

## Qualitätssicherung an den aargauischen Kantonsschulen

M.Burkard

### Folie 1

Ich muss Ihnen zu Beginn mitteilen, dass die folgenden Ausführungen dem Titel „Qualitätssicherung an den aargauischen Kantonsschulen“ nur ansatzweise gerecht werden kann.

Ich bin zwar Präsident der aargauischen Rektorenkonferenz, messe mir aber nicht an, im Namen aller Mittelschulen zu sprechen. Ich bin auch kein wissenschaftlicher Experte im Bereich des schulischen Qualitätsmanagements, sondern äussere mich hier und in der anschliessenden Fragerunde aus der Sicht des Schulleiters einer recht grossen Schule, die sich seit einiger Zeit - unter der Führung einer schulischen Projektgruppe mit Beteiligung der Schulleitung und unterstützt durch einen externen Schulberater - auf den Weg gemacht hat, ein schulisches Qualitätssystem aufzubauen. Ich werde aber immerhin etwas sagen können über den kantonalen Rahmen, in dem unser Konzept mit seinen Einzelteilen eingebettet ist.

Qualitätssicherung an aargauischen Mittelschulen hat bereits ihre eigene, wenn auch bescheidene Geschichte.

Die Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz (NW EDK) hat 1996 das „Projekt Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung auf der Sekundarstufe II“ lanciert. 13 Berufsschulen und Gymnasien haben in einer ersten Phase eine Feedback- und Evaluationskultur aufgebaut. In der Projektphase 2 (1999-2002) hatten die beteiligten Schulen die Aufgabe, die erprobten Prozesse zu systematisieren und ein eigentliches Qualitätsmanagement zu entwickeln. An diesem NW EDK-Projekt, das inzwischen abgeschlossen wurde – übrigens mit einer gelungenen Veranstaltung hier im KUK Aarau – nahmen als Pilotschulen auch die beiden aargauischen Gymnasien Wohlen und Zofingen teil. Vorgesehen war jedoch immer, dass früher oder später alle aargauischen Kantonsschulen über ein funktionierendes Qualitätsmanagement verfügen müssen.

Noch vor Ablauf des NW-EDK-Projekts wurde aber vor allem auf Drängen der Projektleitung MAR ein Kantonales Qualitäts-Projekt der Aargauer Mittelschulen konzipiert und im Herbst 2001 offiziell gestartet. Was war der Hintergrund?

Im August 1999 haben die ersten Gymnasiasten und Gymnasiastinnen ihre Maturitätslehrgänge nach neuem MAR angefangen. Danach hat ein ausserkantonales Evaluationsunternehmen im Auftrag des BKS begonnen, die von der EDK und vor allem von der kantonalen Projektleitung MAR geschaffenen Strukturen zu evaluieren. Nun ist aber eine Strukturevaluation im Hinblick auf korrigierende Eingriffe bei diesen Strukturen nur sinnvoll, wenn sie begleitet ist von Evaluationen der inneren Prozesse an den Schulen, also der konkreten Umsetzung der Strukturen und Rahmenvorgaben im Unterricht der Lehrpersonen, und genau dies muss der Hauptgegenstand des schulischen Qualitätsmanagements sein.

### Folie 2

Die aufgelegte Folie zeigt nun die verschiedenen Bausteine des Qualitäts-Projekts der Aargauer Mittelschulen (QAM), das den Einzelschulen bis 2006 Zeit lässt, im Rahmen kantonaler Vorgaben ein schulisches Qualitätsmanagement aufzubauen und die Reihenfolge der Teilschritte dieses Prozesses selber zu bestimmen.

QAM basiert auf dem Qualitätssystem Q2E (d.h. Qualität durch Evaluation und Entwicklung) und trägt vornehmlich die Handschrift von Norbert Landwehr.

