents pour recevoir et traiter les réclamations internes et externes. En outre, des outils et des plates-formes sur la façon de recevoir et traiter les propositions d'amélioration provenant de tous les groupes intéressés ont été présentés et introduits.

Au moyen d'audits internes, les processus de l'école sont contrôlés pour s'assurer de leur actualité et de leur respect.

La plupart des écoles ont recours à des enquêtes auprès de leurs collaborateurs pour évaluer et améliorer constamment le climat organisationnel, et effectuent des sondages auprès de leurs étudiants pour évaluer et améliorer le climat des cours.

L'offre de formation continue, grâce aux enquêtes effectuées auprès des participants, peut être constamment améliorée.

Potentiels d'amélioration

Les audits internes peuvent non seulement permettre de colmater les lacunes qualitatives rencontrées, mais aussi de repérer en temps et d'évaluer les risques au niveau de la qualité et de la sécurité.

Il faudra en outre chercher à approfondir davantage le dialogue avec les partenaires de la formation (les entreprises d'apprentissage).

**4. Les processus institutionnels sont-ils continuellement optimisés?
Impulsion pour perfectionner les écoles**

Forces

Actuellement toutes les écoles certifiées ont élaboré et documenté un système de gestion de l'école et de la qualité orienté vers les processus. Les versions électroniques sont en nette augmentation. La plupart des écoles ont structuré leur propre système de gestion de l'école en fonction des quatre méga-processus *gestion scolaire, formation de base, formation continue et soutien*. En procédant ainsi, les écoles ont atteint un niveau de transparence élevé au niveau des procédés.

Chacun de ces méga-processus sont coordonnés à des sous-processus et des responsables de processus pour l'évaluation et le perfectionnement. Certaines écoles définissent pour ce faire, des *processus-clé*, servant à vérifier sur la base de paramètres de succès, que les buts et les objectifs sont atteints.

Potentiels d'amélioration

La gestion, la correction et le perfectionnement continu des processus-clé sur la base des facteurs de succès prédéfinis, peuvent encore être améliorés. On note d'une part, un manque partiel d'indicateurs de prestations et d'efficacité orientés vers les processus, l'enseignement et l'école, et d'autre part, la nécessité de créer et tester de nouveaux outils d'évaluation.

**5. Afin de pouvoir répondre aux exigences de qualité au niveau de leur enseignement, les enseignants ont-ils la possibilité de voir les forces et les potentiels d'amélioration dans la pratique de leur profession?
Impulsion pour améliorer l'enseignement**

Forces

Dans la majeure partie des écoles certifiées, l'auto-évaluation de l'enseignement est à la charge des enseignants et l'évaluation externe est effectuée par les étudiants. La participation de collègues en tant qu'auditeurs, autre forme d'évaluation de l'enseignement, est en train de devenir une pratique de plus en plus courante, et dans de nombreux endroits, fait déjà partie intégrante du système d'amélioration de la qualité de l'enseignement. Les nouveaux enseignants engagés sont accompagnés et suivis, pendant les premières années, par des collègues expérimentés ou des conseillers formés.

Dans certains cantons, au sein des systèmes d'évaluation des prestations et des salaires des enseignants, les directions scolaires ou les membres des commissions de surveillance effectuent en outre des visites pendant les leçons.

Potentiels d'amélioration

La perméabilité entre le domaine «qualité de l'école» et le domaine «qualité de l'enseignement», dans l'optique d'une culture de feedback ouverte et transparente, doit encore être améliorée.

Une évaluation systématique est aussi à recommander pour les outils de feedback introduits dans la majeure partie des écoles.

Il progetto C-SVP secondo la società di certificazione SGS Société Générale de Surveillance SA



Erwin Hunkeler è lead auditore presso la SGS, per l'area formazione. Nel corso degli ultimi anni ha certificato, nell'ambito del progetto C-SVP, decine di scuole a vocazione professionale ed è per altro l'autore del rapporto che segue.

Il progetto dell'UFFT «Certificazione delle scuole a vocazione professionale» ha fornito, nell'ambito dello sviluppo della qualità e dell'attività direttiva, molti impulsi alle scuole professionali di ogni regione della Svizzera. Sono più di 100 le scuole che hanno preso parte a questo progetto. Avvalendosi di un supporto esterno hanno elaborato e adottato, sulla base della norma internazionale ISO 9001, strutture, processi e mezzi ausiliari per implementare un sistema direttivo e di gestione della qualità strutturato a processi. L'adempimento dei requisiti dell'ISO 9001 viene controllato da un organo di certificazione accreditato e indipendente, attraverso auditori. Le scuole efficienti ricevono un certificato valido 3 anni.

Nella fase iniziale del progetto la SGS, in stretta collaborazione con l'UFFT, ha elaborato, sulla base della norma ISO 9001, materiale scolastico e mezzi ausiliari per il controllo e la certificazione delle scuole a vocazione professionale (le cosiddette liste di controllo degli auditori).

Nell'ambito di questo progetto la SGS ha certificato ca. 40 scuole a vocazione professionale. Ad oggi tutte le scuole hanno ancora o hanno ottenuto il rinnovo delle loro certificazioni prima della scadenza dei tre anni, sottoponendosi a nuovi controlli. Quest'anno le prime scuole rinnoveranno la loro certificazione già per la seconda volta.

Questo contributo prende posizione riguardo a quanto la SGS ha appreso durante le verifiche di certificazione e gli audit di rinnovo nelle scuole coinvolte nel progetto C-SVP. È strutturato secondo i cinque requisiti chiave dell'ISO 9001 per un *sistema efficiente di gestione della qualità* e evidenza di volta in volta i punti di forza e i punti da migliorare delle scuole a vocazione professionale certificate.

Adempimento dei cinque requisiti chiave di un sistema efficiente di gestione della qualità da parte delle scuole professionali certificate ISO 9001

1. I requisiti di qualità e gli obiettivi di sviluppo a livello della scuola e dell'insegnamento sono stati stabiliti con chiarezza? Vengono controllati e rispettati?

Punti di forza

Tutte le scuole certificate hanno fissato i propri requisiti di qualità nella direttiva o nella politica della qualità. Questi requisiti di qualità sono il più delle volte focalizzati sulla qualità della scuola quale istituzione e includono anche i principi direttivi e di politica del personale.

Per quanto riguarda i requisiti qualitativi dell'insegnamento, alcune scuole li elaborano in concetti pedagogici.

Le scuole certificate vengono dirette e gestite via sulla base degli obiettivi prefissati. Ciò significa che la direzione scolastica stabilisce, fissa le scadenze e personalizza da un lato gli obiettivi di sviluppo a lungo termine, dall'altro, nel breve termine, gli obiettivi annuali. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi viene effettuata ogni anno per mezzo di una revisione strutturata ad opera della direzione scolastica. In questa valutazione rientrano, oltre ai risultati delle singole verifiche, anche gli aspetti finanziari e in molti casi i dati emersi da indagini

sui collaboratori e sugli studenti. I dati raccolti e le eventuali lacune rispetto agli obiettivi prefissati, ovvero alla situazione ideale preconizzata, fanno scattare dei provvedimenti nel periodo successivo. Uno sviluppo guidato delle scuole è diventato cosa ovvia negli istituti che sono stati certificati. Va detto del resto che le direzioni scolastiche si orientano, pensano ed agiscono secondo un ciclo chiuso e prestabilito (pianificare → attuare → valutare → sviluppare ulteriormente).

Punti da migliorare

Si può ancora fare meglio nel definire e differenziare gli indicatori delle prestazioni e dell'efficienza orientati alla qualità nell'ambito delle scuole.

Alcune scuole segnalano ancora difficoltà nel formulare i loro requisiti qualitativi a livello dell'insegnamento. È per questo motivo che risulta difficile paragonare le valutazioni delle lezioni con i requisiti qualitativi e trarne utili spunti per migliorare la qualità dell'insegnamento.

2. Tutte le persone coinvolte si attengono ai principi del sistema di gestione della qualità? Agiscono di conseguenza e pianificano il loro sviluppo per il futuro?

Punti di forza

Per tutte le persone coinvolte nella direzione e tutti i collaboratori delle scuole certificate esistono chiari profili da soddisfare e precise descrizioni dei compiti e delle responsabilità di ognuno. I procedimenti di assunzione e integrazione di nuovi collaboratori sono trasparenti e si rivelano molto efficaci grazie all'elevata e attestata trasparenza dei singoli processi.

Nella maggior parte delle scuole la valutazione e la promozione dei collaboratori viene curata dalla direzione scolastica, che si serve di precisi procedimenti e strumenti.

L'accettazione e di conseguenza il rispetto dei requisiti del sistema di gestione della qualità e di direzione scolastica vengono controllate per mezzo di audit interni.

Anche in questo caso le direzioni scolastiche si orientano, pensano ed agiscono via via secondo un ciclo chiuso e prestabilito (pianificare → attuare → valutare → sviluppare ulteriormente).

Punti da migliorare

I processi e i metodi per identificare, acquisire, ampliare e preservare le nuove importanti conoscenze dovrebbero assumere in futuro un ruolo ancora più rilevante.

L'efficacia delle misure di formazione e di formazione continua svolte internamente e esternamente alle scuole dovrebbe essere valutata in maniera ancora più consapevole, affinché se ne possano trarre utili spunti per un ulteriore sviluppo della qualità.

3. I rischi e i difetti qualitativi vengono riconosciuti con precisione e per tempo, e in seguito risolti efficacemente?

Punti di forza

Tutte le scuole certificate hanno istituito procedimenti efficaci e trasparenti per ricevere e elaborare reclami sia interni sia esterni. Inoltre sono stati presentati e in seguito introdotti strumenti e piattaforme per come accogliere e trattare le proposte di miglioramento provenienti da tutti i gruppi interessati.

Per mezzo di audit interni i processi della scuola vengono controllati per accertare se le novità introdotte vengono rispettate.

La maggior parte delle scuole ricorre inoltre a indagini tra i collaboratori per valutare e migliorare costantemente il clima organizzativo e a indagini tra gli studenti per valutare e migliorare il clima durante le lezioni.

