

**Zeitschrift:** Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun

**Herausgeber:** Lehrpersonen Graubünden

**Band:** 61 (2001-2002)

**Heft:** 1: Was Hänschen heute lernt, kann Hans morgen nicht mehr brauchen?

**Artikel:** Was bringt die schulische Qualitätsdiskussion? : Referat an der Delegiertenversammlung

**Autor:** Weibel, Walter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-357424>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

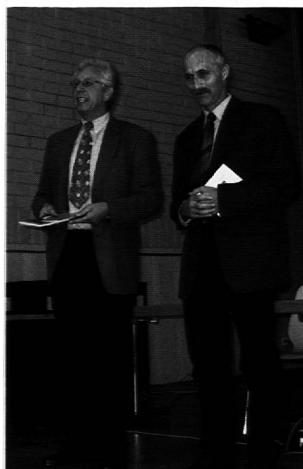
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Referat an der Delegiertenversammlung

# Was bringt die schulische Qualitätsdiskussion?

**Dr. Walter Weibel**

Leiter der Fachstelle Pädagogik im ED des Kantons Aargau



Mit dem Begriff der «guten Schulen» versuchte man bis in die 80er Jahre hinein das Idealbild einer Schule zu entwickeln, die schüler- und lehrergerecht gestaltet wird. Denn eine gute Schule wird gleichgesetzt einer Schule mit hoher Qualität. Um Qualitätsentwicklung in der Schule zu erreichen, werden Erfahrungen aus der Wirtschaft übernommen und zum Teil unreflektiert übertragen. Darauf aufbauend, aber angepasst, soll ein eigenes schulisches Qualitätsmanagement entwickelt werden. Es geht also um eine neue Form der Qualitätssicherung in der Schule, auch wenn die Schule wohl eine der ersten Institutionen war, die eine Aufsicht kannte (Schulaufsicht durch die Inspektorate und Schulbehörden). Neu ist für Lehrerinnen und Lehrer der Begriff Qualität nicht. Schon immer waren sie um eine gute Schule bemüht. Gute Schule bezog sich jedoch auf die subjektive Wahrnehmung des eigenen Unterrichts. «Ich und meine Klasse» stand im Zentrum. Jetzt erweitert sich der Blickwinkel: Qualität der Schule ist aber mehr. Es geht nicht nur um die eigene Klasse, sondern um die ganze Schule. Im Zentrum stehen heute das Verhältnis der Lehrpersonen untereinander als Team, die gemeinsame pädagogische Haltung, Zusammenarbeit mit der Schulleitung, den Eltern, Behörden etc. Qualitätsentwicklung als Teil der Schulentwicklung bezieht sich auf Schule als Ganzes, also: Vom «Ich und meine Klasse» zu «Wir und unsere Schule.»

## 1. Der Mythos Qualität boomt

In der Schulwirkungsforschung gibt es eine Vielzahl von Untersuchungen zum Thema Schulqualität. Auffällig ist jedoch, wie sehr

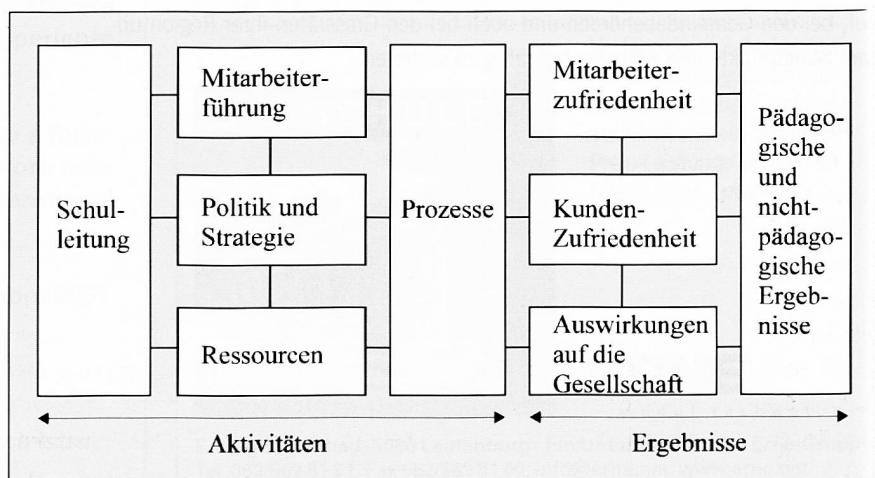
die Begriffe schillern. Folgende Begriffe werden u.a. verwendet:

