



INTERKANTONALE FACHSTELLE  
FÜR EXTERNE SCHULEVALUATION  
AUF DER SEKUNDARSTUFE II

# EVALUATIONSBERICHT

BERICHT DER EXTERNEN SCHULEVALUATION

BWZ Berufs- und Weiterbildungszentrum Rapperswil  
5. Februar 2007



---

# INHALTSÜBERSICHT ZUM EVALUATIONS- BERICHT BWZ RAPPERSWIL

---

## INHALTSÜBERSICHT

Teil 1: Zur Ausgangslage .....	2
Ausgangslage .....	3
Auftrag .....	3
IFES .....	5
Personelle Zusammensetzung des Evaluationsteams für das BWZ Rapperswil .....	5
Angaben zur Schule .....	6
Evaluationskonzept .....	8
Teil 2: Metaevaluation des Qualitätsmanagements gemäss Q2E-Standards.....	11
Kernaussagen zum Profil des Qualitätsmanagements .....	12
Handlungsempfehlungen .....	19
Bewertung entlang den Q2E-Standards.....	20
Positionierung innerhalb der vier Qualitätsstufen von Q2E (Beschreibung im Anhang).....	31
Teil 3: Primärevaluation zum Fokusthema.....	34
Formulierung des Fokusthemas durch das BWZ Rapperswil .....	35
Kernaussagen zum Fokusthema .....	36
Empfehlungen des Evaluationsteams .....	39
Anhang zum Evaluationsbericht BWZ Rapperswil .....	41
Evaluationsplan.....	42
Beschreibung der vier Qualitätsstufen nach Q2E .....	47
Evaluationsinstrumente .....	48ff.

---

# TEIL 1: ZUR AUSGANGSLAGE

---

## INHALTSVERZEICHNIS

Ausgangslage .....	3
Ausgangslage Kanton St. Gallen .....	3
Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) .....	3
Auftrag .....	3
Auftraggeber .....	3
Evaluationsschwerpunkte .....	3
Bezugsrahmen für die Evaluation des Qualitätsmanagements .....	4
Bezugsrahmen für die Evaluation des Fokusthemas .....	4
IFES .....	5
Evaluationsteams der IFES .....	5
Kontakt .....	5
Personelle Zusammensetzung des Evaluationsteams für das BWZ Rapperswil .....	5
Angaben zur Schule .....	6
Adresse .....	6
Grösse und Ausbildungsangebote .....	6
Einzugsgebiet .....	6
Organisation der Schulleitung .....	6
Qualitätsmanagement und Q2E .....	7
Evaluationskonzept .....	8
Ablauf der externen Evaluation .....	8
Methodik .....	8
Datengrundlage .....	9
Berichterstattung .....	9
Mündliche Berichterstattung .....	9
Schriftliche Berichterstattung .....	9

---

## AUSGANGSLAGE

### AUSGANGSLAGE KANTON ST. GALLEN

Der Kanton St. Gallen schreibt den Berufsschulen gemäss neuem Berufsbildungsgesetz (Art. 8 und 24 Abs. 3 lit. B BBG) eine systematische Qualitätsentwicklung vor, welche mit einem anerkannten Verfahren (wie z.B. ISO oder Q2E) gesichert werden soll.

### Q2E (QUALITÄT DURCH EVALUATION UND ENTWICKLUNG)<sup>1</sup>

Das Qualitätsmanagementsystem Q2E definiert fünf Komponenten des schulischen Qualitätsmanagements:

- Qualitätsleitbild der Schule
- Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung
- Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule
- Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung
- Externe Schulevaluation.

Bei der externen Schulevaluation beurteilt ein Evaluationsteam das schuleigene Qualitätsmanagement und untersucht einen oder zwei zusätzliche Aspekte der Schul- oder Unterrichtsqualität (sog. Primärthemen). Der resultierende Evaluationsbericht dient der Schule intern als Grundlage für weitere Schulenwicklungsschritte. Gegen aussen kann er auch zur Rechenschaftslegung verwendet werden.

Der Berichtsteil über das Qualitätsmanagement ist eine Voraussetzung und Grundlage für die Zertifizierung nach Q2E.

---

## AUFTRAG

### AUFTRAGGEBER

Die externe Evaluation des Berufs- und Weiterbildungszentrums (BWZ) Rapperswil erfolgte im Auftrag der Schulleitung.

### EVALUATIONSSCHWERPUNKTE

- Metaevaluation: Evaluation des Qualitätsmanagements des BWZ Rapperswil
- Primärevaluation zum Fokusthema: Das Verhältnis von Belastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen im BWZ

Die Schwerpunkte für die Metaevaluation des Qualitätsmanagements sind durch das Q2E-Konzept gegeben: Steuerung der Q-Prozesse, Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung, Praxis der Schulevaluation und Schulentwicklung. Dazu gibt es entsprechende Einschätzungs- und Beurteilungsraster, die im vorliegenden Bericht zu finden sind.

---

<sup>1</sup> Vgl. Landwehr, Norbert und Steiner, Peter: Q2E Qualität durch Evaluation und Entwicklung, Hg. NW EDK, Bern 2003, hep-Verlag.

**BEZUGSRAHMEN FÜR DIE EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS**

- Standards des Qualitätsmanagements nach Q2E

**BEZUGSRAHMEN FÜR DIE EVALUATION DES FOKUSTHEMAS**

- Bei der Primärevaluation steht nicht eine systematische Beurteilung, sondern eine profilorientierte Rückmeldung von aussen im Zentrum. Das Evaluationsteam sammelt Eindrücke und einigt sich auf Kernaussagen zum gegebenen Fokusthema. Es gibt hier keine vorgegebenen externen Referenzpunkte.
- Als interner Bezugsrahmen können allerdings die Qualitätsvorgaben, die sich die Schule selber gibt, herangezogen werden: das Leitbild (auch CI-Leitbild genannt) und die Q-Ansprüche (auch Q-Leitsätze oder Q-Leitbild genannt).
- Als Bezugsrahmen zum Evaluationsthema „Das Verhältnis von Belastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen im BWZ“ orientierte sich das Evaluationsteam am arbeits- und organisationspsychologischen Ressourcenkonzept (Udris & Rimann, 1998) des Arbeitspsychologischen Instituts der ETH Zürich.

---

## IFES

Die IFES (Interkantonale Fachstelle für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II) hat den Auftrag, externe Schulevaluationen an Schulen der Sekundarstufe II der Kantone der NW EDK (und weiterer interessierter Kantone) durchzuführen.

Die externen Evaluationen durch die IFES umfassen in der Regel eine *Metaevaluation* (Evaluation des Qualitätsmanagements der Schule) sowie eine *Primärevaluation* (Evaluation von Themen, die sich auf Qualitätsschwerpunkte der Schule in den Bereichen Schule und Unterricht beziehen). Auf Wunsch der Schule bzw. des Kantons führt die IFES Evaluationen nach Q2E durch.

Weitere Informationen über die IFES und ihre Angebote finden Sie auf der Internetseite der IFES: [www.ifes-schuleva.ch](http://www.ifes-schuleva.ch)

## EVALUATIONSTEAMS DER IFES

Evaluationsteams der IFES setzen sich jeweils aus vier Personen zusammen. Teamleader/in und Evaluator/in sind zwei Evaluationsfachleute aus dem Pool der IFES. Sie sind für die Anlage der Evaluation sowie für die Erarbeitung der Befragungsinstrumente, des Evaluationsplanes und des Berichtes verantwortlich. Die beiden Peers sind praxisnahe Bildungsfachleute. Sie wirken bei den Evaluationsbesuchen vor Ort und bei der Auswertung der Evaluationsergebnisse mit. Die Schlussfassungen der Befragungsinstrumente, des Evaluationsplanes, des mündlichen und des schriftlichen Berichtes werden vom gesamten Evaluationsteam getragen und verantwortet.

## KONTAKT

Universität Zürich  
IFES  
Beckenhofstrasse 35  
8006 Zürich  
043 305 60 86  
[sekretariat@ifes-schuleva.ch](mailto:sekretariat@ifes-schuleva.ch)  
[www.ifes-schuleva.ch](http://www.ifes-schuleva.ch)

---

## PERSONELLE ZUSAMMENSETZUNG DES EVALUATIONSTEAMS FÜR DAS BWZ RAPPERSWIL

Leader	Markus Hunziker, Dipl. Organisationsberater BSO, LERNSTATT GmbH, Zuzgen
Evaluatorin	Paula Lewin, Evaluatorin, Basel
Peer 1	Sandra Mäder, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Bildungsplanung Kanton ZH
Peer 2	Mario Clematide, Direktor Berufsbildungszentrum, Olten

---

## ANGABEN ZUR SCHULE

### ADRESSE

Berufs- und Weiterbildungszentrum, BWZ  
Zürcherstr. 1  
8640 Rapperswil  
055 220 55 90  
www.bwz-rappi.ch

### GRÖSSE UND AUSBILDUNGSANGEBOTE

Das BWZ Rapperswil ist eine Bildungsinstitution des Kantons St. Gallen und ist gemäss Auftrag in der Grundbildung (Gewerblich-industrielle Berufe, kaufmännische Berufe und Berufe des Detailhandels sowie kaufmännische und technische Berufsmaturität) und in der Weiterbildung tätig. Die Abteilung Weiterbildung ist bereits nach dem Q-System EDUQUA zertifiziert und war nicht Gegenstand der externen Schulevaluation.

Am BWZ Rapperswil werden von insgesamt 86 Lehrpersonen ca. 1'020 Berufslernende unterrichtet (Stand Schuljahr 2005/06). Die Betriebskosten liegen bei der Grundbildung bei Fr. 8'428'000.-. Für die administrativen Arbeiten stehen der Schule bzw. den Abteilungen Sekretariate zur Verfügung.

Im Rahmen der Grundbildung werden folgende Berufe angeboten:

- ◆ Technische BMS
- ◆ Hochbauzeichner
- ◆ Bauzeichner
- ◆ Polymechaniker
- ◆ Konstrukteure
- ◆ Kunststofftechnologien
- ◆ Kaufleute M, E und B-Profil
- ◆ Detailhandel

### EINZUGSGEBIET

Die Lernenden stammen hauptsächlich aus dem Bezirk See und Gaster; bei einzelnen Berufen auch aus dem übrigen Kanton St. Gallen und den Kantonen Appenzell, Graubünden, Glarus, Schaffhausen, Schwyz Thurgau und Zürich.

### ORGANISATION DER SCHULLEITUNG

Die Schule wird geführt von Werner Roggenkemper, Rektor, der die operative Gesamtleitung innehat. Das Schulleitungsteam setzt sich zusammen aus dem Rektor sowie den vier Abteilungsleitern Roland Dulla (Gewerblich-industrielle Berufe), Peter Good (Berufsmatura), Aleksandar Popov (Kaufmännische Berufe und Detailhandel), Matthias Rüegg (Weiterbildung).

### **QUALITÄTSMANAGEMENT UND Q2E**

Die Schule hat sich am Lehrerkonvent vom 25. April 2003 für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems nach Q2E entschieden. Eine Projektsteuergruppe, die sog. Q-Gruppe, steuert, plant und koordiniert alle Q-Aktivitäten. Sie wird geleitet von Heimo Fannenböck und setzt sich zusammen aus Vertreterinnen und Vertretern der Abteilungen, der Administration sowie der Schulleitung.

Im Zentrum des Aufbaus eines Q-Managements standen die vier Elemente:

- ◆ Aufbau einer Feedbackkultur
- ◆ Systematische Selbstevaluation der Schule
- ◆ Qualitätssichernde Schul- und Mitarbeiter/innen-Führung
- ◆ Externe Schulevaluation (Fremdevaluation)

## EVALUATIONSKONZEPT

### ABLAUF DER EXTERNEN EVALUATION

Die nachfolgende Tabelle zeigt die wichtigsten Daten im Gesamtablauf der externen Evaluation des Evaluationsteams der IFES am BWZ:

30.06.06	Erstgespräch Schulleitung – Evaluationsteam
26.05.06	Abgabe Schulportfolio an IFES inkl. Selbstdeklaration zu den Q2E-Standards des QM
14.08.06	1. Sitzung Evaluationsteam
Sept./Okt.	BWZ organisiert Evaluationstage
Aug. - Okt.	Evaluationsteam bereitet Instrumente vor
26./27.10.06	Evaluationstage am BWZ
10.11.06	2. Sitzung Evaluationsteam
13.11.06	3. Sitzung Evaluationsteam
12.01.07	Abgabe Bericht-Entwurf an Schulleitung
24.01.07	Mündliche Berichterstattung am BWZ
Mitte Febr. 07	Abgabe definitiver Bericht inkl. Fremdeinschätzung zu den Q2E-Standards des QM

Das Evaluationsteam hat die Unterlagen der Schule analysiert, die Evaluationsinstrumente erstellt und ein detailliertes Programm für den Evaluationsbesuch an der Schule erarbeitet. Vor Ort führte das Evaluationsteam – in der Regel aufgeteilt in zwei Zweiertteams – genau geplante Befragungen durch (s. Evaluationsplan im Anhang).

Die Ergebnisse der Evaluation werden im vorliegenden Bericht zu Kernaussagen verdichtet, die mit Datenmaterial unterlegt und erläutert werden. Darauf aufbauend hat das Evaluationsteam Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung formuliert.

Ein weiterer Berichtsteil enthält eine kriteriengeleitete Fremdeinschätzung der Schule entlang den Q2E-Standards des QM.

### METHODIK

Wichtigste Merkmale aus methodischer Sicht:

- Massgeschneiderte Verfahren und Instrumente
- Verbindung von qualitativen und quantitativen Datenerhebungen: Gruppeninterviews, telefonische Einzelinterviews, Ratingkonferenzen (Kurzfragebogen, sofortige Auswertung, gemeinsame Dateninterpretation, Diskussion und Validierung der Diskussionsergebnisse durch die Befragten), Beobachtung, Analyse schriftlicher Unterlagen (Portfolio, Internet, weitere Unterlagen vor Ort)

- Triangulation: Einbezug und Vergleich der Sichtweisen möglichst vieler Beteiligtengruppen, Methodenpluralität, Teamarbeit.

Weitere Informationen zur Methodik finden Sie auf [www.ifes-schuleva.ch](http://www.ifes-schuleva.ch).

### **DATENGRUNDLAGE**

Schriftliche Dokumentation der Schule:

- Vom BWZ Rapperswil eingereichtes Schulportfolio
- Einsicht in Q-Dokumente der Schule während der beiden Evaluationstage

Vom Evaluationsteam durchgeführte Datenerhebungen:

- 4 Ratingkonferenzen mit Lernenden aus verschiedenen Abteilungen: total 51 Personen
- 2 Ratingkonferenzen mit Lehrenden aus verschiedenen Abteilungen: total 27 Personen
- 1 Gruppeninterview mit Q-Gruppe: 5 Personen
- 1 Gruppeninterview mit nicht unterrichtenden Mitarbeitenden: 5 Personen
- 1 Interview mit Mitgliedern der Berufsschulkommission: 3 Personen
- 1 Abschlussinterview mit gesamter Schulleitung und Q-Gruppe

Alle vom Evaluationsteam erhobenen Daten wurden anonymisiert.

### **BERICHTERSTATTUNG**

Die Berichterstattung des Evaluationsteams erfolgt in zwei Teilen.

#### **Mündliche Berichterstattung**

Gespräch mit der Schulleitung und Steuergruppe, Rückmeldung der Evaluationsergebnisse an das gesamte Kollegium, Beantworten von Verständnisfragen.

#### **Schriftliche Berichterstattung**

Versand des Evaluationsberichts durch die IFES zuhanden:

- Herr Werner Roggenkemper, Rektor Berufs- und Weiterbildungszentrum BWZ, 8640 Rapperswil
- Herr Hubert Ganz, Präsident Schulkommission, 8645 Jona
- Universität Zürich, Tom Burri, Leitung IFES, Zürich

Die Fotoprotokolle der Gruppeninterviews werden der Schulleitung auf CD-ROM zur Verfügung gestellt.

Die Struktur der Berichterstattung zum Qualitätsmanagement ist von Q2E festgelegt und setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

- Kernaussagen des Evaluationsteams zum QM
- Handlungsempfehlungen des Evaluationsteams
- Beurteilung entlang den Q2E-Standards: Selbst- und Fremdeinschätzung
- Zusammenfassende Positionierung innerhalb der vier Q2E-Qualitätsstufen

Der Teil 2 des Evaluationsberichts ist entsprechend aufgebaut.

Die Ergebnisse der zusätzlichen Fokusevaluation werden im Teil 3 des vorliegenden Berichts beschrieben.

