

# Fragen nach der Qualität

Die Sicht der Bildungsverwaltung

Hans Georg Signer

Leiter Ressort Schulen

Erziehungsdepartement Basel-Stadt



# Inhalt

- Bildungspolitik unter Druck
- Entwicklungstendenzen in der Schule
- Qualitätsmanagement QM - Element einer Entwicklungsstrategie
- Das Rahmenkonzept QM der Basler Schulen
- Erwartungen des Kantons an das QM
- Risiken des QM
- 6 Gelingensbedingungen

# Bildungspolitik unter Druck

Einzug der Ökonomie in die Bildungspolitik (Steuerung, Benchmark)  
Standardisierung, Kulturelle Entgrenzung  
Entmystifizierung der Schweizer Bildungspolitik  
Zentralisierung: Verlagerung der Strategieebene auf Ebene CH und OECD  
Harmonisierung  
Dezentralisierung der operativen Ebene  
Qualifizierungsdruck der Arbeitswelt  
Veränderung der Ökonomie  
Verwischung des Dualismus Allgemeinbildung u. berufliche Bildung  
Heterogenität der Bildungsvoraussetzungen  
Veränderung der Jugendzeit und Lebensformen  
Sinkende Erziehungskompetenz der Eltern  
Autoritätsverlust der Schule  
Wachsende Legitimationspflicht der Schule  
Reformlust der Politik und Reformwiderstand der Lehrpersonen



# Entwicklungstendenzen in der Schule

Individualisierung des Lernens - Selbstbildung

Je früher desto besser

Lebensraum Schule – Schule mit Tagesstrukturen

Kohärenz und Koordination des Helfersystems

Sek II – Abschluss für alle (Steuerung der Sek II)

NFA: Neues Denken bei der Sonderschulung

Professionalisierung der Lehrberufe, Schulleitung, Schulaufsicht,  
Schulentwicklung



# Die Antwort

Eine Entwicklungsstrategie



# Zentrale Dokumente für die Steuerung

- Gesamtsprachenkonzept (März 2003)
- Leitbild (1. Dezember 2005)
- Entwicklungspan Volksschule (April 2006)
- Konzept Qualitätsmanagement Basler Schulen (Dez. 2005)



