

Schulinternes Qualitätsmanagement im Dienst des Unterrichts

– Thesen zur Diskussion –

1. Ziel von Schule und Unterricht sind gelingende Bildungs- und Lernprozesse von Schülerinnen und Schülern.
2. Schulinternes Qualitätsmanagementⁱ setzt einen verbindlichen Rahmen, zum einen für die mit „Unterricht“ⁱⁱ angesprochenen Kernprozesse, zum anderen für zahlreiche diese ermöglichende und stabilisierende Hilfs- und Stützprozesseⁱⁱⁱ, die – gleichwohl von hoher Relevanz – mit diesem Papier nicht angesprochen werden.
3. Schulleitungen^{iv} führen das schulinterne Qualitätsmanagement^{iv} in Bezug auf Unterricht mit Bestimmungen, die den unterrichtlichen Handlungsspielraum einerseits rahmen, andererseits garantieren. Die Führungskräfte sind verantwortlich dafür, dass das Qualitätsmanagement in Bezug auf die Unterrichtsgestaltung ...
 - ... über die Zeit stabile rechtlich und/oder ethisch erforderte, limitierende Muss-Standards^v definiert und Vorkehrungen trifft, so dass diese gegenüber den Mitgliedern der Organisation durchgesetzt werden können;
 - ... orientierende, der Überprüfung durch den schulinternen pädagogischen Diskurs stets zugängliche Soll-Standards formuliert und fortlaufend anpasst, so dass der für gelingende Koproduktion erforderliche Gestaltungsraum der Akteure im Unterricht eröffnet wird.
4. Unter den Bedingungen der geleiteten Schule^{vi} ist bei der Weiterentwicklung des schulinternen Qualitätsmanagements durch die Schulleitungen darauf zu achten ...
 - ... dass seine Funktion für die unterrichtlichen Prozesse gestärkt wird, indem die Arbeiten an der Stabilisierung der Hilfs- und Stützprozesse – je nach Entwicklungsstand der Schule – weitmöglich in den Hintergrund treten und möglichst wenig Ressourcen binden.
 - ... in Bezug auf den Koproduktionsprozess Unterricht als zwingend einzuhaltend gesetzte Muss-Standards auf das gesetzlich und ethisch unabdingbar Gebotene beschränkt werden, und deutlich sichtbar von orientierenden, aus im organisationsweiten pädagogischen Diskurs fortlaufend geklärten Soll-Standards abgegrenzt werden.
5. Ein von professionellen Schulleitungen geführtes schulinternes Qualitätsmanagement ist dann besonders erfolversprechend für Bildung und Lernen, wenn es den Lehrerinnen und Lehrern (mit fortschreitendem Alter auch Schülerinnen und Schülern) als zentralen Gestaltungskräften des Unterrichts die im gegebenen gesetzlichen Rahmen grösstmögliche Zuständigkeit und Verantwortung übergibt, sich also bezüglich inhaltlicher oder methodischer Vorgaben bzw. ihren Detaillierungsgrades weitestmöglich zurückhält.
6. Schulaufsicht, extern Evaluierende sowie Weiterbildende und Beratende sind gefordert, ein solches Verständnis eines weitmöglich auf Unterricht fokussierenden, sich in Bezug auf diesen sichtbar selbst begrenzenden Qualitätsmanagements zu fördern.

