Selbsteinschätzungsbogen zur Einführung von QmbS

Dieser Selbsteinschätzungsbogen basiert auf den Erfahrungen aus Q2E und wurde auf QmbS abgestimmt (vgl. Norbert Landwehr/Peter Steiner, Heft 5, Grundlagen der externen Schulevaluation, S. 18ff, Bern 2007 und Norbert Landwehr/Peter Steiner, Heft 1, Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität, S. 33ff, Bern 2007).

Wie ist der Selbsteinschätzungsbogen aufgebaut?

Der Selbsteinschätzungsbogen gliedert sich in fünf Spalten. In der ersten Spalte stehen Faktoren zur erfolgreichen Einführung von QmbS, in den vier weiteren Spalten stehen die Ausprägungsstufen der Qualitätsarbeit in der Praxis. Für die jeweiligen Erfolgsfaktoren finden Sie Formulierungen, die es Ihnen erleichtern sollen, Ihre Qualitätsarbeit den Ausprägungsstufen zuzuordnen. Die vier Stufen sind aufsteigend von der niedrigsten Stufe 1 „Wenig entwickelte Praxis“ bis hin zur höchsten Stufe 4 „Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und Optimierungsschlaufe“ angeordnet.

Wie wird der Selbsteinschätzungsbogen verwendet?

Der Selbsteinschätzungsbogen soll als Orientierungsraster dienen, um das schuleigene Qualitätsmanagementsystem einschätzen zu können. Die Formulierungen können dabei nur als Anhaltspunkt gesehen werden und sind sinngemäß auf die Situation an der Schule zu übertragen. Die Einführung von QmbS ist ein länger angelegter Prozess und deshalb ist es nicht verwunderlich, wenn sich die Einschätzung zu Beginn bei Stufe 1 oder Stufe 2 bewegt. Mittelfristig (nach ca. fünf Jahren) sollte sich QmbS mindestens bei Stufe 3 einpendeln.

Von wem und wann soll die Selbsteinschätzung durchgeführt werden?

In der Praxis hat sich bewährt, dass die Selbsteinschätzung des Qualitätsmanagementsystems vom QmbS-Team gemeinsam mit der Schulleitung durchgeführt wird. Es könnte sich auch als nützlich erweisen, eine erste Einschätzung frühestens nach zwei Jahren nach Beginn der Einführung zu unternehmen. Anschließend könnte ein Turnus von zwei bzw. drei Jahren sinnvoll sein.

