

QUALITÄTSMANAGEMENT AN BERUFLICHEN SCHULEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG QM BW

Diese Rahmenvorgaben zum QM BW sollen die Kommunikation zwischen allen am Modellvorhaben Beteiligten erleichtern, die Transparenz erhöhen und so die Zielerreichung im Modellvorhaben OES fördern. Sie sind keinesfalls als abschließend anzusehen; während des Modellvorhabens werden sie nicht nur konkretisiert und erprobt, sondern bei Bedarf auch abgeändert und ergänzt.

Die vorliegenden Rahmenvorgaben orientieren sich überwiegend am Qualitätsmanagementsystem Q2E. Dabei kann Q2E mit Elementen aus anderen Qualitätsmanagementsystemen wie ISO oder EFQM ergänzt werden.

1. Grundsätze von QM BW

QM BW ermöglicht die Bewertung und Entwicklung der Qualität in allen relevanten Bereichen des schulischen Lebens. Im Mittelpunkt steht der Unterricht als zentraler Prozess der pädagogischen Arbeit. Da Schule als eigenständige lernende Organisation verstanden wird, liegt der Schwerpunkt auf der Selbstevaluation. Der Aufbau einer Feedback-Kultur ist dafür unabdingbar.

2. Inhalte von QM BW

▪ Qualitätsbereiche und Dimensionen:

Auf der Grundlage von Q2E und aus den Erfahrungen den einzelnen STEBS-Projekte haben sich bereits wichtige Qualitätsbereiche und Qualitätsdimensionen ergeben. Die Liste der Qualitätsdimensionen kann im Modellvorhaben OES verändert werden (siehe Anlage 1).

▪ Leitbild:

Am Anfang steht die Entwicklung eines schulspezifischen Leitbildes. Es enthält das pädagogische Konzept und die angestrebten Ziele und Verhaltensweisen der am Schulleben Beteiligten und spiegelt so den Charakter der jeweiligen Schule wider. Die im Leitbild angegebenen Ziele bilden die Basis des Qualitätsmanagements. Daran misst sich die Schule und daran wird sie gemessen.

▪ **Selbstevaluation:**

Die Selbstevaluation ist ein zyklischer Prozess (siehe Anlage 3). Sie fördert das Qualitätsbewusstsein der Lehrkräfte und dient der Qualitätsentwicklung an der Schule.

Jede OES-Modellschule evaluiert sich in vier Qualitätsdimensionen. Die Dimension Unterrichtsqualität ist dabei verpflichtend. Die übrigen drei Dimensionen für die Selbstevaluation legt die Schule in Abstimmung mit dem Projektbüro fest, wobei aus den Qualitätsbereichen Input, Prozesse und Produkte jeweils eine Dimension gewählt werden soll. Die Selbstevaluation soll dabei möglichst viele unterschiedliche Bildungsgängen bzw. Fachabteilungen umfassen. Die Struktur der Selbstevaluation wird im Rahmen des Modellvorhabens erarbeitet. Ziel ist ein Verfahren, das es letztlich allen beruflichen Schulen ermöglicht, sich im Verlauf mehrerer Jahre in allen Qualitätsdimensionen über die ganze Schule zu evaluieren.

Die Ergebnisse der Selbstevaluation und die daraus abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen werden von den Schulen in einem Qualitätshandbuch dokumentiert. Umfang und Inhalt des Qualitätshandbuchs werden im Rahmen des Modellvorhabens entwickelt.

Die Kriterien und Indikatoren, an denen die Schule ihre Qualität feststellt, und die für die Datenerhebung erforderlichen Instrumente werden von den Schulen passgenau vor Ort entwickelt.

▪ **Fremdevaluation:**

Im dritten Jahr des Modellvorhabens wird von außen auf die Schulen geblickt. Durch die Fremdevaluation soll rückblickend festgestellt werden, in welchem Maße die Schule die selbstgesetzten Ziele erreicht hat und in wie weit ihre Selbstevaluation den Anforderungen entspricht. Die Ergebnisse bilden die Basis für Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen, aber auch für Zielvereinbarungen mit der Schule.

Die Fremdevaluation basiert in erster Linie auf der Auswertung der schuleigenen Qualitätsdokumentation. Diese Metaevaluation überprüft die Qualitätsentwicklungsprozesse der Schule und damit vor allem

- Form und Inhalt des Leitbildes
- Durchführung der Selbstevaluation in den vereinbarten Dimensionen
- Form und Inhalt der Dokumentation (Qualitätshandbuch)
- aus der Selbstevaluation gezogene Konsequenzen
- Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

Diese Dokumentenanalyse wird durch eine Primärevaluation in einer von der Schule gewählten Dimension ergänzt. Hier erheben die Fremdevaluatoren eigene Daten z.B. durch Interviews mit den am Schulleben Beteiligten.

