



[STARTSEITE DIESER AUSGABE](#) | [DRUCKVERSION](#) | [ARCHIV](#) | [ABONNEMENT](#)

Qualität und Qualitätssicherung

Veranstaltungshinweise und weitere Tipps zum Thema in der [Infobörse](#)

Qualitätsmanagement an der Kaufmännischen Schule Göppingen

Bericht über die Umsetzung des EFQM-Modells zur Schulentwicklung



Zur Sicherung und Verbesserung der Qualität an beruflichen Schulen nimmt die Kaufmännische Schule Göppingen gemeinsam mit weiteren beruflichen Schulen am Pilotprojekt zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung des Kultusministeriums teil, das von der Staatlichen Akademie für Lehrerfortbildung Esslingen und dem

Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Universität Mannheim begleitet wird. Schulleiter Werner Stepanek und drei Lehrkräfte seiner Schule berichten über die Umsetzung des Modells vor Ort.

EFQM- Modell

Grundlage für die Schulentwicklung ist das Education Excellence-Model der EFQM (European Foundation for Quality Management), das im Bildungsbereich entwickelt wurde und auf die Rahmenbedingungen der beruflichen Schulen zugeschnitten ist. Im Zentrum stehen dabei Fragen wie: Was bedeutet Qualität an unserer Schule? Welche Stärken und Verbesserungsbereiche bestehen? Wie lässt sich Qualität messen?

Um Schule als lernende Organisation zu verstehen, bedarf es eines Instruments, das einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf allen Ebenen begleitet. Ziel muss dabei die Verbesserung der Kundenzufriedenheit sein. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn ein umfassender Qualitätsmanagementprozess (Total Quality Management) im System initiiert wird. Das EFQM-Modell erfüllt diese Aufgabe - als Ziel wird ein Idealzustand in einem System oder einer Organisation angestrebt.

Innovation und Lernen

Die Analyse der Schule erfolgt anhand von neun Kriterien, die notwendig für den Erfolg der Bildungsarbeit sind.

Kriterien	Beschreibung
Führung	Wie das Schulleitungsteam und alle anderen Führungskräfte eine Kultur

Siehe auch
Pressemitteilung
"Schavan: Der
[Modernisierungsprozess
in der beruflichen
Bildung ist in vollem
Gang](#)" und
Beitrag im [Infodienst
Schule 7/Dezember
2002](#)

	des umfassenden Qualitätsmanagements in der Schule anregen, unterstützen und fördern
Mitarbeiterorientierung	Wie die Schule das gesamte Potenzial ihrer Mitarbeiter freisetzt
Prozesse	Wie die Schule ihre Prozesse identifiziert, führt, überprüft und verbessert
Politik und Strategie (Leitbild)	Wie die Schule ihre Philosophie (Leitbild) formuliert, konkretisiert, in Pläne und Maßnahmen umsetzt und überprüft
Partnerschaften und Ressourcen	Wie die Schule ihre Ressourcen effektiv und effizient einsetzt
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	Was die Schule im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter leistet
Kundenbezogene Ergebnisse	Was die Schule im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Kunden (Schüler, Ausbildungsbetriebe, Eltern) leistet

....

Vorbereitungsphase

Zur Vorbereitung des Qualitätsmanagementprozesses wurden fünf Kolleginnen und Kollegen an der Akademie für Lehrerfortbildung zu Assessoren ausgebildet. Dabei haben sie sich in die Aufgabenstellung anhand einer Fallstudie einer beruflichen Schule eingearbeitet, die weitgehend der Struktur unserer Schule entsprach. Diese Fallstudie und das gut strukturierte Bewertungshandbuch zum EFQM-Prozess haben die Umsetzung an unserer Schule in hohem Maße erleichtert.

siehe auch
[Implementationsprozess \(EFQM\) als Word-Dokument](#)

Im Anschluss an das Seminar wurde im Rahmen einer Gesamtlehrerkonferenz das Kollegium über den Prozess informiert. Unter Leitung der Akademie für Lehrerfortbildung und der Universität Mannheim stimmten alle Projektbeteiligten die geplanten Maßnahmen gemeinsam ab und vereinbarten einen Zeitplan. Die Frauenvertretung und der Personalrat haben diesem Umsetzungsplan zugestimmt. Die Kaufmännische Schule Göppingen hat sich entschieden, innerhalb eines Jahres eine Bestandsaufnahme über alle wesentlichen Kriterien zu machen.

