

## Grundsätze FQS (Förderndes Qualifikationssystem)

- FQS will das Potential an "Human Resources" freilegen und gezielt entwickeln.
- Formative Qualifikation respektiert den Menschen als mündigen Mitarbeiter und Partner.
- FQS geht von einem positiven Menschenbild aus: Der Mensch ist nicht Lohnsklave, sondern an der Arbeit von sich aus interessiert.
- Gemeinsame Gestaltung einer pädagogischen Schule mit allen an der Bildung und Erziehung Beteiligten.
- Lehrkräfte sind Fachleute für das Lernen.
- FQS will Nutzung der unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen gezielt fördern.
- Lehrkräfte verstehen ihre Arbeit als integralen Auftrag, der notwendige Freiräume bedingt.
- FQS verlangt eine konsequent auf Förderung angelegte Beurteilungskultur, die sowohl informelle als auch formelle Formen in grosser Vielzahl nutzt.
- Eine hohe Qualität der Ausbildung ist für alle Stufen gefordert.
- Lehrkräfte verstehen sich selbst als Lernende und leiten daraus das Recht und die Pflicht auf Fortbildung ab.
- Lehrkräfte sollen vermehrt aktiv an der Gestaltung des Schulwesens mitwirken.

# Das Formative Qualitätsevaluations-System FQS

Vorneweg: Das FQS ist kein umfassendes „Total Quality“-System, sondern deckt einen - allerdings sehr wichtigen - Teilaspekt der Qualitätspolitik ab: die Selbstevaluation von Lehrpersonen und Schulen. Die Behauptung, Schulqualität könne „gemanagt“ werden, sei in den Griff zu bekommen, ist anmassend und irreführend. Dies nicht nur wegen der hohen Komplexität der Sache, sondern auch weil wesentliche Einflussgrößen nicht von den Lehrpersonen und den Schulen selbst, sondern von externen „Mächten“ bestimmt werden.

Der Ansatz bei der Selbstevaluation ist zwar die gewollte „Einseitigkeit“ des FQS; wer FQS praktiziert, ist aber in allen Handlungsfeldern einer schulischen Qualitätspolitik tätig. Das FQS verlangt auch die Orientierung an Resultaten (Förderwirkungen, erreichte Kompetenzen); die Vereinbarung von Verfahrensstandards des Unterrichts- und Schulbetriebs; die externe Inspektion (als Meta-Evaluation); und eine professionelle Art der Personalführung/Personalentwicklung.

Die Schulen haben in diesen vier Bereichen allerdings in der Regel weniger Gestaltungsmacht, weil dort der Schulträger (z.B. Kanton) und die Abnehmer mehr oder weniger detaillierte Vorgaben machen.

Das FQS behauptet: Eine engagiert und fachlich seriös praktizierte Selbstevaluation trägt entscheidend zur Zweckerfüllung einer professionellen Qualitätspolitik bei:

- zur Auftragserfüllung (Bildungsauftrag);
- zur Lieferung hochwertigen Steuerungswissens für alle (!) Akteure der Schule bzw. des jeweiligen Bildungssystems;
- zur Begründung des erforderlichen Vertrauens in die Arbeit der Lehrpersonen, der Schulleitung und der Schule als Ganzes.

Für den Betriebstyp Schule, dessen Produktivität in erster Linie von den Lehrpersonen erzeugt wird, ist auch das Handlungsfeld „Personalführung / Personalentwicklung“ von sehr grosser Bedeutung. Deshalb wurde in Ergänzung zum FQS ein passendes Personalentwicklungs-Konzept ausgearbeitet und veröffentlicht (Ender, B./Strittmatter, A.: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Biel: PA LCH 2002).

## **FQS bedeutet:**

**An der Schule eine redliche Kultur des Hinschauens aufbauen, welche das individuelle Verhalten und die Wirksamkeit der ganzen Schule stetig verbessern will.**

Die Lehrpersonen sowie die Mitglieder der Schulleitung und Schulverwaltung erfahren, wie sie auf andere (z.B. die Lernenden) wirklich wirken, wo sie anerkannt

termassen ihre Stärken haben, wo ihre Entwicklungspotentiale liegen, welche Probleme sie dringlich angehen sollten. Die ganze Schule erfährt, wo sie ihren Auftrag erfüllt, wo sie ihre Stärken hat und welche Mängel sie dringlich angehen muss - oder wie sich Veränderungen bei den Ressourcen auswirken, ob sich durchgeführte Reformen wunschgemäß entwickeln (Prozesssteuerung) oder wie die Umgebung die Schule wahrnimmt und bewertet.

