

Sehr geehrte Damen und Herren

Zuerst einmal möchte ich mich dafür bedanken, hier reden zu dürfen. Ich betrachte es nicht nur als Verpflichtung, sondern wir von der Kreissekundarschule Mutschellen fühlen uns auch gebauchpinselt, stellvertretend für manch andere Schule hier auftreten zu dürfen.

Eines muss vorneweg deutlich festgehalten werden:

Auch wenn wir uns seit mehreren Jahren mit dem Thema Qualität in der Schule beschäftigen, so haben wir in keiner Art und Weise das Gefühl, irgendwelche Superpädagogen zu sein.

Guter Unterricht findet an allen Schulen statt.

Schlechter auch. Auch bei uns...

Wenn wir uns mit Schulqualität beschäftigen, so hat das den einfachen Grund, dass wir – wie Sie auch – eine Qualitätsschule sein möchten. Dass wir die uns gestellten Aufgaben möglichst gut zu erfüllen versuchen.

Sich auseinandersetzen mit dem Thema Qualität hat **auch** mit Unterricht, auch mit Didaktik und Methodik zu tun. Vor allem aber ist es **intensives Arbeiten an Werten, an Haltungen, an Einstellungen**. Und dadurch ist „Qualität an der Schule“ ein langfristiges Projekt. Eines, das nachhaltig sein soll – und nie beendet sein wird!

„So, jetzt haben wirs!“, das werden wir nie sagen können.

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an der Kreissekundarschule Mutschellen.

2. Vorbemerkung:

Angekündigt ist ein Vortrag über die Q-Arbeit an der Kreisschule Mutschellen. Der Titel ist zu wenig präzise: Alle folgenden Angaben beziehen sich auf die Kreissekundarschule Mutschellen.

An der Realschule ist Q-Arbeit noch kein Thema, da im Moment aus vier Realschule eine wird und andere Themen vorrangig sind.

An der Kreisbezirksschule dauert der ganze Q-Prozess länger. In Ansätzen ist aber das gleiche Modell verwirklicht wie an der Sek.

Unter diesem Gesichtspunkt unterscheidet sich die Kreisschule vermutlich kaum von anderen Schulen.

3. Vorbemerkung

Zu meiner Person:

Sekundarlehrer und Co-Schulleiter an der Kreissekundarschule Mutschellen

Die Kreisschule Mutschellen war eine Segra-Schule. In diesem Rahmen war ich

Prozessverantwortlicher Sek für die Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes und – daraus sich ergebend – nachher als Schulleiter auch verantwortlich für die Einführung eines Q-Systems.

Während meiner Ausbildung zum Schulleiter lag ein Hauptgewicht auf der Q-Diskussion. Wobei klar festzuhalten ist:

Ich bin Praktiker. Mein theoretischer Über- (oder Unter-)bau weist grosse Lücken auf.

Die Q-Arbeit an der Kreissek. Mutschellen.

Das Referat wird drei Schwerpunkte aufweisen:

- a) Was zählt die Schulleitung alles zum Bereich „Qualität“?
- b) FQS – das Kernstück. Die Umsetzung an unserer Schule.
- c) So sind wir vorgegangen und diese Lehren ziehen wir .

a) Qualitätsentwicklung und -sicherung – mehr als nur hospitieren.

Grundsätzlich verfolgen wir ein ganz einfaches Ziel: Wir möchten eine gute Schule sein.

Natürlich verlangt dieses Ziel, dass man sich intensiv und lange mit der Frage beschäftigt, was denn das überhaupt sei, welche Merkmale zu erkennen sein müssen.

Vor rund 5 Jahren setzte sich die ganze Lehrerschaft der Kreisschule inklusive Schulpflege mit dieser Frage auseinander. Endprodukt der intensiven und manchmal schwierigen Diskussionen war das Leitbild.

Es zeigt auf, wohin wir wollen.

Die Qualitätsentwicklung und -sicherung ist heute eine der Hauptaufgaben der Schulleitung. Und da Qualität aus einer Vielzahl von Einzelaspekten be- und entsteht, gehört dieser Überblick an den Anfang:

Durch die Brille der Schulleitung gesehen:

Dies alles gehört in den Bereich „Qualität“:

Basis: das Leitbild.