- **Zertifizierung:**

Bei erfolgreich durchlaufener Fremdevaluation wird den Schulen die Zertifizierung ermöglicht. Sie bescheinigt ihnen eine hohe Qualität der geleisteten Arbeit.

3. Materialien zum Qualitätsmanagement:

- Norbert Landwehr / Peter Steiner:

"Q2E - Qualität durch Evaluation und Entwicklung"
hep-Verlag, ISBN 3-905 905-86-8 (ca. 60 €)

Es enthält die fünf Broschüren

- "Das Q2E-Modell - Schritte zur Schulqualität"
- "Basisinstrument zur Schulqualität"
- "Schritte zur datengestützten Schulevaluation"
- "Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur"
- "Grundlagen der externen Schulevaluation"

- Prof. Rolf Dubs:

"Qualitätsmanagement für Schulen"

Institut für Wirtschaftspädagogik

Universität St. Gallen

Guisanstr. 9

CH - 9010 St. Gallen

iwphsg@unisg.ch

ISBN 3-906 528-23-5 (ca. 20 €)

- Internetadresse zu Q2E: www.nwedk.ch/projekte/q2e/q2e_index.htm

4. Glossar zum Qualitätsmanagement:

Das Glossars ermöglicht eine einheitliche Sprache aller Beteiligten. So soll die gemeinsame Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems erleichtert werden. Das Glossar soll dabei nicht als fertiges Produkt angesehen werden, sondern im Rahmen des Modellvorhabens einer kritischen Prüfung unterzogen und bei Bedarf weiterentwickelt werden.

Begriff	Erklärung (→ = Verweis auf ein anderes Stichwort)
EFQM = European Foundation for Quality Management	Gesellschaft, die auf der Basis des →TQM ein Qualitätsmanagementmodell mit 9 Qualitätsfaktoren für die Wirtschaft definiert und gewichtet. Dies bietet einen Orientierungsrahmen für die Evaluation mit dem Ziel, nachhaltige Spitzenleistungen zu erreichen („Excellence“).
Evaluation	Zyklischer Prozess der Erfassung, Auswertung und Bewertung der Ergebnisse und Prozesse durch die Schule selbst (→ Selbstevaluation) oder von außen (→ Fremdevaluation)
Evaluationsinstrumente	Mittel und Verfahren der Datenerhebung, die von qualitativen (z.B. Interviews) bis zu quantitativen Methoden (z.B. Fragebogen) reichen
Evaluationszyklus	Kreislauf, bei dem auf die Zielformulierung und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen eine Evaluation folgt, von der aus neue Ziele bestimmt werden (→ Anlage 3)
Feedback-Kultur	Kultur der konstruktiven Rückmeldung auf allen Ebenen mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung. Möglich sind z.B. - Lehrer-Lehrer-Feedback - Schüler-Lehrer-Feedback - Feedback im Team - Schulleiter-Lehrer-Feedback
Fremdevaluation	Blick von außen auf den Qualitätsentwicklungsprozess der Schule mit dem Ziel der Beratung und Rechenschaftslegung Umfasst die Bewertung der Selbstevaluation (→ Metaevaluation) und bei Bedarf eine zusätzliche Datenerhebung (→ Primärevaluation)
Indikator	Kenngroße, die einen beobachtbaren Sachverhalt zu einem Kriterium anzeigt (→ Anlage 2)
Inputqualitäten	Ein Qualitätsbereich (→ Anlage 1)
ISO = Internationale Organi- sation für Normung	„Weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute. Ihr Ziel ist es, Standards für Qualitätsevaluations-Systeme für Betriebe (nicht für einzelne Produkte oder Dienstleistungen) zu entwickeln.“ (Dubs)
Item	Formulierung des → Indikators als Aussagesatz, z.B. in einem Fragebogen (→ Anlage 2)
Kriterium	Unterpunkt einer Qualitätsdimension, der die Qualität konkret beschreibt (→ Anlage 2)
Leitbild	Prägnante Darstellung des Selbstverständnisses, des pädagogischen Konzeptes und der Entwicklungsziele einer Schule. An ihm orientieren sich alle institutionellen Tätigkeiten und Verhaltensweisen.
Metaevaluation	Evaluation der Qualitätsentwicklungsprozesse durch eine Analyse der Selbstevaluations-Dokumentation

