



STAATSINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT
UND BILDUNGSFORSCHUNG
MÜNCHEN

QmbS

Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen
in Bayern



München 2007

Projektleitung:

- Arnulf Zöller, Leiter der Grundsatzabteilung
Tel. 089 2170-2210, E-Mail: arnulf.zoeller@isb.bayern.de

Ansprechpartner:

- Martin Brunnhuber, Grundsatzabteilung
Tel. 089 2170-2297, E-Mail: martin.brunnhuber@isb.bayern.de
- Dr. Udo Fürstenau, Qualitätsagentur
Tel. 089 2170-2845, E-Mail: udo.fuerstenau@isb.bayern.de
- Marlies Kennerknecht, Grundsatzabteilung
Tel. 089 2170-2191, E-Mail: marlies.kennerknecht@isb.bayern.de
- Gisela Stautner, Abteilung Berufliche Schulen
Tel. 089 2170-2217, E-Mail: gisela.stautner@isb.bayern.de

Herausgeber:

Staatsinstitut für Schulqualität
und Bildungsforschung
Schellingstraße 155, 80797 München
Tel.: 089 2170-2101, Fax: 089 2170-2105
www.isb.bayern.de

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation.....	4
2	Zielsetzung	5
3	Grundlagen und Basiskonzepte.....	6
3.1	Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E)	6
3.2	Interne und externe Evaluation in Bayern.....	7
4	QmbS – Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern	9
4.1	Schulspezifisches Qualitätsverständnis.....	11
4.2	Interne Evaluation.....	15
4.3	Individualfeedback.....	18
4.4	Externe Evaluation	22
4.5	Steuerung der Qualitätsprozesse	25
5	Quellen.....	29

1 Ausgangssituation

Mit dem Paradigmenwechsel hin zu einer am Outcome orientierten Unterrichtsarbeit und einer Stärkung personaler und organisationaler Selbstbestimmung von Schulen wächst die Notwendigkeit eines professionellen und gleichzeitig schulspezifischen Qualitätsmanagements. Qualitätsentwicklung, in dieser ganzheitlichen Ausprägung, manifestiert sich damit als neue Aufgabe von Schulleitung¹, Kollegium und Verwaltung.

Über die genannten Aspekte hinaus begründet sich ein umfassendes Qualitätsmanagement aus folgenden Ansprüchen, die heute an „gute Schule“ gestellt werden:

- qualitativ hochwertige Bildungs- und Erziehungsarbeit
- effektive Nutzung materieller, finanzieller und personeller Ressourcen
- Individualisierung von Unterricht angesichts zunehmender Heterogenität von Klassen
- Gestaltung des Schullebens orientiert am gesellschaftlichen Bedarf
- Verbindlichkeit schulischer Innovationsarbeit
- Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit
- kontinuierliche Rechenschaftslegung

Der vorliegende Entwurf zum Qualitätsmanagementsystem an beruflichen Schulen – **QmbS** – greift diese Ansprüche auf und geht dabei von folgender These aus:

Das kontinuierliche, systematische und transparent gestaltete Qualitätsmanagement einer Schule stärkt ihr pädagogisches und organisationales Profil. Schulleitung, Kollegium und Verwaltung optimieren den Erfolg und die Nachhaltigkeit ihrer Arbeit und schaffen damit mittelfristig neue Freiräume für eine schul- und unterrichtsbezogene Weiterentwicklung ihrer Schule und Arbeitsumgebung. Die Zufriedenheit aller Beteiligten steigt.

Kontinuierliche Qualitätsentwicklung an Schulen ist damit integraler und prägender Teil von Schulentwicklung und somit Aufgabe aller am System Schule beteiligten Personen. Gleichzeitig müssen schulische Qualitätsmanagementsysteme die Spezifika beruflicher Schulen berücksichtigen, bezogen auf deren gesellschaftlichen und bildungspolitischen Auftrag sowie die jeweilige Organisationsstruktur und Personalsituation.

¹ Der Kürze halber ist im Text von Schülern, Lehrern und Schulleitern die Rede, gelegentlich auch im Singular. Dass das Kollegium, die Schulleitung und die Schülerschaft einer Schule aus Frauen und Männern bzw. Mädchen und Jungen besteht, wurde überall mit bedacht.

2 Zielsetzung

Das hier beschriebene ganzheitliche Qualitätsmanagementsystem **QmbS** hat zum Ziel, die komplexe und verantwortungsvolle Arbeit beruflicher Schulen in Bayern zu systematisieren und zu professionalisieren. Insbesondere gilt dies im Hinblick auf die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Entwicklungsmaßnahmen in den folgenden zentralen Bereichen:

- Unterricht und Erziehung
- Bildung und Ausbildung
- Organisations- und Personalentwicklung
- Zusammenarbeit mit externen Akteuren der beruflichen Bildung

QmbS ist ein praktikables Qualitätsmanagementsystem, welches die organisationsinterne Qualitätsentwicklung mit der externen Evaluation zu einem ganzheitlichen Schulentwicklungsprozess zusammenführt.

Generelles Ziel ist es, möglichst viele berufliche Schulen zu einem kontinuierlichen Qualitätsmanagement auf der Grundlage von **QmbS** zu motivieren.

3 Grundlagen und Basiskonzepte

Das bayerische Qualitätsmanagementsystem **QmbS** greift bewährte Systeme auf und integriert bzw. adaptiert erfolgreiche Projekterfahrungen.² Folgende Projekte stellen wichtige Bezugspunkte dar und bringen zentrale Erfahrungen in die Entwicklungsarbeit ein:

- Das Qualitätsmanagementsystem „Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ (Q2E, Schweiz)
- Die interne und externe Evaluation in Bayern

Im beruflichen Schulwesen kann eine Qualitätsdiskussion nicht mehr ausschließlich im regionalen bzw. nationalen Rahmen geführt werden. Entwicklungen im europäischen Raum, die sich in den Themen

- NQR und EQR (Nationaler und Europäischer Qualifikationsrahmen)
- ECVET (Credit-Point-System in der beruflichen Bildung)
- CQAF (Gemeinsamer Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung)

konkretisieren, müssen im Auge behalten werden, um zukünftige Sollbruchstellen zu vermeiden. Ihre spätere schrittweise Einbeziehung in ein Qualitätsmanagementsystem für berufliche Schulen erscheint auch im Hinblick auf eine hohe Akzeptanz, z. B. beim dualen Partner, notwendig.³

3.1 Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E)

„Das Modell Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) versteht sich als ein Rahmenmodell für den Aufbau eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen. Das Modell mit seinen sechs Komponenten (vgl. Abb. 1) und den dazu gehörenden Umsetzungsinstrumenten wurde im Rahmen eines mehrjährigen Projektes [...] entwickelt. Es definiert einen relativ offenen Rahmen, der den einzelnen Schulen genügend Gestaltungsraum lässt, damit sich ein schulinternes Qualitätsmanagement entwickeln kann, das dem jeweiligen Profil der Einzelschule angemessen Rechnung trägt.“⁴

Q2E nimmt in besonderem Maße auf die Eigenheiten von Bildungseinrichtungen und pädagogischen Praxisfeldern Rücksicht und wurde deshalb für die beruflichen Schulen in Bayern ausgewählt. Darüber hinaus kann schon heute auf eine mehrjährige Praxisbewährung dieses Modells zurückgegriffen werden.

² In die Konzeptentwicklung von QmbS gingen insbesondere auch Erfahrungen des Projektes „Operativ Eigenständige Schule“ aus Baden-Württemberg ein (vgl. dazu <http://www.oes-bw.de>).

³ Nähere Ausführungen zur europäischen Komponente eines schulischen Qualitätsmanagementsystems sind aktuell noch nicht möglich. Ziel ist jedoch, während des Erprobungs- und Implementierungsprozesses von QmbS weitergehende Ausführungen bereitzustellen.

⁴ Landwehr 2004, S. 1

Das Modell arbeitet mit folgenden sechs Komponenten:

- Qualitätsleitbild der Schule
- Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung
- Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule
- Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung
- Externe Schulevaluation
- Q2E-Zertifizierung

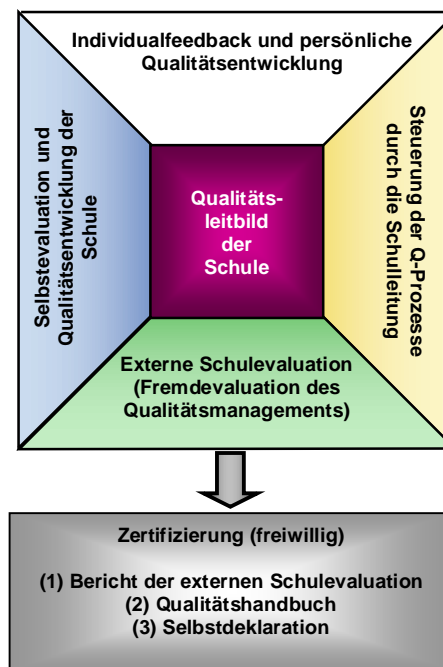


Abb. 1: Das Q2E-Gesamtmodell⁵

3.2 Interne und externe Evaluation in Bayern⁶

Evaluation soll den Schulen helfen, die Wirksamkeit ihrer Arbeit besser einzuschätzen, ihre Stärken ebenso zu erkennen wie ihre Defizite. Wo Verbesserungsbedarf festgestellt wird, werden konkrete Empfehlungen ausgesprochen, auf deren Grundlage realistische Ziel- und Handlungsvereinbarungen getroffen werden können.

⁵ Vgl. Landwehr 2004, S. 7

⁶ Ausführliche Informationen können der Homepage des Staatsinstituts für Schulqualität und Bildungsforschung <http://www.isb.bayern.de> → Evaluation entnommen werden.

In der externen Evaluation in Bayern ist geplant, dass Schulen in einem zeitlichen Abstand von fünf bis sechs Jahren evaluiert werden. Damit versteht sich diese Qualitätsüberprüfung gleichsam als Rahmen, innerhalb dessen von der Schule eine eigenverantwortliche und kontinuierliche Qualitätsentwicklung geleistet werden muss.

Bei einer internen Evaluation ist die einzelne Schule selbst für den gesamten Evaluationsprozess verantwortlich. Sie bewertet die eigene Praxis mit dem Ziel, sich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Dazu können sie auf bestehende Instrumente des ISB und teilweise auch auf Auswertungsroutinen zurückgreifen.⁷

Sowohl die interne als auch die externe Evaluation fokussieren folgende Qualitätsbereiche⁸:

- Rahmenbedingungen
- Prozessqualitäten Schule
- Prozessqualitäten Unterricht und Erziehung
- Ergebnisse schulischer Arbeit und Umgang mit diesen Ergebnissen⁹

Damit sind interne und externe Evaluation zwei wichtige Bausteine, die eine kontinuierliche Qualitätsarbeit fördern, indem sie eine Einschätzung aus Eigen- und Fremdsicht zum Qualitätsmanagementsystem beisteuern.

⁷ Vgl. hierzu das Manual der internen Evaluation des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, S. 21 ff. („Welche Instrumente und Methoden gibt es?“)

⁸ Im Unterschied dazu definiert Q2E folgende Qualitätsbereiche: Inputqualitäten, Prozessqualitäten Schule, Prozessqualitäten Unterricht, Output- und Outcomequalitäten, Qualitätsmanagement.

⁹ Eine detaillierte Übersicht über die Qualitätsbereiche, -dimensionen und -kriterien der Evaluation in Bayern finden sich in der Anlage.

4 QmbS – Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern

Das bayerische Qualitätsmanagementsystem **QmbS** orientiert sich in seiner Ausgestaltung im Wesentlichen am Modell Q2E. Darüber hinaus werden die in Bayern bestehenden Teilbereiche interne und externe Evaluation integriert. **QmbS** versteht sich insbesondere auch als konsequente Fortsetzung und Systematisierung der in Bayern bereits erfolgreich praktizierten Schulentwicklung. Mit Blick auf die beruflichen Schulen ist damit sichergestellt, dass alle bestehenden bayerischen Qualitätsinitiativen verknüpft werden und in Form von Bausteinen eines Qualitätsmanagementsystems nahtlos ineinander greifen.

Das Qualitätsmanagementsystem **QmbS** besteht in Anlehnung an Q2E aus folgenden fünf Bausteinen¹⁰:

- Schulspezifisches Qualitätsverständnis¹¹
- Interne Evaluation
- Individualfeedback
- Externe Evaluation
- Steuerung der Qualitätsprozesse



Abb. 2: Das bayerische Qualitätsmanagementsystem **QmbS**

¹⁰ Inwieweit sich eine Zertifizierung des Qualitätsprozesses realisieren lässt, werden der Prozessverlauf und insbesondere auch die Akzeptanz des Vorhabens zeigen.

¹¹ Der Begriff „Schulspezifisches Qualitätsverständnis“ wird hier synonym mit dem verbreiteten Begriff „Qualitätsleitbild“ verwendet.

4.1 Schulspezifisches Qualitätsverständnis

Grundüberlegungen

Qualitätsziele einer Schule müssen sich in erster Linie aus der individuellen bzw. schulinternen Bedarfslage und den schulischen bzw. kollegialen Wertvorstellungen entwickeln. Darüber hinaus müssen sie aber auch die wesentlichen bildungspolitischen Zielsetzungen, z. B. im Hinblick auf ein neues Verständnis von Schule und schulischer Verantwortung, berücksichtigen.

Im schulspezifischen Qualitätsverständnis¹² legt die Schule in einem inner-schulischen Konsens ihre Werte und Zielvorstellungen fest, nach denen sie sich selber beurteilt bzw. beurteilen lassen möchte. Diese Zielvorstellungen sind zum einen Ausgangspunkt der Qualitätsentwicklung und damit handlungsleitend für alle weiteren Schritte, wie das Individualfeedback oder die interne und externe Evaluation. Zum anderen sind die dort formulierten und vereinbarten Qualitätsziele auch der Rahmen, an dem sich der Erfolg oder Misserfolg der schulinternen Qualitätsentwicklung messen lassen muss. Die Entwicklung eines schulspezifischen Qualitätsverständnisses ist somit für eine systematische schulinterne Qualitätsentwicklung unentbehrlich.

Was muss bei der Erarbeitung des schulspezifischen Qualitätsverständnisses berücksichtigt werden?

Zur Erarbeitung eines schulspezifischen Qualitätsverständnisses haben sich folgende sieben Schritte bewährt:

- **Grundlagen klären**

Für bayerische Schulen bedeutet dies, die vier Qualitätsbereiche (vgl. Anlage) – wie sie für die externe Evaluation¹³ verbindlich sind – als Rahmen für die Qualitätsentwicklung aufzunehmen:

- Rahmenbedingungen
- Prozessqualitäten Schule
- Prozessqualitäten Unterricht und Erziehung
- Ergebnisse der schulischen Arbeit und Umgang mit diesen Ergebnissen

Im schulspezifischen Qualitätsverständnis müssen nicht alle Bereiche und Dimensionen gleichermaßen differenziert ausgearbeitet sein, es können individuelle Schwerpunkte gesetzt und Einschränkungen vorgenommen werden.

¹² Vgl. hierzu auch Landwehr 2003, Broschüre 2 und Steiner/Landwehr 2003. Über die Homepage des Projektes OES (<http://www.oes-bw.de>) können verschiedene „Qualitätsleitbilder“ von Versuchsschulen eingesehen werden.