---

## TEIL 2: META-EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS GEMÄSS Q2E-STANDARDS

---

### INHALTSVERZEICHNIS

Kernaussagen zum Profil des Qualitätsmanagements .....	12
Kernaussage 1 .....	12
Kernaussage 2 .....	13
Kernaussage 3 .....	15
Kernaussage 4 .....	16
Kernaussage 5 .....	18
Handlungsempfehlungen .....	19
Feedbackpraxis .....	19
Empfehlung 1 .....	19
Empfehlung 2 .....	19
Bewertung entlang den Q2E-Standards .....	20
Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung .....	20
Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen Q-Entwicklung .....	23
Praxis der Selbstevaluation und der Qualitätsentwicklung der Schule .....	28
Positionierung innerhalb der vier Qualitätsstufen von Q2E (Beschreibung im Anhang) .....	31
Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung .....	31
Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen Q-Entwicklung .....	32
Praxis der Selbstevaluation und der Qualitätsentwicklung der Schule .....	33

---

## KERNAUSSAGEN ZUM PROFIL DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

### KERNAUSSAGE 1

*Das BWZ hat in den vergangenen Jahren anspruchsvolle Reorganisations- und Schulentwicklungsprojekte durchgeführt (Kantonalisierung, Reorganisation durch Fusion der beiden Schulen, Einführung neuer Lehrgänge, Einführung eines Q-Management-Systems etc.) und so wohl auch ihr Überleben als eher kleine bis mittelgrosse Berufsschule gesichert. Sie hat diese grossen Herausforderungen mit viel Elan und beeindruckendem Gesamtergebnis angenommen. Die Einführung eines Qualitätsmanagements hat den Aufbau einer gemeinsamen Schulkultur gefördert. Die Reorganisations- und Schulentwicklungsprojekte haben alle Beteiligten viel Kraft gekostet.*

Noch 1996 kämpfte die damalige Gewerbliche Berufsschule aufgrund ihrer Grösse gegen die vom Kanton eigentlich vorgesehene Auflösung. Als Konsequenz des Überlebens wurde der Zusammenschluss der Gewerblichen Berufsschule Rapperswil mit der Handelsschule KV Rapperswil zum BWZ Rapperswil beschlossen. Dieser Zusammenschluss war anfänglich allerdings eher Theorie, d.h. es gab weiterhin zwei Rektoren und jede Abteilung lebte ihre je eigene Schulkultur.

Mit der Kantonalisierung, die per 01.01.2002 umgesetzt wurde, wurde die Führungsstruktur des BWZ Rapperswil grundlegend überdacht und neu konzipiert. Aus den zwei Schulen sollte nun auch organisatorisch wie kulturell eine einzige Schule mit einem Rektor und den vier Abteilungen Gewerblich-industrielle Berufe, Kaufmännische Berufe und Detailhandel, Berufsmatura und Weiterbildung werden. Die Leitung der Schule wurde per August 2002 auf eine Person (den jetzigen Rektor) fokussiert. Das BWZ hat diese nicht unproblematischen und manchen Zündstoff in sich bergenden Umwälzungen und Klippen sorgfältig und mit gutem Gespür gemeistert.

In diese Zeit des Umbaus und der Reorganisation und vor dem Hintergrund des neuen Berufsbildungsgesetzes des Kantons St. Gallen, welches den Berufsschulen eine systematische Qualitätsentwicklung vorschreibt, fiel der Entscheid des BWZ, ein Qualitätsmanagement einzuführen. Von Beginn an war das Kollegium bei allen wichtigen Entscheidungen und Diskussionen einbezogen, so auch bei der Wahl des zukünftigen Q-Systems. Unter den im Kontext Schule mehr oder weniger häufig angewandten Q-Systemen FQS, ISO und Q2E entschied sich der Lehrerkonvent im April 2003 nach einem sorgfältig durchgeführten Auswahlprozess eindeutig und klar zugunsten des Q-Systems Q2E.

Als projektleitende Grundprinzipien war den Verantwortlichen wichtig, alle Schulentwicklungsprozesse am BWZ inskünftig an den Grundsätzen von Q2E auszurichten, die schulische Q-Arbeit an schuleigenen Qualitätsansprüchen zu orientieren, den Unterricht als Kerngeschäft und damit die Unterrichtspraxis in den Mittelpunkt der Q-Arbeit zu rücken sowie das Kollegium konsequent in die Q-Prozesse im Sinne partizipativer Projektentwicklung einzubeziehen. Grundsätzlich wurde davon ausgegangen, dass schulische Q-Arbeit dann als sinnvoll erlebt werden kann, wenn sie einen erfahrbaren Nutzen insbesondere für die Praxis der Lehrpersonen generieren kann.

Mit dem Ziel, möglichst das ganze Kollegium in die Schul- und Unterrichtsentwicklung einzubeziehen hat das BWZ neben dem Aufbau einer schulspezifischen Feedback- und Evaluationspraxis in den vergangenen vier Jahren insgesamt 15 grössere wie kleinere Teilprojekte zur Schulentwicklung durchgeführt.

Rückblickend wird von allen Seiten betont, dass die Einführung eines Qualitätsmanagements die Zusammenführung der beiden Schulen und den Aufbau einer gemeinsamen Schulkultur positiv unterstützt und die Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen gefördert habe. Die Lehrpersonen sind übers Ganze gesehen mit der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an der Schule zufrieden (24 von 27 Nennungen trifft zu bzw. trifft eher zu). Für die Mehrheit der Lehrpersonen stehen Aufwand und Ertrag für das Q-Management insgesamt in einem sinnvollen Verhältnis (17 von 27 Nennungen trifft zu bzw. trifft eher zu). Grossmehrwahl sind sie der Ansicht, dass Qualitätsdefizite am BWZ rechtzeitig erkannt und wirksam angegangen würden (23 von 27 Nennungen trifft zu bzw. trifft eher zu).

Für einen Grossteil der Lehrpersonen wird aber das Ensemble von Reorganisation der Schule, Reformen (Reform der kaufmännischen Grundbildung, Reformen in der Grundbildung des Detailhandels), der Durchführung von vielen Schulentwicklungsprojekten (15 insgesamt) sowie die spezifische Q-Arbeit als Ganzes als an der oberen Grenze der Belastung taxiert. Eine grosse Mehrheit der Lehrpersonen schätzt die Arbeitsbelastung am BWZ mittlerweile an der oberen Grenze ein (22 von 27 Nennungen trifft zu bzw. trifft eher zu). Sie möchten wieder mehr Zeit für das Kerngeschäft Unterricht aufwenden können. Auch Schulleitung und Q-Gruppe sind sich bewusst, in den vergangenen vier, fünf Jahren der Schule viel abverlangt zu haben und meinen selbstkritisch, weniger wäre evtl. mehr gewesen (vgl. auch Bericht Teil 3).

Aus Sicht der Lernenden ist Qualitätsmanagement für die Schule wichtig. Grundsätzlich bestätigen sie, dass es der Schulleitung und den Lehrpersonen ein Anliegen ist, die Schule laufend zu verbessern (40 von 51 Nennungen trifft zu bzw. trifft eher zu). Sie können das mit verschiedenen konkreten Beispielen auch belegen. Die grosse Mehrheit der Lernenden hat einen ausgesprochen positiven Eindruck vom BWZ. Es sei in seiner Grösse übersichtlich und eigentlich recht vielfältig im Angebot. Mängel in der Unterrichtsgestaltung könnten angesprochen werden. Der Instanzenweg kann von den Lernenden beschrieben werden.

## **KERNAUSSAGE 2**

*Das Schulleitungsteam und die Q-Gruppe steuern Projekte der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung umsichtig und mit viel Fach- und Prozesswissen. Der Aufbau des schuleigenen Qualitätssystems erfolgte in einem intensiven Prozess vor dem Hintergrund klarer Rahmenbedingungen und tragfähiger Strukturen und unter stetem Einbezug des Lehrkörpers im Sinne einer möglichst partizipativen Projektentwicklung. Die Q-Verantwortlichen verstehen Qualitätsmanagement als permanenten Entwicklungsprozess.*

Die Schule hat in den vergangenen dreieinhalb Jahren – neben den herausfordernden Reform- und Umbauprozessen – ein Qualitätsmanagement nach dem Modell Q2E aufgebaut und implementiert. Der Aufbau des Q-Managements wurde sorgfältig eingeleitet. In einem Vorprojekt wurden die Projektziele, Projektphasen, Kompetenzen, Rahmenbedingungen und die Projektorganisation definiert.

Das heute vorliegende Q-Konzept umfasst alle Q2E-Komponenten. Es ist inhaltlich klar formuliert, übersichtlich strukturiert und übers Ganze gesehen in sich selbst stimmig aufgebaut. Sämtliche im Q2E-Modell relevanten Q2E-Komponenten sind vorbildlich beschrieben, im Q-Portfolio dokumentiert und im Schulalltag weitgehend institutionalisiert. Das BWZ hat im Rahmen eines Qualitätsleitbildes zu den Bereichen Schulführung, kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur sowie Prüfen und Beurteilen eigene Qualitätsansprüche formuliert, die laufend ergänzt und weitergeführt werden. Diese dienen als Grundlage und Referenzrahmen für die Qualitätsarbeit, z.B. bei Projekten der Schulevaluation. Das BWZ hat tragfähige Rahmenbedingungen zur Qualitätsentwicklung auf individueller und organisationaler Ebene aufgebaut.

Die Projektorganisation ist bewusst so aufgebaut, dass die Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse der schulischen Q-Arbeit im „System BWZ“ möglichst breit abgestützt sind. Die Rollen- und Aufgabenverteilung der einzelnen Gruppen ist klar beschrieben. Die Q-Gruppe (welche abteilungsübergreifend zusammengesetzt ist) steuert den Aufbau und die Entwicklung des Q-Managements operativ und hält die Prozesse in der Hand. Sie wird vom Q-Leiter geleitet. Ein Q-Ausschuss, welcher sich aus Vertretern der Berufsschulkommission, der Schulleitung, dem externen Schulberater und dem Q-Leiter zusammensetzt, begleitet den Prozess. Der Q-Ausschuss versteht sich als Schnittstelle zwischen dem Kanton, der Berufsschulkommission und der Schule. Der Q-Konvent umfasst alle Lehrpersonen ab 8 Wochenlektionen sowie das Schulpersonal. Er entscheidet über die einzelnen Projektschritte, über Q-Massnahmen und deren Umsetzung. In sog. Q-Projektgruppen werden Teilprojekte im Auftrag des Q-Konvents erledigt wie z.B. das Erarbeiten spezifischer Q-Instrumente.

Die für das operative „Q-Geschäft“ zuständige Q-Gruppe nimmt ihre Rolle und Aufgabe sehr engagiert und professionell wahr. Sie hat umfangreiche Kenntnisse des Q2E-Systems, besitzt ein beträchtliches Prozessgestaltungs-Know-how und gleist die einzelnen Entwicklungsprojekte projektartig und phasenbewusst mit den bewährten Mitteln und Instrumenten des Projektmanagements auf. Sie kennt die Erfolgsfaktoren gelingender Q-Arbeit und hat es verstanden, individuelle und organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse im Sinne einer „lernenden Organisation“ in Gang zu setzen. Dabei gilt wie bereits erwähnt ein besonderes Augenmerk der Mitsprache der Lehrpersonen und teilweise der Lernenden. Im Sinne partizipativer Projektentwicklung werden die Betroffenen möglichst frühzeitig informiert und in die Entwicklungsprozesse einbezogen (aus Betroffenen Beteiligte machen). Beschlüsse der Q-Gruppe gehen zur Vernehmlassung an den Q-Konvent. Als gemeinsame Lern- und Schulungsgefässe sind zwei Schultage pro Jahr und zwei Samstagvormittage für Schulentwicklungsarbeiten festgelegt und institutionalisiert. Ergebnisse aus Evaluationen werden gemeinsam besprochen, interpretiert und Massnahmen verabschiedet. Auch Lernende werden je nach Projekt dabei einbezogen. Das Evaluationsteam hat den Eindruck, dass ein gutes Zusammenspiel von Top-down- und Bottom-up-Prozessen gegeben ist.

Die Q-Verantwortlichen des BWZ sind sich bewusst, dass Qualität nicht einfach ein zu erreichender Zustand ist und mit einer abschliessenden Zertifizierung gekrönt wird, sondern als wesentlicher Teil eines permanenten Entwicklungsprozesses verstanden werden muss.

### KERNAUSSAGE 3

*Das BWZ wendet Feedback auf unterschiedlichen Ebenen an. Im Hinblick auf die persönliche und unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung der Lehrpersonen wurde ein Konzept eingeführt mit den beiden Elementen Individualfeedback und Schülerfeedback. Die Praxis und Wirksamkeit der Schülerfeedbacks kann noch optimiert werden.*

Feedback wird am BWZ in unterschiedlicher Form eingeholt und für Optimierungsprozesse genutzt. Die Schulleitung holte sich 2005 im Rahmen der ersten vom BWZ durchgeführten internen Evaluation Feedback ein. Überprüft wurden unterschiedliche Führungsprozesse der Schulleitung (Führungsstil, Entscheidungsprozesse, Konferenz- und Sitzungsleitung, Personalentwicklung) entlang der von der Schule selbst formulierten Qualitätsansprüche. Im Weiteren gehören jährliche Mitarbeitergespräche auf verschiedenen Ebenen (Schulleitung – Abteilungsleiter, Abteilungsleiter – Lehrpersonen, Schulleitung – Schulpersonal) zur gängigen Praxis der Personalentwicklung. Die Q-Gruppe berichtet, dass aufgrund erster Erfahrungen ein einheitliches Grundraster eingeführt wurde. Dazu gehört z.B., dass das Mitarbeitergespräch Zielvereinbarungen und einen separaten Teil für Rückmeldungen an die Leitungspersonen beinhaltet. Einige Lehrpersonen berichten, dass das Mitarbeitergespräch von den Abteilungsleitungen unterschiedlich gehandhabt wird. Einige Lehrpersonen erleben es als Alibi-Übung.

Das Feedbackkonzept des BWZ, das den Lehrpersonen individuelles Lernen und unterrichtsbezogene Entwicklung ermöglichen soll, wurde am Q-Konvent vom 7. Juli 2005 verabschiedet. Mit dem Konzept führte die Schule kollegiale Hospitationen und Schülerfeedback zur Überprüfung der Unterrichtsqualität als zwei verbindliche Elemente ein.

Was unter 360°-Feedback zu verstehen ist, wie bei Unterrichtsbesuchen beobachtet werden kann und welche Feedbackwerkzeuge für welche Zielsetzung eingesetzt werden können, wurde im Rahmen einer Schulung sorgfältig eingeführt.

Das Konzept setzt auf die Eigenverantwortung der Lehrpersonen und bietet im eigenen Handlungsbereich Gestaltungsfreiräume für die Umsetzung. Verbindlich geregelt für alle Lehrpersonen sind eine kollegiale Hospitation mit Besuch und Gegenbesuch und ein Schülerfeedback pro Schuljahr. Über die Durchführung wird mittels eines Formulars die Q-Gruppe informiert. Die Datenhoheit über die inhaltlichen Ergebnisse des Individualfeedbacks liegt bei den Lehrpersonen. Diese Vorgaben sind im Kollegium akzeptiert.

Der Nutzen der Feedbackpraxis ist im Kollegium unbestritten: 26 Lehrpersonen sehen die kollegialen Unterrichtsbesuche als nützlich oder eher nützlich für die Unterrichtsgestaltung an. 25 Lehrpersonen bestätigen, dass die unterrichtsbezogenen Feedbacks von Auszubildenden für die Unterrichtsgestaltung nützlich oder eher nützlich sind. Als besonders wichtig wird die Diskussion der Ergebnisse angesehen. Das Individualfeedback via Hospitation sowie das Schülerfeedback wird von den Lehrpersonen in erster Linie als Reflexionsanstoss beschrieben und eingesetzt. Die Lehrpersonen können Wirkungen der Feedbackpraxis auf dieser Reflexionsebene beschreiben. Nach Aussage von Lehrpersonen fördert gerade die kollegiale Hospitation die kollegiale Zusammenarbeit. Die Lehrpersonen berichten über positive Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen und nennen folgende Beispiele: Die Lernenden fühlen sich ernst genommen, Unterrichtsatmosphäre und soziales Klima können verbessert werden, die Akzeptanz für die Rolle der Lehrperson wächst.

Das Interesse der Lehrpersonen am Schülerfeedback wird auch aus der Optik der Lernenden

bestätigt (44 von 52 Befragten). Die befragten Lernenden sind sich fast ausnahmslos einig, dass Mängel und Schwierigkeiten im Rahmen der Schule oder Unterrichtsgestaltung angesprochen werden können, z.B. via Klassenlehrer oder Sozialdienst. Die Lernenden begrüßen die systematischen Befragungen und halten sie für sehr nützlich (12 Nennungen) oder nützlich (34 Nennungen). 11 Lernende halten jedoch fest, dass sie in den letzten beiden Jahren nie systematisch zum Unterricht befragt worden seien, und 16 Auszubildende berichten, dass fast keine oder keine Lehrperson die Ergebnisse mit ihnen besprochen hätten.

Lehrpersonen und Schülerschaft bestätigen, dass das Schülerfeedback das Gespräch über den Unterricht anregt und die Beziehungen verbessert. Ansonsten aber werden die Auswirkungen und die Wirksamkeit der Feedbacks von Lehrpersonen und Lernenden unterschiedlich beurteilt. Ein nicht unerheblicher Teil der Lernenden stellt wenig reale Veränderungen in der Unterrichtsgestaltung fest, die über diese Beziehungsaspekte hinausgehen. Die Hälfte der befragten Lernenden sagt, dass fast keine Veränderungsvorschläge umgesetzt wurden. 20 von 52 Lernenden halten indessen fest, dass mehrere Veränderungsvorschläge aufgenommen wurden. Beispielsweise wird eine Verbesserung bei der methodisch-didaktischen Aufbereitung des Unterrichts festgestellt. Die Einführung von Regeln für das Prüfen und Beurteilen wird von einzelnen Lernenden auf Schülerfeedbacks zurückgeführt.

Einige Lernende haben den Eindruck, dass einzelne Lehrpersonen Schülerfeedback doch eher als Pflichtübung im Sinne einer Erfüllungsmentalität durchführen würden. Von einigen Lernenden wurden die angemeldeten Hospitationen eher als Musterlektion erlebt, denn als realistische Alltagssituation. Die Lernenden selbst setzen hohe Erwartungen in die Schülerbefragungen und beurteilen den Wert des Schülerfeedbacks aufgrund der für sie feststellbaren Veränderungen.

