



Schulinternes Qualitätsmanagement

Qualität an Schulen

Qualität (und Qualitätsunterschiede) war an den Schulen schon immer ein Thema: Das Gespräch über gute und schlechte Schüler und Schülerinnen, über gute und schlechte Lehrerinnen und Lehrer, über guten oder schlechten Unterricht gehört von jeher zur Schule. Geprägt wird die Qualität vor allem durch das pädagogische Denken und Handeln der Lehrpersonen. Mit der Einführung der Geleiteten Schulen und der systematischen Mitarbeiterbeurteilung sowie der Fachstelle für Schulbeurteilung ist das Ziel verbunden, gemeinsam gezielt verbindliche Schritte zur Qualitätsentwicklung machen zu können.

Gesetzliche Vorgaben im Bereich Qualität

Im neuen Volksschulgesetz sind die Aufgaben der verschiedenen Beteiligten auf den verschiedenen Ebenen zum Thema Qualität wie folgt beschrieben:

Kanton

Der Bildungsrat legt die Qualitätsstandards fest.

Der Regierungsrat ernennt die Mitglieder der Fachstelle (§ 47 VSG).

Die Fachstelle für Schulbeurteilung

- überprüft mindestens alle 5 Jahre die Qualität der Schulen in pädagogischer und organisatorischer Hinsicht,
- erstattet der Schule und Schulpflege Bericht,
- schlägt Massnahmen zur Qualitätssicherung vor,
- orientiert nötigenfalls die für die Massnahmen zuständige Behörde (§ 48 VSG),
- erstattet dem Regierungsrat jährlich einen Gesamtbericht über den Stand der Schulen (§ 49 VSG).

Hinweis: Im Handbuch Schulqualität (Bildungsdirektion des Kantons Zürich) werden in den verschiedenen Qualitätsbereichen Qualitätsansprüche beschrieben.

Gemeinde

Die Schulpflege

- genehmigt das Schulprogramm,
- beaufsichtigt und beurteilt Schulleitung (§ 42 VSG),
- ist mit den Schulen für die Qualitätssicherung verantwortlich (§ 47 VSG),
- kann die Fachstelle beiziehen (§ 48 VSG),
- ordnet bei Qualitätsmängeln Massnahmen an und informiert die Fachstelle darüber.

Schule

Die Schule (= Schuleinheit)

- ist verantwortlich für die Erreichung der Lernziele gemäss Lehrplan,
- erlässt ein Schulprogramm für die nächsten Jahre,
- legt die Massnahmen zur Umsetzung der Ziele fest,
- veröffentlicht das Schulprogramm,



- legt Rechenschaft ab über die Zielerreichung (§ 43 VSG).

Die Schulleitung

- führt Mitarbeitendenbeurteilung mit Zielvereinbarungen durch
- sorgt mit der Schulkonferenz für die Qualitätssicherung und -entwicklung (§ 44 VSG).

Die Schulkonferenz

- sorgt mit der Schulleitung für die Qualitätssicherung und -entwicklung,
- legt das Schulprogramm fest,
- beschliesst Massnahmen zur Umsetzung des Schulprogramms (§ 45 Abs. 2 VSG).

Lehrperson

Die Lehrperson

- gestaltet den eigenen Unterricht,
- setzt die Massnahmen im Zusammenhang mit dem Schulprogramm um,
- reflektiert die eigene Praxis in Bezug auf den Entwicklungsschwerpunkt der Schule,
- erreicht die Lernziele gemäss Lehrplan.

Die Schulprogrammarbeit

→ siehe auch Website Kanton Zürich, Volksschulamt > [Schulprogramm](#)

Im Zentrum der schulinternen Qualitätssicherung und -entwicklung steht die Schulprogrammarbeit. Die Arbeit mit dem Schulprogramm lässt sich am besten als Qualitätskreis darstellen. Der Qualitätskreis ist ein grundlegendes Vorgehen für alle Entwicklungsvorhaben. Er besteht aus den vier Schritten: 1. Ziele klären, 2. Planen, 3. Umsetzen, 4. Überprüfen, sichern.

Diese Schritte bleiben sich gleich, ob wir nun den grossen Qualitätskreis des Schulprogrammzyklus von 3–5 Jahren vor Augen haben oder ein einzelnes Schulentwicklungsvorhaben als Projekt planen.

Die Schule arbeitet mit einer groben mittelfristigen Planung (dem Schulprogramm) und einer kurzfristigen detaillierten Planung. Hier ist ebenfalls die Jahresplanung zu erwähnen, in der alle Vorhaben in übersichtlicher Weise zusammengestellt sind. Dies erlaubt es der Schule zu überprüfen, ob ihre Planung bewältigbar ist oder ob sie sich zu viel aufs Mal vorgenommen hat. Die einzelnen Entwicklungsvorhaben plant die Schule als Projekte.

