

Konzept der Schul- und Qualitätsentwicklung (S&Q) an der Kantonsschule Willisau

1. Die Ausgangslage

Sowohl das MAR wie auch die Rahmenlehrpläne messen einer permanenten Entwicklung der Schulqualität eine entscheidende Bedeutung bei. Auch das Konzept der kantonalen Gymnasialreform enthält Qualitätsentwicklung als konstituierendes Element. Und das Leitbild der Kantonsschule formuliert: „Wir unterstützen das Erreichen eines hohen Ausbildungsniveaus durch regelmässige Selbst- und Fremdbeurteilung.“ Solche schulischen Zielsetzungen entsprechen den Forderungen weitester Kreise unserer Gesellschaft. Sowohl in der Privatwirtschaft wie auch in öffentlichen Verwaltungen werden grosse Anstrengungen unternommen, Effizienz und Qualität von Produktionsmethoden und Dienstleistungen zu steigern, um konkurrenzfähig bleiben zu können.

Auch an unserer Schule wird bereits einiges im Bereich gezielter Qualitätsentwicklung geleistet. Namentlich wären etwa zu erwähnen die vielfältigen Anstrengungen im Bereich der individuellen Fortbildung, die Arbeit der Fachschaften, die Mentorate, das Einholen von Schüler-Feedbacks, die Anwendung neuer Lernformen z.B. im Zusammenhang mit den Blocktagen, etc.

Alle diese Bemühungen sollen gesichert, ausgebaut und wenn immer möglich nutzbringend in unser Schul- und Qualitätsentwicklung-System integriert werden.

2. Zielsetzungen

2.1. Was erreicht werden soll

Wir, Schulleitung, Lehrerschaft sowie SK der Kantonsschule Willisau, wollen uns den obenerwähnten Entwicklungen nicht verschliessen. Aber wir sind überzeugt, dass echte Qualitätsentwicklung nicht mit lohnwirksamen Massnahmen erzwungen werden kann. Im Sinne der Eigeninitiative streben wir auf der Grundlage des vorliegenden Konzepts deshalb folgendes an:

Wir wollen Qualität und Professionalität unserer Arbeit verbessern. Im Sinne unseres Leitbildes stehen dabei im Vordergrund

- ein stofflich anspruchsvoller und bedeutsamer, effizienter Unterricht,
- eine vielfältige, wirksame Methodik,
- eine auf einheitlichen Kriterien basierende, transparente Notengebung sowie
- das stetige Bemühen um eine konstruktive, auf gegenseitigem Respekt basierende Schul- und Lernatmosphäre.

Die Qualitätsentwicklung soll den Lehrenden an unserer Schule eine permanente Selbstreflexion sowie ein exploratives Lehrverhalten ermöglichen. Die entsprechenden Bestrebungen sollen im Rahmen einer Kultur des Austauschs und der gegenseitigen Stützung und Motivation geschehen und so die Zusammenarbeit erleichtern.

Wir sind überzeugt, dass die stetige Bemühung um Qualitätsentwicklung auf eine spürbare Weise die Zufriedenheit von Lehrenden und Lernenden, von Eltern und Behörden positiv beeinflussen wird. So kann der Ruf einer Qualitätsschule, deren Legitimation eine selbstverständliche ist, geschaffen bzw. erhalten werden.



Schliesslich erwarten wir auch, dass durch die Arbeit an der Qualitätsentwicklung ein Wissen gewonnen werden kann, das wichtige Grundlagen für strategische Entscheide auf Ebene Schule liefert.

Wir sind uns aber bewusst, dass der Erfolg einer Qualitätsentwicklung in jedem Fall von der Akzeptanz des Konzepts abhängt.

2.2. Was vermieden werden soll

Wir sind uns bewusst, dass mit der Einführung einer systematischen Qualitätsentwicklung auch Gefahren verbunden sind. Entsprechenden Bedenken wollen wir durch mehrheitsfähige Lösungen Rechnung tragen.