In der Q-Gruppe wird festgehalten, dass der Institutionalisierungsprozess bezüglich Feedback Schritt für Schritt vorangeht. Man ist sich bewusst, dass eine seriöse Feedbackpraxis Zeit braucht. Aufgrund der Erfahrungen mit der Einführung der Feedbackpraxis wurde bei der Evaluation „Prüfen und Beurteilen“ die Kommunikation mit den Lernenden verbessert.

#### **KERNAUSSAGE 4**

*Datengestützte Schul- und Unterrichtsevaluationen sind am BWZ etablierte Praxis und dienen als Grundlage für darauf aufbauende Entwicklungsprozesse. Die Prinzipien einer validen und wirksamen Evaluationspraxis sind bekannt und werden angewandt. Die bisherigen Evaluationen wurden professionell durchgeführt und sind gut dokumentiert.*

Am BWZ besteht ein differenziertes Know-how bezüglich Evaluationsverfahren und Umsetzung der Ergebnisse in Entwicklungsprozesse. Die Q-Gruppe sieht Selbstevaluationen als ein Instrument zur Steuerung eines fortlaufenden Prozesses an. Sie schlägt dem Q-Konvent Themen vor, die sich aus den konkreten Problemstellungen und Erfordernissen ergeben und bringt sie zur Abstimmung. Die Q-Gruppe ist für die Durchführung der in der Regel jährlich durchgeführten Fokusevaluationen zuständig. Je nach gewähltem Fokus wird eine entsprechend zusammengesetzte Evaluationsgruppe beauftragt. Die zuständigen Leitungs- und Lehrpersonen setzen sich mit hohem Engagement für eine sorgfältige Durchführung ein und kennen die entscheidenden Faktoren, wie z.B. Triangulation oder Datenfeedback an die Betroffenen, bestens.

Am BWZ wurden in den letzten beiden Jahren zwei Selbstevaluationen durchgeführt. Für die

erste Evaluation hat die Q-Gruppe aufgrund der jüngsten Veränderungen (Zusammenführung der Gewerblichen Berufsschule und der Handelsschule KV Rapperswil und einer neu zusammengesetzten Schulleitung) den Mitarbeitenden vorgeschlagen, die Qualitätsansprüche im Bereich Schulführung zu überprüfen. Mit der Entscheidung, dieses Thema vertieft anzugehen, war unter anderem die Absicht verbunden, auf Leitungsebene beispielhaft voranzugehen. Für die Durchführung der Evaluation wurde eine Evaluationsgruppe bestehend aus denjenigen Mitgliedern der Q-Gruppe, die nicht der Schulleitung angehören, und einem externen Berater gebildet.

Die Dokumentation über Planung und Durchführung der internen Evaluationen sowie über den daraus abgeleiteten Massnahmenplan ist lückenlos und vorbildlich.

Für die Evaluation zum Thema Schulführung wurden drei Datenquellen gewählt: 1) Ratingkonferenzen mit 62 Mitarbeitenden, 2) Interviews mit Mitgliedern der Schulleitung und 3) Analyse von Dokumenten der Schulorganisation und der Dokumentation ausgewählter Tätigkeiten. Die Ergebnisse der Evaluation und die daraus abgeleiteten Massnahmen wurden in einem Bericht festgehalten und im Sommer 2005 im Q-Konvent vorgestellt.

Auch die Antwort auf die Frage, ob die von der Evaluation „Schulführung“ abgeleiteten Massnahmen im Schulalltag wirksam seien, fiel grossmehrheitlich positiv aus (9 trifft zu, 15 trifft eher zu, 2 trifft eher nicht zu).

Die 27 befragten Lehrpersonen bestätigen, dass die Durchführung von Evaluationen als Grundlage für Verbesserungsmassnahmen wichtig sei (15 trifft zu, 11 trifft eher zu, 1 trifft eher nicht zu) und konnten Massnahmen benennen, die in der Folge getroffen wurden, wie z.B. Informationsblätter oder verbesserte Terminplanung etc.

Mit der Wahl des Evaluationsthemas „Prüfen und Beurteilen“ wird der Fokus der zweiten internen Evaluation auf den Kernbereich Unterricht gelegt. Aus der Sicht der Q-Gruppe können die Erfahrungen mit der Einführung von systematischem Schülerfeedback genutzt werden: Bei der Einführung dieses Entwicklungsprojekts wird viel Wert auf die Kommunikation mit den Lernenden gelegt.

Dem Evaluationsbericht „Prüfen und Beurteilen“ kann entnommen werden, dass die Rahmenbedingungen zur Durchführung der Ratingkonferenzen aufgrund von Feedbacks der Lehrpersonen verändert wurden. Um die Lehrpersonen zeitlich zu entlasten wurden die Ratings im Rahmen eines Q-Konvents durchgeführt.

Die Ergebnisse des Evaluationsberichts „Prüfen und Beurteilen“ und die daraus abgeleiteten Massnahmen wurden für die Lernenden gut sichtbar auf Stellwänden publiziert.

Von den Lernenden wird festgestellt, dass es Regeln für den Bereich „Prüfen und Beurteilen“ gibt und sie bestätigen, dass sich die Lehrpersonen an diese Regeln halten. Es wird jedoch moniert, dass die Regeln verschieden ausgelegt werden.

### **KERNAUSSAGE 5**

*Die für die strategische Leitung der Schule verantwortliche Berufsschulkommission denkt und plant die Zukunft der Schule aktiv mit. Sie ist über alle relevanten Schulentwicklungsprojekte gut informiert und in einzelne Q-Prozesse selbst eingebunden. Strategische Entwicklungsfragen werden zwischen Berufsschulkommission und Schulleitung offen thematisiert.*

Die Berufsschulkommission fühlt sich via Q-Ausschuss über die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Schule sehr gut informiert und dokumentiert. Sie kann ohne weiteres manche Steuerungs- und Q-Prozesse zum Teil recht präzise beschreiben. Sie erfasst das hohe und glaubwürdige Engagement der Q-Verantwortlichen und weiss um den Wert systematischer Q-Arbeit. Trotz Kompetenzdelegation des Qualitätsmanagements an die Schulleitung beansprucht die Berufsschulkommission aber das „Schlusswort“. Sie erlaubt sich auch einmal nein zu sagen, wenn sie ein Q-Projekt nicht sinnvoll findet.

Aus Sicht der Berufsschulkommission wirkt die Q-Arbeit des BWZ sehr ehrlich und nicht aufgesetzt. Sie ist sich des hohen Aufwands und der Belastung insbesondere für die Q-Verantwortlichen sehr wohl bewusst. Auch die Berufsschulkommission versteht Qualität nicht als einmaligen Zustand sondern als kontinuierlichen Prozess.

Die strategische Ausrichtung und die Zieldiskussionen erfolgen in Zusammenarbeit mit dem Rektor und der Schulleitung. Ein eigentlicher Prozess, der die Strategiearbeit der Schule beschreibt, ist zwar noch nicht definiert und auf dem Papier dokumentiert, was aber aktiver Strategiearbeit am BWZ keinen Abbruch tut.

Die Berufsschulkommission anerkennt, dass die Auseinandersetzung mit systematischer Q-Arbeit mehr und mehr auch einen Kulturwandel am BWZ zur Folge hat (z.B. Verflachung der Hierarchie, partizipative Schulentwicklung, Einbezug von Lehrervertretern in die Berufsschulkommission, offene Gesprächskultur). Sie ist der Ansicht, dass das Q2E ein wirksames System sei, nicht zuletzt auf der Ebene der Kulturentwicklung und Prozessgestaltung.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

### FEEDBACKPRAXIS

#### Empfehlung 1

##### *Diskussion über Erwartungen und erwünschten Nutzen von Feedback*

Die Erwartungen der Lehrpersonen und der Lernenden an Feedback sind unterschiedlich: Den Lehrpersonen dient das Feedback in erster Linie zur Selbstreflexion, während die Lernenden vor allem sichtbare reale Veränderungen wünschen. Wir vermuten, dass die Lernenden die Befragungen für eine Alibiübung halten, wenn über längere Zeit aus ihrem Blickwinkel beobachtbare Veränderungen ausbleiben.

Wir empfehlen der Schule, die unterschiedlichen Erwartungen zu klären, sowie Möglichkeiten und Grenzen von Feedback abzustecken.

#### Empfehlung 2

##### *Überprüfung der institutionellen Vorgaben*

Das Evaluationsteam hat festgestellt, dass ca. 20% der befragten Lernenden nie systematisch zum Unterricht befragt worden sind. Wir empfehlen der Schule, die Ursachen zu klären.

**BEWERTUNG ENTLANG DEN Q2E-STANDARDS**

**STEUERUNG DER Q-PROZESSE DURCH DIE SCHULLEITUNG**

Qualitätsstandards	Selbsteinschätzung			Fremdeinschätzung			Begründung
	Ja	Teils	Nein	Ja	Teils	Nein	
<p style="text-align: center;"><b>PRAXISGESTALTUNG</b></p> <p>Stufe 3: Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt</p> <p>1. Die Schulleitung betrachtet den Aufbau und die Umsetzung eines funktionsfähigen und wirkungsvollen Q-Management als einen wichtigen Aspekt der Schulführungsaufgabe.</p> <p>2. Die Schulleitung verfügt über ein differenziertes Wissen (konzeptionelles Wissen und praktisches Know-how), das eine adäquate Umsetzung eines ganzheitlichen Q-Managements ermöglicht.</p> <p>3. Die Schulleitung verfügt über geeignete Instrumente und Verfahren, um gravierende Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen und wirksam anzugehen.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Die Schulleitung versteht und nutzt Qualitätsmanagement als zentrales Führungsinstrument. Sie verfügt über gut ausgebaute Steuerungsstrukturen und engagiert sich vorbildhaft und mit grossem Aufwand in der Sache Q-Management.</p> <p>Schulleitung und Steuergruppe verfügen über umfangreiche Kenntnisse in Bezug auf Projekt- und Prozessgestaltung sowie über ausgeprägtes Q-Fachwissen. Sie kennen die Gelingensbedingungen erfolgreicher Q-Arbeit und steuern die Prozesse mit grosser Überzeugung und hohem Engagement.</p> <p>Die Schule verfügt über erprobte Instrumente, um individuelle und institutionelle Defizite zu erkennen und anzugehen.</p>

TEIL 2: META-EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS GEMÄSS Q2E-STANDARDS

	<p>4. Die Schulleitung vertritt die Anliegen des Qualitätsmanagements mit dem notwendigen Gewicht gegenüber der Lehrerschaft und dem übrigen Schulpersonal. Sie sorgt dafür, dass die Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung für alle Beteiligten transparent sind und mit der notwendigen Verbindlichkeit und Seriosität umgesetzt werden.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Die Lehrpersonen berichten, dass sich die Schulleitung mit viel Energie und Glaubwürdigkeit für Qualitätssicherung und -entwicklung engagiert und etwas in Bewegung setzen will. Es bestehen gut ausgebaut Mitsprachemöglichkeiten aller Beteiligten. Die Verbindlichkeiten sind klar beschrieben.</p>
--	--	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	---

TEIL 2: METAEVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS GEMÄSS Q2E-STANDARDS

Qualitätsstandards	Selbsteinschätzung			Fremdeinschätzung			Begründung
	Ja	Teils	Nein	Ja	Teils	Nein	
Stufe 3: Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt							
5. In der Lehrerschaft lässt sich ein starkes Qualitätsbewusstsein und eine hohe Qualitätsverantwortung feststellen, die sich sowohl auf den Unterricht als auch auf die Schule als Ganzes beziehen.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	In der Lehrerschaft ist die Relevanz von Qualitätssicherung und -entwicklung bezüglich Unterricht- und Schulorganisation unbestritten. Unterschiedliche Sichtweisen bestehen in Bezug auf Häufigkeit und Tempo der initiierten Entwicklungsprozesse. Die hohe Dichte der Veränderungs- und Reformprojekte der vergangenen Jahre führte zu Ermüdungserscheinungen und zum Bedürfnis, den Unterricht vermehrt in den Mittelpunkt zu stellen.
6. Es liegen verschiedene Daten vor, die dazu dienen, die Qualität der von der Schule erbrachten Leistungen richtig einzuschätzen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es liegen auf unterschiedlichen Ebenen qualitative und quantitative Daten vor, auf welche sich die Schule bei ihren Entwicklungsprozessen abstützt.
7. Gravierende Qualitätsdefizite im individuellen und institutionellen Bereich werden mit Hilfe des Q-Managements rechtzeitig erkannt und wirksam beseitigt.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	An der Schule sind wirksame Mechanismen installiert, um gravierende Qualitätsdefizite festzustellen und anzugehen.
8. Das Q-Konzept genießt eine hohe Akzeptanz bei den Akteuren und Betroffenen. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird als sinnvoll beurteilt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Das gewählte Q-Konzept als Grundlage für die Q-Arbeit ist unbestritten, hingegen wird das Verhältnis von Aufwand und Ertrag eher kritisch beurteilt.

**WIRKUNG UND WIRKSAMKEIT**

TEIL 2: METAEVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS GEMÄSS Q2E-STANDARDS

Qualitätsstandards	Selbsteinschätzung			Fremdeinschätzung			Begründung
	Ja	Teils	Nein	Ja	Teils	Nein	
<p><b>INSTITUTIONELLE EINBINDUNG</b></p> <p>Stufe 3: Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt</p> <p>9. Ein kohärentes und ganzheitliches Q-Konzept liegt schriftlich vor. Die Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten werden darin geregelt.</p> <p>10. Gemeinsame Vorstellungen zur Schul- und Unterrichtsqualität sind gemeinsam entwickelt und festgeschrieben (z.B. als Qualitätsleitbild – als Ergänzung zu den politischen und gesetzlichen Vorgaben).</p> <p>11. Dokumentationen der vollzogenen Q-Massnahmen und der Ergebnisse sind vorhanden. Die Dokumentation gibt einen überblickbaren und repräsentativen Einblick in die praktizierten Q-Massnahmen.</p> <p>12. Es sind differenzierte, wirksame Verfahren festgelegt für das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen von Q-Defiziten (auf der individuellen und auf der schulischen Ebene). Die entsprechenden Instrumente und Massnahmen sind transparent und akzeptiert.</p> <p>13. Die Schulleitung stellt gute Rahmenbedingungen zur Verfügung, um die geforderten Massnahmen der Q-Sicherung und Q-Entwicklung zu ermöglichen und zu unterstützen.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Grundlage des Q-Konzepts bilden die Rahmenvorgaben des Kantons. Die Systematik der Q-Arbeit am BWZ ist überschaubar und gut nachvollziehbar beschrieben. Alle Verbindlichkeiten und Zuständigkeiten sind klar geregelt und dokumentiert.</p> <p>Als Grundlage und Orientierungsrahmen für die Qualitätsarbeit der Schule dienen gemeinsam entwickelte Qualitätsmerkmale, d.h. das BWZ verfügt über ein Qualitätsleitbild, welches in seinen einzelnen Teilen sukzessive weiterentwickelt wird.</p> <p>Die Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsarbeiten sind im Schulportfolio gut dokumentiert.</p> <p>Es sind Konzepte zur Feststellung von Qualitätsdefiziten vorhanden, bekannt und eingeführt. Das Qualitätsmanagement zeigt ein deutliches Profil von Prozess- und Entwicklungsorientierung.</p> <p>Die Schule hat Rahmenbedingungen für die Qualitätsarbeit definiert, die aber in ihren Auswirkungen unterschiedlich wahrgenommen werden.</p>

**PRAXIS DES INDIVIDUALFEEDBACKS UND DER PERSÖNLICHEN Q-ENTWICKLUNG**

TEIL 2: META-EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS GEMÄSS Q2E-STANDARDS

Qualitätsstandards	Selbsteinschätzung			Fremdeinschätzung			Begründung
	Ja	Teils	Nein	Ja	Teils	Nein	
<p style="text-align: center;"><b>PRAXISGESTALTUNG</b></p> <p>Stufe 3: Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt</p>							
<p>1. Die überwiegende Mehrheit der Personen (Schulleitung, Lehrpersonen, Schulpersonal) holt regelmässig Feedback von verschiedenen Seiten ein.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Schulleitung hat sich im Rahmen der Fokusevaluation „Schulführung“ Rückmeldungen vom Kollegium eingeholt (vgl. Praxis der Selbstevaluation und der Schulentwicklung). Die Abteilungsleitungen holen sich Feedback im Rahmen des Mitarbeitergesprächs, während die Lehrpersonen Feedback erhalten im Rahmen von Hospitationen und via Schülerrückmeldungen. Im Bereich Schulpersonal ist ein Mitarbeitergespräch eingeführt.
<p>2. Die Lehrpersonen kennen wichtige Grundsätze, Instrumente und Verfahren einer lern- und entwicklungsfördernden Feedbackpraxis und setzen diese ein.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grundsätze, Instrumente und Verfahren sind im Rahmen einer Schulung im Kollegium eingeführt worden. Für die Schülerrückmeldungen liegt ein Methodenset vor. Die Praxis insbesondere der Schülerrückmeldungen wird sehr unterschiedlich gehandhabt.
<p>3. Die überwiegende Mehrheit der Personen akzeptiert, schätzt und nutzt das Feedback als Anstoss für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der Nutzen der Feedbackpraxis (Individualfeedback und Schülerfeedback) ist im Kollegium unbestritten (Verbesserung der Unterrichtsatmosphäre, Akzeptanz der Rolle der Lehrperson, Verbesserung des sozialen Klimas in der Klasse). Die grosse Mehrheit gibt an, dass die Feedbackpraxis die Unterrichtsgestaltung positiv beeinflusst.

