

**Wahrnehmbare Auswirkungen  
eines funktionsfähigen schulischen  
Qualitätsmanagements:**

**Die „Top Ten“**

**Dezember 2017 / Peter Steiner / Norbert Landwehr**

## 1. Auswirkungen auf die normative Orientierung der Schule und der Lehrpersonen

**An der Schule gibt es Klarheit (im Sinne eines „Commitments“) über die leitenden Werte der Schule und über den sinnvollen Umgang mit geltenden Qualitätsansprüchen.**

Die geltenden Werte/Q-Ansprüche sind an der Schule (d.h. in der Schulleitung & im Kollegium) geklärt. Sie basieren auf einem Commitment, dem sich die Beteiligten verpflichtet fühlen.

Es ist sichergestellt, dass die geltenden Werte/ Q-Ansprüche sinnvoll in den Praxisgestaltungs- und Praxisreflexionsprozess einbezogen sind (individuell und institutionell) und in einer realisierbaren/verkräfterbaren Art fokussiert werden („nicht alles auf einmal!“)

<b>Wichtigkeit:</b> Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass die hier beschriebene Wirkung durch die Etablierung des Qualitätsmanagements an Ihrer Schule erreicht wird?	1	2	3
1=unwichtig / 2=wichtig / 3=sehr wichtig			

<b>Umsetzung:</b> Wie gut ist in Ihrer Wahrnehmung die hier beschriebene Wirkung durch das bestehende QM an Ihrer Schule bereits erreicht?	0	1	2	3
0 = von dieser Wirkung ist nichts zu spüren / 1= diese Wirkung ist ein wenig wahrnehmbar / 2 = diese Wirkung ist schon recht gut wahrnehmbar / 3 = diese Wirkung ist sehr gut wahrnehmbar: Ziel erreicht!				

## 2. Auswirkungen auf das Kommunikationsklima zw. Lehrpersonen und Lernenden

**Die Lernenden erfahren, dass ihre Wahrnehmung des Schul- und Unterrichtsgeschehens von den Lehrpersonen ernst genommen werden.**

Die SchülerInnen trauen ihr Unterrichtserleben gegenüber ihren Lehrpersonen offen anzusprechen. Sie vertrauen darauf, dass Lehrpersonen verständnisvoll, interessiert, in einer „Erkundungshaltung“ auf ihre Rückmeldungen reagieren. Sie fühlen sich mit ihren Anliegen und ihrer Sichtweise von den Lehrpersonen ernst genommen. Sie trauen, auch kritische Punkte offen anzusprechen - ohne Sanktionsbefürchtungen.

→ Das offene Ansprechen auch von kritischen Punkten des Schul- und Unterrichtsalltags führt zu einem guten (vertrauensvollen und offenen) Schul- und Unterrichtsklima.

<b>Wichtigkeit:</b> Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass die hier beschriebene Wirkung durch die Etablierung des Qualitätsmanagements an Ihrer Schule erreicht wird?	1	2	3
1=unwichtig / 2=wichtig / 3=sehr wichtig			

<b>Umsetzung:</b> Wie gut ist in Ihrer Wahrnehmung die hier beschriebene Wirkung durch das bestehende QM an Ihrer Schule bereits erreicht?	0	1	2	3
0 = von dieser Wirkung ist nichts zu spüren / 1= diese Wirkung ist ein wenig wahrnehmbar / 2 = diese Wirkung ist schon recht gut wahrnehmbar / 3 = diese Wirkung ist sehr gut wahrnehmbar: Ziel erreicht!				

### 3. Auswirkungen auf das Kommunikationsklima im Kollegium

**Im Kollegium gibt es eine offene Kommunikation über Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität – auch über unterschiedliche pädagogische Auffassungen sowie über Probleme und Schwierigkeiten im Schulalltag.**

Stärken, aber auch Defizite/Schwachstellen im eigenen Praxisfeld können im Kollegium offen angesprochen werden - jenseits der Frage nach den „Schuldigen“ (Enttabuisierung). Man spricht über das, was im Unterricht gut und weniger gut läuft. Unterschiedlichkeiten in der Wahrnehmungen/ Einschätzungen zu pädagogischen Fragen werde offen angesprochen; die Gründe für vorhandene Differenzen werden nachgefragt und nachvollziehbar gemacht.

