



## QmbS – Newsletter

Ausgabe : 02/2014  
Dezember 2014

### Inhalte:

1. Editorial
2. Qualitätsmanagement in der Lehrerbildung - QML
3. Mit QmbS zum Schulentwicklungsprogramm
4. Aus der QmbS-Praxis: Der QmbS-Film
5. Termine

### 1. Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

QmbS ist eine „Marke“ für schulische Qualitätsarbeit geworden und das inzwischen auch über den Bereich der Beruflichen Schulen hinaus. Aktuell läuft bereits die 6. QmbS-Staffel, die 7. und letzte Staffel wird für das Jahr 2015 vorbereitet. Bereits jetzt arbeiten wir an Lösungen und Konzepten, wie wir diesen erfolgreichen QM-Prozess an unseren Schulen dauerhaft sichern. Erste regionale Netzwerktreffen mit Schulen bereits abgeschlossener Staffeln haben stattgefunden und sind gut angenommen worden. Ein herzlicher Dank an die Verantwortlichen aus der Schulaufsicht. Einen gewaltigen Schub und auch eine Bestätigung unseres Weges war die Änderung des BayEUG hinsichtlich der Thematik „Eigenverantwortliche Schule“ und die damit verknüpfte Forderung nach einem Schulentwicklungsprogramm. Unsere QmbS-Schulen können damit ihre bisherige Arbeit nahtlos in dieses Schulentwicklungsprogramm einbringen, ja QmbS-Arbeit geht in vielen Aspekten weit über ein Schulentwicklungsprogramm hinaus. Wir haben dazu einen eigenen Flyer entwickelt, der die Verknüpfung von QmbS und Schulentwicklungsprogramm aufgreift.

Beginnend 2014 starten wir in Absprache mit dem Staatsministerium und der Regierung von Oberbayern einen „QmbS-Piloten“ mit Mittelschulen in Oberbayern. Hier arbeiten unsere erfahrenen QmbS-Berater mit Schulentwicklungsexperten der Mittelschule zusammen. Gespannt dürfen wir den dortigen Erfahrungen harren.

Ein herzliches Dankeschön möchte ich an dieser Stelle noch den Protagonisten unseres QmbS-Films aussprechen und dem Bildungspakt dafür, dass er dieses Projekt finanziert hat. Der kurze beeindruckende Film schildert sehr authentisch die tägliche Arbeit mit und an QmbS.

Ihnen allen danke ich sehr für Ihr Engagement und für die konstruktive Zusammenarbeit mit uns und den QmbS-Beratern. Zum bevorstehenden Weihnachtsfest wünsche ich Ihnen und Ihren Familien auch im Namen des QmbS-Teams beschauliche Tage und die nötige Ruhe.

Mit den besten Wünschen zum „Neuen Jahr“

Ihr Arnulf Zöllner



## QmBS – Newsletter

Ausgabe : 02/2014  
Dezember 2014

### 2. Qualitätsmanagement in der Lehrerbildung - QML

An beruflichen Schulen wird mit dem Instrument QmBS seit vielen Jahren erfolgreich Qualitätsarbeit praktiziert. Über 80% der bewerbungsberechtigten Schulen nutzen dieses Instrument in der Praxis, seit dem Schuljahr 2013/14 wird nun auch ein Qualitätsmanagement in der Phase II der Lehrerbildung für berufliche Schulen (QML) eingeführt.

Dabei sollen die positiven Erfahrungen von QmBS für den Qualitätsentwicklungs- und sicherungsprozess am Staatlichen Studienseminar genutzt werden. QML unterstützt das Staatliche Studienseminar bei der inneren Seminarentwicklung und gewährleistet die Einführung von einheitlichen Standards über die regionalen Seminargrenzen hinweg.

