

## 7.2 Steuerung der Qualitätsprozesse

### Begründung

Wenn die Begleitung der für die Qualitätspflege bedeutsamen Prozesse vernachlässigt wird, ist das Ergebnis gefährdet, denn dieses wird durch den Prozess bestimmt. Deshalb ist eine bewusste Steuerung und Begleitung von Qualitätsprozessen besonders wichtig.

Eine pädagogisch wirksame Schulführung zielt auf die Entwicklung einer lernenden Organisation, die getragen wird von Menschen, die selbst als Lernende unterwegs sind. Eine Schulleitung, die selbst eine feedbackorientierte Haltung im Alltag unaufdringlich praktiziert, leistet als Rollenvorbild wichtige Überzeugungsarbeit beim Aufbau einer innerschulischen Qualitäts- und Feedbackkultur. Deshalb sollten Schulleiterinnen und Schulleiter ein entwicklungsfähiges Rollenverständnis pflegen und als Leitungspersonen Lernen selbst vorleben.

### 7.2.1 Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung

#### QM 7.2.1

#### Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung

Die Schulleitung und weitere Beauftragte steuern und unterstützen den Prozess der Qualitätsentwicklung und Evaluation. Sie stellen eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität sicher.

### Schlüsselindikatoren

Schule – Führungshandeln der Schulleitung und weiterer Leitungspersonen		1	2	3	4
Praxisgestaltung	<p>Die Schulleitung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. verfügt über konzeptionelles Wissen und praktisches Know-how zur Umsetzung eines ganzheitlichen Q-Managements.</li> <li>b. verfügt über geeignete Instrumente und Verfahren, um Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen und wirksam anzugehen.</li> <li>c. vertritt die Anliegen des Qualitätsmanagements mit dem nötigen Gewicht gegenüber der Lehrerschaft und dem übrigen Schulpersonal.</li> <li>d. sorgt dafür, dass die Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung allen Beteiligten bekannt sind.</li> <li>e. legt die Ziele und Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung unter Einbezug der Lehrpersonen sowohl für die individuelle als auch für die institutionelle Ebene der Schule fest.</li> <li>f. plant, initiiert, steuert die Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung in Übereinstimmung mit dem Jahres- und Mehrjahresplan.</li> <li>g. sorgt dafür, dass die beschlossenen Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung verbindlich umgesetzt werden.</li> <li>h. nutzt gezielt interne und externe Ressourcen und bildet sich im Bereich des Qualitätsmanagements periodisch weiter.</li> </ul>				
Qualitätskonzept	Es liegt ein kohärentes und ganzheitliches Qualitätskonzept schriftlich vor (inkl. Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten).				

	<p>Das Qualitätskonzept berücksichtigt die Qualitätsdimensionen Unterricht, Bildungs- und Lernprozesse, Schulkultur und Schulführung, Personalentwicklung, pädagogische Wirkungen und Ressourcen der Schule.</p>				
	<p>Die Schule hat in ihrer Planung zielorientierte und angemessene Zeitgefäße zur Umsetzung des Konzeptes verankert.</p>				
	<p>Das Konzept definiert wirksame Verfahren zur rechtzeitigen Erkennung und Behebung von Qualitätsdefiziten. Umsetzung der Verfahren und Ergebnisse sind nachvollziehbar dokumentiert.</p>				
Institutionelle Einbindung	<p>Das Kollegium und die Schulleitung haben gemeinsame Vorstellungen bezüglich Schul- und Unterrichtsqualität entwickelt und schriftlich festgehalten (□ <b>QM 7.1.1</b>).</p>				
	<p>Zur Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität werden regelmäßig durchgeführt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitarbeitergespräche,</li> <li>– kollegiale Fremdbeurteilungen,</li> <li>– interne Evaluationen.</li> </ul>				
	<p>Die vollzogenen Qualitätsmaßnahmen und deren Ergebnisse sind dokumentiert. Die Dokumentation gibt einen guten Einblick in die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule.</p>				
	<p>Für das rechtzeitige Erkennen und wirksame Beheben von Qualitätsdefiziten hat die Schule geeignete Verfahren und Instrumente entwickelt (□ <b>B 6.4</b>).</p>				
	<p>Formen und Rhythmus der Berichterstattung gegenüber der Behörde, den Eltern und der Öffentlichkeit sind festgelegt. Das Qualitätsmanagement wird schulextern als Instrument der Rechenschaftslegung wahrgenommen und geschätzt.</p>				
	<p>Die Schule stellt gute Rahmenbedingungen für eine wirksame Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zur Verfügung.</p>				
		<p>Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung wirken sich positiv aus.</p>			
Wirkung und Wirksamkeit	<p>Stärken und Qualitätsdefizite auf Ebene Schule und Unterricht werden rechtzeitig erkannt, Erfolge gewürdigt und bei Defiziten wirksame Maßnahmen ergriffen.</p>				
	<p>Die Anstrengungen zur Qualitätserhaltung und Qualitätsoptimierung werden von Schülerinnen, Schülern, Eltern und übernehmenden Schulen wahrgenommen.</p>				

