

Titel: **Immer ein bisschen besser**
Die Qualität einer Schule durch die Einführung von Qualitätsentwicklung verbessern

[erschienen in: **Klasse 1 (Ausgabe Mai 2012)**]

Autor: **Ansgar Plassmann**, OStR und Fortbilder der Bezirksregierung Münster im Bereich schulisches Qualitätsmanagement, unterrichtet am Hans-Böckler-Berufskolleg in Marl und Haltern am See. Zudem ist er Autor verschiedener psychologischer Fachbücher.

Die Beschäftigung mit dem Thema Qualität stammt aus der Wirtschaft und basiert auf Negativerfahrungen. Aus der Kundensicht haben wir entsprechende Erfahrungen gesammelt: schlechte Erfahrungen beim Erwerb von Produkten oder Dienstleistungen aufgrund mangelnder Qualität. Betriebswirtschaftlich betrachtet werden hierdurch Kosten verursacht: Mangelnde Qualität ist (für die Wirtschaft) teuer, da Nachbesserungen, Neulieferungen, Schadenersatz, Imageverlust, Prozesse usw. ein bedeutender Kostenfaktor sind. Im Folgenden wird beschrieben, wie der Qualitätsbegriff für Schule nutzbar gemacht werden kann.

Bei „Qualität“ geht es um die gute Beschaffenheit/Eigenschaft einer Sache, in diesem Fall um die Schule. Aber was ist eine Schule bzw. guter Unterricht? Und vor allem: Wer definiert das? In der Wirtschaft sind es die Kunden bzw. die Zielgruppe des abzusetzenden Produktes. Im schulischen Bereich wird es schwierig, die Zielgruppe zu definieren, denn es gibt viele Player: Schüler, Eltern, Lehrer, Betriebe (Berufskollegs), Schulaufsicht, Stadt/Kreis, Mittelgeber, ...? Und an dieser Stelle wird es ungemütlich, denn alle diese potenziellen Zielgruppen haben andere Sichtweisen auf das Thema „gute Schule“. Deshalb erscheint es einfacher, den Blick auf das Produkt bzw. die Dienstleistung zu richten. Unumstritten ist der „Unterricht“ das Kerngeschäft von Schule und somit zentraler Gegenstand schulischer Qualität.

Qualität heißt (nicht nur in diesem Kontext) die selber festgelegten Qualitätsansprüche, die Schule z.B. im Schulprogramm nach außen kommuniziert, nachweisbar zu erfüllen, also das zu tun, was man verspricht. Gleichzeitig ist es das Bemühen in einem Prozess der kontinuierlichen Fehlerverbesserung und Optimierung den Unterricht zu verbessern. Dem schulischen Qualitätsbegriff ist ebenfalls immanent, die Interessen der Schülerinnen und Schüler in dem Mittelpunkt zu stellen. Daran muss sich die Unterrichtsgestaltung orientieren, um die Erwartungen der Schülerinnen und Schüler in einem hohen Maße zufriedenzustellen.

Die Notwendigkeit schulinterner Qualitätsentwicklung

Um eine Schule für die Zukunft zu rüsten, ist die konsequente Einführung einer schulinternen Qualitätsentwicklung (QE) erforderlich. Bewusst wird hier der Begriff „Entwicklung“ dem „Management“ vorgezogen: Zentral ist die Entwicklung von Qualität, wobei Entwicklung als Gegenteil von Stillstand verstanden wird. In Unternehmen längst Standard, haben auch die Schulgesetze der Länder die Qualitätsentwicklung an Schulen für sich entdeckt und fordern diese ein. So fordert das Schulgesetz NRW die Adressaten „Schulaufsicht“, „Schule“, „Lehrerinnen und Lehrer“ und „Schulleiter/innen“ – und damit alle mit dem Gegenstand Unterricht in Schulen tätigen Personen - auf, sich mit Qualitätsentwicklung zu beschäftigen.

Durch diese Hochkonjunktur von Qualitätsentwicklung in der Schule entsteht eine bunte Vielfalt – aber auch sehr viel Unwissenheit und Unübersichtlichkeit: ob bei der Auswahl des „passenden“ QE-Modells, der Schwerpunktsetzung, bei Instrumenten, bei Zuständigkeiten und nicht zuletzt bei Ressourcen. Insofern scheint es sinnvoll, sich ein aufeinander aufbauendes Vorgehen zu überlegen, um genau gegen diese Verunsicherungen anzuarbeiten.

