



Das Q2E-Handlungsmodell

Das Q2E Handlungsmodell zeigt auf, was getan werden muss, um ein funktionsfähiges und nachhaltig wirksames Qualitätsmanagement in Schulen und anderen Bildungsinstitutionen einzurichten.

Im Q2E Handlungsmodell werden insgesamt **6 Handlungsfelder** („Komponenten“) bezeichnet, die für ein nachhaltig wirksames Qualitätsmanagement ausschlaggebend sind und die schrittweise aufgebaut und institutionell verankert werden müssen. Die 6 Handlungsfelder lassen sich in ihrer Gesamtheit und in ihrer wechselseitigen Komplementarität wie folgt darstellen:



Im Rahmen des Q2E-Projekts wurden für jedes Handlungsfeld praxisnahe Instrumente entwickelt, um den Aufbau und die praxiswirksame Umsetzung eines schulnah konzipierten Qualitätsmanagement zu erleichtern. Die Instrumente sind in einer 6 Hefte umfassenden Publikation in der Form eines Schubers detailliert beschrieben.

Norbert Landwehr / Peter Steiner:

Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung.

Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen.

Bern (hep-Verlag) 2007 2. Auflage

Kurzbeschreibung der 6 Handlungsfelder (Komponenten)

Komponente 1: Das Qualitätsleitbild

Im Qualitätsleitbild legt die Schule die Qualitäten (Werte, Normen, Standards) fest, nach denen sie sich beurteilen lassen bzw. künftig selber evaluieren will. Der Begriff wird bewusst in Abgrenzung zum herkömmlichen Leitbildbegriff („CI-Leitbild“ für: „Corporate-Identity-Leitbild“) verwendet. Die Hauptfunktion des Qualitätsleitbildes steht die in einem direkten und unmittelbaren Bezug zum Qualitätsmanagement: Die Schule definiert darin die Qualitätsansprüche (Soll-Aussagen), mit denen sie die reale Praxis (Ist-Zustand) vergleichen möchte (Ist-Soll-Vergleich), um auf dieser Grundlage Entwicklungsschritte zur Verminderung der Ist-Soll-Unterschiede zu ergreifen.

Für die Erarbeitung und Formulierung eines Qualitätsleitbildes bietet das Q2E-Modell das sogenannte „Q2E-Basisinstrument zur Schulqualität“ mit den 5 Qualitätsbereichen und den 15 Qualitätsdimensionen an. Es handelt sich dabei um eine systematisierte Zusammenstellung von Qualitätsaussagen zur guten Schule mit dem Ziel, die zentralen Qualitäten einer guten Schule in einer übersichtlichen, griffigen und praktikablen Form darzustellen, um damit eine umfassende, möglichst ganzheitliche Qualitätswahrnehmung und -reflexion der Schule zu ermöglichen.

Komponente 2: Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung

Der Unterricht ist für die Lehrperson das eigentliche „Kerngeschäft“ ihrer beruflichen Tätigkeit. Ein wirkungsvolles und glaubwürdiges Qualitätsmanagement muss daher in der Schule auch den Unterricht erreichen und zur Verbesserung und Weiterentwicklung der individuellen Unterrichtspraxis beitragen. Dabei spielen erfahrungsbezogene Rückmeldungen von Seiten der Betroffenen (z.B. Schülerinnen und Schüler, Eltern) oder von Seiten unbeteiligter Beobachterinnen und Beobachter (z.B. Lehrerkollegen) eine zentrale Rolle.

Solche „Feedbacks“ sind für die handelnden Personen wertvolle Reflexionshilfen, die das individuelle Lernen zur Optimierung des beruflichen Handelns anregen und unterstützen können. Feedbacks sind Instrumente des persönlichen Lernens: Sie dienen der persönlichen, unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung. Sie sind von Beurteilungs- und Qualifizierungsinstrumenten deutlich abzugrenzen.

Möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Institution sollten Feedbacks einholen, auswerten und in der Praxis umsetzen – insbesondere dann, wenn das Arbeitsfeld eine grossen, individuell zu verantwortenden Gestaltungsraum besitzt. So muss die Schulleitung mit einem entsprechenden Konzept dafür sorgen, dass in der Schule die Feedback-Kultur institutionalisiert wird. Als geeignetes Instrument zur Steuerung und Koordination der Feedbackaktivitäten hat sich dabei die Institutionalisierung von Feedbackgruppen und des Mitarbeitergesprächs erwiesen (siehe Q2E-Broschüre „Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur“).