- *Schulethos (Rutter 1980)*
- *Schulklima, Organisationsklima von Schulen (Bessoth 1987, 1989)*
- *Gute Schulen (Fend 1987, Aurin 1991, 1995)*
- *Schulentwicklung (Rolff 1980ff)*
- *Pädagogische Qualitätsentwicklung (Kempfert, Rolff 1999)*

Aber was denn die Qualität der Schule ausmacht, ist nicht eindeutig geklärt. Professor Dubs (St. Gallen) umschreibt Schulqualität wie folgt: «Die einfachste – produktorientierte – Definition könnte lauten: Eine Schule hat eine hohe Qualität, wenn ihr Output oder ihr Outcome hoch ist. Dann ist aber genau zu umschreiben, welcher Output und welcher Outcome erwünscht ist.»

In Anlehnung an EFQM (The European Foundation for Quality Management) leitete Limacher ein Qualitätsmodell für Schulen ab, das die gleichen Kriterien wie in der Wirtschaft berücksichtigt, nämlich Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterführung, Politik und Strategie usw.

## Qualitätsmodell EFQM für Schulen:



Daraus wird ersichtlich, dass die Qualität einer Schule nicht nur die Summe guter Lehrerinnen und Lehrer sowie ihrer Unterrichts- und Erziehungsleistung ist. Bestandteile einer Qualitätsbeurteilung sind im weiteren das Schulsystem, die sozialen und personellen Beziehungen und Ressourcen das bildungspolitische Umfeld sowie die Finanzen, die einer Schule zur Verfügung stehen. Eines ist jedoch klar: Im Blickfeld einer Beurteilung ist heute nicht mehr nur die einzelne Lehrperson, sondern die gesamte (Einzel-) Schule.

In diesem Zusammenhang wird wie in der Wirtschaft der Begriff Qualitätsmanagement eingeführt. «Qualitätsmanagement in Schulen bedeutet, die Lehrenden bei ihrer anspruchsvollen und komplexen didaktischen Aufgabe kompetent und nachhaltig zu unterstützen. Es bedeutet gleichfalls, ihnen grosse Freiheiten zu lassen, neue Wege zu gehen und innovative Methoden zu erproben, deren Wirksamkeit aber auch belegt werden muss. Qualitätsmanagement sowohl auf der Schulebene als auch auf der Ebene des Klassenzimmers beinhaltet also grosse Spielräume im Rahmen von weit gesteckten Rahmenvorgaben lassen, aber die Akteure für die Konsequenzen verantwortlich machen... In diesem Sinne muss die Unterrichtsarbeit an den Schulen in ein ne

erstandenes System eingebaut werden. Es ist ein Lernsystem, in dem die Lehrpersonen die entscheidenden Akteure sind. Nur sie schaffen die gewünschte Lernqualität zusammen mit ihren Schülerinnen und Schülern, sie sind also die Hauptverursacher von Qualität und keine Statisten in der Diskussion um Schulqualität. Nur wenn sie bereit sind, neue Wege zu beschreiten, neue Zielsetzungen aufzugreifen, neue Qualitätsstandards anzuvisieren, wird nicht nur über Qualität gesprochen und geschrieben, sondern Qualität produziert.»

Gleichsam als neues Steuerungskonzept für das öffentliche Schulwesen zeigte 1995 die Kommission «Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft» beim Ministerpräsidenten des deutschen Bundeslandes Nordrhein-Westfalen auf: «Qualitätssicherung im Schulwesen soll ein neues Fundament erhalten, das auf kontinuierliche Qualitätsverbesserung zielt. Sie soll in den Schulen institutionell verankert werden, auf Selbstkontrolle basieren und zugleich durch Evaluation und Beratung staatlich unterstützt und überprüft werden».

Zielsetzung eines solchen schulischen Qualitätsmanagements ist: Das Bemühen aller Beteiligten für eine qualitativ gute Schule, Schule ständig auf ihre Wirksamkeit hin zu prüfen und ihre Weiterentwicklung zu gefährleisten, Fehlerentwicklungen zu erkennen und Korrekturmassnahmen einzuleiten.

Rolff zeigt aber auch Grenzen der gegenwärtigen Qualitätsdiskussion auf: «Ansätze zur Verbesserung der Schulkultur sind keine Alternative zur Reform der Schulstruktur. Es geht nicht um ein Entweder – Oder, sondern um beides, um Verbesserung von Schulkultur UND Schulstruktur ... Strukturreformen zu realisieren übersteigt allerdings die Kraft eines einzelnen Kollegiums. Hier ist vor allem die Bildungspolitik gefordert – nach wie vor.» Das verlangt von den kantonalen Konzepte zur Qualitätssicherung und – Entwicklung, d.h. Klärung der Aufgaben für das Schulinspektorat, die Schulleitung und die Schulbehörden. Jedoch wäre es aus der Sicht der Organisationsentwicklung bedauerlich, wenn die Konzeptarbeit nur auf der institutionellen Ebene der Schule geleistet würde. Entscheidend wichtig ist es, dass und wie die Lehrerinnen und Lehrer miteinbezogen werden.

## 2. Ist Schulqualität etwas anderes als die Idee einer guten Schule?

Fend, der bereits seit den 70er Jahren an Schuluntersuchungen arbeitet, hat sich sehr intensiv mit Schulqualität und mit dem Begriff der guten Schule auseinander gesetzt. War man noch vor gut dreissig Jahren überzeugt, dass gute Schulen die Summe von guten Lehrpersonen, von lernwilligen Schülerinnen und Schülern sowie von kulturell bedeutsamen Inhalten ausmachen, so rückten in den darauf folgenden bildungspolitischen Diskussionen die schulischen Strukturen in den Vordergrund. Heute steht jedoch immer mehr die Einzelschule im Blickfeld der Forschung und der Diskussionen, angeregt durch die englischsprachige Literatur (als Beispiel soll Rutter dienen) und durch eine veränderte gesellschaftliche Situation, bei der es sich nicht bloss um Trends und Moden handelt. Die OECD hielt in ihrem internationalen Report (1989!) fest: «Qualität von Schule gehört heutzutage zu den höchsten Prioritäten in allen OECD-Mitgliederländern. Und das wird zweifellos auf absehbare Zeit so bleiben». Das beweist auch der Bericht über die Qualität der schulischen Bildung in Europa. Die Europäische Kommission liess im Mai 2000 16 Qualitätsindikatoren ausarbeiten (7 zum Kenntnisstand, 3 zu Erfolg und Übergang, 2 für das Monitoring der Bildung und 4 für Ressourcen und Strukturen).

Die Diskussion um Schulqualität greift tatsächlich einen Neuansatz von pädagogischer oder innerer Schulreform und meint eben mehr als nur die Auflistung der Merkmale von Guten Schulen. Und Schulqualität ist auch bedeutend mehr als Lehrerbzw. Schülerleistung. Rolff sagt dies sehr distinguiert: «Was die Ziele einer guten Schule sein sollen, kann also nicht vorgegeben werden. Vorgaben führen höchstens zur Verdinglichung von Zielen oder/und zur inneren Kündigung der Kollegien, die die Zielvorgaben auf der Oberfläche bejahen (Leerformeln), im praktischen Handeln jedoch negieren.»

Lehrerinnen und Lehrern sind sich gewohnt, an der Qualität ihres eigenen Unterrichts zu arbeiten. Das ist ihr zentrales Interesse, so sind sie ausgebildet worden. Und unsere Schulaufsicht (in den meisten

Kantonen) prüft bis anhin in der Regel den Unterricht und das erzieherische Verhalten der Lehrpersonen in der Klasse. Darum fordern Kempfert und Rolff in ihrem Erfahrungsbericht «Pädagogische Qualitätsentwicklung»: «Eine qualitätsbewusste Schule muss nach bildungstheoretischem Verständnis sowohl Wissen als auch Verstehen vermitteln und zudem erziehen.» Qualität unter dem Aspekt der ganzen Schule zu betrachten, das ist eine neue Perspektive und bildet zusammen mit den Diskussionen um die teilautonome, geleitete Schule eine gewaltige Herausforderung, ja noch mehr. Das ist in der Schul-Auffassung ein eigentlicher Paradigmawechsel. Fend sagt dies sehr deutlich: «Schulqualität ist die Wiederentdeckung der