TEIL 2: META-EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS GEMÄSS Q2E-STANDARDS

Qualitätsstandards	Selbsteinschätzung			Fremdeinschätzung			Begründung
	Ja	Teils	Nein	Ja	Teils	Nein	
<p><b>Stufe 3: Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt</b></p> <p>4. Das Individualfeedback zeigt klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschiedene Optimierungsmassnahmen nachweisen, die auf die Feedbackpraxis zurückzuführen sind.</p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Die Lehrpersonen beschreiben die Feedbackpraxis positive Auswirkungen auf ihren Unterricht, die aber von den Lernenden nur teilweise wahrgenommen werden.</p> <p>Die Lernenden schätzen die Möglichkeit der Schülerrückmeldungen als nützlich bis sehr nützlich. Sie bemängeln aber, dass die Ergebnisse nicht von allen Lehrpersonen mit ihnen besprochen werden. Nur etwa die Hälfte der Lernenden kann von realen Veränderungen in der Unterrichtsgestaltung berichten.</p>
<p>5. Die Erwartungen der Lehrpersonen an das Individualfeedback sind realistisch-anspruchsvoll. Die Wirksamkeit wird reflektiert. Bezüglich der Wirksamkeit besteht Zufriedenheit.</p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Die Wirksamkeit der Feedbackpraxis im Gesamten wurde vom BWZ noch nicht überprüft, ist aber vorgesehen.</p>
<p>6. Die am Feedback beteiligten Partner (z.B. Schülerinnen und Schüler) schätzen die Auswirkungen der Feedbackpraxis auf die Praxisgestaltung und auf die gegenseitige Beziehung als positiv ein.</p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Die Hälfte der befragten Lernenden berichtet, dass die Schülerrückmeldungen Optimierungsmassnahmen ausgelöst haben. Zum Teil stellen sie aber auch bei einigen Lehrpersonen eine Erfüllungsmentalität (Pflichtübung) fest, ohne Optimierungsinteresse. Die kontraproduktive Wirkung einer solchen Haltung wird von einzelnen Lehrpersonen wohl unterschätzt.</p>

**WIRKUNG UND WIRKSAMKEIT**

TEIL 2: META-EVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS GEMÄSS Q2E-STANDARDS

	7. Die Auswirkungen der eigenen Feedbackpraxis und der darauf basierenden Optimierungsmassnahmen werden von den Lehrpersonen realistisch wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Siehe Standard 4
--	--	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------

TEIL 2: METAEVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS GEMÄSS Q2E-STANDARDS

Qualitätsstandards	Selbsteinschätzung			Fremdeinschätzung			Begründung
	Ja	Teils	Nein	Ja	Teils	Nein	
Stufe 3: Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt							
8. Die Schule hat eine differenzierte Praxis des Individualfeedbacks und der feedbackgestützten Q-Entwicklung institutionell festgelegt. Rhythmus, Verfahren, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad, Erfolgsindikatoren sind definiert und den Beteiligten bekannt.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Praxis des Individualfeedbacks ist konzeptionell gut abgestützt und in ihrer Gesamtheit klar geregelt. Es liegen erprobte Verfahren und Instrumente für eine differenzierte Praxis vor. Die Verbindlichkeiten sind definiert. Im Bereich Schülerrückmeldungen liegt eine beachtliche Methodenvielfalt vor.
9. Die Vorgaben bezüglich der Feedbackpraxis sind im Kollegium akzeptiert und werden im eigenen Handlungsbereich selbstständig und eigenverantwortlich umgesetzt.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Rahmenbedingungen der Feedbackpraxis sind im Kollegium etabliert.
10. Das Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsraum im Bereich des Individualfeedbacks ist ausgewogen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Vorgaben (Frequenz, Dokumentation der Durchführung) sind geregelt. In Bezug auf methodisches Vorgehen gibt es Wahlmöglichkeiten.
11. Die Institution stellt Gefässe und Instrumente zur Verfügung, welche die Umsetzung einer differenzierten Feedbackpraxis erleichtern.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Als Arbeitsgrundlage steht den Lehrpersonen ein Methodenset zur Verfügung.

**INSTITUTIONELLE EINBINDUNG**

**PRAXIS DER SELBSTEVALUATION UND DER QUALITÄTSENTWICKLUNG DER SCHULE**

Qualitätsstandards	Selbsteinschätzung			Fremdeinschätzung			Begründung
	Ja	Teils	Nein	Ja	Teils	Nein	
<p><b>PRAXISGESTALTUNG</b></p> <p>Stufe 3: Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt</p> <p>1. Es werden regelmässig datengestützte Schulevaluationen durchgeführt und darauf aufbauend Entwicklungsprozesse realisiert. Die Wahl der Evaluationsthemen geschieht systematisch (z.B. mit Bezug auf ein Qualitätsleitbild) und ist für die Beteiligten nachvollziehbar.</p> <p>2. Prinzipien einer validen und wirksamen Evaluationen sind bekannt und werden umgesetzt (z.B. Triangulation, Datenfeedback an die Betroffenen, gemeinsame Dateninterpretation im Kollegium, systematisches Projektmanagement u.a.).</p> <p>3. Die für die Evaluations- und Entwicklungsprojekte zuständigen Lehrpersonen (z.B. schulinterne Qualitätsgruppe) engagieren sich für eine sorgfältige Umsetzung der entsprechenden Ziele und Aufträge.</p> <p>4. Es wird gezielt ein differenziertes Repertoire an (qualitativen und quantitativen) Verfahren, Instrumenten und Methoden zur Schulevaluation und -entwicklung aufgebaut und erprobt.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Bisher wurden zwei Selbstevaluationen durchgeführt: „Schulführung“ sowie „Prüfen und Beurteilen“. Die Wahl der Selbstevaluation „Schulführung“ erfolgte kontextabhängig auf dem Hintergrund der Zusammenführung der beiden Teilschulen. Als Referenzrahmen für die beiden Evaluationen dienten die vom BWZ selbst formulierten Qualitätsansprüche.</p> <p>Die Evaluationspraxis erfolgt nach allen Regeln der Evaluationskunst und des Projektmanagements. Das BWZ führt die eigenen Schulevaluationen sehr professionell durch.</p> <p>Für die Durchführung der internen Evaluationen setzt die Q-Gruppe jeweils eine Evaluationsgruppe ein. Auftrag und Verbindlichkeiten sind klar geregelt.</p> <p>Aus dem Schulportfolio ist ersichtlich, dass die Schule unterschiedliche Evaluationsinstrumente einsetzt: Ratingkonferenzen, Interviews, Dokumente als Datenquellen.</p>

TEIL 2: METAEVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS GEMÄSS Q2E-STANDARDS

Qualitätsstandards	Selbsteinschätzung			Fremdeinschätzung			Begründung
	Ja	Teils	Nein	Ja	Teils	Nein	
Stufe 3: Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Die Schule verfügt über wichtige Qualitätsdaten zu zentralen Themen. Es liegen systematisch erhobene Daten für Entwicklungsprozesse und für Prozesse der Rechenschaftslegung vor.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mit den Selbstevaluationen wurden wichtige Qualitätsdaten generiert. Sie sind im Schulportfolio dokumentiert.
6. Die Evaluationen haben klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschiedene Optimierungsmassnahmen nachweisen, die auf die Evaluationen zurückzuführen sind. Die davon abgeleiteten Schulentwicklungsmassnahmen werden gezielt und konsequent umgesetzt und überprüft.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bei beiden Fokusevaluationen (a. Schulführung, b. Prüfen und Beurteilen) wurde eine überaus differenzierte Massnahmenplanung zur Optimierung eingeleitet und im Bereich Schulführung umgesetzt und überprüft. Im Bereich Prüfen und Beurteilen steht die Überprüfung der Massnahmen noch an.
7. Es liegt eine Sammlung von erprobten Evaluationsverfahren, -methoden und -instrumenten vor.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Das BWZ arbeitet mit unterschiedlichen Evaluationsverfahren und -instrumenten.
8. Die Evaluationsergebnisse werden als hilfreich und bedeutungsvoll für die Steuerung der Schulentwicklung wahrgenommen. Hoher Zufriedenheitsgrad – auch bzgl. des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Nützlichkeit von Schulevaluationen ist unbestritten. Der Aufwand wird von vielen Lehrpersonen als beträchtlich erlebt.
9. Evaluations- und Entwicklungsmassnahmen werden im Hinblick auf die gesetzten Ziele und im Hinblick auf die Erwartungen der Betroffenen kritisch überprüft.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vgl. Standard 6

**WIRKUNG UND WIRKSAMKEIT**

TEIL 2: METAEVALUATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS GEMÄSS Q2E-STANDARDS

Qualitätsstandards	Selbsteinschätzung			Fremdeinschätzung			Begründung
	Ja	Teils	Nein	Ja	Teils	Nein	
<p><b>Stufe 3: Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt</b></p> <p>10. In der Schule besteht ein Konzept zur differenzierten, systematischen Durchführung von datengestützten Schulevaluationen. Rhythmus, Verfahren, Auswahl der Evaluationsthemen, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad, Erfolgsindikatoren sind definiert, transparent und für Ausstehende nachvollziehbar. Die Kompetenzen und Verbindlichkeiten sind klar geregelt.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Schule hat festgelegt, dass in aller Regel jährlich eine Evaluation durchgeführt wird. Sämtlich Grundlagen für eine professionelle Evaluationspraxis sind vorhanden: Das Evaluationsprozedere, Themenwahl, Verantwortlichkeiten und Evaluationsprozesse sind klar und differenziert festgelegt und im Schulportfolio dokumentiert.
<p>11. Die Schule stellt geeignete Rahmenbedingungen und Ressourcen für die Evaluations- und Entwicklungsprozesse zur Verfügung.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Rahmenbedingungen für Evaluations- und Entwicklungsprozesse sind klar festgelegt.
<p>12. Die Durchführung von Schulevaluationen und von evaluationsgestützten Entwicklungsprozessen hat eine hohe Akzeptanz und eine gewisse Selbstverständlichkeit. Differenzen zwischen Soll-Werten und dem Ist-Zustand werden als positive Herausforderung zur Weiterentwicklung von Schule und Unterricht betrachtet.</p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die grosse Mehrheit des Kollegiums erachtet die Durchführung von Evaluationen als wichtig für die Schulentwicklung. Kritische Rückmeldungen aus dem Kollegium zum Verfahren bei der Durchführung von Ratingkonferenzen anlässlich der Evaluation „Schulführung“ wurden von den Verantwortlichen aufgenommen und umgesetzt.

**INSTITUTIONELLE EINBINDUNG**

**POSITIONIERUNG INNERHALB DER VIER QUALITÄTSSTUFEN VON Q2E (BESCHREIBUNG IM ANHANG)**

**STEUERUNG DER Q-PROZESSE DURCH DIE SCHULLEITUNG**

<b>PRAXISGESTALTUNG</b>	Stufe				Begründung	
		1	2	3		4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Die Steuerung der Q-Prozesse befindet sich auf gutem Niveau. Schulleitung und Q-Gruppe verfügen über ein differenziertes, konzeptionelles Wissen und praktisches Know-how zum Q-Management. Sie sorgen für Verständnis und Akzeptanz des Q-Gedankens. Die Verfahren zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sind für alle Beteiligten transparent.					

<b>WIRKUNG UND WIRKSAMKEIT</b>	Stufe				Begründung	
		1	2	3		4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Qualitätsdefizite und Entwicklungsschwerpunkte können mit dem entwickelten Instrumentarium erkannt werden. Die sorgfältig durchgeführten und dokumentierten internen Schulevaluations weisen mit ihren Massnahmenableitungen auf eine gute Effektivität hin. In der Lehrerschaft lassen sich ein sichtbares Qualitätsbewusstsein und Qualitätsverantwortung bezüglich Unterricht feststellen. Die Akzeptanz und Zufriedenheit mit den Q-Prozessen ist bei allen Beteiligten der Schule deutlich sichtbar. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag kann noch optimiert werden.					

<b>INSTITUTIONELLE EINBINDUNG</b>	Stufe				Begründung	
		1	2	3		4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Die Schule verfügt über ein klar strukturiertes Q-Portfolio. Die Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten sind darin geregelt. Gemeinsame Vorstellungen zur Schul- und Unterrichtsqualität sind entwickelt und festgeschrieben. Die Q-Prozesse sind sorgfältig dokumentiert. Die Schule stellt die notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung.					

**PRAXIS DES INDIVIDUALFEEDBACKS UND DER PERSÖNLICHEN Q-ENTWICKLUNG**

PRAXISGESTALTUNG		Stufe				Begründung
		1	2	3	4	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Gesamtheit der Feedbackpraxis ist sinnvoll und durchdacht konzipiert. Es gibt gute Ansätze einer bewusst gesteuerten Feedbackpraxis. Die grosse Mehrheit der Lehrenden schätzt und nutzt die vereinbarten Feedbackgefässe. Beim Schülerfeedback besteht ein gut ausgebautes Methodenrepertoire. Feedbackgestützte Entwicklungsprozesse sind allerdings noch nicht für alle selbstverständlicher Teil der Schulkultur.

WIRKUNG UND WIRKSAMKEIT		Stufe				Begründung
		1	2	3	4	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die mögliche Bedeutung und der Nutzen einer Feedbackkultur werden von den Lehrpersonen wie von den Lernenden klar erkannt und beschrieben. Die Lernenden schätzen die Möglichkeit, über die Feedbackgefässe ihre Anliegen und Sichtweisen einbringen zu können. Sie nehmen aber nur teilweise Auswirkungen der Rückmeldungen auf die Praxisgestaltung wahr. Die Praxis ist mindestens in Bezug auf das Schülerfeedback erst teilweise auf gutem Niveau entwickelt.

INSTITUTIONELLE EINBINDUNG		Stufe				Begründung
		1	2	3	4	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Schule hat eine differenzierte Praxis des Individualfeedbacks (kollegiale Hospitation, Schülerfeedback) institutionell festgelegt. Verfahren und Verbindlichkeiten sind definiert und von den Beteiligten akzeptiert. Der individuelle Gestaltungsspielraum ist gewährleistet.

**PRAXIS DER SELBSTEVALUATION UND DER QUALITÄTSENTWICKLUNG DER SCHULE**

Stufe		Begründung	
		3	4
1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Evaluationspraxis ist auf gutem bis sehr gutem Niveau entwickelt. Der Zusammenhang zwischen Evaluation und Schulentwicklung ist erkannt und wird genutzt. Die bisherigen Evaluationen wurden sorgfältig durchgeführt und dokumentiert. Die Prinzipien einer wirksamen Evaluationspraxis sind bekannt und werden umgesetzt.

Stufe		Begründung	
		3	4
1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Schule wählt sinnvolle Evaluationsthemen aus, die sich aus aktuellen Fragestellungen und Erfordernissen des BWZ ergeben. Es liegen aufgrund der durchgeführten Evaluationen wichtige Qualitätsdaten vor. Die Schule benennt und dokumentiert verschiedene Optimierungsmassnahmen. Sie führt die Untersuchungen angemessen durch und zieht die relevanten Schlussfolgerungen. Die Evaluationen haben feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung.

Stufe		Begründung	
		3	4
1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Schule stellt geeignete Rahmenbedingungen und Ressourcen zur Verfügung. Wichtige institutionelle Regelungen und Rahmenvorgaben liegen schriftlich vor. Es existiert ein einfacher Beschrieb bzw. eine Regelung, welche den Rhythmus und den Rahmen der Evaluationspraxis beschreibt. Konzept und Rahmenbedingungen gewährleisten eine Evaluationspraxis auf gutem Niveau.

---

# TEIL 3: PRIMÄREVALUATION ZUM FOKUS- THEMA

---

## INHALTSVERZEICHNIS

Formulierung des Fokusthemas durch das BWZ Rapperswil.....	35
Fokusthema.....	35
Erläuterungen respektive konkretisierende Fragen der Schule .....	35
Evaluationsfrage .....	35
Kernaussagen zum Fokusthema.....	36
Kernaussage 1 .....	36
Kernaussage 2 .....	37
Kernaussage 3 .....	38
Empfehlungen des Evaluationsteams.....	39
Gleichgewicht schaffen zwischen Entwicklung und Konsolidierung .....	39
Bewusste Würdigung von abgeschlossenen Entwicklungen und erreichten Zielen .....	39
Könnte „weniger“ auch mehr sein?.....	39
Auf den vorhandenen Ressourcen weiter aufbauen .....	39
Verknüpfung der schulischen Gesundheitsförderung mit dem Q-Management .....	40

---

**FORMULIERUNG DES FOKUSTHEMAS DURCH DAS BWZ RAPPERSWIL**
**FOKUSTHEMA**

*„Das Verhältnis von Belastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen am BWZ Rapperswil.“*

**ERLÄUTERUNGEN RESPEKTIVE KONKRETISIERENDE FRAGEN DER SCHULE****Evaluationsfrage**

Das Thema Arbeitszufriedenheit hat für das BWZ hohe Priorität. „Viele Lehrpersonen fühlen sich überlastet, weil ständig Reformprojekte neben dem Unterricht und den damit verbundenen ‚normalen‘ Projekten anstehen.“ (gemäss Formulierung der Schulleitung, vgl. Eingabeformular des Primärfokus). Die Schule ist konfrontiert mit mindestens zwei Mitarbeitenden, die an Erschöpfungssymptomen erkrankt sind.