Testando l'indice di gradimento di coloro che partecipano ai corsi di formazione continua si ha inoltre la possibilità di migliorarne regolarmente l'offerta.

Punti da migliorare

Attraverso gli audit interni si vorrebbe in futuro non soltanto colmare le lacune qualitative riscontrate, ma individuare per tempo e giudicare anche i possibili rischi qualitativi e di sicurezza.

Occorrerà inoltre cercare e approfondire maggiormente il dialogo con i partner per la formazione (aziende di tirocinio).

4. I processi istituzionalizzati vengono continuamente ottimizzati? Stimolo per migliorare le scuole

Punti di forza

Attualmente tutte le scuole certificate hanno elaborato e documentato un sistema di gestione della qualità e di direzione scolastica orientato ai processi. Le versioni elettroniche sono in chiaro aumento. La maggior parte delle scuole ha strutturato il proprio sistema di direzione scolastica sulla base dei quattro megaprocessi *direzione scolastica, formazione di base, formazione continua e sostegno*. Così facendo le scuole hanno raggiunto un'elevata trasparenza dei procedimenti.

Ad ognuno di questi megaprocessi sono subordinati sottoprocessi e responsabili per la valutazione e lo sviluppo. Alcune scuole definiscono a tal fine dei *processi chiave*, il cui raggiungimento degli obiettivi e degli scopi viene esaminato sulla base di parametri di successo prestabiliti.

Punti da migliorare

La gestione, la correzione e il continuo sviluppo dei processi chiave sulla base di fattori di successo predefiniti possono ancora essere migliorati. Da un lato mancano tuttora in parte indicatori delle prestazioni e dell'efficienza orientati alla scuola, all'insegnamento e ai singoli processi, dall'altro occorre ancora predisporre e collaudare nuovi strumenti per la valutazione.

5. Ai docenti vengono mostrati i punti di forza e i punti da migliorare nell'esercizio della loro professione, per permettere loro di conformarsi ai requisiti qualitativi richiesti nell'insegnamento?

Stimolo per migliorare l'insegnamento

Punti di forza

Nella maggior parte delle scuole certificate l'auto-valutazione dell'insegnamento è a carico dei docenti e la valutazione di terzi è affidata agli studenti. La partecipazione collegiale in qualità di uditori, quale ulteriore canale di valutazione dell'insegnamento, sta diventando una pratica sempre più comune e in molti posti è già parte integrante del sistema di sviluppo della qualità nell'insegnamento. I nuovi insegnanti che vengono assunti sono affiancati nel corso dei primi anni da colleghi esperti o tutori qualificati, che li aiutano ad inserirsi meglio.

In alcuni cantoni, nell'ambito dei sistemi di valutazione delle prestazioni e dei salari degli insegnanti, le direzioni scolastiche o membri di commissioni di vigilanza effettuano inoltre delle visite durante le lezioni.

Punti da migliorare

Occorre adoperarsi ancor più intensamente per migliorare la permeabilità tra il comparto «qualità della scuola» e il comparto «qualità dell'insegnamento», nell'ottica di una cultura del feedback aperta e trasparente.

Anche per gli strumenti di feedback introdotti nella maggior parte delle scuole è raccomandabile una valutazione sistematica.

Das Projekt Z-BBS aus der Sicht der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme SQS



Stefan Schönholzer ist Leadauditor bei der SQS für den Bereich Bildung. Er hat im Verlauf der letzten Jahre im Rahmen des Z-BBS-Projekts Dutzende von Berufsschulen zertifiziert und ist Autor des untenstehenden Berichts.

Schulen stehen vor schwieriger Situation

Die Frage, inwieweit sich Schulen im Qualitätsprozess von andern Unternehmen unterscheiden, ist kaum abschliessend zu beantworten.

Es muss differenziert werden zwischen

- Schulen im Qualitätsprozess und anderen Unternehmungen (nicht Schulen) und
- Schulen im Qualitätsprozess und solchen, die nicht in einem Qualitätsentwicklungsprozess stehen.

Zum erstgenannten Aspekt muss festgestellt werden, dass die Situation für die Schulen sehr schwierig ist. Die mittelfristige Entwicklung der Rahmenbedingungen ist in Anbetracht der schwierigen Finanzlage von Bund und Kantonen schwer zu beurteilen. Dazu kommt, dass den Schulen oftmals trotz Globalbudget und NPM recht enge administrative Fesseln angelegt werden, so dass der unternehmerische Spielraum sehr klein und die Wahrnehmung der Führungsaufgaben durch die Schulleitungen stark eingeschränkt sind.

Generell gilt sicher, dass jede gut geführte Organisation und somit auch eine Schule Erfolg haben wird, wenn sie

- klare Strukturen und Verantwortlichkeiten festlegt
- ihre Position auf dem Markt kennt
- die Prozesse der Dienstleistungserbringung auf die Bedürfnisse der Kunden ausrichtet
- die Entwicklung, Erstellung und Ausführung der Angebote und Produkte klar definiert
- die Qualifikation ihrer Mitarbeiter kennt, bewertet und gezielt fördert
- die Leistung des Unternehmens periodisch kritisch bewertet und aktiv verbessern will.

Der Erfolg kann grundsätzlich nicht nur im Rahmen eines zertifizierten Qualitätsmanagement-Systems (QMS) gelingen. Ein QMS hilft aber, Transparenz zu schaffen und die gegenseitigen Erwartungen von Auftraggebern, Kunden, Leitung, Mitarbeitenden kennen zu lernen, um alle Tätigkeiten darauf auszurichten.

Aufbruch zur lernenden Organisation

Unter den positiven Aussagen von Schulen zur Frage, was ihnen der Aufbau des QMS und die Zertifizierung gebracht haben, sind die folgenden am häufigsten:

- erhöhte interne Transparenz bezüglich Verantwortlichkeiten, Informationsfluss
- Regelungen wurden getroffen, kommuniziert und gelten nun für alle
- die Verbindlichkeit von Vereinbarungen ist angestiegen
- die Führung mit Zielsetzungen beginnt zu leben
- Mitarbeitergespräche werden jetzt endlich durchgeführt
- Evaluationen sind zur Selbstverständlichkeit geworden.

Die negativen Beurteilungen konzentrieren sich auf folgende Aussagen:

- es ist alles gleich geblieben, nur produzieren wir jetzt sehr umständlich viel mehr Papier
- wir und insbesondere die Qualität unseres Unterrichts waren schon immer gut. Es hat sich nichts wesentlich verändert.

Es ist festzuhalten, dass solche Aussagen eher von Lehrpersonen stammen, welche von der Schulleitung die absolute Transparenz und eine perfekte Dienstleistung fordern, sich selbst aber hinter verschlossenen Türen und hinter einer falsch verstandenen Lehrfreiheit verstecken und einer Teamentwicklung sehr skeptisch gegenüberstehen. Sie tauchen allerdings auch dort auf, wo

- die Schulleitung das QMS im kleinen Kreis aufgebaut hat und die Basis zu wenig miteinbezogen hat
- die Schule durch ein Übermass an engen Regelungen «veradministriert» und die Qualifikation und Kompetenzen der Mitarbeitenden zu wenig berücksichtigt wurden
- die Entwicklung der Kernprozesse Unterricht und Kommunikation marginalisiert wurden
- der Mut und das Bekenntnis zur klaren Führung fehlen.

Der Aufbau eines QMS bietet die riesige Chance, ein recht komplexes Gebilde wie eine Schule in Bewegung zu bringen, sie zur lernenden Organisation werden zu lassen und eine echte Schulentwicklung einzuleiten. Mit «echt» ist eine Schulentwicklung gemeint, in welcher neben der Organisationsentwicklung gleichermassen die Unterrichtsqualität wie auch die persönlichen Kompetenzen aller Beteiligten gefördert werden. Diese Chance wurde mehrheitlich auch genutzt.

Veränderung der Schulkultur

Bei einigen Schulen muss allerdings auch festgestellt werden, dass die Chance nur partiell genutzt werden konnte. Durch den Drang nach Perfektion ist eine Überregulierung und Bürokratisierung erfolgt, was sich daran zeigt, dass jeder noch so unwahrscheinliche Fall bis ins letzte Detail geregelt wurde. Gleichzeitig fehlen gelegentlich der Mut und der Wille, den wichtigsten Bereich jeder Schule, nämlich die Qualität des Unterrichts, gezielt weiterzuentwickeln. Je grösser und komplexer eine Schule ist, desto schwieriger ist es, die Schulkultur zu verändern und eine positive Entwicklungsspirale einzuleiten.

Wesentlich ist, dass der Entwicklung genügend Zeit eingeräumt wird. Eine Schulkultur zu ändern, ist eine hohe und komplexe Aufgabe, welche nur gelingen kann, wenn

- die Schulleitung 100%ig hinter ihrem System steht und geschlossen den Willen aufbringt, etwas zu verändern. Qualitätsverantwortung ist nicht delegierbar.
- sich die Schulleitung vorbildlich und verbindlich an die selbst erarbeiteten Spielregeln hält
- alle Mitarbeitenden sehr früh in die Entwicklung und permanent in die Weiterentwicklung des Systems einbezogen werden. Ein von oben verordnetes oder allein vom Q-Leiter getragenes System kann nur scheitern.

Das BBT-Impulsprogramm hat die Schulen sensibilisiert

Der äussere Anstoss des BBT mit seinem Projekt Z-BBS hat ausserordentlich viel ausgelöst. Dieses Impulsprogramm hat mittels komfortabler Rahmenbedingungen wie Finanzierung, Koordination der Schulungen und des Coachings viele Schulen sensibilisiert und in Bewegung gebracht.

Umso mehr ist der abrupte Abbruch dieses Förderprogramms, aus welchen Gründen er auch immer erfolgt ist, zutiefst zu bedauern. Die Nachhaltigkeit des Aufschwungs und der mehrheitlich sehr positiven Entwicklung ist gefährdet.