Namentlich wollen wir darauf achten, dass bei der Durchführung der S&Q-Entwicklung das Problem der Ueberbelastung der Lehrpersonen nicht verschärft wird. (Vgl. Angaben über Zeitgefässe im Anhang.) Durch konsequente Wahrung der Diskretion soll zudem ein Klima des Vertrauens erzeugt und der Gefahr von Grabenkämpfen vorgebeugt werden.

2.3. Erfolgskontrolle

Eine seriöse S&Q-Entwicklung an einer Schule erfordert in jedem Fall einen beträchtlichen Aufwand, kann aber andererseits nicht als Allheilmittel für die Lösung sämtlicher Probleme betrachtet werden. Deshalb erachten wir es als notwendig, mittels einer regelmässigen Evaluation zu beurteilen,

- ob die gesetzten Ziele erreicht werden konnten,
- ob Aufwand und Ertrag in einem günstigen Verhältnis stehen und
- ob es wichtige Themen gibt, welche durch die S&Q-Gremien aufgegriffen werden sollten.

3. Die Grundlagen unserer Arbeit

Für den Bereich Qualitätsentwicklung an Schulen liegen verschiedene interessante Dokumente vor.¹

Auch sind an einzelnen Kantonsschulen bereits entsprechende Arbeiten geleistet worden². Für die Umsetzung unseres Konzeptes stützen wir uns nun primär auf das „Fördernde Qualitätsevaluationssystem“ FQS® von Dr. Anton Strittmatter. Nach Sichtung verschiedener Modelle scheint uns dieses das umfassendste und für unsere Schule das praktikabelste zu sein, weil es alle relevanten Bereiche abdeckt. Zudem ist die Anwendung dieses Konzeptes nicht mit Lizenz-Gebühren verbunden; die Benützung der entsprechenden Dokumente ist also für uns kostenlos.

Selbstverständlich nehmen wir Anpassungen vor, wo uns das zweckmässig erscheint. Das wird keine Probleme bieten, weil es sich beim FQS um ein entwicklungs- und ausbaufähiges Modell handelt.

Darüberhinaus verwenden wir eigene Unterlagen wie das Leitbild, das Dokument „Qualitätsmanagement an der KSW“³, usw.

¹ Vgl. dazu aus der Reihe „Pädagogik bei Sauerländer“ : Spiess Kurt, Qualität und Qualitätsentwicklung (Aarau 1997) , sowie Gonon Philipp (u.a.), Qualitätssysteme auf dem Prüfstand (Aarau 1998).

² Vgl. dazu z.B. das Konzept „Fördernde Qualifikation an der KS Hochdorf“ (Hochdorf 1996) oder „Qualitätsentwicklung= die Summe der Einzelleistungen“ (KS Beromünster 1998).

³ Vgl. VLM aktuell 1/99, p.15-17.



4. Uebersicht über unsere Adaption des FQS

4.1. Grundlage

Die konkreten Aktivitäten im Rahmen der S&Q-Entwicklung basieren auf den fünf Handlungslinien, wie sie im FQS vorgesehen sind (vgl. Anhang).

4.2. Die zentralen Elemente des FQS

Die wichtigste Arbeit geschieht in den sog. **Q-Gruppen**, die sich aus je ca. 4-6 Lehrpersonen zusammensetzen. Hier werden vor allem die Individualfeedbacks gemeinsam vorbereitet und deren Ergebnisse kritisch kommentiert, gegenseitige Hospitationen organisiert und die eigenen Unterrichts-Erfahrungen ausgetauscht. Eine Vertraulichkeitsvereinbarung sichert eine grösstmögliche Offenheit innerhalb der Gruppe.

Die **Steuergruppe** ist – unter Berücksichtigung des Subsidiaritäts-Prinzips - verantwortlich für eine effiziente Umsetzung des FQS. Sie koordiniert die verschiedenen Bestrebungen, sorgt für einen guten Informationsfluss und schreitet ein, wenn einzelne Q-Gruppen nicht funktionieren. Zudem kann sie die Meta-Evaluation sowie die Zusammenarbeit mit der externen Beratung/Schulung organisieren.

Das **Steuerforum** wird aus je einem Mitglied der Q-Gruppen gebildet und bearbeitet sporadisch zusammen mit der Steuergruppe vor allem organisatorische Probleme. Bei Bedarf können **Projektgruppen** eingesetzt werden, welche spezielle Aspekte der S&Q-Entwicklung bearbeiten.

