



Wissenschaftliche Evaluation des schulinternen Qualitätsmanagements an Mittel- und Berufsschulen

Schlussbericht

Erarbeitet durch:



econcept

Forschung, Beratung, Projektmanagement

Lavaterstrasse 66, 8002 Zürich

Tel. + 41 1 286 75 75 Fax. +41 1 286 75 76

email: econcept@econcept.ch

www.econcept.ch

AutorInnen:

Matthias Peters

lic. phil. I, Sozialwissenschaftler

Mitarbeit:

Bettina Wapf

cand. lic. phil. I, Soziologin

Benno Seiler

dipl. Natw. ETH, Umweltnaturwissenschaftler

Inhalt

Zusammenfassung	1
Glossar der verwendeten Abkürzungen	2
1 Einleitung	3
2 Zielsetzung und Evaluationsfragestellungen	4
3 Methodik	6
3.1 Ein logisches Modell zur Evaluationsplanung	6
3.2 Operationalisierung der Leistungen.....	7
3.3 Operationalisierung der Auswirkungen.....	9
3.4 Operationalisierung der Einwirkungen.....	11
3.5 Das Logische Modell des internen Schulqualitätsmanagements	11
3.6 Übersicht über verwendete Methoden.....	13
3.7 Details zu den Untersuchungsschritten	16
3.7.1 Exploration	16
3.7.2 Dokumentenanalyse	17
3.7.3 Befragung der Schulkommissionen	18
3.7.4 Befragung der Schulleitungen.....	19
3.7.5 Befragung der Qualitätsentwicklungsleitungen.....	20
3.7.6 Befragung der Lehrpersonen	21
3.7.7 Befragung der SchülerInnen	23
3.7.8 Vertiefende Interviews	24
4 Evaluationsergebnisse	26
4.1 Dokumentenanalyse.....	26
4.1.1 Plausibilitätscheck.....	26
4.1.2 Stand der Arbeiten im Überblick	26
4.1.3 Stand der Arbeiten nach Elementen des QM	29

4.2	Befragung der Schulkommissionen, Schulleitungen, QEL, Lehrpersonen und SchülerInnen	35
4.2.1	Individualfeedback	35
4.2.2	Selbstevaluation.....	40
4.2.3	Q-Konzept und Q-Archiv	41
4.2.4	Qualitätsentwicklung	43
4.2.5	Voraussetzungen des Qualitätsmanagements	47
4.2.6	Zusammenfassung der Kommentare.....	48
4.3	Vertiefende Gespräche mit den Schulen.....	49
4.3.1	Assoziationen zum Qualitätsmanagement an der Schule	50
4.3.2	Zum Entwicklungsstand des Qualitätsmanagements	51
4.3.3	Beurteilung der Leitlinien 2003	55
4.3.4	Notwendige Anpassungen für den Regelbetrieb	56
4.3.5	Controlling der Q-Aktivitäten	56
4.3.6	Erwartungen an die Leitlinien 2005.....	57
4.3.7	Der Stellenwert der Leitlinien	58
4.3.8	Bisherige und zukünftige Unterstützung durch die Projektstelle.....	60
4.3.9	Bisherige und künftige Entlastung	62
4.3.10	Weitere Ergebnisse.....	62
5	Beantwortung der Evaluationsfragestellungen.....	64
5.1	Wie weit sind die Anforderungen der Entwicklungsleitlinien vom 17.02.03 von den Schulen Ende 2004 erfüllt?.....	64
5.2	Wie weit sind die Anforderungen der Entwicklungsleitlinien von den Schulen vermutlich bis August 2005 erreichbar?	66
5.3	In welcher Weise wurden die Elemente des schulinternen Qualitätsmanagements bearbeitet bzw. verwirklicht?	67
5.4	Welchen Nutzen und welche Wirkungen hat das schulinterne QM bisher im Unterricht gezeigt?.....	69
5.5	Welchen Nutzen und welche Wirkungen hat das schulinterne QM bisher für die Schule gezeigt?	70
5.6	Welchen Nutzen und welche Wirkungen hat das schulinterne QM bisher aus Sicht der Schulkommission gezeigt?	72
5.7	Welche Massnahmen sind nötig, damit ein wirkungsvolles und bzgl. Aufwand vertretbares QM über Sommer 2005 hinaus möglich wird?	73

5.8	Welche Unterstützung der Schulen braucht es im Regelbetrieb?	74
5.9	Wie müssen die Entwicklungsleitlinien für das QM und die Qualitätsentwicklung ggf. modifiziert werden, damit ein wirkungsvolles und in seinem Aufwand vertretbares Controlling durch das Amt möglich ist?	75
5.10	Mit welchen Folgen wäre zu rechnen, wenn die Verpflichtung zum QM wegfallen würde?	76
Anhang		79
A-1 Exkurs Schulqualität		79
A-2 Exploration		82
A-2.1	Liste der GesprächspartnerInnen	82
A-2.2	Leitfaden für die Exploration	83
A-3 Dokumentenanalyse		84
A-3.1	Standortbestimmung Qualitätsentwicklung Sommer 2004	84
A-3.2	Dokumente MBA	90
A-3.3	Literatur	90
A-4 Begleitbrief		91
A-5 Befragungen		92
A-5.1	Muster der Begleitschreiben	92
A-5.2	Fragebogen Schulkommissionen	93
A-5.3	Fragebogen Schulleitungen	96
A-5.4	Fragebogen Qualitätsentwicklungsleitungen	102
A-5.5	Fragebogen Lehrpersonen	108
A-5.6	Fragebogen SchülerInnen	112

A-6 Vertiefende Gespräche	115
A-6.1 Liste der Interviewpartner.....	115
A-6.2 Interviewleitfaden.....	116
Literatur	117

Zusammenfassung

Das schulinterne **Qualitätsmanagement** der Mittel- und Berufsschulen richtet sich nach den Entwicklungsleitlinien der Bildungsdirektion vom 17. Februar 2003. Alle 40 öffentlichen Mittel- und Berufsschulen des Kantons Zürich wurden verpflichtet, bis Sommer 2005 ein schulinternes QM aufzubauen, das ab Schuljahr 2005/06 im Leistungsauftrag der Schulen integriert werden soll.

Ziel der Evaluation war es, den Entwicklungsstand der schulinternen Qualitätsentwicklung festzustellen und Empfehlungen für den Regelbetrieb zu formulieren.

Das **Evaluationskonzept** verband Dokumentenanalyse, schriftliche Befragungen von Schulkommissionen, SL, Q-Verantwortlichen, Lehrpersonen und SchülerInnen sowie vertiefende Gespräche mit Schulen zu einem umfassenden Ganzen.

Die **Evaluationsfragestellungen** werden wie folgt beantwortet:

- Die Anforderungen der Entwicklungsleitlinien 2003 waren Ende 2004 etwa zur Hälfte erfüllt. Bis August 2005 sind sie etwa zu zwei Dritteln erfüllt, das gesetzte Ziel dürfte in etwa erreicht werden. Auch wenn die Schulen in der Wahl des Qualitätsmanagementsystems frei waren, folgten die meisten dem "Modell MBA". ISO 9001 wird von sieben Berufsschulen verwendet.
- Die Arbeiten zur Qualitätsentwicklung haben bereits einen deutlichen und positiven Einfluss auf den Unterricht gehabt. Die Nachhaltigkeit kann noch verstärkt werden, wenn die Erkenntnisse, die man aus Individualfeedback und Selbstevaluationen gewinnt, zu Massnahmen führen und Veränderungen im Alltag bewirken.
- Das schulinterne Qualitätsmanagement hat in der kurzen Zeit seiner Einführung auch aus Sicht der Schulkommissionen einen Einfluss auf die Mehrheit der Bereiche gehabt, die zur Charakterisierung "guter Schulen" dienen.
- Angesichts des heutigen Standes der Zielerreichung sind keine besonderen Massnahmen zur Förderung des QM erforderlich. Die bisherige Unterstützung ist fortzuführen bis zum Ende des Pilotbetriebes.
- Für den Regelbetrieb braucht es in erster Linie eine Stundenentlastung im bisherigen Umfang. Zudem ist zumindest mittelfristig, d.h. auf 2-3 Jahre hinaus, eine Stelle zur fachlichen Unterstützung nötig.
- Unter dem Gesichtspunkt des Controlling müssen die neuen Leitlinien zielorientierter und operationaler formuliert werden.

Bei einem Wegfall der Verpflichtung zum QM und einer entsprechenden Entlastung wäre mit einem Rückgang der systematischen Qualitätsentwicklung zu rechnen, insbesondere bei den Mittelschulen.

Glossar der verwendeten Abkürzungen

BiD	Bildungsdirektion des Kantons Zürich
eduQua	Schweizerisches Zertifikat für Weiterbildungsinstitutionen (aufgebaut auf ISO 9001)
FQS	Förderndes Qualitätsevaluations-System, entwickelt vom Lehrerinnen- und Lehrerverein Baselland LVB und der Pädagogischen Arbeitsstelle des Dachverbands Schweizer Lehrerinnen und Lehrer LCH
GIB	Gewerblich-industrielle Berufsschule
IFES	Interkantonale Fachstelle für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II
ISO	International Organization for Standardization, die internationale Vereinigung der Standardisierungsgremien von 148 Ländern
Lp	Lehrpersonen
MBA	Mittelschul- und Berufsbildungsamt
Projektstelle	Projektstelle Qualitätsentwicklung Sek II beim MBA
Q2E	Qualität durch Evaluation und Entwicklung, System des Qualitätsmanagements, entwickelt im Rahmen der Erziehungsdirektorenkonferenz Nordwestschweiz NW EDK
QM	Qualitätsmanagement
QEL	Qualitätsentwicklungsleitungen (d.h. Q-Verantwortliche in den Schulen)
QUEMS	Entwicklungsleitlinien (für das schulinterne Qualitätsmanagement an Zürcher Mittelschulen)
QUEBS	Entwicklungsleitlinien (für das schulinterne Qualitätsmanagement an Zürcher Berufsschulen)
SL	Schulleitung(en)
SK	Schulkommissionen der Mittelschulen bzw. Aufsichtskommissionen der Berufsschulen

1 Einleitung

Mit Beschluss des Bildungsrates vom 19. September 2000 trat das kantonale Konzept "Schulqualitätsmanagement der Volksschule, der Mittelschule und der Berufsschule" in Kraft. Das schulinterne Qualitätsmanagement (QM) der Mittel- und Berufsschulen richtet sich nach spezifischen Entwicklungsleitlinien, welche von der Bildungsdirektion am 17. Februar 2003 verfügt wurden: Alle 21 Mittelschulen und 18 Berufsschulen des Kantons Zürich sind verpflichtet, bis Sommer 2005 ein schulinternes QM aufzubauen. An jeder Schule wurde eine Qualitätsleitung, bestehend aus 1 bis 4 Lehrpersonen, eingesetzt. Ab Schuljahr 2005/06 soll dieses schulinterne QM im Leistungsauftrag jeder Mittel- und Berufsschule integriert werden.

Die Bildungsdirektion des Kantons Zürich wollte den Entwicklungsstand dieser schulinternen QM-Systeme per Ende 2004 an den Entwicklungsleitlinien messen und evaluieren lassen, um rechtzeitig Empfehlungen für den Regelbetrieb ab Sommer 2005 erarbeiten und abgeben zu können. Sie schrieb deshalb eine wissenschaftliche Evaluation aus.

2 Zielsetzung und Evaluationsfragestellungen

Gegenstand der Evaluation war das schulinterne Qualitätsmanagement an den 40 öffentlichen Mittel- und Berufsschulen gemäss den Entwicklungsleitlinien von 2003.

Das **Ziel** der Evaluation bestand darin, den Entwicklungsstand des schulinternen Qualitätsmanagements an den Mittel- und Berufsschulen Ende 2004, gemessen an den Entwicklungsleitlinien, zu beschreiben und zu analysieren. Aufgrund der Analyse und unter Beizug einschlägiger Erfahrungen aus der Schulqualitätsforschung waren Empfehlungen für den Regelbetrieb in den Schulen ab Sommer 2005 gegeben worden.

Die Evaluation hatte folgende **Fragestellungen** für die Gesamtheit aller Mittelschulen und Berufsschulen zu beantworten, einzelne Schulen oder Personen sollten dabei anonym bleiben:

1. Wie weit sind die Anforderungen der Entwicklungsleitlinien vom 17. Februar 2003 von den Schulen
 - a) Ende 2004 schon erfüllt
 - b) vermutlich bis August 2005 erreichbar?
 - c) In welcher Weise wurden die Elemente des schulinternen Qualitätsmanagements (vgl. Entwicklungsleitlinien QUEMS und QUEBS) bearbeitet bzw. verwirklicht?
2. Welchen Nutzen und welche Wirkungen hat das schulinterne Qualitätsmanagement bisher gezeigt?
 - a) Nutzen und Wirkungen im Unterricht
 - b) Nutzen und Wirkungen für die Schule (Organisation, Klima, Zusammenarbeit)
 - c) Nutzen und Wirkungen aus Sicht der Schulkommission

Auf Grund der Ergebnisse sollen für die Phase des Regelbetriebs folgende Fragen beantwortet werden:

3. Welche Massnahmen sind nötig, damit ein wirkungsvolles und bezüglich Aufwand vertretbares Qualitätsmanagement über Sommer 2005 hinaus möglich wird? Welche Unterstützung der Schulen braucht es im Regelbetrieb?
4. Wie müssen die Entwicklungsleitlinien für das Qualitätsmanagement und die Qualitätsentwicklung ggf. modifiziert werden, damit ein wirkungsvolles

und in seinem Aufwand vertretbares Controlling durch das Amt möglich ist?

5. Mit welchen Folgen wäre zu rechnen, wenn die Verpflichtung zum Qualitätsmanagement wegfallen würde?

3 Methodik

3.1 Ein logisches Modell zur Evaluationsplanung

Logische Modelle sind seit rund 15 Jahren ein wichtiges Werkzeug für die Planung und Evaluation von Programmen oder Politiken (vgl. Bickman 1987, Rush & Ogborne 1991). Die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (2002) beschreibt den Begriff wie folgt: "Führungsinstrument zur Verbesserung des Programm-/Projektdesigns. Es umfasst die Festlegung strategischer Elemente (Zweck, Ziel; Inputs, Aktivitäten, Outputs) und ihrer kausalen Zusammenhänge, sowie Hypothesen über externe Faktoren (Risiken, Trends), die Erfolg oder Misserfolg beeinflussen könnten."

Logische Modelle oder Logframes sind in verschiedener Form und in den verschiedensten Bereichen angewandt worden. Sie gelten mittlerweile in den USA und Kanada als "state of the art".¹ Da sie zur Definition der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der zu erbringenden Leistungen (Outputs), der angestrebten Auswirkungen (Outcomes) und erhofften Einwirkungen (Impacts) mit den zugrunde liegenden Annahmen über Zusammenhänge und Wirkungsweisen zwingen, lassen sich daraus Evaluationsdesigns leicht ableiten. Wo für den Untersuchungsgegenstand kein – oder kein explizites – Logisches Modell vorliegt, lohnt es sich erfahrungsgemäss,² ein solches zu erstellen. So haben wir für die Einführung des schulinternen QM versucht, ein vorläufiges Logisches Modell darzustellen (vgl. Tabelle 1). Es diente zur Klärung des Evaluationsprogramms, zur Bereinigung und Priorisierung der Fragestellungen gemeinsam mit dem Auftraggeber und für den ersten Untersuchungsschritt, die Exploration.

In der Ausschreibung wurde implizit von Leistungen und explizit von "Nutzen und Wirkungen" gesprochen. Der Begriff "Leistungen" (Outputs) ist klar, den Begriff "Nutzen und Wirkungen" differenzierten wir im Sinne des Logischen Modells. Wir sprechen im Folgenden zum einen von Auswirkungen (Outcomes), wenn es um die unmittelbaren Folgen der produzierten Leistungen geht. Zum andern verstehen wir unter Einwirkungen langfristige Effekte auf das Umfeld (Impacts) bezogen auf die eine übergeordnete Zielsetzung wie "Schulqualität".³

¹ US Department of Health & Human Services 1999, Grizzell 2002, Porteous, Sheldrick & Stewart 2002, <http://www.uewx.edu/ces/pdande>

² vgl. unsere Evaluationen für das BAG (Globalevaluation des Alkoholprogramms „Alles im Griff“, 2002, Evaluation der Massnahmen im Bereich nichtionisierende Strahlung (NIS) und Schall, 2004)

³ Diese Unterscheidung wird auch vom Kompetenzzentrum für Evaluation des BAG verwendet. In der Literatur wird teilweise anstelle der Unterscheidung von Outcome und Impact eine Un-

Die Evaluation hatte also zwei gleichwertige Schwerpunkte: Leistungen und Auswirkungen, obwohl sich vier der fünf Evaluationsfragestellungen auf die Ebene der Leistungen beziehen. Diese Gewichtung ist von Bedeutung, da Outputs bekanntlich noch keine Wirkung garantieren. Insbesondere im Bereiche des Qualitätsmanagements ist der Schritt vom Konzept zur Wirksamkeit im Alltag immer wieder zu leisten. Die Gefahr der Ritualisierung von QM-Massnahmen besteht insbesondere dort, wo es um nicht-materielle und schwer messbare Effekte geht. Im Bildungswesen wird bspw. auf Ermüdungserscheinungen bei der Unterrichtsevaluation hingewiesen (Dubs 2004).

3.2 Operationalisierung der Leistungen

Aus den Entwicklungsleitlinien QEMS und QEBS von 2003 (vgl. Bildungsdirektion des Kantons Zürich 2003a, 2003b) wurden insgesamt 39 Kriterien abgeleitet, die sich nach den fünf Elementen oder Themenblöcken des schulinternen Qualitätsmanagements gliedern.

30 Kriterien beschreiben die erwarteten Leistungen bezogen auf die ersten vier der fünf definierten Elemente des schulinternen Qualitätsmanagements:

- Steuerung der Qualitätsentwicklung
- Systematisches Individualfeedback
- Thematische Selbstevaluationen
- Qualitätskonzept, Dokumentation, Überprüfung des Qualitätsmanagements
- Weiterentwicklung der Schulqualität

Die Inhalte des fünften Elements verstehen wir als Kriterien von Auswirkungen der Leistungen (vgl. Kap. 3.3). Sie wurden von der Projektstelle auch nicht als Gegenstand der Berichterstattung verlangt.⁴

Der Kriterienkatalog wurde von der Projektstelle als sachgerechte Umsetzung der Leitlinien beurteilt. Auf Wunsch der Projektstelle wurden zwei Kriterien der Leitlinien nicht berücksichtigt, da die Schulen von der Projektstelle offiziell davon entbunden worden waren. Ein weiteres Kriterium war von der Projektstelle aus dem gleichen Grunde modifiziert worden, diese Kriterien sind in der folgenden Liste gekennzeichnet.

terscheidung nach short-term, medium-term (oder intermediate) and long-term gemacht, vgl. University of Wisconsin (<http://www.uwex.edu/ces/pdande/progdev/index.html>), Grizell 2002

⁴ vgl. "Checkliste QE-Berichterstattung 2003/05" und "Anleitung zur Berichterstattung 2003/05", <http://www.mba.zh.ch/mba.cfm?ue1=2&ue2=7&ue3=100&action=downloads&projektstelle=23> (Stand 10.02.2005)

Steuerung der Qualitätsentwicklung

- Die Strategie ist in Kraft.
- Die QEL ist an der Arbeit.
- Q-Weiterbildung
- Q-Probleme werden regelmässig behandelt.

Systematisches Individualfeedback

- Es sind mehrere Feedbackverfahren entwickelt.
- Die Rahmenbedingungen (Spielregeln) für deren Einsatz sind erarbeitet.
- Für jede Kategorie von MitarbeiterInnen (Schulleitung, Lehrpersonen, weiteres Personal⁵) gibt es mindestens ein Verfahren.
- Die Mitarbeitenden können zwischen verschiedenen Verfahren auswählen.
- Zwischen den Verfahren wird abgewechselt.
- Vorgehen Feedback: Rückmeldung direkt an betroffene Person, Besprechung zwischen FeedbackgeberIn und -empfängerIn, Vollzugsmeldung an Schulleitung.
- Verbindliche Regeln zum Einsatz der Verfahren liegen vor: Periodizität, Verbindlichkeit, Wahlmöglichkeiten, Umgang mit den Informationen, Folgerungen, Vollzugsmeldung.
- Lehrpersonen holen mindestens einmal pro Jahr ein systematisches Feedback zu ihrem Unterricht ein.

Thematische Selbstevaluationen

- Selbstevaluationen werden alle zwei bis drei Jahre durchgeführt.
- Die Wahl des jeweiligen Themas ist begründet aus laufenden oder geplanten Entwicklungen beziehungsweise aus dem Schulleitbild oder formulierten Qualitätsansprüchen.
- Die Selbstevaluation ist mehrperspektivisch, d.h. verschiedene Blickwinkel, verschiedene Methoden.
- Die Evaluation basiert auf systematisch erhobenen Informationen.
- Ergebnisse werden in Form von konkreten Massnahmen mit überprüfbaren Zielen umgesetzt.
- Es liegt ein zusammenfassender Bericht der Schule (inkl. Umsetzungsplan) zuhanden der Bildungsdirektion und der Schulkommission vor.

Qualitätskonzept, Dokumentation, Überprüfung des Qualitätsmanagements

- Der Stand des schulinternen Qualitätskonzepts und die bisherigen Arbeiten sind in einer Dokumentation festgehalten.
- Das Qualitätskonzept beschreibt die Qualitätsansprüche der Schule.

⁵ Für das "weitere Personal" wurde von der Projektstelle vorläufig kein Feedback verlangt.

- Im Qualitätskonzept sind die verbindlichen Verfahren der Qualitätsentwicklung aufgeführt: Ablauf, Verbindlichkeit, Varianten, Periodizität, Datenschutz, Rechenschaftslegung.
- Die Qualitätsentwicklungsplanung ist im Qualitätskonzept geregelt.
- Die Abläufe und Zuständigkeiten bei festgestellten Qualitätsdefiziten sind im Qualitätskonzept geregelt.
- Die Dokumentation umfasst neben dem Qualitätskonzept den aktuellen Stand in den verschiedenen Qualitätsbereichen.
- Die bisherigen Qualitätsprojekte sind in separaten Akten dokumentiert.
- Die Einsicht in die Dokumentation ist geregelt.
- Die Beschlussfassung bei Änderungen des Konzepts ist geregelt.
- Die Qualitätsbereiche werden durch die QE-Leitung periodisch überprüft. Der diesbezügliche Stand ist in der Dokumentation festgehalten.⁶
- Weitere Entwicklungen sind entsprechend der Erkenntnisse aus obigem Punkt geplant.⁷

3.3 Operationalisierung der Auswirkungen

Wie erwähnt wurden 9 Auswirkungen aus den Entwicklungsleitlinien abgeleitet und als Prüfkriterien verwendet:

Weiterentwicklung der Schulqualität

- Projekte zur QE werden von der Schulleitung (bzw. QE-Leitung) koordiniert geplant.
- Die Planung ist transparent.
- Die Planung umfasst 2 Jahre.
- Die Möglichkeit, dass Schulseitige bei der Schulleitung Qualitätsprojekte beantragen können, wurde geschaffen.
- Für die Umsetzung der geplanten Entwicklungen wurden entsprechende Strukturen geschaffen: Ziele, Termine, Aufträge....
- Für die Umsetzung der geplanten Entwicklungen wurden entsprechende Ressourcen bereitgestellt: Personen, Arbeitstage, Entlastungen, Finanzen, Weiterbildung, Räume, Material etc.
- Die Weiterbildungsplanung der Schulseitigen nimmt Bezug auf die Projekte der Qualitätsentwicklung.
- Die Umsetzung jedes Teilprojekts der Qualitätsentwicklung wird spätestens nach einem Jahr und beim Abschluss überprüft.
- Die Überprüfung wird dokumentiert.

⁶ Diese Anforderung wurde von der Projektstelle nachträglich zurückgenommen, da auf die Festlegung von "Qualitätsbereichen" verzichtet wurde.

⁷ Auch dieser Punkt entfällt.

In den Entwicklungsleitlinien sind neben den geforderten Leistungen auch erwartete Ergebnisse formuliert. Diese können in der Terminologie der Evaluation als Auswirkungen definiert werden:

Auswirkungen des Individualfeedbacks

- Aus den Feedbacks haben unsere Lehrpersonen etwas über die Qualität ihres Unterrichts gelernt.
- Unsere Lehrpersonen haben aus den Feedbacks etwas über die Wirkungen ihres Unterrichts gelernt.
- Die Feedbacks helfen unseren Lehrpersonen sich als Lehrperson weiter zu entwickeln.
- Unsere Lehrpersonen setzen Ergebnisse der Individualfeedbacks in konkrete Massnahmen um.
- Die Lehrpersonen haben die Klasse über die Ergebnisse der Rückmeldungen informiert.
- Die Lehrpersonen haben uns darüber informiert, wie sie diese Ergebnisse umsetzen wollen.
- Die Lehrpersonen haben diese Absichten konkret umgesetzt.
- Die Rückmeldungen haben einen positiven Einfluss auf den Unterricht.
- Einfluss auf das Qualitätsbewusstsein der Lehrpersonen
- Einfluss auf die Qualität des Unterrichts
- Das Engagement der Lehrpersonen

Selbstevaluationen

- Die Ergebnisse der Selbstevaluation haben zu konkreten Massnahmen geführt (bzw. führen zu).
- Die aus der Selbstevaluation abgeleiteten Massnahmen sind innerhalb eines Jahres realisiert worden (bzw. werden realisiert).
- Der Erfolg dieser Massnahmen ist überprüft worden (bzw. wird überprüft).
- Die Selbstevaluation hat sich für unsere Schule gelohnt (bzw. wird sich lohnen).

Qualitätsentwicklung allgemein

- Einfluss auf das Qualitätsbewusstsein der Lehrpersonen
- Einfluss auf die Qualität des Unterrichts
- Das Engagement der Lehrpersonen für Qualitätsentwicklung

3.4 Operationalisierung der Einwirkungen

Zur Operationalisierung der Einwirkungen wurde vom Konstrukt der Schulqualität ausgegangen, denn eine hohe Schulqualität ist Ziel des Qualitätsmanagements.

Die folgende Zusammenstellung von Merkmalen "guter Schule" stammt von Frau Prof. Dr. Margrit Stamm, die wir als Expertin der Bildungsforschung für unser Projekt beigezogen hatten. Der Exkurs "Schulqualität" in Anhang A-1 führt die einzelnen Punkte weiter aus. Es ist zu beachten, dass es sich nicht um eindeutig kausale Beziehungen handelt, sie können auch zirkulär oder spiralförmig sein. Es ist nicht immer klar, was Ursprung und was Ergebnis ist.

Exkurs:

Es besteht in der Literatur keine Einigkeit darüber, was eine "gute Schule" bzw. "Schulqualität" bedeutet und wie sie zu messen ist. Es zeichnen sich allerdings folgende Bereiche ab, mit denen "gute Schulen" beschrieben werden könnten (z.B. Rutter 1979, Purkey & Smith 1991, Specht & Thornhauser 1996, Fend 1998, Altrichter & Posch 1999, Strittmatter o.J.):

- Orientierung an hohen, allen bekannten fachlichen und überfachlichen Leistungsstandards
- Hohe Wertschätzung von Wissen und Kompetenz
- Mitsprache und Verantwortungsübernahme durch SchülerInnen
- Wertschätzende Beziehungen zwischen Leitung, LehrerInnen und SchülerInnen
- Aushandlung und konsequente Handhabung von Regeln: Berechenbarkeit des Verhaltens
- Reichhaltiges Schulleben und vielfältige Entfaltungsmöglichkeiten für LehrerInnen und SchülerInnen
- Eine kooperative, aber von allen Seiten deutlich wahrgenommene und zielbewusste Schulleitung
- Zusammenarbeit und Konsens im Kollegium
- Einbeziehung der Eltern
- Schulinterne Lehrerfortbildung

3.5 Das Logische Modell des internen Schulqualitätsmanagements

Gestützt auf die obigen Operationalisierungen kommen wir zu folgendem Modell für das schulinterne Qualitätsmanagement (vgl. Tabelle 1).