Wolfgang Beywl, Stand: 20. November 2015^{vii}

-
- i Qualitätsmanagement ist ein umfassendes Bündel von Prinzipien und Verfahren, mit dem Leitungspersonen – nach Grad der Verbindlichkeit unterscheidbare – Anforderungen für die relevanten Prozesse der gesamten Organisation setzen und dafür sorgen, dass diese Prozesse weitgehend standardisiert umgesetzt werden. Diese Anforderungen beruhen auf gesetzlichen und fachlichen Ansprüchen, auf Erwartungen der Kundinnen und Kunden sowie von (weiteren) Stakeholdern, rekurrieren auf fachliche Standards sowie auf das Erfordernis der Wirtschaftlichkeit und orientieren sich an den jeweiligen strategischen Zielen der Bildungsorganisation.
 - ii Unterricht wird verstanden als zielgerichteter und inhaltsbezogener Interaktions- oder Kommunikationsprozess zwischen Lehrenden und Lernenden, der namentlich folgende Handlungen einschliesst: Lehren und Lernen, Unterstützen und Coachen, formatives und summatives Beurteilen der fachlichen, fachübergreifenden und überfachlichen Kompetenzen Lernender. Lernen im Unterricht ist wesentlich ein aktiver subjektiver Konstruktionsprozess durch die Lernenden, der durch geeignete Lehrhandlungen – z. B. Instruktion und Lerncoaching – ausgelöst bzw. unterstützt wird.
Unterricht wird wesentlich von den Lehrenden initiiert und geplant bzw. inszeniert, verläuft dann „emergent“ (sich jeweils Schritt für Schritt entfaltend) in ständiger Koproduktion von Lehrenden und Lernenden. Das Gelingen der Koproduktion ist unabdingbar abhängig von konkreten, einmaligen Personen, also von der jeweiligen Lehrperson mit ihren Kompetenzen, Eigenschaften, Präferenzen, und von den individuellen Schülerinnen und Schülern mit ihren vielfältigen Voraussetzungen, Interessen und Motivationslagen sowie familiären und sozialen Hintergründen.
Auch Handlungen der Lehrpersonen wie Vor- und Nachbereitung des Unterrichts, kollegiale unterrichtsbezogene Interventionen oder Hospitationen gehören zum Gegenstandsfeld dieses Papiers, werden – in Ermangelung eines anderen Begriffs - dem Unterricht bzw. den Unterrichtshandeln zugordnet. Ob weitere intentionale Lehrerhandlungen, Lernen, Bildung und/oder Erziehung betreffend – etwa in der Rolle der Pausenaufsicht, auf Schulreisen oder Schulfesten, in unterrichtliches Geschehen thematisierenden Elterngesprächen u.v.m. – ebenfalls mit der Argumentation dieses Papiers angesprochen werden sollen, bedarf weiterer Erörterungen.
 - iii Gebäude- und Raummanagement, Brandschutz, Protokollierungs- Dokumentations- und Archivierungspflichten sowie Datenschutz, Regelungen zu: Gremien und Unterrichtsteams, Organisation und Steuerung des Qualitätsmanagements selbst, von Projekten, schulinternen Lernstandserhebungen bzw. Leistungsmessungen und Evaluationen; Beschwerdemanagement, Kommunikation mit Presse, Öffentlichkeit und Behörden, Weiterbildungspläne und Mitarbeitendengespräche u.v.m..
 - iv In manchen öffentlichen Schulsystemen wird zwischen strategischer Schulleitung (z. B. durch lokale Schulbehörden) und operativer Schulleitung unterschieden; in anderen lässt sich dieser Unterschied nicht klar ziehen. Im Falle der Aufteilung in beide Funktionen wird das Qualitätsmanagement in der Regel von der operativen Schulleitung geführt, ggfs. von der strategischen Schulleitung genehmigt.
 - v Vgl. zur Unterscheidung von [Muss-Standards](#) und [Soll-Standards](#) das [Glossar der Evaluation](#).
 - vi Die in diesem Papier vorgeschlagene deutlich verstärkte Fokussierung des schulinternen Qualitätsmanagements auf den Unterricht, bei gleichzeitigem Ausbau der Ermöglichung inhaltlich und methodisch ausgeprägter selbstgesteuerter Lehr- Lernprozesse (über Soll-Standards) setzt voraus, dass ein hinreichendes Entwicklungsniveau in Bezug auf die Stabilität der organisationalen Strukturen, der professionellen Schulleitung sowie der der Hilfs- und Stützprozesse erreicht ist, und auch Muss-Standards für den Unterricht (bereits) in sehr hohem Umfang, wenn möglich vollständig, eingehalten werden.
 - vii Ich danke den Mitgliedern des Q-Clubs bei der Schweizerischen Weiterbildungszentrale sowie den Mitgliedern des Schwerpunktes Schulentwicklung – namentlich Karin Frey – für die zahlreichen kritischen und hilfreichen Rückmeldungen zu den voran gehenden Versionen dieses Papiers. Selbstverständlich verantworte ich die Thesen und darin ggfs. enthaltene missverständliche Formulierungen und Ungereimtheiten allein.