Die Einzelheiten bezüglich Zusammensetzung und Aufgaben der verschiedenen Gremien sind im Anhang geregelt. Anpassungen dieser vereinbarten Regelungen können durch LK/SK wenn nötig vorgenommen werden. In jedem Fall soll die Arbeit der verschiedenen Gremien geprägt sein von Wirksamkeit und Effizienz sowie der Zufriedenheit der Beteiligten.

4.3. Rolle der SK

Die Schulkommission (SK; früher AK) ist in der Startphase der S&Q-Entwicklung mit einem Mitglied (als Beirat) in der Steuergruppe vertreten. Sobald die S&Q-Entwicklung in Kraft ist, beschränken sich die SK-Mitglieder auf die Zusammenarbeit mit der SL sowie auf die Metaevaluation (vgl. 5.5.). Interventionen durch SK-Mitglieder in den Bereichen Vorbereitung und Durchführung des Unterrichts finden keine mehr statt. Schulbesuche dienen dem Erspüren der Unterrichts Atmosphäre sowie der Pflege des Kontakts zu den Lehrpersonen.

Lehrpersonen, die in der freiwilligen Versuchsphase mitmachen, werden von der SK nicht mehr besucht, ausser wenn sie das ausdrücklich wünschen.

4.4. Rolle der Schulleitung

Die SL ist mit einem Mitglied in der Steuergruppe vertreten. Sie überlässt die Steuerung der SQ-Entwicklung soweit als möglich der Steuergruppe.

Wenn im Bereich der Q-Gruppen oder in andern Bereichen ernsthafte Schwierigkeiten auftreten, wird grundsätzlich nach dem Subsidiaritäts-Prinzip gehandelt. Die Schulleitung interveniert erst, wenn Steuerforum bzw. Steuergruppe die vorhandenen Probleme selber nicht mehr lösen können.

Zur eigentlichen Krisenintervention vgl. 5.4..



4.5. Rolle der Schülerschaft

Die SchülerInnen spielen innerhalb der Schul- und Qualitätsentwicklung eine wesentliche Rolle. Neben ihren Beiträgen zum 360°-Feedback streben wir eine Kultur des permanenten Dialogs zwischen Schüler- und Lehrerschaft an.

5. Zu einzelnen Arbeitsmethoden

5.1. Selbstevaluation

Jede Lehrperson ist verpflichtet, regelmässig ein 360°-Feedback einzuholen, also Beurteilungen des Unterrichts namentlich von Seiten der betreffenden Klassen, aber auch von Kolleginnen und Kollegen der Q-gruppe (Hospitationen) und ggf. von der Schulleitung. Die Mindeststandards werden durch die LK festgelegt. Die Verfügungsgewalt über die eingeholten Daten bleibt bei der Lehrperson.

5.2. Schulqualitätsrecherchen

Auf Veranlassung von Steuergruppe, SL oder SK können mittels anonymisierter Daten spezifische Informationen über die Qualität unserer Arbeit auf Schulebene beschafft werden, z.B. von Ehemaligen, von Abnehmerschulen, von Schülerinnen und Schülern sowie deren Eltern, etc. Die Steuergruppe wertet die Ergebnisse aus.

5.3. Krisenintervention

Sie erfolgt (in strikter Trennung von den Handlungslinien I und II), wenn bezüglich der Arbeit einer einzelnen Lehrperson gravierende Probleme auftauchen. Sie kann von allen S&Q-Instanzen beantragt werden; ein entsprechender Entscheid sowie die Durchführung obliegen der Schulleitung.

5.4. Informationsfluss

Der Erfolg des S&Q-Projekts hängt in einem hohen Masse vom richtigen Funktionieren der verschiedenen Informationsflüsse ab. Dabei geht es einerseits um eine zügige, zweckmässige Weitergabe von Informationen und andererseits um die Gewährleistung der nötigen Diskretion. Zuständig für diesen Aufgabenbereich ist die Steuergruppe.

