



Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 01/2015
Juli 2015

Inhalte:

1. Editorial
2. Woher kommen schulische Ziele?
3. Praxisbericht: Qmbs an der Staatlichen BOS Nürnberg
4. FAQs aus der Praxis - Individualfeedback
5. Termine

1. Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Bewerbungen für Qmbs aus dem Kreis der Beruflichen Schulen werden weniger. Normalerweise ein Warnsignal, nicht aber für uns. Für uns ist dies das Zeichen, dass unsere flächendeckende Implementierung des Qmbs-Konzepts mit der 7. Staffel einen Sättigungsgrad erreicht hat. Für uns und die Qmbs-Berater ist das zwar eine Situation, auf die wir stolz sind, jedoch kein Grund uns auszuruhen. Der neue Schwerpunkt liegt neben dem bereits erwähnten Projekt QML jetzt auf Fragen der nachhaltigen Sicherung von Qmbs an den Schulen. Hier arbeitet das ISB eng mit den Kolleginnen und Kollegen der Schulaufsicht und auch mit der ALP zusammen, denn dort wird ein Großteil der Verantwortung für diese Aufgabe liegen. Die nächsten Monate werden hier erste Ergebnisse bringen, wie diese Unterstützung der Schulen zukünftig ausschauen kann.

Die Bewährungsprobe für den Prozess einer systematischen schulischen Entwicklungsarbeit – also für Qmbs – wird aber sein, wie hilfreich die in den Schulen entwickelten Strukturen für die Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen sein werden: Wirtschaftsschulen und Berufliche Oberschulen müssen einen neuen Lehrplan (LehrplanPLUS) umsetzen, Berufsschulen stehen vor der organisatorischen und pädagogischen Aufgabe, jugendlicher Flüchtlinge in ihre Unterrichtsarbeit zu integrieren. Werden hier entsprechende Ziele formuliert? Werden Maßnahmen abgeleitet, um die Aufgabe zu lösen? Werden adäquate Evaluationsroutinen genutzt, um die Erfolge zu messen? Gelebtes Qmbs würde eine derartige Vorgehensweise nahelegen und unterstützen, würde damit einen Beitrag zur reflektierten, geplanten und professionellen Herangehensweise an derartige Herausforderungen leisten. Denken Sie bitte einmal kurz darüber nach.

Wir möchten Sie auch in diesem Newsletter wieder auf unser Qmbs-Portal (<http://www.qmbs-bayern.de>) hinweisen, welches, vor allem dank Ihrer tatkräftigen Unterstützung, immer stärker wächst und so für Sie zu einem unverzichtbaren Hilfsmittel bei der Implementierung oder der Verstetigung von Qmbs wird. Dort finden Sie Informationen, Terminankündigungen und Materialien zum Download. Ihnen allen danke ich sehr für Ihr Engagement und für die konstruktive Zusammenarbeit mit uns und den Qmbs-Beratern.

Ihr Arnulf Zöllner

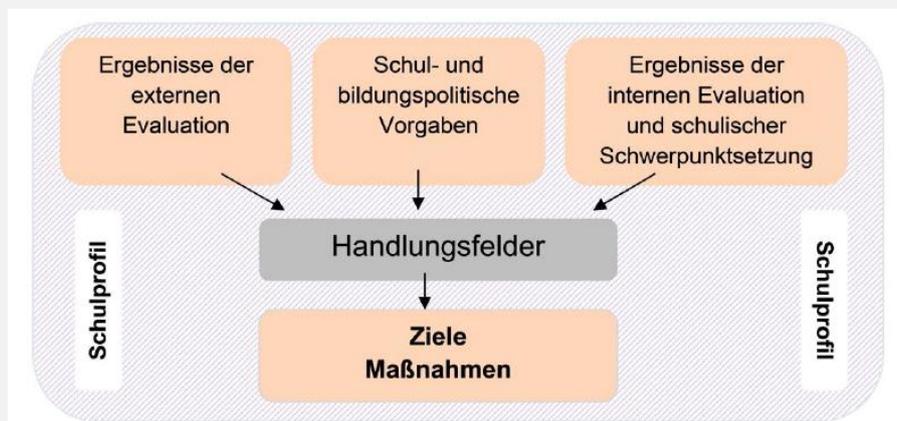
Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 01/2015
Juli 2015