Inputs	Outputs / Leistungen	Outcomes / Auswirkungen	Impacts / Einwirkungen
<p>Von Seiten MBA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entlastungen (Höhe, Dauer) - Beratungen (zeitl. und finanz. Aufwand) - Information - Schulung <p>Von Seiten der Schule:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entlastungen - finanzielle Ressourcen - Position der QEL - Unterstützung durch SL - Qualitätsphilosophie 	<p>Steuerung der Qualitätsentwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategie in Kraft - QEL an der Arbeit - Q-Weiterbildung - Q-Probleme werden behandelt <p>Systematische Individualfeedbacks:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mehrere Formen entwickelt - Einsatzregeln erarbeitet - je Zielgruppe mind. 1 Verfahren - Wahlmöglichkeiten betr. der Verfahren - Wechsel zwischen Verfahren - Rückmeldungen direkt an Betroffene - Regeln zum Einsatz der Verfahren - mind. 1 Feedback/Jahr zu Unterricht <p>Thematische Selbstevaluation und Entwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durchführung alle 2-3 Jahre - Themenwahl zielbegründet - mehrperspektivische Anlage - Information systematisch erhoben - Massnahmen mit überprüfbaren Zielen definiert - Bericht und Umsetzungsplan vorhanden <p>Qualitätskonzept:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stand Q-Konzept dokumentiert - Q-Ansprüche der Schule beschrieben - Verfahren beschrieben - Q-Planung geregelt - aktueller Stand beschrieben - bisherige Projekte dokumentiert - Einsichtnahme geregelt - Änderungskompetenz geregelt - periodische Überprüfung durch QEL 	<p>Weiterentwicklung Schulqualität</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projekte zur QE koordiniert geplant - Transparente Planung - Planung für 2 Jahre - Möglichkeit, Q-Projekte zu beantragen - Strukturen für QE-Projekte bestehen - Ressourcen für Q-Projekte bereitgestellt - Weiterbildung nimmt Bezug auf QE - Umsetzung der Projekte überprüft - Überprüfung dokumentiert <p>Auswirkungen Individualfeedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> - über Qualität des Unterrichts lernen - über Wirkungen des Unterrichts lernen - Hilfe zur Weiterentwicklung als Lehrperson - Umsetzung in konkrete Massnahmen - Information der Klasse über Ergebnisse - Information der Klasse über Massnahmen - Umsetzung der Massnahmen - positiver Einfluss auf Unterricht - Einfluss auf Q-Bewusstsein der Lehrpersonen - Einfluss auf Qualität des Unterrichts - Einfluss auf Engagement der Lehrpersonen <p>Auswirkungen Selbstevaluationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - konkrete Massnahmen abgeleitet - Massnahmen innert Jahresfrist realisiert - Erfolg der Massnahmen überprüft - Nutzen der Selbstevaluationen gebracht <p>Auswirkungen auf QE allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einfluss auf Q-Bewusstsein der Lehrpersonen - Einfluss auf Qualität des Unterrichts - Engagement der Lehrpersonen für QE 	<p>Verbesserung der Schulqualität</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientierung an hohen, allen bekannten fachlichen und überfachlichen Leistungsstandards - Hohe Wertschätzung von Wissen und Kompetenz - Mitsprache und Verantwortungsübernahme durch SchülerInnen - Wertschätzende Beziehungen zwischen Leitung, LehrerInnen und SchülerInnen - Aushandlung und konsequente Handhabung von Regeln: Berechenbarkeit des Verhaltens - Reichhaltiges Schulleben und vielfältige Entfaltungsmöglichkeiten für LehrerInnen und SchülerInnen - Eine kooperative, aber deutlich wahrgenommene und zielbewusste Schulleitung - Zusammenarbeit und Konsens im Kollegium - Einbeziehung der Eltern - Schulinterne Lehrerfortbildung

Tabelle 1: Versuch eines Logischen Modells für das schulinterne Qualitätsmanagement

3.6 Übersicht über verwendete Methoden

In der Übersichtstabelle (vgl. Tabelle 2) auf der folgenden Seite führen wir die Fragestellungen auf und stellen die eingesetzten Erhebungsmethoden dar. Das Erhebungskonzept verbindet Dokumentenanalyse, schriftliche Befragungen sowie vertiefende Gespräche zu einem umfassenden Ganzen. Die methodischen Details zu den einzelnen Untersuchungsschritten finden sich in Kap. 3.7.

Leistungen (Outputs): Die Operationalisierung stützt sich auf die Entwicklungsleitlinien. Die Messung erfolgt vor allem durch Dokumentenanalyse.

Auswirkungen (Outcomes): Die Entwicklungsleitlinien, die Exploration (vgl. Kap. 3.7.1) und Erkenntnisse aus der Schulqualitätsforschung bilden die Grundlage der Operationalisierung der Auswirkungen der Individualfeedbacks, der Selbstevaluationen sowie der Schulentwicklung. Die Messung erfolgt durch die Dokumentenanalyse und eine quantitative und qualitative Befragung der Akteure.

Einwirkungen (Impacts): Aus der Schulqualitätsforschung (vgl. Kap. 3.3) werden Indikatoren einer "guten Schule" abgeleitet. Die Befragung der Akteure gibt Hinweise zu Veränderungen dieser Indikatoren auf der Ebene der Schule als Ganzes. Aufgrund der Vorgaben der Ausschreibung (keine flächendeckende Befragung von Lehrpersonen und SchülerInnen) können die Impacts aber nur beschränkt direkt gemessen werden. Eine wichtige Quelle sind hier deshalb die Einschätzungen der "Beobachter": Schulleitungen, QE-Leitungen und Schulkommissionen.

Insgesamt stellen Befragungen einen wichtigen Teil der Datenerhebung dar. Somit liegt die Frage nahe, wie verlässlich Befragungsdaten im vorliegenden Zusammenhang sind oder wie sehr das Phänomen der "sozialen Erwünschtheit"⁸ die Ergebnisse beeinflusst. Grundsätzlich ist festzustellen, dass die soziale Erwünschtheit in der Meinungsforschung im Verlaufe des sozialen Wandels an Bedeutung verloren hat. So wie heute widersprüchliche Meinungen oder Verhaltensweisen unverhohlen zum Ausdruck gebracht werden, so sucht man bei der Beantwortung von Fragen kaum mehr der Norm entsprechende Aussagen.

Im vorliegenden Falle kommt dazu, dass die Idee des Qualitätsmanagements eher auf Skepsis stieß. Es würde somit wenig Sinn machen, das Qualitätsmanagement und seine Folgen zu "schönen", da man damit eher weitergehenden Forderungen den Weg bereiten würde. Ebenso zeigt sich, dass die Meinungen verschiedener Betroffener, die unterschiedlich in das Qualitätsmanagement eingebunden sind und die unterschiedliche Interessen haben, sehr ähnlich sind.

⁸ Das Phänomen der sozialen Erwünschtheit bedeutet, dass eine Frage nicht mit der persönlich zutreffenden Antwort zu beantworten, sondern nach sozialen Normen, die nach Auffassung der Befragten erwünscht sind.

Evaluationsfragestellungen		Bereich	Erhebungsmethode / Grundgesamtheit / Stichprobenverfahren / Stichprobengröße n	Ergebnis
Explorationsphase zu sämtlichen Evaluationsfragestellungen		Leistung Auswirkung	Narrative bzw. problemzentrierte, leitfadengestützte face-to-face Interviews / Rektorinnen oder Rektoren, Qualitätsverantwortliche, Schulkommissionen und BiD / gezielte Auswahl / n=11	qualitativ <i>informativ</i>
1a	Wie weit sind die Anforderungen der Entwicklungsleitlinien vom 17.02.03 von den Schulen im August 2004 erfüllt?	Leistung	Dokumentenanalyse (Auszählung der Kriterien gemäss OEMS/QEBS) / Zwischenberichte der 40 öffentlichen Mittel- und Berufsschulen zur Einführung des Qualitätsmanagement vom August 2004 / Vollerhebung Schriftliche Befragung von Rektorinnen oder Rektoren aller 40 öffentlichen Mittel- und Berufsschulen, Vollerhebung, quantitative Auswertung (n=24) Schriftliche Befragung von QEL aller 40 öffentlichen Mittel- und Berufsschulen, Vollerhebung, quantitative Auswertung (n=33)	quantitativ <i>summativ</i>
1b	... resp. vermutlich bis August 2005 erreichbar?	Leistung	Schriftliche Befragung von Rektorinnen oder Rektoren und QEL (vgl. 1a)	quantitativ <i>summativ</i>
1c	In welcher Weise wurden die Elemente des schulinternen Qualitätsmanagements bearbeitet bzw. verwirklicht?	Leistung	Dokumentenanalyse (vgl. oben 1a), Auszählung der Kriterien nach Erfüllungsgrad	quantitativ <i>summativ</i>
2a	Welchen Nutzen und welche Wirkungen hat das schulinterne QM bisher im Unterricht gezeigt?	Aus- und Einwirkungen	Schriftliche Befragungen mit teilweise unterschiedlichen Fragebogen, in allen 40 öffentlichen Mittel- und Berufsschulen: – Rektorinnen oder Rektoren, Qualitätsverantwortliche: vgl. 1a – Lehrpersonen: Vollerhebung (n=468) ⁹ – SchülerInnen: Vollerhebung bei oberen Klassen, Zufallsstichprobe von Personen je Klasse (n=630) (vgl. Fussnote 9)	qualitativ <i>summativ</i>
2b	Welchen Nutzen und welche Wirkungen hat das schulinterne QM bisher für die Schule gezeigt?	Einwirkungen	Schriftliche Befragungen, vgl. oben.	qualitativ <i>summativ</i>
2c	Welchen Nutzen und welche Wirkungen hat das schulinterne QM bisher aus Sicht der Schulkommission gezeigt?	Aus- und Einwirkungen	Schriftliche Befragung / Präsidien der Schulkommissionen aller 40 öffentlichen Mittel- und Berufsschulen / Vollerhebung / n=24	qualitativ <i>summativ</i>
3a	Welche Massnahmen sind nötig, damit ein wirkungsvolles und bzgl. Aufwand vertretbares QM über Sommer 2005 hinaus möglich wird?	Leistung	Problemzentrierte, face-to-face Interviews (Nachbefragung) / Rektorinnen oder Rektoren und Qualitätsentwicklungsleitungen / gezielte Auswahl von Schulen / n=10	quant./qual. <i>formativ</i>
3b	Welche Unterstützung der Schulen braucht es im Regelbetrieb?	Input	Problemzentrierte, face-to-face Interviews (Nachbefragung), vgl. 3a	quant./qual. <i>formativ</i>

wird fortgesetzt

⁹ Für Einzelheiten vgl. Kap. 3.7

Evaluationsfragestellungen		Bereich	Erhebungsmethode / Grundgesamtheit / Stichprobenverfahren / Stichprobengröße n	Ergebnis
4	Wie müssen die Entwicklungsleitlinien für das QM und die Qualitätsentwicklung ggf. modifiziert werden, damit ein wirkungsvolles und in seinem Aufwand vertretbares Controlling durch das Amt möglich ist?	Input	Problemzentrierte, persönliche Interviews (Nachbefragung), vgl. 3a	quant./ qual. <i>formativ</i>
5	Mit welchen Folgen wäre zu rechnen, wenn die Verpflichtung zum QM wegfallen würde?	Leistung Auswirkungen	Problemzentrierte, persönliche Interviews (Nachbefragung), vgl. 3a	quant./ qual. <i>formativ</i>

Tabelle 2: Übersicht über die Evaluationsfragestellungen und verwendeten Methoden

3.7 Details zu den Untersuchungsschritten

3.7.1 Exploration

Um einen groben Überblick über die Fragestellungen und ihre wichtigsten Konturen und Schwerpunkte zu gewinnen, führten wir als ersten Schritt eine Exploration durch.

Eine vertiefte Kenntnis der Realität im Untersuchungsgegenstand ist eine wichtige Voraussetzung für die definitive Festlegung des Evaluationskonzepts. Diese Exploration sollte auf aktuelle Fragen und Unbehagen ("Wo drückt der Schuh?"), unbeabsichtigte Nebenwirkungen oder externe Einflussfaktoren hinweisen, die auch bei zielgerichteten Evaluationen zu berücksichtigen sind.

Die **Auswahl** der 11 GesprächspartnerInnen erfolgte in Absprache mit der Auftraggeberin, wobei sie aus folgenden Gruppen ausgewählt wurden:(vgl. A-2.1)

1. Bildungsdirektion
2. Rektorinnen oder Rektoren
3. Qualitätsentwicklungsleitungen
4. Präsidentinnen oder Präsidenten der Schulkommissionen

Methodik: Die explorativen Gespräche waren offen strukturiert und eher narrativ als problemzentriert (vgl. Mayring 2002). Die persönlich durchgeführten Gespräche dauerten ca. 1.5 Stunden. Sie beruhten auf einem Gesprächsleitfaden, der Fragen enthielt wie: (vgl. A-2.2)

- Wie wird das Konzept des schulinternen Qualitätsmanagements grundsätzlich eingeschätzt? Wo sind die Stärken, wo die Schwächen?
- Wie wird die Umsetzung beurteilt? (SWOT-Analyse)¹⁰
- Welche erwarteten und unerwarteten Auswirkungen sind sichtbar geworden, welche erwarteten Auswirkungen sind ausgeblieben und was zeichnet sich an Einwirkungen ab?

Die Gespräche wurden vom Projektleiter bzw. dem Projektleiter-Stellvertreter im August 2004 geführt, in der Regel am Arbeitsplatz der Gesprächspartner.

¹⁰ Systematische Analyse der Stärken (**strengths**), Schwächen (**weaknesses**), Möglichkeiten (**opportunities**) und Risiken (**threats**).

3.7.2 Dokumentenanalyse

Gegenstand der Dokumentenanalyse war die "Standortbestimmung Qualitätsentwicklung Sommer 2004", die von den Schulen der Projektstelle eingereicht wurde.

Die **Grundgesamtheit** bestand aus 21 Mittelschulen und 18 Berufsschulen. Die Gewerblich-industrielle Berufsschule Winterthur war von der Projektstelle von der Berichterstattung entbunden worden, da sie im Qualitätsmanagement bereits weit fortgeschritten ist.

Die Berichterstattung der Schulen erfolgte entsprechend den Vorgaben der Projektstelle entweder anhand eines zur Verfügung gestellten Rasters¹¹ oder mit eigenständigen Berichten. Insgesamt 13 Schulen erstellten eigenständige Berichte, 23 Schulen benutzten das Raster und 3 Schulen ergänzten das Raster mit einem Bericht.

Die uns von der Projektstelle übermittelten Berichte und Beilagen wurden systematisch anhand eines Kodierschemas (vgl. A-3.1) kodiert. Dieses beruht auf den Entwicklungsleitlinien und gliedert sich dementsprechend in folgende Bereiche:

- Steuerung der Qualitätsentwicklung
- Systematisches Individualfeedback
- Thematische Selbstevaluationen
- Qualitätskonzept, Dokumentation und Überprüfung des QM
- Weiterentwicklung der Schulqualität

Alle Elemente der Entwicklungsleitlinien wurden als separate Kriterien aufgeführt, insgesamt wurden 36 Kriterien überprüft (vgl. Kap. 3.2 bis 3.4). Im Vergleich mit der Beurteilung der Projektstelle, die insgesamt 11 Kriterien bewertet, ist unsere Beurteilung somit umfassender und detaillierter. Allerdings verfügt die Projektstelle über wesentlich mehr Detailinformation, so dass ihre Beurteilung anhand eines gröberen Rasters nicht zu einer schlechteren Beurteilung der Situation führt. Im Gegenteil: Auf der Ebene der einzelnen Schulen ist die Beurteilung der Projektstelle zwangsläufig präziser, da sie seit längerer Zeit Kontakt mit den Schulen hat und diese im Prozess begleitet.

¹¹ vgl. "Checkliste QE-Berichterstattung 2003/05" und "Anleitung zur Berichterstattung 2003/05", <http://www.mba.zh.ch/mba.cfm?ue1=2&ue2=7&ue3=100&action=downloads&projektstelle=23> (Stand 10.02.2005)

Bei der Beurteilung des Standes der Arbeiten benutzten wir das gleiche Raster wie die Projektstelle und unterschieden folgende Stati:

- In Planung
- Im Aufbau
- Erledigt
- Nicht erfüllt
- Nicht ersichtlich

Auch wenn die Beurteilungen der Projektstelle und unserer Projektevaluation wegen der unterschiedlichen Detailliertheit und der unterschiedlichen Informationsbasis deshalb nur beschränkt verglichen werden können, haben wir die Plausibilität unserer Bewertung durch einen Vergleich mit der Beurteilung durch die Projektstelle überprüft (vgl. Kap. 4.1.1). Insgesamt ist die Zahl der unterschiedlichen Beurteilungen gering. Allerdings wurden beim Check die Fälle, bei denen eine Beurteilung wegen mangelnder Information u.E. nicht vorgenommen werden konnte, nicht berücksichtigt. Zudem ist zu berücksichtigen, dass insgesamt 26 Schulen anhand des Rasters Bericht erstatteten, was die Wahrscheinlichkeit unterschiedlicher Beurteilungen ebenfalls verringert. Die Raster, auch wenn sie weniger detailliert waren als unser Kodierschema, waren einfacher auszuwerten als die Berichte in Textform.

3.7.3 Befragung der Präsidien der Schulkommissionen

Die **Grundgesamtheit** bildeten die Präsidentinnen oder Präsidenten der Schulkommissionen der Mittelschulen und der Aufsichtskommissionen der Berufsschulen.¹²

Es wurde eine **Vollerhebung** aller 40 Kommissionspräsidien durchgeführt.

Der **Fragebogen** (vgl. A-5.2) lehnt sich an den Fragebogen für die Rektorinnen oder Rektoren an, ist aber weniger detailliert. Die Exploration zeigte, dass der Informationsstand in Sachen Qualitätsmanagement bei den Schulkommissionen teilweise beschränkt ist.

Der **Versand** der Fragebogen erfolgte anfangs November 2004 mit einem Begleitschreiben der Bildungsdirektion (vgl. A-5.1).

¹² Der Einfachheit halber verwenden wir bei der Darstellung der Ergebnisse den Begriff "Schulkommissionen" statt "Präsidien der Schulkommissionen".

Der **Rücklauf** bis Mitte Dezember betrug 63%, bei den Mittelschulen waren es 43%, bei den Berufsschulen 84%. Der stark unterschiedliche Rücklauf mag verschiedene Gründe haben:

- Die Präsidentinnen und Präsidenten der SK der Mittelschulen sind meist alle wesentlich kürzer im Amt als diejenigen der AK der Berufsschulen.¹³
- Das Qualitätsmanagement ist in den Berufsschulen tendenziell länger ein Thema als in den Mittelschulen.
- Der Informationsstand zum Qualitätsmanagement bei den Aufsichtskommissionen der Berufsschulen ist vermutlich besser, da ihre Mitglieder vorwiegend aus der Wirtschaft kommen, wo das Qualitätsmanagement bereits Tradition hat.

Die **Aussagekraft** kann als genügend bezeichnet werden, wenn auch davon auszugehen ist, dass eher gut informierte Personen antworteten. Teilweise haben sich die Befragten vor dem Ausfüllen des Fragebogens bei den Schulleitungen informiert. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Berufsschulen übervertreten sind (64% der Antwortenden vs. 47.5% real).

3.7.4 Befragung der Rektorinnen oder Rektoren

Grundgesamtheit bilden die Rektorinnen und Rektoren aller 40 öffentlichen Mittel- und Berufsschulen. Es wurde eine **Vollerhebung** durchgeführt. Auch wenn die Rektorinnen und Rektoren die Zielpersonen unseres Versandes waren, wurde der Fragebogen teilweise von der Schulleitung als Gremium ausgefüllt oder von einem einzelnen Mitglied ausgefüllt. Wir verwenden deshalb in der Folge den Begriff "Schulleitung".

Der **Fragebogen** betrifft alle Elemente des Qualitätsmanagements gemäss Leitlinien (vgl. A-5.3). Im Fragebogen wurde allgemein von Schulleitungen gesprochen

Begleitschreiben (vgl. A-5.1) und Fragebogen wurden anfangs Dezember an die Schuladresse der Rektoren und Rektorinnen versandt. Der **Versand** führte, vor allem bei den Mittelschulen, zu einigen Turbulenzen. Die verschiedenen Informationen der Projektstelle in Bezug auf die geplante Projektevaluation gingen teilweise unter, insbesondere wurde eine Information kurz vor Beginn der Erhebung vermisst. Dazu kam noch eine Panne auf unserer Seite: Die von uns kurz

¹³ Das durchschnittliche Amtsalter der Antwortenden liegt bei den Berufsschulen bei rund 5 Jahren, bei den Mittelschulen bei gut einem Jahr.

vor dem Versand der Fragebogen per Email versandte Information erreichte infolge technischer Probleme¹⁴ die Adressaten nicht.

Dass trotz dieser Umstände der **Rücklauf** 60% beträgt, kann aus der Sicht der empirischen Sozialforschung als positiv bezeichnet werden. Es fällt auf, dass es im Rücklauf nach Schulen keinen nennenswerten Unterschied¹⁵ gibt. Dies lässt darauf schliessen, dass die Umstände des Versands den Rücklauf nicht ernsthaft beeinträchtigten. Dass der erwartete Rücklauf von 80% nicht erreicht wurde, hat vermutlich mehr mit der allgemeinen Situation (Arbeitsbelastung, Befragungsmüdigkeit, finanzielle Situation u.ä.) zu tun.

Die **Aussagekraft** der Ergebnisse kann als befriedigend bezeichnet werden. Es ist allerdings zu vermuten, dass Schulleitungen, die gegenüber dem Qualitätsmanagement skeptischer sind, weniger häufig geantwortet haben. Das würde bedeuten, dass die Ergebnisse etwas zu positiv sein dürften.

Der Rücklauf kann auch aus einer allgemeinen **bildungspolitischen Sicht** oder aus einer Führungsperspektive betrachtet werden. So gesehen kann die Frage gestellt werden, wie es kommen kann bzw. was es bedeutet, dass knapp die Hälfte der Schulleitungen an der Befragung nicht teilnimmt. Beim Qualitätsmanagement geht es sowohl um ein inhaltlich zentrales Anliegen als auch um einen Schwerpunkt kantonaler Bildungspolitik.

3.7.5 Befragung der Qualitätsentwicklungsleitungen

Die **Grundgesamtheit** bestand aus den QEL aller Mittel- und Berufsschulen gemäss der Liste der Projektstelle. Insgesamt figurierten 47 Personen auf dieser Liste, da einzelne Schulen mehrere Personen auch formell als QEL eingesetzt haben. Einige dieser Personen waren zum Zeitpunkt der Befragung nicht mehr Qualitätsverantwortliche oder in Urlaub, so dass die Unterlagen weitergegeben wurden.

Es wurde eine **Vollerhebung** durchgeführt.

¹⁴ Die uns zur Verfügung stehenden Email-Adressen waren teilweise fehlerhaft, weshalb die Auslieferung aller Mails verhindert wurde. Unglücklicherweise erfolgte die Systemrückmeldung erst nach drei Tagen.

¹⁵ Berufsschulen 63%, Mittelschulen 57%

Der **Fragebogen** entspricht weitgehend dem Fragebogen für die Schulleitungen, da bei diesen beiden Gruppen ein gleich hoher Informationsstand vorausgesetzt werden konnte (vgl. A-5.4).

Der **Versand** von Begleitschreiben und Fragebogen erfolgte anfangs Dezember an die Schuladresse der QEL. Der **Rücklauf** betrug 70%, ohne Unterschied nach Schultyp.¹⁶

Die **Aussagekraft** der Ergebnisse kann als gut bezeichnet werden. Es ist allerdings auch hier zu vermuten, dass QEL aus Schulen mit schlechter implementiertem Qualitätsmanagement oder mit skeptischeren Schulleitungen eher weniger häufig geantwortet haben als andere. Das würde bedeuten, dass die Ergebnisse etwas zu positiv sein dürften.

3.7.6 Befragung der Lehrpersonen

In Absprache mit dem Auftraggeber wurde die **Grundgesamtheit** aller Lehrpersonen (Lp) wie folgt eingeschränkt, wobei die Abdeckung bei den beiden Schultypen aufgrund ihrer unterschiedlichen Personalstruktur etwas unterschiedlich ist. Wir behandeln die Mittelschulen (MS) und die Berufsschulen (BS) deshalb als getrennte Grundgesamtheiten.

Die Beschränkung bezüglich des Dienstalters rührt daher, dass die Entwicklung der letzten Zeit nur von Personen beurteilt werden kann, die an einer Schule tätig waren. Ähnlich liegt die Sache beim Beschäftigungsgrad: Lehrpersonen mit kleinem Pensum sind in Schulentwicklungsprozesse weniger eingebunden und eignen sich daher weniger als Informationsquelle. Zudem nahmen drei Mittelschulen aus unterschiedlichen Gründen in Absprache mit der Projektstelle nicht an der Befragung teil.

¹⁶ Verteilung bei den Antwortenden: Berufsschulen 52%, Mittelschulen 48%

Kriterien	Mittelschulen	Berufsschulen
Dienstalter im Kanton Zürich	mind. 2 Jahre	mind. 2 Jahre
Beschäftigungsgrad	34% (= 66% aller Lp)	50% (= 76% aller Lp)
Grösse der Grundgesamtheit ¹⁷	1253 ¹⁸	977

Tabelle 3: Kriterien zur Bestimmung der Grundgesamtheit der Lehrpersonen

Die **Stichprobe** wurde je Grundgesamtheit zufällig gezogen und zwar jede zweite Person, so dass bei den Mittelschulen 627 (56%) und bei den Berufsschulen 487 Adressen (44%) resultierten.

Der **Fragebogen** wurde ausgehend vom Fragebogen für Schulleitungen angepasst und verringert. Es wurde nur nach den Elementen Individualfeedback und Selbstevaluationen gefragt, die den Lehrpersonen bekannt sind. Die Fragen zum Element der Q-Dokumentation wurden weggelassen.

Der **Versand** von Fragebogen und Begleitbrief erfolgte anfangs Dezember direkt an die Schuladresse der Lehrpersonen. Ein kombiniertes Dank- und Erinnerungsschreiben zum Anbringen im Lehrerzimmer wurde den Schulen Mitte Dezember zugestellt. Es ist jedoch anzunehmen, dass dieses Erinnerungsschreiben nicht in allen Lehrerzimmern zum Aushang kam.

Der **Rücklauf** betrug 42% und war bei den Lehrpersonen der Berufsschulen etwas höher.¹⁹

Die **Aussagekraft** der Ergebnisse ist beschränkt, zudem sind die Berufsschulen leicht übervertreten. Vermutlich haben Lehrpersonen, die dem Qualitätsmanagement positiver gegenüberstehen, eher geantwortet haben. Deshalb dürften die Ergebnisse ebenfalls zu positiv sein. Von einer Hochrechnung auf die Grundgesamtheit ist abzuraten.

¹⁷ Stand vom 01.11.2004

¹⁸ Ohne die Schulen, von denen wir wissen, dass sie aus verschiedenen Gründen (z.B. Qualitätsmanagement erst im Aufbau, laufendes Pilotprojekt mit Individualfeedback) und nach Absprache mit der Projektstelle die Befragung der Lehrpersonen stoppten.

¹⁹ Mittelschulen 37%, Berufsschulen 46%

3.7.7 Befragung der SchülerInnen

Da keine flächendeckende SchülerInnenbefragung durchgeführt werden sollte, die Projektstelle aber dennoch möglichst einen breiten Überblick wünschte, wurde die **Grundgesamtheit** wie folgt definiert: Klassen der öffentlichen Mittelschulen (20%) und Berufsschulen (80%) der letzten zwei Jahre vor Schulabschluss. Im Sinne einer Vollerhebung sollten alle Klassen befragt werden.

Aufgrund der Erfahrungen der Projektstelle mit ähnlichen Befragungen wurden, stellvertretend für die Klassen, für die **Stichprobe** je zwei SchülerInnen je Klasse zufällig ausgewählt (Klassensprecher und/oder anhand der Position in der Klassenliste).

3 Mittelschulen und 1 Berufsschule wurden in Absprache mit der Projektstelle ausgeschlossen, so dass die Grundgesamtheit der Schulen 36 betrug. In diesen 36 Schulen werden gemäss Angaben der Bildungsdirektion 1381 Klassen geführt, die in den letzten zwei Jahren vor Abschluss stehen.²⁰

Der **Fragebogen** beschränkte sich im Wesentlichen auf Fragen zum Individualfeedback.

Das gewählte Vorgehen bei der Stichprobenbestimmung bedeutete eine Durchführung der Befragung durch die Schulen. Die QEL wurden per E-Mail um ihre Mithilfe angefragt, der Fragebogen und das Begleitschreiben wurden ihnen elektronisch zugestellt. Die **Befragung** fand von Anfang Dezember 2004 bis Mitte Januar 2005 statt. Insgesamt kamen fristgerecht 624 Fragebogen zurück.

Gemessen am theoretischen Erwartungswert von 2762 Fragebogen beträgt der **Rücklauf** 23%. Dieser tiefe Rücklauf entspricht jedoch nicht der Realität. Aufgrund verschiedener Abklärungen lässt sich folgendes festhalten:²¹

- 3 Schulen haben mit Sicherheit trotz aktueller Adressen von Seiten der Projektstelle unsere Anfrage nicht erhalten.
- Von 12 Schulen wissen wir nicht, ob sie unsere Anfrage erhalten haben, da sie eine Nachfrage nicht beantworteten.
- Sicher haben 9 von 18 Berufsschulen und 8 von 21 Mittelschulen die Befragung durchgeführt.