Hinter dem Leitbild versteckt: Das Leitbild Schule Aargau, das Schulgesetz und der Lehrplan.

Im Alltag kommen folgende Aspekte zum Tragen, d.h. müssen koordiniert, gefördert, angeregt und kontrolliert werden und werden von uns Schulleitern **als Einheit** angesehen:

im Team (das Ganze)

- wöchentliche 1 ½-stündige Konferenz. Abwechselnd Administration – Pädagogik - Qualitätssicherung.
- schilw: schulinterne Weiterbildung
- Projektarbeiten (Projekttag oder – wochen)
- gemeinsame Anlässe (Teambildung)

Ebene Schulleitung – Lehrperson

- Mitarbeiter- Standortgespräche
- Feedback von/an Schulleitung
- Beratung
- Kontrolle / Umgang mit Lob oder Beschwerden

Ebene SchülerInnen

- Schülerrat
- „Göttiklassen“ (immer eine 1. mit einer 4.)

Ebene Lehrpersonen (Gruppen)

- Mitarbeit in einer Q-Gruppe
- Teamstunde (Klassenlehrpersonen)
- internes Mentoratssystem für neu eintretende Lehrpersonen

Ebene Lehrperson (der/die Einzelne)

- Klassenrat durchführen
- Elternmitarbeit (Elternrat oder ElternvertreterIn) initiieren
- individuelle Weiterbildung (finanzielle Unterstützung durch Schule)

Ebene Schulleitung – Behörden

- Zusammenarbeit mit Inspektorat
- Zusammenarbeit mit Schulpflege
- Themenkonferenzen der Schulpflege
- Konferenzen der drei Schulleitungen
- **Qualitätskontrolle / Qualifizierung**

Was nach sehr viel und ungeheurem Aufwand aussieht, **hat sich entwickelt** und stellt – wie erwähnt – einen wichtigen Teil der Schulleitungsarbeit dar.

Nur wenn alle Elemente gepflegt werden, wenn man alle Teile des Puzzles beachtet, kann Qualität entstehen.

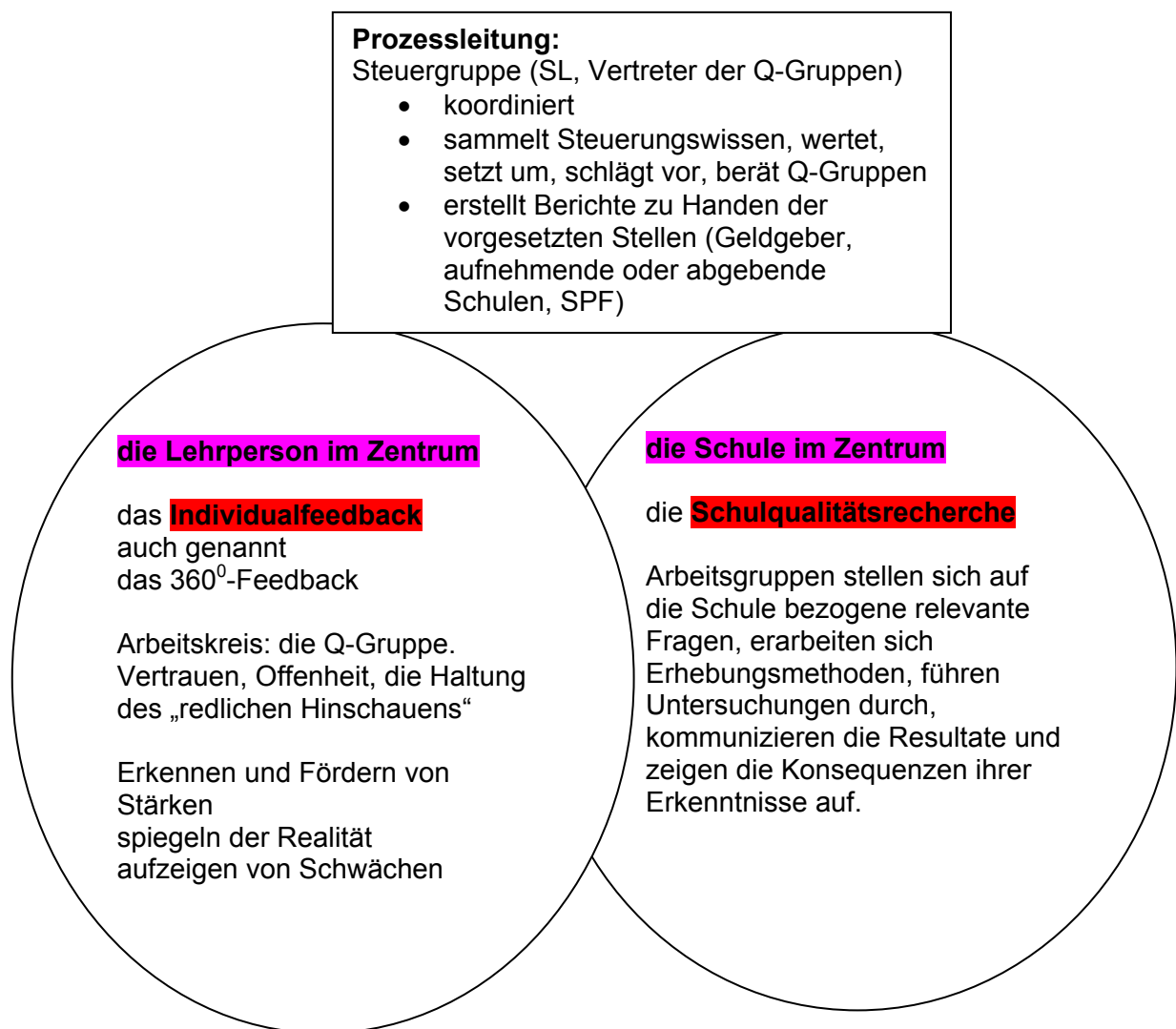
Kurz: „**Gute Schule**“ ist nicht gleichzusetzen mit „**guter Unterricht**“.

