



# Qualitätsentwicklung an selbstständigen beruflichen Schulen in Hessen

Herangehensweisen, Praxisbeispiele und Umsetzungserfahrungen



**Impressum:**

**Herausgeber:** Hessisches Kultusministerium  
Luisenplatz 10  
65185 Wiesbaden  
Telefon: 0611 368-0  
[www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de)

**Verantwortlich:** Ute Schmidt

**Redaktion:** Norbert Leist, Hans Dieter Speier, Dr. Annikka Zurwehme

**Gestaltung:** Dr. Annikka Zurwehme

**Titelbild:** [iStock.com/Webking](https://iStock.com/Webking)

**Vertrieb:** Sie finden diese Publikation als Online-Fassung auf den Internetseiten des Hessischen Kultusministeriums unter [www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de)

**Bestell-Nr.:** 10048-HKM

**Auflage:** 1. Auflage, November 2018

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbem oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europaparlament. Missbräuchlich ist besonders die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl die Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.





# Inhalt

<b>Inhalt</b> .....	<b>2</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Editorial</b> .....	<b>6</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Rahmenbedingungen für selbstständige berufliche Schulen in Hessen</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Eckpunkte des SBS-Konzepts</b> .....	<b>9</b>
1.1.1 Wie wird man selbstständige berufliche Schule? .....	9
1.1.2 Was bedeutet Selbstständigkeit? .....	13
<b>1.2 Zusammenwirken von Eigenverantwortung und Rechenschaftslegung durch Qualitätsmanagement</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3 Überblick über die Metaevaluation zur Überprüfung des schuleigenen Qualitätsmanagements</b> .....	<b>17</b>
1.3.1 Überblick über die Konzeption der Metaevaluation an selbstständigen beruflichen Schulen in Hessen .....	18
1.3.2 Ablauf der Metaevaluation an selbstständigen beruflichen Schulen in Hessen .....	19
1.3.3 Empfehlungen zur Vorbereitung auf die Metaevaluation .....	20
1.3.4 Umgang mit Evaluationsergebnissen und Maßnahmenableitung .....	22
<b>2 Überblick über den Stand der Umsetzung des Qualitätsmanagements an selbstständigen beruflichen Schulen</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 Zusammenfassende Ergebnisse der Metaevaluation 2014/15</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2 Wahrnehmungen zur Wirkung des Qualitätsmanagements aus Sicht der Schulen</b> .....	<b>28</b>
<b>3 Entwicklungswege bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements an selbstständigen beruflichen Schulen</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 Orientierung an bestehenden Qualitätsmanagementsystemen</b> .....	<b>32</b>
3.1.1 Orientierung am Qualitätsmanagementsystem Q2E .....	33
3.1.2 Orientierung an DIN ISO 29990 .....	36
3.1.3 Schlussfolgerungen .....	40
<b>3.2 Orientierung an bestehenden Strukturen und der Kultur der Schule</b> .....	<b>41</b>
<b>3.3 Qualitätsmanagement durch Steuerung über Zielplanung und -kontrolle</b> .....	<b>45</b>
<b>3.4 Fazit</b> .....	<b>48</b>
<b>4 Ausgewählte Beispiele für die Umsetzung einzelner Qualitätsinstrumente</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1 Instrumente zur Planung der Schul- und Unterrichtsqualität</b> .....	<b>49</b>
4.1.1 Entwicklung eines Leitbildes für die Schule am Beispiel der Friedrich-Dessauer-Schule, Limburg .....	49
4.1.2 Entwicklung eines Qualitäts-Leitbildes an der Max-Eyth-Schule, Alsfeld .....	53
4.1.3 Planung von Qualitätszielen im Qualitätszyklus der Hans-Viessmann-Schule, Frankenberg (Eder) .....	58
4.1.4 Nutzung der Balanced Scorecard für die Zielplanung und -evaluation am Beispiel der Peter-Paul-Cahensly-Schule, Limburg .....	63

<b>4.2</b>	<b>Instrumente zur Umsetzung der Schul- und Unterrichtsqualität .....</b>	<b>67</b>
4.2.1	Umsetzung des Projektmanagements an den Beruflichen Schulen des Werra-Meissner-Kreises, Witzenhausen .....	67
4.2.2	Schulprogramm mit integriertem Qualitäts-Handbuch an den Beruflichen Schulen am Gradierwerk, Bad Nauheim .....	70
4.2.3	Der Masterplan als zentrales Steuerungsinstrument an der Vogelsbergschule Lauterbach.....	74
<b>4.3</b>	<b>Instrumente zur Evaluation der Schul- und Unterrichtsqualität .....</b>	<b>78</b>
4.3.1	Formen des Lehrer-Schüler-Feedbacks an der Feldbergschule, Oberursel.....	78
4.3.2	Umsetzung des Kollegialen Feedbacks an der Friedrich-List-Schule, Kassel .....	81
4.3.3	Umsetzung des Schulleitungsfeedbacks an der Karl-Kübel-Schule, Bensheim.....	85
4.3.4	Die Woche des Feedbacks an der Werner-Heisenberg-Schule, Rüsselsheim.....	88
4.3.5	Gestaltung von Selbstevaluationen an der Arnold-Bode-Schule, Kassel.....	90
4.3.6	Gestaltung der jährlichen Schüler-Klasse-Evaluation an der August-Bebel-Schule, Offenbach .....	96
4.3.7	Selbstevaluation mithilfe der SOFT-Analyse an der Friedrich-List-Schule, Kassel .....	100
4.3.8	Umsetzung eines „360-Grad-Feedbacks“ zur Leitbildevaluation an den Beruflichen Schulen Korbach und Bad Arolsen.....	105
4.3.9	Durchführung von Evaluationen durch ein Evaluationsteam an den Kaufmännischen Schulen des Lahn-Dill-Kreises, Dillenburg.....	108
4.3.10	Zusammenarbeit mit der Schulberatung zum Thema „Evaluation der Organisationsstruktur“ an den Kaufmännischen Schulen Hanau.....	111
<b>4.4</b>	<b>Instrumente zur Steuerung der Qualitätsarbeit .....</b>	<b>115</b>
4.4.1	Einführung eines EDV-gestützten interaktiven EDV-Systems zur Unterstützung des Qualitätsmanagements – Q.WIKI an der Oskar-von-Miller-Schule, Kassel, und der Arnold-Bode-Schule, Kassel.....	115
4.4.2	Intrex® als Kommunikations- und Informationsplattform in der Max-Eyth-Schule, Dreieich .....	119
4.4.3	Qualitätsmanagement in Linie bringen – Aufbau von Teamstrukturen an der Johann-Philipp-Reis-Schule, Friedberg.....	124
4.4.4	Umsetzung von Mitarbeitergesprächen am BerufsschulCampus Schwalmstadt .....	127
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....</b>	<b>130</b>
<b>6</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>132</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> Handlungsfeld 1 „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung“	10
<b>Abb. 2:</b> Handlungsfeld 2 „Organisationsentwicklung“	10
<b>Abb. 3:</b> Handlungsfeld 3 „Personalgewinnung und Personalentwicklung“	11
<b>Abb. 4:</b> Handlungsfeld 4 „Finanzen“	11
<b>Abb. 5:</b> Handlungsfeld 5 „Bildungsangebot und regionales Bildungsnetzwerk / regionaler Bildungsverbund“	11
<b>Abb. 6:</b> Muster eines Projektplans	12
<b>Abb. 7:</b> Kriterien nach QEE Hessen	19
<b>Abb. 8:</b> Überblick über die verwendeten Instrumente der Datensammlung (in Anlehnung an Brüdigam et al. (2013), S. 20)	19
<b>Abb. 9:</b> Grob Ablauf der externen Evaluation an selbstständigen beruflichen Schulen	20
<b>Abb. 10:</b> Dokumente und Materialien zur Vorbereitung der Metaevaluation	21
<b>Abb. 11:</b> Überblick über Bewertungsstufen und deren inhaltliche Bedeutung	21
<b>Abb. 12:</b> Leitfragen für die Ergebnisauswertung	22
<b>Abb. 13:</b> Mittelwerte und Standardabweichungen im Qualitätsbereich II „Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung“	23
<b>Abb. 14:</b> Mittelwerte und Standardabweichung im Qualitätsbereich III „Führung und Management“	25
<b>Abb. 15:</b> Vergleich der Kriteriumsbewertungen SVplus- und Transferschulen	28
<b>Abb. 16:</b> Der Qualitätsregelkreis als Grundlage des Qualitätsmanagements	30
<b>Abb. 17:</b> Komponenten des Q2E-Modells (vgl. Steiner/Landwehr (2007), S. 18)	35
<b>Abb. 18:</b> Qualitätsentwicklung als kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf der Basis eines PDCA-Zyklus nach Deming (Quelle: Richter 2017)	38
<b>Abb. 19:</b> Bedürfnisse und Kundenzufriedenheit im Fokus eines PDCA-Zyklus (Quelle: Richter 2017)	39
<b>Abb. 20:</b> Exemplarische Leitfragen zur Identifikation schulischer Strukturen*	41
<b>Abb. 21:</b> Exemplarische Leitfragen zur Identifikation der kulturellen Besonderheiten der Schule*	42
<b>Abb. 22:</b> Unterrichtsfokussiertes Qualitätsmanagement an der Vogelsbergschule Lauterbach	44
<b>Abb. 23:</b> Beispiel eines Zielplanungsrasters	45
<b>Abb. 24:</b> Beispiel einer Balanced Scorecard für Schulen (Quelle: Zurwehme (2000), S. 55)	47
<b>Abb. 25:</b> Abstufung möglicher Indikatoren	47
<b>Abb. 26:</b> Qualitätspyramide der Hans-Viessmann-Schule	59
<b>Abb. 27:</b> Qualitätszyklus an der Hans-Viessmann-Schule	60
<b>Abb. 28:</b> Gliederung des Masterplans	75
<b>Abb. 29:</b> Entwicklungsziele der Schulleitung im Schuljahr 2016/17 im Qualitätsbereich III des HRS	76
<b>Abb. 30:</b> Entwicklungsziele der Schulleitung im Schuljahr 2016/17 im Qualitätsbereich II des HRS	77
<b>Abb. 31:</b> Bezugnahme des Moduls Kollegiale Hospitation	82
<b>Abb. 32:</b> Charakteristika der Kollegialen Hospitation an der FLS	83

<b>Abb. 33:</b> Feedback-Service-Station im Lehrerzimmer	89
<b>Abb. 34:</b> Übersicht des Fahrplans im schuleigenen Qualitätsmanagement-System. Dort wird von den Fachgruppen auch die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen dokumentiert.	91
<b>Abb. 35:</b> Die Daten können in der Tabelle sortiert werden und werden zusätzlich in der Detailansicht in Form eines Balkendiagramms und mit gut leserlicher Frage visualisiert. Diese Ansicht unterstützt das beamer-gestützte Besprechen der Ergebnisse in der Gruppe. Sie können diese Web-App auf der Seite <a href="http://meta-qm.arnoldbodeschule.de">http://meta-qm.arnoldbodeschule.de</a> probieren und testen.	93
<b>Abb. 36:</b> Auszug aus der aktuellen Version. In der aktuellen Version können die Kriterien am Bildschirm sortiert werden.	93
<b>Abb. 37:</b> Entwicklung über die Jahre. Links oben und Mitte das Jahr 2015. Unten links 2016 und daneben die aktuelle Version. Die Komplexität der Informationen hat zugenommen und konnte im Medium Papier nicht mehr kommuniziert werden.	94
<b>Abb. 38:</b> Erklärvideo der Schülerinnen und Schüler zu den grundlegenden MySQL-Befehlen für Installation und Betrieb der Umfrage-App	95
<b>Abb. 39:</b> Hilfsmittel zur Umsetzung der Evaluation	97
<b>Abb. 40:</b> Grafische Auswertung der Antworten	97
<b>Abb. 41:</b> Auszug aus dem Fragebogen	98
<b>Abb. 42:</b> Bezugnahme des Moduls SOFT-Analyse	100
<b>Abb. 43:</b> Verlauf Halbjahresevaluation mit SOFT-Analyse	102
<b>Abb. 44:</b> Exemplarische Auswertung eines Items	103
<b>Abb. 45:</b> Benutzeroberfläche Q.wiki an der Arnold-Bode-Schule	116
<b>Abb. 46:</b> Benutzeroberfläche Q.wiki an der Oskar-von-Miller-Schule	117
<b>Abb. 47:</b> Ausschnitt aus der Benutzeroberfläche	119
<b>Abb. 48:</b> Ausschnitt aus der Kalenderansicht	120
<b>Abb. 49:</b> Auszug aus dem Qualitäts-Handbuch	121
<b>Abb. 50:</b> Ausschnitt aus der Rubrik „Aktuelles aus der Schulleitung“	122
<b>Abb. 51:</b> Auszug aus der Nutzerstatistik, Zeitraum 01.01.–14.03.2017	123
<b>Abb. 52:</b> Organisationsstruktur an der Johann-Philipp-Reis-Schule	125
<b>Abb. 53:</b> Aufbau eines wirksamen Qualitätsmanagements	130



## Editorial

Eine erweiterte Selbstverwaltung und Selbstständigkeit der öffentlich-rechtlichen Schulen gibt diesen die Möglichkeit, in eigener Verantwortung Entscheidungen über Stellenbewirtschaftung, Personalverwaltung, Sachmittelverwaltung, aber insbesondere zur Unterrichtsorganisation und inhaltlichen Ausgestaltung des Unterrichts selbstständig und eigenverantwortlich zu treffen, sofern die Standards der Bildungsgänge eingehalten werden.

Die beruflichen Schulen in Hessen waren Vorreiter in der Entwicklung der **selbstständigen beruflichen Schule (SBS)**. Im Rahmen der maßgeblichen rechtlichen Bestimmungen entscheidet die SBS, über welche von ihr definierten Lern- und Lehrprozesse sie ihre Schülerinnen und Schüler zum bestmöglichen Bildungsabschluss führt. SBS berät und begleitet Schülerinnen und Schüler in Fragen individueller Lebens- und Berufsgestaltung. Die Gestaltung der Übergänge der Jugendlichen in die duale Ausbildung, an Hochschulen oder in den Beruf steht hierbei im Fokus.

Die folgenden Seiten informieren über die Voraussetzungen der Umwandlung einer beruflichen Schule in eine SBS und über Anforderungen und Möglichkeiten der Selbstständigkeit. Sie enthält darüber hinaus gute Beispiele einer Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung, die sich im Rahmen der letzten Metaevaluation SBS herausgestellt haben.

## Vorwort

Auf der Grundlage des Hessischen Schulgesetzes haben berufliche Schulen seit 2011 die Möglichkeit, sich zu selbstständigen beruflichen Schulen (SBS) und rechtlich selbstständigen beruflichen Schulen (RSBS) weiterzuentwickeln. Nach § 127d des Hessischen Schulgesetzes können sie von bestehenden Rechtsvorschriften abweichen und unter anderem neben neuen Formen der Mitwirkung von Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern und Eltern eigene Formen der Schulverfassung, eigene Profile in der Organisation, der inhaltlichen Ausgestaltung des Unterrichts und der pädagogischen Arbeit entwickeln. Im Rahmen einer beschriebenen Konzeption haben sie die Möglichkeit von Regelungen der Versetzungsentscheidung zugunsten der Schülerinnen und Schüler abzuweichen.

Antrieb und Fundament für diesen Prozess sind nationale und internationale Forschungen zur Berufsbildung und zur Unterrichts- und Schulentwicklung. Darüber hinaus liegen fundierte Erfahrungen aus hessischen Modellprojekten wie zum Beispiel Selbstverantwortung plus (SVplus), Virtuelles Lernen in Berufsschulen (ViLBe) und aus anderen landesspezifischen Projekten im Bereich der beruflichen Bildung vor. Diese Ergebnisse werden für die Entwicklung der beruflichen Schulen weiterhin genutzt.

Vor dem Hintergrund des Bildungs- und Erziehungsauftrags, allen Lernenden ein optimales Bildungsangebot zu unterbreiten, sie zur Mitgestaltung der Arbeitswelt und Gesellschaft in sozialer und ökologischer Verantwortung zu befähigen, soll die Selbstverwaltung der beruflichen Schulen weiterhin nachhaltig strukturell verankert und ausgebaut werden.

Berufliche Schulen sollen einerseits gemäß ihrem bildungspolitischen Auftrag des Landes agieren, andererseits ebenso die bildungspolitischen Notwendigkeiten von kommunaler und regionaler Ebene der Städte und Landkreise aufnehmen. Sie sollen ihre Bildungsangebote auf die Bedingungen vor Ort ausrichten sowie mit regionalen Partnern abstimmen und zusammenführen.

Besonders die kontinuierliche Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität und deren Sicherung durch die zielgerichtete Implementation von Qualitätsmanagementsystemen stehen im Fokus der Arbeit. Um deren Erfolg zu sichern, wird eine strategische Neuausrichtung aller Unterstützungs- und Steuerungssysteme benötigt.

Die vorliegende Broschüre gibt einen Überblick über die rechtlichen Grundlagen und Antragsvoraussetzungen für die Umwandlung einer beruflichen Schule in eine SBS. Sie unterstützt bei der Erstellung des im Hessischen Schulgesetz vorgesehenen Umwandlungskonzepts. Sie würdigt nicht zuletzt die hervorragende Qualitätsarbeit, die an bestehenden SBS in Hessen geleistet wird und enthält gute Praxisbeispiele, Herangehensweisen und Umsetzungserfahrungen, die im Rahmen der Metaevaluation und in begleitenden Unterstützungsmaßnahmen entdeckt worden sind und für das stille Kämmerlein viel zu schade wären.

Ziele der Broschüre sind somit

- die Unterstützung bei der Umwandlung einer beruflichen Schule in eine SBS,
- die Zusammenstellung der Ergebnisse nach der zweiten Metaevaluation und der Präsentation an der Abschlussveranstaltung zur Metaevaluation an der Karl Kübel Schule in Bensheim,

- die Information für am SBS-Prozess interessierte und beteiligte Schulen sowie
- das Vorstellen von Qualität und Vielfalt möglicher Herangehensweisen bei der Qualitätsmanagementumsetzung.

Um den Transfer der vielen guten Beispiele zusätzlich anzuregen, wird parallel zur Erstellung der Broschüre durch die Arnold-Bode-Schule in Kassel eine geschützte Webseite unter der Adresse

**<https://sbs.arnoldbodeschule.de/>**

eingerrichtet, auf der die in der Broschüre angesprochenen Materialien verlinkt sind. Schulen, die sich für einzelne Vorlagen interessieren, können auf der Webseite unter Angabe einer Schul-E-Mail-Adresse einen Zugang zur Webseite beantragen.

Zur Erreichung dieser Ziele konnten wir auf Unterstützung und Engagement zahlreicher SBS zurückgreifen. Ihnen sei an dieser Stelle gedankt für die prägnanten Beschreibungen ihrer Herangehensweisen bei der Umsetzung der verschiedenen Qualitätsinstrumente, die Bereitschaft, ihre Instrumente und Strukturen auch anderen Schulen zur Verfügung zu stellen, und nicht zuletzt das Engagement, mit dem sie sich auch über die Broschüre hinaus in den Wissenstransfer einbringen. Sie haben mit ihrer Arbeit den zentralen Anteil am Gelingen dieser Broschüre. Ein herzliches Dankeschön geht an die folgenden Schulen:

*Arnold-Bode-Schule, Kassel*  
*August-Bebel-Schule, Offenbach*  
*Berufliche Schulen am Gradierwerk, Bad Nauheim*  
*Berufliche Schulen Korbach und Bad Arolsen*  
*Berufliche Schulen des Werra-Meißner-Kreises, Witzenhausen*  
*BerufsschulCampus Schwalmstadt*  
*Feldbergschule, Oberursel*  
*Friedrich-Dessauer-Schule, Limburg*  
*Friedrich-List-Schule, Kassel*  
*Hans-Viessmann-Schule, Frankenberg (Eder)*  
*Johann-Philipp-Reis-Schule, Friedberg*  
*Karl Kübel Schule, Bensheim*  
*Kaufmännische Schulen des Lahn-Dill-Kreises, Dillenburg*  
*Kaufmännische Schulen Hanau*  
*Max-Eyth-Schule Alsfeld*  
*Max-Eyth-Schule, Dreieich*  
*Oskar-von-Miller-Schule, Kassel*  
*Peter-Paul-Cahensly-Schule, Limburg*  
*Radko-Stöckl-Schule, Melsungen*  
*Vogelsbergschule Lauterbach*  
*Werner-Heisenberg-Schule, Rüsselsheim*

# 1 Rahmenbedingungen für selbstständige berufliche Schulen in Hessen

## 1.1 Eckpunkte des SBS-Konzepts

### 1.1.1 Wie wird man selbstständige berufliche Schule?

In § 127d Abs. 1 und Abs. 7–9 Hessisches Schulgesetz (HSchG) ist die Umwandlung einer beruflichen Schule in eine selbstständige berufliche Schule (SBS) gesetzlich geregelt. Erläuternde und konkretisierende Informationen enthält der Erlass „Umwandlung beruflicher Schulen in selbstständige berufliche Schulen (SBS)“ vom 27. September 2016 (ABl. 02/17, S. 50-54). Diesem Erlass ist ein Antragsformular beigelegt, welches den Ablauf der Umwandelungsschritte und die vorzunehmenden Beschlüsse und Anhörungen aufzeigt.

Öffentlich-rechtliche Schulen können sich in eine selbstständige Schule umwandeln lassen (§ 127d Abs. 1 HSchG). Berufliche Schulen werden dabei in sogenannte selbstständige berufliche Schulen (SBS) umgewandelt. Grundlage für die Umwandlung in eine SBS ist die Umwandlungskonzeption der Gesamtkonferenz (§ 127d Abs. 7 HSchG). Die Konzeption beschreibt die Bereiche und Maßnahmen der Schul- und Unterrichtsentwicklung, die kontinuierlich bearbeitet und verbessert werden.

Für die Konzeption wird ein Projektmanagement nach den Grundsätzen von Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) erarbeitet oder ein bereits nach Q2E bestehendes Projektmanagement oder Teile eines entsprechenden Projektmanagements in das Konzept übernommen. Bereiche des Schulprogramms oder Ergebnisse der Schulinspektion, die die Qualitätsentwicklung der Schule betreffen, fließen in das Konzept ein. Schulentwicklungsvorhaben, die bereits erfolgreich durchgeführt worden sind oder laufend durchgeführt werden, können ebenfalls in das Konzept aufgenommen werden. Hierbei ist es sinnvoll darzustellen, welche Ergebnisse diese Projekte erzielt haben und wie sie weiterentwickelt werden sollen. Zukünftig geplante Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekte sind in das Konzept aufzunehmen. Eine SBS kann von bestimmten, in § 127d Abs. 2 HSchG festgelegten Rechtsvorschriften abweichen. Diese Bereiche können in der Umwandlungskonzeption unter Angabe der pädagogischen Gründe und der erhofften positiven Ergebnisse für die Entwicklung der Schülerinnen und Schüler geplant und festgelegt werden. Die Konzeption muss insoweit mit den Grundsätzen des Bildungs- und Erziehungsauftrags der §§ 2 und 3 des HSchG vereinbar sein. Überlegungen zur Verwendung des großen Schulbudgets (GSB) und der Einführung von Steuerungs- und Controllingmöglichkeiten in diesem Zusammenhang gehören ebenfalls in eine solche Konzeption. Personalentwicklungs- und Fortbildungskonzepte sowie Überlegungen zu einem Beschwerdemanagementsystem können in das Umwandlungskonzept aufgenommen werden.

Besondere Bedeutung erhält jedoch die Konzeption mit Blick auf die Einführung des Qualitätsmanagementsystems Q2E. Die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung soll von den Handelnden vor Ort durchgeführt, verantwortet und evaluiert werden. Es muss beschrieben werden, wie ein zukünftiges Qualitätsmanagementsystem für die Schule gestaltet sein soll. Sind bereits Bausteine eines Qualitätsmanagementsystems in der Schule implementiert, so gehören diese Bereiche selbstverständlich auch in die Konzeption.



Im Umwandlungserlass vom 27. September 2016 sind Handlungsfelder einer SBS beschrieben. Sie dienen als strukturierendes Orientierungs- und Unterstützungsinstrument und damit als Grundlage für den Aufbau des Umwandlungskonzepts. Darüber hinaus gibt das „Orientierungsraster zur Unterrichts-, Schul- und Qualitätsentwicklung an SBS und RSBS“ vom 1. Februar 2017 (ABl. 02/17, S. 68–75) weitere Informationen. Nicht zuletzt dient der „Hessische Referenzrahmen für Schulqualität“ (HRS) ebenfalls als Orientierung.

Nachfolgend ist exemplarisch eine Möglichkeit zum Aufbau des Umwandlungskonzepts dargestellt. Die folgenden Tabellen (Abb. 1 bis Abb. 5) beinhalten Maßnahmen mit einer Zuordnung zu den Handlungsfeldern SBS und dem Bezug zum HRS:

**Abb. 1:** Handlungsfeld 1 „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung“

*Die SBS misst die Qualität ihrer Arbeit maßgeblich am Erfolg ihrer Schülerschaft und steuert die erforderlichen Maßnahmen und Prozesse über Qualitätsmanagement. Sie gestaltet dazu die Schule als ausgeprägtes Unterstützungssystem für individuelles Lernen.*

Maßnahmennummer	Titel der Maßnahme	Teilgruppe/ Team	SBS-Handlungsfeld	Bezug zum HRS
1.01	Schulcurriculum, neuer Rahmenplan Geomatiker und Vermessungstechniker	FG Geomatiker	1	1.5 + 4.2 + 5.1 + 6.1 + 7.4
1.02	Individualisiertes Lernen FOS Bau	FG FOS Bau	1	4.2 + 6.2
1.03	Mathematikförderkonzept FOS WiVe	FG FOS WiVe	1	...
...	...	...	...	...

**Abb. 2:** Handlungsfeld 2 „Organisationsentwicklung“

*Die SBS entwickelt ein Organisationsmodell, das auf dezentralen Teams basiert und Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument einsetzt.*

Maßnahmennummer	Titel der Maßnahme	Teilgruppe/ Team	SBS-Handlungsfeld	Bezug zum HRS
2.01	Neue Abteilungsstruktur	Erweiterte Schulleitung	2	1.3
2.02	Schulverfassung entwickeln	Alle	2	1.3
2.03	Q-Wiki als Lehrkräfteintranet aufbauen	Q-Team	2	4.2
...	...	...	...	...

**Abb. 3:** Handlungsfeld 3 „Personalgewinnung und Personalentwicklung“

Die SBS erstellt vor ihrer Einrichtung ein Personalentwicklungskonzept, entwickelt dies permanent weiter, nutzt intensiv die Möglichkeiten von Fortbildung und Prozessbegleitung und steuert sich durch Zielvereinbarungen.

Maßnahmennummer	Titel der Maßnahme	Teilgruppe / Team	SBS-Handlungsfeld	Bezug zum HRS
3.01	Schulleitungsfeedback	Schulleitung	3	3.1 + 4.1 + 4.2 + 5.1
3.02	Lehrkräftefeedback	Alle	3	3.1 + 4.1 + 5.1
3.03	Fortbildung Qualitätsmanagement	Q-Team / erweiterte Schulleitung	3	3.1 + 3.2 + 3.3
...	...	...	...	...

**Abb. 4:** Handlungsfeld 4 „Finanzen“

Die SBS verfügt über ein eigenes, transparent zugewiesenes Schulbudget aus Personal- und Sachmitteln nach den Regularien des Kontrakts zum Großen Schulbudget (GSB) in der jeweils geltenden Fassung. In diesem Rahmen hat die Schule für die Verwendung ihrer Mittel die alleinige Entscheidungsvollmacht. Die Mittel werden zur bestmöglichen Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrags verwendet und rechenschaftlich belegt.

Maßnahmennummer	Titel der Maßnahme	Teilgruppe / Team	SBS-Handlungsfeld	Bezug zum HRS
4.01	Haushaltsausschuss	Alle	4	1.3 + 3.2
4.02	Rechenschaftsbericht über abgewickelte Haushalte in GK und SK	Schulleitung	4	1.3 + 3.2 + 4.2
4.03	Prozess Haushaltsjahr	Schulleitung	4	1.3 + 3.2
...	...	...	...	...

Die XYZ-Schule nimmt seit ... Jahren am kleinen Schulbudget teil.

**Abb. 5:** Handlungsfeld 5 „Bildungsangebot und regionales Bildungsnetzwerk / regionaler Bildungsverbund“

Die SBS soll in regionalen Bildungsnetzwerken oder Bildungsverbänden als Partner mitwirken können.

Maßnahmennummer	Titel der Maßnahme	Teilgruppe / Team	SBS-Handlungsfeld	Bezug zum HRS
5.01	Mitarbeit im Hessencampus	Schulleitung	5	1.5 + 5.3
5.02	Effektive Nutzung externer und interner Sportstätten	FG Sport	5	1.5 + 5.3
5.03	Zusammenarbeit mit Jugendhilfe	FG BzB	5	1.5 + 5.3
...	...	...	...	...

Die oben aufgeführten Projekte und Maßnahmen müssen im Umwandlungskonzept bezüglich der Entstehung, Inhalte, Ziele, Erfolgskriterien und des Zeitrahmens der Umsetzung sowie möglicher auftretender Probleme näher erläutert werden. Hierzu können das Schulprogramm, Sitzungsprotokolle, Evaluationsergebnisse, ein Projektmanagementsystem oder Ähnliches herangezogen werden. Eine Darstellung der Maßnahmen im Rahmen des Umwandlungskonzepts könnte auch durch Projektpläne erfolgen. Nachfolgend (Abb. 6) ein Muster eines Projektplans zur Maßnahme 1.02 des Handlungsfeldes 1:

**Abb. 6:** Muster eines Projektplans

Projekt-Nr. <b>1.02</b>	Projekt/Maßnahme: <b>Individualisiertes Lernen in der FOS Bautechnik</b>	
Fachgruppe: <b>FOS Bautechnik</b>	Bezug zu SBS-HF: <b>1</b>	Bezug HRS: <b>4.2 + 6.2</b>
<p>Kurzbeschreibung:</p> <p>Die ursprüngliche Grundlage für das Projekt IL an der Muster-Schule bildet das Projekt „Individualisiertes Lernen in schulorganisatorisch implementierten subjektorientierten Lernumwelten“ des Staatlichen Schulamtes des Landkreises Musterstadt und Musterland. Hier richtet sich der Fokus auf die nachhaltige Förderung des fachlichen und metakognitiven Lernens im Rahmen aufgabenbasierter Lernformen. Es wird betont, dass die Vielfalt der Lernvoraussetzungen eine große Chance und gleichzeitig große Herausforderung der Gegenwart in Unterricht und Schule ist. Dieser Herausforderung haben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gerne angenommen und das Projekt in den Unterricht der FOS Bautechnik eingearbeitet.</p> <p>Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung des umfangreichen Lehrplans für die FOS Bautechnik,</li> <li>• lernbereichsübergreifender Unterricht,</li> <li>• Vorbereitung auf ein späteres Studium,</li> <li>• ständige Verbesserung der Lernjobs und der Lehr-Lern-Umgebung,</li> <li>• Integrierung anderer Fächer (zum Beispiel Englisch),</li> <li>• Verbesserung einer Nutzung der Fachräume C 1.01/C 1.02.</li> </ul>		
<p>Erfolgskriterien:</p> <p>Informationszuwachs in den entsprechenden Bereichen. Überprüfung erfolgt durch Abschlussevaluation/Fokusevaluation. Kriterien werden im Laufe des Projekts festgelegt.</p>		
<p>Stolpersteine:</p> <p>Als Hindernis ist zum einen die Nutzung der Fachräume durch andere Gruppen/Klassen zu sehen. Die Struktur des Raumes wird der jeweiligen Situation angepasst, aber nicht wieder in ihren ursprünglichen Zustand zurückversetzt. Zum anderen bedarf es einer intensiven Vor- und Nachbereitung, einer engen Zusammenarbeit mit Absprachen unter den Kolleginnen und Kollegen. Vertretungen versuchen wir, wenn es möglich ist, innerhalb der Fachgruppe zu regeln, damit möglichst kein Unterricht ausfällt. Es besteht die Gefahr, dass dies von der Schulleitung nicht immer berücksichtigt wird.</p>		
<p>Zeitraumen:</p> <p>Die Einführung des Projekts IL hat bereits im Schuljahr 01/02 stattgefunden. Konsolidierung mit Evaluation soll im Schuljahr 04/05 stattfinden. Anschließend erfolgt der Übergang in die Regelphase.</p>		
Verantwortliche: Melanie Mündig und Paul Lerner.		

Die vorbereitete Umwandlungskonzeption ist den Mitgliedern der Gesamtkonferenz vorzulegen und von der Gesamtkonferenz mit einfacher Mehrheit zu beschließen (§ 127d Abs. 7 HSchG). Sofern eine Schulkonferenz besteht, ist deren Zustimmung ebenfalls einzuholen. Die Schulleiterin oder der Schulleiter stellt das Benehmen zur Umwandlung in eine SBS mit dem Schulträger her und holt die Zustimmung der Schülersvertretung ein (§ 127d Abs. 8 HSchG). Anschließend ist der vollständige Umwandlungsantrag auf dem Dienstweg an das Hessische Kultusministerium (HKM) zu senden. Die Schulaufsichtsbehörde (Staatliches Schulamt) erstellt eine Stellungnahme zum Umwandlungsantrag der Schule, welche ebenfalls Grundlage der Umwandlungsentscheidung durch das HKM wird. Die Letztentscheidung der Umwandlung der beruflichen Schule in eine SBS trifft die Kultusministerin oder der Kultusminister. Die Umwandlung wird durch Veröffentlichung im Amtsblatt und Bekanntgabe gegenüber der Gesamtkonferenz, den Eltern und Schülerinnen und Schülern und dem Schulträger wirksam (§ 127d Abs. 9 HSchG).

### **1.1.2 Was bedeutet Selbstständigkeit?**

Am 1. Januar 2005 startete in Hessen das Modellprojekt „Selbstverantwortung plus (SVplus)“ an 17 beruflichen Schulen. Der bildungspolitische Auftrag, der einstimmig von allen Parteien des hessischen Landtags getragen wurde, lautete, neue Modelle für Unterricht und Schule zu entwickeln. Für die Übernahme der Verantwortung für Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung erhielten die SVplus-Schulen größere Entscheidungsfreiheiten in organisatorischen und personellen Fragen sowie ein Budget zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung.

Im Rahmen der sechs Handlungsfelder

1. Qualitätsentwicklung von Unterricht
2. Qualitätssicherung
3. Erprobung neuer Organisationsstrukturen
4. Personalgewinnung und –entwicklung
5. Eigenverantwortliche Budgetverwaltung
6. Bildungsangebote in regionalen Bildungsnetzwerken

konnten die Modellversuchsschulen Projekte entwickeln und erproben. Das Handlungsfeld 1 wurde in den Mittelpunkt der Entwicklungsarbeit gestellt, hier wurden Konzepte einer veränderten Lern- und Lehrkultur auf der Basis selbstorganisierten und selbstgesteuerten Lernens erarbeitet und erprobt.

Auf Basis der Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Modellprojekt SVplus sollte der Schritt in die Selbstverantwortung auch anderen beruflichen und allgemeinbildenden Schulen in Hessen im Rahmen eines begleiteten Transferprozesses ermöglicht werden. Die Umwandlung in eine SBS wurde im Hessischen Schulgesetz verankert (§ 127d HSchG) und die nähere Ausgestaltung der Umwandlung mit Erlass des Hessischen Kultusministeriums vom 28. Juni 2010 (ABl. 08/2010, S. 402 ff.) geregelt.

Nach Abschluss des Transferprozesses wurde eine endgültige Regelung der Schritte einer Umwandlung sowie eine Konkretisierung der Rechte und Pflichten einer SBS erforderlich. Der Erlass „Umwandlung beruflicher Schulen in selbstständige berufliche Schulen (SBS)“ vom 27. September 2016 (ABl. 02/17, S. 50–54) enthält entsprechende Erläuterungen und konkretisierende Informationen.

Die Handlungsfelder für SBS wurden im Rahmen dieser Entwicklung auf fünf reduziert:

- 
1. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
  2. Organisationsentwicklung
  3. Personalgewinnung und Personalentwicklung
  4. Finanzen
  5. Bildungsangebot und regionales Bildungsnetzwerk / regionaler Bildungsverbund

Die Handlungsfelder 2 bis 5 dienen dem Handlungsfeld 1 und unterstützen bei dessen Verwirklichung.

Aus Gesetz und SBS-Erlass ergeben sich die folgenden allgemeinen Zielsetzungen einer SBS:

- Veränderte Philosophie der Steuerung von Unterrichts- und Qualitätsprozessen,
- Übernahme von Aufgaben der Schulaufsicht in den Bereichen Personal(-einsatz), Unterrichtsorganisation und inhaltliche Ausgestaltung von Unterricht (§§ 127c, 127d HSchG),
- Sicherstellung einer nachhaltigen Unterrichts- und Qualitätsentwicklung im Sinne des Bildungserfolgs der Schülerinnen und Schüler sowie
- Weiterentwicklung der Lern-Lehr-Kultur.

Ordnet man nun die allgemeinen Zielsetzungen den Handlungsfeldern zu, können folgende hierzu erforderliche Qualitätskriterien konkretisiert werden. Die Aufzählung ist beispielhaft und beinhaltet letztlich auch die Rechte und Pflichten einer SBS:

1. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
  - Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (§ 127d Abs. 11 HSchG – Q2E),
  - Möglichkeit der Zertifizierung nach Q2E oder DIN ISO 29990 bei Vorliegen der Voraussetzungen,
  - Festlegung der pädagogischen Ziele – Leitbild – Qualitäts-Leitbild – Schulprogramm – Qualitätshandbuch,
  - Teilnahme an der regelmäßigen Metaevaluation. Einführung einer Feedbackkultur – Individualfeedback, kollegiale Hospitation, interne und externe Fokusevaluationen, Peerevaluationen und dergleichen mehr,
  - Unterstützung bei den Evaluationen durch die Hessische Lehrkräfteakademie, durch die Staatlichen Schulämter (zum Beispiel Leiter pädagogische Unterstützung – LPU) und das Hessische Kultusministerium,
  - Entwicklung/Weiterentwicklung einer neuen Lehr- und Lernkultur: selbstgesteuertes Lernen, Individualisierung von Unterricht, Entwicklung von Bildungsstandards, kompetenzorientierte Lern-Lehr-Settings, Bildungscoaching, Lernplattformen und dergleichen mehr sowie
  - Entwicklung einer Schule als Lebensraum – Unterstützungssysteme für Schülerinnen und Schüler.
2. Organisationsentwicklung
  - Ausdehnung der Mitverantwortung (Partizipation) der Lehrkräfte in ihren Tätigkeitsbereichen,
  - Konkretisierung der Organisation der Schule – transparente Verantwortungsstrukturen,
  - Verbesserung der Unterrichtsorganisation,
  - Steuerung über Zielvereinbarungen,
  - Aufbau eines Lehrkräfte-Intranets sowie
  - gegebenenfalls Schaffung einer eigenen Schulverfassung.

### 3. Personalgewinnung und Personalentwicklung

- Aufbau eines Personalentwicklungskonzepts,
- Aufbau eines Fortbildungskonzepts (intern und extern),
- Entscheidung über Einstellung, Ernennung, Bewährungsfeststellung, Beförderung, Übertragung von Aufgaben und Funktionen, Fortbildung, Weiterbildung für neue Aufgaben, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach der Verordnung über Zuständigkeiten in beamtenrechtlichen Personalangelegenheiten und nach der Anordnung in arbeitsrechtlichen Personalangelegenheiten im Interesse optimaler Personalgewinnung und Personalentwicklung,
- Einstellung von zusätzlichem nicht lehrendem Personal und zusätzlichem Personal im pädagogischen Bereich, zum Beispiel Assistenz zur Unterstützung und Betreuung der Schülerinnen und Schüler sowie
- Einstellung von Personal im Rahmen der Richtlinie für „unterrichtsunterstützende sozialpädagogische Förderung (USF)“.

### 4. Finanzen

- Eigenes, transparent zugewiesenes Schulbudget aus Personal- und Sachmitteln nach den Regularien des Kontrakts zum großen Schulbudget (GSB),
- Eigenverantwortung über die Ressourcen der Schule (Budget). Übertragung des Abschlusses von Verträgen auf die Schulleiterin / den Schulleiter (Anordnung über die Vertretung des Landes Hessen im Geschäftsbereich des Hessischen Kultusministeriums vom 6. Dezember 2012, Staatsanzeiger 1/2013, S. 22–24),
- gegenseitige Deckungsfähigkeit der Sachmittel des Landes sowie
- Zuweisung der freien Personalmittel und Bildung von Rücklagen unter bestimmten Regularien.

### 5. Bildungsangebot und regionales Bildungsnetzwerk / regionaler Bildungsverbund

- Auf- und Ausbau von regionalen Bildungsnetzwerken sowie
- Wahrnehmung von Aufgaben, insbesondere im Bereich der Fort- und Weiterbildung, die über § 2 HSchG hinausgehen (§ 127c Abs. 2 Satz 2 HSchG).

Die Umwandlung beruflicher Schulen in SBS erfolgt unter der Bedingung, dass eine nachhaltige Unterrichts-, Schul- und Qualitätsentwicklung betrieben wird. Als Leitlinie und als Unterstützungsinstrument dient in diesem Zusammenhang das „Orientierungsraster zur Unterrichts-, Schul- und Qualitätsentwicklung an SBS und RSBS“ vom 1. Februar 2017 (ABl. 02/17, S. 68–75). Nach diesem Orientierungsraster kann eine SBS oder eine RSBS ihre jeweiligen Qualitätsentwicklungsschritte systematisch und individuell planen. Dabei ist der Unterricht als Kernaufgabe von Schule nach wie vor zentraler Ausgangspunkt von Qualitäts- und damit von Schulentwicklung. Unterricht soll sich zu einer Lern-Lehr-Kultur weiterentwickeln.



Das Orientierungsraster umfasst vier Entwicklungsstufen, die sich jeweils auf die einzelnen Handlungsfelder beziehen:

- Stufe 1: Veränderungsprozesse aktivieren
- Stufe 2: Verbindende Herausforderungen zur Unterrichts- und Qualitätsentwicklung
- Stufe 3: Verstetigung des eigenverantwortlichen Handelns
- Stufe 4: Vernetzung, Transfer und Transparenz der Systemveränderungen an Schulen

Die Ergebnisse aus der Metaevaluation nach QEE Hessen beziehen sich auf die Entwicklungsstufen des Orientierungsrasters und dienen als Grundlage für Zielvereinbarungen der jeweiligen SBS mit der zuständigen Staatlichen Schulaufsicht über die weiteren Entwicklungsschritte.

Auf der Grundlage der oben genannten Erlasse verfügen die SBS über vielfältige Möglichkeiten, wie sie ihre Schulprofile, die inhaltliche Ausgestaltung des Unterrichts, ihre pädagogische Arbeit und die Personalsituation mit eigenen Mitteln strukturiert und verlässlich weiterentwickeln können. Die Möglichkeiten des GSB, die zusätzlichen 5 % zur Grundunterrichtsversorgung als auch die transparente Lehrkräftezuweisung ermöglichen langfristige Planungssicherheit und tragen entscheidend zu einer strukturierten, qualitätsorientierten Schulentwicklung bei.

## **1.2 Zusammenwirken von Eigenverantwortung und Rechenschaftslegung durch Qualitätsmanagement**

Bereits mit Teilnahme am Modellversuch SVplus gingen die ausgewählten Schulen die Verpflichtung ein, ein zertifizierbares Qualitätsmanagementsystem aufzubauen, um damit im Rahmen der gewährten größeren Selbstverantwortung sicherzustellen, dass Selbstvergewisserung, Schulentwicklung und Rechenschaftslegung konsequent miteinander verbunden werden. Ein Qualitätsmanagementsystem bietet die Instrumente und Verfahren, mit denen die umfangreichen Entwicklungsarbeiten im Rahmen der erweiterten Selbstständigkeit eigenständig durch die jeweilige Schule bewertet und in eigener Zuständigkeit und Verantwortung neue Wege zur schulischen Qualitätsverbesserung entwickelt werden können. Ein Qualitätsmanagementsystem bietet der Schulaufsicht die Möglichkeit zu überprüfen, ob die an die SBS weitergegebene Verantwortung im Sinne der Unterrichts- und Schulentwicklung erfolgreich eingesetzt worden ist. Das Qualitätsmanagementsystem selbst oder externe Evaluationen (zum Beispiel die Metaevaluation) bieten der Schulaufsicht die Grundlage für den Abschluss von Zielvereinbarungen mit den SBS ihres Schulaufsichtsbereichs.

Mit der Neufassung des Hessischen Schulgesetzes ist in § 127d Abs. 11 HSchG die folgende Verpflichtung aufgenommen worden: „Die selbstständige Schule überprüft und bewertet jährlich ihre Arbeit auf der Grundlage ihrer Konzeption und ihres Schulprogramms mit der Hilfe eines Qualitätsmanagementsystems.“ Damit ist festgelegt, dass an selbstständigen Schulen ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen ist, wobei vom Gesetzgeber nicht bestimmt wird, welches System genutzt werden soll und inwieweit es zertifizierbar sein muss. Es ist lediglich darauf zu achten, dass das Qualitätsmanagementsystem in der Lage ist, die Entwicklungsarbeit der SBS, die auf der Grundlage von SBS-Umwandlungskonzeption und Schulprogramm (§ 127b HSchG) beruht, zu evaluieren. Die Anforderungen an das Schulprogramm und damit indirekt an das Qualitätsmanagementsystem sind insbesondere (§ 127b Abs. 1 und Abs. 2 HSchG)

- eine individuelle Ausrichtungsmöglichkeit auf die jeweilige Schule und ihre Bedingungen,
- ein dynamisches System zur permanenten Evaluierung und Entwicklung der Arbeitsqualität sowie
- die Möglichkeit einer ständigen Fortschreibung.

Im Modellprojekt SVplus haben die beteiligten Schulen anhand von 16 Anforderungskriterien die Qualitätsmanagement-Modelle EFQM (European Foundation für Quality Management), ISO 9000 (Internationale Organisation für Normierung/Standardisierung) und Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) analysiert. Am Ende des Prozesses haben sich die beteiligten Schulen für Q2E entschieden, da dieses System ein schulspezifisches Instrumentarium ist, das den besonderen Belangen von Schulen gerecht wird. Es ist das einzige ganzheitliche Qualitätsmanagementmodell, das auf individuelles und institutionelles Lernen, auf Selbst- und Fremdevaluation sowie auf hohe Selbststeuerung setzt. Daher kommt dieses Qualitätsmanagementsystem als Lernsystem dem Professionsverständnis von Lehrkräften am nächsten. Die Komponente Individualfeedback richtet den Fokus auf die von der Lehrkraft gestaltete Unterrichtspraxis. Selbststeuerung erfolgt bei Q2E nicht zufällig, sondern passiert als Selbstreflexion über Feedback auf der individuellen Ebene und durch die Komponente Selbstevaluation auf der institutionellen Ebene. Ein weiterer Vorteil von Q2E besteht in dessen offenem Charakter, sodass es an landestypische Kontexte angepasst werden kann.

Als zusätzlicher Orientierungsrahmen für Schulqualität wurde im Rahmen der Schulinspektion der Hessische Referenzrahmen für Schulqualität (HRS) entwickelt. Nunmehr galt es, dieses weitere Ordnungssystem mit der Metaevaluation nach Q2E in Einklang zu bringen. Unter Einbeziehung der Q2E-Autoren Landwehr/Steiner wurde in diesem Zusammenhang ein verändertes Metaevaluationskonzept QEE (Qualitätsentwicklung durch Evaluation für SBS in Hessen) entwickelt. Die Konzeptionslogik von Q2E beziehungsweise die Bewertungstabellen für die externe Schulevaluation nach Q2E wurden unter Wahrung der inhaltlichen Systematik des HRS in diesen überführt. So entstand in Hessen ein einheitliches und mit der Schulinspektion sowie mit den Q2E-Autoren abgestimmtes Metaevaluationsverfahren für SBS. Durch die Einbindung von Inhalten aus Q2E in das Rahmenkonzept des HRS stand fortan ein einheitlicher Orientierungsrahmen für die selbstständigen beruflichen Schulen zur Verfügung. Die grundlegenden Funktionen der Qualitätssicherung – Rechenschaftslegung und Entwicklungsorientierung sowie die Selbststeuerung der Schulen zur Überprüfung der eigenen Schul- und Unterrichtsqualität – wurden damit angemessen berücksichtigt. Die verbindliche Festlegung von Q2E als das von SBS einzuführende Qualitätsmanagementsystem war damit nur konsequentes Ergebnis der Entwicklungen in diesem Zusammenhang.

### **1.3 Überblick über die Metaevaluation zur Überprüfung des schuleigenen Qualitätsmanagements**

Mit der Teilnahme am Transferprozess „selbstverantwortliche berufliche Schulen (SBS) in Hessen“ sind alle Schulen verpflichtet, ein Qualitätsmanagement aufzubauen. Bereits während des Modellprojekts SVplus fiel die Entscheidung auf die Einführung des Schweizer Qualitätsmanagementsystems Q2E, das explizit für Schulen entwickelt wurde. Im System Q2E ist die externe Evaluation mit den folgenden Zielsetzungen als elementarer Bestandteil eines Qualitätsmanagementsystems angelegt (vgl. Landwehr/Steiner (2007), S. 4):

- (Externe) Evaluationsfachleute sollen durch die unabhängige Sicht auf die Schulqualität die Glaubwürdigkeit des schuleigenen Qualitätsurteils nach innen und außen erhöhen.
- Die unabhängige, unvoreingenommene Befragung soll eine ehrliche Meinungsäußerung der Betroffenen erleichtern und „blinde Flecken“, die dem Insider verborgen bleiben, aufdecken helfen.
- Eine professionelle Begutachtung des Qualitätsmanagements soll die Entwicklung und Institutionalisierung des schuleigenen Qualitätsmanagements fördern und die Verbindlichkeit zur Umsetzung der evaluationsbezogenen Entwicklungsmaßnahmen erhöhen.

Die externe Evaluation bietet somit der Schule die Chance, durch den Blick von außen eine Bestandsaufnahme zum aktuellen Stand des Qualitätsmanagements von zentralen Anspruchsgruppen zu erhalten, Anerkennung für das bereits Geleistete zu erfahren und nicht zuletzt Impulse für die weitere Entwicklung des Qualitätsmanagements an „neuralgischen“ Punkten zu bekommen. Externe Evaluation kann somit für die Schule ähnlich einer Prozessunterstützung ein Stück Wegbegleitung beim systematischen Qualitätsmanagementaufbau sein.

### 1.3.1 Überblick über die Konzeption der Metaevaluation an selbstständigen beruflichen Schulen in Hessen<sup>1</sup>

Die Metaevaluation des Qualitätsmanagements selbstständiger beruflicher Schulen in Hessen orientiert sich zum einen an der Konzeptionslogik der Externen Evaluation nach Q2E (beziehungsweise dessen Bewertungsraster in der Version von Mai 2010)<sup>2</sup> sowie am Hessischen Referenzrahmen Schulqualität<sup>3</sup> als grundlegendem Ordnungssystem für hessische Schulen.

Ausgehend von beiden Quellen ist mit dem Kriterienkatalog QEE Hessen<sup>4</sup> ein Bewertungsraster entwickelt worden, das insbesondere die Qualitätsbereiche II – „Ziele und Strategien und Qualitätsentwicklung“ – und III – „Führung und Management“ – des HRS aufgreift und als Evaluationskriterien zugrunde legt. Die Qualitätsbereiche werden über sieben Kriterien (siehe Abbildung 7) und insgesamt 43 konkretisierende Kerninformationen geschärft. Über eine Äquivalenzmatrix lassen sich die inhaltlichen Beziehungen zwischen dem Q2E-Bewertungsraster und den Inhalten von QEE nachvollziehen.

---

<sup>1</sup> Die nachfolgenden Ausführungen sind eine kurze Zusammenfassung der Broschüre QEE Hessen der Hessischen Lehrkräfteakademie (siehe Brüdigam et al. (2013)). In der genannten Broschüre finden sich umfassende Aussagen zu allen genannten Aspekten.