²⁰ Es ist zu beachten, dass die Definition von "Klasse" in der Statistik und in den Schulen teilweise unterschiedlich ist.

²¹ Da aus Rücksicht auf die Schulen auf eine Erhebung der besuchten Schule verzichtet wurde, liegen keine detaillierten Angaben aus der Befragung selber vor.

- Ein Teil der QEL hat die Befragung nur bei einem Teil der in Frage kommenden Klassen durchgeführt oder organisiert (bei den Berufsschulen waren es 66% der Klassen, bei den Mittelschulen 40%).²²
- Für 5 Berufsschulen und 3 Mittelschulen liegen gesicherte Angaben zum Rücklauf vor: Er beträgt bei den Berufsschulen durchschnittlich 81%,²³ bei den Mittelschulen bei 83%.
- Die retournierten Fragebogen stammen zu 67% von Berufsschulen und zu 32% von Mittelschulen, die Berufsschulen sind somit etwas untervertreten.

Daraus ergeben sich für bedeutsame Schlussfolgerungen für die **Aussagekraft** der Ergebnisse:

- Die Ergebnisse beziehen sich etwa auf die Hälfte der Mittel- und Berufsschulen.
- Die Ergebnisse decken nur einen Teil der Klassen in den letzten zwei Jahren vor Abschluss ab. Teilweise handelt es sich dabei um Klassen einzelner Abteilungen, teilweise um Klassen, deren Lehrpersonen schon Individualfeedbacks durchgeführt hatten.
- Die Ergebnisse sind beschränkt repräsentativ und können nicht auf die Grundgesamtheit hochgerechnet werden. Sie können aber im Sinne einer ungefähren Annäherung verwendet werden.

3.7.8 Vertiefende Interviews

Um die Ergebnisse der schriftlichen Befragungen zu vertiefen und vor allem zukunftsgerichtete Fragen zu klären wurden in 10 Schulen vertiefende Interviews durchgeführt.

Grundgesamtheit dieser Teilstudie waren die öffentlichen Mittel- und Berufsschulen des Kantons Zürich. Die gezielte **Auswahl** der 10 Schulen, je 5 Mittel- und Berufsschulen, erfolgte in Absprache mit der Projektstelle nach folgenden Kriterien: unterschiedlicher Entwicklungsstand des Qualitätsmanagements, unterschiedliche Schulprofile, verschiedene Standorte in der Stadt Zürich und ausserhalb. Die definitive Auswahl erfolgte in Absprache mit der Projektstelle, wobei schulspezifische Gegebenheiten ebenfalls berücksichtigt wurden. Eine

²² Bei den Berufsschulen stützen sich die Angaben auf 12 von 18 Schulen, bei den Mittelschulen auf 8 von 18 Schulen.

²³ In 4 dieser Berufsschulen wurde, wie andernorts auch, die ausgefüllten Fragebogen eingesammelt, was zu einem durchschnittlichen Rücklauf von 93% führte.

ausgewählte Schule verweigerte die Teilnahme ohne Angabe eines Grundes und wurde ersetzt.

Zielpersonen in den Schulen waren die Rektorinnen und Rektoren sowie die Q-Verantwortlichen, die im Rahmen des gleichen Schulinterviews befragt wurden. (vgl. A-6.1)

Zielgruppe	Berufsschulen	Mittelschulen
Rektorinnen oder Rektoren	5	5
Q-Verantwortliche	4	4

Tabelle 4: Befragte Zielpersonen nach Schulen

Methodik: Die persönlichen Interviews waren problemzentriert (vgl. Mayring 2002) und dauerten jeweils eine Stunde. Sie beruhten auf einem Gesprächsleitfaden (vgl. A-6.2), der in gekürzter Form den Interviewpartner vorgängig zugestellt wurde:

- Wie beurteilen Sie die Entwicklungsleitlinien von 2003?
- Welches wären die Merkmale und Elemente eines Qualitätsmanagements mit vertretbarem Aufwand?
- Welches müssten die zentralen Punkte neuer Vorgaben für das Qualitätsmanagement ab Sommer 2005 sein?
- Welche Unterstützung braucht Ihre Schule für das Qualitätsmanagement?
- Was wäre, wenn es keine Verpflichtung mehr zum Qualitätsmanagement gäbe?
- Was wäre, wenn es keine inhaltlichen und formalen Vorgaben zur Ausgestaltung des Qualitätsmanagement gäbe?

Die **Interviews** wurden vom Projektleiter in der Zeit vom 19.01.2005 bis zum 08.02.2005 auf den Rektoraten der Schulen geführt.

Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ im statistischen Sinne, auch wenn ein Viertel der Schulen befragt wurde. Die Stichprobe war nicht auf Repräsentativität der Ergebnisse ausgerichtet, sondern sollte die Vielfalt und Bandbreite der Schulandschaft ausleuchten. In diesem qualitativen Sinne kann die **Aussagekraft** der Ergebnisse als gut bezeichnet werden, da sie ein gutes Stimmungsbild vermitteln. Es kann jedoch keine Hochrechnung auf die Grundgesamtheit aller Schulen vorgenommen werden.

4 Evaluationsergebnisse

4.1 Dokumentenanalyse

4.1.1 Plausibilitätscheck

Die Dokumentenanalyse der Zwischenberichte der Mittel- und Berufsschulen zur Einführung des Qualitätsmanagements (QM) hatte zum Ziel, den Entwicklungsstand des schulinternen Qualitätsmanagements zu messen. Die Ergebnisse dieser Dokumentenanalyse sollen nun mit den Ergebnissen des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes (MBA) verglichen werden. In diesem Plausibilitätscheck gilt es abzuklären, ob sich unsere Beurteilung des Entwicklungsstandes mit der Beurteilung des MBA deckt.

Von den insgesamt 39 Berufs- und Mittelschulen lag für 34 eine Beurteilung durch das MBA vor. Verglichen mit den Ergebnissen unserer Dokumentenanalyse konnte folgendes festgestellt werden: Durchschnittlich kam es in 14% der Bewertungskriterien zu einer abweichenden Beurteilung. Die vertiefte Analyse der Abweichungen zeigte jedoch, dass aufgrund der häufig relativ knappen Zwischenberichte der Mittel- und Berufsschulen, die uns zur Verfügung standen, eine umfassendere Beurteilung von unserer Seite nicht möglich war. Das MBA hingegen konnte bei ihrer Beurteilung auf ein viel umfangreicheres Datenmaterial zurückgreifen, was dem MBA eine detailliertere Beurteilung ermöglichte. Werden nun die Fälle nicht berücksichtigt, in denen uns aufgrund der bescheidenen Datenbasis kein umfassendes Urteil möglich war, so zeigt sich, dass es im Durchschnitt nur noch in 7% der Beurteilungskriterien zu Abweichungen kam. Die meisten Abweichungen waren dabei in der Beurteilung des Entwicklungsstandes in der Selbstevaluation und der Dokumentation zu verzeichnen. Insgesamt betrachtet kann somit gesagt werden, dass unsere Beurteilung und die Beurteilung des MBA relativ homogen waren. In den wenigen Fällen, in denen die Beurteilung erheblich divergierte, wurde nachträglich in vertiefenden Gesprächen mit den Schul- und QualitätsleiterInnen nochmals der aktuelle Stand der Umsetzungen eruiert.

4.1.2 Stand der Arbeiten im Überblick

Der **Zwischenbericht** wurde gemäss den Angaben der Befragung der Schulleitungen und QEL mehrheitlich durch die QEL erstellt und anschliessend durch die Schulleitung gesichtet.

Autoren	Schulleitungen	QEL
Von RektorIn allein	0%	0%
Im Rahmen der Schulleitung	4%	3%
Durch Schulleitungen und QEL in gemeinsamer Arbeit	46%	12%
Mehrheitlich durch QEL mit abschliessender Sichtung durch RektorIn bzw. Schulleitung	50%	49%
Selbständig durch QEL	0%	36%

Tabelle 5: Autorenschaft des Zwischenberichts im Herbst 2004

Der folgende Überblick (vgl. Tabelle 6) zeigt, bezogen auf die 36 untersuchten Kriterien, den **Stand der Arbeit** an den Mittel- und Berufsschulen. Dabei fällt als erstes auf, dass das Ausmass der fehlenden Information relativ hoch ist. Durchschnittlich sind im Zwischenbericht per August 2004 je Schule für 12 Kriterien (von 36) keine Informationen zum Bearbeitungsstand ersichtlich.

Durchschnittlich 8 Kriterien je Schule sind erfüllt und weitere 8 sind im Aufbau, während 5 in Planung sind. Die Unterschiede nach Schultyp sind gering.

Wenn man das Ganze betrachtet, so scheint, als sei die Planungsphase weitgehend abgeschlossen und das Qualitätsmanagement auf mehrheitlich im Aufbau oder abgeschlossen. Andererseits ist zu vermuten, dass eine beträchtliche Zahl von Kriterien, über die zurzeit keine Informationen vorliegen, noch nicht erfüllt sind, weshalb bei der Beurteilung Zurückhaltung angebracht ist.

Status	Mittelschulen	Berufsschulen	Alle Schulen
Nicht ersichtlich	11	12	12 (32%)
Nicht erfüllt	4	3	3 (10%)
In Planung	6	3	5 (12%)
Im Aufbau	8	9	8 (23%)
Erledigt	7	9	8 (23%)
Total	36	36	36 (100%)

Tabelle 6: Kriterien nach Bearbeitungsstatus

Betrachtet man die Situation etwas detaillierter, indem man schaut, wie viele Schulen welchen Stand erreicht haben, so zeigt sich folgendes (vgl. Tabelle 7):

Keine der Schulen hat alle 36 Kriterien erfüllt, lediglich eine mehr als 60%. Eine Mehrheit (51%) der Schulen hat bis 20% der Kriterien erfüllt, weitere 31% erfüllen 21% bis 40% der Kriterien und 15% erfüllen 41% bis 60%. Somit ist der Erfüllungsgrad per August 2004 als gering zu bezeichnen. Die Berufsschulen erfüllen häufiger eine grössere Zahl von Kriterien als die Mittelschulen, die noch stärker im Aufbau stehen.

Bezogen auf die Kriterien, die "Im Aufbau" begriffen sind, d.h. in einer Pilotphase oder Einführungsphase stehen, zeigt sich ein ähnliches Bild. Bei mehr Berufsschulen sind mehr Kriterien im Aufbau begriffen als bei den Mittelschulen: Bei 61% der Berufsschulen sind mehr als 20% der Kriterien im Aufbau begriffen als bei den Mittelschulen, wo es 29% sind.

Der grösste Teil der Schulen hat nur noch wenige Kriterien in Planung, was die oben geäusserte Vermutung bestätigt, dass die Planungsphase weitgehend vorbei ist.

Allerdings ist an die grosse Menge fehlender Informationen zu erinnern. Die nachfolgende Tabelle zeigt, dass für nur 18% der Schulen die fehlende Information als gering (< 20%) bezeichnet werden kann. Für die grosse Mehrheit (80%) der Schulen fehlen für 21% bis 60% der Kriterien die Informationen für eine Beurteilung.

Status der Realisierung	Anteil der Kriterien je Realisierungsstatus					
	-20%	21-40%	41-60%	61-80%	100%	Total
Nicht ersichtlich	18%	49%	31%	3%	0%	100%
Nicht erfüllt	82%	18%	0%	0%	0%	100%
In Planung	82%	18%	0%	0%	0%	100%
Im Aufbau	56%	31%	13%	0%	0%	100%
Erledigt	51%	31%	15%	3%	0%	100%

Tabelle 7: Überblick über den Stand der Arbeiten nach Schulen

Dies bedeutet, wenn man die Kriterien nicht berücksichtigt, über die keine Informationen vorliegen, dass die Planungsphase weitgehend abgeschlossen ist und die Schulen das Qualitätsmanagement jetzt aufbauen. Das Ziel ist aber noch nicht erreicht.

4.1.3 Stand der Arbeiten nach Elementen des QM

Die Ergebnisse einer detaillierteren Analyse nach den fünf Elementen des Qualitätsmanagements (vgl. Kap. 3.2) zeigen, in welchen Bereichen die Fortschritte grösser und wo sie geringer sind.

Tabelle 8 zeigt, dass im Wesentlichen lediglich ein Bereich einigermaßen gediehen ist:

- Bei der Steuerung der Qualitätsentwicklung ist der Fortschritt am grössten. Es handelt sich hier auch um die Grundlagen der ganzen Arbeit: die Strategie und die QEL. Aber auch hier ist nicht mehr als die Hälfte der Kriterien erfüllt. Allerdings ist vieles im Aufbau.
- An zweiter Stelle steht die Selbstevaluation, wo durchschnittlich rund ein Drittel der Kriterien erfüllt ist. Im Übrigen fällt die grosse Zahl der Kriterien auf, zu denen Informationen fehlen.
- Gut ein Viertel der Kriterien sind beim Individualfeedback erfüllt, manches ist im Aufbau.
- Bei den übrigen beiden Elementen kann der Bearbeitungsstand bei vielen Kriterien nicht beurteilt werden, erledigt ist weniger als Fünftel.

Elemente des Qualitätsmanagement gemäss Leitlinien	Durchschnittlicher Anteil Kriterien je Bearbeitungsstatus									
	Nicht ersichtlich		Nicht erfüllt		In Planung		Im Aufbau		Erledigt	
	BS	MS	BS	MS	BS	MS	BS	MS	BS	MS
Steuerung der Qualitätsentwicklung	13%	17%	0%	2%	7%	11%	29%	37%	51%	33%
Systematisches Individualfeedback	8%	13%	19%	17%	6%	17%	38%	26%	29%	27%
Thematische Selbstevaluationen	47%	35%	14%	12%	6%	9%	7%	8%	25%	37%
Qualitätskonzept, Dokumentation etc.	53%	47%	1%	20%	20%	19%	11%	11%	15%	20%
Weiterentwicklung der Schulqualität	38%	39%	3%	3%	3%	16%	35%	29%	20%	13%

Tabelle 8: Bearbeitungsstatus der Kriterien nach Elementen des Qualitätsmanagements und Schultyp

Die folgende Übersicht zeigt, welche Elemente in den fünf Bereichen am stärksten fortgeschritten sind:

Steuerung der Qualitätsentwicklung:

- Die Strategie ist bei den Berufsschulen zu zwei Dritteln, bei den Mittelschulen zu knapp 40% in Kraft.
- Die QEL sind bei den Berufsschulen ebenfalls zu zwei Dritteln an der Arbeit, bei den Mittelschulen ist dies in knapp 40% der Schulen der Fall.
- Der Realisierungsstand ist bei der Q-Weiterbildung am geringsten.
- Der Realisierungsstand ist insgesamt bei den Berufsschulen besser.
- Der Informationsstand ist relativ gut, mit Ausnahme des Kriteriums des "regelgemässen Umgangs mit Q-Problemen".

Systematisches Individualfeedback:

- Bei der Hälfte der Berufsschulen und einem Drittel der Mittelschulen sind mehrere Feedbackverfahren entwickelt.
- Die Rahmenbedingungen sind in rund 40% der Schulen geklärt.

- Erst in 28% der Berufsschulen und in 19% der Mittelschulen holen die Lehrpersonen mindestens einmal pro Jahr ein Feedback zum Unterricht ein.
- Die verschiedenen Verfahrensregeln sind in rund einem Drittel der Berufsschulen und rund einem Viertel der Mittelschulen festgelegt.
- Verfahren für Schulleitungen scheinen noch kaum entwickelt worden zu sein.
- Die Realisierung ist bei Mittel- und Berufsschulen insgesamt etwa gleich fortgeschritten.
- Der Informationsstand ist relativ gut, lediglich zu den Verfahrensweisen beim Individualfeedback liegen weniger Informationen vor.

Thematische Selbstevaluationen:

- Knapp die Hälfte der Berufsschulen haben schon mindestens eine Selbstevaluation durchgeführt, die übrigen sind in Planung oder im Aufbau. Knapp zwei Drittel der Mittelschulen haben seit 2003 eine Selbstevaluation bearbeitet. In den Jahren 1999 bis 2002 führten alle Mittelschulen mindestens eine Selbstevaluation durch, womit die Qualitätsentwicklung begann.
- Die Ergebnisse der Selbstevaluationen scheinen weitgehend umgesetzt zu werden.
- Eine Berichterstattung liegt bei den Berufsschulen nur teilweise vor.²⁴
- Der Informationsstand ist je nach Kriterien stark unterschiedlich, insbesondere zu den Aspekten der Durchführung fehlen Informationen.

Qualitätskonzept, Dokumentation und Überprüfung des Qualitätsmanagements:

- Rund ein Viertel der Schulen hat den Stand des Q-Konzepts und die bisherigen Arbeiten beschrieben. Bei den Berufsschulen dürften die ISO-Schulen zu besserer Erfüllung im Bereich der Schriftlichkeit führen.
- Die meisten Mittel- und Berufsschulen stecken noch in der Planungsphase.²⁵
- Es fehlen Informationen zur rund der Hälfte aller Kriterien dieses Bereichs, insbesondere zu Verfahren und technischen Details. Weitergehende Aussagen sind nicht möglich.

²⁴ Möglicherweise liegt ein Grund darin, dass das Verständnis von Selbstevaluation nur teilweise dem der Projektstelle entspricht.

²⁵ Der insgesamt tiefe Entwicklungsstand dürfte auch damit zu tun haben, dass die Projektstelle im Hinblick auf eine rasche konkrete Wirkung des Qualitätsmanagements den Bereich der Dokumentation gegenüber dem Individualfeedback und der Selbstevaluation als weniger vorrangig kommunizierte.

Weiterentwicklung der Schulqualität:

- QE-Prozesse werden bei der Hälfte der Berufsschulen und bei knapp einem Drittel der Mittelschulen durch die Schulleitung koordiniert geplant.
- Die dafür nötigen Strukturen und Ressourcen wurden bei Mittel- und Berufsschulen teilweise bereitgestellt.
- Insgesamt ist dieser Bereich erst im Aufbau oder noch nicht in Planung
- Über durchschnittlich rund 40% der Kriterien liegen keine Informationen vor, so dass weitergehende Aussagen zum Stand der weiteren Kriterien nicht verlässlich sind.

Grundsätzlich stellt sich bei jeder Beurteilung die Frage, was genau wie gemessen wird, d.h. die Frage nach dem Gegenstand und dem Massstab.

Die obigen Ausführungen beruhen, gestützt auf die Evaluationsfragstellungen, auf einer Beurteilung aller 36 Kriterien, die wir aus den Entwicklungsleitlinien abgeleitet haben. Wir sind der Meinung, dass es aus zwei Gründen sinnvoll ist, eine zweite Beurteilung vorzunehmen. Zum einen wurden im Verlaufe des Projekts die Vorgaben von der Projektstelle teilweise relativiert, z.B. mit einer tieferen Priorität des Bereichs Dokumentation (vgl. auch Fussnote 25). Zum andern sind im Projektplan für die Projekte 5741 und 5742 (Mittelschul- und Berufsbildungsamt 2003) die Projektziele weniger absolut formuliert als in den Fragestellungen des Evaluationsauftrages. Im Projektplan wird als Ziel formuliert:

"Im Sommer 2005 sollten die Schulen wesentliche Elemente des QM erprobt und eingerichtet haben und in Zukunft regelmässig einsetzen."

Für die Zielerreichung wird u.a. folgendes Kriterien formuliert:

"Die beteiligten Berufs- und Mittelschulen erfüllen zum grössten Teil (zwei Drittel voll, ein Drittel mit einzelnen Ausnahmen) die Leitlinien des schulinternen Qualitätsmanagements vom März 2001/def. Fassung März 2003."

Was die "wesentlichen" oder "zentralen", wie es an anderer Stelle formuliert wurde, Aspekte des Qualitätsmanagements sind, wurde von der Projektstelle nicht definiert.

Für die Bestimmung der wesentlichen Leitlinien verwenden wir folgende Kriterien:

- Es handelt sich um eine grundsätzliche und nicht um eine technische Leitlinie der Durchführung.
- Die Leitlinie ist umsetzungsorientiert.

Unter Anwendung dieser Auswahlkriterien ergeben sich die folgenden 14 Kriterien, die wir als **zentrale Kriterien** bezeichnen:

Steuerung der Qualitätsentwicklung:

- Die Strategie ist in Kraft.
- Die QEL ist an der Arbeit.
- Q-Weiterbildung

Systematisches Individualfeedback:

- Es sind mehrere Feedbackverfahren entwickelt.
- Verbindliche Regeln zum Einsatz der Verfahren liegen vor: Periodizität, Verbindlichkeit, Wahlmöglichkeiten, Umgang mit den Informationen, Folgerungen, Vollzugsmeldung.
- Lehrpersonen holen mindestens einmal pro Jahr ein systematisches Feedback zu ihrem Unterricht ein.

Thematische Selbstevaluationen:

- Selbstevaluationen werden alle 2 bis 3 Jahre durchgeführt.
- Ergebnisse werden in Form von konkreten Massnahmen mit überprüfba- ren Zielen umgesetzt.
- Es liegt ein zusammenfassender Bericht der Schule (inkl. Umsetzungs- plan) zuhanden der Bildungsdirektion und der Schulkommission vor.

Qualitätskonzept, Dokumentation und Überprüfung des Qualitätsmanagement:

- Der Stand des schulinternen Qualitätskonzepts und die bisherigen Arbei- ten sind in einer Dokumentation festgehalten.
- Die bisherigen Qualitätsprojekte sind in separaten Akten dokumentiert.

Weiterentwicklung der Schulqualität:

- Für die Umsetzung der geplanten Entwicklungen wurden entsprechende Strukturen geschaffen: Ziele, Termine, Aufträge...
- Für die Umsetzung der geplanten Entwicklungen wurden entsprechende Ressourcen bereitgestellt: Personen, Arbeitstage, Entlastungen, Finan- zen, Weiterbildung, Räume, Material etc.
- Die Weiterbildungsplanung der Schulsehörden nimmt Bezug auf die Projekte der Qualitätsentwicklung.

Die Analyse des Bearbeitungsstatus ergibt die folgenden Ergebnisse:

- Die zentralen Kriterien im Bereich "Steuerung der Qualitätsentwicklung" sind bei 89% der Berufsschulen entweder erfüllt oder im Aufbau – und bei 80% der Mittelschulen.
- Im Bereich "Individualfeedback " haben 79% der Berufsschulen die Krite- rien erfüllt oder im Aufbau – und 53% der Mittelschulen.

- Im Bereich "Selbstevaluation" sind von 32% der Berufsschulen die zentralen Kriterien erfüllt oder im Aufbau – und von 73% der Mittelschulen.
- Im Bereich "Qualitätskonzept, Dokumentation" trifft dies für 26% der Berufsschulen – und für 29% der Mittelschulen zu.
- Die Kriterien im Bereich "Weiterentwicklung der Schulqualität" sind bei 70% der Berufsschulen erfüllt oder im Aufbau – und bei 44% der Mittelschulen.

Elemente des Qualitätsmanagement gemäss Leitlinien	Durchschnittlicher Anteil <u>zentraler</u> Kriterien je Bearbeitungsstatus									
	Nicht ersichtlich		Nicht erfüllt		In Planung		Im Aufbau		Erledigt	
	BS	MS	BS	MS	BS	MS	BS	MS	BS	MS
Steuerung der Qualitätsentwicklung	6%	8%	0%	2%	6%	11%	35%	48%	54%	32%
Systematisches Individualfeedback	7%	14%	9%	11%	4%	22%	44%	24%	35%	29%
Thematische Selbstevaluationen	26%	3%	17%	13%	6%	11%	7%	11%	25%	62%
Qualitätskonzept, Dokumentation etc.	14%	19%	3%	14%	20%	38%	11%	24%	15%	5%
Weiterentwicklung der Schulqualität	22%	21%	0%	0%	7%	35%	46%	30%	24%	14%

Tabelle 9: Bearbeitungsstatus der zentralen Kriterien nach Elementen des Qualitätsmanagements und Schultyp

Im Vergleich mit dem Bearbeitungsstand bezogen auf alle Kriterien zeigt sich, dass die Beschränkung auf die zentralen Kriterien einen grösseren Fortschritt zeigt, insbesondere in Bezug auf die Kriterien, die im Aufbau begriffen sind und bei den Mittelschulen.

4.2 Befragung der Schulkommissionen, Schulleitungen, QEL, Lehrpersonen und SchülerInnen

Die Schulkommissionen fühlen sich insgesamt gut informiert über das Qualitätsmanagement an ihrer Schule. Wer sich nicht zumindest als "eher gut informiert" bezeichnet, wurde nicht weiter befragt.

Die Informiertheit der übrigen Gruppen kann vorausgesetzt werden, da sie in den Schulbetrieb und damit auf die eine oder andere Art direkt in die Prozesse einbezogen sind.

4.2.1 Individualfeedback

Die Fragen zur **Verankerung** des Individualfeedbacks können als Hinweis auf den Bearbeitungsstand gesehen werden. Während die Regeln des Individualfeedbacks gut²⁶ bekannt sind, scheint das Individualfeedback als solches von den Lehrpersonen erst teilweise akzeptiert zu sein.

Verankerung des Individualfeedback (Mittelwerte, 10-stufige Skala, 0=tiefster Wert)	Schulkommissionen	Schulleitungen	QEL	Lehrpersonen ²⁷
Die Lehrpersonen kennen die verbindlichen Regeln zum <u>Ein-satz</u> des Individualfeedbacks.	* ²⁸	8.4	8.1	7.3
Die verbindlichen Regeln zum <u>Ablauf</u> des Individualfeedbacks sind den Lehrpersonen bekannt.	*	8.1	8.0	7.4
Feedbacks sind als Instrument der Qualitätsentwicklung von den Lehrpersonen anerkannt.	*	6.7	7.2	7.1

Tabelle 10: Verankerung des Individualfeedbacks

²⁶ Die Zufriedenheitsforschung hat gezeigt, dass die Verteilungen in der Regel rechts-schief, d.h. zu positiv sind. Als Faustregel zur Beurteilung der Ergebnisse gilt deshalb, dass Werte von 1-5 als negativ, Werte von 6-7 als indifferent und Werte von 8-10 als positiv gelten.

²⁷ Diese Werte beziehen sich auf die Lehrpersonen, die bereits ein Individualfeedback eingeholt haben.

²⁸ *bedeutet, dass die Frage nicht gestellt wurde.

Die SchülerInnen finden es sehr gut, wenn die Lehrpersonen Rückmeldungen einholen (Mittelwert von 8.7).²⁹

Die Ergebnisse der verschiedenen Gruppen zur **Häufigkeit** von Individualfeedbacks liegen insgesamt nahe beieinander. Den Angaben zufolge haben im Jahre 2004 rund 40% der Lehrpersonen ein Kollegialfeedback und rund zwei Drittel ein SchülerInnenfeedback eingeholt.

Eingeholte Feedbacks	Schulkommissionen	Schulleitungen	QEL	Lehrpersonen
Kollegialfeedback	41%	27%	41%	38%
SchülerInnenfeedback	61%	67%	67%	74%

Tabelle 11: Anteil der Lehrpersonen, die Feedbacks eingeholt haben

Die SchülerInnen geben damit übereinstimmend mehrheitlich (86%) an, dass in den letzten 2 Jahren Lehrpersonen in der Klasse ein Feedback eingeholt haben.³⁰ Dabei scheinen sich die Feedbacks auf wenige Lehrpersonen zu konzentrieren. Nach Angaben von zwei Dritteln der SchülerInnen hat dies weniger als die Hälfte der Lehrpersonen getan, bei denen sie Unterricht hatten. Dieser Wert liegt tiefer als die Werte der andern Gruppen. Die Erklärung mag darin liegen, dass die SchülerInnen sich auf alle Lehrpersonen bezogen, während Lehrpersonen mit minimalem Pensum nicht befragt wurden und diese in der Regel auch von der QE ausgenommen sind.

Die **Vielfalt** der verwendeten Verfahren scheint noch beschränkt zu sein. Dies bestätigt auch die Befragung der SchülerInnen: 53% berichten unterschiedliche Vorgehensweisen, 42% hingegen gleiche Verfahren. Die **Anwendung** des Individualfeedbacks wird von Schulleitungen und QEL als verbesserungsfähig beurteilt. Die QEL und Schulleitungen sehen ein gutes Verhältnis von **Aufwand** und Ertrag, während die Lehrpersonen und SchülerInnen skeptischer, d.h. indifferent sind.

²⁹ 10-stufige Skala, wobei 0 = tiefster Wert

³⁰ Die Werte betr. erlebte Individualfeedbacks dürften tendenziell zu hoch sein (vgl. Kap. 3.7.7).