Ich werde im Folgenden einzelne Puzzle-Teile kommentieren:

Im Zentrum steht das **Qualitätsleitbild**. Hier legt die Schule die Qualitäten - das sind Werte, Normen, Standards – fest, nach denen sie sich selber beurteilen lassen möchte. Insbesondere erfüllt das Qualitätsleitbild folgende Funktionen:

- Es dient als Grundlage für die Festlegung der Schulentwicklungsschwerpunkte.
- Zweitens bildet es die Basis für die Erarbeitung von Feedback-Instrumenten und für die Vereinbarung von Beobachtungs- und Reflexionskriterien für Unterrichtsbesuche.
- Und drittens dient es auch als Grundlage für die Mitarbeitergespräche.

### **Individual-Feedback**

Gemeint ist die Etablierung einer Feedbackkultur mit klarem Schwerpunkt auf der individuellen Ebene: also Rückmeldungen an die Einzelperson im Hinblick auf Weiterentwicklung, Verbesserung, aber auch Bestätigung in ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich und das heisst natürlich vor allem im Unterricht.

### **Qualitätssichernde Schul- und Mitarbeiterführung**

Das ist die zentrale Aufgabe der Schulleitungen.

Es haben vielerorts bedeutende Veränderungen in den Schulhauskulturen der Volksschule stattgefunden durch die Einsetzung von Schulleitungen nach neuen Führungsmodellen, die im Zusammenhang stehen mit der Einführung von GAL.

Auch an den Mittelschulen wird es in diesem Bereich zu Veränderungen kommen, obwohl sich bereits die heutigen Verhältnisse bezüglich Führungskompetenzen der Schulleitungen deutlich von den alten und bisherigen Rektoratsstrukturen der Volksschule unterscheiden.

Damit aber die Vorstellungen des vorliegenden Qualitätskonzepts im Bereich Führung realisiert werden können, braucht es Schulleitungen, die nicht nur von den persönlichen Voraussetzungen, sondern auch von den zeitlichen Ressourcen her ihre Aufgabe wahrnehmen und erfüllen können. Im Klartext heisst das zum Beispiel für die Alte Kantonsschule Aarau: 1 Schulleiter kann nicht 140 Lehrpersonen als Direktunterstellte und dazu noch Verwaltungs- und technisches Personal führen.

Zur **Selbstevaluation** und zur **externen Evaluation** mache ich keine Anmerkungen.

Interessant aber ist, wie und wo das vorliegende Modell QAM die sogenannten Aussenfaktoren in den dunklen Kästchen im System mitdenkt.

Dazu kurz Folgendes:

Die kantonale **MAR-Evaluation** habe ich schon erwähnt. Der Plural Evaluationen erklärt sich daher, dass es neben der kantonalen auch noch eine schweizerische Evaluation gibt, das Projekt EVAMAR.

Die sich hoffentlich nicht weiter verzögernde Einführung des **GAL** wird auch Einfluss auf den Q-Bereich haben, ist also nicht nur wegen des Besoldungsdekrets interessant.

**WOV** wird nun kommen, das wissen wir seit Dienstag. Was ich bisher darüber gesehen und gehört habe, beunruhigt mich. Das Prinzip der Delegation von Aufgabenerfüllung, Verantwortung und Kompetenzen an die wirklich zuständigen Stellen ist sehr gut. Auf die konsequente Umsetzung dieses Grundgedankens auf allen Ebenen dürfen wir hoffen. Zu befürchten aber ist, dass der bürokratische Aufwand im Rahmen von WOV enorm sein wird und WOV geradezu zum Selbstzweck werden könnte, statt Mittel zu einem höheren, sinnvollen Zweck zu sein, der für die Schulen z.B. hier in diesem Q-Konzept impliziert ist.

Zur **Funktion der Aufsichtsbehörden** schliesslich kann ich nur sagen, dass insbesondere die Rolle der heutigen Aufsichtskommissionen der Kantonsschulen zur Zeit überprüft wird und vor allem mit Rücksicht auf das hier vorliegende Qualitätskonzept angepasst werden muss. Es ist sicher nicht sinnvoll, Mitglieder eines Milizgremiums als Einzelinspektoren von einzelnen Lehrpersonen einzusetzen.

