

LUZERN



**Konzept
Qualitätsmanagement der kantonalen
Mittelschulen**

Rahmenvorgaben 2017-2023:



Oktober 2017

Inhalt

1.	<i>Einleitung</i>	3
2.	<i>Ziel und Zweck des QM an Schulen</i>	4
2.1	Grundannahmen	4
2.2	Steuerungsgrundsätze	5
2.3	Organisationsgrundsätze	6
3.	<i>Auftrag und Organisation des QM</i>	7
3.1	Gesetzlicher Auftrag	7
3.2	Akteure und Funktionen	8
4.	<i>QM an den Luzerner Gymnasien</i>	13
4.1	Vorgeschichte	13
4.2	Orientierungsrahmen Q2E: 6 Komponenten	13
4.3	Referenzrahmen Q2E: 5 Qualitätsbereiche und 15 Qualitätsdimensionen	16
5.	<i>QM-Eckwerte für die Luzerner Gymnasien</i>	17
5.1	Qualitätsleitbild	17
5.2	Interne Überprüfung von Schule und Unterricht (9 Dimensionen nach Q2E)	17
5.3	Dokumentation der Überprüfung und der abgeleiteten Entwicklungsmassnahmen	18
5.4	Ergänzung der Qualitätsbeauftragten durch eine QE-Steuergruppe	18
5.5	Externe Schulevaluation	19
6.	<i>Elemente des schulischen QM</i>	20
6.1	Vergleich QSE (bisher) – Q2E (aktuell)	20
7.	<i>Rechenschaft und Kommunikation</i>	25
7.1	Grundsätze	25
7.2	Konkrete Festlegungen	25
7.3	Berichtswesen	26
8.	<i>Rahmenbedingungen/Ressourcen</i>	27
9.	<i>Anhang</i>	28
9.1	Literatur	28
10.	<i>Freigabe Bildungs- und Kulturdepartement</i>	29

1. Einleitung

Folgendes Dokument richtet sich an die Schulleitungen, an ihre entsprechenden QE-Steuergruppen und an die Schulkommissionen der kantonalen Gymnasien.

Mit der gesetzlichen Verankerung der Qualitätssicherung an den kantonalen Schulen im Jahr 2001 begannen die Mittelschulen des Kantons Luzern das schulische Qualitätsmanagement systematisch aufzubauen. 2007 startete der erste Zyklus der externen Schulevaluationen zum Qualitätsmanagement durch das Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES). Während im ersten Zyklus primär das Vorhandensein der verschiedenen Instrumente der Qualitätssicherung an den Schulen überprüft wurde, lag der Fokus des zweiten Zyklus (mit Beginn im Jahr 2012) auf der Überprüfung der Wirkkraft des Qualitätssystems.

Mit Abschluss des zweiten Zyklus soll eine Phase der Konsolidierung eingeläutet werden, denn die Ergebnisse des zweiten Evaluationszyklus zeigen auf, dass die Schulen nach wie vor einen Klärungsbedarf auf der organisatorisch-instrumentellen Ebene haben. Eine Vereinfachung des Modells soll somit die Schulen in ihrer Q-Arbeit entlasten. Das Zugreifen auf das in Bildungskreisen etablierte Modell "Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E)" garantiert, dass die Schulleitungen und QE-Steuergruppen künftig auf ein gut dokumentiertes Instrumentarium zugreifen können, welches ihre Arbeit klärt und erleichtert. Da es sich bei Q2E um ein etabliertes Q-System handelt, besteht zudem Gewähr, dass die Erklärbarkeit gegenüber Dritten gegeben ist.

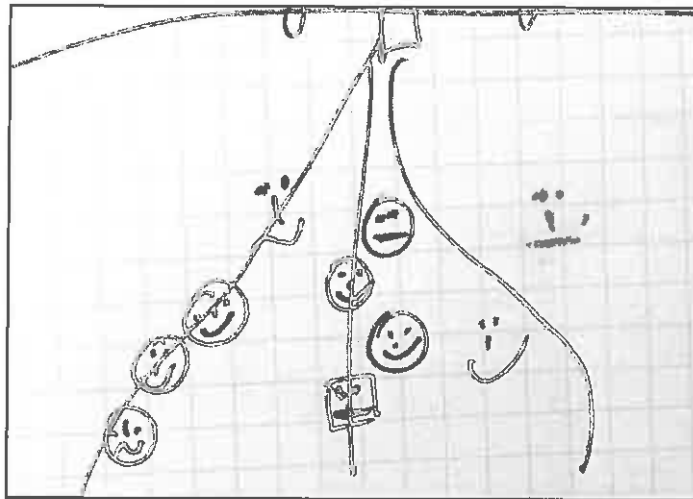


Abbildung 1: Q-Prozesse "revitalisieren" - Umfrage zum Zustand des QM an den Schulen, QBK Menzberg 2014

Dadurch soll Raum für die eigentliche Qualitätsverbesserung geschaffen werden. Diese bewegt sich in der kulturell-diskursiven Ebene und im Kerngeschäft: das Lernen, die Beziehung zwischen Lehrpersonen und Lernenden, die wechselseitigen Rückmeldungen, eine Kooperationskultur in den Fachschaften, ein breit gelebter Konsens zu pädagogischen Fragen u.a.

Qualitätsarbeit ist nicht Zusatz, nicht Anhang, nicht Beilage. Es ist ein Kernelement der Berufspraxis der Gymnasiallehrpersonen.

2. Ziel und Zweck des QM an Schulen

2.1 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. Das ist der Hauptzweck jeglicher Sorge um die Schulqualität – daran haben sich sowohl die Schulbeteiligten selber als auch die nicht-schulischen Akteure in Bildungspolitik und -verwaltung auszurichten, wenn sie im Rahmen des Qualitätsmanagements handeln und entscheiden.

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 Schulpersonal</i>	1 Individuelle Selbstbeurteilung: Diverse Formen von individuellem Feedback, individuelles Portfolio u.Ä.	2 Individuelle Fremdbeurteilung: Mitarbeiter/innen-Beurteilung (MAB) bzw. -Gespräch (MAG)
Einzelne Schule <i>Gymnasien</i>	3 Selbstbeurteilung der Schule: Interne Evaluation	4 Fremdbeurteilung der Schule: Evaluation des QM durch unabhängige Anbieter, z. B. IFES bzw. Benchmarking zu Qualitätsaspekten
System Sek II <i>BKD Luzern, Gym CH</i>	5 Selbstbeurteilung durch Bildungsbehörden aufgrund vorhandener Informationen: Bildungscontrolling, Bildungsmonitoring inkl. Bildungsstatistik u.Ä.	6 Unabhängige wissenschaftliche System-Evaluationen: Kantonale, schweizerische, internationale Studien und Untersuchungen

Tabelle 1: Grundelemente eines QM-Systems

Entlang diesem Grundmuster steuern die Beteiligten auf den verschiedenen Ebenen ihren Anteil am Qualitätsmanagement bei – je nach Ebene (Kanton, Schule, Einzelperson) recht unterschiedlich. Die Unterschiede zeigen sich insbesondere im Grad der systematischen Stringenz. Zunehmend kommen zertifizierbare QM-Systeme zur Anwendung.

Heute geht es – wie zu Beginn der Qualitätsdiskussion im Schulbereich – nicht mehr darum, Gründe für die Notwendigkeit der Qualitätssicherung und -entwicklung auch in Bildungsorganisationen anzuführen. Viel wichtiger ist es, dass die daran Beteiligten sich darauf einigen, in welchem Geiste und mit welcher Haltung sie diese unverzichtbare Aufgabe gemeinsam erfüllen wollen. Im Folgenden werden daher gleich zu Beginn dieser Rahmenvorgaben wichtige Grundsätze der Steuerung und konkreten Ausgestaltung des gymnasialen Qualitätsmanagements festgehalten.