Durchführung des Individualfeedbacks (Mittelwerte, 10-stufige Skala, 0=tiefster Wert)	Schul- leitungen	QEL	Lehr- personen	SchülerIn- nen
Unsere Lehrpersonen verwenden alle etwa das gleiche Feedbackverfahren.	4.1	5.5	*	*
Unsere Lehrpersonen wenden das Individualfeedback gut an.	7.1	6.8	*	*
Die Individualfeedbacks bringen viel Aufwand, aber wenig Ertrag. ³¹	3.7	3.0	4.1	4.9

Tabelle 12: Zur Durchführung des Individualfeedbacks

Die **Auswirkungen** des Individualfeedbacks (Outcome) auf die Entwicklung der Lehrpersonen werden insgesamt als eher positiv beurteilt. Die Individualfeedbacks setzen bei den Lehrpersonen also etwas in Bewegung. Die Umsetzung des Gelernten scheint hingegen noch schwieriger zu sein.

Auswirkungen des Individualfeedbacks (10-stufige Skala, 0=tiefster Wert)	Schul- leitungen	QEL	Lehr- personen
Aus den Feedbacks haben die Lehrpersonen etwas über die <u>Qualität</u> ihres Unterrichts gelernt.	7.4	7.4	*
Die Lehrpersonen haben aus den Feedbacks etwas über die <u>Wirkungen</u> ihres Unterrichts gelernt.	6.4	7.0	*
Die Feedbacks helfen den Lehrpersonen sich als Lehrperson weiter zu entwickeln.	7.6	7.7	7.5
Die Lehrpersonen setzen Ergebnisse der Individualfeedbacks in konkrete Massnahmen um.	6.4	6.9	*

Tabelle 13: Auswirkungen des Individualfeedbacks auf die Entwicklung der Lehrpersonen

Dass die Umsetzung des Gelernten der kritische Punkt ist, zeigt sich auch in der Befragung der SchülerInnen. Gemäss ihren Angaben scheinen die Lehrpersonen erst mittelmässig über die Ergebnisse der Rückmeldungen und die geplanten Massnahmen zu informieren und diese umzusetzen. Auch die Auswirkungen im Unterricht erscheinen ebenfalls noch als gering, die Werte bewegen sich alle im Mittelbereich der Skala.

³¹ Achtung: Wegen der negativen Formulierung der Frage sind tiefe Werte positiv.

Auswirkungen des Individualfeedbacks (10-stufige Skala, 0=tiefster Wert)	Mittelwert
Die Lehrpersonen haben die Klasse über die Ergebnisse der Rückmeldungen informiert.	6.0
Die Lehrpersonen haben uns darüber informiert, wie sie diese Ergebnisse umsetzen wollen.	5.2
Die Lehrpersonen haben diese Absichten konkret umgesetzt.	4.8
Die Rückmeldungen haben einen positiven Einfluss auf den Unterricht.	5.6

Tabelle 14: Auswirkungen des Individualfeedbacks aus der Sicht der SchülerInnen

Die Auswirkungen auf den Unterricht werden von Schulkommissionen, Schulleitungen und QEL positiver beurteilt als von den SchülerInnen. Diese drei Gruppen stellen auch weitere Auswirkungen der Individualfeedbacks bei den Lehrpersonen feststellen. Die Lehrpersonen selber sind in deren Beurteilung etwas zurückhaltender.

Auswirkungen des Individualfeedbacks³²	Schulkommissionen		Schulleitungen		QEL		Lehrpersonen	
	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung
das Qualitätsbewusstsein der Lehrpersonen	m	+	m	+	m	+	m ³³	+
die Qualität des Unterrichts	m	+	m	+	m	+	*	*
das Engagement der Lehrpersonen	m	0/+	*	*	k/m	0/+	k/m	0

Legende für Grösse: n = null, k = klein, m = mittel, g = gross
 Legende für Richtung: – = negativ, 0 = neutral, + = positiv

Tabelle 15: Weitere Auswirkungen der Individualfeedbacks auf Lehrpersonen

³² Die Grösse des Einflusses wurde mit einer 4er-Skala (Einfluss null, Einfluss klein, Einfluss mittel, Einfluss gross), die Richtung mit einer 3er-Skala gemessen (negativ, neutral, positiv). Es wurden die Durchschnittswerte berechnet und unter Anwendung in die verbalen Bewertungskategorien übersetzt. Dabei wurden die untersten drei Perzentile abgerundet, die obersten drei aufgerundet, während die mittleren drei (z.B. Werte 2.4, 2.5, 2.6) als Mittelkategorien durch die Kombination der verbalen Kategorien sichtbar gemacht wurden (z.B. k/m für "klein bis mittel").

³³ Für die Lehrpersonen lautete der entsprechende Aspekt wie folgt: Mein Nachdenken über die Qualität meines Unterrichts.

Entscheidend ist über die unmittelbaren Auswirkungen hinaus, welche **Einwirkungen** auf das Umfeld (Impact) das QM-Element des Individualfeedbacks zeigt. Entgegen den Erwartungen stellen die verschiedenen Gruppen bereits einen Einfluss auf verschiedene Aspekte der Schule fest. Das mag damit zu tun haben, dass es sich beim schulinternen QM um ein noch unbearbeitetes Feld handelt, so dass erste Aktivitäten bereits Wirkungen zeigen.

Die Einwirkungen werden meist als "mittel" bezeichnet, was angesichts der kurzen Wirkungsdauer als beachtenswert zu beurteilen ist. Ebenso werden in den meisten Fällen diese Einwirkungen als positiv eingeschätzt. Am wenigsten Einfluss wird bislang beim Leistungsverhalten der SchülerInnen festgestellt. Die Einschätzungen der drei direkt betroffenen Gruppen Schulleitungen, QEL und Lehrpersonen stimmen in hohem Masse überein, die Schulkommissionen bewerten teilweise positiver.

Einwirkungen des Individualfeedbacks ³⁴	Schulkommissionen		Schulleitungen		QEL		Lehrpersonen	
	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung
die Beziehungen der Lehrpersonen untereinander	m	0/+	m	+	m	+	m	+
die Beziehungen zwischen Lehrpersonen und SchülerInnen	m	+	m	+	m	+	m	+
das Leistungsverhalten der SchülerInnen	k/m	0/+	k	0	k	0	*	*
die Beziehung zwischen Schulleitung und Lehrpersonen	m	+	k	0	k/m	0	k	0
die Qualität der Schule allgemein	m	+	m	+	m	+	*	*
Legende für Grösse: n = null, k = klein, m = mittel, g = gross Legende für Richtung: – = negativ, 0 = neutral, + = positiv								

Tabelle 16: Grösse und Richtung des Einflusses des Individualfeedbacks auf verschiedene Aspekte der Schule

³⁴ Die Grösse des Einflusses wurde mit einer 4er-Skala (Einfluss null, Einfluss klein, Einfluss mittel, Einfluss gross), die Richtung mit einer 3er-Skala gemessen (negativ, neutral, positiv). Es wurden die Durchschnittswerte berechnet und unter Anwendung in die verbalen Bewertungskategorien übersetzt. Dabei wurden die untersten drei Perzentile abgerundet, die obersten drei aufgerundet, während die mittleren drei (z.B. Werte 2.4, 2.5, 2.6) als Mittelkategorien durch die Kombination der verbalen Kategorien sichtbar gemacht wurden (z.B. k/m für "klein bis mittel").

Die SchülerInnen stellen einen kleinen Einfluss der Individualfeedbacks auf die Art und Weise ihrer persönlichen Mitsprache an der Schule sowie der persönlichen Übernahme von Verantwortung fest. Den Einfluss auf ihre persönlichen Beziehungen zu den Lehrpersonen bezeichnen sie als "mittel" und "neutral".

4.2.2 Selbstevaluation

Schulleitungen, Schulkommissionen und QEL bejahen, mit sinkender Häufigkeit in dieser Reihenfolge, mehrheitlich die Durchführung von Selbstevaluationen, für Lehrpersonen sind diese am wenigsten sichtbar geworden.

Durchführung von Selbstevaluationen	Schulkommissionen	Schulleitungen	QEL	Lehrpersonen
ja	75%	92%	85%	64%
nein	25%	8%	12%	30%
keine Antwort	0%	0%	3%	6%

Tabelle 17: Durchführung von Selbstevaluationen

Insgesamt werden die **Auswirkungen** der Selbstevaluationen von den Schulleitungen und den Schulkommissionen positiv, von den QEL und den Lehrpersonen deutlich skeptischer beurteilt. Dies gilt insbesondere für das Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Ein Schwachpunkt bei den Selbstevaluationen scheint die Überprüfung des Erfolgs der getroffenen Massnahmen zu sein.

Auswirkungen der Selbstevaluationen (10-stufige Skala, 0=tiefster Wert)	Schulkommissionen	Schulleitungen	QEL	Lehrpersonen ³⁵
Die Ergebnisse der Selbstevaluation haben zu konkreten Massnahmen geführt (bzw. führen zu).	7.7	8.5	7.0	6.4
Die aus der Selbstevaluation abgeleiteten Massnahmen sind innerhalb 1 Jahres realisiert worden (bzw. werden realisiert).	7.2	7.9	7.1	6.5
Der Erfolg dieser Massnahmen ist überprüft worden (bzw. wird überprüft).	6.7	6.7	5.4	5.4
Die Selbstevaluation hat sich für unsere Schule gelohnt (bzw. wird sich lohnen).	8.1	7.8	6.7	6.0
Durchschnittswert aller Aspekte	7.4	7.7	6.6	6.1

Tabelle 18: Auswirkungen von Selbstevaluationen

4.2.3 Q-Konzept und Q-Archiv

Gemäss Schulleitungen und QEL entspricht der Stand des **Q-Konzepts** der Schule Ende 2004 zu rund 70% den Entwicklungsleitlinien. Im Vergleich mit der Dokumentenanalyse³⁶ erscheinen die Werte sehr hoch.

Für August 2005, d.h. zu Beginn des Regelbetriebes wird der Erfüllungsgrad auf rund 90% geschätzt.

³⁵ Nur Lehrpersonen, die sich an eine Selbstevaluation erinnern.

³⁶ Es werden hier die zwei folgenden Kriterien zum Vergleich herangezogen: "Das Q-Konzept beschreibt die Qualitätsansprüche der Schule" und "Im Q-Konzept sind die verbindlichen Verfahren der Q-Entwicklung aufgeführt: Ablauf, Verbindlichkeit etc." mit einem Erfüllungsgrad von rund 10% bzw. rund 5%, wobei für rund 50% der Schulen Informationen fehlen.

Q-Konzept gemäss Entwicklungsleitlinien	Schulleitungen	QEL
Erfüllungsgrad Ende 2004	74%	68%
Erfüllungsgrad August 2005	90%	93%

Tabelle 19: Erfüllungsgrad des Qualitätskonzepts

Am meisten Schulen haben in den Augen der Schulleitungen und der QEL die Strategie und die Verfahrensregeln geregelt, während die Planung in den wenigsten Schulen erledigt ist. Von Ausnahmen abgesehen sind sich Schulleitungen und QEL in ihrer Beurteilung weitgehend einig. Ein Vergleich mit den Ergebnissen der Dokumentenanalyse ist wegen der grossen Zahl fehlender Angaben nicht möglich.

Bis Ende August 2005 sehen beide Gruppen einen weiteren Fortschritt voraus. Nach Meinung der QEL sind die Ziele in rund 80% der Schulen erreicht, nach Meinung der Schulleitungen in rund zwei Dritteln.

Aspekte des Q-Konzepts	nicht geregelt		teilweise geregelt		geregelt		bis August 2005 geregelt	
	SL	QEL	SL	QEL	SL	QEL	SL	QEL
Die Qualitätsansprüche sind definiert.	13% ³⁷	9%	54%	42%	29%	42%	67%	85%
Die Strategie/Systematik ist festgelegt.	8%	3%	38%	48%	42%	45%	83%	85%
Die Verfahrensregeln sind festgeschrieben.	8%	3%	46%	55%	46%	42%	75%	82%
Die Q-Planung ist vollständig.	4%	12%	71%	67%	21%	12%	58%	61%
Einsicht zwecks Datenschutz ist geregelt.	25%	18%	38%	33%	33%	45%	50%	85%
Durchschnittswert	12%	9%	49%	49%	34	37	67%	80%

Tabelle 20: Beurteilung der Zielerreichung verschiedener Aspekte des Q-Konzepts durch Schulleitungen und QEL

³⁷ Bei Addition der Prozentwerte ergeben sich teilweise kleine Differenzen zu 100%, sie stellen den Anteil "keine Antwort".

Das Qualitätskonzept wird positiv beurteilt. Trotz der unterschiedlich eingeschätzten Zielerreichung bis August 2005 (vgl. Tabelle 20) sehen sowohl Schulleitungen wie QEL das Q-Konzept auf gutem Wege. Etwas im Widerspruch dazu steht die Meinung, dass seine Erarbeitung der Schule viel bringe. Eine gewisse Skepsis betreffend das Verhältnis von Aufwand und Ertrag scheint, wie bei der Selbstevaluation, auch hier erkennbar.

Beurteilung des Q-Konzepts (10-stufige Skala, 0=tiefster Wert)	Schulleitungen	QEL
Ein Qualitätskonzept ist eine gute Sache.	8.0	7.2
Die Erarbeitung des Qualitätskonzepts bringt unserer Schule viel	7.1	6.6
Unser Qualitätskonzept ist auf gutem Wege.	7.9	7.8

Tabelle 21: Beurteilung des Qualitätskonzepts

Der Bearbeitungsstand des **Q-Archivs** ist leicht geringer als der des Q-Konzepts, er wird Ende 2004 auf rund 60% geschätzt. Bis August 2005 soll ein Erfüllungsgrad von rund 85% erreicht sein.

Q-Archiv gemäss Entwicklungsleitlinien	Schulleitungen	QEL
Erfüllungsgrad Ende 2004	60% (KA 13%)	59% (KA 12%)
Erfüllungsgrad August 2005	82% (KA 17%)	89% (KA 3%)

Tabelle 22: Beurteilung der Zielerreichung beim Qualitätsarchiv

4.2.4 Qualitätsentwicklung

Bei der Erfassung von Einwirkungen auf das Umfeld (Impact) wurde in Absprache mit der Projektstelle auf den unterschiedlichen Kenntnisstand bei den verschiedenen befragten Gruppen Bezug genommen und der Begriff "Qualitätsentwicklung" teilweise mit unterschiedlichen Begriffen "übersetzt":

Gruppe	"Übersetzung"
Schulleitungen / QEL	Qualitätsentwicklung bestehend aus den Elementen Individualfeedback, Selbstevaluationen und Q-Konzept
Schulkommissionen	Einfluss von Qualitätsmanagement auf die Schulen
Lehrpersonen	Feedbacks und Selbstevaluationen
SchülerInnen	Rückmeldungen (Feedbacks)

Die **QEL** sind ein zentrales Element der Entwicklungsleitlinien, so dass ihrer Beurteilung durch die Schulleitungen Bedeutung zukommt. Die QEL arbeiten in ihren Augen wie gewünscht und machen eine gute Arbeit.³⁸ Ersteres kontrastiert etwas zum Befund der Dokumentenanalyse, demzufolge die QEL teilweise erst im Aufbau begriffen sind.³⁹

Die **Planung** der Qualitätsentwicklung ist zurzeit im Wesentlichen auf maximal ein Jahr ausgerichtet. Die QEL erachten im Vergleich zu den Schulleitungen die Planung als kurzfristiger. Dies entspricht tendenziell dem Ergebnis der Dokumentenanalyse, auch wenn dort für knapp die Hälfte der Schulen die Informationen fehlen.

Planungshorizont der Qualitätsentwicklung	Schulleitungen	QEL
noch nicht geplant	4%	3%
auf weniger als 1 Jahr	4%	21%
auf 1 Jahr	38%	40%
auf 2 Jahre	42%	18%
auf 3 und mehr Jahre	12%	18%

Tabelle 23: Planungshorizont der Qualitätsentwicklung

Die **Auswirkungen** des Qualitätsmanagements insgesamt, die von den verschiedenen Gruppen unterschiedlich umfassend wahrgenommen werden und dementsprechend differenziert erfragt wurden (vgl. S. 43), auf das Engagement der Lehrpersonen für Qualitätsentwicklung und auf die Qualität des Unterrichts werden von allen befragten Gruppen als "mittel" und positiv beurteilt.

³⁸ Mittelwert von 9.2 bzw. 9.3 auf 10stufiger Skala, wobei 0=tiefster Wert.

³⁹ "Die QEL ist an der Arbeit": erledigt 51%, im Aufbau 33%, in Planung 6%

Auswirkungen der Qualitätsentwicklung ⁴⁰	Schulkommissionen		Schulleitungen		QEL		Lehrpersonen		SchülerInnen	
	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung
das Engagement der Lehrpersonen für Qualitätsentwicklung	m	+	m	+	m	+	*	*	m ⁴¹	0/+
die Qualität des Unterrichts	m	+	m	+	m	+	m	+	m ⁴²	0/+
Legende für Grösse: n = null, k = klein, m = mittel, g = gross										
Legende für Richtung: – = negativ, 0 = neutral, + = positiv										

Tabelle 24: Auswirkungen des Qualitätsmanagements allgemein

Alle Gruppen stellen in der Mehrheit der beurteilten Aspekte einen mittleren Einfluss des bisherigen Qualitätsmanagements auf die Schule als Ganzes und somit klare **Einwirkungen** auf das Umfeld fest. Die Schulkommissionen tun dies am deutlichsten, gefolgt von den QEL und den Schulleitungen. Bei den Lehrpersonen und den SchülerInnen stellt noch die Hälfte einen mittleren Einfluss fest.

Diese Einwirkungen werden von den Schulkommissionen, den Schulleitungen und den QEL etwa zur Hälfte als positiv beurteilt. Die Lehrpersonen bezeichnen den Einfluss mehrheitlich als neutral bis positiv, während die SchülerInnen mehrheitlich indifferent sind. In Bezug auf die für sie am deutlichsten erlebbaren Aspekte wie Unterrichtsqualität, Engagement der Lehrpersonen für Qualitätsentwicklung und die Beziehungen zwischen Lehrpersonen und SchülerInnen schätzen sie den mittleren Einfluss als leicht positiv ein.

⁴⁰ Die Grösse des Einflusses wurde mit einer 4er-Skala (Einfluss null, Einfluss klein, Einfluss mittel, Einfluss gross), die Richtung mit einer 3er-Skala gemessen (negativ, neutral, positiv). Es wurden die Durchschnittswerte berechnet und unter Anwendung der 5er Rundung in die verbalen Bewertungskategorien übersetzt.

⁴¹ Für SchülerInnen lautete der entsprechende Aspekt: Das Interesse der Lehrpersonen an der Beurteilung des Unterrichts durch SchülerInnen.

⁴² Diese Beurteilung stimmt überein mit der Beurteilung der Auswirkung des Individualfeedbacks in Tabelle 14 (Wert 5.6 auf 10er-Skala).

Einwirkungen der Qualitätsentwicklung ⁴³	Schulkommissionen		Schulleitungen		QEL		Lehrpersonen		SchülerInnen	
	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung	Grösse	Richtung
die Beziehung zwischen Schulleitung und Lehrpersonen	m	0/+	k/m	0	k/m	0	*	*	*	*
die Beziehungen der Lehrpersonen untereinander	m	0/+	k/m	0/+	m	+	*	*	*	*
die Beziehungen zwischen Lehrpersonen und SchülerInnen	m	0/+	m	+	m	+	*	*	m	0/+
die Mitsprache der SchülerInnen in Unterricht und Schule	m	+	k	0	m	+	m	0/+	k/m	0
die Übernahme von Verantwortung durch die SchülerInnen	k/m	0			k	0/+	m	0/+	k	0
die allgemeine Wertschätzung von Wissen und Kompetenz	m	+	k/m	0	k/m	0/+	k/m	0/+	m	0
die Orientierung an hohen fachlichen Leistungsstandards	m	0/+	k/m	0/+	k/m	0/+	k/m	0	k/m	0
die Reichhaltigkeit des Schullebens mit vielen Entfaltungsmöglichkeiten für alle	k/m	0	k	0	k	0	k/m	0	k/m	0
ein kooperatives, aber zielbewusstes Verhalten der SL	m	+	m	+	m	+	k/m	0/+	*	*
die schulinterne Weiterbildung der Lehrpersonen	m/g	0/+	m	0/+	m	0/+	m	0/+	*	*
die Qualität der Schule ganz allgemein	m	+	m	+	m	+	m	+	m	0/+
die Beziehungen der Schule zur Öffentlichkeit	k/m	+	k/m	0/+	k	0/+	k/m	0/+	*	*
Legende für Grösse: n = null, k = klein, m = mittel, g = gross										
Legende für Richtung: – = negativ, 0 = neutral, + = positiv										

Tabelle 25: Einwirkungen der Qualitätsentwicklung auf das Umfeld im Urteil der verschiedenen befragten Gruppen

⁴³ Die Grösse des Einflusses wurde mit einer 4er-Skala (Einfluss null, Einfluss klein, Einfluss mittel, Einfluss gross), die Richtung mit einer 3er-Skala gemessen (negativ, neutral, positiv). Es wurden die Durchschnittswerte berechnet und unter Anwendung der 5er Rundung in die verbalen Bewertungskategorien übersetzt.

Die Frage nach dem Einfluss des Qualitätsmanagements auf die Weiterbildung wurde an anderer Stelle noch vertieft erfragt, indem zwischen der schulinternen Weiterbildung und der individuellen Weiterbildung der Lehrpersonen unterschieden wurde. Die Ausrichtung der schulinternen Weiterbildung nach den Zielen der Qualitätsentwicklung wird von den QEL skeptischer beurteilt als von den Schulleitungen. Nach Meinung beider Gruppen jedoch kann die individuelle Weiterbildung der Lehrpersonen noch wesentlich stärker an den Zielen der Qualitätsentwicklung ausgerichtet werden.

Beurteilung der Ausrichtung der Weiterbildung (10-stufige Skala, 0=tiefster Wert)	Schulleitungen	QEL
Die schulinterne Weiterbildung richtet sich nach den Zielen der Qualitätsentwicklung.	7.5	6.4
Die individuelle Weiterbildung der Lehrpersonen nimmt Bezug auf die Ziele der Qualitätsentwicklung.	5.6	5.4

Tabelle 26: Einfluss des Qualitätsmanagements auf die Weiterbildung

Die Frage nach der Art und Weise der Mitsprache und der Verantwortungsübernahme sowie die Frage nach den Beziehungen zu den Lehrpersonen wurde den SchülerInnen nicht nur in allgemeiner Form gestellt, sondern auch ganz konkret in Bezug auf ihr eigenes Verhalten. Die Ergebnisse decken sich.

4.2.5 Voraussetzungen des Qualitätsmanagements

Insgesamt werden die **Voraussetzungen** von beiden befragten Gruppen indifferent beurteilt, nur wenige Aspekte werden als gut bezeichnet.

Übereinstimmend beurteilen beide Gruppen, die Einstellung der jeweils anderen als gut, wenn auch die QEL deutlich skeptischer sind. Die Strukturen für die Qualitätsentwicklung werden nur von den Schulleitungen als gut bezeichnet. Die QEL, die in und mit diesen Strukturen arbeiten, sind kritischer. Umgekehrt schätzen die QEL die Unterstützung durch das MBA, d.h. die Projektstelle, besser ein als die Schulleitungen.

Die Haltung der Lehrpersonen scheint für beide Gruppen immer noch ein Problem zu sein. Am schlechtesten werden die vorhandenen finanziellen Mittel beurteilt.

Wie gut sind die Voraussetzungen für ein erfolgreiches QM? (10-stufige Skala, 0=tiefster Wert)	Schul- leitungen	QEL
die Rahmenbedingungen der QEL	7.2	6.6
die Einstellung der QEL bzw. der Schulleitung zum QM	8.7	7.4
die Haltung des Kollegiums gegenüber QM	5.8	5.5
die Strukturen für die Qualitätsentwicklung an der Schule	7.3	6.0
die vorhandenen finanziellen Mittel für die Qualitätsentwicklung	5.2	5.5
die Entwicklungsleitlinien der Bildungsdirektion	6.1	6.1
die ergänzenden Vorgaben des MBA	5.8	6.5
die Unterstützung durch das MBA	6.9	7.6
Durchschnitt	6.6	6.4

Tabelle 27: Voraussetzungen für das Qualitätsmanagement

Die **Amtsduer** der QEL beträgt 24 Monate (Median). Im Dezember 2004 waren die Leitlinien insgesamt 21 Monate in Kraft. Im Vergleich dazu waren knapp 40% der QEL (12 von 32) 18 Monate oder weniger lang in ihrer Funktion tätig, gut ein Fünftel war zum Zeitpunkt der Befragung weniger als 1 Jahr im Amt.

4.2.6 Zusammenfassung der Kommentare

Bei allen Fragebogen war die Möglichkeit gegeben, zusätzliche Kommentare zu vermerken. Davon machten rund die Hälfte der Schulkommissionen und Schulleitungen und rund ein Drittel der QEL, Lehrpersonen und SchülerInnen Gebrauch.

Im Folgenden werden die Kommentare gekürzt wiedergegeben, die inhaltlich neue Aussagen enthalten:

Schulkommissionen:

- *Die Schulkommission konnte noch nicht über das von der BiD "verordnete" QM orientiert werden.*
- *ISO hat sich bestens bewährt. Es erhöht die Akzeptanz in der Arbeitswelt.*
- *Der grösste Motivations- und Qualitätskiller ist die finanziell fehlende Eigenständigkeit (Gängelband des Kantons, unberechenbare Entwicklungen). Man produziert nicht Qualität, sondern generiert Unkosten, Qualität wird zu wenig hart und klar gemessen.*
- *Feedbacks sinnvoll und i.O: QM mit Mass ja, aber nicht zu viel Zeit verschwenden!*

Schulleitungen:

- *Es wird versucht, einen hohen Standard der Schule unter allen Aspekten zu halten. Ob die Normen von QM und QE hilfreich oder eher hinderlich sind, bleibt offen. Schulspezifische Anliegen können aus Zeitmangel oft nicht mehr in Angriff genommen werden, weil zuerst formale Anforderungen zu erfüllen sind.*
- *Die kurzsichtige Betrachtung von QM gemäss kantonalen Vorgaben frustriert ISO-zertifizierte Schulen in vielen Belangen. Etwas mehr Offenheit und Kompetenz in allgemeinen Q-Aspekten wäre dringend nötig!*
- *ISO 9001 hat sich sehr bewährt und ist bei der QE sehr hilfreich. In Zukunft ist wichtig, dass nur eine externe Evaluation durchgeführt wird, d.h. dass die Auditierung als volle externe Evaluation gelten kann.*

Zudem wird öfters darauf hingewiesen, dass nicht alle Fragen beantwortet werden konnten, teilweise weil die Arbeiten noch zu wenig gediehen seien, teilweise weil eine pauschale Beantwortung nicht möglich sei.

QEL:

- *Q bedeutet zusätzliche Arbeit. Q allein gesehen ist gut und machbar. Q als Mosaikstein neben all den andern Mosaiksteinen führt zu Überbelastung*
- *ISO hat sich bewährt, ist aus einem Guss.*

Knapp die Hälfte der Kommentierenden weist darauf hin, dass nicht alle Fragen beantwortet werden konnten, teilweise weil die Arbeiten noch zu wenig gediehen seien.

Die Kommentare der Lehrpersonen und SchülerInnen konnten aus forschungsökonomischen Gründen nicht ausgewertet werden.

4.3 Vertiefende Gespräche mit den Schulen

Es sei nochmals deutlich darauf hingewiesen, dass die die folgenden Aussagen auf Interviews mit RektorInnen oder Rektoren und Q-Verantwortlichen an je 5 Mittel- und Berufsschulen beruhen.⁴⁴ Die Ergebnisse sind aber also nicht im statistischen Sinne repräsentativ. Jedoch hat sich im Laufe der Interviews der

⁴⁴ Der Einfachheit halber stellen wir im Folgenden die Ergebnisse als Aussagen der "Schulen" dar, statt jeweils darauf Bezug zu nehmen, welche der befragten Personen was gesagt hat.

Eindruck ergeben, dass die grundsätzlichen Einschätzungen der Situation recht ähnlich sind und das Meinungsspektrum gut abbilden.

4.3.1 Assoziationen zum Qualitätsmanagement an der Schule

Zu Beginn des Interviews wurden die InterviewpartnerInnen gebeten, mit einem kurzen Satz, einem Bild, einem geflügelten Wort oder einem Sprichwort das Qualitätsmanagement an ihrer Schule zu beschreiben. Unten finden sich die Antworten im ungefähren Wortlaut, wobei die Aussagen von Rektoren und Rektorinnen bzw. Q-Verantwortlichen schulweise dargestellt werden.

Die gewählten Worte und Bilder zeigen, dass das Qualitätsmanagement insgesamt seinen Platz an den Schulen gefunden hat und grundsätzlich als positiv beurteilt wird. Die konkrete Umsetzung im Alltag ist jedoch erst unterschiedlich gediehen.

