

## Die Rolle des Inspektorats für die Qualitätssicherung

Folie 1

Folie 2

### 1. Allgemeine Entwicklung zur Qualitätsverbesserung der Schulen

Folie 3

„Eine gute Qualität von **Input** und **Output** ist fast alles, aber ohne eine gute Qualität des **Putput** ist fast alles nichts!“

Was ich mit der Verzerrung eines bekannten Wortspiels ausdrücken möchte, werde ich Ihnen im Folgenden kurz aufzeigen. Mit dieser Folie will ich daran erinnern, dass in den letzten Jahrzehnten zuerst der Fokus vorwiegend auf dem **Input** lag. Man glaubte, die gute Qualität von Schulen sei in erster Linie abhängig von Voraussetzungen d.h. von guten Lehrmitteln und Lehrplänen, einem breiten Angebot an Weiterbildung für Lehrpersonen, dem Einbezug von Computern und Internet in den Unterricht, von baulichen Massnahmen in den Schulhäusern wie beispielsweise dem Einrichten von Spezial- und Gruppenräumen, usw.

Inzwischen hinterfragen Politiker, Lehrpersonen und Eltern zunehmend die Schule und ihr Angebot (und auch das Schulsystem). Fragen wie: „Was leistet Schule?“, „Was ist eine gute Schule?“, „Wie kann Schule verbessert werden?“ „Stimmen der Aufwand und der Ertrag in der Bildung überein?“ sind Gesprächsthema und zudem Inhalt vieler Forschungsbemühungen. Nur allzu gut verständlich, dass sich damit der Fokus – auch unter dem Einfluss der Wirtschaft - auf den **Output** zu richten begann und ein grosser Teil der heutigen Bemühungen immer noch da liegt. Das Bedürfnis den Leistungsstand von Schülerinnen und Schülern mit möglichst fundierten Verfahren und Instrumenten zu messen, hat eine ganze Palette von Studien, Vergleichsarbeiten und Leistungstests ins Leben gerufen wie PISA, Klassencockpit, Basic-Check, Multi-Check, Check 5.

Nur ist Schulwirksamkeit eben mehr als das, was sich vorwiegend im kognitiven Bereich messbar nachweisen lässt. Damit denke ich, wendet man sich zu Recht auch wieder vermehrt dem zu, was ich in meiner Karikatur mit **Putput** umschreibe. Diese Besinnung aufs Kerngeschäft das Geschehen im Unterricht und im Schulhaus ist genau das, was viele Lehrpersonen unentwegt gefordert haben. Entscheidende Schlüsselfaktoren für schulischen Erfolg sind und bleiben der Unterricht, die Kompetenzen der Lehrpersonen (methodisch-didaktische Fähigkeiten und Fertigkeiten, Erfahrung) Lern- und Leistungsorientierung, Kollegiumsinterne Organisation (Unterrichtsplanung in Teams, Kooperation unter Lehrpersonen, Unterstützung, Schulleitungshandeln, etc.).

Die Ausrichtung des neu organisierten Inspektorats setzt einen seiner Schwerpunkte genau in diesen Bereichen, also im Putput und damit in die Prozesse in der Schule.

Ich möchte an dieser Stelle betonen, dass für eine gute Schule eine hohe Qualität in allen drei Bereichen Input, Prozesse und Output Voraussetzung ist. Eine klare Trennung der drei Bereiche lässt sich auch gar nicht immer vornehmen. Beispielsweise lässt sich die Qualität von erteiltem Unterricht (Putput) zum Teil an den erbrachten Leistungen (Output) erkennen und nachweisen. **Ich bin der Ansicht, dass eine Schulentwicklung ohne Unterrichtsentwicklung gar nicht möglich ist!**

## 2. Das kantonale Qualitätsmanagement

Der Kanton möchte mit einem kantonalen Qualitätsmanagement die Qualität der Schulen nachhaltig sichern und entwickeln. Dazu setzt er verschiedene Instrumente ein. So stützt sich das kantonale Qualitätsmanagement der Volksschulen im Aargau auf drei Säulen.

### *Folie 4*

Das Inspektorat der Volksschule und Kindergärten ist ein wichtiger Eckpfeiler der kantonalen Qualitätssicherung. Der Kanton verfügt damit einerseits über eine Art Sensoren, die ihm über die Entwicklung und den Stand der Schulen vor Ort berichten können. Dadurch kann das DBKS Stärken und Schwächen in der Volksschule erkennen und notwendige Massnahmen einleiten, beispielsweise indem die FHA beauftragt wird, entsprechende Unterstützungsangebote anzubieten.

