

# Von QmbS zum Schulentwicklungsprogramm

## Eine Orientierungshilfe für QmbS-Schulen

### Ausgangssituation

Seit mehr als sechs Jahren gestalten berufliche Schulen ihren Schulentwicklungsprozess erfolgreich mit den Instrumenten, die das Qualitätsmanagementsystem QmbS<sup>1</sup> (Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen) bereitstellt: Sie formulieren Qualitätsziele, definieren Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen, wenden schulintern regelmäßig Evaluationsroutinen an, um so die Zielerreichung zu überprüfen, und stellen sich einer systematischen Außenansicht durch die externe Evaluation. Berufliche Schulen gestalten ihren schulischen Entwicklungsprozess damit kontinuierlich, nachhaltig und professionell.

Mit der Änderung des BayEUG am 01.08.2013<sup>2</sup> müssen zukünftig alle Schulen ihren Schulentwicklungsprozess transparent und nachvollziehbar in einem Schulentwicklungsprogramm dokumentieren.

**Schulen, die QmbS bereits als Instrument für ihre Schulentwicklungsarbeit nutzen, können sich damit in ihrer langjährigen Qualitätsentwicklungsarbeit bestätigt sehen, haben sie doch wesentliche Teile der Anforderungen des Schulentwicklungsprogramms durch den QmbS-Prozess bereits verwirklicht.**

Trotzdem bestehen weiterhin Unsicherheiten, wie QmbS und die Forderung nach einem Schulentwicklungsprogramm zu vereinbaren sind, wie sich eventuelle Übereinstimmungen oder Unterschiede konkret zeigen und was dies letztendlich für die Arbeit der QmbS-Schulen bedeutet.

Dieser Flyer klärt diese Unsicherheiten. Er stellt beide Konzepte mit ihren Kernaussagen vor, beantwortet offene Fragen und ist damit eine Übersetzungshilfe für die Elemente, die aus QmbS vorhanden sind und im Schulentwicklungsprogramm gefordert werden.<sup>3</sup>



**QmbS** wurde von 2006-2009 im Kontext des Projekts PROFIL 21 (Berufliche Schulen in Eigenverantwortung) entwickelt und erprobt und seit 2009 schrittweise an bayerischen beruflichen Schulen eingeführt. Ziel ist es, ein Instrument bereitzustellen, welches Schulen hilft, ihre innerschulischen Entwicklungsprozesse und Innovationen systematischer und nachhaltiger zu gestalten. In Ergänzung zur bereits implementierten externen Evaluation und zur

<sup>1</sup> Weiterführende Informationen zu QmbS siehe u. a. [www.qmbs-bayern.de](http://www.qmbs-bayern.de)

<sup>2</sup> Vgl. Art. 2 Abs. 4 Satz 4 BayEUG

<sup>3</sup> Weiterführende Fragen können natürlich jederzeit gerne an die im Flyer genannte Kontaktadresse gerichtet werden.



Unterstützung der Forderung nach regelmäßiger interner Evaluationsarbeit vervollständigt QmbS den klassischen Qualitätszyklus des „Plan-Do-Check-Act“. Denn es zeigte sich, dass durch das ausschließliche Messen der Qualität einer Schule durch Evaluationen noch kein Qualitätsentwicklungsprozess in Gang kommt. Durch diese Bestandsaufnahmen wird allerdings eine wichtige Grundlage für die Formulierung von Zielen als Basis einer systematischen Qualitätsarbeit gelegt. Hier setzt QmbS an.

Die **Qualitätsziele**, die unter breiter Beteiligung des Kollegiums und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Externen Evaluation bzw. der nachfolgenden Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht formuliert werden, **stellen das schulspezifische Qualitätsverständnis einer Schule (SQV) dar**. Das SQV dokumentiert also, wo eine Schule ihre Entwicklungsschwerpunkte sieht bzw. in welche Richtung sich eine Schule weiterentwickeln möchte.