2. Woher kommen schulische Ziele?

Schulische Ziele bilden den Ausgangspunkt einer systematischen Schulentwicklungsarbeit. Ziele beschreiben den gewünschten Endzustand, der durch die Umsetzung entsprechender Maßnahmen erreicht werden soll. Die Zielerreichung wird durch Evaluationen überprüft – hierbei sind Indikatoren hilfreich (Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist?). Dieser Grundgedanke ist letztendlich dem klassischen Qualitätskreislauf (plan-do-act-check) entnommen, der die verschiedenen Phasen der Qualitätsentwicklung beschreibt. Am Anfang des Qmbs-Prozesses ist es für viele Schulen häufig eine Herausforderung, konsensfähige Ziele zu finden und sie fortwährend zu aktualisieren.

Es gibt verschiedene „Ziel-Quellen“:



(vgl. Leitfaden zum Schulentwicklungsprogramm)

1. Die Ergebnisse der externen Evaluation und die anschließende Zielvereinbarung mit der Schulaufsicht finden sich in allen Schulen im schulischen Qualitätsverständnis/ bzw. im Zieltabelleau des Schulentwicklungsprogramms wieder. Diese Ziele nehmen in der Wahrnehmung vieler Akteure einen großen Raum der systematischen Schulentwicklungsarbeit ein.
2. Schul- und bildungspolitische Vorgaben und Schwerpunktsetzungen (z. B. Inklusion, KESCH, LehrplanPLUS, Beschulung von berufsschulpflichtigen Asylbewerbern und Flüchtlingen) werden an den Schulen tagtäglich umgesetzt. Dies geschieht leider in vielen Fällen ohne einen offensichtlichen Bezug zu einer systematischen Schulentwicklung. Es ist sinnvoll, wenn eine Schule am Anfang einer schul- und bildungspolitischen Vorgabe für sich klärt, welches Ziel (welchen erwünschten Endzustand) möchten wir hier erreichen (z.B. Welches Ziel möchten wir als Schule im Bereich der Inklusion erreichen? Welchem Ziel dient die Beschulung von berufsschulpflichtigen Asylbewerbern und Flüchtlingen?). Daraus können sich zielführende Maßnahmen für den Schul- und Unterrichtsalltag ableiten lassen, die anhand von Indikatoren evaluiert werden.

Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 01/2015
Juli 2015

- Die Ergebnisse der internen Evaluationen und eigene schulische Schwerpunktsetzungen (Profilbildung der Schulen) führen bei adäquater Umsetzung zu einer hohen Identifikation und Motivation der Beteiligten, da die Schulgemeinschaft „ihr“ Ziel im Blick hat, welches in einem rein schulinternen Prozess generiert wurde. Gerade aus der Perspektive der eigenverantwortlichen Schule sollte sich die Schule vermehrt um schulinterne Schwerpunktsetzungen und Ziele bemühen, die ihr schulspezifisches Qualitätsverständnis abbilden.