Die "Härte" des Ansatzes von FQS liegt in der Beachtung von Verfahrensstandards und in der Rechenschaftslegung. "Weich" ist der Ansatz im Bemühen um Untersuchung und Entwicklung auch von nicht quantifizierbaren pädagogischen Qualitäten und im konsequenten Schutz der Menschen vor unnötigen Prangereffekten.

## **Die FQS-Elemente**

1. Erarbeitung der Qualitätsnormen bzw. Recherchierfragen: Wahl und zeitliche Staffellung der Schwerpunktthemen; Aufbereitung für die Evaluation (Kriterien, Indikatoren, Zuweisung der Erhebungsmethoden)
2. Individualfeedback: in verbindlichen Intervallen; 360°-Feedback (Lernende, Eltern, Abnehmer, Kolleginnen, Leitung, externe Fachleute); kritische Kommentierung in Q-Gruppe.
3. Schulqualitäts-Recherchen: zu bedeutsamen Fokus-Themen; periodisch auch Breitband-Erhebungen; bei wichtigen Themen auch mittels 360°-Feedback; kommunikative Validierung.
4. Meta-Evaluation: laufende und periodische, interne und externe Evaluation der Evaluation in Hinsicht auf Bedeutsamkeit, Gültigkeit und Ökonomie (CH-Standards)
5. Umsetzung und Berichterstattung: Konsequenzen ziehen & Nachevaluation. Funktionale Berichterstattung in Hinsicht auf Rechenschaft, Lieferung von Steuerungswissen und Vermittlung von Lernchancen für andere.

## **Die wichtigsten Grundsätze**

1. Entscheidend ist die Grundhaltung: Wissen wollen, neugierig sein, selbstbewusst und gleichzeitig in sokratischer Bescheidenheit in den Spiegel schauen, die vierfache professionelle Verpflichtung - sich selbst gegenüber, den Leistungsempfängern gegenüber, den Kolleginnen gegenüber und dem Auftraggeber gegenüber - einlösen wollen.
2. Vorrang der Selbstevaluation (inci. selbst eingeholte externe Beurteilungen); externe Inspektion als Meta-Evaluation und nur subsidiär als inhaltliche Beurteilung.
3. Geklärtes Neben-/Miteinander von individueller und betrieblicher Evaluation.

4. Wechsel von "Breitbanderhebungen" und "fokussierter Evaluation".
5. Soll-Ist-Vergleiche und explorative Studien zu offenen Fragen.
6. Vorrang der Gültigkeit (Validität): 360°- bzw. Triangulationsprinzip, auch qualitative Erhebungen, kommunikative Validierung.
7. Dynamischer Qualitätsbegriff: Normen wachsen und werden ständig angepasst.
8. Keine Evaluation ohne Sinn und Folgen.

## **Kontrakt**

Solche Selbstevaluation lässt sich nicht verordnen. Die Beteiligten (Lehrkräfte, Schulleitung, Behörden, ev. externe Beratung) vereinbaren in einem Kontrakt ihre Interessen, die Wirkungserwartungen an die Qualitätsevaluation, die Spielregeln und die gegenseitigen Verpflichtungen für die Zusammenarbeit der Partnerinnen sowie die innere Organisation der Arbeit. Der Kontrakt wächst organisch und ist für alle verbindlich. Auch individuelle oder phasenweise kollektive Abweichungen werden ausgehandelt und verbindlich geregelt.

## **Q-Gruppen als "Herzstück" des FQS**

Alle Lehrpersonen sind in "Qualitäts-Gruppen" à 5-6 Personen organisiert. Die Gruppen werden auf Zeit gebildet (z.B. für 2 Jahre) und können sich nach unterschiedlichen Kriterien zusammenfinden:

Sympathie-/Vertrauensgruppen

bestehende Teams (Stufenteams, Fachschaften, Klassenteams)  
 stufen- und oder fächerübergreifende "Kontrastgruppen" themenbezogene Interessengruppen

Die Q-Gruppen nehmen sechs Aufgaben wahr:

1. Gemeinsame Vorbereitung der Individualfeedbacks (Themenwahl, Bestimmen von Qualitätsstandards, Entwickeln der Feedbackinstrumente z.B. für eine Schülerinnen- oder Elternbefragung).
2. Spiegeln und kritische Kommentierung der von den einzelnen Mitgliedern vorgelegten Feedbacks.
3. Gemeinsame lernende Verarbeitung von Erkenntnissen; kollegiale Praxisberatung. 4. Organisation des Kollegialfeedbacks (Hospitieren, Teamteaching etc. gruppenweise

oder in Tandems mit Absprachen über Erwartungen, Beobachtungsgesichtspunkte, Ort, Zeit etc.).