<sup>2</sup> siehe [http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Bewertungsraster\\_Q2E\\_Mai10\\_v06.pdf](http://www.q2e.ch/myUploadData/files/Bewertungsraster_Q2E_Mai10_v06.pdf)

<sup>3</sup> siehe [https://kultusministerium.hessen.de/sites/default/files/media/hessischer\\_referenzrahmen\\_schulqualitaet\\_hrs.pdf](https://kultusministerium.hessen.de/sites/default/files/media/hessischer_referenzrahmen_schulqualitaet_hrs.pdf)

<sup>4</sup> siehe [https://kultusministerium.hessen.de/sites/default/files/HKM/broschuere\\_qee\\_2013.pdf](https://kultusministerium.hessen.de/sites/default/files/HKM/broschuere_qee_2013.pdf)

**Abb. 7:** Kriterien nach QEE Hessen



### 1.3.2 Ablauf der Metaevaluation an selbstständigen beruflichen Schulen in Hessen

Im Rahmen von QEE Hessen werden verschiedene qualitative und quantitative Instrumente genutzt (vgl. Abb. 8). Die Instrumente sind inhaltlich aufeinander abgestimmt und ergänzen sich im Sinne des sogenannten Triangulationsprinzips, damit jede Kerninformation zuverlässig bewertet werden kann. An allen selbstständigen beruflichen Schulen werden dieselben Datenerhebungsmethoden und derselbe Instrumentenkanon angewendet.

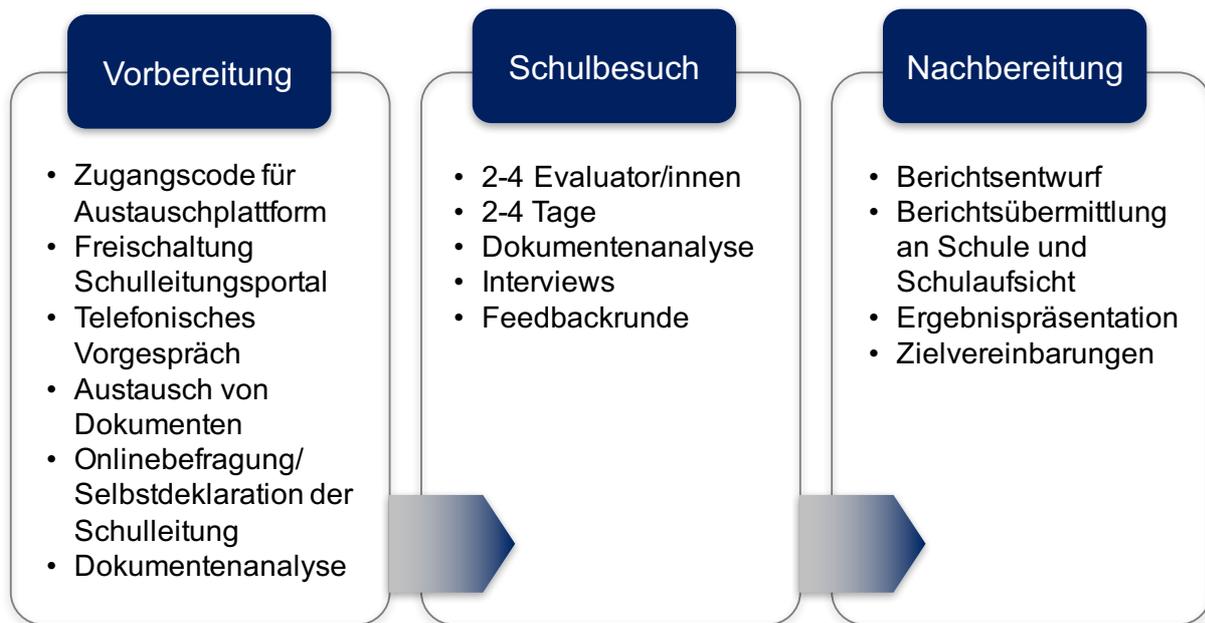
**Abb. 8:** Überblick über die verwendeten Instrumente der Datensammlung (in Anlehnung an Brüdigam et al. (2013), S. 20)



Der Ablauf einer Metaevaluation gliedert sich grob in

- I. eine Vorbereitungsphase, in der Informationen zwischen der Schule und dem Evaluationsteam ausgetauscht werden, die Onlinebefragung durchgeführt wird und Dokumente analysiert werden,
- II. den Schulbesuch vor Ort, während dem Interviews mit den schulischen Gruppen geführt und weitere Dokumente der Schule eingesehen werden sowie
- III. eine Nachbereitungsphase, in der der Evaluationsbericht geschrieben wird und zentrale Ergebnisse im Rahmen der Vorstellung des Berichts präsentiert und gegebenenfalls erläutert werden (siehe Abbildung 9).

**Abb. 9:** Grobablauf der externen Evaluation an selbstständigen beruflichen Schulen



### 1.3.3 Empfehlungen zur Vorbereitung auf die Metaevaluation

Zur Vorbereitung auf die Metaevaluation ist es sinnvoll, sich bereits frühzeitig mit den für die Dokumentenanalyse geforderten Materialien vertraut zu machen. Die nachfolgende Übersicht (Abb. 10) beinhaltet zentrale Dokumente, die vom Evaluationsteam angefordert werden.

Es empfiehlt sich dabei, die verschiedenen Dokumente in einem Qualitäts-Handbuch zusammenzuführen; viele Schulen wählen hier auch die rein digitale Variante und stellen die Unterlagen über ihr Intranet beziehungsweise ihr Wissensmanagement-System (zum Beispiel QWiki, Moodle, Office 365, wtkedu und viele weitere) zur Verfügung. Empfehlungen zur Gestaltung eines Qualitäts-Handbuchs wurden von der SBS-Steuergruppe erarbeitet und sind auf der Webseite zu dieser Broschüre verlinkt.

**Abb. 10:** Dokumente und Materialien zur Vorbereitung der Metaevaluation

**Dokumente und Materialien zur Information über das Qualitätsmanagement an der Schule (nach Möglichkeit gebündelt im Qualitätskonzept der Schule)**

- Qualitätskonzept / Schulprogramm und Fortschreibungen
- Dokumentation durchgeführter Evaluationen (intern und extern)
- Feedbackinstrumente und Instrumente zur internen Evaluation (Feedbackbögen, Fragebogen und dergleichen mehr)
- Geschäftsverteilungsplan (auch bezogen auf das Qualitätsmanagement der Schule)
- Fortbildungskonzept beziehungsweise Personalentwicklungskonzept, Nachweise über Fortbildungsaktivitäten der Lehrkräfte der letzten beiden Jahre, Unterlagen zu Personalentwicklungsmaßnahmen
- Jahresterminplan (auch mit Blick auf Qualitätssicherungsmaßnahmen)
- Vertretungskonzept
- Maßnahmenpläne zur Schulentwicklung
- Kooperationsvereinbarungen mit anderen Schulen und/oder außerschulischen Einrichtungen (im Hinblick auf die Zusammenarbeit bei der Qualitätssicherung und -entwicklung)

**Weitere Dokumente zur exemplarischen Einsichtnahme vor Ort (nicht im Vorfeld einreichen)**

- Konferenzprotokolle (Gesamt- und Schulkonferenzen)
- gegebenenfalls Klassenbücher / Lehrberichte (nur bei Bedarf)

Zudem ist es zielführend, auch die Selbsteinschätzung zu den verschiedenen Kriterien nach QEE bereits frühzeitig zur eigenen Bestandsaufnahme der aktuellen Qualitätsmanagementumsetzung durchzuführen und bewusst Schwerpunkte für den Qualitätsmanagementaufbau zu setzen beziehungsweise einzelne Instrumente zu priorisieren. Der Fragebogen zur Selbsteinschätzung findet sich auf der Seite der Hessischen Lehrkräfteakademie.<sup>5</sup> Viele Schulen wählen hier den Weg, die Kriterien der Selbsteinschätzung gemeinsam in Schulleitung und Steuer- oder Qualitätsgruppe zu diskutieren, um ein möglichst umfassendes Bild zum aktuellen Umsetzungsstand zu erhalten und die eigene Einschätzung gemeinsam zu reflektieren (kommunikative Validierung).

Die Selbsteinschätzung ist entlang der Bewertungsstufen nach Q2E/QEE vorzunehmen, die wie folgt charakterisiert sind (Abb. 11):

**Abb. 11:** Überblick über Bewertungsstufen und deren inhaltliche Bedeutung

Bewertungsstufe 1	wenig entwickelte (defizitäre) Praxis – Ausgangsstufe
Bewertungsstufe 2	grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind in Ansätzen erfüllt – Aufbaustufe
Bewertungsstufe 3	Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt – Fortgeschrittenenstufe
Bewertungsstufe 4	Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und kontinuierlicher Verbesserung – Exzellenzstufe

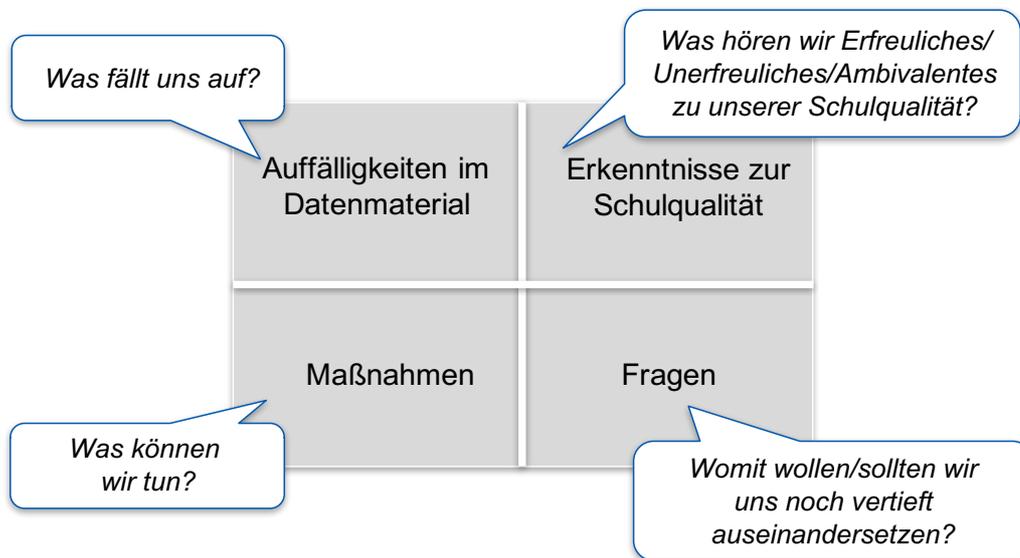
<sup>5</sup> <https://onlinebefragung-schulevaluation.hessen.de/FragebogenPreview.aspx?id=79>

Während auf Stufe 1 kaum Entwicklungen in Gang gesetzt beziehungsweise Strukturen geschaffen worden sind, zeichnet sich die Stufe 2 dadurch aus, dass Konzepte – zum Beispiel zum Feedback, zum Beschwerdemanagement und dergleichen mehr – entwickelt und auch schon erprobt werden. Auf Stufe 3 müssen die Konzepte in der Praxis gelebt und mit einer gewissen Nachhaltigkeit institutionalisiert sein. Stufe 4 als sogenannte Exzellenzstufe erfordert zusätzlich noch, dass geschaffene Strukturen regelmäßig reflektiert und weiterentwickelt werden.

### 1.3.4 Umgang mit Evaluationsergebnissen und Maßnahmenableitung

Nach Vorlage des Berichts und am besten noch vor der Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der Metaevaluation sollten Schulleitung und Steuer-/Qualitätsgruppe den Bericht auswerten. Die folgenden Fragen (siehe Abb. 12) können dabei leitend sein.

**Abb. 12:** Leitfragen für die Ergebnisauswertung



Ziel dieser Analyse und Bewertung der Evaluationsergebnisse ist dabei die Identifikation und Auswahl relevanter Schulentwicklungsschwerpunkte für die nächsten Jahre. In der Regel kann und sollte nicht alles gleichzeitig umgesetzt werden. Sinnvoll kann es auch sein, in die Ergebnisauswertung und Maßnahmenableitung weitere Gruppen einzubeziehen (zum Beispiel das Gesamtkollegium, die Schülerinnen und Schüler, Betriebe, gegebenenfalls auch Eltern). In diesem Fall bedarf es eines moderierten und methodisch differenziert ausgestalteten Prozesses zur Auseinandersetzung mit dem Bericht sowie der Ergebnisdiskussion und Maßnahmenfindung. Hier können die jeweils im Schulamt ansässigen Schulberaterinnen und -berater unterstützend tätig und gegebenenfalls auch in die konkrete Maßnahmenumsetzung eingebunden werden. Zur methodischen Unterstützung dieses Auswertungsprozesses steht eine Handreichung der Lehrkräfteakademie zur Verfügung, in der verschiedene Methoden (wie zum Beispiel die Placemat-Methode, der Galerierundgang und viele mehr) zur Anwendung in diesem Kontext vorgestellt werden.

## 2 Überblick über den Stand der Umsetzung des Qualitätsmanagements an selbstständigen beruflichen Schulen

Die Metaevaluation nach Q2E beziehungsweise QEE Hessen wurde bisher in zwei Evaluationsrunden durchgeführt. Aktuell gibt es eine dritte Runde der nach 2012 neu hinzugekommenen SBS. Im Schuljahr 2010/11 erhielten die damaligen SVplus-Schulen eine Metaevaluation nach den klassischen Q2E-Kriterien. Die Kriterien wurden im Anschluss auf die hessischen Besonderheiten hin angepasst (siehe Abschnitt 1.3) und in das Konzept QEE Hessen überführt. Im Schuljahr 2014/15 wurden erneut alle ehemaligen SVplus-Schulen sowie die sogenannten Transferschulen der Jahre 2010 bis 2012, die nach Abschluss von SVplus hinzugekommen waren, nach den neuen Kriterien evaluiert. Jeweils zum Abschluss der Evaluationsrunden wurden zusammenfassende Auswertungsberichte erstellt, die einen Überblick über die aktuelle Umsetzungspraxis in den evaluierten Schulen liefern (vgl. Brüdigam et al. 2012; Brüdigam/Frühauf 2015). Die hier dargestellten zentralen Ergebnisse stammen dabei aus dem Bericht der Evaluationsrunde 2014/15 (siehe Brüdigam/Frühauf 2015).

### 2.1 Zusammenfassende Ergebnisse der Metaevaluation 2014/15

Zur Beurteilung des Umsetzungsstands werden im Folgenden (Abb. 13 und Abb. 14) die Mittelwerte für alle sieben Bereiche und die zugehörigen Kerninformationen dargestellt. Zusätzlich wird die Standardabweichung als Maß für die Streuung zwischen den einzelnen Schulen angegeben.

**Abb. 13:** Mittelwerte und Standardabweichungen im Qualitätsbereich II „Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung“

	Mittelwert	Standardabweichung
<b>Kriterium II.1.2 Die Schule verfügt über ein Schulprogramm/Qualitätshandbuch, das als Grundlage für die schulische Arbeit genutzt wird.</b>	<b>2,1</b>	<b>0,4</b>
Das vorliegende Qualitätskonzept stellt alle Qualitätssicherungsmaßnahmen der Schule ganzheitlich dar (Feedback-, Evaluations-, Schul- und Unterrichtsprozesse, Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten).	2,1	0,5
Im Qualitätskonzept der Schule werden Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten des Qualitätsmanagements klar geregelt.	2,1	0,7
Für das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen von Qualitätsdefiziten sind wirksame Verfahren festgelegt.	1,9	0,5
Das Qualitätsleitbild bildet die normative Grundlage für die Qualitätsentwicklung der Schule.	2,0	0,7
Anhand von systematischen Dokumentationen lassen sich die praktizierten Qualitätsentwicklungsmaßnahmen nachvollziehen.	2,0	0,6
Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung genießen bei den Lehrkräften eine hohe Akzeptanz.	2,0	0,5
Schülerinnen und Schüler sowie Eltern beziehungsweise Ausbildungsbetriebe nehmen wahr, dass die Schule Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung ergreift.	2,4	0,5



	Mittelwert	Standardabweichung
<b>II.2.1 An der Schule ist eine Feedbackkultur etabliert.</b>	<b>2,3</b>	<b>0,4</b>
Die überwiegende Mehrheit der Lehrkräfte nutzt systematisch (quantitative und qualitative) Methoden, um sich ein regelmäßiges Feedback der Schülerinnen und Schüler zu ihrem Unterricht einzuholen.	2,6	0,5
Es finden kollegiale Unterrichtshospitationen mit anschließenden Auswertungen und Rückmeldungen statt.	1,5	0,4
Die Lehrkräfte nutzen vielfältige Formen des kollegialen Feedbacks als Möglichkeit des praxisbezogenen Austausches und als wichtige Quelle des persönlichen, unterrichtsbezogenen Lernens.	1,9	0,5
Es stehen Instrumente zur Verfügung, die die Feedbackpraxis erleichtern.	2,9	0,6
Das Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsraum im Bereich des Individualfeedbacks ist ausgewogen.	2,2	0,9
Die Schülerinnen und Schüler sind mit den Möglichkeiten, die sie zum Feedback an die Lehrkräfte haben, zufrieden.	2,5	0,5
<b>II.2.2 Die Schule führt zur Steuerung des Entwicklungsprozesses Evaluationen zu ausgewählten Schwerpunkten durch.</b>	<b>2,2</b>	<b>0,4</b>
Interne Evaluationen finden in relevanten Bereichen an der Schule regelmäßig statt.	2,1	0,4
Die Wahl der Evaluationsthemen geschieht in nachvollziehbarer Systematik (zum Beispiel mit Bezug auf das Qualitätsleitbild).	1,9	0,5
Evaluationen werden mithilfe von Methoden des Projektmanagements geplant und durchgeführt.	1,7	0,6
Leistungsdaten, Daten aus der Schulstatistik und Ergebnisse von Evaluationen sind so aufbereitet, dass ein aussagekräftiger Einblick in den Qualitätszustand der Schule möglich ist.	2,1	0,6
Das Know-how für den Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität ist in der Evaluationsgruppe vorhanden.	2,4	0,5
Die Befragungsinstrumente entsprechen den Standards und sind auf die schulinterne Qualitätsvorstellung und Qualitätsziele (Qualitätsleitbild) abgestimmt.	2,4	0,6
<b>II.2.3 Auf der Grundlage erhobener Daten benennt die Schule den erforderlichen Handlungsbedarf und plant konkrete Schritte für die Schul- und Unterrichtsentwicklung.</b>	<b>2,2</b>	<b>0,5</b>
Die Auswertung der Rückmeldungen wird explizit und systematisch vorgenommen – unter Beachtung von Grundsätzen der quantitativen und qualitativen Datenauswertung.	2,2	0,5
Ergebnisse der Rückmeldungen werden in sachbezogenen, moderierten Gesprächen mit den Beteiligten (kollegiale Gruppen, Schülerinnen und Schüler) besprochen.	2,2	0,5
Es lassen sich verschiedene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die Feedbackpraxis zurückzuführen sind.	2,3	0,6
Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Evaluationen wird von den Beteiligten positiv eingeschätzt.	2,2	0,4
Die aus den Evaluationen abgeleiteten Schulentwicklungsmaßnahmen werden gezielt und konsequent umgesetzt.	2,1	0,7

Aus den dargestellten Ergebnissen lassen sich die folgenden Stärken des bisherigen Qualitätsmanagement-Aufbaus zusammenfassen.

- Qualitätsmaßnahmen sind durchgängig in Handbüchern sowie in elektronischen Medien festgelegt.
- Es besteht ein grundsätzliches Bestreben, Qualitätsdefizite aufzudecken.
- In vielen Schulen wurde ein Qualitäts-Leitbild aufgebaut.
- In den jeweiligen Schulgemeinden wird die Arbeit an der Qualitätsentwicklung wahrgenommen.
- In vielen Schulen sind wirksame Schüler-Lehrer-Feedbacks etabliert.
- Die schulspezifische Feedbackpraxis wird durchgängig gut, zum Beispiel durch die Bereitstellung möglicher Feedbackinstrumente, unterstützt.
- Know-how für den Umgang mit Daten ist teilweise vorhanden.
- In den meisten Schulen liegen Evaluationserfahrungen vor, adäquate Befragungsinstrumente sind entwickelt worden.

Entwicklungspotenziale liegen vor allem in den folgenden Punkten vor:

- Klarheit und Verbindlichkeit (etwa durch entsprechende Vorgaben) fehlen häufig.
- Qualitäts-Defizite werden eher unsystematisch, selten durch wirksame Verfahren aufgedeckt.
- Das Qualitätsleitbild wird häufig nicht wirksam für die Steuerung der Unterrichts- und Schulentwicklung genutzt.
- Auf die gesetzten Ziele wird nur selten Bezug genommen, sie finden nur wenig Einbindung in das Projektmanagement.
- Nur selten werden Strukturen für die Umsetzung des kollegialen Feedbacks aufgebaut.

Deutlich wird, dass die Entwicklungspotenziale häufig in der Erreichung der Wirksamkeit implementierter Instrumente liegen und nur selten Felder völlig unbearbeitet sind. Im Qualitätsbereich III – „Führung und Management“ – sehen die Mittelwerte und Standardabweichungen wie folgt aus (Abb. 14):

**Abb. 14:** Mittelwerte und Standardabweichung im Qualitätsbereich III „Führung und Management“

	Mittelwert	Standardabweichung
<b>III.1.2 Die Schulleitung orientiert sich in ihrem Führungshandeln am Prinzip einer systematischen Qualitätsentwicklung („Lernende Schule“).</b>	<b>2,4</b>	<b>0,5</b>
Die Schulleitung betrachtet den Aufbau und die Umsetzung eines funktionsfähigen und wirksamen Qualitätsmanagements als einen wichtigen Aspekt der Leitungsarbeit.	2,7	0,7
Die Schulleitung stellt gute Rahmenbedingungen (unter anderem räumlich, personell, sächlich, organisatorisch) für das Qualitätsmanagement zur Verfügung.	2,7	0,6
Die Schulleitung fordert verschiedene Formen des kollegialen Austausches (zum Beispiel kollegiales Feedback, Teams zur Unterrichtsentwicklung) verbindlich ein und unterstützt sie (zum Beispiel Austausch, Fortbildungen, Bereitstellung von Ressourcen).	2,2	0,5

	Mittelwert	Standardabweichung
Es sind leicht zugängliche Wege implementiert, Beschwerden, Unzufriedenheiten oder Defizitwahrnehmungen an die Schule zurückzumelden (Beschwerdemanagement).	2,2	0,6
Rückmeldungen zu Qualitätsdefiziten (Beschwerden, Unzufriedenheiten oder Defizitwahrnehmungen) werden sachorientiert bearbeitet und zur Verbesserung der Qualität genutzt.	2,2	0,5
Die verbindlichen Vorgaben für die Qualitätsarbeit werden von den Lehrkräften eingehalten.	2,0	0,5
Schulentwicklungsprojekte werden mithilfe der Methoden des Projektmanagements geplant.	2,0	0,7
Schulentwicklungsprojekte werden partizipativ angegangen und umgesetzt.	2,6	0,6
Bei der Konzeption von Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekten werden die vorhandenen Projekte, schulischen Strukturen, Kompetenzen und Ressourcen berücksichtigt.	2,6	0,6
Die Schule beteiligt sich an Netzwerken zur Qualitätssicherung und -entwicklung (zum Beispiel beim Aufbau eines Qualitätsmanagements, im Rahmen von Zertifizierungen).	2,5	0,7
<b>III.2.3 Der Umgang mit sächlichen Ressourcen (Finanzen, Ausstattung) ist zielorientiert, transparent und unterliegt einem schulinternen Kontrollverfahren.</b>	<b>2,9</b>	<b>0,4</b>
Die Schulleitung sorgt für einen sinnvollen Einsatz der vorhandenen finanziellen Mittel (ein direkter Zusammenhang zur Verbesserung des Unterrichts besteht).	2,9	0,4
Die Verwendung der finanziellen Mittel ist transparent.	2,8	0,6
Der Umgang mit den Haushaltsvorgaben und -mitteln wird intern kontrolliert.	2,8	0,5
<b>III.3.1 Die Schulleitung handelt auf der Grundlage eines ausgearbeiteten Personalentwicklungskonzepts zur professionellen Weiterentwicklung des schulischen Personals.</b>	<b>2,2</b>	<b>0,3</b>
Die Schulleitung verschafft sich mit geeigneten Instrumenten ein differenziertes Bild über Stärken und Schwächen des pädagogischen und nicht pädagogischen Personals (zum Beispiel Unterrichtshospitationen, interne Evaluationen usw.).	2,1	0,5
Die Schulleitung führt mit dem schulischen Personal Jahresgespräche durch und nutzt dabei Zielvereinbarungen zur Personal- und Schulentwicklung.	1,8	0,6
Die Personalauswahl und -entwicklung erfolgt nach transparenten Zielen, Grundsätzen und Kriterien, die sowohl die Entwicklung der Lehrkräfte wie auch Qualitätsansprüche und Entwicklungsziele der Schule berücksichtigen.	2,1	0,4
Neue Lehrkräfte werden sorgfältig in die schulkulturellen und konzeptionellen Besonderheiten der Schule eingeführt.	2,6	0,5
Das Know-how für den Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität wird im Kollegium gezielt aufgebaut.	1,9	0,5
Die Beschäftigten der Schule äußern sich zufrieden über die Personalführung durch die Schulleitung und fühlen sich in ihren Leistungen anerkannt und angemessen gefördert.	2,7	0,5

Als Stärken im Bereich Führung und Management lassen sich die folgenden Punkte zusammenfassen:

- Sowohl der Aufbau als auch die Umsetzung des Qualitätsmanagements sind der überwiegenden Zahl der Schulleitungen ein wichtiges Anliegen und sie schaffen gute Rahmenbedingungen.

- Schulentwicklungsprojekte werden in vielen Schulen partizipativ angegangen und knüpfen an bereits Vorhandenes an.
- In einzelnen Schulamtsbezirken gibt es eine erfolgreiche Netzwerkarbeit.
- Durchgängig findet sich ein sinnvoller, transparenter Ressourceneinsatz zur Unterrichtsentwicklung.
- Häufig gibt es eine hohe Zufriedenheit mit der Personalführung.

Entwicklungspotenziale sind in den nachfolgenden Punkten zu sehen:

- Vorgaben werden von den Lehrkräften nicht immer eingehalten, sodass die Verbindlichkeit der geschaffenen Strukturen teilweise fehlt.
- Häufig gibt es kein konsequentes Projektmanagement.
- Aufgebaute Beschwerdemanagementsysteme erweisen sich in der Praxis häufig als nicht funktional.
- Nur selten werden Instrumente zum Erkennen von Stärken und Schwächen des Personals genutzt.
- Jahresgespräche werden noch wenig zur Unterrichts- und Schulentwicklung eingesetzt.
- Nur selten wird Know-how zum Umgang mit Daten gezielt aufgebaut.

Die Zusammenfassung der verschiedenen Punkte zeigt, dass hier insbesondere Entwicklungspotenziale im Bereich der Personalführung sowie im Projektmanagement ergriffen werden sollten.

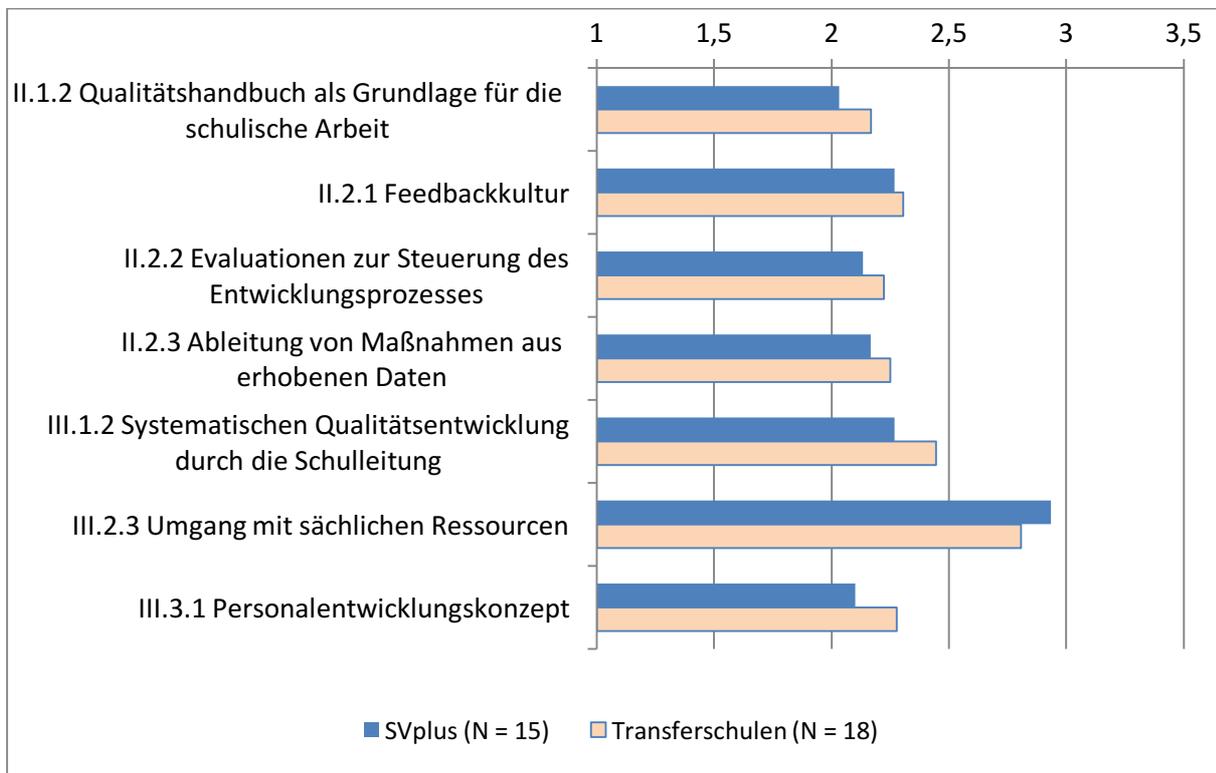
Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslage von SVplus- und Transferschulen sind zudem Unterschiede zwischen beiden Gruppen untersucht worden. Ein Vergleich der verschiedenen Kriteriumsbewertungen in Abb. 15 zeigt, dass es den relativ neu im Prozess befindlichen Schulen gelungen ist, sehr schnell zu den ehemaligen SVplus-Schulen aufzuschließen.

Die Abbildung verdeutlicht, dass die Transferschulen bei allen Kriterien mit Ausnahme des Kriteriums II.2.3 im Durchschnitt etwas besser abschneiden als die Schulen, die bereits seit 2005/06 an diesem Thema arbeiten. Das Geflecht möglicher Ursachen dafür ist vielschichtig. Gründe könnten zum Beispiel darin liegen, dass

- die Transferschulen von den Erfahrungen beziehungsweise dem Austausch mit den Pilotschulen profitieren und sich so rascher entwickeln konnten,
- sich die Transferschulen noch in der Anfangs- beziehungsweise Aufbauphase des Qualitätsmanagement befinden. Dementsprechend bringen Schulleitung und Kollegium derzeit noch viel Engagement für die Qualitätsarbeit auf, während die ehemaligen SVplus-Schulen aufgrund der mehrjährigen Arbeit am Qualitätsmanagement mit einer gewissen Ermüdung zu kämpfen haben.

Da die Unterschiede zwischen den beiden Kohorten jedoch nicht signifikant sind, wird keine differenziertere Betrachtung der einzelnen Kerninformationen vorgenommen.

**Abb. 15:** Vergleich der Kriteriumsbewertungen SVplus- und Transferschulen



Die Ergebnisse zeigen, dass es den meisten SBS gelungen ist, ein umfassendes und zielführendes Qualitätsmanagement aufzubauen, die wirksame Umsetzung in der Breite steht jedoch bei vielen Schulen noch aus.

## 2.2 Wahrnehmungen zur Wirkung des Qualitätsmanagements aus Sicht der Schulen

Unabhängig von den dargestellten Ergebnissen der Metaevaluationen aus dem Schuljahr 2014/15 und jenseits der ermittelten Mittelwerte benennen einzelne Akteure der SBS ganz individuell Wirkungen des Qualitätsmanagements, die sie in ihren Schulen wahrnehmen:

*„Qualitätsmanagement belebt, fördert und systematisiert die Kommunikation über Lehren und Lernen.“*

(B. Kreuzer, QMB  
Vogelsbergschule, Lauterbach)

*„Wirksame und nachhaltige Unterrichtsentwicklung benötigt klare Strukturen und Werkzeuge zur Überprüfung des eigenen Handelns.“*

(N. Leist, Schulleiter  
Friedrich-List-Schule, Darmstadt)

*„Als Schülerin und Schüler ist man am Ende des Systems in der Schule.*

*Manchmal fühlt man sich auch dem System ausgeliefert.*

*Es hat eine Bedeutung, wenn vom Kultusministerium mal jemand in die Schule kommt, der auch die Schülerinnen und Schüler fragt.“*

(Rückmeldung einer Studierenden der BSG Bad Nauheim zur Metaevaluation)

*„Ein gut funktionierendes Qualitätsmanagement verringert auch im Bildungswesen Reibungsverluste und ist damit eine wesentliche Voraussetzung für eine gedeihliche Schulentwicklung.“*

(M. Bank, stv. Schulleiter,  
Hans-Viessmann-Schule, Frankenberg/Eder)

*„Durch Transparenz GEMEINSAM gut bleiben und noch besser werden!“*

(P. Müller-Blasius, QMB  
Friedrich-List-Schule, Darmstadt)

*„Qualitätsmanagement bringt Schülerinnen und Schüler und Lehrkräfte näher zusammen.“*

(H. Lenz,  
Werner-Heisenberg-Schule,  
Rüsselsheim)

*„Eine gute Schule ist eine lernende Schule. Sinnvolles Lernen lebt von umfassender Überprüfung seiner Wirksamkeit. Qualitätsmanagement ist das Lernen des Organismus Schule.“*

(U. Rüger, Schulleiterin,  
Karl-Kübel-Schule, Bensheim)

*„Schulentwicklung, die nicht in ein systemisches Qualitätsmanagement eingebunden ist, geschieht oft eher reaktiv oder bleibt der Genialität von Einzelpersonen überlassen.“*

(B. Breiding, stv. Schulleiterin,  
Berufliche Schulen, Witzenhausen)

*„INTREXX stellt für mich eine unverzichtbare Informationsquelle für die Organisation meiner täglichen Arbeit in der Schule dar. Die Transparenz schulischer Prozesse wird deutlich erhöht.“*

(U. Welkerling, Max-Eyth-Schule, Dreieich,  
über das im Rahmen des Qualitätsmanagements  
genutzte Informations- und Kommunikationssystem)

*„Rückmeldungen geben Impulse zur kritischen Auseinandersetzung mit den eigenen Handlungsweisen. Der ‚blinde Fleck‘ kann durch eine stete Kommunikation verkleinert werden.“*

(M. Ruppert, Friedrich-List-Schule, Darmstadt)

*„Das Leben ist Veränderung; die Anforderungen an Schule, an Unterricht verändern sich ebenso. Qualitätsmanagement unterstützt Schule dabei, diese Herausforderung in sinnvolles Handeln umzusetzen und zu meistern.“*

(P. Struwe, QMB,  
Karl-Kübel-Schule, Bensheim)

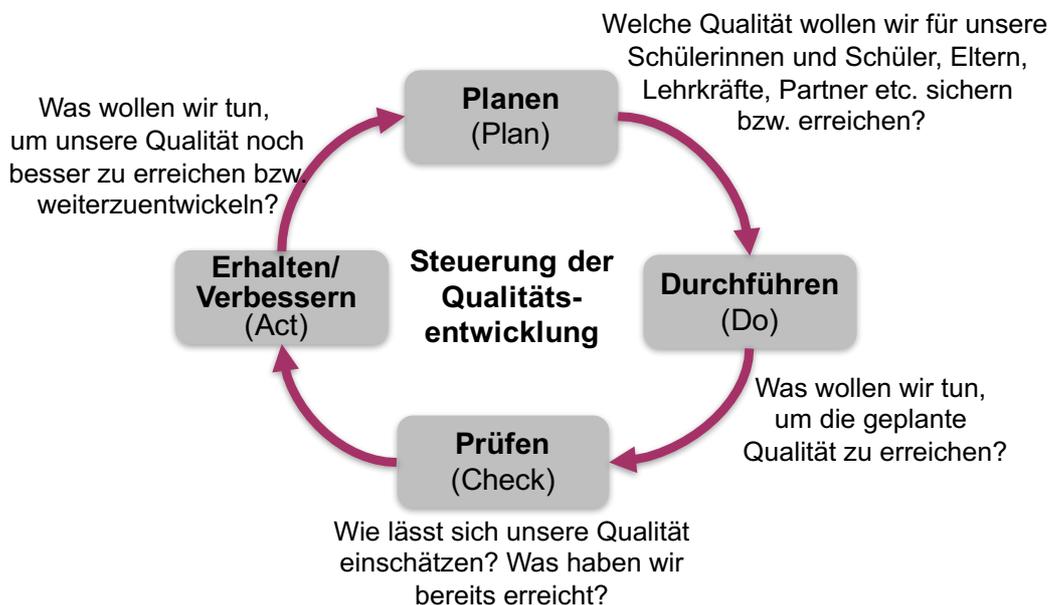
*„Ohne Frage liefert das Qualitätsmanagement an Schulen viele Instrumente, um die Institution und den Unterricht weiterzuentwickeln und besser zu machen. Im günstigsten Fall fließen Bewertungen über Schule und Unterricht regelmäßig in die Schulentwicklung mit ein. Konkrete und umsetzbare Leitbilder helfen zudem den Schulen, ihren ‚roten Faden‘ in der eigenen Schulentwicklung zu finden und das eigene Profil zu schärfen. Entscheidend wird aber auch sein, ein intelligentes Evaluationskonzept für die jeweilige Schule zu entwickeln, welches die Beteiligten maßvoll in die Entwicklungsprozesse mit einbindet und dabei Synergien erzeugt. Das gilt insbesondere für große Schulen. Denn durch einen konzeptionslosen Einsatz der mannigfaltigen Evaluationsmöglichkeiten besteht die Gefahr, dass die Schulgemeinde an den zwar gut gemeinten, aber eventuell übertrieben häufig angewandten Evaluationsprozessen zu ersticken droht“*

(R. Quäl, QMB, Max-Eyth-Schule, Alsfeld)

### 3 Entwicklungswege bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements an selbstständigen beruflichen Schulen

Im vorliegenden Abschnitt werden verschiedene Wege aufgezeigt, die Schulen beim Aufbau ihres Qualitätsmanagements nutzen. Grundlage jedes Qualitätsmanagement-Systems ist der Qualitätsregelkreis, bestehend aus den Phasen Planung (der Qualitätsziele), Umsetzung (der Qualitätsziele im Unterrichts- und Schulalltag), Prüfung beziehungsweise Evaluation dieser Umsetzung und Ableitung von Maßnahmen zur Weiterentwicklung des täglichen Handelns in Schule und Unterricht, aber vor allem auch zur Erhaltung und Absicherung guter Praktiken, die sich im Schulalltag bewährt haben. Unabhängig davon, welches Qualitätsmanagementsystem angewendet wird beziehungsweise wie die konkrete Ausgestaltung des Qualitätsmanagements in der Einzelschule vor Ort aussieht, geht es immer darum, die eigene Qualität für die verschiedenen Mitglieder der Schulgemeinde beziehungsweise Anspruchsgruppen an der Schule zu planen, die Umsetzung dieser Ziele in den alltäglichen Abläufen und Prozessen, aber auch bei neuen Entwicklungsvorhaben sicherzustellen und regelmäßig hinzuschauen, ob die Umsetzung den ursprünglich gesetzten Zielen entspricht. Aus diesem Soll-Ist-Vergleich lassen sich sodann Schulentwicklungsmaßnahmen vorantreiben, die zur Qualitätssicherung und -entwicklung beitragen. Die nachfolgende Abbildung 16 veranschaulicht die zentralen Fragen in allen vier Phasen und deren Zusammenwirken mit dem Ziel einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung der Schule:

**Abb. 16:** Der Qualitätsregelkreis als Grundlage des Qualitätsmanagements



In den genannten Phasen kommen verschiedene Instrumente zum Einsatz. Aussagen zur geplanten Qualität der Schule finden sich zum Beispiel im Leitbild, in dem die langfristigen geltenden Leitlinien und Werte der Schule festgelegt sind. Das Leitbild wirkt nach innen und außen, sodass es häufig ansprechend und plakativ vor allem mit Blick auf externe Gruppen, wie zum Beispiel Schülerinnen und Schüler oder Betriebe, geschrieben wird. Demgegenüber beinhaltet ein Qualitätsleitbild die konkreten Qualitätsziele beziehungsweise -versprechen, an denen sich die Schule messen lassen möchte. Qualitätsleitbilder sind in der Regel wesentlich konkreter und umfangreicher als Leitbilder. Zum Teil

orientieren sie sich an bestehenden Referenzsystemen wie dem Hessischen Referenzrahmen Schulqualität, zum Teil werden sie auch gemeinsam aus den Vorgehensweisen, Gewohnheiten und Entwicklungsvorhaben der Schule erarbeitet und gegebenenfalls in einem zweiten Schritt in Beziehung zum Referenzsystem gesetzt. Das Qualitätsleitbild dient vor allem als Orientierung nach innen und zeigt den Mitgliedern der Schulgemeinde, was für das Handeln im Schul- und Unterrichtsalltag wichtig ist. Aus diesem Grund werden Ansprüche in einem Qualitätsleitbild häufig über konkrete Maßnahmen der Schule veranschaulicht und über Indikatoren, die aufzeigen, woran die Zielerreichung erkennbar werden soll, konkretisiert.

Die Aussagen im Qualitätsleitbild sind Grundlage für die Arbeit der Schule vor Ort, die in regelmäßigen Abläufen und Routinen, aber auch über Projekte und Schulentwicklungsvorhaben vorangetrieben wird. Diese Phase der Umsetzung der Qualitätsziele wird vor allem durch das Prozessmanagement wie auch das Projektmanagement der Schule vorangetrieben. Beide Instrumente dienen dazu, die Strukturen für den Ablauf regelmäßig anfallender Prozesse beziehungsweise neuartiger Entwicklungsvorhaben festzulegen. Bezüglich der Festlegung regelmäßiger Abläufe und Routinen finden sich in den Schulen unterschiedliche Vorgehensweisen. Während einzelne Schulen explizit Visualisierungssoftware zur Modellierung zentraler Prozesse nutzen, um die vorliegenden Abläufe klar zu dokumentieren, nutzen andere Schulen tabellarische Beschreibungen wichtiger Prozesse, wieder andere erarbeiten vor allem pragmatische Abläufe, Checklisten und Übersichten.<sup>6</sup> Allen gemeinsam ist der Versuch, regelmäßige wiederkehrende qualitätsrelevante Abläufe in einer gewissen Form zu vereinheitlichen, sodass sie in Routinen überführt werden können und letztendlich personelle Ressourcen geschont werden, da Planungen nicht mehrfach durchgeführt werden müssen. Projekte sind demgegenüber Entwicklungsvorhaben, die aufgrund ihres Innovationsgrades und häufig auch aufgrund ihrer Komplexität einer genauen Planung und eines regelmäßigen Hinschauens bedürfen. Aus diesem Grund sind Projekte in einem Projektauftrag konkret zu planen und nach ihrem Abschluss in einer Projektzusammenfassung zu reflektieren. Während der Projektlaufzeit können je nach Dauer des Vorhabens weitere Dokumente zum Einsatz kommen, die auch zur Steuerung des Projekts mit Blick auf die ursprünglich gesetzten Ziele genutzt werden.<sup>7</sup>

In der Durchführungsphase gibt es häufig weitere Regelungen beispielsweise zum Beschwerdemanagement, zur Personalführung und zum Finanzmanagement, die das Qualitätsmanagement ergänzen. Alle Regelungen, die zur Umsetzung der Qualitätsziele in der Schule vereinbart worden sind, sind in einem Qualitäts-Handbuch dokumentiert<sup>8</sup>. Häufig werden schriftliche Dokumentationen mittlerweile von digitalen Handbüchern abgelöst, die über das Intranet allen Lehrkräften zugänglich gemacht werden.

Die Überprüfung der Umsetzung der Qualitätsziele erfolgt auf institutioneller Ebene anhand verschiedener Verfahren zur Selbstevaluation. Hier werden vielfach schriftliche Fragebögen – auch durchgeführt mithilfe von Onlinebefragungstools wie Grafstat, Befragungsmanager, LimeSurvey oder schulische Eigenentwicklungen – eingesetzt, um eine möglichst große Zahl an Personen befragen zu können. Aus der Entwicklungsperspektive kann jedoch auch die Nutzung qualitativer Verfahren von Interesse sein, bei denen der Dialog mit den befragten Gruppen in stärkerem Maße angeregt wird (zum

---

<sup>6</sup> Siehe auch die Broschüre „Prozessleitfaden“ des Hessischen Kultusministeriums (Möller 2009)

<sup>7</sup> Siehe auch die Broschüre „Professionelle Projektarbeit“ der Hessischen Lehrkräfteakademie (Brandes et al. 2013)

<sup>8</sup> Siehe auch die Hinweise zur Gestaltung eines Qualitäts-Handbuchs der SBS-Steuergruppe im Dateianhang



Beispiel Gruppen- und Einzelinterviews, Beobachtungen und dergleichen mehr oder Ratingkonferenzen als Mischform zwischen beidem). Die individuelle Qualitätsentwicklung erfolgt hingegen durch das Individualfeedback – in der Regel in Form des Lehrer-Schüler-Feedbacks und des kollegialen Feedbacks. Beim Lehrer-Schüler-Feedback finden ebenfalls quantitative Instrumente, zum Beispiel standardisierte Fragebogen, aber auch qualitative, häufig auch pragmatisch einsetzbare Instrumente (wie das Blitzlicht, die Ampelabfrage, die Zielscheibe oder Ähnliches) Anwendung, um miteinander ins Gespräch über den eigenen Unterricht zu kommen. Das kollegiale Feedback ist häufig durch umfassende konzeptionelle Vorlagen zu Grundlagen und Ablauf des kollegialen Feedbacks gekennzeichnet. Insbesondere für das Instrument der kollegialen Unterrichtshospitationen werden exemplarische Beobachtungsbögen zur Verfügung gestellt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass diese eher als Orientierung dienen sollen und vollständig angepasst werden können. Grundsätzlich ist im Rahmen der Zielklärung für das kollegiale Feedback der Fokus für die Beobachtung durch Feedback-Nehmer und -Geber gemeinsam zu vereinbaren, sodass einheitliche Beobachtungsbögen nicht immer sinnvoll sind. Individualfeedback in der Schule ist nicht zuletzt auf weitere Ebenen auszudehnen; das heißt, auch das Schulleitungsfeedback und das Feedback von Betrieben, gegebenenfalls auch von Eltern, ist einzuholen, um Entwicklungsimpulse zu erkennen.

Die Ergebnisse aus den Evaluationen sind mit Blick auf die Erhaltung guter Vorgehensweisen und/oder die Weiterentwicklung der Schule zu reflektieren. Dies bedeutet im Minimum, dass die Befragten über die Ergebnisse informiert werden. Bestenfalls werden sie gegebenenfalls zusammen mit anderen Gruppen, die von den Evaluationsergebnissen betroffen sind, in die Maßnahmenableitung einbezogen. Abgeleitete Maßnahmen sind zu dokumentieren (zum Beispiel in einheitlichen Formularen, in den jeweiligen Protokollen der entscheidenden Gremien oder Ähnlichem) und nach einer gewissen Zeit auf ihre Umsetzung hin zu überprüfen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die zu Beginn gesetzten Ziele erreicht werden und die schulische Arbeit konsequent auf die verfolgten Qualitätsansprüche hin ausgerichtet wird (Steuerung der Qualitätsentwicklung).

Beim Aufbau des schuleigenen Qualitätsmanagementsystems gehen Schulen unterschiedlich vor. Im Folgenden werden drei „typische“ Herangehensweisen, wie sie in hessischen SBS zu finden sind, dargestellt.

### **3.1 Orientierung an bestehenden Qualitätsmanagementsystemen**

Viele Schulen nutzen bereits etablierte Qualitätsmanagementsysteme aus dem Bildungssektor oder Herangehensweisen aus der Wirtschaft, um auf bewährte Vorgehensweisen zurückzugreifen. Dies hat den Vorteil, dass bereits vorhandene Routinen, Instrumente und Prozesse genutzt und auf die eigenen Besonderheiten transferiert werden können. Andererseits birgt es die Gefahr, dass die Vorgehensweisen im Kollegium als von außen kommend, zum Teil auch als nicht passend für die Schule empfunden werden. Der Kommunikation von Sinn und Nutzen des gewählten Weges ist somit bei der Einführung des Qualitätsmanagements zentrale Bedeutung beizumessen. Im Folgenden werden überblicksartig das Qualitätsmanagementsystem „Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ und die DIN-ISO-Norm 29990 vorgestellt, die von einigen hessischen SBS als orientierender Rahmen für die Entwicklung des Qualitätsmanagements genutzt werden.

### 3.1.1 Orientierung am Qualitätsmanagementsystem Q2E

Die Orientierung an Q2E bietet sich an, weil die Nutzung dieses Qualitätsmanagementsystems explizit für hessische SBS vorgeschrieben ist (siehe dazu auch Abschnitt 1.1.2), die Kriterien von QEE Hessen die Grundlage für die Metaevaluation der SBS bilden und das System explizit von Schulen für Schulen entwickelt worden ist. Eine Schule, die sich stark am idealtypischen Vorgehen von Q2E orientiert, ist zum Beispiel die Kaufmännische Schule Dillenburg. Zertifiziert nach Q2E sind derzeit die Beruflichen Schulen Witzenhausen und die Peter-Paul-Cahensly-Schule, Limburg.

Das Qualitätsmanagementsystem „Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ ist um die Jahrtausendwende in der Schweiz entwickelt worden und basiert auf den folgenden Grundannahmen (vgl. Steiner/Landwehr (2007), S. 15 f.):

1. *Die Qualitätsentwicklung muss in die Führungsverantwortung der Einzelschule eingebunden sein.* Sie allein kann festlegen, welche Qualitätsversprechen sie Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften, Betrieben und Eltern geben will und wie sie diese konkret umsetzen möchte. Natürlich ist eine Orientierung an gegebenen Rahmenvorgaben (wie zum Beispiel Lehrplänen, Qualitätsrahmen, bestehenden Verordnungen) unumgänglich, aber das schulspezifische Profil kann nur von innen heraus entstehen.
2. *Die Maßnahmen zur Qualitätsförderung und -sicherung müssen in die Kultur der betreffenden Schule integriert und von den Lehrpersonen mitgetragen sein.* Ein Qualitätsmanagement kann nur dann – auch im Unterricht – wirksam werden, wenn die Lehrkräfte im Entwicklungsprozess mitgenommen werden und die entwickelten Qualitätsinstrumente als sinnvoll, passend für die Schule und handhabbar in der Umsetzung empfunden werden.
3. *Der Aufbau eines Qualitätsmanagements ist ein komplexer und langwieriger Prozess.* Qualitätsentwicklung gelingt nur als kooperatives Vorhaben in der Schule insgesamt. Insofern sind Partizipation und Verständigung mit dem Kollegium unerlässlich. Regelmäßige Phasen der Verständigung mit dem Kollegium scheinen den Prozess vermeintlich eher zu behindern, bringen auf lange Sicht für die Schule jedoch den größeren Nutzen, weil Lehrkräfte frühzeitig eingebunden sind und die für die Schule „passenderen“ Instrumente erarbeitet werden. Die Aufbauphase des Qualitätsmanagements dauert aus der Erfahrung etwa vier bis sechs Jahre, bevor dann die eigentliche Arbeit der Verstetigung beginnt.
4. *Ein schulisches Qualitätssicherungskonzept muss die beiden Funktionen „Entwicklung“ und „Rechenschaftslegung“ und das damit verbundene Spannungsfeld angemessen berücksichtigen.* Auch im Qualitätsmanagement geht es letztendlich um „Lernen“. Ich kann jedoch nur lernen, wenn ich hin und wieder eine Bestandsaufnahme meines Wissens mache und dann daraus Entwicklungsmaßnahmen ableite. Evaluation – egal ob intern oder extern – trägt also einerseits dazu bei, Bilanz zu ziehen und zu schauen, ob die gesetzten Ziele erreicht sind, andererseits aber auch die nächsten Schritte in Richtung Erhaltung beziehungsweise Weiterentwicklung zu denken.
5. *Die Unterscheidung von persönlichen und institutionellen Aspekten ist wichtig für ein wirksames Qualitätsmanagement.* Gerade in Expertenorganisationen wie Schulen kann es nicht nur um die Entwicklung der Qualität von Schule insgesamt gehen, denn gerade die einzelne Lehrkraft ist



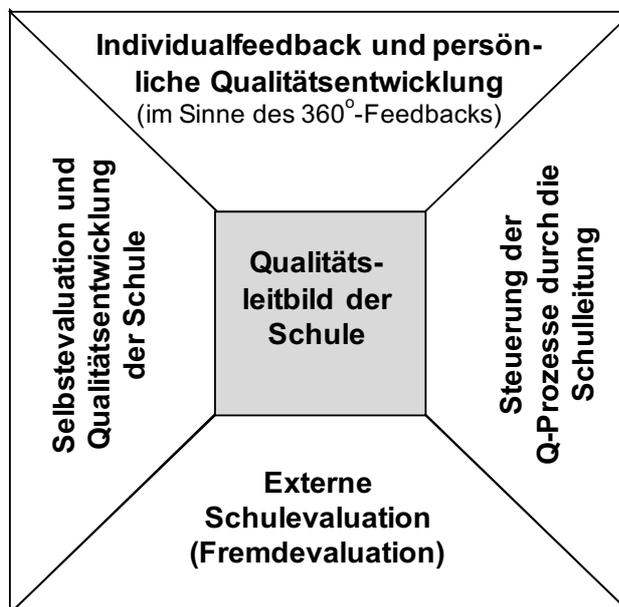
wichtiger Garant dafür, dass die angestrebte Qualität erreicht wird. Insofern sind auch Instrumente für die ganz persönliche Reflexion der eigenen Arbeit notwendig und sinnvoll.