Natürlich ist guter Unterricht das Herz einer erfolgreichen Schule. Damit guter Unterricht entstehen kann, braucht er – neben dem Einsatz und dem Talent der einzelnen Lehrperson – dieses gesamte Umfeld.

das Modell FQS in Kürzestform

„Einfach so“ und irgendwie kann die Qualitätsdiskussion nicht am Leben erhalten werde. Dazu braucht es ein Gefäss, eine Form, ein Modell.

FQS – das Förderorientierte Qualitätsevaluationssystem – des LCH sieht in ganz groben Zügen folgendermassen aus:



genauere Informationen: LCH oder blv

www.lch.ch/pa_quali_eval.htm

www.lvb.ch

www.qis.at

Der zeitliche Aufwand beträgt im Durchschnitt pro Woche rund 30 Minuten. Für Mitglieder der Steuergruppe rund 45 Minuten. Natürlich bestehen sehr grosse Schwankungen.

Die zwei Themenkreise „Individualfeedback“ und „Schulqualitätsrecherche“ werden gleichzeitig realisiert.

Eine Q-Gruppe besteht 2 bis 3 Jahre, dann sollte sie neu zusammengesetzt werden.

Qualitätsevaluation: im Alltag der einzelnen Lehrperson

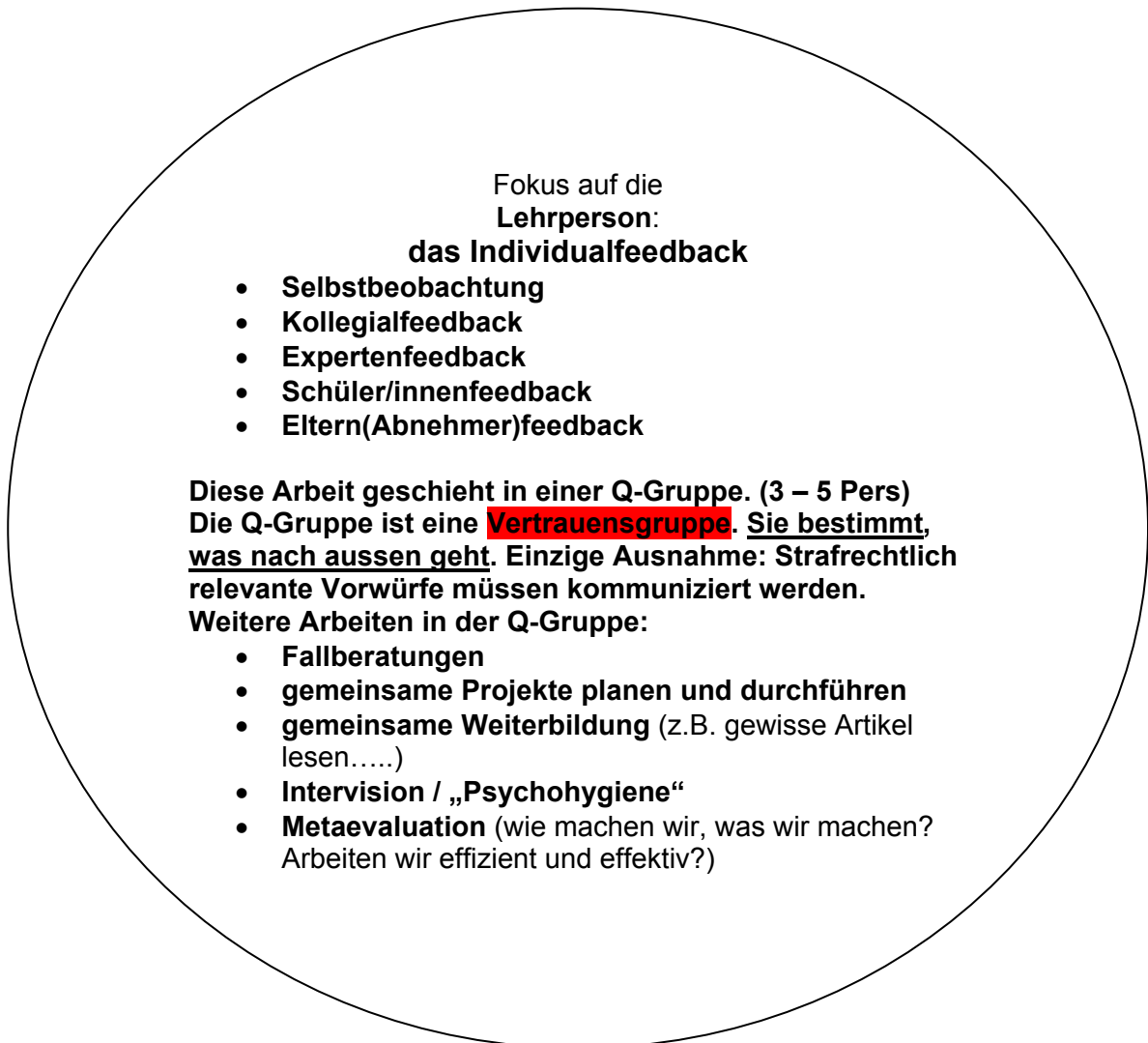
b) die Lehrperson im Zentrum: das Individual- oder 360°-Feedback

Wir haben uns für das Modell FQS des LCH, des Schweizerischen Lehrer- und Lehrerinnenverbandes entschieden, weil es aus unserer Sicht zwei grosse Vorteile hat:

- Es ist für Schulen entwickelt worden.
- Es ist umfassend.

Gleichzeitig haben wir das Modell an unsere Bedürfnisse angepasst. Wir haben Individualfeedback und Schulqualitätsrecherche zeitlich getrennt.

Die ersten drei Jahre standen im Zeichen des Individualfeedbacks.



In der Praxis: Mindestens einmal pro Monat setzt sich die Q-Gruppe zusammen während des Konferenztermins und führt eine der oben aufgezeigten Tätigkeiten aus. (1x pro Monat 1 ½ Stunden).

Feedbacks gemeinsam vorbereiten, einholen und auswerten braucht am meisten Zeit.

Fallberatungen sind bei jeder Sitzung Thema – denn in einer Schule „brennt“ es bekanntlich immer irgendwo.

Stehen kollegiale Feedbacks auf dem Programm, so müssen die Hospitationen vorbereitet bzw. ausgewertet werden.