Le projet C-EVP selon l'Association Suisse pour les Systèmes de Qualité et de Management SQS



Stefan Schönholzer est auditeur-chef auprès du SQS en ce qui concerne le secteur de la formation. Au cours de ces dix dernières années, au sein du projet C-EVP, il a certifié des dizaines d'écoles à vocation professionnelle; il est, entre autres, l'auteur du rapport qui suit.

Pour les écoles, la situation s'annonce difficile

En quoi les écoles diffèrent-elles des autres entreprises en ce qui concerne le processus de qualité? Il est difficile de répondre à cette question de manière exhaustive.

Il faut avant tout effectuer une distinction entre:

- les écoles engagées dans le processus de qualité et les autres entreprises (non écoles)
- et les écoles engagées dans le processus de qualité et celles qui ne sont pas engagées dans un processus d'amélioration de la qualité.

En ce qui concerne le premier aspect, il faut préciser que les écoles doivent faire face à une situation très difficile. En raison de la situation financière délicate que la Confédération et les Cantons doivent affronter, il n'est pas facile d'évaluer le développement à moyen terme du contexte général.

A cela, vient s'ajouter le fait que les écoles, malgré le budget global et le NPM, sont souvent confrontées à des entraves administratives rigides qui réduisent énormément leur liberté d'entreprendre et limite la direction scolaire dans l'accomplissement de ses tâches de gestion.

En règle générale, on admet que toute organisation bien gérée, par exemple une école, aura du succès si:

- elle définit clairement les structures et les responsabilités;
- elle est consciente de sa propre position sur le marché;
- ses prestations et ses services répondent aux exigences des clients;
- elle définit clairement le développement, la préparation et l'exécution des offres et des produits;
- elle connaît, apprécie et favorise de manière précise la qualification de ses collaborateurs;
- elle effectue périodiquement une analyse critique de son propre rendement, avec la ferme intention de l'améliorer.

Fondamentalement, le succès ne s'obtient pas qu'à travers un système de certification du management de la qualité (SMQ). Mais un SMQ aide à garantir la transparence et à faire connaître les attentes réciproques des mandants, clients, direction et collaborateurs, afin d'orienter toutes les activités.

Débuts d'une organisation de «l'apprendre»

Parmi les réponses positives que les écoles ont donné en réponse à la question «que vous a apporté a construction d'un SMQ et la certification?», voici les plus fréquentes:

- une plus grande transparence interne au niveau des responsabilités et de la circulation des informations;
- la définition de règlements précis, communiqués à tous et valables pour tous;
- un caractère obligatoire majeur des accords fixés;
- les débuts d'une direction avec des objectifs précis;
- la multiplication des entretiens avec les collaborateurs;
- la mise en place des évaluations devenues désormais naturelles.

Les jugements négatifs se concentrent surtout sur les points suivants:

- tout est resté comme avant, la seule différence est que nous produisons encore plus de paperasses qu'avant;
- nous, et surtout la qualité de notre enseignement, étions déjà bons avant. Il n'y a pas eu de changement notoire.

Il faut préciser que ce genre de commentaire vient surtout de la part d'enseignants qui demandent à leur direction une transparence absolue et des services impeccables, mais qui pourtant travaillent porte close, se cachent derrière une liberté d'enseignement mal interprétée et se montrent très sceptiques envers le travail d'équipe. Des commentaires semblables se font aussi entendre là où:

- la direction scolaire a élaboré un SMQ au sein d'un cercle de personnes restreint, faisant trop peu appel à la base;
- l'école, à travers une abondante profusion de règles rigides, s'est dotée d'une machine bureaucratique lente, et où les qualifications et les compétences des collaborateurs ont été sous-estimées;
- le développement des processus fondamentaux: l'enseignement et la communication, a été négligé;
- le courage et la conviction d'une direction bien définie ont fait défaut.

L'élaboration d'un SMQ, pour une organisation assez complexe telle qu'une école en évolution, offre l'immense opportunité de transformer une organisation de l'apprendre en un véritable processus de développement scolaire. Par «véritable» processus de développement, on n'entend pas seulement le développement de l'organisation en général, mais aussi la qualité de l'enseignement et les compétences personnelles de toutes les personnes concernées. Cette chance a été saisie plusieurs fois.

Changement de la culture scolaire

Il faut signaler que dans certaines écoles, une telle opportunité n'a été que partiellement saisie. Parfois, poussés par la recherche de la perfection, certains se sont laissés emporter par une réglementation excessive rendant l'administration interne encore plus lourde; cela se perçoit dans l'obstination à régler chaque cas, même les plus invraisemblables, dans les moindres détails. Mais parfois, la volonté et le courage de développer de manière ciblée l'élément le plus important de chaque école, c'est-à-dire la qualité de l'enseignement, ont fait défaut. Plus l'école est grande et complexe, plus il est difficile de changer la culture scolaire et d'introduire une spirale de développement positive.

L'essentiel est de prévoir le temps exact à dédier à ce développement. Changer une culture scolaire est une tâche délicate et complexe, qui ne peut être couronnée de succès que si:

- la direction de l'école se met au service du système à 100% et a la ferme intention d'apporter des changements. La responsabilité de la qualité ne peut et ne doit être déléguée;
- cette même direction scolaire est un modèle au niveau du respect rigoureux des règles qu'elle a elle-même mises au point;
- si tous les collaborateurs sont immédiatement concernés par le processus de développement et prennent part constamment au développement permanent du système. Un système imposé d'en haut ou qui ne s'appuie que sur le directeur qualité, est voué à l'échec.

Le programme de relance de l'OFFT a sensibilisé les écoles

L'initiative de l'OFFT avec son projet C-EVP a eu un impact extraordinaire. Grâce à son programme de relance basé sur des conditions générales plus favorables telles que le financement, la coordination de l'instruction et du coaching, l'OFFT a réussi à sensibiliser de nombreuses écoles et à les mettre en marche.

Indépendamment des éléments déclencheurs, toute rupture brusque ou opposition à ce programme de relance serait donc une énorme erreur, car cela compromettrait la continuité de cet élan et du développement entrepris, qui dans la plupart des cas s'est révélé très positif.

Il progetto C-SVP secondo l'Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management SQS



Stefan Schönholzer è un lead auditore presso la SQS, per l'area formazione. Nel corso degli ultimi anni ha certificato, nell'ambito del progetto C-SVP, decine di scuole a vocazione professionale ed è per altro l'autore del rapporto che segue.

Per le scuole si prospetta una situazione difficile

In che cosa si differenziano le scuole dalle altre imprese per quanto riguarda il processo di qualità? Difficile rispondere in maniera esaustiva a questo quesito.

Occorre innanzitutto operare una distinzione tra:

- le scuole coinvolte nel processo di qualità e altri tipi di imprese (non scuole) e
- le scuole coinvolte nel processo di qualità e quelle che non si trovano in un processo di miglioramento della qualità.

Per quanto riguarda il primo aspetto, occorre precisare che le scuole si trovano a dover affrontare una situazione molto difficile. Tutt'altro che facile valutare lo sviluppo a medio termine del contesto generale, a fronte della delicata situazione finanziaria con cui si devono misurare la Confederazione e i Cantoni. A questo si aggiunge il fatto che alle scuole, nonostante il bilancio globale e il NPM, vengono spesso posti vincoli amministrativi piuttosto rigidi, il che riduce notevolmente la libertà d'azione imprenditoriale e limita fortemente la presa di coscienza dei compiti direttivi da parte delle direzioni scolastiche.

In linea generale vale comunque il principio secondo cui qualsiasi organizzazione ben gestita, p.es. una scuola, riuscirà ad avere successo se:

- stabilisce con chiarezza strutture e responsabilità;
- è consapevole della propria posizione sul mercato;
- adatta le proprie prestazioni e i propri servizi alle esigenze dei clienti;
- definisce chiaramente lo sviluppo, la preparazione e l'esecuzione delle offerte e dei prodotti;
- conosce, apprezza e promuove con azioni mirate le qualifiche dei propri collaboratori;
- esegue periodicamente un'analisi critica del proprio rendimento, con il chiaro intento di volerlo migliorare.

Il successo può in sostanza essere raggiunto non solo nell'ambito di un sistema certificato di management della qualità (SMQ). Un SMQ aiuta però a garantire la trasparenza e a far conoscere le reciproche aspettative di committenti, clienti, direzione e collaboratori, in maniera tale da orientare ad esse tutte le attività.

Svolta verso un'organizzazione «apprendista»

Tra le affermazioni positive che le scuole hanno fornito in risposta al quesito «cosa vi hanno portato la costruzione di un SMQ e la certificazione», ecco le più ricorrenti:

- una maggiore trasparenza interna per quanto riguarda le responsabilità e il flusso delle informazioni;
- la definizione di precisi regolamenti, resi noti e validi per tutti;
- un maggior carattere obbligatorio degli accordi raggiunti;
- l'inizio di una fase direttiva orientata agli obiettivi prefissati;
- lo svolgimento di colloqui con i collaboratori;
- l'elaborazione di valutazioni, divenute ormai una consuetudine.

I giudizi negativi si concentrano invece sui seguenti punti:

- tutto è rimasto come prima, l'unica differenza è che ora produciamo molte più scartoffie di prima;
- noi, e soprattutto la qualità del nostro insegnamento, eravamo validi già prima. Non vi sono stati cambiamenti di rilievo.

Va precisato che questo genere di commenti sono giunti prevalentemente da docenti che pretendono la massima trasparenza e servizi impeccabili da parte della direzione scolastica, ma che dal canto loro lavorano a porte chiuse e si nascondono dietro una libertà d'insegnamento mal interpretata, mostrandosi molto scettici nei confronti del lavoro di squadra. Simili commenti si fanno sentire però anche laddove:

- la direzione scolastica ha elaborato un SMQ nell'ambito di una cerchia ristretta di persone, coinvolgendo troppo poco la base;
- la scuola, attraverso un'eccessiva profusione di rigide regole, si è dotata di una lenta e macchinosa burocrazia, e le qualifiche/le competenze dei collaboratori sono state sottovalutate;
- lo sviluppo dei processi fondamentali, ossia l'insegnamento e la comunicazione, è stato trascurato;
- mancano il coraggio e la convinzione per una direzione ben definita.

