



Universität St.Gallen

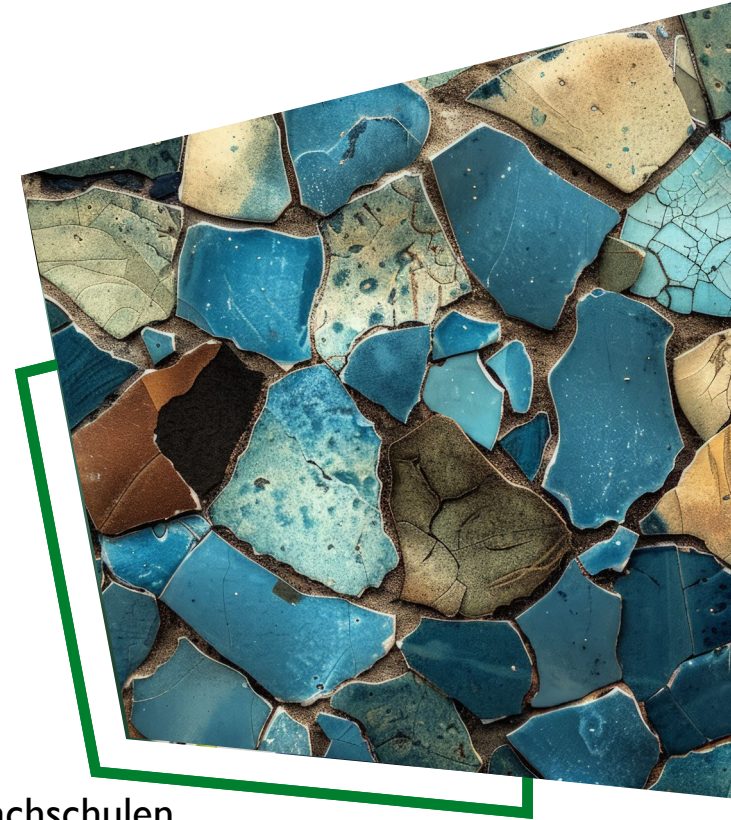
Institut für Wirtschaftspädagogik

Gelingensbedingungen von Qualitätsmanagement zur Diskussion gestellt

20. November 2024

Erfa-Treffen der Q-Beauftragten der Mittelschulen/Berufsfachschulen

Dr. Martin Keller



From insight to impact.

Lehrpersonen, Schulleitungen und
Bildungsbehörden wünschen sich
qualitativ hochstehende Schulen.

Was führt dazu, dass ein
Q-Konzept in der Praxis
nachhaltig funktioniert?



