

Qualitätsmanagement an Schulen

Schulqualität sichern und entwickeln – Grundlegendes und Erfahrungen mit dem Schulmanagementprogramm „Kollux“

Die Anforderungen an den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule haben sich durch die gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen (z.B. Sozialstruktur, Erwartungen der Wirtschaft, öffentliches Interesse bzgl. der Leistungsfähigkeit, ...) grundlegend gewandelt und sind weiterhin einer fortlaufenden Änderung unterworfen.

Auch die Verantwortungsbereiche von Schulleitungen sind dadurch bedeutend umfangreicher und komplexer geworden. Bisherige Strategien und Arbeitsmethoden reichen nicht aus, die erforderlichen Aufgaben optimal zu lösen. Die entscheidende Frage lautet: Wie können sich Schulen mit den vorhandenen Ressourcen den Anforderungen stellen bzw. welche Instrumente müssen hierzu zum Einsatz kommen?

Durch die großen OECD- und andere Vergleichsuntersuchungen wie TIMSS oder PISA werden die Leistungen der Schulen verglichen und diskutiert. Im Bezug auf den schulischen Lernerfolg und die dabei eingesetzten Ressourcen lassen sich dabei große Unterschiede feststellen. Das Interesse, die Effektivität von Schulen zu steigern, trug dazu bei, dass die Qualitätsdebatte im Bildungsbereich deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Begriffe aus Wirtschaft und Industrie wie Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement finden sich im Bildungsbereich wieder. Durch neu entwickelte oder adaptierte Systeme und Instrumente sollen die Schul- und Unterrichtsqualität verbessert werden. Gemein ist diesen Maßnahmen, dass eine Verschiebung des Steuerungswirkens von Input in Richtung Output stattfindet. Unter Inputsteuerung sind normative Vorgaben wie Richtlinien oder Lehrpläne zu verstehen. Im Gegensatz dazu werden bei einer Output orientierten Entwicklungssteuerung nicht konkrete Inhalte festgelegt, sondern die an ihnen zu erwerbenden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bereitschaften. Durch die Formulierung von Kompetenzerwartungen liegt die Ausrichtung des neuen Lehrplanplus auch in der Outputorientierung. Die Verlagerung von Input orientiertem zu Output orientiertem Steuerungswirken zeigt, dass das Konzept des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung Eingang ins Bildungswesen hält. Die Qualität einer Schule ist kein statisches Produkt, sondern unterliegt aktuellen gesellschafts- und bildungspolitischen Entwicklungen. Jetzt braucht es Verfahren und Instrumente, um Qualitäten zu definieren, Ist-Stände zu erfassen, Entwicklungsprozesse zu steuern und Zielerwartungen mit Erreichtem abzugleichen.

Im schulischen Bereich sind zwei Arten des Qualitätsmanagements zu unterscheiden. Während zentral administrierte Systeme über allgemeingültige Qualitätsvorgaben auf die Einzelschule einwirkt (u.a. über Vergleichsarbeiten oder Bildungsstandards), setzen sich die Einzelschulen bei Systemen der inneren Schulentwicklung eigene Qualitätsziele, die mittels geeigneter Maßnahmen erfüllt werden. Gemein ist beiden, dass über Evaluation das nötige Steuerungswissen erhoben wird, um konkrete Maßnahmen zu ergreifen. Deren Wirksamkeit

wird über eine bilanzierende Evaluation überprüft. Die prozessbegleitende Evaluation liefert zusätzliches Wissen, um Maßnahmen qualitativ zu entwickeln und zu verbessern.