Produktqualitäten	Ein Qualitätsbereich (→ Anlage 1)
Primärevaluation	Evaluation durch originäre Datenerhebung
Projektmanagement	Gesamtheit aller Aufgaben, Maßnahmen und Methoden, um ein Projekt zu strukturieren und unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen im Team erfolgreich zu bearbeiten
Prozessqualitäten	Ein Qualitätsbereich (→ Anlage 1)
Q2E =Qualität durch Evaluation und Entwicklung	Qualitätsmanagementmodell der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz auf der Basis von → TQM. Q2E bietet eine wesentliche Grundlage für das Qualitätsmanagementkonzept an beruflichen Schulen Baden-Württemberg. (→ Anlage 1)
Qualitätsbereiche	Sachlogische Gliederung der Qualitätsarbeit entsprechend der schulischen Abläufe in Input, Prozesse und Produkte (→ Anlagen 1 und 2)
Qualitätsdimension	Arbeitsfeld innerhalb eines → Qualitätsbereichs, das einen Beitrag zur Schulqualität leistet (→ Anlage 1 und 2)
Qualitätshandbuch	Systematische schriftliche Dokumentation der Qualitätsentwicklung der Schule. Es versteht sich als verbindliche Anleitung, Drehbuch und Rechenschaftslegung und hilft den Qualitätsentwicklungsprozess weiterzuführen.
Qualitätsleitbild	Ziele und Programme zur Verbesserung der Qualität einer Schule. Bezieht sich konkret auf einen Qualitätsentwicklungsprozess und ist damit nicht so umfassend wie das → Leitbild
Qualitätsmanagement	Verfahren zur systematischen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
Selbstevaluation	Von der Schule selbst geplante und durchgeführte Evaluation mit dem Ziel der Qualitätsentwicklung
Skalierung	Festlegung der möglichen Antworten auf das Item (→ Anlage 2)
SMART	Modell zur Auswahl und Formulierung von → Kriterien und → Indikatoren: S = wie spezifiziert M = wie messbar A = wie annehmbar R = wie realisierbar T = wie terminiert
Standard	Auf einen (messbaren) Sollwert festgelegter → Indikator (→ Anlage 2)
Team	Mehrere Personen, die ein definiertes Ziel gemeinsam verfolgen, sich Regeln für die Zusammenarbeit geben und Verantwortung übernehmen. Teamarbeit ist zentrale Arbeitsgrundlage der → TQM-Modelle und wird bei → Q2E vorausgesetzt.
TQM	Umfassender Ansatz der Qualitätsentwicklung, der alle Beteiligten einbezieht und neben den Kundenbedürfnissen die Produkte und Prozesse der Organisation betrachtet. TQM setzt eine vorbildhafte Managementstruktur und Teamarbeit voraus oder arbeitet notwendigerweise darauf hin.
Zertifizierung	Bestätigt die Konformität des Qualitätsmanagements einer Organisation anhand vorgegebener Kriterien durch unabhängige Dritte.

Anlage 1

Qualitätsbereiche und Dimensionen



Anlage 2

Begriff	Erklärung	ein Beispiel
Qualitätsbereich	Sachlogische Gliederung der Qualitätsarbeit entsprechend der schulischen Abläufe	Prozesse
Qualitätsdimension	Arbeitsfeld innerhalb eines Qualitätsbereichs, das einen Beitrag zur Schulqualität leistet	Unterricht
Kriterium	Unterpunkt einer Qualitätsdimension, der die Qualität konkret beschreibt	Schülerzentriertheit des Unterrichts
Indikator	Kenngroße, die einen beobachtbaren Sachverhalt zu einem Kriterium anzeigt	Die Schüler können sich in einem hohen Maß ins Unterrichtsgeschehen einbringen.
Evaluationsinstrument	Mittel und Verfahren der Datenerhebung	Fragebogen für Schüler
Item	Formulierung des Indikators als Aussagesatz z.B. im Fragebogen für Schüler	"Ich kann mich in einem hohen Maß in das Unterrichtsgeschehen einbringen."
Skalierung	Festlegung der möglichen Antworten auf das Item	trifft zu / trifft bedingt zu / trifft selten zu / trifft nicht zu
Standard	Auf einen messbaren Sollwert festgelegter Indikator	70 % der Schüler bestätigen, dass sie sich in einem hohen Maß ins Unterrichtsgeschehen einbringen können.

Anlage 3