<b>Wichtigkeit:</b> Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass die hier beschriebene Wirkung durch die Etablierung des Qualitätsmanagements an Ihrer Schule erreicht wird?	1	2	3
1=unwichtig / 2=wichtig / 3=sehr wichtig			

<b>Umsetzung:</b> Wie gut ist in Ihrer Wahrnehmung die hier beschriebene Wirkung durch das bestehende QM an Ihrer Schule bereits erreicht?	0	1	2	3
0 = von dieser Wirkung ist nichts zu spüren / 1= diese Wirkung ist ein wenig wahrnehmbar / 2 = diese Wirkung ist schon recht gut wahrnehmbar / 3 = diese Wirkung ist sehr gut wahrnehmbar: Ziel erreicht!				

### 4. Auswirkungen auf die Selbstwahrnehmung bzw. auf die Wahrnehmung der eigenen Praxis

**Schulleitung und Lehrpersonen können die Wirkungen ihres Handelns besser, realitätsgerechter, mit weniger Wahrnehmungsverzerrungen einschätzen.**

Durch Evaluation und Feedback werden die Lehrpersonen mit den erwünschten und unerwünschten Auswirkungen ihres Handelns konfrontiert. Dadurch entsteht eine höhere Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung im Wirkungsbereich des eigenen Handelns: Lehrpersonen wissen besser, was sie tatsächlich bewirken – Wunsch und Wirklichkeit rücken näher zusammen.

<b>Wichtigkeit:</b> Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass die hier beschriebene Wirkung durch die Etablierung des Qualitätsmanagements an Ihrer Schule erreicht wird?	1	2	3
1=unwichtig / 2=wichtig / 3=sehr wichtig			

<b>Umsetzung:</b> Wie gut ist in Ihrer Wahrnehmung die hier beschriebene Wirkung durch das bestehende QM an Ihrer Schule bereits erreicht?	0	1	2	3
0 = von dieser Wirkung ist nichts zu spüren / 1= diese Wirkung ist ein wenig wahrnehmbar / 2 = diese Wirkung ist schon recht gut wahrnehmbar / 3 = diese Wirkung ist sehr gut wahrnehmbar: Ziel erreicht!				

## 5. Auswirkungen auf die Führungsprozesse (1)

**Die Schulleitung hat einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden. Lehrpersonen erhalten von der Schulleitung Rückmeldungen zur Qualität ihrer Arbeit.**

Die Schulleitung hat einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden. Sie spricht mit den Mitarbeitenden über die Arbeitsqualität – bringt Wertschätzung für positive Wahrnehmungen zum Ausdruck, aber auch klare Signale für negative Qualitätsfeststellungen (verbunden mit aufbauenden Hinweisen).

→ Im Falle von Vorwürfen und Beschwerden verfügt die Schulleitung über Datenmaterial (qualitative und quantitative Evaluationsergebnisse), das zum Schutz der Mitarbeitenden eingesetzt werden kann.

<b>Wichtigkeit:</b> Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass die hier beschriebene Wirkung durch die Etablierung des Qualitätsmanagements an Ihrer Schule erreicht wird?	1	2	3
1=unwichtig / 2=wichtig / 3=sehr wichtig			

<b>Umsetzung:</b> Wie gut ist in Ihrer Wahrnehmung die hier beschriebene Wirkung durch das bestehende QM an Ihrer Schule bereits erreicht?	0	1	2	3
0 = von dieser Wirkung ist nichts zu spüren / 1= diese Wirkung ist ein wenig wahrnehmbar / 2 = diese Wirkung ist schon recht gut wahrnehmbar / 3 = diese Wirkung ist sehr gut wahrnehmbar: Ziel erreicht!				