Workshops



In den Monaten März bis Mai 2001 fanden Workshops für die Kriterien Führung, Mitarbeiterorientierung, Ressourcen und Prozesse statt. Die Einführung und Diskussion einer Schulstrategie (Leitbild) wurde bewusst zurückgestellt, weil das Assessorenteam für den Einstieg in eine Qualitätsdiskussion die Behandlung der aktuellen Situation für besser hielt als ein Ringen um eher abstrakte Ziele.

Zu den Workshops waren alle Kolleginnen und Kollegen eingeladen. Die Teilnahme war verpflichtend für die Frauenvertretung und Mitglieder des Personalrats sowie die betroffenen Fachbereiche und Funktionsverantwortlichen. Die Resonanz des Kollegiums war sehr unterschiedlich. Eine gute Beteiligung gab es bei den Kriterien Führung und Mitarbeiterorientierung. Bei Ressourcen und Prozessen war die Bereitschaft

mitzuarbeiten gering.

Als Arbeitsgrundlage dienten Fragen, die aus dem Kriterienkatalog des EFQM-Modells formuliert wurden. Mit deren Hilfe sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Stärken und Schwächen unserer Schule benennen.

Beispiel: Kriterium Führung

Wie das Schulleitungsteam und alle anderen Führungskräfte eine Kultur des umfassenden Qualitätsmanagements in der Schule anregen, unterstützen und fördern.

Wie Führungskräfte ihr Engagement für umfassendes Qualitätsmanagement beweisen.

Impulse können hierfür sein, wie Führungskräfte

- Erwartungen an die Schule ermitteln und klare Werte für die Schule entwickeln;
- Vorbild für Werte und Erwartungen an die Schule sind;
- ansprechbar sind, zuhören und auf Mitarbeiter eingehen;
- andere schulen und sich schulen lassen;
- aktiv an Verbesserungsmaßnahmen mitwirken;
- ihr eigenes Führungsverhalten überprüfen und verbessern.

Umfassender Verbesserungsprozess

Auf diese Weise kam ein umfassender Verbesserungsprozess in Gang. Viele Maßnahmen zur Qualitätssteigerung konnten ohne viel Aufwand sofort umgesetzt werden: Vierteljahresgespräche mit Fachbereichsleiterinnen und -leitern, jährliche Gespräche mit neuen Kolleginnen und Kollegen, die Umgestaltung des Lehrerzimmers oder die Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagwesens.

Durch Befragungen ermittelten wir die Beurteilung der Bildungsarbeit - bei den Lehrkräften und bei unseren "Kunden". Kunden sind Schülerinnen und Schüler, Ausbildungsbetriebe und Eltern. Vorgegebene Fragebogen passten wir mit Unterstützung der Universität Mannheim unseren Belangen an.

Die Elternvertreterinnen und Elternvertreter antworteten trotz eines Erinnerungsbriefes nur unzureichend. Auf eine Auswertung verzichteten wir deshalb bei dieser Gruppe.

Neuer Schub für das Kollegium

Die statistische Auswertung oblag dem Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik, Professor Dr. Hermann Ebner, Universität Mannheim.

Die Ergebnisse aus den Workshops und den Befragungen waren Gegenstand eines EFQM-Tages, an dem das gesamte Kollegium teilnahm. Die Ergebnisse der ersten Phase des Prozesses haben einen neuen Schub in das Kollegium gebracht.

Es bildeten sich verschiedene Gruppen, die an die Aufarbeitung der dort gestellten Themen gingen:

Überwinden von unterschiedlichen Lernvoraussetzungen im Fach Deutsch;
Möglichkeiten der realistischen Selbsteinschätzung der Kolleginnen und Kollegen;
Beschwerde als Chance;
Öffnungszeiten des Sekretariats;
Organisation der Unterrichtsmedien;
Entwicklung eines innerschulischen Fortbildungskonzepts;
Erstellung einer Medienliste;
Disziplin an der Wirtschaftsschule;
Kriterien der Lehrerbeurteilung;
Umgestaltung des Lehrerzimmers;
Personalführung und Konfliktmanagement;
Kommunikation: Gestaltung des Eingangsbereichs, Abschalten der Klingel;
Schülerveranstaltung zu den Schülerbefragungen;
Sauberkeit, Ordnung und Energiesparen an der Schule;
Vertretungsplanung: Umsetzung der Vorschläge aus der Gruppe;
Angebot von PC-Kursen;
Vorschlagswesen;
Sonderaufgaben.