Zum anderen stellt das Inspektorat aber auch ein Instrument dar, mit dem der Kanton direkt vor Ort unterstützen und wirken kann. Vergleiche mit Kantonen wie ZH und LU, welche das Inspektorat in dieser Form nicht haben, zeigen denn auch, dass genau dieser fehlende direkte Kontakt mit den Schulen eine Schwäche in ihrem System sein kann.

Hinzu kommt die noch zu schaffende Gruppe für die externe Schulevaluation. **Externe Schulevaluation (SE)** ist eine Beurteilung der Schule als Ganzes mit einem vereinbarten Verfahren. Sie arbeitet unabhängig vom Inspektorat, dient zum einen der Rechenschaftslegung und gibt zum andern Auskunft über den erkannten Entwicklungsbedarf von Schulen.

Die Unabhängigkeit vom Inspektorat ist wichtig, sie soll unvoreingenommen den Zustand einer Schule erheben können. Die SE stellt ihre Erkenntnisse den Schulen in einem Bericht zu, in dem sie auch Massnahmen zur Entwicklung vorschlägt. Das Konzept der SE im Kanton Aargau liegt zurzeit in Papierform vor.

Ab welchem Zeitpunkt und wie das Inspektorat nach einer erfolgten Evaluation zum Einsatz kommt, ist noch offen. Denkbar wäre beispielsweise, dass die Schule entscheidet, welche von den im Evaluationsbericht vorgeschlagenen Massnahmen sie umsetzen möchte und dass danach das Inspektorat ins Spiel kommt um eine höhere Verbindlichkeit bei der Umsetzung zu erwirken, bis die nächste SE nach etwa 4 Jahren erfolgt.

Das Inspektorat für Sonderschulen und Heime ist, wie der Name sagt, für die heilpädagogischen Angebote wie beispielsweise Sonderschulen oder Logopädie zuständig.

Mit der Verordnung vom 1. August 2002 wurden die gesetzlichen Grundlagen für das neu organisierte Inspektorat geschaffen. Zusammen mit weiteren kantonalen Rahmenvorgaben wie der Verordnung über die Volksschule, den Lehrplänen und dem GAL, einer neuen Ressourcensteuerung, den Vorgaben zu Schulleitung und lokalem QM soll der Volksschule mehr Entwicklungsspielraum geboten werden mit klar definierten Rahmenbedingungen.

Unter kantonalen Unterstützung sind verschiedene zusätzliche Instrumente gemeint, die auf spezifische Bedürfnisse von Schulen ausgerichtet sind, z.B. Stützangebote, zusätzliche Ressourcen wegen schwieriger Klassenzusammensetzung oder bei einem hohen Anteil an Fremdsprachigen. Ich werde später noch weitere Beispiele im Detail aufzeigen.

### **3. Die Rolle im lokalen Qualitätsmanagement**

#### *Folie 5*

Der geleiteten Schule vor Ort wird mehr Eigenverantwortung in der lokalen Qualitätssicherung und -entwicklung übertragen. So erhält die Schulpflege als gewählte Behörde mehr strategische Aufgaben und die Schulleitung wird in den Bereichen Unterricht, Personal und Organisation gestärkt. Die Lehrpersonen wiederum sind durch den Berufsauftrag zur lehrplanmässigen Unterrichtstätigkeit wie auch zur Zusammenarbeit und Mitarbeit an der Gestaltung und Entwicklung der Schule als Ganzes verpflichtet.

Alle Massnahmen im Bereich eines lokalen Qualitätsmanagements müssen direkt oder indirekt auf die Qualität im Unterricht ausgerichtet sein. Hier ist das Inspektorat zusammen mit den Führungsverantwortlichen vor Ort zuständig für die Sicherung und Entwicklung der Qualität. Es bietet Unterstützung und Beratung beim Aufbau des lokalen Qualitätsmanagements an.

Die Schulleitung (Rektorat) ist für das Inspektorat der primäre Ansprechpartner der Schule vor Ort. Daneben können sich aber auch Lehrpersonen und Schulpflegen an die Inspektorinnen und Inspektoren wenden. Die Regionalleitungen sind Ansprechstellen für Eltern, wenn diese nach Gesprächen mit den Verantwortlichen vor Ort (Lehrperson, Schulleitung, Schulpflege) das Gefühl haben, zu wenig Gehör bekommen zu haben.