Im nachfolgenden Praxisbeispiel schildert eine Schule, wie sie konkret neue Ziele generiert, umsetzt, evaluiert und wieder somit in einen fortlaufenden Qualitätsprozess eingestiegen ist:

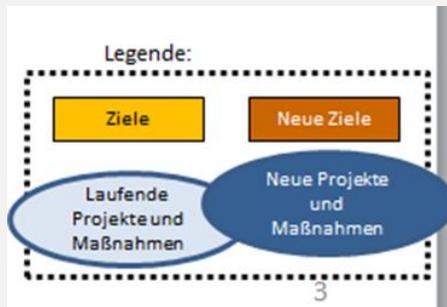
3. Aus der Qmbs-Praxis: Qmbs an der Staatlichen BOS Nürnberg

Die Staatliche BOS Nürnberg ist seit dem Schuljahr 2010/11 Qmbs-Schule. Seit diesem Zeitpunkt arbeitet das Qmbs-Team daran, eine systematische Schulentwicklung zu betreiben. Auch wenn der ein oder andere Klärungsprozess wichtig war, so überwiegen bisher doch die positiven Erfahrungen. Mittlerweile können wir auf Strukturen und Instrumente zurückgreifen, die vom Kollegium mitgetragen werden und die fest im Ablauf des Schuljahres verankert sind. Aktuell werden bei uns ca. 30 Einzelmaßnahmen durchgeführt. Jede Maßnahme ist einem unserer neun SQV-Ziele zugeordnet:



Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 01/2015
Juli 2015



Ausschnitt aus dem SQV

Die gesamte Vorgehensweise lässt sich am besten an konkreten Beispielen verdeutlichen. So führen wir jedes zweite Schuljahr einen moderierten Lehrer-Schüler-Dialog, den sogenannten BOS-Dialog, durch. An dieser Veranstaltung nehmen zwei Schüler pro Klasse (meistens die Klassensprecher) und eine ähnlich große Anzahl von Lehrern sowie die Schulleitung teil. Das sind insgesamt ca. 100 Personen. Vor der Veranstaltung haben die Klassensprecher die Aufgabe, in ihren Klassen bis zu drei Themenwünsche zu ermitteln und diese schriftlich beim Qmbs-Kernteam abzugeben. Die Themenwünsche der Lehrer werden gleichzeitig an einer Pinnwand im Lehrerzimmer gesammelt. Das Qmbs-Kernteam sammelt die Themen und bildet daraus maximal zehn priorisierte Schwerpunkte, an denen dann bei der Veranstaltung in Kleingruppen, die möglichst paritätisch aus Lehrern und Schülern bestehen sollten, gearbeitet wird. Am Ende findet dann ein gallery walk statt, bei dem sich jeder über die Ergebnisse der Kleingruppen informieren kann. Zusätzlich hält jede Gruppe ihre zentralen Thesen und Vorschläge auf der digitalen Schulplattform fest.



BOS- Dialog: Austausch in der Kleingruppe



BOS- Dialog: Gallery Walk

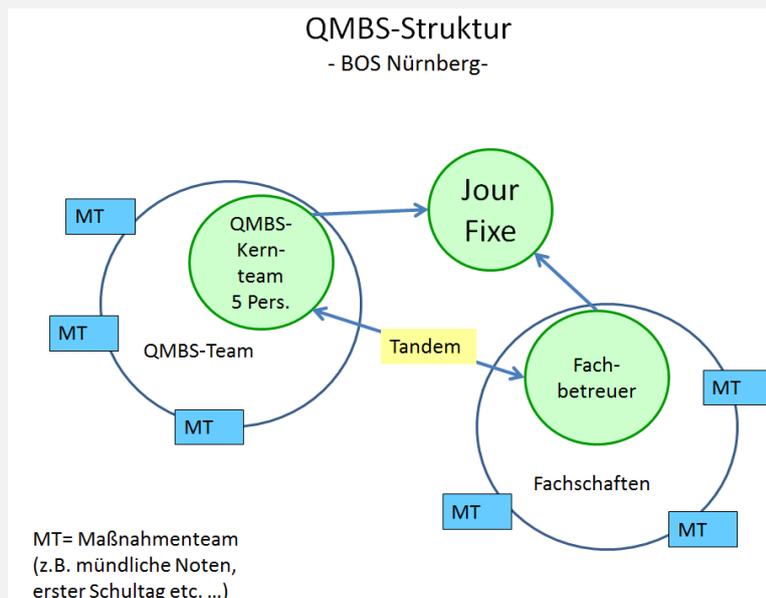
Beim BOS-Dialog 2011, also zu Beginn unserer Qmbs-Arbeit, wurden von den Schülern mehr Übersicht über die Unterrichtsinhalte im Jahresverlauf und mehr Übungsmöglichkeiten gewünscht. Daraus entstand die Maßnahme „Kompetenzraster“, die dem SQV-Ziel „Die Schüler lernen und arbeiten selbstständig und selbstverantwortlich“ zugeordnet wurde. Ziel war es in den Fächern Mathematik, Physik, Deutsch, Englisch und BWR solche Kompetenzraster für die 12. Klasse zu entwickeln. Da das Ziel als Qmbs-Ziel durch die Lehrerkonferenz am Ende des Schuljahres

Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 01/2015
Juli 2015

legitimiert war, hatten die einzelnen Fachschaften den zwar den offiziellen Auftrag das Ziel umzusetzen, taten dies aber mit sehr unterschiedlicher Motivation und sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Eine zu Evaluationszwecken durchgeführte Befragung bei Schülern und Lehrern (nach Fachschaften) bestätigte, dass je nach Fach die Maßnahme sehr positiv aufgenommen oder als nicht sinnvoll erachtet wurde.

Es stellte sich heraus, dass es sinnvoll ist, die Ziele zunächst gemeinsam mit den Fachbetreuern festzulegen und dann durch die Lehrerkonferenz zu legitimieren, anstatt sie den Fachschaften vorzugeben. Eine Reaktion auf diese Erfahrung war die Bildung von Tandems zwischen je einem Mitglied des Qmbs-Kernteam und einem Fachbetreuer. Diese Tandems tauschen sich informell nach Bedarf aus. Diese Struktur hat sich sehr bewährt. Über die Tandems gelangen einerseits Qmbs-Themen in die Fachsitzungen und andererseits wichtige Anregungen aus den Fachschaften an das Qmbs-Kernteam.



Die Evaluationsergebnisse der Umfrage zum Kompetenzraster wurden ergebnisoffen in den Fachschaften diskutiert, besonders in den Fachschaften mit sehr geringer Zustimmung wurde auch über eine Abschaffung der Kompetenzraster nachgedacht. Das Ergebnis dieses Prozesses war, dass jede Fachschaft eine ganz eigene Lösung und Herangehensweise entwickelt hat.

Die Tandem-Struktur ist also aktuell ein wichtiger Teil der Organisationsstruktur der Qmbs-Arbeit. Eine weitere strukturelle Besonderheit an unserer Schule ist die Aufteilung des Qmbs-Teams in ein Kernteam, bestehend aus fünf Personen, einschließlich der Koordinatorin zur Gestaltung des Schullebens und pädagogischen Schwerpunktsetzung und des Qmbs-Sprechers, und in ein großes Team, das das kleine mit einschließt und aus bis zu 20 Personen bestehen kann (derzeit 18 Personen). Das große Team trifft sich nur zweimal im Schuljahr und arbeitet während des Schuljahres selbstständig an den einzelnen Maßnahmen.



Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 01/2015
Juli 2015

Ein fachschaftsübergreifendes Beispiel für die Qmbs-Arbeit an unserer Schule ist eine Maßnahme zur Verbesserung der Zufriedenheit der Schüler mit der Vergabe der mündlichen Noten: Dieses Thema wird von Schülerseite immer wieder aufgegriffen, weil die Vergabe der mündlichen Noten von den Schülern subjektiv oft als ungerecht und intransparent empfunden wird. Beim BOS-Dialog 2013 wurden zu diesem Thema erste Ideen und Anregungen gesammelt. Die Wichtigkeit des Themas wurde auch durch die jährlich stattfindende Befragung zur Zufriedenheit der Schüler bestätigt.