Komponente 3: Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule

Es ist wichtig, dass– neben den Einzelpersonen und der individuellen Unterrichtspraxis – auch die Institution Schule als Ganzes regelmässig überprüft und schrittweise weiterentwickelt wird, so beispielsweise die kollegiale Zusammenarbeit, die Schulführung oder die Schulorganisation.

In dieser Absicht werden datengestützte Qualitätsrecherchen durchgeführt, sei es zu einzelnen Qualitätsbereichen (sog. „Focusevaluationen“) oder sei es zur Gesamtqualität der Schule (sog. „Breitbandevaluationen“). Die Evaluationsdaten bilden dann die Grundlage für die Erarbeitung einer differenzierten, datengestützten Qualitätsdiagnose (Feststellen von schultypischen Ist-Soll-Diskrepanzen) und für die Erarbeitung von Optimierungsmaßnahmen.

Für die Selbstevaluation steht grundsätzlich ein breites Methodenrepertoire zur Verfügung. Im Q2E-Projekt wurde vorzugsweise mit schriftlichen Datenerhebungen mittels Fragebogen gearbeitet, weil die anonyme Erhebung eine wichtige Ergänzung zu den eingespielten Meinungskonstellationen im Kollegium oder in den Klassen bildet. Allerdings wird im Q2E-Konzept grosser Wert darauf gelegt, dass jeweils eine gemeinsame Dateninterpretation im Kollegium stattfindet: Auf diese Weise kann eine gemeinsame „Problem- und Lösungssicht“ geschaffen werden - eine unerlässliche Voraussetzung, um bei der Massnahmenumsetzung auf eine breite Abstützung bei den Betroffenen zählen zu können (siehe Q2E-Broschüre „Schritte zur datengestützten Schulevaluation“).

Komponente 4: Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung

Es gehört in den Aufgabenbereich von Schulleiterinnen und Schulleiter, die verschiedenen Qualitätsaktivitäten in der Schule zu steuern und zu koordinieren. Entsprechend wichtig ist es, dass der Aufbau und die Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagement als primäre Aufgabe der Schulleitung verstanden wird.

Während der Aufbauphase eines Qualitätsmanagements löst die Schulleitung die anstehenden Aufgabe sinnvollerweise nicht alleine, sondern gemeinsam mit einer Projektsteuergruppe. Die Projektsteuergruppe gestaltet beispielsweise Verfahren für die Entwicklung und Einführung von Qualitätsinstrumenten in den Bereichen Feedback und Evaluation, sie moderiert Qualitätsveranstaltungen im Kollegium und plant – gemeinsam mit der Schulleitung – die Institutionalisierung der verschiedenen Q2E-Komponenten.

Wenn es um die Institutionalisierung der Q-Aktivitäten geht, gegen Ende der Aufbauphase, hat die Schulleitung die Aufgabe, die konzeptionellen Grundlagen für die QM-Prozesse festzulegen, als transparente Verfahren zu beschreiben und in der Schule verbindlich einzuführen. Dabei geht es einerseits um die bereits erwähnte Feedback- und Evaluationspraxis, andererseits aber auch um weitere qualitätssichernde Prozesse wie beispielsweise um Mitarbeiter/innengespräche, um den Umgang mit Qualitätsdefiziten, um die Begleitung von neuen Lehrpersonen (Mentorate), um die Qualitätsdokumentation usw. Später, in der Betriebsphase, hat die Schulleitung dafür zu sorgen, dass die Lehrpersonen die Verfahren und Instrumente zur Erfassung und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität in ihrer Praxis angemessen anwenden. Zur Führungsaufgabe gehört hier einerseits die Gewährleistung von Unterstützung, andererseits aber auch die Sicherstellung von Verbindlichkeit und Kontinuität: Die Schulleitung muss sicherstellen, dass die schulinternen Festlegungen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung eingehalten und konsequent umgesetzt werden und dass andererseits das Qualitäts-Know-how in der Schule ausgetauscht und ständig weiterentwickelt wird.