¹³ Vgl. dazu Kapitel 4.4 (Externe Evaluation)

- **Eigene Qualitätsziele formulieren**

Hier soll es in erster Linie um eine Reflexion eigener Qualitätsvorstellungen zu den jeweiligen Qualitätsbereichen und -dimensionen gehen. Beispiel für den Qualitätsbereich „Prozessqualität Unterricht und Erziehung“: „Was verstehen wir konkret unter Stärkung der Selbsttätigkeit von Schülern?“. Wichtig ist die Verbindlichkeit der hier erarbeiteten Grundlagen im Hinblick auf die weitere Prozessgestaltung.

Ergebnis dieses Schrittes ist die Formulierung einer Vielzahl von Qualitätszielen. Bei der Auswahl der Ziele ist darauf zu achten, dass sie zentrale Handlungsfelder in der Schule adressieren (insbesondere die Unterrichtsentwicklung erreichen), d. h. sie sollen nicht nur erreichbar, sondern auch bedeutsam sein.

Die Schritte „Grundlagen klären“ und „Eigene Qualitätsziele formulieren“ bereiten die Entscheidungsfindung mit dem Kollegium vor (vgl. unten „Schwerpunkte auswählen“) und sollten vom QmbS-Team¹⁴ koordiniert werden.

- **Schwerpunkte auswählen**

In diesem Schritt wird auf der Basis der vom QmbS-Team vorzubereitenden Arbeiten eine schulspezifische Validierung bzw. quantitative und qualitative Schwerpunktsetzung vorgenommen. In diesem Zusammenhang ist auch eine Entscheidung über die Zahl der für die nächste Entwicklungsperiode (z. B. ein Schuljahr) verbindlichen Qualitätsziele zu treffen.

Dabei sollten möglichst das ganze Kollegium und die Verwaltung einbezogen werden, da es wichtig ist, dass sich alle Mitarbeiter der Schule mit den formulierten Qualitätszielen identifizieren und diese in der Schulpraxis umsetzen. Die Beteiligung des Kollegiums erhöht erfahrungsgemäß die Akzeptanz der Zielvorstellungen.

- **Qualitätsziele präzisieren**

Die Qualitätsziele sind zunächst noch grob und nicht unmittelbar umsetzungsfähig. Um in der Schule wirksam zu werden, müssen sie präzisiert und mit Indikatoren verbunden werden.

- **Ergebnisse validieren**

Dieser Schritt kann entfallen, wenn man bereits beim letzten Schritt alle Mitarbeiter einbeziehen konnte. Es ist aber auch möglich, bewusst eine Gruppe auszugliedern, die die Validierung vornimmt.

¹⁴ Das QmbS-Team fungiert als Ansprechpartner für alle in die Qualitätsprozesse involvierten Personen und muss deshalb gleich zu Beginn gebildet werden. Im Team sollten alle Organisationseinheiten der Schule vertreten sein. Im Falle einer Berufsschule sind das Vertreter aller Fachgruppen, der Schulleitung und der Verwaltung. Vgl. hierzu auch Kapitel 4.5 (Steuerung der Qualitätsprozesse)

Eine Validierung ist auch als Überarbeitung und Revision des Qualitätsverständnisses nach einem bestimmten Zeitraum möglich. Dann kann überprüft werden, ob das formulierte Qualitätsverständnis noch den aktuellen Gegebenheiten entspricht oder ob sich neue Aspekte und Schwerpunkte ergeben haben, die aufgenommen werden müssten.

- **Ergebnisse dokumentieren**

Die Ergebnisse der vorangegangenen Schritte müssen nun in einer lesbaren und ansprechenden Form aufbereitet und dokumentiert werden. Diese Arbeit erfolgt in einer kleinen Redaktionsgruppe, die auf Verständlichkeit und die Vermeidung von Überschneidungen achtet.

- **Qualitätsverständnis kommunizieren**

Das schulspezifische Qualitätsverständnis soll allen an der Schule Beteiligten, d. h. auch den Schülern, zur Verfügung stehen. Dazu muss geklärt werden, in welcher Form es veröffentlicht wird (Druckfassung, Netzfassung) und wie man die Kollegen und Mitarbeiter motiviert, sich damit auseinanderzusetzen und es als Arbeitsgrundlage anzusehen. Hier sollte überlegt werden, ob man das schulspezifische Qualitätsverständnis ganz oder nur Teile davon externen Personen (Eltern, Betriebsvertreter, Sachaufwandsträger) bekannt macht.

Fazit

- Der Terminus „schulspezifisches Qualitätsverständnis“ steht hier für das Vorhandensein (selbst entwickelter) akzeptierter, konsensfähiger Werte und Zielvorstellungen einer Schule.
- Das schulspezifische Qualitätsverständnis ist primär ein internes Arbeitsinstrument und dient der Eigenorientierung.
- Ein schulspezifisches Qualitätsverständnis muss in Qualitätsziele und Handlungsschritte operationalisiert werden und ist kein Selbstzweck.
- Erfahrungen zeigen, dass der Schritt vom schulspezifischen Qualitätsverständnis zu den Qualitätszielen und zu deren Realisierung eine hohe Motivation der Beteiligten erfordert. Dazu sind konkrete Führungsentscheidungen der Schulleitung notwendig und Projektmanagement-erfahrungen bei den Akteuren hilfreich.

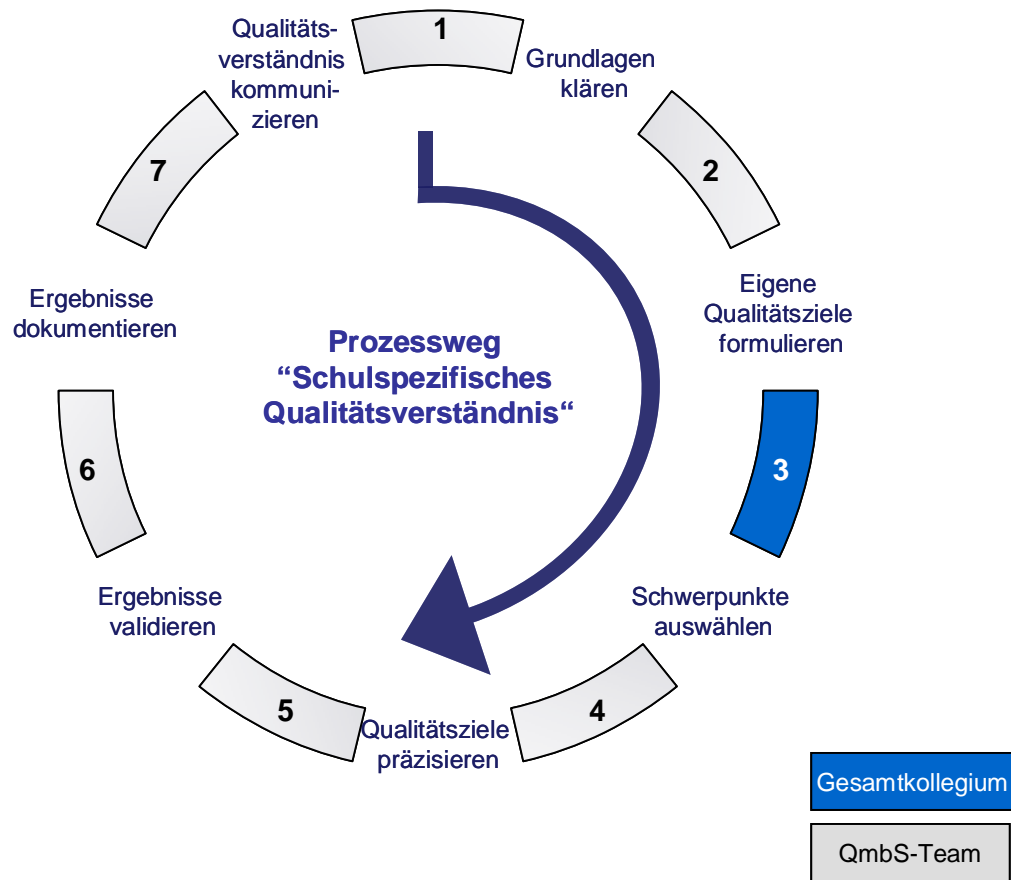


Abb. 4: Arbeitsschritte und Verantwortlichkeiten bei der Erarbeitung eines schulspezifischen Qualitätsverständnisses

4.2 Interne Evaluation

Die interne Evaluation¹⁵ ist ein wichtiger Baustein in **QmbS**, denn sie gehört gemeinsam mit der externen Evaluation zu den wirksamsten Instrumenten der Qualitätssicherung.

Grundüberlegungen

Bei der internen Evaluation von Schule geht es um „Qualitätserfassungen, die auf die Institution als Ganzes ausgerichtet sind und die das ‚institutionelle Lernen‘ in den Vordergrund rücken.“¹⁶ Die Schule erhebt dafür in regelmäßigen Abständen fundierte Daten, die ausschließlich dem schulinternen Gebrauch dienen. Auf dieser Grundlage führt sie einen Soll-Ist-Vergleich¹⁷ durch. Auch wenn der konkrete Prozess der internen Evaluation damit abgeschlossen ist, muss im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsarbeit die daran anschließende Phase der Umsetzung an den Schulen mitbedacht werden. Der Erfolg der Arbeit in diesem QmbS-Baustein steht und fällt mit der realistischen Formulierung von Qualitätszielen sowie der Umsetzung entsprechender Maßnahmen, deren Erfolg wiederum in einem späteren Evaluationszyklus überprüft werden muss. Für die professionelle Qualitätsentwicklung einer Schule ist es daher entscheidend, dass Resultate immer wieder überprüft, dokumentiert, interpretiert und transparent gemacht werden.

Das Vorgehen dient

- der Erfassung von „belastbaren“ Daten für einen weitergehenden Analyseprozess,
- der Bewusstmachung des Leistungsstands und der Entwicklungsmöglichkeit der eigenen Schule,
- der gemeinsamen Dateninterpretation im Kollegium,
- der Aufdeckung von Soll-Ist-Diskrepanzen (vgl. Schulspezifisches Qualitätsverständnis),
- der Rechenschaftslegung,
- der ständigen Revision der gesetzten Ziele für eine schrittweise Weiterentwicklung,
- der Aufrechterhaltung von kontinuierlichen Entwicklungsprozessen,
- der Motivation des Kollegiums, nicht nur für den eigenen Unterricht Verantwortung zu übernehmen, sondern auch für die Qualität von Schule als Ganzes.

¹⁵ Vgl. hierzu auch Landwehr/Steiner/Keller 2003 und Steiner/Landwehr 2003 sowie das Manual der internen Evaluation des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus

¹⁶ Landwehr 2004, S. 8

¹⁷ Vgl. Kapitel 4.5 (Steuerung der Qualitätsprozesse)

Was wird evaluiert?

Bezugspunkte der internen Evaluation sind analog zur externen Evaluation in Bayern die folgenden Qualitätsbereiche:

- Rahmenbedingungen der Schule
- Prozessqualitäten der Schule
- Prozessqualitäten des Unterrichts und der Erziehung
- Ergebnisse schulischer Arbeit und der Umgang mit diesen Ergebnissen

In regelmäßigen Abständen werden Qualitätsrecherchen in einzelnen Qualitätsbereichen bzw. Organisationseinheiten (Teilevaluationen) oder zur gesamten Schule (Gesamtevaluation) durchgeführt. Dazu werden Instrumente verwendet, die auf die externe Evaluation abgestimmt sind. Bei Bedarf entwickelt die Schule eigene Evaluationsinstrumente, die zu einer verlässlichen, datengestützten Qualitätsdiagnose geeignet sind. Es erscheint wichtig, dass durch die Auswahl der zu evaluierenden Bereiche keine Überforderung des Kollegiums entsteht, damit die Motivation für die weitere Gestaltung des Gesamtprozesses erhalten bleibt.

Die Überprüfung, Dokumentation und Interpretation der Daten (interne Evaluation) und auch die Erarbeitung der Verbesserungsmaßnahmen übernimmt die Schule selbst im Rahmen ihrer kontinuierlichen Qualitätsarbeit. Um Fehlinterpretationen, die bei subjektiven Beobachtungen vorkommen könnten, zu vermeiden, sollte die interne Evaluation in jedem Fall über datengestützte Messungen erfolgen. Die Ergebnisse werden in einem schulischen Qualitätshandbuch dokumentiert.

Wer evaluiert?

Die Durchführung der internen Evaluation ist Aufgabe des QmbS-Teams.¹⁸ Dieses Team muss sich in die Prinzipien der Evaluation und Prozesssteuerung einarbeiten, um einen reibungslosen Ablauf an der Schule zu sichern. Der Entwicklung einer entsprechenden Evaluationskompetenz ist dabei besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Gleichzeitig ist es jedoch auch notwendig, das Gesamtkollegium in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, z. B. bei der Identifizierung von Zielen und der Umsetzung von Maßnahmen. Dies erfordert die Entwicklung einer Evaluationskultur an der gesamten Schule, was einen komplexen Lernprozess für eine Institution bedeutet.

Wann und wie oft wird evaluiert?

Die interne Evaluation (Teil- oder Gesamtevaluation) ist verbindlich und findet kontinuierlich statt.

¹⁸ Vgl. hierzu Kapitel 4.5 (Steuerung der Qualitätsprozesse)

Fazit

- Der Erfolg einer Evaluation steht und fällt mit der Umsetzung der auf der Basis von Datenerhebungen erarbeiteten und formulierten Maßnahmen.
- Auf Qualitätszielen basierende Maßnahmen und die damit verbundenen Entwicklungen müssen für das Kollegium möglichst positiv spürbar werden.
- Die Abläufe der internen Evaluation müssen zeitlich festgelegt, die Inhalte der Evaluation für das Kollegium transparent sein.
- Innerhalb eines Jahres kann nur eine begrenzte Zahl von Entwicklungsbereichen hinreichend intensiv und damit wirksam in einer Schule bearbeitet werden.

4.3 Individualfeedback

Grundüberlegungen

Qualitätsentwicklung an Schulen basiert im Wesentlichen auf Personen, d. h. ihrem persönlichen Beitrag zur Umsetzung der im schulspezifischen Qualitätsverständnis vereinbarten Ziele. Eine wichtige Grundlage für persönliches Engagement in diesem Feld ist die Motivation, sich und damit die Schule „als Ganzes“ weiterentwickeln zu wollen, sowie die Bereitschaft, Rückmeldungen einzuholen und diese konstruktiv zu nutzen.

Individualfeedback¹⁹ ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung, da es hilft, die eigene Person besser einschätzen zu können. Dabei gilt es, möglichst verschiedene Quellen zu nutzen, um reichhaltige Rückmeldungen über beabsichtigte und unbeabsichtigte Effekte des eigenen Handelns zu erhalten.