Bei den befragten **Berufsschulen** ist ein Qualitätsmanagement unbestritten, auch wenn der Stand der Umsetzung stark unterschiedlich ist:

- *Ist eingeführt und der Masstab ist klar, Lehrende und Lernende sollen noch enger miteinander kommunizieren*
- *Gutes tun und darüber reden, Q-System ist eingeführt und für jedermann einsehbar.*
- *Es war ein langer Weg zur heutigen Vertrauensbasis in der Lehrerschaft, der Dialog zwischen den Beteiligten fließt und ist als nützlich anerkannt.*
- *Gutes Puzzle, das noch nicht ganz zusammengesetzt ist. Qualitätsmanagement ist aber nur Teil einer Sanierung des ganzen Hauses.*
- *Manchmal kommt jetzt wieder die Sonne des Erfolges hinter den Wolken der Arbeit hervor. Ist ein hoffnungsvoller Lichtblick, weil man sieht, dass man etwas lernen kann.*

Bei den **Mittelschulen** schimmert teilweise eine grundsätzliche Skepsis durch, die auch im Spannungsfeld der Teilautonomie der Schulen zu sehen ist:

- *Noch im Aufbau, aber im August 05 sind die Ziele zu 100% erreicht.*
 - *Ist beschlossen, auf gutem Weg und umsetzungsbereit.*
 - *Wir machen wenig, aber das gut.*
 - *Keimling im Frühling, der überleben wird. Er muss sich aber in normalem Boden behaupten, er wird gehegt und gepflegt, aber nicht zusätzlich gedüngt.*
- Albatros: ist stark, sieht aber von aussen nicht immer optimal im aus, könnte aber zu Höhenflügen führen. Oder: Steter Tropfen höhlt den*

Stein, das Qualitätsmanagement schlägt Wurzeln. Es ist sorgfältig eingeführt und nachhaltig wirksam.

- *Der Qualität ist am meisten gedient, wenn die Schule sie selber definieren kann. Qualität hat viele Aspekte und Bezugsgruppen, die Schule muss sich stets hinterfragen. Qualität heisst nicht nur Qualität im Alltag, sondern zeigt sich auch in einer Profilierung der Schule durch besondere Aktivitäten.*

4.3.2 Zum Entwicklungsstand des Qualitätsmanagements

Um die Entwicklung oder Verankerung des Qualitätsmanagements in den Schulen von einer andern Seite zu beleuchten, wurde die – deutlich als hypothetisch deklarierte – Frage gestellt, was geschehen würde, wenn keine Entlastung mehr zur Verfügung stehen würde. Die Antworten werden im ungefähren Wortlaut auf den folgenden Seiten wiedergegeben. Die Antworten von Schulleitung und QEL werden getrennt aufgeführt, wenn sie sich nicht weitgehend decken.

Zusammenfassend zeigt sich, dass bei den fünf befragten **Berufsschulen** das Qualitätsmanagement erst teilweise verankert ist:

- Ohne Verpflichtung und ohne Ressourcen würde bei zwei Berufsschulen (ISO) das Qualitätsmanagement weiterlaufen. Eine Schule, die erst am Anfang steht, würde zwar wegen der Bedeutung am Markt ein QM anstreben, sähe aber noch keine Möglichkeiten, wie das zu realisieren wäre. Die übrigen zwei Schulen gehen von einem Niedergang des Qualitätsmanagements aus.
- Für die beiden ISO-Schulen würde sich bei einer Verpflichtung ohne Entlastung nichts ändern. Die andern drei Schulen sehen eine formale Auftragserfüllung voraus, die aber wohl wirkungslos bliebe.

Bei den **Mittelschulen** wäre in beiden Fällen mit einem Niedergang des Qualitätsmanagements zu rechnen. Die Q-Arbeit würde teilweise auf individueller Ebene weitergeführt, aber Q-Systeme würden kaum entstehen.

Berufsschulen	
ohne Verpflichtung / ohne Entlastung	mit Verpflichtung / ohne Entlastung
<i>Mit dem QM ginge es gleich weiter, weil das System steht. Ein Qualitätsmanagement gehört zu den Kernaufgaben der Schule.</i>	
<i>Q-Prozess würde weiterlaufen, Qualität im Unterricht ist zentral. Man würde dafür Ressourcen freimachen. (Schulleitung) Ressourcen wären nötig, denn ohne den "Motor" einer QEL würde die Qualitätsentwicklung abflachen. Der Q-Prozess muss strukturiert und institutionalisiert werden, sonst schläft er ein. (QEL)</i>	
<i>Wir würden so oder so eine Zertifizierung anstreben, das brauchen wir für den Markt. Aber dazu braucht es Personen als Prozessträger. Wie wir das machen würden, weiss ich nicht.</i>	<i>Dann würde ein QM schwierig. Intern wären kaum Mittel mobilisierbar, aber Q-Arbeit muss bezahlt werden. Das QM darf auch nicht in die Linie integriert werden, sonst gibt es eine gefährliche Vermischung der lohnwirksamen Qualifikation und der formative Aspekt wäre gefährdet.</i>
<i>Das Qualitätsmanagement würde vernachlässigt werden, auch wenn es zentral ist. Andere Prioritäten sind wichtiger. Das Erreichte würde gepflegt, aber nicht ausgebaut.</i>	<i>Das wäre schlecht. Man würde einen eleganten Weg finden, das QM formal zu erledigen. Aber es wäre wohl wirkungslos. Es gäbe eine Beschränkung auf das Vitale, den Unterricht.</i>
<i>Wäre das Einholen von Individualfeedbacks freiwillig, würde von der Lehrerschaft aus Bequemlichkeit darauf verzichtet werden. Das Verständnis für QM ist in der Lehrerschaft noch stark unterschiedlich. Ein Erzwingen wäre schwierig oder gar kontraproduktiv.</i>	<i>Das QM würde einschlafen. Man kann Leute nicht zu Arbeit verpflichten, ohne dies zu vergüten. Im Globalbudget wären kaum Ressourcen verfügbar. Es wäre eine zusätzliche Belastung für die Schulleitung, die schon überlastet ist. Zudem würde dadurch die nötige Trennung von Förderung und Qualifikation verwischt werden. (Schulleitung) Man würde den Auftrag wohl formal erledigen, es wäre aber eine Pseudo-Erfüllung.(QEL)</i>

Tabelle 28: Mögliche Folgen veränderter Rahmenbedingungen auf das Qualitätsmanagement bei Berufsschulen

Mittelschulen	
ohne Verpflichtung / ohne Entlastung	mit Verpflichtung / ohne Entlastung
<i>Qualität wäre weiterhin ein Thema, aber nicht in der heutigen Form. Fachdiskussionen würden weitergeführt, das gab es auch vor 2003. Die flächendeckende Einführung von Individualfeedbacks wäre ohne Verpflichtung allerdings nicht zustande gekommen.</i>	<i>Es gäbe einen Kampf um Mittel, denn es gibt so viele andere Aufgaben. Die Auftragserfüllung wäre schlecht.</i>
<i>Das wäre ein Widerspruch und könnte nur Kopfschütteln ernten. Es würde ja bedeuten, dass Q-Arbeit keinen Aufwand brauche.</i>	<i>Bei bestehenden Auflagen würde der "courant normal" weitergehen, aber eine Erweiterung und Entwicklung des Systems wäre schwierig. Der Spagat wäre kaum zu bewältigen. Entlastung ist ein starkes Signal, dass Q-Arbeit wichtig ist. Würde dieses entfallen, wäre das eine Botschaft von hoher Ebene, die das QM bedrohen würde. Der Kulturwandel würde sich verlangsamen, Konvent würde vermutlich mittragen.</i>
<i>Ein Ausdörren des Keimlings QM wäre eine reale Gefahr. Interessierte Lehrpersonen würden weiter arbeiten, aber ein System auf Schulebene wäre gefährdet. Wir würden bisher im Falle von Problemen an der Qualität arbeiten, Probleme sind wir schon immer angegangen.</i>	<i>Wir würden den Papierkrieg beim Individualfeedback reduzieren, generell gäbe es wohl wenig Veränderungen, aber es gäbe einen Knick in der institutionellen Entwicklung und das wäre nicht wünschbar.</i>
<i>Das wäre schlecht, Qualitätsarbeit würde schwieriger, da der Konvent noch nicht voll dahinter steht.</i>	<i>Wir kämen uns verschaukelt vor, es wäre ein Affront. Wenn Qualität eine permanente Aufgabe ist, dann müssen dafür auch Mittel bereitgestellt werden.</i>

<p><i>Das QM würde vor sich hindümpeln. Es gäbe eine starke Ausdünnung, Schüler-Feedbacks würden wohl von weniger als der Hälfte der Lehrpersonen eingeholt. Längerfristig, auf 5 Jahre hinaus, würde sich keine Qualitätskultur entwickeln.</i></p>	<p><i>Es gäbe eine grosse Konkurrenz zwischen verschiedenen berechtigten Anliegen, wir würden versuchen, es zu halten, aber es wäre schwierig. (Schulleitung)</i></p> <p><i>Das Qualitätsmanagement würde auströpfeln. Da die QEL ihre Arbeit nicht ohne Entlastung oder Vergütung machen können. Der Rückhalt dafür im Konvent ist relativ klein. Ohne Input durch Q-Verantwortliche und Q-System läuft nichts, da der Prozess noch zu wenig weit gediehen ist. Lehrpersonen würden nicht von sich aus Individualfeedbacks einholen. (QEL)</i></p>
--	---

Tabelle 29: Mögliche Folgen veränderter Rahmenbedingungen auf das Qualitätsmanagement bei Mittelschulen

4.3.3 Beurteilung der Leitlinien 2003

Von den **Berufsschulen** wurden die Leitlinien 2003 mehrheitlich als hilfreich und nützlich empfunden. Der Rahmen sei gut und habe den Schulen genügend Freiraum gegeben. Einmal wird bemängelt, dass die Struktur und die Begrifflichkeiten nicht klar gewesen seien. Die Vorgaben und Instrumente wurden ebenfalls als nützlich und anregend beurteilt.

Eine ISO-Schule⁴⁵ bezeichnet die Leitlinien 2003 als gute Ergänzung zu ISO, vor allem im Bereiche des Unterrichts. Für eine andere ISO-Schule waren die Vorgaben ohne Bedeutung, da ISO der Massstab des Handelns sei. Man werde jetzt prüfen, inwieweit sie erfüllt seien und was es allenfalls noch zu tun gebe. Aber auch sie erwähnt, dass die Leitlinien als Ideenquelle für Themen und Tools hilfreich gewesen seien und man nicht alles habe neu erfinden müssen.

Von den **Mittelschulen** werden die Leitlinien als brauchbar und nützlich für den Aufbau bezeichnet. Der Freiraum der Leitlinien und die Flexibilität der Projektstelle bei ihrer Interpretation werden positiv beurteilt. Jedoch wird mehr Skepsis gegenüber der Idee des Qualitätsmanagements grundsätzlich spürbar.

So wird etwa erwähnt, es bestehe ein Widerspruch bei den Kompetenzen, in dem Sinne, dass die Vorgaben des MBA die Rechte des Konvents, zu allen wichtigen Geschäften Stellung zu nehmen, tangierten.

Das Qualitätsmanagement, so eine andere Meinung, sei zu ausgreifend, so dass es zu einer Last werden könne. Zudem sei es zu "papierig" und zu kontroll-lastig. Zudem sei umstritten, wie ein Qualitätsmanagement am besten eingeführt werden könne. Auch wird ein Widerspruch zwischen der Linienverantwortung der der Schulleitung und der Verantwortung der QEL gegenüber der Projektstelle wahrgenommen.

Von dritter Seite wird erwähnt, dass ein flächendeckendes System des Individualfeedbacks wenig sinnvoll sei. Gescheiter sei die Qualitätsverbesserung in konkreten Problemsituationen, denen man sich nicht durch formales Verhalten entziehen könne.

In die gleiche Richtung geht der Wunsch, dass keine Entwicklung in Richtung ISO statfinde, wo formale Inhalte zu stark gewichtet würden. Zudem sollte sich

⁴⁵ Kurz für: Schulen zertifiziert nach ISO 9001

Qualität stärker an fachlichen Leistungskriterien orientieren, denn in der Studiumsbeurteilung liege der Auftrag einer Mittelschule.

Der Aufwand von Kosten und Nutzen sei offen und schwierig zu messen, zudem müsse der Aufwand für die Lp tragbar sein.

Die Grundidee der Trennung von förderndem Individualfeedback und lohnwirksamer Mitarbeiterbeurteilung in den Leitlinien, wird als sehr wichtig beurteilt. Denn die Schulleitungen hatten wahrgenommen, dass die Lehrpersonen gerade in Bezug auf diesen Punkt Befürchtungen hegten. Die Trennung von Förderung und Qualifikation wurde denn auch von den Schulleitungen bei der Einführung des Qualitätsmanagements betont und wird heute als ein Erfolgsfaktor betrachtet. Lediglich in einer Schule besteht eine Verknüpfung, indem die obligatorische jährliche Selbstbeurteilung mit Informationen zu Feedbacks in die Mitarbeiterqualifikation eingehen.

4.3.4 Notwendige Anpassungen für den Regelbetrieb

Besondere Massnahmen für den Regelbetrieb sind nach Ansicht der **Berufsschulen** nicht nötig, die Grundlage sei mit den Leitlinien von 2003 gelegt und davon sollte nicht abgewichen werden. Insbesondere die ISO-Schulen halten fest, dass sie über ein taugliches System verfügten und die Vorgaben des MBA als Ergänzung betrachten.

Lediglich in einem Punkt wünschen sich die Berufsschulen eine Änderung und zwar sollte die Berichterstattung vereinfacht und schlanker werden.

Von den **Mittelschulen** werden ebenfalls nur wenige Anpassungen gewünscht, die sich auf die erwähnten Schwächen der Leitlinien von 2003 beziehen.

4.3.5 Controlling der Q-Aktivitäten

Die Art und Weise, wie sich Schulleitungen der **Mittel- und Berufsschulen** im Hinblick auf die Steuerung des Qualitätsmanagements ihre Informationen beschaffen, ist je nach Schule unterschiedlich. Die QEL sind jedoch in den meisten Schulen die wichtigsten Informationsquellen:

- Bei den Feedbacks beschränkt man sich auf die Vollzugsmeldungen unterschiedlicher Form, auch wenn man gerne Informationen über die Auswirkungen hätte. Hier hält man sich bewusst zurück, um eine Vermi-

schung von formativem Individualfeedback und qualifizierender Mitarbeiterbeurteilung zu verhindern. Man versucht allenfalls, in persönlichen Gesprächen dazu etwas in Erfahrung zu bringen. Teilweise wurde versuchsweise mit schriftlichen Fragebogen nach Erfahrungen gefragt.

- Verpflichtung zur jährlichen schriftlichen Selbstbeurteilung, in der auch die verschiedenen Massnahmen im Bereiche des Feedbacks dargestellt werden.
- Die Schulleitung erhält Halbjahresrapporte der QEL, die u.a. auf den obligatorischen Vollzugsmeldungen der Feedback-Einholung beruhen. Zudem zeigt die Q-Dokumentation den Stand der Dinge auf.
- Das Q-System liefert die notwendigen Informationen.

4.3.6 Erwartungen an die Leitlinien 2005

Die Leitlinien 2005, soweit sie den Befragten aus der Vernehmlassung in Erinnerung sind, unterscheiden sich in den Augen der **Berufsschulen** kaum von denen von 2003. Vereinzelt wird die Konstanz ausdrücklich begrüsst, da der Informations- und Ausbildungsprozess der Lehrpersonen fortgesetzt werden könne. Es erstaunt deshalb nicht, dass sie ebenfalls als gut oder "in Ordnung" bezeichnet werden. Eine Anpassung drängt sich somit nicht auf.

Allerdings fällt auf, dass der Entwurf der Vernehmlassung oft nicht im Detail erinnert wird. Wir werten dies ebenfalls als Zeichen des Einverständnisses, denn Widerspruch wäre klarer erinnert worden.

Wiederum wird am stärksten auf die Berichterstattung eingegangen. Von ISO-Schulen wird die Erwartung separater Berichte als wenig gerechtfertigt beurteilt. Sämtliche Q-Dokumente und somit alle Informationen zum Qualitätsmanagement seien den vorgesetzten Stellen über Internet zugänglich. Die Berichterstattung sollte nach Meinung der übrigen Berufsschulen einfach gehalten werden, auch wenn sie, wie eine Schule anmerkt, nützlich sei, um sich über das Erreichte Rechenschaft abzulegen. Zudem diene sie auch der internen Information.

Die grundsätzliche Beurteilung der Leitlinien 2005 wird von den **Mittelschulen** geteilt. Es wird betont, dass die Leitlinien einfach sein und den einzelnen Schulen und ihren bisher aufgebauten Strukturen und Kulturen Rechnung tragen müssten.

Es wird allerdings teilweise darauf hingewiesen, dass die Leitlinien nicht kohärent und der Detaillierungsgrad nach Themenbereichen verschieden seien. Einmal wird erwähnt, dass die Frage nicht geklärt sei, anhand welcher Massstäbe die Erfüllung der Vorgaben und die Zielerreichung gemessen werde und was im Falle der Nichterreicherung geschehe. Eine Beurteilung "gemacht – nicht gemacht" genüge inhaltlichen Vorstellungen nicht.

Allerdings wird anerkannt, dass die Definition von Vorgaben schwierig sei und der "Quadratur des Kreises" nahe komme, da der Entwicklungsstand der Schulen stark unterschiedlich sei. Zudem wird erwähnt, dass Qualität nur schwer fassbar sei und der formative Aspekt des Qualitätsmanagements wird betont. So wird einmal formuliert, dass es wenig Sinn mache, wenn Lehrpersonen ihre gute Qualität immer wieder überprüfen müssten. Ein praxisnahes und problemorientiertes Vorgehen sei wichtig.

Die Berichterstattung wird auch von den Mittelschulen angesprochen. Es wird grundsätzlich nicht bestritten, dass die Vorgesetzten ein Anrecht auf Information haben, insbesondere in der Phase des Aufbaus des Qualitätsmanagements. Der Aufwand müsse sich aber in Grenzen halten, denn es sei wichtiger konkret an der Qualität zu arbeiten, als detaillierte Berichte zu liefern. Diese könnten doch in erster Linie nur Prozessinformation und keine Information über Wirkungen liefern. Unabhängig davon wird das Raster für die Berichterstattung 2004 als hilfreich und nützlich gelobt. Für den Regelbetrieb jedoch sei angesichts der Langfristigkeit von Prozessen im Schulbereich eine reduzierte Berichterstattung angebracht. Einmal wird als Ziel formuliert, dass eine vollständige und aktuelle Q-Dokumentation eine Berichterstattung überhaupt überflüssig machen sollte.

4.3.7 Der Stellenwert der Leitlinien

Insgesamt kann der Stellenwert der Leitlinien als gross bezeichnet werden, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen. Insbesondere die Mittelschulen möchten darauf nicht verzichten.

Für die **Berufsschulen** sind die Leitlinien hilfreich, da sie Arbeit strukturieren. Geschätzt wird auch die Betonung des Unterrichts. Die ISO-Schulen geben an, ihre Vorgaben zu haben.

Auf die Frage, was wäre, wenn es keine Leitlinien für den Regelbetrieb gäbe, antworteten die Berufsschulen wie folgt:

- *Wir würden das nicht schätzen, weil sie uns in der Phase des Aufbaus sehr nützlich sind. Später einmal wünschen wir dann wohl mehr Spiel-*

raum, aber der Kanton wird seine Vorgaben wohl abbauen, wenn die Sache gut gestartet ist.

- *Wir würden das nicht begrüßen. Der Erfahrungsaustausch würde erschwert werden, da sich die Schulen unterschiedlich entwickeln würden. Auch ginge die Vergleichbarkeit verloren. Die Vorgaben können im Umgang mit den Lehrpersonen nützlich sein. Uns gefällt auch die Fokussierung auf den Unterricht.*
- *Die Leitlinien sind hilfreich. Wenn es keine gäbe, würde sich unsere Schule ein System aussuchen, z.B. Q2E oder FQS, da es irgendein System zur Strukturierung braucht. Wichtig wäre dabei, dass der Unterricht angemessen berücksichtigt wird, ISO reicht hier nicht aus. Solange der Kanton sagt, dass das Qualitätsmanagement und die Qualität stimmen, ist eine Zertifizierung nicht nötig. Sie ist aber schon das Ziel, v.a. für interne Zwecke, angestrebt wird ein IFES-Zertifikat.*
- *Wir haben unser System und damit unsere Vorgaben. Wenn die Leitlinien als ergänzende Vorgaben, vor allem interessant für den Unterricht, wegfallen würden, wäre das allerdings nicht bedeutsam. Wir haben unsere Vorstellungen entwickelt. Die Vorgaben werden nicht benötigt zur Argumentation gegenüber den Lehrpersonen.*
- *Das spielt für uns keine Rolle, denn die Vorgaben des MBA sind für uns irrelevant, da wir unser System haben. Wir schauen jetzt dann einmal, ob wir alle Vorgaben des MBA erfüllen würden und machen dann vielleicht etwas, wenn es Lücken gibt.*

Für die **Mittelschulen** haben die Vorgaben des MBA einen grösseren Stellenwert, keine Schule möchte darauf verzichten. Wie die Berufsschulen schätzen sie sie als Strukturierungshilfe und Arbeitsanleitung. Daneben erwähnen drei Schulen die legitimatorische Funktion gegenüber dem Konvent. Das Verhältnis von Schulleitung und Konvent erscheint von Schule zu Schule unterschiedlich zu sein. Es scheint in den Lehrkörpern noch unterschiedliche Vorstellungen darüber zu geben, ob die Rektorin/der Rektor Chefin/Chef oder "prima bzw. primus inter pares" ist. In diesem Zusammenhang würde es eine Schulleitung ausdrücklich begrüßen, wenn die Stellung des Konvents in den gesetzlichen Grundlagen gegenüber der Schulleitung geschwächt werden könnte.

Die Frage, was wäre, wenn es keine Leitlinien für den Regelbetrieb gäbe, beantworteten die **Mittelschulen** wie folgt:

- *Der Wegfall der Vorgaben wäre schlecht. Sie sind hilfreich, haben auch Ausbildungsfunktion und ersparen so Zeit.*
- *Das wäre schlecht, ein pauschaler Auftrag wäre ungenügend. Die Leitlinien sind gegenüber dem Konvent hilfreich, da sie die Position des Rektors stärken. Sie stecken den Rahmen ab, über den es nichts zu diskutieren gibt.*
- *Der Auftrag würde wie begonnen weitergeführt, aber mit den Vorgaben ist es einfacher.*
- *Da sind wir ambivalent: Freiraum in der Entwicklung der Schulkultur ist uns sehr wichtig, Andererseits können die Vorgaben gegenüber dem Konvent nützlich sein. Zudem erlauben sie zielorientiertes Arbeiten, da man weiss, was das MBA sehen will.*
- *Wir könnten damit leben, nur im Bereich der Dokumentation wären Vorgaben sinnvoll, damit man weiss, was man nach oben liefern muss. Aber Leitlinien sind hilfreich, manchmal auch gegenüber dem Konvent, aber der Freiraum der Schule darf deswegen nicht eingeengt werden. (Schulleitung)⁴⁶*

Es gäbe unterschiedliche Ausprägungen nach Schulen, aber das wäre für unsere Schule nicht relevant. Wir würden den Austausch mit andern suchen. (QEL)

4.3.8 Bisherige und zukünftige Unterstützung durch die Projektstelle

Die bisherige Unterstützung durch die Projektstelle wird von den **Berufsschulen** als gut, wichtig und hilfreich wahrgenommen. Dies gilt auch für die Vorgaben, die den meisten Schulen den Beginn von strukturiertem Qualitätsmanagement erleichterten. Einmal wird erwähnt, dass die Vorgaben für Handbuch und Q-Archiv eher zu spät gekommen seien, aber die Stelle habe rasch und gut reagiert.

⁴⁶ Wird die Quelle der Aussage nicht genannt, so ist es übereinstimmende Meinung von Schulleitung und QEL.

Das Kursangebot wurde geschätzt. Vereinzelt wird angemerkt, dass sich das Angebot eher an Schulen richtete, die noch keine ersten Schritte im Bereich des Qualitätsmanagement unternommen oder noch keine Erfahrungen gesammelt hätten. Das Hol-Prinzip bei der Information habe funktioniert. Man habe immer erhalten, was man gesucht hätte.

Teilweise kritisch bewertet wurden die Erfa-Tagungen, da der Erfahrungsaustausch unter den QEL zu kurz gekommen sei. Das habe mit der Teilnehmendenzahl und der Tatsache zu tun, dass die Projektstelle die Gelegenheit nutze, um vor allem Informationen weiterzugeben. Der Wunsch nach Erfahrungsaustausch besteht durchaus, aber er müsste dann ganz konkret sein und gut vorbereitet in kleinen Gruppen stattfinden. Man könnte sich diesen Austausch auch selber organisieren, aber im Alltag ginge das Anliegen dann oft unter.

Es erstaunt deshalb nicht, dass die Berufsschulen die Projektstelle – oder etwas Ähnliches – weiterhin für nötig erachten. Es brauche eine Anlauf- und Fachstelle, die auch als Gesprächspartner zur Verfügung stehe. Nur eine Berufsschule hält die Projektstelle in der Zukunft für überflüssig, auch wenn sie für die Anfangsphase zum Anstoss derjenigen Schulen nötig gewesen sei, die von sich aus nicht aktiv geworden seien.

Die Berufsschule, die vom Angebot für ein Coaching Gebrauch gemacht hat, betont dessen Nutzen und plädiert für ein Weiterbestehen dieses Angebots. In diesem Zusammenhang wird einmal der Wunsch nach einer professionellen Supervision der eigenen Tätigkeit geäußert.

Auch die **Mittelschulen** beurteilen die Projektstelle und ihre Arbeit als hilfreich und nützlich. Positiv erwähnt werden die Schulungsangebote, die Möglichkeit zur Informationsbeschaffung und zur Besprechung von Fragen. Die Erfa-Anlässe werden nur einmal erwähnt, mit gemischter Beurteilung. Das Coaching-Angebot wurde dreimal positiv erwähnt, auch wenn es nur von einer Schule genutzt wurde, mit Gewinn.

Die Mittelschulen betonen vor allem, dass die Projektstelle sehr geschickt vorgegangen sei. Sie habe flexibel reagiert und sei mit schwierigen Situationen geschickt umgegangen. Auch werden der pragmatische Ansatz und der hohe Praxisbezug gerühmt, die vieles einfacher gemacht haben, ohne dass die Projektstelle ihren Auftrag vernachlässigt habe. Sie sei wesentlich näher bei den Mittelschulen als das MBA, das von Mittelschulen "keine grosse Ahnung" habe, wie einmal formuliert wird.

4.3.9 Bisherige und künftige Entlastung

Die Bedeutung der Entlastung für die Errichtung und Verankerung des Qualitätsmanagements in den Mittel- und Berufsschulen hat sich bereits in Kap. 4.3.2 gezeigt. Die Beurteilungen zu der bisherigen Entlastung und zur Entlastung im Regelbetrieb bestätigen diese Bedeutung.

Von allen **Berufsschulen** wird die Stundenentlastung als wichtige Unterstützung genannt. Die Entlastung wird als knapp bis genügend beurteilt. Qualitätsentwicklung sei Schulentwicklung und das sei nicht gratis zu haben, wird etwa gesagt. Qualitätsmanagement als Prozess der Qualitätspflege und -entwicklung sei eine Daueraufgabe. Dieser Prozess müsse von Personen getragen werden, die dafür zu entlasten seien. Die unterschiedliche Höhe der Entlastung wird einmal als nicht plausibel kommentiert.

Die **Mittelschulen** beurteilen die bisherige Stundenentlastung mehrheitlich als knapp, teilweise als genügend. Einmal wird die gleichmässige Entlastung unabhängig von der Schulgrösse bemängelt. Eine Schule hat aus dem eigenen Budget die Entlastung verdoppelt, was sich gelohnt habe.

Unterschiedlich deutlich wird von allen Mittelschulen zum Ausdruck gebracht, dass die Belastung für die Schulen und Schulleitungen zu gross geworden sei. Zusätzliche Aufträge würden zu einer Prioritätensetzung zwingen und eine saubere Erfüllung aller Aufträge gefährden. Die Schulen sind sich einig, dass es die Aufgabe aller Lehrpersonen und Teil der Lehrtätigkeit ist, sich um Qualität zu bemühen. Als Schule den Prozess des Qualitätsmanagements zu tragen und zu fördern, erfordere jedoch besondere Ressourcen. In der Privatwirtschaft, so eine Stimme, würden für das Qualitätsmanagement auch Mittel eingesetzt.

Wer die bisherige Entlastung als knapp beurteilt, wünscht sich für den Regelbetrieb eine Erhöhung. Dabei wird teilweise eine Pool-Lösung favorisiert, die den Handlungsspielraum der Schule erhöhen würde. Teilweise wird der Aufwand für Selbstevaluationen betont.