In der Lehrerschaft sind ein starkes Qualitätsbewusstsein und eine hohe Qualitätsverantwortung für den Unterricht wie auch für die Schule als Ganzes feststellbar.				
Es liegen aus verschiedenen wichtigen Qualitätsbereichen Daten vor, die geeignet sind, die Qualität von Schule und Unterricht richtig einzuschätzen.				
Das Qualitätskonzept genießt eine hohe Akzeptanz bei den Akteurinnen und Akteuren und den Betroffenen.				
Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag für das Qualitätsmanagement wird als sinnvoll beurteilt.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>				

<b>Rahmenbedingungen des Bildungssystems</b>		1	2	3	4
Geklärt	Die Stellung der Schulbehörde und Schulaufsicht im Qualitätsmanagement ist definiert. Bezüge zu wichtigen Bereichen wie Personalbeurteilung und -entwicklung, schulinterner Weiterbildung sowie Aufsicht und Controlling sind geklärt.				
Externe Unterstützung	Die Schulleitung kann für die Steuerung des schulinternen Qualitätsmanagements auf bereits erprobte Instrumente der Qualitätsevaluation und -entwicklung zurückgreifen (Website, Handreichungen).				
	Für Evaluationen stehen der Schulleitung webbasierte Instrumente zur Verfügung, die eine effiziente und ressourcensparende Durchführung gewährleisten.				
Finanzierung	Es stehen angemessene finanzielle Mittel und Zeitressourcen für den Aufbau und den Betrieb einer integrierten Qualitäts- und Gesundheitsförderung zur Verfügung.				
	Die finanziellen Mittel können flexibel und bedarfsgerecht eingesetzt werden, um die Umsetzung von Prioritäten des Qualitätsentwicklungsplans der Schule zu unterstützen.				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>					

### Ideen zur Umsetzung

#### *Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe*

Qualitätsmanagement setzt eine gut etablierte Schulleitung voraus, die sich engagiert für die Anliegen und Ziele der pädagogischen Qualitätsentwicklung einsetzt. Qualitätsmanagement gehört zum Verantwortungsbereich der Schulleitung. Sie kann die Planung, Durchführung und Koordination der Aufgaben und Projekte im Bereich der Qualitätsentwicklung an eine qualitäts-

verantwortliche Person delegieren. Die Schulleitung erarbeitet zusammen mit der Schulkonferenz – und wenn diese Funktion besteht, mit der oder dem Qualitätsbeauftragten – die Ziele und notwendigen Maßnahmen und überwacht deren Realisierung.

Qualitätsmanagement setzt die Bereitschaft und Offenheit der Beteiligten voraus, sich auf Neues, auf persönliche Lernprozesse wie auch auf Prozesse im Team einzulassen. Die Schulleitung kann dazu beitragen, dass das Thema Schulqualität stärker zu einem Anliegen des ganzen Teams wird, indem sie