### **4. Dienstleistungen im Rahmen des Auftrags**

#### *Folie 6*

Die Aufgaben des neu organisierten Inspektorats sind insbesondere die Aufsicht über die Qualitätsentwicklung und -sicherung der öffentlichen und privaten Schulen, der Sonderschulung und Heime und der privaten Schulung sowie die Beratung der Schulleitungen bzw. Rektorate, Lehrpersonen Behörden und weiteren Beteiligten.

Der gesetzliche Rahmen der vielschichtigen Arbeit des Volksschulinspektorats ist in der Verordnung über die Volksschule definiert. Darin sind unter dem Oberbegriff

«Aufsicht und Beratung» die einzelnen Aufgaben und Dienstleistungen beschrieben, wobei zu unterscheiden ist zwischen einem **Bring- und einem Hol-Prinzip**. Das Inspektorat bietet vieler seiner Dienste subsidiär an, das bedeutet, dass es ergänzend und unterstützend eingreift, wenn es dazu aufgefordert wird.

Die Aufsicht nehmen die 30 Inspektorinnen und Inspektoren unaufgefordert wahr. Durch die Umgestaltung haben sich die Arbeitsschwerpunkte gegenüber dem vormaligen Inspektorat verlagert und neue Aufgaben sind dazu gekommen. Im Vordergrund steht die Betreuung der Schule als Ganzes. Das Inspektorat übernimmt die wichtige Aufgabe, die Qualitätsentwicklung an den einzelnen Schulen zu unterstützen. Der Unterricht und seine Wirkung bleibt dabei zentrales Qualitätsanliegen.

Das Departement BKS gibt als kantonale Behörde regelmässige Kontaktbesuche in Auftrag. Um die Schulen als Ganzes kennen zu lernen, führen die Inspektoratspersonen Gespräche mit den Schulleitungen bzw. Rektoraten sowie den Schulbehörden, nehmen an speziellen Schulanlässen teil und besuchen den Unterricht von Lehrpersonen. Stellen sie Handlungsbedarf fest, wird dies mit den Beteiligten vor Ort besprochen.

### **Hol-Prinzip**

Die Inspektorinnen und Inspektoren üben die Aufsicht über Lehrpersonen in fachlichen und pädagogischen Bereichen aus.

Dabei können Schulpflegen und Schulleitungen bzw. Rektorate das Inspektorat ersuchen, einzelne Lehrpersonen zu beaufsichtigen. In solchen Fällen können die Inspektorinnen und Inspektoren der Schulbehörde in beratender Funktion verschiedene Massnahmen empfehlen – bis hin zur Entlassung von Lehrpersonen. Umgekehrt hat auch die einzelne Lehrperson die Möglichkeit, in schwierigen Situationen eine Aufsicht anzufordern oder das Inspektorat direkt und jederzeit um Beratung und Unterstützung zu ersuchen. Als Prinzip bei den Einsätzen gilt, dass die Führung der Schule vor Ort gestärkt werden soll. Deshalb gehen die Inspektorinnen und Inspektoren in der Regel über die Schulleitungen vor. Sie sind die wichtigsten Ansprechpartner für das Inspektorat.

### *Folie 7*

Damit sie wissen, in welche konkreten Tätigkeiten das Inspektorat im ablaufenden Schuljahr tätig war, zeige ich kurz einige Beispiele auf. Eine unserer wichtigsten Handlungsmaxime ist die Allparteilichkeit. Dieser Ansatz wurde sehr häufig gesucht. Grundsätzlich ist erkennbar ist, dass viele Situationen durch den Einsatz einer aussen stehenden Person (Insp) positiv beeinflusst werden kann (Glaubwürdigkeit, Neutralität).

Unter Beratung im Inspektorat verstehen wir eher niederschwellige Angebote, welche in ein bis drei Beratungseinheiten vorgenommen werden können. Erfordert die Situation eine intensive Betreuung über längere Zeit, verweisen wir auf Angebote anderer Stellen wie die von SPD, FHA oder LLB. In diesem Sinne führen wir oft Zuweisungsberatungen durch.

In Fällen von Konflikten und Krisen zwischen verschiedenen an der Schule Beteiligten (SL, Lp, SPF, Eltern) haben wir verschiedene Einsätze geleistet. Häufig wird auch die Moderation von Gesprächen gewünscht.

Benötigt eine Schule für das Erfüllen ihrer Aufgaben zusätzliche Mittel - beispielsweise Zusatzstunden oder ein Mentorat für eine Lehrperson - ist eine Beurteilung der Situation vor Ort durch das Inspektorat Voraussetzung, damit ein entsprechendes Gesuch bewilligt werden kann. Dabei werden pädagogische Aspekte wie Klassenzusammensetzung usw. in die Analyse mit einbezogen, eine Arbeit, die man weder an eine Tabelle noch an einen Schreibtisch sinnvoll delegieren kann.