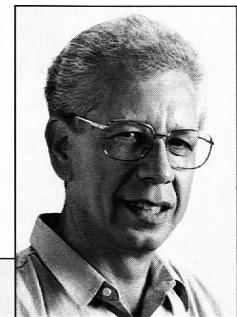
**Walter Weibel**

Sekundarlehrer Universität Fribourg, Dr. phil.

20 Jahre Lehrer am Kantonalen Lehrerseminar Hitzkirch/LU und gleichzeitig Leiter der Lehrerfortbildung des Kantons Luzern.

Mit Dr. Richard Bessoth (Universität Koblenz – Landau) enge Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Schulqualität.

**Bücher:** Richard Bessoth/Walter Weibel: *Unterrichtsqualität an Schweizer Schulen*. Klett und Balmer, Zug 2000.



Schule als pädagogische Gestaltungsebene». Und damit gewinnt die gegenwärtige Qualitätsdiskussion, welche in Gefahr läuft, nach dem einfachen Schema Input – Output nur die (Schüler-) Leistung zu betrachten und zu beurteilen, eine bedeutende, nämlich die pädagogische Dimension. Denn im Unterricht geschieht mehr als nur Lernen der «Kunden». Er ist gleichzeitig ein Handlungssystem, in das die Energien der Lehrenden ebenfalls einfließen.

Das bedeutet auch, dass die Unterrichtenden immer auch Lernende sind. Das bedeutet nach dem Prinzip des Dialogs von Martin Buber, dass Unterricht immer eine Zweierwegkommunikation ist.

Zudem muss die Sichtweise der Lehrerinnen und Schüler berücksichtigt werden. Sie erfahren ihre Schule nicht nur im Unterricht, sondern im Schulhaus, auf dem Pausenplatz, im Schullager, an diversen Schulveranstaltungen. Sie erleben Schule in den Begegnungen mit den Lehrpersonen, der Schulleitung, dem Hauswart, den Schulin-

spektoren usw. Schule wird so zum Lebens-, Begegnungs- und Gestaltungsraum. Und das ist mehr als nur Unterricht.

### 3. Qualitätsentwicklung durch Evaluation

Der Begriff Schulqualität wird wie oben ausgeführt vielseitig verwendet, und Qualität kann nicht eindeutig definiert werden. So ist es auch mit anderen Begriffen, die unklar verwendet werden: Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Schule. Im Konzept des «Total Quality Management» (TQM) ist Qualität eine Grundhaltung und zudem Unternehmensphilosophie. Die Qualitätsorientierung erstreckt sich auf alle Bereiche und Beteiligte (deshalb «total»). Im Mittelpunkt steht Kundenzufriedenheit.

Die Qualitätssicherung sorgt dafür, dass Qualitätsanforderungen erfüllt werden, es werden Indikatoren festgelegt. Standards bestimmen die Mindestanforderungen. Kriterien mit Qualitätsmerkmalen für guten Unterricht werden definiert. Regelmässige Überprüfung wird verlangt. Dieses Konzept kann statisch ausgelegt werden und entspricht in etwa der heutigen Vorstellung von Schulaufsicht.

Qualitätsentwicklung aber ist dynamisch. Sie baut auf dem Feedback auf, d.h. sie beschafft sich Informationen, interpretiert sie und sucht nach Verbesserungen. Das geschieht mit Hilfe von internen und externen Evaluationen. Evaluation steht im Zentrum des Qualitätsmanagements. Am Ende der Evaluation stehen Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung. Interne und externe Evaluation sind jedoch zwei verschiedene Prozesse, die von den Betroffenen unterschiedlich wahrgenommen werden. Damit sind auch in der Umsetzung der Empfehlungen unterschiedliche Lernleistungen der Lehrerinnen/ Lehrer gefordert.