Die zentralen Elemente eines Qualitätsmanagementsystems sind aus Sicht von Q2E die folgenden Komponenten (siehe auch Abb. 17):

- **Aufbau einer Feedbackkultur:** Die Lehrkräfte holen von verschiedenen Seiten Feedback ein, leiten daraus Maßnahmen zur Verbesserung des eigenen Unterrichts ab und setzen diese um. Die entsprechenden Prozesse sollten ausreichend in der Institution verankert, der Datenfluss geregelt sein und die Prozesse sollten sich dauerhaft eingespielt haben. Dieses sogenannte Individualfeedback ist als 360-Grad-Feedback angelegt und sollte gleichermaßen auch ein Schulleitungsfeedback sowie ein Feedback von Betrieben/Eltern beinhalten.
- **Durchführung von Selbstevaluationen und Entwicklung einer Evaluationskompetenz:** In der Schule sollen ausreichend viele Lehrkräfte in der Lage sein, Selbstevaluationen zum Schulgeschehen nach den Regeln der Kunst durchzuführen. Auch diese Prozesse müssen institutionell verankert und eingespielt sein.
- **Steuerung der Qualitätsprozesse:** Die Schulleitung ist in der Lage, die Prozesse für den Aufbau und die kontinuierliche Anwendung des Qualitätsmanagements im Schul- und Unterrichtsalltag verbindlich zu gestalten und zielführende Steuerungsstrukturen (zum Beispiel Steuergruppen, Qualitätsgruppen, Evaluationsteams) zu etablieren. Qualitätsziele sind festgehalten, Feedback-, Evaluations- und Entwicklungsmaßnahmen werden entsprechend dem Qualitätsregelkreis abgewickelt, es liegen steuerungsrelevante Daten und Informationen vor, die wiederum in Qualitätssicherungs- und Entwicklungsmaßnahmen münden. Der Umgang mit Qualitätsdefiziten ist zum Beispiel über systematische Mitarbeitergespräche und/oder ein funktionales Beschwerdemanagement geregelt und nicht zuletzt sichert eine handhabbare Qualitätsdokumentation, dass die Vorgehensweisen und Instrumente für alle zugänglich sind.
- **Qualitätsleitbild im Zentrum des Qualitätsmanagements:** Im Qualitätsleitbild werden die zentralen Qualitätsansprüche beziehungsweise -ziele der Schule festgelegt. Indikatoren zur Ermittlung der Zielerreichung tragen dazu bei, dass das Qualitätsleitbild als Orientierung für die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule wirkt und als Grundlage für die Durchführung von Selbstevaluationen herangezogen werden kann.
- **Externe Evaluation:** Dieser regelmäßige Blick durch Evaluationsexperten von außen soll der Schule einerseits zur Beurteilung der bereits geleisteten Arbeit beim Qualitätsmanagement-Aufbau dienen und andererseits Impulse für die gezielte Weiterentwicklung liefern. Die externe Evaluation ist Anerkennung des bisher Geleisteten wie auch Wegbegleitung für die weitere Qualitätsentwicklung der Schule zugleich.
- **Zertifizierung:** Ab einem gewissen Entwicklungsstand des Qualitätsmanagements besteht die Möglichkeit, sich extern durch eine Zertifizierungsstelle nach Q2E zertifizieren zu lassen. Die Zertifizierung wird auf Basis des Berichts der externen Evaluation vorgenommen, wenn dieser der Schule bei zwei Dritteln der Qualitätskriterien bescheinigt, dass sie eine differenzierte und gut entwickelte Praxis in diesem Bereich hat. Dies bedeutet, dass das Instrumentarium zur Umsetzung des jeweiligen Kriteriums auf gutem Niveau etabliert ist und die beschriebenen

Instrumente im Kollegium gelebt werden. Derzeitige Zertifizierungsstellen sind die SGS (<http://www.sgs.ch>) und die Swiss TS (<https://www.swisstts.ch/de/>).

**Abb. 17:** Komponenten des Q2E-Modells (vgl. Steiner/Landwehr (2007), S. 18)



Q2E ist grundsätzlich als offenes System angelegt. Die dargestellten Instrumente und Strukturen sind vorgegeben, die konkrete Umsetzung in der Schule bleibt jedoch relativ frei gestaltbar. Konsequenterweise kommt es zu ganz unterschiedlichen Ausprägungen: Qualitätsdokumentationen finden sich teilweise als Handbücher, teilweise als intranetbasierte Dokumentenarchive; Evaluationen und Feedbacks werden mit standardisierten Fragebögen und/oder qualitativen – teilweise auch ganz pragmatischen – Erhebungsinstrumenten umgesetzt, Verbindlichkeiten werden über Vorgaben oder Selbstverpflichtung mit regelmäßiger Evaluation geschaffen und dergleichen mehr. Die Gestaltungsspielräume sind groß und sorgen dafür, dass – auch in Bezug auf das Qualitätsmanagement – keine Schule der anderen gleicht. Dies ist Chance und Risiko zugleich. Einerseits liefert Q2E der Schule damit wenig verbindlich vorgeschriebene Vorgehensweisen, sondern eröffnet die Möglichkeit, für die Schule passende und sinnvolle Instrumente zur Umsetzung des Regelkreises zu entwickeln. Dies bedingt jedoch ein fundiertes Know-how bezogen auf Ziele und Umsetzung des Qualitätsmanagements sowie auf die systematische Verknüpfung der verschiedenen Qualitäts-Instrumente, das häufig nur über umfassende Fortbildung oder/und externe Unterstützung erworben werden kann. Die Chance einer schulbezogenen Ausgestaltung des Qualitätsmanagements liegt jedoch eindeutig darin, dass Vorgehensweisen auf bereits bestehenden Routinen aufbauen und im Kollegium als handlungsleitend empfunden werden können.

Die Voraussetzungen für den Aufbau eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems nach Q2E lassen sich auch in Form der folgenden Erfolgsfaktoren definieren (vgl. Steiner/Landwehr (2007), S. 33 ff.):

- Überzeugtes Engagement der Schulleitung,
- partizipative Projektentwicklung,
- funktionsfähige Steuergruppe mit integrativer Wirkung,
- etappierte Aufbauarbeit mit Pilotgruppen und Pilotprojekten,

- 
- individuelle und institutionelle Lernbereitschaft,
  - Stellenwert der gesamtschulischen Perspektive und der kollegialen Zusammenarbeit,
  - Herstellung von Verbindlichkeit und Kontinuität,
  - spürbare Auswirkungen auf den Schul- und Unterrichtsalltag,
  - Unterstützung der Schulleitung und der Steuergruppe durch kompetente Beratung, Schulung und Erfahrungsnetzwerke sowie
  - hinreichende Ressourcen für den Aufbau und den Betrieb des Qualitätsmanagements.

Die genannten Punkte sind als grundlegend für den Aufbau aller Qualitätsmanagementsysteme in Schulen zu betrachten.

Der mögliche Nutzen der Orientierung an Q2E liegt zum einen darin, dass das Qualitätsmanagement sehr individuell und schulspezifisch ausgestaltbar ist, so lange der Rahmen notwendiger Qualitäts-Komponenten eingehalten wird. Damit kann es gelingen, Sinn und Bedeutung des Qualitätsmanagements unmittelbar an den Besonderheiten der Schule anzuknüpfen. Qualitätsmanagement hat somit die Chance, im alltäglichen Handeln in Unterricht und Schule anzukommen und bleibt kein System der Schulleitung. Die Art der Qualitäts-Dokumentation ist weitgehend durch die Schule selbst bestimmt. Sinnvoll ist es hier, bereits bestehende Informations- und Kommunikationsstrukturen in der Schule zu nutzen. Die Schule sorgt somit selbst dafür, dass das Qualitätsmanagement handhabbar und den bereits bestehenden Informationswegen und -strukturen in der Schule gerecht wird.

### 3.1.2 Orientierung an DIN ISO 29990<sup>9</sup>

Ein Grundproblem von Q2E ist, dass es sehr offen formuliert ist, was den Schulen bei der konkreten Ausgestaltung der Instrumente weitreichende Spielräume lässt, aber auch wenig Orientierung bietet. Aus diesem Grund entscheiden sich einzelne Schulen in Hessen – gerade, wenn sie auch an einem in der Wirtschaft bekannten Zertifikat interessiert sind – für die Orientierung an den Vorgaben der DIN ISO 29990, die für den Weiterbildungsbereich entwickelt wurde, aber auch auf Schulen transferierbar ist. Zertifiziert nach DIN ISO 29990 sind derzeit die Radko-Stöckl-Schule in Melsungen und die Friedrich-Dessauer-Schule in Limburg. Die Zertifizierungsstelle ist die DQS, die ihrerseits von der DAKKS akkreditiert ist.

#### *Herausforderungen des Bildungsmarktes*

In den vergangenen Jahren hat das Thema Qualität und Qualitätssicherung in vielen Ländern erheblich an Bedeutung gewonnen. Durch den Paradigmenwechsel weg von der Anbieter-Orientierung hin zur Nachfrage-Orientierung sowie durch neue nationale und internationale Rahmenbedingungen entstehen neue Anforderungen. Durch Studien wie PISA und durch neue Steuerungsmodelle von Schulen entstehen zudem neue Rechtfertigungszusammenhänge.

Viele internationale Organisationen wie die Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft, Kultur und Kommunikation (UNESCO) und die Organisation für wirtschaftliche

---

<sup>9</sup> Der Text wurde uns dankenswerter Weise von B. Richter (Schulleiter der Radko-Stöckl-Schule, Melsungen) zur Verfügung gestellt.



Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) haben sich im Rahmen ihres Mandats der Qualitätssicherung dem Bereich der Bildung zugewandt. Die Welthandelsorganisation (WTO) hat in ihrem Allgemeinen Abkommen über Handel mit Dienstleistungen (GATS) Bildung zu einem Hauptfeld im internationalen Dienstleistungsverkehr erklärt und in diesem Zusammenhang wiederholt die Notwendigkeit von Transparenz und vergleichbaren internationalen Normen für Bildungsdienstleistungen hervorgehoben. Die Europäische Union intensiviert ihr Engagement für Qualität in der Bildung seit der Erklärung von Kopenhagen. Die Aufzählung ließe sich für weitere internationale und regionale Organisationen fortführen (vgl. Krebs/Rau (2011)).

#### *Besonderheiten der ISO 29990*

Die internationale Norm DIN ISO 29990 ist im Dezember 2010 veröffentlicht worden. Sie leitet sich von der Norm DIN ISO 9001 und dem Vorläufersystem der PAS 1037 ab und stellt einen Standard für Lerndienstleistungen zur Verfügung sowie gleichzeitig ein Qualitätsmanagementsystem für Lerndienstleister in der Aus- und Weiterbildung.

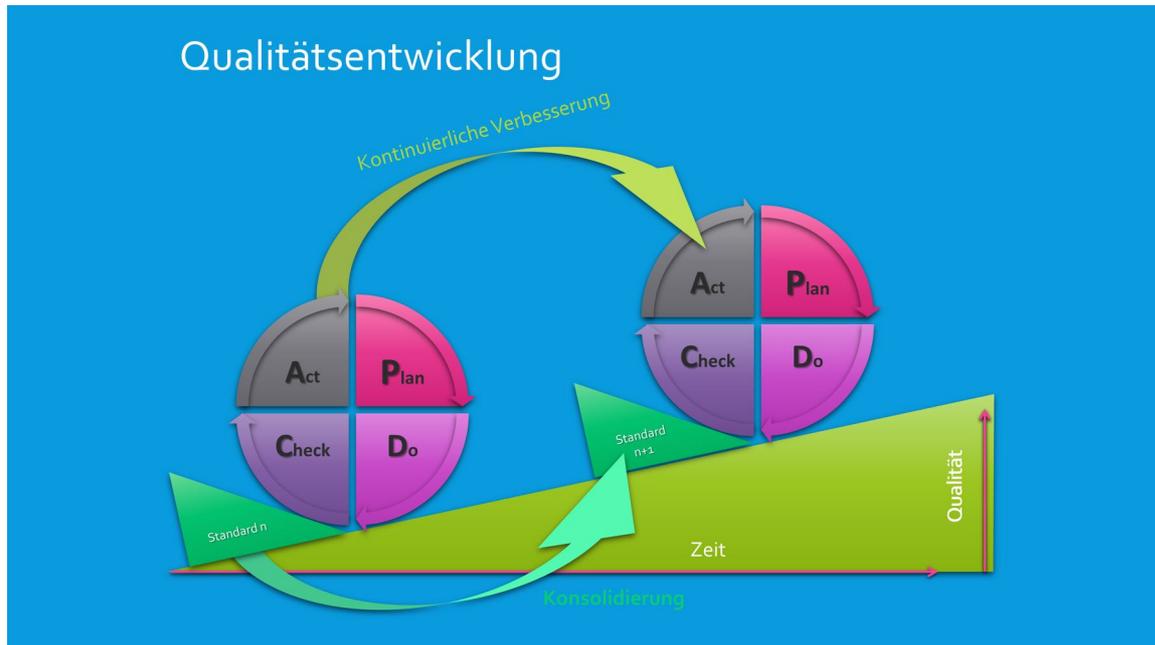
Die Norm stellt in zwei Hauptkapiteln die Anforderungen für solche Lerndienstleister dar: Kapitel 3 nennt die grundsätzlichen Anforderungen an Lerndienstleistungen, Kapitel 4 stellt die Anforderungen an das Management des Lerndienstleisters vor.

Das Ziel der internationalen Norm ist die Schaffung eines allgemeinen Qualitätsmodells für die berufliche Praxis und Leistungserstellung sowie einer gemeinsamen Referenz für Lerndienstleister und ihre Kunden zur Planung, Entwicklung und Durchführung von Aus- und Weiterbildung sowie zur Förderung von Entwicklung. Die Norm richtet den Fokus auf den Lernenden, die Lernergebnisse, die Lerndienstleistung und die Kompetenz des Lerndienstleisters. Organisationen und Individuen sollen durch die internationale Norm bei der Auswahl eines geeigneten Lerndienstleisters unterstützt werden, der den Bedürfnissen und Erwartungen an die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten entspricht. Die Norm kann von allen Arten von Bildungsträgern, vom Einzeltrainer bis zur Universität, zur Qualitätssicherung und Zertifizierung genutzt werden. Sie ist vorrangig für die betriebliche Ausbildung und jede Form der Weiterbildung geschrieben, lässt sich jedoch auch umfassend von Schulen, Oberstufenzentren und Hochschulen anwenden (vgl. Krebs/Rau (2011)).

#### *Grundprinzipien und zentrale Elemente*

Zwei wesentliche Grundprinzipien sind aus der Sicht der Schulleitung entscheidend: ein Fokus auf den Kernprozess jeder Schule „Lernen organisieren“, die damit einhergehende Kundenzufriedenheit (hier sollte sich die Schule eingehend mit ihrem Kundenbegriff auseinandersetzen) und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Form eines Deming-Zyklus (PDCA-Zyklus) (siehe Abb. 18).

**Abb. 18:** Qualitätsentwicklung als kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf der Basis eines PDCA-Zyklus nach Deming (Quelle: Richter 2017)



Die Norm stellt verschiedene Werkzeuge und Hilfestellungen zur Verfügung, mit deren Hilfe es einer Schule gelingen kann, ein individuelles Qualitätsmanagementsystem zu erstellen. Die Norm gibt keine Inhalte vor, sondern stellt stattdessen einen Rahmen zur Verfügung, den die jeweilige Schule Schritt für Schritt ausfüllen kann. So ist ein perfekt funktionierendes Qualitätsmanagementsystem für eine Zertifizierung nicht erforderlich. Entscheidend ist bei diesem Standard nicht der jeweilige Status der Erfüllung der Norm, sondern die schrittweise Verbesserung und Verfeinerung des Systems. Der Weg ist also das Ziel.

Bestimmte Prozesse sind vorgeschrieben, andere nicht. Wesentlich ist die Grundeinteilung in unterstützende Prozesse, Kernprozesse und Führungsprozesse. Ein weiteres Grundelement ist die Evaluation, die verbindlich und jährlich durchgeführt werden muss und die die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen feststellt. Wie die Umsetzung des Evaluationsprozesses gestaltet wird oder welche Lerngruppen mit welchen Schwerpunkten evaluiert werden, stellt die DIN ISO 29990 weitgehend frei.

#### *Lerndienstleistung im Vordergrund*

Der Aufbau der DIN ISO 29990:2010-12 orientiert sich an der Gestaltung des Lernprozesses mit den in Abbildung 19 dargestellten Phasen.

**Abb. 19:** Bedürfnisse und Kundenzufriedenheit im Fokus eines PDCA-Zyklus (Quelle: Richter 2017)



Der dargestellte Zyklus entspricht in seiner Abfolge weitgehend den Abschnitten des Kapitels „Lerndienstleistungen“ der Norm DIN ISO 29990:2010. Dieses Kapitel steht am Anfang der Anforderungen, um die Lernprozesse und damit auch die Lerner- und Kundenorientierung stärker zu betonen. Die Abschnitte bauen aufeinander auf und bilden einen Prozess, der eine kontinuierliche Verbesserung erlaubt. Dennoch ist es am besten, zunächst mit den eigenen Prozessen und Abläufen zu beginnen und nicht von der Norm auszugehen, um ein System zu erhalten, das auf die eigene Schule zugeschnitten und funktionsfähig ist. Um die Motivation der Gestalterinnen und Gestalter hoch zu halten, sollte mit dem begonnen werden, was immer schon einmal festgelegt und vereinheitlicht werden sollte. Hier kann jede Schule ihre eigene Vorgehensweise und ihren eigenen Zugang entdecken.

Der Kernprozess jeder Schule ist das Lernen. Dabei sollen alle lernen – auch die Lehrpersonen. Wenn sich Lehrpersonen und Lernende gemeinsam als Lernende verstehen, wird der Lernprozess gelingen. Lehrpersonen lernen, sich immer besser auf die Bedürfnisse ihrer Lernenden einzulassen, sie adäquat zu begleiten und zu unterstützen sowie sich an dem Erfolg der Lernenden zu orientieren. Lernende lernen immer besser zu lernen, sich auf Leistungstests vorzubereiten und übernehmen Verantwortung für ihre Ziele und Erfolge.

Dieser Kernprozess sollte im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems beschrieben werden. Die Lehrpersonen der Schule legen sich damit im Sinne einer Zielperspektive fest. Sie einigen sich auf ein Lernleitbild, auf das sich alle fokussieren und zu dessen Erreichen sie alle beitragen. Dies ist eines der wichtigsten Elemente des schulischen QMS der Radko-Stöckl-Schule geworden: ein auf Lernen bezogenes schulisches Manifest. Die „Regelung zur Gestaltung der Lernzeit“ (bewusst nicht Unterricht!) ist deshalb wichtigstes QM-Element, welches bei jeder gemeinsamen Fortbildung, bei der Festlegung der Qualitätsziele, bei allen schulischen Projekten und bei jeder Neueinstellung eine große Rolle spielt.

### *Notwendige Voraussetzungen*

Die wichtigste Voraussetzung für jedes Qualitätsmanagementsystem ist, dass die ganze Schule dabei Verantwortung übernimmt und jede/jeder sich im Rahmen ihrer/seiner jeweiligen Möglichkeiten aktiv einbringt. Die Ergebnisse sollten in ein sinnvoll gegliedertes Organisationshandbuch einfließen, das online jeder Berechtigten/jedem Berechtigten zur Verfügung steht.

Die Schulleitung muss Verantwortung für dieses Qualitätsmanagementsystem übernehmen und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen sowie konstant im Prozess mitarbeiten. Zentrales Gelingenselement an der „selbstständigen beruflichen Radko-Stöckl-Schule“ ist die Einbeziehung eines Qualitätsmanagementsystem-Beratungsunternehmens gewesen, das bereits mit vielen Schulen und Bildungseinrichtungen zusammengearbeitet hat. Die Zusammenarbeit ist zu Beginn sehr umfangreich gewesen. Drei Jahre nach der Erstzertifizierung besteht sie immer noch in Form von einem Termin im Jahr zum Systemaudit und für Unterstützungsleistungen bei der Online-Evaluation.

### *Möglicher Nutzen*

Nach der Aufbauphase steht ein Organisationshandbuch zur Verfügung, das für alle in der Schule Tätigen und Lernenden einen Orientierungsrahmen bietet und ein unverzichtbares Handwerkszeug für den täglichen Gebrauch darstellt. Alle für die jeweilige Schule wichtigen Angelegenheiten und Prozeduren stehen in einem einheitlichen System jedem Berechtigten online ständig zur Verfügung. Rechtssicherheit steht damit der ständigen Unsicherheit entgegen, die so viele Lehrpersonen teilen. Beispielsweise können mithilfe des Organisationshandbuches beziehungsweise der dort hinterlegten Regelungen Klassenkonferenzen zielgerichtet, effizient und rechtskonform über den Antrag eines Nachteilsausgleiches entscheiden. Zudem nennt die Regelung zahlreiche Ausgestaltungsmöglichkeiten. Die genannte Regelung gilt für alle Klassenkonferenzen. Einheitliche Auslegungen und gemeinsame Festlegungen, didaktische Entscheidungen und Konferenzbeschlüsse finden im Organisationshandbuch ihren einheitlichen Rahmen und sind sofort für alle erreichbar.

Alle Regelungen und Prozesse werden in einem transparenten System alle drei Jahre aufgegriffen und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Alle interessierten Lehrpersonen können an solchen Audits teilnehmen. Der jährlich stattfindende externe Auditprozess sorgt für eine Rückbindung an die Norm und über die Außensicht auf das Gesamtsystem werden blinde Punkte vermieden. Die Regelmäßigkeit, mit der sie erfolgen, ist im Schuljahr ein wichtiger Referenzpunkt, auf den sich viele Gestaltungsprozesse ausrichten. Damit ist das Audit zu einem wichtigen Motor des schulischen Verbesserungsprozesses geworden.

### **3.1.3 Schlussfolgerungen**

Neben diesen beiden Qualitätsmanagementsystemen wären grundsätzlich weitere Referenzmodelle anzuführen, die im Schulsektor Anwendung finden können (zum Beispiel EFQM, DIN ISO 9001, siehe dazu zum Beispiel Keller (2012)). Da die beiden genannten jedoch die in Hessen derzeit gebräuchlichen sind, wird auf eine differenziertere Betrachtung verzichtet.

Die obigen Ausführungen zeigen, dass die Nutzung bestehender Qualitätsmanagementsysteme durchaus Vorteile bietet, weil man sich an einem Rahmen orientieren und bereits beschriebene Strukturen und Instrumente nutzen kann. Wichtig im Schulsektor ist dabei, dass ein angemessenes

Verhältnis aus Vorgaben und Gestaltungsspielräumen besteht, sodass die Anpassung an schulische Besonderheiten in jedem Fall möglich ist. Den Transfer der Vorgaben des Systems auf die Besonderheiten der Schule nimmt die Schule selbst – gegebenenfalls unter Zuhilfenahme externer Unterstützung – vor. Bei diesem Transfer ist unbedingt zu beachten, dass das Kollegium mitgenommen und von Sinn und Nutzen der Übernahme des gewählten Systems überzeugt wird, damit Qualitätsmanagement im Unterricht wirksam werden kann.

### 3.2 Orientierung an bestehenden Strukturen und der Kultur der Schule

Eine andere Herangehensweise besteht darin, ein spezifisches Qualitätsmanagement aus den bereits vorhandenen Strukturen und der Kultur der Schule heraus zu entwickeln. Schulen, die diesen Weg wählen, sind sich bewusst über die funktionalen Abläufe, Instrumente und Konzepte, aber auch die häufig nicht dokumentierten Routinen, Gewohnheiten und Werte ihrer Schule und entwickeln aus diesem Verständnis heraus ein für sie geeignetes Qualitätsinstrumentarium.

Bestehende Strukturen der Schule können zum Beispiel anhand der folgenden exemplarischen Leitfragen gefunden werden:

**Abb. 20:** Exemplarische Leitfragen zur Identifikation schulischer Strukturen\*

Bereich	Mögliche Leitfragen
Qualitätssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gibt es Vorgaben für Bildungsstandards und/oder Qualitätsmanagement?</li> <li>▪ Wie werden Evaluationen, Reflexionen, Feedbacks gestaltet?</li> <li>▪ Gibt es bereits Vereinbarungen und/oder Dokumente zur Qualitätssicherung in Unterricht und Schule und wie wird damit gearbeitet?</li> <li>▪ Wie sind Schulprogramm und Qualitätsmanagement miteinander verknüpft?</li> <li>▪ Wie erfolgt die Rechenschaftslegung über die eigene Arbeit beziehungsweise gegenüber der Schulaufsicht?</li> </ul>
Mitarbeiterführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Instrumente werden zur Mitarbeiterführung eingesetzt (Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und dergleichen mehr)?</li> <li>▪ Gibt es Vereinbarungen zur Personalführung, zum Beispiel zur Personalbeurteilung, Personalentwicklung, Einführung neuer Lehrkräfte und dergleichen mehr?</li> <li>▪ Gibt es ein auf die Schulentwicklung und die persönliche berufliche Entwicklung bezogenes Fortbildungskonzept?</li> </ul>
Prozessgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gibt es standardisierte Abläufe und Prozesse in der Schule?</li> <li>▪ Gibt eine bestimmte Sitzungs-/Konferenztechnik?</li> <li>▪ Welche Pläne und Organisationsstrukturen gibt es?</li> </ul>
Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie lassen sich die internen und externen Informationswege charakterisieren?</li> <li>▪ Welche regelmäßig eingesetzten (IT-gestützten) Informationsinstrumente gibt es?</li> <li>▪ Welche Gruppen werden regelmäßig wie informiert?</li> <li>▪ Wie wird das Wissen in der Schule weitergeben/geteilt?</li> </ul>

\* Eine umfangreiche Auflistung möglicher Leitfragen zu weiteren Bereichen findet sich unter: <https://www.bildungsfragen.com/service/downloads-1/arbeitshilfen/>



Bewährte Strukturen sind meistens gut identifizierbar, beispielsweise durch Abfragen im Kollegium zu schulischen Informations-, Kommunikations- und Kooperationsformen, die das alltägliche Handeln in Schule und Unterricht unterstützen.

Die Kultur der Schule lässt sich demgegenüber deutlich schwerer ermitteln, wie die folgende exemplarische Definition von Schulkultur verdeutlicht:

„Schulkultur besteht aus geteilten Glaubensinhalten und Werten, welche eine Gemeinschaft zusammenhalten; Schulkultur ist die Linse, durch die die Akteure sich selbst und die Welt wahrnehmen; Schulkultur umfasst ungeschriebene Regeln und Traditionen, Normen und Erwartungen“ (Müthing (2013), S. 25).

Kultur muss demnach auf unterschiedlichen Ebenen erfasst werden (siehe auch das Ebenenmodell beziehungsweise Eisbergmodell nach Schein (1992)) und ist gleichermaßen deskriptiv beschreibbar („Das ist bei uns so.“) wie normativ setzend („Das machen wir bei uns so.“).

Die Berücksichtigung der Kultur der Schule beim Aufbau von Qualitätsmanagement gewinnt in der aktuellen Diskussion zunehmend an Bedeutung und wurde zum Beispiel im Leonardo-Projekt QKult (<http://www.q-kult.eu/home/>) aufgearbeitet. In diesem Projekt wurde ist anderem ein Diagnosetool (<http://q-kult.eu/tool/>) entwickelt worden, das der Schule hilft, ihre Besonderheiten zu entdecken und einzuordnen. Auch andere Kulturdiagnoseinstrumente werden in diesem Projekt vorgestellt.

Um sich eher pragmatisch der Frage nach der bestehenden Kultur zu nähern, lassen sich auch hier Leitfragen nutzen, um die eigenen Gewohnheiten und Werte zu erkennen:

**Abb. 21:** Exemplarische Leitfragen zur Identifikation der kulturellen Besonderheiten der Schule\*

Bereich	Mögliche Leitfragen
Qualitätssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie wird Qualitätssicherung in der Schule bereits gelebt?</li> <li>▪ Wer sind die zentralen Akteure bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements? Orientiert man sich an diesen? Wie werden sie im Kollegium gesehen?</li> <li>▪ Wodurch wird die Qualitätskultur in der Schule allen Beteiligten vermittelt (durch Vorleben, Macht, Kommunikation ...)?</li> <li>▪ Wie wird der Qualitätsgedanke von den Lehrkräften aufgefasst (Chance, Pflicht ...)?</li> <li>▪ Gibt es in der Schule bereits eine Feedbackkultur? Auf welchen Ebenen?</li> </ul>
Mitarbeiterführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie lässt sich der Führungsstil der Schulleitung beschreiben?</li> <li>▪ Gibt es eine Feedback-, Lern-, Kooperations- und Motivationskultur?</li> <li>▪ Wird die Belastungssituation der Lehrkräfte (individuell) berücksichtigt?</li> </ul>
Prozessgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie sieht aus Sicht der Schule ein sinnvolles Verhältnis aus Standardisierung und Individualisierung der Prozesse aus?</li> <li>▪ Welche Alltagsgewohnheiten gibt es?</li> <li>▪ Besteht eine Mitwirkungskultur (Eltern, Betriebe, Schülerinnen und Schüler) beziehungsweise wie wird Mitwirkung gelebt?</li> <li>▪ Besteht eine Kooperationskultur (untereinander im Team, mit anderen Schulen)?</li> </ul>

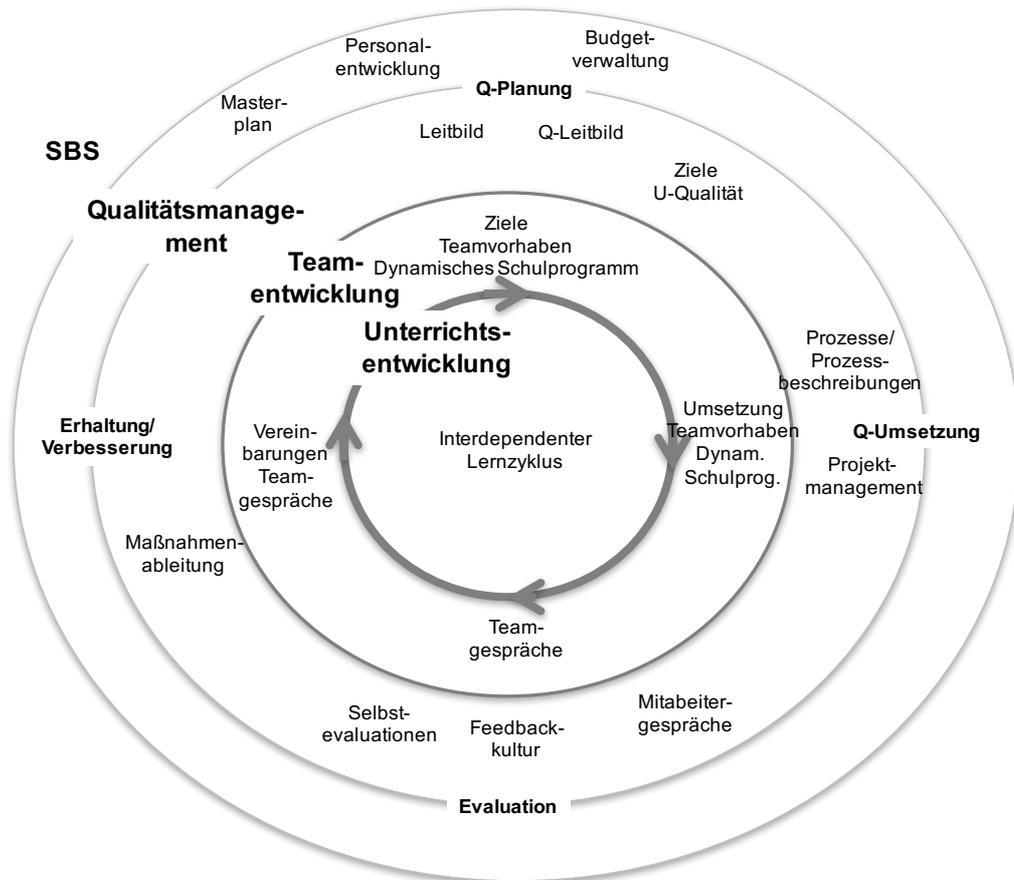
Bereich	Mögliche Leitfragen
Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie lässt sich die interne Informationskultur charakterisieren?</li> <li>▪ Besteht eine Kultur des Wissensaustausches untereinander?</li> <li>▪ Wie lässt sich die externe Informationspolitik charakterisieren?</li> </ul>

\* Eine umfangreiche Auflistung möglicher Leitfragen zu weiteren Bereichen findet sich unter: <https://www.bildungsfragen.com/service/downloads-1/arbeitshilfen/>.

Schulen, die ihr Qualitätsmanagement eher „von innen heraus“ mit Blick auf die Besonderheiten ihrer Schule entwickeln, stellen sich die dargestellten Fragen häufig implizit, da insbesondere kulturelle Besonderheiten in der Regel unbewusst sind. Es gibt aber auch Schulen, die sich von Beginn an sehr bewusst über ihre eigenen kulturellen Besonderheiten sind und diese gezielt nutzen, um das eigene Qualitätsmanagement aufzubauen. Qualitätsinstrumente werden hier aus den Anforderungen der Organisation und dem Blick auf die Verbesserung des Unterrichts heraus entwickelt, bewähren sich dann bei der Umsetzung in der alltäglichen Praxis und werden begleitend zu einem QM-System zusammengeführt.

Eine Schule, die ihr Qualitätsmanagement vorrangig entlang ihrer spezifischen Ansprüche, Besonderheiten und Werte und mit unmittelbarer Anknüpfung an den Unterricht gestaltet, ist zum Beispiel die Vogelsbergschule Lauterbach. Im Zentrum ihres Qualitätsmanagements steht die Orientierung am Interdependenten Lernzyklus (vgl. Heiniger 2015, S. 62 ff.), mit dem Unterrichtsentwicklungsvorhaben geplant, umgesetzt und evaluiert werden. Diese werden durch feste Teamstrukturen und -prozesse gesteuert. So sorgen beispielsweise jährliche Teamgespräche dafür, dass die Unterrichtsentwicklungsvorhaben konsequent umgesetzt, evaluiert und weiterentwickelt werden. Die Unterrichtsentwicklungs- beziehungsweise Teamvorhaben werden in ein dynamisches Schulprogramm im internen, teilweise auch öffentlichen Netz der Schule aufgenommen, sodass die kontinuierliche Schulentwicklung anhand der Teamvorhaben deutlich wird. Unterrichts- und Teamentwicklungsprozesse stehen damit im Fokus des Qualitätsmanagements der Schule, das Qualitätsmanagement selbst wird in der Schule eher im Hintergrund betrieben. Hier werden die verschiedenen Instrumente zum Beispiel zur Evaluation oder zum Feedback entwickelt, die für die Steuerung der Teamvorhaben benötigt werden. Qualitätsmanagement lanciert somit Unterrichts- und Teamentwicklung und wird konsequent als Unterstützungsinstrumentarium für die Entwicklungsvorhaben im Unterricht genutzt. Die genutzten Qualitätsmanagement-Instrumente werden somit an der konkreten Arbeit erkennbar, der Aufbau einer systematischen Qualitäts-Dokumentation erfolgt parallel zum Etablieren. Die folgende Abbildung 22 veranschaulicht die verschiedenen Ebenen des Qualitätsmanagements der Schule und verdeutlicht den Fokus auf die Unterrichtsentwicklung.

**Abb. 22:** Unterrichtsfokussiertes Qualitätsmanagement an der Vogelsbergschule Lauterbach



Die beschriebene Vorgehensweise ist ein Weg, das schulindividuelle Qualitätsmanagement aus dem eigenen strukturellen, kulturellen und auch strategischen Rahmen der Schule heraus zu entwickeln. Andere Schulen kommen auf einem ähnlichen Weg zu gänzlich anderen Qualitätsmanagement-Strukturen, die jedoch ebenfalls zielführend sein können, wenn sie für die Schule sinnhaft, versteh- und handhabbar sind. Insofern gleicht in der Praxis kein schulisches Qualitätsmanagement vollständig dem anderen; es gibt nicht wirklich eine „beste Praxis“, da sich die gewählten Praktiken immer in der konkreten Kultur der Schule bewähren müssen.

Als Begründung beziehungsweise Nutzen dieses Vorgehens lassen sich die folgenden Punkte anführen:

- Unmittelbare Ausrichtung des Qualitätsmanagements auf das pädagogische Selbstverständnis der Schule,
- das Qualitätsmanagement knüpft an bereits etablierten Strukturen, Werten und Gewohnheiten der Schule an,
- es wird so aufgebaut, dass es als Unterstützung im Schulalltag wahrgenommen wird,
- die Qualitätsinstrumente werden so gestaltet, dass sie den Anforderungen der Unterrichtspraxis entsprechen und unmittelbar anwendbar sind,
- das Kollegium wird in die Gestaltung des Qualitätsmanagements einbezogen, ohne dies dominant in den Vordergrund zu stellen.

Dieser Weg hat den Vorteil, dass Qualitätsmanagement als organische Weiterentwicklung der bereits bestehenden Abläufe, Routinen und Erfahrungen in der Schule angesehen wird, sodass das Kollegium

die qualitätsbezogenen Entwicklungen besser einordnen und nachvollziehen kann. Nachteilig ist bei dieser Vorgehensweise, dass die Implementierung des Qualitätsmanagements häufig einen längeren Zeitraum umfasst, da intensive Austauschprozesse über zielführende Instrumente und Vorgehensweisen mit dem Kollegium geführt werden. Auch die Vernetzung der verschiedenen Vorhaben vor dem Hintergrund der langfristigen Entwicklungsziele der Schulen ist notwendig und bedarf eines umfassenden Steuerungswissens und der Bereitschaft, strategische Entwicklungsziele für die Schule zu definieren. Das Ergebnis sind jedoch häufig aus Sicht der Schule passend(er) Qualitätsmanagement-Instrumente, die nachhaltiger eingesetzt werden.

### 3.3 Qualitätsmanagement durch Steuerung über Zielplanung und -kontrolle

Eine weitere Herangehensweise an die Einführung des Qualitätsmanagements ist die Orientierung am grundlegenden Steuerungsprinzip aus Planung und Kontrolle. Schulen, die diesen Weg wählen, wie zum Beispiel die Hans-Viessmann-Schule in Frankenberg (siehe dazu Abschnitt 4.1.3), gestalten ihr Qualitätsmanagement entlang eines Systems aus kontinuierlich ablaufenden Zielplanungs- und -kontrollzyklen.

Zentraler Anknüpfungspunkt ist dabei die konkrete Planung von Schulentwicklungszielen auf unterschiedlichen Ebenen der Schule – sowohl für die Schule insgesamt als auch in einzelnen Abteilungen beziehungsweise Schulformen. Die Ziele werden entlang eines vorgegebenen Rasters geplant, das zum Beispiel aus den folgenden Elementen bestehen kann:

**Abb. 23:** Beispiel eines Zielplanungsrasters

Ziel	Maßnahme(n)	Messgröße/ Indikator	Erhebungsmethode	Zielgröße*		Verantwortung	Erhebungszeitpunkt
				Soll	Ist		
Stärkung der individuellen Förderung im Unterricht	- Eingangstest	- Nutzung der Materialien, Test ...	Nutzerstatistik			Abteilungsleitung	1x pro Schuljahr
	- Individualisierte Materialien erstellen	- Zufriedenheit von SuS und Betrieben mit indiv. Förderung	Zufriedenheitsbefragung SuS und Betriebe			Fachteamleitung	1x pro Schuljahr
	- Mentoring der SuS	- ...	...			Steuergruppe	
		- ...				...	

\* Die Bestimmung der Zielgröße ist abhängig von der Gestaltung der Methode. Insofern sind hier sowohl absolute Häufigkeiten als auch Prozent- oder Mittelwerte denkbar. Möglich ist es auch, zunächst erstmal den Ist-Wert zu erheben, um im Folgejahr eine Steigerung dieses Ist-Wertes zu planen.

Die auf diese Weise konkretisierten Ziele einer Abteilung oder einer Schulform werden so systematisch geplant und ihre Umsetzung durch konkretisierende Maßnahmen angeregt. Um auch die Erreichung der Ziele regelmäßig in den Blick zu nehmen, werden zu jedem Ziel Messgrößen beziehungsweise Indikatoren definiert, anhand derer geprüft werden kann, ob das angestrebte Ergebnis erzielt wird. Auf Abteilungs-, Schulform- oder Teamkonferenzen werden diese Indikatoren regelmäßig auf ihre

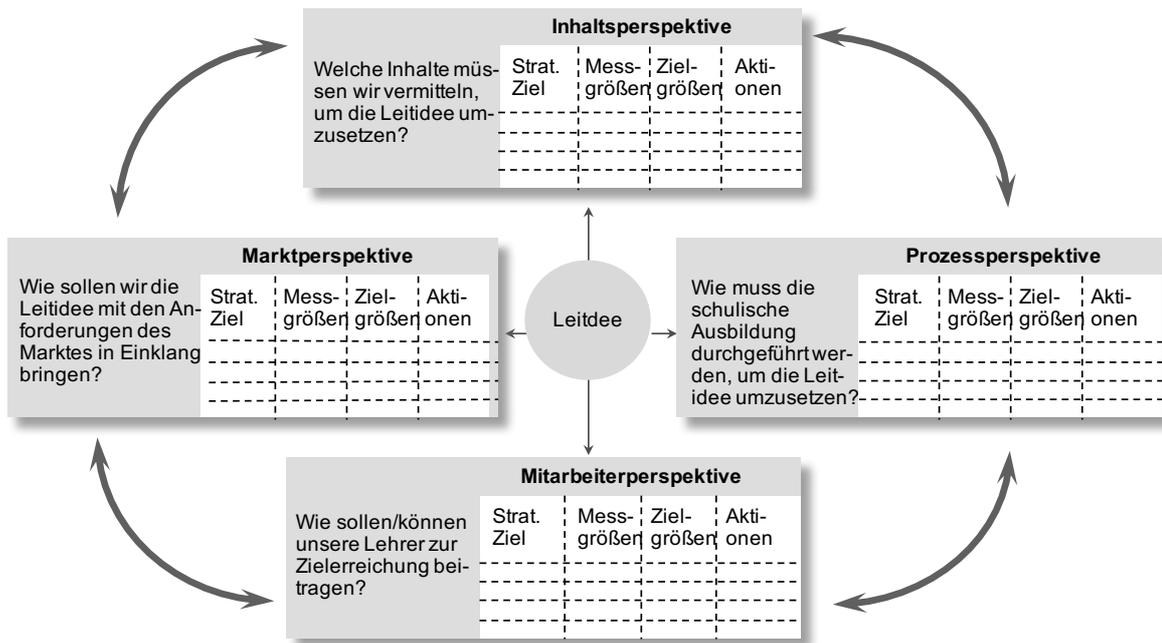


Umsetzung hin reflektiert, sodass systematisch an der Umsetzung der Ziele gearbeitet werden kann. Die Ziele werden in der Regel für einen festen Zeitraum von ein bis zwei Schuljahren geplant und bestimmen so die jeweilige Entwicklungsarbeit in der Organisationseinheit. Im Rahmen jährlicher Berichtszyklen wird der jeweilige Umsetzungsstand der Ziele an die Schulleitung berichtet und anschließend in das Gesamt-Reporting der Schulleitung übernommen. Die Ziele auf den unterschiedlichen Ebenen werden in die Zielvereinbarungen mit dem Staatlichen Schulamt integriert, sodass sie nicht nur für die schulinterne Steuerung dienen, sondern auch für den übergeordneten Steuerungskreislauf an der Schnittstelle Schulaufsicht-Schule Relevanz besitzen. Die geplanten Entwicklungsziele beziehen sich dabei nicht nur auf die Weiterentwicklung der Schule, sondern können auch die Erhaltung gut funktionierender Strukturen und Prozesse fokussieren.

Eine vergleichbare Vorgehensweise findet sich auch in Schulen, die mit der sogenannten Balanced Scorecard (BSC) arbeiten wie zum Beispiel die Peter-Paul-Cahensly-Schule in Limburg (siehe dazu Abschnitt 4.1.4). Den Ausgangspunkt einer Balanced Scorecard bildet die Vision beziehungsweise das Leitbild einer Schule, das mithilfe der Balanced Scorecard umgesetzt werden soll. Um Vision und Strategie umfassend zu konkretisieren, besteht die Balanced Scorecard aus verschiedenen Perspektiven: Dies sind im Originalmodell die Finanz-, die Kunden-, die Prozess- und die Lern- und Innovationsperspektive (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 23 ff.), in Schulen werden diese jedoch häufig angepasst, zum Beispiel in Outcome/Lernergebnisse, Unterrichtsprozesse, schulische Prozesse und Professionalität oder auch andere Perspektiven (siehe dazu ein Beispiel in Abb. 24). Jede dieser Perspektiven ist anhand von verschiedenen Größen zu operationalisieren. Zunächst müssen jeweils strategische Ziele abgeleitet werden, welche die Umsetzung der Vision in der jeweiligen Dimension verfolgen. Für jedes strategische Ziel sind anschließend Messgrößen zu erarbeiten, anhand derer die Realisierung zu beurteilen ist. Sind diese festgelegt, müssen sie durch Zielwerte ergänzt werden. Diese stellen vorgegebene Werte dar, die zu einem festgelegten Zielzeitpunkt erreicht sein sollen und somit die Basis für die Zielkontrolle und -revision bilden. Abschließend werden für jede Messgröße strategische Aktionen festgelegt, die zur Erreichung der festgelegten Zielgröße beitragen (vgl. Horváth et al. 2000, S. 11 ff.).

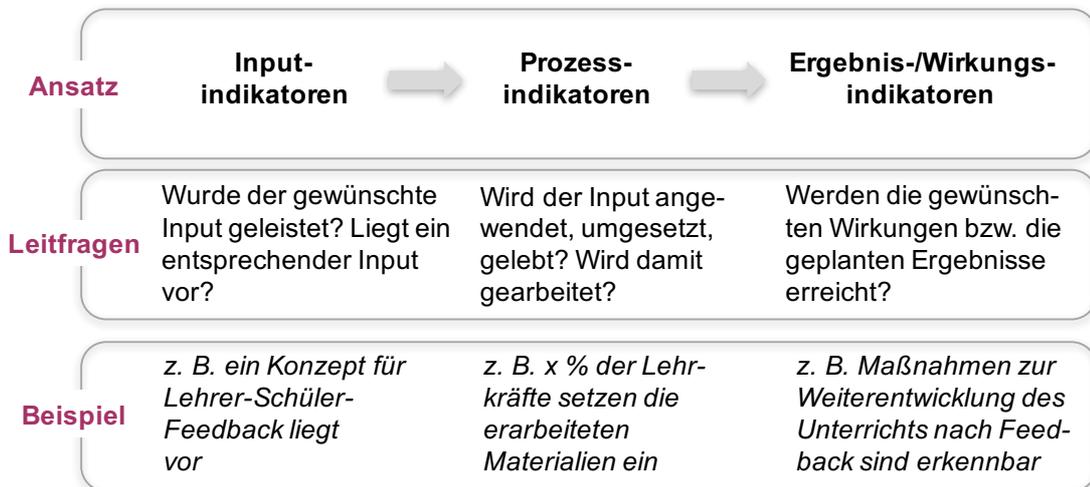
Zu beachten bleibt allerdings, dass die Balanced Scorecard kein in sich abgeschlossenes Modell darstellt, sondern in einem kontinuierlichen Kommunikationsprozess zwischen Lehrkräften und Schulleitung zu erarbeiten und über die regelmäßige Beurteilung der Zielerreichung anzupassen ist. In der Praxis werden Balanced Scorecards häufig auch von den zu berichtenden Kennzahlen ausgehend entwickelt, was der strategischen Ausrichtung des Instruments jedoch nur zum Teil gerecht wird.

**Abb. 24:** Beispiel einer Balanced Scorecard für Schulen (Quelle: Zurwehme (2000), S. 55)



Beide Vorgehensweisen sind vergleichbar, da sie die Ziele der Schule beziehungsweise einzelner Bereiche als Ausgangspunkt der Qualitätssteuerung nutzen und an der konsequenten Umsetzung dieser arbeiten. Auch die Evaluation ist durch die Festlegung von Indikatoren bereits bei der Zielplanung mit angelegt. Indikatoren beschreiben, woran sich erkennen lässt, ob das gewünschte Ziel bereits erreicht ist und können auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen.

**Abb. 25:** Abstufung möglicher Indikatoren



Je nachdem in welcher Phase sich ein Vorhaben befindet – geht es zum Beispiel um die Entwicklung eines neuen Konzepts oder um dessen Verstetigung im Schulalltag – werden somit phasenabhängig unterschiedliche Indikatoren gewählt. Teilweise werden auch mehrere Indikatoren gleichzeitig genutzt, da ein Indikator immer nur ein modellhaftes und damit eingeschränktes Abbild der tatsächlichen Realität darstellt. Die Indikatoren-Beispiele in der Abbildung zeigen, dass die Indikatorwahl auch darüber entscheidet, wie die Evaluation der Zielerreichung erfolgen muss. Wird ein



Prozess- oder Wirkungsindikator gewählt, ist es häufig notwendig, eine Befragung durchzuführen; Inputindikatoren lassen sich hingegen auch über eine Dokumentenanalyse erheben. Anzuwendende Evaluationsverfahren (zum Beispiel Befragungen, Interviews, Dokumentenanalysen) sind deshalb bereits hier mitzudenken, ebenso die Ableitung von Maßnahmen nach der Evaluation der Ziele (Kommt es zum Beispiel zu angepassten oder ergänzenden Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele oder sind die Ziele erreicht und neue zu planen?).

Die Ausführungen verdeutlichen, dass auch bei diesem Vorgehen die Struktur des Qualitätsregelkreises inhärent ist, sodass es ebenfalls als zielführende Herangehensweise an den Aufbau eines Qualitätsmanagements betrachtet werden kann. Zusätzlich legitimiert wird diese Herangehensweise durch die generelle Nutzung von Zielen im Schulsystem. Sowohl auf unterrichtsbezogener Ebene (Umsetzung von Lernzielen im Unterricht) als auch auf übergeordneter Ebene (Festlegung von Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht) ist das Zusammenwirken von Zielplanung und -kontrolle zentrales Prinzip.

