

Steuerung QM Sek II

Akteure – Aufgaben – Instrumente – Abhängigkeiten

Konzeptskizze

zuhanden der
NWEDK – Kommission Sek II

Beat Bucher
Coaching – Organisationsentwicklung – Konzepte
Pilatusstrasse 60
6003 Luzern

30. Mai 2008

Zu diesem Text

Am Anfang stand der Wunsch der Kommission Sek II der NWEDK nach einem Faltprospekt, der die QM-Ansprüche und -Prozesse im Bereich der Schulen Sek II im Zusammenhang und im Überblick knapp visualisiert. Bis eine solche Darstellung möglich ist, galt und gilt es indessen eine Reihe offener Fragen zu klären. Der vorliegende Text versteht sich als eine Etappe auf diesem Weg. Er versucht, einerseits die Komplexität des Gegenstands zu erfassen und gleichzeitig vereinfacht zu ordnen, andererseits offene Fragen und Unklarheiten anzusprechen und mögliche Lösungen anzuregen.

Der im Sinne einer subjektiven Aussensicht entstandene erste Entwurf (Januar 2008) war noch in der Absicht verfasst worden, dass daraus – durch Diskussion, Kritik und Ergänzung – ein von der Kommission verantworteter Bericht entstehen könnte. Dies erwies sich als illusorisch. Zwar wurde die Konzeptskizze an zwei Kommissionssitzungen mehrheitlich als interessant und anregend begrüsst, aber für eine gemeinsame Sicht auf die Thematik fehlten sowohl die Homogenität der in der Kommission vertretenen kantonalen Realitäten als auch die Zeit, die heterogenen Standpunkte und die offenen Fragen gemeinsam zu bearbeiten. Auch wenn dankenswerterweise die eine oder andere Rückmeldung aus der Kommission zur Versachlichung des Textes beigesteuert wurde, so bleibt dieser nun, was er seit Anfang war: die subjektive Aussensicht eines Autors¹, die hoffentlich – bei der Beantwortung anstehender Fragen in diesem Zusammenhang – dennoch hilfreich und anregend sein kann.

Für konstruktive Kommentare und Anregungen danke ich meinerseits Franziska Vogt Gehri, Projektleiterin Benchmarking, Winterthur, Ivo Schorn und Tom Burri, Co-Leiter IFES, Zürich, sowie den Kollegen Hans Keller, Bülach, und Armand Claude, Stans.

Die Konzeptskizze dient jetzt zunächst der Kommission Sek II als Ausgangspunkt für eigene Anträge und Empfehlungen an die Plenarkonferenz der NWEDK.

Beat Bucher

Luzern, im Mai 2008

¹ Mit Fragen des Qualitätsmanagements im Bereich Sek II bin ich seit vielen Jahren konfrontiert, und zwar in unterschiedlichen Funktionen, auf allen Ebenen und auf vielfältige Weise: als selbständiger Berater und Coach von Schulleitungen, Steuergruppen und Projektleitungen; als Organisations- und Konzeptentwickler im Auftrag von Kantonen der Inner- und Nordwestschweiz und von interkantonalen Gremien; als Autor einschlägiger Publikationen zum Thema; als Evaluator von Schulen der Sek II im Auftrag von Q2E und von IFES; als jahrelanger Persönlicher Berater der Luzerner Bildungsdirektorin (bis 1999). Die Aussensicht versteht sich demzufolge als Bericht eines vielfältig erfahrenen Praktikers für die Praxis und beabsichtigt in keiner Weise eine akribische wissenschaftliche Aufarbeitung des Gegenstands – was im beschränkten Umfang des Auftrags auch gar nicht möglich gewesen wäre.

Inhalt

1.	Einleitung	4
2.	Grundannahmen	5
2.1	Grundelemente eines Qualitätsmanagements	5
2.2	Steuerungsgrundsätze	6
2.3	Organisationsgrundsätze	7
3.	Übersicht: Zusammenspiel der Steuerungsakteure QM Sek II	7
4.	Akteure, Aufgaben, Instrumente, Abhängigkeiten	9
4.1	Schweiz / Region	10
4.1.1	EDK und regionale EDK	10
4.1.2	„Stelle für Benchmarking“	11
4.1.3	IFES	13
4.2	Kanton	15
4.2.1	Regierungsrat (ggf. Parlament)	15
4.2.2	„Stelle für kant. Bildungsmonitoring“	16
4.2.3	Amt Sek II	17
4.3	Schule	19
4.3.1	Schulleitung	19
4.3.2	QM-Beauftragte	20
4.3.3	Lehrperson	21
5.	Grobanalyse	23
5.1	Naht- und Schnittstellen	23
5.1.1	Zusammenspiel von Benchmarking und externer Evaluation im Rahmen eines Kompetenzzentrums QM Sek II	23
5.1.2	Auftragsumfang IFES	25
5.1.3	Nachhaltigkeit und Vergleichbarkeit: Finanzielle Ressourcen	25
5.1.4	QM-Gesamtkonzept und Bildungsmonitoring auf kantonaler Ebene	25
5.1.5	Schulisches Qualitätsmanagement: Personalentwicklung	27
5.1.6	Schulleitung: Leadership und Integrationsfunktion	27
5.1.7	Lehrperson: Akzeptanz und Selbstwirksamkeit	28
5.2	Aufwand und Nutzen	28
6.	Hinweise auf Handlungsperspektiven	32

1. Einleitung

Gemäss dem im Sommer 2007 erfolgten Auftrag durch Charles Vincent, den Präsidenten der NWEDK-Kommission Sek II, sollen in der vorliegenden Konzeptskizze die folgenden Fragen im Zentrum stehen:

- Welches sind die relevanten *Akteure* bei der Steuerung des Qualitätsmanagements im Bereich Sek II – auf schweizerischer und kantonaler Ebene?
- Welche *Aufgaben* haben diese Akteure bei der Steuerung des Qualitätsmanagements im Bereich Sek II?
- Welche *Instrumente* bestehen und können für welche Aufgaben eingesetzt werden?
- Welche *Abhängigkeiten und Abstimmungsnotwendigkeiten* zeigen sich bei der Erfüllung dieser Aufgaben?

Die Skizze des Steuerungskonzepts hat demnach stark akteurszentriert zu sein.

Die folgende Darstellung sucht dem Rechnung zu tragen, indem sie auf den drei Ebenen Schweiz / Region, Kanton und Schule die jeweils relevanten Akteure unterscheidet. Bei der Bezeichnung der Akteure waren die hauptsächlichsten QM-Aktivitäten ausschlaggebend, die gegenwärtig im Bereich Sek II im Aufbau begriffen und – so die Einschätzung der auftraggebenden Kommission – heute noch eher nebeneinander bestehend als aufeinander bezogen sind:

- *Bildungsmonitoring* auf schweizerischer und kantonaler Ebene (EDK 2004)
- Projekt *Benchmarking* Schulen Sek II: NWEDK-Mandat an das IVM der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (2004)
- Aufbau einer interkantonalen Fachstelle für die externe *Evaluation* der Schulen Sek II (IFES): NWEDK-Mandat an IFES der Universität Zürich (2004)

Auf Schulebene ist zudem der Aufbau eines systematisch betriebenen *Qualitätsmanagements* im Gange, der kantonall unterschiedlich verläuft – etwa was die Verbindlichkeit und die Dichte der Vorgaben, den Zeithorizont, die Ressourcen oder die Intensität des Supports (Materialien, Weiterbildung usw.) betrifft.

Um die Abhängigkeiten bzw. den Abstimmungs- und Abgrenzungsbedarf untereinander eruieren zu können, wird in Kap. 3 in möglichst knapper Form – daher *Überblick* – versucht, die Akteure und ihre Interdependenzen matrixartig festzuhalten. Dazu dient eine einfache Codierung (liefert / erhält). In Kap. 4 werden dann die *Akteure der drei Steuerungsebenen* entlang einem einheitlichen Kriterienraster beschrieben, sodass nicht nur ihre jeweiligen Funktionen, Ergebnisse und Arbeitsweisen, sondern auch ihre Beiträge zur QM-Steuerung im Bereich Sek II deutlich werden. Die Beschreibung folgt nicht konsequent dem Status quo, sondern hält gelegentlich einen Soll-Zustand fest: Der bezüglich jedem Akteur vorgenommene Ist-/Soll-Vergleich sowie die Auflistung heute noch offener, nicht zu Ende diskutierter Fragen leitet über in das Kap. 5, wo – wieder überblicksmässig und knapp – die Beschreibung *analysiert* wird. Kap. 6 hält *Schlussfolgerungen und Empfehlungen* fest, und zwar im Sinne von Gelingensbedingungen für ein funktionierendes Qualitätsmanagement.

In einem ähnlichen Sinne werden gleich zu Beginn – Kap. 2 – *Grundannahmen* formuliert, die für eine gelingende Steuerung und Organisation des Qualitätsmanagements vorausge-

setzt werden. Diese sind rudimentär gefasst. Für detailliertere Überlegungen sei namentlich auf das Dokument „Evaluation und Schulqualität. Orientierungsrahmen zuhanden von Bildungsbehörden, Aufsichtsorganen und Schulleitungen“ der EDK verwiesen (EDK 2008).

2. Grundannahmen

Das Qualitätsmanagement im Bereich der Sek II dient der *kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität*, letztlich dem optimalen Lernen der Schülerinnen und Schüler im Hinblick auf ihre weitere berufliche und schulische Laufbahn. An diesem Hauptziel haben sich auch die QM-Aktivitäten der nicht-schulischen Akteure in der Bildungsverwaltung zu orientieren.

In dieser Konzeptskizze zur Steuerung des Qualitätsmanagements im Bereich Sek II wird die Gesamtsystematik – von der EDK bis zur einzelnen Lehrperson – in den Blick genommen und auf die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Aktivitäten fokussiert. Es kann hier daher nicht darum gehen, auf die Ziele, Funktionen und Instrumente des Qualitätsmanagements in den jeweiligen Organisationseinheiten des Bildungssystems (Schule und Verwaltung) näher einzugehen, auch nicht in allgemeiner Form. Vielmehr wird hier einerseits ein Grundverständnis dafür vorausgesetzt, andererseits eingeräumt, dass heute in der deutschschweizerischen Bildungslandschaft vielfältige Ausprägungen davon nebeneinander existieren.

2.1 Grundelemente eines Qualitätsmanagements

Im NWEDK-Projekt Q2E und seinen Publikationen (N.Landwehr/P.Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Bern 2003, h.e.p.-Verlag) sind die basalen Ingredienzien eines gelingenden Qualitätsmanagements gerade für den Bereich Sek II gründlich und mustergültig erarbeitet und beschrieben worden. In praktisch allen Kantonen der Deutschschweiz sind vergleichbare – wenn auch unterschiedlich intensive – Anstrengungen zum Aufbau einer QM-Praxis an den Gymnasien und Berufsschulen beobachtbar. Die meisten Kantone orientieren sich grundsätzlich etwa an folgendem Schema, in dem eine grundlegende Unterscheidung gemacht wird zwischen internen und externen Zugängen zu Daten, die der Selbst- oder Fremdsteuerung bzw. -beurteilung dienen.

