



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie



Bachelor Thesis

Qualitätsmerkmale der Prozessqualität an der Volksschule Burgdorf

Eingereicht an der	FHNW – Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Angewandte Psychologie
Praxispartner	Volksschule Burgdorf, Volksschulkommission Burgdorf, Bildungsdirektion Burgdorf
Autor	Herr Raffael Andreas Lindt
Begleitperson	Frau Dr. Rébecca Baumann
Hinweise auf Vertraulichkeit	Keine
Eingereicht am	8. August 2016

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit zentralen Qualitätsmerkmalen der *Prozessgestaltung Schule* an der Volksschule Burgdorf. Ziel ist es, zentrale, wissenschaftlich fundierte Qualitätskriterien und -merkmale zu erfassen, diese mit den Qualitätsmerkmalen der Schulen Burgdorfs abzugleichen und Mängel und Verbesserungspotential im Qualitätsmanagement zu isolieren. Nebst Dokumentenanalysen werden zu diesem Zweck Interviews mit zwei Experten und den Schulleitungen der einzelnen Schulhäuser geführt. Zusätzlich gibt ein Online-Fragebogen von N=48 Aufschluss über das momentane Meinungsbild im Lehrkörper. Die Erhebungen ergeben im Ganzen eine sehr positive Einschätzung bezüglich Schulklima, kollegialer Zusammenarbeit und Arbeitszufriedenheit. Es zeigt sich hingegen, dass insbesondere hinsichtlich Feedback-Kultur, transparenter Kommunikation und betrieblicher Gesundheitsförderung Handlungsbedarf besteht.

Die vorliegende Bachelorarbeit umfasst 129'600 Zeichen inkl. Leerzeichen und exkl. Anhang.

Schlüsselwörter:

Qualitätsforschung, Schulqualität, Prozessqualität Schule, Schulkultur, Führungskultur, Schulentwicklungs- und Qualitätsmanagement.

Zusicherung der Selbständigen Erarbeitung der Bachelorarbeit

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelorarbeit selbständig, ohne unerlaubte Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort, Datum

Unterschrift

Raffael Lindt

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	7
2. Unternehmerischer Kontext	9
2.1 Volksschule Burgdorf	9
3. Fragestellung, Ziele und Abgrenzung der Bachelorarbeit	11
3.1 Fragestellung	11
3.2 Ziel der Bachelorarbeit	11
3.3 Abgrenzung	12
3.4 Aufbau der Arbeit	12
4. Theoretische Hintergründe	13
4.1 Begriffsdefinition Schulqualität	13
4.2 Prozessqualität Schule angelehnt ans Q2E Modell	14
4.2.1 Dimensionen der Schulqualität nach dem Q2E-Referenzrahmen	14
4.3 Zentrale Aussagen zu den Qualitätsdimensionen der Prozessqualität Schule ...	17
4.3.1 Qualitätsmerkmale kollegialer Zusammenarbeit und Schulkultur.....	17
4.3.2 Schulführung und Führungskultur	19
4.4 Qualitätsmanagement nach dem Q2E Handlungsmodell	21
4.5 Der Evaluationsprozess nach dem Q2E Funktionsmodell	23
4.6 Fazit und Kritik des Q2E-Modells	25
5. Methodisches Vorgehen	27
5.1 Untersuchungsplan	27
5.1.1 Literaturrecherche	29
5.1.2 Durchführung Dokumentenanalyse	29
5.1.3 Durchführung Experteninterviews	29
5.1.4 Durchführung Interviews mit den Schulleitungen der Schulhäuser	30
5.1.5 Durchführung der Fragebogenumfrage	31
5.2 Untersuchungsauswertung	33
5.2.1 Auswertung der Dokumentenanalyse	33
5.2.2 Auswertung der Experteninterviews	33
5.2.3 Auswertung der Interviews mit den Schulleitungen.....	33
5.2.4 Auswertung der Fragebogenerhebungen	37
6. Ergebnisse	37
6.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse	37

6.2 Ergebnisse Experteninterviews	38
6.3 Ergebnisse aus den Leitfadeninterview mit den Schulleitungen	43
6.3.1 Ergebnisse zur Kategorie Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur	43
6.3.2 Ergebnisse zur Kategorie Schulführung	46
6.3.3 Ergebnisse zur Kategorie Qualitäts- und Entwicklungsmanagement.....	48
6.3.4 Schulorganisation	50
6.3.5 Konflikte und Mängel	51
6.4 Ergebnisse aus den Umfragen	52
7. Diskussion der Ergebnisse	56
8. Handlungsempfehlungen.....	59
9. Fazit und Ausblick	63
10. Literaturverzeichnis.....	65
Literatur für Dokumentenanalyse.....	66
Abbildungsverzeichnis	67
Tabellenverzeichnis	67
11. Anhang.....	68
11.1 Kritische Reflexion.....	68
11.2 Abgrenzung des Kategoriensystems.....	70
11.3 Ergebnisse Dokumentenanalyse.....	72
11.3.1 Kantonale Vorschriften Bezüglich Schul- und Prozessqualität.....	72
11.3.2 Leistungsvereinbarungen der Volksschule Burgdorf (Stadt Burgdorf)	73
11.3.3 Evaluationsprozess bzw. Controlling durch den Inspektor	75
11.3.4 Bereits durchgeführte Studien zu Prozessqualität Schule	76
11.4 Interviewleitfaden für die Experteninterviews.....	78
11.5 Halbstandardisierter Interviewleitfaden für die Schulleitungsinterviews.....	84
11.5.1 Interviewfragen für die Bachelorarbeit zu Prozessgestaltung Schule mit den Schulleitungen	88
11.6 Fragebogenauswertung Kategorien Prozessqualität.....	91

1. Einleitung

Kompetenzen, Fähigkeiten, Bildung, Leistung und Denkvermögen als Produkte einer allgemeinen Schulbildung sind die Erfolgsfaktoren des schweizerischen Wirtschafts- und Gesellschaftslebens und bilden den Grundbaustein unserer Nation. Jedes Kind hat nach Art. 62, Absatz 2 der Schweizer Bundesverfassung das Recht und die Pflicht auf eine bildende obligatorische Schulzeit. Dabei besteht die Grundaufgabe des schweizerischen Volksschulunterrichts darin, die Kinder in ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten zu fördern, sie mit Wissen, Kompetenzen und Ressourcen auszustatten, so dass sie auf die gesellschaftlichen Herausforderungen des Wirtschafts- und Berufslebens optimal vorbereitet sind (Erziehungsdirektion Kt. BE, 2015, S.3).

Nach Bachmann, Hunziker und Vogel (2009) sind Schulen komplexe soziale Organismen, welche sich heutzutage mit gesellschaftlich sehr komplexen Gegebenheiten auseinandersetzen müssen. Individualisierende Lebensformen, pluralisierende Lebenswelten, Globalisierung und Multikulturalität der Gesellschaft stellen auch grosse Anforderungen an all jene, welche es sich zur Aufgabe gemacht haben, jungen Menschen Bildung, Orientierung und Perspektiven zu ermöglichen. In dieser Zeit der Flexibilisierung und des Wandels brauchen Schulen, wie jedes Unternehmen auch, motivierte und einsatzbereite Mitarbeitende (MA) (Felfe & Liepmann, 2008). Wie es mit der Arbeitsqualität, der Motivation und der Einsatzbereitschaft der MA steht ist wiederum sehr abhängig von der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, mit der Arbeit und mit den Arbeitsbedingungen (Schüpbach, 2013). Die Volksschule (VS) muss diese Zufriedenheit auf doppelte Art und Weise gewährleisten, einerseits in Hinblick auf die Schülerinnen und Schüler (S+S) und die Unterrichtsqualität und andererseits in Bezug auf Lehrpersonen (LP) und Schulleitungen (SL) und die Gestaltung des Arbeitsplatzes. So muss die Schule, um die Kernaufgabe Unterricht optimal zu gestalten, den LP sehr gute Bedingungen gewährleisten, damit sie die hohen Anforderungen und Beanspruchungen bestmöglich bewältigen können (Regierungspräsidium Stuttgart, 2005). Studien zeigten, dass eine förderliche Schulkultur positive Auswirkung auf die Leistung von S+S hat (Schneider, 2005). Infolgedessen kommt der Schulkultur, der Organisation und der Förderung des Personals eine entscheidende Rolle zu. Trotz unterschiedlichen Charakteristiken und Vorstellungen von Organisationsqualität lassen sich nach Schneider (2005, S. 30-31) einige zentrale Merkmale der Schulkultur in allgemeiner Form benennen: So spielen neben Persönlichkeitsmerkmalen der Lehrpersonen, der S+S und der Schulleitungen vor allem auch Merkmale der Organisation, der Führungskultur und der kollegialen Zusammenarbeit eine zentrale Rolle. Als Voraussetzungen für eine qualitativ hochstehende Schulkultur sind insbesondere gute Formen von Kommunikation, Kooperation, Organisationsstrukturen, Kollegialität und Respekt im Umgang miteinander zu nennen. Diese Erkenntnisse werden nach Landwehr und Steiner (2008) bestätigt: Neben dem Kerngeschäft Unterricht und Förderung der S+S sind vor allem auch Gegebenheiten der Institution in die Schulqualität zentral, denn ohne gute Planung, Organisation und Kultur kann auch kein guter Unterricht gehalten werden. Somit spielen neben Inputqualitäten wie Ressourcen und Rahmenbedingungen und Outputkriterien wie Leistungen also vor allem auch Prozessqualitäten der Schule eine zentrale Rolle. Literatur

und Experten sind sich also darin einig, dass nicht nur Lerninhalte, der Schulunterricht oder die Schulnoten für die Qualität entscheidend sind, sondern auch Aspekte wie Schulkultur, Organisationskultur oder Führungskultur entscheidenden Einfluss darauf haben, wie eine Schule funktioniert, und so grossen Einfluss auf die Kernaufgabe Unterricht haben sowie zentral sind für die Qualitätsentwicklung und –sicherung einer Schule (Fend, 2008). Daraus lässt sich schliessen, dass psychologische Themen wie kollegiales Zusammenarbeiten, Kommunikation, Partizipation, Organisationskultur und Organisationsidentität, Menschenbilder, Umgangsformen und dazugehörige Normen, Werte und Prinzipien, betriebliche Gesundheit und Arbeitszufriedenheit eine hohe Wichtigkeit in der Arbeitstätigkeit haben, deshalb von zentralem Interesse in der Gestaltung einer Schule sind und in der Qualitätsbeurteilung berücksichtigt werden müssen (Schüpbach, 2013; Pieper, 2007).

Dies wiederum bedingt die Institutionalisierung eines Schulmanagements und einen Anpassungs- und Modernisierungsprozess (Huber, Hader-Popp & Schneider, 2014). Um zu einer langfristigen, zielgenaueren und gründlicheren Weiterentwicklung einer Schule bzw. eines Schulsystems zu gelangen, braucht es nach Huber et al. (2014) langfristig angelegte, zielgenaue und gründliche Weiterentwicklungsstrategien im ganzen Schulsystem. Dabei sollten die strategischen Ziele der Bildungspolitik auf Weiterentwicklung, auf mehr Eigenständigkeit sowie auf eine nachhaltige Qualitätsentwicklung fokussieren.

Aufgrund der zentralen Bedeutung der Prozessgestaltung und des Qualitätsmanagements einer Schule und deren Einfluss auf die Schul- und Erfolgsqualität entspricht die vorliegende Bachelorarbeit zu dieser Thematik einem grossen Bedarf. Ihr Ziel besteht somit darin, relevante Qualitätsmerkmale der Prozessgestaltung der Institution Schule zu untersuchen und mögliche Mängel und Verbesserungspotenziale zu identifizieren, so dass die Dimension *Prozessqualität Schule* an der Volksschule (VS) Burgdorf optimiert werden kann. Das bedeutet, dass diese Arbeit Bezug auf Qualitätsmerkmale und -kriterien nimmt, welche nicht direkt auf den Unterricht und die S+S fokussieren, sondern auf organisationskulturellen institutionellen Merkmalen der Volksschule (VS) Burgdorf beruhen.

2. Unternehmerischer Kontext

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über den Praxispartner die Volksschule (VS) Burgdorf gegeben. Dabei wird speziell auf deren strategische Organisation, die Schulstruktur und die Kompetenzverteilung eingegangen.

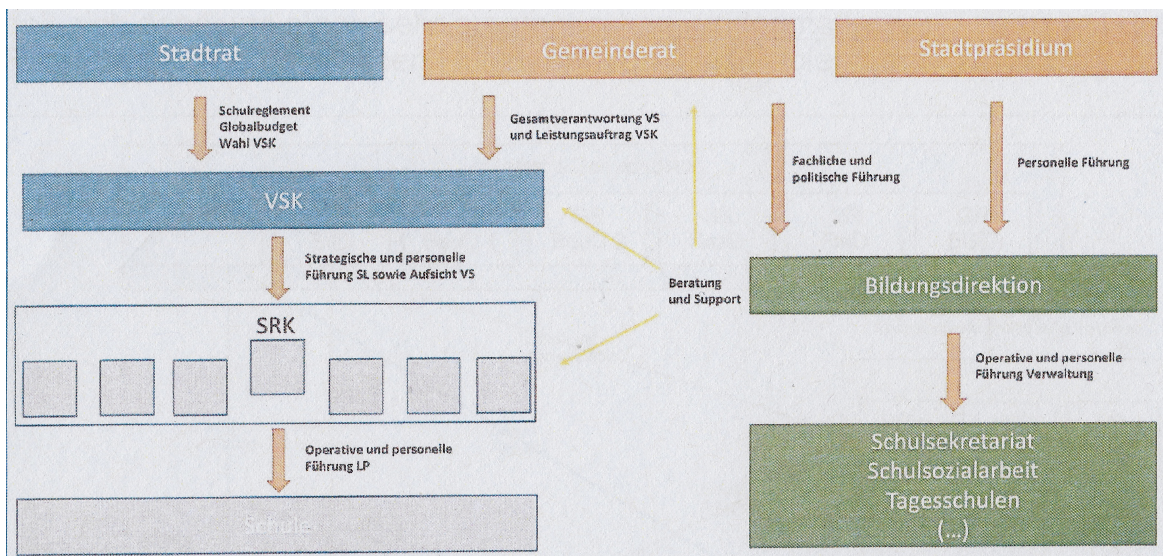
2.1 Volksschule Burgdorf

Die VS Burgdorf hat, im Streben nach einer qualitativen Positionierung, das Interesse bekundet, einen Überblick über zentrale Schulqualitätsmerkmale zu erhalten. Da die VS Burgdorf noch nicht über ein klar definiertes Qualitätsmanagement (QM) verfügt und bis anhin keine Untersuchungen im Qualitätsbereich unternommen hat, besteht Handlungsbedarf. Der konkrete Auftrag: Es sollen zentrale, wissenschaftlich fundierte Qualitätskriterien und -merkmale erfasst werden und mit Qualitätsmerkmalen aus der Praxis der VS Burgdorf abgeglichen werden. Dabei wird auf die Prozessqualitäten Schule fokussiert.

Burgdorf gilt mit fast 17'000 Einwohner zu den grossen Schulgemeinden im Kanton Bern. Zwischen den Schulhäusern bestehen grosse Unterschiede in der Grösse, Zusammensetzung der Schülerpopulation. Das Schulinspektorat sagt dazu: „Die Unterschiede zwischen diesen Schulen sind teilweise weiter als die Unterschiede zwischen einzelnen Schulen von Burgdorf und anderen Schulen von anderen Gemeinden (Exp1 Z100-102).

Die Volksschule Burgdorf umfasst fünf Schulhäuser mit zwei Sekundarstufen 1 und fünf Primarstufen inkl. Kindergarten. Jede Schulstufe verfügt über eine Schulleitung, die mit einem vollen Pensum angestellt ist und für die Leitung und das Qualitätsmanagement der Schule verantwortlich ist. In die Primarstufe ist auch der Kindergarten integriert, die Sekundarstufe 1 besuchen die Jugendlichen von der 7. bis 9. Klasse.

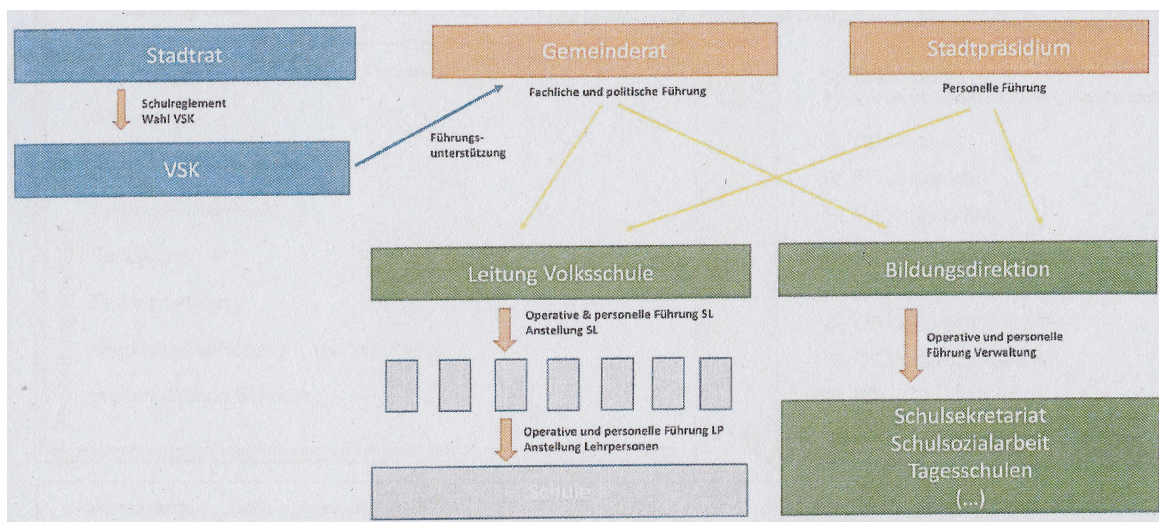
Abbildung 1: Organigramm der VS Burgdorf bis August 2016.



Die höchste Instanz der VS Burgdorf ist der Kanton, welcher den Lehrplan und übergeordnete Qualitätsansprüche und Kompetenzen definiert und überprüft. Damit alle Kinder im Kanton eine qualitativ gute Grundbildung bekommen, überprüft das Schulinspektorat periodisch in einem Controlling, ob die Vorgaben von den Schulgemeinden adäquat umgesetzt werden.¹ Das Schulinspektorat übernimmt bei Bedarf auch Beratungsfunktionen. (siehe Exp1).

Die Organigramm der VS ist wie folgt aufgebaut (Abb.1): Die strategische Ebene der Volksschule liegt in der Verantwortung der Volksschulkommission (VSK), einem politischen Laien-Gremium. Die VSK überprüft einerseits Führungsqualität der SL und definiert andererseits geeignete Strategien zur Qualitätssteigerung und Organisation des Schulbetriebes. Bei der VSK liegt also die oberste Verantwortung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung der VS Burgdorf. Die operative Leitung der Schulhäuser obliegt hingegen den Schulleitungen. Zu deren Hauptaufgaben gehören die Führung der Lehrpersonen (LP) und die Qualitätsentwicklung in den Schulhäusern.

Abbildung 2: Organigramm der VS Burgdorf ab August 2016.



Ab August 2016 wird sich diese Struktur ändern (siehe Abb. 2): Ab dann übernimmt die neu gegründete Leitung Volksschule (VSL), bestehend aus dem Gremium der Schulleitenden Burgdorfs, die operativen Aufgaben und die Führung der Schulleitungen. Dieser Strukturwechsel wurde vorgenommen, da man das Ziel hat, die VS Burgdorf als Gesamtschule zu stärken und auch Evaluationen ergeben haben, dass der Gap zwischen Strategie (VSK) und Operation (SL) zu gross geworden war (siehe Experteninterview 2). Die neue Aufgabe der LVS besteht also darin, als Bindeglied zwischen VSK und Schulleitungen zu agieren und Führungs- und Leitungsfunktionen über die einzelnen Schulhäuser und SL hinweg zu gewährleisten.

¹ Weitere Informationen zur gesetzlichen Grundlage der VS Burgdorf sind im Anhang im Kapitel 11.3 zu finden.

3. Fragestellung, Ziele und Abgrenzung der Bachelorarbeit

Ausgehend von den schulischen Gegebenheiten, dem schulischen Auftrag und dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Fokus stehen folgende Leitfragen und Ziele im Vordergrund dieser Bachelorarbeit und es ergibt sich folgender Aufbau.

3.1 Fragestellung

Die Studie legt den Fokus auf Prozessqualitätsmerkmale an einer Schule. Im Speziellen befasst sie sich mit der Analyse von Qualitätsmerkmalen in Bezug zur Volksschule der Gemeinde Burgdorf. Dabei sollen die Qualität und die Anforderungen des Schulbetriebes erhoben und analysiert werden. Es sollen daraus gezielt Massnahmen zur Qualitätssicherung abgeleitet werden.

Aufgrund der Thematik stellt die eingereichte Arbeit folgende Leitfragen ins Zentrum:

Welches sind zentrale Qualitätsmerkmale, die für eine hochstehende Prozessgestaltung in einer Volksschule sprechen?

Was sind Qualitätsmerkmale der Prozessgestaltung an der Volksschule Burgdorf, wie werden sie umgesetzt, inwieweit werden sie erreicht und wo bestehen noch qualitative Mängel und Verbesserungspotenziale?

3.2 Ziel der Bachelorarbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht in der Darstellung von zentralen Qualitätsmerkmalen, welche eine ‚gute Schule‘ charakterisieren. Dabei sollen die Qualitätsmerkmale der Prozessgestaltung am Q2E-Modell vorgestellt und durch den aktuellen Stand der Forschung begründet werden. Damit soll einerseits eine Übersicht von Qualitätsmerkmalen mit speziellen Ausprägungen geboten werden und andererseits eine Grundlage für die Erhebungen geboten werden. Damit verfolgt die Arbeit auch das Ziel, valide Erhebungsinstrumente zu entwickeln, um konkrete Aussagen zum Feldqualitätszustand der VS Burgdorf zu erhalten und damit Massnahmen für eine Qualitätsverbesserung vorschlagen zu können. Das theoretische Konzept Q2E soll spezifisch auf der Ebene der VS Burgdorf angewendet und weiterentwickelt werden und Hand dazu bieten, gezielt Massnahmen und Weiterentwicklungspotenziale herauszufiltern. Ein Kategoriensystem als Produkt der deduktiven Analyse von Qualitätsmerkmalen dient als Grundbaustein für die in dieser Arbeit erhobenen Studiendaten. Diese sollen der VS Burgdorf die Möglichkeit eröffnen, mit konkreten Handlungen die Prozessqualität ihrer Schule zu erhöhen.

3.3 Abgrenzung

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Organisationsarbeit und –kultur zwischen den Schulleitungen (SL) und den Lehrpersonen (LP). Dabei wird nur am Rand andere Einflussgruppen wie die Volksschulkommission (VSK), das Schulinspektorat etc. eingegangen. Analysiert wird die Prozessqualität. Nicht Thema dieser Bachelorarbeit sind Qualitätskriterien wie gute Unterrichtsgestaltung, Schulleistungen, Rahmenbedingungen, Qualitätsanspruchsgruppen wie Eltern etc. Es werden grundsätzlich nur Qualitäten der Organisation untersucht, nicht solche von Individuen.

Die Untersuchungen konzentrieren sich auf alle Primar- und Sekundarschulen der Gemeinde Burgdorf. Auf Qualitätsmerkmale der Sekundarstufe 2 sowie weiterer spezialisierter Schulen wird nicht eingegangen. Trotz Unterschieden zwischen den einzelnen Schulstufen und Schulhäuser sollen die Ergebnisse auf Wunsch des Praxispartners in einer verallgemeinerten Form, analysiert werden. Auf ausdrücklichen Wunsch des Praxispartners wurden auch keine Unterschiede zwischen den einzelnen Schulhäusern erhoben und mögliche individuelle Unterschiede nicht genauer identifiziert.

3.4 Aufbau der Arbeit

Die folgende Bachelorarbeit ist wie folgt aufgebaut: In einem ersten Schritt wird auf den aktuellen Stand der Schulqualitätsforschung eingegangen und dabei speziell das Qualitäts- und Evaluationsmodell Q2E vertieft vorgestellt. Um die grosse Anzahl an Literatur zielgerichtet und gleichzeitig umfassend zu beleuchten, fokussiert diese Arbeit auf wissenschaftlich fundierte Prozessqualitätsaussagen. Dabei werden Qualitätsmerkmale und -kriterien dargelegt und mit psychologischen Konstrukten vertieft analysiert. Aufgrund der Erkenntnisse aus der Forschung werden in einem deduktiven Vorgehen Instrumente zur Untersuchung von Schulqualität gestaltet. Um eine bessere Übersicht und Orientierung bezüglich der VS Burgdorf zu erhalten, wurden im Frühsommer 2016 Experteninterviews durchgeführt und eine Dokumentenanalyse vorgenommen. Anschliessend wurde aufgrund eines Kategoriensystems ein Leitfadeninterview erstellt, mit Hilfe dessen alle Schulleitungen zur Schulqualitätsevaluation der jeweiligen Schulhäuser befragt wurden. In einer Online-Umfrage wurden zusätzlich die LP befragt. Die Ergebnisse dieser drei Erhebungen werden im Kapitel 6 vorgestellt und dann im Folgekapitel diskutiert. Am Schluss dieser Arbeit werden einerseits Handlungsempfehlungen an die Schulen Burgdorfs formuliert und andererseits in einem Ausblick Möglichkeiten einer weiterer wissenschaftlicher Studien zum Thema skizziert.

4. Theoretische Hintergründe

Im Folgenden Kapitel wird auf Erkenntnisse zum aktuellen Stand der Forschung im Bereich der Schulqualität eingegangen. Dabei werden in einem ersten Schritt, zur allgemeinen Verständlichkeit, Begrifflichkeiten zu Schulqualität genauer definiert. In einem zweiten Schritt wird das der Arbeit zugrundeliegende ‚Schulqualitätsmodell Q2E‘ dargelegt, dessen Qualitätsdimensionen dargestellt und auf Konsequenzen im Hinblick auf das organisatorische und psychologische Arbeiten in einer Schule eingegangen.

4.1 Begriffsdefinition Schulqualität

Der Begriff Qualität leitet sich vom lateinischen Wort “Qualitas“ ab, was so viel wie “Beschaffenheit“ bedeutet. Qualität kann also definiert werden als eine messbare Eigenschaft eines Systems (Huber et al., 2014). Diese Beschaffenheit eines Systems muss wertneutral und als objektives Konstrukt verstanden werden. Überträgt man diese Definition der Qualität auf die Institution Schule, bedeutet dies, dass es grundsätzlich keine guten oder schlechten Schulen gibt, sondern dass die Qualität einer Schule sich durch bestimmte Eigenschaften bzw. Beschaffenheiten unterscheidet (Huber et al., 2014). Das heisst: Unterschiede zwischen Schulen sind auf deren unterschiedliche Beschaffenheit zurückzuführen. Durch einen konkreten Anspruch an ein System bekommt der bis anhin wertneutrale Begriff einen Wert. „Qualität ist demnach eine Frage der Passung zwischen Anforderungen und realisiertem Angebot“ (Riecke-Baulecke, 2004, S.15).

Huber et al. (2014, S.18) definiert Schulqualität als das Ausmass, in welchem eine Bildungsinstitution als soziales System (soziales Arbeitssystem), ausgestattet mit Ressourcen und Mitteln, ihre Ziele erreicht, ohne Mittel und Ressourcen zu vergeuden und ohne ihre Mitglieder unangemessener Belastung auszusetzen.

Die Aufgabenbereiche einer Qualitäts- bzw. Schulentwicklung erstrecken sich nach Rolff (2007) auf drei zentrale Qualitätsfelder:

- die Organisationsentwicklung, welche sich mit der Schulkultur, der Teamentwicklung und dem Schulmanagement auseinandersetzt,
- die Personalentwicklung, welche sich mit den Ressourcen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Lehrperson auseinandersetzt und diese u.a. durch Kommunikationstraining, Weiterbildungen und Gesprächen unterstützt,
- die Unterrichtsentwicklung, welche das pädagogische Handeln der Lehrpersonen ins Zentrum stellt und das individuelle Wissen der einzelnen auf das ganze Kollegium ausbreitet, dieses nachhaltig festigt und den Unterricht aller bereichert.

Das bedeutet, dass, um eine nachhaltige Unterrichtsentwicklung zu fördern, der institutionelle Rahmen der Schule als Organisation gefördert und gepflegt werden muss.

Qualität in einer Schule herzustellen, das sollte nach Huber et al. (2014) ein Anliegen jedes Mitgliedes einer Organisation sein, sowohl der Schulleitung (SL) als auch der Mitarbeitenden (MA). Dabei kommt dem Qualitätsmanagement die Aufgabe zu, die Organisationsqualität (Schulqualität) systematisch zu verbessern und langfristig weiterzuentwickeln. Landwehr

und Steiner (2008) postulieren dabei, dass Schulqualität nicht als ein definierter Endzustand gesehen werden kann, sondern vielmehr als ein fortlaufender Optimierungsprozess, der durch alle Betroffenen selber mitgestaltet und mitgetragen werden muss. Dem Evaluationsprozess kommt hierbei die zentrale Aufgabe zu, Entwicklungsprozesse zu unterstützen und bei den Betroffenen konkrete Lernprozesse zu provozieren. Das Ziel besteht darin, auf der institutionellen Ebene der Schule Entwicklungs- und Lernprozesse anzuregen und zu unterstützen.

Das Festlegen und Reflektieren von Menschenbildern, Werten und Normen ist zentral für eine angemessene Führungskultur und die Qualitätsentwicklung und –sicherung. Aufgrund der zentralen Wichtigkeit der individuellen und langfristigen Entwicklung einer Schule kommt dem Qualitätsmanagement der SL eine zentrale Rolle zu. Da Anforderungen an eine Schule sich über die Zeit verändern, besteht die Aufgabe der Schule darin, sich stets weiterzuentwickeln und sich gesellschaftlichen und zeitlichen Veränderungen anzupassen. Nach Huber et al. (2014) muss die ganzumfängliche Entwicklung der Organisation das Ziel einer Schule sein.