Ganz entscheidend ist ein Punkt: Die **Resultate der einzelnen Feedbacks werden auf den Tisch gelegt, transparent gemacht**. Das Motto heisst: **Redliches Hinschauen!** Dies verlangt einerseits ein grosses gegenseitiges Vertrauen und andererseits eine ausgeprägte, bewusste Feedbackkultur.

Zu Beginn – als wir das System einführten – war eine der am lautesten gestellten Fragen: „Ja, was machen wir mit schwarzen Schafen? Wie sage ich dem andern, dass er eine Pfeife ist, dass er's so nicht machen kann?“

Darin steckten zwei typische und häufige Denkfehler:

Erstens: Q-Gruppen funktionieren nur auf Vertrauensbasis. Finde ich jemanden eine „Pfeife“, so stimmt diese Voraussetzung schon nicht. Vertrauen ist nicht möglich. Ich darf nicht mit ihm/ihr in derselben Q-Gruppe arbeiten.

Zweitens: FQS ist ein **Förderorientiertes System. Kein Qualifizierungssystem.** Die einzelnen Gruppenmitglieder müssen auf ein Grundbedürfnis aller Lehrpersonen verzichten: **Anderen Menschen Noten erteilen ist verboten!**

Der erste „FQS-Zyklus“ dauerte an der Kreissekundarschule drei Jahre. Geplant waren zwei. Wir haben aber die Einstiegsschwierigkeiten unterschätzt. Auch wenn in der Theorie klar ist, was man als Q-Gruppe zu leisten hat, so bedeutet das noch lange nicht, dass dieses Wissen umgesetzt werden kann. Das erste Jahr war die Aufwärmrunde. Man gewöhnte sich an die Terminologie, an die Termine und schlug sich mit den üblichen Problemen herum: Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit etc.

Während der drei Jahre standen die gemeinsamen **Weiterbildungen** ebenfalls im Zeichen der Q-Arbeit:

- Allein zum Thema „Feedback erteilen / Feedback annehmen“ waren zwei ganze Tage – verteilt auf drei Anlässe – notwendig.
- Ein halber Tag wurde gebraucht, um die Q-Gruppen zu bilden und die Vertrauensverträge aufsetzen zu lassen.
- Drei Mal beschäftigten wir uns intensiv mit Feedback-Instrumenten. Es gibt mehr als Fragebogen....

Zählt man die Tage zusammen, so entsteht der Eindruck, dass des Guten zumindest Genüge getan wurde.

Weit gefehlt. Für uns Lehrpersonen ist „Learning on the job“ ein herziger Begriff aus der Wirtschaft – mehr nicht. Aber genau dies gehört zum Typischsten der Q-Arbeit: Man muss ausprobieren, Methoden zum ersten Mal einsetzen, schauen, was rauskommt und wie es rauskommt und daraus seine Lehren ziehen. Eine Methode, die für Q-Gruppe 1 perfekt passt, versagte bei Gruppe 2 usw. Und diese Art etwas Neues auszuprobieren, macht vielen Mühe.

Die richtige Mischung zwischen Weiterbildung und ausprobieren ist schwierig zu finden und muss gesucht werden. Kritik – die wenigstens ist garantiert!

Diesen ersten Individualfeedback-Zyklus schlossen wir im Juli 2003 mit einer ganztägigen Evaluation ab. Der nächste Zyklus wird im September oder Oktober 2004 beginnen und zwei Jahre dauern. Das Aufwärmjahr wird nicht mehr notwendig sein.

b2) die Schule im Zentrum: Schulqualitätsrecherche

In diesem Schuljahr beschäftigen wir uns mit der **Schulqualitätsrecherche**. Neu zusammengestellte Arbeitsgruppen beschäftigen sich – um drei Beispiele zu nennen - mit folgenden Fragen:

- Suchtprävention: Wie sieht die Situation an der Sek aus? Was tun die LP? Wie reagieren externe Stellen auf die üblichen Massnahmen der KSM?
- „Dinge dort lernen, wo sie passieren“. Zusammenhang zwischen Unterrichtsstil und Erfolg nach der Sek.
- Schülerkarrieren. Wie schnitten SchülerInnen und Schüler, die in die Bez. wechselten, ab? Was wurde aus ihnen?