Das Beurteilen von Unterricht ist immer noch eine häufig verlangte Dienstleistung. Das Fachinspektorat gibt es nicht mehr. Jede Inspektoratsperson ist daher grundsätzlich für alle Fachbereiche zuständig. Das Team verfügt aber über Spezialistinnen und Spezialisten der verschiedenen Schulstufen sowie von einzelnen Fachgebieten (Werken, Sport, interkulturelle Erziehung, Begabungsförderung u.a.). Damit ist sichergestellt, dass nebst den allgemeinen schulischen Fragen auch fachspezifische Anliegen kompetent bearbeitet werden. Hinzu kommt ein Pool von externen Fachspezialistinnen und -spezialisten, die im Bedarfsfall durch das Inspektorat hinzu gezogen werden können, beispielsweise in den Fächern Hauswirtschaft und Textiles Werken. Zudem hat es Inspektorinnen und Inspektoren, welche über zusätzliche Kompetenzen in speziellen Bereichen wie zum Beispiel Konfliktbearbeitung und Mediation verfügen.

## **5. Organisation und Aufbau**

### *Folie 8*

Seit August 2003 nehmen insgesamt 30 Personen (13 Frauen, 17 Männer) als Angestellte des BKS die Aufgaben des Inspektorats der Volksschule wahr. Sie sind zuständig für alle Stufen vom Kindergarten bis zur Bezirksschule. Die meisten sind mit einem Pensum zwischen 50 und 80 Prozent angestellt. Damit sind übrigens etwa gleich viele Stellenprozente eingesetzt wie ehemals. Sie sind in die vier Regionalteams Nordost, Nordwest, Südwest und Südost aufgeteilt und arbeiten unter der Führung eines Regionalleiters bzw. einer Regionalleiterin und dem kantonalen Leiter.

Die Regionalstellen befinden sich in einer Gemeinde der zu betreuenden Region und sind organisatorisch und administrativ weitgehend unabhängig.

### *Folie 9*

Um ihre wichtige Rolle in der Schullandschaft wahrnehmen zu können, ist die Organisation des Inspektorats auf ihre Aufgaben ausgerichtet.

Das Auswahlverfahren erfolgte dreistufig. Nach einem Kriterienraster wurden die Bewerbungen (150 in zwei Staffeln) selektioniert. In Gruppenassessments wurden 40 Personen einen Tag lang getestet. In anschliessenden Auswertungs- und Bewerbungsgesprächen schlussendlich wurden 30 ausgewählt.

Die Spezialisierungen habe ich bereits erwähnt. Wir versuchen eine möglichst ausgeglichene Verteilung der Spezialisierungen und Stufen in den Regionalgruppen zu erreichen.

Jede Inspektorin/Inspektor hat eine(n) Tandempartner(in) zur Verfügung, mit der ein Meinungs- und Gedankenaustausch stattfinden kann. Oft ist es hilfreich bei komplexen Fällen eine zweite Meinung mit einem kritischen Freund austauschen zu können. Treten beispielsweise mögliche Rollenkonflikte auf zwischen Beratung und Aufsicht wird eine zweite Inspektoratsperson eingesetzt, welche die andere Rolle wahrnimmt.

Regelmässige Treffen (1x/Woche) in den Regionalteams oder im ganzen Team zu Erfahrungsaustausch oder Weiterbildung helfen einheitliche Vorgehensweisen fest zu legen, damit wird eine möglichst hohe unité de doctrine erreicht werden kann.

Die permanente Aus- und Weiterbildung der Inspektorinnen und Inspektoren ist eine Grundvoraussetzung für professionelles Handeln. Deshalb finden jährlich Veranstaltungen im Umfang von mindestens einer bis zwei Wochen statt. Daneben sind die meisten auch noch auf der individuellen Schiene in Ausbildungen um die persönlichen Kompetenzen zu erweitern.

Ich bin der festen Überzeugung, dass die Entwicklung und Sicherung unserer Schulen eine dauernde Aufgabe aller an der Schule Beteiligten ist. Die Aufgaben des Inspektorats werden sich der Entwicklung und den daraus entstehenden Bedürfnissen anpassen müssen. Wir sind bereit unseren Beitrag zu einer guten Schule zu leisten.

*Folie 10*