Jeder Seminarbezirk hat hierfür eine QM-Gruppe eingerichtet, in der ein Seminarvorstand, eine Seminarlehrkraft jeweils für das Erst- und Zweitfach, eine Betreuungslehrkraft, ein Modulanbieter und eine junge Lehrkraft (deren Referendariat nicht länger als zwei Jahre zurück liegt) als Vertreterin der Interessen der Referendare vertreten sind. Auch das Staatsinstitut IV für die Fachlehrerausbildung in Ansbach ist mit einer QM-Gruppe, die wesentliche Akteure der Fachlehrerausbildung miteinbezieht, an QML beteiligt. Die QM-Gruppe ist für die Qualitätsarbeit im Seminarbezirk verantwortlich.

Darüber hinaus sind die Mitglieder dieser QM-Gruppen in sogenannten „Beteiligtengruppen“ (z.B. Gruppe der Modulanbieter) vertreten. Innerhalb dieser Beteiligtengruppen erfolgt die Konsensbildung über die Handlungsfelder und auch erste Zielformulierungsvorschläge. Diese werden in einem Gesamtprozess zusammengetragen, von allen QM-Teams abgestimmt und nach und nach zu einem seminarspezifischen Qualitätsverständnis weiterentwickelt. Die hohe Einbindung der Beteiligten ist von entscheidender Bedeutung und erhöht die Akzeptanz für die Umsetzung der Ziele.

Besonders wichtig für ein QM-System ist die Etablierung von Rückmelderoutinen auf den verschiedenen Ebenen zur zielgerichteten Organisationsentwicklung. Dies bedeutet, dass im QML-Prozess auch die Etablierung einer entsprechenden Feedbackkultur und eine interne bzw. externe Evaluierung des Staatlichen Studienseminars vorgesehen sind.

#### Wie sah der bisherige Projektverlauf aus?

Nachdem die organisatorischen Rahmenbedingungen festgelegt wurden, startete das Projekt für alle Teilnehmer in den QM-Gruppen beim QML-Workshop in Herrsching im April 2014. Hier erfolgten die Vorstellung der Projektstruktur und eine erste Identifikation der Handlungsfelder.



## QmBS – Newsletter

Ausgabe : 02/2014  
Dezember 2014

Bei der jährlich stattfindenden Fortbildungsveranstaltung für die Seminarlehrkräfte in Dillingen wurden die vorliegenden Handlungsfelder unter Beteiligung aller Seminarlehrkräfte intensiv diskutiert und die wichtigsten Handlungsfelder (TOP 5-Handlungsfelder der Seminarlehrer) herausgearbeitet. Im Mai 2014 wurden in einer Sitzung am ISB erste Zielformulierungen für die TOP 5-Handlungsfelder der Seminarlehrer von den Teilnehmern in den QM-Gruppen vorgeschlagen, die nun in den einzelnen Seminarbezirken durch konkrete Maßnahmen aktuell umgesetzt werden.

Auch die anderen Beteiligtegruppen (Betreuungslehrkräfte, Modulanbieter und Junge Lehrkräfte) formulierten ihre TOP 5-Handlungsfelder auf der Grundlage von Befragungen und legten Vorschläge für mögliche Zielformulierungen vor.

Am 26.11.2014 fand der zweite QML-Workshop in München statt. Bei dieser Veranstaltung präsentierten die einzelnen Beteiligtegruppen ihre jeweiligen Handlungsfelder und die bereits daraus abgeleiteten Zielformulierungen. Im Verlauf der Veranstaltung wurden diese Ergebnisse zusammengefasst und in den verschiedenen Beteiligtegruppen diskutiert. Am Ende existierte eine Sammlung von Zielen, die von einer Redaktionsgruppe überarbeitet und mit in ein seminarspezifisches Qualitätsverständnis (SQV) einfließen werden.