# Leitbild für die Schulen des Kantons Basel-Stadt





# Entwicklungsplan für die Volksschule Basel-Stadt

Bericht an den Regierungsrat





*Kanton*

Kantonales Rahmenkonzept

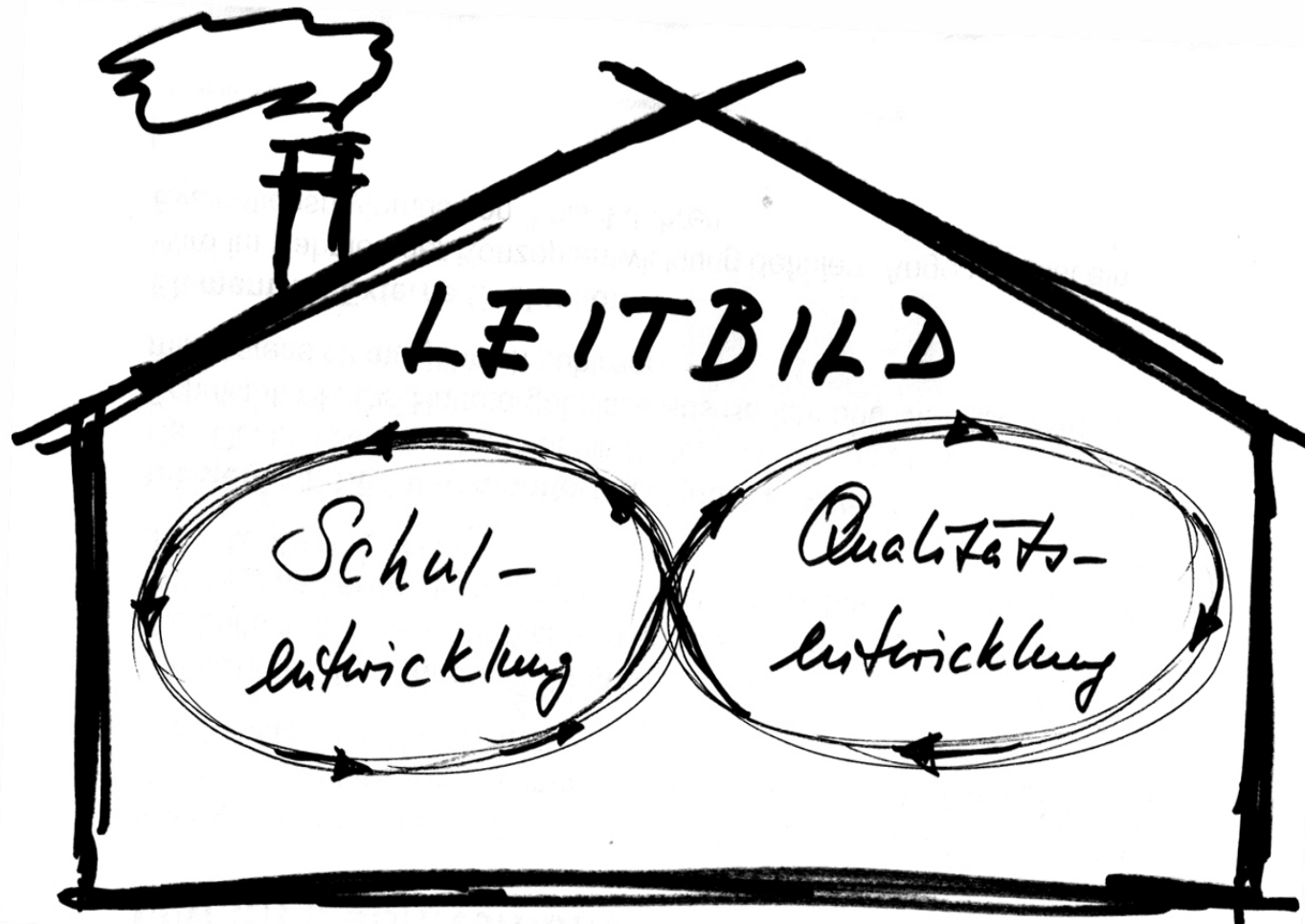
# Qualitäts- management

an den Schulen des  
Kantons Basel-Stadt

*Schulen*



# Kein isoliertes Qualitätsmanagement



# Qualität: Inhalt und Verfahren

- Das kantonale Leitbild
  - ... definiert den Inhalt und die Funktion von Schule und Bildung.
  - ... legt fest, was gute Schule und gute Bildung ist.
- Der Entwicklungsplan Volksschule
  - ... legt die Schulstruktur und
  - ... die Entwicklungsziele für die Bildung und Organisation fest.
- Das Rahmenkonzept QM
  - ... legt die Qualitätsverfahren fest.

# Ausgangslage QM Basler Schulen 2005

- heterogen
- Berufsfachschulen, Schule für Brückenangebote und ein Gymnasium sind im Q2E-Projekt integriert.
- Das Bildungszentrum Gesundheit ist Q2E-zertifiziert, ebenso verschiedene Abteilungen von Berufsfachschulen
- Allgemeinbildende Schulen, z.T. selbst entwickelte Verfahren, z.T. kein systematisches QM
- Skepsis bis Ablehnung bei den Lehrpersonen (NPM-, Kontroll- und Sparverdacht)

# Eckwerte des Rahmenkonzepts

- Der Kanton legt verbindlich 11 Qualitätsverfahren mit Minimalstandards fest.
- 2 Elemente auf der Ebene Lehrperson:  
Individuelle Q-Entwicklung
- 5 Elemente auf der Ebene Schulhaus:  
QM in der Schule
- 4 Elemente auf der Ebene Erziehungsdepartement:  
QM im Departement

# Individuelle Q-Entwicklung

## Element 1: Individual-Feedback

Die Lehrpersonen holen Feedbacks von Schülerinnen und Schülern, Eltern und vom Kollegium und anderen Bezugspersonen ein.