Wichtig erscheint der Hinweis, dass das Individualfeedback auf keinen Fall eine objektive Erkenntnis ermöglicht, sondern der Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung dient. Es sollen Einsichten gewonnen werden, die es ermöglichen, Lernprozesse in konkreten sozialen Systemen auszulösen. Lern- und handlungswirksam wird ein Feedback daher erst, wenn der Feedback-Nehmer entsprechende Rückmeldungen für sich als Denk- und Handlungsimpulse annimmt und umsetzt.²⁰

Während bei der internen Evaluation die Schule ganz oder teilweise nach ausgewählten Kriterien untersucht, bewertet und weiterentwickelt werden soll, liegt der Fokus beim Individualfeedback in erster Linie auf der Weiterentwicklung der einzelnen Lehrkraft. Der Unterschied wird besonders deutlich, wenn man die Datenhoheit betrachtet: Bei der internen Evaluation liegt die Datenhoheit bei der Schule; sie kann über die Daten frei verfügen. Beim Individualfeedback dagegen sind die Daten ausschließlich für die Hand des Feedback-Nehmers bestimmt; er entscheidet, wie er mit ihnen verfährt.

Welche Vereinbarungen sind beim Individualfeedback zu treffen?

- Das Feedback ist subjektiv. Eine Feedback-Aussage wird immer als „Ich-Botschaft“ formuliert, um deutlich zu machen, dass es sich um eine persönliche Meinung handelt, die keinen Anspruch auf Objektivität erhebt.
- Die Feedback-Annahme ist freiwillig. Die Person, die das Feedback erhält, entscheidet selbst, ob sie es annehmen will und ob sie ihr Verhalten daraufhin reflektieren und verändern möchte. Es muss daher sichergestellt werden, dass die Ergebnisse eines Individualfeedbacks beim Feedback-Nehmer verbleiben.
- Der Feedback-Nehmer entscheidet selbst, von wem er eine Rückmeldung einholt. In der Regel erfolgt das Feedback von unten nach oben bzw. auf gleicher Ebene; Mitarbeitergespräche sind in diesem Sinne kein Individualfeedback.

¹⁹ Vgl. hierzu ausführlich Landwehr 2003, Broschüre 3

²⁰ Vgl. Landwehr 2003, Broschüre 3, S. 9

Für den Einzelnen wird ein Feedback lernwirksam sein, d. h. es wird seine Handlungen beeinflussen, wenn folgende Grundsätze berücksichtigt werden.²¹

Das Feedback

- ist glaubwürdig, d. h. es gründet auf nachvollziehbaren Beobachtungen und Erfahrungen.
- ist konkret, d. h. es enthält differenzierte Informationen, die Verhaltens- und Handlungsoptimierungen wirksam unterstützen können. Pauschale Rückmeldungen sind relativ unwirksam.
- bezieht sich auf beeinflussbare/veränderbare Aspekte, d. h. Rückmeldungen sollten sich auf Verhaltensweisen, Handlungen und Ereignisse beschränken, die vom Feedback-Nehmer persönlich beeinflussbar sind.
- ist nicht verletzend und soll emotional verkraftbar sein, d. h. es ist rücksichtsvoll und gibt konstruktive Anregungen.
- verfolgt eine unterstützende Absicht, d. h. es orientiert sich an der Überlegung, welche Informationen der Feedback-Nehmer benötigt, um aus bestimmten Situationen zu lernen. Behelrende Feedbacks verfehlen häufig dieses Ziel und werden eher abgelehnt.
- setzt eine lernbereite Haltung des Feedback-Nehmers voraus; dies ist dann der Fall, wenn es als Instrument in einem selbst gesteuerten Reflexionsprozess empfunden wird.



Abb. 5: Grundsätze des Individualfeedbacks

Wie wird das Individualfeedback in der Schule durchgeführt?

Eine „Feedback-Kultur“ lässt sich zwar nicht verordnen, kann aber durch geeignete Maßnahmen initiiert werden. Dies setzt auf der einen Seite Vertrauen, auf der anderen Seite Aktivität voraus. Eine wichtige Rolle in diesem Prozess spielt die

²¹ Vgl. Landwehr 2003, Broschüre 3, S. 11 ff.

Schulleitung: Ihr muss es gelingen, eine Atmosphäre des Vertrauens gegenüber den Kollegen sowie innerhalb des Kollegiums zu schaffen und damit die Grundlage für die erfolgreiche Durchführung eines Individualfeedbacks zu legen.

Im Rahmen von **QmbS** soll das Instrument des Individualfeedbacks an den Schulen so gehandhabt werden, dass sich jede Lehrkraft bzw. die Schulleitung mindestens einmal pro Jahr ein individuelles Feedback einholt. Über Art und Weise dieser Rückmeldung sowie über den Umfang entscheidet die Lehrkraft selbst. Das schulinterne Verfahren (z. B. Instrumente, Häufigkeit und Zeitpunkte) sollte im Kollegium abgestimmt werden. Den Beteiligten wird zugesichert, dass die gewonnenen Informationen der Entwicklung der eigenen Person und damit der Institution als Ganzes dienen und nicht für Rechenschaftslegungen verwendet werden.

Vor diesem Hintergrund muss an jeder Schule geklärt werden, von wem Rückmeldungen in Bezug auf das eigene Handeln und Verhalten gewünscht werden und welche Instrumente sich hierfür anbieten.

Für Rückmeldungen²² über Verhaltensweisen, Handlungen und Ergebnisse der Lehrkraft kommen folgende Personen in Frage:

- **Schüler**

Die Befragung von Schülern gibt der Lehrkraft Aufschluss über ihr unterrichtliches Handeln, d. h. sie hilft ihr, eigene Wahrnehmungen und Deutungen zu evaluieren.²³

- **Kollegen**

Gegenseitige Unterrichtsbesuche und der Austausch über Wahrnehmungen und Eindrücke sind die wichtigsten Instrumente eines kollegialen Feedbacks bzw. einer kollegialen Beratung. Voraussetzung hierfür sind Vertrauen und Offenheit unter den Kollegen.²⁴

- **Bildungspartner (z. B. Eltern, Betriebe)**

Mündliche oder schriftliche Befragungen dieser Personengruppe runden das Bild der Rückmeldungen ab.

Nachfolgend aufgeführte **Instrumente** haben sich bewährt:²⁵

- Schriftliche Befragungen (Fragebogen)
- Mündliche Befragungen (Interviews)
- Kriteriengeleitete Unterrichtsbeobachtungen
- Offene Beobachtungen und Feedback-Dialog

²² Beim Individualfeedback ist zu beachten, dass Rückmeldungen lediglich zu Themen, die von den Befragten tatsächlich beurteilt werden können, eingeholt werden; dies gilt insbesondere für Schülermeinungen (z. B. Verständlichkeit der Darbietungen, Klassen-Klima).

²³ Vgl. Landwehr 2003, Broschüre 3, S. 19 ff.

²⁴ Ebenda, S. 23 ff.

²⁵ Ebenda, S. 49 ff.

- Interaktiv-prozessorientierte Feedback-Formen (z. B. Vier-Ecken-Methode, Feedback-Karten, Bewertungsplakate)
- Kurzurückmeldungen zum Unterricht

Um die Kontinuität eines Qualitätsprozesses nicht zu gefährden und Kollegen nicht zu überfordern, sollten die einzelnen Maßnahmen schrittweise umgesetzt werden. Als Einstieg in den Feedback-Prozess bieten sich Schülerbefragungen an, die in kollegialen Feedback-Gruppen vorbereitet werden.

Fazit

- Ein Individualfeedback liefert keine objektiven Erkenntnisse, sondern dient der Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung.
- Der Feedback-Nehmer entscheidet selbst, inwiefern die Rückmeldungen Auswirkungen auf sein Handeln und Verhalten haben.
- Lernwirksames Feedback folgt vorher vereinbarten Regeln.
- Das Individualfeedback zur Unterstützung der persönlichen Qualitätsentwicklung muss behutsam und sukzessive eingeführt werden, damit eine Feedback-Kultur an der Schule wachsen kann.

4.4 Externe Evaluation

Grundüberlegungen

Bei der externen Evaluation, wie sie für die bayerischen Schulen im Jahr 2004 eingeführt wurde, werden Maßstäbe von außen vorgegeben und die Evaluation wird von externen Evaluatoren durchgeführt. Sie untersuchen die Bedingungen, Prozesse und Ergebnisse der gesamten Schule auf der Basis sozialwissenschaftlicher Methoden und kommen auf diese Weise zu einer sachlichen Bewertung. Diese wird in Form eines Evaluationsberichts an die Schule und die Schulaufsicht rückgemeldet und ist die Grundlage für Zielvereinbarungen, die in einem festgelegten Zeitraum umgesetzt werden. Die Ergebnisse der externen Evaluation sind auch bedeutsam für die Weiterentwicklung des schulspezifischen Qualitätsverständnisses.

Grundsätze der externen Evaluation sind:

- Sie wird in Augenhöhe mit den Schulen durchgeführt.
- Sie sieht die Schule als Ganzes.
- Sie ermöglicht eine Sicht aus verschiedenen Blickwinkeln.
- Sie beschreibt präzise das Profil einer Schule.

Wie sind die externen Evaluationsteams zusammengesetzt?

Durchgeführt wird die externe Evaluation von einem Team bestehend aus drei schulischen Fachleuten und einem externen Experten. Als schulische Mitglieder arbeiten Lehrkräfte, Seminarlehrer, Seminarleiter, Fachreferenten, Schulentwicklungsexperten und Schulleiter bzw. stellvertretende Schulleiter, die über große pädagogische und unterrichtliche Erfahrung verfügen und besondere Kenntnisse in der Schulleitung oder im Bereich der Schulentwicklung erworben haben. Sie sorgen für eine sachgerechte Evaluation des Unterrichts und bringen in das Evaluationsteam nicht nur ihr didaktisches und schulpädagogisches Fachwissen ein, sondern greifen Qualitätsbereiche und -dimensionen auf, die eine Schule als Ganzes erfassen. Als externe Experten wirken Vertreter der Wirtschaft und ggf. der Eltern mit. Beide Vertreter bringen Aspekte anderer gesellschaftlicher Bereiche sowie Erwartungen der Öffentlichkeit an eine gute Schule ein.

Welche Dimensionen der Schulqualität werden untersucht?

Bezugspunkte der externen Evaluation sind vier Qualitätsbereiche, 14 Dimensionen und 37 Kriterien (vgl. Anlage). Sie spiegeln die Breite möglicher Qualitätsgegenstände wider, auf die hin konkrete Qualitätsziele bestimmt und präzisiert werden können. Wie bereits ausgeführt, können nicht alle Bereiche zugleich zum Gegenstand aktiver Qualitätsentwicklungsmaßnahmen werden; vielmehr ist eine Auswahl und Fokussierung schon aus Ressourcengründen unverzichtbar. Zudem sind die Bereiche in unterschiedlicher Weise (zumindest kurz- und mittelfristig) beeinflussbar.

Welche Instrumente werden verwendet?

Um der Komplexität von Schulen gerecht zu werden, ist bei der externen Evaluation eine mehrperspektivische, plurale Betrachtungsweise erforderlich. Deshalb werden immer mehrere Verfahren eingesetzt und alle Personengruppen eingebunden. Grundsätzlich führen zwei Mitglieder gemeinsam eine Evaluationsmaßnahme durch. Für eine gesicherte Feststellung bezüglich der Stärken und Schwächen einer Schule in den o. g. Qualitätsbereichen, -dimensionen und -kriterien stehen den Evaluatoren folgende Instrumente zur Verfügung:

- Befragung
- Datenanalyse
- Unterrichtsbeobachtung
- Interview

Wie läuft die externe Evaluation einer Schule ab?

Die externe Evaluation gliedert sich in drei Phasen:

Phase 1:

Im Vorfeld des eigentlichen Schulbesuchs werden Befragungen und Datenanalysen durchgeführt:

- **Befragung**

Die Befragung der Lehrkräfte, Schüler und Ausbilder bzw. Eltern bezüglich ihrer Meinung und Einstellung zu ihrer Schule wird online bzw. in Papierform durchgeführt. Sie geht an die Qualitätsagentur am ISB und wird dort ausgewertet; das sich daraus ergebende Profil der Schule wird anschließend an das Evaluationsteam zur Vorbereitung der Schulbesuchstage und an die Schule geschickt.

- **Datenanalyse**

Die Schule liefert Daten über die Schulstruktur, die Schülerleistungen und weitere Informationen zu wichtigen Projekten und Prozessen. Diese werden vor den Schulbesuchstagen von den Evaluatoren analysiert. Daraus resultierende Fragen zu Besonderheiten, Auffälligkeiten und Widersprüchen können in den Interviews während der Schulbesuchstage geklärt werden.

Phase 2:

Das externe Evaluationsteam besucht die Schule an drei Tagen. Während des Besuchs finden ein Gebäuderundgang, Unterrichtsbeobachtungen und Interviews statt:

- **Gebäuderundgang**

Ein Rundgang des Evaluationsteams durch das Schulgelände und die Klassen-, Fach- und Funktionsräume des Schulgebäudes vermittelt einen Eindruck über die räumlichen und baulichen Rahmenbedingungen der Schule.

- **Unterrichtsbeobachtung**

Während der Schulbesuchstage beobachten die Evaluatoren ca. 18 Unterrichtsstunden, von denen die Hälfte aus den Profil bildenden Fächern ausgewählt wird; die andere Hälfte soll einen Überblick über den Unterricht in möglichst vielen Jahrgangsstufen und Fächern ermöglichen. Eine Bewertung der besuchten Unterrichtsstunden erfolgt mit Hilfe eines Beobachtungsbogens.

- **Interview**

Mit jeder Personengruppe, die aus ihrer Sicht Informationen über die Schule beitragen kann, wird ein Interview geführt. Im Mittelpunkt stehen dabei für die Schule wichtige Themen, außerdem werden Auffälligkeiten und Widersprüche aus den Befragungsergebnissen und der Datenanalyse hinterfragt.

Phase 3:

Hier bekommt die Schule Rückmeldungen in Form eines Evaluationsberichts. Die Evaluatoren tragen die verschiedenen Informationen zu den Qualitätsbereichen, -dimensionen und -kriterien zusammen. Erkannte Stärken und Schwächen der Schule werden unter Berücksichtigung der speziellen Rahmenbedingungen und mit Angabe der Belegstellen in einem Bericht kurz, klar und präzise beschrieben. Des Weiteren enthält der Bericht Empfehlungen, die aus Sicht der Evaluatoren für die Weiterarbeit an der Schule besonders hilfreich sind. Der Berichtsentwurf wird der Schule vom Evaluationsteam vorgestellt, eine abweichende Stellungnahme der Schule kann anschließend in den Abschlussbericht aufgenommen werden.

Wann und wie oft wird extern evaluiert?

Die externe Evaluation soll in regelmäßigen Abständen (ca. fünf Jahre) durchgeführt werden.

Fazit

- Die externe Evaluation ermöglicht eine Außensicht der Schule durch qualifizierte Fachleute.
- Mit Hilfe vorgegebener Instrumente untersuchen und bewerten sie die Schule als Ganzes auf der Grundlage festgelegter Qualitätsbereiche, -dimensionen und -kriterien.
- Ein abschließender Evaluationsbericht enthält neben den Stärken und Schwächen der Schule auch Empfehlungen, auf deren Grundlage die Schule mit der zuständigen Schulaufsicht verbindliche Ziele vereinbart.
- Zur erfolgreichen Umsetzung der Zielvereinbarungen ist ein Prozessmanagement erforderlich, das klare Zuständigkeiten regelt, die vorhandenen Ressourcen berücksichtigt und die Unterstützung durch die Schulaufsicht einfordert. Dies ist originäre Aufgabe des QmbS-Teams.
- Die externe Evaluation ist ein Instrument der Qualitätssicherung, das die Akteure an der Einzelschule unterstützt, ihre Arbeit noch professioneller zu gestalten.