	<i>Interne Evaluation / Selbstbeurteilung</i>	<i>Externe Evaluation / Fremdbeurteilung</i>
Personen <i>Lehrpersonen, Schulleitung, weiteres Personal</i>	1 Individuelle Selbstbeurteilung: Einholen diverser Formen von individuellem Feedback, individuelles Portfolio u.ä.	2 Individuelle Fremdbeurteilung: Mitarbeiter/innen-Beurteilung (MAB) bzw. -Gespräch (MAG)
Einzelne Schule <i>Berufsschulen Gymnasien</i>	3 Selbstbeurteilung der Schule: Interne Evaluation	4 Fremdbeurteilung der Schule: Evaluation des QM durch IFES Benchmarking zu Qualitätsaspekten

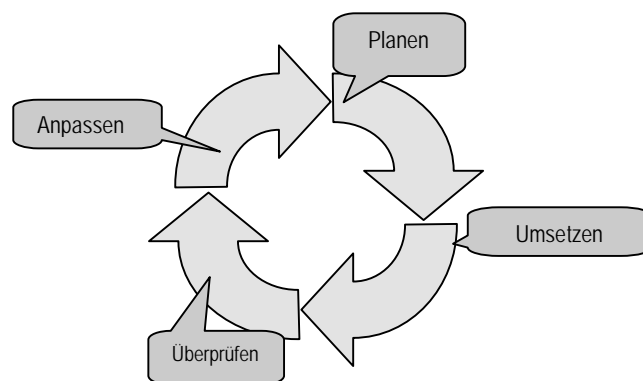
Gesamtsystem Sek II <i>Kanton Region /CH</i>	5 Selbstbeurteilung durch die Bildungsbehörden aufgrund vorhandener Informationen: Bildungscontrolling, Bildungsmonitoring inkl. Bildungsstatistik u.ä.	6 Unabhängige wissenschaftliche System-Evaluationen: kantonale, schweizerische, internationale Studien und Untersuchungen
--	--	---

Tab. 1: Grundelemente eines QM-Systems

Für eine immer noch knappe, aber verfeinerte Beschreibung dieser sechs Felder und der darin untergebrachten QM-Elemente sei auf das erwähnte EDK-Dokument „Evaluation und Schulqualität“ verwiesen oder auf die Eingangskapitel von G.Brägger/B.Bucher/N.Landwehr: Schlüsselfragen zur externen Schulevaluation. Bern 2005, h.e.p.-Verlag (S. 21-75).

2.2 Steuerungsgrundsätze

- Auf den Ebenen Personen, Einzelschule, Kanton und Region/Schweiz erfolgt die Steuerung nach dem Prinzip möglichst hoher Selbststeuerung – für die Einzelschule also beispielsweise nach dem Grundsatz teilautonomer Schulen.
- Die Steuerung zwischen den Akteuren der unterschiedlichen Steuerungsebenen respektiert das Prinzip der Subsidiarität.
- Die einzelnen Akteure bearbeiten ihre Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung Sek II im Rahmen des Regelkreises.



- Das bedeutet auch: Alle institutionellen Akteure im Verwaltungs- und im Schulbereich verfügen über ein eigenes Qualitätsmanagement.
- Die Akteure respektieren die Modalitäten der jeweiligen Regelkreisläufe wechselseitig und richten ihre Aktivitäten danach aus: Die optimale Abstimmung innerhalb der Steuerungsebenen und zwischen ihnen wird gewährleistet.
- Die Anzahl der Akteure, die im Qualitätsmanagement Sek II eine Rolle spielen, ist auf ein Minimum beschränkt (insbesondere aus Sicht der Schulen).
- Die Anzahl der Aktivitäten, die im Qualitätsmanagement Sek II realisiert werden, bemisst sich an den Bearbeitungskapazitäten der Beteiligten und umgekehrt: Den QM-Ansprüchen entsprechen QM-Ressourcen, die deren Erfüllung unterstützen bzw. ermöglichen.

- Der Nutzen sowohl der gelieferten als auch der erhaltenen Daten muss nachweisbar sein und in einem vorteilhaften Verhältnis zum Aufwand stehen – und dies für jeden einzelnen Akteur.

2.3 Organisationsgrundsätze

- Das Qualitätsmanagement auf den verschiedenen Ebenen verfolgt ebenenrelevante Ziele: Sicherung und Verbesserung der Qualität, orientiert insbesondere an Personen (Schüler/innen, Lehrpersonen, schulische Mitarbeiter/innen), an Prozessen und Ergebnissen.
- Das Qualitätsmanagement ist auf Wirksamkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtet. Es ist organisatorisch sichergestellt, dass als notwendig erkannte Massnahmen auch umgesetzt werden.
- Das Qualitätsmanagement trägt dazu bei, die Handlungsspielräume der jeweiligen Akteure zu erweitern. Die Handlungsspielräume werden genutzt.
- Unvereinbare Aufgaben werden von unterschiedlichen Akteuren organisiert und bearbeitet.
- Verwandte Aufgaben werden möglichst von denselben Akteuren organisiert und bearbeitet: Im QM Sek II sind nur so viele (neue) Akteure tätig wie unbedingt nötig.
- Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen ist ausgewogen und sinnvoll. Es wird laufend überprüft.
- Entsprechend sind Reform- und Innovationsprojekte intelligent mit dem Qualitätsmanagement verknüpft.
- Das Qualitätsmanagement wird integriert als Teil der Führung wahrgenommen und systematisch mit anderen (qualitätsrelevanten) Führungsaufgaben wie Personal- und Ressourcenmanagement verknüpft.

Diesen Steuerungs- und Organisationsgrundsätzen gleichsam unterlegt ist eine Haltung des genauen Hinschauens und des sorgfältigen Handelns, der Aufmerksamkeit und der Wirksamkeit, der Nachdenklichkeit und der Nachhaltigkeit: Merken und Wirken sind die Hauptverben jeglichen Qualitätsmanagements.

3. Übersicht

Die folgende Matrix reduziert die tatsächliche Komplexität des „Zusammenspiels der Steuerungsakteure QM Sek II“ auf ein wechselseitiges *Geben und Nehmen*. Im Rahmen des systemischen Qualitäts- und Wissensmanagements sind die kooperative Mitwirkung bei der Generierung sowie der Austausch von (Steuerungs-)Wissen zentrale Kategorien, welche die Grunddynamik des hier thematisierten Steuerungsgeschehens durchaus zu erfassen vermögen: Was liefert die einzelne Stelle den andern Akteuren, was erhält sie von ihnen?

Die Übersichtsmatrix wird in Kap. 4 näher erläutert: Die einzelnen Akteure und ihre Aufgaben werden näher beschrieben, ebenso die Interdependenzen untereinander.

Zusammenspiel der Steuerungsakteure QM Sek II

	erhält	CH / Region			Kanton			Schule		
		EDK / BBT	xy BEM	IFES	RR	xy BMO	Amt Sek II	Schulleitung	QM-Beauftragte	Lehrperson
CH / Region	EDK / BBT		- mehrjähriges Mandat für BEM Sek II - Konzept Kompez QM Sek II	- mehrjähriges Mandat für EVA Sek II - Konzept Kompez QM Sek II	- Bildungsbericht Schweiz (BMO CH) - Rahmenempfehlungen für schul. QM	- Hinweise bzw. spezifischer Support bei Aufbau / Betrieb d. kant. BMO	- periodische Schwerpunktstudie BMO CH zu Sek II			
	xy BEM	- Jahres- bzw. Rechenschaftsbericht über BEM		- Kooperation im Rahmen Kompetenzzentrum QM Sek II		- Basisdaten für BMO	- Bericht über Kenndaten Sek II im Kanton (Verwaltung und Schulen)	- Bericht zur Schule - Auswertungssupport zum Bericht (bei Bedarf)		
	IFES	- Jahres- bzw. Rechenschaftsbericht über ext. EVA	- Kooperation im Rahmen Kompetenzzentrum QM Sek II				- Bericht über die evaluierten Schulen - aggregierte Beobachtungen zu Sek II	- mündl. und schriftl. EVA-Bericht - Kernaussagen, Empfehlungen	- mündl. und schriftl. EVA-Bericht	
Kanton	RR	- Gewährleistung flächendeckender EVA u. BEMs	- Ressourcen für interkant. BEM via EDK	- Ressourcen für IFES via EDK		- Einrichten einer kant. Zuständigkeit für BMO	- Leistungsauftrag inkl. Budget für ext. EVA und BEM	- Leistungsauftrag an die Schule (evt. ab oder via Amt Sek II)		
	xy BMO	- Basisdaten zuhanden BMO CH	- Basisdaten (z.B. Statistik)		- Bildungsbericht Kanton		- Vorgaben für relevante BMO-Daten - Bildungsbericht Kanton			
	Amt Sek II		- aktive Mitgestaltung des Kennzahlenschemas	- Klarer Referenzrahmen kant. QM	- Jahres- bzw. Rechenschaftsbericht über QM Sek II	- Verarbeitung der BEM-/EVA-Daten zuhanden BMO		- Ressourcen für schul. QM - Controlling der Massnahmenplanung	- verbindliche Auswertung der schul. Daten / Feedback zu EVA-Bericht	
Schule	Schulleitung		- Kooperation im Rahmen des BEM	- Kooperation im Rahmen der ext. EVA			- Reporting: jährl. Bericht über QM - Kooperation im Rahmen BEM / EVA		- Ressourcen für schul. QM	- Leadership bzgl. QM - Integration der diversen Q-Aktivitäten
	QM-Beauftragte		- Mitwirkung bei Erhebung und Auswertung d. BEM	- Kooperation im Rahmen der ext. EVA - Planung v. Massnahmen nach EVA			- Kooperation im Rahmen einer kant. Konferenz der QM-Beauftragten	- Durchführung der diversen Q-Aktivitäten (int. EVA, ind. Feedback u.a.) - fachlicher Support		- fachlicher Support, z.B. Organisation QM-spez. WB - Info über kant. QM
	Lehrperson		- Kooperation im Rahmen der Erhebung	- Kooperation im Rahmen der ext. EVA inkl. Massnahmenplanung/-umsetzung				- aktive Mitwirkung im Rahmen des schul. QM - kollegialer Konsens	- individuelle Integration der diversen Q-Aktivitäten - proaktive Kooperation	

Abkürzungen → **BEM**: Benchmarking → **BMO**: Bildungsmonitoring → **EVA**: Schulevaluationen

4. Akteure, Aufgaben, Instrumente, Abhängigkeiten

Die Tabelle in Kap. 3 ist für eine schnelle Lektüre natürlich zu komplex, für eine genaue Lektüre aber gleichzeitig zu vereinfachend. Letzteres wird durch die Erläuterungen in diesem Kap. 4 etwas aufgefangen. Die Komplexität der Übersichts-Tabelle wird insofern etwas gemildert, als die leeren Felder nicht etwa fehlende Aktivitäten anzeigen, sondern vielmehr, dass dort tatsächlich keine Aktivität stattfindet: So erwarten Regierungen keinerlei direkten Berichte aus den Schulen, und das kantonale Amt Sek II steht im Rahmen des Qualitätsmanagements mit Lehrpersonen und Kollegien in keinem direkten Austausch. Im vorliegenden Auftrag dient die Tabelle auch dazu, die Schnitt- und Nahtstellen im QM-Geschehen Sek II zu erfassen und allfällige Verbesserungen in der Funktionalität des Systems bzw. der Systemebenen zu erkennen.

