

# Qualitätsentwicklung und -sicherung an Mittelschulen

ZEM CES Webinar

## **Entwicklung einer Qualitätskultur in einer Expertenorganisation**

Stefan Schneider / Jürg Widrig  
Kantonsschule Romanshorn

Wie gelingt es,  
eine nachhaltige Qualitätskultur in einer  
**Expert:innen-Organisation** aufzubauen und zu  
steuern?

# These 1

Die Schulleitung trägt die Hauptverantwortung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung

- Sie implementiert eine langfristige Q-Strategie, gibt die Richtung vor und schafft Strukturen.
- Sie verkörpert aktiv die Werte und Standards der Schule. Qualitätssicherung ist mehr als eine administrative Aufgabe – sie ist eine Haltung.
- Als «lernende Organisation» werden Q-Prozesse mit allen Beteiligten regelmässig überprüft.

# Elemente des Q-Managements KSR

Qualitätssicherung/-entwicklung



- Feedbackformen:**
- ✓ Individualfeedback
  - U'Feedback von Schüler:innen
  - Hospitationen Lehrpersonen
  - Diverse Formen von kollegialen Feedbacks
  - ✓ Feedback an die Schulleitung
  - ✓ Thematische Selbstevaluation
  - ✓ Klassenfeedbacks durch SL

	<b>Leitbild</b>	
Richtlinien Leistungsbeurteilung und Notengebung	Verbindende Grundwerte: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menschenbild</li> <li>✓ Bildungsverständnis</li> <li>✓ Unterricht und Leistung</li> <li>✓ Gemeinschaft und Kommunikation</li> <li>✓ Entwicklung und Innovation</li> <li>✓ Öffentlichkeit</li> </ul>	Führungsgrundsätze Schulleitung
	Leitfaden Gemeinschaftsverhalten/Unterricht	

# These 2

## Die Schulleitung kennt die Merkmale einer Expertenorganisation

- Lehrpersonen: Orientierung an der eigenen Profession und an individueller Autonomie
- Oft wenig Identifikation und Engagement für die Gesamtorganisation
- Das WARUM und WIE sind transparent
- Die Förderung der Autonomie (Lehrfreiheit) und Zusammenarbeit werden bewusst gestaltet. Stichwort: Gegensätzlichkeit harmonisieren



# Vom Solo zur Sinfonie

In Bildungsinstitutionen und Unternehmen ist Erfolg nur möglich, wenn Einzelne sich zu einem harmonischen Ganzen zusammenfügen und...

- Individualisten (Lehrpersonen) und unterschiedliche Abteilungen ein homogenes Ganzes bilden,
- aus Einzelspielern ein Team, aus Vielfalt eine Einheit wird,
- aus Einzeltönen ein unverwechselbarer Klang, eine Sinfonie entsteht.

# These 3

Die Führung fördert eine Kultur, in der Qualitätsentwicklung und Q-Standards institutionalisiert sind

- Initiierung von Massnahmen und internen Angeboten/Weiterbildungen
- Good Practice-Sequenzen im Konvent (Beispiel KI Einsatz - Jürg Widrig)
- Fachübergreifende Q-Projekte zur Vermeidung von reinen Fachgruppen-Q-Kulturen
- Q-System nach «Multiplikator:innen»- und «Inhouse-Expert:innen»-Effekt

## **Ausschreibung Freiwillige KI-Weiterbildung von Jürg Widrig**

Die Weiterbildung findet am Donnerstag, 20. März 2025 von 13.00-13.45 Uhr hybrid statt (im K3.04 bzw. via Teams-Videokonferenz) und startet mit 30' Input, gefolgt von 15' Fragen und Diskussion.

Die Weiterbildung wird auch aufgezeichnet, so dass Interessierte sie zeitversetzt nach-schauen können.

Wer vor Ort teilnehmen wird, soll das bitte hier kurz angeben, damit sicher ausreichend Platz vorhanden ist (bis spätestens Donnerstag, 13. März 2025).

Für Online-Teilnehmende ist keine Anmeldung erforderlich.



# These 4

## Ausgewiesene Leadership Qualitäten der Schulleitung in Q-Prozessen

- Sie bietet psychologische Sicherheit bei Veränderungen
- Sie hat die Fähigkeit, gesellschaftliche Entwicklungen zu filtern und gegebenenfalls ins System zu integrieren
- Sie weiss, wohin die «Q-Reise» gehen soll (gesellschaftlich, bildungspolitisch)
- Sie vermittelt Orientierung und Sicherheit (Beispiel KI Leitbild, inkl. Weiterbildung)
- Sie initiiert Neuerungen nach dem Prinzip von „Druck und Sog“

# Führung durch Sog und Druck

Gute Leader kombinieren Sog und Druck



Abb. 1: Druck entweicht an der schwächsten Stelle, wirkt abstossend (zentrifugal), zerstreud.



Abb. 2: Sog wirkt anziehend und drängt ins Zentrum (zentripetal), bündelnd.

Positive (Arbeits-)Energien fließen dann, wenn Mitarbeitende mit ihrer Arbeit persönliche Ziele, Bedürfnisse und Absichten verbinden können.

# These 5

Die Schulleitung nutzt ein ausgewogenes Steuerungs- und Führungsinstrument

- Maximale Transparenz und klare Richtlinien als Steuerungsprinzipien
- «Magisches Dreieck» als Basis für Entwicklungen

### **1 Strategie**

Prozess, Ziele,  
Entwicklung

Steuerung  
in Balance

### **2 Struktur (Effizienz)**

Prozessabläufe, Aufgabenteilung,  
Rollen, etc.

### **3 Kultur (kollektive Identität)**

Sinn, Werte, Normen,  
Zugehörigkeit, Anerkennung

# Auf die Vision kommt's an.



Besten Dank



*Die Abwesenheit von Konflikten ist nicht Harmonie, sondern Apathie.*

- Adam Grant