4.5 Steuerung der Qualitätsprozesse

Grundüberlegungen

Qualität muss nachhaltig sichergestellt werden. Deshalb müssen qualitätsrelevante Prozesse kontinuierlich gesteuert und im Hinblick auf ihre Ergebnisse kontrolliert werden. Für eine Schule bedeutet dies, dass sie auf der Grundlage einer Ist-Stand-Analyse²⁶ Maßnahmen plant und durchführt, deren Wirkung kontrolliert und bedarfsgerecht reagiert. Wesentlich ist, dass dieser Verbesserungsprozess kontinuierlich abläuft.

Welche Rolle übernimmt der Schulleiter bei der Steuerung von Qualitätsprozessen?

Dem Schulleiter kommt im gesamten Qualitätsentwicklungsprozess eine Schlüsselrolle zu: Ihm muss es gelingen, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen, Veränderungsbereitschaft zu initiieren und zu demonstrieren. Darüber hinaus gehört es zu seinen Aufgaben, dem Prozess eines schulinternen Qualitätsmanagements die notwendige Bedeutung, insbesondere in Bezug auf Verbindlichkeit und Kontinuität, einzuräumen. Dazu muss er sowohl in der Einführungsphase als auch danach Sorge dafür tragen, dass die angestrebten Ziele und Wertvorstellungen und daraus resultierende Aktivitäten im Rahmen des Qualitätsmanagements aufeinander abgestimmt sind und vor allem auch dann stattfinden, wenn das Alltagsgeschäft an einer Schule viele Ressourcen bindet. Vor allem hat er die Aufgabe, sich mit Bedenken einzelner Personen auseinanderzusetzen, um zu erreichen, dass möglichst viele sich am Gesamtprozess beteiligen.²⁷

Es gehört zu den Erfolgsfaktoren von Projekten ganz allgemein, dass Betroffene zu Beteiligten gemacht werden²⁸. In diesem Sinne sollte der Schulleiter während der Aufbauphase eines Qualitätsmanagements die anstehenden Aufgaben nicht alleine, sondern gemeinsam in einer Projektgruppe – dem QmbS-Team – lösen.

Wie setzt sich das QmbS-Team zusammen?

Das QmbS-Team fungiert als zentrale Steuerungsinstanz und als Ansprechpartner im Qualitätsentwicklungsprozess einer Schule und sollte deshalb gleich zu Beginn gebildet werden. Im Team sind neben dem Schulleiter als festem Mitglied möglichst alle Organisationseinheiten der Schule vertreten. Im Falle einer Berufsschule sind das Vertreter aller Fachgruppen, der Personalvertretung und der Verwaltung. Zu beachten ist, dass eine Gruppengröße von max. 8 bis 10 Personen bzw. ca. 10 % des Kollegiums eingehalten wird, da ansonsten Arbeitsbelastung bzw. Koordinationsaufwand innerhalb des Teams zu groß werden. Nur bei sehr großen Schulen ist es sinnvoll, diese Zahl im Einzelfall zu überschreiten.

²⁶ Vgl. Kapitel 4.2 (Interne Evaluation)

²⁷ Vgl. Landwehr 2004, S. 14

²⁸ Vgl. Schelle 2001, S. 263

Die QmbS-Teammitglieder können nach folgenden Verfahren ausgewählt werden:

- Berufung durch Schulleiter
- Wahl durch Kollegium

Die Leitung dieses Teams kann durch den Schulleiter oder durch ein mit entsprechenden Befugnissen ausgestattetes Teammitglied erfolgen.

Welche Aufgaben hat das QmbS-Team?

Das QmbS-Team steuert und plant alle Prozesse der schulinternen Qualitätsentwicklung: die Erarbeitung des schulinternen Qualitätsverständnisses, die Durchführung der internen Evaluation, die Umsetzung des Individualfeedbacks und die Koordination der externen Evaluation. Es ist verantwortlich für die Analyse der vorliegenden Daten und vor allem für die Ausarbeitung der Zielvereinbarungen, deren Umsetzung in konkrete Maßnahmen, deren Kontrolle und Revision. Der Steuerung der Qualitätsprozesse durch das QmbS-Team kommt somit eine zentrale Rolle im gesamten Qualitätsentwicklungsprozess der Schule zu.

Das QmbS-Team sorgt dafür, dass die Ergebnisse der kontinuierlichen Qualitätsarbeit im Qualitätshandbuch²⁹ der Schule dokumentiert werden und wichtige Informationen und Daten für alle Beteiligten zugänglich sind.

Das QmbS-Team übernimmt Aufgaben des Projektmanagements für verschiedene, teilweise parallel ablaufende Prozesse der Qualitätsentwicklung.

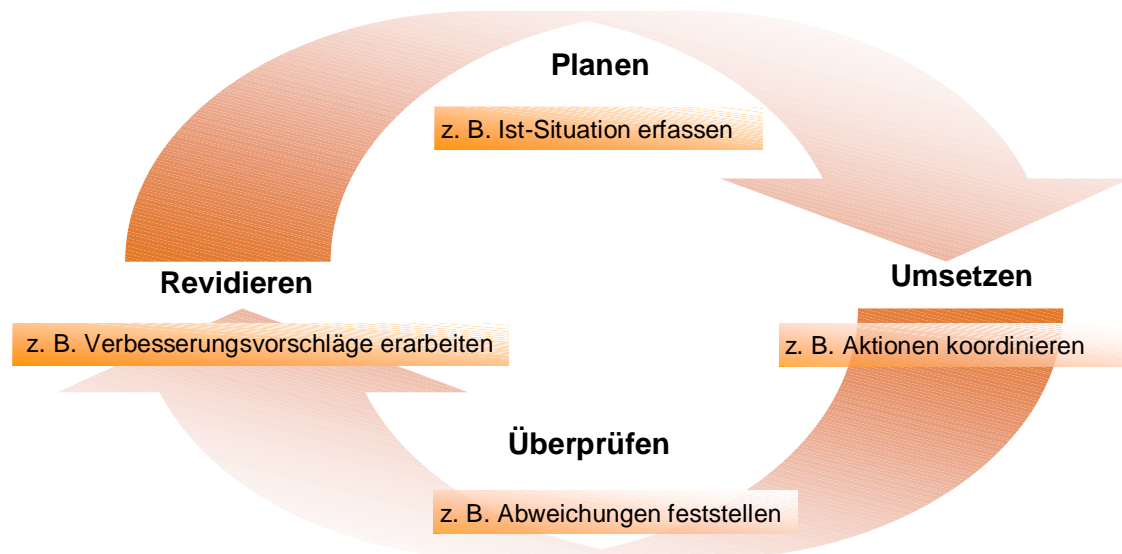


Abb. 6: Handlungsschema zur Steuerung von Qualitätsprozessen

²⁹ Im Qualitätshandbuch werden die Prozesse und Ergebnisse der schulinternen Qualitätsentwicklung dokumentiert.

Der Ablauf der einzelnen Aufgaben im Projektmanagement orientiert sich an folgenden Handlungsschritten³⁰:

- **Abläufe planen**

Der jeweilige Qualitätsmanagementprozess muss inhaltlich und zeitlich geplant werden. Das bedeutet: Ziele setzen, Termine planen, Ressourcen bereitstellen, Transparenz herstellen.

- **Maßnahmen umsetzen**

Bei der Umsetzung der geplanten Handlungsschritte ist es notwendig, den Prozess durch entsprechende Materialien oder Instrumente zu unterstützen und die Ergebnisse zu dokumentieren.

- **Ergebnisse überprüfen**

Hier müssen die Ergebnisse des Prozesses überprüft und mit der Zielsetzung abgeglichen werden.

- **Vorgehen revidieren**

In diesem Schritt werden die Ergebnisse analysiert, um daraus ggf. Verbesserungsvorschläge abzuleiten und in einen weiteren Zyklus von Handlungsschritten münden zu lassen.

Über alle Aufgabenbereiche hinweg ist es entscheidend, dass es dem QmbS-Team gelingt, die Motivation aller Beteiligten zu erhalten. Ein wesentlicher Schlüssel hierzu ist die rechtzeitige und angemessene Information der Betroffenen.³¹ Letztendlich muss das QmbS-Team auch entscheiden, ob es die oben genannten Aufgaben schulintern bearbeiten kann oder externe Hilfe benötigt wird.

Welche Unterstützung braucht das QmbS-Team?

Die aktive Mitarbeit im QmbS-Team erfordert den Rückhalt des Schulleiters sowie spezielle Qualifikationen.³² Entsprechende Schulungen zu Themen wie Teambildung, Moderation, Konflikt- oder Projektmanagement sind vor dem Hintergrund der spezifischen personellen Zusammensetzung des QmbS-Teams anzubieten.

³⁰ Vgl. o. V.: Deming cycle (<http://www.lexikon.qmb.info/abc/p/pdca.htm>)

³¹ Vgl. Schelle 2001, S. 263

³² Vgl. Landwehr 2004, S. 15

Fazit

- Die Steuerung des Qualitätsprozesses muss als grundlegende Aufgabe des Schulleiters verstanden werden und setzt bei ihm und dem QmbS-Team entsprechende Kompetenzen voraus.
- Es ist ein engagiertes und ausgewogen besetztes Team notwendig. Dieses Team benötigt neben dem Rückhalt des Schulleiters auch die Akzeptanz im Kollegium.

5 Quellen

Internet-Portale

- Evaluation in Bayern:
<http://www.isb.bayern.de> → Evaluation
- Modell Q2E:
<http://www.educa.ch> → Qualität von Schulen
- Projekt „Operativ Eigenständige Schule“ in Baden-Württemberg:
<http://www.oes-bw.de>
- Projekt „Profil 21“ für berufliche Schulen in Bayern:
<http://cgi.bildungspakt-bayern.de/cgi-bin/grossprojekt.php?projekt=profil21>

Aufsätze und Bücher

- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (Hrsg.): Interne Evaluation an Bayerns Schulen (vgl. Homepage des ISB), München 2007.
- Landwehr, N.: Basisinstrumente zur Schulqualität, Systematische Darstellung wichtiger Qualitätsansprüche an Schule und Unterricht, Bern 2003, Broschüre 2.
- Landwehr, N.: Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur, Konzepte, Verfahren und Instrumente zur Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen, Bern 2003, Broschüre 3.
- Landwehr, N.: Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung, Das Q2E-Modell, in: Buchen, H./Horster, L. et al. (Hrsg.): Schulleitung und Schulentwicklung, Stuttgart/Berlin 2004.
- Landwehr, N./Steiner, P.: Grundlagen der externen Schulevaluation, Verfahrensschritte, Standards und Instrumente zur Evaluation des Qualitätsmanagements, Bern 2003, Broschüre 5.
- Landwehr, N./Steiner, P./Keller, H.: Schritte zur datengestützten Schulevaluation, Eine Anleitung zur systematischen Datenerhebung mit Fragebogen, Bern 2003, Broschüre 4.
- o. V.: Deming cycle (<http://www.lexikon.qmb.info/abc/p/pdca.htm>)
- Schelle, H.: Projekte zum Erfolg führen, München 2001.
- Steiner, P./ Landwehr, N.: Das Q2E-Modell, Schritte zur Schulqualität, Aspekte eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen, Bern 2003, Broschüre 1.

Anlage: Qualitätsbereiche, -dimensionen und -kriterien der Evaluation

Rahmenbedingungen	Prozessqualitäten Schule	Prozessqualitäten Unterricht und Erziehung	Ergebnisse der schulischen Arbeit und Umgang mit diesen Ergebnissen
Standort der Schule	Schulleitung und Schulmanagement <ul style="list-style-type: none"> - Personalführung - Leitung - Organisation der Arbeitsabläufe 	Unterrichtsqualität <ul style="list-style-type: none"> - Klassenführung - Unterrichtsklima - Motivierung - Strukturiertheit - Zielorientierung - individuelle Unterstützung / Fördermaßnahmen - selbstständiges Lernen - Variabilität der Unterrichtsformen - Lernerfolgssicherung - Leistungserhebung 	Niveau der Lernergebnisse <ul style="list-style-type: none"> - Schulaufgaben, Leistungsfeststellungen - Vergleichsarbeiten - Schullaufbahnentscheidungen - Abbrecher - Wiederholerquote - Abschlussprüfungen
Lehrerkollegium	Arbeit des Kollegiums/der Fachschaften <ul style="list-style-type: none"> - kollegiale Zusammenarbeit - berufliche Weiterentwicklung - Fortbildung - Zusammenarbeit mit den Eltern (Ausbildungsbetrieben) 	Qualitätssichernde Maßnahmen des Kollegiums <ul style="list-style-type: none"> - unterrichtsbezogene Zusammenarbeit im Kollegium - unterrichtsbezogene Initiativen auf Schulebene 	Monitoring <ul style="list-style-type: none"> - Umgang der Schule mit Leistungs- und Schullaufbahnergebnissen, Nutzung zur Qualitätsverbesserung
Zusammensetzung der Schülerschaft	Schulkultur <ul style="list-style-type: none"> - Schulklima/Schulleben - Mitwirkung von Schülern - Mitwirkung von Eltern - Öffnung der Schule - außerunterrichtliche Veranstaltungen 		Zufriedenheit bei <ul style="list-style-type: none"> - Schülern - Lehrkräften - Eltern - Ausbildern
materielle und finanzielle Ressourcen	Schulentwicklung und Schulprofil <ul style="list-style-type: none"> - Schulentwicklungsprozess - Qualitätssicherung 		
ggf. regionale/organisatorische Besonderheiten			



STAATSINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT
UND BILDUNGSFORSCHUNG
MÜNCHEN

QmbS

Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen
in Bayern



München 2007

Projektleitung:

- Arnulf Zöller, Leiter der Grundsatzabteilung
Tel. 089 2170-2210, E-Mail: arnulf.zoeller@isb.bayern.de

Ansprechpartner:

- Martin Brunnhuber, Grundsatzabteilung
Tel. 089 2170-2297, E-Mail: martin.brunnhuber@isb.bayern.de
- Dr. Udo Fürstenau, Qualitätsagentur
Tel. 089 2170-2845, E-Mail: udo.fuerstenau@isb.bayern.de
- Marlies Kennerknecht, Grundsatzabteilung
Tel. 089 2170-2191, E-Mail: marlies.kennerknecht@isb.bayern.de
- Gisela Stautner, Abteilung Berufliche Schulen
Tel. 089 2170-2217, E-Mail: gisela.stautner@isb.bayern.de

Herausgeber:

Staatsinstitut für Schulqualität
und Bildungsforschung
Schellingstraße 155, 80797 München
Tel.: 089 2170-2101, Fax: 089 2170-2105
www.isb.bayern.de

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation.....	4
2	Zielsetzung	5
3	Grundlagen und Basiskonzepte.....	6
3.1	Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E)	6
3.2	Interne und externe Evaluation in Bayern.....	7
4	QmbS – Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern	9
4.1	Schulspezifisches Qualitätsverständnis.....	11
4.2	Interne Evaluation.....	15
4.3	Individualfeedback.....	18
4.4	Externe Evaluation	22
4.5	Steuerung der Qualitätsprozesse	25
5	Quellen.....	29

1 Ausgangssituation

Mit dem Paradigmenwechsel hin zu einer am Outcome orientierten Unterrichtsarbeit und einer Stärkung personaler und organisationaler Selbstbestimmung von Schulen wächst die Notwendigkeit eines professionellen und gleichzeitig schulspezifischen Qualitätsmanagements. Qualitätsentwicklung, in dieser ganzheitlichen Ausprägung, manifestiert sich damit als neue Aufgabe von Schulleitung¹, Kollegium und Verwaltung.