5. Meta-Evaluation: Auswertung der Erfahrungen mit den gewählten Vorgehensweisen, Methoden und Instrumenten der Evaluation (anhand der Verfahrensstandards).
6. Berichterstattung: Weitergabe von Erfahrungen an andere Q-Gruppen; Meldung von Steuerungswissen an die Schulleitung und die Behörden; Meldung von Legitimationswissen via Schulleitung an die Behörden und die Öffentlichkeit.
7. Die Q-Gruppen unterstehen dem Kontrakt über die Qualitätsevaluation und schließen eine Vertraulichkeitsvereinbarung ab, welche grösstmögliche Offenheit innerhalb der Gruppe sichert.

## **Besondere Projektgruppen**

Für Evaluationsprojekte, welche die ganze Schule oder einzelne Abteilungen betreffen (sog. Qualitätsrecherchen), werden besondere Projektgruppen mit einem zeitlich beschränkten Mandat versehen, in Ausnahmefällen bestehende Q-Gruppen beauftragt.

## **Schulleitung und Steuergruppe**

Die Durchführung der Qualitätsevaluation nach den behördlichen Mindestvorschriften liegt im Auftrag der Schulleitung. Für die operative Steuerung des Prozesses wird meist eine Steuergruppe mit Vertreterinnen der Schulleitung, der Q-Gruppen und ev. der Behörde eingesetzt. Die Steuergruppe sorgt u.a. auch für gute Informationsflüsse zwischen den Q-Gruppen (und den besonderen Projektgruppen) und zwischen der Schule und ihren Partnerinnen bzw. den Behörden; sie organisiert die Meta-Evaluation und die Zusammenarbeit mit der externen Beratung/Schulung. Ein/e Q-Beauftragte/r der Schule leitet die Steuergruppe und erbringt Schulungs- und Coachingleistungen für die Lehrerschaft bzw. die Q-Gruppen. Es existieren Muster-Pflichtenhefte für diese Rollen.

## **Voraussetzungen**

### **Wenig energetische Konkurrenz in der Einführungsphase**

Die Einführung des FQS ist aufwendiger und geht persönlich und gruppendynamisch mehr „an die Nieren“ als viele andere Innovationen. Sie gelingt nicht befriedigend, wenn gleichzeitig noch andere „grosskalibrige“ Innovationsprojekte laufen oder beträchtliche gruppendynamische Belastungen bestehen (Krisen im Team, mit der Schulleitung oder Behörde).

### **Zeitlicher Aufwand**

Der zeitliche Aufwand für die einzelne Lehrperson beträgt durchschnittlich eine halbe Stunde pro Schulwoche (also ca. 20 Stunden pro Jahr). Zu Beginn kann der Aufwand hoher sein, später - bei wachsender Routine und synergetischer Integration in die Unterrichtsweise - zumindest phasenweise geringer.

Für die Leitungsbeauftragten (Schulleitung, Steuergruppe, Q-Beauftragte) kommt mindestens nochmals dieser zeitliche Betrag hinzu (20-40 Stunden). An grösseren Schulen empfiehlt sich die Freistellung einer/eines Q-Beauftragten im Umfang von 20-40 Stellenprozenten. Letztlich ergeben sich die konkreten Aufwendungen aber aus der jeweils besonderen Situation der Schule.

## **Kosten**

Es fallen keine Lizenzkosten an.

Kostenrelevant (neben den oben genannten Zeitkosten) sind jedoch benötigte externe Unterstützungsleistungen für Einstiegsbegleitung, Moderation von Kontraktprozessen u.ä.;

für Schulungen (z.B. Evaluationsgrundsätze und Werkzeugkoffer, Kaderschulung für Leitungspersonen);

für Prozessbegleitung von Steuerungsorganen; für externe Metaevaluation und ev. Zertifizierung. Auch hier können die Aufwendungen stark variieren: je nach Eigenressourcen der Schule (z.B. vorhandene qualifizierte Q-Beauftragte, Vorerfahrungen mit Kollegial- und Schülerinnen-Feedback, interne Moderatorinnen); je nach Grösse der Schule; je nach Breite des Entwicklungsanspruchs (Verquickung mit Leitbildentwicklung, mit Organisations- bzw. Schulleitungsentwicklung, mit Teamentwicklung oder Unterrichtsentwicklung; je nach Ansprüchen an die externe Metaevaluation [bzw. an](#) eine Zertifizierung; je nach Gagenhöhe der Beratung.