## Element 2: Qualitätsgruppe

Die Lehrpersonen wirken in Hospitations-, Lern-, Erfahrungsaustausch- oder Entwicklungsgruppen mit.

# QM in der Schule

## **Element 3: QM-Konzept/Qualitätshandbuch**

Die Schulen verfügen über ein QM-Konzept und führen ein Q-Handbuch.

## **Element 4: Schulleitbild**

Die Schulen verfügen über ein eigenes, pädagogisch akzentuiertes Schulleitbild.

## **Element 5: Mehrjahresplanung**

Jede Schule bzw. jedes Schulhaus plant die qualitätsrelevanten Aktivitäten rollend über mehrere Jahre hinweg.

## **Element 6: Beurteilungs-/Standortgespräch**

1x pro Jahr findet ein Beurteilungs-/Standortgespräch mit jeder Lehr- und Leitungsperson statt (keine Lohnwirksamkeit).

## **Element 7: Interne Evaluation**

Alle drei Jahre evaluiert die Schule einen qualitätsrelevanten Aufgabenbereich und leitet entsprechende Folgemaßnahmen ein.

# QM im Departement

## **Element 8: Kantonales Rahmenkonzept**

Der Kanton erlässt ein Rahmenkonzept für das Qualitätsmanagement an den Schulen von Basel-Stadt.

## **Element 9: Bildungscontrolling**

Die Ressortleitung schliesst einmal jährlich mit jeder Schule eine Leistungsvereinbarung ab. Jede Schule berichtet regelmässig über die Zielerreichung.

## **Element 10: Bildungsmonitoring/Schulstatistik**

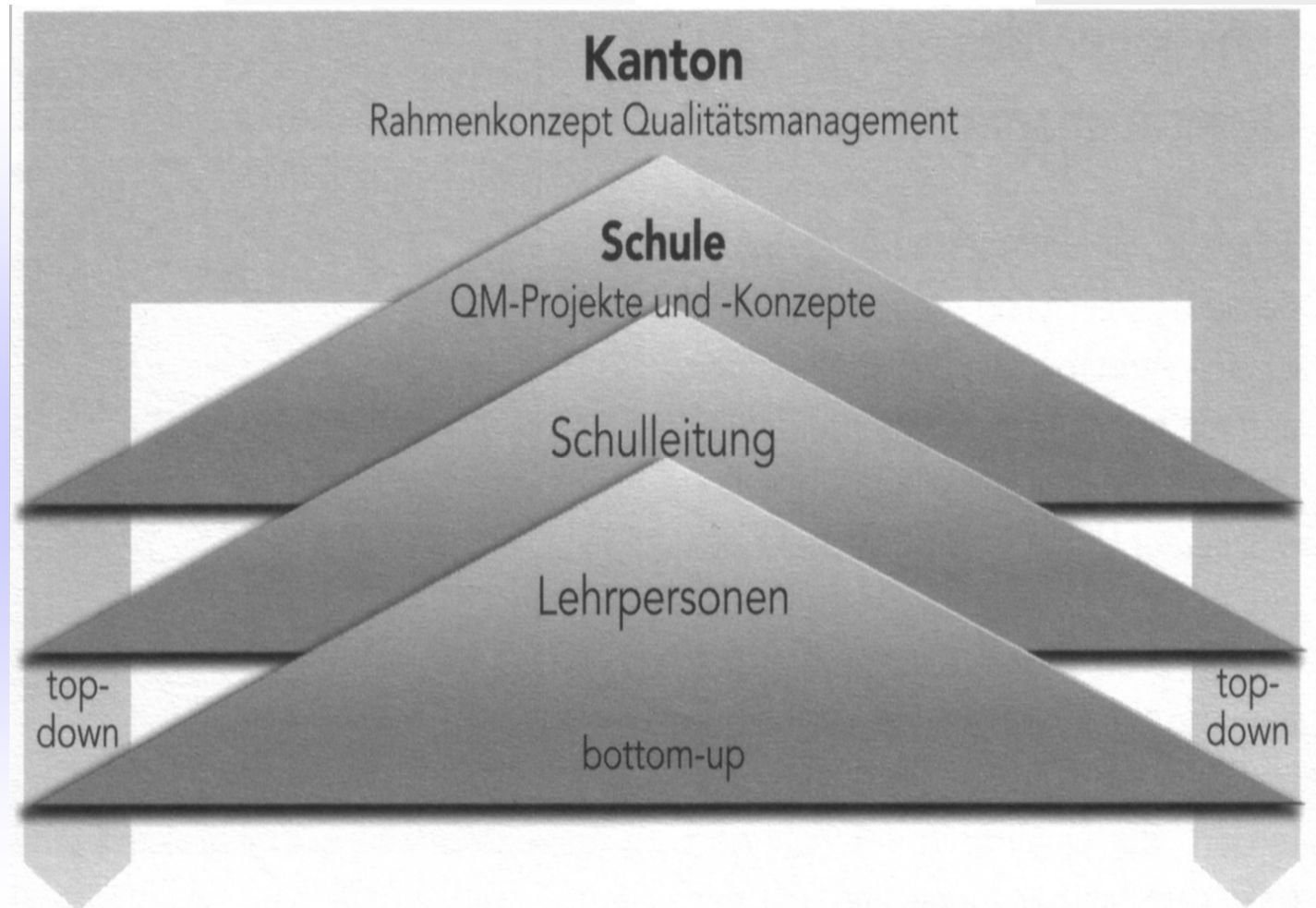
Das Ressort Schulen betreibt ein Bildungsmonitoring und führt eine Schulstatistik. Die Hauptergebnisse aus Bericht und Statistik werden mindestens einmal jährlich publiziert.