Vor diesem Hintergrund formuliert das BWZ die Evaluationsfrage wie folgt:

*Wie nimmt das Evaluationsteam das Verhältnis von Belastung und Befriedigung der Lehrpersonen durch die Arbeit in der Schule wahr?*

*Konzeptionelle Vorüberlegungen zur Evaluation des Fokusthemas*

Infolge des hohen Veränderungs- und Reformdrucks während der vergangenen Jahre hat das Thema Belastung und Arbeitszufriedenheit in vielen Unternehmen und Organisationen an Aktualität gewonnen. Stichworte wie Burnout-Syndrom, Stress am Arbeitsplatz oder Work Life Balance sind Ausdruck davon.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat in den vergangenen Jahren die Zusammenhänge von Belastung und Arbeitszufriedenheit erhellt und aufgezeigt (Ulich, Udris et al.). Arbeitsbelastungen sind demnach Faktoren, welche von aussen auf die Person einwirken. Dazu gehören Faktoren (Stressoren) wie ein belastendes Sozialklima am Arbeitsplatz, Belastungen durch äussere Tätigkeitsbedingungen, quantitative und qualitative Überforderung (aber auch Unterforderung), belastendes Vorgesetztenverhalten etc.

Als Faktoren, die Entlastung und Arbeitszufriedenheit generieren, wurden spezifische Ressourcen erkannt, die mithelfen, Belastungen zu bewältigen oder besser zu ertragen. Die Arbeits- und Organisationspsychologie unterscheidet dabei organisationale und soziale Ressourcen.

Als Bezugs- und Orientierungsrahmen für die Durchführung der Primärevaluation wählte das Evaluationsteam das sog. Ressourcenmodell (Udris, Rimann, 1996). Dabei ging es dem Evaluationsteam darum, die am BWZ erlebten Belastungen aufzunehmen sowie die sozialen und organisationalen Entlastungsfaktoren zu verifizieren.

In Bezug auf die Primärevaluation erhebt das Evaluationsteam aber keinen Anspruch auf eine Expertenanalyse. Eine umfangreiche Expertenanalyse zur Arbeitszufriedenheit wurde 2006 im Auftrag der Staatsverwaltung durchgeführt, deren quantitative Ergebnisse aber dem Evaluationsteam nicht bekannt sind.

## KERNAUSSAGEN ZUM FOKUSTHEMA

### KERNAUSSAGE 1

*Die Arbeitsbelastung am BWZ hat aus Sicht aller Befragten zugenommen. Als Grund für Überlastungsphänomene werden von den Befragten unterschiedliche Hypothesen bzw. Stressoren benannt. Die Schule nimmt das Thema Arbeitszufriedenheit und Belastung aktiv auf mit dem Ziel präventiver schulischer Gesundheitsförderung.*

Motiv für die Wahl dieses Primärfokus war einerseits die von den Lehrpersonen geäusserten vermehrten Belastungswahrnehmungen, nicht zuletzt aber die persönliche Betroffenheit durch die Erfahrung von mindestens zwei Erkrankungen von Mitarbeitenden des BWZ mit Erschöpfungssymptomen. Dies führte innerhalb der Schule zur Frage: Wie können wir im veränderten Umfeld weiterhin gesund bleiben und möglichst auch gesund pensioniert werden?

Die Reorganisations-, Reform- und Schulentwicklungsprojekte haben das BWZ auf unterschiedlichen Ebenen weitergebracht, sicher aber auch bei manchen beträchtlich Substanz gekostet. Die grosse Mehrheit der Lehrpersonen erlebt die Arbeitsbelastung am BWZ an der oberen Grenze (22 von 27 Nennungen trifft zu bzw. trifft eher zu). Aus ihrer Sicht sind es in erster Linie Zusatzaufgaben ausserhalb des Kerngeschäfts Unterricht, die sie infolge der Veränderungen und Reformen der letzten Jahre übernehmen mussten, und es herrscht das Gefühl vor „es ist genug“. Sie möchten wieder mehr Zeit für das Kerngeschäft Unterricht aufwenden können.

Als Belastungsfaktoren (Stressoren) werden von den Lehrpersonen insbesondere genannt:

- ◆ Zu viele Sitzungen auf unterschiedlichen Ebenen
- ◆ Unterbrüche des Unterrichts und damit weniger Zeit für die Stoffvermittlung
- ◆ Ausbildungsreformen im Bereich kaufmännische Grundbildung und im Detailhandel (neue Lehrpläne, Stoffpläne und Lehrmittel etc.)
- ◆ „Hyperaktivität“ in der Schulentwicklung des BWZ
- ◆ Zunehmende Stofffülle im Unterricht
- ◆ Auswirkungen der Kantonalisierung: z.B. „unfaire“ Lektionenbuchhaltung
- ◆ Zu viel administrativer Aufwand (Jahresberichte, Lehrmeisterbriefe etc.)
- ◆ Kantonale und gesamtschweizerische Vorgaben an die Berufsbildungsinstitutionen
- ◆ Steigende Anforderungen an die Unterrichtstätigkeit im Zuge des Q-Managements während gleichzeitig weniger Lektionen zur Verfügung stehen.

Schulleitung wie Q-Gruppe wissen um die Belastungswahrnehmungen der Lehrpersonen und können die von den Lehrpersonen genannten Belastungsfaktoren grösstenteils auch nachvollziehen. Sie realisieren selbstkritisch, dass insbesondere die Anzahl von 15 durchgeführten Teilprojekten im Bereich Schulentwicklung wohl an der oberen Grenze war.

Darüber hinaus verstehen sie die Belastungsempfindungen der Lehrpersonen auch als Ausdruck gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen, wie z.B. dem sinkenden Ansehen der Lehrpersonen bei gleichzeitig erhöhten Anforderungen und veränderten Rollenerwartungen, erhöhte pädagogische Herausforderung durch Lernende und Eltern, aber auch wenig Erfahrungen der

Lehrpersonen mit Changeprozessen. Sie haben den Eindruck, dass manche Lehrpersonen nur den Aufwand, kaum aber die bisher erreichten Entwicklungsziele des BWZ würdigen könnten. Insgesamt seien die Belastungsgefühle der Lehrpersonen nicht einfach nachzuvollziehen, zu verstehen und einzuordnen.

Auch die Berufsschulkommission würdigt, dass das BWZ in den vergangenen Jahren viel Wandel und Veränderung erlebt hat. Aus ihrer Sicht sind folgende Hypothesen bzw. Stressoren zu bedenken bzw. zu reflektieren:

- ◆ Zunahme der Regelungsdichte für Lehrpersonen durch Kantonalisierung
- ◆ Sinkendes Image des Lehrberufs
- ◆ Ambitiöse Ziele und hohe Erwartungen der Schulleitung
- ◆ Eigene, zu hohe Erwartungen der Lehrpersonen an sich selbst (insbesondere seit der Einführung des QM). Haben wir vor der Einführung des systematischen QM zu wenig für die Schule geleistet?
- ◆ Das Hinterfragen des Unterrichts wird von manchen Lehrpersonen mehr als Risiko, denn als Lernchance wahrgenommen.
- ◆ Durch systematische Q-Arbeit wurde vieles klarer, transparenter
- ◆ Insgesamt sich laufend veränderndes Berufsumfeld der Lehrpersonen

Die Lernenden berichten, dass die Lehrpersonen eigentlich einen zufriedenen Eindruck hinterlassen. Sie hören keine Klagen der Lehrpersonen und meinen, dass es ihnen am BWZ gefällt. Sie können sich aber vorstellen, dass Lehrpersonen, die den Stoff immer wieder neu bearbeiten, eher unter Druck stehen, als solche, die immer denselben Unterricht machen. Auch meinen sie, dass solche mit kleinen Pensen wohl eher unter Druck stehen. Lehrpersonen mit zusätzlichen Aufgaben werden zu bestimmten Zeiten als belastet wahrgenommen.

## KERNAUSSAGE 2

*Die Schule stellt gute Arbeitsbedingungen zur Verfügung. Sie ist gut organisiert und überschaubar. Es sind unterschiedliche und entwicklungsförderliche soziale und organisationale Ressourcen vorhanden. Es gibt eine ausgeprägte Kultur von Zusammenarbeit und Mitsprache im Kollegium.*

Insgesamt beurteilen die Lehrpersonen die Arbeitsbedingungen am BWZ als gut (25 von 27 Nennungen trifft zu bzw. trifft eher zu).

Der Zusammenschluss der Gewerblichen Berufsschule Rapperswil mit der Handelsschule KV Rapperswil zum BWZ Rapperswil hatte nicht nur strukturelle Effekte (einheitliche Führungsstruktur etc.), sondern generierte auch ein gemeinsames Verständnis der beiden Schulen sowie den Aufbau einer gemeinsamen Schulkultur. Als zentrales Element gilt die Förderung der Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen sowie der Mitsprache im Kollegium, die von den Q-Verantwortlichen bewusst und aktiv gefördert wird. Das Kollegium wird im Sinne partizipativer Projektentwicklung in alle wichtigen Entscheidungen einbezogen (vgl. auch Bericht Teil 2). Aus der Wahrnehmung des Evaluationsteams erscheint die Schule als ein Ganzes, das von gemeinsamen Grundwerten ausgeht.

Aufgrund der Überschaubarkeit der Schule und der räumlichen Nähe gibt es kurze Kommunikations- und Informationswege. Man ist nahe zusammen und kann Probleme schnell anpacken. Die Informationspraxis ist klar geregelt. Eine gute Arbeitsplatzgestaltung und Infrastruktur wird von manchen Seiten betont. Gemeinsame Weiterbildungstage unterstützen und qualifizieren die Lehrpersonen in ihrer Berufstätigkeit. Die Schulleitung setzt Lehrpersonen und Mitarbeitende entsprechend ihrer Fähigkeiten und Neigungen ein. Die Schule pflegt auch die Geselligkeit mittels gemeinsamer Anlässe und Ausflüge ausserhalb des regulären Betriebs. Den Q-Verantwortlichen ist eine gute Balance von effizientem Vorgehen und Achtsamkeit auf die Prozesse wichtig. Einige Lehrpersonen berichten aber auch von Leerläufen.

Aus Sicht aller Befragten werden die organisationalen Ressourcen und die Ressourcen sozialen Lebens als gut angesehen.

### **KERNAUSSAGE 3**

*Trotz beträchtlicher Arbeitsbelastung sind die Lehrpersonen insgesamt mit ihrer Arbeitssituation zufrieden. Sie wünschen, sich wieder vermehrt aufs Kerngeschäft Unterricht konzentrieren zu können. Die hohe Arbeitszufriedenheit am BWZ ist eine wichtige, nicht zu unterschätzende Ressource.*

Obwohl die befragten Lehrpersonen die Arbeitsbelastung als an der oberen Grenze einschätzen, sind sie doch mit ihrer Arbeitssituation insgesamt zufrieden (25 von 27 Nennungen trifft zu bzw. trifft eher zu). Als Pluspunkt werden insbesondere die gute Zusammenarbeit im Kollegium, gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Unterstützung genannt. Der Wunsch der Lehrpersonen, sich wieder vermehrt aufs Kerngeschäft Unterricht zu konzentrieren, ist der Schulleitung und Q-Gruppe bekannt. Es ist ihnen bewusst, dass in den vergangenen Jahren der Reformen und der Veränderungen für das Kerngeschäft Unterricht weniger Kapazität zur Verfügung stand als auch schon.

Auch das Schulpersonal ist zufrieden mit den Arbeitsbedingungen am BWZ. Als soziale Ressourcen werden insbesondere der Umgang untereinander, die Wertschätzung der Leistungen und die Sozialkompetenz der Vorgesetzten beschrieben. Auch würden Fragestellungen und Probleme der Schulorganisation schnell angegangen.

In der Wahrnehmung der Lernenden werden die Lehrpersonen grossmehrheitlich als zufriedene Berufsleute erlebt. Als Indikatoren werden genannt: Freude an der Stoffvermittlung, Engagement in der Schüler-Lehrerbeziehung, gute Unterrichtsvorbereitung etc. Einigen Lernenden ist der geringe Frauenanteil im Lehrkollegium aufgefallen. Sie stellen sich vor, dass die Präsenz von mehr weiblichen Lehrpersonen zu Veränderungen im Klima führen würden.

---

## EMPFEHLUNGEN DES EVALUATIONSTEAMS

### GLEICHGEWICHT SCHAFFEN ZWISCHEN ENTWICKLUNG UND KONSOLIDIERUNG

In den vergangenen vier Jahren wurden der Wandel und damit zusammenhängende Entwicklungsprojekte mit den vereinten Kräften der Schulleitung und aller Mitarbeitenden beispielhaft gemeistert. Der Aufbau eines Qualitätsmanagements hat zusätzlich zur weiteren Optimierung von Prozessen, vermehrter Transparenz und intensiver Zusammenarbeit geführt. Insgesamt haben die vergangenen vier Jahre auf unterschiedlichen Ebenen viel Kraft gekostet.

Wir empfehlen der Schule, auf ihrem zukünftigen Weg eine gute Balance zu schaffen zwischen Vorwärtsgen, Entwicklung und Veränderung einerseits und Anhalten, zur Ruhe kommen und Konsolidieren andererseits.

### BEWUSSTE WÜRDIGUNG VON ABGESCHLOSSENEN ENTWICKLUNGEN UND ERREICHTEN ZIELEN

Intensiv erlebte Veränderungszeiten können zur Folge haben, dass man Gefahr läuft, nur noch den Aufwand zu sehen und dabei die bereits erreichten Ziele und Erfolge kaum noch wahrnimmt. In solchen Situationen kann es vorkommen, dass man sich fast ausschliesslich auf das, was man noch tun sollte fokussiert und aus dem Blick verliert, was man eigentlich schon alles erreicht hat.

Wir empfehlen der Schulleitung, zu Ende gehende Entwicklungsprojekte bewusst abzuschliessen, d.h. die erreichten Ziele und Erfolge und die dazu notwendigen Prozesse und Aufwendungen bewusst zu machen und damit zu würdigen. Dies schafft ein Wissen um das gemeinsam Erreichte, ermöglicht Befriedigung und schafft Zuversicht für zukünftige Schulentwicklungen.

### KÖNNTE „WENIGER“ AUCH MEHR SEIN?

Die Schule hat – neben den durch die Kantonalisierung bedingten Veränderungsprojekten und dem Aufbau eines Q-Managements – zusätzlich eine Vielzahl (15 insgesamt) von grösseren und kleineren Teilprojekten durchgeführt.

Wir empfehlen der Schule, in Bezug auf zukünftige Entwicklungsplanungen darüber nachzudenken, ob mit der Konzentration der Kräfte und Ressourcen auf etwas weniger Projekte nicht evtl. mehr erreicht werden könnte.

### AUF DEN VORHANDENEN RESSOURCEN WEITER AUFBAUEN

Trotz beträchtlicher Arbeitsbelastung ist die Arbeitszufriedenheit am BWZ insgesamt hoch. Das Evaluationsteam geht davon aus, dass die hohe Arbeitszufriedenheit nicht zuletzt damit zusammenhängt, dass die Schule über gute soziale und organisationale Ressourcen verfügt. Diese sind eine grosse Stärke der Schule.

Wir empfehlen der Schule, diese Ressourcen weiter zu pflegen und zu stärken. Die Fokussierung auf die Stärken wirkt sich häufig positiv auf die Schwächen einer Organisation aus.

**VERKNÜPFUNG DER SCHULISCHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG MIT DEM Q-MANAGEMENT**

Das BWZ plant, an spezifischen Fragestellungen schulischer Gesundheitsförderung zu arbeiten.

Wir empfehlen der Schule, das Thema Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbelastung unter dem Gesichtspunkt von Schulqualität zu betrachten und mit dem Q-Management zu verknüpfen.

---

# ANHANG ZUM EVALUATIONSBERICHT BWZ RAPPERSWIL

---

## INHALTSVERZEICHNIS

Evaluationsplan .....	42
Beschreibung der vier Qualitätsstufen nach Q2E .....	47
Evaluationsinstrumente .....	48ff.