### **3.4 Fazit**

Die Darstellung der verschiedenen Herangehensweisen zeigt, dass die Möglichkeiten, ein zielführendes Qualitätsmanagementsystem für die Schule aufzubauen, vielfältig sind. Alle dargestellten Wege können letztendlich dazu beitragen, dass es der Schule gelingt, Qualitätsmanagement als wirkungsvolles Instrument zur Steuerung alltäglicher Schul- und Unterrichtsprozesse und von Entwicklungsprozessen zu implementieren. Um die unterschiedlichen Herangehensweisen auch bei der Gestaltung einzelner Qualitätsinstrumente zu verdeutlichen, werden im folgenden Abschnitt unterschiedliche Beispiele bei der Entwicklung einzelner Qualitätsinstrumente vorgestellt.

## 4 Ausgewählte Beispiele für die Umsetzung einzelner Qualitätsinstrumente

Im Zentrum dieser Broschüre steht die Zusammenstellung vieler guter Beispiele der hessischen selbstständigen beruflichen Schulen bei der Umsetzung ihres Qualitätsmanagements, um nicht nur den Austausch über Vorgehensweisen und Strukturen unter den Schulen anzuregen, sondern auch um gegenseitig von den ganz unterschiedlichen Umsetzungserfahrungen zu profitieren. Die Schulen wurden teils gezielt auf die Beteiligung an der Broschüre angesprochen, teils haben sie sich selbst mit ihren individuellen Themen eingebracht. Die Breite der betrachteten Instrumente zeigt das große Potenzial, das in der Qualitätsmanagement-Umsetzung an den Schulen steckt. Gleichzeitig gibt es viele Themen, die noch zusätzlich hätten abgedeckt werden können. Insofern ist dieser Austausch ein Anfang, der seine Fortsetzung in den (regionalen) Qualitätszirkeln und gegebenenfalls auch in einer Fortsetzung dieser Broschüre finden sollte. Allen Schulen, die sich mit ihren Beiträgen an der Erstellung dieser Broschüre beteiligt haben, gebührt an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön, dass sie sich die Zeit für den Wissenstransfer genommen haben und auch über die redaktionelle Arbeit an den Texten hinaus als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

### 4.1 Instrumente zur Planung der Schul- und Unterrichtsqualität

#### 4.1.1 Entwicklung eines Leitbildes für die Schule am Beispiel der Friedrich-Dessauer-Schule, Limburg

##### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Das Kollegium der Friedrich-Dessauer-Schule (FDS) hatte sich per Konferenzbeschluss lange vor der Umwandlung zur SBS entschieden, ein Qualitätsmanagementsystem in Anlehnung an die Norm ISO 9001 einzuführen. Mithilfe der Software AENEIS (Intellior AG) wurde ein Prozessmanagement-/Organisationssystem implementiert, das alle an der Schule anfallenden Tätigkeiten transparent darstellt und verbindlich regelt. Der Schwerpunkt „Technik“ der Schule begründete die Orientierung an der eher industriell ausgerichteten ISO-Norm statt am bildungsgeprägten Q2E-System, das von den SVplus-Schulen ausgewählt wurde und danach bis heute den SBS von Ministeriumsseite empfohlen wird. Nachdem mit der neuen ISO 29990 sozusagen eine Erweiterung der Industrienorm speziell für Bildungsanbieter mit ähnlichen Elementen wie bei Q2E vorgelegt worden war, gab es mit dem Übergang zur SBS keinen Grund, das Qualitätsmanagementsystem zu wechseln. Nach der erfolgreich verlaufenden Metaevaluation wurde bei der DQS die Zertifizierung nach ISO 29990:2010 (und AZAV) beantragt. Beide Zertifikate wurden im Dezember 2015 erteilt.

Zunächst waren der Aufbau des Qualitätsmanagementsystems, die Strukturierung der Prozesse und die Einführung des Schulportals hauptsächlich Sache der Schulleitung und stießen im Kollegium auf Zurückhaltung oder sogar Skepsis. Doch dann wurden im Zuge der Zertifizierung die elf Schlüsselprozesse der Schule unter breiter Beteiligung aller Kollegen und Kolleginnen intern auditiert, das heißt in einem Soll/Ist-Vergleich betrachtet und bewertet. Die Lehrkräfte verglichen in den Audits ihre praktischen Schulalltagserfahrungen mit den zunächst eher theoretisch anmutenden Prozessen und diskutierten über den „richtigen“ Weg. Die bisher passive Perspektive des Kollegiums wandelte sich zu einem aktiven Miteinander, das die bestehenden KVP-Abläufe und die vorhandenen



Qualitätsmanagement-Instrumente (wie zum Beispiel Feedback-Verfahren, interne Evaluationen, Steuerung der Schulleitung usw.) kritisch hinterfragte. An den Zertifizierungsaudits selbst nahm dann mehr als ein Drittel des Kollegiums teil.

Das Qualitätsmanagement-Team veränderte sich in der Nachbetrachtung zum Schul- und Qualitätsentwicklungsteam (SQM), da aus Sicht der Gruppe Schul- und Qualitätsentwicklung nicht voneinander getrennt werden sollten. Es hatte sich ein Personenkreis von etwa 20 Kolleginnen und Kollegen gebildet, die seitdem in den meist vierzehntäglichen Sitzungen je nach individueller Interessenslage in unterschiedlicher Besetzung mitarbeiten. Förderlich für die Entwicklungsarbeit war die klare Organisationsstruktur der Arbeitssitzungen:

- Absprache der Themenabfolge, Tagesordnung und Protokolle werden zeitnah neben dem Schulportal auch im Lehrerzimmer veröffentlicht,
- der Qualitätsmanagementbeauftragte moderiert ergebnisorientiert alle Sitzungen und achtet auf Einhaltung des Zeitrahmens (maximal 90 Minuten!),
- die Schulleitung ist in jeder Sitzung ausreichend vertreten ,
- der Schulleiter zeigt, dass Qualitätsmanagement für ihn einen hohen Stellenwert einnimmt.

Der Bericht des Zertifizierungsaudits listete neben den Stärken der Schule auch die Entwicklungsbeziehungswise Optimierungspotenziale auf. Die DQS-Evaluatoren regten unter anderem an, die Gliederung der Qualitätsmanagement-Dokumentation (das „Qualitätsmanagement-Handbuch“) deutlich zu vereinfachen. Alle Prozesse und Abläufe waren im Schulportal bisher streng entlang des Originaltextes der ISO 29990 hinterlegt. Ein Wechsel der Aufbaustruktur in Anlehnung an den Hessischen Referenzrahmen Schulqualität (HRS) könnte nach Empfehlung „ein vereinfachter Rahmen zur Darstellung der schulischen Prozessstrukturen“ darstellen. Dieser Vorschlag wurde von der SQM-Gruppe (mit Schulleitung) bereits in den ersten Sitzungen nach der Zertifizierung aufgegriffen, da man sich von der Umsetzung ein benutzerfreundlicheres Qualitätsmanagementsystem mit hoher Identifikation im Kollegium versprach.

Bei der Überarbeitung des zentralen HRS-Qualitätsbereichs II (Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung) mit der Dimension „Schulprogramm“ trat klar zutage, dass die Bereiche Schulprogramm/Leitbild/Qualitätsleitbild im Qualitätskonzept der Schule bisher deutlich unterentwickelt in Erscheinung traten. Bereits in der Metaevaluation wurde darauf hingewiesen, dass das Qualitätsleitbild an der FDS eher „Ausdruck einer gelebten Kultur“ sei. Das Selbstverständnis der Lehrkräfte darüber, was die Friedrich-Dessauer-Schule als berufliche Schule ausmache, hatte sich in einem recht homogenen Kollegium als Schulkultur über die Jahre entwickelt. Neue Kolleginnen und Kollegen wurden im Schulalltag entsprechend sozialisiert. Den konkret vorhandenen Regelkreisen, den Qualitätszielen (in Form einer Balanced Scorecard im Portal hinterlegt) wie auch den Steuerungselementen der Leitung fehlte aber ein stimmig formulierter übergeordneter Kontext als Rahmen. Alle Mitglieder der SQM-Gruppe waren sich einig, dass dieser Rahmen in Form eines aussagekräftigen Leitbildes nötig war, um sich in der Weiterentwicklung der Schule orientieren zu können. Aufgrund der besonderen kollegialen Situation an der Schule (zum Schuljahresanfang wurden 25 neue Lehrkräfte begrüßt) kam man zudem überein, dass Schulkultur, Wertvorstellungen und Ziele nach innen einfacher über ein konkretisiertes Leitbild vermittelt werden könnten.

Die Gruppe sah es als ihre Aufgabe, die zeitnahe Entwicklung eines Leitbildes zusammen mit der Schulleitung anzustoßen und zu begleiten. Schon die Initiierung des Entwicklungsprozesses würde aus ihrer Sicht richtungsweisend für die Akzeptanz im Kollegium sein und bekam daher einen hohen Stellenwert. Die Schulgemeinde sollte frühzeitig informiert und aktiv eingebunden werden. Intensive Beratungen in der Arbeitsgruppe über die Herangehensweise bei der Leitbilderstellung führten aber zu keinem befriedigenden Ergebnis. Über das Ziel herrschte einhelliger Konsens, der Weg dorthin war jedoch trotz vieler Ideen wie versperrt. Der Prozess kam ins Stocken, bevor er richtig begonnen hatte. Schulleiter und Qualitätsmanagementbeauftragter schlugen in dieser Situation vor, eine externe Prozessbegleitung beziehungsweise -moderation einzubinden, die durch den professionellen Blick von außen für Orientierung und Struktur sorgen sollte. Als Arbeitsform wurde ein zweitägiger externer Workshop unter breiter Beteiligung des Kollegiums ausgewählt, für den ein redaktionell fertig ausgearbeitetes Leitbild als erklärtes Ziel gesetzt wurde. Der Schulleiter bekräftigte in der kurz darauf stattfindenden Gesamtkonferenz die große Bedeutung des Leitbildes für das Selbstverständnis der Schule und animierte das Kollegium zur Mitarbeit. Da in der Zwischenzeit eine externe Expertin engagiert werden konnte, wurde die Entwicklungsarbeit ohne Verzögerung fortgesetzt. In einem Vorbereitungstreffen an der Schule wurden detailliert Inhalte und Ziele des Workshops besprochen. Daraus entwickelte die Moderatorin einen Fahrplan mit „Hausaufgaben“, der allen Teilnehmern zur Information per Mail zuging. Auf der im Lehrerzimmer ausgehängten Teilnehmerliste hatten sich zwischenzeitlich zwölf Kolleginnen und Kollegen eingetragen.

Unter den Teilnehmern wurde im Vorfeld kontrovers diskutiert, wie Schülerinnen und Schüler beziehungsweise Elternvertreter und Vertreter der dualen Partner an der Leitbildentwicklung teilhaben sollen. Es gab die Befürchtung, dass deren Beteiligung am Workshop den ohnehin komplexen Prozess noch erschweren könnte. Während auf der Kollegiumsseite die Leitbilderstellung mit hoher Priorität verfolgt wurde, war zu diesem Zeitpunkt das Thema in der Schülerschaft wie auch unter den Eltern noch nicht ansatzweise verfolgt worden. Jede Schulgemeindeguppe sollte daher zunächst innerhalb ihrer Gruppe an einem individuellen Zugang arbeiten.

Zur zeitlichen Orientierung:

- 23. Juni 2016: Entschluss der SQM-Gruppe, ein Leitbild zu entwickeln
- 12. September 2016: Gesamtkonferenz mit Info Kollegium
- 10. Oktober 2016: Vorbesprechung des Workshops mit der Moderatorin
- 29./30. November 2016: Workshop
- 8. Dezember 2016: Gesamtkonferenz mit erster Vorstellung des Leitbildes

Der Workshop wurde in einem Tagungszentrum mit Übernachtung der Teilnehmer durchgeführt. Alle Beteiligten empfanden die bewusste räumliche Trennung von der Schule als außerordentlich förderlich für einen erfolgreichen Arbeitsprozess. Folgende Ziele waren für die Veranstaltung verabredet:

- Kreative Reflexion über die Besonderheiten, Stärken und Ressourcen der Schule,
- Verständigung über leitende Prinzipien und Werte für die tägliche Arbeit in Unterricht und Schule,
- Formulierung zentraler Leitsätze zur Orientierung nach innen und außen,
- Erarbeitung von Vorschlägen zur Kommunikation des Leitbildes sowie

- Planung der weiteren Einbindung des Kollegiums und gegebenenfalls anderer Gruppen in die Diskussion des Leitbildes.

#### UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

---

Am ersten Tag wurden unter der Überschrift „Reflexion und Verständigung“ zunächst Ideen und Assoziationen zur Schule gesammelt, Erwartungen geklärt und transparent dargestellt. Die Besonderheiten, Stärken und Ressourcen der Schule und der Schulgemeinde standen danach in unterschiedlicher methodischer Form (zum Beispiel Einzel-, Gruppenarbeit, Brainstorming, SWOT-Analyse und andere) im Fokus und wurden am Ende des Tages gesichert und bewertet. Die Ergebnisse flossen in die „Redaktion und Dokumentation“ am zweiten Tag ein. Redaktionsgruppen mit maximal drei Teilnehmern ordneten sich den bisher erarbeiteten Schwerpunkten zu und formulierten mithilfe der Placemat-Methode in jedem Bereich ein bis zwei Leitsätze. Diesem redaktionellen Teil ging eine ausführliche Beratung über das „Wording“ voraus, was sich für die Formulierungen als sehr hilfreich erwies. In der Schlussredaktion wurden die Leitsätze im Plenum diskutiert, danach zusammengefasst und gemeinsam verfeinert. Am Ende der beiden arbeitsintensiven Tage stand tatsächlich ein fertiger Leitbildentwurf, der nicht mehrheitlich, sondern einstimmig von allen Teilnehmern mitgetragen wurde.

#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

---

Zur geplanten Weiterentwicklung: Der Leitbildentwurf soll in einer letzten, wie immer offenen Sitzung final bewertet und dann der Gesamtkonferenz zur Abstimmung vorgelegt werden. Schülerschaft, Elternvertreter und duale Partner werden gesondert in den Prozess mit einbezogen und bekommen Gelegenheit, eigene Leitsätze einzubringen beziehungsweise den Entwurf der Lehrerschaft zu kommentieren. Die endgültige Fassung soll zum Schuljahresende durch die Schulkonferenz verabschiedet werden.

Als nächster Entwicklungsschritt ist die Neufassung des Schulprogramms geplant. Das Schulprogramm soll unter der Prämisse des Leitbildes die mittel- bis langfristigen Ziele der Schule erläutern und abbilden. Zur Integration in das bestehende Qualitätsmanagementsystem schließt sich die grundlegende Aktualisierung der Balanced Scorecard daran an.

#### NUTZEN UND AKZEPTANZ

---

Im Rückblick auf den Leitbildprozess stuften die Arbeitsgruppenmitglieder die Planungen, die gewählte Arbeitsform und besonders die Durchführung und Leitung durch die externe Moderatorin als sehr förderlich und zielführend ein. Die Erwartungen der Teilnehmer an die Veranstaltung wurden mehr als erfüllt. Zwei Mitglieder der Arbeitsgruppe präsentierten acht Tage später die Entstehung und den Entwurf des Leitbildes im Rahmen einer Gesamtkonferenz dem Kollegium. Jeder Kollege und jede Kollegin enthielt zudem das Entwurfspapier mit dem Hinweis, dass Rückmeldungen in schriftlicher Form erwünscht seien und bis zum Jahresende abgegeben werden könnten.

## UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Friedrich-Dessauer-Schule, Limburg
<b>Ansprechpartner</b>	Stefan Laux (Schulleiter) Dr. Jochen Burggraf (Qualitätsmanagementbeauftragter)
<b>Adresse</b>	Blumenröder Str. 49 65549 Limburg an der Lahn
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> stefan.laux@fds-limburg.de jochen.burggraf@fds-limburg.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 64 31 – 40 92 0 <u>Web:</u> <a href="http://www.fds-limburg.de">http://www.fds-limburg.de</a>

## ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

- Planungsunterlagen des Workshops
- Bilder des Workshops
- Leitbild

### 4.1.2 Entwicklung eines Qualitäts-Leitbildes an der Max-Eyth-Schule, Alsfeld

#### UNSER VORGEHEN

Das Qualitäts-Leitbild der Max-Eyth-Schule wurde in etwa 15 Monaten in einem transparenten Prozess mit sehr hoher Beteiligung des Kollegiums erarbeitet und fertiggestellt. Das Konzept zur Erarbeitung wurde vom „Qualitätszirkel Qualitätsmanagement“ (QZQM) erstellt; es wurde vom Schulentwicklungsteam (SE-Team) unterstützt und letztendlich durch eine Kollegiumsabstimmung legitimiert.

Das Konzept sieht vor, auf Grundlage von sieben übergeordneten Profildfeldern unter Beteiligung des gesamten Kollegiums zunächst passende Leitideen zu formulieren. Die Profildfelder spiegeln dabei die Schwerpunkte unserer schulischen Arbeit und unserer pädagogischen Haltung wider und charakterisieren sozusagen unsere Schulgemeinde. Die Profildfelder sind in Zusammenarbeit mit dem QZQM und der Schulleitung zusammengestellt und später vom Kollegium erweitert beziehungsweise optimiert worden. Die sieben Profildfelder sind

- Europa,
- Lernende Organisation,
- Menschenbild,
- Nachhaltigkeit,
- Netzwerke,
- Personalentwicklung und
- Unterricht.



Der Prozess der Qualitäts-Leitbildentwicklung wurde dem Kollegium zunächst über eine Auftaktveranstaltung bekannt gemacht. Ankündigungen erfolgten vorher über den hausinternen Newsletter, die einführende Präsentation fand dann auf einer Gesamtkonferenz statt. Hier wurde das Kollegium über die Ziele des neuen Leitbildes informiert und die Unterschiede zum bisherigen Schulprogramm wurden verdeutlicht.

Weiterhin wurden Plakate zur aktiven Teilnahme am Prozess vorgestellt, verbunden mit dem Angebot an das Kollegium, sich in den kommenden Wochen aktiv an der Leitbildentwicklung beteiligen zu können.

Im Weiteren verlief die Qualitäts-Leitbildentwicklung in drei Arbeitsphasen:

- Sichtung und Ergänzung der Profilfelder und Leitgedanken durch das Kollegium

Hierzu wurden auf großen Plakaten alle sieben Profilfelder mit ersten möglichen Leitideen im Hauptlehrerzimmer ausgestellt. Das Kollegium hatte nun über mehrere Wochen die Möglichkeit, die vorgeschlagenen Ideen zu kritisieren, zu optimieren und eigene Zielvorstellungen unter den sieben Profilfeldern zu ergänzen. Auch die Formulierung eines zusätzlichen Profilfeldes war natürlich möglich.

- Ausformulierung von Leitzielen, Kriterien und Indikatoren durch Arbeitsgruppen

Auf Grundlage der Ideen aus dem Kollegium wurden anschließend sieben spezielle Arbeitsgruppen mit je vier bis sechs Personen gebildet, für jedes Profilfeld eine Gruppe.

Bereits im Vorfeld gab es Vorstellungen aus Sicht des QZQM und der Schulleitung darüber, welche Personen im jeweiligen Profilfeld zielführend mitarbeiten könnten, weil sie einen besonderen Bezug zur Thematik hatten. Diese Personen wurden im Vorfeld kontaktiert und ihre Bereitschaft zur Mitarbeit wurde erfragt. Die Arbeitsgruppen wurden vervollständigt durch weitere interessierte Kolleginnen und Kollegen, die sich den sieben Arbeitsgruppen zuordnen konnten.

Die Arbeitsgruppen nahmen ihre Arbeit auf, sortierten die Leitgedanken ihres Profilfeldes und formulierten daraus „smarte“ Leitsätze in Abgleich mit den Vorgaben des Hessischen Referenzrahmens, von QEE und dem Europäischen Curriculum der Hessischen Europaschulen. In weiteren Schritten formulierten die Arbeitsgruppen Kriterien und Indikatoren für alle Leitziele. Die Ergebnisse der sieben Gruppen wurden vom QZQM gesammelt, gesichtet und zusammengeschrieben. Das Endergebnis ist ein umfangreiches Qualitäts-Leitbild mit 38 Leitsätzen und den dazugehörigen Kriterien und Indikatoren. Das fertige Qualitäts-Leitbild wurde schließlich auf einer Gesamtkonferenz vom Kollegium verabschiedet.

- Priorisierung der Leitziele durch das Kollegium

Ergänzt wurde das Erstellungsverfahren des Qualitäts-Leitbildes durch einen Voting-Prozess zur Priorisierung der Leitziele. Hierbei wurden dem Kollegium an einem Pädagogischen Nachmittag alle Leitziele von den AGs noch einmal detailliert vorgestellt und von den zuständigen Arbeitsgruppen genau erläutert. In einem anschließenden Voting-Prozess konnten die Leitsätze vom Kollegium in einem „Ist-Soll-Vergleich“ gewichtet werden. Dabei galt es, für jeden Leitsatz folgende zwei Fragestellungen in vier möglichen Abstufungen zu beantworten:

1. Inwieweit verfolgen wir diesen Leitsatz bereits (Ist-Zustand)?  
(zum Beispiel sehr gut, gut, weniger, gar nicht)
2. Wie wichtig ist es für mich persönlich, dass dieser Leitsatz verfolgt wird (Soll-Zustand)?  
(zum Beispiel sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig, unwichtig)

Die Bewertungen der Leitsätze wurden quantitativ nach einem Punktesystem ausgewertet und die beiden Fragestellungen wurden dabei zueinander in Beziehung gesetzt. Niedrige Abweichungen in der Bewertung der beiden Fragestellungen führten bei dem jeweiligen Leitsatz dazu, dass dieser zunächst nicht zu priorisieren war, da das Kollegium die Schule in diesem Bereich als gut aufgestellt eingestuft hatte. Bei sehr hoher Abweichung von Ist und Soll ergab sich für den jeweiligen Leitsatz automatisch ein hoher Handlungsbedarf für die Institution Schule. Es kristallisierte sich am Ende eine Liste von acht Leitsätzen heraus, die nach Meinung des Kollegiums für unsere Schule eine hohe Priorität besaßen und die in den nächsten Jahren gezielt verfolgt werden sollten. Der Voting-Prozess wurde vom QZQM geplant, mit durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse wurden dann erneut auf einer Gesamtkonferenz präsentiert. Neben dem Qualitäts-Leitbild lag nun also auch ein Ranking von Leitsätzen vor mit wichtigen und dringenden Arbeitsschwerpunkten für unsere Schule.

Die dringlichen Leitziele wurden 2016 bereits bei der Analyse des Inspektionsberichts berücksichtigt und zum Teil bereits in die Zielformulierungen eingearbeitet.

Auf Basis des Qualitäts-Leitbildes wird nun ein nach außen gerichtetes Corporate-Identity-Leitbild erstellt, welches auf der Schulhomepage und in Schulbroschüren erscheinen wird. Das Qualitäts-Leitbild wird im Rhythmus von sieben bis zehn Jahren überarbeitet.

#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Leitende Gedanken bei der Erarbeitung des Konzepts zur Leitbildentwicklung waren:

- Wir möchten ein Leitbild, welches das Profil unserer Schule sehr genau widerspiegelt.
- Das Qualitäts-Leitbild ist aktuell und zukunftsweisend.
- Es ist konkret und umsetzbar („lebbar“), nicht abstrakt und unpräzise.
- Das Qualitäts-Leitbild bildet den roten Faden für die Schulentwicklung der nächsten Jahre.
- Eine hohe Partizipation des Kollegiums ist gewährleistet, jeder wird mitgenommen.
- Daraus resultiert eine hohe Akzeptanz der Leitsätze.
- Die Passgenauigkeit zu QEE, zum Europäischen Curriculum und zum Hessischen Referenzrahmen ist durch den Abgleich der Leitsätze gegeben.
- Durch eine Priorisierung der Leitsätze ist eine deutliche Schwerpunktsetzung der Schulentwicklung für die nahe und mittlere Zukunft ablesbar.
- Die gemeinsame Arbeit mit schulweiten Jahresthemen ist nun einfacher möglich und wird angestrebt.
- Mit den Indikatoren liegen messbare Instrumente für die Erfolgskontrolle vor.

#### UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

Im Rahmen der Leitbildentwicklung mussten kaum neue Instrumente und Materialien entwickelt werden. Meist wurden Informationen über Power-Point-Präsentationen auf Konferenzen vorgestellt und erläutert oder es wurden Plakate im Lehrerzimmer ausgestellt, die zur aktiven Mitarbeit anregten.



Es wurde ein Leitfaden für SMART-Formulierungen erstellt (als Hilfestellung für die Arbeitsgruppen der Profildfelder). Für den Voting-Prozess zur Rankingerstellung wurde ein Fragebogen entwickelt, der eine direkte Abfrage am Pädagogischen Nachmittag möglich machte.

Als erstes Ergebnis der Leitbildentwicklung liegt ein mehrjähriger Masterplan für unsere Schulentwicklung vor, der die priorisierten Leitsätze zur Grundlage hat. Es wurden Antragsformulare für Vorhaben und Projekte neu angepasst, sodass bei Neuansträgen jeweils ein Bezug zum Qualitäts-Leitbild hergestellt werden muss.

#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

---

Das Qualitäts-Leitbild ist von der Gesamtkonferenz beschlossen und gilt somit für alle. Das Leitbild ist dem Kollegium bekannt. Alle Beteiligten orientieren sich an dem Leitbild der Max-Eyth-Schule und setzen Teilziele in ihrer täglichen Arbeit um. Kolleginnen und Kollegen entscheiden aktuell in großen Teilen selbst, wann sie welche Leitziele schwerpunktmäßig verfolgen. Es wird daher angestrebt, durch Jahresthemen eine höhere Verbindlichkeit durch die gemeinsame Arbeit am selben Themenkomplex zu erreichen. Durch regelmäßige Evaluationen von Projekten, Schulformen oder Fachbereichen lassen sich Rückschlüsse auf die Umsetzung der Leitziele ziehen. Die Arbeit der Qualitäts-Zirkel ist verbindlich an das Qualitäts-Leitbild gekoppelt. Die verabschiedeten Zielvereinbarungen mit dem Schulamt sind verbindlich und orientieren sich am Qualitäts-Leitbild. Der neu entwickelte Masterplan für Schulentwicklung mit Zeitleiste steuert die Schulgemeinde entlang des Leitbildes in die Zukunft.

Die Gesamtverantwortung für die Umsetzung des Qualitäts-Leitbildes und die weitere Schulentwicklung liegt natürlicherweise beim Schulleitungsteam.

Durch gezielte Förderung von Vorhaben und die Initiierung von Projekten steuert das Schulleitungsteam maßgeblich die Schulentwicklung. Zentrale Funktion hat hier auch das Schulentwicklungsteam, das sich aus Mitgliedern der Schulleitung, des Personalrats und der Qualitäts-Zirkel zusammensetzt. Somit übernehmen die Qualitätszirkel mit ihrer themenorientierten Arbeit ebenfalls Verantwortung bei der Umsetzung des Qualitäts-Leitbildes.

Da alle Projekte und Vorhaben an Leitsätze oder Leitideen gebunden sind, liegt ein weiterer Teil der Verantwortung bei den Projektverantwortlichen und deren Teams. Letztendlich trägt jede Kollegin und jeder Kollege einen Teil der Verantwortung bei der Umsetzung des Qualitäts-Leitbildes in der täglichen Arbeit.

#### NUTZEN UND AKZEPTANZ

---

Der Nutzen unseres Vorgehens liegt aus unserer Sicht in den folgenden Punkten:

- Klare strukturierte Zielsetzungen liegen für die konkrete Schulentwicklung vor.
- Die Reflexion der Kolleginnen und Kollegen über die eigenen Zielsetzungen bei Projektbeantragungen wird gefördert.
- Gemeinsames, schulweites, zielgerichtetes Arbeiten entlang eines roten Fadens ist nachhaltig möglich (Masterplan).
- Mit guten Indikatoren liegen messbare Instrumente für die Erfolgskontrolle vor.

- Die gemeinsamen Zielformulierungen erleichtern die Entwicklung gemeinsamer Visionen für die künftige Schulentwicklung.
- Ein klar strukturiertes Schulprofil ist nun auch für Außenstehende vorhanden.

Die Entwicklung eines Qualitäts-Leitbildes stand nicht direkt am Anfang der Entwicklung unseres Qualitätsmanagementsystems. Unsere Schule begann damals mit der Feedbackkultur, weil hier bereits viele Vorkenntnisse im Kollegium nutzbar waren. Außerdem hatten wir einige Jahre zuvor bereits sehr viel Zeit mit der Entwicklung eines Schulprogramms verbracht und wir wollten nicht zu früh wieder an das Thema Leitbild und Zielformulierungen heran, um das Thema nicht überzustrapazieren. Als die Arbeit am Qualitäts-Leitbild dann aber losgehen sollte, war klar, dass für ein solch elementares und zentrales Projekt genügend Zeit für das Kollegium eingeplant werden musste. Möglichst alle Kolleginnen und Kollegen sollten mitgenommen werden. Der Prozess sollte mit höchster Transparenz umgesetzt werden. In möglichst vielen Phasen sollte größtmögliche Partizipation gewährleistet sein.

Wir denken, dass diese Punkte in unserem Konzept gut berücksichtigt wurden und weitestgehend umgesetzt werden konnten. Das Projekt dauerte letztendlich etwa 15 Monate.

#### BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

Ein entscheidender Punkt ist aus unserer Sicht die aktive Einbindung möglichst vieler Personen in den Prozess. Ein Qualitäts-Leitbild macht nur Sinn, wenn möglichst viele sich damit identifizieren können und am Ende hinter einem solchen Produkt stehen.

Der Zeitraum, den solch ein Prozess in Anspruch nimmt, hängt natürlich auch von der Größe der Schule ab. Die Max-Eyth-Schule ist eine relativ große Schule mit etwa 155 Kolleginnen und Kollegen. An kleineren Schulen lässt sich solch ein Konzept gegebenenfalls kompakter und schneller umsetzen.

#### UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Max-Eyth-Schule, Alsfeld
<b>Ansprechpartner</b>	Roman Quäl
<b>Adresse</b>	In der Krebsbach 8 36304 Alsfeld
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> verwaltung@mes-alsfeld.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 66 31 - 96 70 0 <u>Web:</u> <a href="http://www.mes-alsfeld.de">http://www.mes-alsfeld.de</a>

#### ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

- Auszüge aus Powerpoint-Präsentationen zum Thema
- Plakate mit den Profiltiteln für die MES zur Ausstellung und Ergänzung im Lehrerzimmer
- Fragebogenauszug zur Priorisierung der Leitsätze durch das Kollegium
- Plakat mit Überblick zur Leitbildentwicklung

### 4.1.3 Planung von Qualitätszielen im Qualitätszyklus der Hans-Viessmann-Schule, Frankenberg (Eder)

#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

##### *Sinn und Zweck eines schulischen Qualitätsmanagements*

Lehrpersonal, Schulleitung, Schulvorstand und das nicht unterrichtende Personal tragen gemeinsam die Qualitätsentwicklung der Schule. Die Schule bestimmt im Rahmen ihres Bildungsauftrags eigenverantwortlich, in welchen Bereichen sie die Schwerpunkte ihrer Qualitäts- und Schulentwicklung setzt.

Die Hans-Viessmann-Schule hat bereits 2005 beschlossen, ein Qualitätsmanagement nach dem Schweizer Modell Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) aufzubauen, das durch Feedbackinstrumente sowohl zu einem verbesserten Unterricht der einzelnen Lehrkraft als auch durch gezielte Fokusevaluationen zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der ganzen Organisation führt. Darüber hinaus ist das Qualitätsmanagementsystem der HVS eng an den Hessischen Referenzrahmen Schulqualität (HRS) angelehnt. Die Zertifizierung erfolgt anhand der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV), dem Standard der Arbeitsagentur.

#### UNSER VORGEHEN

##### Das Qualitätsmanagement

- ist anspruchsrgruppen- beziehungsweise kundenorientiert und wird von dem Ziel der Kundenzufriedenheit geleitet. Als Kunden werden alle an den Angeboten der Hans-Viessmann-Schule interessierten Gruppen verstanden;
- gibt den Lehrpersonen Informationen und Instrumente zur Überprüfung, Beurteilung, Sicherung und Entwicklung der Qualität ihrer schulischen Aktivitäten in die Hand;
- gewährleistet die Qualität der Schule, indem es die Qualität der Tätigkeit der Schule als Ganzes überprüft, beurteilt und nötigenfalls verbessert;
- stellt sicher, dass die Aktivitäten im Bereich der Schulentwicklung sinnvoll, zielgerichtet und koordiniert sind;
- ermöglicht den Lehrpersonen eine zweckdienliche Weiterbildung;
- stellt den Nachweis für die wirksame und professionelle Erfüllung des Bildungsauftrages der Schule sicher;
- berücksichtigt die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Lernenden zu Beginn des jeweiligen Lernprozesses.

#### UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

##### *Qualitätspyramide*

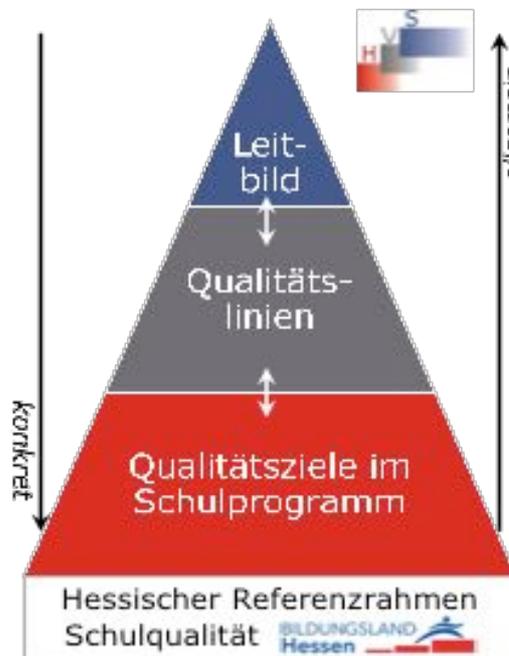
Die Hierarchie der verschiedenen Qualitätsbausteine ist in der Qualitätspyramide dargestellt, die in dieser Form im Zuge der Neufassung des Leitbildes 2012 entwickelt worden ist.

Das Leitbild gibt in einer Grundorientierung das Selbstverständnis und die Entwicklungslinien der HVS an. Es hängt in allen Klassenräumen und Lehrerstützpunkten aus und wird in der Einführungswoche

mit den Lernenden besprochen. An die Betriebe wird es unter anderem in Ausbilderversammlungen kommuniziert. Es wird regelmäßig auf seine Wirksamkeit in der Schulgemeinde überprüft.

Aus dem Leitbild werden die Qualitätslinien (QL) abgeleitet, die die einzelnen Leitbildaussagen näher entfalten. Die Qualitätslinien bestehen aus Qualitätsaussagen und bilden den internen Rahmen, aus dem heraus die Abteilungen und Fachgruppen ihre jährlichen Qualitätsziele und Entwicklungsvorhaben SMART (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert/Attraktiv, Realistisch, Terminiert) definieren, welche das Schulprogramm der HVS bestimmen. Alle konkreten Qualitätsziele des Schulprogramms haben – neben einem HRS-Bezug – (mindestens) einen Verweis auf eine Qualitätslinien-Aussage und somit (mindestens) eine Anknüpfung an das Leitbild der HVS.

**Abb. 26:** Qualitätspyramide der Hans-Viessmann-Schule



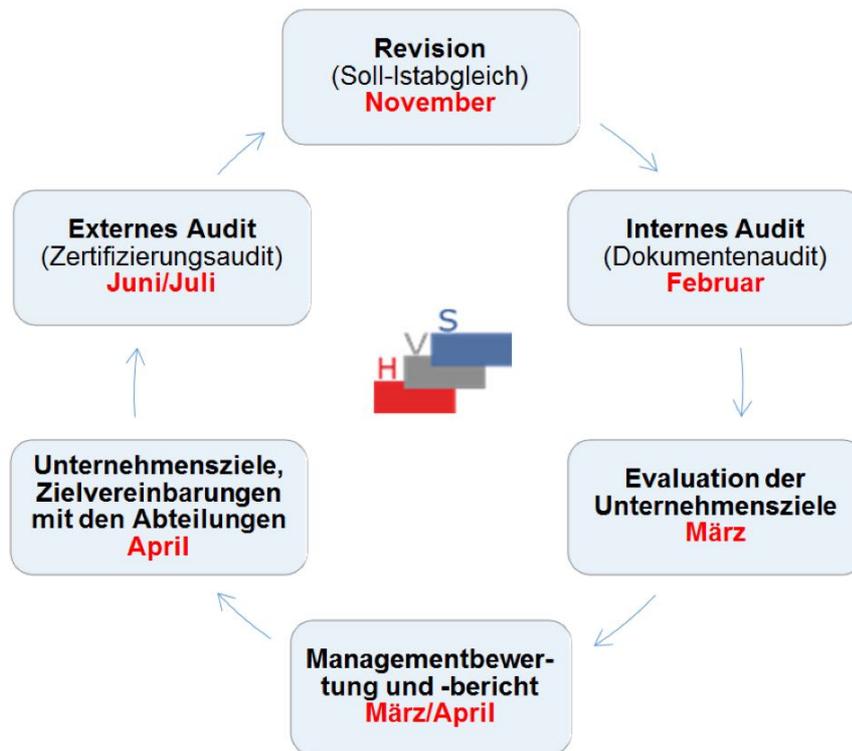
Durch die Einführung der Qualitätslinien – als Bindeglied zwischen den allgemeinen Leitbildaussagen und den konkreten Zielformulierungen – ist die sprachliche Unschärfe zwischen (auch nach außen wirkendem) Leitbild und (eher intern wirksamem) Qualitätsleitbild beseitigt worden.

#### *Qualitätszyklus*

Die HVS durchläuft einen jährlichen Qualitätszyklus, der im Herbst 2012 logisch in eine Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems nach AZAV gemündet ist. Inzwischen ist das Qualitätsmanagementsystem der HVS bereits mehrfach einem Überwachungsaudit unterzogen worden, in den letzten Jahren ohne jede Verbesserungsaufgabe.

Abb. 27: Qualitätszyklus an der Hans-Viessmann-Schule

### Schulinterner Qualitätszyklus



Die Schulprogrammarbeit hat ihren Ausgangspunkt im Teilprozess „Evaluation der Unternehmensziele und Zielvereinbarungen“, wobei die Unternehmensziele schulweit auf Ebene der Schulleitung angelegt und die Zielvereinbarungen auf Abteilungsebene verortet sind. Unter Beteiligung des gesamten Kollegiums werden jährlich im März die Ziele und Entwicklungsvorhaben des laufenden Schuljahres evaluiert und gleichzeitig für das nächste Schuljahr fortgeschrieben beziehungsweise neu formuliert. Die neuen Ziele und Entwicklungsvorhaben gelten als Zielvereinbarung der jeweiligen Fachgruppe oder Abteilung mit der Abteilungs- beziehungsweise Schulleitung.

Ein wesentliches Element ist zusätzlich nach der Abfassung der neuen Ziele eine Strategietagung außerhalb der Hans-Viessmann-Schule. Dabei reflektiert eine erweiterte Schulleitung die Evaluationen und Ziele und erörtert Fragen der strategischen Ausrichtung über den Schuljahreshorizont hinaus.

#### *Unternehmens- und Qualitätsziele*

Basierend auf der obigen Verpflichtung der Leitung sowie den Ergebnissen der Managementbewertung und anderen Eingabeinformationen werden messbare und realistische Unternehmens- und Qualitätsziele festgelegt und deren Erfüllung jährlich durch Schulleitung **und** Kollegium überprüft. Diese Unternehmens- und Qualitätsziele beinhalten neben den maßgeblichen Unterrichtszielen auch Umwelt-, Sicherheits-, Gesundheits- sowie monetäre Ziele. Sind die Unternehmens- und Qualitätsziele fachbereichsspezifisch, dann werden die betreffenden Personen bei der Entwicklung und der Überprüfung der Zielerreichung mit einbezogen. Durch Aushang oder persönliche Gespräche wird dafür gesorgt, dass die Unternehmens- und Qualitätsziele innerhalb der Schule verstanden und verwirklicht werden.

Kernelement bei der Planung von Qualitäts- und Unternehmenszielen ist das „Gegenstromprinzip“: Einerseits gibt die Schulleitung übergeordnete Ziele vor, die in den einzelnen Abteilungen und Fachbereichen zu konkretisieren beziehungsweise zu schärfen und umzusetzen sind (top-down), andererseits bringen Kolleginnen und Kollegen Ziele ein, die von Schulleitung und Abteilungsleitungen mindestens positiv zu berücksichtigen sind (bottom-up). Während neue Ziele (Entwicklungsziele) und Ziele, die noch nicht vollständig erreicht, aber auch nicht verworfen worden sind (Verbesserungsziele), in den jeweils aktuellen Zielvereinbarungen aufgenommen werden, werden bereits erreichte und etablierte Ziele in der Datei „Standards“ abgelegt und in geeigneten Zeitabständen auf ihre Aktualität und Wirkung überprüft. Bei konsequenter Dokumentation wird dadurch gleichzeitig eine Historie der Schulentwicklung – quasi nebenbei – erzeugt.

Wesentlich bleibt immer, dass die Ziele der ständigen Verbesserung aller Abläufe an der Schule dienen. Gegenstromprinzip und Ausrichtung der Ziele an Leitbild und Qualitätslinien schaffen Akzeptanz im Kollegium und ermöglichen Verbindlichkeit bei der Umsetzung.

Nach Ablauf einer Qualitätsperiode (in der Regel ein Schuljahr) werden alle Entwicklungs- und Verbesserungsziele auf ihre Wirksamkeit hin evaluiert. Aus den erhobenen Evaluationsergebnissen werden entsprechende Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt („Von Daten zu Taten“).

### *Managementbewertung*

Eine systematische Managementbewertung durch die Schulleitung schätzt den Grad der Wirksamkeit für das eingesetzte Managementsystem ein. Sie dient als Instrument der kontinuierlichen Verbesserung. Die Grundsätze, der Ablauf und der Inhalt der Managementbewertung sind in der Prozessbeschreibung Managementbewertung geregelt. Der Managementbericht wird jährlich nach Durchführung aller internen Audits – auf der Basis der Abteilungs-Managementberichte – von der obersten Leitung (Schulleiter) erstellt. Er enthält auch vorbeugende und korrigierende Schritte und wird als wichtige Komponente in die Bewertungen durch externe Stellen einbezogen. An der RSBS fließt dieser Managementbericht auch in die Rechenschaftslegung gegenüber dem Verwaltungsrat ein, zugleich ist er unverzichtbares Element der AZAV-Zertifizierung beziehungsweise -auditierung.

### *Qualitätsmanagementbeauftragter und Qualitäts-Team*

Die Schulleitung ernennt einen Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB), dessen Aufgabe die Überwachung der Einhaltung der Festlegungen des Schulprogrammes ist. Auf diesem Gebiet ist er unabhängig gegenüber seinen sonstigen Vorgesetzten und befindet sich in einer Stabstelle in unmittelbarer Verantwortung gegenüber der Schulleitung beziehungsweise dem Schulvorstand. Der QMB ist bevollmächtigt, die Schulleitung bei Abweichungen direkt zu informieren. Er ist verantwortlich für die Aktualisierung, Einführung, Umsetzung und ständige Verbesserung der im Qualitätsmanagementsystem festgelegten Regelungen.

Aus den Reihen des Kollegiums bildet sich ein Qualitäts-Team. Es wird vom Qualitätsmanagementbeauftragten geleitet, der Mitglied im Schulvorstand ist. Aus dem Qualitäts-Team können für bestimmte (in der Regel zeitlich begrenzte) Aufgaben Arbeitsgruppen gebildet werden, zum Beispiel für die Durchführung einer Befragung der Betriebe.

Zu Beginn des Aufbaus eines Qualitätsmanagementsystems waren die damit verbundenen Hoffnungen auf systemische Verbesserungen eher vage und diffus. Im Laufe der Entwicklung haben sich dann aber folgende vier Wirkungen als ausgesprochene Verbesserungen herausgestellt:

- Wirkung nach innen  
Durch Feedbackverfahren und passgenaue Evaluationen, aber auch durch Prozessbeschreibungen zu unterrichtlichen Kernprozessen konnte eine kontinuierliche Verbesserung der Unterrichtsqualität erreicht werden.
- Wirkung nach außen  
Insbesondere durch das Qualitätszertifikat, aber auch durch wesentlich strukturiertere Arbeitsabläufe wird die Hans-Viessmann-Schule stärker als bisher als professioneller Bildungsdienstleister wahrgenommen.
- Steuerung der Schule über Qualitätsmanagement als Managementsystem (Qualitäts-Zyklus)  
Das Qualitätsmanagement hat mit dem Qualitätszyklus ein ausgesprochen starkes Instrument zur Steuerung der Schule. Die Schulleitung hat hier die Möglichkeit, über definierte Ziele das Kollegium zu deren Umsetzung konkret und transparent aufzufordern. Umgekehrt bietet sich für Kolleginnen und Kollegen durch Formulierung eigener Ziele die Möglichkeit, sich partizipativ in die Entwicklung der Schule einzubringen.
- Etablierung am Bildungsmarkt  
Das Auftreten am Bildungsmarkt verlangt transparente und gut organisierte Arbeitsstrukturen, die durch das Qualitätszertifikat unabhängig bestätigt werden. Allein das Zertifikat nach AZAV ermöglicht es zum Beispiel, Bildungsangebote für die Arbeitsagentur aufzulegen, beziehungsweise für diese tätig zu werden. Bei vielen anderen potenziellen Auftraggebern, sowohl im freien Dienstleistungsbereich als auch im Bereich der staatlichen Förderung, entfallen zusätzliche „Prüfeschleifen“.

Zur Erreichung einer möglichst breiten Akzeptanz im Kollegium ist die inhaltliche und organisatorische Einbeziehung von Beginn an essenziell. Daneben braucht es viel Zeit, die den Kolleginnen und Kollegen die Sicherheit vermittelt, dass nichts „über die Köpfe hinweg“ entschieden wird. Später wird die Entscheidungspartizipation an schulischen Prozessen zunehmend wichtig (Qualitäts-Zyklus, „Gegenstromprinzip“).

Schlussendlich ist es der Nutzen für die einzelne Kollegin und den einzelnen Kollegen, aber auch für Teams, Fraktale, Abteilungen und das Kollegium in Gänze, der Qualitätsmanagement attraktiv macht: Insbesondere entsteht mehr Transparenz durch strukturierte Abläufe, Unterricht wird systemisch durch Feedback und Evaluationen verbessert, Sicherheit (auch Rechtssicherheit) wird durch klare Prozessbeschreibungen erreicht.

## BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

Qualitätsmanagementsystem und Schule müssen am Ende eine Einheit bilden. Das Qualitätsmanagementsystem ist dabei integraler und gleichzeitig bedeutender Bestandteil der Schule. Von daher ist es nicht möglich, ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem einer Schule auf eine andere Schule mit entsprechend anderen Strukturen zu übertragen.

Das Qualitätsmanagementsystem muss sich innerhalb der Schule organisch entwickeln, es darf keinesfalls der Schule als bestimmendes Element oktroyiert werden. Schulleitung muss dafür Sorge tragen, dass sich Qualitätsmanagement-Strukturen langsam und jederzeit transparent entfalten können.

## UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Hans-Viessmann-Schule, Frankenberg (Eder)
<b>Ansprechpartner</b>	Klaus Lötzerich (Abteilungsleitung QM)
<b>Adresse</b>	Marburger Str. 23 35066 Frankenberg
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> loetzerich@viessmann-schule.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 64 51 23 02 21 1 <u>Web:</u> <a href="http://www.viessmann-schule.de">http://www.viessmann-schule.de</a>

## ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

- Muster Zielvereinbarung
- Prozessbeschreibung exemplarisch
- Leitbild

### 4.1.4 Nutzung der Balanced Scorecard für die Zielplanung und -evaluation am Beispiel der Peter-Paul-Cahensly-Schule, Limburg

#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Die PPC-Schule nahm von 2005 bis 2011 am hessischen Modellprojekt „Selbstverantwortung plus“ teil. Im Rahmen des Handlungsfeldes 2 (Qualitätssicherung) führten wir das Q2E-Qualitätsmanagementmodell an unserer Schule ein. Bei der Umsetzung der Q2E-Komponente „Steuerung der Qualitäts-Prozesse durch die Schulleitung“ stellte sich für uns unter anderem die Aufgabe, wie wir Steuerung und Controlling von Schule unter den neuen Herausforderungen einer nun selbstverantwortlichen Schule ausgestalten. Erkenntnisleitende Fragestellungen waren für uns dabei: Was ist eine gute Schule? Was zeichnet eine gute Schule aus, woran machen wir das fest? Was verstehen wir unter gutem Unterricht? Wie erfassen wir unseren aktuellen Stand, wie können wir als Schulleitung die „roten Ampeln“, Verbesserungspotenzial, Handlungsbedarf erkennen. Wie entwickeln

wir die Qualität unserer Schule weiter, an welchen Zielen orientieren wir uns dabei, wie hinterfragen und evaluieren wir unser Schulleitungshandeln? Ist unser Schulentwicklungshandeln, die Umsetzung unserer vier Strategien (PPC-Strategie-Haus) erfolgreich? Wie können wir das messen? Sind unsere Fortbildungsaktivitäten zielführend? Ist unser Output und Outcome in der Qualität, die wir anstreben?

#### UNSER VORGEHEN

Ergebnis der Überlegungen war unsere Steuerungsphilosophie, das Zusammenwirken der vier Komponenten „Hessischer Referenzrahmen Schulqualität“ (auf dessen Grundlage wir unser Qualitätsleitbild und Leitbild erarbeiteten), Q2E-Qualitätsmanagementmodell, Balanced Scorecard und das Führungsprinzip „Führen durch Ziele (Zielvereinbarungen)“.

In der Balanced Scorecard erkannten wir ein Steuerungs- und Controlling-Instrument, um die oben genannten Fragestellungen strukturiert und datenbasiert beantworten zu können. Eine Kollegin der benachbarten beruflichen Schule schrieb in dieser Zeit ihre Dissertation über den Einsatz der Balanced Scorecard bei der Leitung einer beruflichen Schule. An insgesamt zwölf Fortbildungstagen schulte und begleitete uns die Kollegin.

In der ersten Entwicklungsphase erarbeitete jede Abteilungsleiterin und jeder Abteilungsleiter eine Balanced Scorecard (Ziele, Aktionen, Kriterien, Kennzahlen) für ihren beziehungsweise seinen Bereich. Im Rahmen einer zweitägigen jährlichen Klausur evaluierte die Schulleitung mithilfe der einzelnen Balanced Scorecards der Abteilungen den Erfolg des abgelaufenen Schuljahres. Durch die aufeinanderfolgenden, sehr differenzierten und ausführlichen Berichte der einzelnen Abteilungsleiterinnen und -leiter entstand so additiv nach und nach ein Gesamteindruck über die Qualität der Schule als Ganzes.

Die Evaluation dieses Vorgehens bei der Klausurtagung führte zur Erkenntnis, dass das sehr intensive Berichten und Besprechen der einzelnen Balanced Scorecards der Abteilungen zum einen sehr zeitintensiv war, zum anderen in dieser Tiefe und Ausführlichkeit im Rahmen der Schulleitungsklausur nicht angemessen und zielführend war. Für die zweite Entwicklungsphase fokussierten wir daher unseren Blick auf die Leitfrage: Was sind aus der Sicht der Schulleiterin oder des Schulleiters zusammenfassend die wichtigsten Kennzahlen für eine gute Schule, für guten Unterricht, für den Erfolg unserer Schulentwicklungsmaßnahmen, unserer Strategien?

#### UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

So sind sechs allgemeine Kennzahlen und vier Strategie-Kennzahlen-Bereiche entstanden: die PPC-Kennzahlen der Schulentwicklung. Sie stellen eine Zusammenfassung der einzelnen Balanced Scorecards der Abteilungen zu einer Schul-Balanced-Scorecard dar: Ausgehend von der jeweiligen Kennzahl werden deren Ausprägungen in den einzelnen Schulformen (SF) beziehungsweise Berufsfeldern (BF) analysiert, sowohl im Vergleich der SF und BF miteinander als auch die Entwicklung der Kennzahl in der SF beziehungsweise dem BF über mehrere Jahre hinweg.

Die sechs allgemeinen Kennzahlen (AKZ) mit ihren jeweiligen Ausprägungen in allen Vollzeit-Schulformen und Berufsfeldern der Teilzeit-Berufsschule werden, zusammengefasst für ein Schuljahr, in Excel auf einer A4-Seite (Ausdruck) dargestellt.