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
	Wenig entwickelte (defizitäre) Praxis.	**Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt.**	**Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt.**	**Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und Optimierungsschlaufe**
Rolle der Schulleitung	Die Schulleitung verfügt über wenig Wissen und Know-How. der Umsetzung von QmbS und ihrer eigenen Rolle in diesem Prozess. Der Aufbau von QmbS ist aus der Sicht der Schulleitung keine erstrebenswerte Zielsetzung. QmbS wird nicht als zum Schulleitungsauftrag gehörend wahrgenommen. Maßnahmen zur Qualitätssicherung werden vom Kollegium in erster Linie als bedrohliche Eingriffe in die Gestaltungsfreiheit des individuellen Handelns empfunden Es sind lediglich die von außen vorgeschriebenen Top-down-Kontrollinstrumente des Schulleiters und der Schulaufsicht institutionalisiert (Unterrichtsbesuch, Visitationen). Die Schulleitung fordert die Mitarbeit weiterer schulischer Führungskräfte bei der Qualitätsarbeit mit QmbS nicht ein.	Die Schulleitung hat Einblick in die Anforderungen an QmbS; sie baut in der Schule gezielt QmbS-Know-How auf. Die Schulleitung initiiert und unterstützt Aktivitäten zur Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität, die mit Hilfe von QmbS durchgeführt werden. In der Lehrerschaft zeigen sich Ansatzpunkte eines Qualitätsbewusstseins, das neben den unterrichtsbezogenen Prozessen auch die schulischen Prozesse umfasst und eine gemeinsame Qualitätsverantwortung einschließt. Die Einführung von QmbS steht in den Anfängen. Wichtige Kompetenzen und Verbindlichkeiten sind zumindest für einzelne Qualitätsbereiche festgelegt. Die Schulleitung pflegt lediglich einen unregelmäßigen und unstrukturierten Austausch mit den weiteren schulischen Führungskräften bezüglich der Anwendung von QmbS.	Die Schulleitung verfügt über ein differenziertes Wissen, das eine adäquate und ganzheitliche Umsetzung von QmbS ermöglicht. Die Schule verfügt über geeignete Instrumente und Verfahren, um gravierende Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen und wirksam anzugehen. Das QmbS-Konzept genießt eine hohe Akzeptanz bei den Akteuren und Betroffenen. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird als sinnvoll betrachtet. Ein in sich stimmiges und ganzheitliches Qualitätskonzept liegt schriftlich vor. Die Verbindlichkeiten und Zuständigkeiten werden darin geregelt. Die Schulleitung sorgt für Verbindlichkeit einen regelmäßigen Austausch mit den weiteren schulischen Führungskräften bezüglich der Anwendung von QmbS.	Die Schulleitung hat das QmbS-Konzept verinnerlicht; sie kann situationsadäquat, variantenreich und flexibel QmbS einsetzen. Die Schulleitung dient dem Kollegium als Vorbild in allen Belangen der Schul- und Qualitätsentwicklung. Die laufende Überprüfung und Optimierung des Qualitätsmanagements mit QmbS ist ein spürbares Anliegen der Schulleitung und wird von ihr auch umgesetzt. Die verschiedenen Maßnahmen im Rahmen von QmbS tragen dazu bei, dass bei Schülern, Betrieben und Eltern ein hohes Vertrauen in die Qualität der Schule und in die erbrachten Leistungen vorhanden ist. Die Konzepte mit den entsprechenden Zuständigkeiten und Kompetenzen sind etabliert, werden regelmäßig evaluiert und laufend den Erkenntnissen und dem veränderten Umfeld angepasst. QmbS ist in jeder Abteilungs- und Gesamtkonferenz wichtiges Thema. Der Informationsfluss zur Qualitätsarbeit ist so gestaltet, dass das Kollegium über die schulischen Führungskräfte stets umfassend über alle Qualitätsaktivitäten informiert ist und auch partizipieren kann.

Rolle der Funktionsträger (Abteilungsleiter, Fachbetreuer, u.a.)	Die Funktionsträger verfügen über wenig Wissen und Know-How bezüglich der Umsetzung eines wirksamen, systematischen Qualitätsmangements sowie bezüglich ihrer eigenen Rolle in diesem Prozeß. Maßnahmen zur Qualitätssicherung werden von den Funktionsträgern in erster Linie als bedrohliche Eingriffe in den Gestaltungsspielraum ihrer Ausübung der jeweiligen Funktion gesehen. Es finden keine regelmäßigen oder nur zufällige Sitzungen der Funktionsträger statt, in denen Themen der Qualitätsentwicklung besprochen werden. Eine Zusammenarbeit mit dem QmbS-Team existiert nicht. Die Funktionsträger nehmen Qualitätsarbeit nicht als ihre Aufgabe, sondern als zusätzliche Belastung war. Qualitätsfördernde Maßnahmen entstehen zufällig aus Eigeninitiative einzelner Funktionsträger.	Die Funktionsträger haben Grundkenntnisse in die Anforderungen an QmbS; sie tragen das QmbS-Konzept teilweise in Ansätzen in ihren Zuständigkeitsbereich bzw. ins Kollegium. In einzelnen Zuständigkeitsbereichen der Funktionsträger erkennen die Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit systematischer Qualitätsarbeit. Es finden vereinzelt Sitzungen und Konferenzen auf Funktionsträgerebene statt, in denen die systematische Qualitätsarbeit thematisiert wird. Die Sitzungen werden mit dem QmbS-Team abgestimmt. Zur Unterstützung des Aufbaus von QmbS werden den Funktionsträgern Ressourcen zur Verfügung gestellt (Zeit, Instrumente, Expertenwissen usw.) In den Sitzungen wird gelegentlich über Schul- und Unterrichtsqualität und über die Wirksamkeit von Qualitätsbemühungen gesprochen.	Die Funktionsträger betrachten den Aufbau und die Umsetzungen eines wirksamen Q-Management als einen wichtigen Aspekt ihres Aufgabengebietes. Die Funktionsträger verfügen über ein differenziertes Wissen und praktisches Know-how, welches eine professionelle Umsetzung von QmbS ermöglicht. Qualitätsentwicklung ist selbstverständlicher Bestandteil jeder Funktionskonferenz. Es erfolgt eine passgenaue Abstimmung mit dem QmbS-Team. Die Funktionsträger sorgen dafür, dass die Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung für alle Beteiligten transparent sind und mit der notwendigen Verbindlichkeit und Professionalität umgesetzt werden.	Die Funktionsträger haben das QmbS-Konzept verinnerlicht. Die Umsetzung erfolgt nachhaltig. Die Funktionsträger können im Rahmen von QmbS variantenreich und flexibel reagieren. Die laufende Überprüfung und Optimierung von QmbS ist ein spürbares und vorgelebtes Anliegen der Funktionsträger. Das QmbS-Konzept mit den entsprechenden Zuständigkeiten und Kompetenzen ist in den Funktionsbereichen fest etabliert. Die Prozesse werden regelmäßig evaluiert und laufend den Erkenntnissen und dem veränderten Umfeld angepasst (Q-Zirkel). Die QmbS-Philosophie der ständigen Verbesserung ist in den Funktionsbereichen und dem Kollegium eine Selbstverständlichkeit und Grundlage jeder schulischen Tätigkeit.