Trotz verschiedener Strukturmodelle in der Qualitätswissenschaft sind deren Ähnlichkeiten grundsätzlich prägnant (Huber et al., 2014). In der vorliegenden Arbeit wird deshalb detaillierter nur auf das Qualitätsmodell der Q2E eingegangen, andere Qualitätsmodelle werden nicht hinzugezogen.

4.2 Prozessqualität Schule angelehnt ans Q2E Modell

Im Folgenden wird das Q2E Modell, sein Aufbau und seine Bedeutung für die Schulqualitätsforschung dargestellt. Es dient als Basiskonzept der vorliegenden Arbeit, als Ausgangslage der Identifikation von Qualitätsmerkmalen und zur Darlegung der aktuellen Qualitätsforschung in Schulen.

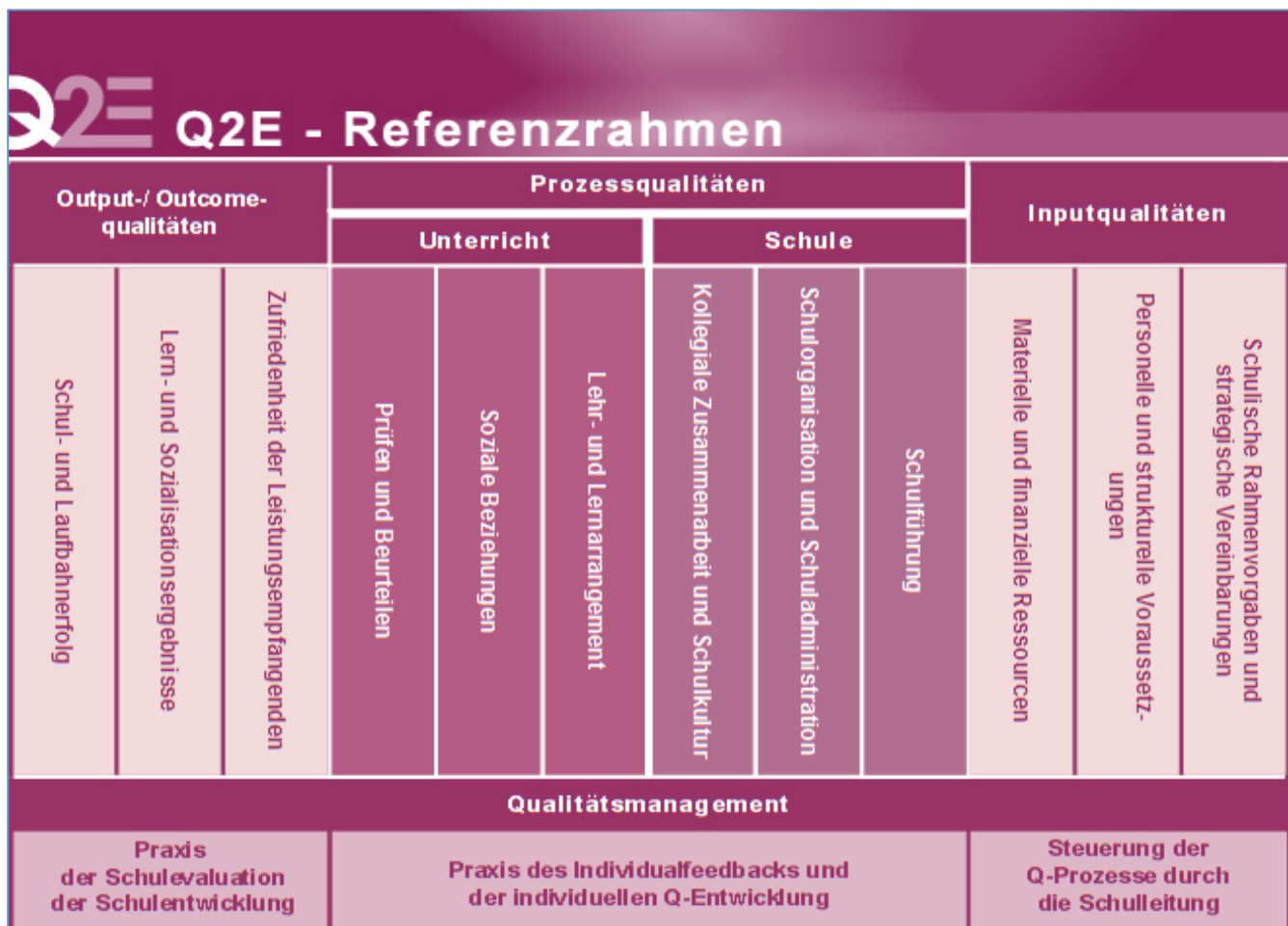
4.2.1 Dimensionen der Schulqualität nach dem Q2E-Referenzrahmen

In Zusammenarbeit mit der pädagogischen Fakultät der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und der schweizerischen Qualitätsforschung wurde das Projekt Q2E entwickelt. Das Instrument Q2E verfolgt das Ziel, Schweizer Schulen „bei der Erarbeitung von Qualitätsstandards und von Instrumenten zur systematischen Schulevaluation zu unterstützen“ (Landwehr & Steiner, 2008, Heft 1, S. 1).

Das „Q2E-Basisinstrument zur Schulqualität“ kann in 5 Qualitätsbereiche mit 15 Qualitätsdimensionen aufgeteilt werden und zeigt zentrale Qualitätsdimensionen auf (Landwehr & Steiner, 2008). Jedem dieser Bereiche werden jeweils drei Dimensionen zugeordnet, um die inhaltlichen Kernbereiche der Dimensionen zu präzisieren. So kommt es zu 12 Qualitätsdimensionen, welche eine Schule auszeichnen können (Abb. 3). Landwehr und Steiner (2008) argumentieren diesbezüglich, dass alle Qualitätsaspekte eine zentrale Bedeutung in der Schulqualität innehaben, dass jedoch auch nach Dringlichkeit und in

kleinen Schritten an den einzelnen Qualitätsdimensionen gearbeitet werden kann. (Landwehr & Steiner, 2008).

Abbildung 3: Der Q2E- Referenzrahmen mit den Qualitätsdimensionen.



Wie aus Abbildung 3 ersichtlich, wird das Q2E-Konzept auf der obersten Strukturierungsebene in drei Aspekte unterteilt, wobei bei Prozessqualität zwischen Prozessqualitäten der Schule als Organisation und Prozessqualitäten des Unterrichts unterschieden wird (Landwehr und Steiner, 2008).

1. Inputqualitäten

Die Inputfaktoren beziehen sich (1) auf die schulischen Rahmenbedingungen und strategischen Vereinbarungen, (2) auf personelle und strukturelle Voraussetzungen und (3) auf materielle und finanzielle Ressourcen, die eine Schule zur Verfügung hat. Die Input-Qualitäten sind oftmals durch gesellschaftliche bzw. staatliche Gegebenheiten beeinflusst. Sie können grossen Einfluss auf die Prozess- und Outcome-Qualitäten haben und sind meist von politischen Entscheidungen abhängig. Zu diesem Bereich gehören auch Rahmenbedingungen wie der Lehrplan, das Schulkonzept oder unterrichtsbezogene Rahmenbedingungen, Faktoren wie Personal, Zeit oder Kompetenzen sowie Ressourcen wie Infrastruktur und Finanzen.

2. Prozessqualitäten Schule

Die *Prozessqualität Schule* legt den Fokus darauf, wie die Schule im Alltag in ihren Strukturen funktioniert. Dieser Qualitätsbereich umfasst zum ersten (1) die Schulführung (durch die Schulleitung) und untersucht deren Führungsstil, wie Entscheidungsprozesse gehandhabt werden, Konferenzen und Sitzungen geleitet werden und wie das Personal geführt und entwickelt wird. Zum zweiten (2) analysiert sie die Schulorganisation und Schuladministration, also wie Informations- und Kommunikationsprozesse ablaufen, inwieweit institutionalisierte Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen organisiert ist, wie man bei Planungen vorgeht als auch wie die Schuladministration gestaltet ist. Zum dritten (3) befasst sich die *Prozessqualität Schule* mit der kollegialen Zusammenarbeit und der Schulkultur. Dabei wird der Fokus auf die Identifikation mit der Schule, auf persönliches Wohlbefinden, auf gemeinsame Orientierungen sowie auf Kommunikations- und Interaktionsprozesse im Schulbetrieb gelegt.

3. Prozessqualitäten Unterricht

Die Prozessqualität Unterricht bezieht sich (1) auf das Lehr- und Lernarrangement, welches die Unterrichtsinhalte, die Unterrichtsplanung, die Gestaltung der Lehr und Lernprozesse, die Förderung von Schlüsselqualifikationen sowie die individuelle Förderung von S+S beinhaltet. Sie befasst sich (2) mit den sozialen Beziehungen zwischen den Lehrpersonen und den Schülerinnen und Schülern (S+S), zwischen den S+S unter sich sowie der Art der Klassenführung. Der dritte Bereich (3) hat die Dimension Prüfen und Beurteilen zum Inhalt. Dabei stehen Prüfungs- und Beurteilungskonzepte, Funktion der Leistungsbeurteilung im Lehr-/Lernprozess, Prüfungsgestaltungen, Notengebungen und Selbstbeurteilungen im Zentrum des Interesses.

4. Output-/Outcome Qualitäten

Der Qualitätsbereich Output-/Outcomequalitäten bezieht sich auf die Aspekte (1) Zufriedenheit der Leistungsempfängenden, das heisst darauf, welche konzeptionellen Grundlagen und Vereinbarungen diesbezüglich überprüft und wie die Zufriedenheit verschiedener Anspruchsgruppen erfasst und bilanziert werden soll. Die zweite Dimension (2) bezieht sich auf die Lern- und Sozialisierungsergebnisse und die dritte Dimension (3) auf Schul- und Laufbahnerfolge, welche unter anderem Erfolge bzw. Misserfolge in weiterführenden Schulen und in der beruflichen Laufbahn anschaut, Übereinstimmungen mit berufsrelevanten Anforderungen untersucht und schulinterne Promotionserfolge unter die Lupe nimmt.

Qualitätsmanagement

Die Schule muss sich in einer dynamischen und komplexen Umwelt zurechtfinden, welche u.a. durch eine flexibler werdende und globalisierte Arbeitsumgebung charakterisiert ist und sich stetigen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen stellen muss (Felfe & Liepmann, 2008).

Das Qualitätsmanagement als Querschnittsbereich wird als Qualitätsbereich aufgefasst, welcher sowohl die Input-, die Prozess- als auch die Outputkriterien beeinflusst und alle 12

Anliegen in sich aufnimmt (Landwehr & Steiner, 2008). Qualitätsmanagement erstreckt sich also als zentrales Anliegen in der Schulentwicklung über alle Bereiche und bildet das zentrale Fundament für die Schulqualität. Andererseits gestaltet es sich auch als eigenständiger Analyse- und Reflexionsbereich für die Schulqualität und erweist sich damit als zentrale Grösse für Evaluations- und Entwicklungsprozesse. Im Q2E-Instrument findet das Qualitätsmanagement folgende Unterdifferenzierung:

- Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung
- Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung
- Praxis der Schulevaluation und Schulentwicklung

4.3 Zentrale Aussagen zu den Qualitätsdimensionen der Prozessqualität Schule

Um den der Fragestellung zugrundeliegenden Fokusbereichs *Prozessqualität Schule* genauer zu untersuchen, wird im Folgenden auf einige wichtige Erkenntnisse und Aussagen aus der arbeitspsychologischen Forschung Bezug genommen. Diese sollen die zentralen Qualitätsmerkmale (QM) der Prozessqualität (PQ) beleuchten und deren Bedeutung für die Qualitätsförderung einer Schule illustrieren. Es wird auf Erkenntnisse zu kollegialer Zusammenarbeit, Schul- und Führungskultur sowie auf Qualitätsaussagen zur Schulorganisation eingegangen. Die Schuladministration als Teildimension der Schulorganisation wird nicht genauer untersucht und nur im Bereich der Dokumentenanalyse aufgegriffen, weil die Erhebung dazu methodisch schwierig ist und der Fokus dieser Arbeit ein psychologischer ist.

4.3.1 Qualitätsmerkmale kollegialer Zusammenarbeit und Schulkultur

In einer Studie nach Sammons, Hillman und Moritimore (1995) für das Office for Standard in Education (OFSTED), wurden Merkmale einer wirksamen Schule untersucht. Dabei wurden u.a. folgende Merkmale für eine qualitativ gute Schule genannt (Sammons et al., 1995):

- Zusammengehörigkeitsgefühl, gemeinsame Zielvorstellungen, Zusammenarbeit und Konsistenz der Schulorganisation,
- professionales Schulleitungsverhalten: Partizipation der MA bei Leitungsaufgaben, Koordination und Delegation von Führungsverantwortung, Engagement und Interesse am Kollegium und zielorientierte Entscheidungsmuster,
- Transparenter und gerechter Führungsstil, Rückmeldungen (u.a. in Form von Feedbacks), förderliche Lernatmosphäre und attraktives Arbeitsumfeld sowohl im Unterricht wie auch im Kollegium,
- Verständnis der Schule als lernende Organisation: u.a. Möglichkeiten schulinterner Weiterbildungen für Lehrpersonen.

Das Konzept einer **lernenden Organisation (LO)** ist angelehnt an die Studie von Peter Senge (1996): Danach wird die Organisation gestärkt durch folgende Qualitätsfaktoren:

- (1) die Förderung der Fähigkeiten und Kompetenzen der MA, so dass eine Organisationskultur entsteht, in welcher übergeordnete Ziele der gesamten Organisation durch die Förderung des Individuums erreicht werden;
- (2) die Reflexion der Grundannahmen und Normen einer Organisationskultur und gezielte Analysen von Konflikte und Wahrnehmungen, um das Handeln und Entscheiden voranzutreiben;
- (3) die Stärkung der Organisation durch gemeinsame Visionen, die Festlegung und Verinnerlichung von gemeinsamen Zielen und dadurch die die Erhöhung der Identifikation der MA mit der Organisation: Dabei sei das Ziel, dass alle MA den Zweck der Aufgabe (Nachvollziehbarkeit, Transparenz) begreifen und gemeinsam das Ziel erreichen (Partizipation). Da meist auch viele emotionale Komponenten in den Entwicklungsprozess hineinspielen, komme der Transparenz und Partizipation zur Klärung von Konflikten eine zentrale Funktion zu;
- (4) das Bewusstsein, dass kollegiale Zusammenarbeit in der Summe effektiver und effizienter ist als individuelle Arbeit: Dabei sollen zur optimalen Zusammenarbeit gemeinsame Kommunikationsformen entwickelt werden;
- (5) die Entwicklung einer Schulkultur, indem MA eine kollektive Denkweise entwickeln, welche das Verhalten der MA beschreiben und steuern kann.

Diesen Ansatz der lernenden Organisation als eine Reflexion und Bildung einer Organisationskultur wird nach Künzler (2002) bestätigt. Es entstehe also eine Art gemeinsame Kultur mit geteilten Vorstellungen von Werten, Normen und Prinzipien. Um die zentrale Bedeutung einer Schulkultur, für ein optimales Zusammenarbeiten und eine Identifikation mit der Institution Schule, zu erläutern, wird hier auf das organisationale Kulturmodell nach Schein (1992) verwiesen.

Schaps (2003, p31-33) sieht dabei folgende grundlegende Bedürfnisse des arbeitenden Menschen als zentrale Gegebenheiten an, welche in der Zusammenarbeit und im Aufbau einer Kultur zu beachten sind.

Menschen haben das Bedürfnis:

- nach wertschätzenden Beziehungen und Zusammengehörigkeit
- nach Autonomie und Selbstbestimmung
- nach Kompetenz, dem Gefühl etwas lernen und erreichen zu können
- Nach emotionaler und körperlicher Sicherheit

Menschen neigen dazu, sich an Institutionen und Personen des Arbeitsalltags zu binden um die erwähnten Bedürfnisse zu befriedigen. Auch deshalb komme dem Schulklima bzw. der Schulkultur eine zentrale Rolle zu (Schaps, 2003). Dies sollte sowohl in der Arbeit der LP mit den S+S als auch in der Führung von LP durch die SL beachtet werden.

Nach Schneider (2005, S.27), kann eine Schulgemeinschaft in Bezug auf Grundbedürfnisse durch vier grundlegende Ziele gestärkt werden, nämlich durch:

1. wertschätzende, unterstützende Beziehungen,

2. Entwicklung und Benennung gemeinsamer Ziele,
3. Schaffung regelmässiger Möglichkeiten zur gegenseitigen Hilfe und Zusammenarbeit,
4. Gewährung von Möglichkeiten zum eigenständigen Handeln und Einflussnehmen.

Diese Bedürfnisse werden auch durch die arbeitspsychologischen Studien von Herzberg, Mausner & Syndermann (1959) bestätigt. Die Theorie von Herzberg et al. (1959) besagt unter anderem, dass Hygienefaktoren (wie Entlohnung etc.) zwar Faktoren sind, die zu beachten seien, aber nicht per se die Faktoren darstellten, welche zu grösserer Arbeitszufriedenheit und effizienteren Arbeitsleistungen führten, sondern dass vielmehr Motivationsfaktoren (wie Wertschätzung, Sicherheit, Autonomie und Selbstbestimmung sowie Erfolgsmöglichkeiten) entscheidend seien für die Arbeitszufriedenheit von MA und somit eine intrinsische und engagierte Arbeitsweise förderten. Diese Theorie von Herzberg et al. (1959) ist zwar nicht unumstritten, da sie auch Beziehungen zu Vorgesetzten und zu MA als Hygienefaktoren ansieht (Schübach, 2013), stellt sich jedoch für diese Arbeit insofern als interessant heraus, dass die These vertreten wird, Faktoren wie Anerkennung, Erfolgserlebnisse, Verantwortung etc. hätten einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung von MA und seien deshalb durch die Führungsperson zu beachten. Die Arbeitspsychologie ist sich darin einig, dass eine Kultur, in welcher eine Person unterstützt wird und somit Zufriedenheit erlangt, auch die Arbeitsleistung und damit die Qualität des Betriebes erhöht (Pieper, 2007).

4.3.2 Schulführung und Führungskultur

Der Schulleitung kommt in der Gestaltung von Werten und Normen eine zentrale Rolle zu. Studien konnten zeigen, welche zentrale Rolle Vertrauen, Akzeptanz und Wertschätzung der Führung gegenüber den Mitarbeitenden einnimmt. In einer Studie nach Ditton & Arnoldt (2004) konnte nachgewiesen werden, dass erlebte Akzeptanz mit höherer beruflicher Zufriedenheit, mit grösserer beruflicher Belastbarkeit und besseren Rückmeldeergebnissen in Leistungstests korreliert. Nach Altrichter & Maag Merki (2010) ist bewusst wertschätzende Kommunikation lernbar und sollte im organisationalen Kontext gefördert werden. Resultate aus Studien haben auch einen klaren Zusammenhang zwischen den Menschenbildern der Führungskräfte und deren Wahrnehmungen und Erwartungen festgestellt. Es sei in dem Zusammenhang auf den Rosenthal-Effekt verwiesen, welcher besagt, dass Führungspersonen rein aus der Erwartung des Ergebnisses heraus das Ergebnis beeinflussen und somit eine selbsterfüllende Prophezeiung kreieren. Auf den Rosenthal-Effekt wird in dieser Arbeit jedoch nicht weiter eingegangen (u.a. Pieper, 2007).

Der Führungskraft kommt also immer eine mehrfache Aufgabe zu: Sie muss einerseits das Personal so führen und fördern, dass die Qualität des Gesamtbetriebs steigt, und andererseits umsetzbare und angemessene Zielsetzungen festlegen, umsetzen und dazu Methoden zur Zielerreichung bereitstellen (Sennhauser, 2009). Nach Sennhauser (2009) können dafür durch die Formulierung von Leitideen und Zielvorgaben Qualitätsstandards definiert werden. Um eine optimale Schulqualität zu gestalten, müssen nach Rosenstil

(2004) Aufgabenziele sehr präzise, aber Anweisungen über deren Umsetzung sehr offen gestaltet sein. Dies soll den Effekt haben, dass die MA den Weg, das Ziel zu erreichen, selber gestalten können, durch diese Erfahrungen die Zielerreichung optimiert wird und sich bei den MA eine erhöhte Identifikation und Motivation bildet. Dies bedeutet, dass Autonomie ein zentraler Motivations- und Qualitätsfaktor ist.

Nach Breiting, Mayer und Mogensen (2005) haben Menschen ein starkes Bedürfnis nach Identität, nach Zugehörigkeit, Vertrauen und Gewissheit, dass eine eigene kritische Auseinandersetzung mit einer betrieblichen Angelegenheit akzeptiert wird. Der SL komme in der Gestaltung einer solchen akzeptierenden Atmosphäre eine zentrale Rolle zu. Durch eine gute SK sollte es möglich werden, dass alle beteiligten Personen mit innovativen Ideen und Vorschlägen mitbestimmen können. Eine gute Schule zeichnet sich nach Breiting et al. (2005) dadurch aus, dass alle Beteiligten „Demokratie und Partizipation auf unterschiedlichen Ebenen den Entscheidungsprozessen praktizieren können“.

Grundsätzlich muss erkannt werden, dass die verschiedenen Faktoren für gute Schulqualität nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können, sondern in einer Wechselwirkung zueinander stehen. Huber et al. (2014) ist der Meinung, dass weniger die Einzelaspekte die Qualität bestimmen, sondern vielmehr der kumulative Effekt aus dem Zusammenwirken der Faktoren in Schulsituationen Gewicht hat. Grundlegende Wertorientierungen und Umgangsformen sind Teil der Schulkultur und manifestieren sich in Artefakten wie Regeln, Gesetzmässigkeiten und Alltagsgewohnheiten (Schein, 1992). Solche sollten nach dem Q2E-Modell gemeinsam definiert und institutionalisiert werden (Landwehr & Steiner, 2008).

Gesundheitsmanagement als zentrale Führungsaufgabe

Empirische Studien zur Arbeitstätigkeit haben gezeigt, dass der Struktur- und Wertewandel in der Gesellschaft zu steigenden Anforderungen und zu stark zunehmenden Belastungen der psychischen Gesundheit vor allem auch am Arbeitsplatz geführt haben (Pieper, 2007). Diesbezüglich bedarf es Massnahmen sowohl auf der Makro-, Meso- und Mikroebene. „Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Lehrkräften und Schulleitungen zu erhalten und nachhaltig zu fördern, führt zu einer Verbesserung der Schulqualität bei (Regierungspräsidium Stuttgart, 2005, S1).“

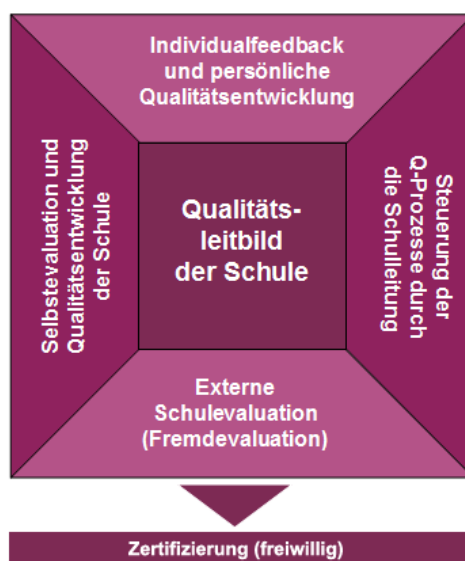
Um Lehrpersonen vor Stress, Überlastungen und Burnout zu schützen, ist es Aufgabe einer Führungsperson, eine betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) für alle MA zu institutionalisieren. Dabei versteht man unter betrieblicher Gesundheitsförderung Interventionen, die unternommen werden müssen, um betriebliche Ressourcen zu vergrößern und gesundheitseinschränkende Belastungen zu senken (BGF). Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) beinhaltet nach Felfe (2009) die Überprüfung und Optimierung von betrieblichen Strukturen und Prozessen, welche den Gesundheitszustand der MA beeinflussen. Nach Felfe (2009) sollten dabei insbesondere Kommunikationsprozesse optimiert und die einzelnen MA resp. Teams in ihrer Kompetenzentwicklung gefördert werden. Zentral für die Schule wäre zudem, eine förderliche Lehr- und Lernumgebung in angenehmer Atmosphäre bereitzustellen,

Arbeitsprozesse zunehmend zu koordinieren, Kommunikations- und Konfliktarbeit zu setuern.

4.4 Qualitätsmanagement nach dem Q2E Handlungsmodell

Das Q2E-Handlungsmodell verdeutlicht, was in einer Schule zu tun ist, um eine nachhaltige und funktionsfähige Qualitätsmanagementführung zu etablieren (Landwehr & Steiner, 2008). Es definiert sechs zentrale Handlungsfelder (siehe Abb.4), welche für ein optimales **Qualitätsmanagement** von zentraler Bedeutung sind und welche in der institutionellen Qualitätsarbeit der Schule schrittweise verankert werden sollten.

Abbildung 4: Handlungsfelder des Q2E Schulqualitätsmodell.



Komponente 1: Qualitätsleitbild Schule

Die Schule legt im Qualitätsleitbild² Normen, Werte und Standards als Qualitäten fest. Im Qualitätsleitbild definiert sie Qualitätsansprüche für die Zukunft (Soll-Zustand), welche mit der momentanen Praxis (Ist-Zustand) in einen Vergleich gestellt werden (Ist-Soll- Vergleich). Diese Qualitätsansprüche sollen zur Handlungsgrundlage werden, um Ist-Soll-Diskrepanzen zu minimieren und konkrete Massnahmen zu entwickeln. Nach Landwehr und Steiner (2008, Heft 2, S. 9) charakterisiert sich ein gutes Qualitätsbild dadurch, dass es:

- „durch ein transparentes und partizipatives Verfahren entstanden ist,
- durch die überwiegende Mehrheit der Lehrpersonen akzeptiert und getragen wird,
- Aussagen zu allen zentralen Aspekten der Schule enthält,
- das charakteristische Profil der Schule wiedergibt,
- verständliche und hinreichend differenzierte Aussagen enthält,
- von der Aussagemenge her verkraftbar und funktionsfähig ist und
- Aussagen macht, die überprüfbar sind.“

² In der VS Burgdorf wird das Qualitätsleitbild Schulprogramm genannt.

Komponente 2: Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung

Um den Unterricht als Kerngeschäft der Schule verbessern zu können, sollte ein effizientes, transparentes und glaubwürdiges Qualitätsmanagement auf der Praxisebene optimal umgesetzt werden, um eine Weiterentwicklung und Verbesserung des Kerngeschäftes zu garantieren. Deshalb kommt der **Feedbackkultur** eine zentrale Rolle in diesem Entwicklungsprozess zu. Dabei soll das Feedback den handelnden LP eine Reflexionshilfe bereitstellen und in der Art unterstützend und anregend sein, dass das eigene Handeln optimiert werden kann. Durch eine Feedbackkultur soll die Qualitätsentwicklung auf der persönlichen Ebene gefördert werden, um die individuelle Kompetenzentwicklung sowie das Bewältigungsmanagement zu stärken. Untersuchungen haben ergeben, dass sich die Institutionalisierung von Feedbackgruppen als besonders wirksam erweisen. Deshalb kommt der SL die Aufgabe zu, eine Feedback-Kultur mit einer geeigneten Konzeption zu institutionalisieren, zu gestalten und zu fördern. Dabei sollen alle MA in die Feedback-Kultur eingeschlossen werden und in der Optimierung des zwischenmenschlichen Austausches geschult werden. MA sollen hinsichtlich der Umsetzung und Auswertung einer solchen Kultur gefördert werden, vor allem auch, weil der Job einer Lehrperson ein verantwortungsvolles Arbeitsumfeld mit einem grossen individuellen Gestaltungsraum umfasst.

Komponente 3: Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule

Die Schule sollte als ganzheitliche Institution regelmässig kontrolliert und schrittweise weiterentwickelt werden. Dabei sollten nach Landwehr und Steiner (2008), neben den individuellen Faktoren und der Unterrichtsqualität vor allem Aspekte der Prozessqualität untersucht werden: also u.a. die Schulführung, die Schulorganisation und die kollegiale Zusammenarbeit (Schulkultur). Qualitätsrecherchen als Entwicklungsprozesse können entweder in einem einzelnen Qualitätsbereich (Fokusevaluation) oder in einer ganzheitlichen Evaluation der Gesamtqualität der Schule (Breitbandevaluation) erfolgen. In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus auf eine Evaluation der Prozessqualitäten gelegt. Die Selbstevaluationen und Meinungsumfragen wurden meistens in anonymer Form mit schriftlichen Datenerhebungen resp. mittels einer Online-Umfrage durchgeführt. (Landwehr und Steiner, 2008).

Komponente 4: Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung

Der Aufbau und die Umsetzung von Qualitätsprozessen (Qualitätsmanagement) sollte als primäre Aufgabe der Schulleitungen (SL) verstanden werden, da die zentrale Funktion der SL darin besteht, die Schule zu steuern und koordinieren.

Es solle jedoch beachtet werden, dass gerade während der Aufbauphase eines Qualitätsmanagements es von Vorteil ist, eine Projektsteuerungsgruppe als Unterstützung beizuziehen.

Der Schulleitung kommt die Aufgabe zu, die konzeptionellen Grundlagen für die QM-Prozesse festzuhalten. Dies sollte in einer transparenten Art und Weise geschehen und in verbindlicher Form in der Schule eingeführt werden. Nebst der Einführung von Evaluations- und Feedbackprozessen ist vor allem auch die Definierung von qualitätssichernden

Prozessen für die Mitarbeitergespräche (MAG), den Umgang mit Qualitätsdefiziten, die Begleitung von neuen Lehrpersonen (Mentorate) etc. zentral. Landwehr & Steiner (2008) sehen die Aufgabe des QM während der Evaluationsphase in der Steuerung der Umsetzung der Verfahren. Dabei sollte die SL Unterstützung gewährleisten und gleichzeitig Verbindlichkeit und Kontinuität bewahren.

Komponente 5: Externe Schulevaluation

Die externe Schulevaluation hat zum Ziel, mit aussenstehenden Personen ein unabhängiges und objektives Aussenbild der Schulqualität zu erhalten. Dabei sollen nicht Einzelpersonen in den Fokus gestellt werden, sondern die Schule ganzumfänglich (Institution und Schulkultur) überprüft werden. Methodisch wird mit Dokumentenanalysen, Interviews, Befragungen und Beobachtungen vorgegangen und versucht, einen möglichst realen Bericht des Ist-Zustandes zu verfassen und daraus Massnahmen für die Umsetzung in der Praxis zu formulieren.