4.3.10 Weitere Ergebnisse

In verschiedenen Interviews mit den Mittel- und Berufsschulen wurde der Zusammenhang von Förderung im Rahmen der Qualitätsentwicklung und von Beurteilung im Rahmen der Mitarbeitendenqualifikation angeschnitten. Sei es im Zusammenhang mit Zweifeln und Ängsten der Lehrpersonen, die es bei der Ein-

führung des systematischen Individualfeedbacks zu überwinden gab, sei es im Zusammenhang mit der konkreten Umsetzung von Feedbacksystemen und mit dem Controlling. Klar wird aus den Aussagen, dass eine strikte Trennung von Förderung und Qualifikation gewünscht wird.

Einzelne Mittelschulen äussern sich vorausschauend auch zu externen Evaluationen. Zwei beurteilen sie als positiv und erachten sie als wichtig, wobei in einem Fall angemerkt wird, dass man wissen müsste, nach welchen Kriterien dann evaluiert würde. Eine Schule, die bereits eine externe Evaluationen erlebt hat, äussert sich sehr skeptisch: Das Wissen der Evaluatoren sei ungenügend, was mühsam und anstrengend sei und auch an der Qualität des Ergebnisses zweifeln lasse. Bei externen Evaluationen müssten die Schulen stärker eingebunden sein. Sie könnten unter externer Supervision auch Arbeiten übernehmen. Die Objektivität würde darunter nicht leiden, man sei selber an "echten" Ergebnissen interessiert.

Einige Mittel- und Berufsschulen wünschen sich, ein altes Postulat, statt einer Entlastung nur für Qualitätsmanagement einen Stundenpool, der zur Schwerpunktsetzung verwendet werden könnte.

Zwei Berufsschulen fragen sich, ob es nicht möglich wäre, die Erfüllung der kantonalen Vorgaben mit einem Zertifikat zu bestätigen, z.B. ein IFES-Zertifikat. Ein solches könnte nach innen und vor allem nach aussen wirksam eingesetzt werden. ISO-Schulen hätten einen Vorteil, da ISO allgemein bekannt sei und positiv beurteilt werde. Dies spiele eine immer grössere Rolle.

Im Zusammenhang mit der neuen Aufgabe des Qualitätsmanagements weisen einige Schulleitungen von Mittel- und Berufsschulen auf die in den letzten Jahren durch zusätzliche Aufgaben angestiegene Belastung hin, die ein Limit erreicht oder bereits überschritten habe. So könne es nicht weiter gehen. Einmal wird vorgeschlagen, die Lehrverpflichtung für Rektorinnen und Rektoren zu fallen zu lassen.

Von Seiten der Mittelschulen wird spürbar, dass sie sich vom MBA zu wenig verstanden oder manchmal übergangen fühlen, da dort zu wenige Fachleute für die Mittelschulen arbeiteten.

Einmal wird erwähnt und mit Beispielen erklärt, dass zu oft unkoordinierte Forderungen von der Bildungsdirektion an die Schulen herangetragen würden. Dies dürfe nicht länger vorkommen.

5 Beantwortung der Evaluationsfragestellungen

Diese Fragestellung wird anhand der Dokumentenanalyse und der Befragung der verschiedenen Gruppen beantwortet. Dabei ist zu beachten, dass die Ergebnisse der Dokumentenanalyse den Stand vom August 2004 wiedergeben, während die Befragungen im Dezember 2004 durchgeführt wurden. Da in verschiedenen Schulen mit dem Herbstsemester 2004 zahlreiche Pilotprojekte starteten bzw. Ausweitungen in die Fläche stattfanden, sind die Aussagen gestützt auf die Dokumentenanalyse in Bezug auf den Zeitpunkt wohl zu konservativ. Dies berücksichtigen wir bei der Beantwortung der Fragestellungen.

5.1 Wie weit sind die Anforderungen der Entwicklungsleitlinien vom 17.02.03 von den Schulen Ende 2004 erfüllt?

Die Beurteilung stützt sich auf die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und der Befragungen. Bei der Dokumentenanalyse wurde der Fortschritt im Herbstsemester berücksichtigt, indem je Element ein Drittel der Nennungen "Im Aufbau" der Kategorie "Erledigt" zugeschlagen wurde.

Aufgrund unserer Analysen kommen wir zu folgendem Ergebnis: vgl. Tabelle 30.

Elemente des Qualitätsmanagement gemäss Leitlinien	Erfüllungsgrad zentrale Kriterien	
	Erledigt gemäss Dokumentenanalyse ⁴⁷	Erledigt gemäss Befragungen ⁴⁸
Steuerung der Qualitätsentwicklung	56%	keine Angabe
Systematisches Individualfeedback	43%	Kollegialfeedback 37% SchülerInnenfeedback 67%
Thematische Selbstevaluationen	54%	84%
Qualitätskonzept, Dokumentation etc.	25%	Q-Konzept pauschal: 71% Q-Konzept 5 Detailaspekte: 36% Q-Archiv: 60% Gesamtdurchschnitt: 56%
Weiterentwicklung der Schulqualität	31%	keine Angabe

Tabelle 30: Erfüllungsgrad der zentralen Kriterien der Leitlinien Ende 2004

Gestützt auf die Ergebnisse kommen wir zu folgender Antwort:

Antwort auf Evaluationsfragestellung 1a:

Die zentralen Anforderungen der Entwicklungsleitlinien waren Ende 2004 etwa zu rund 50% erfüllt. Die Elemente "Steuerung der Qualitätsentwicklung", "Selbstevaluation" sowie "Q-Konzept und Dokumentation" waren besser erfüllt, das Individualfeedback und die Weiterentwicklung der Schulqualität weniger geden.

⁴⁷ Für die Durchschnittswerte aller Schulen wurde der gewogene Durchschnittswert verwendet.

⁴⁸ Durchschnitt der jeweils vorliegenden Beurteilungen

5.2 Wie weit sind die Anforderungen der Entwicklungsleitlinien von den Schulen vermutlich bis August 2005 erreichbar?

Der Fortschritt der Arbeiten von August 2004 bis August 2005 wurde mit zwei Varianten geschätzt: zum einen wurde zwei Drittel der Nennungen "Im Aufbau" dem Status "Erledigt" zugeordnet, zum andern wurden die Nennungen "Im Aufbau" vollumfänglich dem Status "Erledigt" zugeschlagen. Da die Entwicklung nicht linear verläuft, sondern sprunghaft, zum Beispiel von einem Pilotversuch zur flächendeckenden Einführung, sind wir der Meinung, dass die zweite Variante der Abschätzung verwendet werden kann. Eine Unsicherheit besteht bei der Beurteilung des Arbeitsstandes beim Element "Qualitätskonzept, Dokumentation", da die Ergebnisse von Dokumentenanalyse und Befragung stark voneinander abweichen. Wir gehen davon aus, dass die Realität in der Mitte liegt.

Elemente des Qualitätsmanagement gemäss Leitlinien	Erfüllungsgrad zentrale Kriterien		
	Erledigt gemäss Dokumentenanalyse		Erledigt gemäss Befragungen
	Erledigt + $\frac{2}{3}$ Im Aufbau	Erledigt + $\frac{3}{3}$ Im Aufbau	
Steuerung der Qualitätsentwicklung	56%	84%	keine Angabe
Systematisches Individualfeedback	43%	65%	keine Angabe
Thematische Selbstevaluationen	54%	62%	keine Angabe
Qualitätskonzept, Dokumentation etc.	25%	40%	Q-Konzept pauschal: 90% Q-Konzept 5 Detailspekte: 67% Q-Archiv: 82% Gesamtdurchschnitt: 80%
Weiterentwicklung der Schulqualität	31%	56%	keine Angabe

Tabelle 31: Erfüllungsgrad der zentralen Kriterien der Leitlinien im August 2005

Auf diese Ergebnisse gestützt kommen wir zu folgendem Schluss:

Antwort auf Evaluationsfragestellung 1b:

Die zentralen Anforderungen der Entwicklungsleitlinien werden im August 2005 voraussichtlich gemäss der Dokumentenanalyse etwa zu rund zwei Dritteln erfüllt sein. Die "Steuerung der Qualitätsentwicklung" wird am weitesten gediehen sein, während die andern Elemente in etwa gleich entwickelt sein dürften.

Das Ziel gemäss Projektplan ("*Im Sommer 2005 sollten die Schulen wesentliche Elemente des QM erprobt und eingerichtet haben und in Zukunft regelmässig einsetzen.*") dürfte erreicht werden. Denn das für die Zielerreichung definierte Kriterium (vgl. Seite 32): "*Die beteiligten Berufs- und Mittelschulen erfüllen zum grössten Teil (zwei Drittel voll, ein Drittel mit einzelnen Ausnahmen) die Leitlinien des schulinternen Qualitätsmanagement vom März 2001/def. Fassung März 2003.*" wird in etwa erreicht werden.

5.3 In welcher Weise wurden die Elemente des schulinternen Qualitätsmanagements bearbeitet bzw. verwirklicht?

Antwort auf Evaluationsfragestellung 1c:

Auch wenn die Schulen in der Wahl des Qualitätsmanagementsystems frei waren, folgten die meisten dem "Modell MBA". Die Mittelschulen arbeiteten nach MBA bis auf eine, die FQS einsetzt. Sieben Berufsschulen verwenden ISO 9001, eine FQS, die übrigen das Modell MBA.

Grundsätzlich scheinen sich die Mittelschulen mit der Idee des Qualitätsmanagements schwerer getan zu haben als die Berufsschulen. Dies mag sowohl mit der rechtlichen Verankerung der Schulen als auch mit dem Selbstverständnis der Schulen und der Nähe zur Welt der Wirtschaft zu tun haben. Auch bei den Lehrpersonen waren Hemmungen oder Widerstände zu überwinden, die bei Lehrpersonen der Mittelschulen grösser war.

Element Steuerung der Qualitätsentwicklung: Die Qualitätsverantwortung wurde in allen Schulen personell festgelegt. Auch wenn zu meist Lehrpersonen als QEL eingesetzt wurden, scheint dennoch eine grosse Vielfalt der konkreten Arbeitsweisen zu bestehen. So ist das konkrete Engagement oder die Mitarbeit des Rektors oder der Rektorin oder eines andern Mitglieds der Schulleitung nach Schulen

unterschiedlich. Die Stabilität der QEL war bisher nicht an allen Schulen gegeben, was der Qualitätsentwicklung nicht förderlich war.

Element Individualfeedback: Individualfeedbacks wurden an zahlreichen Schulen offenbar schon früher von einzelnen Lehrpersonen eingeholt, wie dies auch zu erwarten war. Teilweise scheint dies in einem Zusammenhang zur Schulkultur zu stehen.

Die Einführung des Individualfeedbacks erfolgte auf vielfältige Weise, wobei sich folgende Grundzüge unterscheiden lassen: entweder wurde ein Pilotversuch für einen Teil der Lehrpersonen (meist Freiwillige) oder für alle Lehrpersonen durchgeführt, entweder wurde nur eine oder mehrere Feedbackarten (mehrheitlich SchülerInnenfeedback) erprobt.

Der Widerstand in den Kollegien scheint recht unterschiedlich gewesen zu sein. Auch heute noch ist die Bereitschaft zum Individualfeedback noch nicht überall vorhanden.

Element Selbstevaluation: Es scheint noch kein einheitliches Verständnis von Selbstevaluationen im Sinne des MBA zu bestehen. Selbstevaluationen werden teilweise breiter bzw. unverbindlicher verstanden als "die systematische Sammlung und Analyse von nicht routinemässig verfügbaren Informationen über verschiedene Aspekte eines gegebenen Studienobjekts, um seine kritische Beurteilung zu ermöglichen."⁴⁹ Insbesondere bei den Berufsschulen scheint ein eingeschränktes Verständnis vorhanden zu sein, oft im Sinne einer laufenden Prozessoptimierung oder der Lösung eines aktuellen Problems.

Im Vergleich zum Element des Individualfeedbacks war der Widerstand gegen Selbstevaluationen geringer, da weniger die einzelne Person als das System Schule als Ganzes zur Diskussion gestellt wird. Ein weiterer Grund mag darin liegen, dass die Schulen in der Themenwahl frei waren und auch unverfängliche und unterrichtsferne Themen (z.B. Mensaqualität) bearbeitet werden konnten.

Element Qualitätskonzept und Dokumentation: Die Vorgaben zum Qualitätskonzept in den Entwicklungsleitlinien sind offen gehalten. Wir vermuten deshalb, dass dieses Element auf unterschiedliche Weise interpretiert und verwirklicht wird. Die unterschiedlichen Vorstellungen darüber, was ein Qualitätskonzept beinhaltet, dürften der Grund für die unterschiedliche Beurteilung des Standes der Arbeiten aufgrund der Dokumentenanalyse einerseits und durch die Schulleitungen und QEL andererseits sein.

⁴⁹ vgl. Bundesamt für Gesundheit 1997

Element Weiterentwicklung der Schulqualität: Auch bei diesem Element vermuten wir unterschiedliche Verständnisse und Vorgehensweisen, da in der Pilotphase des schulinternen Qualitätsmanagements die Kräfte auf die Aufbauarbeit konzentriert wurden und die Vorkehrungen für den Regelbetrieb in den Hintergrund traten. Zudem wurde diesem Element in der Pilotphase auch von Seiten der Projektstelle weniger Gewicht zugemessen, so war es kein Berichtspunkt für den Zwischenbericht.

5.4 Welchen Nutzen und welche Wirkungen hat das schulinterne QM bisher im Unterricht gezeigt?

Die Ergebnisse zeigen, dass im Hinblick auf die Evaluationsfragestellung die Individualfeedbacks zentral sind. Diese haben Wirkungen bei den Lehrpersonen gezeigt, die sie anwendeten. Es kann angenommen werden, dass sie auch flächendeckend Wirkung zeigen, wenn sie flächendeckend zum Einsatz kommen.

Die Ergebnisse der Befragungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Nach Meinung der Schulleitungen und QEL haben die Lehrpersonen durch die Individualfeedbacks sowohl etwas über die Qualität ihres Unterrichts als auch teilweise etwas über die Wirkungen ihres Unterrichts gelernt. Sie setzen Gelerntes auch teilweise in Massnahmen um (vgl. Tabelle 13).
- Die Individualfeedbacks helfen den Lehrpersonen sich als Lehrpersonen weiterzuentwickeln (vgl. Tabelle 13).
- Die Individualfeedbacks haben nach Meinung von Schulkommissionen, Schulleitungen, QEL und SchülerInnen einen mittleren und positiven Einfluss auf den Unterricht und die Beziehung zwischen Lehrpersonen und SchülerInnen (vgl. Tabelle 16).
- Die Qualitätsentwicklung allgemein hat im Urteil der Lehrpersonen einen mittleren positiven Einfluss auf die Unterrichtsqualität (vgl. Tabelle 25).
- Auswirkungen des Individualfeedbacks auf das Leistungsverhalten der SchülerInnen, auch das ein Aspekt von Unterrichtsqualität, sind erst in kleinem Umfang festgestellt worden (vgl. Tabelle 16).

Daraus ergibt sich:

Antwort auf Evaluationsfragestellung 2a:

Die Arbeiten zur Qualitätsentwicklung, insbesondere das Individualfeedback, haben bereits einen deutlichen und positiven Einfluss auf den Unterricht gehabt. Da dadurch auch das Qualitätsbewusstsein der Lehrpersonen verstärkt wurde und Prozesse der Selbstentwicklung angestoßen wurden, ist dieser Einfluss nachhaltig. Dies gilt insbesondere dann, wenn Unterrichtsqualität ein zentrales Anliegen der Schulen ist und die Anreize der Schule entsprechend gesetzt sind.

Der Einfluss kann noch verstärkt werden, wenn im Bereich des Individualfeedbacks die Umsetzung des Gelernten stärker ins Zentrum rückt.

5.5 Welchen Nutzen und welche Wirkungen hat das schulinterne QM bisher für die Schule gezeigt?

Wir beantworten diese Frage nach den Einwirkungen des Qualitätsmanagements auf die Umwelt (Impacts) unter Bezug auf wichtige Ergebnisse der Schulqualitätsforschung (vgl. Kap. 3.3). Zwar besteht in der Literatur keine Einigkeit darüber, was Schulqualität konkret bedeutet und wie sie zu messen ist. Es zeichnen sich allerdings folgende Bereiche ab, mit denen "gute Schulen" beschrieben werden könnten.

Die Ergebnisse⁵⁰ zeigen, dass:

- in 3 der 7 gemessenen Bereiche ein mittlerer Einfluss festgestellt wurde mit leicht positiver Richtung,
- in den übrigen 4 Bereichen ein kleiner bis mittlerer Einfluss mit ebenfalls leicht positiver Richtung wahrgenommen wurde.

⁵⁰ vgl. für Details Tabelle 25.

Bereiche "guter Schule"	Grösse	Richtung
Orientierung an hohen, allen bekannten fachlichen und überfachlichen Leistungsstandards	klein-mittel	leicht positiv
Hohe Wertschätzung von Wissen und Kompetenz	klein-mittel	leicht positiv
Mitsprache und Verantwortungsübernahme durch SchülerInnen	klein-mittel	leicht positiv
Wertschätzende Beziehungen zwischen Leitung, Lehrpersonen und SchülerInnen	mittel	leicht positiv
Aushandlung und konsequente Handhabung von Regeln: Berechenbarkeit des Verhaltens	nicht gemessen	
Reichhaltiges Schulleben und vielfältige Entfaltungsmöglichkeiten für Lehrpersonen und SchülerInnen	klein-mittel	neutral
Eine kooperative, aber deutlich wahrgenommene und zielbewusste Schulleitung	mittel	positiv
Zusammenarbeit und Konsens im Kollegium	nicht gemessen	
Einbeziehung der Eltern	nicht gemessen	
Schulinterne Lehrerfortbildung	mittel	leicht positiv

Tabelle 32: Einwirkungen auf Bereiche "guter Schule"

Antwort auf Evaluationsfragestellung 2b:

Das schulinterne Qualitätsmanagement hat in der kurzen Zeit seiner Einführung einen Einfluss auf die Mehrheit der Bereiche gehabt, die zur Charakterisierung "guter Schulen" dienen können. Dass dieser Einfluss, verglichen mit Erfahrungen aus anderen Evaluationen unsererseits, als deutlich zu beurteilen ist, mag damit zu tun haben, dass die Einführung des schulinternen Qualitätsmanagements ein neues Element in einem "unbestellten Feld" darstellt. In Zukunft dürften Veränderungen weniger deutlich sichtbar werden.

Die Einführung des Qualitätsmanagements an den Mittel- und Berufsschulen kann zusammenfassend als wirksam bezeichnet werden.

5.6 Welchen Nutzen und welche Wirkungen hat das schulinterne QM bisher aus Sicht der Schulkommission gezeigt?

Nach Meinung der Präsiden der Schulkommissionen haben sich die **Selbstevaluationen** für die Schule gelohnt. Die Selbstevaluationen haben zu konkreten Massnahmen geführt, aus denen Massnahmen abgeleitet und innert Jahresfrist realisiert wurden. Die Überprüfung des Erfolgs ist mittelmässig, sie könnte noch verbessert werden.

Der Einfluss der **Qualitätsentwicklung allgemein** wird zumeist als mittelmässig und als positiv oder leicht positiv beurteilt. Insbesondere erkennen die Schulkommissionen einen positiven Einfluss auf:

- die Qualität des Unterrichts
- das Engagement der Lehrpersonen für die Qualitätsentwicklung
- die Mitsprache der SchülerInnen in Unterricht und Schule
- die allgemeine Wertschätzung von Wissen und Kompetenz
- ein kooperatives, aber zielbewusstes Verhalten der Schulleitung
- die Qualität der Schule allgemein
- die Beziehungen der Schule zur Öffentlichkeit.

Antwort auf Evaluationsfragestellung 2c:

Aus der Sicht der Schulkommissionen hat das schulinterne Qualitätsmanagement bisher einen überwiegend positiven Einfluss gezeigt. Den von ihnen festgestellten Einfluss beurteilen wir angesichts der kurzen Dauer der Einführungsphase des Qualitätsmanagements als sehr deutlich.

5.7 Welche Massnahmen sind nötig, damit ein wirkungsvolles und bzgl. Aufwand vertretbares QM über Sommer 2005 hinaus möglich wird?

Antwort auf Evaluationsfragestellung 3a:

Angesichts des befriedigenden Standes der Zielerreichung sind keine besonderen Massnahmen erforderlich. Die bisherige Unterstützung ist fortzuführen bis zum Ende des Pilotbetriebes – und darüber hinaus (vgl. Kap. 5.8).

Wir empfehlen jedoch, die Kriterien der Zielerfüllung für den Regelbetrieb zahlenmässig zu reduzieren und klarer zu formulieren als das für die Leitlinien von 2003 der Fall war. Die Schulen müssen die Anforderungen, an denen sie gemessen werden, präzise kennen. Nur so wird eine Steuerung knapper Ressourcen möglich.

Zudem erachten wir es im Hinblick auf zukünftige Evaluationen als notwendig, dass die "Programmtheorie" (vgl. Funnell 2000, Mathison 2005, p.340) des schul-internen Qualitätsmanagements explizit gemacht wird.

Eine Präzisierung der Kriterien für die Beurteilung der Zielerreichung am Ende des Pilotbetriebes ist grundsätzlich sinnvoll. Es ist motivierend und für die weitere Arbeit hilfreich, wenn eine Schule genau weiss, wo sie steht. Andererseits beinhaltet dies grundsätzlich das Risiko, dass sich Schulen ungerecht beurteilt vorkommen mögen, wenn ein Kriterium, auf das sie hingearbeitet haben, entfallen würde. In der konkreten Situation und angesichts der bisherigen pragmatischen Vorgehensweise der Projektstelle, erachten wir eine nachträgliche Präzisierung jedoch als machbar.

5.8 Welche Unterstützung der Schulen braucht es im Regelbetrieb?

Antwort auf Evaluationsfragestellung 3b:

In erster Linie braucht es für den Regelbetrieb eine Stundenentlastung im bisherigen Umfang. Ohne Entlastung wäre ganz klar mit einem Rückgang der systematischen Qualitätsentwicklung zu rechnen, insbesondere bei den Mittelschulen (vgl. dazu Kap. 5.10).

Daneben braucht es weiterhin, zumindest mittelfristig, d.h. auf 2-3 Jahre hinaus, eine Stelle, die fachliche Unterstützung leistet und als Gesprächspartner zur Verfügung steht. Sinnvoll ist es, den Erfahrungsaustausch der Q-Verantwortlichen weiterzuführen und auszubauen in Richtung einer vertieften Diskussion.

Auf das bisherige Angebot für Coaching könnte verzichtet werden, wenn beim MBA auf Anfrage von Schulen Kontakte vermittelt werden könnten.

Es ist zu prüfen, ob es nicht sinnvoll wäre, in Ergänzung des Materialienangebots des MBA eine Materialienbörse und ein Webforum "Qualitätsmanagement" für die Schulen einzurichten.

Zusätzlich zu diesen empirisch begründeten Vorschlägen zur Unterstützung erachten wir es für die Schulen hilfreich und im Hinblick auf allfällige externe Evaluationen als notwendig, wenn die Schulen nicht nur zum Aufbau und zur Pflege eines schulinternen Qualitätsmanagements verpflichtet werden, sondern wenn auch die Ziele dieses Qualitätsmanagements vorgegeben werden. Qualitätsmanagement darf nicht nur Selbstzweck sein, sondern muss helfen, Ziele zu erreichen. Im vorliegenden Falle geht es darum, eine hohe Schulqualität zu erreichen und über die Zeit zu halten. Damit also Schulqualität gemanagt werden kann, muss diese Schulqualität beschrieben sein.

Die Notwendigkeit von Qualitätszielen ergibt sich im Weiteren dadurch, dass die Schulen zwar ein Qualitätsmanagement haben müssen, aber in der Wahl des Qualitätsmanagementsystems frei sind. Qualitätsmanagementsysteme sind jedoch nicht völlig "zielfrei". Sie beinhalten qua ihrer Herkunft und Systematik eine Prägung, die unterschiedliche Akzente setzt.

Merkmale einer "guten Schule" oder Ziele für das Qualitätsmanagement der Schulen können entweder gestützt auf die Schulqualitätsforschung formuliert oder aus dem "Systemmonitoring der Bildungsdirektion" (vgl. Bildungsdirektion 2000) abgeleitet werden.

5.9 Wie müssen die Entwicklungsleitlinien für das QM und die Qualitätsentwicklung ggf. modifiziert werden, damit ein wirkungsvolles und in seinem Aufwand vertretbares Controlling durch das Amt möglich ist?

Ausgangspunkt der Fragestellung ist der Begriff des Controllings. Wir halten uns an die Definition der Interdepartementalen Kontaktgruppe "Wirkungsprüfungen" (2005):

Controlling ist als Führungstätigkeit zu verstehen und umfasst den gesamten Planungs- und Steuerungsprozess in einem bestimmten Aufgabenbereich. Das Controlling soll die Führungstätigkeit unterstützen:

- *Sein Zweck ist es, durch effektive und effiziente Steuerung von Verfahren und Prozessen zur bestmöglichen Zielerreichung staatlicher Massnahmen beizutragen.*
- *Seine Aufgabe ist es, a) eine Definition und Operationalisierung von Leistungszielen vorzunehmen, b) die zur Erreichung dieser Leistungsziele eingesetzten Mittel und Verfahren zu überwachen, c) Soll- und Ist-Vergleiche vorzunehmen, d) Vergleiche mit als Leader anerkannten Institutionen vorzunehmen und entsprechende Verbesserungspotenziale zu prüfen (Benchmarking), und e) kritische Prozesse bzw. Verläufe rechtzeitig zu entdecken (Frühwarnsystem), damit Anpassungen vorgenommen werden können.*
- *Die Beurteilungskriterien sind unterschiedlich auf der strategischen und operativen Ebene und müssen für jeden Einzelfall, angepasst an die jeweiligen Bedürfnisse, definiert werden.*
- *Elemente der Analyse sind quantitative und qualitative Indikatoren, wie sie für die Zielerreichung (Erfolgskontrolle) auf strategischer (z.B. Leistungsauftrag) und operativer Ebene (z.B. Leistungsvereinbarung, Wirkungsvereinbarung, Wirkungsbeobachtung und -beurteilung, Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung und Berichtswesen) definiert worden sind.*
- *Das Ergebnis ist ein permanentes und umfassendes System der Leistungsbeobachtung und -beurteilung.*

Im Rahmen des Controllings können "Monitoring"-Daten und Evaluationsergebnisse einbezogen werden.

Antwort auf Evaluationsfragestellung 4:

Von der obigen Definition von Controlling ausgehend, können die Anforderungen an die neuen Leitlinien unter dem Aspekt eines effizienten Controllings wie folgt formuliert werden:

- Die Leistungsziele im Bereiche des Qualitätsmanagements müssen in allen oder ausgewählten Elementen definiert und operationalisiert sein.
- Diese sind nicht nur als Outputziele, sondern auch als Outcome- und Impactziele zu definieren.
- Es muss festgelegt sein, welche Ziele auf welchen Ebenen (prozessproduzierte Daten der Schulen, Selbstevaluationen der Schulen, externe Evaluationen im Auftrag des MBA, Bildungscontrolling der Bildungsdirektion) gemessen werden und daraus die konkreten Datenanforderungen an die Schulen formuliert werden.
- Die Messzeitpunkte müssen definiert sein, damit in kritischen Fällen frühzeitig reagiert werden kann.

Damit wird an die Antwort auf die Evaluationsfragestellung 3a angeknüpft. Die Empfehlung, zur schriftlichen Darlegung der "Programmtheorie" sowie der Reduktion der Zahl der Kriterien und ihrer klareren Formulierung wird auch unter dem Aspekt des Controllings betont.

5.10 Mit welchen Folgen wäre zu rechnen, wenn die Verpflichtung zum QM wegfallen würde?

Die Antwort auf diese Frage stützt sich zum einen auf die vertiefenden Gespräche, zum andern auf unsere Beurteilung des allgemeinen Entwicklungsstandes des QMs aufgrund der Dokumentenanalyse und der Befragungen.

Wir verstehen die Frage so, dass der Wegfall der Verpflichtung zum Qualitätsmanagement auch den Wegfall der Entlastungen bedeuten würde.

Antwort auf Evaluationsfragestellung 5:

Wenn die Verpflichtung zum Qualitätsmanagement wegfallen würde, wäre insgesamt mit einem Niedergang des systematischen Qualitätsmanagements zu rechnen. Das Qualitätsmanagement ist zurzeit noch kein Selbstläufer. Die dafür getätigten Investitionen wären teilweise verloren. Diese kritische Einschätzung bedeutet andererseits jedoch nicht, dass "Qualität" für die Schulen, bspw. im Rahmen der Schulentwicklung, kein Thema mehr wäre.