Funktionsfähiges QmbS-Team	Es existiert kein QmbS-Team. Es existiert ein Team, ohne wirksam zu sein. Eine Unterstützung durch die Schulleitung erfolgt nicht wirklich. Die Mitglieder sind in keiner Weise im Kollegium anerkannt. Das QmbS-Team ist nicht zweckmäßig zusammengesetzt (interne Konflikte, zu viele/zu wenige Personen, zu wenig vernetzt, zu naiv, mangelnde Repräsentation der Gruppen in der Schule …). Das QmbS-Team verfügt lediglich über unzureichende Kommunikationsstrategien und -strukturen, sowohl innerhalb des Teams als auch zum Kollegium und zu schulischen Führungskräften.	Es existiert ein QmbS-Team, das von der Schulleitung themenbezogen unterstützt wird. Die Lehrpersonen tolerieren die Aktivitäten des QmbS-Teams. Tätige Mitarbeit des Kollegiums kann nur recht selten beobachtet werden. Das QmbS-Team repräsentiert formal die wesentlichen Gruppen der Schule. Die relevanten Entscheidungen über die Qualitätsarbeit werden indes in anderen Gremien getroffen. Dem QmbS-Team gelingt es punktuell erfolgreich innerhalb des Teams und vor allem nach außen zu kommunizieren und Prozesse abzustimmen.	Es existiert ein wirksam arbeitendes QmbS-Team, das von der Schulleitung gut unterstützt wird und von schulischen Führungskräften und dem Kollegium anerkannt wird. Auswirkungen auf die Qualität der Schule sind spürbar. Das QmbS-Team repräsentiert formal und material die wesentlichen Gruppen in der Schule und kann so eine gute Wirksamkeit entfalten. Das QmbS-Team kommuniziert mit Hilfe fester Strukturen, die von der Schulleitung eingerichtet bzw. unterstützt werden intern und extern mit den relevanten schulischen Personen.	Es existiert ein überaus effizient arbeitendes QmbS-Team, dem es gelingt, die Mehrzahl der Kollegen für QmbS und die damit verbundenen Ziele zu begeistern und zur aktiven Mitarbeit zu bewegen. Die Schulleitung unterstützt den Prozess nach Kräften. Die Aktivitäten schlagen sich in einer deutlich spürbaren Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität nieder. Das QmbS-Team repräsentiert formal und material in besonders wirksamer Weise die relevanten schulischen Gruppen. Daher gelingt es Ziele und Innovationen mit großer Akzeptanz im Kollegium zu vertreten und dieses zur qualitativ hochwertigen Mitarbeit zu motivieren. Das QmbS-Team arbeitet mit überaus effizienten und fest installierten internen und externen Kommunikationsroutinen. Die Schulleitung unterstützt dies effektiv energisch und ist aktiver Teil der Kommunikationsstrukturen.