L'elaborazione di un SMQ offre l'enorme opportunità di mettere in moto una struttura piuttosto complessa come quella di una scuola, di trasformarla in un'organizzazione in continua formazione, di avviare un vero e proprio processo evolutivo. Con «vero e proprio» s'intende un processo in cui vengono sviluppati non solo l'organizzazione in generale, ma anche, e in egual misura, la qualità dell'insegnamento e le competenze personali di tutte le persone coinvolte. Il più delle volte questa preziosa opportunità è stata sfruttata.

Cambiamento della cultura scolastica

Va però segnalato che in alcune scuole tale opportunità è stata sfruttata solo in parte. Sotto la spinta della ricerca della perfezione ci si è lasciati andare ad una regolamentazione eccessiva e ad un appesantimento dell'amministrazione interna, ben visibili in quell'ostinazione di regolare fin nel minimo dettaglio ogni singolo caso, anche i più improbabili. Talvolta mancano poi il coraggio e la volontà di sviluppare in maniera mirata quello che è il più importante aspetto di ogni istituto, vale a dire la qualità dell'insegnamento. Più grande e complessa si presenta una scuola, maggiori sono le difficoltà di cambiare la cultura scolastica e di innescare una spirale evolutiva positiva.

Essenziale è di prevedere i giusti tempi da dedicare allo sviluppo di questo aspetto. Cambiare una cultura scolastica è un compito delicato e complesso, che può essere coronato dal successo solo se:

- la direzione della scuola si mette al 100% a servizio del sistema e si dichiara fermamente intenzionata ad apportare dei cambiamenti. La responsabilità della qualità non può e non deve essere delegata;
- la stessa direzione scolastica funge da modello nell'attenersi rigidamente alle regole che essa stessa ha messo a punto;
- tutti i collaboratori sono coinvolti da subito nel processo evolutivo e prendono costantemente parte allo sviluppo continuo del sistema. Un sistema ordinato dall'alto o appoggiato esclusivamente dal responsabile della qualità è destinato a fallire.

Il programma di rilancio dell'UFFT ha sensibilizzato le scuole

L'iniziativa dell'UFFT con il suo progetto C-SVP ha avuto uno straordinario impatto. Grazie al suo programma di rilancio basato su condizioni generali più favorevoli come il finanziamento, il coordinamento dell'istruzione e del coaching, l'UFFT è riuscito a sensibilizzare e mettere in moto molte scuole.

Ogni brusca frenata o opposizione ai danni di questo programma di rilancio è dunque, a prescindere dai motivi scatenanti, un enorme sbaglio, poiché comprometterebbe la continuità di questo slancio e dello sviluppo intrapreso, il più delle volte molto positivo.



Wir warten darauf, was uns nun der Bund und die Kantone in Sachen Qualität vorgeben werden

Nous attendons dorénavant les directives de la Confédération et des Cantons en matière de qualité

Attendiamo ora le direttive da parte della Confederazione e dei cantoni in materia di qualità

Positive Auswirkungen von QMS

Evaluation der Zertifizierungsprozesse durch Befragungen

Im Auftrag des Leistungsbereichs Bildungscontrolling (LBBC) des Schweizerischen Instituts für Berufspädagogik (SIBP) ging das GfS-Forschungsinstitut der Frage nach dem Erfolg, Veränderungen und Hindernissen im Zusammenhang mit ISO und anderen QMS-Systemen bei berufsbildenden Ausbildungsinstitutionen nach. Die Analyse erfolgte aufgrund Befragungen und Expertengesprächen mit Schulleitungen, Lehrerschaft, Schülerschaft und weiteren Experten. Insgesamt wurde das Umfeld von 70 berufsbildenden Institutionen analysiert. Untersucht wurden Institutionen, welche ISO oder andere Qualitätsmanagementsysteme (QMS) anwenden so wie auch Ausbildungsstätten, welche im Befragungszeitpunkt noch kein QMS gewählt hatten.

Bei einigen ausgesuchten Indikatoren schneiden Ausbildungsinstitutionen mit einem QMS besser ab als solche ohne QMS. Oft kommt es nicht darauf an welches, sondern dass überhaupt ein QMS gewählt wird. In einzelnen Bereichen können zudem die Auswirkungen von QMS auch negativ sein.



Dr. Peter Spichiger-Carlsson (links) und Alex Martinovits-Wiesendanger, GfS-Forschungsinstitut, Wirtschaftsforschung und Sozialmarketing, Zürich: Richtig angewandte QMS bringen Ausbildungsinstitutionen weiter

Ausgangslage und Zuständigkeiten

Kernpunkt für das Evaluationsprojekt war die Frage nach dem Erfolg der ISO-9001-Zertifizierung von berufsbildenden Ausbildungsinstitutionen. Bei Projektbeginn Ende April 1999 waren in der Schweiz erst sechs berufsbildende Institutionen ISO-zertifiziert und etwa 12 standen unmittelbar vor der Zertifizierung. Weitere 58 Ausbildungsstätten wurden erst später zertifiziert und dienten als «interne Kontrollgruppe» oder wurden in die 2. Erhebungstranche einbezogen.

Es handelte sich um ein umfassendes Projekt mit mehreren Akteuren und Verantwortlichen. Auftraggeber war das Schweizerische Institut für Bildungspädagogik (SIBP), Leistungsbereich Bildungscontrolling (LB BC), Leiter Dr. A. Tinturier. Im Auftrag des LB BC war Dr. Urs M. Rickenbacher, Eidg. Experte für Bildungscontrolling, gegenüber dem GfS-Forschungsinstitut verantwortlicher Projektleiter.

Das GfS-Team war zuständig für alle Aspekte der Befragungen und Berichterstattung, insbesondere:

- Pilotstudie
- Konzeption der Befragungen, Pretests
- Durchführung der Befragungen (face-to-face, telefonisch und schriftlich)
- Berichterstattung

Auftrag und Untersuchungsgegenstand

Untersucht wurden folgende berufsbildende Ausbildungsinstitutionen:

- Bereits ISO-zertifizierte Ausbildungsinstitutionen
- Institutionen auf dem Wege zur ISO-Zertifizierung
- Nicht ISO-zertifizierte Ausbildungsstätten mit anderen (Non-ISO-) Qualitätsmanagementsystemen
- Nicht ISO-zertifizierte Institutionen ohne Qualitätsmanagementsysteme

Bei den ausgesuchten Ausbildungsstätten handelte es sich um einen repräsentativen Querschnitt durch die Berufsschulen und die dort angewandten QMS. Die Stichprobengrösse bei den anderen, weniger weit verbreiteten QMS war naturgemäss kleiner, weshalb hier nur gröbere Aussagen unterschieden nach QMS-Typ möglich waren.

Wichtigste Fragestellungen

Im Zentrum der Evaluationen standen folgende Punkte:

- Was sind die Erfolgsfaktoren und was heisst «Erfolg» für eine Ausbildungsinstitution? (D.h. Erarbeitung praktisch anwendbarer Bildungsindikatoren).
- Wo sind diese Faktoren sichtbar und mit welchen Methoden bei welcher Zielgruppe am besten messbar?
- Was hat sich aufgrund eines Qualitätsmanagementsystems im Vergleich zu anderen QMS oder zu Institutionen ohne QMS verändert?
- Sind gewisse (positive oder negative) Veränderungen allenfalls nur temporärer Natur?

Es sollten vorab Informationen ermittelt werden, welche im Rahmen des ISO-Zertifizierungsprozesses selbst nicht schon gesammelt wurden. In dieser Evaluation lagen die Schwerpunkte demnach nicht in den «harten facts» der

Zertifizierung, sondern in den Bewertungen, Interpretationen und subjektiven Einschätzung der Wirkungen und Auswirkungen sowie der Effizienz des ISO-Qualitätsprozesses.

Generell wurde versucht, nach Möglichkeit nicht sogenannte «Output-Indikatoren» (z.B. Anzahl Prüfungen, Anzahl gebrauchter Schulbücher) zu erheben, sondern wirkungsorientierte «Outcome-Indikatoren» (z.B. Qualität der Schule, Praxisorientierung etc.). Dies war allerdings nicht in allen Bereichen möglich, weshalb in der Praxis eine Kombination von Output- und Outcome-Indikatoren zur Anwendung kam.

Projektorganisation

Insgesamt waren 70 Ausbildungsinstitutionen in die Befragungen und Expertengespräche involviert, und es wurden total über 2500 Befragungen in persönlicher, telefonischer oder schriftlicher Form durchgeführt.

Der erste Teil der Studie unter Angestellten und Kunden von berufsbildenden Ausbildungsstätten wurde von Mitte September 1999 bis Anfang Februar 2000 durchgeführt, der zweite Teil von August bis Dezember 2000. Dazwischen fanden Expertenbefragungen unter BBT-Fachleuten und mit verschiedenen Aufsichtsbehörden und Verbänden statt (vgl. Studiendesign in der Übersichtsgrafik, Seite 4).

Es wurden Befragungen mit folgenden Personengruppen durchgeführt:

- Schulleitungen
- Lehrerschaft
- Schülerschaft
- Ex-Schülerschaft
- Lehrmeister
- Aufsichtsbehörden
- Bildungsexperten
- Zuliefer- und Abnehmerschulen

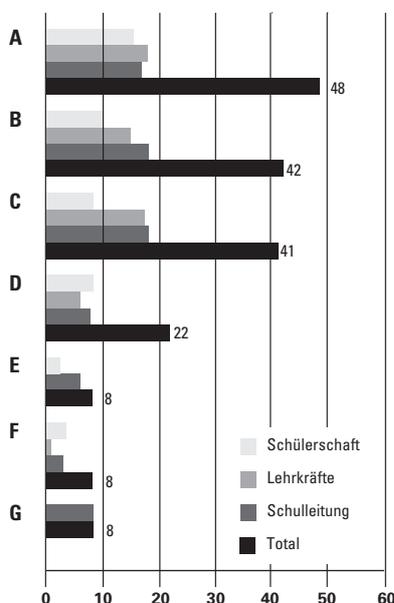
Erfolgsfaktoren von Bildungs- institutionen

Um den Erfolg von QMS bewerten zu können, ist es wichtig, als Ausgangspunkt Informationen darüber zu besitzen, was überhaupt die entscheidenden Erfolgsfaktoren von Ausbildungsinstitutionen sind.