Qualitätszyklus in vier Schritten

Im Folgenden wird der Qualitätskreis anhand des Schulprogrammzyklus dargestellt.



Ziele klären

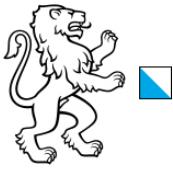
Beim Festlegen der Ziele und Entwicklungsschwerpunkte im Schulprogramm müssen die Interessen und Anliegen von unterschiedlichen Akteuren der Schule wahrgenommen und berücksichtigt werden. Es muss der Schulkonferenz gelingen, vielseitige Ansprüche im Schulprogramm zu vereinen und gemeinsame anspruchsvolle Ziele zu formulieren.

Folgende Faktoren bestimmen die Zielformulierung der Schule:

Die Schulpflege erhält durch das neue Volksschulgesetz die Aufgabe, Einfluss auf die Schulprogrammarbeit zu nehmen. Die Schulbehörde ist das strategische Führungsorgan der Schule und das Schulprogramm ist ein Instrument, diese Führung wahrzunehmen. Die Behörde legt nicht nur die Geltungsdauer des Schulprogramms fest, sondern kann auch andere Rahmenbedingungen erlassen, die bei der Festsetzung der Programme zu beachten sind (§ 42 Volksschulverordnung). Die Rahmenbedingungen leitet die Schulpflege zum Beispiel aus ihren Legislaturzielen, dem Gemeinde- oder Behördenleitbild, dem Rechenschaftsbericht der letzten Schulprogrammperiode und dem Evaluationsbericht der Fachstelle für Schulbeurteilung ab. So zeigt die Schulpflege auf, in welche Richtung sich die Schule entwickeln soll.

Beim Erarbeiten des Schulprogramms bringen die Mitglieder der Schulkonferenz ihre gemeinsam entwickelten pädagogischen Vorstellungen und Visionen ein. Sie formulieren Leitideen, aus denen sie ihre pädagogischen Schwerpunkte ableiten, um sie als Entwicklungsziele im Schulprogramm festzulegen. Sie ziehen Schlüsse aus dem vergangenen Schulprogramm und der Überprüfung der einzelnen Jahresplanungen und verankern diese als Sicherungsziele im neuen Schulprogramm. Falls die Schule bereits von der Fachstelle für Schulbeurteilung besucht wurde, müssen deren im Evaluationsbericht mitgeteilten Entwicklungshinweise mit einbezogen werden.

Die systematisch erfassten Meinungen der Eltern und der Schülerinnen und Schüler fließen in die Überprüfung und Zielklärung mit ein (§§ 48 und 65 VSV). Beim Einholen der Elternmeinung ist jedoch zu beachten, dass nicht zu viele Einzeldaten gesammelt werden. Darum sieht die Volksschulverordnung ausdrücklich vor, dass die Schule Rückmeldungen der Eltern auch im Rahmen der allgemeinen Elternmitwirkung, beispielsweise beim Elternrat, einholen kann.



Planen

Nachdem die Ziele geklärt und Entwicklungsschwerpunkte bezeichnet sind, erarbeitet die Schulkonferenz mit dem neuen Schulprogramm eine mittelfristige Planung für deren Umsetzung.

Sie überlegt sich, mit welchen Massnahmen oder Projekten sie die Ziele erreichen will und welche Ressourcen sie in welchem Zeitraum benötigt. Sie legt auch Kriterien fest, anhand deren sie die Zielerreichung am Ende der Schulprogrammperiode überprüft.

Die Schulkonferenz beauftragt einen Ausschuss, der zusammen mit der Schulleitung einen Entwurf des Schulprogramms erarbeitet. Alle kantonalen und kommunalen Vorgaben werden berücksichtigt und die finanziellen und zeitlichen Ressourcen aufgezeigt. Der Ausschuss plant, ob und wie die Angaben (Daten) für die spätere Überprüfung erhoben werden, um mit angemessenem Aufwand aussagekräftiges Material zu erhalten. Ein sorgfältiges Dokumentieren von Beobachtungsdaten oder mündlichen Rückmeldungen schon bei der Umsetzung verhindert, dass sich die Evaluation nur auf die Erinnerung abstützt oder aufwändig neue Daten erhoben werden müssen.

Die Schulleitung steuert so, dass die Entwicklungsschwerpunkte als nachhaltige Prozesse geplant und auch zeitlich gut verteilt sind. Sie achtet darauf, dass eher wenige Themen, diese dafür vertieft angegangen werden.