Einführung neuer Konzepte und Maßnahmen				
Erprobung und Optimierung	Neue Konzepte werden nicht erprobt. Maßnahmen werden nach Einführung nicht evaluiert, so dass keine Optimierung stattfinden kann.	Neue Konzepte werden zum Teil erprobt und optimiert. Die Evaluation erfolgt oft nur unprofessionell.	Neue Konzepte und Maßnahmen werden meist erprobt, evaluiert und optimiert.	Neue Konzepte werden systematisch erprobt, mit spezifisch ausgewählten Methoden evaluiert und optimiert.
Information des Kollegiums	Das Kollegium wird im Vorfeld nicht über neue Konzepte informiert und kann keine eigenen Ideen einbringen.	Die Kollegen werden nicht immer oder es werden nicht alle über neue Konzepte informiert. Während des Prozesses erhalten nur noch beteiligte Lehrkräfte Informationen.	Das Kollegium wird vor der Einführung neuer Konzepte informiert und in der Regel während des gesamten Prozesses auf dem Laufenden gehalten.	Das Kollegium ist während des gesamten Prozesses über den Stand der Umsetzung informiert und hat die Möglichkeit Anregungen einzubringen.
Vorbereitung (Schulung) des Kollegiums	Neue Konzepte und Maßnahmen werden ohne systematische Vorbereitung des Kollegiums eingeführt.	Die Vorbereitung des Kollegiums erfolgt unsystematisch. Kollegen werden nur teilweise oder inhaltlich unzureichend geschult.	Vor der Einführung neuer Konzepte und Maßnahmen wird das Kollegium in der Regel systematisch durch Fortbildungen etc. vorbereitet.	Vor der Einführung neuer Konzepte und Maßnahmen wird das Kollegium immer systematisch durch Fortbildungen etc. vorbereitet.
Beteiligung bei der Entscheidungsfindung	Neue Konzepte werden nur kurz vorgestellt. Die Umsetzung wird durch die Schulleitung angeordnet.	Das QmbS-Team entwickelt neue Ziele und legt Maßnahmen ohne wirkliche Partizipation des Kollegiums fest.	Das Kollegium wird durch das QmbS-Team in der Regel in die Entscheidungsfindung eingebunden. Wesentliche Zielvorhaben werden meist gemeinsam beschlossen.	Das Kollegium wird durch das QmbS-Team stets in die Entscheidungsfindung eingebunden. Wesentliche Zielvorhaben werden gemeinsam beschlossen.
Engagement an der Umsetzung	Neue Konzepte und Maßnahmen werden im Wesentlichen vom Kollegium abgelehnt.	Neue Konzepte und Maßnahmen werden nur von engagierten Kollegen umgesetzt.	Der Großteil des Kollegiums wirkt bei der Umsetzung neuer Konzepte und Maßnahmen mit.	Alle Kollegen wirken bei der Umsetzung neuer Konzepte und Maßnahmen mit.
Gemeinschaftliche Projektentwicklung	Die Qualitätsentwicklung ist zufällig und ist abhängig von Einzelpersonen. Die Qualitätsarbeit ist nur wenigen KollegInnen bekannt.	Im Kollegium bestehen Ansatzpunkte eines Qualitätsbewusstseins und es liegen erste Erfahrungen einer systematischen Qualitätsentwicklung vor. Es besteht eine Steuergruppe (QmbS-Team), deren Konzepte und Instrumente in einzelnen Bereichen der Schule ansatzweise angewendet werden.	Das Kollegium handelt mit hohem Qualitätsbewusstsein und Verantwortung. Die Qualitätsarbeit ist Bestandteil der Arbeit in den Fachbereichen. Das QmbS-Konzept genießt eine hohe Akzeptanz bei der Mehrheit der Akteure und Betroffenen.	Die Umsetzung von QmbS wird vom gesamten Kollegium getragen und konsequent ausgewertet. Sie dient als Grundlage für die weitere systematische Qualitätsarbeit. Schwachstellen werden rechtzeitig erkannt und beseitigt.