3

Entwicklungen



4

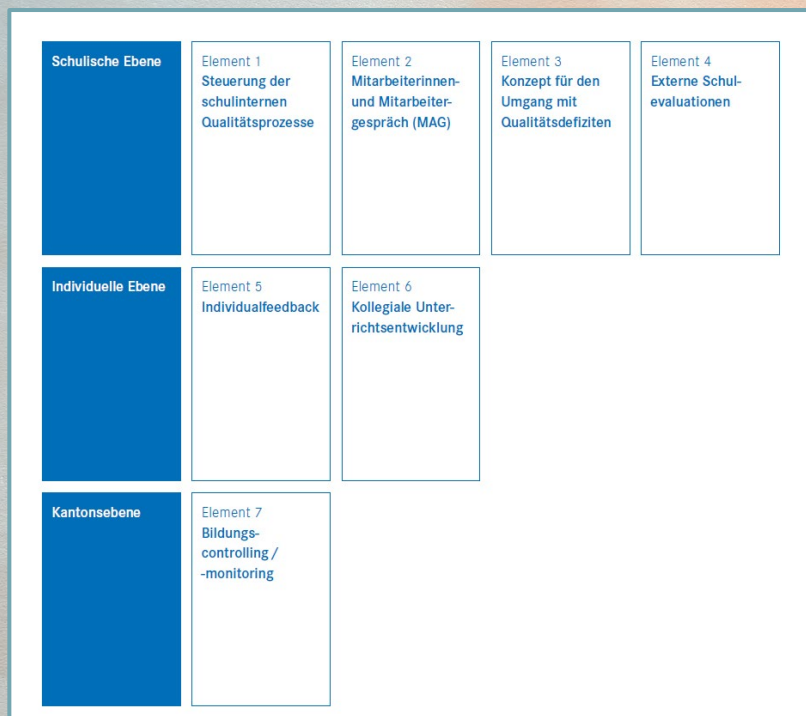
Gelingsbedingungen

2



Qualitätsmanagement umfasst nach unserem Verständnis alle steuerbaren Mechanismen, die auf eine Annäherung an die jeweils angestrebte Schulqualität ausgerichtet sind.

Qualitätsmanagement umfasst folglich die systematische Qualitätsüberprüfung mit dem Ziel, die Qualität zu sichern und bei Bedarf weiterzuentwickeln.



Direktion für Bildung und Kultur. Amt für Mittelschulen und Pädagogische Hochschule (Juni 2024). *Qualitätssicherung und -entwicklung für die Sekundarstufe II. Rahmenkonzept* (S. 6).

Individuelle Ebene



Schulische Ebene



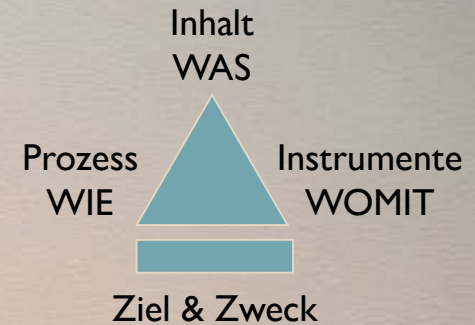
Kantonale Ebene



Bildungsdirektion Kanton Zürich. Mittelschul- und Berufsbildungsamt (August 2021). *Kantonales Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Sekundarstufe II* (S. 1).

Qualitätsmanagement umfasst nach unserem Verständnis alle steuerbaren Mechanismen, die auf eine Annäherung an die jeweils angestrebte Schulqualität ausgerichtet sind.

Qualitätsmanagement umfasst folglich die systematische Qualitätsüberprüfung mit dem Ziel, die Qualität zu sichern und bei Bedarf weiterzuentwickeln.



Entwicklungen

Zunahme intern konzipierter
Qualitätsmanagementsysteme

Bedeutung der kantonalen
Rahmenkonzepte

Auflösung der Unterscheidung zwischen
Fremd- und Selbstevaluation

Entwicklungen

Extern konzipierte Qualitätsmanagementsysteme und die damit verbundenen Zertifizierungen sind mit zunehmendem Tempo rückläufig und werden schrittweise durch intern konzipierte Systeme abgelöst.

1

Entwicklungen

Die kantonalen Rahmenkonzepte, die dem Handlungsspielraum der Schulen übergeordnet sind, gewinnen an Bedeutung. Dies gilt umso stärker, je häufiger die Schulen interne Qualitätsmanagementsysteme konzipieren.

2

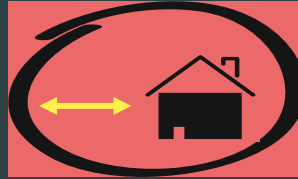
Entwicklungen

Die klassische Unterscheidung zwischen Fremd- und Selbstevaluation vermischt sich zusehends. Die klassischen Fremdevaluationen in denen die Evaluationen vollumfänglich einer externen Institution übertragen werden, übernehmen nach wie vor eine zentrale Aufgabe im Bereich der Qualitätsüberprüfung. Gleichzeitig stellen wir fest, dass die Schulen vermehrt in Richtung Selbstevaluation tendieren.

3

Gelingensbedingungen

Kantone und Schulen als Ort der geteilten Verantwortung



Qualitätsmanagementsystem im Kontext der Schule



Prozess
WIE

Thematische Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems



Inhalt
WAS

Fachliche Expertise und optimale Strukturen an den Schulen.