Komponente 6: Zertifizierung

Im Rahmen der Q2E-Konzeption ist auch die Möglichkeit einer Zertifizierung entstanden. Der genaue Prozess dieser Zertifizierung und weitere Informationen werden in dieser Arbeit nicht genauer ausgeführt.

4.5 Der Evaluationsprozess nach dem Q2E Funktionsmodell

Das Q2E-Funktionsmodell beschreibt die 4 Hauptfunktionen, welche in einer Schule berücksichtigt werden müssten, um ein ganzheitliches und nachhaltiges Qualitätsmanagement zu gewährleisten.

Wie aus Tabelle 1 ersichtlich wird, nimmt das Funktionsmodell einerseits eine Unterscheidung zwischen Individuum und Institution vor und andererseits Bezug auf die zwei grundlegenden Funktionen: nämlich auf die Entwicklungsorientierung vs. Rechenschaftslegung. Diese zwei Funktionen sind vor allem zentral für die Richtung des schulischen Qualitätsmanagements.

Tabelle 1: Das Q2E-Funktionsmodell.

	Rechenschaftslegung	Entwicklung
Ziel der Evaluation	Qualitätsnachweis gegenüber dem Auftraggeber oder gegenüber den Kunden.	Optimierung der Qualität aufgrund einer differenzierten Diagnose des Ist-Zustands.
Anforderung an die Ergebnisse	Das Qualitätsurteil muss nach aussen hin glaubwürdig sein. Das Qualitätsurteil muss möglichst objektiv sein.	Das Qualitätsurteil muss Entwicklungsimpulse geben. Das Qualitätsurteil muss für die Betroffenen plausibel und „anschlussfähig“ sein.
Anforderungen an Evaluationsprozesse	Einbezug von objektiven Daten und externen Sichtweisen. Ziel: Unverzerrte, wahrheitsgetreue Wahrnehmung der Qualität.	Einbezug der Betroffenen auf allen Stufen des Evaluationsprozesses. Ziel: Erhöhung der Akzeptanz des Prozesses und der Ergebnisse.
Spezielle Schwierigkeiten und Stolpersteine	Negative Qualitäten werden zu vertuschen versucht: Fassadenevaluation und Mogelspiele werden inszeniert.	Der Umgang mit den Evaluationsergebnissen und Defizithinweisen ist beliebig. Umdeutung zu eigenen Gunsten. Blinde Flecke bleiben unerkannt.

- **Entwicklungsorientierung**

Die Entwicklungsorientierung stellt das Qualitätsmanagement als ein Instrument der ständigen Schul- und Unterrichtsentwicklung dar (Landwehr & Steiner, 2008). Dabei sollen systematische Feedbackprozesse und Evaluationsstrategien Stärken und Schwächen aufdecken und diese in einer Soll-Ist-Differenzierung den selber gesetzten und vorgegebenen Qualitätsstandards gegenüberstellen. Damit kann der Abweichungsgrad sowie der Erfüllungsgrad des Qualitätsmanagements sichtbar gemacht werden. Durch ein differenziertes und datengeschütztes Vorgehen sollen die Schulen erkennen, in welchen Bereichen noch Entwicklungsbedarf besteht. Ausgehend vom Gesichtspunkt der Entwicklungsorientierung soll das Qualitätsmanagement einer Schule schrittweise zu einer Verbesserung der Qualität führen.

- **Rechenschaftslegung**

Die Rechenschaftslegung soll als ein Instrument der Aufsicht und Kontrolle der Qualitätsmanagementarbeit dienen. Dabei kommt den vorgesetzten Instanzen, wie z.B. der Schulbehörde (VSK) sowie dem kantonalen Schulinspektorat, die Rolle der Kontrollinstanz zu. Sie sollen informiert sein und erfahren, inwieweit eine gute Qualität in der Führung einer Schule gewährleistet ist, ob allenfalls Qualitätsdefizite vorliegen bzw. ob Qualitätsstandards hinreichend erfüllt sind. Diese Rechenschaftslegung soll den Anstoss für eine allenfalls notwendige Massnahmenplanung geben sowie auch helfen,

weitere Defizite aufzudecken. Die Notwendigkeit einer solchen Rechenschaftslegung ergibt sich aus dem Status einer Schule als öffentlich-rechtlicher Institution, welche durch einen weitgehenden „Monopolcharakter“ gekennzeichnet ist.

Diese zwei zentralen Funktionen eines Schulqualitätsmanagements ergänzen sich einerseits gegenseitig, stehen andererseits aber auch in einem gewissen Spannungsverhältnis zueinander (Landwehr & Steiner, 2008). In der folgenden Tabelle 2 wird dieses Spannungsverhältnis dargelegt:

Tabelle 2: Das Spannungsfeld von Rechenschaft und Entwicklung.

		Fokus	
		Individuum	Institution
Funktion	Entwicklung	1. Individuelle Entwicklung Optimierung des individuellen Handelns Individuelles, handlungsbezogenes Lernen	2. Institutionelle Entwicklung Optimierung der institutionellen Prozesse und Rahmenbedingungen Institutionelles Lernen
	Rechenschaftslegung	3. Individuelle Rechenschaftslegung Nachweis über die Qualität des individuellen Handelns Individueller Qualitätsnachweis	4. Institutionelle Rechenschaftslegung Nachweis über die Qualität der institutionellen Rahmensetzungen und Prozesse Institutioneller Qualitätsnachweis

Fokusbereiche Individuum und Institution

Der zweite Blickwinkel des Q2E-Modells bezieht sich auf die zwei wesentlichen Fokussierungsmöglichkeiten, die sich in Bezug auf das Qualitätsmanagement anbieten. Dies ist einerseits das Individuum (die handelnde Person): Beim Fokusbereich Individuum setzt das Qualitätsmanagement bei individuellen Kompetenzen, Fähigkeiten und Haltungen an. Andererseits die Institution (die Schule als Organisation): Der Fokusbereich Institution, welcher dieser Arbeit zugrunde liegt, stellt neben den strukturellen und institutionellen Vorgaben die Normen und Werte, die gegenseitigen Erwartungen sowie Umgangsformen ins Zentrum der Schulqualitätsentwicklung (Landwehr & Steiner, 2008).

4.6 Fazit und Kritik des Q2E-Modells

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“, dieser Grundsatz der Systemlehre liegt auch dem Prinzip der Schulqualität zugrunde (Schüpbach, 2013, S.39). Die Schulqualität hat nicht nur die Förderung des Individuums zum Ziel, sondern nimmt Schule als Beziehungsgefüge, als System wahr, in welchem nicht die einzelnen Elemente im Vordergrund stehen, sondern deren Interaktion. (Landwehr und Steiner, 2008). Den Prozessqualitäten Schule kommen dabei eine zentrale Bedeutung zu. Allgemein kann das Q2E als gutes Konzept des Schul- und Qualitätsmanagements angesehen werden. Es

wurde basierend auf theoretischem Wissen in der Praxis entwickelt und bietet kompakt und übersichtlich eine Menge von Qualitätsmerkmalen. Die Beschreibung des Modells ist sehr klar, übersichtlich und verständlich. Auch ist es nicht spezifisch ausgerichtet auf ein System, sondern flexibel in verschiedenen Kontexten anwendbar ohne an Aussagekraft einzubüssen. Trotzdem: Es fokussiert im schulische Bereich sehr stark auf die Sekundarstufe 2 und die Hochschulen und trägt den spezifischen Gegebenheiten der Volksschule weniger Rechnung.

Kritisch anzumerken ist vor allem, dass das Modell gesellschaftliche Rahmenbedingungen, mit denen sich ein schulisches Qualitätsmanagement ja auch immer auseinandersetzen muss, zu wenig darstellt. Es werden auch zu wenige Interventionsmöglichkeiten bzw. spezifische Massnahmen vorgeschlagen: Das Q2E Modell postuliert zwar für das Qualitätsmanagement Qualitätsmerkmale und ein End- und Optimal-Zustand, aber die Wege dorthin und die Umsetzung einer guten Führung werden nicht sehr ausführlich beschrieben. In der Praxis fehlt ja meist nicht das Wissen über optimale End-Zustände, sondern mangelt es an Wissen über Prozessgestaltung und Umsetzung einer Zielsetzung. Deshalb wäre es von Vorteil, wenn Q2E noch mehr konkrete Handlungsmassnahmen vorstellen würde.

Das Modell darf jedoch als statisches Instrument verstanden werden, sondern als ein Instrument, das dynamisch Prozesse analysiert. Das Ziel, der Soll-Zustand, besteht aus Qualitätsmerkmalen eines 'utopischen' Qualitätszustandes, welcher vielleicht so nie erreicht werden kann. Das Modell kann deshalb als zu praxisfern wahrgenommen werden. Das Konzept betont aber, dass in kleinen Schritten und prozessartig vorgegangen werden muss, als lernende Organisation, die flexibel mit den gegebenen Ressourcen arbeitet und sich vorerst auch mit Zwischenschritten begnügen kann.

5. Methodisches Vorgehen

In folgendem Kapitel wird die Konzeption und Durchführung der, dieser Arbeit zugrundeliegenden, Studie geschildert. Dabei werden die Operationalisierung, angewandte Erhebungsinstrumente, die erfasste Stichprobe und die dazu gehörigen Konstrukte beschrieben. Nebst dem Literaturstudium, das hauptsächlich in den theoretischen Teil einfließt, kamen weitere Methoden der Datenerhebung zum Einsatz: Dokumentenanalyse, Experteninterviews, Leitfadeninterviews und eine quantitative Befragung. Gemäss Flick (2010) ermöglicht eine solche Vorgehensweise eine ganzheitliche Perspektivenvielfalt, sowie die Möglichkeit des Einbezuges von verschiedenen Ergebnissen um eine Vervollständigung und Anreicherung von Erkenntnissen zu ermöglichen.

In der vorliegenden Arbeit wurde sowohl mit qualitativer als auch mit quantitativer Vorgehensweise gearbeitet. Durch diesen Ansatz der Triangulation nach Kelle und Erzberg (2003) wird versucht eine ganzheitlicher Sichtweise auf die Fragestellung zu erhalten. Unter Triangulation wird der Einsatz von verschiedenen Methoden verstanden, welcher eine „Ergänzung von Perspektiven, die eine umfassender Erfassung, Beschreibung und Erklärung eines Gegenstandsbereiches ermöglichen“ (Kelle und Erzberg, 2003, S.304). Die qualitativen und quantitativen Erhebungsarten stehen dabei in einem komplementären Verhältnis zueinander, da sie aus unterschiedlichen Perspektiven und einem unterschiedlichen Methodenverständnis sich dem gleichen Untersuchungsgegenstand bzw. Phänomen annehmen und somit eine ganzheitlichere Sichtweise auf die Thematik *Prozessqualität Schule* ermöglichen (Dietrich, 2008).

Die qualitative Sozialforschung hat dabei zum Ziel, die eigentliche wissenschaftliche Erklärung von Sachverhalten (Flick, 2011) zu konkretisieren. Es wird also mit Interviews versucht, das subjektive Erleben von grundlegenden Phänomenen zu erfassen. Infolgedessen wurde einerseits deduktiv vorgegangen um induktive Daten neu zu generieren. Dies bedeutet nach (Mayring, 2010), dass aus der Perspektive von bereits vorhandenem Wissen, Theorien und Erkenntnissen aus dem aktuellen Stand der Forschung, das weitere Vorgehen geplant wird. Bezogen auf die Erforschung von Schulqualität, wurde hierbei ein Kategoriensystem entworfen, welches die Grundstruktur des weiteren Vorgehens der Erhebung beeinflusst und als Grundlage des Interviewleitfadens fungiert. Das quantitative Vorgehen indessen versucht mit quantifizierbaren Daten Strömungen, Meinungen und klare nachweisbare Daten zu generieren.

5.1 Untersuchungsplan

Die angewandten Methoden werden im folgenden Kapitel beschrieben, reflektiert und begründet. Dies soll der Nachvollziehbarkeit des Vorgehens dienen.

In folgender Tabelle 3 wird das methodische Vorgehen dargestellt. Diesbezüglich wird einleitend die Methode, das dazu beschriebene Vorgehen und in einem letzten Punkt die Ziele der jeweiligen Methoden aufgezeigt:

Table 3: Methodisches Vorgehen.

Methode	Vorgehen	Ziel
Literaturrecherche	Durch die Literaturrecherche werden Modelle und Erkenntnisse aus dem aktuellen Stand der Forschung festgehalten und analysiert. Dabei wird auf aktuelle Forschungsergebnisse in der Wirtschaft, der Psychologie und der Schulevaluation eingegangen.	<ul style="list-style-type: none"> - Theoretische Einordnung der Thematik und Darlegung der Hintergründe für die Untersuchung. - Beschreibung von zentralen Modellen für die Schulevaluation und das Qualitätsmanagements. - Übersicht über wesentliche Qualitätsdimensionen und Erfolgsfaktoren.
Dokumentenanalyse	Vorhandene Dokumente der Volksschule Burgdorf werden nach relevanten Informationen gescannt. Dabei werden Daten zum schulischen Auftrag, zu Qualitätszielsetzungen, zu Vorgaben und Strukturen sowie zu Prozessen und Kompetenzverteilungen des Schulbetriebs analysiert. Auch wird das momentane Evaluationsverfahren untersucht und nach zentralen Ergebnissen aus Untersuchungen gesucht.	<ul style="list-style-type: none"> - Beschreibung der Organisation und der Struktur der VS. - Analyse von zentralen Strukturen und Kompetenz - Analyse von bereits durchgeführten Studien und Untersuchungen. - Identifikation von möglichen strukturellen und organisatorischen Mängeln. - Beschreibung der kantonalen und gemeindespezifischen Zielen und Vorgaben.
Experteninterviews	Durchführung von qualitativen Interviews mit einem Experten des Schulinspektorats und der Bildungsdirektion Burgdorf.	<ul style="list-style-type: none"> - Erkenntnisse aus Abläufen und Prozessen. - Qualitative Erhebung von Expertenwissen. - Externe Aussensicht auf den Schulbetrieb und möglich Verbesserungsmöglichkeiten.
Interviews mit Schulleitungen	Durchführung von qualitativen halbstandardisierten Interviews bei den Burgdorfer Schulleitungen. Inhaltsanalyse wird als Instrument der Auswertung angewandt. Die Daten werden analysiert, kodiert und mit den anderen erhobenen Daten verglichen.	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitative Erhebung und Daten Analyse. - Analyse des Ist-Zustandes. - Evaluation von internen Schulprozessen und Handhabung der Schul- und Führungskultur. - Mögliche Mängel, Konflikte oder Verbesserungsmöglichkeiten aufdecken.
Fragebogen-erhebungen	Durchführung einer quantitativen Meinungserhebung zu der Prozessqualität Schule. Die Ergebnisse werden analysiert und mit den anderen Ergebnissen verglichen und aufgeführt. Die Daten werden mit SPSS ausgewertet.	<ul style="list-style-type: none"> - Quantitative Erhebung und Datenanalyse - Aufdecken von möglichen Diskrepanzen und Mängel. - Interne Analyse der Schule und Perspektive auf das Meinungsbild der Lehrpersonen.

5.1.1 Literaturrecherche

Zur Erarbeitung der theoretischen Grundlage wurde in einem ersten Schritt Literaturrecherche betrieben. Die Literaturrecherche gab Aufschluss über den aktuellen Stand der Forschung, über aktuelle Erkenntnisse und Hintergründe zur Thematik Schulqualität. Diesbezüglich wurden auch ältere Modelle, wie beispielsweise das Kulturmodell nach Schein, zitiert, da sie in der Literatur häufig zitiert werden und bis heute eine zentrale Bedeutung für die Schulqualitätsforschung hat. Die Literaturrecherche kann somit als die Grundstruktur des gesamten theoretischen Rahmens gesehen werden.

5.1.2 Durchführung Dokumentenanalyse

Dokumente sind für das Verständnis sozialer Realitäten in institutionellen Kontexten aufschlussreich. Deshalb sind sie eine sinnvolle Ergänzung zu anderen Methoden, sofern ihre Herstellungs- und Verwendungshintergründe berücksichtigt werden (Flick, 2012). Nach Mayring (2010) eignet sich die Dokumentenanalyse als eine geeignete Vorgehensweise um zusätzliche Informationen zu gewinnen und somit die Ergebnisse aus anderen Datenerhebungsverfahren zu ergänzen.

Im Kontext dieser Arbeit dient die Dokumentenanalyse als erste Exploration vor allen anderen Erhebungen. Es werden verschiedene Dokumente analysiert, um ein tieferes Verständnis von Prozessen, Abläufen, Richtlinien, Vorgaben, Strukturen, Zielen und Kompetenzverteilungen zu erhalten (Flick, 2012). Zentrale Informationen für diese Arbeit konnten u.a. aus den Dokumenten *Lehrplan des Kantons Bern*, *Reglement über die Volksschule*, *Leistungsvereinbarung zwischen dem Gemeinderat der Stadt Burgdorf etc.*

Eine Schwierigkeit bestand darin, dass nur begrenzt Einblick in die Dokumente genommen werden konnte, da es sich oftmals um vertrauliche Dokumente handelte. Eine weitere zentrale Anmerkung, die hier gemacht werden muss, bezieht sich auf die begrenzte Anzahl von Untersuchungen, die im Bereich *Prozessqualität Schule* bisher unternommen wurden, aufgrund dessen standen dem Autor, weder von Seite des Schulinspektorates, noch von der Bildungsdirektion, Dokumente von früheren Qualitätsuntersuchungen im Bereich *Prozessqualität Schule*, zu Verfügung.

5.1.3 Durchführung Experteninterviews

Nach Meuser und Nagel (2002) stellt ein Experteninterview eine spezielle Anwendungsform eines Leitfadeninterviews dar, dabei besteht die interessante Variable in der Rolle die der Experte, welche die Person in einem bestimmten Handlungsfeld, innehat. Nach Flick (2012) können verschieden Zielsetzungen mit einem Experteninterview verfolgt werden. In vorliegender Arbeit fungieren die Experteninterviews als eine Exploration und Orientierung im Felde und soll Prozesse, Kompetenzen und Strukturen aufdecken. Dadurch können Kontextinformationen aufgedeckt werden und zu neuen Erkenntnissen führen. Dabei werden nach Flick (2012) die Experten-Interviews nicht als eigenständige Verfahren eingesetzt, sondern mit halbstandardisierten qualitativen Leitfaden-Interviews kombiniert. Um eine möglichst hohe Repräsentanz der Ergebnisse und einen hohen Nutzen zur Beantwortung der Leitfrage zu erhalten, wurden die Interviews mit einem Sampling von zwei

Experten in den Bereichen Schulinspektion und Bildungsdirektion geführt. Dabei wurden also einerseits Experten der Schulinspektion, sowie der politischen Schulführung der Volksschule Burgdorf herangezogen. Die Experten werden in Form eines halbstandardisierten qualitativen Interviews befragt. Die Experten wurden, mit einem einheitlichen Leitfaden (siehe Abschnitt 11.4), in einem einstündigen Interview befragt. Die Experten treten hierbei auch als Träger von Kontextwissen in Erscheinung und verfügen über eine Übersicht von Prozesswissen, welches sich auf ihr professionelles Handlungsfeld bezieht.

5.1.4 Durchführung Interviews mit den Schulleitungen der Schulhäuser

Das Ziel der durchgeführten Interviews war es Meinungen, Ansichten, Erfahrungen, sowie Informationen über die Schulkultur, das kollegiale Zusammenarbeiten, den Führungsstil, die Schulorganisation, über Qualitäts- und Entwicklungsprozesse und über Mängel und Verbesserungsmöglichkeiten der Schule zu ergründen. Mit diesem Ziel eine Innenansicht auf die Prozess- und Qualitätssteuerung in Burgdorfer Schule zu erhalten, wurden qualitative halbstandardisierte Leitfadeninterviews mit den Schulleitungen der einzelnen Schulhäuser geführt. Um einen Einblick in die Umsetzung und Strategien der Volksschule zu bekommen, stellen sich die Schulleitungen, als Experten der jeweiligen Schulhäuser, als optimale Ansprechpersonen in Bezug auf die Prozessqualitäten der Schulen heraus.

Gemäss Flick (2012) haben Leitfadeninterviews zum Vorteil, dass sie relativ offen und trotzdem themaspezifisch fokussierend gestaltet werden können. Die subjektive Sichtweise der befragten Person kommt dabei nach Flick (2012) meist besser zur Geltung als es in Fragebogen oder standardisierten Interviews der Fall ist. Das halbstandardisierte Interview rekonstruiert subjektive Theorien der Befragten, das bedeutet nach (Flick, 2012) dass der Wissensbestand der Interviewten zum gefragten Thema so besser zum Vorschein kommt. Dieser Wissensbestand kann durch offene, aber auch konfrontierende und konkrete Fragen ermittelt werden. Der Leitfaden des halbstandardisierten Interviews sollte nach thematischen Bereichen gegliedert werden um die einzelnen Themenbereiche abzudecken. Dabei sollen offene Fragen die subjektive Sichtweise und Wissen der Schulleitungen über Tatbestände aufdecken und Konfrontationsfragen sollen entwickelte Zusammenhänge der Befragten, mit konkurrierenden Alternativen, zu kritischem hinterfragen führen (Flick, 2012). In der Erstellung des Leitfadens für das halbstandardisierte Interview wurde darauf geachtet, dass die einzelnen Themenbereiche sowohl mit offenen, mit konkreten und auch konfrontierenden Fragen ausgestattet waren. Der Interviewleitfaden wurde nach den Kategorien der *Prozessqualität Schule* durchgeführt und es wurden für die jeweiligen Themenfelder die zentralen Bereiche und Aussagen erfragt. Nach den ersten beiden Interviews wurden kleine Dinge nochmals im Leitfaden angepasst.

Das Sampling umfasst insgesamt sechs Interviews mit verschiedenen Schulleitungen, zwei Interviews mit einer Schulleitung der Oberstufe und vier Interviews mit einer Schulleitung der Primarstufe. Eine der sieben bestehenden Schulleitungen konnte nicht interviewt werden.

Die Schulleitungen wurden über die Bildungsdirektion und die VSK informiert, dass ein Projekt in Rahmen einer Bachelorarbeit stattfinden werde. In einer persönlichen Mail des

Autors, wurden sie dann über das Projekt informiert und die Anfrage auf eine terminliche Vereinbarung gemacht. Da sich jedoch nur wenige meldeten, wurden die Termine per telefonischen Kontakt festgelegt. Vor den Interviews wurden die Leitfragen mit Unterfragen den einzelnen Schulleitungen zur Vorbereitung zugesendet. Bei der Durchführung der Interviews muss nach Landwehr & Steiner (2008) besonders darauf geachtet werden, dass mögliche Mängel bzw. Konflikte erkannt und soziale Erwünschtheit resp. Widersprüchliche Aussagen eliminiert werden können. Alle Interviews wurden mittel Aufnahmegerät festgehalten, transkribiert, paraphrasiert und anschliessend mit der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

5.1.5 Durchführung der Fragebogenumfrage

Der Online-Fragebogen zur *Prozessqualität Schule* wurde an alle mitarbeitenden Lehrpersonen der Volksschule Burgdorf gesendet. Die Umfrage hat zum Ziel, zentrale Qualitätsmerkmale als auch potenzielle Qualitätsmängel zu identifizieren und eine Stimmungsbild der in der Schule vorherrschenden Kultur zu erhalten. Dabei wurden Merkmale der Qualitätsausführung in der Schulorganisation, der Schulführung und Schulmanagement, sowie Merkmale der Schulkultur, Kommunikation und Kooperation an der Volksschule Burgdorf mit quantitativen Daten erfasst.

Zur Erstellung des Online-Fragebogens und der Durchführung der Online-Befragung diente das Programm „Unipark“. Diese Software ermöglicht eine professionelle Durchführung von Online-Umfragen und ist vor allem konzipiert für Umfragen im wissenschaftlichen Kontext. Vor der Durchführung bzw. Distribution des Fragebogens, wurde die Umfrage in verschiedenster Weise auf seine Angemessenheit getestet. Mit fünf Personen wurde in einem Pretest der Fragebogen auf seine Verständlichkeit und Benutzerfreundlichkeit getestet. Dabei wurde mit der ‚think aloud Technik‘ gearbeitet, eine Methode in welcher die Befragten auffordert werden, während der Bearbeitung des Online-Fragebogens laut zu denken und ihre Überlegungen mitzuteilen. Somit konnten Unklarheiten, seitens der Befragten beim Ausfüllen der Umfrage, aufgeschlüsselt und analysiert werden. Mit den Erkenntnissen und den Verbesserungsvorschlägen aus den Pretests, konnte die Qualität des Experiments verbessert werden und reduzierte so das Risiko von Abbrüchen. Der fertige Fragebogen wurde vor der Versendung durch ein internes *Unipark* Programm mit einem Konsistenzcheck und einem Projekttest auf ihre interne Konsistenz geprüft. Nach der Integration der Verbesserungsvorschläge aus dem Pretest resultierte die endgültige Online-Umfrage, welche mit einem Link versendet wurde.

Die Umfrage wurde an alle Schulleitungen versendet, mit der Aufforderung diese an die an den Schulen arbeitenden Lehrpersonen weiterzusenden. Die Umfrage lief während 14 Tagen. Nach der Hälfte der Zeit, nach 7 Tagen, wurde eine Reminder-Mail versendet um die Lehrpersonen an die Umfrage zu erinnern um diejenigen, welche noch nicht teilgenommen hatten, dazu zu motivieren. Dies führte nochmals zu einem Aufschwung.

Da der Autor keinen Zugang zu den persönlichen Mails der Lehrpersonen hatte, ist nicht klar ob alle Schulleitungen termingerecht die Umfrage weitergeleitet haben und inwieweit die Lehrpersonen motiviert und informiert wurden. Die Anzahl an beendeten Umfragen, zeigt

eher eine kleine Beteiligung auf. Diese Problematik wird in der Reflexion noch vertieft aufgegriffen.

Die Umfrage wurde durch den *rationalen Ansatz* und durch ein deduktives Vorgehen konstruiert (Bühner, 2011). Dabei sind die Fragebogenkategorien an den Hauptkategorien der Prozessqualitäten Schule angelehnt und die Items so formuliert, dass sie die Beschaffenheit des Konstrukts optimal repräsentieren. Es wurde also versucht mit den Items das Konstrukt *Prozessqualität Schule* ganzumfänglich in seinen Charakteristiken abzudecken/ zu repräsentieren.

Die Fragen wurden anliegend an das Kategoriensystem der Arbeit, so gestaltet, dass die Fragen, die Bereiche Schulführung, Schulkultur, Schulqualitätsentwicklung beinhalteten, sowie die Bereiche der Arbeitszufriedenheit und zu Belastungen und Beanspruchungen, welche sich mit der Betriebliche Gesundheit der Institution Schule befassten. Somit kam es zu 5 Kategorienblöcken mit jeweils ca. 10 Items. Angesichts des Umfangs und der Möglichkeit quantitative Aussagen zu erhalten wurden in der Onlineumfrage nur mit geschlossenen Formaten gearbeitet. Es wurde eine vierer Skala zwischen „trifft nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft eher zu“ und „trifft zu“, gewählt. Dies liegt darin begründet, dass die Fragestellung nur beantwortet werden kann, wenn das Item sich entweder negativ oder positiv ausprägt, deshalb wurde zu einer geraden Skala entschieden. Ein weiterer Grund besteht darin, dass die Tendenz zur Mitte verhindert werden soll (Bühner, 2011). Um die Einfachheit zu fördern und sensorischer Overload zu vermeiden, wurde auf eine 4er Skala und nicht auf eine 6er Skala entschieden. Um die Lehrpersonen an die vollständige Beantwortung des Fragebogens zu binden wurde jede Frage mit Pflichtfrage definiert. Die Skala ist in ihrer Ausprägung Ordinal skaliert (Bühner, 2011).

Bei der Erfassung des Konstrukts, bei der Formulierung der Items und bei der Auswertung der Daten wurde in folgender Arbeit die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität ständig überprüft und reflektiert. So wurde z.B. darauf geschaut, dass die Kategorien (als Konstrukt) auch wirklich die zu untersuchende Prozessqualität messen und die Items, die Beschaffenheit der jeweiligen Dimension so gut als möglich abdecken und repräsentieren (Bühner, 2011). Dabei wurde vor allem mit Selbstbeschreibenden und Fremdbeschreibenden Fragen gearbeitet (Bühner, 2011).

Um die Verständlichkeit und Klarheit des Fragebogens zu stärken wurde bei der Formulierung der Fragen beachtet, -dass es zu keinen doppelten Verneinungen in den Fragen kommt, -dass keine Universalformulierungen verwendet werden, -dass pro Item nur eine Frage gestellt wird, -dass es zu keinen all zu langen und verschachtelten Fragen kommt, -dass ein eindeutiger Zeitlicher und Situativer Bezug vorherrscht und dass die Items präzise formuliert sind (Bühner, 2011). Auch wurde versucht die Sätze so zu formulieren, dass sie wertneutral verstanden werden und es dadurch zu keinen sozial Erwünschten Antworttendenzen kommt. Auf der Startseite (siehe Anhang Kapitel 11.6) wurden die Personen darauf hingewiesen, dass die Daten vollständig anonym behandelt werden und dass zu keinem Zeitpunkt auf die Person Rückschluss genommen werden kann. Auf der

Startseite wurde auch über die Beschaffenheit und die Handhabung der Umfrage berichtet. Das Ausfüllen des Fragebogens nahm ca. 10-15 Minuten Zeit in Anspruch und konnte jeder Zeit unterbrochen und an einem anderen Zeitpunkt weiterbearbeitet werden.

Aufgrund der Befürchtung des Arbeitgebers auf mangelnde Anonymität, musste der Teil der demografischen Daten, die vorgesehen waren, entfernt werden. Aufgrund dessen können in der Auswertung und Interpretation keine Aussagen zum Geschlecht, Alter und den Unterschieden zwischen den Einzelnen Schulhäusern gemacht werden.

5.2 Untersuchungsauswertung

Hinweis: Die vollständige Dokumentenanalyse ist im Anhang zu finden. Die kompletten transkribierten Leitfadeninterviews (mit Experten und Schulleitungen) sowie der Datensatz zur Online-Befragung (mit Lehrpersonen) sind auf der beigelegten CD zu finden.