Als Anhaltspunkt: Ein häufiger Wert für eine mittlere Schule liegt bei 10-20 Tausend Franken pro Jahr während der Einführungszeit von ca. zwei Jahren.

## **Prozessdauer/Zyklus**

Die Einrichtung des Systems dauert plus/minus zwei Jahre.

Die einzelnen Entwicklungs-Evaluations-Aktivitäten folgen einem 6-Schritte-Zyklus, der nicht a priori zeitlich definierbar ist. Erfahrungswert: Anspruchsvolle Q-Recherchen brauchen für ein seriöses, nachhaltiges Durchlaufen ihres Zyklus' etwa zwei Jahre.

## **Zertifizierungsmöglichkeit**

Eine ständige interne und periodische externe Meta-Evaluation gehört zu den Kernelementen des FQS.

Schulen, die das wollen/brauchen, können sich durch die Label-Inhaberin (PALCH) zertifizieren lassen. Das Zertifikat ist in der Regel für maximal fünf Jahre gültig.

Das FQS hegt eine ambivalente Haltung der Zertifizierung gegenüber und macht deshalb keine Propaganda für Zertifizierungen. Einerseits wird akzeptiert, dass Schulen ihre Anstrengungen und ihre qualitätssichernden Installationen öffentlich zeigen dür-

fen und sollen und öffentlich gewürdigt werden. Andererseits ist das System aber einer Auffassung von öffentlicher Schule verpflichtet, welche im Prinzip das Outsourcen von Schulaufsicht an private Zertifizierer nicht erlaubt. Mit den EDK-Grundsätzen für die Selbstevaluation sollten nun die Voraussetzungen zur Rücknahme der Beglaubigungsfunktion in die staatliche Schulaufsicht geschaffen werden.

## **Qualitätssicherung und Evaluation des Systems**

Die mit FQS arbeitenden Schulen tragen mit ihren Rückmeldungen und ihren kreativen Anpassungen und Eigenentwicklungen viel zur ständigen Anreicherung und Optimierung des Systems bei. In den vergangenen 10 Jahren haben überdies fünf Forschungsvorhaben einen kritischen Blick von aussen auf verschiedene Aspekte der Tauglichkeit des FQS geworfen. Eine ergiebige Erkenntnisquelle sind auch die von den Schulen bestellten externen Metaevaluationen/Zertifizierungen.

Die Erkenntnisse wurden und werden in der Fachpresse publiziert sowie an wissenschaftlichen Kongressen vorgestellt. Sie sind damit einer kritischen Plausibilitätskontrolle der Fachwelt unterworfen.

**Das FQS figuriert auf Listen akkreditierter Q-Systeme.** Deren fachlicher Wert ist allerdings oft unklar (z.B. die inflationäre Liste des BSV).

## **Die Rolle der Schulleitung im FQS**

### **Ein Schlüsselfaktor**

In der nun über 10jährigen Erfahrungsgeschichte hat sich eine starke und kluge Schulleitung als ein Schlüsselfaktor für das Gelingen des FQS erwiesen. Es liegt jedoch auf der Hand, dass nicht alle Schulleitungskulturen für die Förderung und nachhaltige Sicherung einer Kultur der Selbstevaluation gleichermassen geeignet sind. Sicher ist: Ganz ohne formelle Schulleitung sind die Gelingenschancen (ausser bei raren „DreamTeams“ in kleinen Schulen) bei Null. Das freie Kräftespiel informeller Hackordnungen in nicht geleiteten Kollegien verhindert eine seriöse Selbstevaluation ebenso wie eine hoch konflikthaft erlebte Schulleitung.

### **Verantwortung/Delegation/Support**

Es ist richtig, im Rahmen der Aufgaben- und Kompetenzenordnung der Schule die Schulleitung für die Einrichtung eines Q-Systems bzw. der Selbstevaluation zuständig zu erklären. (Von „Verantwortung“ ist hier nur zurückhaltend zu reden, weil in solchen Fragen an Schulen ohne bewusst geteilte Verantwortung gar nichts geht.)

Wichtig ist vor allem, dass die Schulleitung ihren deutlichen Willen für eine systematisch eingerichtete Qualitäts-Kultur bekundet, in Schlüsselmomenten selbst hin steht

und eine verbindliche Kontraktssituation in der Lehrerschaft sowie zwischen dieser und den Leitungs- und Aufsichtsorganen sorgt.

