



Universität St.Gallen

Institut für Wirtschaftspädagogik

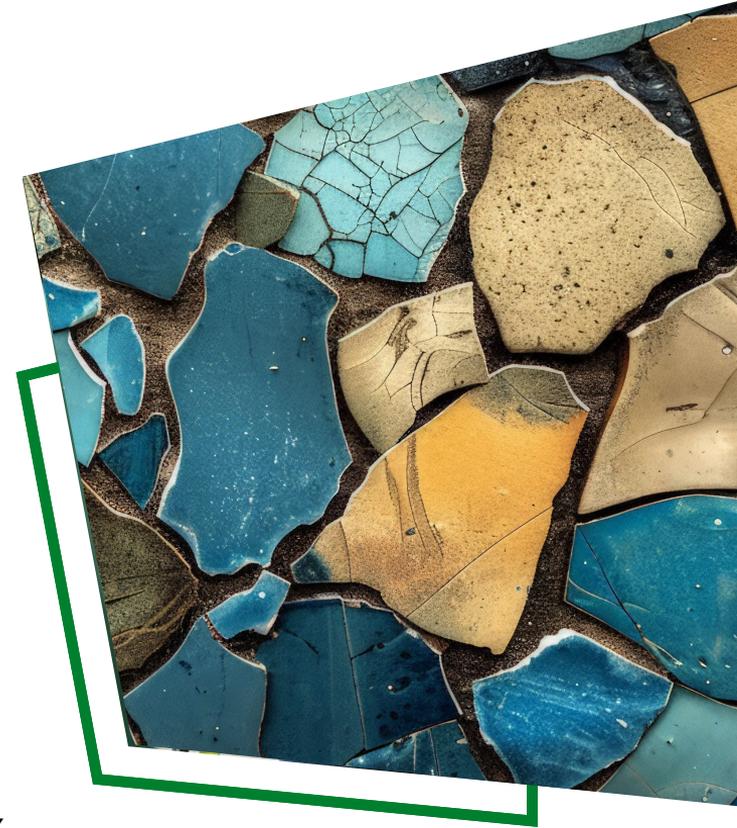
Qualitätsmanagement als geteilte Verantwortung

Gelingsbedingungen zur Diskussion gestellt

4. ZEM CES Webinar, 25. März 2025

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an den Mittelschulen der Schweiz

Dr. Martin Keller



From insight to impact.

Lehrpersonen, Schulleitungen und Bildungsbehörden wünschen sich qualitativ hochstehende Schulen.

Empirisch direkt nachweisbare Qualitätsverbesserungen im Unterricht?

Welche Aspekte unterstützen die langfristige Wirksamkeit des Qualitätsmanagements an den Schulen?

Diese Frage impliziert ein datenbasiertes, systematisches und zielorientiertes Vorgehen.





Gelingensbedingungen



Universität St.Gallen

Institut für Wirtschaftspädagogik

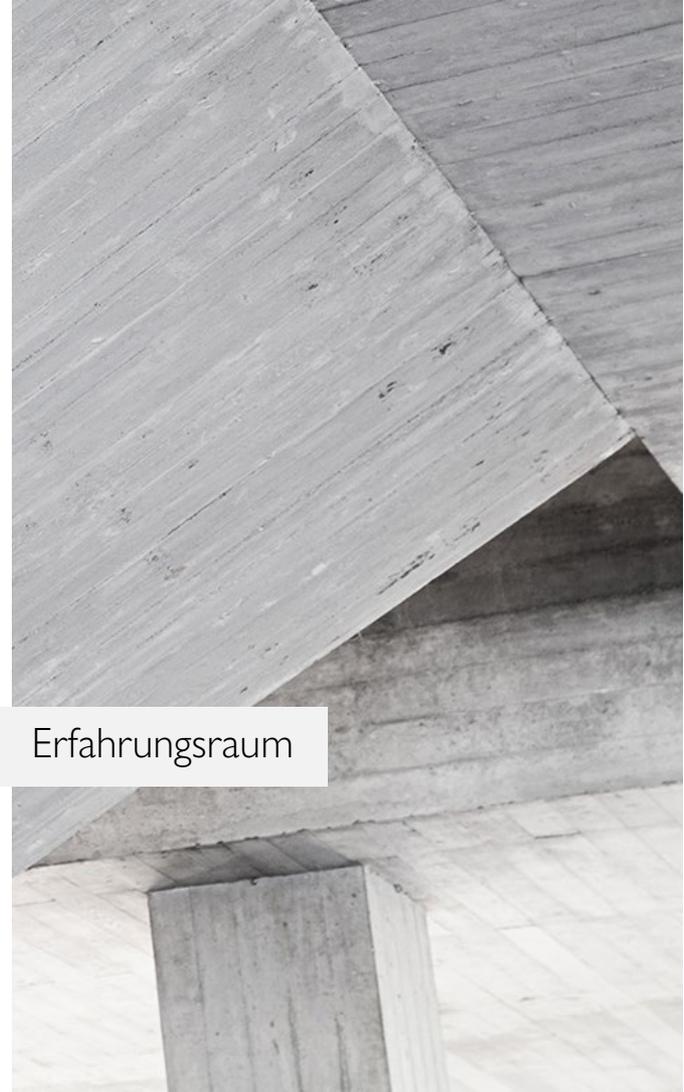
Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II
Universität St.Gallen (HSG) – Dufourstrasse 40a – 9000 St.Gallen