Komponente 5: Externe Schulevaluation

Bei der externen Schulevaluation besucht ein Evaluationsteam von 3 – 4 Personen die Schule, um deren Qualität zu erfassen und um als aussenstehende Personen ein unabhängiges Urteil über die Schulqualität zu formulieren. Es geht dabei nicht um die Überprüfung und die Beurteilung von Einzelpersonen, sondern um die Schule als Ganzes (Institution und Schulkultur).

Die Evaluatorinnen und Evaluatoren führen Dokumentenanalysen, Beobachtungen und Interviews durch und verfassen anschliessend einen Bericht zum Ist-Zustand und zum Entwicklungsbedarf der betreffenden Schule.

Im Q2E-Projekt bezieht sich die externe Schulevaluation in erster Linie auf das schuleigene Qualitätsmanagement („Metaevaluation des schulinternen Qualitätssystems“); darüber hinaus auf einen oder zwei Aspekte der Schul- und Unterrichtsqualität („Primärevaluation der Schul- und Unterrichtsprozesse“). In der Regel setzt sich das Evaluationsteam wie folgt zusammen: Aus 1-2 Evaluationsexpertinnen und –experten sowie aus 1-2 Peers (zum Beispiel Schulleiter/innen oder Mitglieder von Qualitätsgruppen von anderen Schulen).

Für Beurteilung des Qualitätsmanagements stehen drei Bewertungstabellen zur Verfügung, und zwar zu den Teilbereichen (1) Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung, (2) Praxis der Selbstevaluation und der Qualitätsentwicklung der Schule und (3) Steuerung der Q-Prozesse. Für die Primärevaluation, die sich auf 1 - 2 Aspekte der Schul- und Unterrichtsqualität bezieht, gibt die Schule und/ oder die Schulbehörde jeweils das Evaluations-thema vor. Hier stehen keine validierten Bewertungsinstrumente zur Verfügung. Die externen Evaluationsfachleute erarbeiten daher spezifisch für diesen Qualitätsbereich die entsprechenden Evaluationsinstrumente selber. Die Ergebnisse dieser selbstgewählten Fokusevaluationen haben vor allem eine Feedbackfunktion und sollen der Schule Impulse für die Schulentwicklung geben.

Komponente 6: Zertifizierung

Die Q2E-Zertifizierung ist möglich für Schulen und Bildungsinstitutionen, die ihr schulinternes Qualitätsmanagement im Rahmen der Komponenten 1 bis 4 umfassend aufgebaut und dokumentiert haben. Die Zertifizierung baut auf dem Bericht der externen Schulevaluation auf. In diesem Bericht muss bestätigt sein, dass die Schule mehrheitlich die vorgegebenen Standards des Qualitätsmanagements (Stufe 3) erreicht hat oder dass nur noch wenige, zusätzliche Massnahmen umgesetzt werden müssen, um die QM-Standards zu erfüllen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann sich die Schule bei einer akkreditierten Zertifizierungsstelle anmelden.

Nach der Anmeldung reicht die Schule der Zertifizierungsstelle das schuleigene Qualitäts-handbuch, die Selbstdeklaration und den Evaluationsbericht ein. Die Zertifizierungsstelle bestimmt zwei Auditoren oder Auditorinnen und lässt die eingereichten Dossiers von diesen Personen überprüfen. Nach der Dokumentenanalyse erheben die Auditoren in einem ca. dreistündigen Hearing vor Ort in der Schule zusätzliche Informationen.

Das Hearing selber ist in zwei Phasen gegliedert. In einer ersten Phase präsentiert die Schulleitung resp. die Qualitätsgruppe den Aufbau und die Konzepte des schulinternen Qualitätsmanagement und die bisherigen Umsetzungserfahrungen. In einer zweiten Phase stellen dann die Auditoren kritische Fragen, die sich aus der Dokumentenanalyse ergeben haben; diese werden nun in Form einer offenen Diskussion mit den anwesenden Vertreterinnen und Vertreter der Schule erörtert. Im Anschluss an das Hearing wird der Schule bekannt gegeben, ob sie die Zertifizierungskriterien von Q2E erfüllt. Falls die Kriterien nicht erfüllt sind, wird die Schule zur Nachbesserung aufgefordert.

Nach dem Zertifizierungshearing erstellen die Auditoren einen Bericht zu Händen der Zertifizierungsstelle. Bei positivem Entscheid erstellt die Zertifizierungsstelle das Zertifikat und überreicht dieses der Schule.