An diesen Zielen orientiert, formulieren QmbS-Schulen – unter Beachtung ihrer zeitlichen und personellen Ressourcen – adäquate **Maßnahmen**, um diese Ziele zu erreichen. Außerdem benennen sie entsprechende **Indikatoren**, welche Aussagen dazu beinhalten, wann ein Ziel erreicht wurde. Diese Indikatoren sind eine wichtige Grundlage für die Erstellung von Evaluationsinstrumenten wie z. B. Fragebögen im Rahmen einer **internen Evaluation**. Parallel dazu arbeiten die Schulen am Aufbau einer **schulinternen Feedbackkultur**.

QmbS-Schulen verfügen in der Regel auch über das notwendige **Projektmanagementwissen** für die operative Gestaltung der Arbeit. Für die Steuerung des beschriebenen Qualitätsentwicklungsprozesses haben QmbS-Schulen ein **QmbS-Team** eingerichtet. Die Schulleitung ist in diesem Team als Mitglied vertreten, sie trägt die letztendliche Verantwortung.



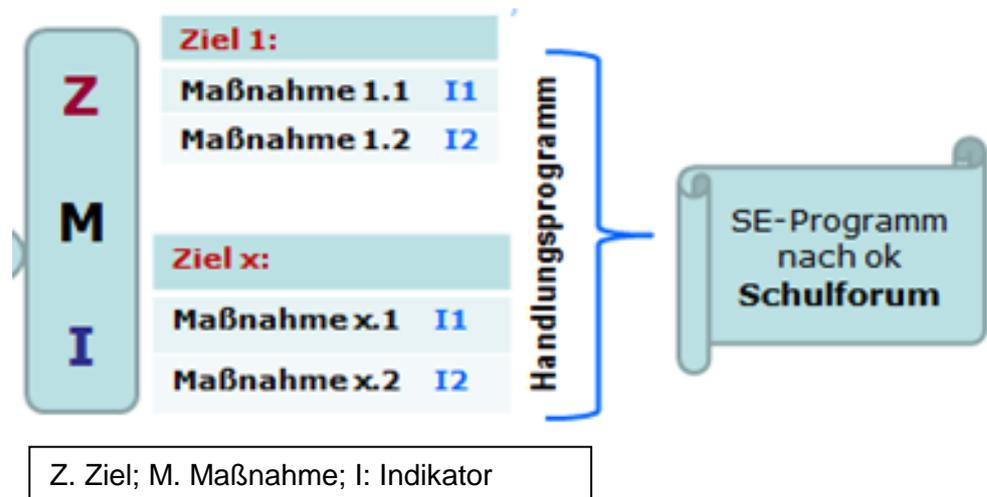
„**Das Schulentwicklungsprogramm** versteht sich – genauso wie auch QmbS – als ein **verschriftlichtes Programm für die schulische Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung**. Es entsteht, soweit es die Definition und Formulierung der Ziele im Nachgang zur externen Evaluation betrifft, im Dialog mit der Schulaufsicht, was die weiteren Entwicklungsziele des Schulentwicklungsprogramms angeht, im Einvernehmen mit dem Schulforum.“ (ISB, 2014)

Im Schulentwicklungsprogramm werden auf der Grundlage identifizierter Handlungsfelder kurz- und mittelfristige **Entwicklungsziele** und entsprechende **Umsetzungsmaßnahmen** formuliert und – wie erwähnt – einvernehmlich mit dem Schulforum beschlossen. Die Handlungsfelder ergeben sich aus verschiedenen Quellen, z. B. aus den Ergebnissen der externen Evaluation, aus internen Evaluationen und Schwerpunktsetzungen oder beispielsweise aus schul- und bildungspolitischen Vorgaben (z. B. Inklusion). Entwicklungsziele

und entsprechende Umsetzungsmaßnahmen stellen somit den verbindlichen Kern eines Schulentwicklungsprogramms dar.

Weitere für die Entwicklungs- und Umsetzungsarbeit notwendige Aspekte, wie z. B. die vorausgehende Reflexion der schulischen Gesamtsituation (Schulprofil) oder das operative Projektmanagement für die konkrete Entwicklungsarbeit, sind per Definition nicht Teil des Schulentwicklungsprogramms.