## **Element 11: Externe Evaluation**

Wird im Rahmen der Konzeptentwicklung definiert.



# Balance von top-down und bottom-up



# Vorgabe und Freiraum

## Vorgaben des Kantons

- Rahmenkonzept QM: verbindlicher, formaler Rahmen für Q-Verfahren, die eine gute Schulentwicklung begünstigen

## Gestaltungsraum der Schule

- Aufbauorganisation QM
- Gestaltung der QM-Elemente
- Meilensteinplanung 2006 - 2012
- Bestimmung der Inhalte der QM-Elemente

# Erwartungen des Kantons an das QM

- eine baselstädtische QM-Identität schaffen – Qualitätsidee als stabilisierende Grösse verankern
- das Nachdenken über Schule und Bildung fördern – Reflexivität ermöglichen
- das Berufswissen der Lehrpersonen nutzen und fördern – Professionalisierungsansprüche einlösen
- die Praxisprozesse auf allen Ebenen beurteilen – aus Ergebnissen lernen
- die Entwicklung der Schule anregen – Innovationskraft stärken
- die Entwicklung des zielorientierten Unterrichts systematisieren – Sicherheit im Bereich Pädagogik und Didaktik schaffen
- die Leistungen der Schule gegenüber der Öffentlichkeit ausweisen – Vertrauen und Verständnis stärken

# Erwartungen an Evaluationen

- Evaluation von Schulversuchen, Reformen und Projekten:  
Unterstützung von pädagogischen politischen Entscheidungen
- Evaluationen bringen zum Ausdruck, welche Ziele eines Bildungssystems wichtig sind.  
Deshalb Evaluation der qualifizierenden **und** der bildenden Funktion des Bildungssystems.
- Evaluation als zentrales Element des Entwicklungs- und Qualitätskreislauf
- Schwachstelle: Umsetzung von Evaluationsergebnissen

# Risiken

- Es findet QM statt und keine Schülerin / kein Schüler merkt etwas davon...
- Das QM kommt bei den Lehrpersonen nicht an, sondern verkommt zu einer Legitimationsübung zwischen den Führungsebenen
- Trivialisierung des Bildungsauftrags (vermessene Bildung)
- Realitätsfremder Wissenschafts- und Machbarkeitspositivismus
- Bürokratisches Kontrollsystem
- QM versandet

# Die Gretchenfrage

Wie bekommt man die Schulleitungen und  
Lehrpersonen ins QM-Boot?