In mittleren und grösseren Schulen wird die Schulleitung operative Aufgaben der Prozesssteuerung (Projektsteuerung, Schulungen, Betreuung der Q-Gruppen, Berichtswesen, Leitung von Q-Recherchen) delegieren. In der Regel müssen solche Q-Beauftragte zumindest als Mitglieder der erweiterten Schulleitung betrachtet und deklariert werden. Neben dem oben schon erwähnten „normalen“ Support kann Bedarf nach einem besonderen Leitungscoaching entstehen, z.B. wo die Einführung des FQS mit heiklen sozialen Prozessen (z.B. Umgang mit Widerstand) und Rollenkonflikten (z.B. in Leistungslohn-Systemen) verbunden ist.

### **Vorbildung / Ausbildung der Schulleitung**

Für alle Schulleiterinnen ist es heute wichtig, über ein Orientierungswissen zu Sinn und Zwecken sowie zu Spielformen von Q-Systemen zu verfügen. Dieses Grundwissen muss z.B. befähigen:

- für Sinnggebungs- und Kontraktprozesse im Kollegium;
- für die kritische Einordnung/Bewertung angebotener Modelle bzw. Ideen;
- für die Mandatierung von Steuergruppen, Q-Beauftragter und Projektgruppen; für die Berechnung des Ressourcenbedarfs an der eigenen Schule;
- nötigenfalls (im ressourcenmässigen Armutsfall) für die Übernahme von Projektleitungsfunktionen.

### **Zeitlicher Aufwand für die Schulleitung**

Der Sockelaufwand, unabhängig von der Schulgrösse, beträgt ca. 20 Stunden pro Jahr. Hinzu kommen allfällige Betreuungsaufgaben gegenüber Q-Gruppen, Einzelfällen im Kollegium oder ausserordentlichen Evaluationsprojekten. Da spielt dann die Schulgrösse durchaus eine Rolle. Ebenso bei der Berichterstattung.

### **Sorgfältiger Umgang mit Rollenüberlappungen**

Das FQS stellt sehr hohe Ansprüche an die Offenheit bzw. Verlässlichkeit und Vertraulichkeit in gewissen sensiblen Evaluationssituationen. Dies erfordert u.a. auf Seiten der Schulleitung ein hohes Mass an Rollenbewusstsein und Rollenklärung. So dürfen etwa unterrichtende Schulleiterinnen nicht gleichzeitig Mitglieder einer kollegialen Q-Gruppe sein, wenn sie gleichzeitig die Rolle als potentieller Konfliktgegner oder Mediationsstelle im Beschwerdefall innehaben.

## Vorbildverhalten der Schulleitung

Die Lehrpersonen werden umso mehr Hemmungen überwinden und sich einer „harten“ Selbstevaluation zuwenden, als die Schulleitung in deren eigenen Selbstevaluation mit dem guten Beispiel voran geht.

## Internet-Adressen zu FQS oder verwandten Ansätzen

[www.lch.ch/pa\\_quali\\_eval.htm](http://www.lch.ch/pa_quali_eval.htm) (LCH-Plattform „Qualitätsevaluation und Schulaufsicht“) [www.gis.at](http://www.gis.at) (eine Menge Fragebögen und qualitative Instrumente sowie gute Prozesshinweise)

[www.erz.be.ch/ges/projekte](http://www.erz.be.ch/ges/projekte) (viele Beispiele und Materialien, u.a. von FQS-Pilotschulen) [www.ipsbe.ch/inhaltgesamt.htm](http://www.ipsbe.ch/inhaltgesamt.htm) (Materialien von Berner Selbstevaluationsprojekten) [www.heideschule.de](http://www.heideschule.de) (Rubrik QueK. Gutes Beispiel für phantasievolle und transparente Q-Politik)

[www.nwedk.ch/projekte/q2e/q2e\\_index.htm](http://www.nwedk.ch/projekte/q2e/q2e_index.htm) (Q2E-Konzept, ein FQS vergleichbarer Ansatz der NW EDK)

[www.lvb.ch](http://www.lvb.ch) (Herausgeber-Homepage FQS-Starterkit)

Kontaktadresse: PA LCH, Stämpfli-Str. 6, CH-2502 Biel/Bienne, Tel. 032 341 55 01, Fax 032 341 48 01, [Mail: a.strittmatter@ch.inter.net](mailto:a.strittmatter@ch.inter.net)