

# Qualitätsmanagement an Schulen

Für berufliche Schulen in Bayern soll Qualitätsmanagement zukünftig nicht mehr eine Frage des „Ob“, sondern nur noch eine Frage des „Wie“ sein. Seit zwei Jahren unterstützt das Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) die Schulen bei der Umsetzung.<sup>1</sup>

Von Arnulf Zöller

Schulen stehen wie alle Dienstleister in der Verantwortung, höchstmögliche Qualität anzubieten. Dies gewährleistet in erster Linie ein hochqualifiziertes schulisches Personal. Notwendig ist aber auch eine professionelle Personalführung, eine qualitativ hochwertige Planung und Gestaltung der relevanten schulischen und pädagogischen Prozesse sowie verlässliche Rahmenbedingungen. Insbesondere gehört daher ein umfassendes, transparentes, reflektiertes und möglichst konsensfähiges Qualitätsverständnis in die Schule. Schulnäher formuliert: Für eine gute Schule ist ein auf einer bildungspolitischen Vision basierendes pädagogisches Konzept unerlässlich.

**Ziel ist, alle bayerischen beruflichen Schulen an eine kontinuierliche Qualitätsarbeit heranzuführen.**

An diese Forderungen knüpft das bayerische Projekt „QmbS“ (Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern) an. Schulen sollen sich ein primär an ihren eigenen Bedürfnissen ausgerichtetes, realistisches „schulspezifisches Qualitätsverständnis“ (SQV) erarbeiten. Über verschiedene Verfahren einer auf Schule und Lehrkraft ausgerichteten Evaluations- und Feedbackarbeit, wird zunächst der Ist-Zustand der Qualitätsziele an einer Schule transparent gemacht. Anschließend

didacta Der Autor

**Arnulf Zöller** ist stellvertretender Direktor des Staatsinstituts für Schulqualität und Bildungsforschung und Leiter der Grundsatzabteilung. Seine Arbeitsschwerpunkte sind das Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen (QMBS) und die Personal- und Qualitätsentwicklung an Schulen. Zudem ist er Ansprechpartner bei Fragen der Lehrplanentwicklung.



werden Maßnahmen vereinbart, relevante Indikatoren gefunden und der Gesamtprozess einer professionellen Steuerung unterworfen. Durch regelmäßige externe Evaluation werden die schulischen Qualitätsprozesse, der zunehmend eigenverantwortlich arbeitenden Schulen, begleitet. Dieser Evaluation liegt ein transparenter, bildungspolitisch verabschiedeter Qualitätsrahmen zugrunde.

Bayerisches Ziel ist es, auf diese Weise alle beruflichen Schulen schrittweise an eine kontinuierliche und nachhaltige Qualitätsarbeit heranzuführen. Aktuell arbeiten bereits 60 berufliche Schulen offiziell mit QmbS. Jährlich kommen 21 Standorte dazu, die in einem Ausschreibungsverfahren gewonnen werden und dann für zwei Jahre professionelle personelle und materielle Unterstützung bei der Implementierung erhalten. Dazu bildete das Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) rund 30 Lehrkräfte zu professionellen QmbS-Beratern aus, ein QmbS-Handbuch mit Theorie- und Praxisteil wurde erarbeitet und vielfältige Unterstützungsmaterialien und Fortbildungskonzepte entwickelt. Eine Internetplattform ([www.qmbS-bayern.de](http://www.qmbS-bayern.de)) hält zudem nützliche Informationen bereit.

Jede Schule arbeitet zwei Jahre lang mit einem QmbS-Berater-Tandem zusammen. An den Schulen werden QmbS-Teams gebildet, bestehend unter anderem aus Schulleitung und QM-Beauftragten, die an regelmäßigen Workshops teilnehmen. Hier steht vor allem der Erfahrungsaustausch im Vordergrund. Wert wird auch auf

die kontinuierliche Zusammenarbeit mit den 30 Beraterinnen und Beratern sowie deren Weiterbildung gelegt. Außerdem sorgt ein zusätzliches Zeitkontingent für die QmbS-Schulen für Entlastung: Sie erhalten während der zweijährigen Phase der Einführung fünf Entlastungsstunden, davon verbleiben ab dem dritten Jahr zwei Stunden. Auch die Berater werden pro zu beratender Schule mit einer Stunde entlastet.

**Qualitätsarbeit ist originäre Aufgabe der Schule, sie kann ihr weder durch Berater noch durch ein begleitendes Projektteam abgenommen werden.**

Die konzeptionelle Vorbereitung und Planung eines derartigen Projektes ist die eine Seite, dessen operative Durchführung an den Schulen und mit den Lehrkräften eine andere. „Wieder so eine Modeerscheinung“, „Bringt für mich nur mehr Arbeit“, „Wir arbeiten auch jetzt schon mit hoher Qualität“, so lauten viele Vorbehalte. Um sie auszuräumen bedarf es an Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit von allen Seiten. Denn die Einführung eines schulischen Qualitätsmanagements bedeutet zunächst tatsächlich Zusatzarbeit, sie bedarf mehr personeller und materieller Ressourcen, benötigt die unbedingte Unterstützung durch die Schulleitung und verlangt Durchhaltevermögen sowie einen langen Atem bei allen Beteiligten.