Eine weitere wichtige Veranstaltung im Ablauf des Schuljahres ist der Kommunikationstag für Lehrer. Dieser wird als pädagogischer Halbtage veranstaltet und bietet eine wichtige Plattform für den Austausch im Kollegium und für die weitere Zielfindung im Qmbs-Prozess. Auch hier werden die Themenwünsche des Kollegiums vorher abgefragt. Das Thema „mündliche Noten“ wurde hier 2013 diskutiert und als Ergebnis bildete sich ein Maßnahmenteam. Maßnahmenteamer heißen bei uns die Projektgruppen, die sich eines bestimmten Themas annehmen und die immer aus Vertretern des Qmbs-Teams und zusätzlich aus Mitgliedern des Kollegiums bestehen.

Hier ein Ausschnitt aus der Zusammenstellung der Maßnahmenteamer (Namen geändert):

Themengebiet	Einzelne Maßnahme	Kernteam	Großes Team	Weitere Kollegen
Events	BOS-Dialog	Meier Schmidt	Müller Krause	Kunstmann
	BOS-Kommunikationstag			Mustermeier

Schließlich wurde die Maßnahme „mündliche Noten“ im Rahmen eines Jour Fixe zunächst von den Fachbetreuer und am Ende des Schuljahres durch eine Gesamtabstimmung in der Lehrerkonferenz legitimiert und auf die Agenda für das kommende Schuljahr gesetzt.

Die Maßnahme bestand darin, dass fachschaftsübergreifend die Standards für die Bildung mündlicher Noten zusammengetragen und für Schüler verständlich formuliert wurden. Diese wurden als Aushang im Klassenzimmer veröffentlicht und durch jeden Klassenleiter zu Beginn des Schuljahres mit den Schülern besprochen. In der Schülerbefragung im Folgeschuljahr 2014 (s. Grafik) zeigte sich, dass die Arbeit des Maßnahmenteamer erfolgreich gewesen war, denn die Werte der Schülerbefragung hatten sich in diesem Punkt verbessert.

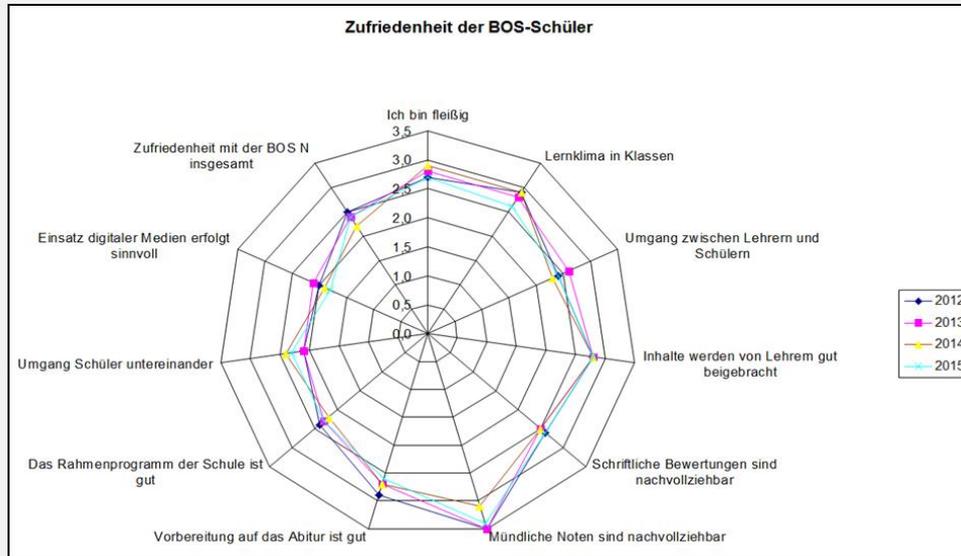
Im Jahr 2015 allerdings hatten sich die Werte wieder etwas verschlechtert, so dass neuer Handlungsbedarf sichtbar geworden ist. Für das Schuljahr 2016 ist nun geplant, dass jeder Lehrer in den Klassen, in denen er unterrichtet, die Schüler am Anfang des Schuljahres darüber informiert, wie er seine mündlichen Noten bildet. Diese Information soll in schriftlicher Form vorne in den Notenordner eingeklebt werden. Die Information der Kollegen erfolgt über die Tandems und die Fachschaften.