Verhältnis von SQV und Schulentwicklungsprogramm



Häufig gestellte Fragen

1. **Können wir als QmbS-Schule unsere gewohnten Strukturen und Prozesse beibehalten?**

Ja, alle bei QmbS vorgesehenen Strukturen (z. B. Arbeit des QmbS-Teams) und Prozesse (Ziele – Maßnahmen – Evaluationen) entsprechen denen des Schulentwicklungsprogramms. Die Arbeit mit QmbS und dessen Instrumenten wird daher keinesfalls in Frage gestellt.

2. **Was ändert sich für eine QmbS-Schule durch das SE-Programm?**

Im Grunde nicht viel: Soweit die Schule für ihre QmbS-orientierte schulische Entwicklungsarbeit über schriftlich fixierte kurz- und mittelfristige Ziele (SQV) und entsprechende Maßnahmen (Maßnahmenplan) verfügt, bleiben als **Novum** nur die **Beteiligung des Schulforums/ Berufsschulbeirates** an der Qualitätsarbeit und der **Nachweis eines einvernehmlichen Beschlusses** der Ziele und Maßnahmen. Im Schulentwicklungsprogramm werden letztendlich die im schulspezifischen Qualitätsverständnis bereits dokumentierten Ziele mit den entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen und Indikatoren abgebildet.

Die Erstellung eines „Schulprofils“ ist beim SE-Programm fakultativ. Da schulische Entwicklungsarbeit immer die spezifische Situation der jeweiligen Schule vor Ort berücksichtigen muss, ist die Erstellung eines Schulentwicklungsprogramms ohne Berücksichtigung des Schulprofils kaum

möglich. Der Aufwand der Erstellung muss hier allerdings im Verhältnis zum Nutzen gesehen werden. Zudem haben die Schulen bisher schon z. B. durch die Vorbereitung auf die externe Evaluation (Portfolio etc.) Vorarbeiten für dieses Schulprofil geleistet.

3. **Als große Stärke von QmbS haben wir bislang erlebt, dass QmbS keine formalen Vorgaben, z. B. hinsichtlich der Dokumentation, gemacht hat. Wird sich hier etwas ändern?**

Nein, auch das Schulentwicklungsprogramm verlangt nur die Dokumentation der Qualitätsziele und der entsprechenden Maßnahmen. Auch QmbS ist ohne eine schriftliche Fixierung dieser Punkte kaum vorstellbar. Die in der Broschüre zum SE-Programm abgedruckten Muster (Zieltableau, Handlungsplan) sind Vorschläge und Anregungen, wie eine derartige Dokumentation übersichtlich und kommunizierbar vorgenommen werden könnte. Es sollte allerdings darauf geachtet werden, dass die jeweiligen Qualitätsziele mit den Maßnahmen auch von außerschulischen Bildungspartnern (z. B. Schulforum, Berufsschulbeirat) leicht nachvollzogen werden können.

4. **Wer überprüft unser Schulentwicklungsprogramm?**

Das SE-Programm wird in diesem Sinne nicht „überprüft“. Evaluationsteams werden bei ihrer Betrachtung der Schule vermutlich danach fragen, bei „Entwicklungsgesprächen“ mit der Schulaufsicht wird es sicher als Beratungsgrundlage genutzt werden.

5. **Welchen Mehrwert hat das Schulentwicklungsprogramm für eine QmbS-Schule?**

Die Abstimmung des SE-Programms mit dem Schulforum/ Berufsschulbeirat schafft zusätzliche Anlässe zum Gespräch und zur Konsensfindung. Die Qualitätsarbeit erhält so eine zusätzliche Legitimation. Für erfahrene QmbS-Schulen ist das Schulentwicklungsprogramm dokumentierter Teil der kontinuierlichen Entwicklungsarbeit. QmbS-Schulen arbeiten darüber hinaus häufig auf der Basis eines Schulprofils, verfügen über Evaluationsexpertise und entsprechende Instrumente und sind auf dem Weg zu einer schulischen Feedbackkultur weit fortgeschritten. Es sollte deshalb nicht die Frage nach dem Mehrwert gestellt werden, sondern die Forderung eines Schulentwicklungsprogramms von allen Schulen als Bestätigung langjähriger QmbS-Arbeit gesehen werden.

**Ansprechpartner**

Arnulf Zöller: [arnulf.zoeller@isb.bayern.de](mailto:arnulf.zoeller@isb.bayern.de)