Bei den *Berufsschulen* ist die grundsätzliche Nähe zum Qualitätsmanagement grösser als bei den Mittelschulen. Einmal ist für die Weiterbildungsangebote der Berufsschulen das Zertifikat Eduqua obligatorisch ist. Zum andern fördert das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, das für die Berufsbildung zuständig ist, die Zertifizierung der Schulen. Zudem sind sie näher an der Wirtschaftswelt, in der sich die Zertifizierung durchgesetzt hat. Schliesslich besteht teilweise auch ein Marktdruck, eine solche öffentlichkeitswirksame Zertifizierung anzustreben. Dieser besteht vor allem bei den Schulen, bei denen keine oder nur eine teilweise territoriale Zuweisung der SchülerInnen besteht. Deshalb vermuten wir, dass sich die Berufsschulen auch ohne Verpflichtung im Laufe der Zeit um eine Zertifizierung der Qualität bemühen würden. Allerdings dürfte die inhaltliche Ausrichtung dieser Qualitätsentwicklung den bisherigen Vorstellungen und Stossrichtungen des MBA nur beschränkt entsprechen.

Bei den *Mittelschulen* würde die Arbeit an der Schulqualität im Sinne eines systematischen Qualitätsmanagements kurzfristig wohl zumeist einschlafen. Bisherige Ansätze der Systematisierung würden vermutlich kaum überleben. Schulqualität als besonderes Anliegen jedoch würde wohl an manchen Schulen bestehen bleiben. Vor allem auf der individuellen Ebene, während auf der Ebene von Qualitätssystemen sicher ein Rückschritt die Folge wäre. Das Bewusstsein für Qualität hat durch den Pilotbetrieb deutlich an Bedeutung gewonnen, insofern hat er auch bei den Mittelschulen Spuren hinterlassen.

Mittelfristig könnten sich die Mittelschulen der in der öffentlichen Diskussion stärker werdenden Forderung nach Betonung und damit auch nach Nachweis von Schulqualität und Qualitätsentwicklung auf die Dauer kaum entziehen. Dies würde die Rahmenbedingungen für ein systematisches Qualitätsmanagement verbessern und zu dessen Wiedererstarken führen.

Auf lange Sicht würde sich durch die Verjüngung des Lehrkörpers von selbst eine stärkere Betonung von Qualitätsmanagement ergeben.

Diese Einschätzungen begründen sich auch durch die Würdigung der drei Erfolgsfaktoren des Pilotbetriebs:

- Entlastung für QEL
- Vorgabe der Entwicklungsleitlinien (mit der Trennung von Förderung und Qualifikation)
- Arbeit der Projektstelle

Ein Verzicht auf eine Verpflichtung zum Qualitätsmanagement würde zweifellos neben dem Verzicht auf die Entlastung auch den Verzicht auf Vorgaben und auf eine Unterstützung durch Fachpersonen bedeuten.

Anhang

A-1 Exkurs Schulqualität

PD Dr. Margrit Stamm

Eine Sichtung der Literatur führt zu folgenden Merkmalen "guter Schulen":

Orientierung an hohen, allen bekannten fachlichen und überfachlichen Leistungsstandards

Positive Leistungserwartung und intellektuelle Herausforderung. 'Gute Schulen' erwarten gute Leistungen von den SchülerInnen: sie glauben, dass die Lernenden 'etwas zustande bringen' werden und lassen sie das auch spüren: 'Fördern und Fordern', intellektuelle Anforderungen und didaktische und individuelle Hilfestellung stehen in einer fruchtbaren Balance

Hohe Wertschätzung von Wissen und Kompetenz

Je mehr an einer Schule den SchülerInnen verdeutlicht wird, wie wichtig Wissen ist – in symbolischer Hinsicht durch Ausstattungsmerkmale, durch entsprechende Ereignisse und durch die Sprache –, desto eher wird offensichtlich auch den SchülerInnen die Auseinandersetzung mit Wissen als selbstverständliche Tätigkeit nahe gebracht. Allerdings sind der Schule hier Grenzen gesetzt. Die Analyse der Ergebnisse der TIMS-Studie hat z.B. gezeigt, dass Unterschiede in der gesellschaftlichen Wertschätzung von Wissen und Kompetenz in erheblichem Masse zur Erklärung der Leistungsunterschiede zwischen SchülerInnen in Europa (auch der USA) und jenen Japans herangezogen werden können. Wissen, vor allem mathematisch-naturwissenschaftliches Wissen, wird in Japan und anderen fernöstlichen Staaten ausserhalb der Schule wesentlich höher bewertet als in Europa. In der Folge erhält auch das Angebot der Schule einen höheren Stellenwert, was u.a. wieder darin zum Ausdruck kommt, dass der Anteil an unterrichtsbezogener Zeit (time on task) in diesen Wissensbereichen an der insgesamt verfügbaren Zeit höher ist.

Mitsprache und Verantwortungsübernahme durch SchülerInnen

SchülerInnen sind nicht nur und auch nicht in erster Linie KundInnen der Schule oder KonsumentInnen schulischer Leistungen, sondern Prozess und Output der Schule hängen in hohem Masse von der Beteiligung und 'Mitarbeit' der SchülerInnen ab. In guten Schulen werden SchülerInnen explizit als "MitproduzentInnen" schulischer Leistungen angesehen. Aus dieser Haltung heraus wird den SchülerInnen Mitverantwortung für die Gestaltung des Lebens an der Schule zugewiesen (Altrichter & Posch 1999).

In guten Schulen werden die SchülerInnen respektvoll behandelt und als Personen ernst genommen. Es herrscht ein höflicher Umgangston und eine reversible Anrede. In ähnlicher Weise sind auch die Beziehungen innerhalb des Kollegiums und zwischen Lehrenden und Leitung von gegenseitiger Achtung geprägt.

Dies dürfte eines der wichtigsten Qualitätsmerkmale guter Schulen sein. Der psychologische Hintergrund besteht darin, dass mit dem Respekt auch erhebliche Verantwortung für das Verhalten dem Gegenüber zugewiesen wird. Diesem fällt es dadurch schwerer, Regeln zu verletzen, weil er etwas (nämlich Anerkennung) zu verlieren hat.

Aushandlung und konsequente Handhabung von Regeln: Berechenbarkeit des Verhaltens

In guten Schulen werden Regeln mit den SchülerInnen vereinbart bzw. in den Fällen, in denen dies nicht möglich ist (weil sie z.B. vorgegeben sind), auf verständliche Weise begründet. Es wird darauf geachtet, dass Regeln für alle gelten. Eng damit verbunden ist auch die Praxis, Regelverstöße sofort zu thematisieren. Es zeigt sich, dass eine Ahndung in vielen Fällen gar nicht nötig ist, wenn ein Regelverstoss sofort als solcher hingestellt und deutlich gemacht wird, dass dieses Verhalten nicht akzeptiert wird.

Reichhaltiges Schulleben und vielfältige Entfaltungsmöglichkeiten für LehrerInnen und SchülerInnen

In guten Schulen gilt: "Vieles ist möglich". Auf Initiativen, die von SchülerInnen kommen, wird grosser Wert gelegt und die SchülerInnen werden bei der Realisierung unterstützt, wenn diese begründet und mit den Aufgaben der Schule in Zusammenhang gebracht werden können. Ähnliches gilt für LehrerInnen: Ihre Initiativen werden von der Leitung grundsätzlich gefördert, aber es wird verlangt, dass sie beobachtet und evaluiert werden und dass aus Fehlern gelernt wird.

Eine kooperative, aber deutlich wahrgenommene und zielbewusste Schulleitung

Zwei fast widersprüchlich erscheinende Merkmale der Schulleitung zeichnen gute Schulen aus: Eine Leitung, die zuhören kann, sich in die Situation von LehrerInnen, SchülerInnen und Eltern hineinversetzen kann, die um Konsens bemüht ist, die aber gleichzeitig die Schule "leitet". Sie nimmt pointiert Führungsaufgaben wahr und stellt dabei pädagogische über organisatorische Interessen.

Zusammenarbeit und Konsens im Kollegium

Sehr häufig wird berichtet, dass 'gute Schulen' durch eine intensive kollegiale Zusammenarbeit im Lehrkörper gekennzeichnet sind. Eine solche ist Voraussetzung und Ergebnis eines gewissenpädagogischen Konsens über die grundlegende Zielorientierung der Schule.

Gute Schulen zeichnen sich durch eine hohe Arbeitszufriedenheit der Lehrerschaft aus. Fend hat in seinen Untersuchungen festgestellt, dass Arbeitszufriedenheit vor allem mit folgenden Merkmalen zusammenhängt: LehrerInnen stützen sich gegenseitig, sie tun viel, sie haben viele Anlässe für Kontakte, nehmen eine hohe Verantwortung gegenüber den SchülerInnen wahr, achten deren Verantwortung, und nehmen den/die SchulleiterIn als kompetente Führungspersönlichkeit wahr (Fend 1998, S. 107).

Einbeziehung der Eltern

'Gute Schulen' sind weiterhin dadurch gekennzeichnet, dass sie Raum für Engagement von Eltern geben und solches auch stimulieren können. Gute Schulen schotten sich offenbar nicht von ihrem sozialen Umfeld ab, von ihren 'Abnehmern' ab, sondern verstehen sie als Partner. Sie tun aber auch nicht alles und jedes, was von ihnen gefordert wird, sondern halten eine Balance zwischen Offenheit zum Gemeinwesen und Konzentration auf die eigenen Anliegen.

Schulinterne Lehrerfortbildung

In der OECD-Studie über Qualität von Schulen wird ebenso wie in einigen amerikanischen Untersuchungen (vgl. Purkey & Smith 1991, S. 25) hervorgehoben, dass 'gute Schulen' eine Strategie für die Fortbildung und Weiterentwicklung der LehrerInnen haben, die auf die Bedürfnisse des Schulprofils abgestimmt ist. Das Bewusstsein einer Schule über diese Bedürfnisse, über ihre Stärken und Schwächen, über ihre Unvollkommenheiten und Entwicklungserfordernisse und die Bereitschaft, diese offen zu besprechen und gemeinschaftlich an einer Weiterentwicklung zu arbeiten, scheinen gerade Kennzeichen für die Güte einer Schule zu sein.

Diese Ergebnisse sind später kritisiert, differenziert (Aurin 1991; Specht 1994) und in der OECD-Studie *Schools and Quality international* verglichen worden (OECD 1989), doch blieb die überraschende (und die Schuleffektivitätsforschung stark relativierende) Grundaussage bestehen: Das Ethos einer Schule – ein Konglomerat von auf den ersten Blick ziemlich schwammig erscheinenden Prozessmerkmalen – steht mit der Qualität einer Schule in der Regel in engerem Zusammenhang als so manche "harten" (weil quantitativ relativ problemlos erfassbare) Input-Faktoren. Insbesondere gibt es meist keinen einfachen linearen Zusammenhang zwischen dem Budget, über das eine Schule verfügen kann und ihrer Güte, wohl weil mit verfügbaren Ressourcen offenbar recht unterschiedlich umgegangen werden kann. Auch zwischen der Anzahl der SchülerInnen pro Klasse und anspruchsvolleren Lernformen besteht kein einfacher linearer Zusammenhang, weil eine entsprechende Gestaltung des Lehrens und Lernens nicht notwendig aus kleineren Lerngruppen folgt und offenbar nur selten aus derart verbesserten Bedingungen Nutzen gezogen wird.

A-2 Exploration

A-2.1 Liste der GesprächspartnerInnen

Bildungsdirektion:

Joseph Hildbrand, Chef Bildungsplanung

Hans Jörg Höhener, Chef Stabsabteilung MBA

Hans Keller, Projekt Qualitätsentwicklung MBA

Erich Leumann, MBA, Abteilungsleiter Mittel- und Berufsschulen

Hanspeter Maurer, Projekt Qualitätsentwicklung MBA

Präsidenten Schulkommissionen :

Peter Wettstein, Mathematisch-naturwissenschaftliches Gymnasium Rämibühl

Arthur Venhoda, Allgemeine Berufsschule Zürich

Schulleitungen:

Arthur Schärli, Allgemeine Berufsschule Zürich

Ernst Schmid, Mathematisch-naturwissenschaftliches Gymnasium Rämibühl

QE-Leitungen:

Michael De Boni, Bildungszentrum Zürichsee

Kathrin Pirani, Mathematisch-naturwissenschaftliches Gymnasium Rämibühl

A-2.2 Leitfaden für die Exploration

Formulieren Sie **1 Satz** zum QM im Bereich des MBA! (Sprichwort o.ä.)

Weshalb diese Formulierung?

Wie wird das **Konzept** des schulinternen Qualitätsmanagements grundsätzlich eingeschätzt?

Akzeptanz des Konzepts?

Achtung: Differenzierung nach Schultyp, Funktion innerhalb Schulen, im MBA, in BiD, in BR, in KR – sofern das für GesprächspartnerIn möglich ist!

Wo für GesprächspartnerIn möglich, unterscheiden nach Individualfeedback, Selbstevaluation und Q-Konzept bzw. Dokumentation.

Begründungen?

Wo sind die Stärken, wo die Schwächen?

Wie wird die **Umsetzung** beurteilt? (SOFT-Analyse)

Wie wird der heutige Stand der Umsetzung beurteilt?

Wird das Ziel erreicht?

Was braucht es für den Regelbetrieb?

Auswirkungen

Welche erwarteten Auswirkungen sind sichtbar geworden?

Welche erwarteten Auswirkungen sind ausgeblieben?

Was zeichnet sich an Einwirkungen ab?

A-3 Dokumentenanalyse

A-3.1 Standortbestimmung Qualitätsentwicklung Sommer 2004

Name der Schule:

Fragebogen-Nr:

Q-System:

Anforderungskriterien gemäss Entwicklungsleitlinien	In Planung	Im Aufbau	Erledigt	Nicht erfüllt	Nicht ersichtlich	Bemerkungen
Steuerung der Qualitätsentwicklung						
Die Strategie ist in Kraft (festgelegt und kommuniziert).						
Die QEL ist an der Arbeit.						
Q-Weiterbildung.						
Q-Probleme werden regelmässig behandelt.						

Anforderungskriterien gemäss Entwicklungsleitlinien	In Planung	Im Aufbau	Erledigt	Nicht erfüllt	Nicht ersichtlich	Bemerkungen
Systematisches Individualfeedback						
Es sind mehrere Feedbackverfahren entwickelt.						
Die Rahmenbedingungen (Spielregeln) für deren Einsatz sind erarbeitet.						
Für jede Kategorie von MitarbeiterInnen (Schulleitung, Lehrpersonen, weitere Personal) gibt es mindestens ein Verfahren.						
Die Mitarbeitenden können zwischen verschiedenen Verfahren auswählen.						
Zwischen den Verfahren wird abgewechselt.						
Vorgehen Feedback: Rückmeldung direkt an Betroffene Person, Besprechung zwischen FeedbackgeberIn und -empfängerIn, Vollzugsmeldung an Schulleitung.						
Verbindliche Regeln zum Einsatz der Verfahren liegen vor: Periodizität, Verbindlichkeit, Wahlmöglichkeiten, Umgang mit dem Informationen, Folgerungen, Vollzugsmeldung.						
Lehrpersonen holen mindestens einmal pro Jahr ein systematisches Feedback zu ihrem Unterricht ein.						

Anforderungskriterien gemäss Entwicklungsleitlinien	In Planung	Im Aufbau	Erledigt	Nicht erfüllt	Nicht ersichtlich	Bemerkungen
Thematische Selbstevaluationen						
Selbstevaluationen werden alle 2 bis 3 Jahre durchgeführt.						
Die Wahl des jeweiligen Themas ist begründet aus laufenden oder geplanten Entwicklungen beziehungsweise aus dem Schulleitbild oder formulierten Qualitätsansprüchen.						
Die Selbstevaluation ist mehrperspektivisch, d.h. verschiedene Blickwinkel, verschiedene Methoden.						
Evaluation basiert auf systematisch erhobenen Informationen.						
Ergebnisse werden in Form von konkreten Massnahmen mit überprüfbareren Zielen umgesetzt.						
Es liegt ein zusammenfassender Bericht der Schule (inkl. Umsetzungsplan) zuhanden der Bildungsdirektion und der Schulkommission vor.						

Anforderungskriterien gemäss Entwicklungsleitlinien	In Planung	Im Aufbau	Erledigt	Nicht erfüllt	Nicht ersichtlich	Bemerkungen
Qualitätskonzept, Dokumentation und Überprüfung des QM						
Der Stand des schulinternen Qualitätskonzept und die bisherigen Arbeiten sind in einer Dokumentation festgehalten.						
Das Qualitätskonzept beschreibt die Qualitätsansprüche der Schule.						
Im Qualitätskonzept sind die verbindlichen Verfahren der Qualitätsentwicklung aufgeführt: Ablauf, Verbindlichkeit, Varianten, Periodizität, Datenschutz, Rechenschaftslegung.						
Die Qualitätsentwicklungsplanung ist im Qualitätskonzept geregelt.						
Die Abläufe und Zuständigkeiten bei festgestellten Qualitätsdefiziten sind im Qualitätskonzept geregelt.						
Die Dokumentation umfasst neben dem Qualitätskonzept den aktuellen Stand in den verschiedenen Qualitätsbereichen.						
Die bisherigen Qualitätsprojekte sind in separaten Akten dokumentiert.						
Die Einsicht in die Dokumentation ist geregelt.						
Die Beschlussfassung bei Änderungen des Konzepts ist geregelt.						
Die Qualitätsbereiche werden durch die QE-Leitung periodisch überprüft. Der diesbezügliche Stand ist in der Dokumentation festgehalten.						
Weitere Entwicklungen sind entsprechend der Erkenntnisse aus obigem Punkt geplant.						

Anforderungskriterien gemäss Entwicklungsleitlinien	In Planung	Im Aufbau	Erledigt	Nicht erfüllt	Nicht ersichtlich	Bemerkungen
Weiterentwicklung der Schulqualität						
Projekte zur QE werden von der Schulleitung (bzw. QE-Leitung) koordiniert geplant.						
Die Planung ist transparent.						
Die Planung umfasst 2 Jahre.						
Die Möglichkeit, dass Schulseitige der Schulleitung Qualitätsprojekte beantragen können, wurde geschaffen.						
Für die Umsetzung der geplanten Entwicklungen wurden entsprechende Strukturen geschaffen: Ziele, Termine, Aufträge...						
Für die Umsetzung der geplanten Entwicklungen wurden entsprechende Ressourcen bereit gestellt: Personen, Arbeitstage, Entlastungen, Finanzen, Weiterbildung, Räume, Material etc.						
Die Weiterbildungsplanung der Schulseitigen nimmt Bezug auf die Projekte der Qualitätsentwicklung.						
Die Umsetzung jedes Teilprojekts der Qualitätsentwicklung wird spätestens nach einem Jahr und beim Abschluss überprüft.						
Die Überprüfung wird dokumentiert.						

A-3.2 Dokumente MBA

ID	Literatur/Quelle	Jahr Datum
	Information der Schulleitungen zur Projektevaluation	Juni 2004
	QE-Bericht über die Einführung der Feedbackkultur an der Kantonsschule Glattal	November 2003
	Schlussbericht Probezeit Kantonsschule Stadelhofen Zürich	November 2002
	Qualitätsentwicklungsbericht über die Einführung einer Feedbackkultur an der Berufsschule für Detailhandel Zürich	Oktober 2003
	Bericht über die Einführung einer Feedbackkultur, Baugewerbliche Berufsschule Zürich	Juli 2003
	Evaluationsbericht zu den Standards des Qualitätsmanagements Q2E, Kantonsschule Büelrain	November 2002
	Bericht zur Externen Evaluation GIBW, Gewerblich-Industrielle Berufsschule Winterthur	Februar 2003

A-3.3 Literatur

ID	Literatur/Quelle	Herkunft	Jahr Datum
	Grundlagen der externen Schulevaluation, Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz NW EDK		September 2001

A-4 Begleitbrief



Bildungsdirektion des Kantons Zürich
Generalsekretariat, Bildungsplanung

CH-8090 Zürich, Walchestrasse 21

Telefon 043 259 53 51 Fax 043 259 51 21
E-Mail Konstantin.Baehr@bi.zh.ch

An die Schulkommissionen
der Mittel- und Berufsschulen

Zürich, den 29. November 2004

Evaluation des schulinternen Qualitätsmanagements an Mittel- und Berufsschulen

Sehr geehrte Präsidentinnen und Präsidenten der Schulkommissionen

Mit Beschluss vom 19. September 2000 hat der Bildungsrat Mittel- und Berufsschulen zum Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements bis Sommer 2005 verpflichtet. Ab diesem Zeitpunkt soll das Qualitätsmanagement im Leistungsauftrag jeder Mittel- und Berufsschule integriert sein.

Im Hinblick auf dieses Ziel wird die Evaluation den Entwicklungsstand dieses schulinternen Qualitätsmanagements an den Schulen per Ende 2004, gemessen an den Entwicklungsleitlinien der Bildungsdirektion, beschreiben und analysieren. Aufgrund der Analyse und unter Beizug von Erfahrungen aus der Schulqualitätsforschung werden Empfehlungen für den Regelbetrieb in den Schulen ab Sommer 2005 gegeben werden.

Die Evaluation wird in unserem Auftrag vom Forschungsbüro *e c o n c e p t* erarbeitet. Unter anderem führt *e c o n c e p t* eine Befragung aller Schulkommissionen durch. Wir versichern Ihnen, dass *e c o n c e p t* alle Angaben streng vertraulich behandelt.

Wir bitten Sie deshalb, den beiliegenden Fragebogen auszufüllen, und danken Ihnen für Ihre Bereitschaft zur Mitarbeit. Selbstverständlich werden wir Sie zu einem späteren Zeitpunkt über die Ergebnisse der Untersuchung informieren.

Mit freundlichen Grüssen

BILDUNGSDIREKTION
DES KANTONS ZÜRICH
Generalsekretariat, Bildungsplanung

Konstantin Bähr
Stv. Chef Bildungsplanung

A-5 Befragungen

A-5.1 Muster der Begleitschreiben

Evaluation des schulinternen Qualitätsmanagements an Mittel- und Berufsschulen

Sehr geehrte Dame
Sehr geehrter Herr

Als unabhängiges Institut garantiert Ihnen **e c o n c e p t absolute Diskretion** im Umgang mit Ihren persönlichen Angaben. Die zurückgesandten Fragebogen ebenso wie die erfassten Daten bleiben bei uns. Niemand aus der Schule oder dem MBA erhält Einsicht in die einzelnen Fragebogen oder in den Datensatz. Wir geben die Umfrageergebnisse nur ausgewertet und in zusammengefasster Form weiter, so dass **keinerlei Rückschlüsse auf Einzelpersonen** gezogen werden können.

Hinweise zum Ausfüllen

- In der Regel ist nur 1 Antwort möglich, Ausnahmen sind gekennzeichnet.
- Falls Sie eine Frage nicht beantworten können, kreuzen Sie nichts an.
- Erklärungen oder Bemerkungen zu einzelnen Fragen notieren Sie bitte auf der letzten Seite des Fragebogens, sonst können sie nicht ausgewertet werden.
- Es kann sein, dass Sie gewisse Fragen nicht beantworten müssen. Es ist jeweils angegeben, wenn Sie gewisse Fragen auslassen können, z. B. → *weiter mit Frage xx*.

Wenn Sie beim Ausfüllen Unklarheiten oder Rückfragen haben, so zögern Sie bitte nicht, mich unter Tel. 01 / 286 75 75 anzurufen oder unter matthias.peters@econconcept.ch anzuschreiben. Den ausgefüllten Fragebogen senden Sie uns bitte mit dem beigelegten Antwortkuvert bis spätestens **13. Dezember 2004** zurück.

Ich danke Ihnen im Voraus bestens für Ihre wertvolle Mitarbeit!

e c o n c e p t



Matthias Peters
Projektleiter

A-5.2 Fragebogen Schulkommissionen

Informationsstand Qualitätsmanagement

1 Wie gut fühlen Sie sich über das Qualitätsmanagement an "Ihrer" Schule informiert?

- | | | | | |
|---------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| sehr schlecht | 1 | <input type="checkbox"/> | } | <i>weiter zu Frage 7</i> |
| schlecht | 1 | <input type="checkbox"/> | | |
| eher schlecht | 1 | <input type="checkbox"/> | | |
| eher gut | 1 | <input type="checkbox"/> | | |
| gut | 1 | <input type="checkbox"/> | | |
| sehr gut | 1 | <input type="checkbox"/> | | |

Individualfeedback

2 Was meinen Sie, wie viele Prozent der Lehrpersonen an "Ihrer" Schule haben im vergangenen Jahr mindestens 1 Feedback eingeholt?

bei KollegInnen

 %

bei SchülerInnen

 %

3 Wie hoch schätzen Sie den Einfluss des Individualfeedbacks auf die folgenden Aspekte "Ihrer" Schule?

	Null	klein	mittel	gross	negativ	neutral	positiv
3-1 das Qualitätsbewusstsein der Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-2 das Engagement der Lehrpersonen für Fragen der Schulentwicklung?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-3 die Beziehungen der Lehrpersonen untereinander?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-4 die Qualität des Unterrichts?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-5 die Beziehungen zwischen Lehrpersonen und SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-6 das Leistungsverhalten der SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-7 die Beziehung zwischen Schulleitung und Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-8 die Qualität der Schule ganz allgemein?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

Selbstevaluation

4 Mögen Sie sich an eine Selbstevaluation erinnern, die innerhalb der letzten zwei Jahre an "Ihrer" Schule durchgeführt wurde?

nein ₁ → zu Frage 6

ja ₂

5 Wie beurteilen Sie den bisherigen Einfluss der Selbstevaluation auf folgende Aspekte "Ihrer" Schule?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
5-1 Die Ergebnisse der Selbstevaluation haben zu konkreten Massnahmen geführt (bzw. führen zu).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
5-2 Die aus der Selbstevaluation abgeleiteten Massnahmen sind innerhalb 1 Jahres realisiert worden (bzw. werden realisiert).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
5-3 Der Erfolg dieser Massnahmen ist überprüft worden (bzw. wird überprüft).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
5-4 Die Selbstevaluation hat sich für unsere Schule gelohnt (bzw. wird sich lohnen).	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	

Schulentwicklung

6 Wie hoch schätzen Sie den Einfluss des QM auf die folgenden Aspekte "Ihrer" Schule und wie beurteilen diesen Einfluss?

		Null	klein	mittel	gross		negativ	neutral	positiv					
6-1 die Qualität des Unterrichts?	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
6-2 das Engagement der Lehrpersonen für die Qualitätsentwicklung?	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
6-3 die Beziehung zwischen Schulleitung und Lehrpersonen?	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
6-4 die Beziehungen der Lehrpersonen untereinander?	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
6-5 die Beziehungen zwischen Lehrpersonen und SchülerInnen?	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
6-6 die Mitsprache der SchülerInnen in Unterricht und Schule	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
6-7 die Übernahme von Verantwortung durch die SchülerInnen?	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>

	Null	klein	mittel	gross	negativ	neutral	positiv
6-8 die allgemeine Wertschätzung von Wissen und Kompetenz an ihrer Schule?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-9 die Reichhaltigkeit des Schulleben mit vielen Entfaltungsmöglichkeiten für alle?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-10 die Orientierung an hohen fachlichen Leistungsstandards?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-11 ein kooperatives, aber zielbewusstes Verhalten der Schulleitung?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-12 die schulinterne Fortbildung der Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-13 die Qualität der Schule ganz allgemein?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-14 die Beziehungen der Schule zur Öffentlichkeit?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

Angaben zur Person

7 Ihr Geschlecht?

- männlich
- weiblich

8 Ihr Alter?

Jahre

9 Sind Präsidentin oder Präsident der Schulkommission einer Berufsschule oder einer Mittelschule?

- Berufsschule
- Mittelschule

10 Seit wie vielen Monaten präsidieren Sie die Schulkommission?

seit Monaten

Ihre Bemerkungen und Anregungen

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

A-5.3 Fragebogen Schulleitungen

Individualfeedback

1 Wie beurteilen Sie die folgenden Aspekte des Individualfeedbacks an Ihrer Schule?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
1-1 Unsere Lehrpersonen kennen die verbindlichen Regeln zum <u>Einsatz</u> des Individualfeedbacks.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-2 Die verbindlichen Regeln zum <u>Ablauf</u> des Individualfeedbacks sind unseren Lehrpersonen bekannt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-3 Aus den Feedbacks haben unsere Lehrpersonen etwas über die <u>Qualität</u> ihres Unterrichts gelernt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-4 Unsere Lehrpersonen haben aus den Feedbacks etwas über die <u>Wirkungen</u> ihres Unterrichts gelernt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-5 Die Individualfeedbacks bringen viel Aufwand, aber wenig Ertrag.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-6 Unsere Lehrpersonen verwenden alle etwa das gleiche Feedbackverfahren.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-7 Die Feedbacks helfen unseren Lehrpersonen sich als Lehrperson weiter zu entwickeln	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-8 Unsere Lehrpersonen setzen Ergebnisse der Individualfeedbacks in konkrete Massnahmen um.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-9 Die Feedbacks sind als Instrument der Qualitätsentwicklung von unseren Lehrpersonen anerkannt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-10 Unsere Lehrpersonen wenden das Individualfeedback gut an.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	

2 Wie viele Prozent der Lehrpersonen an Ihrer Schule haben Ihres Wissens im vergangenen Jahr mindestens 1 Feedback eingeholt?

bei KollegInnen

 %

bei SchülerInnen

 %

3 Wie hoch schätzen Sie den Einfluss des Individualfeedbacks auf die folgenden Aspekte Ihrer Schule und wie beurteilen Sie diesen Einfluss?