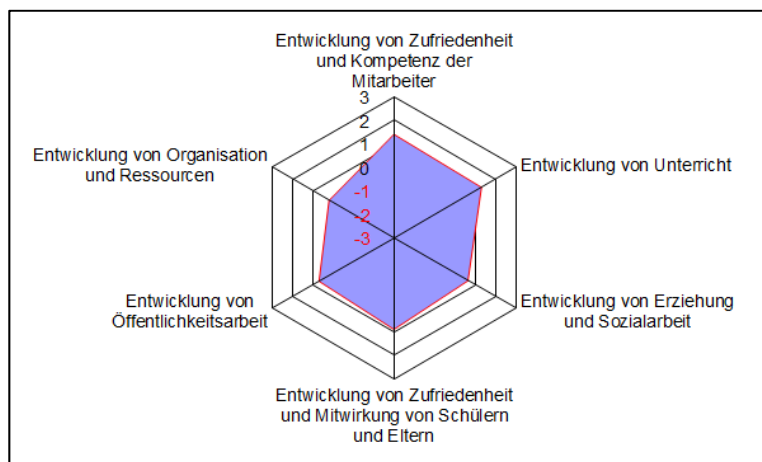
Kollux – ein intern konzipiertes und auf Schulebene gesteuertes Qualitätsmanagementprogramm

Das Schulmanagement-Programm Kollux wurde pragmatisch in einem schulartübergreifenden Modellversuch unter Beteiligung einer Hauptschule, einer Wirtschaftsschule und eines Gymnasiums mit Unterstützung der Stiftung Bildungspakt Bayern entwickelt und erprobt.

Mit dem Programm lassen sich Maßnahmen der inneren Schulentwicklung auf eine übergeordnete Zielsetzung wie ein vorhandenes Leitbild ausrichten, um die Qualität der Schule nachhaltig zu steuern. Kollux ist damit auch ein Instrument der Schulleitung, mit dem die Qualität der Schule quantitativ erfasst (Interne Evaluation) und gesteuert werden kann.

Die Notwendigkeit Prozesse effektiv zu steuern wurde in Wirtschaft und Industrie schon lange erkannt. Mit der Orientierung an der Balanced Scorecard können funktionierende und bewährte Verfahren der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für die schulische Arbeit genutzt werden. Das komplexe System Schule wird abgegrenzt und dessen Struktur auf sechs Qualitätsbereiche abgebildet. Dadurch lassen sich die einzelnen Bereiche direkt ansprechen und entwickeln. Die in Kollux integrierte und standardisierte interne Evaluation erlaubt die Abbildung von Schulqualität anhand von Spinnennetzgrafiken. Diese

Veranschaulichung schulischer Qualität ermöglicht es, Stärken und Schwächen sofort zu erfassen und Entscheidungen zielgerichtet zu treffen. Die Ausgewogenheit (Balanced) der einzelnen Bereiche wird über das aufgespannte Netz dargestellt. Sind Zielsetzungen „smart“ formuliert (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch,