2.2 Steuerungsgrundsätze

- Auf den Ebenen Personen, Einzelschule, Kanton erfolgt die Steuerung nach dem Prinzip möglichst hoher Selbststeuerung – für die Einzelschule also beispielsweise nach dem Grundsatz teilautonomer Schulen.
- Die einzelnen Akteur/innen bearbeiten ihre Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung Sek II im Rahmen des Deming-Regelkreises:

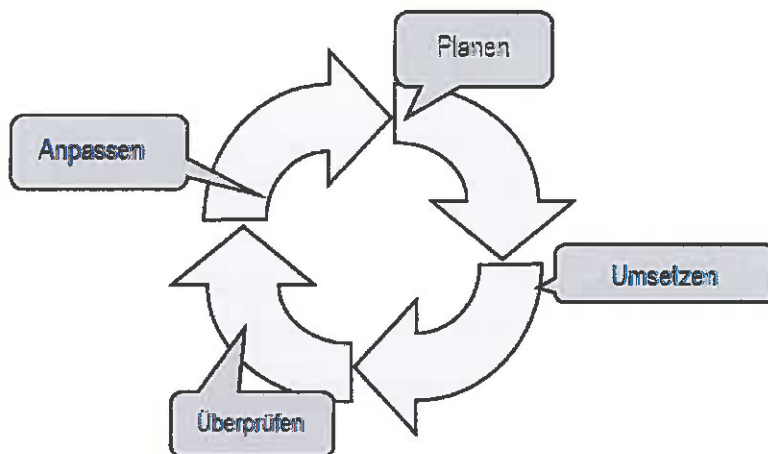


Abbildung 2: Deming-Regelkreis

- Das bedeutet auch: Die beteiligten institutionellen Akteur/innen im Verwaltungs- und im Schulbereich verfügen über ein eigenes Qualitätsmanagement.
- Die Akteur/innen respektieren die Modalitäten der jeweiligen Regelkreisläufe wechselseitig und richten ihre Aktivitäten danach aus: Die optimale Abstimmung innerhalb der Steuerungsebenen und zwischen ihnen wird gewährleistet.
- Das Qualitätsmanagement muss die beiden Funktionen „Entwicklung“ und „Rechenschaftslegung“ und das damit verbundene Spannungsfeld angemessen berücksichtigen.
- (...)

Für das Qualitätsmanagement im Schulbereich gilt im Besonderen:

- Das Qualitätsmanagement setzt eine Kooperationskultur voraus, in der sich die beiden Perspektiven „Ich und meine Klasse“ und „Wir und unsere Schule“ sinnvoll ergänzen.
- Ein Qualitätsmanagement ist nur sinnvoll, wenn es sich letztlich auch auf die Qualität des Unterrichts auswirkt.
- Der Nutzen sowohl der gelieferten als auch der erhaltenen Daten muss nachweisbar sein und in einem vorteilhaften Verhältnis zum (Erhebungs-)Aufwand stehen – und dies für alle Beteiligten.
- Ein Qualitätsmanagement braucht Normen/Standards. Die Festlegung von Qualitätsstandards ist im schulischen Bereich anspruchsvoll und muss mit Vorsicht angegangen werden.
- Die beschriebenen Normen/Standards sollen den Fokus auf die Kernprozesse der Schule legen: Unterricht, Prüfen/Beurteilen, Klima, Umgang mit Störungen, u.a.

2.3 Organisationsgrundsätze

- Das Qualitätsmanagement muss in die Führungsverantwortung der Einzelschule eingebunden sein.
- Das Qualitätsmanagement muss in die Kultur der betreffenden Schule integriert und von den Lehrpersonen und vom Schulpersonal mitgetragen sein.
- Das Qualitätsmanagement auf den verschiedenen Ebenen verfolgt relevante Ziele: Sicherung und Verbesserung der Qualität, orientiert insbesondere an Personen (Schüler/innen, Lehrpersonen, schulische Mitarbeiter/innen), an Prozessen und an konkreten 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.
- 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. Auftrag und Organisation des QM

3.1 Gesetzlicher Auftrag

Der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) an den Gymnasien liegen folgende Erlasse und Dokumente zugrunde:

- Gesetz über die Gymnasialbildung (SRL Nr. 501), insbesondere §§ 26-28
- Verordnung zum Gesetz über die Gymnasialbildung (SRL Nr. 502), §11

Im Gesetz über die Gymnasialbildung heisst es, dass die Dienststelle Gymnasialbildung „schulübergreifende Massnahmen für die Qualitätssicherung und -entwicklung, insbesondere die externe Evaluation der einzelnen Schulen“ einleitet (§ 26a Abs. d). Gemäss dazugehöriger Verordnung ist das Bildungs- und Kulturdepartement dafür verantwortlich, die Gymnasialbildung weiterzuentwickeln und neuen Anforderungen anzupassen sowie die Rahmenbedingungen für die Sicherung und Entwicklung der Schulqualität festzulegen (SRL Nr. 501, § 26, Abs. b/c).

Die konzeptuellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für das kantonale und schulische Qualitätsmanagement im Bereich der Gymnasialbildung wurden im Zuge der damaligen Gymnasialreform und der Totalrevision des Gesetzes in folgendem Dokument dargelegt:

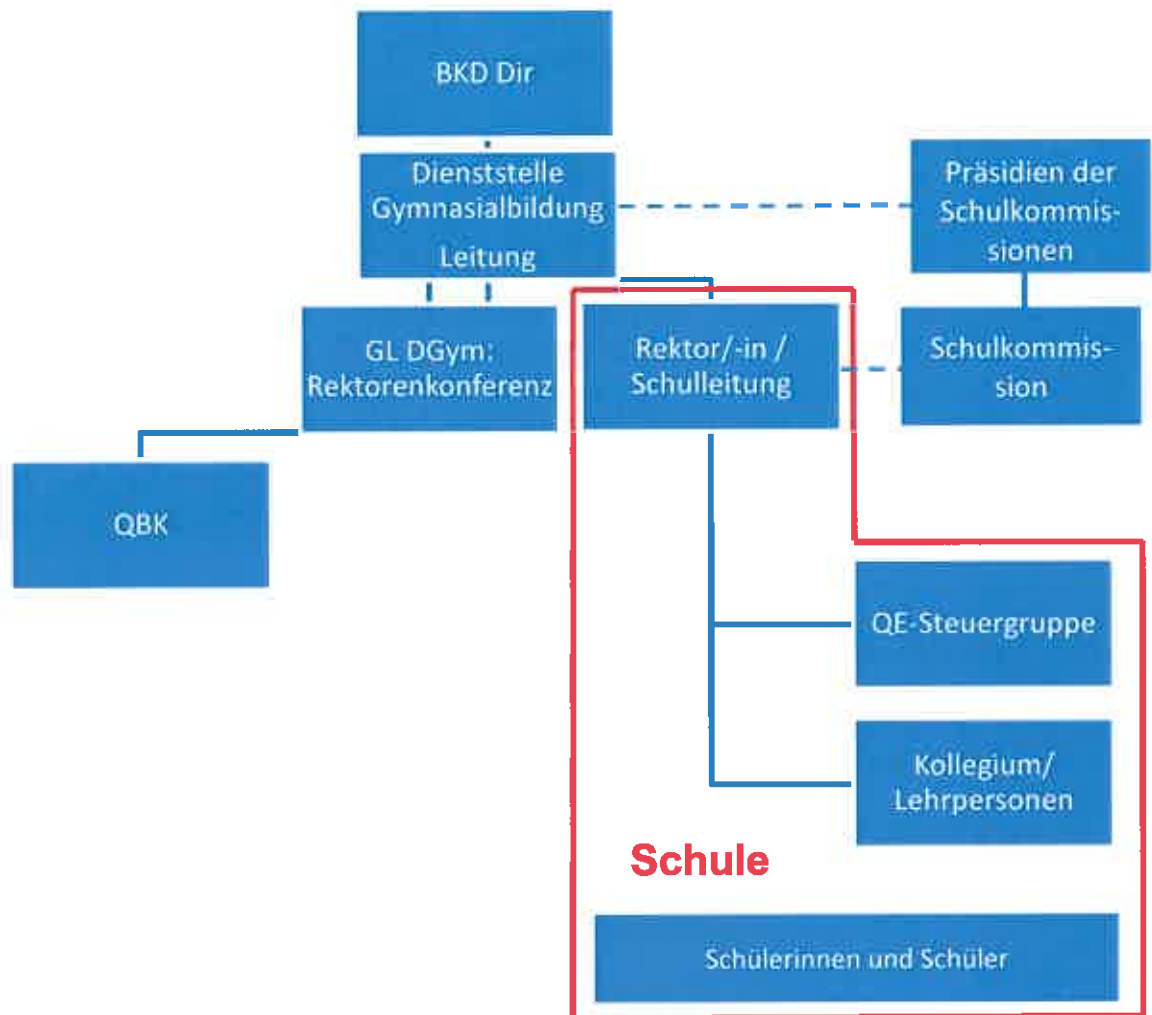
- Konzept zur Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) an den Gymnasien vom Dezember 2000