---

**EVALUATIONSPLAN**

## Evaluationsplan

(Ansprechperson während Evaluation: Heimo Fannenböck Tel. Nr. 076 431 72 12)

**Donnerstag, 26. Okt. 2006**

Zeit	Evaluationschritte	Zimmer	Schule organisiert:	Durch Eval.team bereitzustellen
07.15	Einrichten Evaluatorenzimmer	<b>56</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 grosser Raum, abschliessbar</li> <li>4 Stellwände</li> <li>Flip Chart, viel Papier</li> <li>2 Schlüssel</li> <li>1 Verlängerungskabel</li> <li>Telefon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalkamera: MH</li> <li>Laptop: MH</li> <li>Beamer: MH</li> <li>Moderationskoffer: MH</li> </ul>
07.50	<b>Begrüssung Rektor und Projektleiter</b>		Übergabe von vereinbarten Dokumenten	
08.00	<b>Projektgruppe Q2E (ohne Rektor)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Q-Leiter, Heimo Fannenböck</li> <li>Carlo Eberle, Administration / Hausdienst</li> <li>Rinaldo Lepri, Abteilung Gewerblich-Industrielle-Berufe</li> <li>Matthias Rüegg, Schulleitungsmitglied</li> <li>Anje Sack, Abteilung Berufsmatura</li> </ul>	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Raum</li> <li>Flip Chart, viel Papier</li> <li>Schreibzeug für die zu Befragenden</li> </ul>	Interview: MH Protokoll: PL  Ganzes Eva-Team anwesend
09.30	Verarbeitung Evaluationsteam Aktenstudium			
10.20	<b>Rating-Konferenz Lehrpersonen Gruppe 1</b>  1 Lehrpersonengruppe à 12 Mitglieder, ohne Mitglieder der Projektgruppe Q2E und Abteilungsleiter) Anstellungsgrad: 80% oder darüber	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Raum</li> <li>Je ein Flip Chart, viel Papier</li> <li>Schreibzeug für die zu Befragenden</li> <li>Je 1 Hellraumprojektor</li> </ul>	Interview: MH Protokoll: SM  Ganzes Team anwesend

11.35	Verarbeitung Evaluationsteam Aktenstudium				
12.15	MITTAGESEN				
13.15	<b>Rating-Konferenz Lernende (Gruppe 1+2)</b> <b>1. Gruppe</b> à 12 – 14 Personen (Zusammensetzung: abteilungsübergreifend, geschlechtergemischt, klassengemischt ab 2. Lehrjahr) <b>2. Gruppe</b> à 12 Personen (Zusammensetzung: abteilungsübergreifend, geschlechtergemischt, klassengemischt ab 2. Lehrjahr)	54  55	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Räume</li> <li>• Je 1 Flip Chart, viel Papier</li> <li>• Schreibzeug für die zu Befragenden</li> <li>• Je 1 Hellraumprojektor</li> </ul>	<p><b>Gruppe 1:</b> Interview: MH Protokoll: SM</p> <p><b>Gruppe 2:</b> Interview: PL Protokoll: MC</p>	
14.30	Verarbeitung Evaluationsteam Aktenstudium				
15.15	<b>Interview Rektor</b>  <b>Interview Schulpersonal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Christoph Bär, Hausdienstleiter</li> <li>◆ Beatrix Baumann, Sekretariat Schulleitung</li> <li>◆ Brigitte Egli, Sekretariat GIB / KV</li> <li>◆ Susan Widmer, Sekretariat KV / Detailhandel</li> <li>◆ Markus Auf der Maur, EDV-Support</li> </ul>	54  55	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Büro des Rektors</li> </ul>	<p><b>Rektor:</b> Interview: MH Protokoll: MC</p> <p><b>Schulpersonal:</b> Interview: PL Protokoll: SM</p>	
16.30	Verarbeitung Evaluationsteam Aktenstudium				
17.30	Ende / Schluss mit Heimo Fannenböck				

Freitag, 27. Oktober 2006

Zeit	Evaluationsschritte	Ort / Zimmer	Durch Schule bereitzustellen	Durch Eval. team bereitzustellen
07.30	Ankunft Evaluationsteam			<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Digitalkamera: MH</li> <li>◆ Laptop: MH</li> <li>◆ Beamer: MH</li> <li>◆ Moderationskoffer: MH</li> </ul>
08.00	<p><b>Rating-Konferenz Lehrpersonen Gruppe 2</b> 1 Lehrpersonengruppe à 12 Mitglieder, ohne Mitglieder der Projektgruppe Q2E und Abteilungsleiter) Anstellungsgrad: 80% oder darunter</p> <p><b>Interview Berufsschulkommission</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hubert Ganz, Präs.</li> <li>◆ Heinz Gmür, Vize-Präs.</li> <li>◆ Urs Blaser, Mitglied Q-Ausschuss, Leiter Amt für Berufsschulen im Amt für Berufsbildung, St. Gallen</li> </ul>	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Räume</li> <li>• Je 1 Flip Chart, viel Papier</li> <li>• Schreibzeug für die zu Befragenden</li> <li>• Je 1 Hellraumprojektor</li> </ul>	<p><b>Lehrpersonen:</b> Interview: SM Protokoll: PL</p> <p><b>Berufsschulkommission:</b> Interview: MH Protokoll: MC</p>
09.15	Verarbeitung Evaluationsteam Aktenstudium	55	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 grosser Raum, abschliessbar</li> <li>• 2 Stellwände</li> <li>• Flip Chart, viel Papier</li> <li>• Telefon</li> </ul>	
10.00	<p><b>Rating-Konferenz Lernende (Gruppe 3+4)</b></p> <p><b>1. Gruppe</b> à 12 Personen (Zusammensetzung: abteilungsübergreifend, geschlechtergemischt, klassengemischt ab 2. Lehrjahr)</p> <p><b>2. Gruppe</b> à 12 Personen (Zusammensetzung: abteilungsübergreifend, geschlechtergemischt, klassengemischt ab 2. Lehrjahr)</p>	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Räume</li> <li>• Je 1 Flip Chart, viel Papier</li> <li>• Schreibzeug für die zu Befragenden</li> <li>• Je 1 Hellraumprojektor</li> </ul>	<p><b>Gruppe 1:</b> Interview: SM Protokoll: MH</p> <p><b>Gruppe 2:</b> Interview: MC Protokoll: PL</p>

11.15	Verarbeitung Evaluationsteam Aktenstudium				
12.15	MITTAGESSEN				
15.00	<b>Interview:</b> <b>Ganze Schulleitung, Projektsteuergruppe Q2E</b>	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Raum</li> <li>• 1 Flip Chart mit viel Papier</li> <li>• Schreibzeug für die zu Befragenden</li> </ul>	Interview: MH Protokoll: SM  Ganzes Eva-Team anwesend.	
16.15	Verarbeitung Evaluationsteam Aktenstudium Datenmaterial sichern				
17.00	Schluss				

MH 12.10.06

---

## BESCHREIBUNG DER VIER QUALITÄTSSTUFEN NACH Q2E

Stufe 1	Wenig entwickelte, defizitäre Praxis
Stufe 2	Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt
Stufe 3	Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt
Stufe 4	Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und Optimierungsschleife

---

## EVALUATIONSTRUMENTE

Berufs- und Weiterbildungszentrum Rapperswil

---

# **Externe Evaluation des schulinternen Qualitätsmanagement**

**26. / 27. Oktober 2006**

---

## **Evaluatoren-Team:**

Markus Hunziker  
Paula Lewin  
Sandra Mäder  
Mario Clematide

## ***Interview Projektgruppe Q2E (Steuergruppe)***

---

**Termin:**

26. Okt. 2006 / 8.00 Uhr

**Fünf Teilnehmende****Bereiche**

- Steuerung der Q-Prozesse
- Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen QE
- Praxis der Selbstevaluation und der Schulentwicklung
- Primärfokus: Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule?

**Grundlagen / Dokumente**

- Schulportfolio, Ordner 1 +2
- Angaben zum Primärfokus
- Selbstdeklaration

**Ziele**

- Beurteilung der Steuerung der Q-Prozesse
  - Beurteilung der Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen QE
  - Beurteilung der Praxis von Selbstevaluation und Schulentwicklung
  - Beurteilung des Primärfokus „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“
- 

**Ablauf****1. Begrüssung (5 Min)**

- Vorstellung des Interviewenden: Name, Beruf, Ort
- Unser Auftrag: externe Evaluation der BWZ, d.h. des QM und des von der Schule bestimmten Themas „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“
- Umgang mit Informationen:
  - Datenschutz: Ergebnisse werden nur aggregiert im Evaluationsbericht verwendet
  - Protokoll auf Flipchart: laufend; wird überprüft durch Interviewte.

## 1. Einführung (5')

In diesem ersten Gespräch möchten wir erfahren, wie Sie Ihre **Rolle als Steuergruppe** im ganzen Prozess der Q-Evaluation und Q-Entwicklung verstehen und wie Sie diese wahrgenommen haben.

Im Einzelnen interessieren uns dann auch Fragen zur Steuerung der verschiedenen Q-Prozesse, sowie zur **Evaluations- und Feedbackpraxis**.

Schliesslich wollen wir mit Ihnen im Gespräch sein zum Primärfokus „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“.

## 2. Steuerung der Q-Prozesse (20')

1	Wenn Sie auf Ihre bisherige Arbeit in der Steuergruppe zurückblicken: Wie würden Sie die <b>Rolle der Steuergruppe</b> im Rahmen des Q-Managements beschreiben? Wie muss man sich das Steuern der Q-Projekte und Q-Arbeiten durch die Steuergruppe vorstellen? Versuchen Sie das in einer Metapher, einem Bild auszudrücken.	
2	Die BWZ hat eine differenzierte Projektorganisation aufgebaut: Können sie uns die <b>unterschiedlichen Rollen und Kompetenzen</b> im QM der BWZ beschreiben zwischen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufsichtskommission</li> <li>• Q-Ausschuss</li> <li>• Schulleitung</li> <li>• Steuergruppe (Q-Gruppe)</li> <li>• Q-Projektgruppen</li> <li>• Mitarbeitenden / Kollegium</li> </ul>	
3	Wie ist die <b>Steuergruppe gewählt</b> worden? (Kriterien, Wahl durch wen?)	
4	Wie werden an Ihrer Schule die <b>Entwicklungsziele festgelegt und Entscheidungen gefällt im Dreieck von Schulleitung, Steuergruppe und</b>	

	<b>Kollegium?</b> (Wer entscheidet worüber? Wie sieht das Entscheidungsverfahren aus?)	
5	Wie sind die <b>Lernenden</b> in spezifische Schul- und Qualitätsentwicklungsfragen einbezogen?	
6	Wie holen Sie das <b>Kollegium</b> für die Q-Arbeit <b>ins Boot</b> (Motivation / Widerstand)? Wie stellen sie sicher, dass das Kollegium im Boot bleibt?	
7	In der Selbstdeklaration zum Q2E-Standard <b>„Das Q-Konzept genießt eine hohe Akzeptanz bei den Akteuren und Betroffenen. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird als sinnvoll beschrieben“</b> haben Sie bei Ihrer Selbstbewertung ein „Teils“ angekreuzt. Warum?	
8	Wie äussert sich die <b>Zufriedenheit bzw. Wertschätzung</b> des Kollegiums in Bezug auf die Arbeit der Steuergruppe?	

### 3. Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen QE (15')

In Bezug auf Individualfeedback und persönliche QE hat sich die BWZ auf die beiden Elemente Kollegiales Feedback und Schülerfeedback konzentriert. Darüber hinaus hat die BWZ zur Unterstützung neu eingetretener Lehrpersonen ein Mentorat eingerichtet.

1	<p><b>Gemäss Schulportfolio hat die BWZ zwei Feedbackformen eingeführt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegiales Feedback im Rahmen von Hospitationen</li> <li>• Feedback von Lernenden an die Lehrpersonen</li> </ul> <p>Gibt es noch andere Feedbackformen oder Personen / Personengruppen, die regelmässig Feedback geben oder erhalten?</p>	
2	<p>Wie sieht der <b>Verpflichtungsrahmen, bzw. die Rahmenbedingungen</b> und das Controlling des Individualfeedbacks bei ihnen aus? Wie bewährt er sich?</p>	
3	<p>Wie wurden die <b>Konzepte, Verfahren und Instrumente</b> ihrer Feedbackpraxis <b>erarbeitet und eingeführt?</b> (partizipative Projektentwicklung / Umgang mit Widerstand, Schulung der Lehrpersonen: Einsatz von Instrumenten, Vorgehen, Durchführungsprozesse etc.)</p>	
4	<p>Wie schätzen Sie den <b>individuellen Nutzen und Lerngewinn / Lernprofit</b> der aktuellen Feedbackpraxis ein?</p> <p>Was bringt Feedback der Schule als Ganzes?</p>	

5	In der Selbstdeklaration geben sie bei der Aussage: „ <b>Das Individualfeedback zeigt klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschiedene Optimierungsmassnahmen nachweisen, die auf die Feedbackpraxis zurückzuführen sind</b> “ nur ein TEILS angekreuzt. Warum?	
6	In der Selbstdeklaration haben sie bei der Aussage: „Die überwiegende Mehrheit der Personen <b>akzeptiert, schätzt und nutzt</b> das Feedback als Anstoss für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung“ ein JA angekreuzt. Wie begründen Sie dieses JA? Woran erkennen sie die Akzeptanz des Kollegiums.	
7	Welchen konkreten Nutzen bringt das <b>Mentoratskonzept</b> aus Ihrer Sicht?	

#### 4. Praxis der Selbstevaluation und Schulentwicklung (20')

1	Was ist aus ihrer Sicht eigentlich der <b>Sinn und Zweck von Evaluationen</b> ? (Zusammenhang von Evaluation und Schulentwicklung).	
2	Wie ist die Schule <b>zum Evaluationsthema „Schulführung“</b> gekommen? (Mitsprache des Kollegiums bei der Themenwahl etc.)	
3	Nach der Datenerhebung bei der Evaluation „Schulführung“ wurden die <b>Ergebnisse</b> in der Q-Gruppe diskutiert (23.06.05) und <b>Massnahmen</b> abgeleitet. Wissen die Mitarbeitenden um die verabschiedeten Massnahmen? Wurden sie ev. auch mit- einbezogen in die Definition von Massnahmen?	

4	Wie wird die Umsetzung von <b>Massnahmen überprüft?</b> (Umsetzungserfolg / -misserfolg). Und die Wirksamkeit?	
5	Wie glauben Sie, wird das <b>Kollegium</b> die Evaluationskultur der Schule beschreiben und bewerten?	
6	In der Selbstdeklaration haben sie bei der Aussage: „ <b>Die Evaluationsergebnisse werden als hilfreich und bedeutungsvoll für die Steuerung der Schulentwicklung wahrgenommen. Hoher Zufriedenheitsgrad – auch bzgl. des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag</b> “ ein TEILS angekreuzt. Warum?	
7	Die BWZ hat in den vergangenen Jahren viele Schulentwicklungsprojekte durchgeführt (14), aber nur eine Schulevaluation. Warum?	
8	<b>Schulentwicklungsprojekte:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kam die Themenfindung zustande?</li> <li>• Wie wurden die Schulentwicklungsprojekte ausgewertet (Wirkungen / Prozesse / Implementation etc.)</li> </ul>	
9	Wenn Sie heute nochmals in den Aufbau eines Q-Managements einsteigen könnten – was würden Sie vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen <b>anders machen?</b>	

## 5. Primärfokus: „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“

1	<p>Wie ist das Thema „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“ zustande gekommen? Was sind die <b>Auslöser, Motive</b>?</p>	
2	<p>Was sind aus ihrer Sicht die zentralsten <b>Belastungsfaktoren, bzw. Stressoren</b> an der Schule?</p>	
3	<p><b>Ressourcen</b> (Kraftquellen) helfen bekanntlich, Belastungen zu minimieren oder besser mit ihnen umzugehen; wir meinen damit Ressourcen einerseits organisationsbezogene Ressourcen, aber auch Ressourcen des sozialen Lebens und Zusammenarbeitens an der BWZ?</p> <p>a) Wo sehen sie <b>organisationale Ressourcen der BWZ</b>, die man noch besser nutzen und aktivieren könnte? (z.B. Handlungs- und Entscheidungsspielräume / abwechslungsreiche Arbeit / hohe Eigenverantwortung / faire Bedingungen / techn. Einrichtungen, Räumlichkeiten etc.).</p> <p>b) ? wo sehen sie an der BWZ <b>soziale Ressourcen</b>, die man besser nutzen und aktivieren könnte? (z.B. Zusammenarbeit im Kollegium / Information und Kommunikation / Vorgesetztenverhalten / Umgang mit versch. Meinungen / gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung, kollegiale Unterstützung / Mitsprache, etc.)</p>	
4	<p>Was hat die Schule in den letzten 3,4 Jahren unternommen und will sie in Zukunft tun, um eine optimale <b>Balance zwischen Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit</b> herzustellen?</p>	

**Abschlussfragen zum QMS allgemein (5')**

1	Was ist der Schule in Bezug auf ihre Q-Arbeit <b>besonders gut gelungen</b> ?	
2	Wenn Sie bezüglich Aufbau eines QM noch ganz von vorne anfangen könnten, was würden Sie diesmal <b>anders machen</b> ? Aus welchen Fehlern haben Sie am meisten gelernt?	
3	Gibt es etwas, das Sie zum Schluss noch <b>nachschieben</b> oder <b>präzisieren</b> möchten?	

Besten Dank fürs Gespräch!

## Ratingkonferenz Lernende

### Termin

Gruppe 1+2: 26. Okt. 2006 / 13.15 - 14.30 Uhr

Gruppe 3+4: 27. Okt. 2006 / 10.00 - 11.15 Uhr

### Zusammensetzung der Gruppen:

- Je 12 Lernende pro Gruppe
- abteilungsübergreifend, geschlechtergemischt, klassengemischt ab 2. Lehrjahr

### Bereiche

- Steuerung der Q-Prozesse
- Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen QE
- Praxis der Selbstevaluation und der Schulentwicklung
- Primärfokus: Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule?

### Grundlagen / Dokumente

- Schulportfolio, Ordner 1 +2
- Angaben zum Primärfokus
- Selbstdeklaration

### Ziele

- Beurteilung der Steuerung der Q-Prozesse
  - Beurteilung der Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen QE
  - Beurteilung der Praxis von Selbstevaluation und Schulentwicklung
  - Beurteilung des Primärfokus „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“
- 

## Methode, Dauer

### 1. Ablauf

#### 1.1 Begrüssung (5-10 Min)

- Vorstellung der Interviewenden: Namen, Beruf, Ort
- Unser Auftrag: externe Evaluation der BWZ, d.h. des QM und des von der Schule bestimmten Themas „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“
- Rückmeldung an die Schule, keine Kontrollfunktion,
  - Datenschutz: anonyme Befragung (keine Namen)
  - Angaben zum Vorgehen: Methode (Ratingkonferenz), Protokoll

#### 1.2 Rating (10 Min)

- Vorgehen: Erst individuelle Einschätzung (auf Kopie), dann Eintragung auf vorbereitete Folie.
- Begriffsklärung „Systematisches Feedback“
- Hinweis: Frage 5 muss erklärt werden durch das Eva-Team (Pro Schuljahr müssen alle LP bei ihren Schülerinnen Feedback einholen, die Ergebnisse besprechen und die Feedbacks dokumentieren).