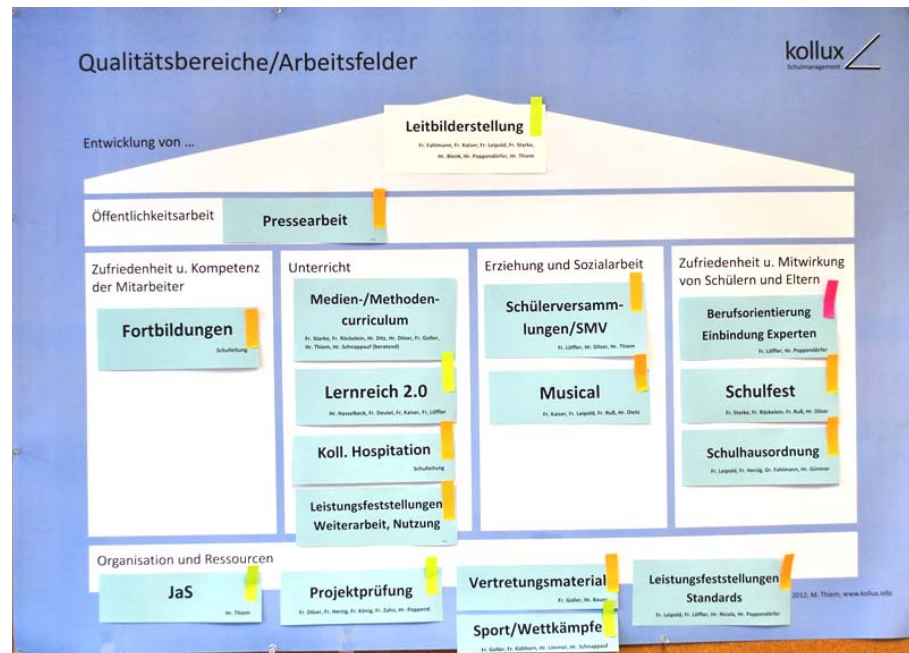


terminiert) und Vorhaben mittels eines klaren Prozessmanagements umgesetzt, kann durch den Abgleich von Überprüfungskriterien, hier Messzahlen (Scorecard), der Erfolg von Vorhaben festgestellt oder ggf. regelnd eingegriffen werden.

Klingt kompliziert? Ist es aber nicht. Viele Schulen (Deutschland, Österreich, Schweiz) aller Schularten setzen Kollux erfolgreich zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ein. Im Folgenden soll das Qualitätsmanagement mit Kollux an einer Mittelschule aufgezeigt werden.

Was wollen wir? Wofür stehen wir? - Leitziel, Leitbild oder Vision als pädagogisches Selbstverständnis

Zunächst wird zu ermitteln sein, welcher Zielsetzung die eigene Schule nach Absprache aller, die am Schulleben beteiligt sind, verpflichtet ist. Schulische Leitziele sind durch den Gesetzgeber übergeordnet vorgegeben, doch besteht die Notwendigkeit, die



Ziele für die eigene Schule so herunterzubrechen, dass sie die Schwerpunkte der Schule charakterisieren. So entsteht das individuelle Profil der Schule - der Ausgangspunkt jeder Inneren Schulentwicklung. Daran richten sich alle Aktivitäten der Schule aus.

Was tun wir mit welcher Zielsetzung? – Von der Strukturierung von Schule zum Schulprogramm

Kollux strukturiert schulische Arbeit in sechs Arbeitsfelder (siehe obige Abbildungen). Den sechs Arbeitsfeldern werden alle Vorhaben zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt entsprechend der Zielsetzung des Vorhabens. So kann die Aufführung eines Musicals mit unterschiedlichen Zielsetzungen realisiert werden. Geht es darum, sich dem schulischen Umfeld zu öffnen oder die Bekanntheit der Schule zu verbessern, ist das Vorhaben „Musical“ dem Arbeitsfeld „Entwicklung von Öffentlichkeitsarbeit“ zuzuordnen. Sollen möglichst viele Schüler oder auch Eltern an der Aufführung beteiligt werden, wäre das Arbeitsfeld „Entwicklung von Zufriedenheit und Mitwirkung von Schülern und Eltern“ die passende Zuordnung. Im vorliegenden Fall, hier die Mittelschule Burgebrach, hat das Vorhaben „Musical“ die Verbesserung sozialer Kompetenzen wie Selbstwirksamkeit und Selbstregulation zum Ziel. Daher ist das Vorhaben dem Arbeitsfeld „Entwicklung von Erziehung und Sozialarbeit“ zugeordnet. Entsprechend der Zielsetzung müssen die passenden Handlungsschritte erarbeitet werden. Ein Musical als Vorhaben im Arbeitsfeld „Entwicklung von Öffentlichkeitsarbeit“ impliziert völlig andere Handlungsschritte und Umsetzungsinhalte als ein Vorhaben im Bereich „Entwicklung von Erziehung und Sozialarbeit“. Bei „JaS“ (Jugendsozialarbeit an Schulen) geht es im Burgebracher Beispiel erst einmal um die Installierung einer Sozialpädagogin oder eines Sozialpädagogen an der Schule („Entwicklung von Organisation und Ressourcen“). Erst wenn dieses erreicht ist, wird sich ein Folgevorhaben „JaS“ im Bereich „Entwicklung von Erziehung und Sozialarbeit“ anschließen. Oft ist es für die Beteiligten neu, sich im Vorfeld schon genau zu überlegen, warum etwas, mit welcher Zielsetzung und mit welchem Ressourceneinsatz in Schule unternommen