Die Grundlegung und Ressourcierung zunächst der Entwicklungs-, dann der Konsolidierungsarbeiten (inkl. der externen Evaluationen) in diesem Bereich erfolgten durch Beschlüsse der jeweiligen Bildungsdirektoren, insbesondere:

- QSE an den Gymnasien - Modifizierter Auftrag des Bildungsdirektors an die Schulleitungen vom 2.12.2002
- Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) der Gymnasien 2011-2016 vom 22.6.2011

Das vorliegende Dokument reiht sich in diese Beschlüsse ein und bildet die Grundlage für die Gestaltung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in den Jahren 2017-2022.

3.2 Akteure und Funktionen



Bildungsdirektor/in

Funktion(en) im Qualitätsmanagement

1. Sicherstellung eines Qualitätsmanagements für die kantonale Verwaltung
2. Leistungsauftrag an die Dienststelle Gymnasialbildung inkl. Bildungsmonitoring und Bildungscontrolling
3. Mitwirkung bei interkantonalen Vereinbarungen zur Sicherstellung eines schweizerischen bzw. regionalen QM Sek II
4. Bewilligung der entsprechenden Ressourcen für kantonale und interkantonale Aufgaben im Bereich QM der Gymnasien
5. Zuteilung von Ressourcen an interkantonale Aufgaben: IFES, Benchmarking, andere

Ergebnisse / Wirkung

- Politische Absicherung der Qualität der Gymnasialbildung
- 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

Mittel und Instrumente

- Rechenschaftsbericht gegenüber Parlament
- 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

Dienststelle Gymnasialbildung (DGym)

*Funktion(en) im Qualitätsmanagement **

1. Konzipierung und Gewährleistung des kantonalen Qualitätsmanagements für die Gymnasien: Voraussetzungen, Planung, Zielsetzung, Koordination, Controlling im Rahmen des Leistungsauftrags
2. Überprüfung und Begutachtung ihrer Konzepte und Planungen (z.B. der Massnahmenplanung nach einer externen Evaluation oder nach einem Benchmarking-Bericht)
3. Aktive Abstimmung der schulischen, kantonalen und interkantonalen Steuerungsebenen des QM
4. Operationalisierung der politischen Vorgaben im Bereich QM unter Gewährleistung eines ausreichend grossen Gestaltungsfreiraums der Schulen
5. Alimentierung des kantonalen Bildungsmonitorings mit Daten aus dem QM der Gymnasien
6. Rahmensetzung, Terminierung und schulischen sowie überschulischen Auswertung der externen Evaluation der Gymnasien (IFES) zusammen mit der Rektorenkonferenz
7. Periodische Reflexion des kantonalen QM mit allen Beteiligten zwecks kontinuierlichen gemeinsamen Lernens bzw. Verbesserns
8. Periodische Durchführung der Qualitätsbeauftragten-Konferenz (QBK) zusammen mit der/dem QM-Delegierten der Rektorenkonferenz zwecks Weiterbildung der Mitglieder der QE-Steuergruppen
9. Einsitznahme in den IFES-Aufsichtsrat und somit Gewährleistung der Luzerner Interessenswahrnehmung

Ergebnisse / Wirkung

- Kontinuierliche Verbesserung der System- und Schulqualität durch Systemanpassungen: Vorbereitung bzw. Verwirklichung eigener Massnahmen sowie Unterstützung schulischer Massnahmen
- Kontinuierliche Verbesserung der Qualität der einzelnen Schulen durch Anpassungen der Leistungsvereinbarungen

Mittel und Instrumente

- Betrieblicher Leistungsauftrag an die einzelne Schule
- Massnahmengespräch mit Schulleitung nach externen Evaluationen und Benchmark-Umfragen (Controlling)
- Aufträge an Schulkommissionen und Berichte der Schulkommissionen
- Konzepte, z.B. kantonales QM-Konzept, Konzept zur Personalführung / Führungsgrundsätze
- Weisungen, Empfehlungen
- Rektorenkonferenzen und Tagungen mit Schulleitungen / Kader-nachmittage
- Jahresgespräch mit Schulleitung zu den Zielen/Zielüberprüfung sowie BFG mit Rektor/-in.
- Rechenschaftsbericht gegenüber Bildungsdirektor/in bzw. Regierungsrat / EBKK

* Die meisten Funktionen der Dienststelle Gymnasialbildung im Qualitätsmanagement werden unter Einbezug der GL DGym (Rektorenkonferenz) wahrgenommen. Nicht darunter fallen die Punkte 2, 5 und 9.

Schulleitung

Funktion(en) im Qualitätsmanagement

1. Gesamtverantwortliche proaktive Gestaltung des schulischen QM als Teil der Führungsaufgabe: Integration von Aufgaben der Personalentwicklung, der Schul-/Unterrichtsentwicklung sowie der Qualitätsentwicklung
2. Delegation von operativen QM-Aufgaben: Einsetzung einer QE-Steuergruppe für das schulische Qualitätsmanagement (was eine aktive Rolle der Schulleitung in diesem Gremium bzw. auf operativer Ebene nicht ausschliesst)
3. Unterstützung der schulischen QM-Verantwortlichen (QM-Beauftragte, QE-Steuergruppe, Arbeitsgruppen, ...) durch klare Mandate, durch engagiertes Führen (Motivation, Überzeugungsarbeit im Kollegium) und Mitwirken
4. Motivationsarbeit im Kollegium für die Anliegen des schulischen QM
5. Information und Einbezug der Dienststelle und der Schulkommission
6. Planung der Ressourcen für das schulische QM
7. Inhaltliche und organisatorische Vorgaben und entsprechende Vorgabenkontrolle im Rahmen des schulischen QM (Verbindlichkeit des QM)
8. Mitwirkung an der Weiterentwicklung des kantonalen QM (via RektorInnenkonferenz)