Ausbildungsstätte für (angehende) Lehrpersonen an Berufs- und
Maturitätsschulen

akkreditierte Trägerorganisation für Schulleitungsausbildung Sek II

Aus- & Weiterbildung · Beratung · Forschung & Evaluation

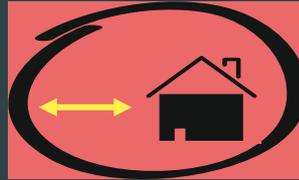
Schwerpunkte: Sekundarstufe II, Tertiärstufe, betriebliche Bildung



Erfahrungsraum

Gelingsbedingungen

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.



«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.»



Gelingensbedingungen

1

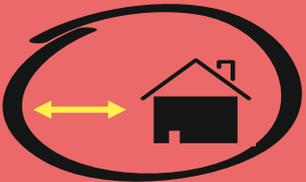
Die Kantone müssen ihre Rolle als Hüterin eines funktionierenden Gesamtsystems wahrnehmen können und gleichzeitig die Autonomie der Schulen respektieren.

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.

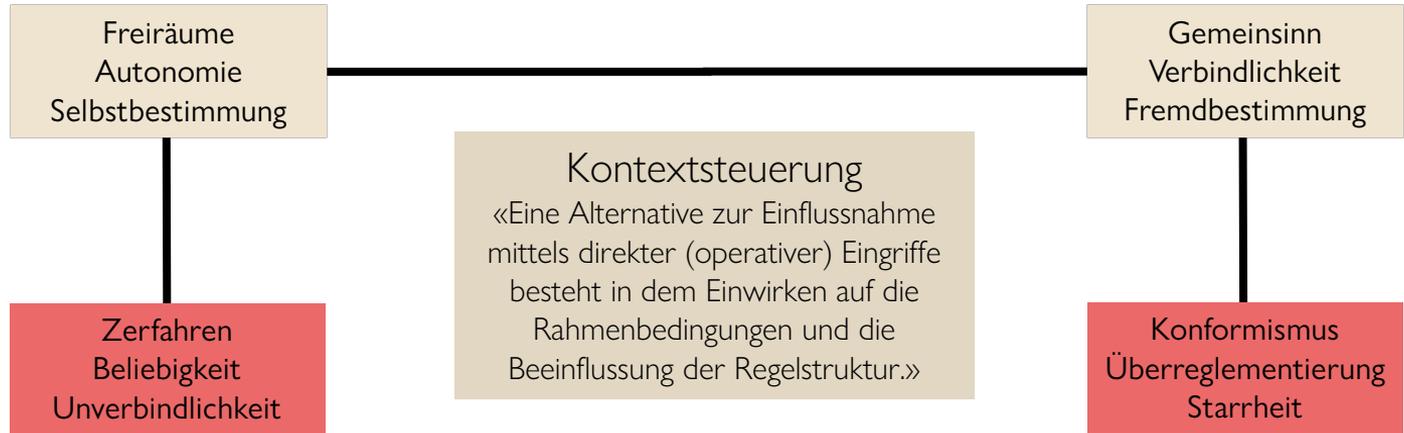
Studien zeigen, dass die Professionalisierung von Unterrichtshandeln und Unterrichtsentwicklung nicht schulextern ‚gesteuert‘ werden kann, sondern vielmehr durch Rahmenvorgaben stimuliert und moderiert werden muss (Rzejak & Lipowsky 2020).