Folie 3

Ich möchte nun zeigen, wie wir an unserer Schule bei der Umsetzung der kantonalen Rahmenvorgaben vorgegangen sind und vorgehen.

Wir füllen gleichsam die Bausteine, indem wir schrittweise neue Elemente eines Qualitätsmanagements konzipieren, erproben und definitiv einführen.

Wir haben aber auch bereits Bestehendes ins System eingebaut. So haben wir beispielsweise schon vor dem Projektstart 2001 Qualitätskriterien für die neuen Unterrichtsgefässe nach MAR – für die

Schwerpunkt- und Ergänzungsfächer, aber auch für Projektunterricht und Maturitätsarbeit - formuliert und entsprechende Weiterbildungsveranstaltungen und Erfahrungsaustausch organisiert. Dieses Beispiel zeigt, dass das Schwergewicht der Qualitätsentwicklung an unserer Schule von Anfang an im Bereich Unterricht lag und auch weiterhin liegt, und zwar eines Unterrichts, der sich auf die Bildungs- und Ausbildungsziele der Lehrpläne ausrichtet die im Rahmen der MAR-Reform neu geschaffen wurden. Dieser Unterricht ist dann das viel genannte Kerngeschäft der Schule, wenn er sich am eigentlich zentralen Ziel orientiert, nämlich am Lernen der Schülerinnen und Schüler, welches somit das Kerngeschäft des Kerngeschäfts ist. Das Unterrichten durch die Lehrpersonen ist also nicht der Zweck selbst, sondern Mittel zum Zweck. Dies festzuhalten ist keine Spitzfindigkeit, sondern relevant für die Beurteilung einiger heikler Fragen und Probleme des Schulalltags und der Bildungspolitik.

Zu einzelnen Elementen:

Folie 4

Wir meiden den Begriff „**Qualitätsleitbild**“ und sprechen etwas bescheidener von „**Qualitätsansprüchen**“. Wir sind gerade daran, Qualitätsansprüche und Qualitätsstandards zu formulieren und im Hinblick auf ihre Realisierbarkeit festzuhalten. Dabei unterscheiden wir die fünf Bereiche Unterricht, Schule als Institution, Kommunikation, Entwicklung und Infrastruktur.

Unsere bisherigen Hauptaktivitäten liegen im Bereich des **Individual-Feedbacks**. Wir praktizieren bisher zwei Formen: Das Schülerfeedback zum Unterricht ist etabliert, das kollegiale Feedback ist in der Erprobungsphase. Das Ziel ist, dass sich jede Lehrperson in der Qualitätsentwicklung ihres Unterrichts engagiert und pro Schuljahr folgende Minimalverpflichtung erfüllt: Durchführung eines Schülerfeedbacks oder Teilnahme am kollegialen Feedback. Zu diesen beiden Formen möchte ich einige genauere Angaben machen.

Folie 5

Zunächst das Schülerfeedback zum Unterricht:

- Das Schülerfeedback entspricht der Wahrnehmung des Unterrichts durch die Studierenden und gibt der Lehrperson die Möglichkeit, den eigenen Unterricht mittels der Rückmeldungen zu analysieren, zu reflektieren und zu diskutieren.
- In der Regel wird das Feedback im März / April durchgeführt. Die Schulleitung bestimmt, in welchen Fächern / Kursen ein Feedback durchgeführt wird und orientiert die betroffenen Lehrkräfte. Ein weiteres Feedback kann, wenn von einer Abteilung / Kursgruppe oder einer Lehrkraft gewünscht, durchgeführt werden.
- Als Grundlage des Feedbacks dienen standardisierte Fragebogen zu einzelnen Fächern und Gefässen. Nebst der Beantwortung vorgegebener Fragen, welche ohne Namensnennung erfolgt, können die Studierenden unter Angabe des Namens persönliche Rückmeldungen an die Lehrpersonen geben.
- Die Rückmeldungen dienen als Diskussionsbasis. Beide Parteien haben die Möglichkeit, ihren Standpunkt zu erklären. Allfällige Zielvereinbarungen sollen in gegenseitigem Einverständnis getroffen werden.
- Der Inhalt der Rückmeldungen ist vertraulich und darf nicht an Drittpersonen oder Institutionen weitergegeben werden. Die Fragebogen dürfen nicht zu Evaluationszwecken verwendet werden.
- Zuhanden der Projektgruppe QUAM erfolgt eine Vollzugsmeldung, welche besagt, ob und in welchem Rahmen das Feedback stattgefunden hat und ob gegenseitig Zielvereinbarungen getroffen worden sind.
- Wurde das Feedback nicht zur Zufriedenheit beider Parteien durchgeführt oder wurden die Zielvereinbarungen nicht eingehalten, so gelangen die Parteien an die Ombudsstelle, welche zu vermitteln versucht. Kommt es auch hier zu keiner Einigung, wird die Schulleitung eingeschaltet.

## Folie 6

Zum kollegialen Feedback:

Wir unterscheiden hier drei Bereiche oder Varianten:

- Gegenseitige Unterrichtsbesuche
- Gemeinsame Unterrichtsvorbereitung
- Moderierte Fallbesprechungen

Dazu folgende Anmerkungen:

- Das Kollegiale Feedback soll es der Lehrperson ermöglichen, dank gemeinsamem Analysieren des Unterrichtsgeschehens Stärken und Schwächen des eigenen Unterrichts zu eruieren.
- Jede Lehrperson wählt für jedes Schuljahr eine der drei zur Verfügung stehenden Varianten des Kollegialen Feedbacks. Spätestens nach drei Schuljahren muss eine neue Variante gewählt werden.
- Nach erfolgter Anmeldung organisieren sich die Teilnehmenden selbstständig.
- Die Durchführung des Kollegialen Feedbacks muss den Anforderungen genügen, wie sie in einer Wegleitung formuliert sind.
- Die Teilnehmenden eines Zyklus sind zu höchster Diskretion verpflichtet und sorgen dafür, dass keine Informationen an Drittpersonen oder Institutionen weitergegeben werden. Die Teilnehmenden entscheiden selber, ob Protokolle geführt werden und wie diese aufbewahrt werden.
- Zuhanden der Projektgruppe QUAM erfolgt eine Vollzugsmeldung über die Durchführung unter Angabe der beteiligten Lehrpersonen.

## Folie 7

Im Bereich **Selbstevaluation der Schule** ist ein **Ehemaligenfeedback** konzipiert und soll noch im laufenden Semester erprobt werden. Mit der Befragung von ehemaligen Schülerinnen und Schülern, die nun im Studium oder in einer Berufsausbildung stehen, sollen Bestätigungen für die Schule oder Anforderungen an sie sichtbar werden. Ein ähnliches Ziel verfolgen wir auch mit den regelmässigen Gesprächen, welche die Schulleitung mit den Abteilungen der Abschlussklassen kurz vor dem Schulaustritt führt.

So weit meine Ausführungen zum Stand des Prozesses, der zur Etablierung eines funktionierenden Qualitätsmanagements an der Alten Kantonsschule Aarau führen soll. Wir mussten nicht bei Null beginnen, sind meines Erachtens auf einem guten Weg, haben aber noch einiges vor uns. Vieles liegt in unseren Händen, der gute Wille und beträchtliche Fähigkeiten des überwiegenden Teils des Lehrerkollegiums sind vorhanden, aber wie alle Schulen brauchen wir die Unterstützung der Öffentlichkeit und das heisst vor allem eine bildungsfreundliche Politik von Regierung und Parlament im Kanton Aargau.