Ergebnisse / Wirkung

- Kontinuierliche Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität durch Anpassungen bei der Personalführung (Zielvereinbarungen) und Personalentwicklung (individuelle und institutionelle Weiterbildung) sowie der Prozessgestaltung: Planung bzw. Verwirklichung von Massnahmen
- Hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Schüler/innen (und ihrer Eltern)
- Lern- und Laufbahnerfolge der Absolvierenden

Mittel und Instrumente

- QM-Organisation gemäss schulischem QM-Konzept
- Interne und externe Evaluationen
- diverse Feedbackinstrumente auf individueller und schulischer Ebene
- Beschwerde- und Mängelmanagement
- Standort- und Qualifikationsgespräche (Mitarbeitenden-Beurteilung)
- personelle und finanzielle Ressourcen

Schulkommission

Funktion(en) im Qualitätsmanagement

1. Kenntnisnahme der Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse der schulischen Qualitätssicherung und -Entwicklung (Kurzbericht an Dgym)
2. Mitwirkung bei Anstellungsverfahren (Lehrpersonen und Schulkader)
3. Begleitung und Unterstützung der Schule und deren Leitung in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben

Ergebnisse / Wirkung

- Qualifizierte Aussensicht auf die Schule und gleichzeitig enge Kooperation mit ihr
- Akzeptanz des Qualitätsmanagements
- Zufriedenheit mit der Schulqualität

Mittel und Instrumente

- Jährlicher Kurzbericht an DGym
- Empfehlungen an den/die Leiter/in DGym und den/die Bildungsdirektor/in
- Periodischer Austausch der Schulkommissions-Präsidien mit Leiter/in DGym bzw. Regierungsrat

QE-Steuergruppe

Funktion(en) im Qualitätsmanagement

1. Ausführungsverantwortung für die Gestaltung der QM-Aktivitäten an der Schule, für deren Konzeption, Weiterentwicklung und Dokumentation (Leitung QE-Steuergruppe)
2. Durchführung von schulinternen Evaluationen
3. Vorschläge zuhanden der Schulleitung zur Umsetzung von Qualitätsmassnahmen (Beratung und Entscheidungsvorbereitung im Bereich QM)
4. Fachlicher Support in Bezug auf Q-Arbeit für das Kollegium, Gruppen sowie einzelne Lehrpersonen (z.B. neue Lehrpersonen)
5. Organisation von schulinternen Weiterbildungen für das Kollegium (Fokus: Optimierung der Qualitätsentwicklung bzw. gemeinsames Lernen)
6. Vorbereitung/Auswertung der externen Evaluation/Benchmarking-Erhebungen zuhanden der Schulleitung (Kontaktperson gegenüber IFES)
7. Verbindung sowohl zur Schulleitung als auch zum Kollegium
8. Mitwirkung an der Weiterentwicklung des kantonalen QM (via QBK bzw. Qualitätsbeauftragten-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

- Auftrag der Schulleitung mit Gestaltungsfreiräumen
- schulinterne Evaluationen und entsprechende Berichte
- Weiterbildungsanlässe (z.B. SCHILW, Tagungen)
- Fachschaften, Q-Teams, Arbeitsgruppen
- Weisungen der Schulleitung, Beschlüsse der Lehrpersonenkonferenz
- Schulprogramm, Mehrjahresplanung
- Jahresbericht

Qualitätsbeauftragten-Konferenz QBK

Funktion(en) im Qualitätsmanagement

1. Periodischer Austausch zwischen den Schulen zu allen Fragen des Qualitätsmanagements durch Offenlegung und Aufbereitung der Erfahrungen
2. Weiterbildung aller Mitglieder der schulischen QE-Steuergruppen (QBK-Mitglieder)
3. Vorschläge zuhanden der Dienststelle Gymnasialbildung bzw. der Rektorenkonferenz zur Weiterentwicklung des kantonalen bzw. schulischen Qualitätsmanagements

Ergebnisse / Wirkung

- Kompetenzentwicklung der QBK-Mitglieder
- Akzeptanz der schulischen QM-Arbeit in Schulkommission, Schulleitung und Kollegium durch kollegiale Unterstützung der QBK-Mitglieder
- Früherkennung von Entwicklungen im Bereich des Qualitätsmanagements

Mittel und Instrumente

- Jährliche Tagungen mit externen Referent/innen
- Austauschforen unter dem Jahr nach Bedarf

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/in 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
- Schul- und Qualitätsleitbild, Schulprogramm
- Rechenschaft gegenüber der Schulleitung beim Mitarbeitendengespräch

Schüler/-in**Funktion(en) im Qualitätsmanagement**

1. Mitwirkung bei den regelmässigen Individualfeedbacks ihrer Lehrpersonen (Schüler/innen-Feedback) zwecks Optimierung des Unterrichts
2. Mitwirkung bei Befragungen zur Qualität von Schule und Unterricht (z.B. im Rahmen von internen und externen Evaluationen)

Ergebnisse / Wirkung

- Kontinuierliche Verbesserung der Unterrichts- und Schulqualität
- Bewusstsein, dass Unterrichtsqualität ein Ergebnis ist, das von Lehrpersonen und Lernenden gemeinsam ko-produziert wird

Mittel und Instrumente

- Individualfeedback
- andere Formen des strukturierten Feedbacks (z.B. Befragung durch die Schulleitung)

4. QM an den Luzerner Gymnasien

4.1 Vorgeschichte

Vor rund 25 Jahren erreichte die in der Wirtschaft schon länger geführte Qualitätsdiskussion auch das Bildungssystem, im Gefolge von Entwicklungen in der Volksschule auch die Luzerner Gymnasien: Eine vom Bildungs- und Kulturdepartement eingesetzte Arbeitsgruppe legte im Jahre 2000 das Konzept „Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE)“ vor, das fortan als Grundlage für den Aufbau des schulischen Qualitätsmanagements diente. Nach zehnjähriger Aufbauarbeit stellte 2011 der Bildungsdirektor aufgrund eines Berichts der Rektorenkonferenz fest, dass an den Schulen viel erreicht wurde und das Erreichte nun konsolidiert werden müsse. Namentlich wurde festgestellt:

- Mitarbeitenden-Gespräche (BFG) mit jeder Lehrperson finden regelmässig statt
- Externe Evaluationen sind in allen Luzerner Gymnasien erfolgreich durchgeführt
- Qualitätsgruppen, d.h. kollegial zusammengesetzte Teams von Lehrpersonen, überprüfen und reflektieren regelmässig ihren eigenen Unterricht
- Interne Evaluationen sowie Befragungen der Schulbeteiligten sind selbstverständlich
- Qualitätsbeauftragte unterstützen die Schulleitungen im Bereich des schulischen Qualitätsmanagements
- Fazit: Der Diskurs zur Schulqualität hat sich etabliert, entsprechende Instrumente sind geschaffen und institutionalisiert, und der Unterricht ist als notwendige Zielgrösse des schulischen Qualitätsmanagements erkannt und anerkannt.

Für die Phase 2011-2016 wurde die Weiterentwicklung des kantonalen und schulischen QM mit zwei groben Zielsetzungen versehen:

- *Integration der verschiedenen QM-Arbeiten:* Die verschiedenen QM-Instrumente sind so an-zuwenden und auszuwerten, dass sie sich wechselseitig ergänzen und in der Praxis der Aufwand verhältnismässig, die eingesetzten Mittel nachvollziehbar und das Ergebnis plausibel bleiben. Konsolidierung heisst das Stichwort: Was seit 2002 aufgebaut wurde und teils noch unverbunden nebeneinander besteht, muss in den nächsten Jahren zu einem abgerundeten und wirksamen lokalen QM integriert werden.
- *Nutzennachweis durch Unterrichtsorientierung:* Lag der Fokus in den letzten Jahren stark auf der Entwicklung und Etablierung formaler Voraussetzungen für ein schulisches QM, so verlagert sich in den nächsten Jahren der Schwerpunkt klar auf inhaltliche Fragestellungen. Dazu müssen die Q-Instrumente mit vitalen Entwicklungsbedürfnissen – namentlich im Bereich Unterricht – verknüpft und entsprechend genutzt werden.