**6 Gelingensbedingungen**

# QM ist ein pädagogisches Projekt

QM ist nicht ein aufgepropfter Verwaltungsakt

sondern

ein **pädagogisches Entwicklungsprojekt**:  
das systematische Bemühen  
um das Beantworten komplexer Bildungs- und  
Schulentwicklungsfragen

Bedingung 1



# Fragen nach der Qualität

## **Individuelle Förderung und Herausforderung**

Was können wir tun, um möglichst gut zu verstehen, wie Kinder und Jugendliche denken und lernen? Was, um Lernschwierigkeiten zu erkennen und die Gesundheit zu fördern? Was, um das Lernen so vielfältig anzulegen, dass es den Voraussetzungen und Möglichkeiten der Lernenden entspricht? Was, um Lernfreude zu wecken und zu erhalten? Was können wir für jene tun, die unsere Unterstützung besonders brauchen, weil sie Lernprobleme oder herausragende Begabungen haben oder durch Herkunft und Lebensumstände benachteiligt sind? Wie geben wir hilfreiche Rückmeldungen?

## **Bildung**

Was tut sie, um Zeit und Musse zu geben für das Nachdenken, das Erproben und Erforschen? Wie fördert sie das Verstehen? Wie das Lernen aus Erfahrung und Anschauung? Wie ermöglicht sie Selbsttätigkeit? Wie schafft sie eine aus der Sache, also aus dem Bildungsanliegen begründete Disziplin? Was können wir tun, um das Fachwissen in grössere Sinnzusammenhänge einzubetten? Wie ist unser gemeinsames Verständnis von Leistung und welches sind die Massstäbe für deren Qualität?

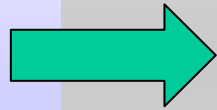
## **Gemeinschaft**

Was kann unsere Schule tun, um selbst eine Gesellschaft im Kleinen zu sein? Was können wir tun, damit unsere Schule ein Ort für Erfahrung, Erprobung und Bewährung sein kann? Wie gestalten wir das Schulleben, das Schulhaus? Welche Regeln geben wir uns und wie sind die Kinder und Jugendlichen bei der Festlegung einbezogen?



# Unterricht und Schulhaus im Fokus

Inhalt



guter Unterricht und gute Schule

Ebene der Umsetzung



Schulhaus

Bedingung 2

# QM-Elemente: Diener – nicht Herren

Die QM-Elemente sind die Diener der Schulen und schwingen sich nicht zu Herren auf.

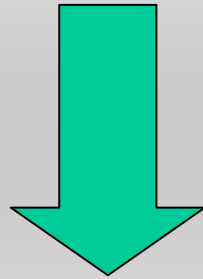
Die Schulen setzen die Elemente so ein, dass sie ihnen nützen.