5.2.1 Auswertung der Dokumentenanalyse

Für die Auswertung wurden die zentralen Abschnitte der Dokumente, welche dieser Arbeit zur Verfügung standen, gescannt und auf wichtige Merkmale analysiert. Die zusammengefassten Ergebnisse der Dokumentenanalyse sind im Ergebnissteil zu finden. Die Ergebnisse geben dabei Aufschluss über die Organisation, Struktur und über Richtlinien der Volksschule Burgdorf. Die Auswertung fasste auch Ergebnisse zu bereits durchgeführten Studien im Bereich Schulqualität der Stadt Burgdorf zusammen. Die Auswertung erfolgte systematisch und nach dem Prinzip der Inhaltsanalyse mit Hauptfokus auf schulische Strukturen, Leitideen und Vorgaben der Volksschule Burgdorf.

5.2.2 Auswertung der Experteninterviews

Laut Fick (2012) sollen Experteninterviews auf die Inhalte und das Expertenwissen hin ausgewertet, analysiert und verglichen werden. Die Ergebnisse der Experteninterviews werden für explorative Zwecke benötigt um Prozesse, Organisationsstrukturen etc. besser zu verstehen und ein Bild von der Organisation der VS Burgdorf zu erhalten. Aufgrund dessen wird im Folgendem weitgehend nicht nach einer vorgegebenen Methode ausgewertet. Die Ergebnisse, welche zum Erlangen von Kontextinformationen dienen werden hingegen nach deren Inhalt und anhand der Hauptkategorien ausgewertet und tabellarisch dargestellt. Um Diskrepanzen aufzudecken, werden die Experteninterviews, die Theorie, die Interviews mit den Schulleitungen und die Umfragen mit Lehrpersonen miteinander verglichen.

5.2.3 Auswertung der Interviews mit den Schulleitungen

Die Interviews mit den Schulleitungen werden durch das theoriegeleitete Verfahren der Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring, 2010). Bei dieser Auswertungsmethode werden Kategorien, basierend auf dem theoretischen Hintergrund der Fragestellung, vor dem Interview festgelegt und werden als Basis des Interviewleitfadens genutzt. Dies bedeutet für

die vorliegende Arbeit, dass die fünf Kategorien: *Schulkultur und kollegiales Zusammenarbeiten, Schulführung und Führungskultur, Qualitäts- und Entwicklungsmanagement, Schulorganisation und Schuladministration, sowie Mängel und Konflikte* als Erhebungs- und Auswertungsraster dienen. Das Kategoriensystem ist in Tabelle 4 inkl. Definition, Kodierregeln und Ankerbeispiel dargestellt. Eine Abgrenzung des zur genaueren Erklärung des Kategoriensystems ist im Anhang zu finden.

Jedes einzelne der Interviews wurde nach der Durchführung transkribiert und paraphrasiert. Durch die Paraphrasierung und Generalisierung der Aussagen zu einem ganzen, konnten Text Codes formuliert werden und die generalisierten Aussagen der einzelnen Interviews den Kategorien zugeteilt werden (Mayring, 2010). Die Codes widerspiegeln die *Prozessqualität Schule* und ihre Merkmale. In einem letzten Schritt werden aus den generalisierten Aussagen der Interviews Subkategorien gebildet, welche einerseits die Qualitätsmerkmale der Volksschule Burgdorf darlegt und andererseits Mängel, Konflikt- und Verbesserungspotenziale aufdecken.

Tabelle 4: Kategoriensystem mit Definitionen und Ankerbeispielen.

Kategorie	Definition	Kodierregeln	Ankerbeispiel	Sub-Kategorien
Schulkultur und kollegiale Zusammenarbeit	Das Ausmass, in welchem kollegiale und unterstützende Zusammenarbeit betrieben und gefördert werden, sowie das Ausmass an Kultur und Zufriedenheit, welches in den einzelnen Schulen herrscht, wie viel Mitsprache, Selbständigkeit und Freiheiten die LP haben.	Hier soll alles vermerkt werden, welches schulkulturelle und kollegiale Zusammenarbeit zum Thema hat. Alle Aussagen, welche das Schulklima und die Schulkultur beschreiben, Aussagen über die Arbeitszufriedenheit und Autonomie am Arbeitsplatz geben.	I3 Z39: Ich empfinde das Klima als sehr kollegial. Ja, ich habe auch den Eindruck, dass gut miteinander umgegangen wird. I5Z26-28: Das man offen und transparent ist, dass man über Angelegenheiten spricht, auch ein Wertschätzender Umgang und ein unterstützendes Klima untereinander, man unterstützt einander.	Prinzipien und Kultur des Zusammenarbeitens
				Autonomie
				Arbeitszufriedenheit
Schulführung	Der Führungsstil der Schulleitungen: nach welchen Normen, Werten, Prinzipien und Menschenbildern geführt wird, welche Führungskultur vorherrscht, wie viel Förderung die MA bekommen und inwieweit die Gesundheit gefördert wird.	In diese Kategorie fallen alle Aussagen, welche Aufschluss über die Schulleitungskultur und deren Führungsstil geben. Sie muss insoweit von der Schulkultur abgegrenzt werden, dass nur die Prozesse, welche als Managementaufgaben der Schulleitung verstanden werden, inbegriffen sind: das Handhaben von Feedbacks oder die Förderung der betrieblichen Gesundheit.	I1 Z115: Mir ist es sehr wichtig diesen partizipativen Führungsstil zu pflegen. Dass sich die Lehrpersonen einbringen. Ich nehme die Personen sehr ernst, es ist mir wichtig was Ihre Stimme ist, sie sind ja auch die Fachpersonen. I3 Z159-161 Ich gehe von einem positiven Menschenbild aus und führe mit einem grossen Vertrauen in die Qualifikation der Lehrpersonen. Ich gehe davon aus, dass sie ihre Arbeit grundsätzlich mal gut machen.	Führungskultur
				Feedback Kultur
				Betriebliches Gesundheitsmanagements
Qualitäts- und Entwicklungsmanagement	Das Ausmass, in welchem Qualitäts- und Entwicklungsmanagement betrieben wird; Inwieweit konkrete Ziele, Qualitätsrealisierungen und ein Qualitätsleitbild bestehen.	Hier werden alle Aussagen vermerkt, welche Qualitätsmanagementprozesse beschreiben, welche Entwicklungsprozesse darlegen und welche klare Ziel und Vorsätze begründen.	I3Z167 Wir sind jetzt gerade am Anfang eines Schulentwicklungsprozesses im Zusammenhang mit dem Lehrplan 21. I5 Z303-304 Mit Autonomie, Partizipation aber auch mit Steuerung und einem langsamen heranzuführen an übergeordneten Zielen.	Qualitäts- und Entwicklungsziele
				Qualitätsrealisierung
				Anpassung an gesellschaftliche Entwicklung

Schulorganisation	Der Informationsfluss, die Kommunikation und Organisation, welche die Qualität des Austausches und der Information in der Institution Schule prägen.	Dieser Kategorie werden alle Aussagen zugeordnet, welche den Informationsfluss, die interne und externe Kommunikation, sowie die Schulorganisation mit ihrer Transparenz und ihrem Planungsverhalten zum Thema haben.	I2 Z395- Der Informationsfluss in diesem Schulhaus fließt gut. Ich bin momentan noch ein wenig an neuen Formen am suchen. I5Z146 Kommunikation ist ein Kerngeschäft der Leitung.	Informationsfluss
				Kommunikation, Planung und Transparenz
Konflikte/ Mängel	Konflikte und Mängel, die im Schulalltag anzutreffen sind, welche den Schulbetrieb in ihrer Qualität beeinflussen. Auch Diskussion von Verbesserungspotenzialen.	Dieser Kategorie werden alle Aussagen zugeordnet, welche Konflikte und Mängel der Prozessgestaltung beinhalten und Verbesserungspotenziale beschreiben.	I2Z432-Konflikte gibt es vor allem dann, wenn es mit einer Lehrperson Schwierigkeiten gibt und dies dann Auswirkungen auf den ganzen Schulbetrieb hat. I4 Z469- Aus meiner Sicht sind viele Konflikte oftmals mit verschiedenen Weltbildern, Anschauungshaltungen und mit der eigenen Lebensgeschichte verknüpft.	Struktur
				Zwischen Personen
				Interventionsmöglichkeiten
				Verbesserungspotenziale

5.2.4 Auswertung der Fragebogenerhebungen

Die Auswertung der Online-Umfrage erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS. Der Datensatz konnten direkt von der Plattform Unipark ins SPSS transferiert werden. Dabei muss beachtet werden, dass nur Datensätze ausgewertet werden, welche komplett sind, fehlerhafte müssen vor der endgültigen Auswertung entfernt werden. Nach Bühner (2011) sollten negativ formulierte bzw. der Skala entgegengesetzte Items vor der Auswertung in ihrer Skala umcodiert werden, so dass ihre negative Formulierung keine Verfälschung der Ergebnisse mit sich bringt. In dieser Umfrage mussten 9 Items umcodiert werden. Um die Auswertung zu erleichtern und klare Aussagen zu den Hauptkategorien Schulkultur, Schulführung und Schulorganisation zu machen, wurden einzelne Items in Themenblöcke zusammengefasst und als Unterkategorien gekennzeichnet. So wurde z.B. das Item bzw. die Frage „ Ausprägung evt. Beispiel

Die gesamthaft 46 Items werden in 15 Ausprägungen bzw. Unterkategorien in Anlehnung an die 3 Hauptkategorien ausgewertet. Alle Ausprägungen werden auf ihre mittleren Ausprägungen (Mittelwert M), auf die Standardabweichung (SD) und auf Cronbach's Alpha (α) analysiert. Da es sich bei der Umfrage um eine Meinungs- bzw. Ausprägungsbefragung handelt, sind für diese Arbeit vor allem Tendenzen, Ausprägungen und Verteilungen der Ergebnisse interessant. Aufgrund dessen werden weder Normalverteilungsuntersuchungen noch Korrelationswerte ausgerechnet. Die ausgewerteten Daten werden verglichen und zusammengefasst, die Werte tabellarisch in Tabelle 7 dargestellt und die Ausprägungen in Kapitel „Ergebnisse Fragebogenerhebungen“ analysiert.

Die Stichprobe umfasst 62 Teilnehmende, wobei die Fragebogen in 14 Fällen eliminiert werden mussten, weil sie unvollständig waren. Das Sampling der Auswertung beträgt somit (N=48).

6. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden alle Untersuchungsergebnisse dargestellt. Dabei werden die einzelnen Ergebnisse aus den Erhebungen in derselben Reihenfolge wie im Methodenteil dargestellt.

6.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Aufgrund der ausführlichen Resultate der Dokumentenanalyse werden die Ergebnisse im Anhang unter dem Kapitel 11.3 aufgeführt. In der Dokumentenanalyse wird auf Ergebnisse der kantonal und gemeindlich festgelegten Regeln und Prozesse, bezogen auf die Prozessgestaltung der VS Burgdorf, eingegangen. Dadurch sollen Vorschriften, Qualitätsansprüche und Leitideen dargestellt werden, um die Möglichkeiten für eine ganzheitliche Analyse zu bieten.

6.2 Ergebnisse Experteninterviews

Im Folgendem wird auf die Ergebnisse der Experteninterviews mit dem Schulinspektorat und der Bildungsdirektion eingegangen. Die Experteninterviews dienten, wie in Abschnitt Auswertung Experteninterviews beschrieben, hauptsächlich als erste Orientierung über die Grundabläufe der Schule. In den nachfolgenden Tabellen werden die wichtigsten Aussagen zu Prozessqualität und Qualitätsmanagement der zwei Experten separat dargestellt.

Tabelle 5: Experteninterview mit dem Schulinspektorat der VS Burgdorf.

Thema	Inhalt/Aussage
Schulqualität und Qualitätsmerkmale	<p>Die Qualität einer Schule hänge im Prinzip von der Umsetzung und Einhaltung des Lehrplanes ab. Es brauche aber auch ein gutes Schulklima und eine unterstützende Schulkultur. Eine gute Schulqualität bestehe, wenn gemeinsame Ziele verfolgt würden, eine gegenseitige Unterstützung der Lehrpersonen vorhanden sei und damit die Kernaufgabe Unterricht optimal durchgeführt werden könne.</p> <p>Die Schule sei ein lebendiger Organismus, in welchem einerseits die Einhaltung und Umsetzung des Lehrplanes von zentraler Bedeutung sei, andererseits die MA der Schule auch lernten, miteinander umzugehen. Es müsse Toleranz, Selbständigkeit und Umgang mit schwierigen Situationen gelebt und gelernt werden. Die Übersicht über all das zu halten, es weiterzuentwickeln und zu schauen, wo man stehe, das sei die Aufgabe der Schulleitung. SL und LP müssten ein Team sein, welches zusammenarbeite, um die Ziele der Gesamtschule weiterzubringen. Die Umsetzung des Lehrplanes begrenze sich also nicht nur auf die Unterrichtsentwicklung, sondern betreffe auch die Personalentwicklung. Das Einleiten von präventiven Massnahmen für die Förderung einer Schulkultur sei dabei einer der zentralen Aufgaben der Schulleitungen.</p> <p>Qualität sei sehr ortsgebunden: Was in einer Schule eine gute Qualität sei, müsse dies in einer anderen Schule nicht sein. Im Prinzip müsse die Schule sich an die Gesellschaft anpassen. Dies sei spannend, denn die Schule hinke gegenüber der Gesellschaft immer ein wenig hintennach, und müsse auf diese reagieren. Gleichzeitig müssten die Schulen schauen, dass es ihren Lehrpersonen wohl ist. Es stehe und falle mit der Führungsperson inwieweit Qualität gewährleistet werden kann.</p>
Qualitätsmanagement	<p>Die Qualitätsziele würden von den Schulleitenden jeweils für die einzelnen Schulhäuser formuliert und dann vom Schulinspektor kontrolliert. Die Schulleitung müsse eine Massnahmenplanung entwickeln. Daraus leite sich meist ein Schulprogramm ab, welches als eine Art Planung für das Qualitätsmanagement diene. Der Grundauftrag der SL bestehe also darin, Qualitätsentwicklung mit den Lehrpersonen durchzuführen und den einzelnen Schulhäusern eine gewisse Linie zu geben. „Ich als Schulinspektorat komme dann noch vom Kanton und bringe meine Einwände“.</p> <p>Die Schulleitung und die Schulkommission (VSK) hätten beide ganz wichtige Aufgaben, weil die Schulleitung die operative und die VSK die strategische Führung innehave. Die VSK müsse die Schulleitung also leiten und deren Planung gut- oder nicht guthessen. Die Schulleitung lege der VSK Rechenschaft ab. Dieser Prozess und die Kommunikation zwischen den zwei Instanzen seien sehr interessant, man sei dabei immer noch ein wenig auf der Suche nach der Eichung der Rollen, man wisse nie ganz genau, wer jetzt wen führe.</p>

<p>Schulleitungen (SL)</p>	<p>Die SL lieferten im allgemeinen einen sehr guten Job ab. Die SL würden sehr professionell arbeiten und man müsse sie selten lenken und dirigieren, jedoch gebe es natürlich auch grosse Unterschiede zwischen den einzelnen SL, was sich v.a. auch in ihrer Reaktivität bei Problemen zeige: Es gebe solche, die tendenziell wegschauen würden, und solche, die aktiver reagierten. Man spreche von Schulleitung, aber eigentlich sei es eher eine Schulführung. SL sei ein eigener Beruf geworden, eine Rolle, die sich neu definiert habe.</p> <p>Die Aufgabe der SL sei es, die eigene Schule zu reflektieren, Schwächen und Mängel wahrzunehmen und mit Stärken und Ressourcen diese zu beheben. Qualitätsmanagement sei also die Aufgabe der SL. Dabei hätten sie grosse Handlungsspielräume. Die SL müssten punktuell und gezielt Schwerpunkte setzen, um interne Mängel anzugehen und die Qualität der Schule zu erhöhen. Von den SL wird erwartet, wie ein „Leitwolf“, mit Partizipation der MA, den Bedarf wahrzunehmen und von dort weiterzugehen. Es dürfe nicht sein, dass man stehen bleibe, es müsse immer weitergehen, wie ein Organismus, der ständig in Bewegung ist und sich den Umweltgegebenheiten stellt.</p>
<p>Konservative Entscheidungsmuster</p>	<p>Die Schule würde tendenziell sehr konservativ entscheiden, es sei schwierig, an der VS Burgdorf etwas weiter zu entwickeln. Dies liege auch daran, dass Lehrpersonen meist sehr konservativ eingestellt seien, was ihren Job angehe. Es bestünden viele Ängste vor Veränderungen und Neuem. Die Mühlen an der VS würden äussert langsam mahlen. Das Problem sei, dass alles immer demokratisch besprochen werden müsse, immer jeder noch was dazu sagen möchte. Dadurch würde man manchmal ein wenig stehen bleiben.</p> <p>Man sollte mit Lebensfreude und Energie an Entwicklungsprozesse gehen. Es sei wie beim Fahrradfahren, man müsse sich immer ein wenig bewegen, damit man nicht umfalle, fahre man aber zu schnell, werde es gefährlich. Das richtige Tempo und eine gute Balance zu halten, dies sei die Erwartung an das Qualitäts- und Entwicklungsmanagement. Die SL seien dabei dafür verantwortlich, die Lehrpersonen zu führen und zu motivieren, ihnen Freude an Entwicklungsprozessen zu vermitteln.</p>
<p>Kommunikation und Partizipation</p>	<p>Ein zentrales Qualitätsmerkmal sei Klarheit: V.a. hinsichtlich Struktur müsse man wissen, wer wo für was zuständig sei. Diesbezüglich brauche es viel Kommunikation und Transparenz. Allgemein müsse noch mehr kommuniziert werden als momentan, Kommunikation sei das A und O der Schulorganisation und -führung.</p>
<p>Zufriedenheit</p>	<p>Die Qualität einer Schule zeige sich an der Zufriedenheit der Menschen: des Personals, der Eltern und vor allem auch der Kinder. Die Zufriedenheit sei das A und O einer Schule.</p>
<p>Wertschätzung und Lob</p>	<p>Beim Controlling sei es wichtig, mit Wertschätzung den SL gegenüber zu treten, wie dies auch von ihnen gegenüber ihren MA und von diesen gegenüber den Kindern erwartet werde. Man solle auch loben können und nicht immer nur das Negative sehen.</p>

Baustellen und Mängel	<p>„Mängel sehe ich in dem Sinn nicht.“ Die ganze Schule bestehe aus etlichen kleinen Baustellen.</p> <p>Die Zusammenarbeit der Oberstufen müsste unbedingt verbessert werden, diese sei bis jetzt noch ungenügend. Die Unterschiede seien zu gross und zu abhängig von Personen, es gäbe zu wenig System. Auch müsse man schauen, dass wieder eine Linie bestehe, die sich vom Kindergarten bis Ende Oberstufe durchziehe, wo alle unabhängig und individuell arbeiten könnten, jedoch einem gleichen Konzept und gleichen Zielen folgen würden. Hierzu einen guten Weg zu finden, sei sicherlich nicht einfach, dies sei aber die Aufgabe der SL.</p> <p>Weiter seien die Strukturen und Aufgabenbereiche der einzelnen Instanzen im operativen und strategischen Bereich nicht immer für alle verständlich klar definiert. Gerade auf der strategischen Ebene sei viel von Personen und nicht vom System abhängig.</p>
------------------------------	---

Tabelle 6: Experteninterview mit der Bildungsdirektion der VS Burgdorf.

Thema	Inhalt/Aussage
<p>Schulqualität und Qualitätsmanagement</p>	<p>Der Kanton gebe viele Vorgaben, in denen viel von Qualität die Rede sei. Die Stadt müsse die Rahmenbedingungen bereitstellen und schauen, dass die Schulen gut geführt würden. Das Qualitätsmanagement werde direkt an den Schulen ausgeführt.</p> <p>Es müssten Abläufe und die Zuständigkeiten geklärt sein, Gespräche müssten laufen, auch müsse die Führung gefördert werden, so dass die Menschen nicht aus dem System fallen, immer jedoch habe oberste Priorität das Wohl der S+S. Man müsse irgendwo 'modern' sein und sich an den gesellschaftlichen Gegebenheiten orientieren. Dabei müsse die Schule als Team auftreten, es müsse eine positive Energie vorhanden sein, die Schulkultur und das Individuum müssten gefördert werden, um eine gute Unterrichtsqualität zu ermöglichen.</p> <p>Qualität sei immer ein Thema. Die Reflexion über Qualität sei zentral für die Qualitätsentwicklung. Qualitätsentwicklung sei aber nicht wirklich ein Traktandum an Sitzungen z.B. der VSK, sie sei mehr implizit im Hintergrund als 'Hintergedanken' präsent. Konkrete Qualitätsziele für die VS Burgdorf seien keine formuliert, es bestehe eine Leistungsvereinbarung zwischen VSK und Gemeinde, worin gewisse Qualitätsziele formuliert seien.</p>
<p>Schulleitungen und Qualitätsrealisierung</p>	<p>Die SL müsse ein übergeordnetes strategisches Denken haben, da sie ja auch die Verantwortung für eine gute Qualität der eigenen Schule übernehme. Sie sei natürlich auch dafür verantwortlich, die strategischen Qualitätsansprüche von VSK, LVS und Kanton umzusetzen, jedoch müsse sie auch eigene Ansprüche an die Qualität haben. Die SL müssten sich bewusst sein, dass sie für ca. 30 Lehrpersonen Qualität gewährleisten müssten.</p> <p>Die Schulleitungen könnten nur in beschränkter Masse selber bestimmen. Man habe zwar die Freiheit zu bestimmen wie etwas umgesetzt würde, die Qualitätsziele dürften aber nicht dem Lehrplan zuwiderlaufen. Der Bereich der Prozessqualitäten könne als Qualitätsbereich gesehen werden, in welchem die Schule selbstbestimmt handeln kann. Klar sei, wenn auch sehr oberflächlich formuliert, vorgegeben, dass man zusammenarbeiten müsse.</p>
<p>Schulqualitätsmerkmale Qualitätsmerkmale</p>	<p>In der Schule habe man immer mit Menschen zu tun. Diese müsse man alle ernst nehmen: Man müsse ihnen mit Wertschätzung begegnen und das Recht auf Mitbestimmung garantieren. Dabei sei Kommunikation und Kooperation sehr wichtig. Man könne nie gegen ein Team etwas leiten. Man müsse als SL grundsätzlich mit den MA Projekte erarbeiten und sie mitnehmen in Qualitäts- und Entwicklungsprozessen. Die Lehrpersonen seien heutzutage sehr gut vorbereitet und ausgebildet.</p>

<p>Arbeits- zufriedenheit und Wohlbefinden</p>	<p>Man habe in der letzten VSK-Sitzung besprochen, ob man die Lehrpersonen nicht nach der Arbeitszufriedenheit fragen solle, man habe das aber dann verworfen, da man bemerkt habe, dass die fast mehr die VSK bzw. die Schulleitung beurteilen würde. Arbeitszufriedenheit sei aber nicht unbedingt eine Qualität die vorne an der Front Einfluss habe. Es sei klar, dass Arbeitszufriedenheit immer eine positive Wirkung auf die Klasse habe und dazu führe das man bereit sei, mehr zu leisten, motivierter zu sein. Sie sei aber nicht das A und O. Wichtiger sei, dass man im Kollegium oder mit der Schulleitung zufrieden sei. Das Kollegium sei ein wichtiger unterstützender Faktor für eine Lehrperson.</p>
<p>Schulkultur</p>	<p>Man versuche eine solche zu definieren, jedoch brauche dies noch Zeit. Die Kultur sei noch stark an die einzelnen Schulen gebunden, w sehr unterschiedlich seien und auch bis zu in einem gewissen Grade sein müssten. Jedoch wäre es sicherlich von Vorteil, als VS Burgdorf mit einheitlicher Schulkultur aufzutreten. Es wäre wichtig zu definieren, in welchen Bereichen die Schule Burgdorf einheitlich gestaltet sein sollte resp. wo sie als Schule Burgdorf wahrnehmbar sein müsste.</p>
<p>Konflikte in der kollegialen Zusammenarbeit</p>	<p>Da sei er momentan zu weit weg, aber aus eigener Erfahrung komme es zu Konflikten, wenn Personen überfordert seien. Die SL würden immer sehr vorausdenken, hätten viele Informationen und möchten diese umsetzen, stiessen jedoch oftmals aus Gründen mangelnder Kommunikation und Transparenz auf Widerstand. Lehrpersonen würden sich vor zu viel Veränderungen schützen. Es sei immer schwierig, etwas so umzusetzen, dass die Leute auch mitmachen und mitkommen. Hier bestehe ein grosses Konfliktpotenzial. Manchmal müssten die SL auch neue kantonale Regelungen kommunizieren, was meist zu Widerstand und Unmut führe.</p>
<p>Mängel Rahmen- bedingungen</p>	<p>Heutzutage hätten LP viel zu viel zu tun und könnten sich nicht mehr so gezielt nur auf das Kerngeschäft Unterrichten konzentrieren. Sie müssten immer überall präsent sein. Man müsse Wege finden, um diese Auslastung zu minimieren. Die Rahmendbedingungen seien schlecht. „Die Frage ist was kann die Stadt, was kann die Volksschulkommission, die Schulleitungen machen, das es zu keinen Überlastungen bzw. Burnouts der Lehrpersonen kommt?“ Man könnte evtl. Ressourcen, Arbeitszeiten und Konferenzen ein wenig effizienter gestalten und nutzen, Z.B. könnten durch Fokus- oder Projektgruppen Belastungen reduziert. Dieses Thema sollte sicher noch vertiefter thematisiert werden.</p> <p>Weiter berge die Distanz zwischen strategischer und operationeller Ebene Risiken. Es bräuchte noch eine flexiblere und transparentere Kommunikation, so dass alle wüssten, von was gesprochen werde und wo es strategische Vorgaben brauche resp. wo es Freiheiten gebe, Dinge selber zu entwickeln.</p> <p>Ausserdem sei die Entlohnung für die Arbeit sehr schlecht, was irgendwann auch zu Arbeitsunzufriedenheit führen könnte.</p>

<p>Mängel Struktur</p>	<p>Die VSK konnte von seiner Natur her Qualität nie garantieren. Man verspreche sich durch die neue Funktion der LVS jetzt deutliche Verbesserungen. Es sollte nach dem neuen System zu einer transparenteren und effektiveren Art des Führens kommen mit besseren Möglichkeiten, bei Mängeln zu intervenieren, da die Leitungen VS durch professionelle Personen mit Lehrerdiplom besetzt seien. Die Bildungsdirektion sei überzeugt, dass dieser Systemwechsel zu einer Qualitätsverbesserung führen werde. Man habe dadurch an der VS eine strukturelle Qualitätsverbesserung erreicht und es bestehe die Überzeugung, dass alle davon profitieren würden. Die alten Strukturen seien gut gewesen, aber es bestand einfach eine zu grosse Kluft zwischen der strategischen und der operationellen Ebene.</p>
-------------------------------	---

6.3 Ergebnisse aus den Leitfadeninterview mit den Schulleitungen

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse aus den Interviews mit den Schulleitungen (SL) dargestellt. Aufgrund der grossen und aussagekräftigen Datenmenge werden in diesem Abschnitt nur die zentralsten Aussagen zur Handhabung und der Ausprägung der Prozessqualität an den Schulen Burgdorf dargestellt. Diese werden nach dem Schema der Prozessqualitätsdimensionen präsentiert. Auf Besonderheiten der einzelnen Schulhäuser kann aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht vertieft eingegangen werden. Auf dem beiliegenden Stick können das Auswertungsraster in Form einer Excel-Tabelle und die zusammengefassten Aussagen in einer World-Datei eingesehen werden.

6.3.1 Ergebnisse zur Kategorie Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur

Prinzipien und Kultur des Zusammenarbeitens

Nach den Interviews herrscht in den Schulen eine sehr wohlwollende, hilfsbereite, unterstützende und gute kollegiale Zusammenarbeit (k.ZA). Die k.ZA habe in den letzten Jahren generell zugenommen. Bei der heutigen Aufgaben- und Arbeitsgestaltung würden die Klassenzimmer flexibler und offener gebraucht. Dies führe automatisch zu mehr k.Za. Vor allem in einzelnen Projekten werde eine gute Kollegialität gelebt. Stufenlehrpersonen würden motiviert die Planung gemeinsam anzugehen. Grösstenteils seien die Lehrpersonen offen und transparent im Umgang miteinander und es herrsche „ein wertschätzender Umgang und ein unterstützendes Klima“ (I5 Z28). Allgemein verfolgten die Kollegien der meisten Schulen das Ziel, als eine Einheit aufzutreten.

Zwar gebe es in den Kollegien auch Leute, „die sich nicht schmecken können I4“, jedoch dominiere zumeist eine kooperative und unterstützende Zusammen-arbeitskultur und seien wenig konkurrierende Verhaltensweisen sichtbar „Konkurrenz war eigentlich nie das Thema (I2 Z68)“. Von zwei Schulleitungen wird aber auch betont, dass in ihren Schulhäusern eine Kultur gepflegt würde, wo Ideen und Vorstellungen auch in einer

kritischen Auseinandersetzung hinterfragt werden und es Reibungsflächen geben dürfe, so dass man sich weiterentwickeln könne.

Weiter wird von den Schulleitungen betont, dass berücksichtigt werden müsse, dass je nach Location und Schulstufe andere Bedürfnisse, Normen und Werte im Zentrum stünden. Zudem seien einige MA auch aktiver und partizipativer und würden einen stärkeren Drive ins Kollegium bringen als andere. Das gleiche gelte auch für die einzelnen Schulhäuser.

Die Interviewten sind sich auch einig, dass eine gezielte Zusammenarbeit ein Prozess sei, an dem man arbeiten müsse und der nicht einfach so verordnet werden könne. *Normen und Werte* des k.ZA zu finden sei nicht immer einfach und ein Prozess, der Zeit brauche. Drei der Schulhäuser hätten in den letzten Jahren stärkere personelle Veränderungen erlebt und seien mit recht neuen und eher jungen Kollegien unterwegs: hier sei der Prozess der Findung einer geregelten und festgeschriebenen kollegialen Schulkultur erst im Anfangsstadium.