Geht man heute von der klar erkannten Tatsache aus, dass die Einzelschule der primäre Ort der Schulentwicklung ist, so bedingt dies eben einen Paradigmawechsel in der Steuerung von Schulen. Während die zentrale Steuerung auch in Zukunft durch Bildungspolitik und neue Formen der Schulaufsicht geschieht, wird die Einzelschule durch Qualitätssicherungs-Massnahmen ihre Situation überprüfen und sich weiterentwickeln. Zentraler Bezugspunkt wird die

Förderung von Schülerinnen und Schülern sein. Dazu wird es jedoch noch einen weiten Weg brauchen, weil Evaluationen nicht den ureigenen Bedürfnissen von Schulen entsprechen. Denn Evaluation verschafft ihnen keine sichtbaren Vorteile und Erleichterungen. Evaluation von Schulen bringt allen Beteiligten Mehrarbeit, bis dieses System der Qualitätsverbesserung eingeführt ist und sich die Unsicherheiten abgebaut haben. «Die Skepsis von Schulen ist letztlich nur zu überwinden,» – sagt Rolff – „wenn ihnen klar gemacht werden kann, dass Evaluation für sie nützlich ist. z.B. als Orientierung für die Entwicklung der Schule und als Basis für eine weitere Professionalisierung der Leitung wie der Lehrkräfte. Denn intensives Lernen und erst recht organisationales Lernen ist ohne Feedback nicht möglich, wie es nur durch Evaluation herzustellen ist.»

Qualitätsentwicklung ist dann aber auch Organisationsentwicklung der Schule: Idee ist, dass sich eine solche Schule zur Problemlöseschule entwickelt, d.h. sie kann die an sie

herangetragenen gesellschaftlichen Herausforderungen selbstständig und vor allem initiativ und schulspezifisch lösen.

Interne Evaluation, externe Evaluation und Berichterstattung werden die drei Hauptelemente eines neuen Systems von Qualitätssicherung der Schulen bilden, welche die bisherige Form der Schulaufsicht bzw. des Schulinspektorats ablösen werden. Dabei ist die interne Evaluation oder Selbst-evaluation das Kernelement, weil Prozess- und Ergebnisverantwortung dort übernommen werden sollen, wo alltäglich die Prozesse stattfinden, um deren willen Schule organisiert wird. Das soll auch den inneren Zusammenhang zwischen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung verdeutlichen. Selbstevaluation bedarf der Ergänzung durch externe oder Fremdevaluation Beratung und Unterstützung.)

### 4. Heutige Ansätze für die Selbst – und Fremd – Evaluation von Schulen

Aus den bisherigen Ausführungen wurde deutlich, dass Schulen in grösserer Mass

#### Dabei kann man zwei unterschiedliche Konzepte der Qualitätsevaluation unterscheiden:

	Entwicklungsorientierte Qualitätsevaluation	Rechtfertigungsorientierte Qualitätsevaluation
<b>Absicht</b>	Optimierung der Schulqualität Bessere Erfüllung der «Kunden-Bedürfnisse»	Rechenschaft gegenüber dem Auftraggeber bzw. gegenüber der Öffentlichkeit Unterstüzung der Glaubwürdigkeit
<b>Auftraggeber</b>	Schulleitung /Kollegium)	Schulbehörde (evtl. Schulleitung /Kollegium)
<b>Vorbereitung der Evaluation</b>	Steuergruppe der Schule (evtl. unterstützt durch externe Evaluationsfachperson)	Inspektor /Evaluationsbeauftragter (evtl. in Zusammenarbeit mit dem Kollegium)
<b>Durchführung der Evaluation</b>	Steuergruppe/Lehrerteam/ durch das Team beauftragte externe Personen	Inspektor /Evaluationsbeauftragter (evtl. in Zusammenarbeit mit dem Kollegium)
<b>Evaluationsbereiche</b>	Schulklima/Lehrer-Schüler-Beziehung/Unterrichtsqualität und Lernerfolg, Zusammenarbeit im Team/Aussenkontakte/Schulorganisation/Schulleitung/Konzept zur Qualitätssicherung und -entwicklung	
<b>Qualität der erhobenen Daten</b>	Wahrnehmung durch die Kunden (SchülerInnen, Eltern, Abnehmerinstitutionen) Objektive Daten (Leistung der SchülerInnen Klimainstrument usw.) Fremdwahrnehmung durch schulexterne Experten Selbstwahrnehmung (durch das Team)	
<b>Instrumente zur Datenerhebung</b>	Schriftliche Befragung (standardisiert, nicht-standardisiert) Interviews (Einzelinterviews, Gruppeninterviews) strukturierte Gespräche (verschiedene methodische Zugänge!) Beobachtung	
<b>Auswertung der Daten</b>	Steuergruppe / Lehrerteam	schulexterner Experte
<b>Beurteilungsmassstab</b>	Vergleich mit schulinternem Leitbild Vergleich mit vorgegebenen Zielen und Standards Vergleich mit subjektiven Zielen Vergleich mit gleichartigen Schulen	
<b>Adressaten des Daten-Feedbacks</b>	L-Team (primärer Adressat) evtl. Schulbehörden / Öffentlichkeit	Schulbehörde (primärer Adressat) Schulleitung (L-Team) Öffentlichkeit
<b>Konsequenzen</b>	Gemeinsame Beschlussfassung von Massnahmen zur Optimierung der Schulqualität im Lehrerteam	Massnahmen-Empfehlungen des Evaluationsbeauftragten Verordnung von Optimierungsmassnahmen durch die Behörden (evtl. Sanktionen)