- Lehrpersonen sind in QE nicht ausgebildet, sodass zunächst Wissenslücken mit hochwertigen Informationen gefüllt werden müssen.
- Notwendig ist die begründete Auswahl eines QE-Systems, das für die Schule mit all ihrer Individualität passt. Dieses schulinterne QE-System sollte externe Ansätze wie die Qualitätsanalyse NRW als bereichernde Ergänzung integrieren kann.
- Dieses eingesetzte QE-Modell muss schulintern transparent werden, sodass das Kollegium die Entwicklungen erkennen und nach-vollziehen können
- Der Aufbau eines Systems für Wissens- und Know-How-Transfer bewirkt ein hohes Maß an Klarheit im operativen Alltag einer Schule, da Klarheit und Berechenbarkeit an die Stelle von Bauchentscheidungen der Art „Das wurde hier schon immer so gemacht!“ treten.
- Alle QE-Aktivitäten einer Schule müssen zentral koordiniert und das Kollegium muss über Handlungsschritte informiert werden.

Die schulinterne Qualitätsentwicklung am Hans-Böckler-Berufskolleg

Das HBBK hat sich für das Modell “Qualität durch Entwicklung und Evaluation (Q2E)” entschieden. Dabei handelt es sich um ein Modell, aus dem die Schule sich individuell Schwerpunkt und Handlungsfelder herausucht und sich auf den Weg macht. Das HBBK hat sich für fünf Handlungsfelder entschieden.

Qualitätsleitbild der Schule

Im Qualitätsleitbild legt die Schule die Qualitäten (Werte, Normen, Standards) fest, nach denen sie sich beurteilen lassen bzw. künftig selber evaluieren will. Die Hauptfunktion des Qualitätsleitbildes steht in einem direkten und unmittelbaren Bezug zum Qualitätsmanagement: Die Schule definiert darin die Qualitätsansprüche (Soll-Aussagen), mit denen sie die reale Praxis (Ist-Zustand) vergleichen möchte (Ist-Soll-Vergleich), um auf dieser Grundlage Entwicklungsschritte zur Verminderung der Ist-Soll-Unterschiede zu ergreifen.

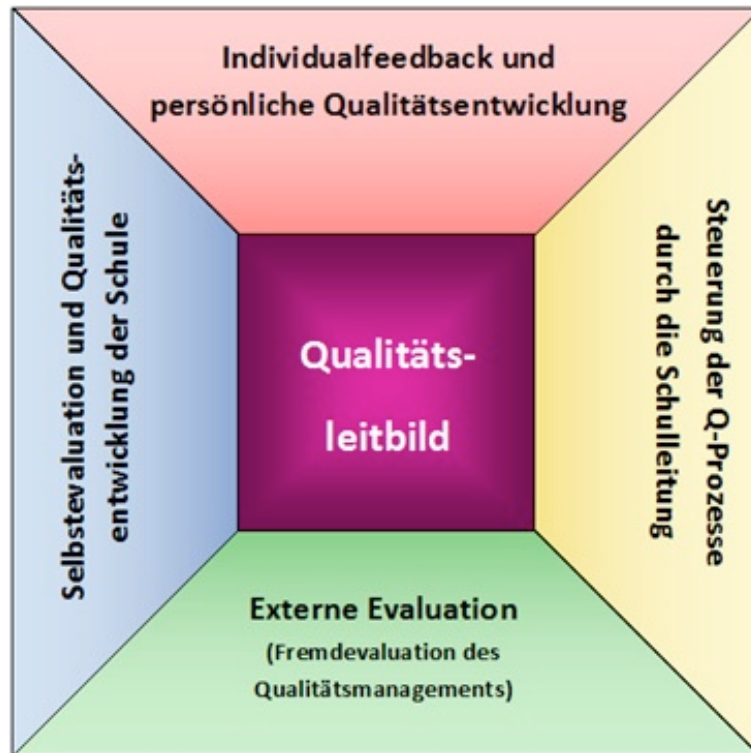
Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung

Feedbacks dienen der individuellen Qualitätswahrnehmung und somit der persönlichen Qualitätsentwicklung im beruflichen Arbeitsprozess. Durch Feedback kann erkannt werden, wie gut die persönlichen Ziele umgesetzt werden und wo gegebenenfalls ein Verbesserungspotential vorhanden ist. Es sollten möglichst verschiedene Feedbackquellen (Schülerinnen- und Schülerfeedback; kollegiales Feedback; Elternfeedback) genutzt werden, um eine möglichst umfassende Rückmeldung zu erhalten

Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule

Durch die regelmäßige und unverzerrte Erfassung der Schulwirklichkeit (Ist-Zustand) kann ein Ist-Soll-Vergleich vorgenommen werden. So wird für die Schule sichtbar, wo Maßnahmen zu ergreifen sind, um eine fortschreitende Qualitätsentwicklung zu

ermöglichen und um vorhandene Qualitätsdefizite zu beseitigen. Hier geht es um Qualitäten, die auf die Institution als Ganzes ausgerichtet sind und die das „institutionelle Lernen“ (Schulentwicklungsmaßnahmen) in den Vordergrund rücken.



Externe Schulevaluation (Fremdevaluation)

Die Schule soll sich in regelmäßigen Abständen mit einer kritischen Außensicht auseinandersetzen. Ein Team von externen Personen durchleuchtet die Schule systematisch, um „blinde Flecken“ und Tendenzen der Selbstgenügsamkeit aufzudecken. Im Q2E-Modell ist die Externe Evaluation in Form einer „Meta-Evaluation“ konzipiert, d.h. als „Evaluation des Qualitätsmanagements“.

Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung

Die Schulleitung soll sich darum kümmern, dass die Prozesse zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an der eigenen Schule sorgfältig aufgebaut und mit dem notwendigen Engagement umgesetzt werden. Dabei gehört die Gewährleistung von Unterstützung, Bereitstellung von notwendigen Ressourcen andererseits, aber auch die Sicherstellung von Verbindlichkeit und Kontinuität zu den vordringlichen Aufgaben der QM-Steuerung.

Konkretes Vorgehen am HBBK

Am HBBK ist für jeden der drei Fachbereiche ein QE-Verantwortlicher in der Arbeitsgruppe Qualitätsentwicklung (AQE) vertreten, die im Sept. 2011 gegründet wurde. Ziel ist eine partizipativ geprägte Qualitätsentwicklung am HBBK mit möglichst hoher Kollegiumsakzeptanz, Transparenz und Wirksamwerden im Unterricht.

Auf mehreren Ebenen der Qualitätsentwicklung wurden dabei erste Schritte unternommen bzw. geplant. So ist im Rahmen des Individualfeedbacks und damit der persönlichen Qualitätsentwicklung das Thema Schüler-Lehrer-Feedback ein zentrales Thema, das schon in einer ersten Fortbildung angesprochen wurde. Ein zweiter konkreter Schritt im Kontext der Selbstevaluation ist die „Evaluationsampel“ zur Überprüfung der vom Kollegium selbst definierten Ziele im Schulprogramm („Wie gut erfüllen wir unsere eigenen Ansprüche?“). Durch die Vorstellung in allen drei Bildungsgangkoordinatorenkonferenzen konnten die Rückmeldungen der Kollegen eingearbeitet werden. Im Frühjahr 2012 wird die AQE die „Evaluations-Ampel“ als „anklickbare Version“ an die Bildungsgänge übergeben. Durch diese Selbstevaluation durch die zieldefinierende Instanz – der Bildungsgänge – wird zudem die Forderung der Rechenschaftslegung erfüllt.

Vorhaben im Schulprogramm 2010 - 2015 am für die Schuljahre 2010/11 und 2011/12				Legende:			
BG - Koordinator/in: BER				Nicht abgeschlossen, Zeitschiene ausgeschöpft:  Nicht abgeschlossen, Zeitschiene läuft noch:  Ziel erreicht/etabliert oder wird nicht mehr verfolgt:  Start erfolgt noch: 			
Indikatoren der Zielerreichung	Maßnahmen zur Zielerreichung	Zuständigkeit	Zeitschiene	Ampel			Erreichte Zwischenschritte, Datum
				▲			
				▼		rot	
				▲	grün		
				▼			
				▲			
				▼			
				▲		gelb	
				▼			

Zur Steuerung und Transparenz der Qualitätsentwicklungsprozesse ist eine Q-DOKUMENTATION vorgesehen. Dabei handelt es sich um ein Software-Modul zur Dokumentation von Verfahren und Prozessen und Verfügbarkeit bedeutsamer Informationen für den Projektzeitraum von 2012 – 2017