Die folgenden Hinweise sollen helfen, die nach demselben Kriterienraster formulierten Erläuterungen zu den neun Akteuren auf den drei Systemebenen besser zu verstehen:

- Zu den Ebenen*
- Aus Gründen der einfachen Darstellung wird auf der obersten Ebene nicht zwischen der *EDK* und den *regionalen EDK* unterschieden. Das *BBT* und die in die Berufsbildung involvierten Berufsverbände werden aus denselben Gründen nicht näher beschrieben.
- Zu den Akteuren*
- Die regionale „*Stelle für Benchmarking*“ und die kantonale „*Stelle für Bildungsmonitoring*“ sind in Anführungsstrichen gesetzt, weil sie noch nicht definitiv verortet sind. Hingegen wird *IFES* (statt: externe Schulevaluation) als Kürzel verwendet, weil es aktuell diese Stelle bereits gibt.
 - *Amt Sek II* umschreibt die kantonale zuständige Stellen für Belange der Sek II, wofür sehr unterschiedliche Bezeichnungen existieren, z.B. Mittelschul- und Berufsbildungsamt, und die zudem häufig als separate Ämter für Berufsbildung oder Dienststellen für Gymnasialbildung organisiert sind und nicht einmal derselben Verwaltungseinheit angehören.
- Zu den Beschreibungskriterien*
- Die ersten sechs Kriterien sind teils ein *Mix* aus *IST*- und *SOLL*-Feststellungen.
 - Die Abgrenzung zwischen *IST* und *SOLL* ist häufig schwierig, weil die Realitäten teils räumlich (kantonale Unterschiede), teils zeitlich relativ stark differieren.
 - *Offene Fragen*: Die Fragen sind kantonale unterschiedlich beantwortet, aber meist überall noch fraglich.

4.1 Schweiz / Region

4.1.1 EDK und regionale EDK / BBT

<i>Funktion(en) im Qualitätsmanagement</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Früherkennung von Entwicklungsnotwendigkeiten und von Qualitätsdefiziten im Bereich Sek II2. Steuerung im Sinne des verwaltungsinternen Bildungscontrollings3. Steuerung im Sinne des spezifischen Bildungsmonitorings²
<i>Ergebnisse / Wirkung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Steuerungsentscheide bzw. -empfehlungen aufgrund der Dauerbeobachtung des Bereichs Sek II (Situationsbericht Sek II im Rahmen des Jahresberichts)▪ Bildungsbericht Schweiz als Ergebnis des Bildungsmonitorings▪ Periodische Studien zum Bereich Sek II im Rahmen des Bildungsmonitorings (wie 2007 zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung, als ergänzender Teil des Bildungsberichts 2006)
<i>Mittel und Instrumente</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Situationsberichte aus den Kantonen und Regionen▪ Situationsberichte der beauftragten Institutionen: IFES (EVA), Projektleitung BEM Sek II, Kommissionen Sek II der EDK bzw. der regionalen EDK, u.a.▪ Kompetenzzentrum QM Sek II (SOLL)
<i>Quellen der Selbststeuerung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ vgl. oben
<i>Beiträge zur Selbststeuerung Dritter</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Methodischer Support für den Aufbau kantonaler BMO▪ Inhaltliche Alimentierung der kantonalen BMO (quantitative und qualitative Daten)▪ Mandate an mit QM-Aufgaben betraute Stellen wie IFES, BEM usw. bzw. an ein Kompetenzzentrum QM Sek II (SOLL: flächendeckend!)
<i>Ist-/Soll-Vergleich</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Steuerung im Sinne des permanenten Bildungscontrollings ist für den Bereich Sek II im Aufbau begriffen, aber noch wenig vernetzt.▪ Kantone sind nicht flächendeckend eingebunden bzw. engagiert.
<i>Offene Fragen</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Rolle spielen die offensichtlichen Unterschiede zwischen EDK und BBT hinsichtlich QM für die Schulen?▪ Welchen Stellenwert hat die Beobachtung des Bereichs Sek II auf schweizerischer Ebene für die Kantone (EDK, einzelne Kantone)?▪ Welche Möglichkeiten bestehen, als bedeutsam erkannte Entwicklungen oder Defizite auf schweizerischer Ebene – im Sinne von griffigen Massnahmen – anzugehen (z.B. bei der nächsten MAR-Revision)?▪ Welcher Auftrag kann / muss im Bereich Sek II aus dem Konkordat HarmoS (§ zum QM) abgeleitet werden?▪ Welche Auswirkungen haben die Bildungsstandards auf die Rolle der (regionalen) EDK im QM-Bereich?

² *Bildungsmonitoring* verstanden als „systematische und auf Dauer angelegte Beschaffung und Aufbereitung von Informationen über ein Bildungssystem und dessen Umfeld. Es dient als Grundlage für Bildungsplanung und bildungspolitische Entscheide, für die Rechenschaftslegung und die öffentliche Diskussion.“ (Wolter Stefan C. et al.: Bildungsbericht Schweiz 2006. S. 6)

4.1.2 „Stelle für Benchmarking“

<i>Funktion(en) im Qualitätsmanagement</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Beitrag zur Erkennung von Entwicklungsnotwendigkeiten, Verbesserungspotenzialen und von Qualitätsdefiziten im Bereich Sek II für Schulen <i>und</i> Kantone:<ul style="list-style-type: none">- Generierung von Steuerungswissen- Unterstützung bei ihrer Qualitätssicherung und -entwicklung- Beitrag zu einer transparenten Rechenschaftslegung2. Ermöglichung von schweizweiten Vergleichen in qualitätsrelevanten Bereichen entlang entsprechender Kennzahlen3. Lieferung von Basisdaten für die lokale Schulentwicklung, die kantonale und schweizerische Systementwicklung (Steuerungswissen), für interne und externe Schulevaluationen (Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) sowie für das Bildungsmonitoring und -controlling (Rechenschaftslegung)
<i>Ergebnisse / Wirkung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Bericht für jede Schule, der das Erkennen von Entwicklungspotenzial erlaubt, aber die Auswertungs- und Interpretationsarbeit bewusst der Schule überlässt (IST)▪ Bericht an das kant. Amt Sek II▪ Zusammenfassung für die Kantone▪ Support bei der Auswertung des BEM-Berichts (SOLL bei Bedarf)
<i>Mittel und Instrumente</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Kennzahlenschema▪ Regelmässige Erhebung von Kennzahlen zu den einzelnen Schulen (zu Lernenden, Lehrenden, Klassenausstattung, personelle und finanzielle Ressourcen, Unterrichtsorganisation, Kooperationen, QM, Zufriedenheit) bei Schulen und Ämtern Sek II▪ Befragung von Lernenden, Lehrenden, Schulleitungen und Lehrbetrieben▪ Befragungen von ehemaligen Lernenden zwei Jahre nach Abschluss der Ausbildung
<i>Quellen der Selbststeuerung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Mandat der NWEDK▪ Klare Referenzrahmen für das kantonale bzw. schulische Qualitätsmanagement in den Kantonen bzw. für das schweizerische QM Sek II (SOLL)
<i>Beiträge zur Selbststeuerung Dritter</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Beitrag zur Schul- und Verwaltungsentwicklung aufgrund vergleichbarer Kennzahlen▪ Optimierung der Ressourcenplanung durch Kostentransparenz und daraus folgendem Kostenbewusstsein▪ Ermöglichung eines gemeinsamen kontinuierlichen Lernprozesses der Beteiligten im Bereich Sek II
<i>Ist-/Soll-Vergleich</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Das Projekt befindet sich noch im Aufbau.▪ Pt. 3 der möglichen Funktionen gehört heute nicht in diesem Umfang zum Auftrag.▪ Vergleiche auf Kennzahlen-Basis sind schwierig, vielleicht unmöglich,

- weil die kantonalen Kontexte sehr disparat sind (betrifft Teilprojekt 1).
- Die Nützlichkeit der erhobenen Daten hängt ab vom Auswertungs- bzw. Interpretationswillen und -know-how der Schulen, die dafür noch nicht überall gerüstet sind.
- Das Potenzial von BEM, Schulen bei der Auswertung der Daten zu unterstützen, ist noch nicht ausgeschöpft (Schulung, Beratung); ein entsprechender expliziter Auftrag an die heutige BEM-Stelle fehlt.
- Ein kohärentes Feinkonzept, das BEM und externe Schulevaluationen einzelschulbezogen koordiniert, gibt es (noch) nicht.

Offene Fragen

- Wird die Nutzung von BEM für alle Kantone der Deutschschweiz verbindlich gemacht? Wenn ja, wie?
- Wie sieht die künftige Trägerschaft, das künftige institutionelle Umfeld von BEM aus?
- Welche Wirkung erzielen die BEM-Berichte? Wer nimmt sie mit welchen Folgen zur Kenntnis? (Ämter Sek II, Schulkommissionen, Schulleitungen, Kollegien)
- Das BEM liefert schulscharfe Daten im schweizerischen Vergleich, hält sich aber bei deren Auswertung bewusst zurück: Welche Vor- und Nachteile hätte es, mehr Support bei der Auswertung des BEM-Berichts anzubieten?
- Wäre es nicht eine sinnvolle Dienstleistung an die Schulen, EVA-, BEM- und andere Daten (ggf. aus Leistungsmessungen entlang von Bildungsstandards) kohärent aufzubereiten – in einem Kompetenzzentrum QM Sek II, zu dem IFES und BEM gehörten bzw. beitragen?
- Könnten BEM- und EVA-Ergebnisse, derart aufeinander bezogen, nicht weiter an Wert gewinnen – und beide Verfahren sich weiter qualifizieren, attraktivieren und festigen im Bereich Sek II?
- Gibt es ein Interesse der Kantone an aggregierten Daten von BEM zum Zustand der Schulen Sek II (auch als Teil des schweizerischen bzw. kantonalen BMO)?
- Gibt es ein Interesse der Kantone an einem Kompetenzzentrum QM Sek II, in dem das jetzt verstreute QM-Know-how (EVA, BEM, usw.; von der Datenerhebung bis zu Dienstleistungen der Datenauswertung und -interpretation) überregional gebündelt wäre – zwecks Minimierung der Akteure, Konzentration der Kräfte, weiterer Qualifizierung der Befunde?

4.1.3 IFES: Interkantonale Fachstelle für Externe Schulevaluation auf Sekundarstufe II

<i>Funktion(en) im Qualitätsmanagement</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Periodische externe Evaluation (Metaevaluation) des Qualitätsmanagements an den Schulen Sek II2. Beurteilung einzelner Q-Bereiche der Schulen in deren Auftrag (Fokusevaluation)3. Beurteilung des Unterrichts und der Unterrichtsentwicklung (Unterrichtsevaluation) (SOLL)4. Generierung aggregierter Daten über den Zustand des QM an den Schulen Sek II zuhanden des schweizerischen und kantonalen BMO durch gezielte Beobachtung (Systemevaluation) (SOLL)
<i>Ergebnisse (Wirkung)</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Evaluationsberichte zuhanden der Schule und der Ämter Sek II▪ Situationsbericht (zusammengefasste, anonymisierte Daten) zuhanden des kantonalen BMO (SOLL)▪ Jahres- bzw. Rechenschaftsbericht zuhanden der NWEDK
<i>Mittel und Instrumente</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Standardisiertes Evaluationsverfahren▪ Massgeschneiderte Evaluationsinstrumente basierend auf standardisierten Elementen▪ Personelle, finanzielle und infrastrukturelle Ressourcen im Rahmen mehrjähriger Mandate (bzw. eines mehrjährigen Mandats) der NWEDK (künftig: der EDK?)▪ Kombination von qualitativen und quantitativen Erhebungen / Daten
<i>Quellen der Selbststeuerung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Mandat der NWEDK▪ Klare Referenzrahmen für das kantonale bzw. schulische Qualitätsmanagement in den Kantonen bzw. für das schweizerische Qualitätsmanagement Sek II▪ Klare Aufträge für qualitätsrelevante Fokusevaluationen an den Schulen (mittels Verhandlungen mit den Schulen)
<i>Beiträge zur Selbststeuerung Dritter</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Beiträge zur Qualitätssicherung und -entwicklung an den Schulen (Schul- und Unterrichtsentwicklung)▪ Beiträge zum schweizerischen und kantonalen Bildungsmonitoring Sek II (Systementwicklung)
<i>Ist-/Soll-Vergleich</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Die IFES ist im Aufbau begriffen: Namentlich die Instrumentenentwicklung ist heute noch eher massgeschneidert als standardisiert (was ihren Preis hat).▪ Pt. 3 der möglichen Funktionen gehört heute nicht explizit zum Auftrag der IFES, wurde fallweise dennoch wahrgenommen, ist aber aufgrund mangelnder Instrumente noch kaum entwickelt (die externe Evaluation der Unterrichtsqualität ist heute generell ein Entwicklungsgebiet).▪ Pt. 4 der möglichen Funktionen gehört heute nicht explizit zum Auftrag der IFES.▪ Die Führungsprozesse in den Kantonen – vor und nach EVA – sind als notwendiger Referenzrahmen der IFES noch nicht verlässlich genug.▪ Rückmeldungen der IFES an Ämter Sek II sind heute wenig standardi-

- siert, aber auch mit ungewisser Wirkung bzw. Nachhaltigkeit – sie könnten substanziell beitragen zum kantonalen Bildungsmonitoring.
- Die IFES hat ein Mandat der NWEDK, nicht der deutschschweizerischen EDK oder der EDK.