werden soll. Die Erfahrung zeigt, dass hier in den Kollegien eine sehr konstruktive und gewinnbringende Kommunikation initiiert werden kann. Die Abbildung der laufenden Vorhaben und Projekte ermöglicht einen systematischen Überblick, gibt für alle Beteiligten Orientierung und, wie wir weiter unten sehen werden, schafft die notwendigen Verbindlichkeiten. Es dient der Schule als Handlungs- und Schulprogramm für einen festgelegten Zeitraum, das auch nach Außen kommuniziert wird. Das in der obigen Abbildung gezeigte Plakat hängt aus. Die farbigen Kennzeichnungen geben Hinweise auf die aktuellen Projektstände der einzelnen Vorhaben. Im Rahmen der Eigenverantwortlichen Schule ist jede Schule angehalten, in einem Schulprogramm ihre Entwicklungsmaßnahmen zu bündeln (Art. 2 BayEUG).

Wie setzen wir etwas um? – Klares Prozessmanagement und Verbindlichkeiten schaffen Nachhaltigkeit

An einer Schule hing im Klassenzimmer ein Plakat mit dem Sozialziel der Woche. Auf die Frage an einen Schüler, ob er denn das Sozialziel der Woche kenne, meinte er nur: „Wenn Sie das Plakat meinen, das hängt da schon immer!“ In der Praxis ist zu beobachten, dass in Schule viele Aktivitäten mit großem Engagement angegangen, diese aber nicht nachhaltig umgesetzt werden. Die Beteiligten sind hochmotiviert und wollen loslegen. Nachhaltigkeit wird aber nur erreicht, wenn Ziele „smart“ formuliert, Verantwortlichkeiten geregelt, Handlungsschritte geplant, Reflexionsphasen eingebaut werden und das Vorgehen auch dokumentiert wird. Somit haben im Prozessablauf die Phasen der Zielformulierung und Planung größten Einfluss auf den Projekterfolg. Die Phase der Durchführung ist nur Folge der Planung. Im oben genannten Beispiel war weder das Ziel der Maßnahme formuliert („Wir wollten einen Sozialzielektalog einführen“), noch das Vorgehen geplant („Wir haben doch Plakate aufgehängt“) oder Verantwortliche benannt („Ich gehe davon aus, dass die anderen das auch machen“). Erst wenn Prozesse klar gesteuert und immer wieder reflektiert werden, stellt sich ein nachhaltiger Erfolg ein.

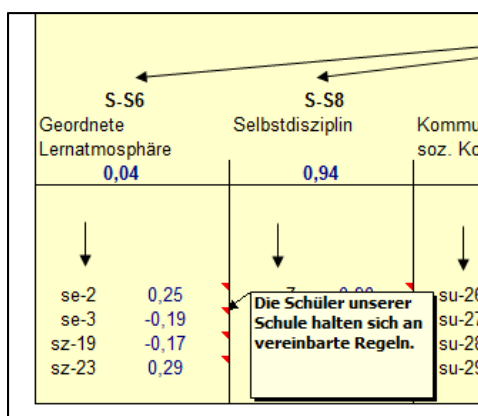
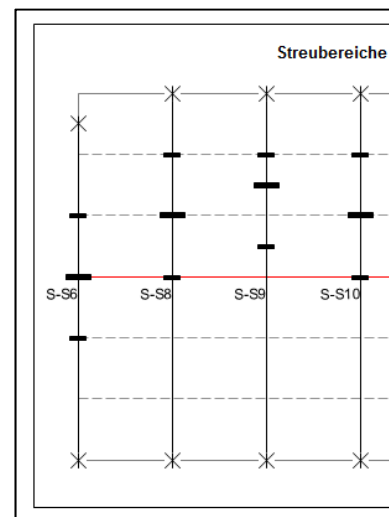
Kollux bietet Bausteine, um Vorhaben mittels eines Projektmanagements umzusetzen. Ein Formblatt zur Vorhabensdokumentation ermöglicht eine systematische Bearbeitung mit Zuordnung zu einem Arbeitsfeld, mit Zielsetzung, mit Terminplan und der Messung des Projekterfolgs mit Hilfe einer Messzahl. Die Messzahl hilft, die Erreichung der Ziele zu überprüfen. Messzahlen können sowohl quantitativer als auch qualitativer Art sein. Beim angeführtem Beispiel ist zu überlegen, wie die Zielerreichung, positive Veränderung im Umgang miteinander, überprüft werden kann. Die Findung einfacher Indikatoren zur Wirksamkeitsüberprüfung lassen auch hier Kommunikationsanlässe entstehen, die die Teamarbeit im Kollegium intensivieren und auf eine professionelle Ebene stellen.