## 6. Auswirkungen auf die Führungsprozesse (2)

**Es gibt eine gute Balance zw. Einfordern von Verbindlichkeit und „Empowerment“ (Aktivierung von Eigenverantwortlichkeit / Gewährleistung von Gestaltungsräumen)**

An der Schule herrscht Klarheit darüber, wo *Verbindlichkeit* beansprucht wird (z.B. im Bereich von standardisierten Prozessvorgaben) und wo *Freiräume für eigenverantwortliche Praxisgestaltung* gegeben sind (z.B. im Bereich von pädagogischen Interaktionen).

→ Die Schulleitung schützt die eigenverantwortlich gestalteten Praxisfelder vor ungerechtfertigten Einschränkungen, legt aber gleichzeitig Wert darauf, dass die eigenverantwortliche Praxisgestaltung durch qualifizierte Selbstreflexion gestützt ist.

<b>Wichtigkeit:</b> Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass die hier beschriebene Wirkung durch die Etablierung des Qualitätsmanagements an Ihrer Schule erreicht wird?	1	2	3
1=unwichtig / 2=wichtig / 3=sehr wichtig			

<b>Umsetzung:</b> Wie gut ist in Ihrer Wahrnehmung die hier beschriebene Wirkung durch das bestehende QM an Ihrer Schule bereits erreicht?	0	1	2	3
0 = von dieser Wirkung ist nichts zu spüren / 1= diese Wirkung ist ein wenig wahrnehmbar / 2 = diese Wirkung ist schon recht gut wahrnehmbar / 3 = diese Wirkung ist sehr gut wahrnehmbar: Ziel erreicht!				

## 7. Auswirkungen auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung

**Das Modell des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Demingkreis!) kommt in allen wichtigen Praxisfeldern zu Anwendung.**

Verbesserungspotentiale im Bestehenden werden zuverlässig (basierend auf zuverlässiger Datengrundlage) erkannt und können offen angesprochen werden. Diagnosen und daraus folgende Entwicklungsmaßnahmen erhalten dadurch eine höhere Gültigkeit.

→ Der „Demingkreis“ ist selbstverständliches Orientierungssystem für Entwicklungsprozesse - im Sinne des 4 Schritt-Modells (1) Erkennen von Verbesserungspotenzial im Bestehenden & Entwicklungen von Verbesserungsmaßnahmen (z.B. neue Prozessabläufe); (2) Erprobung der Verbesserung im kleinen Rahmen; (3) Evaluieren entlang von expliziten Wirkungszielen, (4) Einführung des neuen Standards auf breiter Front.

<b>Wichtigkeit:</b> Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass die hier beschriebene Wirkung durch die Etablierung des Qualitätsmanagements an Ihrer Schule erreicht wird?	1	2	3
1=unwichtig / 2=wichtig / 3=sehr wichtig			

<b>Umsetzung:</b> Wie gut ist in Ihrer Wahrnehmung die hier beschriebene Wirkung durch das bestehende QM an Ihrer Schule bereits erreicht?	0	1	2	3
0 = von dieser Wirkung ist nichts zu spüren / 1= diese Wirkung ist ein wenig wahrnehmbar / 2 = diese Wirkung ist schon recht gut wahrnehmbar / 3 = diese Wirkung ist sehr gut wahrnehmbar: Ziel erreicht!				

## 8. Auswirkungen auf den Umgang mit gravierenden Defiziten

**Gravierende Schwachstellen werden rechtzeitig erkannt und wirksam angegangen.**

Schwachstellen, die innerhalb der Schule wahrgenommen werden, können gegenüber der Schulleitung von den verschiedenen internen und externen Adressdatengruppen offen angesprochen werden – ohne Beeinträchtigung der Beziehungsqualität zum Vorgesetzten, und ohne Nachteile oder Sanktionen befürchten zu müssen. (Zuversicht, dass auch kritische Rückmeldungen sanktionsfrei vorgebracht werden können)

→ Beschwerden werden ernst genommen, unvoreingenommen angehört, überprüft und bearbeitet. (SchülerInnen und Eltern äussern sich zuversichtlich darüber, dass den vorgebrachten Beschwerden unvoreingenommen nachgegangen wird und dass gegebenenfalls Massnahmen ergriffen werden, um erkannte Schwachstellen zu beseitigen.)