#### 1.3 Auswertung (40 Min), offenes Protokoll auf Flip Chart

- Was meinen Sie zu den Resultaten? Was fällt Ihnen auf? Was überrascht Sie?
- Möchten Sie einzelne Antworten präzisieren?
- Nachfragen

**1.4 Abschluss (5-10 Min)**

Was sollte noch gesagt werden? Was ging unter? Haben Sie noch ein Anliegen?  
 Evtl. kurze Zusammenfassung: Was nehmen wir mit. Dank für die Mitwirkung.

**Befragung der Lernenden**

Wie viele Male sind Sie insgesamt in den letzten beiden Jahren <i>systematisch</i> durch Lehrpersonen zum Unterricht befragt worden? (Feedback)	nie	1-2x	3-4x	mehr
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Feststellung	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
-----	--------------	-----------	----------------	----------------------	-----------------

**Qualitätsentwicklung an der BWZ**

1.	Der Schulleitung und den Lehrpersonen ist es ein Anliegen, das BWZ laufend zu verbessern.				
2.	Ich weiss, an wen ich mich an der Schule wenden kann, wenn etwas im Schulleben nicht in Ordnung ist.				
3.	An der Schule werden festgestellte Mängel bei der Unterrichtsgestaltung angesprochen.				

**Feedback der Lernenden zum Unterricht**

4.	Die Lehrpersonen sind an meinem Feedback interessiert.				
5.	Die Ergebnisse der von der Schule vorgeschriebenen Schülerbefragungen werden mit uns besprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Von allen Lehrkräften		
			Von einem Teil der Lehrkräfte		
			Von fast keiner Lehrkraft		
			Von keiner Lehrkraft		
6.	Hat sich auf Grund der Feedbacks etwas verändert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Es waren keine Veränderungen nötig.		
			Mehrere Veränderungsvorschläge der Lernenden wurden umgesetzt.		
			Fast keine Veränderungsvorschläge wurden umgesetzt.		
			Kein Veränderungsvorschlag wurde umgesetzt.		
7.	Ich finde die regelmässige Befragung der Lernenden ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			sehr nützlich (bringt viel)		
			nützlich		
			wenig nützlich		
			gar nicht nützlich (bringt nichts)		

	<b>Feststellung</b>	<b>Trifft zu</b>	<b>Trifft eher zu</b>	<b>Trifft eher nicht zu</b>	<b>Trifft nicht zu</b>
8.	Unsere Lehrpersonen erleben wir häufig unter starkem Arbeitsdruck.				
9.	Unsere Lehrpersonen erleben wir weitgehend als zufriedene Berufsleute.				

Vielen Dank für das Ausfüllen des Fragebogens.

### 3. Diskussion

grau hinterlegt: Pflichtfragen

Q-Grundlagen und Steuerung der Qualitätsentwicklung	
Zu 1	<p><b>Der Schulleitung und den Lehrpersonen ist es ein Anliegen, die Schule laufend zu verbessern.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woran erkennen Sie das (Beispiele)?</li> <li>• Oder: Nennen Sie bitte ein Beispiel, das aufzeigt, weshalb Sie zum Schluss kommen, dass die Schulleitung / die Lehrpersonen nicht an der laufenden Verbesserung der Schule arbeiten?</li> </ul>
Zu 2	<p><b>Ich weiss, an wen ich mich an der Schule wenden kann, wenn etwas (an der Schule) nicht in Ordnung ist.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden Sie da auch gehört – d.h. erhalten Sie eine Antwort auf Ihr Anliegen</li> <li>• Wie erfährt die Schulleitung, wenn es Missstände gibt?</li> <li>• Für weitere Konkretisierung der Instanzenwege bei Beschwerde: Gibt es etwas, das an der Schule dringend verbessert werden müsste?</li> </ul>
Zu 3	<p><b>An der Schule werden festgestellte Mängel bei der Unterrichtsgestaltung angesprochen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Können Sie Beispiele nennen?</li> </ul>

Individualfeedback				
Zu 4	<p><b>Die Lehrpersonen sind an meinem Feedback interessiert.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind alle Lehrpersonen an Feedback interessiert?</li> <li>• Wie äussert sich das?</li> </ul>			
Zu 6	<p><b>Hat sich auf Grund der Feedbacks etwas verändert?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beispiele für die Veränderungen / Auswirkungen?</li> <li>• Werden die Wirkungen überprüft?</li> <li>• Wie verläuft eine Feedbackrunde mit den Schülern konkret?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankündigungen? Zeitgefässe?</li> <li>• Auswertung; Besprechung der Ergebnisse?</li> <li>• Beispiele für Abmachungen?</li> <li>• Welche Methoden werden angewandt? (Methodenvielfalt)</li> </ul> </li> </ul>			
Zu 7	<p>Ich finde die regelmässige Befragung der Lernenden ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Worin besteht der Nutzen konkret?</li> <li>• Welche Bedingungen fördern eine gute Nutzung – welche hemmen sie?</li> </ul>			
Primärfokus (Fragen auf Grund der Auswertung)				
8	<p><b>Unsere Lehrpersonen erleben wir häufig unter starkem Arbeitsdruck.</b></p>			
9	<p><b>Unsere Lehrpersonen erleben wir als weitgehend zufriedene Berufsleute.</b></p>			

**4. Abschluss (5-10 Min)**

Was sollte noch gesagt werden? Was ging unter? Haben Sie noch ein Anliegen?  
 Evtl. kurze Zusammenfassung: Was nehmen wir mit.

Dank für die Mitwirkung!

## Ratingkonferenz Lehrpersonen

---

### Termin

Gruppe 1: 26. Okt. 2006 / 10.20 - 10.35 Uhr

Gruppe 2: 27. Okt. 2006 / 08.00 - 09.15 Uhr

### Zusammensetzung der Gruppen

Gruppe 1 (Anstellungsgrad 80% oder darüber)

- Je 12 Lehrpersonen pro Gruppe
- ohne Schulleitungsmitglieder, Abteilungsleiter und Mitglieder Projektgruppe Q2E

Gruppe 2 (Anstellungsgrad 80% oder darunter)

- Je 12 Lehrpersonen pro Gruppe
- ohne Schulleitungsmitglieder, Abteilungsleiter und Mitglieder Projektgruppe Q2E

### Bereiche

- Steuerung der Q-Prozesse
- Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen QE
- Praxis der Selbstevaluation und der Schulentwicklung
- Primärfokus: Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule?

### Grundlagen / Dokumente

- Schulportfolio, Ordner 1 +2
- Angaben zum Primärfokus
- Selbstdeklaration

### Ziele

- Beurteilung der Steuerung der Q-Prozesse
  - Beurteilung der Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen QE
  - Beurteilung der Praxis von Selbstevaluation und Schulentwicklung
  - Beurteilung des Primärfokus „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“
- 

## Ablauf

### 1. Begrüssung (ca. 5 Min)

- Vorstellung des Interviewenden: Name, Beruf, Ort
- Unser Auftrag: externe Evaluation der BWZ, d.h. des QM und des von der Schule bestimmten Themas „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“
- Umgang mit Informationen:
  - Datenschutz: Ergebnisse werden nur aggregiert im Evaluationsbericht verwendet
  - Angaben zum Vorgehen: Methode (Rating-Konferenz )
  - Protokoll auf Flipchart, laufend; Überprüfung durch Interviewte.

### 2. Methode Rating-Konferenz (10 Min)

Erst individuelle Einschätzung (auf Kopie), dann Übertragung auf vorbereitete Folie.  
Hinweis:

- Mit dem Begriff „systematisches Feedback“ meinen wir die von der Schule vorgegebenen, institutionalisierten Feedbacks (Kollegiales Feedback und Schülerfeedback) 1mal jährlich.
- Im Fragebogen werden die Begriffe „sinnvoll“ und „grundsätzlich zufrieden“ verwendet. Das ist zwar etwas allgemein gefragt, in der nachfolgenden Diskussion werden diese Begriffe aber konkretisieren und differenzieren. Beantworten sie im Fragebogen deshalb nach Ihrer subjektiven Wahrnehmung.

### 3. Auswertung (40 Min), offenes Protokoll auf Flip Chart

- Was meinen Sie zu den Resultaten? Was fällt Ihnen auf? Was überrascht Sie?
- Möchten Sie einzelne Antworten präzisieren?
- Nachfragen

### 4. Abschluss (5-10 Min)

Was sollte noch gesagt werden? Was ging unter? Haben Sie noch ein Anliegen?  
Evtl. kurze Zusammenfassung: Was nehmen wir mit. Dank für die Mitwirkung.

## Befragung der Lehrpersonen

Nr.	Feststellung	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
<b>Q-Grundlagen und Steuerung der Qualitätsentwicklung</b>					
1	Mit der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an unserer Schule bin ich grundsätzlich zufrieden.				
2	Schulleitung und Steuergruppe führen die Q-Arbeit auf sinnvolle Art und Weise.				
3	Aufwand und Ertrag für das QM stehen insgesamt in einem sinnvollen Verhältnis.				
4	Qualitätsdefizite an unserer Schule werden rechtzeitig erkannt und wirksam angegangen.				
5	Das Mitarbeitergespräch mit der Schulleitung unterstützt mich in meiner beruflichen Entwicklung positiv.				
<b>Selbstevaluation und Schulentwicklung</b>					
6	Die Durchführung von Evaluationen als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen erachte ich als wichtig.				
7	Die von der Evaluation (2005) „Schulführung“ abgeleiteten Massnahmen sind im Schulalltag wirksam.				
<b>Individualfeedback</b>					
8	Wie oft haben Sie in diesem und dem letzten Schuljahr ein systematisches Feedback mit den Auszubildenden durchgeführt?	nie	1-2x	2-3x	mehr
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
9	Die systematischen Feedbacks von Auszubildenden (Schülerfeedback) wirken sich positiv auf meinen Unterricht aus.				
10	Das kollegiale unterrichtsbezogene Feedback (via Hospitation) nützt mir bei der eigenen Unterrichtsgestaltung.				
11	Die Schulleitung holt für sich selbst regelmässig Feedback bei den Lehrpersonen ein.				
<b>„Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“</b>					
12	Die Arbeitsbelastung an der BWZ ist für mich an der oberen Grenze.				
13	Die Arbeitsbedingungen an der BWZ beurteile ich gesamthaft als gut.  (z.B. Handlungs- und Entscheidungsspielräume / abwechslungsreiche Arbeit / hohe Eigenverantwortung / faire Bedingungen / techn. Einrichtungen, Räumlichkeiten etc.).				
14	Manche Ressourcen auf der Ebene „Zusammenarbeit und Kommunikation“ beurteile ich gesamthaft als gut.  (z.B. Zusammenarbeit im Kollegium / Information und Kommunikation / Vorgesetztenverhalten / Umgang mit versch. Meinungen / gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung, Unterstützung / Mitsprache, etc.)				
15	Ich bin mit meiner Arbeitssituation gesamthaft zufrieden.				

**3. Diskussion**

grau hinterlegt: Pflichtfragen

<b>Steuerung QM</b>	
Zu 1	<p><b>Mit der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an unserer Schule bin ich grundsätzlich zufrieden.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was führt dazu, dass Sie zufrieden / nicht zufrieden sind?</li> </ul>
Zu 2	<p><b>Schulleitung und Steuergruppe führen die Q-Arbeit auf sinnvolle Art und Weise.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was ist eine zweckmässige Steuerung?</li> <li>Woran erkennen Sie eine zweckmässige Steuerung?</li> <li>Werden Sie genügend über das QM informiert? Wie?</li> </ul>

Zu 3	<p><b>Aufwand und Ertrag für das QM stehen insgesamt in einem sinnvollen Verhältnis.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weshalb kommen Sie zur Einschätzung, dass Aufwand und Ertrag für das QM in einem sinnvollen / nicht sinnvollen Verhältnis ist?</li> <li>• Beispiele für positive Auswirkungen?</li> <li>• Werden für die Q-Arbeit genügend Ressourcen bereit gestellt?</li> <li>• Überprüft die Schulleitung die Auswirkungen der Q-Arbeit für das Kollegium?</li> </ul>	
Zu 4	<p><b>Qualitätsdefizite an unserer Schule werden rechtzeitig erkannt und wirksam angegangen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden Sie angemessen in die wichtigen Entscheidungen zum QM miteinbezogen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beispiele für Einbezug der Lehrpersonen?</li> <li>• Wo hätten Sie sich mehr Einbezug gewünscht?</li> <li>• Wo wäre weniger Einbezug mehr gewesen?</li> </ul> </li> </ul>	
Zu 5	<p><b>Das Mitarbeitergespräch mit der Schulleitung unterstützt mich in meiner beruflichen Entwicklung positiv.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkretisieren durch Beispiele</li> </ul>	
<b>Selbstevaluation und Schulentwicklung</b>		
Zu 6	<p><b>Die Durchführung von Evaluationen als Grundlage für Verbesserungsmassnahmen erachte ich als wichtig.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum?</li> <li>• Wie wurden die Lehrpersonen in die Prozesse der Selbstevaluation einbezogen?</li> </ul>	
Zu 7	<p><b>Die von der Evaluation „Schulführung“ abgeleiteten Massnahmen sind im Schulalltag wirksam.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woran ist das erkennbar?</li> <li>• Wurden die Umsetzungen der Massnahmen hinsichtlich der gesetzten Ziele und im Hinblick auf die Erwartungen der Betroffenen überprüft?</li> </ul>	
<b>Individualfeedback und themenbezogene Lerngruppen</b>		
Zu 9	<p><b>Die systematischen Feedbacks von Auszubildenden (Schülerfeedback) wirken sich positiv auf meinen Unterricht aus.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beispiele für die Auswirkungen?</li> <li>• Werden die Wirkungen überprüft?</li> <li>• Verhältnis von Aufwand und Ertrag beim Schülerfeedback?</li> <li>• Wie verläuft eine Feedbackrunde mit den Schülern / mit KollegInnen konkret? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankündigungen? Zeitgefässe?</li> <li>• Auswertung; Besprechung der Ergebnisse?</li> <li>• Beispiele für Abmachungen?</li> </ul> </li> </ul>	

Zu 10	<p><b>Das kollegiale unterrichtsbezogene Feedback (via Hospitation) nützt mir bei der eigenen Unterrichtsgestaltung.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Worin besteht der Nutzen konkret? (Beispiele)</b></li> <li>• <b>Welche Bedingungen fördern eine gute Nutzung – welche hemmen sie?</b></li> </ul>	
Zu 11	<p><b>Die Schulleitung holt für sich selbst regelmässig Feedback bei den Lehrpersonen ein.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wie sieht das Feedback an den Rektor / Prorektor konkret aus?</b></li> </ul>	
<p><b>Primärfokus „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“</b></p>		
Zu 12	<p>Die Arbeitsbelastung an der BWZ ist für mich an der oberen Grenze.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Was sind aus ihrer Sicht die zentralen Belastungs-, bzw. Stressfaktoren?</li> </ul>	
Zu 13	<p>Die Arbeitsbedingungen an der BWZ beurteile ich gesamthaft als gut. (z.B. Handlungs- und Entscheidungsspielräume / abwechslungsreiche Arbeit / hohe Eigenverantwortung / faire Bedingungen / techn. Einrichtungen, Räumlichkeiten etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Welche konkret?</li> <li>◆ Welche könnten an der BWZ noch vermehrt verbessert werden?</li> </ul>	
Zu 14	<p>Manche Ressourcen auf der Ebene „Zusammenarbeit und Kommunikation“ beurteile ich gesamthaft als gut. (z.B. Zusammenarbeit im Kollegium / Information und Kommunikation / Vorgesetztenverhalten / Umgang mit versch. Meinungen / gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung, Unterstützung / Mitsprache, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Welche konkret?</li> <li>◆ Welche könnten an der BWZ noch vermehrt gefördert werden?</li> </ul>	
Zu 15	<p>Ich bin mit meiner Arbeitssituation gesamthaft zufrieden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Womit konkret?</li> </ul>	

#### 4. Abschluss

- **Haben wir ein wichtiges Thema ausgelassen? Möchten Sie noch etwas ergänzen?**

**Besten Dank für das Gespräch!**

## ***Interview Rektor***

---

**Termin:**

26. Okt. 2006 / 15.15 Uhr

**Bereiche**

- Steuerung der Q-Prozesse
- Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen QE
- Praxis der Selbstevaluation und der Schulentwicklung
- Primärfokus: Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule?

**Grundlagen / Dokumente**

- Schulportfolio, Ordner 1 +2
- Angaben zum Primärfokus
- Selbstdeklaration

**Ziele**

- Beurteilung der Steuerung der Q-Prozesse
  - Beurteilung der Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen QE
  - Beurteilung der Praxis von Selbstevaluation und Schulentwicklung
  - Beurteilung des Primärfokus „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“
- 

## **Ablauf**

**Begrüssung (5 Min)**

- Vorstellung des Interviewenden: Name, Beruf, Ort
- Unser Auftrag: externe Evaluation des BWZ, insbesondere des QM
- Umgang mit Informationen:
  - Datenschutz: Ergebnisse werden nur aggregiert im Evaluationsbericht verwendet
  - Protokoll auf Flipchart, laufend

## 1. Einführung (5')

In diesem ersten Gespräch möchten wir erfahren, wie Sie Ihre **Rolle** als Rektor im QM verstehen und wie Sie sie wahrgenommen haben. Im Einzelnen interessieren uns Fragen zur Steuerung der Q-Prozesse, sowie Fragen zur **Evaluations- und Feedbackpraxis**.