Offene Fragen

- Wird die Nutzung der IFES für alle Kantone der Deutschschweiz verbindlich gemacht? Wenn ja, wie?
- Wie sieht die künftige Trägerschaft, das künftige institutionelle Umfeld der IFES aus?
- Welche Wirkung erzielen die EVA-Berichte? Wer nimmt sie mit welchen Folgen zur Kenntnis? (Ämter Sek II, Schulkommissionen, Schulleitungen, Kollegien)
- Massgeschneiderte Berichte sind ein Profilelement der IFES: Wie wird die Spannung zwischen Standardisierungsnotwendigkeit und Individualisierungserwartung aufgelöst? Muss sie überhaupt aufgelöst werden?
- Wie wird die Spannung / Balance zwischen qualitativer und quantitativer Orientierung der Evaluationen bearbeitet?
- Gibt es ein Interesse der Kantone an aggregierten, d.h. gebündelten und anonymisierten Daten der IFES zum Zustand der Schulen Sek II (auch als Teil des schweizerischen bzw. kantonalen BMO)?
- Gibt es ein Interesse der Kantone an einem Kompetenzzentrum QM Sek II, in dem das jetzt verstreute QM-Know-how (EVA, BEM, usw.; von der Datenerhebung bis zu Dienstleistungen der Datenauswertung und -interpretation) überregional konzentriert wäre – zwecks Minimierung der Akteure, Bündelung der Kräfte, weiterer Qualifizierung der Befunde?
- Welches ist der künftige Stellenwert der Unterrichtsevaluation? Und: Soll diese als Meta- oder als Primärevaluation ausgestaltet werden?
- Was genau könnte „Unterrichtsevaluation“ im Rahmen externer Schulevaluationen leisten?³
- Wie verhält sich die externe Evaluation des Unterrichts zur internen Evaluation, die mit Vorteil den Unterricht fokussieren sollte?
- Wie ist im Bereich der Unterrichtsevaluation die Zusammenarbeit mit Hochschulinstituten zu gestalten, damit empirisch gefestigte Instrumente entwickelt, eingesetzt und laufend optimiert werden können?
- Was würde es – z.B. bezüglich Qualität, Ressourcen, Komplexität – bedeuten, die externe Evaluation von Schulen Sek II ganz dem freien Markt und der freien Wahl durch die Schulen zu überlassen (IFES, Hochschulen, Private)?

³ Die Beobachtung und Bewertung der Unterrichtsqualität ist gewiss zunächst eine Aufgabe, die auf der Ebene der direkt Beteiligten (Lehrpersonen und Schüler/innen), des Kollegiums (Fachschaften) und der Schulleitung (Personalentwicklung) anfällt und stark personal ausgerichtet ist. Der Umgang mit der Qualität des Unterrichts hat indessen auch eine organisationale Dimension, die auf Fragen der Unterrichtsentwicklung einer Schule sowie auf Fragen abzielt, welche in einer Schule mit Vorteil konsensual beantwortet werden sollten (z.B. Beurteilung von Schülerleistungen usw.). Wenn im Folgenden, namentlich hinsichtlich eines erweiterten Auftrags an die IFES, von Unterrichtsevaluation die Rede ist, ist diese organisationale Dimension gemeint. Die Beurteilung des Unterrichts einzelner Lehrpersonen kann nicht Aufgabe externer *Schulevaluationen* sein (sie ist Teil der Personalentwicklung einer Schule), die Beurteilung der „Unterrichtsqualität an einer Schule“ ist aufgrund des konstruierten Gegenstands zumindest ein delikates Unterfangen, das – wie erwähnt – näherer Untersuchungen bedarf, will es zielführend im Rahmen externer Evaluationen eingesetzt werden. Der Fokus auf die Unterrichtsentwicklung an einer Schule kann darauf eine Antwort sein, vgl. *Kyburz-Graber, Regula: Zur Bedeutung der schulischen und bildungspolitischen Schnittstellen im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements und deren Auswirkung auf den Unterricht*. Referat QM-Tagung NWEDK vom 5.12.2007

4.2 Kanton

4.2.1 Regierungsrat (ggf. Parlament)

<i>Funktion(en) im Qualitätsmanagement</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Sicherstellung eines Qualitätsmanagements für die kantonale Verwaltung2. Aufträge an das kantonale Bildungsmonitoring, das Amt Sek II bzw. an die Schulen Sek II inkl. Bildungscontrolling3. Mitwirkung bei interkantonalen Vereinbarungen zur Sicherstellung eines schweizerischen bzw. regionalen QM Sek II4. Bewilligung der entsprechenden Ressourcen für kantonale und interkantonale Aufgaben im Bereich QM Sek II
<i>Ergebnisse / Wirkung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Politische Absicherung der Qualität des Bereichs Sek II▪ QM Sek II, das kantonal und interkantonale harmonisiert funktioniert▪ Zielführende Steuerungsentscheide aufgrund der im kantonalen bzw. schweizerischen QM Sek II erhobenen Daten▪ Vergleichbare, hohe Qualität des Bildungssystems
<i>Mittel und Instrumente</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Rechenschaftsbericht gegenüber Parlament und parlamentarischen Kommissionen▪ kantonales Budget▪ Leistungsaufträge und -vereinbarungen▪ Gesetze, Verordnungen, Reglemente, Weisungen▪ verwaltungsinternes Bildungscontrolling und -monitoring: handlungs- und wirkungsorientierte Interpretation der Daten sowie entsprechende Einleitung von Massnahmen gemäss obigen Mitteln
<i>Quellen der Selbststeuerung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ gesetzlicher Auftrag▪ schweizerisches und kantonales Bildungsmonitoring: Berichte▪ verwaltungsinternes Bildungscontrolling
<i>Beiträge zur Selbststeuerung Dritter</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Klare, realistische und überprüfbare Zielsetzungen▪ Zuteilung von Ressourcen an interkantonale Aufgaben: BEM, IFES, Andere▪ Koordination kantonaler und interkantonaler Aufgaben
<i>Ist-/Soll-Vergleich</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Ein kohärentes, zumindest zwischen der interkantonalen und kantonalen Steuerungsebene koordiniertes QM Sek II gibt es noch nicht (vgl. vorliegende Konzeptentwicklung).▪ Vereinbarungen zu Benchmarking und externen Evaluationen Sek II gibt es nicht flächendeckend für die Deutschschweiz.▪ Ein kantonales Bildungsmonitoring, das diesen Namen verdient, gibt es noch nicht überall.▪ Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcen im kantonalen QM decken sich nicht immer (vgl. unten).
<i>Offene Fragen</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Wie gross ist der politische Wille, anstehende Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität an den Schulen der Sek II in der Deutschschweiz koordiniert, ja harmonisiert anzugehen und zu beantworten?

4.2.2 „Stelle für kant. Bildungsmonitoring“

<i>Funktion(en) im Qualitätsmanagement</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Früherkennung von Entwicklungsnotwendigkeiten und von Qualitätsdefiziten im Bereich Sek II auf der Ebene der kantonalen Bildungsdirektion2. Generierung von Steuerungswissen zum Bereich Sek II, eingebettet und abgestimmt mit Erkenntnissen zum gesamten Bildungssystem3. Steuerungsempfehlungen zuhanden des Regierungsrats bzw. der Bildungsverwaltung und ihrer Stellen (Amt Sek II)
<i>Ergebnisse / Wirkung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Bildungsbericht Kanton: Situation des kantonalen Bildungssystems im Überblick über alle Schulstufen und -formen▪ Evt. periodischer Bericht zum Bereich Sek II im Gefolge der Spezialstudien des schweizerischen Bildungsmonitorings▪ Optimale Schnitt- und Nahtstellenbearbeitung innerhalb sowohl des kantonalen als auch des schweizerischen Bildungssystems
<i>Mittel und Instrumente</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Teilnahme an internationalen Tests und Untersuchungen▪ Systemevaluationen▪ Systematische Sammlung von Daten aus den verschiedenen Schulstufen, z.B. Sek II▪ Daten aus der schweizerischen und kantonalen Bildungsstatistik▪ Empfehlungen an den Regierungsrat
<i>Quellen der Selbststeuerung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Auftrag des Regierungsrats
<i>Beiträge zur Selbststeuerung Dritter</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Entscheidungsgrundlagen für Regierungsrat, Parlament und Amt▪ Steuerungswissen für die politischen, administrativen und schulischen Akteure im Kanton
<i>Ist-/Soll-Vergleich</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ In den meisten Kantonen gibt es ein systematisches Bildungsmonitoring nur in pragmatischer Ausprägung, entsprechende Konzepte sind erst im Entstehen oder fehlen.▪ Stellen, die explizit mit dem Bildungsmonitoring beauftragt und entsprechend qualifiziert sind, gibt es in den meisten Kantonen nicht.▪ Allerdings gibt es eine Praxis punktueller Steuerungsanpassungen auf strategischer Ebene, die in (vermutlich) allen Kantonen einigermaßen gut funktioniert.
<i>Offene Fragen</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Wo wird die Aufgabe des kantonalen Bildungsmonitorings innerhalb der Bildungsverwaltung organisatorisch verortet?▪ Wie werden das schweizerische Bildungsmonitoring und die kantonalen Bildungsmonitoring miteinander verknüpft bzw. aufeinander bezogen und abgestimmt?