Jedes Vorhaben wird von einem Team bearbeitet. Das Team ist für das Vorhaben verantwortlich. In regelmäßigen Besprechungen mit der Schulleitung wird der Projektstand erörtert und evtl. benötigte Unterstützung durch die Schulleitung diskutiert. Aufgaben und Verantwortung werden im Sinne einer konfluenten Führung an die Projektverantwortlichen delegiert. In Lehrerkonferenzen informieren die Teams über ihre Projekte.

In welchen Bereichen sind wir gut aufgestellt, wo müssen wir aktiv werden, haben wir durch Vorhaben Schulqualität verbessern können? – Interne Evaluation

Auf Vorhabensebene stellen die Projektteams anhand der festgelegten Überprüfungskriterien den Projekterfolg fest. In einem zweiten Schritt wird evaluiert, ob durchgeführte Vorhaben auch tatsächlich zur Verbesserung der Schulqualität beitragen. Dafür werden wissenschaftlich abgesicherte und standardisierte Fragebögen bereitgestellt. Lehrer, Schüler, Eltern, Schulleitung und ggf. die SMV werden befragt. Das Vorgehen ist sehr einfach gehalten. Schulen können die Fragebögen bestellen, füllen diese aus und schicken sie zurück. Daraufhin bekommt die Schule ein anwenderfreundliches Auswertungstool. Die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsfelder werden in unterschiedlichen Ansichten dargestellt. Zur besseren Interpretation der Ergebnisse erfolgen zusätzlich auch grafische Ausgaben. Die Ergebnisaufbereitung erlaubt eine sehr genaue Stärken-/Schwächenanalyse. Dadurch lassen sich gezielt Maßnahmen ableiten, um handelnd einzugreifen. Sogar der Zugriff auf die Einzelfrage ist möglich.

Beispiel: Über die Ansicht der Verteilung oder Streubereiche wird deutlich, dass im Arbeitsfeld „Entwicklung von Erziehung und Sozialarbeit“ eine geordnete Lernatmosphäre im Unterricht von Schülern sehr unterschiedlich wahrgenommen wird (siehe S-S6 in nebenstehender Abbildung: 50% der Schülerschaft erleben die Lernatmosphäre positiv, 50% negativ). Untenstehende Abbildung belegt, dass die Frage „Die Schüler unserer Schule halten sich an vereinbarte Regeln“ mit einem



negativen Wert rückgemeldet wird.

Hier ist es dringend erforderlich, geeignete Maßnahmen nachhaltig umzusetzen, um möglichst allen Schüler ein Lernen in einer geordneten und lernförderlichen Atmosphäre zu ermöglichen. Über die nachhaltige Umsetzung von Vorhaben wie klare Regelsetzung mit konsequenter Einforderung, Verstärkte Einbindung der Schüler an Lernprozessen

oder Time-Out-Systeme konnten Schulen die Qualität in diesem Bereich mess- und wahrnehmbar verbessern.

Informationen und Kontakt:

Matthias Thiem, Schulleiter

Mittelschule Burgebrach

www.kollux.info, www.ms-burgebrach.de

sekretariat@ms-burgebrach.de