als bisher gefordert sind, Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit und deren Ergebnisse zu übernehmen. Das bedeutet, dass Schulen ihre Gestaltungskompetenz und Problemlösefähigkeit erweitern müssen. Qualitätsentwicklung wird somit als Grundlage für Schulentwicklungsprozesse betrachtet.

Schulqualität wäre die wichtigste Aufgabe, wie sie Liket umschreibt:

- Definition der Art und des Umfanges der Daten, die von den Schulen erhoben und berichtet werden sollen
- Training und Expertise für die Entwicklung der schulinternen Evaluationssysteme

Staatliche Perspektive		
Autonomie	Kontrolle und Anforderungen (Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft)	Fremdevaluation
Ø		≠
Konsequenzen des neuen Handlungsrahmens		Daten, Instrumente als Grundlage
Ø		≠
Professionalisierung der Schulleitung	Q-Entwicklung (Schule, Klasse, Lehrer/in)	Selbstevaluation
	Schulische Gemeinschaft	(nach Liket)

Ziemlich neu ist für Schulen die interne Evaluation, die auch als Selbstevaluation bezeichnet wird. Ziel der Selbstevaluation ist die umfassende, regelmässige und systematische Überprüfung von Tätigkeiten und Ergebnissen.

## Selbstevaluation – Fremdevaluation

### Hauptakteure: Lehrpersonen, Schüler/-innen

Die externe Evaluation, die vorwiegend vom traditionellen System des Schulinspektors wahrgenommen wurde, wird weitreichende Veränderungen erfahren. Das bisherige Inspektoratssystem war aufgebaut auf Kontrolle und Beurteilung des Einzellehrers in seiner Unterrichtslektion und liess sein gesamtheitliches erzieherisches Verhalten, das ja nicht nur während des Unterrichts stattfindet, ausser acht. Nicht berücksichtigt wurde die Arbeitsleistung im Gesamt der Einzelschule. Schulaufsicht müsste in diesem neuen Qualitätssystem viel weniger kontrollieren und desto mehr Evaluationshilfe leisten, sich als Teil eines Qualitätsentwicklungs-Konzepts sehen. Die neuesten Entwicklungen laufen ja genau in diese Richtung: Schulinspektorate entwickeln sich zu Fachstellen der externen Evaluation von Schulen und berücksichtigen die Zusammenarbeit von Schulleitungen und Schulbehörden. Sicherung vergleichbarer

- Evaluation der Evaluations-Berichte der Schulen
- Aggregation (Zusammenlagerung) von Datengruppen über den ganzen Kanton
- Diagnose dieser Daten und Rückmeldung an Schulverwaltung und Bildungspolitik

Erst in dieser Verbindung von interner und externer Evaluation darf Qualitätssicherung betrachtet werden. Erst in diesem Zusammenwirken ist Qualitätsentwicklung möglich. Erst wenn dieses Bewusstsein bei der Lehrerschaft und der örtlichen Schulbehörde entstanden ist, kann man ernsthaft von Schulentwicklungsprojekten reden, die dauerhaft Veränderungen bewirken und nicht nur eine momentane Begeisterung nach einer schulinternen Weiterbildung hervorrufen, die bald einmal im Alltag wieder verebbt.