4.2.3 Amt Sek II

<i>Funktion(en) im Qualitätsmanagement</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Konzipierung und Gewährleistung des kantonalen Qualitätsmanagements Sek II: Planung, Zielsetzung, Koordination, Controlling im Rahmen des Leistungsauftrags2. Aktive Abstimmung der schulischen, kantonalen und interkantonalen Steuerungsebenen des QM Sek II3. Operationalisierung der politischen Vorgaben im Bereich QM Sek II4. Alimentierung des kantonalen Bildungsmonitorings mit Daten aus dem QM Sek II
<i>Ergebnisse / Wirkung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Kontinuierliche Verbesserung der Systemqualität durch Systemanpassungen: Vorbereitung bzw. Verwirklichung von Massnahmen▪ Kontinuierliche Verbesserung der Qualität der einzelnen Sek II-Schulen durch Anpassungen der Leistungsvereinbarungen
<i>Mittel und Instrumente</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Leistungsvereinbarungen mit den Schulen▪ (Aufträge an Schulkommissionen)▪ Konzepte, z.B. kantonales QM-Konzept, Konzept zur Personalführung▪ Weisungen, Empfehlungen▪ Tagungen, Konferenzen mit Schulleitungen Sek II▪ Einzelgespräche mit den Schulleitungen Sek II: MAB, Jahresgespräch bzw. MAG▪ Rechenschaft gegenüber Regierung und Parlament
<i>Quellen der Selbststeuerung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Rechtsgrundlagen, politische Vorgaben → Leistungsauftrag▪ verwaltungsinternes Bildungscontrolling▪ Kundenbefragungen zu den Verwaltungsdienstleistungen▪ periodische externe Überprüfung der Verwaltungsqualität im Rahmen des verwaltungsinternen QM
<i>Beiträge zur Selbststeuerung Dritter</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Festlegung der zeitlichen Abfolge der externen Schulevaluationen▪ Klare Vorgaben und Rahmenbedingungen für das schulische QM im Sinne eines Gesamt- oder Rahmenkonzepts▪ Klare Analysen, Aussagen und Anregungen zuhanden des kantonalen Bildungsmonitorings▪ Rahmenvorgaben für die Schulen Sek II hinsichtlich QM: Überprüfung und Begutachtung ihrer Konzepte und Planungen (z.B. der Massnahmenplanung nach einer externen EVA oder nach einem BEM-Bericht)▪ Gewährleistung eines beträchtlichen (teilautonomen) Gestaltungsfreiraums an den Schulen Sek II▪ Periodische Reflexion des kantonalen QM Sek II mit allen Beteiligten zwecks kontinuierlichen gemeinsamen Lernens bzw. Verbesserns▪ Unterstützung der Anbieter beruflicher Bildung bei der Sicherstellung der Ausbildungsqualität durch Anbindung an das kantonale bzw. schulische QM.
<i>Ist-/Soll-Vergleich</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Es gibt grosse Unterschiede zwischen den Kantonen, auch aufgrund ihrer unterschiedlichen Grösse.▪ Es gibt grosse Unterschiede zwischen Berufs- und Mittelschulen und

auch innerhalb der Berufsschulen (mehr) und der Mittelschulen (weniger).

- Das Know-how für die Begutachtung von schulischen QM-Konzepten und -Aktivitäten ist teils wenig ausgeprägt vorhanden.
- Die Führungsprozesse – vor und nach BEM bzw. externen EVA – sind heute eher suboptimal definiert und praktiziert: MAG der Schulleitung, Leistungsvereinbarung mit Schule, Massnahmengespräch mit Schulleitung nach externen Evaluationen (Controlling) u.a.

Offene Fragen

- Wie viele kantonale Vorgaben zum schulischen QM sind notwendig, wie viel Gestaltungsfreiheit der Schule ist zielführend? (z.B. Ressourcen- und Kompetenzzuteilung an QM-Beauftragte)
- Wer führt die Schulleitungen als Verantwortliche des schulischen QM? Werden sie in ihrer QM-Verantwortlichkeit genügend gefordert und gefördert, angemessen unterstützt und kontrollt?
- Welche Rolle spielt in dieser Hinsicht das kantonale Amt Sek II?
- Welche Rolle spielen Schulkommissionen in Sachen QM? Sind sie Teil des kantonalen (Aufsicht) oder Teil des schulischen QM (Führung, Begleitung)? Führen sie die Schulleitungen hinsichtlich QM?
- Wie wird die Qualitätssicherung und -entwicklung aller Lehrorte der beruflichen Grundbildung koordiniert (gemäss BBG Art. 8 und Art. 24, Abs. 3)?

4.3 Schule

4.3.1 Schulleitung

<i>Funktion(en) im Qualitätsmanagement</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Gesamtverantwortliche proaktive Gestaltung des schulischen QM als Teil der Führungsaufgabe: Integration von Aufgaben der Personalentwicklung, der Schul-/Unterrichtsentwicklung sowie der Q-Entwicklung2. Delegation von operativen QM-Aufgaben: Einsetzung einer Steuergruppe und von schulischen Qualitätsbeauftragten (was aktive Rolle der Schulleitung auch im Operativen nicht ausschliesst)3. Planung der Ressourcen für das schulische QM4. Inhaltliche und organisatorische Vorgaben und entsprechende Vorgabenkontrolle im Rahmen des schulischen QM (Verbindlichkeit des QM!)5. Mitwirkung an der (Weiter-)Entwicklung des kantonalen QM Sek II (via Rektorenkonferenz usw.)
<i>Ergebnisse / Wirkung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Kontinuierliche Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität durch Anpassungen bei der Personalführung (Zielvereinbarungen) und der Prozessgestaltung: Planung bzw. Verwirklichung von Massnahmen▪ Hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Schüler/innen (und ihrer Eltern bzw. ihrer Lehrmeister/-betriebe)▪ Lern- und Laufbahnerfolge der Absolvierenden
<i>Mittel und Instrumente</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ QM-Organisation gemäss schulischem QM-Konzept▪ Interne und externe Evaluationen▪ diverse Feedbackinstrumente auf individueller und schulischer Ebene▪ Beschwerde- und Mängelmanagement▪ Standort- und Qualifikationsgespräche (Mitarbeiterbeurteilung)▪ personelle und finanzielle Ressourcen
<i>Quellen der Selbststeuerung</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ vgl. oben
<i>Beiträge zur Selbststeuerung Dritter</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Unterstützung der schulischen QM-Verantwortlichen (QM-Beauftragte, Steuergruppe, Arbeitsgruppen, ...) durch klare Mandate, durch engagiertes Führen (Motivation, Überzeugungsarbeit im Kollegium) und Mitwirken▪ Motivationsarbeit im Kollegium für die Anliegen des schulischen QM▪ individuelle Lösungen für schwierige „Fälle“ im Kollegium
<i>Ist-/Soll-Vergleich</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Es gibt grosse Unterschiede in der QM-Systematik und in der QM-Praxis von Schule zu Schule bzw. von Schulleitung zu Schulleitung (Grundhaltungen).▪ Verschiedene qualitätsrelevante Führungsaufgaben sind bisher suboptimal integriert, was zu einer teils isolierten Stellung des QM führt.▪ QM ist kein Wunschprogramm der Kollegien: Entsprechend sind die Skepsis und die Widerstände beträchtlich.▪ Davon sind auch Schulleitungen nicht ausgenommen: Leadership in Sachen QM ist nicht selten wenig ausgeprägt oder fehlt.

- Schulkommissionen sind zwar mit QM-Aufgaben betraut (z.B. Aufsicht), aber wenig involviert.
- Die Wirkung und Nachhaltigkeit der QM-Arbeit und der an vorgesetzte Stellen gelieferten Daten sind oft wenig fassbar.
- Wirkungsvolle Handhabung des Regelkreises (Qualitätszyklus) setzt grössere Handlungsfreiheiten voraus als vorhanden sind.

Offene Fragen

- Wo sind die Grenzen zwischen Personal-, Schul- bzw. Unterrichts- und Qualitätsentwicklung? (Schnittmengen gross, Abgrenzung schwierig)
- Wie werden die Resultate aus dem schulischen QM für die weitere Planung wirksam genutzt? (Ressourcen und Kompetenzen fehlen, z.B. für bauliche oder stundenplanrelevante Massnahmen)
- Sind die Schulleitungen auf eine integrierte Wahrnehmung und Gestaltung des schulischen QM professionell genügend vorbereitet (WB-Bedarf)?

4.3.2 QM-Beauftragte

Funktion(en) im Qualitätsmanagement

1. Ausführungsverantwortung für die Gestaltung der QM-Aktivitäten an der Schule, für deren Weiterentwicklung und deren Dokumentation (Leitung Steuergruppe)
2. Durchführung von schulinternen Selbstevaluationen
3. Vorschläge zuhanden der Schulleitung zur Umsetzung von Q-Massnahmen
4. Organisation von schulinternen Weiterbildungen für das Kollegium zur Optimierung der Qualitätsentwicklung
5. Kontaktperson gegenüber IFES und BEM
6. Verbindungsperson in Sachen QM sowohl zur Schulleitung als auch zum Kollegium
7. Mitwirkung an der (Weiter-)Entwicklung des kantonalen QM Sek II (via QM-Beauftragten-Konferenz, vgl. oben)

Ergebnisse / Wirkung

- Kontinuierliche Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität durch Anpassungen bei der Gestaltung der schulischen und individuellen Prozesse: Mitwirkung bei der Planung bzw. Verwirklichung von Massnahmen
- Akzeptanz der schulischen QM-Arbeit in Schulkommission, Schulleitung, Kollegium und Schülerschaft (sowie ihrer Eltern)
- Gute, reibungslose Einbettung von QM-Prozessen im Schulalltag

Mittel und Instrumente

- schulinterne Evaluationen und entsprechende Berichte
- Weiterbildungsanlässe (SCHILW, Tagungen, ...)
- QM-Steuergruppe, Fachschaften, Q-Gruppen
- Weisungen der Schulleitung, Beschlüsse der Lehrer/innenkonferenz
- Mehrjahresplanung
- Jahresbericht

- Quellen der Selbststeuerung*
- QM-Konzept der Schule, Schul- und Qualitätsleitbild
 - Klarer Auftrag der Schulleitung mit Gestaltungsfreiräumen
 - schulspezifisches Pflichtenheft für QM-Beauftragte
- Beiträge zur Selbststeuerung Dritter*
- Weiterbildungsangebote für Kollegium
 - Fachlicher Support gegenüber einzelnen Lehrpersonen, Gruppen und Kollegium
 - Beratung der Schulleitung bzw. Entscheidungsvorbereitung im Bereich QM
 - Hinweise für ein funktionierendes kantonales QM zuhanden Amt Sek II
- Ist-/Soll-Vergleich*
- Für die Funktion von QM-Beauftragten an Schulen bestehen noch wenig Erfahrungswerte und Quervergleiche.
 - Die Rolle der/s QM-Beauftragten ist erst dabei, sich zu profilieren.
 - Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcenbedarf von QM-Beauftragten müssen noch entsprechend austariert werden.
- Offene Fragen*
- Wie ist die Aufgabenteilung zwischen QM-Beauftragten und Schulleitung?
 - Welche Kompetenzen sollen QM-Beauftragte haben?
 - Sollen sich QM-Beauftragte auch auf kantonaler Ebene kommentierend und begutachtend zu den Rahmenbedingungen des kantonalen und schulischen QM äussern bzw. daran beteiligt sein, diese weiter zu entwickeln (kantonale QB-Konferenzen)?
 - Sind die Schulträger bzw. die Kantone bereit, die Funktion der/s QM-Beauftragten weiter zu differenzieren und zu professionalisieren?
 - Welche Rolle spielt die Schulkommission im kantonalen und schulischen QM?