Doch die Mühen werden belohnt: Etwa indem die eigene Arbeit stärker auf konkrete Ziele ausgerichtet werden kann und die schulische Profilbildung gestärkt und fokussiert wird. Die Arbeit in den Schulen kann auf eine breitere Basis gestellt und außenwirksam werden. Kontinuierliches und systematisches Qualitätsmanagement wirkt damit auch schulintern identitätsstiftend.

Bereits zwei Jahre sind seit der ersten Einführung von QmbS an bayerischen beruflichen Schulen vergangen, in den kommenden fünf Jahren soll die Mehrheit der Schulen an QmbS herangeführt werden. Dabei erhalten die Schulen intensive Unterstützung, um die ihnen übertragene Prozessverantwortung auch bewältigen zu können. Denn Qualitätsarbeit ist originäre Aufgabe der Schule, sie kann ihr weder durch Berater noch durch ein begleitendes Projektteam abgenommen werden.

Die ersten sichtbaren Erfolge und Rückmeldungen der Schulen sind mittlerweile bis in andere Bundesländer durchgedrungen: Das Konzept überzeugte auch in Rheinland-Pfalz, wo QmbS zukünftig auch in den dortigen beruflichen Schulen angeboten werden soll. ☒

<sup>1</sup> QmbS wurde im Rahmen des Modellversuchs Profil 21 – Berufliche Schule in Eigenverantwortung erprobt. Projektträger sind die Stiftung Bildungspakt Bayern und das Bayerische Staatsministerium für Unterricht und Kultus. Die Projektleitung und -durchführung obliegt dem Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung.

<sup>2</sup> QmbS basiert auf dem erprobten Schweizer Q2E-Modell. Bei der Entwicklung von QmbS für bayerische Schulen musste z.B. das bestehende System der externen und internen Evaluation integriert werden.

## Gesamtprozess des „QmbS“ an beruflichen Schulen in Bayern

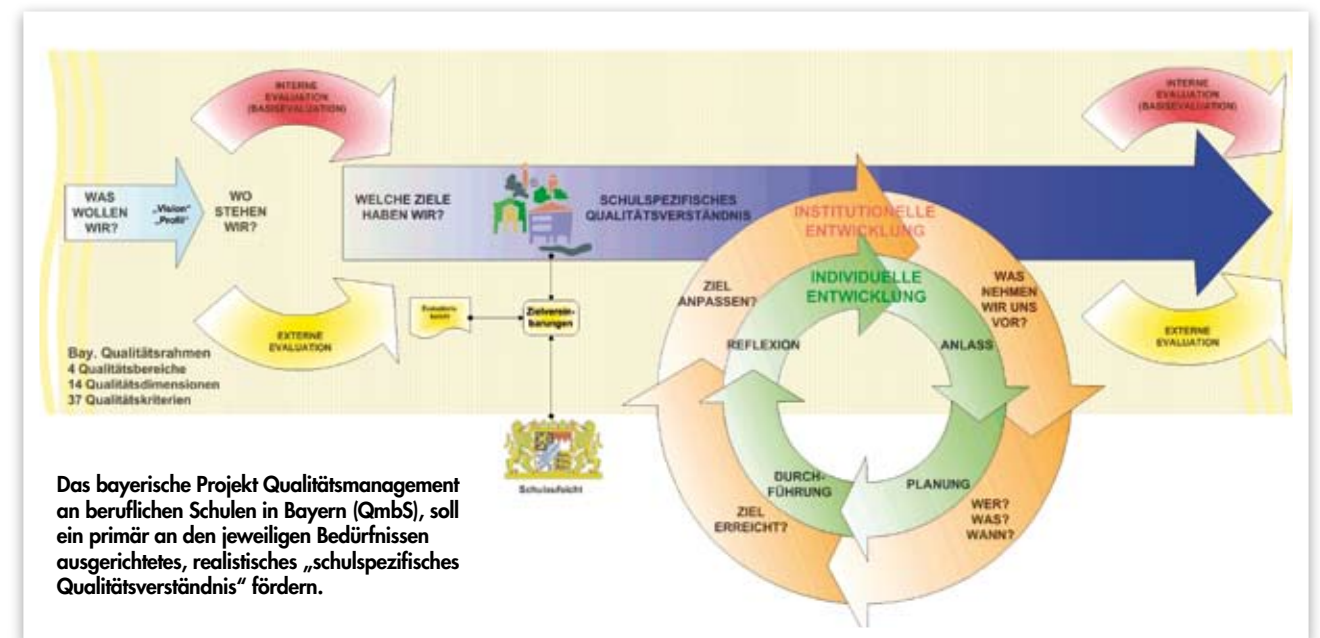


Foto: Privat; Grafik: Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB)