



# Instrumente der Qualitätsentwicklung an unserer Schule

## **Inhalt**

- Einleitung
- Vereinbarung zur Qualitäts- und Schulentwicklung
- Instrumente der Qualitätsentwicklung:
  - Individualfeedback
  - Q-Gruppe: Besprechung des Individualfeedbacks
  - Q-Gruppe: Intersivision
  - Q-Gruppe: Kollegiale Unterrichtsbesuche
- Mehrjahresplanung

Q-Handbuch: Version vom 14. September 2011

Q-Handbuch 110914.doc

## Einleitung

Diese Unterlagen geben für bestehende und neu eintretende Kolleginnen und Kollegen einen knappen Überblick über die Grundlagen unseres Qualitätsmanagements und der an unserer Schule eingesetzten Instrumente der Qualitätsentwicklung. Diese Instrumente sind nicht abschliessend, sondern können auch auf Initiative unserer Q-Gruppen ergänzt oder angepasst werden. Sie wurden im Rahmen von Weiterbildungen am Dreitageblock eingeführt und diskutiert, danach in der Unterrichts- und Schulpraxis eingesetzt und erprobt. Neben diesen Instrumenten für die Lehrpersonen werden auf der Ebene der Schule und Schulleitung die Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (MAG) geführt und periodisch Rückmeldungen von Erziehungsberechtigten oder Expertinnen und Experten zu einzelnen Themen unserer Schule eingeholt. Auch diese Instrumente sind Teil unseres Qualitätsmanagements, werden aber in diesem Handbuch nicht näher beschrieben.

Die ganze Qualitätsarbeit basiert auf den Elementen des kantonalen Rahmenkonzepts fürs Qualitätsmanagement und auf einer von der Schulkonferenz am 14. April 2011 verabschiedeten Qualitätsvereinbarung zur Qualitäts- und Schulentwicklung an unserer Schule.

Was ist mit dem viel verwendeten Begriff «Qualität» gemeint? Bei der Anwendung dieses Begriffs im Zusammenhang mit Schulen begibt man sich in ein grosses Diskussionsfeld. In Gesprächen mit Lehrpersonen verschiedenster Schulstufen, aber vor allem auch in der Literatur werden einige Argumente gegen eine uneingeschränkte Übertragung der üblichen betriebs- und verwaltungswirtschaftlichen Erkenntnisse auf Bildungsinstitutionen aufgeführt.

Drei Punkte sind bei der Übertragung dieser Erkenntnisse besonders zu berücksichtigen, die hier aber nur kurz angedeutet werden sollen:

1. Inhalte und Methoden im Bildungswesen unterliegen stark auch normativen Einflüssen. Umgekehrt hat es gewisse Werte oder Fächer, von denen verlangt wird, dass sie unabhängig von ihrer Aktualität oder Bedeutung stets gelehrt werden sollen.
2. Die Beziehungen zwischen dem sogenannten «Input» und «Output» sind in der Industrie in der Regel klarer als im Bildungsbereich, auch wenn diese Begriffe in der Bildungsforschung häufig anzutreffen sind.
3. Schliesslich sind die Rahmenbedingungen des Unterrichts und der allgemeinen Arbeit von Lehrpersonen ebenfalls ein Hindernis bei der uneingeschränkten Übertragung des Qualitätsbegriffes oben erwähnter Erkenntnisse.

Unabhängig von der Übertragbarkeit stellt hingegen der Qualitätsbegriff an sich im Bildungsbereich schon ein Problem dar. Wo zeigt sich im schulischen Bereich Qualität? Im Ausbildungsstand der Lehrpersonen? Ist sie über die Anzahl bestandener Abschlussprüfungen der Schülerinnen und Schüler messbar? Ist ein angenehmes und stimulierendes Schulklima ein überzeugendes Qualitätsmerkmal? Die Diskussionen darüber sind noch immer nicht so weit, als dass es eine allseits befriedigende Definition von «Schulqualität» gäbe. Heute ist man sich auf alle Fälle bewusst, dass neben den relativ einfach messbaren Leistungen aus dem Bereich der Fachkompetenz der Lernenden auch Entwicklungen im affektiven und sozialen Bereich dazugehören. Häufig taucht neben dem Begriff «Qualität» auch «Effektivität» oder einfach die Umschreibung «gute Schule» auf. Doch auch diese Begriffe bleiben entweder Worthülsen, deren konkrete Bedeutung noch näher zu umschreiben ist, oder gehen zum Teil

von Annahmen aus, die in der Realität so kaum anzutreffen sind (z. B. vom stets interessierten Schüler, der nur darauf wartet, in unseren Unterricht gehen zu dürfen).

Eines ist klar: *Die* Qualität als absolute oder eindeutig messbare Grösse gibt es nicht. Genauere Umschreibungen sind stets abhängig von der Sichtweise derjenigen, die über die Qualität einer Schule urteilen müssen oder wollen. Die Interessen, Absichten und nicht zuletzt auch der ganze Kontext, in dem die Beurteilenden und die Institution selbst stehen, sind hier massgebend.

Mit dieser angedeuteten Begriffsdiskussion wird also deutlich, dass nicht alles endgültig definiert werden kann, genauso wenig wie alle Prozesse, die zum Lernerfolg führen, in ihrer Wirkung vollständig erfasst werden können. Es gibt jedoch einige Instrumente, die nachweislich die wie auch immer definierte Qualität fördern und so eine Entwicklung hin zur «guten Schule» in Gang setzen.

Solche Instrumente setzen wir auch an unserer Schule ein. Dabei ist wichtig, dass es beim Einsatz dieser Instrumente weniger um das Erreichen einer bestimmten Zielgrösse geht als vielmehr um eine Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit an der Schule und im Unterricht. Gerade mit der Etablierung der Q-Gruppen soll ein Öffnen des Unterrichts und eine Reflexion des eigenen Wirkens angestrebt werden. Damit wird ein entscheidender Beitrag zur Qualitätsentwicklung an unserer Schule geleistet. Bewusst haben wir uns hier für einen Weg entschieden, der den Lehrpersonen hierbei grossen Freiraum lässt. Es liegt in der Eigenverantwortung der Kolleginnen und Kollegen, ob die Arbeit in den Q-Gruppen blosser Zeitvertreib und Belastung ist oder ob der Einsatz dort für den eigenen Unterricht und die eigene Entwicklung gewinnbringend sein darf.

Im Namen der Q-Steuergruppe hoffe ich auf einen sinnvollen und nützlichen Umgang mit den nachfolgend vorgestellten Elementen unseres Qualitätssystems.

Patrick Langloh  
Rektor

## **Vereinbarung zur Qualitäts- und Schulentwicklung am Wirtschaftsgymnasium und an der Wirtschaftsmittelschule**

### **1. Grundlagen**

- 1.1 Unsere Schule verpflichtet sich zur Qualitäts- und Schulentwicklung. Diese Verpflichtung basiert auf den gesetzlichen Grundlagen und soll sich in unserem Schulleitbild widerspiegeln.
- 1.2 Als Grundlagen für die Qualitäts- und Schulentwicklung gelten neben den gesetzlichen Grundlagen das kantonale Rahmenkonzept «Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Basel-Stadt» und das Professionsverständnis, wie es im LCH-Berufsbild und in den LCH-Standesregeln zum Ausdruck kommt.

### **2. Individuelle Zielsetzungen**

- 2.1 Jede Lehrperson holt regelmässig bei ihren Schülerinnen und Schülern oder deren Erziehungsberechtigten Rückmeldungen ein und setzt die Folgerungen im eigenen Bereich um.
- 2.2 Jede Lehrperson wirkt in einer Qualitätsgruppe (Q-Gruppe) mit. Die Lehrperson behandelt dort Fragen zum eigenen Unterricht und nutzt die Q-Gruppe für Erfahrungsaustausch.
- 2.3 Jede Lehrperson setzt sich mit Konzepten des «Guten Unterrichts» auseinander; dabei sollen gemeinsame Standards entwickelt und beachtet werden.
- 2.4 Jede Lehrperson gibt und nimmt regelmässig kollegiales Feedback und nutzt es für die persönliche Weiterentwicklung.

### **3. Grundsätze**

- 3.1 Alle sind grundsätzlich verpflichtet, an der Qualitäts- und Schulentwicklung mitzuarbeiten. Von einer Teilnahme an der expliziten Qualitätsarbeit sind diejenigen Lehrpersonen befreit, die entweder in Ausbildung sind oder an unserer Schule weniger als vier Lektionen unterrichten. Andere Freistellungen sind in Ausnahmefällen möglich, müssen aber von der Schulleitung bewilligt und gegenüber dem Kollegium offen gelegt werden.
- 3.2 Die Q-Themen sollen sinnvoll sein und die Lehrpersonen in ihrer Arbeit unterstützen. Diese Themen werden im Jahresablauf der Schule zeitlich angemessen berücksichtigt.
- 3.3 Alle Beteiligten werden über Zielsetzungen, Vorhaben und allfällige Evaluationen offen informiert.

## **4. Organisation**

### **4.1 Gesamtorganisation**

- a** An den Schulkonferenzen wird regelmässig über den Stand des Prozesses informiert und diskutiert.
- b** An unserer Schule bestehen selbstgebildete und selbstgesteuerte Qualitätsgruppen von drei bis maximal acht Lehrpersonen (vgl. 2.2). Sie erfüllen auf Stufe der Lehrpersonen mit den Elementen „Feedback“ und „Q-Lerngruppe“ die Qualitätsanforderungen des Kantons aus dem Rahmenkonzept. Es findet nach Möglichkeit ein Austausch zwischen den Gruppen statt.
- c** Eine externe Beratung kann die interne Schulentwicklung begleiten und unterstützen und die Qualitätsentwicklung fördern.
- d** Zur Unterstützung des Informationsflusses wird eine Informationswand im Zimmer für Lehrpersonen sowie eine elektronische Ablage genutzt.

### **4.2 Steuergruppe**

- a** Die Steuergruppe setzt sich aus drei Delegierten der Schulkonferenz, zwei Delegierten der Schulleitung sowie einem Mitglied der Schulleitung zusammen.
- b** Die Steuergruppe setzt Rahmenbedingungen, begleitet den Prozess und unterstützt die Q-Gruppen in ihrer Arbeit.
- c** Die Steuergruppe ist auch das Bindeglied zur Schulkonferenz und zu einer allfällig vorhandenen externen Begleitung.
- d** Die Steuergruppe kann einen Schwerpunkt zur Qualitätsentwicklung vorgeben.
- e** Die Steuergruppe kann eine Qualitätsevaluation zu einem Schwerpunkt durchführen oder dazu eine Projektgruppe beauftragen. Sie erstellt einen Bericht über die Ergebnisse.

### **4.3 Qualitätsgruppen**

- a** Die Q-Gruppen arbeiten selbstständig an Q-Themen.
- b** Die Q-Gruppen nutzen für die Q-Themen verschiedene Möglichkeiten: Intervision, Unterrichtsplanung, Besprechen von Feedbacks oder kollegiale Hospitation.
- c** Erwartet werden mindestens vier Aktivitäten der Q-Gruppen pro Schuljahr und deren Offenlegung gegenüber dem Lehrerkollegium und der Steuergruppe.
- d** Alle Gruppen arbeiten mit einer Vertraulichkeitsvereinbarung.

Verabschiedet an der Schulkonferenz vom 14. April 2011

## Individualfeedback

Beim Individualfeedback holt sich die Lehrperson eine Beurteilung über die eigene Leistung bei Dritten.

### Ziele des Individualfeedbacks

- Die Lehrpersonen erhalten regelmässig Informationen über Wirkungen ihres beruflichen Handelns.
- Die Lehrpersonen setzen sich mit Wahrnehmungen, Werthaltungen und Erwartungen anderer Personen im beruflichen Umfeld auseinander.
- Die Lehrpersonen erkennen „blinde Flecken“ im eigenen Handeln.
- Die Lehrpersonen reflektieren ihren Unterricht, entwickeln diesen weiter und pflegen den Dialog zu ihren Schülerinnen und Schülern sowie deren Eltern.

### Ablauf beim Individualfeedback

1. Jede Lehrperson holt regelmässig bei ihren Schülerinnen und Schülern, deren Erziehungsberechtigten oder bei Kolleginnen und Kollegen Rückmeldungen ein.
2. Die Lehrperson reflektiert die erhaltenen Rückmeldungen.
3. Die Lehrperson informiert die Feedbackgebenden über die Ergebnisse der Umfrage und allfällige beabsichtigte Massnahmen.
4. Die Lehrperson setzt die besprochenen Massnahmen im eigenen Unterricht um und evaluiert diese nach einem vorher festgelegten Zeitrahmen.

### Werkzeuge

- Feedbackbogen, reziproker Feedbackbogen und Auswertungstools sind im geschützten Bereich der Schulhomepage abgelegt.  
(Link: <http://wg.edubs.ch/lehrpersonen/qm/elemente>; erfordert Login mit Webmail Zugangsdaten.)
- Eigene Werkzeuge (z. B. eigene Feedbackbogen, mündliche Befragung)

### Bemerkungen

- Es ist sinnvoll, nach der Umsetzung der Massnahmen wiederum ein Feedback bei der gleichen Klasse einzuholen, um die Veränderungen zu überprüfen (Vergleiche Qualitätszyklus als Prozess: Planung, Umsetzung, Überprüfung, Verbesserung).

## **Q-Gruppe: Besprechung des Individualfeedbacks**

Beim Individualfeedback holt sich die Lehrperson eine Beurteilung über die eigene Leistung bei Dritten und bespricht es in der Q-Gruppe.

### **Ziele der Besprechung von Individualfeedbacks**

- Siehe „Individualfeedback“
- Verbindlichkeit herstellen durch Zielvereinbarungen und Zielüberprüfung innerhalb der Q-Gruppe.
- Offenheit und Bereitschaft im Kollegium stärken, sich über das individuelle professionelle Handeln auszutauschen (Aufbau einer Feedbackkultur).
- Weitergabe von Wissen und Erfahrung.

### **Ablauf beim Individualfeedback**

1. Die Lehrperson führt ein Individualfeedback durch und wertet es aus. Das Individualfeedback kann allgemein gehalten oder mit einem speziellen Fokus versehen sein. Dieser kann entweder selbst gewählt oder in der Gruppe besprochen worden sein.
2. Die Lehrperson präsentiert die Auswertung der Q-Gruppe. Diese unterstützt nun die Lehrperson im Erarbeiten von geeigneten Massnahmen.
3. Die Lehrperson gibt den Schülerinnen und Schülern eine Rückmeldung zu ihrem Feedback und bespricht die geplanten Massnahmen (insofern diese die Schülerinnen und Schüler direkt betreffen).
4. Die Lehrperson setzt die besprochenen Massnahmen im eigenen Unterricht um und evaluiert diese nach einem vorher festgelegten Zeitrahmen.

### **Werkzeug**

- Siehe „Individualfeedback“

## Q-Gruppe: Intervision

Die Intervisionsgruppe ist eine problemlösungsorientierte Lerngruppe. Im Mittelpunkt steht die einzelne Lehrperson mit ihren Fragen zum beruflichen Handeln, die in der Gruppe angeschaut und bearbeitet werden.

### Ziele der Intervision

- Die Lehrperson gewinnt neue Sichtweisen und eine grössere Bandbreite der möglichen Perspektiven bezüglich ihres Themas/Problems.
- Die Lehrperson entdeckt erweiterte Handlungsmöglichkeiten bezüglich ihres Themas/Problems.
- Die Intervision ermöglicht allenfalls emotionale Entlastung.

### Ablauf der Intervision

1. In Q-Gruppen von 5 – 8 Personen bereitet eine Lehrperson einen Fall als eigenes Anliegen vor.
2. Vor Beginn der Sitzung wird eine Moderatorin oder ein Moderator bestimmt, die oder der für die Einhaltung der einzelnen Prozessschritte und die Zeit verantwortlich ist.
3. Die anderen Lehrpersonen sind Beraterinnen und Berater, analysieren die geschilderte Situation und machen Lösungsvorschläge.
4. Die Fallbringerin oder der Fallbringer wählt aus den Lösungsvorschlägen aus und formuliert den eigenen „nächsten Schritt“.

### Werkzeug

- Theorieblatt „Ablauf einer Intervisionseinheit“ ist im geschützten Bereich der Schulhomepage abgelegt.  
(Link: <http://wg.edubs.ch/lehrpersonen/qm/elemente>; erfordert Login mit Webmail Zugangsdaten.)

### Bemerkungen

- Verbindliche Vertraulichkeitsvereinbarung
- Eine Intervisionseinheit dauert in der Regel 1.5 Stunden.
- Für Intervisionsarbeit können sich vorübergehend auch zwei Q-Gruppen zusammenschliessen.

## **Q-Gruppe: Kollegiale Unterrichtsbesuche**

Jeweils zwei Lehrpersonen mit vergleichbaren Entwicklungsabsichten bilden ein Tandem und besuchen gegenseitig ihren Unterricht. Die kollegialen Unterrichtsbesuche bilden einen wesentlichen Beitrag für die kontinuierliche Qualitätsentwicklung des Unterrichts.

### **Ziele der kollegialen Unterrichtsbesuche**

- Die Lehrpersonen erhalten eine Rückmeldung ihrer Arbeit.
- Der eigene Unterricht und der Unterricht von Kolleginnen und Kollegen werden gemeinsam systematisch und kriterienorientiert reflektiert und weiterentwickelt.
- Offenheit und Bereitschaft im Kollegium stärken, sich über das individuelle professionelle Handeln auszutauschen (Aufbau einer Feedbackkultur).

### **Ablauf der kollegialen Unterrichtsbesuche**

1. In einem Vorgespräch werden Ziele definiert und Beobachtungsinstrumente vereinbart. Diese sollen so gewählt werden, dass wenn immer möglich quantitative und qualitative Daten erhoben werden können.
2. Während des Unterrichtsbesuchs erfolgt eine Datenerhebung durch das im Vorgespräch festgelegte Beobachtungsinstrument.
3. In der Nachbesprechung werden die Daten ausgewertet, anschliessend erfolgt in einem konstruktiven Gespräch eine Metaevaluation. Danach werden gemeinsam Massnahmen erarbeitet. Dabei soll auch überlegt werden, wie man diese sinnvoll auf ihre Wirksamkeit überprüfen kann.
4. Die Lehrperson setzt die besprochenen Massnahmen im eigenen Unterricht um und evaluiert diese nach einem vorher festgelegten Zeitrahmen.

### **Werkzeug**

- Werkzeuge zu kollegialen Unterrichtsbesuchen sind im geschützten Bereich der Schulhomepage abgelegt.  
(Link: <http://wg.edubs.ch/lehrpersonen/qm/elemente>; erfordert Login mit Webmail Zugangsdaten.)

### **Rahmenbedingungen**

- Verbindliche Vertraulichkeitsvereinbarung
- Reduktion auf das Wesentliche bei Ziel und Instrument
- Keine unterschiedlichen Hierarchieebenen