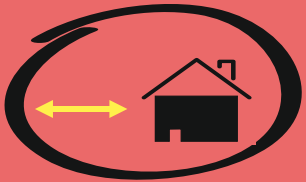
1

Gelingensbedingungen

Die Kantone müssen ihre Rolle als Hüterin eines funktionierenden Gesamtsystems wahrnehmen können und gleichzeitig die Autonomie der Schulen respektieren.

Die kantonalen Rahmenvorgaben:

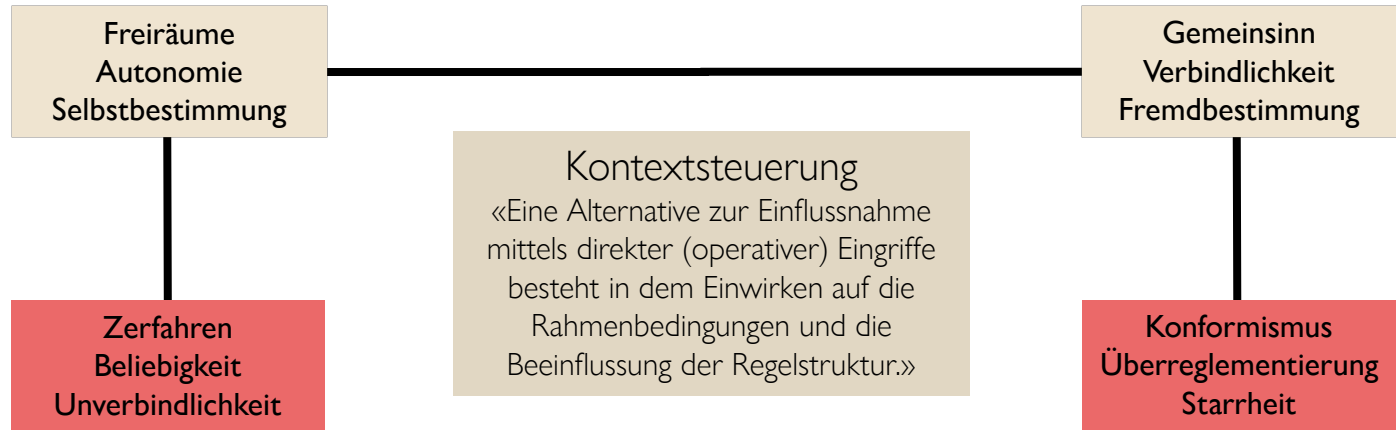
- haben sicherzustellen, dass die einzelnen Schulen in eine Richtung gelenkt werden, die dem Gesamtsystem zuträglich sind.
- haben die Autonomie der Schulen zu respektieren und ihnen diesen essenziellen Freiraum zu gewährleisten.



1

Gelingensbedingungen

Die Kantone müssen ihre Rolle als Hüterin eines funktionierenden Gesamtsystems wahrnehmen können und gleichzeitig die Autonomie der Schulen respektieren.



1

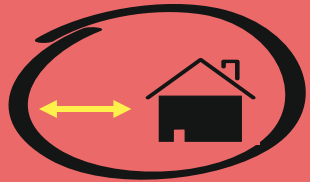
Gelingensbedingungen

Die Kantone müssen ihre Rolle als Hüterin eines funktionierenden Gesamtsystems wahrnehmen können und gleichzeitig die Autonomie der Schulen respektieren.

Die "neuen" Handlungsspielräume gilt es in einem Diskurs der geteilten Verantwortung zu klären. Hier geht es um die Gestaltung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen den Schulen und den Schulbehörden.

Die kantonalen Rahmenvorgaben sollten auf Instrumente direkter (operativer) Eingriffe verzichten.

Die kantonalen Rahmenvorgaben sollten von den Schulen eine differenzierte Praxisreflexion sowie die Selbstentwicklung einfordern.