<b>Wichtigkeit:</b> Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass die hier beschriebene Wirkung durch die Etablierung des Qualitätsmanagements an der Schule xy erreicht wird?	1	2	3
1=unwichtig / 2=wichtig / 3=sehr wichtig			

<b>Umsetzung:</b> Wie gut ist in Ihrer Wahrnehmung die hier beschriebene Wirkung durch das bestehende QM an der Schule xy bereits erreicht?	0	1	2	3
0 = von dieser Wirkung ist nichts zu spüren / 1= diese Wirkung ist ein wenig wahrnehmbar / 2 = diese Wirkung ist schon recht gut wahrnehmbar / 3 = diese Wirkung ist sehr gut wahrnehmbar				

bar: Ziel erreicht!				
---------------------	--	--	--	--

**9. Auswirkungen auf die Rechenschaftslegung**

**Es liegt Datenmaterial vor, das Aussenstehenden einen glaubwürdigen Einblick in die Schulqualität ermöglicht.**

Es liegt aussagekräftiges Material vor, das einen glaubwürdigen Einblick in die Qualität der Schule gibt. Es fällt aussenstehenden Personen leicht, sich in kurzer Zeit Einblick in die Qualität der Schule zu verschaffen. Es fällt der Schulleitung leicht, in kurzer Zeit aus dem vorhandenen Material einen kurzen Bericht zur Qualität der Schule anzufertigen (z.B. für die Rechenschaftslegung gegenüber der vorgesetzten Behörde).

<b>Wichtigkeit:</b> Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass die hier beschriebene Wirkung durch die Etablierung des Qualitätsmanagements an Ihrer Schule erreicht wird?	1	2	3
1=unwichtig / 2=wichtig / 3=sehr wichtig			

<b>Umsetzung:</b> Wie gut ist in Ihrer Wahrnehmung die hier beschriebene Wirkung durch das bestehende QM an Ihrer Schule bereits erreicht?	0	1	2	3
0 = von dieser Wirkung ist nichts zu spüren / 1= diese Wirkung ist ein wenig wahrnehmbar / 2 = diese Wirkung ist schon recht gut wahrnehmbar / 3 = diese Wirkung ist sehr gut wahrnehmbar: Ziel erreicht!				

**10. Auswirkungen auf das Image der Schule**

**Die „Stakeholder“ der Schule (Eltern, Behörden) haben Einblick und Vertrauen in die Qualitätsbemühungen und Qualitätsfortschritte der Schule.**

Wichtige Stakeholder/Bezugsgruppen der Schule (z.B. Eltern, Lehrmeister, politische Behörden u.a.) sowie die Öffentlichkeit nehmen wahr, dass sich die Schule darum kümmert, Qualitätsansprüche einzuhalten und von den Lehrpersonen einzufordern, Qualitätsdefizite konsequent zu beheben und sich schrittweise weiterzuentwickeln.

→ Stakeholder äussern Vertrauen in die Qualitätsbemühungen und –fortschritte der Schule.

<b>Wichtigkeit:</b> Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass die hier beschriebene Wirkung durch die Etablierung des Qualitätsmanagements an Ihrer Schule erreicht wird?	1	2	3
1=unwichtig / 2=wichtig / 3=sehr wichtig			

<b>Umsetzung:</b> Wie gut ist in Ihrer Wahrnehmung die hier beschriebene Wirkung durch das bestehende QM an Ihrer Schule bereits erreicht?	0	1	2	3
0 = von dieser Wirkung ist nichts zu spüren / 1= diese Wirkung ist ein wenig wahrnehmbar / 2 = diese Wirkung ist schon recht gut wahrnehmbar / 3 = diese Wirkung ist sehr gut wahrnehmbar: Ziel erreicht!				