Rzejak, D. & Lipowsky, F. (2020). Fort- und Weiterbildung im Beruf. In C. Cramer, J. König, M. Rothland & S. Blömeke (Hrsg.), Handbuch Lehrerinnen- und Lehrerbildung (S. 644–651). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.



Gelingsbedingungen

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



Wilke, H. (2014). Systemtheorie III. Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. UVK Verlagsgesellschaft: Konstanz

Gelingsbedingungen

1

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

Die "neuen" Handlungsspielräume zwischen den Schulen und den Schulbehörden gilt es in einem Diskurs der geteilten Verantwortung zu klären.

Die kantonalen Rahmenvorgaben sollten auf Instrumente direkter (operativer) Eingriffe verzichten und zugleich von den Schulen eine differenzierte Praxisreflexion sowie die Selbstentwicklung einfordern.

Wirksame Qualitätsarbeit ist auf die Kenntnis und das Verständnis der Teilsysteme angewiesen. Jedes Teilsystem in der Schule ist „rechenschaftspflichtig“ im Sinne einer differenzierten Praxisreflexion für die Selbstentwicklung.



2

Gelingsbedingungen

Das Qualitätsmanagementsystem ist eng mit dem Kontext der Schule verbunden. Der Kontext der Schule verleiht dem QM seine Bedeutung.

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 diesen an.

Anm.: Pädagogische Prozesse lassen sich nur bedingt standardisieren

Landwehr, Norbert; Steiner, Peter (2008): Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung. Bern (hep-Verlag).

© Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II

‘Context
is everything’

Alvin Gouldner, 1955



Prozess
WIE

2

Gelingsbedingungen

„Das Qualitätsmanagementsystem nutzt bereits bestehende schulische Prozesse bzw. knüpft an diesen an.“

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

Was macht eine gute Schule aus?

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

WIE?

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

WAS?

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

WOMIT?

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



Inhalt
WAS

Gelingsbedingungen

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)

Programs of School Improvement: An Overview

Universities, state agencies, and school districts have established school improvement programs based on effective schools research.

7
korrelierende
Merkmale

RONALD R. EDMONDS

Educators have become increasingly concerned that the characteristics of schools are important determinants of academic achievement. Since 1979 an extraordinary number and variety of school improvement programs have concentrated on a school effect interpretation of the relationship between achievement and family background. Such programs represent a major educational reform and derive from a fairly rapid educator acceptance of the research of Brookover and Lezotte (1977), Edmonds (1979), Rutter (1979), and a number of others who have studied characteristics of both effective and ineffective schools.

Several school effects researchers have independently concluded that effective schools share certain essential characteristics. However, two important cautions exist: researchers do not yet know whether those characteristics are the cause of institutional effectiveness, nor have the characteristics been tested. We must thus conclude that to advance school effectiveness, a school must implement all of the characteristics at once.

The characteristics of an effective school are (1) the principal's leadership and attention to the quality of instruction; (2) a pervasive and broadly understood instructional focus; (3) an orderly, safe climate conducive to teaching and learning; (4) teacher behaviors that convey the expectation that all students are expected to obtain at least minimum mastery; and (5) the use of measures of pupil achievement as the basis for program evaluation.

To be effective a school must not bring all students to identical levels of mastery, but it must bring an equal percentage of its highest and lowest social classes to minimum mastery. This measure of school effectiveness across two broad purposes. First, it permits the middle class to establish the standard of appropriate mastery against which to judge a school's effectiveness. Second, it permits schools to

This article was prepared under contract to the National Institute of Education for presentation at a conference on "The Implications of Research for Practice," held at Airlie House, Virginia, February 1982.

4

Ronald R. Edmonds is Professor of Education, Michigan State University, East Lansing.



Inhalt
WAS

3

Gelingsbedingungen

Ausschnitt
korrelierende
Merkmale

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.



Inhalt
WAS

3

Gelingsbedingungen

Ausschnitt
korrelierende
Merkmale

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

Gelingsbedingungen

Ausschnitt
korrelierende
Merkmale

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

Ausschnitt
korrelierende
Merkmale

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

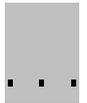
datenbasiertes, systematisches und zielorientiertes Vorgehen
Qualitätsmanagement als systemimmanent betrachten.
Qualitätsmanagement orientiert sich an schuleigenen Prozessen.

High Expectations for Success

Clear School Mission

Frequent Monitoring of Student Progress

Safe and orderly Environment



WAS?