Die allgemeinen Kennzahlen sind:

- *A 1: Unterrichtsabdeckung*  
Konnten alle Fächer im vorgesehenen Stundenumfang laut Stundentafel unterrichtet werden?  
Wie viele Lehrer-Stunden wurden in einer Klasse gegeben?
- *A 2: Erfolgsquote*  
Wie viele Schülerinnen und Schüler haben ihr Ausbildungsziel erreicht? Wie viele haben einen höheren Schulabschluss (Abschlusszeugnis) erreicht?
- *A 3: Bestehensquote*  
Wie viele Schülerinnen und Schüler, die die Abschlussprüfung gemacht haben, haben ihr Ausbildungsziel (bestandene Abschlussprüfung / einen höheren Schulabschluss / Abschlusszeugnis) erreicht?
- *A 4: Absolventen-Durchschnittsnote*  
Durchschnittsnote der erfolgreichen Absolventen im Vergleich zur landeseinheitlichen Durchschnittsnote oder IHK-Durchschnittsnote
- *A 5: Anzahl der Schulabschlüsse*  
Absolute Zahl der Absolventen (Abschlusszeugnisse)
- *A 6: Abbrecher-/Wiederholerquote*  
Wie viele Schülerinnen und Schüler haben ihre Ausbildung abgebrochen beziehungsweise mussten wiederholen?

Die vier Strategie-Kennzahlen-Bereiche beziehen sich auf die Evaluation des Erfolgs der Umsetzung unserer vier Strategien (Schwerpunkte) der Schulentwicklung (PPC-Strategie-Haus). Die Strategien sind abgeleitet von unserer Vision:

*„Wir erfüllen die Qualitätsstandards, die eine Zertifizierung nach Q2E ermöglichen.“*

Die vier Strategien lauten:

- S 1: Wir entwickeln die Qualität unseres Unterrichts und unserer Schule kontinuierlich weiter.
- S 2: Wir wenden das Qualitätsmanagement-Modell Q2E im pädagogischen und administrativen Bereich an.
- S 3: Wir arbeiten ständig an unserer Professionalisierung.
- S 4: Wir entwickeln uns als regionales Kompetenzzentrum für Bildung ständig weiter.

Aus den einzelnen Strategien werden Ziele abgeleitet, die Umsetzung der Ziele erfolgt durch Handlungsschritte (zum Beispiel Projekte).

#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

Die Verbindlichkeit bei der Umsetzung wird dabei in der Regel mit Zielvereinbarungen zwischen dem zuständigen Schulleitungsmitglied und der zugeordneten Funktionsträgerin oder dem zugeordneten Funktionsträger beziehungsweise der Schulform-, Berufsfeld- oder Fachkonferenz hergestellt.



Den Erfolg der Umsetzung der Strategien, die gelebte Praxis der in unserem Qualitätsleitbild in den einzelnen Qualitätsbereichen formulierten Zielaussagen, erfassen wir überwiegend durch die Auswertung der jährlich stattfindenden Absolventen-Befragung und der Lehrkräfte-Befragung.

Eine Auswahl der Fragen aus der jährlichen Schüler-Absolventen-Befragung aller Abschlussklassen wird, gegliedert nach den vier Strategien, differenziert aufbereitet nach Schulformen beziehungsweise Berufsfeldern, dargestellt in Excel (Ausdruck auf einer A4-Seite). Ebenso nach den Strategien gegliedert werden Fragen aus der Lehrkräfte-Befragung ausgewählt, dargestellt in Excel (Ausdruck auf einer A4-Seite).

In einem verbindlich festgelegten Prozessablauf wird beschrieben, dass im Dezember die Befragung der Abschlussklassen der Teilzeit-Berufsschule, im April/Mai der Abschlussklassen im Vollzeitbereich erfolgt. Auf Schulform-/Berufsfeld-Konferenzen werden die Ergebnisse der jeweiligen Schüler-Absolventen-Befragung ausgewertet und, falls notwendig, Maßnahmen beschlossen. Die Termine dieser Konferenzen liegen vor der Klausurtagung der Schulleitung, sodass die beschlossenen Maßnahmen in die Überlegungen der Schulleitung einfließen können.

Bei der Klausurtagung liegt der Fokus der Evaluation bei der Analyse der „roten Ampeln“: rot markierter Ergebnisse (Kennzahlen), die bei der Vorbereitung auf die Klausurtagung herausgefiltert worden sind. Falls notwendig, werden Maßnahmen, zusätzlich zu denen der Fraktalen, beschlossen.

Dieses Vorgehen als Ergebnis der zweiten Entwicklungsphase der Balanced Scorecard und der Evaluation der Klausurtagung hat sich in jeder Hinsicht bewährt; wir wenden es seit sieben Jahren an.

Steuerung und Controlling von Schule und damit Qualitätsmanagement sind Schulleitungsaufgaben. Die Steuerung der Qualitäts-Prozesse erfolgt durch die Schulleitung (eine Komponente von Q2E). An unserer Schule ist der stellvertretende Schulleiter dafür verantwortlich. Er wird unterstützt durch die komplette Schulleitung und den Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB, A-14-Stelle). In der Aufbauphase des Qualitätsmanagements engagierten sich sieben Kolleginnen und Kollegen im Qualitäts-Team.

Die Evaluation der schulischen Arbeit mit den sechs Allgemeinen Kennzahlen und den vier Strategie-Kennzahlen-Bereichen (Zusammenfassung der Balanced Scorecard) im Rahmen der jährlichen Klausurtagung der Schulleitung liegt in der Verantwortung des stellvertretenden Schulleiters.

---

#### BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

Die Notwendigkeit des Umfangs, der Intensität der theoretischen Erarbeitung der Balanced Scorecard ist zu hinterfragen.

---

#### UNSERE KONTAKTDATEN

##### Schule

Peter-Paul-Cahensly-Schule, Limburg  
Kompetenzzentrum für berufliche Bildung

##### Ansprechpartner

Detlef Winkler (Stv. Schulleiter, Q-Verantwortung)  
Andreas Pfeiffer (Q-Beauftragter)

#### Adresse

Zeppelinstr. 39  
65549 Limburg an der Lahn

#### Kontaktdaten

E-Mail:  
sekretariat@ppc-schule.de  
detlef.winkler@ppc-schule.de

Telefon:  
+49 (0) 64 31 94 79 0

Web:  
<http://www.ppc-schule.de>

#### ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

Auf unserer Homepage <http://www.ppc-schule.de> unter Schulentwicklung/Programm, Menüpunkt Qualitätsmanagement sind alle Konzepte, Instrumente und Dokumente dargestellt.

## 4.2 Instrumente zur Umsetzung der Schul- und Unterrichtsqualität

### 4.2.1 Umsetzung des Projektmanagements an den Beruflichen Schulen des Werra-Meißner-Kreises, Witzenhausen

#### UNSER VORGEHEN

Seit Teilnahme am hessischen Modellprojekt „Selbstverantwortung Plus“ und der Umwandlung in eine „selbstständige berufliche Schule“ im Januar 2012 steuern wir unsere Entwicklungsarbeit über einen systemischen Prozess der Projektarbeit.

#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Schulentwicklung, die nicht in einen systemisch organisierten Entwicklungsprozess eingebunden ist, geschieht oft eher reaktiv. Die damit verbundenen Probleme waren auch für uns oft hemmend und störend in der Qualitätsentwicklung (zum Beispiel: Lösungsansätze bleiben dem Zufall und/oder der „Genialität“ von Einzelpersonen überlassen und werden häufig nicht in den Regelbetrieb integriert, innovative und leistungsbereite Kolleginnen und Kollegen sind häufig überlastet.).

Heute ist das von uns entwickelte Projektmanagement fester Bestandteil unserer Organisation, das uns bei der systematischen und verlässlichen Entwicklung und Sicherung unserer Qualität unterstützt und als Prozess in unserem Qualitätshandbuch beschrieben ist.

#### UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

Zielgerichtete Steuerung der Qualitätsentwicklung bedarf der Identifikation und Formulierung von Entwicklungsprojekten aus Leitbild und Schulprogramm und der verbindlichen Absprache, wer was warum mit wem, verbunden mit welchen Kosten, in welcher Zeit und wie tut.

Alle Entwicklungsvorhaben an unserer Schule, die eines eigenen Budgets und/oder der gezielten Unterstützung durch die Schulleitung bedürfen, werden an unserer Schule offiziell als Projekt bezeichnet und von einem zielgerichteten Formularwesen unterstützt abgewickelt.



Entwicklungsprojekte werden unter Angabe des Projektziels, der erwarteten Ergebnisse, benötigter Ressourcen und geplanter Projektauswertung im Schulentwicklungsteam vorgestellt und als „Projektauftrag“ vom Plenum über Vergabe einer entsprechenden Stundenentlastung genehmigt, jedem Fraktal steht eine Stunde Entlastung für seine von ihm zu definierende Entwicklungsarbeit zu. Über die Arbeit in den Projekten wird von dem jeweiligen Projektteam halbjährlich in einem standardisierten „Zwischenbericht“ im entsprechenden Fraktal und im Schulentwicklungsteam Rechenschaft abgelegt. Nach Ablauf des erteilten Projektauftrags stellt die Projektleitung im Schulentwicklungsteam die wesentlichen Ergebnisse des Projekts vor, empfiehlt eine Maßnahme zur Weiterarbeit und beantragt den „Projektabschluss“. Der Projektabschluss wird vom Schulentwicklungsteam erteilt.

#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

---

Über den so beschriebenen Prozess sichern wir die Verbindlichkeit unserer Entwicklungsarbeit: Unsere Projekte müssen sich an Leitbild und Schulprogramm orientieren, sie haben eine regelmäßige Rechenschaftspflicht und beziehen von Beginn an die Projektauswertung in die Planung mit ein.

Neben den drei Pflichtdokumenten Projektauftrag, Zwischenbericht und Projektabschluss stehen den Projektteams noch weitere unterstützende Dokumente als Arbeitshilfen zur Verfügung: eine „Checkliste“ zur Klärung, ob ein Entwicklungsvorhaben ein Projekt ist, ein „Raster zur Auffindung eines Projektziels“, ein Raster zur gezielten „Planung der Arbeitspakete“, ein Vordruck „Projektplan“ und eine Protokollvorlage „To-do-Liste – Teamsitzung“.

Verantwortlich für die Umsetzung der Projektarbeit sind neben Plenum (Genehmigung der Entlastungsstunden für Projektarbeit) und Schulentwicklungsteam (Priorisierung und Empfehlung von Entwicklungsprojekten an das Plenum) insbesondere die Fraktale, in denen die Schulentwicklungsarbeit verankert ist: *„Fraktale sind schulische Organisationseinheiten (Teams oder Gruppen von Teams) die selbstständig agieren und eindeutig beschreibbare Leistungen erbringen“* (Schulverfassung der Beruflichen Schulen in Witzenhausen, § 18(2)). Sie stellen die geplanten Entwicklungsprojekte im Schulentwicklungsteam vor.

#### NUTZEN UND AKZEPTANZ

---

Den Nutzen unseres Vorgehens sehen wir in der systemischen Steuerung unserer Schulentwicklung. Sie hilft uns, die für unsere Schule bedeutsamen Entwicklungsvorhaben gezielt aufzufinden, zu priorisieren und zu steuern. Darüber hinaus erleichtert es uns als SBS, der regelmäßigen Rechenschaftspflicht gegenüber den *„Auftrag- und Ressourcengebern“* (Erlass des HKM vom 27. September 2016, 1. Allgemeine Zielsetzung einer SBS) nachzukommen.

Das Kollegium unserer Schule ist traditionellerweise sehr innovativ und offen für Entwicklungsvorhaben, insbesondere dann, wenn sie das sogenannte „Kerngeschäft“ – die Qualität unseres Bildungsauftrags – betreffen, transparent kommuniziert werden und die Arbeitsbelastung nicht über längere Zeit erhöhen. Dem versuchen wir so weit wie möglich durch unseren systemischen Prozess des Projektmanagements Rechnung zu tragen.

Bei der Umsetzung haben sich nach unserer Erfahrung zwei wesentliche Problemfelder gezeigt:

- Der Begriff eines Projekts ist nicht sehr eindeutig und wird in verschiedenen Zusammenhängen unterschiedlich verstanden. Dementsprechend ist es bei der Ressourcenvergabe essenziell, dass zu Beginn geklärt wird, ob das geplante Entwicklungsvorhaben einem Projekt entspricht. Das Kollegium hat in diesem Zusammenhang immer wieder positiv zurückgemeldet, dass die Bereitstellung der Anlagen „Checkliste ‚Projekt ja oder nein‘“ (Arbeitshilfe 1) und „Projektidee“ (Arbeitshilfe 2) eine wertvolle Unterstützung gewesen ist.
- Die systemische Steuerung und Rechenschaftslegung einer SBS entspricht nicht dem bisherigen traditionellen Begriff der Institution Schule. Dementsprechend sind die Entwicklung und die Sicherung unseres Projektmanagements in regelmäßigen Abständen mit Widerständen im Kollegium insbesondere gegen die gezielte Steuerung und Dokumentationspflicht verbunden. Dieser Problematik begegnen wir durch Kommunikation und Transparenz (regelmäßige TOP in den entsprechenden Gremien, schulinterne Fortbildungen) des Prozesses und Optimierung und Minimierung der Dokumentenpflicht von Beginn an.

#### BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

Bei der Übertragung auf andere Schulen ist zu bedenken, dass die Schulleitung für einen systemischen Ansatz der Organisationsentwicklung offen sein muss, dass das Kollegium die Sinnhaftigkeit eines solchen Ansatzes mitträgt und sich daraus eine (Schul-)Kultur des systemischen Projektmanagements entwickelt: Schulleitung, Fraktale und Steuergruppen müssen begleitend und fortwährend dafür Sorge tragen, dass der Prozess gelebt und optimiert wird.

#### UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Berufliche Schulen des Werra-Meißner-Kreises, Witzenhausen
<b>Ansprechpartner</b>	Elisabeth Franz (Schulleiterin) Begga Breiding (stv. Schulleiterin)
<b>Adresse</b>	Südbahnhofstr. 33 37213 Witzenhausen
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> e.franz@bs-witzenhausen.de b.breiding@bs-witzenhausen.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 55 42 93 67 0 <u>Web:</u> <a href="http://www.bs-witzenhausen.de">http://www.bs-witzenhausen.de</a>

#### ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

- Prozess Projektmanagement
- Formular 1 – Projektauftrag
- Formular 2 – Zwischenbericht
- Formular 3 – Projektabschluss
- Arbeitshilfe 1 – Checkliste „Projekt ja oder nein“
- Arbeitshilfe 2 – „Projektidee“: Ergebnisse, Nutzen, Rahmenbedingungen, Stolpersteine

- Arbeitshilfe 3 – „Planung der Teilziele/Arbeitspakete“: Stolperstein, Engpass, Meilenstein, Teilziel(e)
- Arbeitshilfe 4 – „Projektplan“
- Arbeitshilfe 5 – „To-Do-Liste – Teamsitzung“

#### 4.2.2 Schulprogramm mit integriertem Qualitäts-Handbuch an den Beruflichen Schulen am Gradierwerk, Bad Nauheim

##### UNSER VORGEHEN

Unser Schulprogramm mit integriertem Qualitätshandbuch ist auf Basis unseres Intranets „wtkedu“ nicht statisch angelegt, sondern wird permanent fortgeschrieben und dient so als grundlegendes Instrument unseres schulischen Handelns. Bis zu unserer aktuellen Version erfolgten einige Entwicklungsschritte:

Der Fusionsprozess der ehemaligen *Kaufmännischen Berufsschule in Bad Nauheim* und der *Wingertschule aus Friedberg* zu den *Beruflichen Schulen am Gradierwerk in Bad Nauheim* war konsequenterweise impulsgebend für die Entwicklung eines neuen gemeinsamen *Schulleitbildes* (rechtliche Fusion am 15. März 2012).

In einem sehr partizipativen Prozess in den Jahren 2010–12 wurde dieses erstellt. Aus ursprünglich 40 Leitsätzen, welche während eines Pädagogischen Tages (04/2010) zunächst zusammengestellt wurden, kristallisierten sich letztendlich sieben Leitsätze heraus. Diese dienen seitdem als Orientierung für unser gesamtschulisches pädagogisches Handeln.

Im nächsten Schritt (2013) wurde ein zeitgemäßes *Schulprogramm* im Sinne eines permanenten Arbeitsprogrammes entwickelt. Ein wesentlicher Bestandteil ist eine schuljahresweise zusammengestellte Sammlung von schulübergreifenden und schulformbezogenen Maßnahmen. Dabei bildet ein entsprechendes „*Maßnahmenformular*“ (siehe Anhang) die Arbeitsgrundlage für alle unsere schulischen Teams beziehungsweise Schulgremien. Das Formular ist so angelegt, dass mit Leitbildbezug (zukünftig Qualitäts-Leitbildbezug) und anhand von konkreten SMART-formulierten Zielen die zur Umsetzung notwendigen Aktionen/Maßnahmen beschrieben werden. Den Aktionen können Terminierungen und Verantwortlichkeiten zugeordnet werden. Des Weiteren werden ebenfalls in dieses Formular die für die geplanten Maßnahmen benötigten Ressourcen (Deputate, Gelder, Räume, Medien) eingetragen.

Mithilfe dieses Maßnahmenformulars werden neue Entwicklungsvorhaben beschrieben, bereits existierende Maßnahmen verfolgt und weiterentwickelt. Für abgeschlossene Maßnahmen dient das Formular als Ergebnissicherung und Reflexionsgrundlage. Alle Teams und Gremien sind angehalten, ihre Arbeit hinsichtlich Aktualität, Realisierung, Erfolg und Aufwand bei Konferenzen beziehungsweise Zusammenkünften zu diskutieren und fortzuschreiben, mindestens jedoch am Ende des Schuljahres anlässlich einer Evaluation/Reflexion.

Seit dem 16. Januar 2013 sind wir *selbstständige berufliche Schule (SBS)* und haben uns im Rahmen der Handlungsfelder dafür entschieden, ein *Qualitätsmanagement nach Q2E* aufzubauen.

Auf der Grundlage des bereits vorhandenen Schulleitbildes erarbeitete das Qualitätsmanagement-Team etwa von Oktober 2014 bis Februar 2015 einen ersten Entwurf für unser *Qualitätsleitbild (QLB)*. Aus den sieben Leitsätzen des Schulleitbildes wurden konkrete Qualitätsziele abgeleitet, diese wurden

mit Indikatoren weiter konkretisiert und mit möglichen Evaluationsinstrumenten ergänzt. Dabei wurden die Qualitätsaussagen unter Abgleichung mit dem HRS formuliert.

Im Anschluss folgte ein partizipativer Prozess zur Schärfung und Überprüfung dieser Qualitätsaussagen unter Einbindung diverser Gremien und des Kollegiums. Auf einer Gesamtkonferenz im Juli 2015 wurde das QLB für eine zweijährige Testphase als Arbeitsgrundlage verabschiedet. Dieses Qualitätsleitbild soll während der Erarbeitung unserer Breitbandevaluationen reflektiert und weiter geschärft werden.

Seit dem Schuljahr 2015/16 haben wir die *Beantragung und Verteilung von Deputaten* verbindlich an die Maßnahmendokumentation im Schulprogramm geknüpft. Die Verteilung von Geldern auf Grundlage der Maßnahmenplanung wird uns konzeptionell in naher Zukunft beschäftigen.

Seit dem Schuljahr 2014/15 wird unser Schulprogramm schrittweise zu einem Qualitätshandbuch weiterentwickelt. So wurden erste wichtige schulische Prozesse mithilfe von *Prozessbeschreibungen* dokumentiert. In unserem Prozessbeschreibungsformular (siehe Anlage) wird ebenfalls wie im Maßnahmenformular ein Bezug zum Qualitätsleitbild vorgenommen. Schrittweise wächst der Umfang unserer Prozessbeschreibungen.

Im Schuljahr 2016/17 wurde das Schulprogramm um eine *Qualitätsmanagement-Strategiebeschreibung* (Ziele, Grundsätze, Organisation, Basiskonzepte und dergleichen mehr) erweitert.

Erstmalig im Schuljahr 2017/18 werden Deputate nur gewährt, wenn im vorangegangenen Schuljahr die von den jeweiligen Teams/Gremien mithilfe der Maßnahmenformulare dokumentierten Projekte und *Maßnahmen evaluiert beziehungsweise reflektiert* worden sind.

#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Ein nachhaltiges Qualitätsmanagement funktioniert aus unserer Sicht nur, wenn es ganzheitlich angelegt ist. Grundlegend hierfür ist ein „roter Faden“ ausgehend vom Schulleitbild über das konkreter abgeleitete Qualitäts-Leitbild (mit SMART-formulierten Zielen und messbaren Indikatoren) bis zur realen Maßnahmenplanung, -dokumentation und -evaluation. Dieses Grundverständnis liegt unseren chronologischen Aufbauschritten zugrunde. Konsequenterweise muss eine Ressourcenvergabe hieran angeknüpft sein.

Indem wir die Ressourcenvergabe an eine Evaluation vorangehender Maßnahmen beziehungsweise Projekte geknüpft haben, verankern wir eine Schulentwicklung im Sinne eines PDCA-Zyklus (nach Deming: **Plan/Do/Check/Act**) und schaffen Verbindlichkeit.

Im Rahmen einer nachhaltigen Schulentwicklung können Schulprogramm und Qualitäts-Handbuch aus unserer Sicht keine getrennten Instrumente sein. Durch das Konzept der SBS werden Schulen in ihren Möglichkeiten gefördert und gefordert. Hierbei steht die Unterrichtsentwicklung für unsere Studierenden, Schülerinnen und Schüler im Mittelpunkt unserer Arbeit. Unsere Professionalisierung kann sich nur hieran messen. Die relevanten Prozesse und Projekte gilt es zu planen, zu steuern und zu evaluieren. Dies nimmt Einfluss auf die Gestaltung unseres Schulprogramms in seiner realen Form eines digital gestützten Arbeitsprogramms. Es unterliegt einer permanenten Fortschreibung: Unser Schulprogramm entwickelt sich zu unserem Qualitätsprogramm! Insofern kann unser Qualitätshandbuch – *mit Strategien, Basiskonzepten und Prozessbeschreibungen* – nur integrativer

Bestandteil unseres Schulprogramms sein. Eine Trennung dieser beiden Instrumente wäre kontraproduktiv.

## UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

---

### Instrumente:

- Maßnahmenformular,
- Prozessbeschreibungsformular,
- Prozessbeschreibung Ressourcenbeantragung und
- Excel-Tabelle zur Ressourcenzuweisung.

### Strukturen:

Eine grundlegende Basis für unser Qualitätsmanagement stellt die für alle verbindliche Nutzung unseres Intranets *wtkedu* dar. Durch die Nutzung einerseits für die schulinterne Kommunikation (E-Mail-Verkehr) und andererseits als Plattform für unser Wissensmanagement (zum Beispiel Formulare, Verordnungen, Schulprogramm mit Maßnahmenprogramm, Qualitätshandbuch, Gruppenordner mit Protokollen) stehen allen Beteiligten die für sie jeweils notwendigen Informationen jederzeit bereit.

Um ein langfristig unterstützendes Qualitätsmanagement und eine partizipative Schulentwicklung entsprechend den Handlungsfeldern einer selbstständigen beruflichen Schule zu implementieren, haben wir ein *Schulentwicklungsteam* mit untergeordneten *Handlungsfeldteams* eingerichtet. Der Aufbau und die Implementierung des Qualitätsmanagements erfolgt durch ein *Qualitätsmanagement-Team* und eine dem *Schulleitungsteam* angehörende *Qualitätsmanagementbeauftragte*.

Zur Unterstützung der Teamarbeit unserer Lehrkräfte und gleichzeitigen Entlastung in sekundären Einsatzbereichen haben wir *A-/B-Teamstrukturen* entwickelt und implementiert.

## VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

---

Wir streben bei Qualitätsmanagementmaßnahmen eine möglichst hohe Partizipation an und drehen bewusst mehrere Schleifen durch Gremien, bevor neue Qualitätsmanagementelemente umgesetzt werden. Dadurch werden diese von vielen Beteiligten mitgetragen.

Nachhaltigkeit und Verbindlichkeit entsteht zum einen daraus, dass wir versuchen, Qualitätsmanagementbezüge sichtbar zu „leben“. So hängt unser Leitbild im ganzen Schulgebäude verteilt aus, die Tagesordnungspunkte der Gesamtkonferenzen werden mit Leitbildbezug formuliert und regelmäßig stehen Qualitätsmanagementthemen auf der Tagesordnung. Auswertungen von Evaluationen werden auf Stellwänden in den Lehrerzimmern präsentiert.

Eine verbindliche Vorgabe ist zum Beispiel, dass sich auf allen Schulformkonferenzen beziehungsweise -Teamsitzungen ein Tagesordnungspunkt auf die Schulprogrammarbeit bezieht.

Durch die Verknüpfung der Verteilung von Ressourcen an eine Maßnahmendokumentation im Schulprogramm und eine verbindliche Evaluation vorangegangener Maßnahmen/Projekte schaffen wir Verbindlichkeit für die Fortschreibung unseres Maßnahmenprogramms.

Die Gesamtverantwortung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung liegt beim *Schulleiter*.

Die *stellvertretende Schulleiterin*, alle *Abteilungsleitungen*, die *Koordinatorin der Fachpraxis* und der *Verwaltungsleiter* sind in das Qualitätsmanagement einbezogen. Ein regelmäßiger Austausch findet in den Schulleitungsteamsitzungen statt. Alle Schulleitungsteammitglieder setzen sich aktiv für die Umsetzung der Qualitätsansprüche und vereinbarter Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung ein.

Mit der operativen Leitung des Qualitätsmanagements sowie der Weiterentwicklung der Qualitätsentwicklung und -sicherung ist eine *Qualitätsmanagementbeauftragte* betraut. Bei dieser handelt es sich um ein Mitglied des Schulleitungsteams. Die Qualitätsmanagementbeauftragte organisiert, verwaltet und entwickelt unter anderem das Qualitätshandbuch weiter.

Das *Qualitätsmanagement-Team* unterstützt die Qualitätsmanagementbeauftragte bei der Implementierung und Umsetzung der Qualitätsentwicklung und -sicherung. Eine Aufgabe dabei ist unter anderem die Pflege und Weiterentwicklung der Struktur des Schulprogramms mit integriertem Qualitätshandbuch.

Alle Maßnahmendokumentationen werden von den jeweiligen *Teamleitungen* verantwortlich in wtkedu eingestellt und fortgeschrieben.

#### NUTZEN UND AKZEPTANZ

---

Mithilfe unseres *Schulprogramms mit integriertem Qualitätshandbuch*, ergänzt um die ebenfalls in wtkedu abgelegten Protokolle aller Teams und Schulformen, haben wir ein sehr transparentes und durch permanente Fortschreibung nahezu aktuelles Wissensmanagement geschaffen.

Der Gesamtzusammenhang der schulischen Prozesse, die Einordnung von Teams und Schulformen in die „Schule als Ganzes“, wird durch diese komplexe Abbildung in wtkedu deutlich sichtbar.

Durch unsere Vorgehensweise, der Verknüpfung von Ressourcenvergabe an das Vorliegen einer Evaluation/Reflexion der vorangehenden Maßnahmen, erfolgt eine Etablierung des PDCA-Kreislaufs in der Schulkultur. Dieser Anspruch ist in unserer Schule nicht nur akzeptiert, sondern zum Maßstab geworden.

Eine hohe Transparenz und hohe Partizipation im Kollegium, die Einbindung von Schulentwicklungsteam und Handlungsfeldteams sowie die Einbindung des Personalrats, teilweise während mehrerer Schleifen, haben eine breite Akzeptanz gesichert.

Die Knüpfung der Ressourcensteuerung an die Schulprogrammarbeit mit entsprechender Evaluation/Reflexion hat die Akzeptanz und Verbindlichkeit noch weiter gesteigert.

#### BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

---

Eine wesentliche Voraussetzung für unsere Schulentwicklungsarbeit ist eine für alle Lehrkräfte verbindliche Nutzung unseres Intranets wtkedu. Ohne ein solches digitales Instrument ist eine permanente Qualitätsmanagement-Arbeit aus unserer Sicht nicht möglich.

## UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Berufliche Schulen am Gradierwerk, Bad Nauheim
<b>Ansprechpartner</b>	Qualitätsmanagementbeauftragte Catherine Löttsch
<b>Adresse</b>	Am Gradierwerk 4–6 61231 Bad Nauheim
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> catherine.loetsch@bsg.wtkedu.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 60 32 93 55 2-0 <u>Web:</u> <a href="http://www.bsg-bn.de">http://www.bsg-bn.de</a>

## ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

- Formular „Maßnahmen zur Schulentwicklung“ (auch Ressourcenantrag)
- Prozessbeschreibung Ressourcenbeantragung
- Ausschnitt Excel-Tabelle zur Ressourcenzuweisung

### 4.2.3 Der Masterplan als zentrales Steuerungsinstrument an der Vogelsbergschule Lauterbach

#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Seit Beginn der Entwicklung eines Qualitätsmanagement-Konzeptes (seit etwa 2000) sah die Schulleitung der Vogelsbergschule (VBS) in der Steuerung der Qualitätsprozesse eine zentrale, aber außerordentlich komplexe Aufgabe, die verlangte, sich zunächst einen Überblick über alle zielgerichteten schulischen Aktivitäten zu verschaffen.

Mehrere Varianten der strukturierten Erfassung wurden entworfen, zum Beispiel ausgehend von den Bildungsangeboten der fünf Abteilungen unserer Kreisberufsschule, von den EFQM-Kriterien, den SBS-Handlungsfeldern und von den mittelfristigen Schulentwicklungszielen. Alle Entwürfe hatten jedoch zwei Nachteile: Erstens fehlte eine differenzierte, übersichtliche Anbindung des operativen Geschehens an übergeordnete Entwicklungsziele und zweitens ermöglichten sie nur ansatzweise, Stärken und Schwächen auszumachen.

Um diese grundlegenden Voraussetzungen für die Steuerung von Qualitätsprozessen zu schaffen, nämlich den Status quo strukturiert zu erfassen sowie Qualitätsdefizite zu erkennen und zu spezifizieren, bot sich ab 2006 der HRS an. Durch die Anbindung der schulischen Aktivitäten an die Qualitätsbereiche und Dimensionen des HRS war es dann möglich, erstens gemäß den HRS-Kriterien und – ab 2008 – den Vorgaben des Q2E-Modells Entwicklungsziele zu formulieren und zu priorisieren, zweitens unter Berücksichtigung der Schulkultur geeignete Strategien und Basiskonzepte zu entwickeln und drittens unter Beteiligung aller Akteure entsprechende Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Parallel zu diesem Prozess der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung entwickelte sich die strukturierte Darstellung der schulischen Aktivitäten, erweitert um Elemente des Projektmanagements, zu einem übergeordneten Plan. Dieser sogenannte Masterplan wird mittlerweile als zentrales Steuerungsinstrument des Qualitätsmanagements an der VBS eingesetzt.

#### UNSER VORGEHEN

Der Masterplan wird beim planvollen Handeln der Schulleitung gemäß dem PDCA-Zyklus in vielfältiger Weise eingesetzt:

*Plan:* Der Masterplan dient als Arbeitspapier dazu, ein- bis zweimal im Jahr operative Ziele festzulegen und zu priorisieren und aus den Zielen Arbeitspakete mit Verantwortlichen und Zeitvorgaben abzuleiten.

*Do:* Der Masterplan ermöglicht den Mitgliedern des Schulleitungsteams, ihre persönliche Arbeit zu reflektieren und ihre Zusammenarbeit zu koordinieren (zum Beispiel durch Filtern der Einträge in der sechsten Spalte). Durch die Anbindung der operativen Ziele an die Kriterien des HRS können die Mitglieder des Schulleitungsteams die „aufschließenden Fragen und Anhaltspunkte zu den Kriterien“ im zweiten Teil des HRS zur Strukturierung ihrer Arbeitspakete nutzen.

*Check:* Der Masterplan wird als Evaluationsinstrument zur Beantwortung folgender Fragen genutzt: Welche operativen Ziele haben wir erreicht, welche noch nicht? Welche Ziele sollen weiterverfolgt werden, welche nicht? Welche Arbeitspakete haben wir erledigt, welche noch nicht? Was ist gut gelaufen, was weniger gut und warum? Haben wir unser Arbeitspensum realistisch geplant?

*Act:* Der Masterplan dient als Übersicht dazu, das Handeln der Schulleitung im Hinblick auf die Vorgaben des HRS zu reflektieren, dem jeweiligen aktuellen Stand anzupassen und zu optimieren: Auf welchem Stand sind wir? Wo sehen wir Entwicklungsbedarf? Welche neuen Maßnahmen zur Schul- und Qualitätsentwicklung können wir – unter Berücksichtigung der dauerhaften Aufgaben – im vereinbarten Planungszeitraum bewältigen?

#### UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

Der Masterplan ist eine umfangreiche Excel-Liste, die das komplexe schulische Geschehen strukturiert abbildet, indem sie nacheinander die Umsetzung der sieben Qualitätsbereiche des HRS an der VBS beschreibt. Der Masterplan ist in acht Spalten untergliedert, deren Inhalte von links nach rechts immer konkreter und differenzierter werden:

**Abb. 28:** Gliederung des Masterplans

1	2	3	4	5	6	7	8
HRS-Dimensionen	HRS-Kriterien	operative Ziele	Priorität	priorisierte Arbeitspakete, Projekte	wer	mit wem	bis wann

Den Dimensionen und Kriterien des HRS (1. und 2. Spalte) sind operative Ziele zugeordnet (3. Spalte), unter anderem die Leitziele des Qualitätsleitbildes. Grundsätzlich werden dauerhafte und aktuelle operative Ziele unterschieden, wobei die aktuellen Ziele priorisiert sind (4. Spalte). Es folgen konkrete

Arbeitspakete zur Umsetzung der Ziele in Form von Maßnahmenplänen (Spalten 5–8). Hier die Inhalte einer exemplarisch ausgewählten Zeile des Masterplans zur Veranschaulichung:

Qualitätsbereich III – „Führung und Management“

- Spalte 1: III.3 Personalführung und Personalentwicklung
- Spalte 2: III.3.1 Die SL arbeitet auf der Grundlage eines Personalentwicklungskonzepts.
- Spalte 3: Das Basiskonzept 3.7 „Personalentwicklung“ liegt mit einem Leitfaden für Mitarbeitergespräche vor.
- Spalte 4: 1 [höchste Priorität]
- Spalte 5: Konzeptvorschlag diskutieren und überarbeiten
- Spalte 6: Arnold
- Spalte 7: Schulleitungsteam, Gesamtkonferenz
- Spalte 8: März 2017

Darüber hinaus wird eine Kurzfassung des aktuellen Masterplans (Spalten 1, 2, 3 [priorisierte Ziele] und 6) dazu genutzt, der gesamten Schulgemeinde die Planung und das Handeln des Schulleitungsteams transparent zu machen, indem sie im dynamischen Schulprogramm auf der Homepage der VBS veröffentlicht wird. Hier ein Auszug zur Veranschaulichung:

**Abb. 29:** Entwicklungsziele der Schulleitung im Schuljahr 2016/17 im Qualitätsbereich III des HRS

**Entwicklungsziele der Schulleitung der VBS im Schuljahr 2016/17**

HRS - Dimensionen	Kriterien	operative Ziele	wer
<b>Qualitätsbereich III „Führung und Management“</b>			
III.1 Steuerung pädagogischer Prozesse	III.1.3 Die SL stellt die Unterrichtsentwicklung in den Mittelpunkt der Arbeit mit dem Kollegium.	Die Teams gestalten ihre Unterrichtsentwicklungsvorhaben nach dem Interdependenten Lernzyklus (ILZ).	Arnold
		Prof. Heiniger unterstützt die Teams in schulinternen Fortbildungen.	Arnold
	III.1.4 Die Schulleitung fördert Kooperation und offene Kommunikation innerhalb der Schule.	Die FOS- und BG-SuS werden bereits in der Einführungswoche an der Entwicklung einer neuen Lehr-/Lernkultur beteiligt.	Schmuck / Kreuzer
III.2 Organisation und Verwaltung der Schule	III.2.2 Die SL stellt durch übersichtliche Organisationsstrukturen und planvolles, zielgerichtetes Verwaltungshandeln den geregelten Schulbetrieb sicher.	Die Zuständigkeiten der Schulentwicklungsgruppen sind geklärt und der Informationsfluss ist gewährleistet.	Arnold
		Eine Prozessbeschreibung für die Planung und Vorbereitung von Klassenfahrten liegt vor.	Metzendorf
III.3 Personalführung und Personalentwicklung	III.3.1 Die SL arbeitet auf der Grundlage eines Personalentwicklungskonzepts.	Das Basiskonzept 3.7 "Personalentwicklung" liegt mit Leitfaden MA-Gespräche vor.	Arnold

**VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG**

Die Arbeit mit dem Masterplan als Instrument für die Phasen Plan, Check und Act der Steuerung der Qualitätsprozesse gestaltet sich konkret so, dass sie jeweils ein Tagesordnungspunkt der halbjährlich stattfindenden Schulleitungsklausurtagungen ist. Anfänglich nahm dieser TOP viel Zeit in Anspruch, denn der Entwurf des Masterplans der Qualitätsmanagementbeauftragten musste von allen Mitgliedern des Schulleitungsteams zunächst verstanden und akzeptiert und anschließend in vielen Punkten ergänzt werden. Dabei nahmen auch die Aneignung der Qualitätsmanagement-Systematik und Fachterminologie, die Zuordnung von Zielen, Arbeitspaketen und Maßnahmen zu den HRS-Dimensionen und Kriterien sowie die Formulierungen im jeweils angemessenen Abstraktionsgrad viel

Zeit in Anspruch. Dieser Aufwand war jedoch ausgesprochen lohnend, denn er umfasste ja – learning by doing – die sukzessive Umsetzung des Qualitätsmanagements im Handeln des gesamten Schulleitungsteams. Selbstverständlich ist dies ein permanenter Prozess, jedoch hat sich die Arbeit mit dem Masterplan mittlerweile etabliert und als sehr effizient erwiesen.

Entsprechend der kontinuierlichen Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems der VBS ist auch der Masterplan – wie der HRS – ein „entwicklungsoffenes Konzept“.

So schien es zum Beispiel bei der Erarbeitung eines Qualitätskonzepts und bei der Umsetzung der Q2E-Komponente „Individualfeedback“ notwendig, die HRS-Kriterien II.1 und II.2 zu ergänzen beziehungsweise zu splitten:

**Abb. 30:** Entwicklungsziele der Schulleitung im Schuljahr 2016/17 im Qualitätsbereich II des HRS

HRS - Dimensionen	Kriterien	operative Ziele	wer
<b>Qualitätsbereich II „Ziele u. Strategien der Qualitätsentwicklung“</b>			
II.1 Qualitätskonzept	Das Qualitätskonzept bildet die Grundlage für die schulische Arbeit.	Das QM-Handbuch dokumentiert den aktuellen Stand der QM-Entwicklung. Ein Q-Archiv dokumentiert verwendete Instrumente, Evaluationsergebnisse und abgeleitete Entwicklungsmaßnahmen.	Arnold / Kreuzer Kreuzer
II.1 Schulprogramm	II.1.4 Die Fortbildung berücksichtigt die Entwicklungsvorhaben der Schule.	Fortbildung wird systematisch geplant und umgesetzt.	Arnold
II.2 Feedback	II.2.1 Eine Feedbackkultur ist etabliert.	Ein SuS-Feedback zu verbindlichen Kernfragen ist institutionalisiert.	Kreuzer
II.2 Evaluation	II.2.2 Die Schule führt zur Steuerung des Entwicklungsprozesses Evaluationen zu ausgewählten Schwerpunkten durch.	Das Basiskonzept 3.3 "Interne Evaluation und institutionelle Qualitätsentwicklung" liegt vor.	Kreuzer
		Die SL hat festgelegt, welche internen Evaluationen im nächsten Schuljahr durchgeführt werden sollen.	SL

Ein weiteres Beispiel für die konzeptionelle Offenheit des Masterplans ist die Verortung des Projektmanagements als Teil des Qualitätsmanagementsystems der VBS. In der fünften Spalte erscheinen die Bezeichnungen laufender Projekte, in der sechsten Spalte die Namen der Projektleiterinnen und -leiter, in der siebten Spalte die Projektbeteiligten und in der achten Spalte der voraussichtliche Abschluss. In der fünften Spalte wird zudem auf die jeweilige Projektbeschreibung mit Zeit- und Maßnahmenplan verwiesen, sodass diese als Erweiterung des Masterplans behandelt werden können.

#### NUTZEN UND AKZEPTANZ

Der Masterplan der VBS ist eine entwicklungsoffene, strukturierte Erfassung des komplexen schulischen Geschehens und ermöglicht die regelmäßige Bezugnahme von übergeordneten Zielen der Schulentwicklung auf die vielfältigen schulischen Aktivitäten. Als zentrales Steuerungsinstrument unterstützt er das planvolle Handeln des Schulleitungsteams im kontinuierlichen Verbesserungsprozess und schärft zugleich das schulspezifische Profil des Qualitätsmanagementsystems auf der Basis des HRS und des Q2E-Modells.

## UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Vogelsbergschule Lauterbach
<b>Ansprechpartner</b>	Holger Arnold (Schulleiter) Bettina Kreuzer (Abteilungsleiterin und QMB)
<b>Adresse</b>	Lindenstr. 115 36341 Lauterbach
<b>Kontaktinformationen</b>	<u>E-Mail:</u> h.arnold@vogelsbergschule.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 66 41 65 54 0 <u>Web:</u> <a href="http://www.vogelsbergschule.de">http://www.vogelsbergschule.de</a>

## 4.3 Instrumente zur Evaluation der Schul- und Unterrichtsqualität

### 4.3.1 Formen des Lehrer-Schüler-Feedbacks an der Feldbergschule, Oberursel

#### UNSER VORGEHEN

Schüler-Lehrer-Feedback gab es an der Feldbergschule schon immer. Die Kolleginnen und Kollegen, die sich von ihren Schülerinnen und Schülern zum Abschluss einer Lerneinheit, eines Halbjahres oder auch zum Abschluss der Schulzeit Rückmeldungen einholten, taten dies ganz selbstverständlich und von sich aus. Als wir im Zuge von SBS planten, ein Feedback-System zu installieren, begannen wir damit, den Status quo zu erfassen. Wir sammelten Erfahrungen und Materialien der Kolleginnen und Kollegen und stellten fest, dass der Großteil des Kollegiums dem Thema sehr offen gegenüberstand. In einer Gesamtkonferenz wurde offiziell die Zustimmung des Kollegiums für die Einführung von Schüler-Lehrer-Feedback eingeholt, das als „freiwillige Verpflichtung“ jedes Kollegen formuliert wurde, sich mindestens einmal pro Schuljahr ein Feedback einzuholen. Zeitpunkt, Lernendengruppe, Feedback-Schwerpunkt und die Methode können von der Lehrkraft selbst gewählt werden.

Ein pädagogischer Tag zum Thema Feedback stellte den offiziellen „Startschuss“ dar. Neben grundsätzlichen Informationen zur Einbindung von Feedback in die gesamte Qualitätsentwicklung, zu Voraussetzungen für ein gelungenes Feedback und so weiter gab es in dieser Auftakt-Veranstaltung auch Raum für den Austausch zwischen den Kolleginnen und Kollegen und Zeit für die individuelle Planung. Ein Pool von Formularen, den wir dem Kollegium elektronisch und in Papierversion zur Verfügung stellten, rundete die Veranstaltung ab.

#### UNSERE INSTRUMENTE UND STRUKTUREN

Elemente unseres Feedback-Systems sind neben dem Schüler-Lehrer-Feedback und der kollegialen Hospitation das Schulleitungs-Feedback sowie das Feedback der Ausbildungsbetriebe. Rückmeldung der Betriebe erhalten wir regelmäßig in fest etablierten Lernortkooperationen. Bei der Durchführung von kollegialem Feedback stehen wir noch relativ weit am Anfang, eine kleine Gruppe ist aktiv.

Wie beschrieben gibt es wenige Vorgaben für das Schüler-Lehrer-Feedback: Jede Lehrkraft kann individuelle, selbst erstellte Feedbackbögen nutzen oder auf die von uns zur Verfügung gestellten Materialien zurückgreifen. Die von uns bereitgestellten Bögen decken ein breites Spektrum an Punkten ab und sind beliebig veränderbar. Ebenso gibt es Bögen für spezielle Rückmeldungen, zum Beispiel zu Projektarbeit, Leistungsbeurteilung oder für Klassenfahrten. Überwiegend werden die von uns angebotenen Bögen verwendet und gegebenenfalls entsprechend angepasst. Wichtig ist uns auch, dass die Lehrkraft die Ergebnisse der Befragungen mit der Lerngruppe bespricht und ihre Erkenntnisse und eventuelle Konsequenzen formuliert. Diese sollten beim Definieren neuer Ziele berücksichtigt werden und den Start einer neuen Feedback-Schleife darstellen.

#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

Nachdem das Feedback durchgeführt und besprochen ist, füllt die Lehrkraft einen Dokumentationsbogen aus. In diesem werden die befragte Lerngruppe, der Feedbackzeitraum sowie die verwendete Methode angegeben. Zusätzlich gibt es eine Kommentarspalte für sonstige Hinweise.

Das Qualitäts-Team steuert den Prozess, das heißt, es erinnert, sammelt die Dokumentationsbögen und wertet sie aus, wobei sich dies bisher auf die Quote „Feedback durchgeführt“ beschränkt. Da der Trend nach der ersten Anfangseuphorie eher rückläufig ist, werden die Abteilungsleiter involviert, um das Feedback in ihren Bereichen zu koordinieren. So gibt es mittlerweile in einzelnen Bereichen auch Klassenteams, die sich dazu entschieden haben, einen einheitlichen Bogen zu nutzen.

#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Wichtig war uns vor allem, das Kollegium von Anfang an einzubeziehen, seine bisherigen Erfahrungen zu berücksichtigen und in allen Phasen umfassend zu informieren.

Wie beschrieben holten einige Kollegen bereits regelmäßig Feedback ihrer Schülerinnen und Schüler ein. Wir haben uns bewusst für ein sehr offenes System mit wenigen Vorgaben entschieden. Damit gaben wir einerseits den Kollegen die Möglichkeit, Bewährtes weiter zu nutzen beziehungsweise zu modifizieren. Den Kollegen wiederum, die bisher noch kein regelmäßiges Feedback eingeholt hatten, wollten wir die Möglichkeit geben, in einem vorgegebenen Rahmen ihren eigenen Weg zu finden und eigene Schwerpunkte zu setzen. Wir waren der Meinung, dass es gerade für Lehrkräfte, die sich mit dem Thema noch nicht auseinandergesetzt hatten (oder auch für Lehrkräfte, die sich möglicherweise mit dem Einholen von Feedback ihrer Schülerinnen und Schüler schwer tun) hilfreich sein würde, wenn sie eigene Rückmelde-Schwerpunkte setzen könnten.

Die Kickoff-Veranstaltung als offizieller „Startschuss“ hat sich als sehr sinnvoll und motivierend erwiesen, sodass wir zu Beginn eine hohe Anzahl an Rückmeldungen über durchgeführte Feedbackprozesse erhielten.

Ebenso war uns wichtig, Feedback nicht nur als Installation eines Prozesses zu verstehen, sondern mit der Zeit eine Kultur zu schaffen, in welcher die regelmäßige Feedbackbefragung der Schülerschaft und die entsprechend folgende Prozessschleife eine Selbstverständlichkeit darstellte. Daher gab es im folgenden Jahr eine Feedbackrunde für den Schulleiter und – kurze Zeit später – für den stellvertretenden Schulleiter. Die Feedbackrunde für die Abteilungsleiter wird in Kürze folgen.



## NUTZEN UND AKZEPTANZ

---

Neben dem übergeordneten Ziel – der insgesamt verbesserten Unterrichtsqualität – sehen wir vielfältigen Nutzen für Schülerinnen und Schüler wie auch für die Lehrkräfte.

Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich mit ihren subjektiven Erfahrungen ernst genommen und können sich in „offiziellem Rahmen“ über Unterrichtserfahrungen und ihre Erwartungen an den Unterricht äußern. Ebenfalls lernen sie die unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen innerhalb der Klasse kennen und können so die eigene Wahrnehmung verbessern. Im Idealfall, nämlich dann, wenn ihr Feedback zu Veränderungen führt, fühlen sie sich zunehmend mitverantwortlich für die Qualität des Unterrichts. Die Lehrkräfte erhalten Einblicke in Erwartungen der Schülerinnen und Schüler und Informationen darüber, wie sie wahrgenommen werden. Sie erfahren, wie die Qualität ihres unterrichtlichen Handelns eingeschätzt wird. Nicht zuletzt wird von einigen Lehrkräften auch der Aspekt der positiven Rückmeldung als Bestätigung der eigenen Leistung genannt („Eigentlich sind die Rückmeldungen positiver, als ich es gedacht hätte. Es gab da aber ein paar nützliche Hinweise ...“).

Im ersten Jahr nach der Kickoff-Veranstaltung war die Quote des durchgeführten Feedbacks recht hoch, in den Folgejahren sank sie wieder, was als normale Entwicklung zu bezeichnen ist. Obgleich es unser Ziel ist, dass möglichst alle Lehrkräfte Feedback durchführen, geht es uns nicht (nur) um das Erfüllen einer „Quote“. Die Qualität von durchgeführtem Feedback ist genauso wenig direkt „messbar“, wie eine Lehrkraft „gezwungen“ werden kann, qualifiziert Feedback durchzuführen.

Insofern ist es in erster Linie unser Ziel, dass Feedback in alle Richtungen selbstverständlicher Bestandteil unserer Schulkultur wird. Als wichtig im Sinne einer Verbindlichkeit sehen wir auch den Vorbildcharakter der Schulleitung.

## BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

---

Jede Schule muss ihren eigenen Weg finden. Bei der Einführung von systematischem Feedback sollte das Kollegium stark einbezogen werden, sonst besteht die Gefahr, dass es für immer ein „System“ bleibt und keine echte Feedback-„Kultur“ entsteht. Das System sollte die Individualität der Lehrkräfte berücksichtigen und es ermöglichen, eigene Schwerpunkte zu setzen.

Da Führungskräfte erwünschtes Verhalten selbst vorleben sollten, wäre es ideal, wenn das Schulleitungsteam mit gutem Beispiel vorangeht und die erste Feedbackrunde ein Schulleitungsfeedback beinhaltet.

Die Schule sollte Raum und Zeit für Feedbackaktionen schaffen. Dies kann bedeuten, Lern- und Austauschmöglichkeiten (zum Beispiel in Form von pädagogischen Tagen und/oder Seminaren) anzubieten, Regelungen zu finden, die zum Beispiel ein kollegiales Feedback unkompliziert möglich machen und so weiter. Bei der Einführung sollte auch ein besonderes Augenmerk auf das Rückmeldegespräch mit der Lerngruppe gelegt und dieses eventuell an einem pädagogischen Tag oder in Seminarform trainiert werden. Dieser wichtige Schritt ist mitentscheidend für den Erfolg der Befragung.

Wenn möglich sollte das Feedback nicht isoliert stehen, sondern in andere Prozesse eingebunden werden und auch wesentlicher Gesprächsgegenstand bei den Jahresgesprächen sein. Nicht das, was gepredigt wird, zählt, sondern worauf positiv reagiert wird. Die Überlegung, inwieweit regelmäßig

durchgeführtes, sorgfältig dokumentiertes Feedback bei Beförderungen eine Rolle spielt oder zumindest positiv beachtet wird, sollte nicht ganz außen vor bleiben.

Nicht zuletzt sollte allen Beteiligten klar sein, dass die Einführung eines Feedback-Systems einen Prozess darstellt, der Schwierigkeiten, Rückschläge und auch Ablehnung mit sich bringen kann. Dies sind die Stolpersteine, die es auf dem Weg zu einer echten Feedbackkultur zu überwinden gilt.

#### UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Feldbergschule, Oberursel
<b>Ansprechpartner</b>	Q-Gruppe
<b>Adresse</b>	Oberhöchstatter Str. 20 61440 Oberursel
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> QGruppe@feldbergschule.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 61 71 70 40 88 0 <u>Web:</u> <a href="http://www.feldbergschule.com">http://www.feldbergschule.com</a>

#### 4.3.2 Umsetzung des Kollegialen Feedbacks an der Friedrich-List-Schule, Kassel

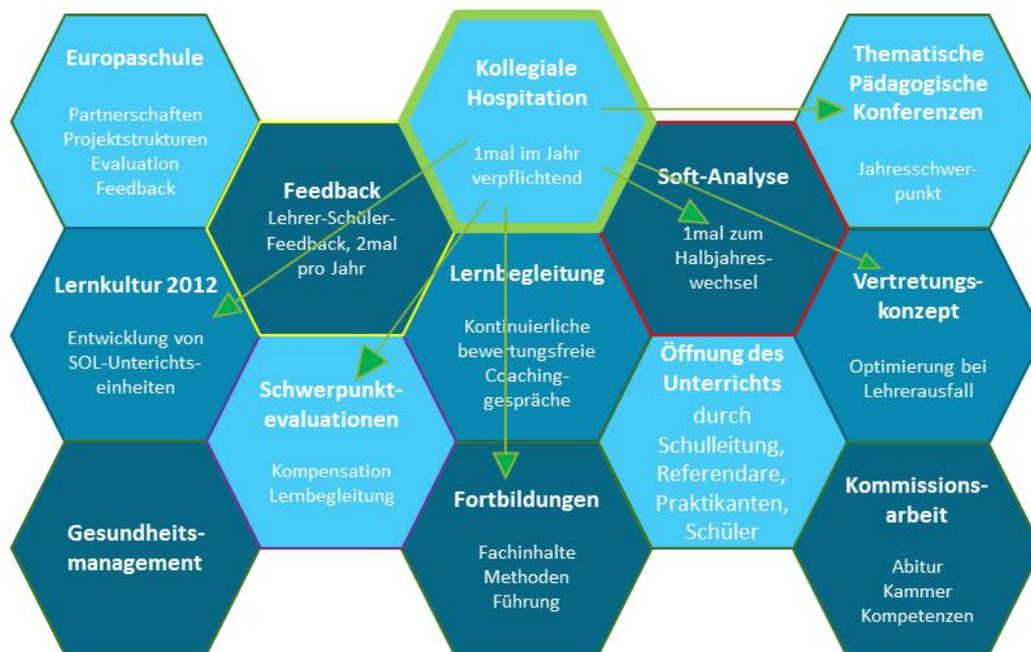
##### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

1983 startete ein Umdenken, das durch die erste pädagogische Konferenz zum Thema Wirksamkeit von Unterricht geprägt war. 1995 wurde eine multiperspektivische Sichtweise auf Unterricht und Schule unter dem Motto „Schule gemeinsam gestalten“ eingeführt.

Heute tragen eine Vielzahl von Modulen zur Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung bei. Die wichtigsten Module an der Friedrich-List-Schule (FLS) sind in Abbildung 31 dargestellt. Das Modul SOFT-Analyse wird in Abschnitt 4.3.7 ebenfalls vorgestellt.

Abb. 31: Bezugnahme des Moduls Kollegiale Hospitation

## Wichtige Module: Verknüpfung von Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung



### UNSER VORGEHEN

An der FLS sind diese Module über die Jahre gewachsen und wurden beständig angepasst und verändert. Schlagworte sind geblieben, die Inhalte haben sich aber kontinuierlich weiterentwickelt. Daher ist das hier vorgestellte Modul, an der FLS als „Kollegiale Hospitation“ bezeichnet, ein seit 2004 gewachsenes Modul „Kollegiale Hospitation“ und gemeinsame Reflexion von Feedbackergebnissen mit Kolleginnen und Kollegen sind seit Jahren fester Bestandteil der Schulkultur.

Die Grundstruktur der „Kollegialen Hospitation“ sowie Stolpersteine und organisatorische Rahmenbedingungen werden in Abbildung 32 dargestellt. Die Kollegiale Hospitation wird einmal jährlich im Schuljahresrhythmus durchgeführt. Zu Beginn des Schuljahres bilden sich eigenständig die Teams. Die freie Entscheidung für die Mitglieder des Teams ist sehr wichtig, da eine Vertrauensbasis vorhanden sein muss. Einige Teams bestehen seit Jahren, andere Teams formieren sich jedes Jahr neu. Per E-Mail beziehungsweise über den schulinternen Newsletter wird an die Bildung der Teams erinnert. Die Teams bestehen in der Regel aus drei Lehrkräften. Diese bestehen aus einem Feedbacknehmer, einem Feedbackgeber und einem Moderator. Teams erfahrener Lehrkräfte verzichten auf einen Moderator und bestehen somit nur aus zwei Lehrkräften. Innerhalb der Zweierbeziehungsweise Dreier-Teams sollen die Rollen jeweils gewechselt werden. Die Zusammensetzung der Teams ist sehr heterogen und findet häufig auch fachübergreifend statt.

Im Vorfeld legen Feedbackgeber und Feedbacknehmer gemeinsam Beobachtungsaufgaben fest. Diese können in einem vorgegebenen Formular festgehalten werden. In dem Unterrichtsbesuch dokumentiert der Feedbackgeber seine Wahrnehmungen. Das anschließende Feedbackgespräch soll zeitnah durchgeführt werden. Hier nimmt gegebenenfalls der Moderator teil und achtet auf die Einhaltung der Regeln. Um einen zeitnahen Termin mit drei Teilnehmern zu finden ist eine hohe Flexibilität aller drei Lehrkräfte gefordert, Zweier-Teams haben hier klar einen Vorteil. Nach diesem Prinzip holt jede Lehrkraft einmal im Jahr ein Feedback von einem Kollegen ein. Die Durchführung der Hospitation wird mit Datum ohne inhaltliche Ergebnisse wieder im Sekretariat dokumentiert. Die Angaben werden nicht extern überprüft. Die Beobachtungsergebnisse werden im Team angesprochen und persönliche Maßnahmen daraus abgeleitet. Das Feedback und die Maßnahmen bleiben im Team.

Den Lehrkräften stehen neben der Prozessbeschreibung über den Ablauf der „Kollegialen Hospitation“ ein Leitfaden zur Durchführung der Kollegialen Hospitation zur Verfügung. Die Dokumentation wird durch Formulare unterstützt. Die Dokumente stehen zentral digital bereit.

Für neue Lehrkräfte beziehungsweise Lehrkräfte, die eine Auffrischung wünschen, wird regelmäßig eine Fortbildung bei einer externen Supervisorin angeboten. Dieses Fortbildungsangebot besteht kontinuierlich ebenfalls seit 2004. Zudem besteht ein Supervisionsangebot, das alle Kolleginnen und Kollegen bei Bedarf nutzen können. Neue Lehrkräfte nehmen zudem zwei Jahre lang unter externer Leitung an einer kollegialen Fallberatung in Kleingruppen teil.

Abb. 32: Charakteristika der Kollegialen Hospitation an der FLS



## Kollegiale Hospitation

**Kollegiale Hospitation**

1mal im Jahr verpflichtend

Die Regel	Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none"> <li>1x pro Jahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbindlichkeit?</li> <li>Am Leben halten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bildung von Teams: Feedbacknehmer, -geber, Moderator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordination, Termine, Ressourcen</li> <li>Einbindung neuer KuK</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorherige Festlegung von Beobachtungsaufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zu starke Zielorientierung?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitnahe Durchführung des Feedbackgesprächs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitmanagement bei hoher Unterrichtsbelastung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Angabe von Datum im Sekretariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbindlichkeit?</li> <li>Sanktionierung?</li> </ul>

**Organisatorische Rahmenbedingungen:**

- Erinnerung per E-Mail, SL-Aktuell, persönliche Ansprache
- Liste zum Eintragen der Teams und Termine im Sekretariat
- Freiraum für Hospitation (Unterrichtsverlegung / Beschäftigungsauftrag)
- Externe Fortbildung Kollegiale Hospitation → Supervisionsangebot

## VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

Die Teilnehmer der Teams werden im Sekretariat in einer Liste dokumentiert. Lehrkräfte, die sich nicht eingetragen haben, werden freundlich erinnert. Hierdurch wird eine hohe Verbindlichkeit und Konstanz geschaffen.

Die Teams legen eigenständig die Termine und die zu besuchenden Klassen in Absprache fest. Zur Unterstützung der Lehrkräfte und als Schutz vor Überbelastung dürfen die Feedbackgeber während der Beobachtung des Unterrichts ihre Lerngruppe beschäftigen oder den Unterricht verlegen. Ohne diese Freiräume wären Terminabsprachen zum Besuch in interessanten Klassen kaum möglich.

## NUTZEN UND AKZEPTANZ

Die „Kollegiale Hospitation“ ist kein Selbstläufer. Ein Teil des Kollegiums hat sehr positive Erfahrungen mit dieser Möglichkeit des Feedbacks gemacht und führt sie somit seit Jahren erfolgreich eigenständig durch. Das Modul ist bei diesen Kolleginnen und Kollegen fester Bestandteil der persönlichen Unterrichts- und Professionalisierungsentwicklung.

Der Schulalltag ist wie in allen Schulen durch viele kleinere und größere Aktivitäten schon sehr ausgefüllt. Daher ist für die Akzeptanz die Bereitstellung von Ressourcen (siehe oben) wichtig. Zudem muss regelmäßig daran erinnert werden. Im Nachhinein sind viele froh, dass sie mit anderen Lehrkräften strukturiert über ihren Unterricht sprechen konnten.

## BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

Wichtig ist die Fortbildung der Lehrerinnen und Lehrer. Somit können die Regeln, der Nutzen sowie die Durchführung systematisch erarbeitet werden. Ein kontinuierlicher in den Schulalltag integrierter Prozess stellt den Rahmen sicher, sodass „Kollegiale Hospitation“ gelingen kann. Bei der Erstellung des Prozesses sollte eine Gruppe aus dem Kollegium – aus allen Bereichen der Schule – beteiligt werden. Zudem sollte die Kollegiale Hospitation nur ein Baustein neben anderen QM-Modulen sein. Zentral ist aber, dass die Ergebnisse nur dem Feedbacknehmer gehören und alles in einem vertrauensvollen Verhältnis erfolgt. Die Veröffentlichung der Ergebnisse ist aus unserer Sicht kontraproduktiv.

## UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Friedrich-List-Schule, Kassel
<b>Ansprechpartner</b>	Karin Fabian Stefan Ring
<b>Adresse</b>	Zentgrafenstr. 101 34130 Kassel
<b>Kontakt Daten</b>	<u>E-Mail:</u> k.fabian@fls-ks.eu s.ring@fls-ks.eu <u>Telefon:</u> +49 (0) 5 61 63 01 7 <u>Web:</u> <a href="http://www.fls-ks.eu">http://www.fls-ks.eu</a>

- Kollegiale Hospitation – Lehrerinformation.pdf
- Kollegiale Hospitation – Durchführung.pdf

### 4.3.3 Umsetzung des Schulleitungsfeedbacks an der Karl-Kübel-Schule, Bensheim

#### UNSER VORGEHEN

Das Leitungsfeedback wurde an den Anfang der systematischen Entwicklung einer Feedbackkultur in der Karl-Kübel-Schule gestellt und findet abwechselnd als Schulleitungs- (Schulleiterin und stellvertretende Schulleiterin) oder Abteilungsleitungs-Feedback jährlich statt.

Zunächst waren alle Umfragen nach folgenden Themengebieten gegliedert, wobei sich die einzelnen Fragen an den Stellenbeschreibungen und den entsprechend geforderten Kompetenzen der Mitglieder der erweiterten Schulleitung orientierten:

- Führungsstil,
- Schulentwicklung,
- Innovationsbereitschaft,
- Delegation,
- Klima in Schule beziehungsweise Abteilung,
- Gesamtnote (1–5) und
- Freiraum für zusätzliche Anregungen.

Im ersten Durchgang des neu eingeführten Schulleitungs-Feedbacks 2013 beziehungsweise 2014 war der Fragenkatalog in allen Umfragen umfangreich und berücksichtigte sämtliche Komponenten: Führungsverhalten, Delegation von Aufgaben, professioneller Umgang mit Lehrkräften und anderen Ressourcen und Repräsentation der Schule nach außen.

2015 setzten wir wegen der Metaevaluation in unserem Hause und der damit verbundenen gestiegenen Frequenz an Umfragen in der Schule aus.

2015 haben wir unser Qualitätsleitbild in der Gesamtkonferenz verabschiedet, 2016 hat sich die Steuerungsgruppe Schulentwicklung für die Förderung des Qualitätsleitziels „Das Streben nach Kooperation, offener Kommunikation und Konfliktfähigkeit steht im Mittelpunkt der professionellen Arbeit des Kollegiums und der Schulleitung.“ entschieden, was zum Beispiel über die Ressourcenvergabe für Projekte verfolgt wird. Daraus folgernd haben wir im zweiten Durchgang 2016 beziehungsweise 2017 die Fragebögen auf diesen Schwerpunkt abgestimmt und den letzten, freien Teil mit konkreten Fragestellungen zum Thema gefüllt.

Allen Fragebögen ist ein Auszug aus unserem Feedback-Kodex vorangestellt, der von der Gesamtkonferenz angenommen worden ist und sowohl im Intranet als auch in einem gesonderten Flyer zu Feedback an der Karl-Kübel-Schule, der jeder Lehrkraft vorliegt, eingesehen werden kann.

#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Die Schulleitung der Karl-Kübel-Schule hat von Beginn der Entwicklung eines Qualitätsmanagements an ihre Vorbildrolle im Hinblick auf die freiwillige Selbstverpflichtung wahrgenommen.



„Leitungsverantwortung an einer Schule wahrzunehmen“, bedeutet darüber hinaus Konfrontation mit vielen heterogenen Ansprüchen. Ein wesentlicher Bestandteil ist, sich Rückmeldungen darüber einzuholen, inwiefern das eigene Leitungshandeln von den Kolleginnen und Kollegen als unterstützend und innovativ erlebt wird.

#### UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

---

Das Feedback wird online mit dem Programm „LimeSurvey“ durchgeführt und erlangt Transparenz durch die Kommunikation von Schwerpunktthemen an das Kollegium, zum Beispiel der Schulleiterin in der Gesamtkonferenz, und den darüber hinaus vollständig präsentierten Ergebnissen über das Intranet.

Das Feedback wird von der verantwortlichen Qualitätsmanagementbeauftragten erstellt und den Feedback-Nehmern aus der Schulleitung digital zugänglich gemacht. Daraufhin erfolgt ein Beratungsgespräch, in dem Korrekturen und Ergänzungen besprochen werden, die die Qualitätsmanagementbeauftragte bearbeitet. Nach einer weiteren Durchsicht erfolgt in der Regel die Freigabe des Fragebogens durch die Schul- beziehungsweise Abteilungsleitung.

Die Durchführung der Befragung erfolgt anonymisiert mit individuellen Zugangscodes, die die Qualitätsmanagementbeauftragte entweder per Einladungsmail oder in gedruckter Form den Kolleginnen und Kollegen zukommen lässt. Die entsprechenden Links zu den Umfragen werden im Intranet veröffentlicht.

Die Auswertung erfolgt digital über die Qualitätsmanagementbeauftragte, die der Schulleitung die Ergebnisse (Gesamtbeteiligung, Auswertung der einzelnen Fragen in absoluten Zahlen und graphische Darstellung) über das Intranet übermittelt.

#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

---

An der Karl-Kübel-Schule herrscht eine freiwillige Selbstverpflichtung auf allen Ebenen des Feedbacks.

Die Verantwortung für die Bereiche Evaluation und Feedback sind zwischen den Qualitätsmanagementbeauftragten aufgeteilt.

Die abschließende Analyse, die Schwerpunktsetzung sowie die Präsentationsform liegen gemäß unserem Feedback-Kodex im Ermessen des jeweiligen Feedback-Nehmers.

Somit kann man von einer technischen Verantwortung im Bereich der Qualitätsmanagementbeauftragten, von einer geteilten Verantwortung mit dem Feedback-Nehmer bezüglich Ausgestaltung und der alleinigen Verantwortung des Feedback-Nehmers bezüglich seiner Daten sprechen.

#### NUTZEN UND AKZEPTANZ

---

Wie bereits erwähnt hat die Schulleitung der Karl-Kübel-Schule von Beginn der Entwicklung eines Qualitätsmanagements an ihre Vorbildrolle im Hinblick auf die freiwillige Selbstverpflichtung betont.

Mit ihrer Vorreiterrolle ist sie ein wichtiger Bestandteil der Feedback-Kultur, die auf allen Ebenen gelebt werden soll, und gleichzeitig auch wirksame Werbemaßnahme für alle Lehrkräfte, selbst in regelmäßigen Abständen Feedback von ihren Schülerinnen und Schülern einzuholen.

Der an der Karl-Kübel-Schule geltende Grundsatz der Freiwilligkeit erfordert eine systematische Werbung für das Individual-Feedback und das Schulleitungsfeedback.

Ziel ist es, eine allgemeine Feedback-Kultur zu entwickeln, in der Feedback als organischer Teil der eigenen professionellen Entwicklung gesehen wird. Im Falle des Schulleitungsfeedbacks gilt dasselbe Prinzip unter anderen Vorzeichen. Die Lehrkräfte sind aufgefordert, ihrer Schulleitung, ihren Abteilungsleitern und ihrer Abteilungsleiterin dieselben Möglichkeiten zur Weiterentwicklung im Sinne einer Rückmeldung über das Instrument Feedback zu gewähren.

#### BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

Neben den Entscheidungen zu Instrument, Rhythmisierung der Durchführung und Fragestellung ist unseres Erachtens die Entscheidung darüber, ob eine Beteiligung verpflichtend ist oder auf freiwilliger Selbstverpflichtung beruht, eine entscheidende.

Schulen, die die Beteiligung am Feedback als Verpflichtung eingeführt haben, haben wesentlich höhere Beteiligungsquoten. Die Erfahrung zeigt allerdings auch, dass diese Quoten bei Lockerung der Verpflichtung wieder sinken.

Die Karl-Kübel-Schule hat sich zur Freiwilligkeit entschieden, weil wir der Meinung sind, dass sich eine Kultur, in unserem Fall eine Feedback-Kultur, entwickeln muss und nicht verordnet werden kann, auch wenn dieser Weg zunächst eine niedrigere Beteiligungsrate mit sich bringt.

#### UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Karl-Kübel-Schule, Bensheim
<b>Ansprechpartner</b>	Qualitätsmanagementgruppe Petra Struwe
<b>Adresse</b>	Berliner Ring 34–38 64625 Bensheim
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> petra.struwe@karlkuebelschule.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 62 51 10 65 0 <u>Web:</u> <a href="http://www.karlkuebelschule.de">http://www.karlkuebelschule.de</a>

#### ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

- Flyer „Individualfeedback“ der Karl-Kübel-Schule
- Fragebogen Schulleitungsfeedback

#### 4.3.4 Die Woche des Feedbacks an der Werner-Heisenberg-Schule, Rüsselsheim

##### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Das Qualitätsmanagement-Team an der Werner-Heisenberg-Schule in Rüsselsheim sieht es als eine zentral angeregte Aufgabe, das Kollegium immer wieder anzusprechen und zu motivieren, die zur Verfügung stehenden Evaluationsinstrumente regelmäßig zu nutzen. Als institutionelle Hilfe dient hierfür eine Woche des Feedbacks mit dem Ziel, unsere Feedbackkultur in den Mittelpunkt der Schule zu rücken und dies sowohl auf das *Individualfeedback* als auch das *Kollegiale Feedback* zu beziehen.

##### UNSER VORGEHEN

In der Woche des Feedbacks werden alle Lehrkräfte gebeten, sich ein individuelles Lehrer-Schüler-Feedback ihrer Klassen einzuholen. Ebenso werden mögliche kollegiale Feedbacks angeregt. Diese Woche erhält inzwischen einen fest etablierten Zeitraum, der häufig unmittelbar nach der Ausgabe der Halbjahres-Zeugnisse oder der Projektwoche liegt. Die Woche des Feedbacks wird in der jeweils passend stattfindenden Gesamtkonferenz ausführlich angekündigt und es werden besondere Maßnahmen und Unterstützungsinstrumente vorgestellt. Zudem können zentrale schulweite Evaluationen bevorzugt in diesem Zeitraum erfolgen.

##### UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

Das Qualitätsmanagement-Team verteilt in den Lehrerzimmern und den Postfächern Flyer, Plakate kündigen für Schülerinnen und Schüler sowie für die Lehrkräfte Feedbackmaßnahmen an. Damit wird die Schülerschaft häufig selbst zum Impulsgeber für Individual- beziehungsweise Unterrichtsfeedback. Alle Mitglieder des Qualitätsmanagement-Teams werden in den unterschiedlichen Lehrerzimmern aktiv, um für diverse Feedbackmaßnahmen Impulse zu geben. Sie stehen für Fragen zur Verfügung und präsentieren die eingesetzten Evaluationsinstrumente optisch ansprechend. So wird schulisches Qualitätsmanagement noch einmal in besonderem Umfang ins Bewusstsein der Schulgemeinde gerufen.

Natürlich sollen alle erforderlichen Materialien für eine Woche des Feedbacks bereits vollumfänglich vorhanden sein, um Motivationshindernisse für Lehrkräfte möglichst gering zu halten. Dafür werden besondere Feedback-Service-Stationen (siehe Abbildung 33) hergestellt: Fächerweise werden dort Fragebögen und Befragungszielscheiben für die Lehrkräfte bereitgestellt, die regelmäßig von Mitgliedern des Qualitätsmanagement-Teams aufgefüllt werden.

**Abb. 33:** Feedback-Service-Station im Lehrerzimmer



#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

Um Schülerinnen und Schülern nicht zuzumuten, in dieser Woche sämtliche in der Klasse unterrichtenden Lehrkräfte zu evaluieren und dadurch Gefahr zu laufen, die Instrumente des Qualitätsmanagements durch zu häufigen Einsatz in kurzer Zeit zu „verbrauchen“, kann beziehungsweise sollte abteilungsweise festgelegt werden, welche Lehrkraft sich in welcher Klasse ein Feedback geben lassen möchte. Die dafür erforderliche Abstimmung wird in den entsprechenden Abteilungskonferenzen vorher durchgeführt.

#### NUTZEN UND AKZEPTANZ

In der Woche des Feedbacks gelingt es tatsächlich, eine Vielzahl der Lehrkräfte anzusprechen. Die Rückmeldungen über von Lehrkräften durchgeführte Lehrer-Schüler-Feedbacks lassen erkennen, dass ein Großteil der jährlichen Evaluationen in eben diesem Zeitraum durchgeführt wird.

## BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

Da es an der Werner-Heisenberg-Schule viele einzelne kleinere Lehrerzimmer gibt, war die Konstruktion und Aufstellung etlicher Feedback-Stationen eine originäre Herausforderung für das Qualitätsmanagement-Team, die inzwischen erfolgreich gemeistert wurde. Zur Erstellung von großflächigen Befragungszielscheiben im Format DIN A0 konnte ein Plotter nutzbringend zum Einsatz kommen. Das Qualitätsmanagement-Team freut sich auch hier, Anregungen an andere Schulen weiterzugeben.

## UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Werner-Heisenberg-Schule, Rüsselsheim
<b>Ansprechpartner</b>	Hubert Lenz Dr. Frank Zimmermann
<b>Adresse</b>	Königstädter Str. 72–82 65428 Rüsselsheim
<b>Kontakt Daten</b>	<u>E-Mail:</u> qmteam@whs-ruesselsheim.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 61 52 98 9 0 <u>Web:</u> <a href="http://www.whs-ruesselsheim.de">http://www.whs-ruesselsheim.de</a>

### 4.3.5 Gestaltung von Selbstevaluationen an der Arnold-Bode-Schule, Kassel

#### UNSER VORGEHEN

Für die Umsetzung von Selbstevaluationen nutzen wir eine selbstentwickelte und kontinuierlich verbesserte Umfrage-App. Durchführung und Auswertung eigener Umfragen kosten Zeit. Wir haben dafür eine Lösung erstellt, die schnell einsatzbereit ist und ebenso flexibel anpassbar an die aktuellen Klassen des jeweiligen Jahres.

Der organisatorische Aufbau unserer Schule aus 3 Abteilungen, etwa 30 Fachgruppen und etwa 110 Klassen wird bei der Auswertung berücksichtigt, damit Beziehungen und Querschnitte automatisiert berechnet werden. Bei der Auswertung ist es möglich, die Daten individuell nach verschiedenen Kriterien zu sortieren.

Die Auswertung ist unmittelbar verfügbar. So kann etwa die betreuende Lehrkraft nach der Umfrage die Ergebnisse mit den Lernenden direkt besprechen.

#### UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

- Webseite mit Fragebogen,
- Webseite für die Auswertung der Umfrage mit interaktiven Möglichkeiten für die Sortierfunktion,
- relationale Datenbank zum Speichern der Informationen,

- automatische Kalkulation von Varianz (Eindeutigkeit der Antworten), arithmetisches Mittel und farbgestützte Gewichtung der Anzahl der Antworten für eine intuitivere Auswertung,
- Importfunktion der aktuellen Klassen des jeweiligen Jahres auf Basis einer Excel-Tabelle,
- Grundlage der Fragebögen sind die SBS-Fragebögen der Hessischen Lehrkräfteakademie. Alternative Texte der Fragen sind konfigurierbar. Auch können eigene Fragen hinzugefügt werden.
- Mit der grafischen Benutzeroberfläche können Klassen aktiviert oder deaktiviert werden.
- Beziehungen der Ergebnisse werden automatisiert nach dem Schema berechnet: Schule > Abteilung > Fachgruppe > Klasse. Die Bewertenden wählen allerdings nur ihre Klasse beziehungsweise ihren Ausbildungsberuf. Die Zuordnung ist im System hinterlegt.

## VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

Die Schulleitung, der Evaluationsbeauftragte und das Qualitäts-Team haben einen Fahrplan mit Terminen für die Umfragen abgestimmt. Eingeplant sind Befragungen bei

- Schülerinnen und Schülern,
- Kolleginnen und Kollegen,
- Ausbildungsbetrieben und
- Schulleitungsfeedback.

Bei den Umfragen der Schülerinnen und Schüler sind neben den Klassenlehrerinnen und -lehrern auch Lotsen im Raum und helfen bei Fragen rund um das Ausfüllen und Absenden der Fragebögen.

**Abb. 34:** Übersicht des Fahrplans im schuleigenen Qualitätsmanagement-System. Dort wird von den Fachgruppen auch die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen dokumentiert.

Titel / Anspruchs Ebene / Schwerpunkt	Datum Durchführung	Verantwortlich	Zyklus	Methode	Auswertung	Datum Auswertung	Ergebnisse und abgeleitete Maßnahmen	Maßnahme wird umgesetzt bis
Vergleich Abschluss Evaluation 2004 - 2007 - 2011	Juli 2011	SL			Grafstatbefragung	September 2011	Vorstellung auf der GK	
Befragung Abschlussklassen Schulklima-Unterricht- Schulqualität	Mai 2014	EVB, QM, SL			Grafstatbefragung	Juni 2014	Die Maßnahmen sind den Protokollen der einzelnen Fachgruppen zur entnehmen	
Vergleich Evaluation Abgangsklassen SJ 2011 2014	Mai 2014	EVB, QM, SL			Grafstatbefragung	Juni 2014	es wurden keine Maßnahmen abgeleitet	
Ab 2015/2016 neues Evaluationstool und neuer Prozess zur Maßnahmenableitung								
SchülerInnenbefragung / Schulqualität, Schulstruktur, Unterricht	Juni 2015	EVB, QM, QMT	jährlich	Oninebefragung	Ergebnisse der Onlinebefragung	23.11.15	Evaluationsbericht	Maßnahmenübersicht
LehrerInnenbefragung / Schulqualität, Schulleitung, Schulstruktur, Unterricht	Juni 2015	EVB, QM, QMT	3 Jahre	Oninebefragung	Ergebnisse der Onlinebefragung	23.11.15		
SchülerInnenbefragung / Schulqualität, Schulstruktur, Unterricht	Juni 2015	EVB, QM, QMT, Fachgruppen	jährlich	Oninebefragung	Die Ergebnisse werden nur den jeweiligen Fachgruppen zur Verfügung gestellt	bis Ostern 2016	Link zur Dokumentationsseite der Fachgruppenergebnisse	fortlaufend
Auswertung der Fachgruppen								
SchülerInnenbefragung / Schulqualität, Schulstruktur, Unterricht	April - Mai 2016	EVB, QM, QMT	jährlich	Oninebefragung	Ergebnisse der Onlinebefragung	bis 30.10.2016	Evaluationsbericht	Maßnahmenübersicht im Evaluationsbericht
SchülerInnenbefragung / Schulqualität, Schulstruktur, Unterricht	April - Mai 2016	EVB, QM, QMT, Fachgruppen	jährlich	Oninebefragung	Die Ergebnisse werden nur den jeweiligen Fachgruppen zur Verfügung gestellt	bis 30.10.2016	Link zur Dokumentationsseite der Fachgruppenergebnisse	fortlaufend
Auswertung der Fachgruppen								



Leitung dieses SBS-Projekts hatte der technische Qualitätsmanagementbeauftragter der Arnold-Bode-Schule.

## NUTZEN UND AKZEPTANZ

---

Wir kommen schneller und einfacher zum Ergebnis. Der Weg bisher hat uns ebenfalls viel Praxiserfahrung im Guten wie im Schlechten gegeben.

Zum Beispiel hat sich gezeigt, dass es sehr wichtig ist, Ausbilderinnen und Ausbilder „vorzuwarnen“ und dann direkt anzuschreiben und auch gegebenenfalls persönlich nachzufragen, während E-Mails an den allgemeinen Betrieb häufig im Sande verlaufen sind.

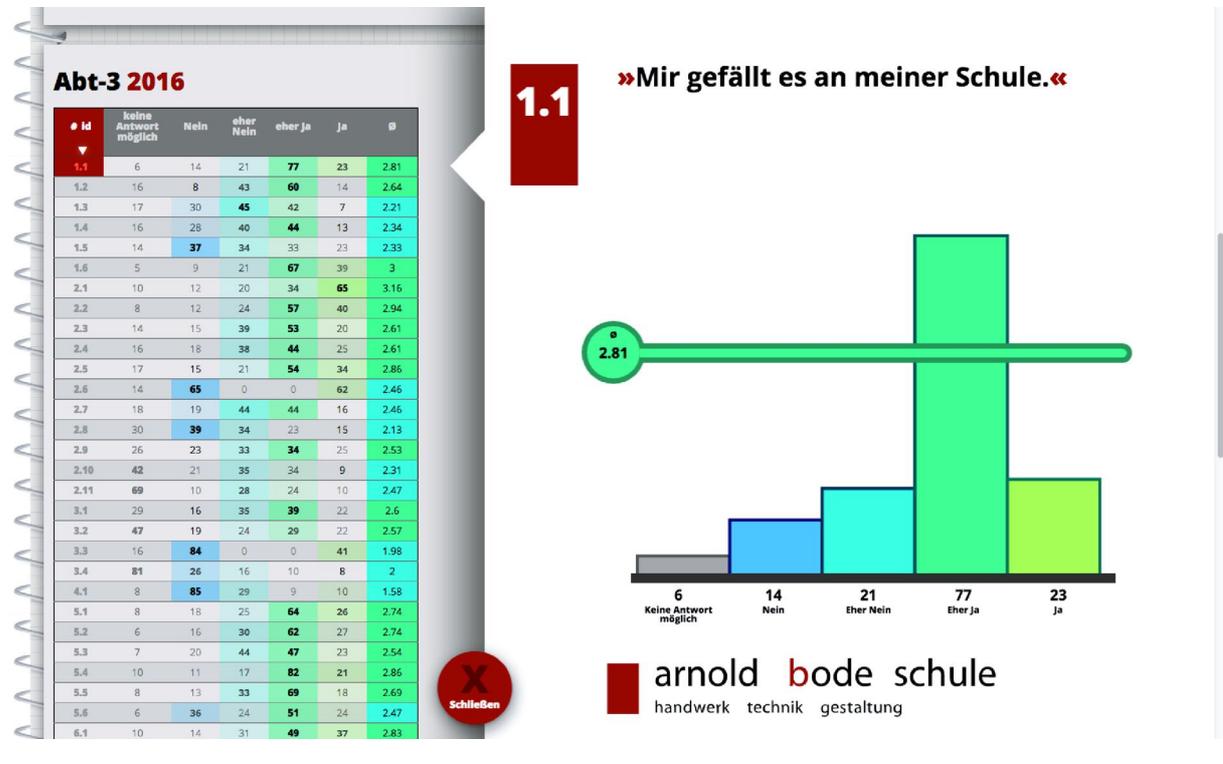
Natürlich stößt die Diskussion der Ergebnisse eine Vielzahl an Prozessen in der Schule an.

Die Entwicklung des Projekts führt zu etlichen interessanten Anwendungen moderner Webtechnologien. Wir sind den externen Experten der Firma ulfleis.com sehr dankbar für ihre vielfältigen Hilfestellungen. Bei der Entwicklung helfen auch unsere Schülerinnen und Schüler und steuern Funktionen bei wie zum Beispiel das Farbleitsystem. Dabei gilt besonderer Dank Daniel Kratz aus der Oberstufe der Mediengestalter für eine Vielzahl an Teillösungen.

Das Kollegium muss mit in das Projekt einbezogen werden und der Zeitraum groß genug sein. Wir haben etwa bisher über den Zeitraum von drei Jahren regelmäßig die Umfragen durchgeführt und auch einen kompletten pädagogischen Tag in den Austausch investiert. Die Widerstände im Kollegium sind teilweise erheblich gewesen und haben sich im Wesentlichen auf zwei Bereiche konzentriert: die Farben und die Formulierung der Fragen.

In dem ursprünglichen Entwurf ging das Farbleitsystem von Rot über Gelb zu Olivgrün. Dies wirkte zu aggressiv und hat für mehrwöchige Diskussionen gesorgt. Das aktuelle Farbleitsystem „ao“ auf Basis japanischer Verkehrs-Ampeln ist deutlich kühler und wurde gut angenommen. Das merkt man daran, dass die Beschwerden auf andere Themen übergehen.

**Abb. 35:** Die Daten können in der Tabelle sortiert werden und werden zusätzlich in der Detailansicht in Form eines Balkendiagramms und mit gut leserlicher Frage visualisiert. Diese Ansicht unterstützt das beamergestützte Besprechen der Ergebnisse in der Gruppe. Sie können diese Web-App auf der Seite <http://meta-qm.arnoldbodeschule.de> probieren und testen.



**Abb. 36:** Auszug aus der aktuellen Version. In der aktuellen Version können die Kriterien am Bildschirm sortiert werden.

#	ID	Art	Item	keine Antwort möglich	nein	eher nein	eher ja	ja	Gewertete Stimmen	Varianz	$\bar{x}$ Arithmetisches Mittel 2017
1.1	▶	Mir gefällt es an meiner Schule.		8	27	61	196	65	492	0.21	2.84
1.2	▶	Die Schule tut etwas dafür, besser zu werden (z. B. Verbesserung des Unterrichts, bessere Ausstattung der Fachräume).		36	32	113	14	30	450	0.06	2.59

Ein ständiges Thema ist die Kritik an den Fragestellungen. Diese sind von den SBS-Fragebögen eins zu eins übernommen. Wir haben zunächst für einen Zeitraum diese übernommen, um uns auf die Metaevaluation vorzubereiten. Im Jahr 2018 werden wir mit dem Kollegium abstimmen, ob alternative Formulierungen genutzt werden, wobei die untersuchten Bereiche gleich bleiben.

Es bedarf ständiger Kommunikation und Kompromisse. Ein flexibles und lernendes System ist dabei von Vorteil: Ist die Schrift zu klein, wird die Schrift größer gemacht. Erweisen sich gedruckte Auswertungen als unpraktisch, werden sie flexibel in digitaler Form angeboten. Kommt es zu Schwierigkeiten beim Ausfüllen der Fragebogen in den Computerräumen, werden sachkundige Lotsen während der Umfragen bereitgestellt.

Letztlich entwickelt sich das genutzte System laufend und beständig in seinen Jahreszyklen. Abschließend kann man sagen, dass die Akzeptanz sich mittlerweile deutlich gebessert hat und etliche

Kolleginnen und Kollegen die differenzierte Auswertung vermissen, da wir dieses Jahr aufgrund der Metaevaluation keine eigene Umfrage durchführen.

### Zukünftige Entwicklung der Umfrage-App

- Bei mehrjähriger Anwendung können Trends berechnet werden. Diese Trends werden in der Version für 2018 implementiert.
- Priorität der Fragen: Die Teilnehmer der Umfragen werden die Gewichtung jeder Frage einstellen können.

**Abb. 37:** Entwicklung über die Jahre. Links oben und Mitte das Jahr 2015. Unten links 2016 und daneben die aktuelle Version. Die Komplexität der Informationen hat zugenommen und konnte im Medium Papier nicht mehr kommuniziert werden.



### BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

Wir sind eine Schule mit Schwerpunkt im Bereich Medien. Somit sind wir von Haus aus nahe bei den verwendeten Webtechnologien und es bietet sich an, dies selber umzusetzen. Wem so etwas keinen Spaß macht, dem ist auch davon abzuraten.

Eine eigene Entwicklung ist auch nicht unbedingt notwendig, da dieses System durchaus auch von anderen Schulen in eigener Installation genutzt werden kann. Beispielsweise erfolgt im September 2017 in der Arnold-Bode-Schule im Rahmen des nordhessischen SBS-Qualitätsmanagement-Zirkels in Kooperation mit den anderen Schulen eine Vorstellung des Systems. Natürlich sind auch alle anderen Vertreter eingeladen.

Es ist derzeit ohne tiefere Kenntnisse der Sprachen HTML, CSS, Javascript, MySQL und PHP nicht möglich, die Plattform zu installieren. An der Entwicklung wird gearbeitet, insofern stellen wir die Daten derzeit noch nicht als Open Source zur Verfügung.

Interessierte Schulen können sich gerne melden. Eine angepasste Version für die jeweilige Schule ist auf Basis einer Excel-Tabelle relativ leicht umzusetzen, dabei werden das Setup der Umfrage-App und die Tests hier durchgeführt. Alles Weitere kann dann in Eigenregie erfolgen.

#### UNSERE KONTAKTDATEN

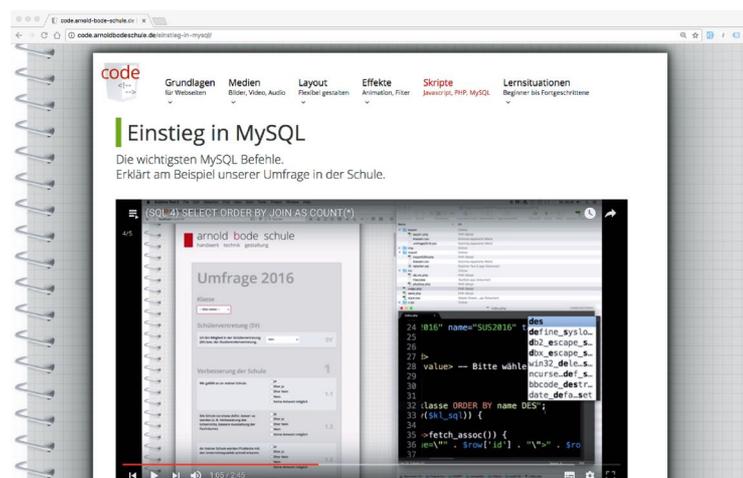
<b>Schule</b>	Arnold-Bode-Schule, Kassel
<b>Ansprechpartner</b>	Norman Seeliger (technischer Qualitätsmanagementbeauftragter)
<b>Adresse</b>	Schillerstr. 16 34117 Kassel
<b>Kontaktinformationen</b>	<u>E-Mail:</u> seeliger@absks.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 56 1 92 04 79 70 <u>Web:</u> <a href="http://www.arnoldbodeschule.de">http://www.arnoldbodeschule.de</a>

#### ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

Wir veröffentlichen schrittweise die vorgestellten Technologien. Dies geschieht über den regulären Unterricht. Allerdings wird es noch eine Weile dauern, bis alles in Video-Tutorial-Form gegossen ist. Die grundlegenden SQL-Befehle der Umfrage-App sind jedoch bereits auf unserer öffentlichen Lernplattform CODE verfügbar:

<http://code.arnoldbodeschule.de/einstieg-in-mysql/>

**Abb. 38:** Erklärvideo der Schülerinnen und Schüler zu den grundlegenden MySQL-Befehlen für Installation und Betrieb der Umfrage-App



### 4.3.6 Gestaltung der jährlichen Schüler-Klasse-Evaluation an der August-Bebel-Schule, Offenbach

#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

##### *Pädagogische und didaktische Gründe: Entstehung der Schüler-Klasse-Evaluation*

Bei der Einführung eines Qualitätssystems stehen Schulen immer vor dem Problem, dass es sehr schwer ist, „schulische Qualität“ zu definieren und Kriterien zu entwickeln, an welchen sie ihre Arbeit messen können. Da wir nach langen Diskussionen zu dem Ergebnis gekommen sind, dass es nicht sinnvoll beziehungsweise möglich ist, „schulische Qualität“ deterministisch zu messen, haben wir uns auf einen anderen Weg begeben.

Um die Lernprozesse und damit die „schulische Qualität“ positiv zu beeinflussen, soll die Kommunikation über (scheinbar) vorhandene Probleme verpflichtend intensiviert werden, um so die Probleme zu beseitigen, zu verkleinern oder Verständnis für die verschiedenen Meinungen zu erzeugen.

Bei der Schüler-Klasse-Evaluation geht es um ein verbessertes Miteinander, von dem letztlich jeder Einzelne profitiert. Es geht nicht um richtig oder falsch, schuldig oder nicht schuldig. Es geht vielmehr darum, unterschiedliche Wahrnehmungen zu erfahren und diese für eine positive Entwicklung zu nutzen.

Ergänzend hierzu gibt es bei uns noch das individuelle Schüler-Lehrer-Feedback, welches jede Lehrkraft mindestens auch einmal jährlich für ihren Unterricht einholt, um daraus Konsequenzen für den eigenen Unterricht zu ziehen.

#### UNSER VORGEHEN

##### *Auf dem Weg: die Umsetzung*

An unserer Schule haben wir, um dieses Ziel zu erreichen, im Jahr 2012 neben anderen Komponenten unseres Qualitätsmanagementsystems nach einer Probephase die Schüler-Klasse-Evaluation verbindlich eingeführt:

*Zielsetzung:* Feststellung der „Wirkung“ eines Lehrerteams auf eine Klasse/Lerngruppe, um Stimmungen dieser zu erfassen und durch ein anschließendes Gespräch über die Befragungsergebnisse zu einer gemeinsamen Strategie für die Verbesserung des Lernklimas in der Klasse zu kommen. Die Ergebnisse werden auch auf den entsprechenden Klassenkonferenzen diskutiert. Da es sich um standardisierte Antworten handelt, können sie auch zu Fachbereichs- beziehungsweise Abteilungsergebnissen zusammengefasst und bei Eltern- und Ausbilderabenden zur Außendarstellung genutzt werden.

*Durchführung:* Mindestens einmal jährlich zwischen den Herbst- und Weihnachtsferien, pro Klasse/Lerngruppe durch die Klassenleitung, Fragestellung gemäß einheitlichem Fragebogen. Natürlich ist in diesem Zusammenhang der sinnvolle Umgang mit den Befragungsergebnissen untrennbar mit dem Erreichen positiver Veränderungen verbunden.

Die Befragung wird spätestens im nächsten Jahr wiederholt und so erreichen wir, dass die Evaluationsergebnisse im PDCA-Zyklus (Deming-Kreis) verarbeitet werden können. Es handelt sich um

eine systematische fortlaufende Anwendung des Verfahrens „Feedback einholen“ über den Unterricht aller in einer Klasse unterrichtenden Lehrkräfte. Damit erhält die Klassenleitung eine zyklisch wiederkehrende Rückmeldung über den Stand und die Anliegen der Klasse.

## UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

*Hilfsmittel:* Die Durchführung der Befragung kann manuell über einen Fragebogen oder als Online-Variante über die Lernplattform „Moodle“ erfolgen. Um den organisatorischen Aufwand für die Auswertung möglichst gering zu halten, bieten wir hierfür entsprechend der gewählten Variante unterschiedliche Excel-Dateien an.

**Abb. 39:** Hilfsmittel zur Umsetzung der Evaluation



### Befragung zur Schüler-Klasse-Evaluation

Bitte ausfüllen: Schuljahr:  Datum:   
 Klasse:   
 Anzahl SuS:  Lehrerin:

**Was möchten Sie tun?** (Zum Bearbeiten bitte ein Feld "anklicken".)

- [Sich informieren](#)
- [Fragebogen drucken](#) Normalerweise liegen die Fragebogen schon kopiert im Lehrerzimmer.
- [Auswertebogen drucken](#) Für die Auszählung der Fragebögen
- [Ergebnisse der Auswertung eintragen](#) Die Ergebnisse der Auszählung müssen hier eingetragen werden.
- [Ergebnisse anzeigen bzw. drucken](#) Dieser Bogen muss bei der ATL bzw. beim ATL abgeben werden.
- [Ergebnisse als Diagramme zeigen](#) Zur Besprechung mit der Lerngruppe



### Auswertung der Befragung zur Schüler-Klasse-Evaluation

Bitte ausfüllen:

Schuljahr	2016/2017	Abteilungsleitung	XX
Klasse	XXXX	Datum Befragung	XX.XX.XX
Klassenleitung	XX		

**Was möchten Sie tun?** (Zum Bearbeiten bitte ein Feld "anklicken".)

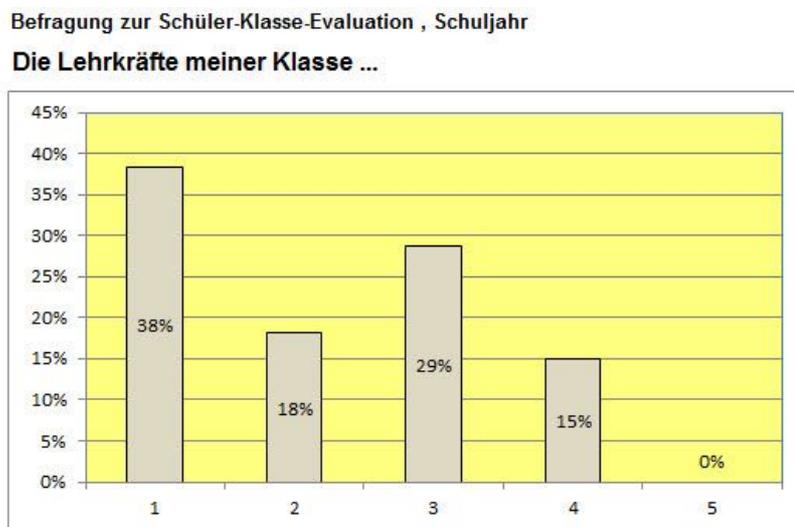
- [Anleitung lesen](#) Anleitung zum Umgang mit dieser Auswertungsdatei
- [Sich über Feedback und Evaluation informieren](#) Grundsätzliche Informationen zum Thema Feedback und Evaluation
- [Daten aus Moodle übernehmen](#) Zur Datenübernahme aus der moodle-Befragung drücken.
- [Auswertung für Abteilungsleitung drucken](#) Dieser Bogen muss bei der ATL bzw. beim ATL abgeben werden. (Achtung: vor dem Drucken muss über "Datei" der Drucker gewählt werden!)
- [Auswertung als Diagramme anzeigen](#) Darstellung der Ergebnisse zur Besprechung mit der Lerngruppe
- [Auswertung als Tabelle anzeigen](#) Darstellung der Ergebnisse als Kurzübersicht

Excel-Variante

Moodle-Variante

Beide Varianten ermöglichen es zur Besprechung der Ergebnisse, die Auswertung der Antworten grafisch auf den sich in jedem Klassenraum befindlichen Activ-Boards darzustellen.

**Abb. 40:** Grafische Auswertung der Antworten



**gehen respektvoll mit uns um.**

Um entsprechende Anmerkungen aus dem Kollegium und der Schülerschaft aufzunehmen, haben wir unseren Fragebogen im Qualitätsmanagement-Team im Jahr 2016 komplett überarbeitet. Hierbei haben wir auf Wunsch der Schülerschaft auch Fragen aufgenommen, die nur das Verhältnis der Schülerinnen und Schüler untereinander betreffen.

**Abb. 41:** Auszug aus dem Fragebogen

Die <b>Lehrkräfte</b> meiner Klasse ...		Trifft zu	Trifft eher zu	neutral	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
1	gehen respektvoll mit uns um.					
2	nehmen uns ernst.					
3	gehen auf Kritik ein.					
4	behandeln uns fair.					
5	haben einen angemessenen Umgangston.					

Die <b>Lehrkräfte</b> meiner Klasse ...		Trifft zu	Trifft eher zu	neutral	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
6	kommen gut vorbereitet in den Unterricht.					
7	informieren uns über die Unterrichtsziele.					
8	bringen uns den Unterrichtsstoff verständlich bei.					
9	unterrichten uns zeitgemäß.					
10	gehen auf unsere Fragen ein.					
11	achten auf ein gutes Lern- und Arbeitsklima.					
12	geben uns angemessene Hilfestellungen.					
13	verwenden geeignete Unterrichtsmaterialien.					
14	prüfen den behandelten Stoff.					
15	erklären uns ihre Notengebung.					

Die <b>Schülerinnen und Schüler</b> meiner Klasse ...		Trifft zu	Trifft eher zu	neutral	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
16	gehen respektvoll miteinander um.					
17	arbeiten gut miteinander.					
18	sorgen für eine gute Lernatmosphäre.					
19	sind eine Klassengemeinschaft.					

**VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG**

*Verbindlichkeit und Dokumentation:* Die Ergebnisse der standardisierten Fragen müssen bis zum Halbjahresende mittels eines Ergebnisbogens – der vom Programm gedruckt wird – bei der Schulleitung abgegeben werden, während die individuellen Antworten bei der Klassenleitung

verbleiben. Wichtig ist hierbei, dass auf dem Abgabebogen dokumentiert ist, wann das Gespräch mit der Klasse stattgefunden hat und welche Vereinbarungen getroffen worden sind. Zusätzlich muss die Durchführung in einer Tabelle im Klassenbuch dokumentiert werden, sodass alle Lehrkräfte hierüber informiert sind.

Diese Verantwortung ist entsprechend unserer fraktalen Organisation der Klassenleitung auferlegt und es liegt in ihrer Verantwortung, andere Kolleginnen und Kollegen oder die Schulleitung hinzuzuziehen. Prinzipiell aber sollen die Ergebnisse gemäß einem Gesamtkonferenzbeschluss bei der Klassenleitung verbleiben. Diese Regelung erhöht erheblich die Akzeptanz im Kollegium. Da die Schülerinnen und Schüler auch die Möglichkeit zu freien Antworten haben, erfordert der Umgang mit den Antworten ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und Verantwortungsbewusstsein.

#### NUTZEN UND AKZEPTANZ

---

*Pflicht erfüllt oder auch praktischer Nutzen: Was hat sich verändert?*

Obwohl die Schüler-Klasse-Evaluation von einigen Kolleginnen und Kollegen nur als dienstliche Verpflichtung angesehen wird, sind die überwiegenden Rückmeldungen positiv.

Als kleines Indiz dafür, dass das System einen positiven Einfluss hat, kann man ansehen, dass wir über unser Verbesserungs- und Beschwerdemanagement praktisch keine Meldungen bekommen.

#### BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

---

Bei der Fragebogenkonzeption ist unbedingt zu beachten, dass es nicht damit getan ist, einen Fragebogen zu kopieren. Zuerst muss eine klare Formulierung der eigenen Zielsetzung – „Wer möchte was wissen und warum?“ – erfolgen.

Jede Frage sollte in einem weiteren Schritt noch einmal darauf geprüft werden, ob diese Frage das misst, was in der Zielsetzung formuliert worden ist.

#### UNSERE KONTAKTDATEN

---

<b>Schule</b>	August-Bebel-Schule, Offenbach
<b>Ansprechpartner</b>	Raimund Kirschner (Schulleiter)
<b>Adresse</b>	Richard-Wagner-Str. 45 63069 Offenbach am Main
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> verwaltung@august-bebel-schule.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 69 83 83 42 0 <u>Web:</u> <a href="http://www.abs-of.de">http://www.abs-of.de</a>

- Sollten sich andere Schulen für unser System interessieren, stellen wir gerne die Unterlagen und Programme zur Verfügung und sind auch zu entsprechenden Gesprächen bereit.