Die k.ZA wird von den Interviewten als zentraler Erfolgsfaktor betrachtet und deshalb ist deren Förderung auch zentrales Anliegen der Schulführung geworden. Diese geschehe v.a. in Weiterbildungen. Dabei wurden in den verschiedenen Schulen unterschiedliche Themen behandelt. Die Leitungen berichten, dass es viel bringe, wenn Themen zu kollegialem Verhalten und zu Haltungen in Weiterbildungen intensiv thematisiert würden. Auch sehen alle Interviewten Teambildungstage, in Form von Ausflügen, gemeinsamen Essen oder Weiterbildungen, als eine zentrale Massnahme der Konfliktprävention. Zwei Schulleitungen haben in dem Zusammenhang ihr Monitoring-System zur Integration von neuen MA hervorgehoben.

In allen Schulhäusern funktioniere die k.ZA gut, jedoch nur in drei Schulhäusern wurden bisher Grundsätze der k.ZA und des sozialen Umganges verfasst. Zur Vorbeugung von Konflikten zwischen Lehrpersonen hat die Schule 5 die Pflicht zur Formulierung einer Zusammenarbeitsvereinbarung eingeführt, in welcher zusammenarbeitende Lehrpersonen sich gemeinsam über die Form der Zusammenarbeit einigen müssen. Diese Intervention sei sehr effizient, es komme zu weniger Konflikten (I5: Z50-60). In den anderen 4 Schulhäusern konnte keine solche festgeschriebene Regelung ermittelt werden.

Nach Einschätzung aller sechs Interviewpartner sind die LP grundsätzlich zufrieden. Die Arbeitseinstellung sei meist top. Allerdings bringe die Arbeit als Lehrperson auch grosse Belastungen mit sich: anspruchsvolle S+S, schwierige Eltern etc. Dies könne zu Unzufriedenheit führen. Man müsse schauen, dass man die Lehrpersonen nicht mit Aufgaben und Zielen überlaste. Bei Unzufriedenheit müssten Massnahmen ergriffen werden, es brauche für geeignete Massnahmen aber Zeitgefässe, die meist nicht vorhanden seien.

Grundsätzlich werde in allen Schulen versucht, die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen der LP optimal einzusetzen und auszuschöpfen, vor allem in Projekte und in alltägliche Aufgaben des Schulbetriebes. Diesbezüglich würden Gespräche (u.a. das MAG) genutzt, um Wissen und Kompetenzen der LP abzuholen. Die Interviews haben aber auch ergeben, dass es aufgrund schulischen Strukturen, individueller Ausprägungen und Personalmangels nicht immer einfach sei, die Stärken der Lehrpersonen optimal zu nutzen.

Autonomie, Partizipation und Mitbestimmung

Allgemein werden die Lehrpersonen als Experten ihres Jobs angesehen, die im Stande sind, selber Entscheidungen zu treffen. Gemäss den Interviewpartnern haben Lehrpersonen auch das Recht, angehört zu werden. Es werde versucht, die LP in die Verantwortung miteinzubeziehen. Dies klappe aber nicht immer. Es sei in einem grossen Gremium schwer, allen gleich viel Gewicht zu geben, da sich nicht immer alle Personen beteiligen würden und es aktivere und passivere gäbe. Partizipation sei momentan ein Thema, welches man diskutiere, und man sei auch auf dem Weg, diese zu fördern.

Einige Schulleitungen sind aber auch der Meinung, dass heutzutage nicht wie früher alles demokratisch entschieden werden könne, die LP nur über Dinge mitentscheiden sollten, wo auch ein Spielraum zum Verhandeln vorhanden sei. Viele Dinge würden heutzutage auch vom Kanton oder der Gemeinde vorgeschrieben. Diesbezüglich gäbe es keinen Handlungsspielraum. Es müssten manchmal auch einfach Entscheidungen gefällt werden, ohne dass jeder, der möchte, noch etwas dazu sagen könne. Die Lehrpersonen verfügten in ihrem Beruf über sehr viele Freiheiten und Autonomie, sie könnten im Arbeitsalltag sehr viele Dinge selber bestimmen und seien in der Art und Weise der Umsetzung von Vorgaben ziemlich frei. Die Aufgabe der SL bestehe darin, immer wieder zu überlegen, wo Freiraum gegeben werden kann und wo nicht. Die letzte Entscheidung obliege aber der SL. Der Lehrplan zum Beispiel sei klar vorgeschrieben: Die LP besäßen eigentlich keine Freiheit, ob sie diesen umsetzen wollen oder nicht. In der Umsetzung und Art und Weise der Thematikumsetzung können und sollen die LP mitbestimmen, mitgestalten und mitentwickeln. Übergeordnete, von der VS Burgdorf beschlossene Ziele, seien aber umzusetzen. Beispielsweise wurde bestimmt, dass alle LP an Schlüsselkompetenzen zu arbeiten haben, aber an welchen genau, das sei ihnen überlassen.

Es komme auf die Aufgabe an, wie viel Freiheit gegeben werden könne. In Arbeitsgruppen und Projekten hätten die LP die Möglichkeit, sich einzubringen. Bezüglich Entwicklungs- und Qualitätszielen waren sich die Interviewten hingegen nicht ganz einig: Einige sagten, man könne die LP nur bedingt mitbestimmen lassen andere meinten, dass LP bei Qualitätsentwicklungsprozessen mitbestimmen könnten und müssten: Es handle sich da um Themen, mit denen sich alle auseinanderzusetzen hätten.

Eine offene, direkte, klare, transparente und freie Kommunikation ist nach den SL ein zentrales Qualitätsmerkmal. Die Schulleitungstüre stehe immer für alle MA offen. Transparenz spiele eine grosse Rolle: Man müsse Dinge, die man sieht, ansprechen und LP müssten auch die Möglichkeit haben, sich zu äussern. Als SL müsse man ja über

Geschehnisse und Gesundheitszustände von LP informiert sein. Man müsse auch viel Zeit für den Austausch mit den MA nehmen. Die Schulleitungen müssten bezüglich offener und transparenter Kommunikation und auch Wertschätzung im Umgang mit Informationen eine Vorbildfunktion übernehmen. Es dürfe nach SL6 nie stille Proteste geben. „Wenn Protest, dann will ich, dass sie das auch sagen dürfen, dann will ich auch Zeit haben, darüber nachzudenken, und dann kann man das auch diskutieren“ I6 Z143-145.

6.3.2 Ergebnisse zur Kategorie Schulführung

Führungskultur

Alle Schulleitung gaben an, einen partizipativen Führungsstil zu pflegen, in welchem sich die MA einbringen könnten. Es sei wichtig, dass man die Personen ernst nehme und dass alle MA gehört würden. SL6 sagte explizit, die Schule solle nicht nur nach den eigenen Vorstellungen geführt werden. Durch den partizipativen Führungsstil sollten die LP das Gefühl erhalten, dass man sie es auch wirklich brauche, dass sie ein Teil des Ganzen seien und nicht nur wichtig im Job, sondern auch als Mitglied eines Kollegiums eine Bedeutung hätten. „Ich nehme die Personen sehr ernst, es ist mir wichtig was Ihre Stimme ist, sie sind ja auch die Fachpersonen.“ I2 Z111. Weitere Aussagen aus den Interviews untermauern diesen Qualitätsanspruch. Es sei wichtig, dass das Kollegium als Ganzes auftrete. Die Schaffung einer gemeinsamen Kultur mit gemeinsamen Zielvorstellungen stelle eine zentrale Aufgabe der Schulführung dar und sei ein Qualitätsfaktor, welcher grossen Einfluss auf die Arbeitsleistung der MA habe.

Ein zentrales Element der Führungskultur sei es auch, den Lehrpersonen gegenüber Wertschätzung zu äussern und vorzuleben. Nur so bekomme man auch Wertschätzung für die eigene Arbeit von Seiten der LP. Das gleiche gelte auch für das Vertrauen, welches eine zentrale Rolle spiele, um eine qualitativ gute Arbeit zu verrichten. Wenn etwas nicht funktioniere, sei Kontrolle und Autorität zwar unumgänglich, jedoch müsse man von einem positiven Menschenbild ausgehen.

Die Interviewten sind der Ansicht, dass Führung aber auch heisse, manchmal unpopuläre Entscheidungen ohne Einbezug der MA zu treffen. Eine klare, aber immer auch transparente Linie sei wichtig und könne auch eine Entlastung gegenüber den LP bedeuten. Es brauche immer eine Balance zwischen klarer Linie und Einbezug der MA.

Viele Schulleitungen würden eine Kultur der offenen Türen, der klaren Kommunikation, der Toleranz und des respektvollen Dialogs führen. Das Kollegium könne oftmals ohne weiteres mit ihren Anliegen zu den SL kommen. Die Schulleitung solle als eine vertrauensvolle Ansprechperson fungieren und die MA nicht an irgendwelchen Fehlern aufhängen. Nach Interview 5 und 6 sei eine Fehlerkultur zum Schutze der LP unumgänglich. Es würde eine gepflegt, in welcher man Fehler offen ansprechen und zu ihnen stehen dürfe: Es wäre fatal, wenn Fehler versteckt oder totgeschwiegen würden. Eine Fehlerkultur zu betreiben sei präventives Konfliktmanagement. Dies sei nicht einfach und müsse auch gelernt sein. Diese Fehlerkultur wurde aber nur in zwei Schulhäusern in

dem Sinne umgesetzt, in manchen Schulhäusern seien die SL auch zu weit weg um auf alle Probleme der LP einzugehen. Es gibt also auch in diesem Punkt sehr grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Schulen.

Grundsätzlich ist in keinem Schulhaus eine Feedback Kultur institutionalisiert. Feedback-Kultur wird auch nicht von allen als etwas sehr Zentrales in ihrer Aufgabe als SL wahrgenommen. Es sei etwas, das einfach so laufe. Die Lehrpersonen wüssten auch selbständig, wo sie stünden, würden sich untereinander austauschen und Feedbacks geben, deshalb würden keine konkreten Konzepte zu Feedback existieren. Man gebe sich aber trotzdem Mühe, möglichst viele Feedbacks zu geben. Persönliche Feedbacks würden meistens in den MAG oder in persönlichen kurzen Gesprächen gegeben. Meist komme es auch zu Feedbacks nach Vollendung von Projekten oder bei individuellen persönlichen Konflikten oder Problemen.

Bei Feedbacks solle man aber nicht nur negative Aspekte ansprechen, sondern auch loben. In allen Schulen wird Lob als eine Form der Wertschätzung als ein wichtiges Qualitätssicherungsinstrument der Führung angesehen. So wird in einem Schulhaus z.B. mit Lob-Kärtchen bei hohem Engagement oder Erfolg gearbeitet.

Man versuche also eine Feedback-Kultur zu leben, jedoch sei das aufgrund der MA Zahl nicht immer möglich. Jedoch konnte gezeigt werden, dass Weiterbildungen zu konstruktiver Kritik und Feedback eine grosse Qualitätsverbesserung mit sich bringen könne (siehe Interview 5).

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Wie die Lehrpersonen zu ihrer Gesundheit Sorge tragen könnten und wie eine vernünftige Work-Life Balance erhalten werde, dies sei auch gerade in Weiterbildungen immer wieder ein Thema. Solche Weiterbildungen in Konfliktbewältigung bzw. Stressbewältigung sowie Life-Domain-Balance zu planen und organisieren sei ein zentrales Anliegen der SL.

Anforderungen und Belastungen des Lehrerjobs hätten zugenommen. Lehrperson sei grundsätzlich sicherlich ein eher belastender Job, welcher nur gemacht werden könne, wenn es einem gut gehe. Man müsse auch ziemlich robust sein in diesem Job. Wenn persönliche Probleme oder Schwierigkeiten auftauchten, müsse man tolerant sein und versuchen, Lösungen zu finden, an Ressourcen anzuknüpfen. Es müsse ja auch das Ziel der Führung sein, dass es den MA gut gehe, so dass sie auch einen guten Job machen können. Es sei den SL ein Anliegen, auch neben der Schule Anlässe zu gestalten, um Ressourcen aufzubauen und ein kollegiales Auffangnetz zu fördern. So würden präventiv Ausflüge und ausserschulische und gesellige Anlässe unternommen. Die Teamentwicklung solle dabei als zentrale Ressource unterstützt werden. Jedoch werde in keinem der Schulhäuser gezielt ein betriebliches Gesundheitsmanagement betrieben.

Bei Problemen wie z.B. Überlastung, Burnout oder, wenn sich MA in einer privat sehr schwierigen Situation befänden, müsse die Schulleitung präsent sein und Unterstützung bieten. „Die Lehrkräfte müssen spüren, dass man sie zu hundert Prozent in dieser

Situation unterstützt (I6 Z125-126)“. Man müsse *auch* immer schauen, dass man die MA mit Projekten und Anforderungen nicht überlaste.

In Gesprächen (auch in MAG) könne auf persönliche Belastungen eingegangen werden. Dabei spiele Vertrauen eine grosse Rolle. Es sei auch an den LP, sich zu melden und Hilfe zu holen. Im Ganzen meldeten sich die MA sich meist frühzeitig, offen und schnell, wenn etwas Persönliches anstehe. Dies helfe der Schulleitung sehr. Als Schulleitung sei es sicherlich eine Aufgabe, auf persönliche bzw. individuelle Belastungen und Probleme einzugehen. Dabei könnten einige Dinge gelöst werden, grössere Probleme müssten aber manchmal auch abgegeben und auf einer professionellen Beratungsebene angegangen werden. Man könne nur beschränkt auf persönliche Probleme eingehen man sei ja nicht Psychologe. Betroffene Personen müssten sich zuweilen Unterstützung auch ausserhalb einholen. Die SL müssten in der Führungsrolle auch realistisch sein und sich zu gewissen Dingen abgrenzen können.

6.3.3 Ergebnisse zur Kategorie Qualitäts- und Entwicklungsmanagement

Schul- und Qualitätsentwicklung sei ein ständiger Prozess, welcher nie abgeschlossen sei und nicht zu überhastet und schnell angepackt werden sollte, um die Lehrpersonen nicht zu überfordern. Ein partizipativer aber trotzdem klarer Führungsstil spiele deshalb eine grosse Rolle, da man die LP in diesem Prozess ja auch zur Schulentwicklung führen müsse. Es müsse nämlich sowohl die Schule als ganze als auch jede Person für sich selber die Dinge umsetzen können. Der Einbezug aller LP in der Entwicklung und Umsetzung von Qualitätszielen sei deshalb von grösster Wichtigkeit, Partizipation und Identifikation mit dem Projekt und seiner Implementierung führe zu grösserer Qualität des Ergebnisses.

Früher sei viel in der Qualitätsentwicklung vorgeschrieben worden und man hatte wenig Freiraum, heutzutage sei die SL in der Qualitätsrealisierung ziemlich frei. Man habe grossen Handlungsspielraum und werde wenig kontrolliert. Zu viel Kontrolle von oben würde auch keinen Sinn machen, da man nahe an der Basis sein müsse, um Qualitätsentwicklung zu betreiben.

Die Umsetzung des Lehrplans 21 sei der Anfang eines grossen Schulentwicklungsprozesses, welcher viele Herausforderungen, aber auch Chancen mit sich bringe. Ein zentrales Entwicklungsziel, welches über alle Schulen verfolgt werde, sei die Entwicklung von übergeordneten Kompetenzen. Bei 3 Schulen sei Work-Life-Balance ein grosses Thema und auch das Leitziel gemeinsame Grundhaltungen seien momentan im Fokus.

Qualitäts- und Entwicklungsziele seien im Schulprogramm formuliert, bildeten übersichtliches Instrument in der Qualitätsrealisierung und würden im Evaluations-Zyklus vom Schulinspektorat überprüft. Dort werde die beratende Funktion der SL definiert, Organisatorisches und Ziele der Schule dargestellt. Jedoch seien natürlich auch viele Ziele

vom Kanton her vorgeschrieben und somit einzuhalten. Dabei gäbe es aber eigentlich keine klar formulierten Qualitätsentwicklungsziele in der VS Burgdorf, zumindest seien keine solchen den SL bekannt. Es gebe übergeordnete Ziele, die man in den SL-Konferenzen diskutiere, die meist an den Lehrplan 21 angelehnt seien, und dann in den einzelnen Schulen umgesetzt würden, jedoch keine über die ganze VS.

Qualitätsoptimierung sei es auch, aus begangenen Fehlern lernen zu können. Man müsse die richtigen Schlüsse aus Fehlern ziehen, aus den Dingen, die nicht funktioniert hätten. Qualitätsmanagement habe viel mit einer lernenden Organisation zu tun.

Qualitätscontrolling geschehe in einem Evaluationszyklus von 3 Jahren in Form eines grossen Schulbesuchs und alle 2 Jahre in Form von Controlling-Gesprächen. In den Schulen seien beim letzten Controlling keine grossen Mängel entdeckt worden, aber es gäbe natürlich immer Dinge, die noch weiterentwickelt werden müssten. Die MAG wurden bis jetzt von der VSK jährlich durchgeführt, ab August übernehmen diese dann die Leitung Volksschule (LVS). Nach SL2 sei die strategische Ebene VSK schon sehr weit vom Schulalltag entfernt und da werde manchmal zu langsam reagiert. Die LVS mit den Schulleitenden sei aber nahe an der Praxis und könnten frühzeitiger Entscheidungen fällen und Probleme identifizieren. Nach Schulleitung 5 sei diese Kompetenzverschiebung positiv, da die Gespräche jetzt mit einer professionellen Person, die aus dem Fachgebiet komme, durchgeführt würden. Bei der VSK war es manchmal ein wenig Zufall, wenn man zugelost bekam. Durch den ganzen Strukturwandel sei man manchmal auch nicht wirklich informiert.

Alle SL sind sich einig, dass in der Qualität- und Schulentwicklung sich die Schule natürlich auch den gesellschaftlichen Entwicklungen anpassen und sich neuen Gegebenheiten stellen muss. Man versuche die Tendenzen der Gesellschaft aufzunehmen, dies sei aber nicht immer einfach, die Schule habe dabei ja nicht den Lead. Die Gesellschaft habe sich weiterentwickelt und somit sei es auch die Aufgabe der Schule, sich anzupassen. Die gesellschaftlichen und sozialen Probleme würden sich sehr stark und schnell in der Schule manifestieren. Man müsse immer reagieren und einen Umgang damit finden. Auch wisse man nicht, wie die Zukunft in 10 Jahre aussehen wird. Trotzdem bestehe die Forderung von oben herab, auf all das vorbereitet zu sein. Das sei ein Spannungsfeld.

Die Schule entscheide immer auch ein wenig konservativ und sei der Tradition verhaftet. Es wäre eine Utopie zu meinen, man könne 'auf avantgardistisch machen'. Die Gesellschaft hingegen entwickle sich sehr schnell, z.B. in Bezug auf die neuen Medien. Es sei schwierig, mit der Entwicklung mitzuhalten. Veränderung brauche viel Zeit, Geduld und Fingerspitzengefühl. Man müsse die Balance zwischen Weiterentwicklung und Tradition wahren. Man gebe sich Mühe, auf Veränderungen adäquat zu reagieren. Es sei aber auch nicht immer alles möglich: so würde man nicht über genügend Ressourcen verfügen, um die Schulentwicklung optimal voranzutreiben, z.B. gebe es in den Schulen immer noch fast

keine Computer und Tablettts. Man müsse da sicherlich einen Schritt vorwärts machen, aber von den verfügbaren Finanzen her sei das schwierig.

6.3.4 Schulorganisation

Der Informationsfluss wird über alle Schulen hinweg sehr ähnlich geführt. Bei den regelmässigen schulinternen Konferenzen gäbe es die Möglichkeit über Veränderungen, Entscheidungen und neue wichtige Informationen zu informieren. Viele kleinere und organisatorische Informationen würden auch über die E-Mail kommuniziert. Bis anhin sei es eher Mühsam gewesen über E-Mails zu informieren, da die LP noch keine schulisch interne E-Mail Adressen besassen, welche jetzt, längst überfällig, ab August eingeführt würden. Der Informationsfluss laufe, aber auch persönlich in kurzen Einzelgesprächen ab, gerade wenn den Schulleitungen etwas individuelles auffällt, werde oftmals das Gespräch gesucht. Nach SL5 sei es zentral zu überlegen, wie man etwas kommuniziert, für wann die Information gedacht ist und wann man was am Besten informiert. Es sei also auf eine sorgfältige Kommunikation zu achten. Es komme auch immer auch sehr auf die Tragweite der Information an. Bei aussergewöhnlichen Dingen, käme es auch manchmal zu spontanen und ausserordentlichen Sitzungen. Die Ergebnisse zeigen auch, dass die SL tendenziell die mündliche Kommunikation der schriftlichen Kommunikation gegenüber bevorzugen.

Bei all diesen Prozessen sei Transparenz entscheidend „Man kann nicht Teil vom ganzen sein ohne, dass man weiss wie es funktioniert. Man muss wissen wo die Probleme sind auch wenn man vielleicht nicht direkt davon betroffen ist.“ I6 Z360-363.“ Man sei aber noch auf der Suche nach neuen Informationswegen, einzig SL 3, hat mit einer Google Plattform eine Plattform mit wichtigen Informationen entwickelt.

Alle Informationen und Entscheidungen, welche die Weiterentwicklung der ganzen VS Burgdorf betreffen, werden alle 2 Wochen in den Schulleitungssitzungen besprochen. Der Austausch und die Kommunikation, zwischen den SL, verlaufe sehr gut und konstruktiv und es herrsche eine gute Kultur zwischen den Schulhäusern. Manchmal laufe die Kommunikation besser manchmal gäbe es auch Missverständnisse oder verschiedene Ansichten und Interessen. Der Austausch zwischen den Schulhäusern (SL) laufe aber auch übers E-Mail und telefonisch ab. Für mehr Austausch gäbe es aber nicht gross Zeit, da alle Schulleitungen tendenziell ein wenig am Limit laufen. Bei Veränderungsprozessen würden meist persönlich und mündlich miteinander kommuniziert, meist an Konferenzen, dabei wird auch viel an den Konferenzen vorbesprochen und danach den LP mitgeteilt.

Das neue System mit der LVS sei noch sehr ungewiss und man fühle sich noch nicht so richtig informiert, wie die Kommunikation in Zukunft verlaufen werde. Die Transparenz und der Informationsfluss von der VSK bzw. von den Behörden sei nicht wirklich vorhanden und man fühle sich meist nicht besonders gut informiert. Man würde zwar selektiv informiert, aber man arbeite eigentlich nicht wirklich mit der VSK zusammen, da sie sehr weit weg wären. „Ja, da passieren manchmal ein wenig skurrile Dinge, aber das hat

wahrscheinlich auch ein wenig mit der Veränderung zu tun. Das braucht wahrscheinlich einfach auch noch seine Zeit.“ (I3 Z286-288).

Eine offene und freie Kommunikation sei gerade auch bei Veränderungsprozessen zentral und der Anker für Nachvollziehbarkeit und Transparenz. Veränderungs-management und Kommunikation könne schnell mal komplex werden, da viele Ebenen dabei involviert seien und nicht alle Ebenen, gleichermassen informiert werden können. Erfahrungen der SL zeigen, dass es wichtig ist Entscheidungen gut und immer wieder zu kommunizieren. Man müsse den Personen auch Zeit lassen um sich an Veränderungen heranzutasten.

6.3.5 Konflikte und Mängel

Zur folgenden Kategorie wurden viele einzelne Konflikte, Mängel und Verbesserungspotenziale angebracht, aufgrund des Fokus dieser Arbeit sollen im folgenden aber nur die für die Beantwortung der Leitfrage entscheidenden Mängel, Konflikte und Verbesserungspotenziale aufgeführt werden.

- Der Prozess der Umstrukturierung der strategischen und operativen Leitung von der VSK zu VSL habe etliche Konfliktpotenziale mit sich gebracht: Die zukünftige Umsetzung und der weiter Prozess in der Umwandlung wird von den meisten Schulleitung als ungewiss dargelegt, man habe die Befürchtung von einem Doppel Informationsflusses. Auch fühle man sich momentan über strategische Entscheide nicht informiert.

-Das Oberstufen-Modell bzw. das Schulmodell sei nicht mehr zeitgemäss, müsse geändert werden, man laufe an Grenzen. Man hätte zu grosse Klassen (27/28 S+S) auch fehle es an Infrastruktur. Das Modell sollte angeschaut werden und diskutiert werden.

-Zu viele Personalveränderung, Personalverschiebungen und Klassenabbau:„daraus folgten Brüche, die Konsequenzen auf das Schulklima hatten, hat Konsequenzen auf die Prozessqualität, gewisse langfristige Ziele konnten nicht angegangen werden, aufgrund Veränderungsangst kann nichts entstehen.“

Es gebe auf allen Ebenen der Zusammenarbeit Konflikte/Konfliktpotenziale:

-Konflikte zwischen Lehrpersonen: Habe Einfluss auf den ganzen Schulbetrieb und sei sehr schwierig, trete aber nicht so häufig auf. Konflikte zwischen LP, meist“ mit Menschenbilder, Anschauungshaltungen, mit eigener Lebensgeschichte und unterschiedlichen Auffassungen verknüpft I4 Z469-470“. Auch bei Alphetierchen, die Anerkennung wegnehmen oder bei LP, die sich nicht mögen, gibt es Konflikte.

- Konflikte der Lehrpersonen mit der Schule oder mit den Schulleitungen: Konflikte treten meist auf, wenn Meinungsverschiedenheit bei Entscheidungen auftreten, meist durch einen Mangel an Nachvollziehbarkeit und Transparenz oder wenn die persönliche Beziehungsebene angegriffen werden bzw. wenn es nicht gelinge Kritik ohne Wertigkeit zu vermitteln.

Man müsse als SL bei Konflikten oftmals als Mediator, Berater, Coach oder Vermittler auftreten und versuche in Gesprächen verhärtete Positionen zu lösen. Eine Lösung könne meist nur auf der persönlichen Ebene gelöst werden. Man versuche als SL Win-Win Situationen anzupfeilen, beiden Seiten zuhören, so dass so wenig wie möglich verloren gehe.

- Gemeinsame Haltungen und die Förderung einer optimalen Zusammenarbeit seien Themen, wo noch Verbesserungspotenzial vorhanden sei. „Noch mehr Zusammenarbeit, noch mehr voneinander profitieren und miteinander vorbereiten“ I2, seien Verbesserungsziele.

In der Umsetzung des Lehrplanes 21 gibt es sicherlich viel Handlungsbedarf und dort seien Kompetenzen notwendig um die richtigen Entscheidungen und Umsetzungen zu treffen, der Lehrplan 21 also als Chance und Herausforderung.

Viele Mängel würden an grundsätzlichen Denkweisen liegen. An Konstrukten, Modellen und Vorstellungen einer Schule, die in der heutigen Zeit wieder überdacht werden müssten. Der Schulalltag brauche mehr Flexibilität in Situationen adäquat zu handeln, es gäbe vom Kanton immer noch zu viele Vorschriften. Ein Prozess also der vor allem auf Kommunikation, Flexibilität und Dringlichkeit beruhe.

6.4 Ergebnisse aus den Umfragen

In folgendem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Online-Umfragen dargestellt und erläutert. Die Skalenwerte bewegen sich zwischen 1 (trifft nicht zu), 2 (trifft eher nicht zu) 3 (trifft eher zu) und 4 (trifft zu).

In der Tabelle 5 sind die Ergebnisse der einzelnen gebundenen Skalen bzw. Ausprägungen mit den dazu gehörigen Oberkategorien dargestellt. Die Ergebnisse der Stichproben, an der N= 48 Lehrpersonen teilgenommen haben, werden jeweils pro Skala ausgewertet. Dabei werden *Mittelwerte (M)*, die *Standardabweichung (SD)* und *Cronbach's Alpha (α)* aufgeführt. Somit können Ausprägungen der einzelnen Themengebiete übersichtlich eingesehen werden. Dabei muss angemerkt werden, dass die Auswertung sich rein mit empirischen Häufigkeitsverteilungen der angesprochenen Gruppe beschäftigt. Infolgedessen werden keine Korrelationswerte oder Signifikanzen angegeben oder analysiert.

Insgesamt sind bis auf zwei alle Ergebnisse der Umfrage, mit Durchschnittswerten meistens über 3.0, positiv ausgefallen. Nur *Belastungen und Ressourcen*, sowie *Feedbackkultur* weisen eine Wert unter 3.0 auf. Die Ergebnisse aus der Befragung der Lehrpersonen bezüglich den Prozessqualitäten ihres Schulhauses zeigen somit einen eindeutig **positiven Trend** auf und die Grafiken ergeben grösstenteils eine **linksschiffe** bzw. **rechtssteile** Verteilung (Zöfel, 2003).

Die Reliabilitätsanalyse über alle Fälle zeigt einen Cronbach's Alpha Wert von .92, was statistisch als exzellent angesehen wird, die innere Konsistenz der Items kann somit bestätigt werden (Bühner, 2011). Cronbach's Alpha bedeutet, dass die Items eine Reliabilität aufweisen, was heisst, dass eine zuverlässige Messung vorliegt. Indessen erreichen drei Faktoren einen internen Cronbachs Alpha von gut $\alpha > 0.8$, fünf einen Wert von $\alpha > 0.7$ (akzeptabel), fünf sind mit $\alpha > 0.6$ mit fragwürdig und zwei mit $\alpha > 0.5$, als schlecht markiert (Bühner, 2011). Bei den zwei mit schlechten Werten handelt es sich um die Ausprägungen *Informationsfluss* und *soziales Schulklima*.

Ergebnisse zu Schulkultur

- Die Ausprägung *Soziales Klima*, mit den Items (1) „Ich empfinde das soziale Klima in meiner Schule als gut“ und (2) „Bei Problemen kann ich auf die Unterstützung meiner Kolleginnen und Kollegen zählen“, zeigt mit einem Wert von 3.66 (SD = .42) eine sehr grosse Zustimmung.
- Auch die Faktoren *Kooperation* mit 3.49 (SD = .45) und die Items zu den Faktoren *offene und freie Kommunikation* mit 3.44 (SD= .53) zeigen eine hohe mittlere Ausprägung. Die teilnehmenden Befragten bewerten das soziale Klima, Verständnis und Akzeptanz sowie die Möglichkeiten, Ideen offen zu teilen bzw. die eigenen Kompetenzen ins Lehrkollegium einzubringen, *als* eher gut bis *gut* ein.
- Die Arbeitszufriedenheit wird mit einer mittleren Verteilung von 3.2 (.36) als „eher gut“ eingestuft. die Partizipation als eher vorhanden sehen

Ergebnisse zu Führungskultur

Auch bei den Items zu **Führungskultur** zeigt sich ein positiver Trend.