- sich regelmäßig nach Anliegen im Team erkundigt,
- eine echte Auseinandersetzung über Qualitätsvorstellungen (eigene Werte, Sinngebung) fördert, welche die Lehrpersonen innerlich berühren,
- nicht nur über Qualität redet, sondern dafür sorgt, dass die einzelnen Lehrpersonen ihren Kolleginnen und Kollegen anschaulich zeigen, wie sie Qualität – besonders gute Unterrichtsqualität – im Alltag erreichen,
- Lehrpersonen mit kritischen Rückmeldungen zu ihrer Arbeit konfrontiert,
- die Q-Arbeit auf Ziele und Maßnahmen konzentriert, die einen konkreten Nutzen, eine unmittelbare Wirkung erwarten lassen,
- Lern- und Austauschformen schafft, bei welchen die persönliche Reflexion unmittelbarer Berufspraxis im Zentrum steht (*Lernen on the job*),
- dem Team Zeit lässt und Zeit gibt – nicht zu schnell zu viel will,
- Gelassenheit bewahrt: Es ist normal, dass es immer unterschiedliche Rollen im Team gibt, auch die Rolle der «Widerständigen».

#### *Dokumentation und Berichterstattung*

Die Schulleitung beziehungsweise in Delegation die Qualitätsbeauftragte führt eine Dokumentation über die durchgeführten Evaluationsverfahren, die wichtigsten Evaluationsergebnisse und die auf dieser Basis geplanten und umgesetzten Optimierungsmaßnahmen (□ A 3.8). Diese Dokumentation dient primär der schulinternen Evaluation und Qualitätsentwicklung. Weiter dient sie als Grundlage bei der Herstellung von Rechenschaftsberichten und Informationen nach außen (Schulportfolio).

Die Schulleitung ist zuständig für die Berichterstattung an Behörde und Schulaufsicht, Eltern und die weitere lokale Öffentlichkeit. Formen und Rhythmus der Berichterstattung sind festgelegt. Das Qualitätsmanagement wird schulextern als Instrument der Rechenschaftslegung wahrgenommen und geschätzt. Die schulinterne Dokumentation ist folgendermaßen strukturiert, Inhalt und Struktur von Berichten sind abhängig von Zweck und Adressaten, zum Beispiel Schulpflege, Öffentlichkeit, externer Evaluation:

- Chronologie: Stichwortartiges Festhalten wichtiger Termine und Ereignisse, Schritte und Aktivitäten im entsprechenden Zeitraum (z.B. Schuljahr).
- Stand: Stand der laufenden Entwicklungsprojekte und pädagogischen Schwerpunkte gemäß Jahresplanung (unternommene Aktivitäten, erreichte Ziele und Ergebnisse),
- durchgeführte Evaluationen: Kurzbeschreibung der durchgeführten Evaluationen (Thema, Ziel, Verfahren und Instrumente),
- Erkenntnisse und Folgerungen: Resultate der Evaluationen (ohne personenbezogene Daten) und darauf basierende Folgerungen und Maßnahmen (geplante, durchgeführte).
- Prozessreflexion: Erfahrungen bei der Durchführung der Evaluationen,
- Anhang: Instrumente, Reglemente, Konzepte.