#### 4.3.7 Selbstevaluation mithilfe der SOFT-Analyse an der Friedrich-List-Schule, Kassel

##### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Die Selbstevaluation mithilfe der SOFT-Analyse ist ein wichtiges Modul innerhalb der Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung an der Friedrich-List-Schule (FLS). Darüber hinaus tragen eine Vielzahl von weiteren Modulen zur Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung bei. Das Zusammenspiel der einzelnen Module sichert eine kontinuierliche Anpassung. Die wichtigsten Module an der FLS sind in Abbildung 42 dargestellt. Das Modul Kollegiale Hospitation wird in Abschnitt 4.3.2 ebenfalls vorgestellt.

**Abb. 42:** Bezugnahme des Moduls SOFT-Analyse

## *fls* Wichtige Module: Verknüpfung von Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung



Die Grundlagen zur Einführung einer Evaluation zum Halbjahreswechsel an der FLS wurden bereits im Jahr 2002 im Rahmen des systematischen Methodentrainings in der damaligen Jahrgangsstufe 11 des beruflichen Gymnasiums gelegt. Die zu dieser Zeit implementierten Klassenteams haben ein Instrument zur Evaluation des Lernfortschrittes im Bereich des Methodentrainings und des schülerspezifischen Lernverhaltens gesucht und sich für eine Stärken-Schwächen-Analyse entschieden, die für die Lernenden transparent und für eine Durchführung in etwa 90 Minuten praktikabel erschienen ist.

Die Evaluation fand ab Januar 2003 im Rahmen eines Plenumsgesprächs in jeder Klasse statt und führte nach zwei Durchgängen in der Auswertung dazu, dass die Schlüsselbegriffe dieses Rasters nicht ausreichend klar waren. Aus diesem Grund entschieden wir uns, basierend auf der „Methodenbox Selbstevaluation“<sup>10</sup>, für die SOFT-Analyse.

## UNSER VORGEHEN

---

SOFT ist ein Akronym der folgenden Begriffe:

- **S**atisfactions = Was läuft gut für mich? Womit bin ich zufrieden?
- **O**pportunities = Welche Ziele sehe ich für mich? Was möchte ich erreichen?
- **F**aults = Was läuft falsch? Wo liegen Fehler?
- **T**hreats = Was hindert mich? Was passiert, wenn nichts passiert?

## UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

---

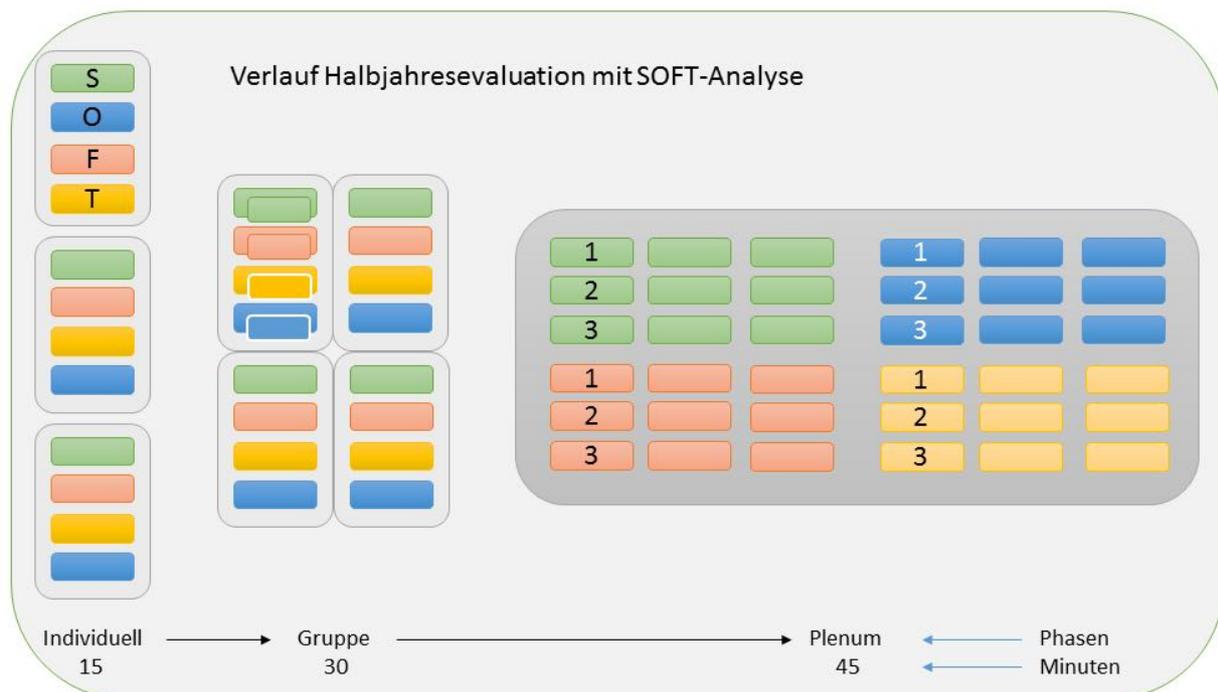
Die ursprüngliche Beschränkung auf den Bereich des Methodentrainings wurde, ohne hierüber einen expliziten Beschluss zu fassen, allmählich aufgehoben. Die durchführenden Kolleginnen und Kollegen (meist die Klassenleitung und/oder die zuständige Abteilungsleiterin, Lehrkräfte des Klassenteams) stellten fest, dass eine systematische Erfassung von Stärken und Schwächen eigenen Lernverhaltens, von Unterricht und Schulorganisation aus der Perspektive der Lernenden dieser Gruppe eine zusätzliche Stimme gab. Zur Durchführung hat sich in dieser Phase folgender Ablauf bewährt (siehe Abbildung 43):

- Schülerinnen und Schüler beschriften individuell grüne (Satisfaction), rote (Faults), gelbe (Threats) und blaue (Opportunities) Karten.
- In Gruppen erfolgt anschließend ein Austausch über die eigene Wahrnehmung und eine Priorisierung.
- Die Gruppen sichern die priorisierten Karten jeder Farbe an der Pinnwand.
- Danach moderiert die durchführende Lehrkraft/Abteilungsleitung eine Besprechung im Plenum, stellt Nachfragen zur Präzisierung der Aussagen, nimmt gegebenenfalls eine Quantifizierung vor.
- Die Sicherung erfolgt im Rahmen eines Protokolls (Klassenleitung) und der fotografischen Sicherung.
- Die Ergebnisse werden im Klassenteam besprochen. Individuelle Rückmeldungen an einzelne Kolleginnen oder Kollegen werden im Rahmen eines Feedbackgesprächs gegeben.
- Gelbe Karten („Was hindert mich am Lernen?“) werden anschließend mit der Klasse ausführlich im Rahmen des Methodentrainings besprochen, blaue Karten im Unterrichtsfach Politik und Wirtschaft (im Rahmen der dort verankerten Studien- und Berufsorientierung der 11. Klassen) thematisiert.

---

<sup>10</sup> Wester, F.; Fuchs, M.: Skript Soft Analyse. Bremen: Landesinstitut für Schule, 2006  
<http://www.lis.bremen.de/sixcms/media.php/13/SOFT-Analyse.pdf> (Zugriff am 13.4.2017)

**Abb. 43:** Verlauf Halbjahresevaluation mit SOFT-Analyse



Als Stolpersteine können andere Aspekte eingeordnet werden: Die SOFT-Fragen wirken oft zu allgemein und führen manchmal zu unzulässigen Pauschalisierungen. Außerdem kann/will sich nicht jede Schülerin beziehungsweise jeder Schüler einbringen. Die Quantifizierung ist teilweise eine Frage der Gruppendynamik. Einzelne Kolleginnen oder Kollegen zweifeln die „Seriosität“ der Ergebnisse an, empfinden/verurteilen einzelne Aussagen als nicht zutreffend. Die Sorge um den Datenschutz für Kolleginnen und Kollegen sowie die teilweise fehlende Nachhaltigkeit im Umgang mit den Ergebnissen sind weitere Probleme. Die „Öffnung der Klassenraumtür“ und die „Veröffentlichung“ einer Lernendenperspektive für Kolleginnen und Kollegen des Teams und die Abteilungsleitung führen auch im Kollegium zu Unsicherheiten. Wertschätzende Rückmeldungen im Rahmen der Feedbackgespräche verringern diese Unsicherheit, können sie aber nicht ganz vermeiden.

#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

Als diese Unsicherheiten zum Thema in Gesprächen zwischen Personalrat und Schulleitung werden, verändert sich in einer gemeinsamen Beschlussfassung der Charakter der Selbstevaluation: Die Durchführung erfolgt ab 2013 einzig durch ein Mitglied der Schulleitung, die Weitergabe visualisierter Ergebnisse an das Klassenteam unterbleibt, es erfolgt eine individuelle Rücksprache mit der jeweiligen Lehrkraft. Dies hat nach unserer Ansicht die Kontrollfunktion der Halbjahresevaluation verstärkt, denn die Weitergabe der Ergebnisse an die Schulleitung erfolgt jetzt regelhaft. Die alleinige Durchführung durch ein Schulleitungsmitglied erschwert die organisatorische Durchführung sowie die Transparenz. Karten erweisen sich insgesamt als weniger praktikabel. Eine weitere Veränderung besteht in der stärkeren Fokussierung der Thematik auf die Fragen, die unseren Schulentwicklungsprozess bestimmen. Im Rahmen der Entwicklung unseres Qualitätsleitbildes durch das Kollegium in den Jahren 2012/13 bilden in Anlehnung an Hattie die Aspekte

Wertschätzung/Lernklima und individualisiertes, eigenständiges Lernen einen besonderen Schwerpunkt. Transparenz in Unterricht und Bewertung sowie Schulorganisation bleiben im Fokus.

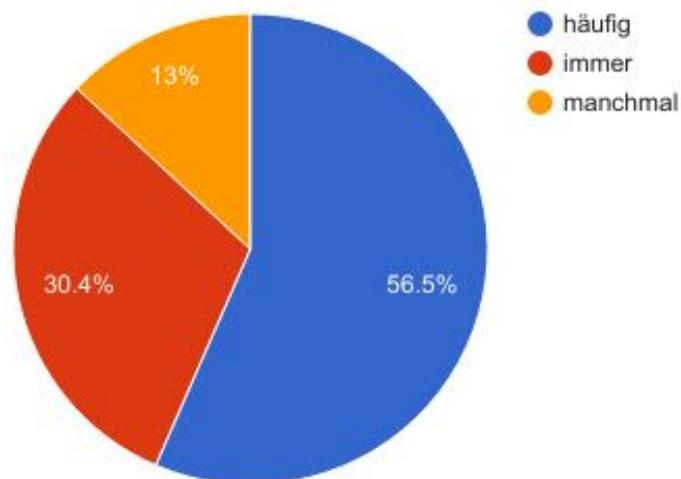
Mit Beginn des Schuljahres 2016/17 entwickeln wir diese Methode der Selbstevaluation weiter. Im Rahmen unseres Qualitätsmanagements ist es uns wichtig, den Umgang mit Evaluationsergebnissen weiter zu professionalisieren, den Grad der Repräsentativität zu erhöhen und die Akzeptanz bei Kolleginnen und Kollegen zu erhalten beziehungsweise weiter zu steigern. Zum ersten Mal findet ab dem Halbjahreswechsel 2017 eine Online-Befragung der Schülerinnen und Schüler statt, die in jeder Klasse durch ein Mitglied der Schulleitung erläutert und angeleitet wird. Wir erhoffen uns hierdurch

- die Wahrnehmung jedes Lernenden durch die Durchführung einer *individuellen* Befragung,
- die Erfassung repräsentativer Ergebnisse für eine Schulform/eine Jahrgangsstufe als Ganzes sowie
- flexiblere Möglichkeiten der Rückmeldung an Klassenteams und Lehrkräfte.

So können nun wieder klassenspezifische und allgemein-fachliche Ergebnisse an Klassenteams oder Fachkonferenzen zur Besprechung zurückgegeben werden, ohne dass die einzelne Lehrkraft hierbei im Fokus steht. Lehrerinnen und Lehrer werden ermutigt, personenbezogene Ergebnisse zu den oben genannten Kriterien anzufordern, hierüber mit ihren Klassen ins Gespräch zu kommen und die zuständige Abteilungsleitung um ein Gespräch hierzu zu bitten. Zudem könnte sich hieraus auch ein Beobachtungsauftrag für die Kollegiale Hospitation (siehe Abschnitt 4.3.2) ergeben. Ein beispielhaftes Ergebnis zu dem Item „Ich nehme den Unterricht in Wirtschaftslehre als wertschätzend wahr.“ ist in Abbildung 44 zu sehen.

**Abb. 44:** Exemplarische Auswertung eines Items

**Ich nehme den Unterricht als wertschätzend wahr. (n=23)**  
**Wirtschaftslehre**



Zu besonders hervortretenden Aspekten werden die zuständigen Abteilungsleitungen das wertschätzende Gespräch mit den Kolleginnen und Kollegen suchen. Dies ist sowohl für eine Vertiefung der Lobkultur an der Schule von Bedeutung als auch für gezielte Angebote in den Bereichen Supervision und Fortbildung.



## NUTZEN UND AKZEPTANZ

---

Wichtige Vorteile dieses Verfahrens sind, dass sich die Schülerinnen und Schüler in der Gesprächssituation ernst genommen fühlen. Viele berichten davon, erstmals in ihrer Schullaufbahn zu ihren Erfahrungen mit Schule und Unterricht befragt worden zu sein.

Lehrkräfte reagieren positiv auf „grüne“ Karten zu ihrem Unterricht; es wird deutlich, dass eine Lobkultur für Lehrkräfte wenig ausgeprägt ist. Defizite in der Schulorganisation werden deutlich, sie können den Schülerinnen und Schülern entweder in ihrer Zwangsläufigkeit erläutert (Raummangel) werden oder aber sie werden Teil des Schulprogramms beziehungsweise notwendiger Sanierungsmaßnahmen.

Das weiterentwickelte Verfahren befindet sich noch in der Erprobungsphase. Erste Erfahrungen und Rückmeldungen von Klassenteams und Lehrkräften der E-Phase sind positiv. Ungefähr 15 Kolleginnen und Kollegen haben um die Zusendung der persönlichen Ergebnisse gebeten, Gesprächswünsche wurden erfüllt. Von Seiten der Abteilungsleitung erwünschte Feedbackgespräche werden erst nach Abschluss der Befragung in der Qualitäts-Phase geführt.

Zu kurz kommt möglicherweise das Gespräch zwischen Abteilungsleitung und Lernenden, das zwar nicht in gleicher Weise zu objektivierbaren Ergebnissen führen kann, aber doch zu einem positiven Verhältnis zwischen Schule und Schülerinnen beziehungsweise Schülern beigetragen hat. Beabsichtigt ist, wesentliche Ergebnisse der Befragung (insbesondere zu den frei zu formulierenden Fragen) mit den Klassen zu besprechen. Hierzu ist bisher noch kein sinnvoll durchzuführendes Verfahren gefunden worden. Vereinzelt Versuche, dies im Rahmen der im zweiten Halbjahr stattfindenden Beratungsveranstaltungen zur Qualitäts-Phase durchzuführen, sind aus Zeitmangel im Ansatz stecken geblieben. Wichtig scheint außerdem, die Klassenteams auf den Sinn und Verbindlichkeit einer Aussprache über die klassenspezifischen Ergebnisse sowohl innerhalb des Teams als auch mit den Lernenden hinzuweisen.

Nach Durchführung des zweiten Durchgangs, also im Sommer 2018, werden wir mit Unterstützung des Qualitäts-Teams an unserer Schule das Verfahren evaluieren.

## BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

---

Als Fazit kann gesagt werden, dass sich die Halbjahresevaluation auch nach mehreren Anpassungen als Instrument der Selbstevaluation bewährt hat. Die Akzeptanz bei einer Mehrheit der Kolleginnen und Kollegen wurde sowohl in der Schulinspektion 2008 als auch im Rahmen der Meta-Evaluation 2015 durch Befragungen bestätigt. Die Grundlage für die Implementierung eines solchen Verfahrens bildet allerdings ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Kollegium und Schulleitung sowie eine ausreichende Transparenz über Ziele und Vorgehensweisen. Der gemeinsame Wunsch, die eigene Schule weiterzuentwickeln und sich hierbei regelmäßig den Erfahrungen von Schülerinnen und Schülern und Auszubildenden zu stellen, ermöglicht dann auch die Überwindung von möglicherweise auftretenden Problemen.

## UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Friedrich-List-Schule, Kassel
<b>Ansprechpartner</b>	Karin Fabian Stefan Ring
<b>Adresse</b>	Zentgrafenstr. 101 34130 Kassel
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> k.fabian@fls-ks.eu s.ring@fls-ks.eu <u>Telefon:</u> +49 (0) 5 61 63 01 7 <u>Web:</u> <a href="http://www.fls-ks.eu">http://www.fls-ks.eu</a>

### 4.3.8 Umsetzung eines „360-Grad-Feedbacks“ zur Leitbildevaluation an den Beruflichen Schulen Korbach und Bad Arolsen

#### UNSER VORGEHEN

Im Zeitraum 13.–15.01.2015 fand an den Beruflichen Schulen Korbach und Bad Arolsen eine Metaevaluation statt. Im Zuge der Auswertung der Ergebnisse entschied sich die Qualitätsmanagementgruppe (Q-Gruppe), den Fokus auf die Durchführung eines „360-Grad-Feedbacks“ zu legen und das im Jahr 2009 seitens des Kollegiums verabschiedete Leitbild vor dem Hintergrund seiner Bedeutung für die strategische Ausrichtung der Schule zu evaluieren.

Hierfür werden in einem ersten Teil die Eltern, Schülerinnen und Schüler sowie Lehrerinnen und Lehrer zum Leitbild befragt. Dabei beschränkt sich die Befragung in einer ersten Pilotrunde im Sinne des PDCA-Zyklus auf den Bildungsgang der Fachoberschule, um dann nach erfolgter Auswertung die Umfrage auf alle Schulformen auszuweiten. Im Anschluss daran erfolgt die Befragung der Betriebe zum selben Thema.

In Bezug auf die konkrete Vorgehensweise wurde zunächst nach Sichtung bereits vorhandener Fragebögen auf dieser Basis ein Fragenpool entwickelt, der dem Kollegium im Rahmen eines Pädagogischen Tages zum Thema „Qualitätsmanagement“ im Dezember 2015 vorgestellt wurde. Hierbei hatte das Kollegium die Möglichkeit, die Fragen hinsichtlich der Relevanz für das Evaluationsvorhaben zu bewerten. Eine aus der Qualitäts-Gruppe heraus gegründete Arbeitsgruppe hat diese Rückmeldungen im Anschluss ausgewertet und daraus drei Fragebögen erstellt, die der Schulleitung und der Qualitäts-Gruppe zur Freigabe vorgelegt wurden. Daneben hat sich die Gruppe bereits mit Unterstützungsinstrumenten für die Auswertung der Evaluationsbogen beschäftigt.

Die Durchführung der Evaluation war für September 2017 geplant.

## ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

In diesem Abschnitt soll entlang von vier zentralen Fragen die Vorgehensweise erörtert werden:

*Warum soll das Leitbild evaluiert werden?*

Das Leitbild gibt die Philosophie der Schule wieder, mit der sich alle Beteiligten identifizieren sollen. Da das Leitbild der Schule bereits acht Jahre alt ist und die Schule sich in einem permanenten Weiterentwicklungsprozess befindet, hat die Q-Gruppe die Evaluation des Leitbildes mittels eines dafür geeigneten Instruments wie dem „360-Grad-Feedback“ priorisiert.

*Warum wurde für die Gestaltung der Fragebögen ein gesondertes Feedback des Kollegiums eingeholt?*

Um alle Lehrkräfte in den Prozess einzubinden und um zu verdeutlichen, warum die Evaluation des Leitbildes nötig ist, wurde der Rahmen des Pädagogischen Tages genutzt, um mit den Kolleginnen und Kollegen über die Organisation und Durchführung der Evaluation ins Gespräch zu kommen. Hier erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Fragen ausgehändigt und hatten zwei Wochen Zeit, um der Q-Gruppe in anonymer Form – zum Abbau von Hemmschwellen – Rückmeldungen zu geben.

*Warum erfolgte eine gesonderte Teambildung aus der Qualitäts-Gruppe heraus?*

Die Q-Gruppe ist die Stabsstelle, die wesentliche Aufgaben des Qualitätsmanagements koordiniert. Für spezielle Aufgaben macht es Sinn, Arbeitsgruppen aus der Q-Gruppe zu bilden, da kleine Gruppen konkrete Aufgaben schneller und effizienter bewältigen können als große.

*Warum wurde die Evaluation auf eine Schulform beschränkt?*

Im Sinne des PDCA-Zyklus entschloss sich die Q-Gruppe, das „360-Grad-Feedback“ zunächst ausschließlich in der Fachoberschule durchzuführen, um die daraus gewonnenen Erkenntnisse zur Verbesserung der Fragebögen zu nutzen. In einem zweiten Schritt sollen die anderen Schulformen einbezogen werden. Dabei fiel die Wahl auf die Fachoberschule, da hier die Zahl der Lernenden relativ hoch ist und die Schülerinnen und Schüler an allen drei Standorten der Schule unterrichtet werden.

## UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

Zur Umsetzung des „360-Grad-Feedbacks“ wurden drei Fragebögen erstellt, die eine Evaluation des Leitbildes aus dem Blickwinkel der Schülerinnen und Schüler, der Erziehungsberechtigten sowie der Lehrerinnen und Lehrer ermöglichen. Hierzu wurden für die vier unmittelbar unterrichtswirksamen Leitbildbereiche *Fördern und Fordern, Schule zum Wohlfühlen, Schulgemeinde entwickeln und Schul- und Arbeitsorganisation* Evaluationsfragen entwickelt und für die drei Fragebögen zielgruppenspezifisch angepasst (siehe Anlage 1).

Daneben wurde ein Anschreiben erstellt, das die Erziehungsberechtigten über das Evaluationsvorhaben und den Hintergrund informiert und dem Evaluationsbogen für die Erziehungsberechtigten beiliegt (siehe Anlage 2).

## VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

Das „360-Grad-Feedback“ wird unter Bezug auf Qualitätsbereich II (Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung) und die Dimensionen 1.3 (Im Schulprogramm sind Entwicklungsvorhaben formuliert, an denen zielgerichtet gearbeitet wird) und 2.2 (Die Schule führt zur Steuerung des Entwicklungsprozesses Evaluationen zu ausgewählten Schwerpunkten durch) des Hessischen Referenzrahmens für Schulqualität in die Zielvereinbarung mit dem Staatlichen Schulamt für das Schuljahr 2017/18 aufgenommen. Hierzu ist im Vorhinein die Zustimmung der Mitglieder der Q-Gruppe sowie der Schulleitung eingeholt worden.

Eine langfristige Verbindlichkeit von regelmäßigen Leitbildevaluationen in wechselnden Bildungsgängen soll erreicht werden, indem die geplante erstmalige Evaluation zunächst als Pilotprojekt dient und im Anschluss an die Durchführung entlang der gewonnenen Erfahrungen überarbeitet wird.

Die Verantwortung für die Umsetzung liegt bei der Q-Gruppe.

## NUTZEN UND AKZEPTANZ

Aufgrund der Bedeutsamkeit des Leitbildes für die Gestaltung und Umsetzung des schulischen Bildungsauftrags war die Schaffung eines breiten Konsens aller Beteiligten eine grundlegende Zielsetzung bei der Formulierung unseres Leitbildes. Das „360-Grad-Feedback“ zur Evaluation des Leitbildes greift diesen Gedanken auf und erfragt die unterschiedlichen Perspektiven von Schülerinnen und Schülern, Erziehungsberechtigten sowie Lehrerinnen und Lehrern zu den festgelegten Evaluationsbereichen. Der Nutzen dieser Vorgehensweise liegt in der systematischen und differenzierten Erfassung der Rückmeldungen aller Beteiligten. Diese können dann in der anschließenden Weiterentwicklung des Leitbildes berücksichtigt werden. Die Festlegung der Evaluationsbereiche erlaubt darüber hinaus die Ausweitung der Evaluation auf weitere Beteiligte bei Befragung anderer Schulformen wie beispielsweise der Ausbildungsbetriebe in der Teilzeitberufsschule. Die oben beschriebene Ausrichtung am PDCA-Zyklus soll dabei die langfristige Verbindlichkeit der Leitbildevaluation sichern und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Leitbildes gewährleisten.

Die Q-Gruppe ist grundsätzlich offen für jeden, der an der Mitarbeit interessiert ist. Gleichzeitig ist sie ein Spiegelbild der Schule, da Vertreterinnen und Vertreter jeder Abteilung in der Q-Gruppe vertreten sind. Weiterhin besteht sie aus Lehrkräften im Vorbereitungsdienst, Lehrkräften und Schulleitungsmitgliedern.

Das Thema „Qualitätsmanagement“ ist in der Regel auf der Tagesordnung des Plenums und des Schulvorstandes, sodass das Thema permanent präsent gehalten wird. Ferner sind die Lehrerinnen und Lehrer am Pädagogischen Tag in die Entscheidungsfindung über die Auswahl der Fragen eingebunden worden.

## BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

Die Umsetzung eines „360-Grad-Feedbacks“ hängt in hohem Maße von der bestehenden Feedbackkultur und der Haltung der Beteiligten zur Durchführung von Evaluationen ab. Insbesondere mit Blick auf die Betrachtung der Evaluationsbereiche aus der 360-Grad-Perspektive sind Erfahrungen

des Kollegiums mit der Durchführung von Fokusevaluationen hilfreich. Empfehlenswert ist auch, sich bereits bei Festlegung der Evaluationsbereiche und Formulierung der Fragestellungen damit auseinanderzusetzen, welche Konsequenzen mögliche Antworten der Beteiligten hinsichtlich der Ableitung und Möglichkeit zur Umsetzung von Veränderungsprozessen beinhalten können.

#### UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Berufliche Schulen Korbach und Bad Arolsen
<b>Ansprechpartner</b>	Dirk Schmid, Jan M. Baumann, Inga Meskauskas, Erika Pohlmann
<b>Adresse</b>	Kasseler Str. 17 34497 Korbach
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> office@bs-korbach.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 56 31 70 81 <u>Web:</u> www.bs-korbach.de

#### ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

- Anlage 1: Fragebogen des 360-Grad-Feedbacks
- Anlage 2: Anschreiben an die Erziehungsberechtigten

#### 4.3.9 Durchführung von Evaluationen durch ein Evaluationsteam an den Kaufmännischen Schulen des Lahn-Dill-Kreises, Dillenburg

#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Mit dem Schritt zur selbstständigen beruflichen Schule wurde die Einführung des Qualitätsmanagementsystems Q2E zur Kernaufgabe des Schulentwicklungsteams/Steuerteams an den Kaufmännischen Schulen in Dillenburg. Dem Schulentwicklungsteam gehören gewählte Mitglieder des Kollegiums an: die Beauftragte für Unterrichtsentwicklung, die Qualitätsmanagementbeauftragte, der stellvertretende Schulleiter und der Schulleiter. Alle fünf Q2E-Komponenten ohne Zertifizierung – also Qualitätsleitbild, Steuerung der Qualitäts-Prozesse durch die Schulleitung, Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung, Fremdevaluation sowie Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule – sollten durch das Schulentwicklungsteam an unserer Schule eingeführt und umgesetzt werden. Die Einführung und Umsetzung der Komponente „Fremdevaluation sowie Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule“ gehörte somit zu den Kernaufgaben unseres Schulentwicklungsteams.

#### UNSER VORGEHEN

Schulleitung und Schulentwicklungsteam haben sich zunächst darauf verständigt, welche Bereiche für eine Lernendenbefragung (Abschlussklassen) relevant sein sollen. Beim Erstellen der Fragebögen haben wir uns an verschiedenen bereits existierenden Best-Practice-Beispielen orientiert.

Die erste Befragung/Evaluation der Abschlussklassen hat noch das Schulentwicklungsteam gemeinsam mit der Schulleitung organisiert und durchgeführt. Diese ist aus heutiger Sicht unvollständig beziehungsweise nicht genügend mit unserem Qualitätsleitbild verzahnt, um daraus den Unterschied zwischen Soll- und Istzustand zu definieren (zum Beispiel hatte diese erste Befragung wenig Bezug zu unserem Qualitätsleitbild, die Fragen waren für die Befragten teilweise missverständlich usw.). Auch die Auswertung hat uns vor große Herausforderungen gestellt. Hierzu benötigt man idealerweise technisches Know-how und ein entsprechendes Programm zur Auswertung und Aufbereitung.

#### UNSERE INSTRUMENTE UND STRUKTUREN

---

Aufgrund der Erfahrungen aus dem ersten Evaluationszyklus hat die Schulleitung beschlossen, in diesem Bereich zusätzliches Know-how aufzubauen und ein Team zu etablieren, das ausschließlich für die Planung, Durchführung und Auswertung von Evaluationen zuständig ist und das Schulentwicklungsteam bei seiner Arbeit unterstützen soll (EVA-Team). Es ist eine Prozessbeschreibung erstellt worden, die den Kolleginnen und Kollegen den Ablauf transparent machen soll.

Zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Arbeit haben wir darauf geachtet, dass das Know-how innerhalb des EVA-Teams weitergegeben wird beziehungsweise anfallende Aufgaben von mindestens zwei Personen übernommen werden können. Auch die Bedienung der Software sowie die technische Auswertung und Zusammenstellung der Daten ist durch das Know-how von mindestens zwei EVA-Team-Mitgliedern gewährleistet. Die Qualitätsmanagementbeauftragte / das EVA-Team sorgen dafür, dass alle notwendigen Daten, Formulare, Auswertungen, Ergebnisse und Maßnahmenableitungen im Intranet für alle zugänglich sind und historisch vorgehalten werden.

Das EVA-Team hat zunächst ein Evaluationskonzept erstellt, welches unter anderem das Evaluationsziel, den Zeitpunkt beziehungsweise den Rhythmus der Evaluation sowie die Evaluationsmethode umfasst. Es nimmt Evaluationsaufträge durch das Schulentwicklungsteam oder die Schulleitung entgegen, bereitet die Evaluationen vor, führt sie durch und stellt anschließend das aufbereitete Datenmaterial dem Auftraggeber zur Dateninterpretation und Maßnahmenableitung zur Verfügung. Darüber hinaus leistet das EVA-Team Hilfestellungen bei der Evaluation der Projekte oder Prozesse und stellt entsprechende Evaluationsinstrumente zur Verfügung. Außerdem berät es die Unterrichtsentwicklungsgruppe bei der Erstellung offener Fragebögen.

#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

---

Jede Evaluation läuft bei uns in folgenden Schritten ab:

- Festlegung des Evaluationsauftrags,
- Präzisierung Evaluationsziele/-bereich, Grobplanung der Evaluation,
- Erarbeitung der Inhalte der Evaluation,
- Formulierung der Befragungssitems,
- Auswahl der Befragungssitems und Gestaltung des Evaluationsinstruments (zum Beispiel Fragebogen),
- organisatorische Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung,
- Datenerfassung, statistische Aufarbeitung und Sichtung der Daten,

- Vorbereitung und Durchführung des Datenfeedbacks mit den Betroffenen (entfällt bei Befragung der Abschlussklassen) und Ableitung von Maßnahmen sowie
- Prozessevaluation/Evaluationsbericht.

Den genauen Ablauf der einzelnen Evaluationen (zum Beispiel Befragung der Abschlussklassen, Kollegiumsbefragung, Fokusevaluationen oder Projektevaluationen) regelt eine Prozessbeschreibung. In diesen Prozessbeschreibungen sind sowohl die Zielgruppen (Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrkräfte, Betriebe) aufgelistet als auch der Rhythmus und die Art der Befragung (Fokusbeziehungsweise Breitband) festgelegt. Außerdem regelt die Prozessbeschreibung die Dateninterpretation, die Auswertung sowie den Ablauf der Maßnahmenableitung.

Nicht zuletzt tragen feste Tagesordnungspunkte auf Konferenzen, regelmäßige Thematisierung auf pädagogischen Tagen sowie die Überprüfung der Einhaltung durch die Abteilungsleitungen oder die Qualitätsmanagementbeauftragte zur Herstellung der Verbindlichkeit bei.

Nach der Datenerfassung, der statistischen Aufbereitung und der Sichtung der Daten ist die Arbeit des EVA-Teams zunächst beendet. Für ein eventuelles Datenfeedback sowie die Ableitung der Maßnahmen sind die jeweiligen Fachgruppen, Branchen und Projektleitung verantwortlich. Die jeweilige Abteilungsleitung begleitet und prüft die Maßnahmenableitung. Um dieses Prozedere zu vereinfachen und besser zu strukturieren, hat das EVA-Team ein entsprechendes Auswertungsformular entworfen. Mit dem „Maßnahmenableitungsformular“ können auch Verbesserungsvorschläge im Hinblick auf weitere Befragungen gemacht werden.

#### NUTZEN UND AKZEPTANZ

---

Unserer Meinung nach benötigt der Bereich der Selbstevaluationen ein gewisses Know-how. Es muss sichergestellt sein, dass dieses Know-how sowie die erhobenen Daten und die daraus abgeleiteten Maßnahmen nicht verloren gehen, falls ein Kollege oder eine Kollegin nicht mehr für die Planung, Durchführung und Auswertung von Evaluationen zur Verfügung steht. Mit der Gründung des EVA-Teams wurde das Schulentwicklungsteam zum einen entlastet und durch die Doppelung der Zuständigkeiten im EVA-Team ist sichergestellt, dass die Evaluationen jederzeit durchgeführt werden können. Außerdem konnten durch die Gründung des EVA-Teams weitere Kolleginnen und Kollegen am Qualitätsmanagement beteiligt und dafür begeistert werden. Viele Kolleginnen und Kollegen sind in den Qualitätsmanagementprozess involviert und können ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen und zu ihrer Umsetzung beitragen.

Die Verantwortlichkeit der Maßnahmenableitung liegt bei den jeweils betroffenen Kolleginnen und Kollegen (Befragung der Abschlussklassen), Projektleitungen beziehungsweise Auftraggebern (Fokusevaluationen). Sie können sich somit aktiv in den Qualitätsprozess einbringen. Der jeweilige Abteilungsleiterin oder der Abteilungsleiter prüft und archiviert die Maßnahmenableitung.

Bei Gründung hat die Schulleitung durch einen Aushang bekanntgegeben, dass ein EVA-Team aufgebaut werden soll, und die Kolleginnen und Kollegen aufgefordert, sich bei Interesse in die im Lehrerzimmer ausgehängte Liste einzutragen. Es haben sich fünf Kolleginnen und Kollegen zur Mitarbeit bereiterklärt, sodass wir eine arbeitsfähige Gruppe haben gründen können. Zwei Mitglieder sind auch Mitglied in unserem Personalrat, sodass mögliche Bedenken von Seiten des Kollegiums

bereits bei der Planung von Evaluationen berücksichtigt werden können. Die QMB leitet das EVA-Team und sorgt für regelmäßige Berichterstattung in Schulentwicklungsteam und Schulleitung.

Die allgemeine Akzeptanz für das Thema Qualitätsentwicklung und -sicherung konnte unserer Meinung nach zum einen dadurch gesteigert werden, dass sich viele Kolleginnen und Kollegen einbringen können und auf die Fragen der Evaluation Einfluss nehmen können. Zum anderen hat die Schulleitung durch Vorleben (Schulleitungs-Feedback mit gemeinsamer Auswertung) und konsequente Thematisierung eine verlässliche Basis und Akzeptanz geschaffen. Anhand der gemeinsamen Maßnahmenableitung können Kolleginnen und Kollegen erkennen, dass sich durch die Evaluationen wirkliche Veränderungen ergeben oder zumindest angestrebt werden.

#### BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

Das Kollegium müsste eine überwiegend positive beziehungsweise neugierige Grundstimmung aufweisen und bereit sein, sich am Qualitätsprozess zu beteiligen.

Zu bedenken gilt es auch, dass die Kommunikationsstrukturen insbesondere zwischen EVA-Team, Schulentwicklungsteam, Unterrichtsentwicklungsteam und Schulleitung gewährleistet sein müssen. Die Verbindung haben wir an unserer Schule dadurch gelöst, dass die QMB als Schulleitungsmitglied sowohl dem EVA-Team als auch dem Schulentwicklungsteam angehört.

#### UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Kaufmännische Schulen des Lahn-Dill-Kreises, Dillenburg
<b>Ansprechpartner</b>	Silke Waldschmidt Qualitätsmanagementbeauftragte
<b>Adresse</b>	Herwigstr. 34 35683 Dillenburg
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> s.waldschmidt@ksdill.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 27 71 80 36 0 <u>Web:</u> <a href="http://www.ksdill.de">http://www.ksdill.de</a>

#### ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

- Formular zur Planung von Evaluationen
- Formular zur Ableitung von Maßnahmen

#### 4.3.10 Zusammenarbeit mit der Schulberatung zum Thema „Evaluation der Organisationsstruktur“ an den Kaufmännischen Schulen Hanau

#### UNSER VORGEHEN

Im Frühjahr 2010 verabschiedete die Gesamtkonferenz der Kaufmännischen Schulen Hanau (KSH) eine neue Organisationsstruktur, die intern „Kernteamstruktur“ genannt wird. In einem eineinhalb Jahre



dauernden Prozess wurde diese Struktur entwickelt, um die Fusion der beiden ehemaligen Schulen KSHI und KSHII zu bewältigen. Zentraler Inhalt dieser Struktur ist der Gedanke, dass die Kernteams die Schülerinnen und Schüler innerhalb eines Bereichs (eines Ausbildungsberufs, einer Vollzeitschule usw.) von der Einschulung bis zur Entlassung begleiten und alle auf diesem Wege anfallenden Arbeiten, Absprachen und Beschlüsse koordinieren. Daher sind die jeweiligen Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer automatisch Mitglied eines Kernteams, ergänzt um Vertreter von Fächern, soweit sie nicht Klassenlehrerin oder Klassenlehrer sind. Das Kernteam wählt für jedes Schuljahr eine Kernteamsprecherin oder einen Kernteamsprecher.

Das Kernteamkonzept sollte nach drei Jahren evaluiert werden. 2016 wurde die Evaluation angestoßen.

Bei diesem komplexen Vorhaben schien es uns hilfreich zu sein, externe Unterstützung anzufragen, weil umfassendes Evaluations-Know-how an der Schule nicht vorhanden war. So wurden von der Hessischen Lehrkräfteakademie (LA) eine Schulberaterin und ein Schulberater, der über die Metaevaluation bereits Einblick in die Struktur der Schule hatte, zur Klärung eines Auftrags eingeladen. Dies wurde möglich durch die Neuausrichtung der Beratung für Schulen durch die Hessische Lehrkräfteakademie.

#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

---

Unsere Erfahrung mit schulweiten Evaluationen hat sich bis dahin auf die Frühjahrsbefragung beschränkt, die vom Schulamt initiiert und von allen Schulen des Schulamtsbezirks jährlich durchgeführt wird. Häufig folgte auf die Durchführung der Befragung, die wir nicht alleine entwickelt hatten, keine Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Schulqualität.

So kamen wir in dem Klärungsgespräch zwischen den potenziellen Auftragnehmern der Schulberatung auf der einen Seite und der Schulleiterin sowie zentralen mit der Qualitäts- und Schulentwicklung beauftragten Personen der KSH auf der anderen Seite zu dem Ergebnis, dass wir die Evaluation als Schule selbst durchführen sollten, um auch Know-how und eigene Ressourcen für diese und künftige Evaluationen aufzubauen. Mit den Beratern der Lehrkräfteakademie vereinbarten wir projektbegleitende Unterstützung bei der Entwicklung dieses Evaluationsprozesses. Die Schulberaterin beziehungsweise der Schulberater betraten mit diesem Auftrag auch Neuland, da sie zuvor als externe Evaluatorinnen und Evaluatoren im Rahmen der SBS-Metaevaluation eingesetzt waren und nun einen Perspektivwechsel als Prozessbegleiter einnahmen.

#### UNSERE INSTRUMENTE UND STRUKTUREN

---

Als erstes erweiterten wir unser Evaluationsteam, das über das Projekt hinaus Bestand haben sollte, um fünf weitere Kolleginnen und Kollegen. Die Projektleitung übernahmen die QM-Beauftragte und eine Kollegin. Wir entwickelten einen detaillierten Projektplan, für den wir kein geeignetes und bezahlbares Tool am Markt finden konnten. Um den Plan übersichtlich zu halten und das aufwendige Erfassen von Stammdaten, wie sie in MS Project nötig wäre, umgehen zu können, entwickelte die QM-Beauftragte ein Excel-Tool, in dem wir die Planung und den Projektfortschritt dokumentierten. Das Tool können wir künftig auch für andere komplexe Schulprojekte nutzen.

Als erster Meilenstein auf dem Projektplan stand die Erarbeitung eines Evaluationsdesigns. Die Klärung der Zielsetzung und Interessen an der Evaluation aus Sicht der Lehrkräfte, Schulleitung und QM-Team war keine leichte Aufgabe, weil die Etablierung der Kernteamstruktur unterschiedlich in den sechs Schulformen umgesetzt wurde. Alle wesentlichen Aspekte zu berücksichtigen und dabei den Blick für das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren, war für die Gruppe eine große Herausforderung und beanspruchte viel Zeit. Mithilfe eines fachlichen Inputs der Schulberatung konnte diese erste Aufgabe – Klärung der Evaluationsziele – gut bewältigt werden. Im zweiten Schritt erarbeiteten wir in Kleingruppen zu den zehn Evaluationskriterien die Evaluationsitems und legten die dazugehörigen Erhebungsmethoden fest.

Erfahrung hatten wir bis zu diesem Zeitpunkt hauptsächlich mit der schriftlichen Befragung, für die wir ein elektronisches Tool, den Befragungsmanager<sup>11</sup>, einsetzen. Durch die umfassende Beratung der Lehrkräfteakademie planten wir zusätzlich die Methoden Interview, Dokumentenanalyse und Rating-Konferenz ein. Für jedes Item wurde geprüft, über welche Erhebungsmethode wir möglichst zeit- und ressourcensparend an die gewünschte Information kommen konnten. Hierbei planten wir auch zwecks Triangulation mehrere Erhebungsverfahren nebeneinander ein.

Für die Datenerhebung wurden wir durch die Schulberaterin beziehungsweise den Schulberater geschult, viele Dokumente möglichst effizient auf bestimmte Merkmale zu untersuchen. Bei der Dokumentenanalyse machten wir die Erfahrung, dass eine einheitliche Formatvorlage für Protokolle der Kernteamkonferenzen die Auswertung erleichtert hätte. Die Interviews mit den Mitgliedern der Schulleitung wurden von der Schulberatung durchgeführt. Das sicherte uns weniger Befangenheit in den Gesprächen. Die Rating-Konferenz wurde nach einer Vorbesprechung und einem Review des Fragenkatalogs durch die Externen erstmalig von zwei Mitgliedern des Evaluationsteams mit allen Kernteamleitern durchgeführt. Diese Methode wurde trotz des Zeitaufwands als sehr bereichernd wahrgenommen. Dieser kriteriengeleitete Austausch war für alle Beteiligten eine neue Erfahrung.

Alle Ergebnisse wurden in einem Dokument zusammengeführt, das die gleiche Struktur hatte wie das Evaluationsdesign. Das Projektteam tagte mehrmals, um sich darauf zu einigen, wie diese Informationen den Kollegen zur Verfügung gestellt werden können. Wir bekamen zu spüren, dass ein komplexes Evaluationsdesign unweigerlich zu einer komplexen Auswertung führt. Es ergab sich eine große Erwartungslücke zwischen klaren Aussagen, die wir gerne für die Kolleginnen und Kollegen formulieren wollten, und den möglichst nicht interpretierten Rohdaten. Am Ende stellten wir fünf ausgewählte Ergebnisse auf der Gesamtkonferenz vor. Diese hatten keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern betrafen das gesamte Kollegium und sollten das Interesse an der noch kommenden Auswertung und Ableitung von Maßnahmen wecken.

Die ausgewerteten Ergebnisse werden zurzeit für jedes Kernteam<sup>12</sup> gesondert aufbereitet, sodass man für jedes Item ein schulweites Ergebnis und ein Ergebnis für die eigene Gruppe hat. Aus diesen sollen im Rahmen eines pädagogischen Tages, der sich bereits in konkreter Planung befindet, von den Kolleginnen und Kollegen in den Kernteams Maßnahmen zur Verbesserung der Struktur und

---

<sup>11</sup> Evaluationssoftware für Schulen, MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH, <https://www.befragungsmanager.de>, aufgerufen am 27.3.2017.

<sup>12</sup> Ein Kernteam ist eine arbeitsfähige Einheit unserer dezentralen Organisationsstruktur.



Zusammenarbeit abgeleitet werden. Dann werden wir diese in einen schulweiten Plan zur Umsetzung einfügen.

#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

---

Durch die Unterstützung Externer stand am Beginn unserer Arbeit eine Vereinbarung zur Definition des Auftrags und der Deliverables. Allen Beteiligten war damit die zeitliche Begrenzung bewusst. Die Einhaltung des Projektplans, verbunden mit dem im Zeitablauf zunehmenden Evaluations-Know-how, führte zu einer sehr engagierten Projektarbeit des Evaluationsteams. Alle Beteiligten konnten ihre Evaluationskompetenz erweitern. Die Input-Sequenzen der Schulberatung waren passgenau und anregend gestaltet. Trotz der starken zeitlichen Belastung lieferten alle Mitglieder Ergebnisse zu den vereinbarten Terminen.

Der Projektauftrag sowie die Einbeziehung von Externen wurden mit der späteren Projektleitung und den zuständigen Schulleitungsmitgliedern gemeinsam geklärt. Die Verantwortung für die operative Arbeit lag bei uns beiden Projektleiterinnen. Wir hatten ähnliche Aufgaben zuvor bereits zu zweit übernommen und die Arbeitsteilung hatte auch hier reibungslos funktioniert. Gerade wegen der hohen Arbeitsbelastung der Leitung dieser Evaluation war eine Aufteilung der Aufgaben hilfreich.

#### NUTZEN UND AKZEPTANZ

---

Auch wenn wir noch nicht alle Maßnahmen abgeleitet haben, ist die Arbeit der externen Berater seit Auswertung der Ergebnisse beendet. Die Beratung hat dazu geführt, dass wir bereits beim ersten Versuch eine professionelle Evaluation haben durchführen können. Durch die Unterstützung haben wir Fallstricke umgehen können und sind zu aussagekräftigen Ergebnissen gekommen. Wir haben ein Team aufgebaut, an das schon weitere Evaluations-Anfragen herangetragen worden sind. Über die gemeinsame positive Erfahrung wird an unserer Schule der QM-Baustein „Evaluation“ installiert.

Das Kollegium hat im Rahmen einer Gesamtkonferenz für die Evaluation gestimmt. Wir haben in jeder weiteren Gesamtkonferenz die Kolleginnen und Kollegen auf dem Laufenden gehalten. Zudem gestalteten wir an zentraler Stelle im Haus einen Schaukasten mit jeweils aktuellen Informationen aus der Arbeit des Teams. Wir hatten einen akzeptablen Rücklauf des Online-Fragebogens und an der Rating-Konferenz nahmen mit einer Ausnahme alle Kernteamleiterinnen und -leiter teil.

Das Interesse der Kolleginnen und Kollegen zeigt sich in dieser Phase nur durch die informellen Rückmeldungen und Gespräche in den Gängen und Räumen der Schule. Das wahre Commitment der Kolleginnen und Kollegen erkennen wir erst nach Durchführung des pädagogischen Tages zur Ableitung der Maßnahmen.

#### BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

---

Unser Vorgehen ist generell auf andere Evaluationen und andere Schulen übertragbar. Wichtig für den Erfolg sind das Engagement der Schulleitung und des Teams sowie eine Entlastung über zum Beispiel Deputatstunden. Eine Evaluation in dieser Größenordnung ist zeitintensiv.

Geholfen hat uns das bereits vorhandene Know-how zum Befragungsmanager. Die Entscheidung, Befragungen elektronisch durchzuführen, hat viele Vorteile in der Auswertung und in der Übersicht der Stichprobe.

Häufig wird in der Schule unterschätzt, wie wichtig Projektmanagement für den Erfolg eines Projekts ist. Das Tagesgeschäft einer Lehrkraft kommt in der Regel gut ohne Projektmanagement aus. Wenn aber mehrere Akteure und in unserem Fall auch noch externe Teilnehmerinnen und Teilnehmer über einen mehrmonatigen Zeitraum beteiligt sind, ist ein zu jeder Sitzung aktueller Projektplan ein unverzichtbares Arbeitsinstrument. Die Projektleiterin oder der Projektleiter sollte Kenntnisse in Projektmanagement mitbringen.

#### UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Kaufmännische Schulen Hanau
<b>Ansprechpartner</b>	Dr. Franziska Grimm (QM-Beauftragte)
<b>Adresse</b>	Ameliastr. 50 63452 Hanau
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> info@ks-hanau.de fgrimm@ks-hanau.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 61 81 98 06 0 <u>Web:</u> <a href="http://www.ks-hanau.de">http://www.ks-hanau.de</a>

#### ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

- Fragenkatalog der Online-Befragung
- Leitfaden zur Ratingkonferenz

## 4.4 Instrumente zur Steuerung der Qualitätsarbeit

### 4.4.1 Einführung eines EDV-gestützten interaktiven EDV-Systems zur Unterstützung des Qualitätsmanagements – Q.WIKI an der Oskar-von-Miller-Schule, Kassel, und der Arnold- Bode-Schule, Kassel

#### UNSER VORGEHEN

Alle SBS sind zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems angehalten, um die erforderlichen Qualitätsmaßnahmen und Prozesse für das erfolgreiche Arbeiten hinsichtlich der Schülerschaft zu steuern. In drei Schulen des Landes Hessen hat man zur Unterstützung dieser Aufgabe ein entsprechendes EDV-System (Q.wiki) nutzbringend eingeführt.

Hierfür wurde zur Optimierung der Qualitätsarbeit ein EDV-System gesucht, welches alle Schulprozesse, Termine, Verantwortlichkeiten und Verwaltungsvorgänge abbildet und von möglichst vielen Kolleginnen und Kollegen mitgestaltet werden kann.

Zu diesem Zweck hat sich ein kleines Team damit befasst, welche Hilfsmittel auf dem Markt zur Verfügung stehen. Nach Tests mit unterschiedlichen Softwareprodukten fiel am Ende die Entscheidung an der Arnold-Bode-Schule und an der Oskar-von-Miller-Schule in Kassel auf das Produkt Q.wiki von

der Firma Modell Aachen. Dadurch kommen wir in den Genuss folgender Vorteile: Wie der Name bereits nahelegt, kann sich an der Gestaltung dieser Plattform jeder Nutzer selbst beteiligen. Die Zuständigkeit für einzelne Bereiche kann auf die jeweiligen Fachleute in der Schule verteilt werden. Jede Änderung wird vollautomatisch mit Datum dokumentiert. Der sonst erforderliche Aufwand für die Pflege von Revisionen und Gültigkeiten entfällt somit völlig. Jeder Nutzer findet in der Struktur der Plattform oder durch Volltextsuche die gesuchten Informationen ohne langes Herumfragen bei Kollegen. An beiden Schulen ist unter anderem der HRS als Qualitätsinstrument hinterlegt. Eingaben in das System (Prozesse, Formulare etc.) können an der ABS sogar den Qualitätsbereichen zugeordnet werden. Somit lässt sich das Qualitätsmanagement gut abbilden und weiterentwickeln.

Vor der Veröffentlichung im Kollegium ist das System von einem kleinen Arbeitsteam soweit vorbereitet worden, dass für den Benutzer sofort ein „Mehrwert“ erkennbar wird. Dieses Team sollte aus mindestens zwei Personen bestehen. Danach ist es hilfreich, wenn weitere Kolleginnen und Kollegen für die Mitarbeit am Q.wiki begeistert werden können und als Multiplikatoren dienen. Insbesondere die Zuarbeit von Seiten der Verwaltungsleitung ist ein wichtiger Baustein für den Erfolg.