Folgende Faktoren wurden von den Schulleitungen, Lehrkräften und Schülern in diesem Zusammenhang am häufigsten genannt:

- Motivierte, qualifizierte Fachkräfte
- Gute Schulleitung
- Freundschaftliche Atmosphäre im Klassenzimmer
- Guter Unterricht (Pädagogik, Didaktik, Methodik)

Qualitätsfaktoren für Ausbildungs- institutionen



- A motivierte, qualifizierte Lehrkräfte
- B gute Schulleitung
- C freundschaftliche/harmonische Atmosphäre im Klassenzimmer
- D guter Unterricht (Pädagogik, Didaktik, Methodik)
- E Transparenz bzgl. Erwartungen und Zielen der Schule
- F adäquater Lehrplan,-stoff/gute Lehrmittel
- G innovative Lehrkräfte

Die Antworten wurden in eine Rangreihenfolge gebracht und mittels eines gewichteten Punktesystems ausgewertet. (Antworten in %)

Die Hauptkriterien einer guten Ausbildungsinstitution liegen somit schwerpunktmässig bei den weichen Faktoren des Managements. Ein gutes Management ist sowohl für die richtige Selektion von Lehrkräften als auch für das Klima im Lehrergremium verantwortlich;

und dieses Klima wird in die Atmosphäre der Klassenzimmer einfließen. Der ISO-Prozess greift nicht direkt in diese Kriterien ein. Der ISO-Prozess stellt aber dem Management ein entsprechendes Führungssystem zur Seite.

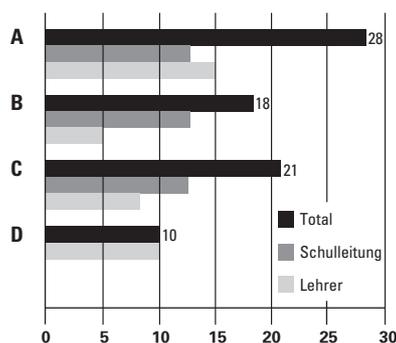
Die Systematik (ISO und Non-ISO-QMS) und die Güte des Managements sind die «Enabler», die eine positive Schulentwicklung ermöglichen.

Barrieren und Hindernisse bei der QMS-Anwendung

Für den Erfolg von QMS ist es von entscheidender Bedeutung, möglichst früh auf eventuelle Hürden oder Stolpersteine im Rahmen der entsprechenden Prozesse vorbereitet zu sein. Die folgenden Ergebnisse verdienen deshalb besondere Beachtung:

Der grosse administrativ-bürokratische Aufwand steht bei allen befragten Lehrer-Gruppen an erster Stelle. Die Schulleitungen ISO-zertifizierter Institutionen setzen diesen Punkt ebenfalls an die erste Stelle, während Schulleitungen von Ausbildungsstätten auf dem Weg zur ISO-Zertifizierung am meisten das Sicheingeschränkt-Fühlen der Lehrerschaft nennen. Bei allen befragten Gruppen steht der bürokratische Aufwand zumindest an zweiter Stelle der aktuell noch vorhandenen Barrieren. Von Relevanz ist auch, dass einige andere QMS bezüglich Administrativaufwand gar noch schlechter bewertet werden als ISO. Ferner wird von Lehrkräften die Gefahr, dass ISO als Selbstzweck dienen könnte, ebenfalls noch als wichtiges Hindernis wahrgenommen.

Hindernisse bei der Anwendung von QMS



- A zu grosser admin. Aufwand/Bürokratie/Zeitverlust
- B Lehrer fühlen sich eingeschränkt
- C indiv. Gewohnheiten stehen gemeinsamen Ziel entgegen
- D Gefahr, dass ISO als Selbstzweck dient

(Antworten in %)

QMS-Bewertung: Haupttendenzen

Als Ergebnis zeigt sich, dass Institutionen mit einem ISO-QMS wie auch mit anderen QMS bei einigen ausgesuchten Indikatoren besser abschneiden als solche ohne QMS.

Bei vielen der Indikatoren ist es weniger wichtig, welche Art von QMS gewählt wird, sondern dass überhaupt ein System gewählt wird. Es gibt aber auch einige Indikatoren, bei denen die Effekte von ISO und anderen (Non-ISO-) QMS gar negativ eingeschätzt werden.

Durch den kurzen Wirkungszeitraum zwischen Zertifizierungszeitpunkt und Befragungsdatum können die Langzeitwirkungen auch nach der zweiten Befragungstranche noch nicht vollständig eingeschätzt werden.

Bereiche mit positiver Wirkung...

Eine positive Differenzierung von ISO-zertifizierten Ausbildungsstätten zu solchen mit einem anderen QMS fällt in einigen spezifischen Bereichen auf, so etwa bei der Transparenz, bei der Einheitlichkeit der gesetzten Ziele, beim Vorhandensein schriftlicher Anweisungen, bei der Eignung in Bereichen ausserhalb des Unterrichts oder beim Glauben, dass das entsprechende QMS generell Zukunft hat im Bildungswesen.

Es gibt generell zwar erwartete, aber in den Bewertungen doch überraschend deutliche Unterschiede zwischen den Schulleitungen und den Lehrern und Schülern bei den meisten Indikatoren. Diese lassen auf eine unvollständige oder noch verbesserbare Implementierung unabhängig der Art des verwendeten QMS schliessen.

...aber nicht überall geeignet

Neben klar positiven Bereichen gibt es auch Gebiete, bei denen ISO weniger gute Noten erhält: So werden ISO und teilweise auch andere QMS in den Bereichen Bürokratie, Klima und Verbesserung der Unterrichtsqualität als eher ungeeignet bewertet.

Generell lässt sich zudem sagen, dass zwar die Vorteile eines QMS gesehen werden, der Aufwand und damit das «Preis/Leistungsverhältnis» aber auch genau betrachtet werden. Hinter den Beurteilungen verstecken sich auch tieferliegende Ängste vor der eigenen Ersetzbarkeit und der Notwendigkeit von neuen, zum Teil unbekanntenen Anforderungen und Verhaltensarten. Grundsätzlich ein Zeichen dafür, dass den QMS ein Veränderungspotenzial zugeschrieben wird.

Generell verbesserte Qualität der Ausbildungsinstitutionen

Es gibt Hinweise, dass sich die generelle Qualität berufsbildender Ausbildungsinstitutionen seit dem Vorjahr deutlich verbessert hat und zwar aus Sicht praktisch aller Befragtengruppen. Dies gilt für die Bewertungen der Schulqualität durch praktisch alle Befragten-Gruppen, also Lehrer, Schulleitungen als auch für Schüler und in geringerem Ausmass auch für die Lehrmeister und die Zuliefer-/ Abnehmerschulen. Die Autoren gehen deshalb von einer signifikant gestiegenen generellen Qualität berufsbildender Ausbildungsstätten zwischen 1999 und 2000 aus, die offenbar in relativ kurzer Zeit erfolgte. Als Grund hierfür wird die «Hypothese der Thematisierung» gesehen, nach der sich in Folge der Intensivierung der Qualitätsdiskussion die tatsächliche Qualität im Berufsbildungsbereich generell erhöht.

Glaube an ISO-Zukunft

Die Schulleitungen glauben jeweils stark an die Zukunft des selbst gewählten QMS - egal, ob dies ISO oder sonst ein System ist, die Lehrkräfte aber weniger. Die Schulleitungen gehen ihrer Mannschaft gewissermassen voraus und letztere ist für die Strategie erst noch richtig zu gewinnen. Immerhin glauben aber die Lehrmeister ebenfalls bereits in bedeutendem Ausmass an die Zukunft von ISO.

Empfehlungen

Aufgrund der vorgefundenen Resultate lassen sich Empfehlungen ableiten, von denen hier einige wichtige erwähnt seien:

● Weiterverwendung von vier Erfolgsfaktoren:

Der vorgefundene Konsens, dass «motivierte, qualifizierte Fachkräfte», «gute Schulleitung», «freundschaftliche Atmosphäre im Klassenzimmer» sowie «guter Unterricht» (Pädagogik, Didaktik, Methodik) die entscheidenden Erfolgsfaktoren einer guten Ausbildungsinstitution darstellen, deutet darauf hin, dass entsprechende Indikatoren unverzichtbare Bestandteile eines jeglichen Qualitätsmanagements im Bildungsbereich sind. Dank Ihnen können QMS zu systematischen Verbesserungen in diesen strategischen Bereichen beitragen.

Per Saldo kann jedenfalls davon ausgegangen werden, dass aufgrund des hohen Glaubens an die Zukunft des ISO-QMS (v.a. unter den Entscheidungsträgern) auch im Sinne einer «self fulfilling prophecy» ein langfristiges Weiterbestehen des ISO-QMS im Berufsbildungsbereich sehr wahrscheinlich ist. Bei Non-ISO-QMS sinkt der Glaube an die Zukunft der gewählten Systeme hingegen; er ist im Jahre 2000 schon deutlich kleiner gewesen als noch 1999.

● Einfaches Monitoring-Instrument und Bildungs-Tracking:

Empfehlenswert ist ein einfaches repetitives Monitoring-Instrument zur Erhebung zentraler Indikatoren (z.B. zur Kristallisierung von Schwerpunkten wie etwa der Führungs-Entwicklung). Dies insbesondere für die Mehrheit der Institutionen, welche keine «Pionier-Schulleitungen» besitzen (die gleichzeitig oft auch in spezieller Weise den jeweiligen QMS verpflichtet sind). Zur entsprechenden Qualitätsförderung werden Informationen über das «System Schule» benötigt, die teilweise auch durch das QMS selbst geliefert werden können. Am besten geschieht dies durch QMS, welche die Eigenevaluation und Eigenverantwortung – insbesondere bei den Lehrkräften – fördern.