Kurz: Das kantonale 11-Punkte-Programm von 2001, das den Schulen die obligatorischen QM-Elemente vorschrieb, deren Ausgestaltung aber weitgehend überliess, sollte ab 2011 zum schulischen QSE-System mit integrierender Wirkung ausgebaut werden. Nun, 2016, am Ende dieser fünfjährigen Phase, steht ein weiterer Konsolidierungsschub an: vom schulisch variierten QSE-System zum kantonal einheitlichen Q2E-Orientierungsrahmen. Damit ist nicht eine Änderung der Steuerungsphilosophie in diesem Bereich verbunden, vielmehr die Absicht, durch ein gemeinsames, ausgefeiltes und bewährtes Modell der Qualitätssorge die Vergleichbarkeit unter den Schulen zu erhöhen und damit ein Optimum an Steuerungswissen auf allen Ebenen zu erreichen.

4.2 Orientierungsrahmen Q2E: 6 Komponenten

Q2E ist ein praxiserprobtes Orientierungsmodell für den Aufbau eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen und anderen Bildungsinstitutionen. Der Name **Q2E** steht als

Kürzel für «Qualität durch Evaluation und Entwicklung» und besagt, dass Schulqualität im Wechselspiel von Evaluation und Entwicklung, von Überprüfen und Optimieren, von Merken und Wirken schrittweise gewonnen werden kann. In jahrelanger praxisnaher Entwicklungsarbeit mit Schulen der Sekundarstufe II erprobt, dient Q2E heute einer Vielzahl von Schulen beim Aufbau und bei der Umsetzung eines schulinternen Qualitätsmanagements – der eingängige konzeptuelle Rahmen und die konkrete Beschreibung von Instrumenten, Verfahren, Problemlösungen usw. haben sich vielfach bewährt.

Der Rahmen ist orientierend und lässt der einzelnen Schule den nötigen Gestaltungsraum. 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:



Abbildung 3: Handlungsfelder nach Q2E

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. Die Hauptfunktion des Qualitätsleitbildes steht 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.

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 Ler-

nen zur Optimierung des beruflichen Handelns anregen und unterstützen können. So muss die Schulleitung mit einem entsprechenden Konzept dafür sorgen, dass in der Schule die Feedback-Kultur institutionalisiert wird.

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. „Fokusevaluationen“) 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.

Komponente 4: Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung

Es gehört in den Aufgabenbereich von Schulleiter/innen, die verschiedenen Qualitätsaktivitäten in der Schule zu steuern und zu koordinieren. Entsprechend wichtig ist es, dass der Aufbau und die Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagements als primäre Aufgabe der Schulleitung verstanden werden. Ihr steht sinnvollerweise eine QE-Steuergruppe zur Seite, welche die Prozesse der Qualitätsüberprüfung und -entwicklung moderiert und unterstützt. Ausdrückliche Aufgabe der Schulleitung ist es, neben der erwähnten Feedback- und Evaluationspraxis auch weitere qualitätssichernde Prozesse zu etablieren – beispielsweise die Mitarbeitenden-Gespräche, den Umgang mit Qualitätsdefiziten, die Begleitung von neuen Lehrpersonen (Mentorate), die Qualitätsdokumentation usw. Die Schulleitung hat dafür zu sorgen, dass die Lehrpersonen die Verfahren und Instrumente zur Erfassung und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität in ihrer Praxis angemessen anwenden.

Komponente 5: Externe Schulevaluation

Bei der externen Schulevaluation besucht ein Evaluationsteam von 3 bis 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). Das Evaluationsteam führt Dokumentenanalysen, Beobachtungen und Interviews durch und verfasst anschliessend einen Bericht zum Ist-Zustand und zum Entwicklungsbedarf der besuchten Schule. Im Q2E-Modell bezieht sich die externe Schulevaluation in erster Linie auf das schuleigene Qualitätsmanagement („Metaevaluation des schulinternen Qualitätssystems“), in zweiter Linie auf einen oder zwei Aspekte der Schul- und Unterrichtsqualität („Primärevaluation der Schul- und Unterrichtsprozesse“).

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. Ein Audit, zu dem eine Analyse der Qualitätsdokumentation und ein Hearing gehören, entscheidet darüber, ob die Schule die Zertifizierungskriterien von Q2E erfüllt. Falls die Kriterien nicht erfüllt sind, wird die Schule zur Nachbesserung aufgefordert.

4.3 Referenzrahmen Q2E: 5 Qualitätsbereiche und 15 Qualitätsdimensionen

Q2E beansprucht mit dem Referenzrahmen eine umfassende Beschreibung dessen, was gute Schule und guten Unterricht ausmacht. Auf der Basis dieser detailliert erfassten Beschreibung sind die Schulen imstande, ihre Qualitätsansprüche systematisch zu formulieren und ihre Evaluationsinstrumente zu verfertigen.

Die fünf Qualitätsbereiche mit ihren je drei Dimensionen gliedern sich wie folgt:

Inputqualitäten

- Rahmenvorgaben und strategische Vereinbarungen
- Personelle Voraussetzungen und Aufgabenstruktur
- Materielle und finanzielle Ressourcen

Prozessqualitäten Schule

- Schulführung
- Schulorganisation und -administration
- Schulkultur und kollegiale Zusammenarbeit

Prozessqualitäten Unterricht

- Soziale Beziehungen und Klassenführung
- Lehr- und Lernarrangement
- Prüfen und Beurteilen

Output-/ Outcomequalitäten

- Zufriedenheit der Leistungsempfängenden
- Lern- und Sozialisationsergebnisse
- Schul- und Laufbahnerfolg

Qualitätsmanagement

- Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung
- Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung
- Praxis der Schulevaluation der Schulentwicklung

Dieser Rahmen wird „gefüllt“ bzw. weiter konkretisiert mit rund 250 normativen Aussagen zur Schulqualität. Sie helfen, im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements sowohl Zielformulierungen als auch Bewertungen nachvollziehbar zu machen („Standards und Bewertungstabellen zum Qualitätsmanagement nach Q2E“). Die von Q2E angebotenen Konzepte, Standards und Instrumente könnten trotz ihrer beeindruckenden Stringenz in ihrer Vielzahl entmutigend wirken. Beabsichtigt ist das Gegenteil: Sie erlauben den Schulen, ja ermutigen sie dazu, ein Qualitätsmanagement aufzubauen und zu betreiben, das zu ihnen passt. Insofern versteht sich das Q2E-Instrumentarium als ein „Meta-Instrument“ für die Generierung von massgeschneiderten Qualitätsleitbildern von Schulen und der dazu gehörenden Instrumente zur Selbst- und Fremdevaluation.