	Null	klein	mittel	gross	negativ	neutral	positiv
3-1 das Qualitätsbewusstsein der Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-2 die Beziehungen der Lehrpersonen untereinander?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-3 die Qualität des Unterrichts?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-4 die Beziehungen zwischen Lehrpersonen und SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-5 das Leistungsverhalten der SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-6 die Beziehung zwischen Schulleitung und Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-7 die Qualität der Schule ganz allgemein?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

Selbstevaluation

4 Wurde an Ihrer Schule schon einmal eine Selbstevaluation durchgeführt?

nein₁ → zu Frage 6

einmal ₂

mehrmals ₃

5 Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
5-1 Die Ergebnisse der Selbstevaluation haben zu konkreten Massnahmen geführt (bzw. führen zu).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
5-2 Die aus der Selbstevaluation abgeleiteten Massnahmen sind innerhalb eines Jahres realisiert worden (bzw. werden realisiert).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
5-3 Der Erfolg dieser Massnahmen ist überprüft worden (bzw. wird überprüft).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
5-4 Die Selbstevaluation hat sich für unsere Schule gelohnt (bzw. wird sich lohnen).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>

Q-Konzept und Q-Archiv

- 6 Zu wie viel Prozent erachten Sie das Qualitätskonzept Ihrer Schule gemäss den Entwicklungsleitlinien der Bildungsdirektion heute als abgeschlossen?**

Heute zu % abgeschlossen

- 7 Zu wie viel Prozent wird das Q-Konzept bis Ende August 2005 abgeschlossen sein?**

Bis Ende August 2005 zu % abgeschlossen

- 8 Welche Aspekte des Q-Konzepts gemäss den Vorgaben des MBA* sind heute geregelt oder noch nicht geregelt? Und welche der noch nicht vollständig geregelten Aspekte werden bis Ende August 2005 sicher geregelt sein?**

* vgl. Aufbau und Elemente einer Q-Dokumentation, vom 15.03.04

	geregelt	teilweise geregelt	nicht geregelt	⇒ bis August 05 geregelt
8-1 Die Qualitätsansprüche sind definiert.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
8-2 Die Strategie/Systematik ist festgelegt.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
8-3 Die Verfahrensregeln sind festgeschrieben.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
8-4 Die Q-Planung ist vollständig.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
8-5 Die Einsicht zwecks Datenschutz ist geregelt	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

- 9 Was meinen Sie zu den folgenden Aussagen zum Qualitätskonzept?**

	trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
9-1 Ein Qualitätskonzept ist eine gute Sache..	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
9-2 Die Erarbeitung des Qualitätskonzepts bringt unserer Schule viel.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
9-3 Unser Qualitätskonzept ist auf gutem Wege.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	

10 Beurteilen Sie bitte den aktuellen Stand des Q-Archivs gemäss den Entwicklungsleitlinien der Bildungsdirektion. Zu wie viel Prozent ist das Q-Archiv vollständig und aktuell?

Zu % vollständig

11 Zu wie viel Prozent wird das Q-Archiv bis Ende August 2005 vollständig und aktuell sein?

Bis Ende August 2005 zu % vollständig

Qualitätsentwicklung

12 Wie beurteilen Sie die folgenden Aspekte der Qualitätsentwicklung (QE) an Ihrer Schule?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
12.1 Die QEL arbeitet wie gewünscht.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
12.2 Die QEL macht eine gute Arbeit.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
12.3 Die Lehrpersonen engagieren sich in der QE.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
12.4 Die schulinterne Weiterbildung richtet sich nach den Zielen der QE.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
12.5 Die individuelle Weiterbildung der Lehrpersonen nimmt Bezug auf die Ziele der QE.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	

13 Auf wie viele Jahre hinaus hat Ihre Schule die Qualitätsentwicklung heute schon geplant?

- Noch nicht geplant 1
- Auf weniger als 1 Jahr 2
- Auf 1 Jahr 3
- Auf 2 Jahre 4
- Auf 3 und mehr Jahre 5

14 Wie hoch schätzen Sie den Einfluss des QM und QE auf die folgenden Aspekte Ihrer Schule und wie beurteilen Sie diesen Einfluss?

	Null	klein	mittel	gross	negativ	neutral	positiv
14-1 die Qualität des Unterrichts?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-2 das Engagement unserer Lehrpersonen für die Qualitätsentwicklung an der Schule?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-3 die Beziehung zwischen Schulleitung und Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-4 die Beziehungen der Lehrpersonen untereinander?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-5 die Beziehungen zwischen Lehrpersonen und SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-6 die Mitsprache und Verantwortungsübernahme durch SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-7 die allgemeine Wertschätzung von Wissen und Kompetenz an unserer Schule?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-8 die Reichhaltigkeit des Schulleben mit vielen Entfaltungsmöglichkeiten für alle?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-9 die Orientierung an hohen fachlichen Leistungsstandards?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-10 ein kooperatives, aber zielbewusstes Verhalten der Schulleitung?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-11 die schulinterne Fortbildung der Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-12 die Qualität der Schule ganz allgemein?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-13 die Beziehungen der Schule zur Öffentlichkeit?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

15 Wie wurde an Ihrer Schule der Zwischenbericht zuhanden der Projektstelle beim MBA erstellt?

- Von RektorIn allein 1
- Im Rahmen der SL 2
- Durch SL und QEL in gemeinsamer Arbeit 3
- Mehrheitlich durch QEL mit abschliessender Sichtung durch RektorIn bzw. SL 4

Angaben zur Schule

16 Leiten Sie eine Berufsschule oder eine Mittelschule?

Berufsschule

1

Mittelschule

2

17 Seit wie vielen Jahren unterrichten Sie an dieser Schule?

 seit Jahren

18 Seit wie langer Zeit sind Sie als Rektorin/Rektor tätig?

 seit Jahren

19 Wie beurteilen Sie die verschiedenen Voraussetzungen für ein erfolgreiches QM an Ihrer Schule:

	sehr schlecht	sehr gut
19.1 die Rahmenbedingungen der QEL?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
19.2 die Einstellung der QEL zum QM?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
19.3 die Haltung des Kollegiums gegenüber QM?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
19.4 die Strukturen für die Qualitätsentwicklung an der Schule ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
19.5 die vorhandenen finanziellen Mittel für die Qualitätsentwicklung?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
19.6 die Entwicklungsleitlinien der Bildungsdirektion?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
19.7 die ergänzenden Vorgaben des MBA?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
19.8 die Unterstützung durch das MBA?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	

Ihre Bemerkungen und Anregungen

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

A-5.4 Fragebogen Qualitätsentwicklungsleitungen

Individualfeedback

1 Wie beurteilen Sie die folgenden Aspekte des Individualfeedbacks an Ihrer Schule?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
1-1 Unsere Lehrpersonen kennen die verbindlichen Regeln zum <u>Einsatz</u> des Individualfeedbacks.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-2 Die verbindlichen Regeln zum <u>Ablauf</u> des Individualfeedbacks sind unseren Lehrpersonen bekannt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-3 Aus den Feedbacks haben unsere Lehrpersonen etwas über die <u>Qualität</u> ihres Unterrichts gelernt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-4 Unsere Lehrpersonen haben aus den Feedbacks etwas über die <u>Wirkungen</u> ihres Unterrichts gelernt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-5 Die Individualfeedbacks bringen viel Aufwand, aber wenig Ertrag.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-6 Unsere Lehrpersonen verwenden alle etwa das gleiche Feedbackverfahren.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-7 Die Feedbacks helfen unseren Lehrpersonen sich als Lehrperson weiter zu entwickeln.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-8 Unsere Lehrpersonen setzen Ergebnisse der Individualfeedbacks in konkrete Massnahmen um.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-9 Die Feedbacks sind als Instrument der Qualitätsentwicklung von unseren Lehrpersonen anerkannt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
1-10 Unsere Lehrpersonen wenden das Individualfeedback gut an.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	

2 Wie viele Prozent der Lehrpersonen an Ihrer Schule haben im vergangenen Jahr mindestens 1 Feedback eingeholt?

bei KollegInnen

 %

bei SchülerInnen

 %

3 Wie hoch schätzen Sie den Einfluss des Individualfeedbacks auf die folgenden Aspekte Ihrer Schule und wie beurteilen Sie diesen Einfluss?

	Null	klein	mittel	gross	negativ	neutral	positiv
3-1 das Qualitätsbewusstsein der Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-2 die Qualität des Unterrichts?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-3 das Engagement der Lehrpersonen für Fragen der Schulentwicklung?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-4 die Beziehungen der Lehrpersonen untereinander?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-5 die Beziehungen zwischen Lehrpersonen und SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-6 das Leistungsverhalten der SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-7 die Beziehung zwischen Schulleitung und Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-8 die Qualität der Schule ganz allgemein?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

Selbstevaluation

4 Wurde an Ihrer Schule schon einmal eine Selbstevaluation durchgeführt?

nein 1 → zu Frage 6

einmal 2

mehrmals 3

5 Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
5-1 Die Ergebnisse der Selbstevaluation haben zu konkreten Massnahmen geführt (bzw. führen zu).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
5-2 Die aus der Selbstevaluation abgeleiteten Massnahmen sind innerhalb eines Jahres realisiert worden (bzw. werden realisiert).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
5-3 Der Erfolg dieser Massnahmen ist überprüft worden (bzw. wird überprüft).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
5-4 Die Selbstevaluation hat sich für unsere Schule gelohnt (bzw. wird sich lohnen).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>

Q-Konzept und Q-Archiv

- 6 Zu wie viel Prozent erachten Sie das Qualitätskonzept Ihrer Schule gemäss den Entwicklungsleitlinien der Bildungsdirektion heute als abgeschlossen?**

Heute zu % abgeschlossen

- 7 Zu wie viel Prozent wird das Q-Konzept bis Ende August 2005 abgeschlossen sein?**

Bis Ende August 2005 zu % abgeschlossen

- 8 Welche Aspekte des Q-Konzepts gemäss den Vorgaben des MBA* sind heute geregelt oder noch nicht geregelt? Und welche der noch nicht vollständig geregelten Aspekte werden bis Ende August 2005 sicher geregelt sein?**

* vgl. Aufbau und Elemente einer Q-Dokumentation, vom 15.03.04

	geregelt	teilweise geregelt	nicht geregelt	⇒	bis August 05 geregelt
8-1 Die Qualitätsansprüche sind definiert.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>
8-2 Die Strategie/Systematik ist festgelegt.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>
8-3 Die Verfahrensregeln sind festgeschrieben.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>
8-4 Die Q-Planung ist vollständig.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>
8-5 Die Einsicht zwecks Datenschutz ist geregelt.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>

- 9 Was meinen Sie zu den folgenden Aussagen zum Qualitätskonzept?**

	trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
9-1 Ein Qualitätskonzept ist eine gute Sache.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
9-2 Die Erarbeitung des Qualitätskonzepts bringt unserer Schule viel.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
9-3 Unser Qualitätskonzept ist auf gutem Wege.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	

10 Beurteilen Sie bitte den aktuellen Stand des Q-Archivs gemäss den Entwicklungsleitlinien der Bildungsdirektion. Zu wie viel Prozent ist das Q-Archiv heute vollständig und aktuell?

Heute zu % vollständig

11 Zu wie viel Prozent wird das Q-Archiv bis Ende August 2005 vollständig und aktuell sein?

Bis Ende August 2005 zu % vollständig

Qualitätsentwicklung

12 Wie beurteilen Sie den Einfluss der Qualitätsentwicklung (QE) auf die Weiterbildung an Ihrer Schule?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
12.1 Die Lehrpersonen engagieren sich in der QE.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
12.2 Die schulinterne Weiterbildung richtet sich nach den Zielen der QE.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
12.3 Die individuelle Weiterbildung der Lehrpersonen nimmt Bezug auf die Ziele der QE.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	

13 Auf wie viele Jahre hinaus hat Ihre Schule die Qualitätsentwicklung heute schon geplant?

- Noch nicht geplant 1
- Auf weniger als 1 Jahr 2
- Auf 1 Jahr 3
- Auf 2 Jahre 4
- Auf 3 und mehr Jahre 5

14 Wie hoch schätzen Sie den Einfluss von QM und QE auf die folgenden Aspekte Ihrer Schule und wie beurteilen Sie diesen Einfluss?

	Null	klein	mittel	gross	negativ	neutral	positiv
14-1 die Qualität des Unterrichts?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-2 das Engagement der Lehrpersonen für die Qualitätsentwicklung?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-3 die Beziehung zwischen Schulleitung und Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-4 die Beziehungen der Lehrpersonen untereinander?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-5 die Beziehungen zwischen Lehrpersonen und SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-6 die Mitsprache der SchülerInnen in Unterricht und Schule	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-7 die Übernahme von Verantwortung durch die SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-8 die allgemeine Wertschätzung von Wissen und Kompetenz an unserer Schule?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-9 die Reichhaltigkeit des Schulleben mit vielen Entfaltungsmöglichkeiten für alle?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-10 die Orientierung an hohen fachlichen Leistungsstandards?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-11 ein kooperatives, aber zielbewusstes Verhalten der Schulleitung?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-12 die schulinterne Fortbildung der Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-13 die Qualität der Schule ganz allgemein?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
14-14 die Beziehungen der Schule zur Öffentlichkeit?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

15 Wie wurde an Ihrer Schule der Zwischenbericht zuhanden der Projektstelle beim MBA erstellt?

- Von RektorIn allein 1
- Im Rahmen der SL 2
- Durch SL und QEL in gemeinsamer Arbeit 3
- Mehrheitlich durch QEL mit abschliessender Sichtung durch RektorIn bzw. SL 4
- Selbständig durch QEL 5

Angaben zur Schule

16 Unterrichten Sie an einer Berufsschule oder an einer Mittelschule?

Berufsschule 1

Mittelschule 2

17 Seit wie vielen Jahren unterrichten Sie an dieser Schule?

seit ca. Jahren

18 Seit wie langer Zeit sind Sie in der QEL tätig?

seit ca. Monaten

19 Wie beurteilen Sie die verschiedenen Voraussetzungen für ein erfolgreiches QM an Ihrer Schule:

	sehr schlecht		sehr gut
19.1 ihre persönlichen Rahmenbedingungen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
19.2 die Einstellung der Schulleitung zum QM?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
19.3 die Haltung des Kollegiums gegenüber QM?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
19.4 die Strukturen für die Qualitätsentwicklung an der Schule?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
19.5 die vorhandenen finanziellen Mittel für die Qualitätsentwicklung?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
19.6 die Entwicklungsleitlinien der Bildungsdirektion?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
19.7 die ergänzenden Vorgaben des MBA?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
19.8 die Unterstützung durch das MBA?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

Ihre Bemerkungen und Anregungen

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

A-5.5 Fragebogen Lehrpersonen

Individualfeedback

1 Wie viele systematische, d.h. geplante und angekündigte Feedbacks haben Sie im vergangenen Jahr eingeholt?

bei KollegInnen

bei SchülerInnen

Falls noch keine Feedbacks durchgeführt wurden: weiter zu Frage 4

2 Treffen die folgenden Aussagen zum Individualfeedback für Sie zu oder nicht?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
2-1 Ich kenne die verbindlichen Regeln zum <u>Einsatz</u> des Individualfeedbacks (z.B. Periodizität) genau.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
2-2 Ich kenne die verbindlichen Regeln zum <u>Ablauf</u> des Individualfeedbacks im Einzelnen.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
2-3 Ich habe aus den Individualfeedbacks etwas über meinen Unterricht gelernt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
2-4 Ich habe die Ergebnisse der Individualfeedbacks in konkrete Massnahmen umgesetzt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
2-5 Die Individualfeedbacks bringen viel Aufwand, aber wenig Ertrag.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
2-6 Die Feedbacks haben einen positiven Einfluss auf meinen Unterricht.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
2-7 Die Feedbacks helfen mir, mich als Lehrperson weiterzuentwickeln.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
2-8 Ich finde die Feedbacks als Instrument der Qualitätsentwicklung sehr wichtig.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	

3 Wie hoch schätzen Sie den Einfluss des Individualfeedbacks auf Ihr Verhalten? Und wie beurteilen Sie diesen Einfluss?

	Null	klein	mittel	gross	negativ	neutral	positiv
3-1 mein Nachdenken über die Qualität meines Unterrichts?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-2 mein Engagement für Fragen der Schulentwicklung?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-3 meine Beziehungen zur Schulleitung?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-4 meine Beziehungen zu andern Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3-5 meine Beziehungen zu den SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

Selbstevaluation

4 Mögen Sie sich an eine Selbstevaluation erinnern, die innerhalb der letzten zwei Jahre an Ihrer Schule durchgeführt wurde?

nein 1 → zu Frage 6

ja 2

5 Was meinen Sie zu den folgenden Aussagen?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
5-1 Die Ergebnisse der Selbstevaluation haben zu konkreten Massnahmen geführt (bzw. führen zu).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
5-2 Die aus der Selbstevaluation abgeleiteten Massnahmen sind innerhalb eines Jahres realisiert worden (bzw. werden realisiert).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
5-3 Der Erfolg dieser Massnahmen ist überprüft worden (bzw. wird überprüft).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
5-4 Die Selbstevaluation hat sich für unsere Schule gelohnt (bzw. wird sich lohnen).	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>

Schulentwicklung

6 Wie hoch schätzen Sie den Einfluss von Feedbacks und Selbstevaluationen auf die folgenden Aspekte Ihrer Schule? Und wie beurteilen Sie diesen Einfluss?

	Null	klein	mittel	gross		negativ	neutral	positiv
6-1 die Qualität des Unterrichts allgemein?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-2 das Leistungsverhalten der SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-3 die Mitsprache der SchülerInnen in Unterricht und Schule?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-4 die Übernahme von Verantwortung durch die SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-5 die allgemeine Wertschätzung von Wissen und Kompetenz?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-6 die Reichhaltigkeit des Schullebens mit vielen Entfaltungsmöglichkeiten für alle?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-7 die Orientierung an hohen fachlichen Leistungsstandards?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-8 ein kooperatives, aber zielbewusstes Verhalten der Schulleitung?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-9 die schulinterne Fortbildung der Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-10 die Qualität der Schule ganz allgemein?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-11 die Beziehungen der Schule zur Öffentlichkeit?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

Angaben zur Person

7 Ihr Geschlecht?

- männlich 1
- weiblich 2

8 Ihr Alter?

Jahre

9 Unterrichten Sie an einer Berufsschule oder an einer Mittelschule?Berufsschule Mittelschule **10 Seit wie vielen Jahren unterrichten Sie an dieser Schule?**seit Jahren**Ihre Bemerkungen und Anregungen****Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!**

A-5.6 Fragebogen SchülerInnen

Rückmeldungen an Lehrpersonen (Feedback)

1. Haben Lehrkräfte bei Ihrer Klasse in den letzten zwei Jahren Rückmeldungen (Feedback) zum Unterricht oder zu sich als Lehrperson eingeholt?

(z.B. mit Fragebogen, durch eine gezielte Umfrage, durch eine Resonanzgruppe, mittels Lernjournalen)

nein 1 → **zu Frage 7**
ja 2

2. Wie viele Ihrer Lehrpersonen haben das ungefähr gemacht?

weniger als ein Viertel 1
ein Viertel bis die Hälfte 2
die Hälfte bis drei Viertel 3
mehr als drei Viertel 4

3. Haben das alle Lehrpersonen auf die gleiche Art und Weise gemacht oder gab es unterschiedliche Vorgehensweisen?

auf die gleiche Art und Weise 1
unterschiedliche Vorgehensweisen 2

4. Wie beurteilen Sie die folgenden Aspekte dieser Rückmeldungen (Feedbacks)?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft vollständig zu
4-1 Die Lehrpersonen haben die Klasse über die Ergebnisse der Rückmeldungen informiert.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
4-2 Die Lehrpersonen haben uns darüber informiert, wie sie diese Ergebnisse umsetzen wollen.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
4-3 Die Lehrpersonen haben diese Absichten konkret umgesetzt.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
4-4 Diese Rückmeldungen bringen viel Aufwand, aber wenig Ertrag.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
4-5 Die Rückmeldungen haben einen positiven Einfluss auf den Unterricht.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	
4-6 Ich finde es gut, wenn die Lehrpersonen bei uns Rückmeldungen einholen.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>	

Veränderungen an der Schule

5. Wie hoch schätzen Sie den Einfluss dieser Rückmeldungen (Feedbacks) auf Ihr eigenes Verhalten und wie beurteilen Sie diesen Einfluss?

	Null	klein	mittel	gross		negativ	neutral	positiv
5-1 auf die Art und Weise meiner Mitsprache an der Schule?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
5-2 auf die Art und Weise, wie ich an der + Schule Verantwortung übernehme?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
5-3 auf meine Beziehungen zu den Lehrpersonen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

6. Wie hoch schätzen Sie den Einfluss dieser Rückmeldungen (Feedbacks) auf die folgenden Aspekte Ihrer Schule ganz allgemein? Und wie beurteilen Sie diesen Einfluss?

	Null	klein	mittel	gross		negativ	neutral	positiv
6-1 die Qualität des Unterrichts?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-2 das Interesse der Lehrpersonen an der Beurteilung des Unterrichts durch SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-3 die Beziehungen zwischen Lehrpersonen und SchülerInnen?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-4 die Mitsprache der SchülerInnen in Unterricht und Schule allgemein?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-5 die Übernahme von Verantwortung durch die SchülerInnen allgemein?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-6 die allgemeine Wertschätzung von Wissen und Kompetenz an der Schule?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-7 die Reichhaltigkeit des Schullebens mit vielen Entfaltungsmöglichkeiten für alle?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-8 die Orientierung an hohen fachlichen Leistungsstandards?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6-9 die Qualität der Schule ganz allgemein?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

Angaben zur Person

7. Ihr Geschlecht?

männlich 1
weiblich 2

8. Besuchen Sie eine Berufsschule oder eine Mittelschule?

Berufsschule 1
Mittelschule 2

9. Seit wie vielen Jahren besuchen Sie diese Schule?

seit Jahren

Ihre Bemerkungen und Anregungen

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

A-6 Vertiefende Gespräche

A-6.1 Liste der Interviewpartner

Es wurden Rektoren und Rektorinnen sowie Q-Verantwortliche der folgenden Mittel- und Berufsschulen befragt:

Mittelschulen:

- Kantonsschule Büelrain, Winterthur (C. Jacquemart)
- Kantonsschule Hohe Promenade, Zürich (Herren A. Baumgartner)
- Kantonsschule Küsnacht, Küsnacht (P. Ritzmann)
- Kantonsschule Oerlikon, Zürich (R. Aegerter, K. Pfefferkorn)
- Kantonsschule Zürcher Oberland, Wetzikon (Herren D. Schindler, M. Hatt und H. Brunner)

Berufsschulen:

- Berufsschule Mode und Gestaltung, Zürich (S. Anastasiades und H. Hofer)
- Bildungszentrum Zürichsee, Horgen (Herren H. Märki und M. De Boni)
- Gewerblich-industrielle Berufsschule, Uster⁵¹ (H. Schneider)
- Berufsbildungszentrum Amt und Limmattal, Dietikon (Herren R. Wyttenbach und U. Hochstrasser)
- Berufsschule, Bülach (Herren W. Kolb und U. Hess)

⁵¹ GIB Uster und BS Bülach gehören zu den Schulen, die nach ISO arbeiten. Die übrigen richten sich nach den Vorgaben des MBA.

A-6.2 Interviewleitfaden

Leitfaden

1. Formulieren Sie **1 Satz** zum QM in Ihrer Schule! (Sprichwort o.ä.)
2. Weshalb diese Formulierung?
3. Wie beurteilen Sie die Entwicklungsleitlinien von 2003?
4. Welche Massnahmen sind nötig, damit ein wirkungsvolles und bzgl. Aufwand vertretbares QM über Sommer 2005 hinaus möglich wird?
5. Welches müssten die zentralen Punkte neuer Vorgaben für das Qualitätsmanagement ab Sommer 2005 sein?
6. Wie sieht das schulinterne Controlling im Bereich Qualitätsmanagement aus? Wie könnte ein wirkungsvolles und in seinem Aufwand vertretbares Controlling und Reporting des MBA gestaltet sein?
7. Welche Unterstützung braucht Ihre Schule für den Regelbetrieb?
8. Was wäre, wenn es keine Verpflichtung mehr zum Qualitätsmanagement gäbe?
9. Was wäre, wenn es keine inhaltlichen und/oder formalen Vorgaben zur Ausgestaltung des Qualitätsmanagement gäbe?

Zusatzfrage:

Unterschiedliche Beurteilung der Zahl der Kollegialfeedbacks: Wer hat eher recht: SL oder QEL?

Literatur

- Altrichter, H., Posch, P., 1999, Wege zur Schulqualität. Studien über den Aufbau von qualitätssichernden und qualitätsentwickelnden Systemen in berufsbildenden Schulen, Innsbruck: Studienverlag
- Aurin, K., (Hrsg.), 1991: Gute Schulen – Worauf beruht ihre Wirksamkeit? Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Bickman, L. (Hrsg.), 1987, The functions of program theory. In: Using Program Theory in Evaluation: New Direction for Program Evaluation (pp. 5-18), San Francisco: Jossey-Bass
- Bildungsrat des Kantons Zürich, 2000, Kantonales Konzept "Schulqualitätsmanagement der Volksschule, der Mittelschule und der Berufsschule", 19. September 2000
- Bildungsdirektion des Kantons Zürich, 2003a, Schulinternes Qualitätsmanagement – Entwicklungsleitlinien für Zürcher Mittelschulen (QUEMS)
(<http://www.mba.zh.ch/mba.cfm?ue1=2&ue2=7&ue3=100&action=downloads&projektstelle=23>)
- Bildungsdirektion des Kantons Zürich, 2003b, Schulinternes Qualitätsmanagement – Entwicklungsleitlinien für Zürcher Berufsschulen (QUEBS)
(<http://www.mba.zh.ch/mba.cfm?ue1=2&ue2=7&ue3=100&action=downloads&projektstelle=23>)
- Bundesamt für Gesundheit, 1997, Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluationen, Bern (Fachbereich Evaluation)
- Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (2002): Glossar Deutsch, www.deza.admin.ch.
- Dubs, R., 2003, Qualitätsmanagement für Schulen, Studien und Berichte des IWP Band 13, St. Gallen: IWP-HSG
- Fend, H., 1998, Qualität im Bildungswesen, Weinheim: Juventa
- Funnell S., 2000, Developing and Using a Program Theory Matrix for Program Evaluation and Performance Monitoring, in: New Directions for Evaluation, no.87, Fall 2000
- Grizzell, J. 2002, Logic Model and Evaluation Guide.doc; 4/21/2002

- Interdepartementale Kontaktgruppe «Wirkungsprüfungen» (IDEKOWI), 2005, Definition der Begriffe "Controlling – Evaluation – Monitoring", 12.01.2005 (<http://www.bag.admin.ch/cce/tools/glossary/d/index.htm>, Stand 22.02.2005)
- Mathison S. (ed.), 2005, Encyclopedia of Evaluation, Thousand Oaks, Sage
- Mayring, P. 2002, Einführung in die Qualitative Sozialforschung, Weinheim: Beltz
- Mittelschul- und Berufsbildungsamt, Stabsabteilung, Fach- und Projektstellen, 2003, Projektplan Projekte 5741 und 5742, Datum der Erstellung: 25.10.2003, Dokumentennummer 5744
- OECD, 1998, Schools and Quality. An International Report. Paris: OECD
- Porteous, N.L., Sheldrick, B., Stewart, P.J., 2002, Introducing program teams to logic models: facilitating the learning process, The Canadian Journal of Program Evaluation, Vol. 17, No. 3, pp. 113-141
- Purkey, S.C., Smith, M.S., 1991, Wirksame Schulen – Ein Überblick über die Ergebnisse der Schulwirkungsforschung in den Vereinigten Staaten, In: Aurin, K. (Hrsg.), Gute Schulen – Worauf beruht ihre Wirksamkeit?, Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Rush, B. Ogborne, A.C., 1991, Program logic models: expanding their role and structure for program planning and evaluation, Canadian Journal of Program Evaluation, Vol. 6, Nr. 2, pp. 93-105
- Rutter, M. et al., 1979, 15000 Hours, Secondary Schools and their effects on Children, London: Open Books
- Specht, W., Thornhauser, J. (Hrsg.), 1996, Schulqualität. Entwicklungen, Befunde, Perspektiven, Innsbruck: Studienverlag
- Strittmatter, A., o.J., Merkmale wirksamer Schulen. Projekt Qualitätsentwicklung in Schulen des Kantons Bern, Werkzeuge zu FQS,
http://www.sz.ch/volksschulen/rv_bv_qualit%E4tswirksame%20merkmale.html