Schliesslich wollen wir mit Ihnen im Gespräch sein über den Primärfokus „Arbeitszufriedenheit“.

## 2. Steuerung der Q-Prozesse (20')

1	Wenn Sie auf den Q-Prozess an der BWZ seit Ihrem Stellenantritt schauen: Wie würden Sie Ihre <b>Rolle</b> als Rektor beschreiben? Versuchen Sie das in einer Metapher, einem Bild auszudrücken.	
2	Können sie uns die <b>unterschiedlichen Rollen und Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten</b> im Q-Prozess beschreiben zwischen Aufsichtskommission, Schulleitung, Q-Gruppe (Steuergruppe) und Kollegium? (Initiierung, Koordination, Controlling)	
3	Welche <b>strategische Vision</b> sehen Sie als Rektor für das BWZ? Wie verankern Sie diese Vision im QM der Schule?	
4	Wie ist die <b>Steuergruppe gewählt</b> worden?	
5	Wie werden an Ihrer Schule die <b>Entwicklungsziele festgelegt und</b>	

	<p><b>Entscheidungen gefällt im Dreieck von Schulleitung, Steuergruppe und Kollegium?</b>          (Wer entscheidet worüber?          Entscheidungsverfahren? Partizipation?)</p>	
6	<p>In der Selbstdeklaration zum Standard „<b>Das Q-Konzept geniesst eine hohe Akzeptanz bei den Akteuren und Betroffenen. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird als sinnvoll beschrieben</b>“ haben sie bei Ihrer Bewertung statt ein „Ja“ ein „Teils“ angekreuzt. Warum?</p>	
7	<p>Wie holen Sie das <b>Kollegium</b> für die Q-Arbeit <b>ins Boot</b> (Motivation / Widerstand)?          Wie behalten Sie das Kollegium im Boot (dito)?          Oder anders herum gefragt: Was unternehmen Sie, damit die Q-Arbeit (Sinn, Zielsetzung) im Kollegium bekannt ist?</p>	
8	<p>Wie ist – ausser den Lehrpersonen – das übrige <b>Personal</b> in die Q-Arbeit integriert?          (situatives Feedback / qualifiziertes Mitarbeitergespräch)</p>	
9	<p>Welchen Nutzen bringt das <b>Mentoratskonzept</b>?          Welche Erfahrungen machen Sie derzeit damit?</p>	
10	<p>Wie ist der <b>Berufsschulkommission</b> in die QE der Schule eingebunden?</p>	

### 3. Feedbackpraxis (15')

In Bezug auf Individualfeedback und persönliche QE hat sich die BWZ auf die beiden Elemente Kollegiales Feedback und Schülerfeedback konzentriert. Darüber hinaus hat die BWZ zur Unterstützung neu eingetretener Lehrpersonen ein Mentorat eingerichtet.

1	<p><b>Gemäss Schulportfolio hat die BWZ zwei Feedbackformen eingeführt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegiales Feedback im Rahmen von Hospitationen</li> <li>• Feedback von Lernenden an die Lehrpersonen</li> </ul> <p>Gibt es noch andere Feedbackformen oder Personen / Personengruppen, die regelmässig Feedback geben oder erhalten?</p>	
2	<p>Wie bewährt sich der <b>Verpflichtungsrahmen, bzw. die Rahmenbedingungen</b> und das Controlling der individuellen Qualitätsentwicklung?</p>	
3	<p>Wie wurden die <b>Konzepte, Verfahren und Instrumente</b> ihrer Feedbackpraxis <b>erarbeitet und eingeführt?</b> (partizipative Projektentwicklung / Umgang mit Widerstand, Schulung der Lehrpersonen: Einsatz von Instrumenten, Vorgehen, Durchführungsprozesse etc.)</p>	
4	<p>In der Selbstdeklaration geben sie bei der Aussage: „<b>Das Individualfeedback zeigt klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschiedene Optimierungsmassnahmen nachweisen, die auf die Feedbackpraxis zurückzuführen sind</b>“ nur ein TEILS angekreuzt. Warum?</p>	

5	In der Selbstdeklaration haben sie bei der Aussage: „Die überwiegende Mehrheit der Personen <b>akzeptiert, schätzt und nutzt</b> das Feedback als Anstoss für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung“ ein JA angekreuzt. Wie begründen Sie dieses JA? Woran erkennen sie die Akzeptanz des Kollegiums.	
6	Welchen <b>Nutzen</b> , welche <b>Auswirkungen</b> generierte bisher aus ihrer Sicht das <b>MAG</b> ?	
7	Welchen konkreten Nutzen bringt das <b>Mentoratskonzept</b> aus Ihrer Sicht?	

#### 4. Evaluationspraxis (15')

1	Was ist aus ihrer Sicht eigentlich der <b>Sinn und Zweck von Evaluationen</b> ? (Zusammenhang von Evaluation und Schulentwicklung).	
2	Wie ist die Schule <b>zum Evaluationsthema „Schulführung“</b> gekommen? (Mitsprache des Kollegiums bei der Themenwahl etc.)	
3	Nach der Datenerhebung bei der Evaluation „Schulführung“ wurden die <b>Ergebnisse</b> in der Q-Gruppe diskutiert (23.06.05) und <b>Massnahmen</b> abgeleitet.	

	Wissen die Mitarbeitenden um die verabschiedeten Massnahmen? Wurden sie ev. auch mit einbezogen in die Definition von Massnahmen?	
4	Wie wird die Umsetzung von <b>Massnahmen überprüft</b> ? (Umsetzungserfolg / -misserfolg). Und die Wirksamkeit?	
5	Wie glauben Sie, wird das <b>Kollegium</b> die Evaluationskultur der Schule beschreiben und bewerten?	
6	In der Selbstdeklaration haben sie bei der Aussage: „ <b>Die Evaluationsergebnisse werden als hilfreich und bedeutungsvoll für die Steuerung der Schulentwicklung wahrgenommen. Hoher Zufriedenheitsgrad – auch bzgl. des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag</b> “ ein TEILS angekreuzt. Warum?	
7	Die BWZ hat in den vergangenen Jahren viele Schulentwicklungsprojekte durchgeführt (14), aber nur eine Schulevaluation. Warum?	
8	<b>Schulentwicklungsprojekte:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kam die Themenfindung zustande?</li> <li>• Wie wurden die Schulentwicklungsprojekte ausgewertet (Wirkungen / Prozesse / Implementation etc.)</li> </ul>	
9	Wenn Sie heute nochmals in den Aufbau eines Q-Managements einsteige würden – was würden Sie vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen <b>anders machen</b> ?	

## 5. Primärfokus: „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“

1	<p>Wie ist das Thema „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“ zustande gekommen? Was sind die <b>Auslöser, Motive</b>?</p>	
2	<p>Was sind aus ihrer Sicht die zentralsten <b>Belastungsfaktoren, bzw. Stressoren</b> an der Schule?</p>	
3	<p><b>Ressourcen</b> (Kraftquellen) helfen bekanntlich, Belastungen zu minimieren oder besser mit ihnen umzugehen; wir meinen damit Ressourcen einerseits organisationsbezogene Ressourcen, aber auch Ressourcen des sozialen Lebens und Zusammenarbeitens an der BWZ?</p> <p>a) Wo sehen sie <b>organisationale Ressourcen</b>, die man besser nutzen und aktivieren könnte (z.B. Handlungs- und Entscheidungsspielräume / abwechslungsreiche Arbeit / hohe Eigenverantwortung / faire Bedingungen / techn. Einrichtungen, Räumlichkeiten etc.).</p> <p>b) ? wo sehen sie an der BWZ <b>soziale Ressourcen</b>, die man besser nutzen und aktivieren könnte? (z.B. Zusammenarbeit im Kollegium / Information und Kommunikation / Vorgesetztenverhalten / Umgang mit versch. Meinungen / gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung, Unterstützung / Mitsprache, etc.)</p>	
4		

**Abschlussfragen zum QM allgemein (5')**

1	Was ist der Schule in Bezug auf ihre Q-Arbeit <b>besonders gut gelungen</b> ?	
2	Wenn Sie bezüglich Aufbau eines QM noch ganz von vorne anfangen könnten, was würden Sie diesmal <b>anders machen</b> ? Aus welchen Fehlern haben Sie am meisten gelernt?	
3	Gibt es etwas, das Sie zum Schluss noch <b>nachschieben</b> oder <b>präzisieren</b> möchten?	

**Besten Dank fürs Gespräch!**

## **Interview mit Mitgliedern der Berufsschulkommission**

---

### **Termin:**

27. Okt. 2006: 08.00 – 09.15 Uhr

### **Drei Teilnehmende**

### **Bereiche**

- Steuerung der Q-Prozesse
- Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen QE
- Praxis der Selbstevaluation und der Schulentwicklung
- Primärfokus: Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule?

### **Grundlagen / Dokumente**

- Schulportfolio, Ordner 1 +2
- Angaben zum Primärfokus
- Selbstdeklaration

### **Ziele**

- Beurteilung der Steuerung der Q-Prozesse
- Beurteilung der Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen QE
- Beurteilung der Praxis von Selbstevaluation und Schulentwicklung
- Beurteilung des Primärfokus „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“

## **Ablauf**

### **1. Begrüssung (5 Min)**

- Vorstellung des Interviewenden: Name, Beruf, Ort
- Unser Auftrag: externe Evaluation des BWZ, insbesondere des QM
- Umgang mit Informationen:
  - Datenschutz: Ergebnisse werden nur aggregiert im Evaluationsbericht verwendet
  - Protokoll auf Flipchart, laufend; Überprüfung durch Interviewte.

## 2. Interview Berufsschulkommission

### 2.1 Qualitätsmanagement, allgemein

1	Wie wird die Berufsschulkommission über das Q2E-Projekt <b>informiert</b> ?	
2	Die BWZ arbeitet seit einigen Jahren an der Einführung eines QM-Systems. Wie <b>schätzen Sie</b> die bisherige Q-Arbeit der Schule <b>ein</b> ? Wie zufrieden sind sie mit der Q-Arbeit des BWZ?	
3	Wie wird die Berufsschulkommission in das QM des BWZ <b>eingebunden</b> ? Wurden in der Berufsschulkommission vorhandene spezifische Q-Kompetenzen von der Schule genutzt? Auf welche Weise?	
4	Was sind Ihrer Meinung nach die <b>wichtigsten Elemente des Q-Managements</b> des BWZ?	
5	Wie beurteilen Sie die <b>Führung und Steuerung</b> der Q-Arbeit an dem BWZ?	
6	Wurden die <b>Ergebnisse der Evaluation zum Thema „Schulführung“</b> in der Berufsschulkommission diskutiert?	

7	Wie beurteilen Sie das <b>Q2E als Legitimation</b> der Schule nach aussen?	
8	Welche <b>strategische Vision</b> sieht die Berufsschulkommission für das BWZ? Wie verankern Sie diese Vision im QM der Schule?	

## 2.2 Primärfokus:

1	Die Schule hat als Thema der Primärevaluation das Thema „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“ gewählt. Was denken sie sind die <b>Auslöser, Motive</b> gerade dieses Thema zu wählen?	
2	Was sind aus ihrer Sicht – und so weit sie überhaupt darüber berichten können - die zentralsten <b>Belastungsfaktoren, bzw. Stressoren</b> an der Schule?	
3	<b>Ressourcen</b> helfen bekanntlich, Belastungen zu minimieren oder besser mit ihnen umzugehen: wo sehen sie an der BWZ <b>soziale Ressourcen</b> , die man besser nutzen und aktivieren könnte? (z.B. Zusammenarbeit im Kollegium / Information und Kommunikation / Vorgesetztenverhalten / Umgang mit versch. Meinungen / gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung, Unterstützung / Mitsprache, etc.)	

4	<p>Wo sehen sie <b>organisationale Ressourcen</b>, die man in Zukunft noch besser nutzen und aktivieren könnte?</p> <p>(z.B. Handlungs- und Entscheidungsspielräume / abwechslungsreiche Arbeit / hohe Eigenverantwortung / faire Bedingungen / techn. Einrichtungen, Räumlichkeiten etc.).</p>	
---	---	--

**Nachfrage:**

Was ist die Überlegung, dass Hr. Blaser als Leiter der BBB auch in der Berufsschulkommission und im Q-Ausschuss der Schule mitmacht?

**3. Abschluss (5-10 Min)**

Was sollte noch gesagt werden? Was ging unter? Haben Sie noch ein Anliegen?  
Evtl. kurze Zusammenfassung: Was nehmen wir mit.

Dank für die Mitwirkung!

## Interview Schulpersonal

---

**Termin:**

26. Okt. 2006: 15.15 – 16.30 Uhr

**Fünf Teilnehmende****Bereiche**

- Qualitätsmanagement, allgemein
- Primärfokus: Arbeitszufriedenheit

**Grundlagen**

- Angaben zum Primärfokus
- Selbstdeklaration
- Schulportfolio

**Ziele**

- Beurteilung der Steuerung der Q-Prozesse
- Beurteilung der Wirkung des Individualfeedbacks
- Beurteilung von Ablauf und Wirkung der Schulentwicklung am BWZ
- Beurteilung des Primärfokus

**Methode, Dauer**

Interview, Dauer 75 Min.

---

**Ablauf****1. Begrüssung (5-10 Min)**

- Vorstellung der Interviewenden: Namen, Beruf, Ort
- Unser Auftrag: externe Evaluation der BZF
- Rückmeldung an die Schule, keine Kontrollfunktion,
  - Datenschutz: anonyme Befragung (keine Namen)
  - Angaben zum Vorgehen: Methode (Ratingkonferenz ), Protokoll

**2. Interview, offenes Protokoll an der Flip Chart****3. Abschluss (5-10 Min)**

Was sollte noch gesagt werden? Was ging unter? Haben Sie noch ein Anliegen?  
Dank für die Mitwirkung, evtl. kurze Zusammenfassung: Was nehmen wir mit.

## Fragen

### 1. Steuerung der Q-Prozesse

1	Was ist Ihrer Meinung nach das <b>Spezifische</b> , das Eigene, Spezielle der Schule?	
2	Seit einigen Jahren betreibt die Schule systematische Qualitätsarbeit: Von welchen <b>Aktivitäten</b> haben Sie gehört?	
3	Inwiefern sind Sie in verschiedene Aktivitäten direkt <b>einbezogen</b> ? (z.B. in Schulentwicklungsprojekte).	
4	Wo sehen Sie für sich Möglichkeiten für eine stärkere <b>Mitwirkung / Einbezug in die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung</b> der Schule?	
5	Wie beurteilen Sie die <b>Auswirkungen</b> der Qualitätsarbeit am BWZ? Was bringt konkret?	

### 2. Feedbackkultur

1	Die Lehrpersonen holen regelmässig Feedback ein bei den Lernenden und bei den KollegInnen. Erhalten Sie ebenfalls <b>Rückmeldungen</b> zu Ihrer Arbeit? Von wem? In welcher Form?	
2	Führt die Schulleitung regelmässig ein <b>MAG</b> mit Ihnen? Wie beurteilen Sie den Nutzen? Haben Sie Verbesserungsvorschläge?	

### 3. Evaluation und Schulentwicklung

1	Woran <b>erkennen</b> Sie, dass sich die Schule weiterentwickelt bzw. weiterentwickeln will?	
2	Können Sie beschreiben, welche <b>Ziele</b> die Schule hat und wie sie diese erreichen will?	
3	Fühlen Sie sich <b>einbezogen</b> in die Weiterentwicklung der Schule?	
4	Welchen <b>Beitrag</b> zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung konnten Sie bisher leisten?	
5	Wie können Sie Ihre <b>Anliegen</b> zur Weiterentwicklung bzw. zur Veränderung der Schule <b>einbringen</b> ?	

#### Primärfokus:

**Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“**

1	Die Schule hat als Thema der Primärevaluation das Thema „Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen in der Schule“ gewählt. Was denken sie sind die <b>Auslöser, Motive</b> gerade dieses Thema zu wählen?	
---	--	--

2	<p>Was sind aus ihrer Sicht – und so weit sie überhaupt darüber berichten können - die zentralsten <b>Belastungsfaktoren, bzw. Stressoren</b> an der Schule?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Lehrpersonen?</li> <li>• Für die weiteren Mitarbeitenden?</li> </ul>	
3	<p><b>Ressourcen</b> helfen bekanntlich, Belastungen zu minimieren oder besser mit ihnen umzugehen: wo sehen sie an der BWZ <b>soziale Ressourcen</b>, die man besser nutzen und aktivieren könnte?</p> <p>(z.B. Zusammenarbeit im Kollegium / Information und Kommunikation / Vorgesetztenverhalten / Umgang mit versch. Meinungen / gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung, Unterstützung / Mitsprache, etc.)</p>	
4	<p>Um die Arbeitsbelastungen in Grenzen halten und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen: Wo könnte man die Arbeitsbedingungen am BWZ noch verbessern?</p> <p>(z.B. Handlungs- und Entscheidungsspielräume / abwechslungsreiche Arbeit / hohe Eigenverantwortung / faire Bedingungen / techn. Einrichtungen, Räumlichkeiten etc.).</p>	

### 3. Abschluss (5-10 Min)

Was sollte noch gesagt werden? Was ging unter? Haben Sie noch ein Anliegen?  
Evtl. kurze Zusammenfassung: Was nehmen wir mit.

Besten Dank für das Gespräch!

MH 12.10.06