5. QM-Eckwerte für die Luzerner Gymnasien

5.1 Qualitätsleitbild

Die *Schulen* sind aufgefordert, die beiden Qualitätsbereiche Prozessqualitäten Schule und Unterricht (vgl. Kap. 4.3) zu gestalten und ihre Vorstellungen dazu in einem Qualitätsleitbild zu konkretisieren. Das Qualitätsleitbild entspricht, wie oben beschrieben, nicht dem Schulleitbild, das jede Schule im Rahmen von QSE erarbeitet hat. Dieses behält zwar seine Berechtigung. Doch sind im Rahmen der systematischeren Gestaltung und Überprüfung der Schul- und Unterrichtsqualität gemäss Q2E Leitsätze erforderlich, die – im Sinne eines QM-Arbeitsinstruments – als überprüfbare Zielsetzungen und Ansprüche formuliert sind und zur Beurteilung herangezogen werden können.

Die Eck- und Leitwerte in den drei Qualitätsbereichen Input- und Outputprozesse sowie – quer dazu – Qualitätsmanagement gelten für alle Schulen. Entsprechend ist das Bildungs- und Kulturdepartement dafür besorgt, wenige, gemeinsam geltenden Leitsätze dazu zu formulieren. Die Verantwortlichkeiten dafür sind auf der kantonalen Ebene angesiedelt. Die Schulen sind eingeladen darüber hinaus in diesen drei Qualitätsbereichen zusätzliche standortspezifische Elemente einbauen.

5.2 Interne Überprüfung von Schule und Unterricht (9 Dimensionen nach Q2E)

In den „Standards und Bewertungstabellen zum Qualitätsmanagement nach Q2E“ aus dem Jahre 2010 werden 9 Dimensionen unterschieden, die den Fokus klar auf die Wirkung legen:

	a) Praxis- gestaltung	b) Wirkung und Wirksamkeit	c) Institutionelle Einbindung
1. Steuerung der Q-Prozesse durch die Schul- leitung	1.a Die Schulleitung steuert das QM mit Engagement und Sorgfalt	1.b Die Steuerung zeigt positive und spürbare Wirkungen	1.c Das QM ist in- stitutionell und schulkulturell gut verankert
2. Individual- feedback und persönliche Q-Entwicklung	2.a Die Mitarbeiten- den realisieren eine qualitativ gute Feedback- praxis	2.b Die Feedback- praxis zeigt positive und spürbare Wirkungen	2.c Das Individual- feedback ist in- stitutionell und schulkulturell gut verankert
3. Selbstevalua- tion und Q-Entwicklung der Schule	3.a Die Schule realisiert eine qualitativ gute Evaluations- praxis	3.b Die Schulevalu- ation zeigt posi- tive und spürba- re Wirkungen	3.c Die Selbstevalua- tion ist insti- tutionell und schulkulturell gut verankert

Abbildung 4: Qualitätsdimensionen

Durch die Beschreibung der Praxisgestaltung, der Wirkung und Wirksamkeit und der institutionellen Einbettung soll der Wirkungs- und Funktionalitätsaspekt des QM unterstrichen werden. Analog zu den neun Dimensionen beschreibt Q2E die damit gekoppelten Prozesse/Instrumente.

1.a Grundlegung des Q-Managements / Lenkung und Dokumentation der Q-Prozesse	1.b Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung	1.c Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten
2.a Kollegiales Feedback und kollegialer Austausch zur Unterrichtsqualität	2.b Schulerrückmeldungen zum eigenen Unterricht	2.c Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts
3.a Datengestützte Selbstevaluationen	3.b Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität	3.c Evaluationsgestützte Schul- und Unterrichts- entwicklung

Abbildung 5: Q2E - inhaltliche Schwerpunkte entlang den 9 Qualitätsdimensionen

Die *Schulen* sind aufgefordert, bei der Gestaltung ihrer Schule und bei der Überprüfung der Schul- und Unterrichtsqualität diese neun Dimensionen zu beachten. Sie und die zugrundeliegenden Bewertungen bilden den Referenzrahmen für die regelmässigen schulinternen Evaluationen und die alle sechs Jahre stattfindenden externen Schulevaluationen.

5.3 Dokumentation der Überprüfung und der abgeleiteten Entwicklungsmassnahmen

Die *Schulen* sind aufgefordert, ihre Aktivitäten und deren Ergebnisse im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements in einem Bericht an die *Dienststelle Gymnasialbildung* zu dokumentieren. Sie sind ferner aufgefordert, die Zielsetzungen und Massnahmen, die sich aus dem schulischen Qualitätsmanagement ergeben, in ihre Entwicklungsplanung zu integrieren. Denn im betrieblichen Leistungsauftrag ist vorgesehen, dass die Ziele und Massnahmen für die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht in einem mehrjährig angelegten Entwicklungsplan bzw. Schulprogramm dokumentiert werden. Der Rechenschaftsbericht zum QM ist daher Bestandteil des Jahresberichts der Schulleitung.

Die *Schulkommission* nimmt von diesem Bericht Kenntnis.

Die *Dienststelle Gymnasialbildung* nimmt ihn zur Kenntnis und verhandelt auf dieser Grundlage die Zielsetzungen für den nächsten betrieblichen Leistungsauftrag. Zudem stellt die Dienststelle Gymnasialbildung sicher, dass in wesentlichen Elementen zwischen den Zielen der Schulen und den Zielsetzungen des Bildungs- und Kulturdepartements eine hohe Kongruenz besteht.

5.4 Ergänzung der Qualitätsbeauftragten durch eine QE-Steuergruppe

In den meisten Luzerner Gymnasien sind für die Umsetzung des Qualitätsmanagements nicht bloss Einzelpersonen (die Qualitätsbeauftragten) mandatiert, sondern Steuergremien,

die aus Mitgliedern der Schulleitung und aus Lehrpersonen zusammengesetzt sind. Diese «Steuergruppen Qualitätsentwicklung» (die im konkreten Fall auch anders heissen können) sind von einer/m Qualitätsbeauftragten geleitet und verfügen über ein klares Mandat. Die *QBK* ist (erst- und einmalig) aufgefordert, die Praxis in den Luzerner Gymnasien zu erheben und für die QE-Steuergruppe die optimale Zusammensetzung und das notwendige Rahmenmandat zu definieren. Die *Dienststelle Gymnasialbildung* in Zusammenarbeit mit der *Rektorenkonferenz* erlässt auf der Grundlage dieser Vorarbeit eine entsprechende Weisung. Die *Schulen* sind aufgefordert, solche QE-Steuergruppen zu realisieren und spätestens vom Schuljahr 2018/19 an zu mandatieren.

5.5 Externe Schulevaluation

Vom Schuljahr 2018/19 an werden die Luzerner Gymnasien zum dritten Mal evaluiert werden. In diesem dritten Evaluationszyklus, der im Dezember 2018 startet, gelten die erwähnten Rahmenvorgaben gemäss Q2E.

Die *Schulen* sind aufgefordert, diese Vorgaben zu beachten und die Vorbereitungen entsprechend zu gestalten.

Die Arbeits- und Zeitgefässe der *QBK* dienen dabei als Unterstützungs- und Austauschplattform für die Schulen.

6. Elemente des schulischen QM

Die Aktivitäten des Qualitätsmanagements betreffen alle Ebenen (von der Einzelperson über Gremien bis zur gesamten Institution) und alle Prozesse einer Organisation. Das QM nimmt die gesamte Organisation in den Blick und beobachtet und beurteilt sie von aussen in der Totale, auch wenn es selber ein integrierter Teil dieser Organisation darstellt (vgl. QM als fünfter Qualitätsbereich quer zu den anderen vier Bereichen, Kap. 4.3).

So sind einzelne Instrumente und Elemente, die für ein gelingendes Qualitätsmanagement zwingend sind, Bestandteil der Kern-, Führungs- oder Supportprozesse und werden hier nicht als Elemente des Qualitätsmanagements erwähnt, wohl aber vorausgesetzt. Die 11 QSE-Elemente stellen, historisch bedingt, eine Mischung dar, die sich nun klärt, wenn Q2E als Grundlage der Aktivitäten in diesem Bereich gewählt wird.