5.5. Meta-Evaluation

Die Schulkommission (SK) führt - im Sinne eines modernen Controllings - die Metaevaluation durch, indem sie periodisch ausgewählte Aspekte der Schulqualität gemäss den Grundsätzen einer summativen Beurteilung überprüft. Diese Funktion entspricht ihrem Rollenverständnis und stellt einen Teil ihres Aufgabenbereiches gem. Dokument "Aufgaben der Schulkommission KSW". (Vademecum Nr. 64) dar.

Sie kontrolliert namentlich:

- ob ein Qualitätsmanagement-Konzept vorhanden ist,
- ob es auf zweckmässige Art umgesetzt wird, und
- ob die angestrebten Wirkungen im Schulalltag tatsächlich spürbar sind.

Die nachstehende Tabelle listet – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – mögliche Fragestellungen der Metaevaluation auf:

1.	Wird die Selbstevaluation permanent durchgeführt?
2.	Werden mit einem "Schritt–um–Schritt" Verfahren regelmässig alle drei Kernbereiche i) Unterricht, ii) Schulorganisation und –führung sowie iii) Weiterbildung des Personals evaluiert?



3.	Werden relevante Qualitäten erfasst?
4.	Werden Qualitätsziele gesetzt (Soll)?
5.	Wird mit einer grossen Vielfalt an Evaluations–Instrumenten der Routine vorgebeugt?
6.	Ist die zeitliche Belastung der Beteiligten angemessen oder kommt Ermüdung auf?
7.	Liegen die Erhebungsergebnisse in zweckmässiger Form vor?
8.	Werden die Ergebnisse den Beteiligten –Lehrpersonen, SchülerInnen etc.– zweckmässig kommuniziert?
9.	Liegen aufgrund der Ergebnisse, dort wo nötig, Verbesserungsvorschläge vor?
10.	Werden Verbesserungsmassnahmen durchgeführt?
11.	Werden Verbesserungen wahrgenommen?
12.	Kann das Qualitätsmanagement auf Dauer Bestand haben?
13.	Wird das S&Q–Konzept von Zeit zu Zeit überprüft und wenn nötig modifiziert?
14.	Wie ist der Gesamteindruck des Qualitätsmanagements?

5.6. Externe Beratung

Wenn Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Qualitätskonzepts den Einsatz einer externen Beratung notwendig erscheinen lassen, kann die Steuergruppe eine auswärtige Fachperson vermitteln. (Vgl. Vademecum Nr. 63, „Beratungsstellen für Lehrpersonen“.) Dies gilt beispielsweise für Fälle, wo Einzelprobleme oder Konflikte innerhalb einer Q-Gruppe nicht subsidiär behoben werden können oder wenn die Kommunikation innerhalb des gesamten S&Q-Organisation massiv gestört ist. Die Steuergruppe entscheidet über die Zuteilung der benötigten finanziellen Mittel.

5.7. Portfolio

Diese Handlungslinie gehört in den Verantwortungsbereich der einzelnen Lehrperson.

6. Umsetzung des Konzepts

6.1. Finanzielles

Damit die Nachhaltigkeit der S&Q-Entwicklung gesichert ist, müssen die notwendigen finanziellen Mittel bereitgestellt werden. Die Schulleitung setzt sich bei den kantonalen Instanzen dafür ein, dass die entsprechenden Gelder zur Verfügung gestellt werden. Einzelheiten bezüglich Entschädigungen sind im Anhang geregelt.

6.2. Realisierung

Die freiwillige Versuchsphase dauert bis Ende Schuljahr 2001/2002. Zunächst werden einerseits die S&Q-Gruppen gebildet und andererseits eine Steuergruppe gewählt. Diese ist nicht verpflichtet, alle im Anhang (S. 7) erwähnten Aufgaben zu erfüllen. Besonders in der Einstiegsphase wählt sie das aus, was ihr machbar und wesentlich scheint. Nach Ende der Versuchsphase entscheidet die LK über die definitive Inkraftsetzung dieses Konzepts, über notwendige Anpassungen sowie über eine allfällige Staffelung verschiedener Umsetzungsphasen.

Nach der Genehmigung des vorliegenden Konzeptes erhält dieses den Status eines schulinternen Reglementes.