

Departement
Bildung, Kultur und Sport
Abteilung Volksschule und Heime
Bachstrasse 15
5001 Aarau
Tel. 062 835 21 00
Fax 062 835 21 09
www.ag.ch/geleiteteschule



QUES Aargau – Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an der Aargauer Volksschule

Geleitete Schule

Vorwort

Die geleiteten Schulen zeichnen sich durch ein eigenes, an die lokalen Bedürfnisse angepasstes Profil aus. Dazu werden ihnen ein grösserer Gestaltungsraum und mehr Autonomie gewährt. Mehr Freiheit bedeutet aber auch mehr Verantwortung. Geleitete Schulen sind deshalb in Zukunft verstärkt für die lokale Entwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität zuständig.

Im Zuge der Einrichtung geleiteter Schulen wird nebst dem lokalen auch das kantonale Qualitätssicherungssystem umgestaltet. Eine der Massnahmen ist die Neuausrichtung des Inspektorats (vgl. Broschüre: Inspektorat Volksschule). Eine weitere Massnahme ist die Einführung der externen Schulevaluation.

Die Einrichtung geleiteter Schulen vollzieht sich in drei Schritten:



Mit diesem Vorgehen folgt der Kanton Aargau einem Weg, den auch zahlreiche andere Kantone eingeschlagen haben. Ein grösserer Gestaltungsraum wird rundum als Chance für die Zukunft erkannt. Wird er mit einem wirksamen Qualitätsmanagement verbunden, kann die Schule der zunehmenden Erwartungsvielfalt wirksam begegnen. Jede einzelne Schule hat damit die Möglichkeit, sich besser auf die lokalen Besonderheiten auszurichten. Die Schule erarbeitet sich die Kompetenz, ihre Stärken und Schwächen selbst zu analysieren. Darauf basierend kann sie ihre Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern.

Die vorliegende Broschüre behandelt die wichtigsten Fragen zum Aufbau und zu den Aufgaben des schulinternen Qualitätsmanagements. Mit der Qualitätsarbeit an Ihrer Schule leisten Sie einen grossen Beitrag für die Qualität der Aargauer Volksschule. Für dieses Engagement danke ich Ihnen.

Rainer Huber, Regierungsrat
Vorsteher Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS)

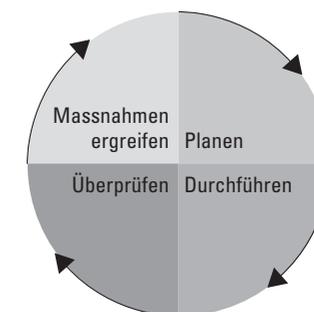
Was ist QUES Aargau?

QUES Aargau steht für «Qualitätsentwicklung und -sicherung an der Aargauer Volksschule». Es ist der Name eines Modells und eines wichtigen Bausteins in der Entwicklungsarbeit. Das Ziel ist die Verwirklichung eines umfassenden Qualitätsmanagements an allen Volksschulen des Kantons Aargau. QUES Aargau beschreibt ein Rahmenmodell, das der Schule genügend Freiraum lässt, die Komponenten eines Qualitätsmanagements schulintern auszugestalten. Qualitätsarbeit ist nicht neu an der Volksschule Aargau. Viele Lehrpersonen, Schulpflegemitglieder oder Rektoratspersonen haben durch hohes Engagement, Idealismus und Innovation an ihren Schulen viel Qualitätsarbeit geleistet. Das Modell ist so konzipiert, dass Schulen auf dem bisher Erreichten aufbauen und ihre bisherigen Erfahrungen und Konzepte im Bereich der Qualitätsarbeit integrieren können.

Wozu braucht es ein schulinternes Qualitätsmanagement?

Für jede verantwortungsbewusste Lehrperson ist es selbstverständlich, sich kritisch mit dem eigenen Unterricht auseinander zu setzen und laufend nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Mit der Einführung des Gesetzes über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL) und der Verordnung über die Anstellung und die Löhne der Lehrpersonen (VALL) wird der Berufsauftrag erweitert. Er umfasst fortan – neben dem Unterrichten – die Mitwirkung bei Aufgaben, die der gesamten Schule nützen: der Qualitätsentwicklung und der Qualitätssicherung. Bis zu zehn Prozent der Jahresarbeitszeit sollen die Lehrpersonen künftig dafür aufwenden, sich gemeinsam kritisch mit den pädagogischen Leistungen und Wirkungen ihrer Schule auseinander zu setzen. Das heisst zum Beispiel: die Schul- und Unterrichtsqualität hinterfragen, sich über Problemursachen und -wirkungen verständigen, als Team geeignete Massnahmen beschliessen und umsetzen, sich gezielt weiterbilden und die Leistung und die Wirkung der Schule nach innen und aussen kommunizieren. Die Schule in ihrer Gesamtheit entwickelt sich zur «lernenden Organisation»: Die Qualität einer Schule ist somit zum grossen Teil das Resultat der gemeinsamen Qualitäts-sorge aller beteiligten Personen. Voraussetzung dazu sind eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens sowie verbindliche Strukturen und Prozesse, wie sie zum Bestand eines erfolgreichen Qualitätsmanagements gehören. Der Nutzen für die Schule und die Personen liegt in der gemeinsamen Bewältigung der Aufgaben sowie der wachsenden Anforderungen an die Schule.

Qualitätsarbeit erfolgt in einem Kreislauf, der als Ziel die fortlaufende Anpassung an sich verändernde Systembedingungen hat.



Deming-Kreis
Im Total Quality Management von W. E. Deming kommt ein neues Qualitätsverständnis zum Ausdruck.

Was ist unter dem schulinternen Qualitätsmanagement zu verstehen?

Qualitätsmanagement kann nicht verordnet werden, sondern soll von den Beteiligten gewollt und akzeptiert und dessen Nutzen erkannt sein. Es muss so angelegt sein, dass es dem eigentlichen Sinn und Zweck der Schule dient: dem erfolgreichen Unterricht. Lehrpersonen und Schulleitung bauen gemeinsam ein System auf, welches das bestehende Potenzial erkennt, dieses optimiert und für die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität nutzt. Es dient der Weiterentwicklung der Schule und ist nicht Selbstzweck. Im Zentrum stehen dabei das Lernen der Institution und der Personen durch eine selbstverständlich gelebte Zusammenarbeit mit Hilfe einer konstruktiven Feedbackkultur und einer förderorientierten Personalführung.

Die Führung des Qualitätsmanagements ist eine wichtige Aufgabe der Schulleitung. Sie stellt einen wesentlichen Bereich der umfassenden Führung einer geleiteten Schule dar. Die Schulleitung ist dafür verantwortlich, dass die Schul- und Unterrichtsqualität laufend untersucht und beurteilt wird. Schwachstellen werden erkannt und beseitigt und Fortschritte der Schule den Behörden und der Öffentlichkeit mitgeteilt. Weitere Bereiche der Führung sind Organisation und Administration, Information und Kommunikation sowie die Personalführung.

Schulmanagement



Das Qualitätsmanagement als wichtiger Teil des Schulmanagements

Welche Anforderungen erfüllt ein schulinternes Qualitätsmanagement?

In einem Qualitätsmanagement werden Verfahren und Instrumente angewendet, die es der Schule ermöglichen, ihre Stärken und Schwächen zu erkennen. Stärken können gefestigt, Schwächen verbessert werden. Ein umfassendes Qualitätsmanagement erfüllt folgende Anforderungen:

Es umfasst vier Qualitätsbereiche.

Inputqualitäten beziehen sich auf die Rahmenbedingungen, unter denen die Schule ihre Leistungen zu erbringen hat. *Prozessqualitäten* beziehen sich auf das Geschehen im Unterricht und in der Schule. Zu den *Outputqualitäten* zählen zum Beispiel das Erreichen der Lernziele und die differenzierte Förderung von Schülerinnen und Schülern. Unter die *Outcomequalitäten* fällt die Zufriedenheit von Lehrpersonen, Eltern, Schülerinnen und Schülern.

Die Aspekte Schulentwicklung und Rechenschaftslegung werden berücksichtigt.

Schulentwicklung bedeutet, dass die Schule Entwicklungsschritte erkennt, die für die Erfüllung des Bildungsauftrags notwendig sind. Die Schule vollzieht diese Schritte. Unter dem Aspekt der Rechenschaftslegung kommuniziert die Schule, dass die vorgenommene Qualität umgesetzt wird.

Aufwand und Ertrag stimmen überein.

Bei der Ausgestaltung des Qualitätsmanagements wird die bisher praktizierte, schulinterne Qualitätsarbeit einbezogen. Ein sinnvolles Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird berücksichtigt.

Es stellt ein wichtiges Führungsinstrument für die Schulleitung dar.

Ein umfassendes Qualitätsmanagement beinhaltet ein entwicklungsorientiertes Personalführungskonzept. Dazu kommt ein Konzept für die evaluationsgestützte Schulführung und Schulentwicklung.

Es basiert auf Zusammenarbeit.

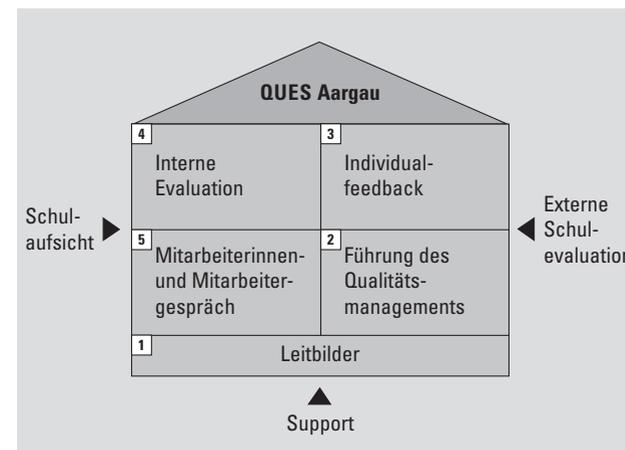
In einem Qualitätsmanagement werden die Lehrpersonen zu einer qualitätswirksamen Zusammenarbeit verpflichtet. Diese umfasst die Mitarbeit beim Formulieren von Qualitätsstandards, das Umsetzen in Unterricht und Schule, das Überprüfen mittels interner Evaluation und Individualfeedbacks sowie gemeinsame Projektarbeit und Weiterbildung.

Die externe Schulevaluation wird mit einbezogen.

Die Ergebnisse der externen Schulevaluation ergänzen die Innensicht. Die externe Schulevaluation dient als Feedbackinstrument, das sowohl den einzelnen Schulen als auch den kantonalen Behörden den unterschiedlichen Entwicklungsstand der Schulen deutlich macht. Die externe Schulevaluation wird zu einem wichtigen Instrument zur Qualitätssteuerung.

Welche Komponenten bilden QUES Aargau?

QUES Aargau beruht auf Elementen des bewährten Q2E-Modells, welches während der vergangenen Jahre schweizweit auf verschiedenen Schulstufen und an verschiedenen Schultypen erprobt wurde, unter anderem an einigen Aargauer Berufs- und Mittelschulen.



Das Qualitätsmanagement-Modell QUES Aargau besteht aus fünf Komponenten.

Ein Leitbild ist die schriftliche Form der Vision. Viele Schulen haben bereits ein Leitbild erarbeitet, um ihre intern entwickelten Qualitätsansprüche gegenüber der Öffentlichkeit darzustellen. Auf der Basis dieser Leitbilder können die Schulen mit geringem Aufwand ein Qualitätsleitbild erarbeiten. Darin werden die gemeinsam formulierten Qualitätsansprüche und die Ziele der Qualitätsarbeit festgehalten. Es bildet eine wichtige Grundlage für den Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements. Zudem dient es als Referenzrahmen für die gemeinsame Qualitätsarbeit der Schulleitung und der Lehrpersonen. Das Qualitätsleitbild bildet die Grundlage zum Beispiel für Standortbestimmungen, für die Bestimmung von Evaluationsbereichen, für die Gespräche mit Mitarbeitenden und ist eine hilfreiche Voraussetzung für eine vertiefte und systematische Qualitätsdiskussion in einer Schule.

Komponente 1

Leitbilder

Komponente 2
Führung des
Qualitätsmanagements

Die Schulleitung plant und organisiert die gemeinsame Qualitätsarbeit. Sie sorgt dafür, dass Erkenntnisse der internen und externen Evaluation beachtet und in Form machbarer Entwicklungsschritte umgesetzt werden. Sie stellt sicher, dass die vereinbarten Leistungs- und Qualitätsziele erreicht und die Qualitätsstandards eingehalten werden. Unter Federführung der Schulleitung werden Verfahren, Instrumente und Zeitpläne des Individualfeedbacks, der internen Evaluation und der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche festgehalten. Diese Dokumente werden im Qualitätshandbuch zusammengefasst. Das Handbuch gibt darüber Auskunft, welche Daten für die Schulentwicklung und welche für die Rechenschaftslegung aufbereitet werden. Darin sind die Ressourcen beziffert, die für die Qualitätsarbeit zur Verfügung stehen. Es ist eine wesentliche Führungsaufgabe, ein Frühwarnsystem für mögliche Qualitätsdefizite aufzubauen sowie über Verfahren, Instrumente und Interventionsmöglichkeiten zu verfügen, um eben diese Defizite beheben zu können.

Komponente 3
Individualfeedback

An den Schulen wird eine konstruktive Feedbackkultur aufgebaut. Sie ermöglicht, dass die Lehrpersonen systematisch ihre Arbeit überprüfen und optimieren. In Qualitätsgruppen gewähren sich die beteiligten Lehrpersonen gegenseitig Einblick in ihr Tun und sprechen sich offen und aufbauend über die Beobachtungen, die Erkenntnisse und die Entwicklungsmöglichkeiten aus. Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern, der Eltern sowie der Kolleginnen und Kollegen sollen die Lehrpersonen dabei unterstützen, die Qualität der eigenen Praxis zu reflektieren und laufend weiterzuentwickeln.

Im Gegensatz zum Individualfeedback geht es bei der internen Evaluation um die Schule als Ganzes. Ausgewählte oder alle Aspekte der Schul- und Unterrichtsqualität werden systematisch untersucht und beurteilt. Es gilt, herauszufinden, wo Erfolge oder Misserfolge erzielt wurden, wo Stärken oder Schwächen vorliegen und wo ein Handlungsbedarf besteht. Basierend auf der Feedbackkultur werden beispielsweise bei Eltern Informationen eingeholt, um die Arbeit gemeinsam zu optimieren. Schulen sollen auf Grund ihrer eigenen Erkenntnisse ihre Institution weiterentwickeln, optimieren und den Bedürfnissen vor Ort anpassen. Die interne Evaluation liefert dazu wichtiges Steuerwissen für die Schule und die Schulleitung.

Die Schulleitung führt mit allen Lehrpersonen Gespräche durch mit dem Ziel, die Lehrpersonen in ihren Qualitätsbemühungen zu unterstützen und sie ganzheitlich zu beurteilen. Regelmässige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche bilden einen wichtigen Bestandteil der Führungsaufgabe und zählen zu den Kernaufgaben der Schulleitung. Besondere Beachtung verdient dabei das Gespräch über gravierende Qualitätsdefizite. Vor Ort muss ein Konzept entwickelt werden, wie förderliche Massnahmen und Interventionen ergriffen werden können, wenn gewisse Qualitätsstandards massiv unterschritten werden. Im Vordergrund steht die Standortbestimmung der einzelnen Lehrperson, auch im Hinblick auf das Wohl der Schule in ihrer Gesamtheit.

QUES Aargau ist so aufgebaut, dass bei der Einrichtung der fünf Komponenten keine bestimmte Reihenfolge eingehalten werden muss. Allerdings hat die Erfahrung gezeigt, dass ein Qualitätsleitbild (Komponente 1) und eine zielbewusste Führung des Qualitätsmanagements (Komponente 2) die Einrichtung der übrigen Komponenten deutlich erleichtern.

Komponente 4
Interne Evaluation

Komponente 5
Mitarbeiterinnen- und
Mitarbeitergespräch

Wie ist das Vorgehen beim schulinternen Aufbau von QUES Aargau?

1. Die Voraussetzungen schaffen.

Voraussetzung für das Gelingen eines schulinternen Qualitätsmanagements ist das Vorhandensein einer Führungskultur. Ein gewisses Mass an Führung und damit verbundene Interventions- und Steuerungsmöglichkeiten durch die Schulleitung müssen an der Schule etabliert und akzeptiert sein. Zudem sollen alle Beteiligten Vertrauen und Zuversicht entwickeln, dass sich Qualitätsarbeit lohnt und sich diese nachhaltig in der Schule und im Unterricht auswirkt.

2. Eine Kerngruppe bilden.

Der Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements nimmt erfahrungsgemäss etwa vier bis fünf Jahre in Anspruch. Es empfiehlt sich, eine Kerngruppe unter Mitwirkung der Schulleitung mit der Planung und Umsetzung des Qualitätsmanagements zu beauftragen. Sie ermittelt die personellen, materiellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen, die für diese Aufgabe benötigt werden. Sie erstellt einen langfristigen Projektplan, der einen vier- bis fünfjährigen Zeithorizont abdeckt. Wichtig ist, dass der Projektplan benötigte und vorhandene Ressourcen in Einklang bringt. Im Projektplan ist zudem geklärt, welche Qualitätsarbeiten von der Schulleitung, der Kerngruppe, den einzelnen Lehrpersonen oder der ganzen Schule wahrgenommen werden. Einerseits sollen alle Beteiligten den erwarteten Aufwand abschätzen und ihre Arbeit einteilen können. Andererseits werden sie auch über Qualitätsmanagementarbeiten, an denen sie nicht direkt beteiligt sind, informiert. Die Kerngruppe erarbeitet ein Informationskonzept, das Angaben über die verschiedenen Qualitätsarbeiten und die Aufbauschritte enthält: Wer leistet wann welchen Beitrag? Wer wird wann worüber informiert?