2

Gelingsbedingungen

Qualitätsmanagementsystem im Kontext der Schule einbetten

Interne Qualitätsmanagementsysteme ermöglichen es den Schulen, ihrem einzigartigen Kontext den notwendigen Raum zu geben.

Schulen müssen ihren Gestaltungsraum im Qualitätsmanagement auch tatsächlich gestalten.

Das Qualitätsmanagementsystem nutzt bereits bestehende schulische Prozesse bzw. knüpft an diese an.



Prozess
WIE

2

Gelingsbedingungen

Qualitätsmanagementsystem im Kontext der Schule einbetten

Interne Qualitätsmanagementsysteme ermöglichen es den Schulen, ihrem einzigartigen Kontext den notwendigen Raum zu geben.

WAS?

Auf welche evidenzbasierten inhaltlichen Aspekte in der Schule und deren Umfeld soll sich das Qualitätsmanagement konzentrieren?

WIE?

Wie wird das Qualitätsmanagement mit den schulischen Prozessen verknüpft, um eine wirksame Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zu ermöglichen?

WOMIT?

Mit welchen gesamtschulischen und individuellen Instrumenten wird eine zuverlässige, valide, handhabbare und systematische Qualitätsüberprüfung realisiert?



Prozess
WIE

2

Gelingsbedingungen

Qualitätsmanagementsystem im Kontext der Schule einbetten

Interne Qualitätsmanagementsysteme ermöglichen es den Schulen, ihrem einzigartigen Kontext den notwendigen Raum zu geben.

WIE?

Wie wird das Qualitätsmanagement mit den schulischen Prozessen verknüpft, um eine wirksame Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zu ermöglichen?

Beispiele von bereits bestehenden Prozessen, an welchen angeknüpft werden kann

- Kernprozess Unterricht
- Mehrjahresplanungen auf der Grundlage des Leitbilds bzw. der Strategie der Schule
- Einbettung, Organisation, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen
- Einführung neue Mitarbeitende (Mentorat)
- Organisation und Zusammenwirken von Fremd- und Selbstevaluationen
- Feedbackprozesse mit schulinternen und externen schulnahen Anspruchsgruppen



Prozess
WIE

3

Gelingsbedingungen

Das Qualitätsmanagement konzentriert sich inhaltlich auf diejenigen Themenfelder, von denen vermutet werden kann, dass sie im Hinblick auf die Schulqualität wirksam sind.

Was macht eine
gute Schule aus?



Inhalt
WAS

3

Gelingensbedingungen

Das Qualitätsmanagement konzentriert sich inhaltlich auf diejenigen Themenfelder, von denen vermutet werden kann, dass sie im Hinblick auf die Schulqualität wirksam sind.

Coleman Report (1966) «Coleman Report set the standard for the study of public education. »

Elizabeth Evitts Dickinson 2016

«Changes in School Characteristics Coincident with Changes in Student Achievement»

Brookover, Wilbur B.; Lezotte, Lawrence W. (1977). Institute for Research on Teaching.

Edmonds, Roland; Harvard University, Graduate School of education

Current interest: Directing the research project, Search for Effective Schools (1978)



Inhalt
WAS

3

Gelingensbedingungen

Das Qualitätsmanagement konzentriert sich inhaltlich auf diejenigen Themenfelder, von denen vermutet werden kann, dass sie im Hinblick auf die Schulqualität wirksam sind.

Coleman Report (1966) «Coleman Report set the standard for the study of public education. »

Elizabeth Evitts Dickinson 2016

«Changes in School Characteristics Coincident with Changes in Student Achievement»

Brookover, Wilbur B.; Lezotte, Lawrence W. (1977). Institute for Research on Teaching.