Über die genannten Aspekte hinaus begründet sich ein umfassendes Qualitätsmanagement aus folgenden Ansprüchen, die heute an „gute Schule“ gestellt werden:

- qualitativ hochwertige Bildungs- und Erziehungsarbeit
- effektive Nutzung materieller, finanzieller und personeller Ressourcen
- Individualisierung von Unterricht angesichts zunehmender Heterogenität von Klassen
- Gestaltung des Schullebens orientiert am gesellschaftlichen Bedarf
- Verbindlichkeit schulischer Innovationsarbeit
- Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit
- kontinuierliche Rechenschaftslegung

Der vorliegende Entwurf zum Qualitätsmanagementsystem an beruflichen Schulen – **QmbS** – greift diese Ansprüche auf und geht dabei von folgender These aus:

Das kontinuierliche, systematische und transparent gestaltete Qualitätsmanagement einer Schule stärkt ihr pädagogisches und organisationales Profil. Schulleitung, Kollegium und Verwaltung optimieren den Erfolg und die Nachhaltigkeit ihrer Arbeit und schaffen damit mittelfristig neue Freiräume für eine schul- und unterrichtsbezogene Weiterentwicklung ihrer Schule und Arbeitsumgebung. Die Zufriedenheit aller Beteiligten steigt.

Kontinuierliche Qualitätsentwicklung an Schulen ist damit integraler und prägender Teil von Schulentwicklung und somit Aufgabe aller am System Schule beteiligten Personen. Gleichzeitig müssen schulische Qualitätsmanagementsysteme die Spezifika beruflicher Schulen berücksichtigen, bezogen auf deren gesellschaftlichen und bildungspolitischen Auftrag sowie die jeweilige Organisationsstruktur und Personalsituation.

¹ Der Kürze halber ist im Text von Schülern, Lehrern und Schulleitern die Rede, gelegentlich auch im Singular. Dass das Kollegium, die Schulleitung und die Schülerschaft einer Schule aus Frauen und Männern bzw. Mädchen und Jungen besteht, wurde überall mit bedacht.

2 Zielsetzung

Das hier beschriebene ganzheitliche Qualitätsmanagementsystem **QmbS** hat zum Ziel, die komplexe und verantwortungsvolle Arbeit beruflicher Schulen in Bayern zu systematisieren und zu professionalisieren. Insbesondere gilt dies im Hinblick auf die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Entwicklungsmaßnahmen in den folgenden zentralen Bereichen:

- Unterricht und Erziehung
- Bildung und Ausbildung
- Organisations- und Personalentwicklung
- Zusammenarbeit mit externen Akteuren der beruflichen Bildung

QmbS ist ein praktikables Qualitätsmanagementsystem, welches die organisationsinterne Qualitätsentwicklung mit der externen Evaluation zu einem ganzheitlichen Schulentwicklungsprozess zusammenführt.

Generelles Ziel ist es, möglichst viele berufliche Schulen zu einem kontinuierlichen Qualitätsmanagement auf der Grundlage von **QmbS** zu motivieren.

3 Grundlagen und Basiskonzepte

Das bayerische Qualitätsmanagementsystem **QmbS** greift bewährte Systeme auf und integriert bzw. adaptiert erfolgreiche Projekterfahrungen.² Folgende Projekte stellen wichtige Bezugspunkte dar und bringen zentrale Erfahrungen in die Entwicklungsarbeit ein:

- Das Qualitätsmanagementsystem „Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ (Q2E, Schweiz)
- Die interne und externe Evaluation in Bayern

Im beruflichen Schulwesen kann eine Qualitätsdiskussion nicht mehr ausschließlich im regionalen bzw. nationalen Rahmen geführt werden. Entwicklungen im europäischen Raum, die sich in den Themen

- NQR und EQF (Nationaler und Europäischer Qualifikationsrahmen)
- ECVET (Credit-Point-System in der beruflichen Bildung)
- CQAF (Gemeinsamer Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung)

konkretisieren, müssen im Auge behalten werden, um zukünftige Sollbruchstellen zu vermeiden. Ihre spätere schrittweise Einbeziehung in ein Qualitätsmanagementsystem für berufliche Schulen erscheint auch im Hinblick auf eine hohe Akzeptanz, z. B. beim dualen Partner, notwendig.³

3.1 Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E)

„Das Modell Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) versteht sich als ein Rahmenmodell für den Aufbau eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen. Das Modell mit seinen sechs Komponenten (vgl. Abb. 1) und den dazu gehörenden Umsetzungsinstrumenten wurde im Rahmen eines mehrjährigen Projektes [...] entwickelt. Es definiert einen relativ offenen Rahmen, der den einzelnen Schulen genügend Gestaltungsraum lässt, damit sich ein schulinternes Qualitätsmanagement entwickeln kann, das dem jeweiligen Profil der Einzelschule angemessen Rechnung trägt.“⁴

Q2E nimmt in besonderem Maße auf die Eigenheiten von Bildungseinrichtungen und pädagogischen Praxisfeldern Rücksicht und wurde deshalb für die beruflichen Schulen in Bayern ausgewählt. Darüber hinaus kann schon heute auf eine mehrjährige Praxisbewährung dieses Modells zurückgegriffen werden.

² In die Konzeptentwicklung von QmbS gingen insbesondere auch Erfahrungen des Projektes „Operativ Eigenständige Schule“ aus Baden-Württemberg ein (vgl. dazu <http://www.oes-bw.de>).

³ Nähere Ausführungen zur europäischen Komponente eines schulischen Qualitätsmanagementsystems sind aktuell noch nicht möglich. Ziel ist jedoch, während des Erprobungs- und Implementierungsprozesses von QmbS weitergehende Ausführungen bereitzustellen.

⁴ Landwehr 2004, S. 1

Das Modell arbeitet mit folgenden sechs Komponenten:

- Qualitätsleitbild der Schule
- Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung
- Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule
- Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung
- Externe Schulevaluation
- Q2E-Zertifizierung

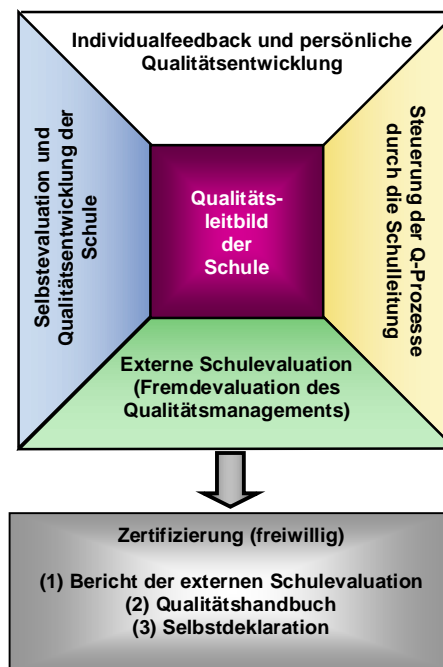


Abb. 1: Das Q2E-Gesamtmodell⁵

3.2 Interne und externe Evaluation in Bayern⁶

Evaluation soll den Schulen helfen, die Wirksamkeit ihrer Arbeit besser einzuschätzen, ihre Stärken ebenso zu erkennen wie ihre Defizite. Wo Verbesserungsbedarf festgestellt wird, werden konkrete Empfehlungen ausgesprochen, auf deren Grundlage realistische Ziel- und Handlungsvereinbarungen getroffen werden können.

⁵ Vgl. Landwehr 2004, S. 7

⁶ Ausführliche Informationen können der Homepage des Staatsinstituts für Schulqualität und Bildungsforschung <http://www.isb.bayern.de> → Evaluation entnommen werden.

In der externen Evaluation in Bayern ist geplant, dass Schulen in einem zeitlichen Abstand von fünf bis sechs Jahren evaluiert werden. Damit versteht sich diese Qualitätsüberprüfung gleichsam als Rahmen, innerhalb dessen von der Schule eine eigenverantwortliche und kontinuierliche Qualitätsentwicklung geleistet werden muss.

Bei einer internen Evaluation ist die einzelne Schule selbst für den gesamten Evaluationsprozess verantwortlich. Sie bewertet die eigene Praxis mit dem Ziel, sich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Dazu können sie auf bestehende Instrumente des ISB und teilweise auch auf Auswertungsroutinen zurückgreifen.⁷

Sowohl die interne als auch die externe Evaluation fokussieren folgende Qualitätsbereiche⁸:

- Rahmenbedingungen
- Prozessqualitäten Schule
- Prozessqualitäten Unterricht und Erziehung
- Ergebnisse schulischer Arbeit und Umgang mit diesen Ergebnissen⁹

Damit sind interne und externe Evaluation zwei wichtige Bausteine, die eine kontinuierliche Qualitätsarbeit fördern, indem sie eine Einschätzung aus Eigen- und Fremdsicht zum Qualitätsmanagementsystem beisteuern.

⁷ Vgl. hierzu das Manual der internen Evaluation des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, S. 21 ff. („Welche Instrumente und Methoden gibt es?“)

⁸ Im Unterschied dazu definiert Q2E folgende Qualitätsbereiche: Inputqualitäten, Prozessqualitäten Schule, Prozessqualitäten Unterricht, Output- und Outcomequalitäten, Qualitätsmanagement.

⁹ Eine detaillierte Übersicht über die Qualitätsbereiche, -dimensionen und -kriterien der Evaluation in Bayern finden sich in der Anlage.

4 QmbS – Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern

Das bayerische Qualitätsmanagementsystem **QmbS** orientiert sich in seiner Ausgestaltung im Wesentlichen am Modell Q2E. Darüber hinaus werden die in Bayern bestehenden Teilbereiche interne und externe Evaluation integriert. **QmbS** versteht sich insbesondere auch als konsequente Fortsetzung und Systematisierung der in Bayern bereits erfolgreich praktizierten Schulentwicklung. Mit Blick auf die beruflichen Schulen ist damit sichergestellt, dass alle bestehenden bayerischen Qualitätsinitiativen verknüpft werden und in Form von Bausteinen eines Qualitätsmanagementsystems nahtlos ineinander greifen.

Das Qualitätsmanagementsystem **QmbS** besteht in Anlehnung an Q2E aus folgenden fünf Bausteinen¹⁰:

- Schulspezifisches Qualitätsverständnis¹¹
- Interne Evaluation
- Individualfeedback
- Externe Evaluation
- Steuerung der Qualitätsprozesse



Abb. 2: Das bayerische Qualitätsmanagementsystem **QmbS**

¹⁰ Inwieweit sich eine Zertifizierung des Qualitätsprozesses realisieren lässt, werden der Prozessverlauf und insbesondere auch die Akzeptanz des Vorhabens zeigen.

¹¹ Der Begriff „Schulspezifisches Qualitätsverständnis“ wird hier synonym mit dem verbreiteten Begriff „Qualitätsleitbild“ verwendet.

QmbS versteht sich – in Ergänzung zu den in Bayern bereits bestehenden Bausteinen – als ein Gesamtsystem und betont deshalb die jeweils spezifische Bedeutung aller im System angelegten Teilbereiche, die erst in ihrem Zusammenspiel die Wirksamkeit und den Mehrwert dieses Systems ausmachen.

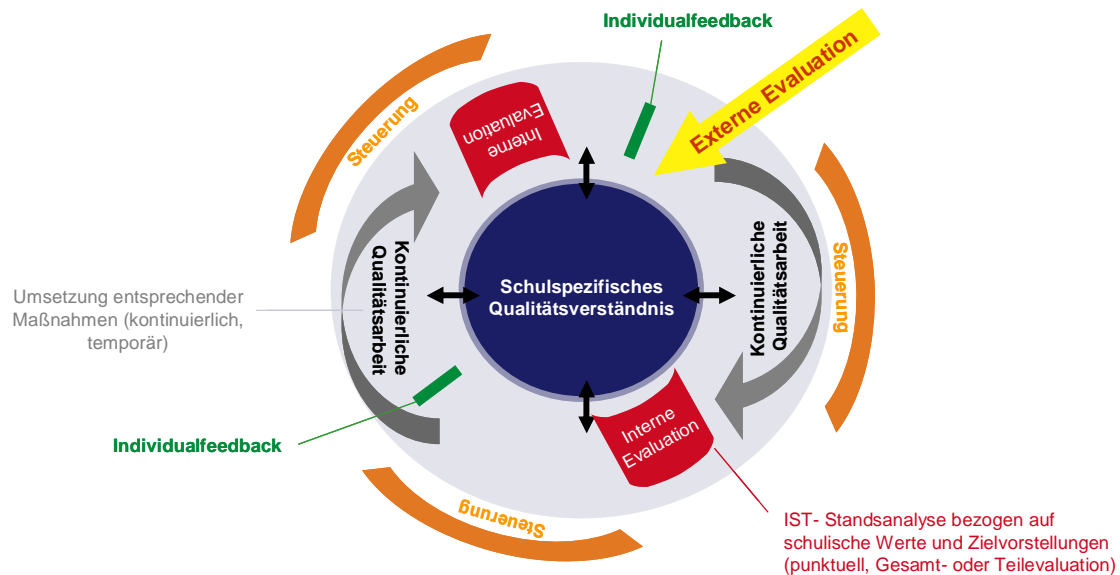


Abb. 3: Zusammenspiel der Bausteine in **QmbS**

Ganz wesentlich ist die Erfahrung aus bisherigen Qualitätsmanagementprojekten, dass die Beteiligung der Betroffenen nicht nur bei der konkreten Umsetzung von Maßnahmen, sondern insbesondere auch bei der Identifikation und Definition von Werten und Zielvorstellungen, also bei der Erarbeitung eines schulinternen Qualitätsverständnisses, von wesentlicher Bedeutung ist. Das heißt aber auch, dass Qualitätsentwicklung erst dann konstruktiv und zielführend geleistet werden kann, wenn entsprechende Werte und Zielvorstellungen transparent und konsensfähig bei allen Beteiligten vorhanden sind.

Daher steht die Entwicklung eines schulspezifischen Qualitätsverständnisses im Zentrum des vorliegenden Qualitätsmanagementprozesses.

4.1 Schulspezifisches Qualitätsverständnis

Grundüberlegungen

Qualitätsziele einer Schule müssen sich in erster Linie aus der individuellen bzw. schulinternen Bedarfslage und den schulischen bzw. kollegialen Wertvorstellungen entwickeln. Darüber hinaus müssen sie aber auch die wesentlichen bildungspolitischen Zielsetzungen, z. B. im Hinblick auf ein neues Verständnis von Schule und schulischer Verantwortung, berücksichtigen.