4. Einen Projektplan erstellen.

Dies sind wichtige Voraussetzungen, damit eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens etabliert werden kann.

Die fünf Komponenten von QUES Aargau sollen schrittweise eingeführt werden. Dadurch kann die Schulleitung den Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements besser steuern und jederzeit Anpassungen vornehmen. Bezüglich der Einrichtung des Individualfeedbacks könnte dies beispielsweise bedeuten, dass eine Pilotgruppe während ein, zwei Jahren Erfahrungen sammelt, bevor die Schule ein für alle Lehrpersonen verbindliches Verfahren entwickelt.

Es ist wichtig, den Belastungen der Lehrkräfte Rechnung zu tragen. Nach der Anpassung der Strukturen, das heisst nach der Einrichtung der Schulleitung, rücken mit dem Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements die Prozesse und damit auch der Unterricht in den Mittelpunkt der Veränderung. Alle Beteiligten sollen in diesen Wandel einbezogen werden und ihren Teil dazu beitragen. Erst dann kann das schulinterne Qualitätsmanagement die gewünschte Wirkung erzielen und den erhofften Nutzen bringen.

5. Unter Federführung der Kerngruppe mit dem Aufbau von QUES Aargau beginnen.

Welche Unterstützung leistet der Kanton?

Bei QUES Aargau handelt es sich um ein kantonales Entwicklungsprojekt, in dessen Verlauf auch der Kanton Erfahrungen sammeln muss. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt lassen sich nicht auf alle offenen Fragen Antworten finden. So wird geklärt werden müssen, welche Möglichkeiten sich für kleinere Schulen bieten, ein ihren Bedürfnissen angemessenes Qualitätsmanagement einzurichten. Verbindliche Standards für das Qualitätsmanagement sowie für die Schul- und Unterrichtsqualität wird der Kanton im Laufe des Projekts zusammen mit Schulen entwickeln.

Schulen, die eine Schulleitung eingerichtet haben und demnächst mit dem Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements beginnen wollen (oder bereits begonnen haben), werden vom Departement Bildung, Kultur und Sport und von der FHA Pädagogische Hochschule wie folgt unterstützt:

Während des Aufbaus des schulinternen Qualitätsmanagements fallen Projektaufgaben an, deren Erledigung sinnvollerweise einer Kerngruppe oder einer von der Schulleitung beauftragten Person übertragen werden. Um die betreffenden Personen zu entlasten, gewährt der Kanton den Gemeinden auf Antrag eine finanzielle Unterstützung. Die Bestimmungen dazu finden sich unter der unten aufgeführten Internetseite. Voraussetzungen für diese Unterstützung sind:

- die Einhaltung der kantonalen Richtlinien für die Pensenberechnung der Schulleitung,
- die Teilnahme an der externen Schulevaluation,
- Auskunft über die bereits erfolgten Schritte beim Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements.

Das Departement Bildung, Kultur und Sport stellt Arbeitsinstrumente zur Verfügung.

Das Inspektorat Volksschule des Departements Bildung, Kultur und Sport unterstützt die Schulen beim Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements im Sinn von Zuweisungsberatungen zum Vorgehen beim Aufbau oder bei der Erarbeitung einzelner Elemente des Qualitätsmanagements.

Der Kanton bietet Support über einen Leistungsauftrag an das Institut Schule & Weiterbildung der FHA Pädagogische Hochschule. Das Institut führt schulinterne Weiterbildungen durch und berät Schulleitungen oder die Kerngruppen beim Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements.

FHA Pädagogische Hochschule
Institut Schule und Weiterbildung
Küttigerstrasse 42, 5000 Aarau
Telefon 062 838 90 00
E-Mail isw@fh-aargau.ch
www.llfb-ag.ch

Details zu den Unterstützungsangeboten, zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie weitere Informationen unter www.ag.ch/geleiteteschule. Diese Informationen werden laufend aktualisiert.

Departement Bildung, Kultur und Sport
Abteilung Volksschule und Heime
Bachstrasse 15, 5001 Aarau
Telefon 062 835 21 00
E-Mail geleitete.schule@ag.ch
www.ag.ch/geleiteteschule

Aarau, Dezember 2004

Inspektorat

FHA Pädagogische Hochschule
Institut Schule und Weiterbildung

Departement BKS

Auskunft und Information