- Die Ausprägung *Wohlbefinden* mit einer mittleren Zustimmung von 3.37 (SD= .61) weist den höchsten Mittelwerte auf. Dies bedeutet, dass durchschnittlich die Wertschätzung, das Vertrauen und die Akzeptanz der Führung mit ‚trifft eher zu‘ bis ‚trifft zu‘ bewertet wurden.
- Die Ausprägung *Führungsstil* mit 3.29 (SD = .59) und die Ausprägung *Unterstützungshilfestellungen bei persönlichen Problemen* mit einer mittleren Zustimmung von 3.26, bewegen sich beide innerhalb des Wertes „trifft eher zu“. Somit wird deutlich, dass im Schnitt die TN den Führungsstil der Schulleitungen als eher positiv beurteilen und der Meinung sind, dass bei persönlichen Problemen oder Unsicherheiten eher Ressourcen und Unterstützungen zur Verfügung stehen.
- Die Werte bei der Ausprägung *Belastungen und Beanspruchungen*, welche die Bewältigbarkeit von Anforderungen am Arbeitsplatzes Schule thematisieren, fallen im Mittelbereich von 2.93 (.70) aus und zeigen mit einem Mittelwert eine Tendenz zwischen „trifft eher zu“ und „trifft nicht zu“.
- Die Feedbackkultur mit einer mittleren Zustimmung von 2.72 (SD =.83) wird eher negativ bewertet.

Ergebnisse zu Schulorganisation und Schulentwicklung

- Bei den Items zu Schulorganisation und Schulentwicklung zeigt sich eine hohe mittlere Zustimmung zur Kategorie Schulorganisation und Kompetenzverteilung mit 3.52 (SD =.59). Im Durchschnitt sind sich die befragten Lehrpersonen also bewusst, was sie zu tun haben und wo sich ihr Arbeitsbereich befindet.
- Mit einer mittleren Zustimmung von 3.23 (SD =.55) bei *Schulentwicklung und Veränderungsmanagement* sowie mit 3.18 (SD =.65) bei *Transparenz* werden die Schulorganisation als eher transparent und der Entwicklungsprozess der Schule als eher fortschrittlich beurteilt. Die Ausprägung Informationsfluss, kommt mit einer mittleren Zustimmung von 3.00 (SD = .51) die zweithöchste Bewertung.

Die Analyse der Daten ergibt , dass im Durchschnitt die Befragten eine positive Haltung resp. Wahrnehmung der bestehenden Schul- und Führungskultur haben sowie dass die Schulorganisation und –Entwicklung als eher positiv wahrgenommen wird.

Tabelle 7: Ergebnisse der Online-Umfrage der Lehrpersonen zur Prozessqualität Schule.

Fragebogenerhebung der Lehrpersonen zu Prozessqualität Schule					
Teilnehmende (N=48)					
Kategorie	Ausprägungen	Anz. Items	M	SD	Cronbachs α
Schulkultur	Kooperation	4	3.49	.45	.761
	Soziales Schulklima	2	3.66	.42	.51
	Offene und freie Kommunikation	3	3.44	.53	.766
	Partizipation	2	3.23	.64	.60
	Autonomie	4	3.47	.45	.71
	Arbeitszufriedenheit	4	3.20	.36	.63
Führungskultur	Führungsstil	3	3.29	.59	.84
	Wertschätzung und Akzeptanz	4	3.37	.61	.82
	Belastungen und Beanspruchungen (BG)	5	2.93	.70	0.87
	Feedback-Kultur	2	2.72	.83	.66
	Unterstützungshilfestellungen bei persönlichen Problemen	3	3.26	.63	.63
Schulorganisation und Schulentwicklung	Schulorganisation	2	3.52	.59	.67
	Informationsfluss	3	3.00	.51	.53
	Transparenz	2	3.18	.65	.77
	Schulentwicklung	3	3.23	.55	.74

7. Diskussion der Ergebnisse

Ziel dieser Arbeit war es, eine Übersicht über zentrale Qualitätsmerkmale der Qualitätsdimension *Prozessqualität Schule* zu erarbeiten und diese an der VS Burgdorf zu testen. Im folgende Abschnitt werden die Ergebnisse aus den Erhebungen interpretiert, einander gegenübergestellt und mit den in der Theorie dargestellten Qualitätsausprägungen in Beziehung gesetzt. Es soll damit die der Arbeit zugrundeliegende Fragestellung beantwortet werden: Ist-Soll Diskrepanzen und Prozessqualitätsmerkmale der Praxis werden diskutiert. Durch die Interpretation soll ersichtlich werden, wo noch Handlungsbedarf besteht. Die daraus folgenden Handlungsempfehlungen werden im nächsten Abschnitt dargestellt. Viele Kategorien interagieren stark miteinander: Es ist deshalb in der nachfolgenden Diskussion nicht möglich, alle Kategorien völlig unabhängig voneinander zu behandeln.

- **Kollegiale Zusammenarbeit:** Kollegiale Zusammenarbeit wird in der Literatur als ein zentrales Kriterium für die Qualität einer Organisation gesehen. Die zusammengeführten Ergebnisse zeigen auf, dass im allgemeinen eine grosse Zufriedenheit mit der kollegialen Zusammenarbeit (kZa) in den Schulen herrscht. Das lässt auch auf eine gute Schulkultur schliessen. Offensichtlich gehört im heutigen flexiblen, offenen und individualisierten Unterrichtssystem eine Zusammenarbeit mit anderen Lehrpersonen oder mit Heilpädagogen auch einfach zum Schulalltag. Sie hat jedenfalls in den letzten Jahren stark zugenommen. Die Erhebungsdaten und die Literatur zeigen diesbezüglich ein kongruentes Bild, was beweist, dass ein unterstützendes und kooperatives Zusammenarbeiten eine positive Schulkultur fördert, der Grundbaustein der Arbeitszufriedenheit darstellt und ein zentrales Qualitätsmerkmal einer guten Schule ist (siehe auch in Experteninterviews).
- **Schulkultur und Konfliktmanagement:** Besonders in einigen Schulhäusern besteht nach den Aussagen der Interviewten ein Potential an Konflikten, zurückzuführen vor allem aufgrund von Klassenabbauten und Personalfluktuaton. Um diese Konfliktpotenziale zu beheben, braucht es von der Schulleitung her eine gezielte Förderung der kollegialen Zusammenarbeit, klare Regeln und eine Reflektion von Normen, Werten und Prinzipien des kollegialen Zusammenlebens. Deshalb ist es wichtig, Grundprinzipien des Umgangs im Team in einem partizipativen Verfahren auf der Ebene Schule festzulegen. So helfen Konfliktmanagementmassnahmen wie in Schule 5 praktiziert sicher, die kZa noch mehr zu stärken und potenzielle Konflikte prospektiv zu lösen. Man hat dort ein System eingeführt, in welchem sich alle LP, bevor sie eine intensive Zusammenarbeit mit einer anderen Person eingehen, eine vordefinierte Zusammenarbeitsvereinbarung ausformulieren, diskutieren und reflektieren müssen. Im Fall von Konflikten kann dann auf den zusammen festgehaltenen „Vertrag“ zurückgegriffen werden. Dadurch können Konflikte, bereits bevor sie

entstehen, 'gepuffert' werden. Die erwähnte Regelung zur Prävention von Konflikten resp. zu deren Bewältigung der Schule 5 scheint die einzige klar definierte Massnahme bzgl. Konfliktmanagement in den Schulen Burgdorfs zu sein.

- **Führungskultur:** Aus den Stellungnahmen der LP wird ersichtlich, dass die Arbeit der Schulleitungen grundsätzlich positiv bewertet wird: In den Umfragen erreichte der Führungsstil die Marke 3.29 und die erlebte Akzeptanz und Wertschätzung 3.37. Die SL betonen ihrerseits in den Interviews, dass sie einen partizipativen Führungsstil verfolgen. Allerdings finden sie es trotzdem wichtig, eine klare Führungsrolle einzunehmen und als Vorbild voranzugehen. Auch gemäss den Aussagen in den Experteninterviews und den Zielen des kantonalen Lehrplans ist Zusammenarbeit in den Qualitätsentwicklungsprozessen ein zentrales Kriterium. Das deckt sich mit dem aktuellen Stand der Forschung, der deutlich aufzeigt, welche wichtige Rolle Partizipation im Arbeitsalltag und für die Schulqualität spielt. In der Praxis sieht es jedoch so aus, dass die SL vieles immer noch selber entscheiden und oft mit zu viel Demokratie Mühe haben. Die LP haben vor allem in Projekten und Weiterbildungen Möglichkeiten, mitzubestimmen, jedoch in vielen Schulhäusern wenig in Qualitäts- und Entwicklungsentscheidungen. Die Unterschiede zwischen den Schulhäusern sind hier signifikant. Ganz generell ist Partizipation in Burgdorfs Schulen also noch ausbaufähig. Sowohl die Literatur als auch die Experten betonen, dass die LP gerade auch bei Qualitätsentwicklungsprozessen mitbestimmen können müssten und begründen das damit, dass Entscheidungen, welche in einem partizipativen Prozess gefällt werden, meist besser mitgetragen werden: Die Beteiligten verspüren mehr Verantwortung und Verpflichtung, an der Zielerreichung mitzuwirken. Die gemeinsam verantwortete Zielsetzung führt zu einer höheren Identifikation mit der Institution und deckt somit ein Grundbedürfnis der Menschen in einer Organisation ab. Auch zeigen die Ergebnisse auf, dass gerade Wertschätzung, Anerkennung, Akzeptanz und Vertrauen wichtige Qualitätsmerkmale einer Führungskultur darstellen, welche die Arbeitszufriedenheit und Motivation der LP stark beeinflusse.
- **Feedbackkultur:** Eine Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand sowie zwischen Forschung und Praxis kann hinsichtlich der Handhabung von Feedbacks festgestellt werden. Nach dem Q2E-Modell zum Qualitätsmanagement stellt eine institutionalisierte Feedback-Kultur ein zentrales Qualitätskriterium einer Schulkultur dar. Die Interviews mit den Schulleitungen weisen indessen auf eine eher wenig ausgeprägte Feedbackkultur hin. Auch wird in der LP-Befragung die Feedback-Kultur mit einem Wert von 2.72 am schlechtesten bewertet. Die Interviews zeigen auf, dass in den Schulen zwar Feedback gegeben wird, v.a. in den MAG, aber auch während Konferenzen und Projekten. Es wird jedoch in keinem der Schulhäuser bewusst gehandhabt es sei den institutionalisiert. Für die meisten SL ist also Feedback kein zentrales Qualitätsmerkmal, eher etwas, das einfach so laufe.

Die wissenschaftliche Literatur hingegen gesteht dem Feedback eine Kernposition innerhalb des Qualitätsmanagements zu. Hier besteht Handlungsbedarf in Burgdorf: Es müssten Feedbackprozesse institutionalisiert, gefördert, erlernt und gelebt werden. Dabei kommen selbstverständlich dann auch die zentralen Qualitätsmerkmale einer wertschätzenden, offenen und klaren Kommunikation zum Tragen.

- **Gesundheitsmanagement:** Die eher negativen Beurteilungen der Ausprägung „Belastungen auf Beanspruchung“ in den Online-Umfragen zeigen eindeutig einen Handlungsbedarf im Bereich des Gesundheitsmanagements. Es bestünden in den Schulen zwar Unterstützungshilfen, z.B. auf der Ebene der individuellen Förderung, meist werde aber reaktiv auf Belastungen, schwierige Situationen oder Überarbeitungen reagiert. So bestehe die Möglichkeit, ausserschulisch Hilfe zu bekommen oder es werden in Teambildung-Events soziale Ressourcen aufgebaut, jedoch gibt es sonst kaum gezielte prospektive gesundheitsförderliche Massnahmen. Es müsste dringend ein umfassendes Konzept einer betrieblichen Gesundheitsförderung vorangetrieben werden.
- **Fehlerkultur:** Explizit besteht nur in zwei Schulhäusern eine konstruktive Fehlerkultur, obwohl erwiesen ist, dass eine solche präventiv das Risiko von Stress mindert und gesundheitserhaltend wirkt. Fehlerkultur als Teil der Schulkultur und des betrieblichen Gesundheitsmanagements sollte bewusst Eingang in alle Schule finden und gelebt werden.
- **Informationsmanagement:** Sowohl in den LP-Umfragen wie auch in den Interviews wird das Informationsmanagement insgesamt gut bewertet, aber es fehlen nicht kritische Stimmen: So wird in den Interviews der Schulleitungen und der Experten eine mangelnde Durchlässigkeit und Transparenz bezüglich Qualitätszielen von Seiten der VSK (strategische Ebene) festgestellt. Die SL fühlen sich grösstenteils nicht über die Geschehnisse und Entscheidungen der VSK informiert. Es bestehen infolgedessen Unsicherheiten hinsichtlich der zukünftigen Handhabung eines übergeordneten Qualitätsmanagements und der politischen Linien Führung.
Das Schulwesen Burgdorf hat also punkto Information eindeutig Handlungsbedarf. Nach der Neustrukturierung der Verantwortlichkeiten muss allen Betroffenen wieder transparent vermittelt werden, wohin die Reise geht.
- **Interschulische Zusammenarbeit:** Die Interviews mit den Experten und den SL zeigen, dass Qualitätsmanagement in der VS Burgdorf grundsätzlich auf der Ebene der einzelnen Schulen, unabhängig voneinander definiert wird. Dies erklärt auch die grossen Qualitäts- und Kulturunterschiede, welche zwischen den Schulen herrschen. Diese Unterschiede können unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass keine konkreten Qualitätszielvorstellungen über die ganze VS

Burgdorf entstanden sind. Neuerdings wird zwar in den Schulleitungskonferenzen über Qualitätsstandards für die ganze VS Burgdorf gesprochen, aber es bestehen noch keine einheitlichen Vorstellungen, wohin sich die VS entwickeln soll.

- **Modell Q2E:** Das Modell Q2E kann mit seinen Ausprägungen klar auf die Schulen angewandt werden und bietet eine gute Ausgangslage, um gezielt ein Qualitätsmanagement aufzubauen. Die verschiedenen Qualitätsdimensionen stimmen grundsätzlich mit den alltäglichen Problematiken und Herausforderungen in der Praxis überein.

8. Handlungsempfehlungen

- **Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Aufgrund der grossen und wachsenden Anforderungen der Lehrpersonen ist es unumgänglich, betriebliche Gesundheitsmassnahmen und betriebliche Ressourcen zu gestalten, so dass LP auf Bewältigungstechniken im Alltag zurückgreifen können und psychische und physische Beschwerden reduziert werden. Es muss ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) auch in der Burgdorfer Schule eingeführt werden. Stressoren müssen erkannt, bearbeitet und zum Thema gemacht sowie der Umgang ihnen erlernt werden. Dies sollte in periodischen Weiterbildungen des Schulkollegiums geschehen. Auch sollten gesamtstädtisch ausserschulische Auffangnetze geschaffen werden. Qualität kann nur gewährleistet werden, wenn die Gesundheit des Personals mit gezielten Fördermassnahmen gestärkt wird. Gesundheit wird gefördert durch eine transparente und offene Kommunikation, eine gute Koordination und Organisation von Arbeitsabläufen, eine sinnvolle Aufteilung von Verantwortung, durch Förderung einer unterstützenden und kooperativen Schulkultur und durch Sicherstellung von sozialen, persönlichen und betrieblichen Ressourcen. Das Erlernen von Strategien der Work-Life-Balance und von Bewältigungsstrategien sind weitere Punkte, welche Betriebsgesundheit fördern

- **Institutionalisierte Fehlerkultur als präventives Konfliktmanagement**

Die Einführung einer Fehlerkultur kann als eine präventive Massnahme des Konfliktmanagements und als flankierende Massnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung gesehen werden.

Eine Kultur, in der ohne Angst vor Sanktionen Fehler gemacht werden dürfen, fördert die Arbeitszufriedenheit und die Belastbarkeit einer Person. Die Aufgabe der Schulleitung ist es, ein Klima zu gestalten, in welchem Fehler kein Tabu sind, sondern thematisiert werden, so dass die Institution Schule aus ihnen lernen kann. Neben offenen Türen und Ohren braucht es aber auch Präsenz und Zeichen der bedingungslosen Unterstützung und Rückenstärkung der MA durch die SL. Durch das Gefühl von Unterstützung auch gerade in schlechten Situationen können schwierige Situationen offener, positiver und erfolgreicher angegangen und bewältigt sowie psychische und physische Belastungen besser abgebaut werden.

- **Einführung einer institutionalisierten Feedbackkultur**

Feedback ist ein wichtiges Instrument der SL, um die MA wissen zu lassen, wo sie stehen und wo noch Verbesserungspotenzial liegt. Studien der Q2E stellen eine gute Feedbackkultur als eines der zentralsten Prozessqualitätsmerkmale der Führungskultur dar. Konstruktive Kritik bzw. Feedbacks anzubringen ist etwas, was erlernt und gepflegt werden muss. Hierbei sind sowohl SL wie auch LP gefordert. Ohne eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand und der Reflexion von normalisierten Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen kann keine persönliche geschweige denn institutionelle Weiterentwicklung einer Organisation geschehen.

- **Koordination statt Kontrolle**

Die Lehrpersonen sollten als Experten ihrer Arbeit wahrgenommen werden. Die Gesprächspartner der Burgdorfer Schule sind sich darin einig, dass das Vertrauen der SL in die Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen der Lehrpersonen ein wesentliches Qualitätsmerkmal ist. Kompetenzen sollten gezielt gefördert und umgesetzt werden. Die Aufgabe der Schulleitungen sollte diesbezüglich nicht darin bestehen, Qualität kontrollieren, sondern Qualitätsprozesse auszulösen und zu koordinieren. Die Aufgabe der SL besteht somit darin, organisationale Ressourcen durch Förderung der Schulkultur, durch Vertrauen, Wertschätzung und kollegiale Zusammenarbeit zu schaffen. Denn indem in das Kollegium investiert wird, entsteht Qualität. Durch Vertrauen entsteht Arbeitszufriedenheit und Motivation (siehe u.a. Schüpbach, 2013), was zu höherer Leistungsbereitschaft führt und schlussendlich zu mehr Qualität in der Schule.

- **Qualitäts- und Schulentwicklung durch Partizipation und Koordination**

Eine Führungsperson, die Partizipation fördert, fördert auch die Qualität der Schulkultur. Durch Mitbestimmung in Entwicklungs- und Qualitätsprozessen wird die intrinsische Motivation gestärkt, es kommt bei den MA zu einer Verinnerlichung der Institutionsziele und somit zu weniger Konflikten und Widerständen, welche in der Regel ein konstruktives Arbeiten im Schulganzen massiv behindern. Die Partizipation sollte sich nicht nur, wie oft in der Praxis, auf organisatorische Dinge oder themenspezifische Entscheide beschränken, sondern auch Schulentwicklungsprozesse einschliessen. Die SL sollten dabei Ideen, Kritiken und Vorschläge des Personals ernst nehmen. Auch wenn Verantwortung, Organisation, Koordination und letztendlich Entscheidungskompetenz bei den SL liegen, ist es von Vorteil, das Kollegium partizipieren zu lassen, damit sich dieses als Teil des Ganzen erlebt.

Partizipation kann aber auch als Belastung erlebt werden, infolge Mehrarbeit oder ermüdender Diskussionen um Details. Fruchtbare, vom Kollegium positiv erlebte Partizipation setzt eine gute Koordination durch die SL voraus z.B. indem in Projekt- oder Fokusgruppen Qualitätsziele erarbeitet werden.

- **Förderung von Prozessqualität als Grundlage für Schulqualität**

Aufgrund von finanziellen Problemen spart der Kanton Bern stark, u.a. auch in der Bildung. Es fehlt somit an finanziellen Ressourcen und an Infrastruktur. Diese aktuellen politischen Rahmenbedingungen sind gegeben und können nicht einfach verändert werden. Deshalb sollte sich das Qualitätsmanagement auf Qualitätsmerkmale konzentrieren, die von der Schule selbst gesteuert werden können. Indem Prozessqualitäten wie kollegiale Zusammenarbeit, Schulkultur oder Schulorganisation optimiert werden, also die Organisation Schule stabilisiert wird, können die Unterrichtsqualität und damit Output-Qualitätsmerkmale gestärkt werden, ohne dabei in Abhängigkeit von finanziellen Ressourcen zu gelangen. Durch die Förderung der arbeits- und organisationspsychologischen Faktoren können somit einerseits die Arbeitsleistung und Zufriedenheit gesteigert werden und andererseits Konflikte bewältigt, Mängel behoben und Qualität gesichert werden. Qualitäts- und Schulentwicklung konzentriert sich dadurch mehr auf Kommunikations- Zusammenarbeits-, Gesundheitsförderungs- und psychologische Prozesse, statt den Fokus auf Rahmenbedingungen und Ressourcen zu legen. Psychologische Prozesskomponenten können derweilen trotz allem auch als Argument genutzt werden, um mehr materielle Ressourcen zu fordern.

- **Wertschätzende, transparente und offene Kommunikation als Qualitätsmerkmal stärken**

Durch transparente und offene Kommunikation können Veränderungs- und Entwicklungsprozesse nachvollziehbar gemacht und Widerstände minimiert werden. Nachvollziehbarkeit, Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit stellen die Grundlage einer transparenten Kommunikation dar. Eine wertschätzende und offene Kommunikation stärkt die Führungs- und Schulkultur und fördert die Arbeitszufriedenheit und Leistung auf allen Ebenen. Der hohe Stellenwert von Wertschätzung wird in der Praxis oftmals unterschätzt, obwohl viele davon zu wenig bekommen. Autoritärer, nicht-wertschätzender Umgang in der Haltung und der Kommunikation führt hingegen oftmals zu Konflikten, zu Widerständen und zu Arbeitsunzufriedenheit.

- **Einführung einer institutionalisierten kollegialen Zusammenarbeit**

Wie bereits in der Interpretation aufgeführt, führt eine kollegiale und unterstützende Zusammenarbeit zu einer Entlastung für die einzelne LP und schafft gute Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung. Das in den Schulen praktizierte Arbeitskonzept der LP beinhaltet und fördert in kleinerem oder grösserem Mass kollegiale Zusammenarbeit. Jedoch birgt jede Art von Interaktion auf der Beziehungsebene auch die Gefahr von Konflikten. Konflikte im Kollegium und in der Zusammenarbeit können für die ganze Institution belastend werden. Deshalb sollte mit geeigneten Massnahmen die kollegiale Zusammenarbeit institutionalisiert und auch professionalisiert werden. Wie dies bereits in einigen Schulen der Fall ist, wäre es sinnvoll, grundlegende Umgangsformen und kollegiale Haltungen zu definieren und festzuschreiben. Eine weitere Massnahme könnte, wie es die Schule 5 bereits umsetzt, die Pflicht zur Festlegung von Zusammenarbeitsregelungen sein. Dabei müssen alle LP, die in eine spezifische Zusammenarbeit treten (z.B.

Stufenzusammenarbeit, Arbeit zwischen LP und Heilpädagogen oder in Projektteams), fixieren, auf welchen Prinzipien und Regeln die Zusammenarbeit beruht, welche Erwartungen im Zentrum stehen etc. Es empfiehlt sich dabei, dass die SL mit einem vorgegebenen Dokument einige Punkte vorgeben, welche geklärt und geregelt sein müssen. Diese Massnahme dient nicht nur dazu, dass man sich bei Konflikten auf eine Abmachung berufen kann, sondern zwingt die LP auch, sich über Umgangsformen, k.ZA und Erwartungen Gedanken zu machen, diese zu reflektieren und sich damit bewusst mit sich und der Zusammenarbeit auseinander zu setzen.

- **Förderung der kollegialen Zusammenarbeit durch Festlegung von gemeinsamen Werten und einer organisationalen Identität**

Die Schaffung einer Schulkultur beginnt mit der Festlegung von gemeinsamen Werten, Normen und Umgangsformen. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die organisierte Implementierung einer Schulkultur und daraus folgende Massnahmen immer wieder auf ihren ethischen Gehalt hin reflektiert und begründet werden können, um so auch ihre Akzeptanz zu fördern. Es sollte in einem gemeinsamen partizipativen Prozess definiert werden, nach welchen Werten, Normen, Vorstellungen und Erwartungen miteinander umzugehen ist, wie miteinander kommuniziert wird, wo man Grenzen in der Autonomie der Person respektieren muss, aber auch wie man konstruktiv Kritik übt resp. kritische Feedbacks gibt. Auch die Qualitätsentwicklung der Schulorganisation sollte hinsichtlich der Formulierung von Qualitäts- und Entwicklungszielen im Team geschehen: Dies stärkt die organisationale Identität und schafft die intrinsische Motivation, gemeinsame Ziele bestmöglich umzusetzen. Dabei muss beachtet werden, dass Bedürfnisse und Perspektiven aller Schulstufen und Ebenen mitberücksichtigt werden.

- **Schaffung einer übergeordneten Identität der VS Burgdorf**

Um die grossen Unterschiede zwischen den einzelnen Schulhäusern der VS zu reduzieren und die VS Burgdorf als ganze, als eine Volksschule, zu stärken, sollte mehr bezüglich Zusammenarbeit und Anpassung der verschiedenen Schulen unternommen werden. Es wäre wichtig, eine gemeinsame Identität der VS Burgdorf zu schaffen. Grundsätze (Normen, Werte und Prinzipien einer Schulkultur) sollten gemeinsam auf der Ebene der Prozessqualitäten formuliert werden. Die Förderung des kollegialen Zusammenarbeitens, die Implementierung einer institutionalisierten Feedbackkultur oder die Förderung der betrieblichen Gesundheit etc. sind Qualitätsansprüche, die für alle Burgdorfer Schulen gefordert werden sollten. Dies würde das Image und den Charakter der Volksschule als ganze fördern und gäbe ihr auch in einem übergeordneten Rahmen Identität. Es wird deshalb gerade auch von den Experten (aus Schulinspektorat und Bildungsdirektion) als notwendiger Schritt erachtet. Auch könnten so Ungleichheiten und Qualitätsunterschiede zwischen den Schulhäusern minimiert werden.

Mit der Einführung der Leitung Volksschule (LVS) wurde diesbezüglich bereits ein erster Schritt unternommen und mit den SL-Konferenzen der Austausch gefördert, jedoch müsste dieser auch auf der strategischen Ebene der Prozessgestaltung noch intensiviert werden. Auch wenn die einzelnen Schulhäuser ihren Eigencharakter behalten sollen,

kommen sie nicht darum herum, einige Bereiche der Prozessqualität in einem übergeordneten Sinne zusammen mit den anderen Schulen umzusetzen. Deshalb: Man sollte Qualitätsansprüche, denen eine gute Schule genügen muss, in einem gemeinsamen Prozess erarbeiten und so mithelfen, eine 'corporate identity' der VS Burgdorf zu schaffen.

- **Momentaner Strukturwandel und Lehrplan 21 als Chance**

Mit der Einführung des Lehrplans 21 kommt es auch gerade auf der Prozessebene zu vielen neuen Gestaltungszielen und Neudefinierungen. Dieser Prozess der Neuorientierung der ganzen Schule müsste als Chance genutzt werden, um die Schulqualität gerade auf der Prozessebene zu erhöhen. Jedem einzelnen Schulhaus werden bis 2022 22 Tage zur Verfügung gestellt, in welchen die optimale Umsetzung des Lehrplans besprochen werden kann. Es wäre deshalb sinnvoll, in einem partizipativen Verfahren konkrete Ziele und Massnahmen zu gestalten, um die Prozessqualität zu erhöhen. Die Qualitätsziele, die schon für andere Qualitätsförderungsprogramme erarbeitet worden sind (Abmachungen zum kollegialen Umgang, Massnahmen der Gesundheitsförderung etc.), könnten als Grundbausteine für eine möglichst optimale Umsetzung des Lehrplan 21 genutzt werden.

9. Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurde der Fokus auf das Management resp. auf die Implementierung von Prozessqualitätsmerkmalen in der Volksschule Burgdorf gelegt. Es wurden dabei zwei Experten, die Schulleitungen der Schulhäuser sowie einige Lehrpersonen befragt. Die Erhebung ergab, dass wertschätzende und kollegiale Zusammenarbeit gelebt wird und Wille für vertiefte Qualitätsentwicklung zu den Themen Partizipation und Kommunikation besteht, dass aber viel konzeptionelle Grundlagen noch fehlen, z.B. in den Bereichen Gesundheitsmanagement und Feedbackkultur.

Das Thema konnte im Rahmen dieser Arbeit natürlich mitnichten erschöpfend behandelt werden. In der Folge soll kurz skizziert werden, wie und wo weiter zum Thema geforscht werden könnte:

- Aufgrund der mageren Beteiligung wäre es sicher sinnvoll, die Umfrage unter den LP noch einmal in der Weise aufzugleisen, dass sie ein grösseres sample erreicht.
- Um eine ganzheitlichere Sichtweise zur Thematik zu erhalten, wäre es interessant, in einem nächsten Schritt weitere Anspruchsgruppen zur Schulqualität zu befragen, z.B. auch Eltern, Heilpädagogen, Schulpsychologen, Schulsozialarbeiter, Kinder und Hauspersonal. So könnten weitere Perspektiven erfasst werden.

- In einer weiteren Studie könnten die Daten differenziert nach den einzelnen Schulhäusern ausgewertet werden. Jedes Schulhaus (siehe Diskussion) lebt eine sehr individuelle Schulkultur. Das Ziel wäre dann, Gründe dafür zu eruieren und Verbesserungsvorschläge spezifisch im Hinblick auf die einzelnen Schulhausrealitäten zu erarbeiten.
- In der vorliegenden Arbeit wurde nur mit den Instrumenten Fragebogen, Dokumentenanalyse und Umfrage gearbeitet. Aufwändig, aber sicher ergiebig wäre der Einbezug des Forschungsinstruments Beobachtung.
- Evaluationen in weiteren Qualitätsbereichen: Um schulisches Qualitätsmanagement ganzheitlich bewerten zu können, müssten weitere Qualitätsdimensionen angeschaut werden, beispielsweise die Unterrichtqualität und -kultur. Die Fragestellung wäre dann: Wie direkt nimmt schulisches Qualitätsmanagement als Rahmenbedingung Einfluss auf das Kerngeschäft Unterricht.