Im schulspezifischen Qualitätsverständnis¹² legt die Schule in einem inner-schulischen Konsens ihre Werte und Zielvorstellungen fest, nach denen sie sich selber beurteilt bzw. beurteilen lassen möchte. Diese Zielvorstellungen sind zum einen Ausgangspunkt der Qualitätsentwicklung und damit handlungsleitend für alle weiteren Schritte, wie das Individualfeedback oder die interne und externe Evaluation. Zum anderen sind die dort formulierten und vereinbarten Qualitätsziele auch der Rahmen, an dem sich der Erfolg oder Misserfolg der schulinternen Qualitätsentwicklung messen lassen muss. Die Entwicklung eines schulspezifischen Qualitätsverständnisses ist somit für eine systematische schulinterne Qualitätsentwicklung unentbehrlich.

Was muss bei der Erarbeitung des schulspezifischen Qualitätsverständnisses berücksichtigt werden?

Zur Erarbeitung eines schulspezifischen Qualitätsverständnisses haben sich folgende sieben Schritte bewährt:

- **Grundlagen klären**

Für bayerische Schulen bedeutet dies, die vier Qualitätsbereiche (vgl. Anlage) – wie sie für die externe Evaluation¹³ verbindlich sind – als Rahmen für die Qualitätsentwicklung aufzunehmen:

- Rahmenbedingungen
- Prozessqualitäten Schule
- Prozessqualitäten Unterricht und Erziehung
- Ergebnisse der schulischen Arbeit und Umgang mit diesen Ergebnissen

Im schulspezifischen Qualitätsverständnis müssen nicht alle Bereiche und Dimensionen gleichermaßen differenziert ausgearbeitet sein, es können individuelle Schwerpunkte gesetzt und Einschränkungen vorgenommen werden.

¹² Vgl. hierzu auch Landwehr 2003, Broschüre 2 und Steiner/Landwehr 2003. Über die Homepage des Projektes OES (<http://www.oes-bw.de>) können verschiedene „Qualitätsleitbilder“ von Versuchsschulen eingesehen werden.

¹³ Vgl. dazu Kapitel 4.4 (Externe Evaluation)

- **Eigene Qualitätsziele formulieren**

Hier soll es in erster Linie um eine Reflexion eigener Qualitätsvorstellungen zu den jeweiligen Qualitätsbereichen und -dimensionen gehen. Beispiel für den Qualitätsbereich „Prozessqualität Unterricht und Erziehung“: „Was verstehen wir konkret unter Stärkung der Selbsttätigkeit von Schülern?“. Wichtig ist die Verbindlichkeit der hier erarbeiteten Grundlagen im Hinblick auf die weitere Prozessgestaltung.

Ergebnis dieses Schrittes ist die Formulierung einer Vielzahl von Qualitätszielen. Bei der Auswahl der Ziele ist darauf zu achten, dass sie zentrale Handlungsfelder in der Schule adressieren (insbesondere die Unterrichtsentwicklung erreichen), d. h. sie sollen nicht nur erreichbar, sondern auch bedeutsam sein.

Die Schritte „Grundlagen klären“ und „Eigene Qualitätsziele formulieren“ bereiten die Entscheidungsfindung mit dem Kollegium vor (vgl. unten „Schwerpunkte auswählen“) und sollten vom QmbS-Team¹⁴ koordiniert werden.

- **Schwerpunkte auswählen**

In diesem Schritt wird auf der Basis der vom QmbS-Team vorzubereitenden Arbeiten eine schulspezifische Validierung bzw. quantitative und qualitative Schwerpunktsetzung vorgenommen. In diesem Zusammenhang ist auch eine Entscheidung über die Zahl der für die nächste Entwicklungsperiode (z. B. ein Schuljahr) verbindlichen Qualitätsziele zu treffen.

Dabei sollten möglichst das ganze Kollegium und die Verwaltung einbezogen werden, da es wichtig ist, dass sich alle Mitarbeiter der Schule mit den formulierten Qualitätszielen identifizieren und diese in der Schulpraxis umsetzen. Die Beteiligung des Kollegiums erhöht erfahrungsgemäß die Akzeptanz der Zielvorstellungen.

- **Qualitätsziele präzisieren**

Die Qualitätsziele sind zunächst noch grob und nicht unmittelbar umsetzungsfähig. Um in der Schule wirksam zu werden, müssen sie präzisiert und mit Indikatoren verbunden werden.

- **Ergebnisse validieren**

Dieser Schritt kann entfallen, wenn man bereits beim letzten Schritt alle Mitarbeiter einbeziehen konnte. Es ist aber auch möglich, bewusst eine Gruppe auszugliedern, die die Validierung vornimmt.

¹⁴ Das QmbS-Team fungiert als Ansprechpartner für alle in die Qualitätsprozesse involvierten Personen und muss deshalb gleich zu Beginn gebildet werden. Im Team sollten alle Organisationseinheiten der Schule vertreten sein. Im Falle einer Berufsschule sind das Vertreter aller Fachgruppen, der Schulleitung und der Verwaltung. Vgl. hierzu auch Kapitel 4.5 (Steuerung der Qualitätsprozesse)

Eine Validierung ist auch als Überarbeitung und Revision des Qualitätsverständnisses nach einem bestimmten Zeitraum möglich. Dann kann überprüft werden, ob das formulierte Qualitätsverständnis noch den aktuellen Gegebenheiten entspricht oder ob sich neue Aspekte und Schwerpunkte ergeben haben, die aufgenommen werden müssten.

- **Ergebnisse dokumentieren**

Die Ergebnisse der vorangegangenen Schritte müssen nun in einer lesbaren und ansprechenden Form aufbereitet und dokumentiert werden. Diese Arbeit erfolgt in einer kleinen Redaktionsgruppe, die auf Verständlichkeit und die Vermeidung von Überschneidungen achtet.

- **Qualitätsverständnis kommunizieren**

Das schulspezifische Qualitätsverständnis soll allen an der Schule Beteiligten, d. h. auch den Schülern, zur Verfügung stehen. Dazu muss geklärt werden, in welcher Form es veröffentlicht wird (Druckfassung, Netzfassung) und wie man die Kollegen und Mitarbeiter motiviert, sich damit auseinanderzusetzen und es als Arbeitsgrundlage anzusehen. Hier sollte überlegt werden, ob man das schulspezifische Qualitätsverständnis ganz oder nur Teile davon externen Personen (Eltern, Betriebsvertreter, Sachaufwandsträger) bekannt macht.

Fazit

- Der Terminus „schulspezifisches Qualitätsverständnis“ steht hier für das Vorhandensein (selbst entwickelter) akzeptierter, konsensfähiger Werte und Zielvorstellungen einer Schule.
- Das schulspezifische Qualitätsverständnis ist primär ein internes Arbeitsinstrument und dient der Eigenorientierung.
- Ein schulspezifisches Qualitätsverständnis muss in Qualitätsziele und Handlungsschritte operationalisiert werden und ist kein Selbstzweck.
- Erfahrungen zeigen, dass der Schritt vom schulspezifischen Qualitätsverständnis zu den Qualitätszielen und zu deren Realisierung eine hohe Motivation der Beteiligten erfordert. Dazu sind konkrete Führungsentscheidungen der Schulleitung notwendig und Projektmanagement-erfahrungen bei den Akteuren hilfreich.

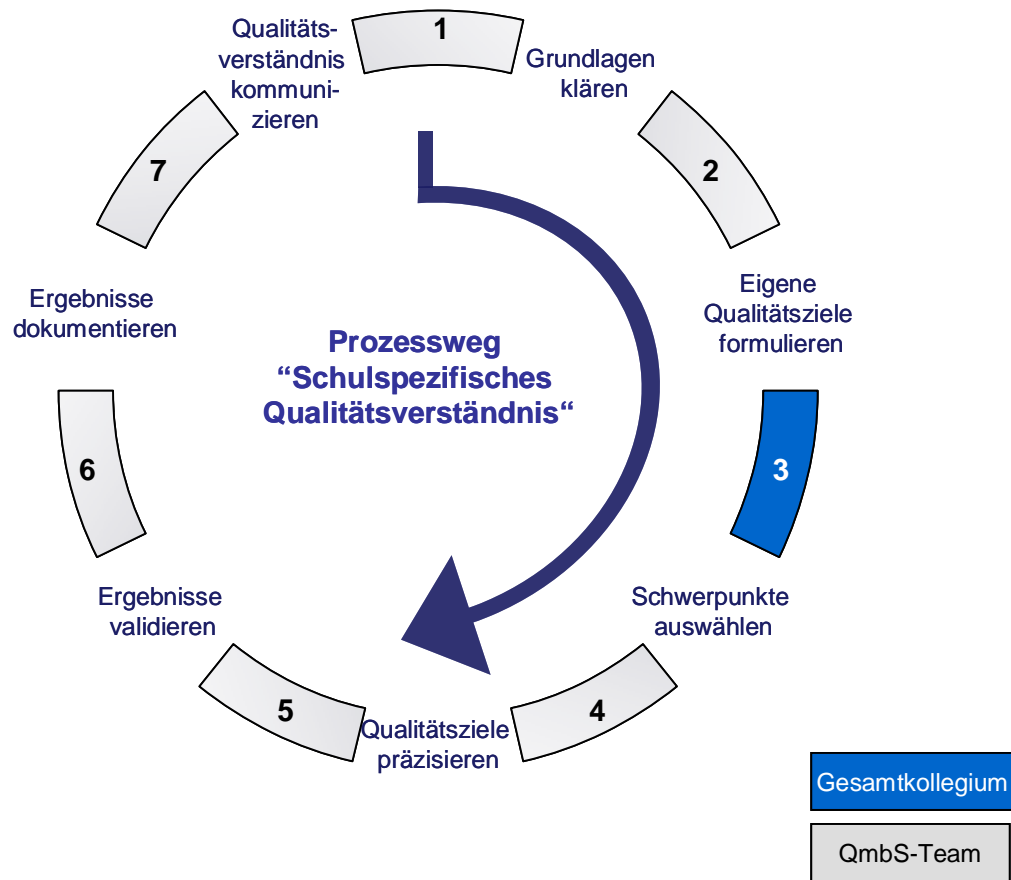


Abb. 4: Arbeitsschritte und Verantwortlichkeiten bei der Erarbeitung eines schulspezifischen Qualitätsverständnisses

4.2 Interne Evaluation

Die interne Evaluation¹⁵ ist ein wichtiger Baustein in **QmbS**, denn sie gehört gemeinsam mit der externen Evaluation zu den wirksamsten Instrumenten der Qualitätssicherung.

Grundüberlegungen

Bei der internen Evaluation von Schule geht es um „Qualitätserfassungen, die auf die Institution als Ganzes ausgerichtet sind und die das ‚institutionelle Lernen‘ in den Vordergrund rücken.“¹⁶ Die Schule erhebt dafür in regelmäßigen Abständen fundierte Daten, die ausschließlich dem schulinternen Gebrauch dienen. Auf dieser Grundlage führt sie einen Soll-Ist-Vergleich¹⁷ durch. Auch wenn der konkrete Prozess der internen Evaluation damit abgeschlossen ist, muss im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsarbeit die daran anschließende Phase der Umsetzung an den Schulen mitbedacht werden. Der Erfolg der Arbeit in diesem QmbS-Baustein steht und fällt mit der realistischen Formulierung von Qualitätszielen sowie der Umsetzung entsprechender Maßnahmen, deren Erfolg wiederum in einem späteren Evaluationszyklus überprüft werden muss. Für die professionelle Qualitätsentwicklung einer Schule ist es daher entscheidend, dass Resultate immer wieder überprüft, dokumentiert, interpretiert und transparent gemacht werden.

Das Vorgehen dient

- der Erfassung von „belastbaren“ Daten für einen weitergehenden Analyseprozess,
- der Bewusstmachung des Leistungsstands und der Entwicklungsmöglichkeit der eigenen Schule,
- der gemeinsamen Dateninterpretation im Kollegium,
- der Aufdeckung von Soll-Ist-Diskrepanzen (vgl. Schulspezifisches Qualitätsverständnis),
- der Rechenschaftslegung,
- der ständigen Revision der gesetzten Ziele für eine schrittweise Weiterentwicklung,
- der Aufrechterhaltung von kontinuierlichen Entwicklungsprozessen,
- der Motivation des Kollegiums, nicht nur für den eigenen Unterricht Verantwortung zu übernehmen, sondern auch für die Qualität von Schule als Ganzes.

¹⁵ Vgl. hierzu auch Landwehr/Steiner/Keller 2003 und Steiner/Landwehr 2003 sowie das Manual der internen Evaluation des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus

¹⁶ Landwehr 2004, S. 8

¹⁷ Vgl. Kapitel 4.5 (Steuerung der Qualitätsprozesse)

Was wird evaluiert?

Bezugspunkte der internen Evaluation sind analog zur externen Evaluation in Bayern die folgenden Qualitätsbereiche:

- Rahmenbedingungen der Schule
- Prozessqualitäten der Schule
- Prozessqualitäten des Unterrichts und der Erziehung
- Ergebnisse schulischer Arbeit und der Umgang mit diesen Ergebnissen

In regelmäßigen Abständen werden Qualitätsrecherchen in einzelnen Qualitätsbereichen bzw. Organisationseinheiten (Teilevaluationen) oder zur gesamten Schule (Gesamtevaluation) durchgeführt. Dazu werden Instrumente verwendet, die auf die externe Evaluation abgestimmt sind. Bei Bedarf entwickelt die Schule eigene Evaluationsinstrumente, die zu einer verlässlichen, datengestützten Qualitätsdiagnose geeignet sind. Es erscheint wichtig, dass durch die Auswahl der zu evaluierenden Bereiche keine Überforderung des Kollegiums entsteht, damit die Motivation für die weitere Gestaltung des Gesamtprozesses erhalten bleibt.

Die Überprüfung, Dokumentation und Interpretation der Daten (interne Evaluation) und auch die Erarbeitung der Verbesserungsmaßnahmen übernimmt die Schule selbst im Rahmen ihrer kontinuierlichen Qualitätsarbeit. Um Fehlinterpretationen, die bei subjektiven Beobachtungen vorkommen könnten, zu vermeiden, sollte die interne Evaluation in jedem Fall über datengestützte Messungen erfolgen. Die Ergebnisse werden in einem schulischen Qualitätshandbuch dokumentiert.

Wer evaluiert?

Die Durchführung der internen Evaluation ist Aufgabe des QmbS-Teams.¹⁸ Dieses Team muss sich in die Prinzipien der Evaluation und Prozesssteuerung einarbeiten, um einen reibungslosen Ablauf an der Schule zu sichern. Der Entwicklung einer entsprechenden Evaluationskompetenz ist dabei besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Gleichzeitig ist es jedoch auch notwendig, das Gesamtkollegium in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, z. B. bei der Identifizierung von Zielen und der Umsetzung von Maßnahmen. Dies erfordert die Entwicklung einer Evaluationskultur an der gesamten Schule, was einen komplexen Lernprozess für eine Institution bedeutet.

Wann und wie oft wird evaluiert?

Die interne Evaluation (Teil- oder Gesamtevaluation) ist verbindlich und findet kontinuierlich statt.

¹⁸ Vgl. hierzu Kapitel 4.5 (Steuerung der Qualitätsprozesse)

Fazit

- Der Erfolg einer Evaluation steht und fällt mit der Umsetzung der auf der Basis von Datenerhebungen erarbeiteten und formulierten Maßnahmen.
- Auf Qualitätszielen basierende Maßnahmen und die damit verbundenen Entwicklungen müssen für das Kollegium möglichst positiv spürbar werden.
- Die Abläufe der internen Evaluation müssen zeitlich festgelegt, die Inhalte der Evaluation für das Kollegium transparent sein.
- Innerhalb eines Jahres kann nur eine begrenzte Zahl von Entwicklungsbereichen hinreichend intensiv und damit wirksam in einer Schule bearbeitet werden.