Sinnvoll ist in diesem Zusammenhang die Einführung eines umfassenden Bildungstrackings an berufsbildenden (und auch anderen, etwa Mittel-) Schulen. Dazu könnten unter anderem die hier verwendeten praxiserprobten Bildungsindikatoren in allen relevanten Dimensionen beigezogen werden. Vorstellbar wäre ein breit abgestütztes System von Indikatoren mit Quervergleichen zwischen Ausbildungsstätten und zeitlichen Längsvergleichen. Als Fragestellungen könnten einige der in der vorliegenden Studie verwendeten Indikatoren übernommen werden und je nach Ausgestaltung der Bildungsindikatoren gar als Benchmark dienen.

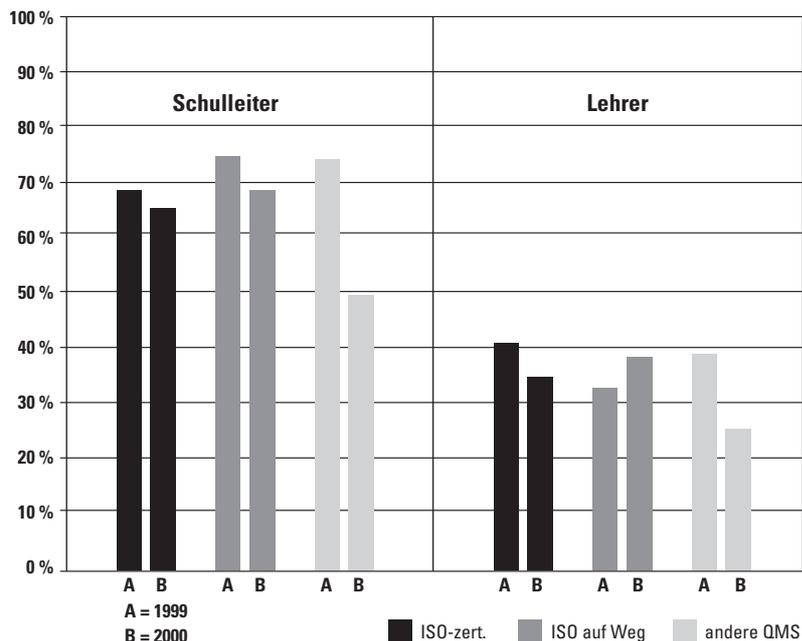
● Verbindliche Absichtserklärungen und klare Zielorientierung:

Für die Qualitätsentwicklung förderlich sind zudem oft verbindliche Absichtserklärungen für Veränderungen verbunden mit klaren Zielorientierungen. Eigenevaluation und Eigenverantwortung bedeutet dabei, dass ISO oder Non-ISO-QMS nicht fälschlicherweise als autoritäres Kontrollmittel der Schulleitung verstanden werden dürfen, sondern sowohl Evaluation wie Einleitung allfälliger Massnahmen zu wichtigen Teilen bei den Lehrkräften selbst stattfinden.

● Kommunikationshilfen:

Die Lehrkräfte sind insgesamt genügend über den ISO-Prozess informiert, die SchülerInnen hingegen deutlich schlechter. Gewisse Informationsverbesserungen könnten beispielsweise durch spezifisch ausgebildete Experten erreicht werden, welche kantonsübergreifend ihre Unterstützung anbieten. Jedenfalls wäre es von Vorteil, die Ausbildungsstätten kommunikativ weiter zu begleiten.

Glaube an QMS als Zukunftsstandard



● **Förderung eines «feu sacré»:**

Es wurde beobachtet, dass Institutionen mit Non-ISO-QMS in der zweiten Tranche, und ISO-zertifizierte Institutionen in der ersten Befragungstranche bei einigen Indikatoren besser abschneiden. Dies hat zur Folge, dass über Massnahmen nachgedacht werden könnte, inwiefern ein sogenanntes «feu sacré», das an Pionierschulen weit verbreitet ist, auch an anderen Ausbildungsstätten gefördert werden könnte, sei dies durch Information, Unterstützung oder durch spezifische Überlegungen bei der Selektion von Führungskräften.

Ausblick

Die Resultate deuten darauf hin, dass in zehn Jahren wohl mehr oder weniger alle berufsbildenden Ausbildungsinstitutionen ein QMS haben werden. Und

dies nicht nur wegen des zuvor beschriebenen Glaubens an die ISO-Zukunft oder weil der Bund dies vorschreibt, sondern auch weil der Druck von anderen vergleichbaren Ausbildungsinstitutionen mit einem QMS, aber auch von der Wirtschaft (Lehrbetriebe mit ISO) noch zunehmen wird. Im Sinne ständiger Anpassung wird dies als grundsätzliche Denkhaltung und weniger papier- und dokumentorientiert vonstatten gehen. Künftig wird zudem der Fokus – neben der Organisation – vermehrt auf dem Unterricht liegen. Auch werden künftig wohl vermehrt Lehrbetriebe einbezogen. Das Qualitätsmanagement wird dabei vermehrt in Richtung von TQM-Systemen, also in Richtung einer umfassenden Qualitätsentwicklung gehen. Dabei wird es sich vornehmlich um Modelle mit integrierten starken Führungsas-

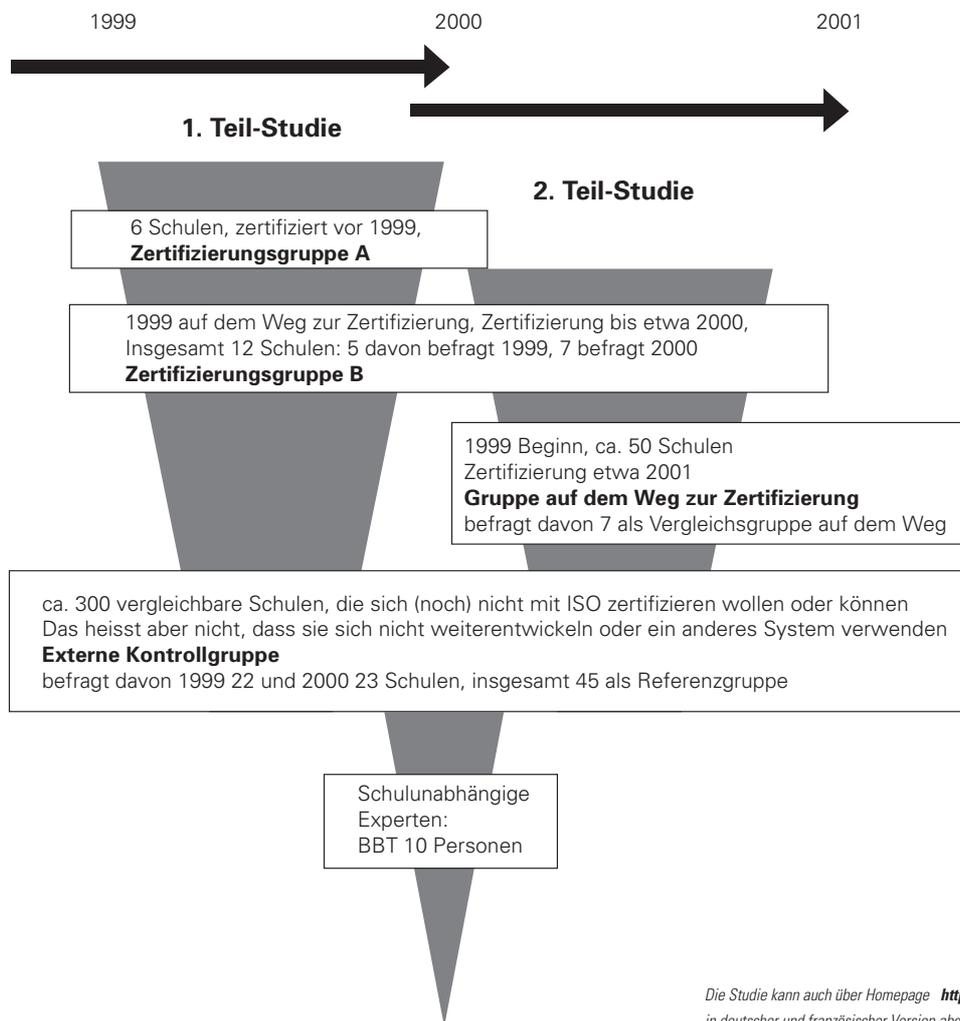
pekten handeln, welche einen oder mehrere Schritte weitergehen als das ISO-Modell.

Die erhobenen Indikatoren

Die erhobenen Informationen können in folgende Hauptbereiche gegliedert werden, zu denen dann jeweils eine Vielzahl detaillierter Fragen gestellt wurde. Viele von Ihnen könnten auch zur Selbstevaluation von Bildungsinstitutionen eingesetzt werden:

- Einflussfaktoren für den Schulerfolg
- Hürden bei Anwendung/Einführung
- Information, Führung, Aktualität
- «Indirekter Outcome» (indirekter Nutzen und Wirkungen des Qualitätsprozesses)
- «Direkter Outcome» (direkter Nutzen für die Stakeholder)
- Zusammenfassende Indikatoren

Studiendesign in der Übersicht



Die Studie kann auch über Homepage <http://www.qtop.ch> in deutscher und französischer Version abgerufen werden.

Effets positifs des systèmes qualité (SQ)

Enquête sur l'évaluation des processus de certification

Sur mandat du domaine «controlling éducationnel» (D-CE) de l'Institut suisse de pédagogie pour la formation professionnelle (ISFPF), l'Institut de recherche GfS s'est intéressé à la question du succès, des transformations et des obstacles liés à l'introduction de ISO et d'autres systèmes qualité dans les écoles à vocation professionnelle. L'analyse se fonde sur des questionnaires et des interviews d'experts menés auprès de directions d'écoles, de corps enseignants, d'élèves/apprenti(e)s et d'autres experts. Finalement, c'est le contexte de 70 institutions de formation professionnelle qui a ainsi été analysé. Ont été examinées aussi bien des institutions qui appliquent ISO ou d'autres systèmes de gestion de la qualité (SQ) que des institutions qui, au moment de l'enquête, n'avaient pas encore choisi de SQ.

