



## **Die Komponenten des Q2E - Modells**

### **Komponente 4: Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung**

#### **Worum geht es?**

Es gehört in den Aufgabenbereich von Schulleiterinnen und Schulleiter, die verschiedenen Qualitätsaktivitäten in der Schule zu steuern und zu koordinieren. Entsprechend wichtig ist es, dass der Aufbau und die Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagement als primäre Aufgabe der Schulleitung verstanden wird.

Während der Aufbauphase eines Qualitätsmanagements löst die Schulleitung die anstehenden Aufgabe sinnvollerweise nicht alleine, sondern gemeinsam mit einer Projektsteuergruppe. Die Projektsteuergruppe gestaltet beispielsweise Verfahren für die Entwicklung und Einführung von Qualitätsinstrumenten in den Bereichen Feedback und Evaluation, sie moderiert Qualitätsveranstaltungen im Kollegium und plant – gemeinsam mit der Schulleitung – die Institutionalisierung der verschiedenen Q2E-Komponenten.

Wenn es um die Institutionalisierung der Q-Aktivitäten geht, gegen Ende der Aufbauphase, hat die Schulleitung die Aufgabe, die konzeptionellen Grundlagen für die QM-Prozesse festzulegen, als transparente Verfahren zu beschreiben und in der Schule verbindlich einzuführen. Dabei geht es einerseits um die bereits erwähnte Feedback- und Evaluationspraxis, andererseits aber auch um weitere qualitätssichernde Prozesse wie beispielsweise um Mitarbeiter/innengespräche, um den Umgang mit Qualitätsdefiziten, um die Begleitung von neuen Lehrpersonen (Mentorate), um die Qualitätsdokumentation usw.

Später, in der Betriebsphase, hat die Schulleitung dafür zu sorgen, dass alle Lehrpersonen die Q-Verfahren und Q-Instrumente angemessen anwenden können. Zur Führungsaufgabe gehört hier einerseits die Gewährleistung von Unterstützung, andererseits aber auch die Sicherstellung von Verbindlichkeit und Kontinuität: Die Schulleitung muss sicherstellen, dass einerseits die vereinbarten Abmachungen eingehalten resp. umgesetzt werden und dass andererseits das Qualitäts-Know-how in der Schule ausgetauscht und ständig weiterentwickelt wird.

#### **Warum ist die Steuerung durch die Schulleitung ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements?**

Das Qualitätsmanagement hat eine strategische und eine operative Führungskomponente: Zum einen geht es darum, die Ziele und leitenden Werten festzulegen, an denen sich die Entwicklung der Schule orientieren soll; zum andern geht es um die konzeptionelle Festlegung der Prozesse, die eine

schrittweise Annäherung an die Sollvorgaben bzw. an die Sollvereinbarungen ermöglichen, sowie um die entsprechende Ausführungsverantwortung.

Im Schulalltag umfasst die Qualitätsförderung und -sicherung eine Vielzahl von Aktivitäten, die – sowohl während der Aufbauphase als auch später in der Betriebsphase - von der Schulleitung geleitet und koordiniert werden müssen. Die Schulleitung muss in diesem Geschehen die „Fäden“ in der Hand halten. Sie muss dafür sorgen, dass die verschiedenen Aktivitäten ein ausgewogenes, stimmiges Ganzes bilden. Zudem gilt es, durch Führungsmassnahmen sicherzustellen, dass die qualitätsfördernden und –sichernden Konzepte auch dann umgesetzt werden, wenn sie bei einzelnen Personen auf Widerstand stossen. Unter anderem geht es darum, dass Ist-Soll-Diskrepanzen systematisch erfasst und angegangen werden, auch wenn das Alltagsgeschäft die Energien so stark absorbiert, dass die einzelnen Lehrpersonen andere Prioritäten setzen und dazu neigen, die Anliegen der Qualitätsförderung und –sicherung zu vernachlässigen.

### **Was bringt diese Komponente der Schule?**

Eine Schule wird heute von Aussen vermehrt als Einheit („Schule als pädagogische Einheit“!) wahrgenommen. Die Qualität der Schule misst sich zunehmend auch daran, wie mit den individuell verursachten Qualitätsdefiziten schulintern umgegangen wird. „Fehler“ von einzelnen Personen können das Image der ganzen Schule nachhaltig stören; daher ist es unerlässlich, dass das Qualitätsmanagement auch auf dieser Ebene zuverlässig und verbindlich wirksam ist. Das Qualitätsmanagement ist in diesem Sinne nicht eine Sache der individuellen Beliebigkeit, sondern basiert auf einem institutionellen Interessen sowie auf institutionell verankerten Abmachungen.

Das öffentliche Vertrauen in die Qualität des schulischen Angebots erleichtert der einzelnen Lehrperson die Arbeit. Die Herstellung dieses Vertrauens kann nicht nur durch die einzelnen Lehrpersonen geleistet werden; vielmehr handelt es sich um eine Aufgabe, die von der Schule als Ganzes angegangen werden muss. In diesem Sinne ist das Qualitätsmanagement ein überindividuelles Anliegen, für das die Schulleitung im Dienste der ganzen Schule Verantwortung übernimmt und Ressourcen zur Verfügung stellt.

#### **Fragen, die beim Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements geklärt werden müssen:**

- Wie viel Steuerung und Kontrolle braucht das Qualitätsmanagement?
- Wie kann die Steuerung und Kontrolle der Q-Prozesse durch die Schulleitung wahrgenommen werden, damit sie in der partizipativ geprägten Schulkultur auf Akzeptanz stösst und im Schulalltag wirksam wird?
- Welche Ressourcen können für die Aufbau- und später für die Betriebsphase des Qualitätsmanagements zur Verfügung gestellt werden?
- Wer unterstützt die Schulleitung in der Aufbauphase des Qualitätsmanagements (z.B. Steuergruppe, Berater/in)? Wer sorgt für den Betrieb und die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements nach der Aufbauphase?
- Wie wird der Wissenstransfer bzgl. den Qualitätsverfahren und –instrumenten schulintern sichergestellt?