Die Schulkonferenz bereinigt und beschliesst das Programm und legt es anschliessend der Schulpflege zur Genehmigung vor. Die Schulbehörde ihrerseits prüft, ob ihre und andere Vorgaben erfüllt sind, ob sie die nötigen Mittel einsetzen kann, und genehmigt das Programm oder gibt es allenfalls an die Schulkonferenz zur Überarbeitung zurück.

Die Schulpflege veröffentlicht die Schulprogramme ihrer Schulen beispielsweise in Form einer Broschüre oder auf der Website der Schulgemeinde. Sie kann veranlassen, dass die Schulen das Schulprogramm den Eltern an einem Informationsanlass erläutern und ihnen eine schriftliche Zusammenfassung aushändigen.

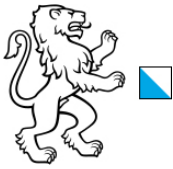
Umsetzen

Die eigentliche Umsetzung des Schulprogramms erfolgt in Jahreszyklen.

Für jedes Programmjahr werden von der Schulkonferenz eine Jahresplanung und die einzelnen Projektpläne erstellt. Diese dienen der Konkretisierung der Aktivitäten aus dem Schulprogramm. Eine sorgfältige Zielformulierung und Planung der Umsetzung von Projekten ist von grosser Bedeutung. Wichtig ist auch, bereits bei der Planung zu wissen, wie der Erfolg des Projektes überprüft werden soll. So können – oft mit wenig Aufwand – im Verlauf der Umsetzung Daten erhoben werden, die wesentlich aussagekräftiger sind, als es aus dem Rückblick erhobene Daten sind. Gegen Ende des Planungsjahres erfolgt eine «kleine Standortbestimmung», die Überprüfung der Jahresplanung, meist im Rahmen eines Evaluationstages. Die Schulkonferenz beschliesst die Jahresplanung in eigener Kompetenz. Die Schulpflege muss informiert werden, damit sie reagieren kann, wenn die Jahresplanung vom Schulprogramm abweicht. Es ist zu empfehlen, dass die Schulpflege am Evaluationstag teilnimmt.

Überprüfen / Sichern

Die Volksschulverordnung umschreibt die Überprüfung mit «Erhebung des Zustands der Schule» (VSV § 48). Anlässlich dieser Standortbestimmung überprüft die Schulkonferenz, ob sie die im letzten Schulprogramm geplanten Entwicklungsziele wie vorgesehen erreicht hat. Sie würdigt die geleistete Arbeit



der letzten Periode, stellt fest, welche Erkenntnisse sie gewonnen hat, was sie als erledigt abhaken will und was sie im folgenden Schulprogramm erhalten oder weiterentwickeln möchte. Sie blickt auf ihre Stärken und Schwächen und entscheidet, welche Anliegen der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern sie umsetzen will.

Sinnvollerweise nimmt eine Vertretung der Schulpflege an der Überprüfung und der Zielklärung teil. So kann die Ausrichtung von Schule und Schulbehörde aufeinander abgestimmt werden.

Die Schulleitung oder andere von der Schulkonferenz beauftragte Personen verfassen einen Rechenschaftsbericht. Dieser enthält die Ergebnisse der Überprüfung und wird der Schulpflege vorgelegt. Der Rechenschaftsbericht zeigt auf, was die Schule in der Schulprogrammperiode geleistet hat und welche Konsequenzen sie aus ihren Aktivitäten und Beschlüssen zieht. Er ist wichtige Ausgangslage für eine neue Zielklärung sowohl seitens der Behörde wie auch seitens der Schule.

Die Schulpflege würdigt den Bericht und gibt der Schule Rückmeldungen. ⇒ Der neue Schulprogrammzyklus beginnt.

Ein wirksames Qualitätsmanagement gelingt im Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen. Eine gut funktionierende Schulleitung, die sich für die pädagogische Schulqualität engagiert, ist Voraussetzung für den kontinuierlichen Prozess. Die Aufgaben der Schulpflege zielen einerseits auf die Personalentwicklung (Aufsicht und Beurteilung von Schulleitung und Lehrpersonen), andererseits auf die Aufsicht der Qualitätssicherung und Entwicklung (Metaevaluation). Unterstützt werden die Schulpflegen durch den Bericht der Fachstelle für Schulbeurteilung, die alle 5 Jahre die externe Evaluation durchführt. Im Idealfall stimmen die Wahrnehmungen der externen Beurteilungspersonen mit der Einschätzung der Behörde überein. So wird der Behörde bei der Anordnung von Massnahmen zur Qualitätsverbesserung der Rücken gestärkt. Wegweisend für die Umsetzung der Massnahmen sind das Schulprogramm und die Umsetzungsschritte in der Jahresplanung. Die Schlüsselposition hat die Schulleitung, die als Führungsperson diesen Prozess in den Händen hat.