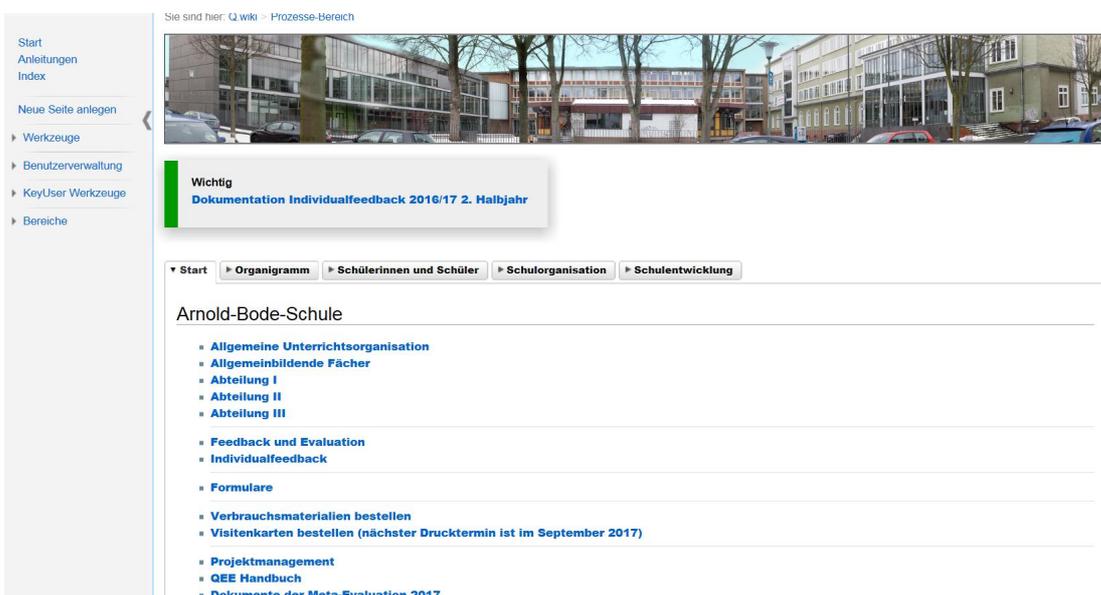
#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Da Veränderungen (Change-Management) sehr oft auf Widerstände stoßen, ist eine erfolgreiche Einführung eines neuen Systems nur dann zu erwarten, wenn von Beginn an ein echter Nutzwert vom Anwender gesehen wird. Genau dies ist aber nicht der Fall, wenn die Software in einem sehr frühen Stadium der Entwicklung zur Benutzung freigegeben wird. So sollten im Rollout alle verwaltungsrelevanten Prozesse und unterrichtserleichternde Planungshilfen im System funktionsfähig vorhanden sein. Dies sind zum Beispiel in der Schule existierende Formulare/Formblätter und dergleichen mehr.

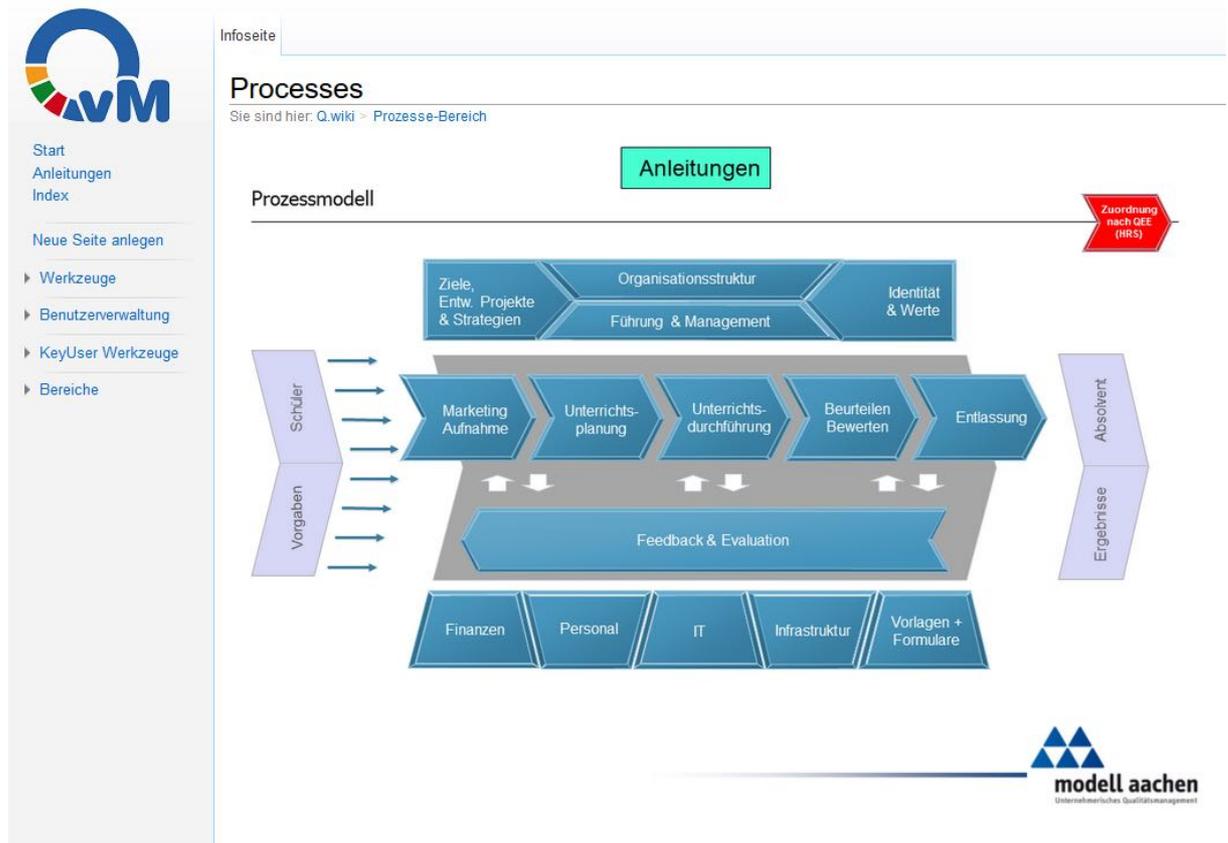
#### UNSERE INSTRUMENTE UND STRUKTUREN

Die Gestaltung der Benutzeroberfläche ist sehr variabel möglich. Hier sehen Sie die beiden Einstiegsseiten der Arnold-Bode-Schule und der Oskar-von-Miller-Schule:

**Abb. 45:** Benutzeroberfläche Q.wiki an der Arnold-Bode-Schule



**Abb. 46:** Benutzeroberfläche Q.wiki an der Oskar-von-Miller-Schule



Die Einrichtung einer Arbeitsgruppe, die das Projekt mit hohem Einsatz verfolgt, sichert den stetigen Ausbau und die Aktualisierung der Daten. In der Arnold-Bode-Schule hat sich die Etablierung eines technischen QMB neben dem organisatorischen QMB bewährt. Eingerichtete gegenseitige Zugriffsmöglichkeiten auf das System der jeweils anderen Schule helfen, von geleisteten Vorarbeiten anderer Arbeitsgruppen zu profitieren.

#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

Die verbindliche Nutzung soll nicht durch Anordnung, sondern durch das Erkennen des Mehrwertes durch die Benutzung des Systems erreicht werden. Der Wegfall von Kopiervorlagen in Papierform ist ein wichtiger Vorteil, der die Benutzung alter überholter Vordrucke verhindert. Zudem erhält jede Lehrkraft mit einer besonderen Aufgabe die Verpflichtung, die aufgabenrelevante Seite im System zu pflegen. Somit lässt sich eine nachhaltige Darstellung aller Systeminhalte erreichen. Die Nutzung der Schwarmintelligenz ist hier ebenfalls nicht zu vernachlässigen.

Das Qualitäts-Team ist mit Unterstützung durch die Schulleitung für die Umsetzung des Systems in die schulische Realität verantwortlich. Auch nachdem das System seit mehreren Jahren im Einsatz ist, arbeiten an beiden Schulen in jeder Woche zwei Kollegen mindestens zwei Stunden an den Korrekturen und Erweiterungen im System. In der OvM-Schule ist ein eigenes Q.wiki-Team aus zwei Personen aktiv. Der Schulleiter ist selbst regelmäßiger Benutzer des Systems und setzt Impulse für die Implementierung neuer Inhalte. In der ABS arbeiten alle Kolleginnen und Kollegen an dem System mit. Eine besondere Verantwortung kommt hier dem technischen Qualitätsmanagementbeauftragten, dem Qualitätsmanagementbeauftragten und der Qualitätsmanagement-Arbeitsgruppe zu.

## NUTZEN UND AKZEPTANZ

Durch die Erweiterung des Qualitäts-Teams durch einen technischen QMB wurde es in der ABS möglich, auch komplexe verwaltungstechnische Anforderungen in dem System Q.wiki abzubilden. In der OvM sehen wir durch die Möglichkeit der verteilten Verantwortung für die Inhalte im System eine breitere Akzeptanz im Kollegium. Ein wichtiger Baustein ist insbesondere die automatisierte Veränderungshistorie, die jede Veränderung von Inhalten nachvollziehbar abbildet.

Die Akzeptanz liegt im hohen Alltagsnutzen und der Beteiligung an der Systemgestaltung. Hier gilt der Leitsatz: „Was ich selber gemacht habe, verstehe ich, nutze ich und pflege ich.“ Dadurch, dass jeder Mitarbeiter der Schule das System mitgestalten kann (WIKI-Gedanke), ist die Akzeptanz eher gegeben, als wenn nur von der Schulleitung Vorgaben übermittelt werden. Außerdem kann jeder Mitarbeiter der Schule zu jeder Zeit und von jedem Ort (Internet) auf schulinterne Verwaltungsprozesse (Anträge, Haushalt, Musterbriefe und Verwaltungsinformationen) zugreifen. Dies ermöglicht eine hohe Flexibilität.

## BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

Neben den technischen Hilfsmitteln (schneller Internetzugang, ausreichend PC und dergleichen mehr) erfordert solch ein Konzept interessierte Kolleginnen und Kollegen im Qualitäts-Team, die eine längerfristige kontinuierliche Zusammenarbeit leisten möchten und können. Häufige personelle Wechsel in der Arbeitsgruppe würden das Konzept vermutlich zum Scheitern bringen. Außerdem muss die Schule bereit sein, für die Nutzung der Software in jedem Jahr die Lizenzgebühr bereitzustellen. Die bisher verrechneten Lizenzkosten sind im Vergleich zu anderen QM-Systemen eher gering.

## UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Oskar-von-Miller-Schule, Kassel	Arnold-Bode-Schule, Kassel
<b>Ansprechpartner</b>	Siegfried Schäfer	Tobias Vogel
<b>Adresse</b>	Weserstr. 7 34125 Kassel	Schillerstr. 16 34117 Kassel
<b>Kontakt Daten</b>	<u>E-Mail:</u> S.Schaefer@OvM-Kassel.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 561 97 89 63 0 <u>Web:</u> <a href="http://www.ovm-kassel.de">http://www.ovm-kassel.de</a>	<u>E-Mail:</u> vogel@absks.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 561 92 04 79 70 <u>Web:</u> <a href="http://www.arnoldbodeschule.de">http://www.arnoldbodeschule.de</a>

## ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

Für interessierte Schulen können eine Einführungsveranstaltung organisiert und in diesem Rahmen auch kostenlose Testzugänge vergeben werden.

#### 4.4.2 Intrex® als Kommunikations- und Informationsplattform in der Max-Eyth-Schule, Dreieich

##### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

2005 beschritt die Max-Eyth-Schule den Weg zur SV+-Schule und in der Folge zur SBS. Im zunehmend komplexer werdenden Schulleben und -alltag wurde deutlich, dass Informationen insbesondere zur Schulentwicklung und zur Steuerung des Qualitätsprozesses transparent und permanent für alle Beteiligten verfügbar sein müssen. Dieser zeitlich und örtlich unabhängige Zugang zu Informationen des Schullebens sowie der Austausch darüber erhöhen und sichern die Akzeptanz dieser Prozesse.

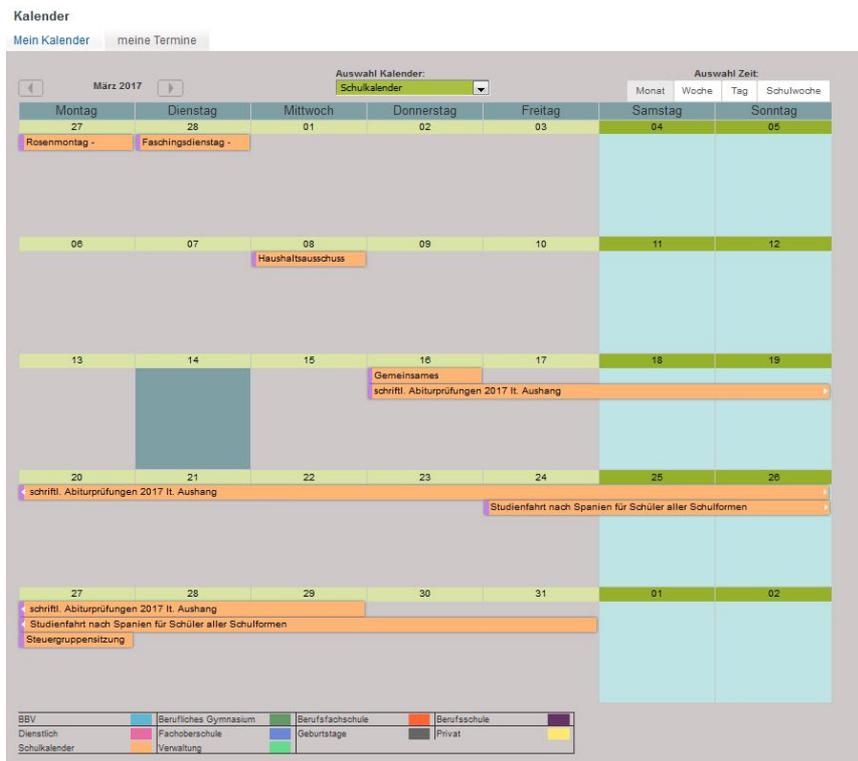
##### UNSER VORGEHEN

Nachdem verschiedene Optionen der Umsetzung geprüft worden waren, entschieden Schulleitung und Mitglieder der Steuergruppe im Jahr 2012, dass Intrex als Portal für ein schulinternes Intranet eingesetzt werden soll. Dabei handelt es sich um eine Software der Firma United Planet, Freiburg, die auch im Kontext von Wirtschaftsunternehmen zur Steuerung von Unternehmensprozessen Anwendung findet. Nach dem Baukastenprinzip kann der Nutzer bedarfsbezogen zum einen Standardanwendungen, zum Beispiel die Kalenderfunktion oder das Postfach, nutzen. Aber auch selbst gestaltete Applikationen, erstellt auf der Basis von Java Script, können kreiert werden. Gestaltungsmerkmale des Corporate Designs sind umsetzbar. Dokumente aus anderer Anwendungssoftware, zum Beispiel Microsoft und Ähnliches, können im System hinterlegt und zugänglich gemacht werden. Unterstützung in diesem permanenten Prozess bietet das Unternehmen United Planet. Aber auch andere Schulen, die Intrex im schulischen Kontext nutzen und damit ähnliche Applikationsbereiche haben, kooperieren mit der MES.

**Abb. 47:** Ausschnitt aus der Benutzeroberfläche



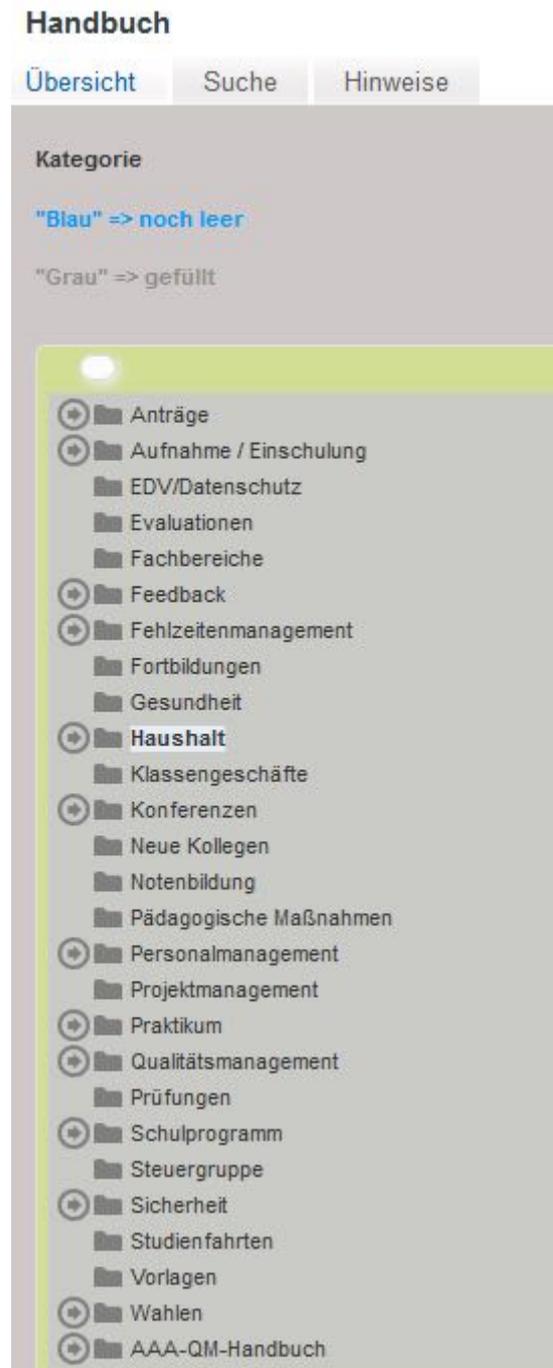
Abb. 48: Ausschnitt aus der Kalenderansicht



## UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

Integraler Bestandteil der Schulentwicklung sind kontinuierliche Verbesserungsprozesse, die im Qualitätshandbuch in Form von Prozessbeschreibungen mit den benötigten Dokumenten hinterlegt sind. Hier finden zeitnah bedarfsbezogene Anpassungen, Ergänzungen und Aktualisierungen statt. So hat sich zum Beispiel nach der Durchführung von Elternabenden herausgestellt, dass insbesondere junge Mitglieder des Kollegiums mit deren Inhalten und Abwicklung nicht vertraut gewesen sind. Es ist hierauf kurzfristig eine Aufnahme dieser Thematik in das QM-Handbuch erfolgt, sodass nun bei Bedarf diese Information abgerufen werden kann. Auch die Fachbereichsarbeit und ihre Darstellung finden in diesem Sektor breiten Raum. Die Schulprogrammarbeit der MES findet nicht in „*geheimen Zirkeln*“ einiger Weniger statt, sondern Arbeitsprogramme und Protokolle aus den Qualitäts-Gruppen und Projekten werden veröffentlicht und stehen den Nutzerinnen und Nutzern zur Verfügung. Dies schafft Transparenz und soll das Engagement zur Schulentwicklung auf ein breites Fundament stellen.

Abb. 49: Auszug aus dem Qualitäts-Handbuch



Der kurzfristige und unmittelbare Austausch von Informationen in den Rubriken *Aktuelles aus der Schulleitung beziehungsweise aus dem Personalrat* ist gewährleistet. Hier präsentieren bedeutende Gremien der Schule ihre Arbeit und laden zum Austausch ein. Unterstützt wird dies dadurch, dass im Lehrerzimmer als zentralem Treffpunkt des Kollegiums ein Active-Board bereitsteht, auf dem Intrex in der Regel als Startseite angezeigt wird. Somit wird die Hemmschwelle zur Nutzung des Intranets abgebaut.

Abb. 50: Ausschnitt aus der Rubrik „Aktuelles aus der Schulleitung“

Aktuelles aus der Schulleitung

Aktuelles intern Aktuelles extern Aktuelles Archiv

**AKTUELL** Köster, Harald 13.03.2017 31.03.2017  
**Handlungsleitfaden Extremismus**  
Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
die Schülämter Frankfurt, Hanau und Offenbach haben einen Handlungsleitfaden zum Thema Extremismus herausgegeben. Ebenso gehört eine Liste von Experten zu der Handreichung. Die Dokumente sind auf Intrexx abrufbar.  
Freundliche Grüße,  
Die Schulleitung  
Handlungsleitfaden Extremismus.zip

**AKTUELL** Köster, Harald 13.03.2017 27.03.2017  
**Masernfall in Offenbach**  
Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
die Mitteilung des SSA Offenbach zu Eurer/Ihrer Information - an der MES gibt es aktuell keinen Krankheitsfall.  
Sehr geehrte Damen und Herren,  
wie Sie der Pressemitteilung entnehmen können haben wir einen Masernfall in unserer Stadt. Daraus könnten sich in den nächsten Tagen weitere Fälle entwickeln, die auch in Schulen oder Kitas auftreten und nach dem Immunstatus von Kindern und Lehrern bzw. Betreuungspersonal geschaut. Nicht immune Personen würden zunächst ausgeschlossen. Wir empfehlen bereits jetzt einmal nachzufragen, wie es um Sie und die Impfung nachzuholen. Beigefügt finden Sie auch den Link für ein Merkblatt zu Masern in verschiedenen Sprachen.  
<http://www.infektionsschutz.de/erregersteckbriefe/masern/>  
Wer bereits vollständig gegen Masern geimpft wurde oder die Masern durchgemacht hat, ist lebenslang geschützt und braucht keine Sorge vor Ansteckung zu haben. Erwachsene, die vor 1970 geboren sind  
Impfkommision (STIKO) empfiehlt:  
• eine Impfung für Erwachsene, die nach 1970 geboren sind  
• eine Impfung insbesondere auch für Mitarbeiter in Gemeinschaftseinrichtungen oder im Gesundheitsdienst  
• das Nachholen der Impfung für nicht oder nur einmal geimpfte Kinder und Jugendliche  
• den Aufbau des Impfschutzes durch eine zweimalige Impfung bei Kindern im Alter von 11 bis 14 sowie von 15 bis 23 Monaten; ggf. Erstimpfung bereits ab 9 Monaten, wenn das Kind eine Gemeinschaftseinrichtung besucht

Zu Beginn der Implementierung war Intrexx als permanenter Punkt der Agenda in Gesamtkonferenzen vorgesehen: Das Kollegium wurde über die Nutzung und Anwendung der Plattform informiert, Neuerungen vorgestellt. Inzwischen erfahren neue Kolleginnen und Kollegen eine individuelle Einführung in die Bedienung.

#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

Alle Kolleginnen und Kollegen der Max-Eyth-Schule (Schulleitung, Kollegium, Sozialpädagogen und Verwaltung) sind als Nutzer in der Plattform angelegt und haben differenzierte, rollenabhängige Nutzungsbereiche und -rechte. Diese Rechtevergabe sorgt für ein Bewahren der Struktur und soll eine klare Zuständigkeit und Verantwortung für Inhalte beschreiben. Dabei gibt es gestufte Berechtigungen vom reinen Leserecht bis hin zum aktiven Gestalten von Einträgen. In einigen Bereichen ist eine Interaktion der Nutzer möglich, zum Beispiel in den Modulen „Postfach“ oder „Aufgaben“.

Innerhalb der MES wird die Plattform von einer Qualitäts-Gruppe der Steuergruppe betreut, der in der Regel zwei bis drei Kollegen angehören.

#### AKZEPTANZ UND NUTZEN

Angestrebt, aber noch nicht final umgesetzt, ist der Gebrauch von Intrexx als *ausschließlicher* Kommunikations- und Informationsweg innerhalb der Schulgemeinde. Dies bedarf einer hohen Akzeptanz innerhalb der Nutzergruppe, die jedoch noch sehr stark variiert. Zum einen ist keine homogene Affinität zum Einsatz technikunterstützter Kommunikationsmedien wahrnehmbar, zum anderen wird wiederum von anderen Nutzern die aus Gründen der Sicherheit notwendige, starre Aufbauweise der Plattform bemängelt. Viele Mitglieder der Schulgemeinde berichten aber, dass sie auf Intrexx als bequemen und jederzeit verfügbaren Kommunikationsweg nicht mehr verzichten wollen, da unter anderem auch die frühere Papierflut deutlich reduziert worden ist. Unabdingbare Inhalte und Informationen sind zeitnah präsent und nutzbar.

**Abb. 51:** Auszug aus der Nutzerstatistik, Zeitraum 01.01.–14.03.2017



#### BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

Eine Voraussetzung der Akzeptanz solcher Plattformen ist sicher, dass die Nutzer stark eingebunden und deren Bedürfnisse berücksichtigt werden. Ferner sind auch die technischen Voraussetzungen zu beachten: Eine stabile technische Ausgangslage ist zwingend erforderlich, sodass die angebotenen Inhalte tatsächlich verfügbar sind. Auch der schulinterne Support durch die Qualitäts-Gruppe muss gegeben sein. Problematisch könnten hier das tatsächlich verfügbare Know-how der Kolleginnen und Kollegen und die Betreuung neben dem regulären Alltagsgeschäft des Unterrichts oder sonstigen Aufgaben sein. Unter Umständen ist dadurch eine kurzfristige Reaktion auf Wünsche oder Probleme nur eingeschränkt möglich.

Bei dem Produkt Intrex handelt es sich um eine umfassende professionelle Software zur Steuerung des unternehmensinternen Workflows. Ob im schulischen Kontext das Produkt in seiner ganzen Vielfalt und Komplexität zum Einsatz kommen wird, bleibt abzuwarten. Perspektivisch muss auch die Implementierung der Plattform für mobile Endgeräte geprüft werden. Zumindest als die oben beschriebene Kommunikations- und Informationsplattform ist Intrex aber inzwischen ein integraler Bestandteil des Schulalltags der Max-Eyth-Schule geworden.

## UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Max-Eyth-Schule, Dreieich
<b>Ansprechpartner</b>	Ulrich Koch (Gruppe Intrexx) Ute Welkerling (Gruppe Intrexx)
<b>Adresse</b>	Frankfurter Str. 160–166 63303 Dreieich
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> kontakt@mes-dreieich.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 61 03 31 31 67 89 <u>Web:</u> <a href="http://mes-dreieich.de">http://mes-dreieich.de</a>

### 4.4.3 Qualitätsmanagement in Linie bringen – Aufbau von Teamstrukturen an der Johann-Philipp-Reis-Schule, Friedberg

#### ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Im Leitbild unserer Schule haben wir am Anfang der Schulprogrammarbeit in den 1990er Jahren das „Fördern von Teamarbeit“ als Leitgedanken formuliert und auch die Lehrkräfte zur Zusammenarbeit in Teams aufgefordert. Dieser Gedanke ist konstruktiv angenommen worden und in vielen Bereichen unserer Schule wird die Zusammenarbeit in Teams seit vielen Jahren erfolgreich umgesetzt. In den Jahren 2008/2009 haben wir versucht, die Arbeit dieser informellen Teams abzusichern, ihnen einen formellen Rahmen mit Auftrag, Verantwortung und Ressourcen zu geben. Die organisatorische Umsetzung im Rahmen von SVplus ist daran gescheitert, dass unser Entwurf der Schulverfassung von den Juristen des HKM abgelehnt worden ist.

#### UNSER VORGEHEN

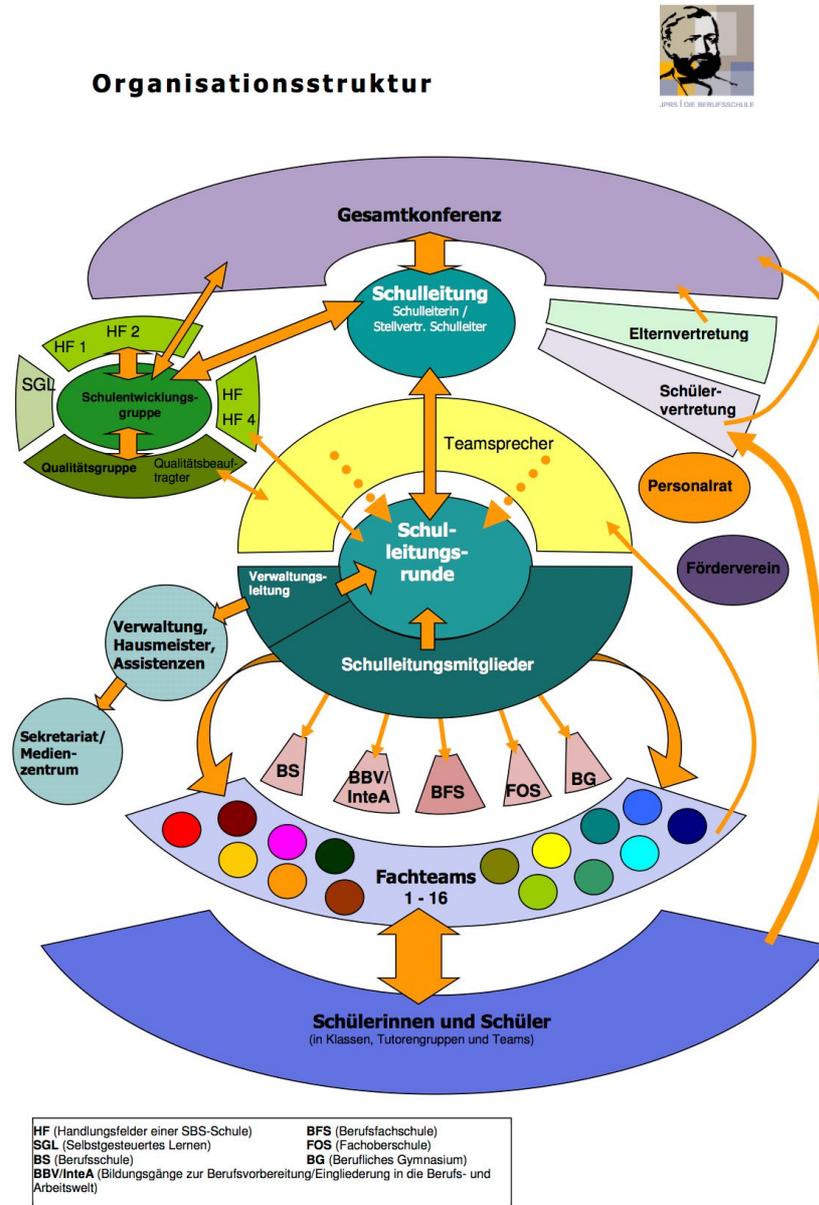
Ein neuer Impuls zur Umsetzung ging von einem Soll-Ist-Vergleich unseres Qualitätsleitbildes 2011 aus. Er zeigte deutlich, dass im Themenbereich „Entscheidungen und Entscheidungsprozesse, Wertschätzung, Zusammenarbeit und Teamarbeit“ erheblicher Handlungsbedarf bestand. Es bot sich nun an, die Einführung durch die durch SVplus angebotene Prozessbegleitung zu unterstützen. Aus diesem Grund wurde eine Prozessbegleitungsgruppe eingerichtet und eine Projekt- und Arbeitsplanung zur Einführung der Teamstrukturen durchgeführt.

#### UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

Im Einzelnen wurden erarbeitet:

- eine Übersicht für Aufgaben der Teamsprecher,
- eine kurze Geschäftsordnung für die Teams und
- eine Darstellung der Organisationsstruktur (siehe Abbildung 51).

Abb. 52: Organisationsstruktur an der Johann-Philipp-Reis-Schule



### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

Das Konzept und die Dokumente wurden der Gesamtkonferenz vorgestellt, ergänzt und in einer weiteren Gesamtkonferenz im Januar 2012 beschlossen.

Mit Wirkung zum 1. August 2012 wurde nach einer Vorbereitungsphase die Teamstruktur mit 15 Teams an der Johann-Philipp-Reis-Schule eingeführt. Die Entlastungsstunden für die Teams wurden im Stundenplan umgesetzt.

## NUTZEN UND AKZEPTANZ

---

Die Teamstruktur ist mittlerweile im Schulleben etabliert. Im Frühsommer 2014 hat die erste Evaluation zur Teamstruktur stattgefunden.

Die Auswertung der Evaluation der Teamstrukturen zeigt, dass Einführung und Umsetzung der Teamstrukturen als überwiegend positiv empfunden worden sind. Die Einbindung und Mitbestimmung bei schulischen Belangen und Entwicklungen hat sich durch die Teamstruktur deutlich verbessert. Viele Arbeitsvorhaben sind in den Teams bereits erledigt worden und die Zusammenarbeit in den Teams wird als positiv empfunden.

Es hat sich jedoch gezeigt, dass der Wunsch nach Teamzeit in einem freien Zeitfenster für alle besteht. In den einzelnen Teams sind neue Ziele entwickelt und Aufgaben angenommen worden. In großen Teams wird die Arbeit als teilweise schwierig empfunden.

Auf Basis der Evaluation konnten zwei wesentliche Neuerungen eingeführt werden:

- Mittwochs endet schulweit der Unterricht um 13:00 Uhr. Mittags ist dann Zeit für die Arbeit der Teams oder für andere Sitzungen und Konferenzen.
- An Vorstellungsgesprächen neuer Kolleginnen oder Kollegen nimmt auch ein Teammitglied des entsprechenden Fachteams neben dem Personalratsvertreter beratend teil.

2016 ist bedarfsorientiert ein 16. Team „InteA“ gebildet worden.

## BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

---

Unsere Erfahrungen mit den Teamstrukturen zeigen, dass es wichtig ist, transparente Rahmenbedingungen zu schaffen und auch Detailfragen schlüssig zu beantworten (zum Beispiel die der Einbindung von Lehrkräften im Vorbereitungsdienst und Vertretungslehrkräften in die Teams). Die Zugehörigkeit für Lehrkräfte in den Teams ist auf maximal zwei Teams zu begrenzen. Das bedeutet, dass man in einigen Teams nur passives Mitglied ist und hier im Informationsfluss berücksichtigt werden muss. In den Teams müssen klare Rollenverteilungen hinsichtlich Verantwortung und Aufgaben geschaffen werden. Die Funktion des Teamsprechers mit den dazugehörigen Aufgaben und Befugnissen muss transparent festgelegt sein. Hilfreich sind Fortbildungen für die Teamsprecher zu allgemeinen Teamfragen, um sie in der neuen Aufgabe zu unterstützen. Die Teamzeit sollte im Stundenplan verankert werden. Große Teams (zum Beispiel Deutsch sowie Politik und Wirtschaft), welche aus Lehrkräften aus verschiedenen Schulformen bestehen, brauchen entsprechende Unterteams, um effizient arbeiten zu können. Die Schulleitung sollte Möglichkeiten außerschulischer Teamsitzungen schaffen, zum Beispiel Teamfortbildungen und teamübergreifende Sitzungen schulformbezogen initiieren und durchführen. Teamarbeit kann nur dann effizient sein, wenn die Kernteams weitgehend stabil bleiben. Im Hinblick auf Kontinuität streben wir an, den Anteil der befristet beschäftigten Lehrkräfte zugunsten von Festanstellungen zu reduzieren. Insgesamt sind das Teamkonzept und auch das Organigramm als „bewegliches Konzept“ zu verstehen. Daher arbeiten wir permanent an der Entwicklung und Verbesserung der Strukturen.

## UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	Johann-Philipp-Reis-Schule, Friedberg
<b>Ansprechpartner</b>	Reinhold Jakobi (QMB) Nick Szymanski (stv. Schulleiter)
<b>Adresse</b>	Im Wingert 5 61169 Friedberg
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> info@jprs.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 60 31 73 27 0 <u>Web:</u> <a href="https://www.jprs.de">https://www.jprs.de</a>

## ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

- Teamkonzept der Johann-Philipp-Reis-Schule
- Aufgabenbeschreibungen der Teamsprecherinnen und -sprecher

### 4.4.4 Umsetzung von Mitarbeitergesprächen am BerufsschulCampus Schwalmstadt

„Mitarbeitergespräche sollte man wie TÜV-Termine betrachten. Es besteht zwar die Möglichkeit der Beanstandung, wichtiger ist jedoch die beruhigte Weiterfahrt für die nächsten Jahre.“

© [Hermann Lahm](#)

(\*1948), Texte in Gedichtform, Prosa, Aphorismen

## UNSER VORGEHEN

Seit Anfang 2008 werden am BerufsschulCampus Schwalmstadt in unterschiedlicher Ausprägung Mitarbeitergespräche geführt. Nach entsprechenden zentralen Fortbildungen aller Schulleitungsmitglieder über das Staatliche Schulamt im Jahr 2006 ist unter Einbindung des Personalrates ein Verfahren entwickelt worden, nach dem mit allen Kolleginnen und Kollegen gleichermaßen Mitarbeitergespräche – damals noch sogenannte Jahresgespräche – durchgeführt werden sollen. Dazu ist auf einer Gesamtkonferenz das Kollegium über Sinn, Nutzen und Notwendigkeit der Gespräche informiert und nach ausführlichen Diskussionen Konsens über die Durchführung erzielt worden.

## ZUM HINTERGRUND: BEGRÜNDUNG FÜR UNSERE HERANGEHENSWEISE

Der Schulleiter und der stellvertretende Schulleiter begannen mit den Jahresgesprächen und stellten sehr schnell fest, dass mit einer entsprechenden Gesprächsvorbereitung, Durchführung und Nachbereitung neben dem normalen Tagesgeschäft und allen anderen laufenden Terminen und Projekten das Ziel, mit allen Kolleginnen und Kollegen innerhalb eines Jahres zu sprechen, nicht erreicht werden konnte. So zogen sich die Gespräche des ersten Durchgangs bis Ende 2012 hin. Als ein weiterer Schwachpunkt wurde erkannt, dass eine sehr ausführliche Protokollführung nicht zielführend



und sehr arbeitsintensiv war. Die Nichteinbeziehung der Abteilungsleitungen führte dazu, dass Ziele der Abteilungen relativ wenig Berücksichtigung finden konnten.

Mit der Pensionierung des Schulleiters Anfang 2013 wurde im Schulleitungsteam ein neues Verfahren zur Durchführung der Mitarbeitergespräche entwickelt. Neben der Beteiligung des Personalrates war wichtig, die Abteilungsleitungen aktiv in die Gesprächsdurchführung einzubinden.

#### UNSERE STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

---

Unter Einbeziehung von Materialien aus der Wirtschaft wurde gemeinsam ein Leitfaden entwickelt, der neben einer kurzen Darstellung des theoretischen Hintergrundes, der Begrifflichkeiten und der Zielsetzung der Mitarbeitergespräche den einheitlichen organisatorischen Ablauf festlegt. Hierbei wurden zwischen Gesprächsvorbereitung, Gesprächsdurchführung und Gesprächsnachbereitung unterschieden und entsprechende Formblätter als unterstützende Hilfen entwickelt.

Im Organisationshandbuch des BerufsschulCampus Schwalmstadt wurde das Verfahren als Prozess festgehalten (Anlage 1).

#### VERBINDLICHKEIT UND VERANTWORTUNG FÜR DIE UMSETZUNG

---

Die Aufteilung der durchzuführenden Mitarbeitergespräche erfolgte nach folgendem Muster:

1. Alle Schulleitungsmitglieder und die Inhaberinnen und Inhaber von Beförderungsstellen führen ihre Mitarbeitergespräche mit dem Schulleiter.
2. Die Abteilungsleitungen führen Mitarbeitergespräche mit den Kolleginnen und Kollegen ihrer Abteilungen.
3. Jede Lehrkraft kann ihr Gespräch auf persönlichen Wunsch hin mit dem Schulleiter führen.

Für die Vorbereitung der Gespräche wurde ein Bogen zur Vorbereitung des Gesprächsführenden erstellt, der formale Punkte enthält, die von allen Schulleitungsmitgliedern gleichermaßen eingehalten werden sollen (Anlage 2).

Die Einladung (Anlage 3) zum Mitarbeitergespräch erfolgt mithilfe eines standardisierten Einladungsschreibens, das zusammen mit einem Vorbereitungsbogen für die Lehrkraft (Anlage 4) versandt wird. Der Gesprächstermin wird im Vorfeld einvernehmlich abgesprochen.

Bei der Durchführung der Gespräche war es dem Schulleitungsteam wichtig, den Gesprächsverlauf so einfach wie möglich als Ergebnisprotokoll (Anlage 5) zu dokumentieren und gemeinsam vereinbarte Zielvereinbarungen festzuhalten. Der Arbeitsaufwand für die Nachbereitung sollte sich auf ein Minimum reduzieren. Dies gelang mit der tabellarischen Darstellung sehr effektiv. Bei den Gesprächen des Schulleiters werden zudem die jeweiligen Tätigkeitsbeschreibungen der Schulleitungsmitglieder und Beförderungsstelleninhaber auf Aktualität und Veränderungsbedarf besprochen und bei Notwendigkeit angepasst.

Die Nachbereitung erstreckt sich auf den Abgleich des Gesprächsprotokolls. Dieses verbleibt nur bei den beiden Gesprächsführenden und geht auch nicht in die Personalakte der Kollegin oder des Kollegen. Die Gesprächsdurchführung wird zur Dokumentation digital in einer Tabelle (Anlage 6)

erfasst, auf die alle Schulleitungsmitglieder Zugriff haben. Die Verantwortung für den Gesamtprozess der Mitarbeitergespräche obliegt dem Schulleiter.

#### NUTZEN UND AKZEPTANZ

Die bisherigen Rückmeldungen durch die Kolleginnen und Kollegen sind durchweg positiv. Mit der erbrachten Wertschätzung durch die jeweiligen Schulleitungsmitglieder und dem konstruktiven Austausch zwischen den Gesprächsführenden über die aktuelle Arbeitssituation, gemeinsame Ziele sowie Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten können die persönlichen Ressourcen der Kolleginnen und Kollegen für die Schule und für sie selbst besser nutzbar gemacht werden. Außerdem lassen sich Anregungen schneller aufnehmen und umsetzen sowie übergeordnete Zusammenhänge und Schulentwicklungsziele besser verdeutlichen.

#### BEACHTENSWERTES BEI ÜBERTRAGUNG AUF ANDERE SCHULEN

In der Praxis hat sich herausgestellt, dass ein Zeitraum über drei Jahre für einen Gesamtdurchlauf der Mitarbeitergespräche realistisch ist. Bei entsprechenden längeren Vakanzen innerhalb der Schulleitung kann es aber auch zu größeren Zeitfenstern kommen.

#### UNSERE KONTAKTDATEN

<b>Schule</b>	BerufsschulCampus Schwalmstadt
<b>Ansprechpartner</b>	Ralf Klinder (Schulleiter)
<b>Adresse</b>	Dammweg 5 34613 Schwalmstadt
<b>Kontaktdaten</b>	<u>E-Mail:</u> klinder@berufsschule-schwalmstadt.de <u>Telefon:</u> +49 (0) 66 91 60 51 <u>Web:</u> <a href="http://berufsschule-schwalmstadt.de/">http://berufsschule-schwalmstadt.de/</a>

#### ANLAGEN – VORLAGEN IM DATEIANHANG

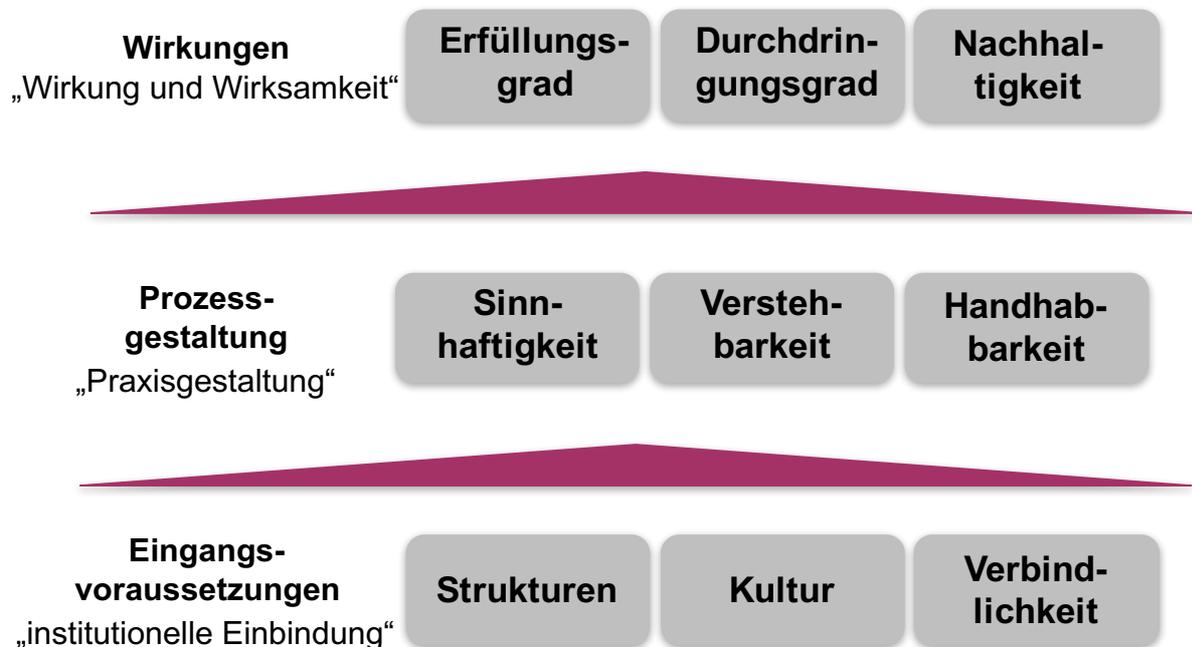
- Prozess Mitarbeitergespräch
- Vorbereitungsbogen für die Schulleitung
- Anschreiben „Einladung zum Mitarbeitergespräch“
- Vorbereitungsbogen für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter
- gemeinsames Gesprächsprotokoll
- Übersicht durchgeführter Mitarbeitergespräche

## 5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die dargestellten Beispiele veranschaulichen sowohl Vielfalt als auch Engagement der selbstständigen beruflichen Schulen in Hessen bei der Umsetzung ihres Qualitätsmanagements. Deutlich wird ebenfalls, dass unterschiedliche Herangehensweisen bei der Implementierung dazu beitragen können, dass Qualitätsmanagement als wirkungsvolles Instrument in der Schulgemeinde (an-)erkannt wird. Maßgeblich ist hier, dass Qualitäts-Strukturen nicht allein top-down vorgegeben werden, sondern dass sie auch von der Breite des Kollegiums getragen und nachhaltig umgesetzt werden, sodass die Qualitätsarbeit nicht zuletzt von Schülerinnen und Schülern, Ausbildungsbetrieben und weiteren Anspruchsgruppen wahrgenommen wird.

Dies gelingt jedoch nur, wenn der Prozess der Qualitätsmanagement-Gestaltung so gewählt wird, dass die erarbeiteten Elemente für das Kollegium sinnvoll und verstehbar werden und nicht zuletzt handhabbar bleiben. Sinn entsteht vor allem dann, wenn der Nutzen des Qualitätsmanagements für Schule und Unterricht regelmäßig wiederkehrend thematisiert wird und Erfahrungen über die Umsetzung des Qualitätsmanagements ausgetauscht werden. Verstehbarkeit wird durch die Einbindung des Qualitätsmanagements in bereits bestehende Entwicklungen der Schule erzeugt. Und der Blick auf die Handhabbarkeit schützt vor zu viel Dokumentation ohne wirklichen Nutzen. Der Aufbau verbindlicher Strukturen allein reicht somit nicht aus, wenn nicht auch die strukturellen und kulturellen Besonderheiten berücksichtigt werden und das Kollegium beim Aufbau des Qualitätsmanagements einbezogen wird. Das Zusammenwirken dieser verschiedenen Ebenen wird im Folgenden noch einmal veranschaulicht.

**Abb. 53:** Aufbau eines wirksamen Qualitätsmanagements



Die Herausforderung liegt vor allem darin, nach der Implementierung des Qualitätsmanagements die nachhaltige und wirksame Umsetzung in der Schule kontinuierlich auszuweiten.



Nicht zuletzt ist das Qualitätsmanagement in die strategische Führung der Schule einzubetten. Qualitätsstrukturen sollten die Umsetzung langfristiger Visionen und Ziele der Schule unterstützen und zielführend mit der Entwicklungsarbeit, zum Beispiel dargestellt im Schulprogramm oder in einer langfristigen Projektplanung, verknüpft werden. Dies bedingt jedoch auch ein verändertes Führungsverständnis der Schulleitung – weg von der Verwaltung hin zur Gestaltung der Schule oder besser zum Leadership-Gedanken. Werden diese verschiedenen Faktoren berücksichtigt, können viele Wege zu einem erfolgreichen Qualitätsmanagement führen. Wichtig ist, dass man den für die Schule passenden Weg – gemeinsam mit dem Kollegium – findet und konsequent und kontinuierlich beschreitet.

## 6 Literatur

- Brandes, H. / Linz, U. / Louis, R. u. a. (2013): Professionelle Projektarbeit. Praxisnahe Einführung mit Arbeitsmaterialien. Wiesbaden: Hessisches Kultusministerium (Hrsg.).
- Brüdigam, U. / Hoos, S. / Männle, A. / Martin, C. (2012): Erfahrungsbericht Q2E – Metaevaluation in Hessen. Wiesbaden: Hessisches Kultusministerium (Hrsg.).
- Brüdigam, U. / Martin, C. / Nieder, T. (2013): QEE Hessen – Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Wiesbaden: Hessisches Kultusministerium (Hrsg.).
- Brüdigam, U. / Frühauf, S. (2015): Ergebnisse der Metaevaluation der selbstständigen beruflichen Schulen (SBS) im Schuljahr 2014/15. Frankfurt/Main: Hessische Lehrkräfteakademie.
- Heiniger, P. (2015): Herausforderungen und Grenzen des individuellen Lernens.
- Hessisches Kultusministerium (2009). Prozessleitfaden. Dokumentation von Prozessen selbstverantwortlicher Schulen.
- Hessisches Kultusministerium (Hrsg.) (2010): Amtsblatt 08/2010, S. 402, Information zur Teilnahme am Transferprozess „selbstverantwortliche berufliche Schulen (SBS) in Hessen“. Melsungen: A. Bernecker Verlag.
- Hessisches Kultusministerium (Hrsg.) (2017): Amtsblatt 02/2017, S. 50, Umwandlung beruflicher Schulen in selbstständige berufliche Schulen (SBS). Nürnberg: menthamedia.
- Hessisches Kultusministerium (Hrsg.) (2017): Amtsblatt 02/2017, S. 68, Orientierungsraster zur Unterrichts-, Schul- und Qualitätsentwicklung an SBS und RSBS. Nürnberg: menthamedia.
- Horváth & Partners (Hrsg.) (2000): Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000.
- Institut für Qualitätsentwicklung (Hrsg.) (2011): Hessischer Referenzrahmen Schulqualität – Qualitätsbereiche, Qualitätsdimensionen und Qualitätskriterien. Wiesbaden: Institut für Qualitätsentwicklung.

Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997): *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997.

Keller, Hans (2012): *Zur Einordnung von Q-Labels im Bildungsbereich*.

Krebs S. / Rau, T (2011): *Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung, DIN ISO 29990:2010, Grundlegende Anforderungen an Dienstleister in DIN-Mitteilungen*, Beuth-Verlag, März 2011.

Landwehr, N. / Steiner, P. (2008): *Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Heft 1–6)*. Bern: hep Verlag.

Landwehr, N. / Steiner, P. (2007): *Grundlagen der externen Schulevaluation. Verfahrensschritte, Standards und Instrumente zur Evaluation des Qualitätsmanagements. Heft 5*. In: Landwehr, N. / Steiner, P. (2008): *Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Heft 1–6)*. Bern: hep Verlag.

Landwehr, N. / Steiner, P. (2010): *Standards und Bewertungstabellen zum Qualitätsmanagement nach Q2E. 2. Fassung*. Müthing, K. (2013). *Organisationskultur im schulischen Kontext – theoriebasierter Einsatz eines Instrumentes zur Erfassung der Schulkultur*. Ruhr-Universität, Bochum.

Schein, E. H. (1992): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Steiner, P. / Landwehr, N. (2007): *Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität. Aspekte eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 1*. In: Landwehr, N. / Steiner, P. (2008): *Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Heft 1–6)*. Bern: hep Verlag.

Wester, F. / Fuchs, M. (2006): *Skript Soft Analyse*. Bremen: Landesinstitut für Schule,

Zurwehme, A. (2000): *Möglichkeiten der Steuerung beschäftigungsadäquater Qualifizierung im Lernort Schule – Überlegungen zum Einsatz einer Balanced Scorecard in beruflichen Schulen*, in: *Dresdner Beiträge zur Wirtschaftspädagogik*. Nr. 2/2000.

HESSEN



**Hessisches Kultusministerium**  
**Luisenplatz 10**  
**60185 Wiesbaden**  
**[www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de)**

**BILDUNGSLAND**  
**Hessen** 