4.3 Individualfeedback

Grundüberlegungen

Qualitätsentwicklung an Schulen basiert im Wesentlichen auf Personen, d. h. ihrem persönlichen Beitrag zur Umsetzung der im schulspezifischen Qualitätsverständnis vereinbarten Ziele. Eine wichtige Grundlage für persönliches Engagement in diesem Feld ist die Motivation, sich und damit die Schule „als Ganzes“ weiterentwickeln zu wollen, sowie die Bereitschaft, Rückmeldungen einzuholen und diese konstruktiv zu nutzen.

Individualfeedback¹⁹ ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung, da es hilft, die eigene Person besser einschätzen zu können. Dabei gilt es, möglichst verschiedene Quellen zu nutzen, um reichhaltige Rückmeldungen über beabsichtigte und unbeabsichtigte Effekte des eigenen Handelns zu erhalten.

Wichtig erscheint der Hinweis, dass das Individualfeedback auf keinen Fall eine objektive Erkenntnis ermöglicht, sondern der Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung dient. Es sollen Einsichten gewonnen werden, die es ermöglichen, Lernprozesse in konkreten sozialen Systemen auszulösen. Lern- und handlungswirksam wird ein Feedback daher erst, wenn der Feedback-Nehmer entsprechende Rückmeldungen für sich als Denk- und Handlungsimpulse annimmt und umsetzt.²⁰

Während bei der internen Evaluation die Schule ganz oder teilweise nach ausgewählten Kriterien untersucht, bewertet und weiterentwickelt werden soll, liegt der Fokus beim Individualfeedback in erster Linie auf der Weiterentwicklung der einzelnen Lehrkraft. Der Unterschied wird besonders deutlich, wenn man die Datenhoheit betrachtet: Bei der internen Evaluation liegt die Datenhoheit bei der Schule; sie kann über die Daten frei verfügen. Beim Individualfeedback dagegen sind die Daten ausschließlich für die Hand des Feedback-Nehmers bestimmt; er entscheidet, wie er mit ihnen verfährt.

Welche Vereinbarungen sind beim Individualfeedback zu treffen?

- Das Feedback ist subjektiv. Eine Feedback-Aussage wird immer als „Ich-Botschaft“ formuliert, um deutlich zu machen, dass es sich um eine persönliche Meinung handelt, die keinen Anspruch auf Objektivität erhebt.
- Die Feedback-Annahme ist freiwillig. Die Person, die das Feedback erhält, entscheidet selbst, ob sie es annehmen will und ob sie ihr Verhalten daraufhin reflektieren und verändern möchte. Es muss daher sichergestellt werden, dass die Ergebnisse eines Individualfeedbacks beim Feedback-Nehmer verbleiben.
- Der Feedback-Nehmer entscheidet selbst, von wem er eine Rückmeldung einholt. In der Regel erfolgt das Feedback von unten nach oben bzw. auf gleicher Ebene; Mitarbeitergespräche sind in diesem Sinne kein Individualfeedback.

¹⁹ Vgl. hierzu ausführlich Landwehr 2003, Broschüre 3

²⁰ Vgl. Landwehr 2003, Broschüre 3, S. 9

Für den Einzelnen wird ein Feedback lernwirksam sein, d. h. es wird seine Handlungen beeinflussen, wenn folgende Grundsätze berücksichtigt werden.²¹

Das Feedback

- ist glaubwürdig, d. h. es gründet auf nachvollziehbaren Beobachtungen und Erfahrungen.
- ist konkret, d. h. es enthält differenzierte Informationen, die Verhaltens- und Handlungsoptimierungen wirksam unterstützen können. Pauschale Rückmeldungen sind relativ unwirksam.
- bezieht sich auf beeinflussbare/veränderbare Aspekte, d. h. Rückmeldungen sollten sich auf Verhaltensweisen, Handlungen und Ereignisse beschränken, die vom Feedback-Nehmer persönlich beeinflussbar sind.
- ist nicht verletzend und soll emotional verkraftbar sein, d. h. es ist rücksichtsvoll und gibt konstruktive Anregungen.
- verfolgt eine unterstützende Absicht, d. h. es orientiert sich an der Überlegung, welche Informationen der Feedback-Nehmer benötigt, um aus bestimmten Situationen zu lernen. Behelrende Feedbacks verfehlen häufig dieses Ziel und werden eher abgelehnt.
- setzt eine lernbereite Haltung des Feedback-Nehmers voraus; dies ist dann der Fall, wenn es als Instrument in einem selbst gesteuerten Reflexionsprozess empfunden wird.



Abb. 5: Grundsätze des Individualfeedbacks

Wie wird das Individualfeedback in der Schule durchgeführt?

Eine „Feedback-Kultur“ lässt sich zwar nicht verordnen, kann aber durch geeignete Maßnahmen initiiert werden. Dies setzt auf der einen Seite Vertrauen, auf der anderen Seite Aktivität voraus. Eine wichtige Rolle in diesem Prozess spielt die

²¹ Vgl. Landwehr 2003, Broschüre 3, S. 11 ff.

Schulleitung: Ihr muss es gelingen, eine Atmosphäre des Vertrauens gegenüber den Kollegen sowie innerhalb des Kollegiums zu schaffen und damit die Grundlage für die erfolgreiche Durchführung eines Individualfeedbacks zu legen.

Im Rahmen von **QmbS** soll das Instrument des Individualfeedbacks an den Schulen so gehandhabt werden, dass sich jede Lehrkraft bzw. die Schulleitung mindestens einmal pro Jahr ein individuelles Feedback einholt. Über Art und Weise dieser Rückmeldung sowie über den Umfang entscheidet die Lehrkraft selbst. Das schulinterne Verfahren (z. B. Instrumente, Häufigkeit und Zeitpunkte) sollte im Kollegium abgestimmt werden. Den Beteiligten wird zugesichert, dass die gewonnenen Informationen der Entwicklung der eigenen Person und damit der Institution als Ganzes dienen und nicht für Rechenschaftslegungen verwendet werden.

Vor diesem Hintergrund muss an jeder Schule geklärt werden, von wem Rückmeldungen in Bezug auf das eigene Handeln und Verhalten gewünscht werden und welche Instrumente sich hierfür anbieten.

Für Rückmeldungen²² über Verhaltensweisen, Handlungen und Ergebnisse der Lehrkraft kommen folgende Personen in Frage:

- **Schüler**

Die Befragung von Schülern gibt der Lehrkraft Aufschluss über ihr unterrichtliches Handeln, d. h. sie hilft ihr, eigene Wahrnehmungen und Deutungen zu evaluieren.²³

- **Kollegen**

Gegenseitige Unterrichtsbesuche und der Austausch über Wahrnehmungen und Eindrücke sind die wichtigsten Instrumente eines kollegialen Feedbacks bzw. einer kollegialen Beratung. Voraussetzung hierfür sind Vertrauen und Offenheit unter den Kollegen.²⁴

- **Bildungspartner (z. B. Eltern, Betriebe)**

Mündliche oder schriftliche Befragungen dieser Personengruppe runden das Bild der Rückmeldungen ab.

Nachfolgend aufgeführte **Instrumente** haben sich bewährt:²⁵

- Schriftliche Befragungen (Fragebogen)
- Mündliche Befragungen (Interviews)
- Kriteriengeleitete Unterrichtsbeobachtungen
- Offene Beobachtungen und Feedback-Dialog

²² Beim Individualfeedback ist zu beachten, dass Rückmeldungen lediglich zu Themen, die von den Befragten tatsächlich beurteilt werden können, eingeholt werden; dies gilt insbesondere für Schülermeinungen (z. B. Verständlichkeit der Darbietungen, Klassen-Klima).

²³ Vgl. Landwehr 2003, Broschüre 3, S. 19 ff.

²⁴ Ebenda, S. 23 ff.

²⁵ Ebenda, S. 49 ff.

- Interaktiv-prozessorientierte Feedback-Formen (z. B. Vier-Ecken-Methode, Feedback-Karten, Bewertungsplakate)
- Kurzurückmeldungen zum Unterricht

Um die Kontinuität eines Qualitätsprozesses nicht zu gefährden und Kollegen nicht zu überfordern, sollten die einzelnen Maßnahmen schrittweise umgesetzt werden. Als Einstieg in den Feedback-Prozess bieten sich Schülerbefragungen an, die in kollegialen Feedback-Gruppen vorbereitet werden.

Fazit

- Ein Individualfeedback liefert keine objektiven Erkenntnisse, sondern dient der Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung.
- Der Feedback-Nehmer entscheidet selbst, inwiefern die Rückmeldungen Auswirkungen auf sein Handeln und Verhalten haben.
- Lernwirksames Feedback folgt vorher vereinbarten Regeln.
- Das Individualfeedback zur Unterstützung der persönlichen Qualitätsentwicklung muss behutsam und sukzessive eingeführt werden, damit eine Feedback-Kultur an der Schule wachsen kann.

4.4 Externe Evaluation

Grundüberlegungen

Bei der externen Evaluation, wie sie für die bayerischen Schulen im Jahr 2004 eingeführt wurde, werden Maßstäbe von außen vorgegeben und die Evaluation wird von externen Evaluatoren durchgeführt. Sie untersuchen die Bedingungen, Prozesse und Ergebnisse der gesamten Schule auf der Basis sozialwissenschaftlicher Methoden und kommen auf diese Weise zu einer sachlichen Bewertung. Diese wird in Form eines Evaluationsberichts an die Schule und die Schulaufsicht rückgemeldet und ist die Grundlage für Zielvereinbarungen, die in einem festgelegten Zeitraum umgesetzt werden. Die Ergebnisse der externen Evaluation sind auch bedeutsam für die Weiterentwicklung des schulspezifischen Qualitätsverständnisses.

Grundsätze der externen Evaluation sind:

- Sie wird in Augenhöhe mit den Schulen durchgeführt.
- Sie sieht die Schule als Ganzes.
- Sie ermöglicht eine Sicht aus verschiedenen Blickwinkeln.
- Sie beschreibt präzise das Profil einer Schule.

Wie sind die externen Evaluationsteams zusammengesetzt?

Durchgeführt wird die externe Evaluation von einem Team bestehend aus drei schulischen Fachleuten und einem externen Experten. Als schulische Mitglieder arbeiten Lehrkräfte, Seminarlehrer, Seminarleiter, Fachreferenten, Schulentwicklungsexperten und Schulleiter bzw. stellvertretende Schulleiter, die über große pädagogische und unterrichtliche Erfahrung verfügen und besondere Kenntnisse in der Schulleitung oder im Bereich der Schulentwicklung erworben haben. Sie sorgen für eine sachgerechte Evaluation des Unterrichts und bringen in das Evaluationsteam nicht nur ihr didaktisches und schulpädagogisches Fachwissen ein, sondern greifen Qualitätsbereiche und -dimensionen auf, die eine Schule als Ganzes erfassen. Als externe Experten wirken Vertreter der Wirtschaft und ggf. der Eltern mit. Beide Vertreter bringen Aspekte anderer gesellschaftlicher Bereiche sowie Erwartungen der Öffentlichkeit an eine gute Schule ein.

Welche Dimensionen der Schulqualität werden untersucht?

Bezugspunkte der externen Evaluation sind vier Qualitätsbereiche, 14 Dimensionen und 37 Kriterien (vgl. Anlage). Sie spiegeln die Breite möglicher Qualitätsgegenstände wider, auf die hin konkrete Qualitätsziele bestimmt und präzisiert werden können. Wie bereits ausgeführt, können nicht alle Bereiche zugleich zum Gegenstand aktiver Qualitätsentwicklungsmaßnahmen werden; vielmehr ist eine Auswahl und Fokussierung schon aus Ressourcengründen unverzichtbar. Zudem sind die Bereiche in unterschiedlicher Weise (zumindest kurz- und mittelfristig) beeinflussbar.

Welche Instrumente werden verwendet?

Um der Komplexität von Schulen gerecht zu werden, ist bei der externen Evaluation eine mehrperspektivische, plurale Betrachtungsweise erforderlich. Deshalb werden immer mehrere Verfahren eingesetzt und alle Personengruppen eingebunden. Grundsätzlich führen zwei Mitglieder gemeinsam eine Evaluationsmaßnahme durch. Für eine gesicherte Feststellung bezüglich der Stärken und Schwächen einer Schule in den o. g. Qualitätsbereichen, -dimensionen und -kriterien stehen den Evaluatoren folgende Instrumente zur Verfügung:

- Befragung
- Datenanalyse
- Unterrichtsbeobachtung
- Interview

Wie läuft die externe Evaluation einer Schule ab?

Die externe Evaluation gliedert sich in drei Phasen:

Phase 1:

Im Vorfeld des eigentlichen Schulbesuchs werden Befragungen und Datenanalysen durchgeführt:

- **Befragung**

Die Befragung der Lehrkräfte, Schüler und Ausbilder bzw. Eltern bezüglich ihrer Meinung und Einstellung zu ihrer Schule wird online bzw. in Papierform durchgeführt. Sie geht an die Qualitätsagentur am ISB und wird dort ausgewertet; das sich daraus ergebende Profil der Schule wird anschließend an das Evaluationsteam zur Vorbereitung der Schulbesuchstage und an die Schule geschickt.

- **Datenanalyse**

Die Schule liefert Daten über die Schulstruktur, die Schülerleistungen und weitere Informationen zu wichtigen Projekten und Prozessen. Diese werden vor den Schulbesuchstagen von den Evaluatoren analysiert. Daraus resultierende Fragen zu Besonderheiten, Auffälligkeiten und Widersprüchen können in den Interviews während der Schulbesuchstage geklärt werden.

Phase 2:

Das externe Evaluationsteam besucht die Schule an drei Tagen. Während des Besuchs finden ein Gebäuderundgang, Unterrichtsbeobachtungen und Interviews statt:

- **Gebäuderundgang**

Ein Rundgang des Evaluationsteams durch das Schulgelände und die Klassen-, Fach- und Funktionsräume des Schulgebäudes vermittelt einen Eindruck über die räumlichen und baulichen Rahmenbedingungen der Schule.

- **Unterrichtsbeobachtung**

Während der Schulbesuchstage beobachten die Evaluatoren ca. 18 Unterrichtsstunden, von denen die Hälfte aus den Profil bildenden Fächern ausgewählt wird; die andere Hälfte soll einen Überblick über den Unterricht in möglichst vielen Jahrgangsstufen und Fächern ermöglichen. Eine Bewertung der besuchten Unterrichtsstunden erfolgt mit Hilfe eines Beobachtungsbogens.

- **Interview**

Mit jeder Personengruppe, die aus ihrer Sicht Informationen über die Schule beitragen kann, wird ein Interview geführt. Im Mittelpunkt stehen dabei für die Schule wichtige Themen, außerdem werden Auffälligkeiten und Widersprüche aus den Befragungsergebnissen und der Datenanalyse hinterfragt.