Das folgende Diagramm zeigt die Entwicklung der Ergebnisse der jährlich stattfindenden Befra-

Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 01/2015
Juli 2015

Entwicklung zur Zufriedenheit unserer Schüler von 2012 bis 2015 (analog zu Schulnoten):



Alle Einzelmaßnahmen an unserer Schule sind Teil des SQVs und sind in einen sich jährlich wiederholenden Ablauf eingebettet, der hier schematisch dargestellt ist:

Jahresablauf Qmbs

Begleitend/ regelmäßig	Wichtige Termine im Ablauf des Schuljahres	Erläuterung
Teilnahme der Koordinatorin und des Qmbs-Sprechers am Jour Fixe	Jahresanfangskonferenz	• Vorstellung des Qmbs-Jahresplans
	Treffen des großen Qmbs-Teams zum Anfang des Schuljahres	• Detailplanung für das kommende Schuljahr. • Terminplan für jede Maßnahme • Eintrag in Prozesssteuerungsdatei
Treffen des Qmbs-Kernteam (alle 2 Wochen)	Gebündelte Evaluation	• Zwischen den Faschings- und den Osterferien • mehrere Themen: Kompetenzraster, Seminarfach, Zufriedenheit der Schüler • Wichtige Ergebnisse für den weiteren Prozess
Austausch des Kernteam mit den Tandempartnern (Fachbetreuer)	BOS-Dialog	• Alle zwei Jahre • Grundlage für die weitere Arbeit.
	Kommunikationstag	• Jedes Schuljahr im Juli • wichtige Impulse für die Qmbs-Ziele und Maßnahmen aus.
Information des Kollegiums (digital/ Infowand im Lehrerzimmer)	Treffen des großen Qmbs-Teams zum Ende des Schuljahres	• Erarbeitung des Zielkatalogs und des Maßnahmenplans für das kommende Schuljahr.
	Jour Fixe	• Abstimmung des Zielkatalogs mit den Fachbetreuern
Arbeit der Maßnahmenteam (=Projektgruppen)	Lehrerkonferenz zum Abschluss des Schuljahres	• Abstimmung über den Zielkatalog durch das gesamte Kollegium

Zusammenfassend kann man sagen, dass es ein ganz wichtiger Bestandteil von Qmbs an der staatlichen BOS Nürnberg ist, Plattformen für den Austausch zwischen Lehrern und Schülern, unter Lehrern, mit der Schulleitung, zwischen Qmbs-Team und Fachbetreuern zu schaffen und diese Plattformen zu nutzen, um Ziele und Maßnahmen für den Schulentwicklungsprozess zu finden, so



QmBS – Newsletter

Ausgabe : 01/2015
Juli 2015

dass möglichst viele Personen die Gelegenheit erhalten, ihre Wünsche und Befindlichkeiten einzubringen. Letztendlich geht es ja darum, so gut wie möglich die Wünsche, Ziele und das Selbstverständnis einer Schule und ihres Kollegiums abzubilden. Deswegen ist es sinnvoll, möglichst viele Kanäle zu öffnen, um Ziele für unsere Schule zu gewinnen.

Ein ganz wichtiger Grundsatz unserer QmBS-Arbeit ist es, keine Inhalte oder Ziele vorzugeben, sondern nur den Prozess zur Zielfindung zu gestalten. Die Ziele sollen aus dem Kollegium kommen, mehrheitsfähig und demokratisch legitimiert sein. Wenn ein Ziel oder eine Maßnahme wirklich auf die Agenda gesetzt wird, sollte es so oft besprochen und diskutiert worden sein und durch eine Mehrheit getragen werden, dass es wirklich auf einer soliden Basis steht. Dieser Prozess kann mühevoll und umständlich sein, aber diese Mühe lohnt sich auf jeden Fall.