Im September 03 absolvierten wir einen Weiterbildungstag zum Thema Qualitätsrecherche. Spannende Fragen gibt es sehr viele. Kennen lernen musste man eine Methode, wie aus den Fragen eine einigermassen professionelle Untersuchung werden kann.

Die Resultate werden nach den Sommerferien 04 im Kollegium präsentiert. Massnahmen und Folgeaufträge werden dann diskutiert und erteilt.

c) auf dem Weg: erste Lehren nach 5 Jahren

Zu Papier gebracht sieht das von uns angepasste und angewandte Q-System einigermaßen umfassend und abgerundet aus. Die Wirklichkeit ist natürlich etwas anders. Der Prozess verlief – und verläuft immer noch – nicht immer rund. Es knirscht immer wieder im Getriebe. Aber es ist auch immer wieder grosses Interesse und sehr viel Motivation festzustellen.

Ein paar wenige Sachen scheinen mir im Nachhinein ganz entscheidend für das Gelingen.

1. „Qualität“ / „Qualitätsentwicklung“ / „Qualitätssicherung“ – das sind für einige Kolleginnen und Kollegen absolute Horrorbegriffe. Und wenn man Angst hat im Wald, so beginnt man zu pfeifen. Bei diesem Thema ist das auch so. Nur pfeifen die Personen nicht: Sie verfügen als psychologisch geschulte Pädagogen über ein breites Spektrum an alternativen Methoden. Diese Angst ist menschlich. Sie ist zu erwarten. Neues macht unsicher – und es gibt viele Menschen, für die alles Neue schlimm ist. Diese **Ängste** sind ernst zu nehmen, der Umgang mit den Bedenken einzelner ist im Voraus zu thematisieren.
2. **Mut machen.** Auch wenn der Begriff „Qualitätssicherung und –entwicklung“ aus der Wirtschaft übernommen wurde, bezeichnet er ja nichts Neues in der Schullandschaft. Wir Lehrpersonen erleben Erfolg oder Misserfolg unseres Unterrichts ganz direkt. Ganz zu Beginn haben wir uns darum während mehr als einem halben Tag nur mit folgender Frage beschäftigt: Wie misst der Einzelne seine „Schulqualität“? Und wir erhielten eine ganz verblüffende Menge an Methoden. Sehr individuell geprägt und sehr phantasievoll. Was all die Methoden allerdings verband – und das war die allererste Erkenntnis im Bereich „Qualität“ – war ihre **Zufälligkeit**. Führt man ein Q-System in einer Schule ein, so geht es vor allem darum, diese Zufälligkeiten durch eine professionelle Methodik zu ersetzen!
3. **Zeit erschaffen.** „Auch das noch!“ hörte man zu Beginn von allen. „Da werden wir andauernd von neuen Aufgaben überrollt und sollen uns auch noch mit Qualitätsfragen beschäftigen! Das geht doch nicht!“ Nach dem Rundblick, welche Messmethoden wir bereits anwenden, haben wir uns darum – ebenfalls im Vorfeld der ganzen Diskussion – während dreier langer Konferenzen nur mit dem Thema „Zeitfresser“ beschäftigt. Was tun wir im Alltag, das uns unsinnig, überflüssig scheint? Wir haben Aufgaben gestrichen, delegiert, verkürzt, neu definiert oder auch als „trotzdem notwendig“ erkannt. Und nebenbei beschlossen, die Konferenzen von 45 auf 90 Minuten auszudehnen!
4. **Impulse geben.** Die Qualitätsdiskussion bereichert unseren Beruf. Wir können ihn aus einer anderen Perspektive betrachten, können Chancen erkennen und gemeinsam Neues, Interessantes und Befriedigendes anpacken. Diese Chancen zu erkennen ist nicht ganz einfach, wenn man in einer Igel- oder Abwehrhaltung verbleibt. Und da man Fremden mehr glaubt als den Propheten im eigenen Land, übergaben wir diese Aufgabe externen Personen. Anton Strittmatter zum Beispiel hat dem Kollegium das Modell „FQS“ näher gebracht.
5. **Leute aus- und weiterbilden.** Während meiner Berufsausbildung lag der Schwerpunkt ganz klar und zu 100% auf dem Bereich der Didaktik. Schule findet im Klassenzimmer statt. „Ich und meine Klasse“ und sonst nichts. Und wir „Alten“ staunten im Laufe der Jahre ob der Menge der Probleme, die so nicht gelöst werden können. Die Ausbildungsmodule im Bereich „Qualitätsentwicklung“ weisen weit über diese alte Haltung hinaus. Nur – haben einzig die Schulleiter diese Ausbildung genossen, so bleiben sie einsame Rufer in der Wüste. Aus diesem Grund versuchen wir an der Sek, möglichst vielen Lehrpersonen die Ausbildung ebenfalls zu ermöglichen. Neben uns zwei Schulleitern haben letztes Jahr drei weitere Lehrpersonen unseres Teams dieses Modul der Schulleiterausbildung besucht und übernehmen dafür als Gegenleistung Aufgaben in der Steuergruppe.
6. **Rollende Planung. Einbezug der Neuen.** Zählt man die vorbereitenden Arbeiten dazu, so stecken wir jetzt seit 5 Jahre in der Q-Diskussion. Da ist viel geschehen, viel diskutiert worden, sehr viel Wissen hat sich angesammelt. Neu eintretende Lehrpersonen verfügen nicht über diesen Erfahrungsschatz. Sie erhalten jeweils zwischen Sommer- und Herbstferien eine „Schnellbleiche“ durch Mitglieder der Steuergruppe und suchen sich, nachdem sie am Team „geschnuppert“ haben, eine Q-Gruppe, wo sie nach der Methode Learning by doing in die Realität eingeführt werden. Aber, dies sei zugegeben, dieser

