

## QM und Schulentwicklung

Das Qualitätsmanagement übernimmt für die Schulentwicklung eine Querschnittsfunktion. Es unterstützt die unterschiedlichen Arbeiten mit zweckmässigen QM-Elementen und einem breiten Knowhow.

Nachhaltige Schulentwicklung basiert auf der Ausrichtung auf die drei Entwicklungsdimensionen

- Unterrichtsentwicklung (die Bezeichnung Unterricht und Unterrichtsentwicklung)
- bezieht immer die Gesamtheit der pädagogischen und didaktischen Arbeit an der Schule mit ein, also zusätzlich zum eigentlichen Fachunterricht auch Betreuungsangebote der Tagesstrukturen, Angebote wie Psychomotorik und Logopädie, Projekte und Lager usw.)
- Personalentwicklung und
- Organisationsentwicklung:

### Schulentwicklung = UE + PE + OE

Diese Gleichung sollte jedoch nicht zu einer additiven Vorgehensweise verleiten, sondern die Dynamik in und zwischen diesen Entwicklungsfeldern erkennen und nutzen. Die Bereiche Personal- und Organisationsentwicklung wirken indirekt auf die Unterrichtsentwicklung (pädagogische und didaktische Arbeit) und übernehmen die Funktion von «Unterstützungsbereichen».

- **Dimension Mitarbeitende:**  
Werte, Normen, Wissen und Können des Einzelnen
- **Dimension Unterricht:**  
Umsetzung der oben genannten Werte usw. in Handlungen
- **Dimension Organisation:**  
Strukturschaffung zur Lenkung dieser Handlungen

## «QM Schulen BS»

Das Qualitätsmanagement (QM) an den Schulen des Kantons Basel-Stadt wurde in einem Projekt (2006 bis 2012) entwickelt.

Die dabei erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen sind eine wichtige Ressource an den Schulen geworden. Sie helfen den Schulleitungen und Projektgruppen bei der Planung und Steuerung komplexer und langfristiger Veränderungen. Die an der Q-Arbeit beteiligten Schulmitarbeitenden sind darin geübt, über Klassen und Fächer hinweg an gemeinsamen Aufgaben zu arbeiten, sich an vereinbarten Zielen zu orientieren und die Ergebnisse auszuwerten.

Zur Unterstützung der eingeleiteten Betriebsphase des «QM Schulen BS» ist das Rahmenkonzept überarbeitet worden und dient als neue Orientierungsvorgabe und aktueller Orientierungsrahmen.

Die QM-Arbeit ist im Schulgesetz, im Kantonalen Leitbild und der Verordnung für die Schulleitungen verankert und mit einer verbindlichen Struktur im Regelbetrieb integriert.

Diese Kurzversion bezieht sich auf die ausführliche Broschüre «Rahmenkonzept für das Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Basel-Stadt» (2013), welche beim Erziehungsdepartement erhältlich ist.

Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt  
Leimenstrasse 1, 4001 Basel  
www.edubs.ch  
Dezember 2013



Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt

# Schulqualität

gemeinsam weiter entwickeln

Schulen  
Departement  
Mitarbeitende

## Funktionen des Qualitätsmanagements

Im Fokus der Qualitätssicherung und -entwicklung an den Schulen stehen das Lehren und Lernen, die Lehr-/Lernprozesse und die Förderung individueller Persönlichkeiten.

Daraus abgeleitet ergeben sich die Funktionen des «QM Schulen BS»:

- Die Kompetenzen aller Mitarbeitenden weiter entwickeln
- Die Stärken guter Schulen generell nutzen und erhalten
- Neuerungen in einem dynamischen, dialogischen Wechselspiel zwischen den Beteiligten gestalten und umsetzen
- Die Steuerung von Schulentwicklungsprozessen und individuellen Entwicklungen unterstützen
- Steuerungswissen auf allen Ebenen generieren
- Im Bedarfsfall qualifizierte Rechenschaft über Leistungen, Wirkungen, Entwicklungen usw. ablegen
- Als Orientierungsvorgabe einen gesetzten Rahmen definieren

## Verbundaufgabe

Die schulischen Qualitätsmassnahmen im Kanton Basel-Stadt werden als Verbundaufgabe auf drei Ebenen gestaltet:

**Ebene Schulen**  
**Ebene Departement**  
**Ebene Mitarbeitende**

Im Kontext der Schule wird Qualität umfassend und ganzheitlich gesehen und kommunikativ ermittelt. Diese Art der Qualitätssorge wird auf allen drei Ebenen systematisch zum Thema gemacht, gesteuert, reflektiert, untersucht und verbessert. Auf jeder Ebene wird die zugewiesene Verantwortung kompetent, umsichtig und überzeugend wahrgenommen.

## Ebene Mitarbeitende

### Individuelle Qualitätsentwicklung Lehr-, Fach-, Leitungs-, Schulverwaltungs- personen

Der Fokus von schulischer Qualitätsentwicklung liegt bei der individuellen Entwicklung aller Schulmitarbeitenden. Kompetente, motivierte und gesunde Lehr- und Fachpersonen und ebensolche Schülerinnen und Schüler sind die wichtigste Ressource jeder Schule. Dieser Aspekt von «Guten und gesunden Schulen» macht es notwendig, dass ihre Mitarbeitenden kontinuierlich an der professionellen und persönlichen Weiterentwicklung arbeiten. Sie optimieren so die Qualität ihrer eigenen Arbeit und leisten einen unverzichtbaren Beitrag zur Qualität der ganzen Schule.