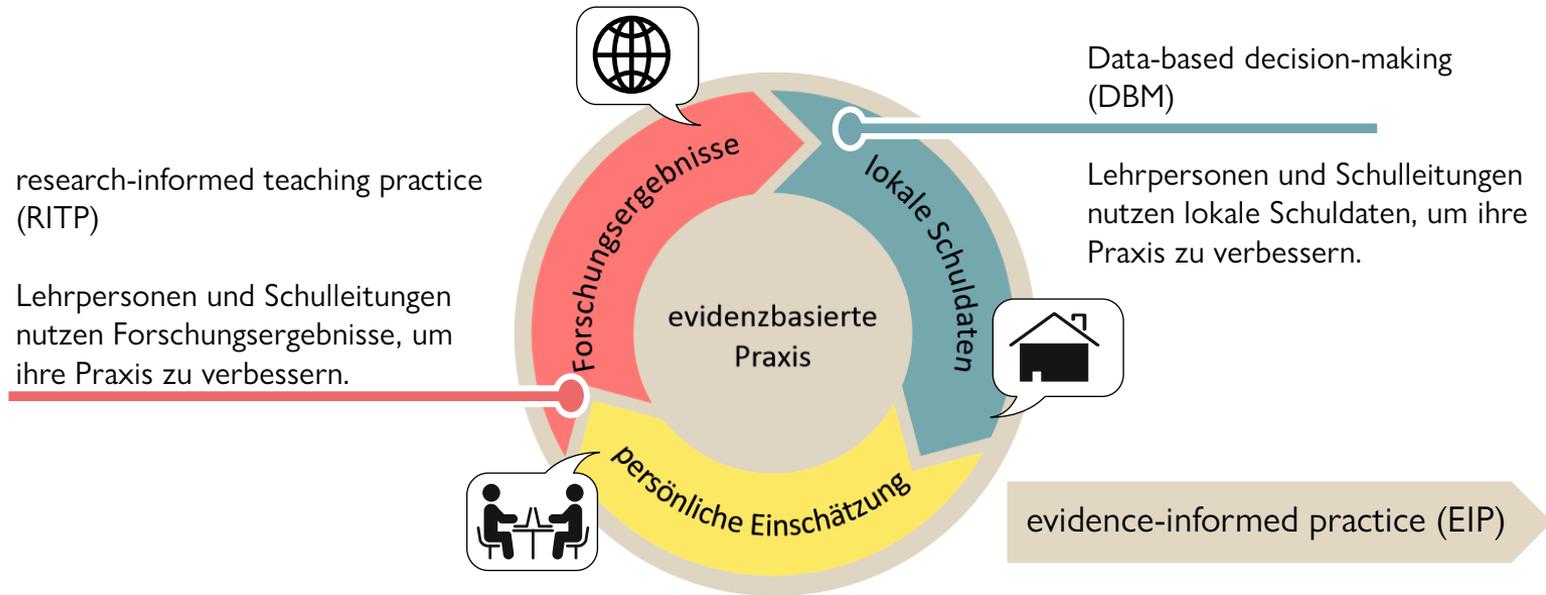
Auf welche evidenzbasierten inhaltlichen Aspekte in der Schule und deren Umfeld soll sich das Qualitätsmanagement konzentrieren?



Inhalt
WAS

3

Gelingsbedingungen



Inhalt
WAS

In eigener Darstellung, in Anlehnung an: Brown, C., Schildkamp, K., & Hubers, M. D. (2017). Combining the best of two worlds: Integrating data-use with research informed practice for school improvement. *Educational Research*, 59(2), 154-172. doi: 10.1080/00131881.2017.1304327

© Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II

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.



Es ist hinreichend dokumentiert, dass Lehrpersonen und Schulleitungen oft nicht über das Wissen und die Fähigkeiten verfügen, um Daten effektiv für die Qualitäts- und Schulentwicklung zu nutzen.

Schildkamp, Kim, Cindy L. Poortman, and Adam Handelzalts. 2016. "Data Teams for School Improvement." *School Effectiveness and School Improvement* 27 (2): 228-254. doi: 10.1080/09243453.2015.1056192

© Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II



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.

Die Funktion der Qualitätsbeauftragten ist ein dauerhaftes Mandat.





Universität St.Gallen

Institut für Wirtschaftspädagogik

Vielen Dank.



Dr. Martin Keller
Bereichsleiter Schulführung & Schulentwicklung

Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II
Universität St.Gallen (HSG) – Dufourstrasse 40a – 9000 St.Gallen
T +41 71 224 2182 – martin.keller@unisg.ch

Akkreditierungen