Beispielhaft seien hier drei Entwürfe zu Zielformulierungen genannt, die von den verschiedenen Beteiligtegruppen im Konsens formuliert wurden (Stand 26.11.2014):

- Die Ausbildung erfolgt nach einem Ausbildungskonzept, das auf einem Kompetenzkatalog basiert. Die an der Ausbildung Beteiligten stimmen sich hinsichtlich der Ziele und Inhalte ab.
- Alle Betroffenen erhalten wechselseitig die für sie relevanten Informationen regelmäßig, direkt, rechtzeitig und umfassend.
- Alle an der Ausbildung der Referendare/ Fachlehreranwärter Beteiligten sind fundiert ausgebildet und verstehen sich als „lernende Experten“.

Nächste Schritte sind die Erstellung und Implementierung von geeigneten Feedback-Instrumenten sowie Überlegungen zur Evaluierung des Studienseminars.

### 3. Mit QmBS zum Schulentwicklungsprogramm

Seit mehr als sechs Jahren gestalten berufliche Schulen ihren Schulentwicklungsprozess erfolgreich mit den Instrumenten, die das Qualitätsmanagementsystem QmBS 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



## Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 02/2014  
Dezember 2014

systematischen Außensicht durch die externe Evaluation. Berufliche Schulen gestalten ihren schulischen Entwicklungsprozess damit kontinuierlich, nachhaltig und professionell. Mit der Änderung des BayEUG vom 01.08.2013 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 gelegentlich 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. Deswegen möchten wir an dieser Stelle einige Fragen klären:

### 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.



## QmbS – Newsletter

Ausgabe : 02/2014  
Dezember 2014

### 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 Dokumentationsvorlage 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. Aus der QmbS-Praxis: Der QmbS-Film

Der QmbS-Film gibt interessierten Lehrkräften und Schulleitungen einen Einblick geben, wie QmbS für die alltägliche Arbeit an der Schule genutzt werden kann und wie die Schule und die Lehrkräfte davon profitieren können. Der Film richtet sich primär an berufliche Schulen, kann aber auch Lehrkräften und Schulleitungen anderer Schularten durchaus wertvolle Einblicke vermitteln.

Der Film wurde durch Mittel der Stiftung Bildungspakt Bayern, die QmbS bereits bei der Erprobung im Rahmen von Profil 21 unterstützte, ermöglicht. Der Stiftung Bildungspakt Bayern an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön!

#### Wie entstand der QmbS-Film?

Nach der Erstellung eines Drehbuches unter Einbeziehung verschiedener Beteiligter erfolgten zwei Drehtage im Frühjahr 2014 am Staatlichen Beruflichen Schulzentrum Regensburger Land. Ganz herzlich bedanken wir uns bei allen beteiligten Schüler/-innen, Lehrkräften und der Schulleitung des Staatlichen Beruflichen Schulzentrums Regensburger Land, die durch Ihr sehr großes Engagement zum Gelingen des Projekts beigetragen haben.

#### Was zeigt der QmbS-Film?

Der Inhalt des QmbS-Films orientiert sich an den Elementen von QmbS und wie diese an den QmbS-Schulen konkret zur Weiterentwicklung der Schulorganisation und des eigenen Unterrichts genutzt werden.



## QmbS – Newsletter

Ausgabe : 02/2014  
Dezember 2014

Der Film beginnt mit einer Konferenz an der Schule. Dabei werden die Ergebnisse der internen Evaluation vorgestellt. Mithilfe der Ergebnisse der internen Evaluation reflektiert die Schule die eigene Arbeit. Die Ergebnisse werden mittels einer Stärken- und Schwächen-Analyse ausgewertet und münden in mögliche Handlungsfelder, die vom Kollegium anschließend priorisiert werden. Das QmbS-Team, das sich aus Mitgliedern der Schulleitung, Funktionsträgern an der Schule und weiteren Lehrkräften als Vertreter/-innen verschiedener Fachbereiche zusammensetzt, steuert den Prozess. Es formuliert vor dem Hintergrund der Priorisierung Ziele, die dem Kollegium rückgespiegelt werden und dann verbindlich in den einzelnen Abteilungen durch konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Dieser Prozess gewährleistet eine hohe Beteiligung der Lehrkräfte und einen hohen Konsens über die durchgeführten Maßnahmen. Das QmbS-Team steuert den Gesamtprozess, indem es das Kollegium informiert, als ständiger Ansprechpartner für das Kollegium zur Verfügung steht und die Kollegen/-innen bei einer verbindlichen Umsetzung der Ziele unterstützt.