10. Literaturverzeichnis

- Altrichter, H. & Maag-Merki, K. (2010). *Handbuch neue Steuerungen im Schulsystem*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bachmann, H., Hunziker, U. & Vogel, A. (2009). *Ist unsere Schule noch zeitgemäss und artgerecht? Ein etwas anderer Blick auf das Fundament unseres Bildungssystems- die Volksschule*. Oberenfelden/Aarau: Sauerländer Verlage.
- Breiting, S., Mayer, M. & Mogensen, F. (2005). *Qualitätskriterien für BNE-Schulen. Bildung für Nachhaltige Entwicklung von Qualitätskriterien*. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kunst.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. (3 Aufl.). München: Pearson Verlag.
- Diedrich, M. (2008). *Demokratische Schulkultur: Messung und Effekte*. Münster, Westfalen: Waxmann.
- Ditton, H. & Arnoldt, B. (2004). Schülerbefragung zum Fachunterricht –Feedback an Lehrkräfte. *Zeitschrift der Empirischen Pädagogik*, 18, 115-139.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Praxis der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. & Liepmann, D. (2008). *Organisationsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Fend, H. (2008). *Schule gestalten. Systemsteuerung, Schulentwicklung und Unterrichtsqualität*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (4. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation of work*. New York: Wiley.
- Huber, S.G., Hader-Popp, S. & Schneider, N. (2014). *Qualität und Entwicklung von Schulen*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Kelle, U. & Erzberger, C. (2003). Qualitative und quantitative Methoden: Kein Gegensatz. In U. Flick, E., V. Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 299–309). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verlag.
- Künzler, C. (2002). Kompetenzförderliche Sicherheitskultur. Ganzheitliche Gestaltung risikoreicher Arbeitssysteme. Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation. In E. Ulich (Hrsg.), Band 36. Zürich: Vdf.
- Landwehr, N. & Steiner, P. (2008). *Q2E - Qualität durch Evaluation und Entwicklung*. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. (3. Aufl.). (Eine Arbeit in 6 Heften). Bern: Hep.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlage und Techniken*. (11. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz.

- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pieper, A. (2007). *Einführung in die Ethik*. (6 Aufl.). Tübingen/Basel: A. Franke Verlag.
- Regierungspräsidium Stuttgart (Hrsg.). (2009). *Informationsdienst zur Suchtprävention. Basiswissen schulische Suchtprävention, Grundlagenheft für Lehrerfortbildung*. (Nr. 18). Baden Württemberg: Regierungspräsidium Stuttgart.
- Riecke-Baulecke, T. (2004). *SchulePlus. Managementmodell für wirksame Qualitätsentwicklung*. Grundsätze, Verfahren, Instrumente. München: Oldenbourg Schulbuchverlag.
- Rolff, H.-G. (2007). *Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung*. Weinheim: Beltz.
- Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1995). Key characteristic of effective schools: A review of school effectiveness research. London: OFSTED.
- Schaps, E. (2003). The Heart of a Caring School. *Education Leadership*, 60 (6), 31-33.
- Schein, E.H. (1992). *Organisational Culture and Leadership*. (2 Aufl.). San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, R. (2005). Klassenklima, Schulklima, Schulkultur-wichtige Elemente einer gesundheitsfördernden Schule. In: Regierungspräsidium Stuttgart In Stuttgart Regierungspräsidium (Hrsg.), *Informationsdienst zur Suchtprävention. Basiswissen schulische Suchtprävention, Grundlagenheft für Lehrerfortbildung* (Nr. 18). Baden Württemberg: Regierungspräsidium Stuttgart.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits-und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Sennhauser, S. (2009). *Relevante Qualitätsmerkmale für die schulinterne Implementierung von Unterstützter Kommunikation*. Zürich: Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich.
- Senge, P.M. (2011). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernender Organisation*. (11 Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- V. Rosenstil, L. (2004). Lernende Organisation als Ausgangspunkt für Qualitätsentwicklung. In F. Peterander & H. Speck (Hrsg.), *Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen*. (2. Aufl.). München: Reinhardt Verlag.
- Wien, A. & Franzke, N. (2014). *Unternehmenskultur*. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Springer.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson.

Literatur für Dokumentenanalyse

- Erziehungsdirektion des Kantons Bern (2015). *Lehrplan 1995 der Primarstufe und Sekundarstufe 1*. Bern: Staatlicher Lehrmittelverlag des Kantons Bern.

Stadt Burgdorf (2005). *Reglement über die Volksschule und über schulergänzende Angebote*. Burgdorf: Druck der Stadt Burgdorf.

Stadt Burgdorf (2013). *Leistungsvereinbarung zwischen dem Gemeinderat der Stadt Burgdorf und der Volksschulkommission*. Burgdorf : Druck der Stadt Burgdorf.

Stadt Burgdorf (2016). *Volksschule 2017. Teilprojekt operative Leitung Volksschule Bericht*. Burgdorf : Druck der Stadt Burgdorf.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der VS Burgdorf bis August 2016 (Stadt Burgdorf, 2016, S.25).

Abbildung 2: Organigramm der VS Burgdorf ab August 2016 (Stadt Burgdorf, 2016, S.25).

Abbildung 3: Der Q2E – Referenzrahmen mit den Qualitätsdimensionen (Landwehr & Steiner, 2008, Heft 1).

Abbildung 4: Handlungsfelder des Q2E Schulqualitätsmodell (Landwehr & Steiner, Heft 2).

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Das Q2E-Funktionsmodell (Eigene Darstellung, 2016). (Landwehr & Steiner, 2008).

Tabelle 2: Das Spannungsfeld von Rechenschaft und Entwicklung (Eigene Darstellung, 2016). (Landwehr & Steiner, 2008).

Tabelle 3: Methodisches Vorgehen (Eigene Darstellung, 2016).

Tabelle 4: Kategoriensystem mit Definitionen und Ankerbeispielen (Eigene Darstellung, 2016).

Tabelle 5: Experteninterview mit dem Schulinspektorat der VS Burgdorf (Eigene Darstellung, 2016).

Tabelle 6: Experteninterview mit der Bildungsdirektion der VS Burgdorf (Eigene Darstellung, 2016).

Tabelle 7: Ergebnisse der Online-Umfrage der Lehrpersonen zur Prozessqualität Schule (Eigene Darstellung, 2016).

11. Anhang

11.1 Kritische Reflexion

Aufgrund des Auslandsemesters und deshalb des späteren Beginns der Bachelorarbeit war ich schon von Beginn weg in einem bestimmten Zeitstress gefangen. Die Erarbeitung der Bachelorarbeit stellte sich als eine sehr zeitintensive und belastende Zeit heraus. Dabei unterschätzte ich den Aufwand, den die Kommunikation und Koordination von Terminen mit dem Praxispartner sowie die Rekrutierung aller notwendigen Auskunftspersonen mit sich brachten. Da der Schulschluss bereits auf Ende Juni fiel, erwies sich auch die Zeit für die quantitativen Erhebungen als sehr knapp bemessen. Die eher schmale Stichprobe von 48 Personen kann unter anderem auf den Zeitpunkt der Erhebung zurückgeführt werden, da in den letzten Wochen des Schuljahres meist noch viele weitere Dinge abgeschlossen werden müssen. Der enge Terminplan und die notwendige Kommunikation und Koordination eines komplexen Prozesses, der sich an qualitativ hochstehenden Zielen orientierte, war nicht immer einfach zu handhaben. Der Arbeitsaufwand stellte sich als grösser als angenommen heraus. Auch erwies sich als grosse Schwierigkeit, eine effiziente Balance zwischen gut und zu viel zu finden. Trotzdem kann ich grösstenteils auf eine sehr effiziente und effektive Erarbeitungsphase zurückschauen. Auch hatte ich zuvor keine Kenntnisse oder keinen grossen Wissenstand zu den Abläufen und Strukturen die in einer Volksschule herrschen. Somit musste das ganze Wissen zuerst erarbeitet werden und auch während der Durchführung mussten immer wieder Anpassungen vorgenommen werden. Auch trotz Schwierigkeiten, habe ich viele neue Dinge dazu gelernt.

Der Aufbau und die Durchführung dieser Arbeit ist, aus meiner Perspektive, nachvollziehbar und richtig umgesetzt. Die Arbeit umfasst viele zentrale Argumente zur Thematik *Prozessqualität Schule*. Aufgrund des Umfangs und der Ganzheitlichkeit, die diese Arbeit im Blick hatte, muss jedoch gesagt werden, dass für eine Bachelorthesis der Fokus wohl zu breit war und das Themenfeld mehr hätte eingegrenzt werden sollen. Dies führte u.a. dazu, dass trotz der sehr vielseitigen Information die Themen schlussendlich, vor allem im theoretischen Bereich, nur in einer eher oberflächlichen Art angeschnitten werden konnten. Für den Rahmen einer Bachelorarbeit waren der Fokus, die Ambition, das Ziel und der Umfang dieser Arbeit wohl zu gross gesteckt. Es wäre aber sicher interessant, in einer umfangreicheren Arbeit noch tiefer auf die Materie einzugehen und mehr aus der Thematik herauszuholen. Schulqualität ist ein sehr grosses Thema und bietet fast grenzenlose Möglichkeiten für Vertiefungen. Allerdings: Aufgrund des Auftrages des Praxispartners stellte sich das Vorgehen als richtig heraus. Es wäre von Vorteil, bei einem solchen Arbeitsauftrag zukünftig früher zu starten, mehr Zeit in die Entwicklung und die Projekterarbeitungsphase zu investieren und mit einer Portion mehr Geduld an die Materie heranzutreten.

Zum Ablauf der Experteninterviews wäre Folgendes kritisch anzumerken: Deren Durchführung wäre eventuell auch nach den Erhebungen zur Absicherung meines

Kategoriensystems sowie zur kritischen Hinterfragung der Erhebungen sinnvoll gewesen. Auch wäre ein gezielteres Vorgehen bei den Experteninterviews sicherlich von Vorteil gewesen. Trotzdem dienten die Experteninterviews gerade für den weiteren Verlauf der Erarbeitung als Orientierung und halfen mir, die Prozesse und Strukturen der VS Burgdorf zu verstehen. Trotz des Versuchs, ein Interview mit der für die Q2E-Forschung zuständigen Person zu vereinbaren, war es schlussendlich nicht möglich, ein solches vorzunehmen. Ein solches wäre sicherlich eine Bereicherung gewesen.

Probleme traten vor allem bei den Umfragen der Lehrpersonen auf. Deren E-Mail-Adressen waren privat und deshalb musste die Kommunikation mit diesen indirekt über die Bildungsdirektion und die Schulleitungen geführt werden, welche ihrerseits wiederum die Lehrpersonen informierte. Durch Rückmeldungen der Schulleitungen wurde mir aber bewusst, dass viele dieser Mails gar nicht erst bis zu den Lehrpersonen gelangten oder erst ein paar Tage vor dem Ende der Umfrage.

Die Zusammenarbeit mit dem Praxispartner stellte sich, in einigen Punkten, als schwierig heraus. Dies lag v.a. daran, dass die Kommunikation ein wenig widersprüchlich verlief, sich Sichtweisen und Erwartungen auch ständig änderten und ich deshalb nie die Sicherheit hatte, wo ich gerade stehe. Auch waren die Feedbacks meinem Vorgehen gegenüber bzw. zur Arbeit allgemein eher defizitorientiert und ich fühlte wenig Vertrauen, Wertschätzung und Unterstützung meiner Arbeit und meinen Fähigkeiten gegenüber. Des Weiteren muss gesagt werden, dass ich sowohl mit der Leitung VSK als auch mit der Leitung Bildungsdirektion in engem Kontakt war und deshalb die Kommunikation manchmal zweispurig und damit nicht so effizient verlief. Im Verlauf der Arbeit wurde mir auch bewusst, dass wohl interne Unstimmigkeiten zwischen diesen zwei Parteien bestanden resp. die beiden Parteien andere Interessen und Ziele verfolgten. Meines Erachtens nahmen diese Unstimmigkeiten viel Platz ein und wirkten sich für meine Tätigkeit hinderlich aus. Dies führte dazu, dass ich mich inmitten der Erhebungen in einer Dilemma-Situation befand, zwischen den Interessen und Ansprüchen der Forschung bzw. der Fachhochschule und den Interessen des Praxispartners. Diesbezüglich musste ich einige nicht vorgesehene Änderungen und Anpassungen in meinem methodischen Vorgehen vornehmen, welche mich nicht vollends befriedigten. Dies kostete mich viel Lehrgeld, jedoch konnte ich in dieser Hinsicht für weitere wissenschaftliche Studien viel lernen. Dieser Lernprozess ist sicherlich sehr wertvoll, da ich auch in Zukunft mit verschiedenen Parteien aus Politik, Wirtschaft und mit 'normalen' Arbeitnehmern werde kommunizieren und arbeiten müssen. Die Schulleitungspersonen sowie auch die Leitung VSK und Leitung Bildungsdirektion waren alle Vorgesetzte bzw. Chefs. Dies hatte Einfluss auf die Zusammenarbeit. Ich fühlte mich tendenziell ein wenig in einer nicht symmetrischen, untergeordneten Stellung. Während der Erarbeitung meiner Bachelorthesis verspürte ich durchgehend eine grosse Skepsis meinem Unterfangen gegenüber. Daraus schliesse ich, dass ein bestimmtes Misstrauen von Seiten der Praxis gegenüber wissenschaftlichen Datenerhebungen vorhanden ist.

11.2 Abgrenzung des Kategoriensystems

Um ein besseres Verständnis des Kategoriensystems, welches zur Auswertung der Interviews angewandt wird, zu erhalten, wird im Folgenden eine kurze Beschreibung und Abgrenzung des Kategoriensystems vorgenommen.

Das Kategoriensystem wurde ausgehend von **fünf Hauptkategorien**, welche die wesentlichsten Inhalte beinhalten, ausgehend von der Theorie, den Erkenntnissen aus den Experteninterviews und einer Dokumentenanalyse entwickelt. Die Themenfelder, welche die Kategorien vorgeben, wurden aufgrund von zentralen Erkenntnissen, zur *Prozessqualität Schule*, abgeleitet, beinhalten wesentliche psychologische Konstrukte und sind stark an die Qualitätsdimensionen des Q2E-Modelles angelehnt. Es sollte beachtet werden, dass die einzelnen Hauptkategorien sowie auch deren Subkategorien nicht absolut voneinander abzugrenzen sind, sondern vielmehr miteinander interagieren bzw. sich gegenseitig beeinflussen. So z.B. spielt die Handhabung des Informationsflusses und deren Transparenz und Nachvollziehbarkeit für das Kollegium u.a. in die Schulkultur hinein und hat auch Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der MA. Die Kategorien sind also nicht so einfach voneinander zu trennen, sondern interagieren miteinander. Trotzdem stellt die entwickelte Tabelle 4, siehe Kapitel 5.2.3 des Kategoriensystem eine differenzierte Abgrenzung von verschiedenen wesentlichen Themenfeldern dar und soll erlauben, die Fragestellungen bestmöglich bearbeiten zu können.

Die erste Kategorie bezieht sich auf die Qualitätsdimension **kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur**, also darauf, in welchem Masse kollegiale Schulkultur in den einzelnen Schulen gelebt und gefördert wird. Dabei wird in der Unterkategorie *Prinzipien und Kultur des Zusammenarbeiten* auf Normen und Werte des schulischen Zusammenarbeitens eingegangen und das Mass des kooperativen bzw. konkurrierenden Verhaltens im Kollegium angeschaut. Es wird hierbei auch nach institutionalisierten Massnahmen zur Förderung eines kooperativen und kollegialen Zusammenarbeitens gefragt und danach, in welchem Mass dies von den einzelnen Schulhäusern unterstützt wird. Das Schulklima als Teil der kollegialen Schulkultur geht auf die Atmosphäre und die Kultur, wie sie im Kollegium herrschen und wahrgenommen werden, ein. *Arbeitszufriedenheit* der Mitarbeitenden (MA) in den jeweiligen Schulhäusern widerspiegelt eine weitere zentrale Unterkategorie der schulischen Kultur: Es wird konkret nach der Zufriedenheit und dem Wohlbefinden der MA gefragt und in welcher Weise die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen der Lehrpersonen im Schulalltag berücksichtigt und gefördert werden können resp. müssen. *Autonomie* als letzte und zentrale Unterkategorie der Schulkultur, soll das Ausmass an Selbstbestimmungsmöglichkeiten und Freiheiten im Arbeitsalltag einer Lehrperson beschreiben resp. festhalten, inwieweit die Führung Lehrpersonen im Alltag kontrolliert. Auch soll diesbezüglich die Handhabung von Mitbestimmung resp. Partizipation der MA in der Schul- und Qualitätsentwicklung befragt werden und in einem zweiten Schritt die Möglichkeit für offene und freie Kommunikation thematisiert werden. Ausgehend von diesem Verständnis von Autonomie soll ermittelt werden, wo partizipativ mitbestimmt und autonom gearbeitet werden kann. Somit ist diese Unterkategorie einerseits auch nahe an der Kategorie Schulführung anzusiedeln, da die Führungskultur

grossen Einfluss auf das Ausmass von Autonomie hat, andererseits kann sie auch als Teil der Kategorie Schulkultur definiert werden.

Die Kategorie **Schulführung** nimmt spezifisch Bezug auf die Schulleitung und ihre Aufgabe des Führens und Managens. Die Unterkategorie *Führungskultur* spielt dabei eine zentrale Rolle in der *Prozessqualität Schule*. Vor allem das Verständnis der Kategorien Führungsstil und auch Menschenbilder haben eine zentrale Funktion und Einfluss auf die Qualität der schulischen Arbeit, auf die Zufriedenheit der MA und auf das Leben nach ethischen Grundprinzipien.

Die Notwendigkeit eines *betrieblichen Gesundheitsmanagements* muss als spezifische Aufgabe der Schulleitenden von anderen Kategorien differenziert werden. Diesbezüglich wird das Ausmass an institutionalisierten Gesundheitsförderungsprozessen sowie an präventiven Unterstützungs- und Förderungsmaßnahmen der Gesundheit unter die Lupe genommen sowie der Umgang mit Belastungen, Beanspruchungen und Anforderungen thematisiert. Die letzte Unterkategorie bezieht sich auf das zentrale Qualitätsmerkmal einer Schulführung, nämlich auf die *Feedback-Kultur* und deren Umsetzung in der Praxis.

Die Hauptkategorie **Qualitäts- und Entwicklungsmanagement** umfasst einerseits die *Entwicklungs- und Qualitätszielsetzung*, das heisst deren konkrete Formulierung, andererseits die Qualitätsrealisierung bzw. Qualitätsteuerung und -umsetzung im Schulalltag sowie deren Ausprägung auf die Schule. Es kann mit Hilfe derselben ermittelt werden, welche konkreten Qualitätsziele im Fokus der Schule stehen, was bereits angegangen wurde und wie diese im Alltag umgesetzt werden. Dabei spielen sowohl die Unterkategorien *Mitbestimmung und Partizipation* der Hauptkategorie **Schulkultur**, als auch *Veränderungsmanagement und Kommunikation* der Hauptkategorie **Schulorganisation** stark hinein. Es stellt sich hierbei auch die Frage, inwieweit die Schule mit *gesellschaftlichen Entwicklungen* mithält und wie fest sie sich an gesellschaftliche Gegebenheit anpasst. Dies soll Aufschluss über das Vorhandensein eines Entwicklungsmanagements geben und Entscheidungstendenzen des Qualitätsmanagements aufzeigen, also ob eher konservativ oder liberal über Qualitätsentwicklungen der Schule entschieden wird und welche Konflikte in diesem Bereich auftauchen.

Die dritte Prozessqualitätskategorie **Schulorganisation** bezieht sich auf die Art und Weise des vorherrschenden *Informationsflusses* und auf dessen Auswirkungen auf die interne und externe Kommunikation und Planung der Schule. Es soll ermittelt werden, wie das Personal bei kleineren oder grösseren Veränderungen oder Informationen von der Schulleitung informiert wird. Dabei spielt die Unterkategorie *Kommunikation, Planung und Transparenz* eine zentrale Rolle für die Art und Weise des Kommunikationsaustausches und hat einen zentralen Einfluss auf das Gefühl der Zugehörigkeit und Informiertheit.

Die Hauptkategorie **Mängel und Konflikte** geht auf in der Praxis vorkommende *Konflikte, Qualitätsmängel und Verbesserungspotenziale* ein und versucht dabei als Querschnittskategorie Diskrepanzen zu identifizieren.

11.3 Ergebnisse Dokumentenanalyse

11.3.1 Kantonale Vorschriften Bezüglich Schul- und Prozessqualität

Die Schule hat ihren Erziehungs- und Bildungsauftrag auf Grundlage des Volksschulgesetzes und des Lehrplans durchzuführen. Jedoch soll die Umsetzung flexibel sein, da je nach Standort ganz verschiedene Bedingungen anzutreffen sind.

Aus Lehrplan 1995 Nach den Leitideen des Lehrplanes 1995 (über. 2015, 19) kann die Schule nicht allen gesellschaftlichen Ansprüchen entgegenkommen, da teilweise auch widersprüchliche Anforderungen von der Gesellschaft formuliert werden. Deshalb muss die Schule im Qualitätsmanagement Schwerpunkte setzen.

- Die Schule erfüllt ihren Bildungsauftrag als Gemeinschaft: Die Lehrpersonen nehmen die Verantwortung für ihre Schule als Team wahr. Die S+S sind an der Ausgestaltung der eigenen Schule beteiligt.
- Die Schule soll die Fähigkeit zur Zusammenarbeit fördern.

Da sich Bedingungen und Anforderungen stetig verändern, muss die Schule mit einer gewissen Flexibilität auf neue Anforderungen reagieren können. Die Schulleitung hat diesbezüglich die Entscheidungsbefugnis und soll damit in Stand gesetzt werden, „Ihren Auftrag situationsgerecht zu erfüllen (S. 23).

Alle an der Schule arbeitenden Personen gestalten die Schule gemeinsam als Ort:

- wo der verantwortungsbewusste Umgang mit sich selber (Gesundheit), mit anderen Menschen (Schulkultur) und mit der Mitwelt erfahren und gefördert wird,
- wo auf Ziele gemeinsam hingearbeitet wird,
- wo Lernen gelernt wird und elementare Kulturtechniken erworben werden,
- wo es Raum für Spontaneität, Selbständigkeit sowie Gestaltungsmöglichkeiten für alle Beteiligten gibt.

All diese Punkte sollen unter Führung der Schulleitung (Verantwortung) geschehen, indem gemeinsam Entwicklungsarbeit im Kollegium vorgenommen wird, unter Einbezug der S+S sowie in Zusammenarbeit mit Schulbehörden und Eltern.

- Wo gemeinsamer Gestaltungswille und Kooperationsbereitschaft vorhanden sind, wo Vereinbarungen unter Achtung der Meinung und Interessen der Beteiligten getroffen und eingehalten werden, können die Lehrpersonen und die S+S sich mit ihrer Schule identifizieren und für die Weiterentwicklung wichtige Impulse geben. Ein Leitbild, welches auf die eigene Schule bezogen ist, kann bei der Realisierung von Zielen helfen.

- Die Schulleitung nimmt ihre Führungsverantwortung wahr und dies auf betrieblicher und pädagogischer Ebene und bezieht alle an der Schule beteiligten Personen in geeigneter Weise in den Gestaltungsprozess ein.

Zusammenarbeit der Lehrpersonen (Lehrplan 1995, S.25)

Nach dem kantonalen Lehrplan ist die Zusammenarbeit der Lehrpersonen vorgegeben, das heisst die Schulleitung hat die Aufgabe, eine Schulkultur zu schaffen, welche die kollegiale Zusammenarbeit fördert und weiterentwickelt.

Die Formen der Zusammenarbeit können dabei beispielsweise Teil des Schulleitbildes sein und darin kann festgelegt werden,

- wie die Schule geleitet wird,
- welches die Schwerpunkte der Zusammenarbeit sind,
- wie die Arbeiten aufgeteilt werden,
- wie die schulinterne Fortbildung vorgenommen wird.

Die Zusammenarbeit soll vom Motto „Gemeinsam statt einsam“ bestimmt sein. Gemeinsame Zielsetzungen, aber auch Einhalten von Freiräumen und Autonomie der Lehrpersonen sind wichtige Voraussetzungen für die Qualitätsentwicklung der schulischen Arbeit. In der kollegialen Zusammenarbeit sollen die Themen, welche die ganze Schule betreffen, im Vordergrund stehen. Das können beispielsweise schulinterne Weiterbildungen sein, Festlegung von pädagogischen Zielsetzungen, Planung des Schuljahresverlaufs, Gestaltung des Schulalltages und Evaluation von Schulprozessen.

Weiterbildung des Kollegiums (S.26)

Die kollegiale Zusammenarbeit soll mit schulinternen Fortbildungen gestärkt, gemeinsame Anliegen sollen unterstützt und somit die Weiterentwicklung der Institution Schule ermöglicht werden. Je nachdem kann es sinnvoll sein, externe Personen aus dem Umfeld in die schulinterne Fortbildung einzubeziehen (z.B. Schulkommissionsmitglieder, Schulinspektorat, Berater, Schulsozialarbeiterinnen oder -arbeiter etc.). Dabei stellt der Kanton Bern freie Beratungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten den Gemeinden zur Verfügung.

11.3.2 Leistungsvereinbarungen der Volksschule Burgdorf (Stadt Burgdorf)

Schulentwicklung

- 2.1 Die Schulen der Stadt Burgdorf sind durch qualifizierte Schulleitpersonen geleitet.
- 2.2 Die Schulen orientieren sich am gültigen Schulleitbild für die Stadt Burgdorf.
- 2.3 Die Schulentwicklung richtet sich nach der gesellschaftlichen Entwicklung, den neueren wissenschaftlichen Erkenntnissen, den kantonalen Vorgaben und dem Schulleitbild der Stadt Burgdorf.
- 2.4 Am Ende der Legislatur sind die Fragen der Schulführung im Sinne des Gesetzgebers geklärt und geregelt.

2.5 Wirkungsziel: An der Volksschulen der Stadt Burgdorf wird qualitativ hochstehender Unterricht erteilt. Die Schülerinnen und Schüler werden gemäss ihren Fähigkeiten kompetenzorientiert gefördert. Die Volksschule nimmt gesellschaftliche, pädagogische und schulorganisatorische Entwicklungen und Erkenntnisse frühzeitig auf und passt sich ihnen vorausplanend an.

Kommunikation

- a. Die VSK überprüft die Qualität anhand des Kommunikationskonzeptes, das für alle Schulleitungen und Lehrpersonen verbindlich ist, und der laufenden Rückmeldungen.
- b. Die VSK achtet auf eine gute und frühzeitige Kommunikation ihrer strategischen Entscheidungen gegenüber Eltern, Lehrpersonen und weiteren Anspruchsgruppen.
- c. Wirkungsziel: Die Eltern sind über die Belange der Schule und über den Lernstand ihres Kindes informiert. Elternanliegen und Schüleranliegen werden ernst genommen. Das Lehrpersonal trägt strategische Entscheidungen dank frühzeitiger, umfassender und überzeugender Kommunikation mit.

Personalentwicklung

4.1 Die Stadt Burgdorf will ein fairer und guter Arbeitsgeber sein.

4.2 Die VSK sorgt dafür, (...) dass Bewerbungsverfahren von Lehrpersonen und die Führung der Lehrpersonen durch die Schulleitung den entsprechenden Qualitätsrichtlinien der Burgdorfer Schulen entsprechen. Die Eckpunkte der Personalpolitik der Volksschule sind festgelegt.

4.3 Die VSK und die Schulhausverantwortlichen werden durch die Schulleitungen regelmässig über Bewerbungsverfahren informiert.

4.4 Wirkungsziel: Die Lehrpersonen der Schulen der Stadt Burgdorf fühlen sich durch die Gemeindepolitik, insbesondere durch die VSK und die Schulleitung, in der Erfüllung ihres Berufsauftrags unterstützt.

Qualitätssicherung/Controlling

5.1 Das Controlling der Volksschule Burgdorf durch die kantonalen Aufsichtsbehörde erfolgt regelmässig im Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat, der Schulleitungskonferenz und der Bildungsdirektion.

5.2 Die daraus folgenden Steuerungsmassnahmen für die stetige Qualitätsverbesserung bei Strukturen, Abläufen und Personal werden gemeinsam getroffen.

5.4 Die VSK überprüft in geeigneter Weise regelmässig die Führungs- und Unterrichtsqualität der Schulleitung sowie die Unterrichtsqualität der einzelnen Standorte. Die Ergebnisse fliessen in die MAG ein.

5.5 Wirkungsziel: Alle Beteiligten streben in einer massvollen Weiterentwicklung die kontinuierliche Verbesserung der Rahmenbedingungen, der Unterrichtsqualität und der Zusammenarbeit an.

11.3.3 Evaluationsprozess bzw. Controlling durch den Inspektor

Der Kanton verlangt, dass die Schulen über die Erfüllung ihrer Arbeit Rechenschaft ablegen. Dabei werden Selbst- und Fremdevaluationen eingesetzt und geschaut, inwieweit Vereinbarungen und Vorgaben (z.B. Lehrplan) umgesetzt werden.

Diesbezüglich ist das Schulinspektorat leitend.

Ziele des Schulinspektorats

- Die Berichtserstattung der Gemeinde umfasst vier Punkte:
 - Formulierung der Erkenntnisse aus Ergebnisprüfungen und Evaluationen der Schule und getroffene Massnahmen,
 - Beurteilung der Umsetzung kantonaler Themen bzw. Vorgaben,
 - Formulierung weiterer kantonaler Fragestellungen,
 - Hinweise auf Rückmeldemöglichkeiten der Gemeinden an den Kanton.
- Die Ergebnisse der einzelnen Schulen werden nicht miteinander verglichen.

Pro geleitete Schule wird ein Bericht abgegeben. Er wird durch die Schulleitungen ausgefüllt und durch die Gemeinden verantwortet. Die VSK und die Schulleitung bestätigen durch ihre Berichterstattung, dass die kantonalen Vorgaben umgesetzt wurden. Das Verfahren soll sicherstellen, dass die Qualitätsstandards gewährleistet sind. Die Schwerpunkte werden in jeder Periode wieder neu festgelegt.