Punkt ist und bleibt ein Problem und es ist zu hoffen, dass das Thema „Qualitätsentwicklung“ in der Berufsausbildung ein zentrales Thema sein wird.

7. Saubere Trennung zwischen **Qualitätskontrolle** und **Qualitätsentwicklung**. So lange der Schulleiter, die Schulleiterin selbst unterrichtet, ist diese Trennung sehr schwierig und problematisch. Wir werden ab August 04 die zwei Aufgaben klarer trennen. Der Schulleiter wird – in Zusammenarbeit mit dem Inspektorat – nur noch den Bereich **Qualitätskontrolle** abdecken. **Qualitätssicherung und –entwicklung** wird Aufgabe der Steuergruppe sein, in der der Schulleiter Einsitz hat, da er z.B. die Weiterbildungen koordinieren muss.
8. Das Wichtigste zum Schluss: Sich auseinandersetzen mit Fragen der Schulqualität heisst auch sich selbst in Frage stellen. Dieses In-Frage-Stellen braucht sehr viel Vertrauen in die anderen und Mut. Dieses **Vertrauen** ist nur in einem **funktionierenden Team** vorhanden. Gleichzeitig braucht es eine gemeinsame Sprache. Die Diskussion um gemeinsame Werte, um Berufsauffassungen und Menschenbilder muss geführt sein. Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung eines Q-Systems ist deshalb meiner Meinung nach ein abgeschlossener Leitbild-Prozess. Das Leitbild selbst ist ein Stück Papier, da werden mir die meisten Recht geben, aber der Weg zum Leitbild, die Diskussionen sind unbezahlbar und bilden den Boden, auf dem erfolgreich und nachhaltig gearbeitet werden kann.

Sehr viele Fragen bleiben noch offen. Für uns im Alltag draussen, aber im Speziellen jetzt, am Ende des Referates. Trotzdem hoffe ich, Ihnen im Laufe der letzten 20 Minuten einen Einblick in die von uns gelebte Realität gegeben zu haben.

Neben dem Begriff „Geleitete Schule“ redet man auch von „Schule mit Profil“. Die Art und Weise, wie eine Schule mit dem Thema „Qualität“ umgeht, prägt das Profil der Schule entscheidend und macht sie erkenn- und unterscheidbar.

Ich wünsche Ihnen auf Ihrem Weg viel Erfolg, viel Geduld und viel Spass.

Denn „Schulentwicklung ist, wenn man trotzdem lacht!“

Louis Isenmann, 21. März 2004