#### Das QM

- entlastet und stärkt die Mitarbeitenden in ihren eigenen Qualitätsbemühungen
- orientiert sich an den Ressourcen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden
- stärkt die individuelle Professionalität
- fördert eine Feedbackkultur
- steht im Dienste einer teamorientierten Schul-/Unterrichtspraxis und des teamorientierten Lernens
- fördert die Auseinandersetzung mit Schulentwicklung und Schulqualität
- orientiert sich an gemeinsamen Zielen

#### Alle Schulmitarbeitenden

- reflektieren regelmässig ihre eigene Arbeit,
- holen Feedback ein und geben Feedback,
- arbeiten in Teams,
- nehmen an Weiterbildungen teil und beteiligen sich an Weiterentwicklungen.

## Ebene Schulen

### Institutionelle Qualitätsentwicklung Schulleitung, Kollegien, Schulverwaltung

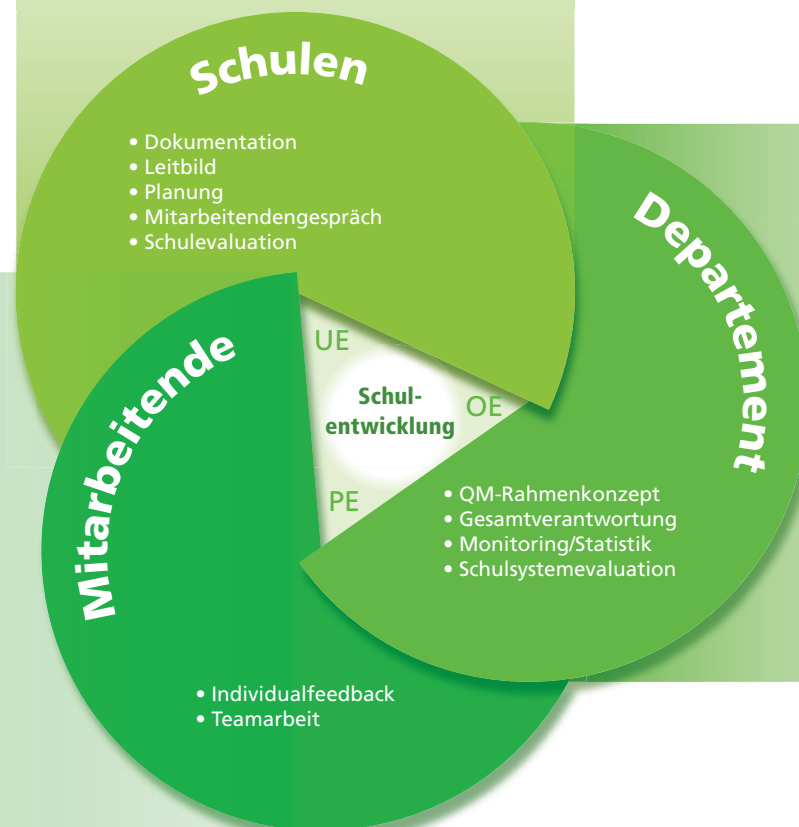
Die Kernaufgabe an der Schule ist Lehren und Lernen. Die Schulleitung sorgt zusammen mit den Kollegien und Verwaltungsmitarbeitenden dafür, dass die schulinternen Elemente des Qualitätsmanagements zielorientiert und massvoll aufgebaut werden. Die durch QM unterstützte Schulentwicklung prägt die pädagogische Ausrichtung, die Führung und Organisation, die Schulkultur und die Vernetzung der Schule. Sie zielt auf die Lernerfolge aller Lernenden und die Professionalität der Lehr-, Fach-, Leitungs- und Schulverwaltungspersonen.

#### Das QM

- unterstützt eine gezielte Personalentwicklung
- erlaubt die Nutzung der Gestaltungsfreiräume der teilautonomen Schule
- stärkt die pädagogische Führung
- unterstützt zielorientiertes Handeln
- erzeugt Steuerungswissen auf allen Ebenen und klärt den Umgang mit Daten

#### Die Schulleitungen

- sorgen für Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit,
- entwickeln ein gemeinsames Schulprofil,
- überprüfen die eigene Schulqualität,
- besprechen mit Vorgesetzten die Schulentwicklung.



## Ebene Departement

### Institutionelle Qualitätsentwicklung Leitung VS/MB, Schulleitungskonferenzen

Das Erziehungsdepartement (Leitung Volksschulen, Leitung Mittelschulen und Berufsbildung) übernimmt für den Kanton als oberste Führungsebene die Verantwortung für die Ausrichtung der Schulbildung. Die beiden Leitungen orientieren sich am Subsidiaritätsprinzip und stellen Gesamtverantwortung und Unterstützung ins Zentrum. Die politischen Behörden formulieren die Grundsätze der Baselsstädtischen Schulpolitik. Die entsprechenden Vorgaben gehören zum politisch legitimierten, verbindlichen Orientierungsrahmen für die Qualitätsarbeit.

#### Das QM

- dient der Weiterentwicklung der Schulqualität und der Rechenschaftslegung
- schafft Verbindlichkeit
- stärkt die Selbststeuerung und die Selbstverantwortung der Schule
- ist eine gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten zur Unterstützung von Lösungsfindungen bei Anforderungen an die Schulen

#### Die Leitungen VS/MB

- definieren den Rahmen und die Ressourcen,
- gewährleisten Mitbestimmung und Mitgestaltung,
- führen über Zielvereinbarungen,
- beurteilen und unterstützen die Qualität des Schulsystems.