- Neu können die Schulen, angelehnt an den Lehrplan 21 Schwerpunkte selber setzen und entscheiden, welche Themengebiete sie umsetzen wollen. Dabei wird zwischen den Bereichen Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung unterschieden. Die einzelnen Handlungsfelder der Prozessqualität umfassen Themen wie Zusammenarbeit, Weiterbildung Schulmanagement, Schulprogramm und Informationsfluss.
- Das Schulen sollen dabei Ziele nach dem SMART-Konzept gestalten und umsetzen. SMART-Ziele beinhalten die Eigenschaften Spezifisch (S), Messbar (M), Attraktiv (A) Realistisch (R) und Terminiert (T) (u.a. Schüpbach, 2013). Dieser Ansatz soll gewährleisten, dass die Schulleitung konkrete und verständliche Ziele setzt, welche überprüfbar bzw. messbar sind, sie sollen herausfordernde, sinnvoll und attraktiv, mit den eigenen Möglichkeiten erreichbar und klar zeitlich terminiert sein.

Evaluationsprozess

Das Schulinspektorat führt in einem 3-Jahreszyklus an der Volksschule Burgdorf ein von Kanton vorgeschriebenes Controlling durch. Das Controlling (vgl. Dokument Controlling, 2016) wird in drei Etappen aufgebaut, in einem ersten Schritt werden den Schulleitungen ein Fragebogen mit diversen Fragen zu verschiedenen Gebieten vorgelegt. In einem zweiten Schritt wird mit Schulbesuchen und Beobachtungen die Schumatmosphäre und die

Schulkultur der einzelnen Schulen unter die Lupe genommen und in einer dritten Etappe werden in einem 1-2 stündigen Gespräch die einzelnen Schulleitungen zu ihren Leitideen, zu ihren Zielsetzungen, ihrem Führungsstil, zu Qualitäts- und Entwicklungszielen sowie zum Qualitätsmanagement befragt.

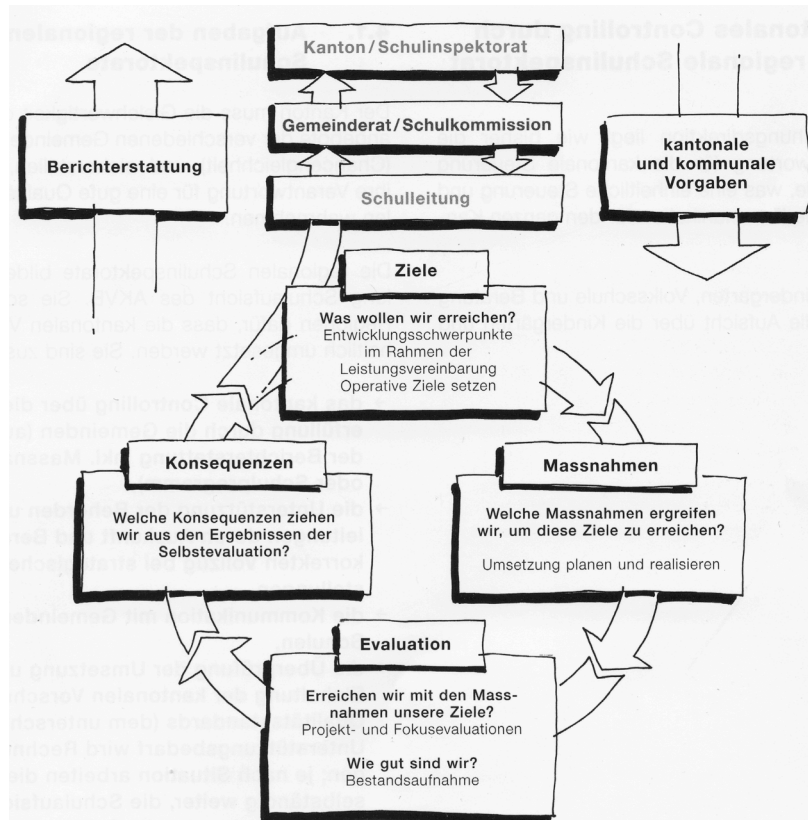


Abbildung : Der Controlling Zyklus der VS Burgdorf.

Der kommunale Controlling-Zyklus hat die lokale Qualitätsentwicklung und –sicherung auf lokaler Ebene zu gewährleisten. Sie geht von einer modernen ziel- und wirkungsorientierten Führung aus. Dabei sollen im Verbund mit Schulleitung, VSK, Gemeinde und Kanton:

- zielführende Massnahmen geplant und umgesetzt werden,
- Evaluationen durchgeführt werden, um das Erreichen der Ziele zu überprüfen bzw. um Bestandsaufnahmen und Standortbestimmungen vorzunehmen,
- unter der Mitwirkung der Lehrpersonen aus Ergebnissen zu Selbstevaluation und Standortbestimmung Konsequenzen gezogen werden.

11.3.4 Bereits durchgeführte Studien zu Prozessqualität Schule

Durch die Interviews und die Dokumentenanalysen wurden ersichtlich, dass bis anhin noch keine grossen Studien zu Schulqualität an der VS Burgdorf durchgeführt worden waren. Die einzige bekannte Studie basiert auf einer Befragung der Schülerinnen und Schüler zum Thema Schulkultur. Des Weiteren konnte im Experteninterview mit der Schulinspektion einige Ergebnisse, welche durch Controlling und Evaluationsprozessen ermittelt wurden, herausgefiltert werden. Die Daten zu den einzelnen Controllings standen der Arbeit aber nicht zu Verfügung.

Im Auftrag der Bildungsdirektion und Stadtverwaltung Burgdorf wurde die Schülerinnen- und Schüler-Befragung „echo“ an allen Schulen der Stadt Burgdorf durchgeführt. Die Umfrage erfolgt mittels strukturiertem Fragebogen, welche sowohl in Papierform als auch in Onlineform erhältlich ist. Die Umfrage wurde seit 2011 einmal pro Schuljahr durchgeführt und die Daten der einzelnen Erhebungen miteinander verglichen. Ziel der Studie ist es, „das Schulklima in den verschiedenen Schulen der Gemeinde Burgdorf zu ermitteln“ (S.6). Auftrag und Ziele S.13)

291 Schülerinnen und Schüler haben in der Studie des Jahres 2015 teilgenommen. Es wurden nur S+S, welche „Schulabgänger oder Schulabgängerinnen“ waren oder innerhalb der Gemeinde die Schule wechselten, befragt: Schulabgänger des 9ten Schuljahres, die in der 8ten Klasse ins Gymnasium übertraten, Kinder der 6sten Klasse, welche mit dem Übertritt in die Oberstufe die Schulstufe wechselten sowie alle S+S, welche aus sonstigen Gründen (Umzug etc.) die Schule verliessen.

In der Studie wurden sechs Kategorien/Teilgebiete befragt. Diese Hauptthemen waren Schulklima/Schulkultur, Rahmenbedingungen, Bildung, Schulführung, Lehr-/Lernkultur und Vorbereitung auf die Zukunft (Beruf/ Übertritt). Die Auswertung erfolgte sowohl kumulierend über alle Schulhäuser, als auch bezogen auf die einzelnen Schulhäuser. Letztere erhielten die Daten der eigenen Ergebnisse. Auch die kumulierten Ergebnisse wurden der Gemeinde Burgdorf wie auch allen Schulhäusern zur Verfügung gestellt.

Die Ergebnisse fallen allesamt sehr positiv aus und haben sich in den letzten Jahren bezüglich der Bewertung der Kategorien Schulklima/Schulkultur, Schulführung und Lehr-/ und Lernkultur noch verbessert. Aufgrund der gründlichen Studie der Daten stellte der Autor jedoch fest, dass die Ergebnisse nicht sehr aussagekräftig sind und keine Aufschlüsse über die Schul- und Entwicklungsqualität geben sowie zusätzlich zu den statistischen und grafischen Darstellungen keine konkreten Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen. Deshalb wird diese Studie im Folgenden nicht weiter behandelt.

Des Weiteren konnten im Experteninterview mit der Schulinspektion einige Ergebnisse, welche durch Controlling und Evaluationsprozessen ermittelt wurden, festgehalten werden. Die mündlich vermittelten Feststellungen und Analysen des Schulinspektorats können im Abschnitt Ergebnisse Experteninterview eingesehen werden.

11.4 Interviewleitfaden für die Experteninterviews

Hauptkategorie	Leitfragen	Konkrete Fragen
Bildungsdirektion bzw. Schulinspektorat		
	Worin besteht die Aufgabe der Bildungsdirektion/des Schulinspektorats in der Gestaltung des Qualitätsmanagements der Volksschule Burgdorf	Wie sieht genau Ihre Aufgabe als Schulinspektor/Bildungsdirektor aus?
	Welche Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten haben Sie auf das Qualitätsmanagement und -entwicklung einer Volksschule?	Welchen Einfluss nehmen sie auf die Qualitätsmanagemententwicklung der Volksschule Burgdorf?
	Welche Kompetenzen/Anforderungen bringen Sie in eine Schule rein?	Was wird von der Schule von der Bildungsdirektion/ vom Schulinspektorat verlangt und erwartet?
Schulqualität		
	Was wird allgemein unter Schulqualität verstanden?	
	Welche Schulqualitätsmerkmale sind besonders Qualitätsversprechend?	Welche sind die wichtigsten Qualitätsmerkmale bei der Evaluation einer Volksschule? Was sind Anforderungen an die Schule um ihr

	Qualitätsprofil zu stärken?
Welche Merkmale sind besonders wichtig für die Qualitätsidentifizierung einer Volksschule?	Inwiefern bestehen Unterschiede zwischen den einzelnen Schulen?
Qualitätsmanagement/ Schulführung	
Wer ist in der Volksschule Burgdorf für das Qualitätsmanagement verantwortlich?	Wer definiert die Qualitätskriterien? Wer kontrolliert Sie? Wie wird die Schulqualität gesichert?
Wie schätzen sie das Qualitätsprofil der Volksschule Burgdorf ein?	
Welche sind Anspruchsgruppen wenn es um die Bewertung von Qualität geht?	Wer bestimmt die Schulqualität?
Worin besteht die Führungsverantwortung der Schulleitung für das Aufrechterhalten von Schulqualität?	
Qualitätsentwicklung	
Welche Rolle spielt die Qualitätsentwicklung in der	Wie sehen die strategischen Ziele der Volksschule

<p>längerfristigen Planung der Volksschule Burgdorf?</p>	<p>Burgdorf aus?</p> <p>Welche Qualitätsziele hat die Volksschule Burgdorf formuliert?</p> <p>Welche Massnahmen wurden unternommen um die Schulqualität zu erhöhen?</p>
<p>Wie sollen diese Qualitätsziele umgesetzt werden?</p> <p>Wo gibt es Herausforderungen/Hürden in der Umsetzung dieser Qualitätsziele?</p>	<p>Welches sind die Erfolgskriterien in der Qualitätsentwicklung?</p>
<p>Schulische Rahmenvorgaben und strategische Vereinbarungen</p>	
<p>Wie sehen die schulischen Rahmenvorgaben und strategischen Vereinbarungen der VS Burgdorf aus?</p>	
<p>Inwieweit ist die VS Burgdorf durch Strategische Vereinbarungen eingeschränkt?</p>	<p>Inwieweit ist die Volksschule unabhängig in der Formulierung von Qualitätszielen und Qualitätsentwicklung?</p>
<p>Wo treten dabei meist noch Unstimmigkeiten auf?</p>	<p>Wo gibt es noch Verbesserungspotenzial? Wie werden diese behoben?</p>
<p>Personelle und strukturelle Voraussetzungen</p>	

Welchen Einfluss hat die Struktur des Schulsystems auf die Qualität einer Schule?	
Welche Strukturmerkmale der VS Burgdorf sprechen für eine begünstigte Qualität? Welche nicht?	Welche Strukturen führten eher zu Konflikten?
Wie flexibel oder veränderbar sind die Strukturen an der Volksschule?	
Rahmenbedingungen/ Materielle und finanzielle Ressourcen	
Welche Rahmenbedingungen beeinflussen vor allem den Schulalltag?	Welche Rahmenbedingungen sind Herausforderungen für die Schulqualitätssteigerung?
Schulorganisation und Schuladministration	
Welche Merkmale der Schulorganisation haben Einfluss auf die Schulqualität der Volksschule?	Wo sehen Sie noch Verbesserungspotenziale in der Organisation an der Volksschule Burgdorf?
Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur	

<p>Werden oftmals Konflikte in der kollegialen Zusammenarbeit identifiziert?</p>	<p>Welche Konflikte kommen besonders oft vor?</p>
<p>Wie steht es nach Ihrer Meinung nach um die Schulkultur der VS Burgdorf?</p>	<p>Gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Schulhäusern?</p> <p>Wo gibt es Mängel in der Schulkultur? Wie können diese behoben werden?</p> <p>Welche Schritte wurden dabei bereits unternommen?</p>
<p>Welche Rolle spielt die interne Kommunikation/Partizipation für die Qualität der Volksschule Burgdorf?</p>	<p>Wie wird diese Partizipation und Kommunikation gelebt?</p> <p>Werden dabei Kurse oder sonstige Weiterbildungen angeboten?</p>
<p>Welchen Einfluss hat Arbeitszufriedenheit auf die Evaluation von Qualitätssicherung einer Schule?</p>	<p>Wurden bereits solche Studien in der VS Burgdorf durchgeführt? Mit welchen Ergebnissen?</p>
<p>Wird die Schulkultur in Burgdorf gezielt gefördert? Wenn ja wie?</p>	<p>Welche Kurse oder Weiterbildungen werden angeboten um die Schulkultur zu stärken?</p>
<p> </p>	<p> </p>

Qualitätsmängel an der VS Burgdorf	
Wo sind vor allem Defizite und Mängel in der Umsetzung der Schulqualität aufzufinden?	<p>Welche Konflikte tauchen oftmals auf?</p> <p>Welche Mängel sind häufig an den Schulen anzutreffen?</p>
Wie wird auf Mängel in der Schulqualität interveniert?	<p>Wer interveniert?</p> <p>Wie wird interveniert?</p> <p>Nach welchen Prinzipien wird dabei vorgegangen?</p>
Prozess der Schulevaluation	
Wurde in der Volksschule Burgdorf bereits eine Qualitätsevaluation unternommen?	<p>Welche Ergebnisse kamen dabei raus?</p> <p>Wie und von wem wurde die Evaluation durchgeführt?</p> <p>Nach welchen Kriterien wurde die Schulqualität evaluiert?</p>
Welche Schritte/Massnahmen wurden bereits unternommen um das Qualitätsprofil der VS Burgdorf zu erhöhen?	Was war Ihre Funktion in diesem Prozess?
Was sonst noch angefügt werden soll?	
Haben wir etwas vergessen, was sie gerne noch ansprechen möchten? Etwas, das sie als wichtig erachten?	

11.5 Halbstandardisierter Interviewleitfaden für die Schulleitungsinterviews

Nr.	Hauptkategorie	Leitfragen	Konkrete Fragen
1.	<p data-bbox="170 384 510 507">Schulkultur und Kollegiale Zusammenarbeit</p> <p data-bbox="170 979 510 1102">Förderung der kollegialen Zusammenarbeit</p> <p data-bbox="170 1251 510 1287">Arbeitszufriedenheit</p>	<p data-bbox="521 384 1339 421">Wie würden Sie die Schulkultur Ihrer Schule beschreiben?</p> <p data-bbox="521 663 1339 732">Wie würden sie die kollegiale Zusammenarbeit in der Schule beschreiben?</p> <p data-bbox="521 979 1339 1048">Welche Massnahmen wurden bzw. werden unternommen um die kolleg. Zusammenarbeit zu stärken?</p> <p data-bbox="521 1251 1339 1319">Wie denken Sie sieht es mit der Zufriedenheit ihrer MA mit ihren Arbeitsbedingungen, Funktion und ihrem Arbeitsplatz aus?</p>	<p data-bbox="1350 384 2092 571">-Nach welchen Normen/Werten wird in der Schule vorgegangen? - Welche sind die Grundwerte dieser Schule? - Nach welchen zwischenmenschlichen Prinzipien wird gehandelt?</p> <p data-bbox="1350 663 2092 892">-Wie würden Sie den Umgang zwischen den MA beschreiben? (offen, konkurriere, Klima) - Wie wird miteinander Umgegangen? -Wird kooperativ gearbeitet? Wie manifestiert sich dies? Helfen sich die MA wenn Probleme oder Schwierigkeiten auftauchen</p> <p data-bbox="1350 979 2092 1048">-Knüpft die Schule Ihrer Meinung nach an die Kompetenzen und Fertigkeiten der MA an?</p> <p data-bbox="1350 1251 2092 1319">-Entspricht das Anspruchsniveau, die Erwartungen dem Arbeitsalltag der Lehrpersonen?</p>

2.	Führungskultur Schulführung	<p>Wie sieht Ihr Führungsstil aus?</p> <p>Welche Beziehung führen Sie zu Ihren Mitarbeitenden?</p>	<p>- Nach welchen Vorstellungen, Werten oder Menschenbilder führen Sie?</p> <p>-Inwieweit müssen Sie Nähe/Distanz waren? Kommt es hierbei zu Konflikten?</p>
	Autonomie	<p>Inwieweit können die Lehrkräfte selber über ihren Arbeitsalltag bestimmen? Inwieweit müssen Sie Ihrer Meinung nach geführt werden?</p>	<p>-Wie viel Autonomie und Selbstbestimmung ist den Mitarbeitenden möglich? -Können die MA bei strategischen z.B. Qualitätsentwicklungsprozessen mitbestimmen/ mitreden?</p>
	Individuelle Förderung	<p>Inwieweit kann auf persönliche Probleme/Herausforderungen der einzelnen Lehrpersonen eingegangen werden?</p>	<p>-Inwieweit werden die Lehrpersonen in Ihren persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen gefördert und entwickelt. -Inwiefern werden Sie unterstützt?/Fühlen Sie sich unterstützt?(Isolation und Einsamkeit) -Bei Problem gibt es da ininstitutionalisierte Hilfeleistungen/-stellungen? Wenn ja, welche?</p>
		<p>Fühlen Sie Vertrauen von der VSK und von den Lehrpersonen Ihrer Arbeit gegenüber</p>	<p>-Welches sind die Qualitätsrichtlinien der Burgdorfer Schulen in Bezug zu Ihrer Funktion als Schulleiterin?</p>
	Feedbackkultur	<p>Wie handhaben Sie es mit der Feedback-Kultur? Wie oft wird zwischen einander ausgetauscht? →Wie oft werden individuelle Gespräche mit den Lehrpersonen und den MA geführt?</p>	<p>-Wie oft bekommen die Lehrpersonen Feedbacks zu ihren Leistungen? Was sind die Ziele dieses Feedbacks? Was ist der Inhalt dieser Feedbacks? -Inwieweit und wie oft erhalten sie konstruktive Feedbacks?</p>

	gesellschaftliche Entwicklungen	<p>Wirtschaft angepasst?</p> <p>Würden Sie das Entscheidungsmuster bei Entwicklungsprozessen eher als konservativ oder liberal beschreiben?</p>	-Wie zeigt sich dies?
4.	Schulorganisation Informationsfluss	<p>Wie wird der interne Informationsfluss in der Schule gestaltet?</p> <p>Wie gut verläuft die Kommunikation bzw. der Austausch zwischen den einzelnen Schulhäusern?</p>	<p>- Wie werden die Lehrkräfte bei Veränderungen informiert?</p> <p>- Wie verläuft die Kommunikation mit der VSK? Fühlen sie sich informiert über Geschehnisse der Qualitätsförderung und von Veränderungsprozessen?</p>
5.	Konflikte/ Mängel	<p>Inwieweit und wo treffen in Ihrer Arbeit als Schulleitung Konflikte auf?</p> <p>Inwieweit bestehen präventive Interventionen zur Bewältigung von Konflikten?</p> <p>Wo sehen sie allgemein gesehen noch Mängel in der Qualität an dieser Schule?</p>	<p>-In der Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen?</p> <p>-In der Zusammenarbeit mit der VSK?</p> <p>- Wie wird mit den Konflikten umgegangen?</p> <p>- Welche Massnahmen werden getroffen?</p>
6.	Abschluss	Wir sind nun jetzt bereits am Schluss angelangt. Möchten Sie noch etwas ergänzen/fragen? Gibt es Anmerkungen/Anregungen Ihrerseits zum besprochenen Inhalt.	

11.5.1 Interviewfragen für die Bachelorarbeit zu Prozessgestaltung Schule mit den Schulleitungen

1. Schulkultur/Kollegiale Zusammenarbeit

Wie würden Sie die Schulkultur Ihrer Schule beschreiben?

- Nach welchen Werten und Normen wird an Ihrer Schule vorgegangen?
- Nach welchen zwischenmenschlichen Prinzipien wird vorgegangen?

Wie würden sie die kollegiale Zusammenarbeit in der Schule beschreiben?

- Wird kooperativ gearbeitet? Wie manifestiert sich dies?
- Wie kann das Klima zwischen den Mitarbeitenden beschreiben werden?

Wie würden Sie den Umgang zwischen den MA beschreiben? (offen, konkurrierend)

Welche Massnahmen wurden bereits unternommen bzw. werden unternommen um die kollegiale Zusammenarbeit zu stärken?

Knüpft die Schule Ihrer Meinung nach an die Kompetenzen und Fertigkeiten der MA an?

Wie denken Sie sieht es mit der Zufriedenheit ihrer MA mit ihren Arbeitsbedingungen, Funktion und ihrem Arbeitsplatz aus?

2. Führungskultur/Schulführung

Wie sieht Ihr Führungsstil aus?

- Nach welchen Vorstellungen, Werten oder Menschenbilder führen Sie?

Welche Beziehung führen Sie zu Ihren Mitarbeitenden?

- Inwieweit müssen Sie Nähe/Distanz waren?
- Kommt es hierbei zu Konflikten?

Inwieweit können die Lehrpersonen selber über ihren Arbeitsalltag bestimmen?

Inwieweit müssen Sie Ihrer Meinung nach geführt werden?

Inwieweit kann auf persönliche Probleme oder Belastungen der einzelnen Lehrpersonen eingegangen werden?

Wie handhaben Sie es mit der Feedback-Kultur? Wie oft wird zwischen einander ausgetauscht?

- Wie oft werden individuelle Gespräche mit den Lehrpersonen und den MA geführt?

In welcher Weise und wie regelmässig werden Sie zu Ihren Führungsqualitäten geprüft?

3. Qualitätsmanagement und Entwicklungsmanagement

Wie steht es, Ihrer Meinung nach, mit der Qualität dieser Schule aus?

- Konkret wie steht es mit der Schulentwicklung?
- Wo ist noch Verbesserungsbedarf vorhanden?

Inwieweit bestehen klar formulierte Zielsetzungen für die Qualitätsentwicklung der Volksschule?

- Wie sehen diese Qualitätsziele aus?
- Werden Ihrer Meinung nach die Qualitätsziele an Ihrer Schule erreicht?

Wie werden diese Qualitätsentwicklungsprozesse gesteuert?

- Inwieweit könne Sie Massnahmen für eine stetige Qualitätsverbesserung bei Abläufen und Personal bestimmen?
- Über wie viel Autonomie verfügen Sie diesbezüglich in der Erarbeitung von Qualitätsmerkmalen?

Wie setzen Sie Qualitätskriterien um?

- Auf was muss dabei besonders geachtet werden?

Wird die Schule ihrer Meinung nach fortlaufend in ihrer Entwicklung an die Gegebenheiten der Organisation, der Gesellschaft (Zeit) und der Wirtschaft angepasst?

Wie häufig läuft ein Controlling bzw. eine Evaluation an Ihrer Schule ab?

4. Schulorganisation

Wie wird der interne Informationsfluss an der Schule gestaltet?

Wie verläuft die Kommunikation mit der VSK? Fühlen sie sich informiert über Geschehnisse der Qualitätsförderung und von Veränderungsprozessen?

- Wie werden die Lehrkräfte bei Veränderungen informiert?

Wie gut verläuft die Kommunikation bzw. der Austausch zwischen den einzelnen Schulhäusern?

5. Konflikte/ Mängel

Inwieweit und wo treffen in Ihrer Arbeit als Schulleitung Konflikte auf?

- In der Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen?
- In der Zusammenarbeit mit der VSK?
- Wie wird mit den Konflikten umgegangen?
- Welche Massnahmen werden getroffen?

Inwieweit bestehen präventive institutionalisierte Interventionsmöglichkeiten zur Bewältigung von Konflikten?

Wo sehen sie allgemein gesehen noch Mängel in der Qualität an dieser Schule?

11.6 Fragebogenauswertung Kategorien Prozessqualität

Schulkultur

Kooperation (Variablennamen *Koop_1* etc.)

(*Koop_1*) Die kollegiale Zusammenarbeit wird in meiner Schule gefördert und gestärkt.

(*Koop_2*) In meiner Schule herrscht eine gute kollegiale Zusammenarbeit.

Umcodiertes Item

(*Koop_3*) Meine Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen sind eher konkurrierende Personen.

(*Koop_4*) Entscheidungen werden kooperativ gefällt.

Soziales Schulklima (Variablennamen *Klima_*)

(*Klima_1*) Ich empfinde das soziale Klima in meiner Schule als gut.

(*Klima_2*) Bei Problemen kann ich auf die Unterstützung meiner Kolleginnen und Kollegen zählen.

Offene und freie Kommunikation/Mitbestimmung (Variablennamen *OFKom_*)

(*OFKom_1*) Auf meine Gedanken, Ideen und Vorstellungen wird Rücksicht genommen.

(*OFKom_2*) Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.

(*OFKom_3*) Ich kann meine Kompetenzen und Ideen in das Gremium offen und frei einbringen.

Autonomie (Variablennamen *Auto_*)

(*Auto_1*) Ich kann autonom und selbstbestimmt meine Arbeit ausüben.

Umcodiertes Item

(*Auto_2*) Ich fühle mich in der Arbeit oftmals eingeschränkt.

(*Auto_3*) Ich kann meinen Arbeitsalltag grösstenteils selber gestalten.

(*Auto_4*) Ich kann in meiner Arbeit Verantwortung übernehmen und Autonomie ausüben.

Arbeitszufriedenheit (Variablennamen *Arbz_*)

(Arbz_1) Meine Arbeit als Lehrperson macht mir Freude.

(Arbz_2) Ich empfinde die Arbeit als Lehrperson erfüllend.

Umcodiertes Item

(Arbz_3) Ich bekomme zu wenig Entlohnung, für das was ich leiste.

(Arbz_4) Die Ansprüche und Erwartungen an eine Lehrperson in meiner Schule sind hoch.

Partizipation (Variablennamen Partz_)

(Partz_1) Ich habe Partizipationsmöglichkeiten und kann mich bei Entscheidungen einbringen.

(Partz_2) Die Schulleitung geht auf persönliche Wünsche und Vorstellungen ein.

Führungskultur

Führungsstil (Variablennamen Fuhrs_)

(Fuhrs_1) Meiner Meinung nach entscheidet die Schulleitung gerecht.

(Fuhrs_2) Ich vertraue auf eine konstruktive Arbeitsweise der Schulleitung.

(Fuhrs_3) Ich kann die Entscheidungen der Schulleitung meist nachvollziehen (auch. Transparenz/Nachvollziehbarkeit)

Wertschätzung und Akzeptanz (Variablennamen Wohl_)

(Wohl_1) Ich bin mit der Schulleitung und ihrer Zusammenarbeit mit dem Kollegium zufrieden.

(Wohl_2) Für die Arbeit, die ich mache, erhalte ich durch die Führung Akzeptanz und Wertschätzung.

(Wohl_3) Ich fühle mich akzeptiert und spüre das Vertrauen in meine Arbeit. (Aus Arbeitszufriedenheit).

Umcodiertes Item

(Wohl_4) Ich habe das Gefühl, dass zu viel von mir gefordert wird.

Unterstützungshilfestellungen bei persönlichen Problemen (Variablennamen Unter_)

(Unter_1) Habe ich Probleme oder begegne ich Unsicherheiten, erhalte ich von der Schulleitung die nötige Unterstützung.

(Unter _2) Bei Konflikten greift meine Schule konstruktiv ein. (Aus Belastungen und Beanspruchungen)

(Unter _3) Bei schwierigen Situationen werden von meiner Schule Ressourcen zur Bewältigung der Schwierigkeit bereitgestellt. (Aus Belastungen und Beanspruchungen)

Belastungen und Ressourcen (betriebliche Gesundheit) (Variablennamen Bela_)

Umcodiertes Item

(Bela_1) Nach einem Arbeitstag fühle ich mich oft müde und überarbeitet.

Umcodiertes Item

(Bela_2) Es ist für mich schwierig, die Herausforderungen der Arbeit zu bewältigen.

Umcodiertes Item

(Bela_3) Ich muss mehr Leistung erbringen, als es meine Energie zulässt.

Umcodiertes Item

(Bela_4) Ich habe bei der Arbeit immer häufiger das Gefühl, emotional ausgelaugt zu sein.

(Bela_5) Die Belastungen meiner Arbeitstätigkeit sind gut zu erfüllen.

Feedback-Kultur (Variablennamen Feed_)

(Feed_1) Ich erhalte regelmässig Feedbacks bezüglich meiner Leistungen und meiner Arbeitsweise.

(Feed_2) Die Feedbacks, die ich von der Schulleitung erhalte, sind hilfreich und konstruktiv.

Schulorganisation und Schulentwicklung

Schulorganisation (Variablennamen Aufg_1)

(Aufg_1) Mir ist bewusst, was ich zu tun habe und welches mein Aufgabenbereich ist.

Umcodiertes Item

(Aufg_2) Bezüglich meiner Aufgabenbereiche kommt es manchmal zu Meinungsverschiedenheiten

Informationsfluss (Variablennamen Info_)

(Info_1) Ich fühle mich gut informiert über momentane Angelegenheiten.

(Info_2) Die Kommunikation zwischen den verschiedenen Schulhäusern in Burgdorf läuft gut ab.

(Info_3) Bei Veränderungen im Schulbetrieb werde ich umgehend informiert.

Transparenz (Variablennamen Trans_)

(Trans_1) Die Schulorganisation arbeitet transparent.

(Trans_2) Die Schulorganisation läuft klar und gut ab.

Schulentwicklung (Variablennamen Verand_)

(Verand_1) Meines Erachtens passt sich meine Schule meist gut an Veränderungen an.

(Verand_2) Meines Erachtens befindet sich meine Schule in einem stetigen Entwicklungsprozess.

(Persand_1) Die Schule bietet mir Möglichkeiten mich beruflich als Lehrperson weiterzubilden und meine Kompetenzen weiterzuentwickeln.