On constate que, pour certains indicateurs, les institutions de formation au bénéfice d'un SQ présentent de meilleurs résultats que celles qui n'en ont pas et que cette observation n'est pas corrélée au système choisi, mais bien à la présence ou à l'absence d'un SQ. Par ailleurs, il existe des domaines particuliers où les effets d'un SQ peuvent aussi être négatifs.



Dr. Peter Spichiger-Carlsson (gauche) et Alex Martinovits - Wiesendanger, Institut de recherche GfS, recherche économique et marketing social, Zurich: une utilisation judicieuse des SQ exerce des effets positifs sur les institutions de formation

Situation initiale et compétences

La question de la réussite de la certification d'institutions de formation à vocation professionnelle selon la norme ISO 9001 constitue la pièce de résistance de ce projet d'évaluation. Au début du projet, soit fin avril 1999, seules six institutions étaient certifiées ISO, alors qu'environ douze autres étaient sur le point de passer leur audit de certification. 58 autres institutions furent encore certifiées par la suite et servirent de «groupe de contrôle interne» ou furent prises en compte dans la deuxième tranche de l'enquête.

Il s'agissait d'un projet complet impliquant plusieurs acteurs et responsables. Le mandant en fut l'Institut suisse de pédagogie pour la formation professionnelle (ISFPF), domaine «controlling éducationnel», Chef: Monsieur A. Tinturier, alors que Monsieur U. Rickenbacher, expert fédéral pour le controlling éducationnel, en fut le chef de projet responsable à l'égard de l'Institut de recherche GfS.

L'équipe GfS fut responsable de tous les aspects de l'enquête et des rapports, en particulier:

- étude pilote
- conception des questionnaires et tests préliminaires
- organisation de l'enquête (interviews directs, téléphoniques et écrits)
- rapports

Mandat et objet de l'analyse

Les institutions de formation à vocation professionnelle suivantes ont été analysées:

- institutions de formation déjà certifiées ISO
- institutions de formation en voie de certification ISO
- institutions de formation non certifiées ISO mais appliquant d'autres systèmes de gestion de la qualité (non ISO)
- institutions de formation non certifiées et n'appliquant aucun système de gestion de la qualité

Les institutions de formation retenues sont représentatives des divers types d'écoles professionnelles et des SQ qui y sont appliqués. La taille des échantillons concernant les autres types (moins répandus) de SQ fut par la force des choses plus restreinte, ce qui explique que seules des constatations plus générales et différenciées par type de SQ furent possibles pour ce groupe.

Les questions essentielles

Les points suivants se trouvent au cœur des évaluations:

- quels sont les facteurs de réussite et que signifie «succès» pour une institution de formation (c'est-à-dire: élaboration d'indicateurs de formation utilisables en pratique) ?
- où apparaissent ces facteurs ? Par quel les méthodes et pour quel groupe cible sont-ils le plus facilement mesurables ?
- qu'est-ce qui s'est modifié en raison de l'introduction d'un système de gestion de la qualité, en comparaison avec d'autres SQ ou en comparaison avec des institutions sans SQ du tout ?
- certains changements (positifs ou négatifs) sont-ils éventuellement de nature purement temporaire ?

On chercha d'abord à obtenir des informations qui n'avaient pas déjà été réunies dans le cadre même du processus de certification ISO. En conséquence, c'est dans

cette évaluation, à savoir dans les jugements, les interprétations, les estimations subjectives des effets et de l'influence ainsi que de l'efficacité du processus qualité ISO qu'il faut chercher les points forts, non dans les faits purs et durs (hard facts) de la certification.

De façon générale, on a essayé dans toute la mesure du possible de ne pas collecter des indicateurs d'«output» (par exemple: épreuves d'examen, nombre de manuels scolaires utilisés), mais bien des indicateurs d'«outcome» orientés effets (par exemple: qualité de l'école, orientation sur la pratique, etc.). Toutefois, cette approche n'a pas toujours été possible, d'où l'utilisation en pratique d'une combinaison d'indicateurs d'«output» et d'indicateurs d'«outcome».

Organisation de projet

Dans l'ensemble, ce sont 70 institutions de formation qui ont été impliquées par les questionnaires et les interviews d'experts. Au total, plus de 2'500 interviews furent ainsi menés, soit directement, soit par téléphone ou sous forme écrite. La première étude partielle auprès des employé(e)s et des client(e)s des institutions de formation fut entreprise de mi-septembre 1999 jusqu'au début février 2000, la deuxième d'août à décembre 2000. Entre-temps eurent lieu des interviews d'experts auprès de spécialistes de l'OFFT ainsi qu'auprès de diverses autorités de surveillance et d'associations professionnelles (v. la conception de l'étude présentée dans l'aperçu graphique, page 4).

Des interviews furent menés auprès des groupes de personnes suivants :

- directions d'écoles
- corps enseignants
- élèves/apprenti(e)s
- ancien(ne)s élèves/apprenti(e)s
- maîtres d'apprentissage
- autorités de surveillance
- expert(e)s en formations
- écoles en amont et en aval

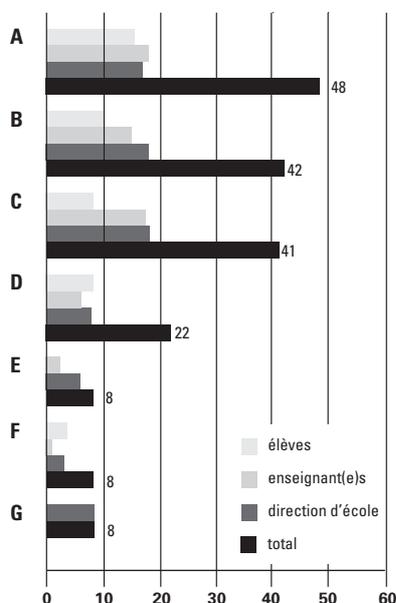
Facteurs de succès des institutions de formation

Pour être à même de juger de la réussite d'un SQ, il est important de disposer dès le départ d'informations sur ce que sont les facteurs de succès des institutions de formation.

Les facteurs suivants furent mentionnés le plus souvent par les directions d'écoles, les enseignant(e)s et les élèves/apprenti(e)s :

- enseignant(e)s motivé(e)s et qualifié(e)s
- bonne direction d'école
- atmosphère amicale dans la salle de classe
- bon enseignement (pédagogie, didactique, méthodique)

Facteurs qualité pour les institutions de formation



- A enseignant(e)s motivé(e)s et qualifié(e)s
- B bonne direction d'école
- C atmosphère cordiale et harmonieuse dans la salle de classe
- D bon enseignement (pédagogie, didactique, méthodique)
- E transparence quant aux attentes et aux objectifs de l'école
- F plan d'étude et de matière adéquat / bons moyens d'enseignement
- G corps enseignant innovant

Les réponses ont été placées dans l'ordre et évaluées selon un système de points pondéré. (Réponses en %)

Les critères principaux d'une bonne institution de formation se trouvent donc essentiellement dans les facteurs mous du management. Une bonne gestion répond donc aussi bien d'une sélection judicieuse des enseignant(e)s que du climat régnant au sein du corps profes-

soral. Ce climat influencera automatiquement l'atmosphère de la salle de classe. Le processus ISO n'intervient pas directement sur ces critères. Il met à disposition du management un système de gestion adéquat.

La systématique (ISO et non ISO) et la valeur du management sont les facteurs («enablers») qui permettent un développement scolaire positif.

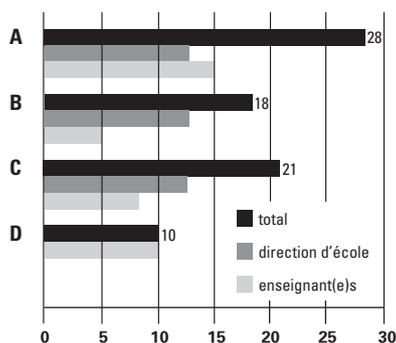
Barrières et obstacles liés à l'utilisation de SQ

Afin d'assurer le succès d'un SQ, il est essentiel d'être préparé le plus tôt possible à d'éventuels obstacles ou pierres d'achoppement pouvant survenir dans le cadre des processus mis en place. Les résultats suivants revêtent de ce fait une importance particulière :

L'ampleur de l'effort administratif et bureaucratique vient en tête de tous les groupes d'enseignant(e)s interrogés. Les directions d'écoles certifiées ISO mettent aussi ce point à la première place, alors que les directions d'écoles se trouvant sur la voie de la certification ISO mentionnent le plus souvent un sentiment d'«être à l'étroit» ressenti par le corps enseignant. Pour tous les groupes interrogés, l'effort bureaucratique se situe au moins à la deuxième place des barrières encore existantes. Autre point pertinent : certains SQ sont évalués encore plus négativement que ISO en ce qui concerne l'effort administratif.

En outre, le risque de voir ISO devenir un but en soi est aussi perçu par les enseignant(e)s comme un obstacle important lié à la démarche.

Obstacles liés à l'utilisation d'un SQ



- A effort administratif trop élevé / bureaucratie, perte de temps
- B les enseignant(e)s se sentent à l'étroit
- C les objectifs communs s'opposent aux habitudes individuelles
- D risque de voir ISO devenir un but en soi

(Réponses en %)

Evaluation du SQ: tendances principales

Il ressort de l'évaluation que les institutions dotées d'un SQ ISO ou d'un autre SQ produisent de meilleurs résultats en ce qui concerne certains indicateurs choisis que celles qui n'en disposent pas.

Pour beaucoup d'indicateurs, le type de SQ choisi importe moins que la présence même d'un système. Cependant, on trouve aussi quelques indicateurs qui révèlent des effets négatifs de ISO (et d'autres SQ).

En raison du laps de temps réduit entre le moment de la certification et le moment de l'enquête, les effets à long terme de cette certification ne peuvent pas encore être évalués complètement, ceci même après la deuxième tranche de l'enquête.

Domaines bénéficiant d'effets positifs

Une différenciation positive des institutions de formation certifiées ISO par rapport à celles appliquant un autre SQ apparaît dans quelques domaines spécifiques : transparence, unités des objectifs fixés, présence d'instructions écrites, accords dans des domaines extérieurs à l'enseignement ou croyance dans l'avenir des SQ en général dans le secteur de la formation.