Im Film werden konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Unterrichts gezeigt. Rückmeldungen der Schüler/-innen, welche in unterschiedlichster Form (z.B. Zielscheibe) durchgeführt werden können, bewirken häufig, dass Lehrkräfte ihren Unterricht umstellen und dessen Weiterentwicklung reflektieren. Das Individualfeedback kann sich eine Lehrkraft jedoch auch durch einen Kollegen/ eine Kollegin in Form einer kollegialen Hospitation einholen.

Die externe Evaluation komplettiert den Feedback-Kreislauf durch eine systematisierte Außen-sicht der Schule. Das Zusammenspiel der fünf Bausteine von QmbS (Schulspezifisches Qualitätsverständnis, Prozesssteuerung, Individualfeedback, interne Evaluation und externe Evaluation) dient der systematischen und zielgerichteten Qualitätsentwicklung der Schule.

Den großen Stellenwert des Projekts QmbS und der Qualitätssicherung an den Schulen verdeutlichen sowohl Herr Brossardt, als Vertreter der Vereinigung Bayerischen Wirtschaft, als auch der Staatssekretär des Staatsministeriums für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst Herr Georg Eisenreich zum Abschluss des QmbS-Films.

Wir bedanken uns sehr herzlich bei allen Beteiligten für das Gelingen des Films. Die Premierenfeier fand im Herbst 2014 am Staatlichen Beruflichen Schulzentrum Regensburger Land statt.

**Der Film kann unter [www.qmbS-bayern.de](http://www.qmbS-bayern.de) abgerufen werden.**

Es würde uns sehr freuen, wenn der Film Sie bei Ihrer Schulentwicklungsarbeit unterstützt.



## Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 02/2014  
Dezember 2014

### 5. Termine

#### Veranstaltungen und Termine des ISB für die Qmbs-Staffeln:

- 09.- 10.02.2015 Workshop I – Staffel 6
- 02.03.2015 Jährliche Online-Konferenz der Qmbs-Schulen, Staffel 4 + 5
- 09.03.2015 Informationsveranstaltung für interessierte Schulen der Staffel 7

#### Fortbildungsangebote der ALP Dillingen:

- 02.- 04.02.2015 Qmbs  
Spezialseminar I: SQV (primär für Teilnehmer aus Qmbs-Schulen der Staffel 6)
- 11.- 13.05.2015 Qmbs  
Spezialseminar III: Interne Evaluation (primär für Qmbs-Schulen der Staffel 5)
- 18.- 20.05.2015 Qmbs  
Spezialseminar II: Individualfeedback (primär für Qmbs-Schulen der Staffel 6)

Weitere Termine und interessante Informationen finden Sie auch auf

[www.qmbs-bayern.de](http://www.qmbs-bayern.de) .

#### Projektteam:

Marlies Kennerknecht  
Markus Schiele  
Martin Satzger  
Peter Schmidt  
Karolina Croner

#### Projektleitung:

Arnulf Zöllner  
Tel.: 089 2170-2210  
Fax: 089 2170-2105  
E-Mail: [Arnulf.Zoeller@isb.bayern.de](mailto:Arnulf.Zoeller@isb.bayern.de)

#### Impressum:

Staatsinstitut für Schulqualität  
und Bildungsforschung (ISB)  
Dr. Karin E. Oechslein  
Schellingstraße 155  
80797 München  
[www.isb.bayern.de](http://www.isb.bayern.de)