4.3.3 Lehrperson

- Funktion(en) im Qualitätsmanagement*
1. Kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Professionalität und des eigenen Unterrichts
 2. Individuelle Beiträge zur Qualitätsentwicklung in Fachschaft, Kollegium und Schule
 3. Kritisch-konstruktive Mitwirkung bei der Ausgestaltung des schulischen QM
 4. Hauptakteur bei der Weiterentwicklung des Unterrichts
- Ergebnisse / Wirkung*
- Zufriedenheit am Arbeitsplatz
 - Kontinuierliche Verbesserung der Unterrichts- und Schulqualität durch Anpassungen bei der Gestaltung der schulischen und individuellen Prozesse: Mitwirkung bei der Planung bzw. Verwirklichung von Massnahmen
 - Akzeptanz der schulischen QM-Arbeit in der Schülerschaft und in der weiteren schulischen Öffentlichkeit
 - Gute, reibungslose Einbettung von QM-Prozessen im Schulalltag

- Mittel und Instrumente*
- Individualfeedback
 - Hospitationen
 - Arbeitsgruppen zur Unterrichts- und Schulentwicklung
 - Portfolio / Selbstreflexion und -einschätzung
- Quellen der Selbststeuerung*
- Schul- und Qualitätsleitbild, QM-Konzept
 - Portfolio: Planung und Reflexion der eigenen Weiterbildung
 - Rückmeldungen von Schüler/innen, Kolleg/innen und Schulleitung
- Beiträge zur Selbststeuerung Dritter*
- Feedback auf Befragungen durch Kolleg/innen und durch die Schulleitung
 - Prüfungen, Lernkontrollen bei Schüler/innen
- Ist-/Soll-Vergleich*
- Die Akzeptanz der QM-Arbeit ist in den Schulen – unterschiedlich zwar, aber tendenziell – eher schwach ausgeprägt.
 - Spezifische Kompetenzen in Bezug auf das schulische QM sind im Kollegium häufig wenig ausgebildet und verankert – das betrifft Konzept-, Planungs-, Durchführungs- und Auswertungskompetenzen fast gleichermassen.
 - In vielen Schulen fehlt den Lehrpersonen bei der QM-Arbeit das Erlebnis von vorteilhaften Aufwand-Nutzen-Verhältnissen – Geben (persönlicher Aufwand) und Nehmen (persönlicher Gewinn) erfahren sie als im Ungleichgewicht befindlich (z.B. interne, externe EVA, BEM, ohnehin die teils aufwändige Entwicklungsarbeit zu Beginn des QM-Aufbaus).
- Offene Fragen*
- Wie erreicht man bei den Lehrpersonen positive QM-Erlebnisse?
 - Wie erreicht man, dass Lehrpersonen Verbesserungen in Bezug auf ihre Kernaufgabe, den Unterricht, mit über-individuellen Anstrengungen in Verbindung bringen – z.B. im Rahmen des schulischen QM?
 - Wie sehen Daten aus, die dem persönlichen QM (Selbststeuerung) der einzelnen Lehrperson ebenso gut dienen wie ihrer Teamarbeit? Wie kommen die Lehrpersonen zu klassenscharfen Vergleichsdaten, die sie gleichermassen fordern wie fördern?

5. Grobanalyse

Die Übersicht über die vielfältigen QM-Aktivitäten auf und zwischen allen Ebenen (Kap. 3) macht deren *enge Verflechtung* deutlich. Diese Verflechtung ist sowohl eine der Abgrenzung als auch eine der Kooperation. Einerseits wird, wo Qualität überprüft wird, eine Situation des Wettbewerbs geschaffen bzw. betont: Zwischen Schulen oder zwischen Kantonen gibt es eine zwar (meist) nicht offen ausgetragene, aber informelle und diffus vorhandene Konkurrenz ebenso wie zwischen Lehrpersonen einer Schule. Andererseits entspricht dieser Dynamik von Hierarchie, Fremdsteuerung (Kontrolle) und Abgrenzung eine ebenfalls bereits im Bildungssystem angelegte Dynamik von Partnerschaftlichkeit, Selbststeuerung (Autonomie) und wechselseitiger Abhängigkeit: Praktisch kein Akteur vermag seine QM-Aktivitäten ohne die Mitwirkung anderer zu realisieren, geschweige denn wirkungsvoll zu entfalten. Der Charakter der Verbundaufgabe, der bekanntlich die Steuerung des öffentlichen Schulwesens in der Schweiz insgesamt prägt, erweist sich auch als konstitutiv für die Weiterentwicklung der Schulqualität auf der Sekundarstufe II.

Die nachfolgende grobe Analyse des Qualitätsmanagement-Systems, das sich im Raum der NWEDK für die Sek II abzeichnet, beschränkt sich auf zwei zentrale Gelingensbedingungen:

- funktionierende Naht- und Schnittstellen zwischen den Ebenen und Akteuren, mithin eine gute *Abstimmung* in der QM-Steuerung;
- akzeptierte und wirksame Strategien der Qualitätsentwicklung auf allen Ebenen, mithin eine optimale *Ausgewogenheit* in Bezug auf deren Nutzen und Aufwand.

5.1 Naht- und Schnittstellen

Die Steuerung des Qualitätsmanagements Sek II muss auf allen Ebenen so ausgestaltet sein, dass sie von den Beteiligten als *gut gerüstet und gut aufeinander abgestimmt* erfahren wird. Im Folgenden sollen sieben Punkte, die bei näherer Analyse des Systemzusammenhangs als verbesserungsfähig aufgefallen sind, kurz erläutert werden:

1. Zusammenspiel von Benchmarking und externer Evaluation im Rahmen eines Kompetenzzentrums QM Sek II
2. Auftragsumfang IFES
3. Nachhaltigkeit und Vergleichbarkeit: Finanzielle Ressourcen
4. QM-Gesamtkonzeption und Bildungsmonitoring auf kantonaler Ebene
5. Schulisches Qualitätsmanagement: Personalentwicklung
6. Schulleitung: Leadership und Integrationsfunktion
7. Lehrperson: Akzeptanz und Selbstwirksamkeit

5.1.1 Zusammenspiel von Benchmarking und externer Evaluation im Rahmen eines Kompetenzzentrums QM Sek II

Weder ist eine Konzeptskizze der Ort, die beiden Projekte IFES und BEM zu evaluieren, noch steht es einem Konzeptautor zu, dies im Rahmen eines sehr beschränkten Auftrags per Ferndiagnose zu tun – fest steht, dass Entscheide zur Fortsetzung bzw. zur weiteren Institutionalisierung der beiden Projekte für 2009 vorgesehen sind und diese gewiss andersorts gründlich vorbereitet werden⁴. Hier soll nur – aus der bewusst eingenommenen Vogelperspektive (vgl. Übersicht Kap. 3) – grob darüber nachgedacht werden, was ein Neben- oder Miteinander der beiden Einrichtungen für ein gelingendes Qualitätsmanagement auf kantonaler und schulischer Ebene bedeutet. Sowohl die Benchmarking-Daten der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (IVM, Winterthur) als auch die Berichte der Interkantonalen Fachstelle für die externe Evaluation der Schulen Sek II (IFES) zielen mehrheitlich auf die organisationale Dimension der untersuchten Schulen. Sie ergänzen sich – jene sind quantitativ, diese qualitativ grundiert. Bisher hat man sich im Benchmarking-Projekt mit der *Auswertung der Daten gegenüber den Schulen* bewusst zurückgehalten. Rückmeldungen von Schulen (allerdings: nicht von allen!) zeigen, dass dafür kein Grund besteht, ja dass vielmehr ein Unterstützungsbedarf bei der Auswertung der seitenstarken Benchmarking-Berichte besteht.

Ein *Kompetenzzentrum QM Sek II könnte diese Aufgabe übernehmen*, zumal die Verknüpfung von vorwiegend quantitativen Vergleichsdaten (BEM) und von vorwiegend qualitativen Evaluationsdaten (IFES) die beiden Angebote weiter zu attraktivieren vermöchte. Für Verwaltung und Schulen ergäbe sich der Vorteil, dass sie in Fragen des kantonalen und schulischen Qualitätsmanagements *einen* Ansprechpartner hätten.

Ein solches Kompetenzzentrum würde jedoch nicht nur das gegenwärtig abgerufene Know-how von IFES und BEM organisatorisch koordinieren, sondern auch in naher Zukunft absehbare Aufgaben wahrnehmen können – beispielsweise

- Aufgaben im Bereich der Weiterbildung und Beratung,
- Aufgaben im Wissensmanagement auf interkantonaler Ebene (z.B. Wissensdatenbank zu Good bzw. Best Practice),
- Aufgaben von der Instrumentenentwicklung (vgl. unten 5.1.2 im Bereich unterrichtsbezogener Evaluation) bis zur Datenauswertung und -interpretation (vgl. oben) oder
- Aufgaben im Zusammenhang mit Leistungsmessungen bzw. der Anwendung von Bildungsstandards für die Sek II (Realisierung immer vorbehalten).

Ein Konzept für ein solches Kompetenzzentrum QM Sek II, das hier nicht weiter ausgeführt werden kann, könnte zahlreiche Synergien für mehrere Akteure im Bereich QM Sek II verdeutlichen helfen. Naheliegend ist, für ein Kompetenzzentrum QM Sek II die IFES als institutionellen Kern vorzusehen. Die Art der Zusammenarbeit mit anderen Zulieferern von Daten, Kompetenzen und Instrumenten könnte auch netzwerkartig erfolgen. Die (sprach-)regionale Ausrichtung wäre freilich zwingend, nicht zuletzt aus Effizienzgründen.

⁴ Der Auftrag, die Steuerung QM Sek II etwas näher zu untersuchen, war nicht zuletzt dadurch motiviert, die durch die NWEDK eingeführten Verfahren des Benchmarking (BEM) und der externen Schulevaluation (IFES) im System verorten zu können. Bis heute hat sich die Kommission Sek II jedoch zur Zukunft dieser beiden Projekte nicht geäußert. Dem Autor lagen weder kommentierte Evaluationen noch qualifizierte Aussagen zu deren Perspektiven vor – was eine realitätsbezogene Konzeptentwicklung erschwerte.

5.1.2 Auftragsumfang IFES

Heute ist die IFES mit zwei Aufgaben beauftragt: Metaevaluation des QM der Schulen und Fokusevaluation ausgewählter Qualitätsbereiche. Evaluation von Unterricht und Unterrichtsentwicklung findet heute im Rahmen von Fokusevaluationen fallweise statt; sie ist aufgrund (allgemein) fehlender Instrumente noch wenig entwickelt, was dem tatsächlichen Bedarf gerade nicht entspricht. Die IFES sollte daher *im Bereich der Unterrichtsevaluation gestärkt* werden⁵: Dies könnte durch die Zusammenarbeit mit Hochschulinstituten erfolgen, aus der empirisch gefestigte Instrumente zur Beurteilung der Qualität von Unterricht und Unterrichtsentwicklung hervorzugehen hätten. Käme schon die Stärkung dieser bisherigen Aufgabe der IFES einer Ausweitung der Stelle gleich (der Aufbau von Unterrichtsevaluationen in diesem Sinne würde vermutlich ohne Personalaufstockung nicht möglich sein), so wären die folgenden beiden Aufgaben vollends eine Erweiterung ihres Auftrags: Beiträge zur Systemevaluation im Sinne der Datenerhebung über den Zustand der Schulen Sek II sowie die Mitwirkung beim Aufbau eines Kompetenzzentrums QM Sek II (vgl. 5.1.1), unter dessen Dach die erwähnte Integration von Benchmarking und Evaluation sowie die Verknüpfung mit anderen QM-Aufgaben von überkantonalem Interesse erfolgen könnten. Eine solche Auftragerweiterung würde die Sicht auf die Erfordernisse der Sekundarstufe II weiter qualifizieren und die Kantone in der proaktiven Wahrnehmung dieses Bereichs unterstützen. Sie würde allerdings eine feinere Abstimmung namentlich mit den kantonalen Ämtern Sek II voraussetzen, die sich über Umfang und Tiefe des im Rahmen des kantonalen Bildungsmonitorings erforderlichen Steuerungswissens Klarheit verschaffen müssten.

5.1.3 Nachhaltigkeit und Vergleichbarkeit: Finanzielle Ressourcen

Die vorliegende Konzeptskizze kann als ein weiterer Schritt angesehen werden, anstehende Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität an den Schulen der Sek II in der Deutschschweiz koordiniert, ja harmonisiert anzugehen und zu beantworten. Ein kohärentes, zumindest zwischen der interkantonalen und kantonalen Steuerungsebene koordiniertes QM Sek II könnte eine gute Grundlage abgeben dafür, die Schulen dieser Stufe vergleichbarer zu machen und in ihrer Weiterentwicklung gezielter und nachhaltiger zu unterstützen. *Noch gibt es Benchmarking und externe Evaluationen nicht flächendeckend* an allen deutschschweizerischen Schulen der Sek II – erst wenn dies realisiert ist, kann in diesem Bereich von einer an Vergleichbarkeit (was nicht Vereinheitlichung, sondern Ausrichtung an Good Practice bedeutet) und Nachhaltigkeit orientierten Weiterentwicklung gesprochen werden. Dazu braucht es *weitere Vereinbarungen und finanzielle Ressourcen aus allen Kantonen der Deutschschweiz*, ebenso die Bereitschaft, Ergebnisse aus den Erhebungen in ein kantonales Bildungsmonitoring einfließen zu lassen, das diesen Namen tatsächlich verdient.

5.1.4 QM-Gesamtkonzeption und Bildungsmonitoring auf kantonalen Ebene

Neues Steuerungswissen zu generieren, ohne bereit und fähig zu sein, es in Steuerungsanpassungen zu übersetzen, ist unsinnig. Tatsächlich gibt es in (vermutlich) allen Kantonen eine Praxis punktueller Steuerungsanpassungen auf strategischer Ebene, die einigermassen gut funktioniert. Wenn heutzutage auf Verwaltungs- und Schulebene die Instrumente der Qualitätsüberprüfung und -entwicklung geschärft werden, so hat dies auch Auswirkungen

⁵ Vgl. Fussnote 3, S.14

auf die Verarbeitung, sprich: Planung und Umsetzung daraus hervorgegangener Massnahmen. Ein solches *systematisches Bildungsmonitoring gibt es in den meisten Kantonen erst in Ansätzen*, auch Konzepte für ein systematisches Bildungsmonitoring entstehen erst oder fehlen noch ganz. Entsprechend unentschieden ist, wer in der kantonalen Bildungsverwaltung explizit mit dem Bildungsmonitoring beauftragt und dafür angemessen qualifiziert wird. Die verwaltungsinterne Verbindung zum Amt Sek II, aber insbesondere auch die Vernetzung mit dem schweizerischen Bildungsmonitoring, ggf. den anderen kantonalen Bildungsmonitoring sowie mit den Schulen und den diversen Qualitätsstrategien setzt voraus, dass in dieser Frage innerkantonal, möglichst aber (sprach-)regional bald Klärungen gefunden und Anstrengungen zur weiteren Koordination unternommen werden. Damit die innerkantonale Vernetzung der Bildungsverwaltung mit den Schulen und ihren Akteuren gelingt, muss indes nicht nur eine (nachträgliche) Abstimmung bei der Datenauswertung vorausgesetzt werden, sondern vor allem auch eine (vorgängige) *Gesamtkonzeption der im kantonalen und schulischen Qualitätsmanagement vorgesehenen Verfahren und Instrumente*. Eine solche Selbstverständigung im System erhöht erfahrungsgemäss die Wahrscheinlichkeit, dass die Verfahren und Instrumente – inkl. externe EVA oder BEM – verstanden und akzeptiert werden, und steigert daher die Selbstverständlichkeit der QM-Praxis auf allen Ebenen (vgl. unten 5.1.7).

5.1.5 Schulisches Qualitätsmanagement: Personalentwicklung

Mit welchen Vorgaben die Bildungsverwaltung den Aufbau des Qualitätsmanagements an den Schulen in den letzten Jahren eingeleitet und vorangetrieben hat, ist von Kanton zu Kanton verschieden. Allen gemeinsam ist, dass die *Erwartungen an die Schulen deren Kapazitäten und Kompetenzen, sie zu erfüllen, nicht selten übertreffen*. Das äussert sich teils in knappen Ressourcenausstattungen für Schulen (Pensen QM-Beauftragte), teils in einer unterstrukturierten und -dotierten Arbeitsorganisation zum Aufbau des schulischen QM (Steuergruppe) und teils in einer wenig ausgeprägten Professionalität in QM-Belangen – tatsächlich sind an Schulen oft nur wenige Lehrpersonen anzutreffen, die fachlich auf der Höhe der QM-Diskussion und ihrer praktischen Ansprüche agieren können. Die Rahmenbedingungen von QM-Beauftragten und von Mitgliedern der QM-bezogenen Arbeitsorganisation sollten hinsichtlich ihrer Kompetenzen und ihres Ressourcen- und Weiterbildungsbedarfs überprüft und verglichen werden.

5.1.6 Schulleitung: Leadership und Integrationsfunktion

Qualitätsmanagement ist Teil der Führungsaufgabe und damit Chefsache. Dennoch ist an etlichen Schulen die systematische Auseinandersetzung mit der Schul- und Unterrichtsqualität häufig eher ein externes Erfordernis als ein selbstgesetzter Anspruch der Schulleitungen. Auch wenn sie die Skepsis und Reaktanz von beachtlichen Teilen der Lehrerschaft in solchen Fragen nicht teilen, so setzen sie ihr doch wenig entgegen, ja *überlassen Führungsaufgaben im Rahmen des QM-Aufbaus nicht ungerne den „Spezialisten“, ohne sie freilich regelrecht zu delegieren* (Kompetenzen und Ressourcen, vgl. 5.1.5). Gewiss, die Führungspraxis hinsichtlich des QM ist von Schule zu Schule unterschiedlich, aber die Unterschiede sind teils riesig. Leadership in Sachen QM ist nicht selten wenig ausgebildet oder fehlt – nicht nur ein Persönlichkeits- oder Zuständigkeitsproblem, sondern auch ein Wissensproblem. QM-Weiterbildung für Schulleitungen ist wichtig. Diese sollte auch die Frage umfassen, wie die verschiedenen qualitätsrelevanten Führungsaufgaben zur Weiter-

entwicklung von Schule und Unterricht – schulische Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwicklung, Qualitätsentwicklung, Personal- und Teamentwicklung – optimal in das alltägliche Führungshandeln, aber auch in mehrjährige Planungen und deren Organisation integriert werden können. In diesen Zusammenhang gehört auch die – erstaunlicherweise – nicht überall gelöste Frage: Wer führt die Schulleitungen? Kantonale Ämter Sek II haben hier zweifellos eine wichtige Führungs- und Entwicklungsfunktion (z.B. Organisation von thematischen Kadertagungen usw.).

5.1.7 Lehrperson: Akzeptanz und Selbstwirksamkeit

Die Akzeptanz der QM-Arbeit ist in den Schulen – unterschiedlich zwar, aber tendenziell – eher tief. *Arbeit an der Qualität ist im weit verbreiteten Verständnis der Schulbeteiligten eine hoch individualisierte Praxis der einzelnen Lehrperson.* Spezifische Kompetenzen in Bezug auf das schulische QM (im Sinne einer kollektiv getragenen Praxis) sind im Kollegium häufig wenig ausgeprägt und verankert – das betrifft Konzept-, Planungs-, Durchführungs- und Auswertungskompetenzen fast gleichermassen. In vielen Schulen *fehlt den Lehrpersonen bei der QM-Arbeit allerdings auch das Erlebnis von vorteilhaften Aufwand-Nutzen-Verhältnissen* – Geben (persönlicher Aufwand) und Nehmen (persönlicher Gewinn) erfahren sie als unausgewogen (z.B. interne, externe EVA, BEM, ohnehin die teils aufwändige Entwicklungsarbeit zu Beginn des QM-Aufbaus). Die Erfahrungen fehlen, um für diese gemeinsame QM-Praxis (die ja weiterhin auch die individuelle miteinschliesst!) eine positive Selbstwirksamkeit zu entwickeln.

5.2 Aufwand und Nutzen

Die Steuerung des Qualitätsmanagements Sek II muss auf allen Ebenen so ausgestaltet sein, dass sie von den Beteiligten als *ausgewogen* erfahren wird: als eine wohldosierte Mischung von Fordern und Fördern, Vertrauen und Kontrollieren, Gewähren und Einmischen, Steuern und Steuern lassen und nicht zuletzt als ein Geben und Nehmen, das die Teilnahme am QM-Geschehen – in der Bilanz – als lohnend erscheinen lässt: Der Nutzen muss mindestens als so gross erfahren werden wie der Aufwand.

Nachdem in Kap. 3 und 4 versucht wurde, das Zusammenspiel von Geben und Nehmen im Gesamtzusammenhang zu *beschreiben*, soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, dieses Zusammenspiel – so wie es sich heute abzeichnet – aus der Sicht der einzelnen Ebenen und Akteure zu *bewerten*. Dieses Unterfangen ist natürlich abenteuerlich, weil es im Rahmen dieser groben Skizze gezwungenermassen stark vereinfacht und subjektiv geprägt ist, also mehr auf Plausibilitäten und Einzelbeobachtungen abstellt als auf breit erhobene und triangulierte Erfahrungen. Eine Bewertung der Steuerungsdynamik QM Sek II erscheint indessen gerade unter dem Aspekt von Aufwand und Nutzen als notwendig, weil in der aktuellen Bildungsdiskussion nicht nur das Erfordernis nachgewiesener Qualität, sondern auch die Frage von Leistbarkeit und Belastung die Beteiligten umtreibt – und belastet.

Ein insgesamt stimmiges und ausgewogenes Steuerungskonzept QM Sek II zu konstruieren ist Eines, es gut zu verankern (Akzeptanz) und nachhaltig in Gang zu halten (Wirksamkeit) ein Anderes. Oder mit anderen Worten: Was makropolitisch schlüssig erscheint, ist deswegen noch lange nicht davor gefeit, mikropolitisch unterwandert zu werden. Wenn in der Pra-

xis von Schule und Verwaltung sowohl die Akzeptanz als auch die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements in Frage gestellt sind, weil es den Beteiligten als ein bürokratisches Geschehen, somit als aufgezwungen und äusserlich, ja lästig erscheint, dann eröffnen sich bekanntlich zahllose Möglichkeiten, sich seiner – im Sinne einer oberflächlichen Erledigung – ungestraft zu entledigen. Die daraus resultierende Wirkungslosigkeit gibt solchem Handeln und Verhalten dann sogar noch recht.

In Tabelle 2 wird der Versuch unternommen, den Aufwand bei der Generierung von Steuerungswissen in ein Verhältnis zu setzen zum Nutzen:

		Nutzen (Nehmen)	
		Fremdnutzen	Eigennutzen
Aufwand (Geben)	Fremdaufwand	z.B. SL / LP: PISA, TIMSS A	z.B. Amt Sek II: ext. EVA z.B. LP: klassenscharfe Daten aus HarmoS-Tests B
	Eigenaufwand	z.B. LP: externe EVA z.B. SL / LP: BEM C	z.B. LP: Hospitation, Individualfeedback z.B. Amt Sek II: kant. BMO z.B. QM-Beauftragte: Bericht ext. EVA SL / LP: interne Evaluationen D

Tab. 2: Aufwand und Nutzen bei der Generierung von Steuerungswissen (mit exemplarischen Nennungen)

- Dabei interessiert der *Quadrant A* kaum, weil weder Aufwand noch Nutzen mich betreffen – es sei denn, der Fremdnutzen werde gegen mich verwendet;
- der *Quadrant B* steht für den Glücksfall: Viel Nutzen bei geringem eigenen Aufwand,
- der *Quadrant C* für den Schadensfall: Viel Aufwand, aber ich habe nichts davon,
- und der *Quadrant D* für den Normalfall: Wofür ich Aufwand betreibe, das kann ich selber auch nutzen.