Diskussion über Schülerbefragungen



Einen Tag lang erhielten alle Schülervertreterinnen und -vertreter die Möglichkeit, über offene Fragen aus den Erhebungen zu diskutieren. Das EFQM-Team moderierte diesen Tag als "Open-Space"-Veranstaltung. Fragen zur erwarteten Schüler- und Lehrerrolle standen im Vordergrund. Erfreulich waren die sachlich vorgetragenen Anregungen der Schülerinnen und Schüler zur Verbesserung ihrer Schule.

Evaluation des Unterrichts

Der Unterricht stand anfangs nicht im Mittelpunkt unserer Erhebungen. Der Anstoß für eine Evaluation des Unterrichts ergab sich dadurch, dass ein Fachbereich seit längerer Zeit in der Kritik eines dualen Partners stand. Um die Diskussion über den unterstellten "schlechten Unterricht" auf eine sachliche Ebene zu verlagern, haben wir den Unterricht anhand von Merkmalen evaluiert:

- Erfüllung der Stundentafel;
- Unterrichtsausfall;
- Fortbildungsbereitschaft der Kollegen und Kolleginnen;
- Beschwerden von Betrieben und Schülerinnen und Schülern bei der Schulleitung;
- Vergleich der Prüfungsergebnisse mit den Anmeldenoten;
- Anteil der Preisträgerinnen und Preisträger;
- Mitwirkung des Kollegiums in der Lernortkooperation;

- Befragung alle Ausbildungsbetriebe anhand von Fragebogen;
- Befragung aller Schülerinnen und Schüler anhand von Fragebogen.

Die Vorwürfe erwiesen sich nach der objektiven Evaluation als haltlos. Die Auswertung und Besprechung der vorgelegten Ergebnisse konnte die Zusammenarbeit mit dem dualen Partner wesentlich verbessern.

Bis zum Schuljahresbeginn 2003/2004 werden alle Fachbereiche an der Berufsschule den Unterricht anhand dieser Kriterien evaluieren. Gleichzeitig wird im Vollzeitbereich untersucht, wie sich die Schülerleistungen gemessen an den Noten der Kernfächer von den Eingangsnoten bis zu den Abschlussnoten entwickeln. Weiter sind alle Kolleginnen und Kollegen, die durch die Schulleitung beurteilt werden, dazu aufgefordert worden, ihren Unterricht selbst zu evaluieren. Dies soll dazu führen, dass langfristig geeignete Kriterien für die Evaluation des Unterrichts gefunden werden können.

Externe Unterstützung

Die Akademie für Lehrerfortbildung hat die Ausbildung der Assessoren übernommen und stand uns als wertvolle beratende Instanz zur Seite. Wissenschaftlich begleitet hat das Projekt die Universität Mannheim. Das wissenschaftliche Knowhow bei der Befragung und deren Auswertung waren dabei sehr wertvoll.

Die nächsten Schritte

Geplant ist im Jahr 2003 die Umsetzung einer Schulstrategie (Leitbild). Eine Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit der Entwicklung eines internen und externen Fortbildungskonzepts, das die rasche Umsetzung neuer Lehrplaninhalte und den Einsatz moderner Medien und Methoden gewährleistet. Alle Fachbereiche der Berufsschule arbeiten an der Erhebung der Daten für die Evaluation des Unterrichts. Die Ergebnisse werden bis Herbst aufbereitet, bewertet und systematisiert.

[Zur Homepage der Kaufmännischen Schule Göppingen](#)

Das EFQM-Projekt ist soweit beendet. Die Anstrengungen gehen weiter im Rahmen des STEBS-Projekts des Kultusministeriums, das die Stärkung der Eigenständigkeit der beruflichen Schulen (STEBS) zum Ziel hat und an dem mehr als 80 berufliche Schulen teilnehmen.

**Werner Stepanek, Rudolf Mayländer, Anette Wißmeier, Uli Klotz,
Kaufmännische Schule Göppingen**

Weitere Informationen

Weitere Informationen zum [EFQM-Projekt](#) und zu [STEBS](#) gibt es auf den Seiten des Landesinstituts für Erziehung und Unterricht.

Siehe auch den Beitrag in dieser Ausgabe "Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen".

[STARTSEITE DIESER AUSGABE](#) | [DRUCKVERSION](#) | [ARCHIV](#) | [ABONNEMENT](#)