Edmonds, Roland; Harvard University, Graduate School of education

Current interest: Directing the research project, Search for Effective Schools (1978)

Edmonds, R. (1982). Programs of School Improvement: An Overview. *Educational leadership*. (4-11)

Lezotte, L. (1991). Correlates of Effective Schools: The First and Second Generation. Effective Schools Products, Ltd: Okemos (Michigan)

Lezotte, W. (1992). Creating the Total Quality Effective School. Effective Schools Products, Ltd: Okemos (Michigan)

7
korrelierende
Merkmale



Inhalt
WAS

3

Gelingsbedingungen

Das Qualitätsmanagement konzentriert sich inhaltlich auf diejenigen Themenfelder, von denen vermutet werden kann, dass sie im Hinblick auf die Schulqualität wirksam sind.

Clear School Mission

In einer effektiven Schule gibt es ein klar formuliertes Schulleitbild.

Es gibt gemeinsame Leitgedanken über die Unterrichtsziele, die Unterrichtsgestaltung sowie die Bewertungsverfahren.

Es gibt ein gemeinsam getragenes Qualitätsverständnis und eine Rechenschaftspflicht.



Inhalt
WAS

3

Gelingensbedingungen

Das Qualitätsmanagement konzentriert sich inhaltlich auf diejenigen Themenfelder, von denen vermutet werden kann, dass sie im Hinblick auf die Schulqualität wirksam sind.

High Expectations for Success

In einer effektiven Schule herrscht ein Klima der Erwartung, in dem die Lehrpersonen davon überzeugt sind und dies auch zeigen, dass die Lernenden die wesentlichen Kompetenzen erreichen können.

Die Lehrpersonen sind auch davon überzeugt, dass sie in der Lage sind, alle Lernenden dabei zu unterstützen, diese Ziele zu erreichen.



Inhalt
WAS

3

Gelingensbedingungen

Das Qualitätsmanagement konzentriert sich inhaltlich auf diejenigen Themenfelder, von denen vermutet werden kann, dass sie im Hinblick auf die Schulqualität wirksam sind.

Frequent Monitoring of Student Progress

In einer effektiven Schule werden die Fortschritte der Lernenden regelmässig sichtbar gemacht. Zu diesem Zweck wird ein breites Spektrum aufeinander abgestimmter Beurteilungsverfahren eingesetzt.

Die Ergebnisse der Bewertungen werden zur Verbesserung der Leistungen der einzelnen Schüler und zur Weiterentwicklung des Unterrichts genutzt.



Inhalt
WAS

3

Gelingsbedingungen

Das Qualitätsmanagement konzentriert sich inhaltlich auf diejenigen Themenfelder, von denen vermutet werden kann, dass sie im Hinblick auf die Schulqualität wirksam sind.

Safe and orderly Environment

In einer effektiven Schule herrscht eine geordnete, zielgerichtete, wohlwollende und bedrohungsfreie Atmosphäre.

Das Schulklima ist nicht belastend, sondern lehr- und lernfördernd.



Inhalt
WAS

3

Gelingsbedingungen

Das Qualitätsmanagement konzentriert sich inhaltlich auf diejenigen Themenfelder, von denen vermutet werden kann, dass sie im Hinblick auf die Schulqualität wirksam sind.

Leadership



Inhalt
WAS

4

Gelingsbedingungen

Die Schulen entwickeln systematisch ihre fachliche Expertise und sorgen gleichzeitig für optimale Strukturen.

Die Qualitätsverantwortlichen an den Schulen müssen die Möglichkeit bekommen, sich weiterzubilden und zu vernetzen.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Qualitätsverantwortlichen oder Q-Gruppen müssen klar sein.



4

Gelingsbedingungen

Die Schulen entwickeln systematisch ihre fachliche Expertise und sorgen gleichzeitig für optimale Strukturen.

Die Qualitätsverantwortlichen an den Schulen müssen die Möglichkeit bekommen, sich weiterzubilden und zu vernetzen.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Qualitätsverantwortlichen oder Q-Gruppen müssen klar sein.

Die Q-Gruppe sollte organisatorisch eng mit der Schulleitung verbunden sein.

Die Q-Arbeit sollte thematisch eng mit der Schulentwicklung und Schulstrategie verbunden sein.



Vielen Dank.



Dr. Martin Keller

+41 71 224 2182
martin.keller@unisg.ch