Anhand der Tabelle 2 lässt sich der persönliche Aufwand der jeweiligen Akteure eruieren (weil der Faktor Belastung zentral ist, hat hier der finanzielle Aufwand für extern vergebene Aufgaben nicht dieselbe Bedeutung wie der persönliche Aufwand).⁶

Zusammengefasst lässt sich im Rahmen der gegenwärtigen Qualitätsmanagement-Praxis ein Ungleichgewicht in der Generierung von Steuerungswissen in mehrfacher Hinsicht feststellen:

1. Es werden relativ *viele system- und organisationsbezogene Daten* erhoben und ausgewertet: Systemevaluations, Bildungsmonitoring auf schweizerischer und kantonaler Ebene, externe Schulevaluations, Benchmarking, kantonales Bildungscontrolling (verwaltungsinternes Reporting) und Bildungsstatistik, interne Schulevaluations (sofern sie nicht den Unterricht thematisieren).
 - Um die Erhebung und Auswertung kümmern sich in der Regel dafür spezialisierte Stellen (wissenschaftliche Institute, BEM, IFES, Bildungsstatistik u.a.).
 - Für die Bildungsverwaltung (Amt Sek II) sind diese Vorgänge vor allem finanziell, weniger personell aufwändig.
 - Es entsteht sozusagen extern produziertes Fremdsteuerungswissen.
 - Die interne Aus- und Verwertung der beträchtlichen Datenmenge stösst indessen an personelle (und finanzielle?) Kapazitätsgrenzen.
 - Die Nachhaltigkeit ist fraglich.
2. Es werden relativ *wenige unterrichts- und personenbezogene Daten* erhoben und ausgewertet: Individualfeedbacks, interne und externe Schulevaluations (sofern sie den Unterricht thematisieren), Mitarbeitergespräche. Wo sie dennoch erhoben werden, werden sie tendenziell zurückhaltend ausgewertet und *unternutzt*.
 - Um die Erhebung und Auswertung kümmern sich in der Regel dafür bisher wenig spezialisierte Personen innerhalb der Schule (Ausnahme: IFES; einzelne Schulen verfügen über Lehrpersonen mit Evaluations-Know-how).
 - Für die Schulen (SL, QM-Beauftragte, LP) sind diese Vorgänge vor allem zeitlich und personell, nicht aber finanziell aufwändig. Der Aufwand wird als Teil des Berufsauftrags deklariert, der Zusatzaufwand an Spezialaufgaben wird aus der Sicht der Betroffenen relativ bescheiden abgegolten (QM-Beauftragte).
 - Es entsteht sozusagen intern produziertes Selbststeuerungswissen.
 - Die schulinterne Erhebung sowie Aus- und Verwertung der Daten stösst indessen an personelle Kapazitätsgrenzen.
 - Die Nachhaltigkeit ist fraglich.
3. Zugespitzt formuliert: In Bezug auf die Aggregation von Steuerungswissen zu ihren jeweiligen Kernaufgaben droht der Bildungsverwaltung tendenziell eine *Übersättigung*, den Schulen tendenziell *Unterernährung*.
 - Das wird heute – um im Bilde zu bleiben – insofern nicht als dramatische Situation erfahren, als Bildungsverwaltungen gewöhnlich nur gerade das verwerten, was sie auch verdauen können, und Schulen in der Regel bisher nach solchem Steue-

⁶ Die Tabelle war vorgesehen für eine prozesshafte Bestimmung von Aufwand und Nutzen durch die Mitglieder der Kommission Sek II der NWEDK. Dies liess sich aus nachvollziehbaren Gründen jedoch nicht realisieren (vgl. S.2). Die nachfolgenden Feststellungen sind mithilfe dieser Tabelle entstanden, aber allein durch den Autor, allerdings validiert durch beigezogene Experten.

rungswissen (wie überhaupt nach einem systematisch betriebenen QM) nicht wirklich Hunger verspüren.

- Tatsächlich nährend sind allerdings Daten vor allem dann, wenn sie spezifisch-konkret sind, nicht bloss aggregiert-allgemein.
- Sind die Daten jedoch spezifisch und individuell, reagieren Schulen, aber auch Schulleitungen und Lehrpersonen – für die diese Form der Rückmeldung eher gewöhnungsbedürftig ist – nicht selten empfindlich darauf. Sie zeigen sich selber eher zurückhaltend im Einfordern solcher Daten.

4. Von besonderem Interesse für die Schulen wären *unterrichtsbezogene, klassen- und personenscharfe Daten, die extern erhoben und ausgewertet würden* – etwa im Rahmen von Leistungsmessungen entlang von auch für die Sek II zu entwickelnden Bildungsstandards. Solche Daten, die den Nutzen des Qualitätsmanagements augenfällig machen könnten, fehlen tendenziell auf Schulebene.

- Solche Daten müssten für die Selbststeuerung der einzelnen Lehrperson, von Studententeams und der Schulleitung zur Verfügung stehen.
- Es müssen Unterrichtsentwicklungs-Projekte vorgesehen werden, in denen Schulen, Fachschaftsteams, Unterrichtsteams und Lehrpersonen – praxisforschend – entsprechende Erhebungen und Erfahrungen machen können⁷

5. Der Aufwand für das intern produzierte Steuerungswissen ist deshalb nicht selten beträchtlich, weil häufig *keine situationsgerechten standardisierten Verfahren und Instrumente* zum Einsatz kommen – etwa für die Durchführung und Auswertung von internen Schulevaluationen oder bei Hospitationen.

- Solche Verfahren und Instrumente gibt es auf anderen Stufen, z.B. das „Klassencockpit“ oder das „Stellwerk“. Sie müssten an die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Sek II angepasst und realisiert werden.
- Es gibt auch elektronisch gestützte Verfahren und Instrumente, die den Aufwand an der einzelnen Schule minimieren helfen: Modellhaft dafür (wenn auch nicht unmittelbar für die Sek II) sind z.B. *INIS* der Stiftung Bertelsmann oder *IQES-online* des Büros für Schulentwicklung in Winterthur (Gerold Brägger). Es sollte versucht werden, diese oder ähnliche Angebote auf die Bedürfnisse der Sek II im Raume NWEDK anzupassen.

⁷ Vgl. die Anregungen von Regula Kyburz-Graber zu kooperativen, praxisforschenden Unterrichtsentwicklungs-Projekten (Fussnote 3)

6. Hinweise auf Handlungsperspektiven

Die folgenden Hinweise sind hergeleitet aus der vorangegangenen Grobanalyse. Adressaten dieser Hinweise sind alle betroffenen Akteure des Qualitätsmanagements Sek II. Sie zielen daher nicht bloss auf jene Bereiche, in denen die NWEDK – als Auftraggeberin dieser Konzeptskizze – steuerungszuständig ist. Einzelne Kantone sind indessen auch dort angesprochen, wo es sich um Verbesserungen auf Schulebene handelt, weil dann in der Regel verbesserte kantonale Rahmenbedingungen vorausgesetzt werden.

Die *Hinweise* auf mögliche Handlungsperspektiven im Nachspann zu einer Konzeptskizze sind naturgemäss *stichwortartig knapp* gehalten:

A. *Offene Fragen der Steuerung und des Schnittstellenmanagements, die sich in dieser Konzeptskizze zeigen, bearbeiten und beantworten*

- Gelingensbedingungen kantonalen und schulischen Qualitätsmanagements Sek II: Empfehlungen an die Kantone

B. *Schaffung eines überregionalen Kompetenzzentrums QM Sek II*

- Integration von Steuerungswissen aus BEM, externer EVA und Leistungsmessungen
- Aufgaben im Bereich der Weiterbildung und Beratung (z.B. Support bei der schulinternen Datenauswertung)
- Instrumentenentwicklung in Zusammenarbeit mit Hochschulen (z.B. im Bereich der Unterrichtsevaluation)
- Wissensmanagement auf interkantonaler Ebene (z.B. Wissensdatenbank zu Good Practice)
- Empfehlungen an die Kantone zur Weiterentwicklung ihres QM in Verwaltung und Schulen („state of the art“ hinsichtlich gelingenden Qualitätsmanagements Sek II)
- Vernetzung von Schulen und Peers zum Austausch von Erfahrungen im Bereich des schulischen Qualitätsmanagements (Orientierung an Good Practice)

C. *Auftrag IFES erweitern und stärken*

- Mitwirkung bei der Schaffung eines Kompetenzzentrums QM Sek II
- Beiträge zur Systemevaluation Sek II gegenüber den kantonalen Ämtern Sek II
- Stärkung in der Wahrnehmung der Unterrichtsevaluation: Zusammenarbeit mit Hochschulinstitutionen zur Entwicklung geeigneter Instrumente (evt. sprachregionale Auftragserteilung an Hochschule/n)
- Verstärkte Kooperation mit BEM

D. *Finanzielle Ressourcen für Nachhaltigkeit und Vergleichbarkeit bereitstellen*

- Flächendeckende Mitwirkung der Kantone bei der Finanzierung von BEM und IFES sowie verpflichtende Mitwirkung der Schulen

- E. *Gesamtkonzept bzw. Rahmenkonzept für das schulische QM auf kantonaler Ebene entwickeln und kooperativ umsetzen*
- Referenzrahmen, der den Schulen Orientierung und Planungssicherheit gibt und damit die Akzeptanz des QM und seiner Verfahren mittelfristig erhöht
 - „Kooperative, gesteuerte, in einem Gesamtrahmen eingebaute Qualitätsentwicklungsprojekte“ bzw. „systematisch forschende Unterrichtsentwicklungsprojekte“⁸ – auf regionaler Ebene entwickelt, von Kantonen und Schulen genutzt
- F. *Bildungsmonitoring auf kantonaler Ebene verorten und verankern*
- Einbezug des jeweiligen Amts Sek II
 - Koordination des kantonalen mit dem schweizerischen Bildungsmonitoring
- G. *Personelle Ressourcen für das schulische Qualitätsmanagement sicher stellen*
- Rahmenbedingungen der QM-Beauftragten und von weiteren Exponent/innen der QM-Arbeitsorganisation (zu der die Schul- und Unterrichtsentwicklung auch gehört) interkantonal vergleichen und auf ihre Funktionalität überprüfen
- H. *Leadership und Integrationsfunktion der Schulleitung stärken*
- QM-Weiterbildungsangebote für Schulleitungen
 - Vereinzelte Projekte der Organisations-, Unterrichts- und Teamentwicklung konzeptuell bündeln und führungsmässig verbinden
- I. *Akzeptanz und Selbstwirksamkeit in der Lehrerschaft erhöhen*
- vgl. Hinweise unter Punkt E.
- J. *Unterrichts- und lehrpersonenbezogene Daten im Rahmen der Leistungsmessungen (analog zu Harmos) zur Verfügung stellen*
- Mitwirkung an schulübergreifenden Unterrichtsentwicklungsprojekten (unter Berücksichtigung der Teilautonomie der Schulen) ermöglichen
- K. *Standardisierte, ICT-gestützte Verfahren und Instrumente namentlich für die interne Schulevaluation zur Verfügung stellen*
- Elektronische Unterstützungsangebote für die Profilevaluation (Stärken/Schwächen, Klima, Bedarfsanalyse, Standortbestimmung usw.) von Schulen der Sek II anbieten – als Ausgangspunkt für breit abgestützte Themengenerierungen und Mehrjahresplanungen (Schul- und Unterrichtsentwicklung, Schulprogramm) an den Schulen (BEM hat hier unausgeschöpftes Potenzial)
 - Angepasste Versionen von Tools wie „Klassencockpit“ oder „Stellwerk“, die in der Volksschule erfolgreich eingesetzt werden, für die Sek II entwickeln und anbieten

⁸ Kyburz-Graber 2007, S. 9 (vgl. Fussnote 3)