## 5. Qualitätsentwicklung als Teil der Schulentwicklung

Die gegenwärtig in vielen Schweizer Kantonen geführte Diskussion um die geleitete, teilautonome Schule (wie z.B. TAV, Segra, Schule mit Profil) weckt in zahlreicher Hinsicht Hoffnungen. Es ist nicht der Ort, die-

se Schulstruktur hier darzustellen, aber für die deutschsprachige Schweiz bedeutet diese Idee einen Paradigmawechsel, was die Führung einer Schule betrifft. Denn bis jetzt waren an den wenigsten Orten die (Volks-) Schulen geführt, sie waren administrativ betreut. Wenn in teilautonomen Schulen Schulleiter/-innen tatsächlich Entscheidungskompetenzen erhalten, die Kantone von ihren zentralistischen Einflussnahmen abrücken und die örtlichen Schulbehörden zusammen mit der Lehrerschaft für die Qualität der Schule verantwortlich sind, dann ist Qualitätsmanagement dringend erforderlich. Schulbehörden sind dann vor allem für die strategische Führung verantwortlich, genehmigen das Leitbild und kontrollieren, ob die gesetzten Ziele erreicht werden. Ohne klar funktionierende strategische Führung gibt es keine funktionierenden teilautonomen Schulen. Es braucht also Schulleitungen, die eine sorgfältige Ausbildung erhalten und somit in der Lage sind, Teamentwicklung an ihren Schulen aufzubauen und eine Feedbackkultur einzurichten, d.h. gezielter Einbau von Rückmeldungen von Schülern/-innen, Eltern wie auch der Kollegien.

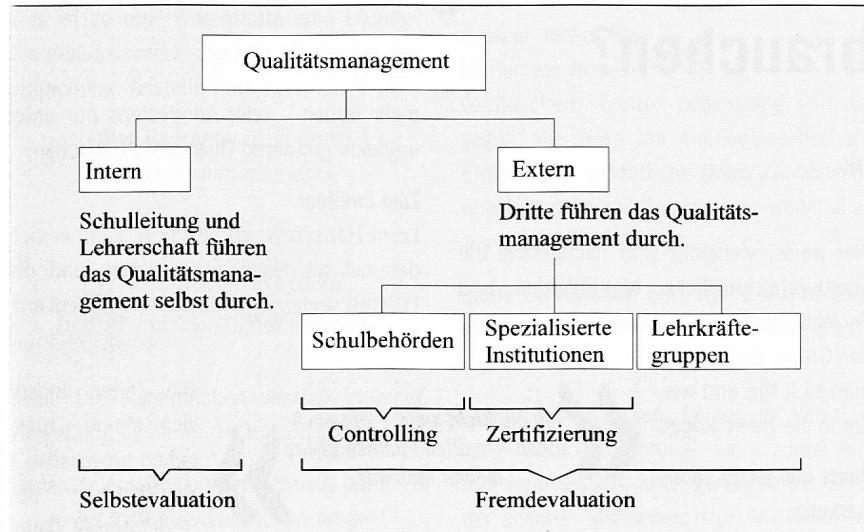
Geleitete Schulen verlangen deshalb eine klare Aufgabenteilung mit der Unterscheidung nach strategischer und operativer Schulführung. Das bedeutet, dass es für die kommunalen Schulbehörden neue Aufgabenprofile braucht. Ihre Arbeit wird anspruchsvoller und damit auch interessanter. Es braucht neue Anforderungsprofile für die Schulbehörden.

Notwendig ist die Ausscheidung der Entscheidungs-Kompetenzen zwischen Schulleitung und Schulbehörden. Dass das Schulinspektorat zu einem neuen Berufsbild kommen muss, liegt auf der Hand. Fragen, die gelöst werden müssen, sind: Welches sind im neuen System die notwendige Aufsichtsaufgaben? Welches ist der Beratungsanteil? Wie kann die Unterstützung (Support) für die einzelne Schule ausgebaut werden, damit die kantonalen Qualitätsstandards eingehalten werden können?