Entre les évaluations des directions d'écoles, des enseignant(e)s et celles des élèves/apprenti(e)s, il existe des différences surprenantes et qui vont au-delà de celles auxquelles on pouvait s'attendre de façon générale, pour la plupart des indicateurs. Ces différences révèlent une mise en œuvre incomplète ou du moins encore perfectible du SQ, indépendamment du type de SQ choisi.

Pertinence pas partout garantie

A côté de domaines où les effets sont clairement positifs, il y en a d'autres où ISO obtient de moins bonnes notes. Ainsi ISO et en partie d'autres SQ sont-ils considérés comme plutôt inadéquats pour des domaines tels que bureaucratie, climat et amélioration de la qualité de l'enseignement.

De façon générale on peut dire que les avantages d'un SQ sont perçus, mais que l'investissement et, partant, le «rapport prix/prestation» doivent être examinés avec attention. Derrière les évaluations se cachent aussi de profondes craintes concernant la possibilité d'être remplacé et la nécessité de satisfaire à des exigences et à des comportements en partie nouveaux. Ceci constitue le signe indubitable qu'un potentiel de changement peut-être attribué aux SQ.

En général : qualité accrue des institutions de formation

Certains indices montrent que la qualité générale des institutions de formation à vocation professionnelle s'est améliorée clairement depuis l'année précédente, ceci du point de vue de presque tous les groupes interrogés.

Ceci vaut pour les évaluations de la qualité de l'école par presque tous les groupes interrogés, soit : les enseignant(e)s, les directions d'écoles, les élèves/apprenti(e)s et, dans une moindre mesure, les maîtres d'apprentissage, les écoles en amont et en aval. Les auteurs postulent donc le principe d'une amélioration significative de la qualité des institutions de formation à vocation professionnelle entre 1999 et 2000, soit dans un laps de temps relativement court. Raison de cette amélioration : «l'hypothèse de la thématisation», à savoir le fait que l'intensification de la discussion sur la qualité entraîne une augmentation effective de la qualité dans le domaine de la formation professionnelle.

Croyance en l'avenir de ISO

Les directions d'écoles croient fermement à l'avenir du SQ choisi par leurs soins, qu'il s'agisse de ISO ou d'un autre système, les enseignant(e)s un peu moins. En quelque sorte, les directions d'écoles précèdent leurs troupes, ce qui est important pour la stratégie. Quoi qu'il en soit, les maîtres d'apprentissage croient aussi, et dans une large mesure, à l'avenir de ISO.

Recommandations

Des recommandations peuvent être déduites à partir des résultats obtenus. En voici quelques-unes de très importantes :

● poursuite de l'utilisation de quatre facteurs de succès:

Le consensus mis à jour et selon lequel «des enseignant(e)s motivé(e)s et qualifié(e)s», «une bonne direction d'école», «une atmosphère cordiale dans la salle de classe» ainsi qu'un «bon enseignement (pédagogie, didactique, méthodique)» représentent les facteurs de succès déterminants d'une bonne institution de formation indique que des indicateurs correspondants constituent des éléments indispensables de tout système de gestion de la qualité utilisé dans le secteur de la formation. C'est grâce à ces derniers que les SQ peuvent contribuer à amener des améliorations systématiques dans ces domaines stratégiques.

Si l'on tire un bilan, on peut partir du principe qu'en raison de la croyance prononcée dans l'avenir du SQ ISO (avant tout parmi les décideurs), une persistance à long terme du SQ ISO dans le domaine de la formation professionnelle est très vraisemblable, ceci au sens d'une «self-fulfilling prophecy». Cette croyance dans l'avenir du système choisi diminue pour les systèmes non ISO. En l'an 2000, elle était déjà nettement plus basse qu'en l'an 1999.

● instrument de monitoring simple et traçabilité de la formation:

Il est recommandé de mettre en place un instrument simple et répétitif de monitoring destiné à la récolte d'indicateurs essentiels (par exemple pour cristalliser les points forts du genre: développement de la conduite). Ceci est très important pour la majorité des institutions qui ne possèdent pas une direction d'école empreinte d'«esprit pionnier» (simultanément ces institutions sont souvent obligées de façon particulière envers leurs SQ respectifs). Pour favoriser un développement de la qualité correspondant, l'obtention d'informations sur le «système école» est indispensable. Ces informations sont en partie fournies par le SQ lui-même. Les SQ qui favorisent l'auto-évaluation et la responsabilité propre, spécialement auprès des enseignant(e)s, remplissent le mieux cette fonction. Dans ce contexte, l'introduction d'une traçabilité complète de la formation dans les écoles à vocation professionnelle (et aussi dans les autres types d'écoles, par exemple dans les gymnases) est très judicieuse. A cet effet, on pourrait faire appel, entre autres, à toutes les dimensions pertinentes des indicateurs ayant fait leur preuve ici. On peut se représenter un système d'indicateurs à l'assiette large, permettant des comparaisons transversales et diachroniques à long terme. Certains des indicateurs utilisés dans la présente étude pourraient être repris et servir de problématique, voire de benchmark, suivant la conception des indicateurs de formation.

● déclarations d'intention contraignantes et objectifs clairs:

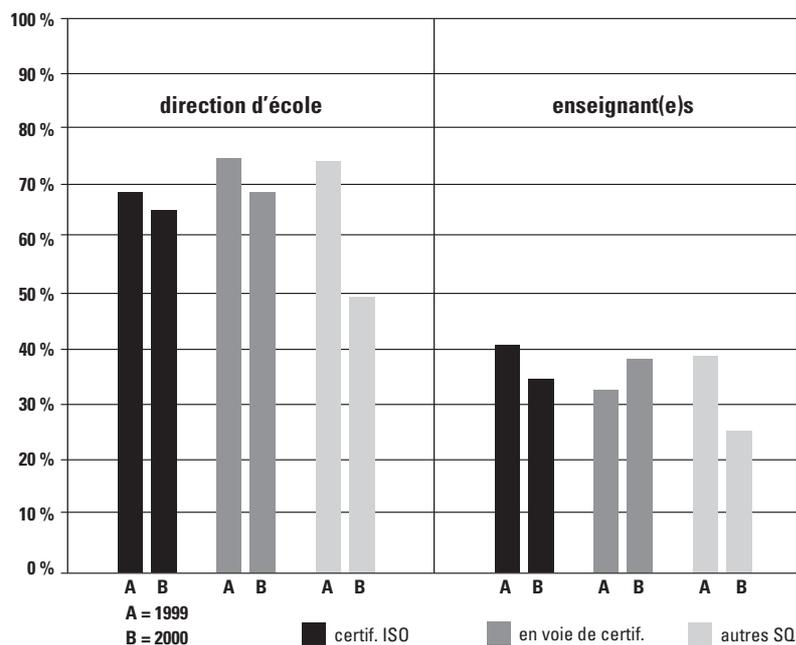
Le développement de la qualité exige souvent des déclarations d'intentions contraignantes (et liées à des objectifs clairs) quant aux changements. Dans ce contexte, l'auto-évaluation et la responsabilité propre signifient qu'un SQ (ISO ou non ISO) ne doit pas être compris comme un moyen de contrôle autoritaire à disposition de la direction d'école, mais bien comme un instrument dont d'importants éléments sont à disposition des enseignant(e)s pour l'évaluation et l'introduction de mesures éventuelles.

● aides à la communication:

Dans l'ensemble, les enseignant(e)s sont suffisamment informé(e)s sur le processus ISO. Par contre, les élèves/apprenti(e)s le sont significativement moins.

Certaines améliorations quant à l'information pourraient être amenées grâce, par exemple, à des experts formés spécifiquement à cette tâche et qui offriraient leurs services par delà les frontières cantonales. Quoi qu'il en soit, un accompagnement des institutions de formation en matière de communication constituerait un avantage certain.

Croyance au SQ comme futur standard



● **Promotion du «feu sacré»:**

On a observé que des institutions dotées de SQ non ISO dans la deuxième tranche de l'enquête et des institutions certifiées ISO dans la première tranche obtenaient des résultats meilleurs pour quelques indicateurs. En conséquence, on peut se demander jusqu'à quel point ce qu'il convient d'appeler le «feu sacré», largement présent dans les institutions pionnières, peut être instillé dans d'autres institutions de formation, que ce soit par le truchement de l'information, du soutien ou de l'utilisation de critères spécifiques lors de la sélection des cadres.

Futur

Les résultats laissent supposer que d'ici dix ans presque toutes les institutions de formation posséderont un SQ. Cette

évolution ne sera pas seulement due à la croyance dans l'avenir de ISO indiquée plus haut ou au fait que la Confédération exige un SQ, mais aussi au fait que la pression qu'exerceront d'un côté les écoles dotées d'un SQ et d'un autre l'économie (entreprises formatrices certifiées ISO) augmentera encore. Au sens d'une adaptation continue, cette évolution découlera plutôt d'une façon de pensée que de considérations liées à la documentation. A l'avenir, on assistera en outre de façon plus prononcée à une focalisation sur l'enseignement, en plus de celle sur l'organisation. De plus, les entreprises formatrices seront plus impliquées dans le futur.

La gestion de la qualité s'orientera de plus en plus en direction de systèmes TQM, à savoir en direction d'un développement total de la qualité. Il s'agira en tout premier lieu de modèles présen-

tant des aspects de conduite intégrés, allant au-delà du modèle ISO.

Les indicateurs appréhendés

Les indicateurs appréhendés peuvent être groupés dans les domaines principaux suivants, pour lesquels une série de questions détaillées ont été posées: Beaucoup d'entre eux peuvent aussi être utilisés pour l'auto-évaluation d'institutions de formation:

- facteurs d'influence pour le succès de l'école
- obstacles lors de l'utilisation/de l'introduction
- information, conduite, actualité
- «outcome indirect» (utilité indirecte et effets du processus qualité)
- «outcome direct» (utilité directe pour les «stakeholders»)
- indicateurs résumant

Conception de l'étude : aperçu