Beispielhaft sei auf die Personalentwicklung verwiesen, ein Supportprozess, in dem so qualitätsrelevante Elemente wie Weiterbildung, Selbsteinschätzung / Portfolio oder MAG verankert sind. Gleiches trifft auf Planungsinstrumente wie Schulprogramm oder Entwicklungsplan zu, die Führungsinstrumente sind und keine QM-Instrumente im engeren Sinne. Dennoch sind sie unverzichtbar für eine wirksame, d.h. am Qualitätszyklus (vgl. Kap. 2.2) orientierte Qualitätsentwicklung. Dies gilt es zu beachten, wenn im Folgenden die beiden „Modelle“ QSE und Q2E verglichen werden – was auf den ersten Blick sehr unterschiedlich aussieht, erweist sich auf den zweiten Blick als beinahe vollständige Übereinstimmung in der Sache. Der Unterschied liegt in der Systematik: Einerseits ist die Systematik der Darstellung – bei aller Nähe – teils eine andere, andererseits und vor allem aber unterscheiden sich QSE und Q2E in der Vollständigkeit und in der Tiefe des systematischen Zugriffs. Der Wechsel zu Q2E stellt in Bezug auf die Konkretisierung des kantonalen und schulischen QM einen Qualitätssprung dar.

6.1 Vergleich QSE (bisher) – Q2E (aktuell)

Der Aufbau des schulischen Qualitätsmanagements an den Luzerner Gymnasien orientierte sich vor 15 Jahren an 11 praktischen *Elementen*, die für ein gelingendes QM für unverzichtbar gehalten wurden. Die Weiterentwicklung durch die explizite Bezugnahme auf Q2E geht nun von 6 abstrakteren, weiter gefassten Handlungsfeldern aus, den sog. *Komponenten* des Q2E-Modells (vgl. Kap. 4.2). Ein Vergleich kann zum Verständnis dieses qualifizierten Weiterentwicklungsschritts beitragen:

	QSE – 11 Elemente	Q2E – 6 Komponenten	Differenz
1.	Schulleitbild		Allgemeines Leitbild der Schule, das auch ausserhalb des Qualitätsmanagements dienlich ist; Q2E fokussiert auf die Prozesse zur Schulqualität und verlangt kein solches Leitbild, jedoch verlangt Q2E ein Qualitätsleitbild.
2.	Qualitätsgrundsätze	Qualitätsleitbild der Schule	Das Qualitätsleitbild nach Q2E hat einen systematischeren Anspruch, der durch die systematische Beschreibung wichtiger Qualitätsansprüche an Schule und Unterricht im „Basisinstrument“ von Q2E auch gut unterstützt wird.

	QSE – 11 Elemente	Q2E – 6 Komponenten	Differenz
3.	Entwicklungsplanung / Schulprogramm	Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung Entwicklungsplanung Q-Handbuch Mitarbeitendengespräch (BFG) Verfahren im Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten Beschwerdemanagement	Zentrales schulinternes Planungsinstrument: Umfasst alle Aktivitäten im Zusammenhang mit Schul- und Unterrichtsentwicklung bzw. Qualitätssicherung und -entwicklung. Zeithorizont: 3 bis 5 Jahre, jährlich aktualisiert. Q2E verlangt ein Schulprogramm nicht ausdrücklich; die Steuerung der Q-Prozesse wird jedoch als Teil der Führungsverantwortung der Schulleitung dargestellt und damit zum zentralen Gelingensfaktor eines institutionalisierten QM erhoben. Dazu gehören auch das Mitarbeitendengespräch (vgl. 6.) als Instrument qualitätsfördernder Personalführung, Verfahren zur Bearbeitung gravierender Qualitätsdefizite oder ein Beschwerdemanagement.
4.	Schüler-/Schülerinnen-feedback	Individualfeedback	Q2E betont die Notwendigkeit, dass jede Lehrperson individuelle Feedbacks zu ihrem Unterricht einholt – als Mittel des persönlichen Lernens. Da spielen Schülerinnen und Schüler gewiss eine Hauptrolle, aber auch das kollegiale Feedback kann wertvoll sein im Rahmen des 360°-Feedbacks.
5.	Elternfeedback		Die im Rahmen von QSE meist von der Schulleitung eingesetzten Formen der Elternbefragungen wird im Q2E-Modell nicht gesondert aufgeführt, sondern als eines von zahlreichen Mitteln des Feedbacks (für Lehrpersonen und Schulleitungen) quasi vorausgesetzt.

	QSE – 11 Elemente	Q2E – 6 Komponenten	Differenz
6.	Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) durch die Schulleitung		Keine Differenz. Das Personalgesetz sieht ein jährliches Mitarbeitergespräch vor. Aufgrund der grossen Führungsspanne an den Schulen und in Anlehnung an die Einführungspraxis von 2003 soll fortan alle zwei Jahre ein Mitarbeitergespräch durchgeführt werden. Schulen können die Kadenz bei Bedarf auch erhöhen (jährlich). Die Unterscheidung zwischen "Beurteilungs- und Standortgesprächen" wird aufgehoben werden, zumal das Setting eines BFG stets beide Elemente aufweist. Es sollen effektive und administrativ schlanke Formen des Beurteilungs- und Fördergespräch BFG praktiziert werden. Diese sind in einer Prozessbeschreibung der Dienststelle summarisch festgehalten. Auch das BFG wird im Q2E nicht als eigenes <i>Qualitätselement</i> geführt, wohl aber mit ihm als wichtigem <i>qualitätssichernden Personalführungsinstrument</i> gerechnet (d.h. als qualitätssteuerndes Instrument der Schulleitung konzipiert, vgl. 3.).
7.	Selbstbeurteilung der Lehrperson		Keine Differenz. Im Rahmen der „Persönlichen Qualitätsentwicklung“ (vgl. 8.) und eines 360°-Feedbacks gehört die Selbsteinschätzung zum Rüstzeug einer qualitätsorientiert handelnden Lehr- und Leitungsperson. Formalisierte, kriterienorientierte Selbstbeurteilung im Rahmen des BFG; Orientierung am Portfolio-Gedanken; freie Gestaltung

	QSE – 11 Elemente	Q2E – 6 Komponenten	Differenz
8.	Qualitätsgruppen	Persönliche Qualitätsentwicklung Kollegiale Feedbackgruppen Schülerbefragungsgruppen Themenbezogene Lerngruppen Individuelle Projekte Moderierter Erfahrungsaustausch	Im QSE-Modus wurde unter dem Namen Q-Teams den Schulen vieles freigestellt, was im Q2E-Modell nun in fünf Formaten präziser gefasst wird; in der Stossrichtung gibt es keine Differenz – auch die fünf Gefässe nach Q2E dienen der persönlichen Qualitätsentwicklung der Lehrperson. Deren Einsatz ist für sie an 6 Halbtagen jährlich obligatorisch. In Anlehnung an die Luzerner Praxis soll jedoch weiterhin 3 - 6 Halbtage gelten. Alle 2 Jahre soll das Gefäss frei gewählt werden. Die Ergebnisse sollen im Rahmen eines Protokolls festgehalten werden und werden im Rahmen des Beurteilungs- und Fördergesprächs (BFG) thematisiert.
9.	Selbstevaluation der Schule	Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule	Keine Differenz. Gemäß mehrjährigem Entwicklungsplan werden periodisch einzelne qualitätsrelevante Schulthemen in beschränktem Umfang evaluiert; keine Differenz zwischen QSE und Q2E – ausser natürlich die um vieles konkretere und systematischere Rahmung dieser Prozesse durch die Instrumente von Q2E.
10.	Ehemaligenbefragung		Durchführung im Rahmen der Benchmarking-Befragungen des Kantons; Q2E sieht diese systematische periodische Befragung nicht vor, begrüsst sie aber als Teil einer umfassenden Wirkungsevaluation.
11.	Externe Schulevaluation	Externe Schulevaluation (Fremdevaluation)	Keine Differenz, was die beauftragte Organisation anbetrifft: IFES. Die externe Evaluation wird vom dritten Evaluationszyklus an jedoch nach den Kriterien von Q2E durchgeführt werden, was entsprechende Vorbereitungen und Anpassungen seitens der Schulen nach sich zieht – wenn nicht vor, dann nach den Evaluationen.