*Elemente eines Qualitätskonzeptes*

<b>1. Grundpfeiler des Qualitätsmanagements</b> <input type="checkbox"/> A 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinn und Zweck des Qualitätsmanagements, Vorgaben,</li> <li>• Überblickende Darstellung der Elemente des QM-Konzeptes/der integrierten Qualitäts- und Gesundheitsförderung,</li> <li>• Grundsätzliche Stellung und Pflichten von Schulleitung, Qualitätsbeauftragten, Schulkonferenz sowie Schulbehörden/Schulträger, Mitwirkungsgremien, Schulaufsicht,</li> <li>• Ressourcen: Personen, Zeit, Finanzen, Kompetenzen.</li> </ul>
<b>2. Qualitätsansprüche</b> <input type="checkbox"/> A 3.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art der Dokumente mit Q-Ansprüchen und Entwicklungszielen wie (Qualitäts-)Leitbild, Schulprogramm, Jahresplanung, pädagogische Konzepte und weitere Vereinbarungen.</li> </ul>
<b>3. Regelung des systematischen Individualfeedbacks</b> <input type="checkbox"/> A 3.9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung der institutionell verankerten Verfahren, Methoden des systematischen Individualfeedbacks,</li> <li>• zur Verfügung stehende Instrumente,</li> <li>• Vorgaben schulorganisatorischer, personeller, zeitlicher Art,</li> <li>• Verfahrensregeln: Verantwortlichkeiten und Pflichten der Beteiligten, Wahlmöglichkeiten, Verbindlichkeiten, Rhythmus, Daten- und Persönlichkeitsschutz.</li> </ul>
<b>4. Regelung der Selbstevaluation auf Schulebene</b> <input type="checkbox"/> A 3.10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formen und Periodizitäten der Selbstevaluation und Standortbestimmung mit summarischer, überprüfender Zielsetzung,</li> <li>• Formen und Periodizitäten von thematischen Selbstevaluationen,</li> <li>• zur Verfügung stehende Instrumente,</li> <li>• Verfahrensregeln: Verantwortlichkeiten und Pflichten der Beteiligten, Umgang mit Daten, Vorgehen bei Auswertung und Maßnahmenplanung, methodische Standards.</li> </ul>
<b>5. Besondere Bestimmungen</b> <input type="checkbox"/> A 4.5.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenschutz und Zugriffsbestimmungen: Regelung der Dokumenteneinsicht, Aktualisierung der Dokumentation.</li> <li>• Vorgehen bei persönlichen und institutionellen Defiziten.</li> <li>• Regelung der Archivierung von Dokumenten.</li> </ul>
<b>6. Dokumentation und Berichterstattung</b> <input type="checkbox"/> A 3.8 und QM 7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulinterne Dokumentation der erfolgten QM-Aktivitäten: Wichtige Ereignisse, regelmäßige Aktivitäten, durchgeführte Evaluationen, wichtigste Ergebnisse und Folgemaßnahmen, verwendete Materialien und Instrumente,</li> <li>• Berichterstattung: Adressaten, Form und Funktion von Berichten, Periodizitäten.</li> </ul>
<b>7. Evaluationsplanung</b> <input type="checkbox"/> A 3.10 und A 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung der mittelfristigen Evaluationsplanung, entsprechend der mittelfristigen Entwicklungsplanung im Schulprogramm: Schwerpunkte und Verfahren.</li> </ul>
<b>8. Weiterbildungsplanung</b> <input type="checkbox"/> A 3.2.4, 3.6 und B 6.3, 6.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung einer bedarfsorientierten kompetenzbezogenen Weiterbildung entsprechend jenen Elementen einer integrierten Qualitäts- und Gesundheitsförderung, die umgesetzt werden sollen.</li> </ul>
<b>9. Anhang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeits- und Planungsvorlagen: Mustervorlagen, Formulare, Checklisten.</li> </ul>

Weitere Hinweise zur Erstellung und Entwicklung eines Qualitätskonzeptes

A 3.8.

Hinweise zum Gesundheitsmanagement als Instrument zur Steuerung gesundheitsorientierter Qualitätsprozesse: [□ B 6.5 und B 7.5](#)

### Expertenbeiträge und verwendete Quellen

#### Beitrag

- Martin Leuthard, Pädagogische Hochschule Zürich.

#### Quellen

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation, Kanton Luzern. 2005.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation, Kanton Thurgau. 2005.
- Norbert Landwehr/Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität. Bern: h.e.p. verlag, 2007.
- Martin Leuthard: Standards für das schulinterne Qualitätsmanagement. Zürich: unveröffentlichtes Manuskript 2005.
- SICI (Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education): The Effective School Self-Evaluation (ESSE) project. [www.sici.org.uk](http://www.sici.org.uk).
- «Blick über den Zaun». Bündnis reformpädagogisch engagierter Schulen. Bielefeld.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung.

### Literaturhinweise

- Christoph Burkard/Gerhard Eikenbusch: Evaluation. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Christoph Burkard/Gerhard Eikenbusch: Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Berlin: Cornelsen, 2000.
- Rolf Dubs: Qualitätsmanagement. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Norbert Landwehr/Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 4: Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität. Bern: h.e.p. verlag, 2007.
- Schratz, Michael/ Iby, Manfred/ Radnitzky, Edwin: Qualitätsentwicklung. Verfahren Methoden, Instrumente. Weinheim/Basel: Beltz 2000.

### Instrumente auf IOESonline

- Lehrer/innen-Fragebogen zum Schulleitungsfeedback.

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p.