Evaluationskultur (interne und externe Evaluation)	Möglichkeiten und Notwendigkeiten einer Evaluation der Schule werden nicht gesehen. Die Schule handelt auf Basis intuitiver Eindrücke. Die Praxis der Schulevaluation ist kein Thema an der Schule. Hinweise auf entsprechenden Handlungsbedarf stoßen auf Unverständnis.	Vereinzelte Evaluationen der Schule werden auf akzeptablem Niveau durchgeführt (z.B. datengestützte Befragungen, Interviews, Dokumentenanalyse). Datengestützte Evaluationen sind nicht selbstverständliche Praxis für Entwicklungen der Schule. Erste Vorstellungen zur Institutionalisierung der Evaluationspraxis sind vorhanden und werden an der Schule thematisiert. Ein Konzept ist in Entstehung.	Prinzipien (Triangulation, gemeinsame Dateninterpretation) einer zielbezogenen und wirksamen (transparente Ergebnisse, Einbezug aller Beteiligten) sind bekannt und werden umgesetzt. Es liegt eine Sammlung von erprobten Evaluationsverfahren, -methoden und –instrumenten an der Schule vor. In der Schule besteht ein Konzept (Verbindlichkeiten, Kompetenzen sind klar geregelt) zur differenzierten, systematischen Durchführung von datengestützten Evaluationen. Evaluationsprozesse haben eine hohe Akzeptanz und eine gewisse Selbstverständlichkeit.	Die Schule hat bereits mehrere Zyklen zielbezogener und wirksamer Evaluationen durchlaufen (unter Einbezug von Basis- und Fokusevalutionen). Evaluationserfahrungen werden konsequent von den verantwortlichen Personen reflektiert und dokumentiert. Fehler und Mängel werden genutzt, um die Praxis folgender Evaluationen zu verbessern. Die Schule überprüft die Evaluationspraxis regelmäßig bezüglich Effizienz und Effektivität. Ziele, Ergebnisse, Verfahren und Instrumente werden systematisch reflektiert und führen zu einer Optimierung des Konzepts. Die konsequente Umsetzung ist an der Schule eine Selbstverständlichkeit.
Individualfeedback	Die Bereitschaft der Lehrkräfte, Feedback einzuholen und sich gegenseitig Feedback zu geben ist gering. Die Feedbackpraxis gilt als persönliche Angelegenheit und ist kein Thema an der Schule.	Ein Bemühen um hilfreiche Regeln, Instrumente, verfahren und Hintergrundwissen zur Feedbackpraxis ist erkennbar. Verschiedene Feedbackaktivitäten werden in Teilbereichen der Schule durchgeführt. Die Ergebnisse der Feedbacks werden nicht reflektiert und nur nur wenig für die weitere Arbeit benutzt. Es gibt offizielle Projekte um Feedbackverfahren für die Institution zu nutzen.	Die überwiegende Mehrheit des Kollegiums akzeptiert, schätzt und nutzt das Feedback als Anstoß für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung. Die vorgegeben Feedbackinstrumente werden von den Lehrkräften selbständig und eigenverantwortlich angewendet und umgesetzt. Bezüglich der Wirksamkeit besteht Zufriedenheit.	Die Feedbackprozesse werden professionell angewendet. Die Ergebnisse werden ausgewertet und genutzt, um die eigene Praxis laufend zu reflektieren und zu verbessern. Feedbacks sind ein selbstverständlicher Bestandteil der Schulkultur. Die Konzepte und Verfahren werden laufend reflektiert und optimiert.
Spürbare Auswirkungen auf den Schul- und Unterrichtsalltag	Die Verbesserung der Unterrichtsqualität geschieht zufällig und ist Abhängig von Einzelinitiativen der Lehrkräfte.	Es liegen erste Erfahrungen einer systematischen Unterrichtsentwicklung vor und man beginnt sich gegenseitig Einblick in die eigene Unterrichtspraxis zu gewähren.	Gemeinsame Vorstellungen zur Schul- und Unterrichtsqualität sind zusammen entwickelt und festgeschrieben (z.B. im schulspezifischen Qualitätsverständnis). Ein differenziertes und wirksames Verfahren liegt vor, um frühzeitig und systematisch auf Qualitätsdefizite zu reagieren.	Die permanente Überprüfung und Optimierung der Schul- und Unterrichtsqualität ist verbindlich geregelt und akzeptiert. Standards sind in der Schul- und Unterrichtspraxis gegenwärtig und werden kontinuierlich thematisiert.