Phase 3:

Hier bekommt die Schule Rückmeldungen in Form eines Evaluationsberichts. Die Evaluatoren tragen die verschiedenen Informationen zu den Qualitätsbereichen, -dimensionen und -kriterien zusammen. Erkannte Stärken und Schwächen der Schule werden unter Berücksichtigung der speziellen Rahmenbedingungen und mit Angabe der Belegstellen in einem Bericht kurz, klar und präzise beschrieben. Des Weiteren enthält der Bericht Empfehlungen, die aus Sicht der Evaluatoren für die Weiterarbeit an der Schule besonders hilfreich sind. Der Berichtsentwurf wird der Schule vom Evaluationsteam vorgestellt, eine abweichende Stellungnahme der Schule kann anschließend in den Abschlussbericht aufgenommen werden.

Wann und wie oft wird extern evaluiert?

Die externe Evaluation soll in regelmäßigen Abständen (ca. fünf Jahre) durchgeführt werden.

Fazit

- Die externe Evaluation ermöglicht eine Außensicht der Schule durch qualifizierte Fachleute.
- Mit Hilfe vorgegebener Instrumente untersuchen und bewerten sie die Schule als Ganzes auf der Grundlage festgelegter Qualitätsbereiche, -dimensionen und -kriterien.
- Ein abschließender Evaluationsbericht enthält neben den Stärken und Schwächen der Schule auch Empfehlungen, auf deren Grundlage die Schule mit der zuständigen Schulaufsicht verbindliche Ziele vereinbart.
- Zur erfolgreichen Umsetzung der Zielvereinbarungen ist ein Prozessmanagement erforderlich, das klare Zuständigkeiten regelt, die vorhandenen Ressourcen berücksichtigt und die Unterstützung durch die Schulaufsicht einfordert. Dies ist originäre Aufgabe des QmbS-Teams.
- Die externe Evaluation ist ein Instrument der Qualitätssicherung, das die Akteure an der Einzelschule unterstützt, ihre Arbeit noch professioneller zu gestalten.

4.5 Steuerung der Qualitätsprozesse

Grundüberlegungen

Qualität muss nachhaltig sichergestellt werden. Deshalb müssen qualitätsrelevante Prozesse kontinuierlich gesteuert und im Hinblick auf ihre Ergebnisse kontrolliert werden. Für eine Schule bedeutet dies, dass sie auf der Grundlage einer Ist-Stand-Analyse²⁶ Maßnahmen plant und durchführt, deren Wirkung kontrolliert und bedarfsgerecht reagiert. Wesentlich ist, dass dieser Verbesserungsprozess kontinuierlich abläuft.

Welche Rolle übernimmt der Schulleiter bei der Steuerung von Qualitätsprozessen?

Dem Schulleiter kommt im gesamten Qualitätsentwicklungsprozess eine Schlüsselrolle zu: Ihm muss es gelingen, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen, Veränderungsbereitschaft zu initiieren und zu demonstrieren. Darüber hinaus gehört es zu seinen Aufgaben, dem Prozess eines schulinternen Qualitätsmanagements die notwendige Bedeutung, insbesondere in Bezug auf Verbindlichkeit und Kontinuität, einzuräumen. Dazu muss er sowohl in der Einführungsphase als auch danach Sorge dafür tragen, dass die angestrebten Ziele und Wertvorstellungen und daraus resultierende Aktivitäten im Rahmen des Qualitätsmanagements aufeinander abgestimmt sind und vor allem auch dann stattfinden, wenn das Alltagsgeschäft an einer Schule viele Ressourcen bindet. Vor allem hat er die Aufgabe, sich mit Bedenken einzelner Personen auseinanderzusetzen, um zu erreichen, dass möglichst viele sich am Gesamtprozess beteiligen.²⁷

Es gehört zu den Erfolgsfaktoren von Projekten ganz allgemein, dass Betroffene zu Beteiligten gemacht werden²⁸. In diesem Sinne sollte der Schulleiter während der Aufbauphase eines Qualitätsmanagements die anstehenden Aufgaben nicht alleine, sondern gemeinsam in einer Projektgruppe – dem QmbS-Team – lösen.

Wie setzt sich das QmbS-Team zusammen?

Das QmbS-Team fungiert als zentrale Steuerungsinstanz und als Ansprechpartner im Qualitätsentwicklungsprozess einer Schule und sollte deshalb gleich zu Beginn gebildet werden. Im Team sind neben dem Schulleiter als festem Mitglied möglichst alle Organisationseinheiten der Schule vertreten. Im Falle einer Berufsschule sind das Vertreter aller Fachgruppen, der Personalvertretung und der Verwaltung. Zu beachten ist, dass eine Gruppengröße von max. 8 bis 10 Personen bzw. ca. 10 % des Kollegiums eingehalten wird, da ansonsten Arbeitsbelastung bzw. Koordinationsaufwand innerhalb des Teams zu groß werden. Nur bei sehr großen Schulen ist es sinnvoll, diese Zahl im Einzelfall zu überschreiten.

²⁶ Vgl. Kapitel 4.2 (Interne Evaluation)

²⁷ Vgl. Landwehr 2004, S. 14

²⁸ Vgl. Schelle 2001, S. 263

Die QmbS-Teammitglieder können nach folgenden Verfahren ausgewählt werden:

- Berufung durch Schulleiter
- Wahl durch Kollegium

Die Leitung dieses Teams kann durch den Schulleiter oder durch ein mit entsprechenden Befugnissen ausgestattetes Teammitglied erfolgen.

Welche Aufgaben hat das QmbS-Team?

Das QmbS-Team steuert und plant alle Prozesse der schulinternen Qualitätsentwicklung: die Erarbeitung des schulinternen Qualitätsverständnisses, die Durchführung der internen Evaluation, die Umsetzung des Individualfeedbacks und die Koordination der externen Evaluation. Es ist verantwortlich für die Analyse der vorliegenden Daten und vor allem für die Ausarbeitung der Zielvereinbarungen, deren Umsetzung in konkrete Maßnahmen, deren Kontrolle und Revision. Der Steuerung der Qualitätsprozesse durch das QmbS-Team kommt somit eine zentrale Rolle im gesamten Qualitätsentwicklungsprozess der Schule zu.

Das QmbS-Team sorgt dafür, dass die Ergebnisse der kontinuierlichen Qualitätsarbeit im Qualitätshandbuch²⁹ der Schule dokumentiert werden und wichtige Informationen und Daten für alle Beteiligten zugänglich sind.

Das QmbS-Team übernimmt Aufgaben des Projektmanagements für verschiedene, teilweise parallel ablaufende Prozesse der Qualitätsentwicklung.

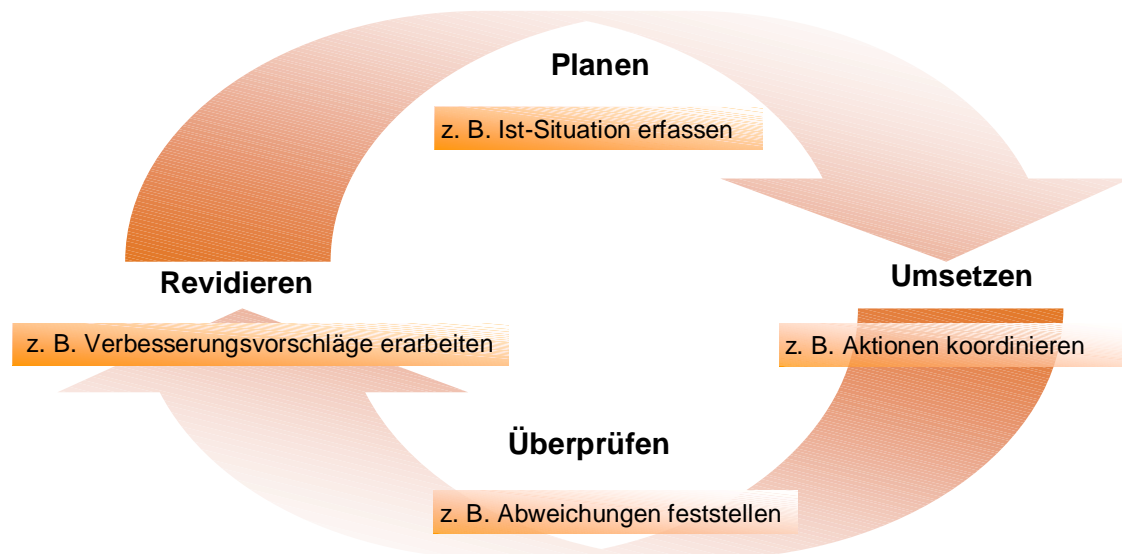


Abb. 6: Handlungsschema zur Steuerung von Qualitätsprozessen

²⁹ Im Qualitätshandbuch werden die Prozesse und Ergebnisse der schulinternen Qualitätsentwicklung dokumentiert.

Der Ablauf der einzelnen Aufgaben im Projektmanagement orientiert sich an folgenden Handlungsschritten³⁰:

- **Abläufe planen**

Der jeweilige Qualitätsmanagementprozess muss inhaltlich und zeitlich geplant werden. Das bedeutet: Ziele setzen, Termine planen, Ressourcen bereitstellen, Transparenz herstellen.

- **Maßnahmen umsetzen**

Bei der Umsetzung der geplanten Handlungsschritte ist es notwendig, den Prozess durch entsprechende Materialien oder Instrumente zu unterstützen und die Ergebnisse zu dokumentieren.

- **Ergebnisse überprüfen**

Hier müssen die Ergebnisse des Prozesses überprüft und mit der Zielsetzung abgeglichen werden.

- **Vorgehen revidieren**

In diesem Schritt werden die Ergebnisse analysiert, um daraus ggf. Verbesserungsvorschläge abzuleiten und in einen weiteren Zyklus von Handlungsschritten münden zu lassen.

Über alle Aufgabenbereiche hinweg ist es entscheidend, dass es dem QmbS-Team gelingt, die Motivation aller Beteiligten zu erhalten. Ein wesentlicher Schlüssel hierzu ist die rechtzeitige und angemessene Information der Betroffenen.³¹ Letztendlich muss das QmbS-Team auch entscheiden, ob es die oben genannten Aufgaben schulintern bearbeiten kann oder externe Hilfe benötigt wird.

Welche Unterstützung braucht das QmbS-Team?

Die aktive Mitarbeit im QmbS-Team erfordert den Rückhalt des Schulleiters sowie spezielle Qualifikationen.³² Entsprechende Schulungen zu Themen wie Teambildung, Moderation, Konflikt- oder Projektmanagement sind vor dem Hintergrund der spezifischen personellen Zusammensetzung des QmbS-Teams anzubieten.

³⁰ Vgl. o. V.: Deming cycle (<http://www.lexikon.qmb.info/abc/p/pdca.htm>)

³¹ Vgl. Schelle 2001, S. 263

³² Vgl. Landwehr 2004, S. 15

Fazit

- Die Steuerung des Qualitätsprozesses muss als grundlegende Aufgabe des Schulleiters verstanden werden und setzt bei ihm und dem QmbS-Team entsprechende Kompetenzen voraus.
- Es ist ein engagiertes und ausgewogen besetztes Team notwendig. Dieses Team benötigt neben dem Rückhalt des Schulleiters auch die Akzeptanz im Kollegium.

5 Quellen

Internet-Portale

- Evaluation in Bayern:
<http://www.isb.bayern.de> → Evaluation
- Modell Q2E:
<http://www.educa.ch> → Qualität von Schulen
- Projekt „Operativ Eigenständige Schule“ in Baden-Württemberg:
<http://www.oes-bw.de>
- Projekt „Profil 21“ für berufliche Schulen in Bayern:
<http://cgi.bildungspakt-bayern.de/cgi-bin/grossprojekt.php?projekt=profil21>

Aufsätze und Bücher

- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (Hrsg.): Interne Evaluation an Bayerns Schulen (vgl. Homepage des ISB), München 2007.
- Landwehr, N.: Basisinstrumente zur Schulqualität, Systematische Darstellung wichtiger Qualitätsansprüche an Schule und Unterricht, Bern 2003, Broschüre 2.
- Landwehr, N.: Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur, Konzepte, Verfahren und Instrumente zur Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen, Bern 2003, Broschüre 3.
- Landwehr, N.: Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung, Das Q2E-Modell, in: Buchen, H./Horster, L. et al. (Hrsg.): Schulleitung und Schulentwicklung, Stuttgart/Berlin 2004.
- Landwehr, N./Steiner, P.: Grundlagen der externen Schulevaluation, Verfahrensschritte, Standards und Instrumente zur Evaluation des Qualitätsmanagements, Bern 2003, Broschüre 5.
- Landwehr, N./Steiner, P./Keller, H.: Schritte zur datengestützten Schulevaluation, Eine Anleitung zur systematischen Datenerhebung mit Fragebogen, Bern 2003, Broschüre 4.
- o. V.: Deming cycle (<http://www.lexikon.qmb.info/abc/p/pdca.htm>)
- Schelle, H.: Projekte zum Erfolg führen, München 2001.
- Steiner, P./ Landwehr, N.: Das Q2E-Modell, Schritte zur Schulqualität, Aspekte eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen, Bern 2003, Broschüre 1.

Anlage: Qualitätsbereiche, -dimensionen und -kriterien der Evaluation

Rahmenbedingungen	Prozessqualitäten Schule	Prozessqualitäten Unterricht und Erziehung	Ergebnisse der schulischen Arbeit und Umgang mit diesen Ergebnissen
Standort der Schule	Schulleitung und Schulmanagement <ul style="list-style-type: none"> - Personalführung - Leitung - Organisation der Arbeitsabläufe 	Unterrichtsqualität <ul style="list-style-type: none"> - Klassenführung - Unterrichtsklima - Motivierung - Strukturiertheit - Zielorientierung - individuelle Unterstützung / Fördermaßnahmen - selbstständiges Lernen - Variabilität der Unterrichtsformen - Lernerfolgssicherung - Leistungserhebung 	Niveau der Lernergebnisse <ul style="list-style-type: none"> - Schulaufgaben, Leistungsfeststellungen - Vergleichsarbeiten - Schullaufbahnentscheidungen - Abbrecher - Wiederholerquote - Abschlussprüfungen
Lehrerkollegium	Arbeit des Kollegiums/der Fachschaften <ul style="list-style-type: none"> - kollegiale Zusammenarbeit - berufliche Weiterentwicklung - Fortbildung - Zusammenarbeit mit den Eltern (Ausbildungsbetrieben) 	Qualitätssichernde Maßnahmen des Kollegiums <ul style="list-style-type: none"> - unterrichtsbezogene Zusammenarbeit im Kollegium - unterrichtsbezogene Initiativen auf Schulebene 	Monitoring <ul style="list-style-type: none"> - Umgang der Schule mit Leistungs- und Schullaufbahnergebnissen, Nutzung zur Qualitätsverbesserung
Zusammensetzung der Schülerschaft	Schulkultur <ul style="list-style-type: none"> - Schulklima/Schulleben - Mitwirkung von Schülern - Mitwirkung von Eltern - Öffnung der Schule - außerunterrichtliche Veranstaltungen 		Zufriedenheit bei <ul style="list-style-type: none"> - Schülern - Lehrkräften - Eltern - Ausbildern
materielle und finanzielle Ressourcen	Schulentwicklung und Schulprofil <ul style="list-style-type: none"> - Schulentwicklungsprozess - Qualitätssicherung 		
ggf. regionale/organisatorische Besonderheiten			