	QSE – 11 Elemente	Q2E – 6 Komponenten	Differenz
12.		Zertifizierung	QSE war kein zertifizierbares Modell, sondern diente ausschliesslich als grobe und grosszügige Selbstverständigung unter den Luzerner Gymnasien in der Phase des QM-Aufbaus. Q2E mit seinem systematischen und instrumentell ausgebauten Ansatz bietet sich seit ein paar Jahren auch für Zertifizierungen an. Eine Zertifizierung ist an das Erreichen eines bestimmten Qualitätsniveaus gebunden. Den Schulen ist es freigestellt, eine Zertifizierung anzustreben. Die Dienststelle Gymnasialbildung übernimmt jedoch deren Kosten.

7. Rechenschaft und Kommunikation

Im Rahmen des kantonalen und schulischen Qualitätsmanagements werden Daten und Informationen generiert, die von den Beteiligten oder einzelnen Beteiligten als vertraulich angesehen werden. Das eine ist unvermeidlich, das andere ist verständlich. Es ist daher notwendig, dass die Grundsätze und die Prozesse rund um die Datenhoheit, über Rechenschaft und Kommunikation der Daten, für alle Beteiligten klar und nachvollziehbar geregelt werden.

7.1 Grundsätze

- Nur so viel Öffentlichkeit wie nötig bzw. sinnvoll – für den Einbezug der Öffentlichkeit muss ein öffentliches Interesse oder eine formale Vorgabe (Öffentlichkeitsprinzip der Verwaltung) vorhanden sein
- Wer die Daten erhebt, muss daraus verbindlich Folgerungen ableiten – diese Verbindlichkeit kann von den Befragten oder von der vorgesetzten Stelle geltend gemacht werden
- Unterschiede anerkennen – es braucht nicht immer für alle dasselbe (wo sich Handlungsbedarf zeigt, ist Dringlichkeit angesagt, aber individuell-bilateral und nicht via Medien o.ä.)
- Feedback-Geber erhalten stets eine transparente Übersicht über die Ergebnisse einer Befragung

7.2 Konkrete Festlegungen

Das folgende Schema zeigt die grundsätzlichen Regeln auf:

	Rechenschaft	Datenhoheit	Schulinterne Information	Schulexterne Information	Austausch / Offenlegung
Kompaktbericht zum QM jeweils am Ende eines Evaluationszyklus	Dienststelle gegenüber Öffentlichkeit	BKD	-	Medienmitteilung (adressatengerecht) bzw. Newsletter	andere Kantone EBKK
Externe Evaluationen IFES	Schule gegenüber Dienststelle und Schulkommission	BKD / einzelne Schule	Lernende und ihre Eltern (in geeigneter Form)	Publikation im Internet (Website der Schule)	Kollegium Rektorenkonferenz DGym
Datengestützte Selbstevaluationen der Schule	Schule gegenüber Befragten und DGym	Einzelne Schule	Befragte	-	evtl. im Rahmen der QBK
Absolventenbefragungen (SAB)	Schule gegenüber Befragten und DGym	BKD/ Schule	Kollegium	Brief über Befragungsergebnisse an Befragte	Kollegium aggregierte Kantonsdaten / Kantonsbericht für Öffentlichkeit

Ehemaligenbefragungen (SEB)	Schule gegenüber Befragte und DGym	BKD / Schule	Kollegium	Brief über Befragungsergebnisse an Befragte	Kollegium aggregierte Kantonsdaten / Kantonsbericht für Öffentlichkeit
Personalbefragungen BKD	BKD / Schule gegenüber Befragte (Mitarbeitende)	BKD	Mitarbeitende	-	innerhalb des BKD und des Kantons
Individualfeedback	Lehrperson Schulleitung	Lehrperson	Element im BFG / Rückmeldung an Befragte	-	Grundlage für kollegialen Austausch in diversen Gefässen

7.3 Berichtswesen

Folgende Berichtsformate sind im Rahmen der jährlichen Qualitätssicherung vorgesehen:

Verfasser	Was	Empfänger
Schule / bzw. QE-Steuergruppe	Bilanz- und Entwicklungsbericht (als Teil des Jahresberichts bzw. des betrieblichen Leistungsauftrags)	DGym Schulkommission
Schulkommission	Kurzbericht	DGym
DGym	aggregierter Kurzbericht über die schulischen QE-Entwicklungen an den Standorten	BKD Dir

8. Rahmenbedingungen/Ressourcen

Die Qualitätsarbeit ist Teil des Berufsauftrages der Lehrpersonen. Eine zusätzliche Entschädigung für die Mitarbeit in den Q-Teams ist somit nicht vorgesehen.

Die Schulleitungen erhalten für die Ressourcierung der QE-Steuergruppen sowie das Durchführen von schulinternen Fortbildungen und die Durchführung aufwändiger Evaluationen zusätzliche Mittel von der Dienststelle. Diese werden im Rahmen der Budgetierung festgesetzt und nach einem Schlüssel (Anzahl Lernende) auf die Schulen verteilt. Gegenwärtig betragen diese Mittel insgesamt Fr. 340'000.-- jährlich. Mit der Erstellung des Bilanz- und Entwicklungsbericht entfällt fortan eine separate Rechenschaftslegung über die Mittelverwendung.

9. Anhang

9.1 Literatur

Q2E-Grundlagen:

- Landwehr, Norbert / Steiner, Peter: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen (Heft 1 bis 6). Bern 2008 (3. Auflage), h.e.p.-Verlag
- Landwehr, Norbert / Steiner, Peter: Standards und Bewertungstabellen zum Qualitätsmanagement nach Q2E. Bern 2010, h.e.p.-Verlag
- Website mit informativen Erläuterungen und Downloads: www.q2e.ch

Weitere verwendete Publikationen:

- Bucher, Beat / Stadelmann, Willi: Gymnasialreform Kanton Luzern. Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) an den Gymnasien. Konzept. Luzern 2000, EKD Luzern
- Brägger, Gerold / Bucher, Beat / Landwehr, Norbert: Schlüsselfragen zur externen Schulevaluation. Bern 2005, h.e.p.-Verlag
- EDK: Evaluation und Schulqualität. Studien + Berichte 28A. Bern 2008, EDK

10. Freigabe Bildungs- und Kulturdepartement

Das vorliegende Konzept "Qualitätsmanagement der kantonalen Mittelschulen" wird von der Leitung des Bildungs- und Kulturdepartementes freigegeben:

9. Oktober 2017

Datum



.....
Unterschrift

Bildungs- und Kulturdepartement

Reto Wyss, Regierungsrat



Bildungs- und Kulturdepartement
Dienststelle Gymnasialbildung
Bahnhofstrasse 18
6002 Luzern

Telefon 041 228 5355
info.dgym@lu.ch
www.kantonsschulen.lu.ch