Bedingung 3



# Kader und Lehrpersonen im Boot

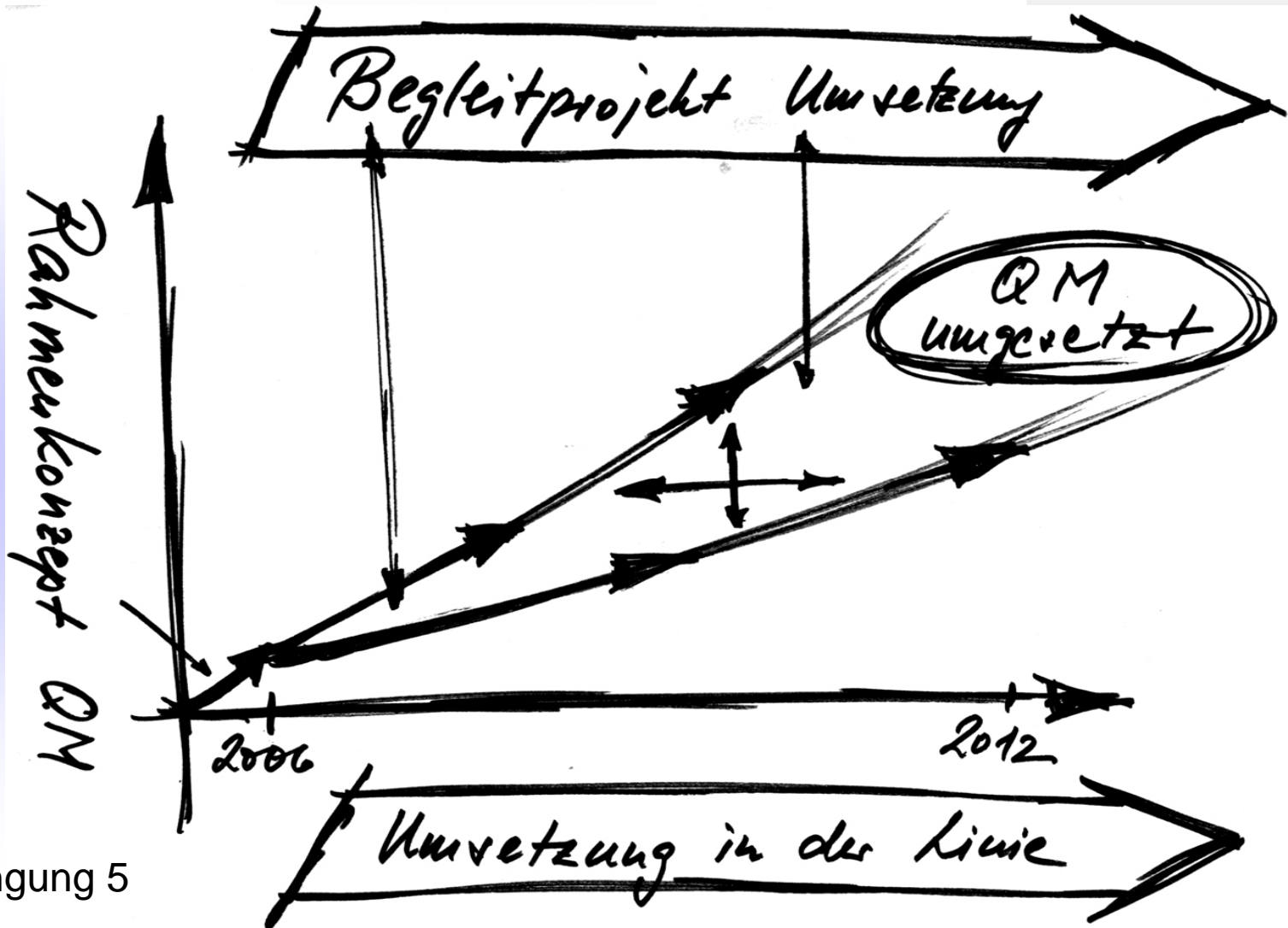
- QM ist eine Führungsaufgabe. Bildungsverwaltung und Schulleitungen müssen am Karren ziehen.



- Vereinbarung mit den Schulleitungen und der Schulsynode über eine gemeinsame Trägerschaft

Bedingung 4

# Beweglicher Aufbau, gemeinsame Steuerung



Bedingung 5



# Unterstützung

- Fachstelle Qualität
- Netzwerk
- Ausbau der Ressourcen für Leitung, Beratung, Weiterbildung und Steuergruppen
- Klärung Berufsauftrag und Jahresarbeitszeit

Bedingung 6



# Rahmen und Freiraum

***„Die Qualität staatlicher Regelungen besteht weniger darin, was sie vorschreiben, sondern, was sie ermöglichen und wozu sie ermutigen.“***

**Holzapfel 1996**

**Schulentwicklung kann weder dirigistisch von der Zentrale ausgelöst werden, noch standortspezifischer Beliebigkeit überlassen werden.**