Ein so verstandenes Qualitätsmanagement ist nicht kurzfristig zu realisieren, weil diese Instrumente der Führung der Schule ausgebaut werden müssen.

Dubs<sup>17</sup> hat ein Modell eines schrittweise einzuführenden Qualitätsmanagements

entwickelt, das für die verschiedenen Schultypen umzusetzen möglich ist. Dabei geht es ihm um die Verbindung von interner und externer Evaluation, wie die folgende Darstellung zeigt:



## Zusammenfassung

Qualitätsentwicklung ist die Gesamtheit aller Massnahmen, die primär darauf abziehen, das bestehende Qualitätsniveau in systematischer und umfassender Weise anzuheben. Mit Qualitätssicherung geht es um die verschiedenen Faktoren wie budgetäre Ausstattung, Lehrpläne, Lehreraus- und Weiterbildung oder verschiedene Formen der Evaluation.

Wenn wir diese Überlegungen umsetzen wollen, dann müssen die folgenden vier Bedingungen erfüllt werden:

1. Das Qualitätsmanagement ist als dauernder Prozess zu verstehen, an dem alle beteiligt sind: Lehrerschaft, Schulleitungen und die kommunalen und kantonalen Schulbehörden. Wesentlich ist, dass nicht Ranglisten erstellt, sondern Verbesserungen an den einzelnen Schulen verwirklicht werden.
2. Vor Beginn der Entwicklung des Qualitätsmanagements sind die Lehrpersonen in das Modell und die Arbeitsweise einzuführen, um Missverständnisse und Ängste zu beseitigen, die das ganze Vorhaben zum Scheitern bringen können. Diesem Informations- und Einführungsprozess ist alle Aufmerksamkeit zu schenken. Der Aufbau einer Kommunikationskultur an den Schulen sowie einer transparenten Informationsarbeit der Schulen mit den übergeordneten
3. Alle Arbeiten und Massnahmen sind mit grösster Transparenz durchzuführen. Andernfalls entsteht Misstrauen, das die Arbeit behindert. Insbesondere dürfen keine heimlichen Ranglisten, Tabellen und Berichte bestehen. Schule braucht in der gegenwärtigen politischen Kultur ein neues, verbessertes Image – und dies kann in der Öffentlichkeit nur erreicht werden auf der Basis von Vertrauen und Offenheit. Damit muss sich die Schule auch mit den Fragen nach Schulmarketing auseinander setzen: Welches Bedürfnis nach Information haben unsere Eltern und unsere Schulbehörden, um zu erfahren, wie das Leitbild umgesetzt wird, welche Pläne bestehen und was im Alltag in der Schule geschieht.
4. Vor allem in der Anfangsphase ist dem internen Qualitätsmanagement mit vereinbarten Qualitätskontrollen viel Gewicht beizumessen, damit sich Ängste vieler Lehrpersonen gegen das «Kontrolliertwerden» abbauen.
5. Qualitätsmanagement an einer Schule erfordert die Einrichtung einer Schulleitung. Dazu müssen verschiedene Modelle entwickelt werden, je nach Grösse

## Gestaltung des Qualitätsmanagements

der Schule und je nach Organisationsform der Schule wie z.B. schulische Gemeindeverbände o.ä. Schulleitung umfasst aber nicht nur den administrativen Bereich, sondern vor allem die pädagogische und personelle Führung einer Schule. Schulleitung an der Volksschule erfordert deshalb den gleichen Grad an Professionalisierung wie an den kantonalen und beruflichen Schulen. Das bedingt eine sorgfältige und umfassende Aus- und Weiterbildung der Schulleitungen.

6. So verstanden braucht es auch eine entsprechende Aus- und Weiterbildung der kommunalen und regionalen Schulbehörden, denn sie sind ein wesentlicher Teil des Qualitätsmanagements unserer Volksschule

Eine Liste der benutzten und weiterführenden Literatur kann beim Sekretariat LGR angefordert werden.