Wenn dies gelingt und die Ziele und Maßnahmen als selbstgewählt empfunden werden, dann steigt die Zustimmung zu diesen, die Identifikation mit der Schule und die Bereitschaft sich in den Schulentwicklungsprozess aktiv einzubringen. Dies kann man an unserer Schule daran sehen, dass die Zahl der am QmBS-Prozess freiwillig Beteiligten von Jahr zu Jahr kontinuierlich steigt, was ein guter Indikator für die steigende Akzeptanz von QmBS ist.

Eva März-Babst

Koordinatorin zur Gestaltung des Schullebens und pädagogischen Schwerpunktsetzung
Staatliche Berufsoberschule Nürnberg

Wegen der leichteren Lesbarkeit wurde bei der Bezeichnung von Personengruppen teilweise auf die Nennung beider Geschlechter verzichtet. In diesen Fällen sind immer weibliche und männliche Personen gemeint.

4. FAQs aus der Praxis mit Lösungsansätzen

Wir möchten die QmBS-Schulen weiterhin unterstützen und Ihnen behilflich sein, wenn in der schulischen Praxis Fragen auftauchen. Die QmBS-Berater und die Mitglieder des Projektteams am ISB nehmen ihre Fragen gerne bei verschiedenen Gelegenheiten, wie Workshops, Fortbildungen, Online-Konferenzen oder Beratungsterminen auf. Sie haben auch die Möglichkeit, auf unserem Portal www.qmbs-bayern.de ein Word-Dokument unter dem Reiter Unterstützungssystem herunterzuladen und ihre Frage(n) anschließend an uns (Mail: martin.satzger@isb.bayern.de) zu senden. In dieser Rubrik FAQs veröffentlichen wir heute zwei Fragestellungen im Bereich Individualfeedback, die eine Schule im Rahmen der jährlichen Online-Konferenzen gestellt hat. Die möglichen Lösungsansätze wurden u. a. von erfahrenen QmBS-Beratern in einer Arbeitskreis-Sitzung



QmBS – Newsletter

Ausgabe : 01/2015
Juli 2015

erarbeitet und sind als mögliche Hilfestellungen zu verstehen. In der praktischen Umsetzung vor Ort sind die jeweiligen örtlichen Gegebenheiten und die Vorerfahrungen im Kollegium zu berücksichtigen, damit ein bedarfsgerechter und konsensfähiger Lösungsweg beschritten wird.

Frage 1: Welche Schritte sind für den Aufbau einer Feedbackkultur sinnvoll?

Eine Möglichkeit am Anfang des Prozesses kann ein theoretischer Input für das Kollegium sein, der im Rahmen einer Lehrerkonferenz, einer schulinternen Lehrerfortbildung, eines pädagogischen Halbtags, etc. stattfinden könnte. In dieser Phase könnten auch eine Pilotgruppen (z. B. diverse Lehrkräfte, Klassen) gebildet werden, in der die Durchführung des Feedbacks (Methode, Zeitpunkt, Häufigkeit, gleichmäßige Verteilung des Feedbacks) und die Dokumentation des Feedbacks (u.a. Klassentagebuch, Übersichtsplan, Erfassungsbogen für die Kollegen/-innen und Klassen) genauer festgelegt werden. In einem weiteren Schritt (Erprobungsphase) können in der Schulgemeinschaft verschiedene Feedbackmethoden erprobt und erlebt werden. Diese Feedbackmethoden sollten anschließend in einer Fokusevaluation auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden und ggf. Unterstützungsmöglichkeiten für die weitere Arbeit an Feedbackmethoden (z.B. kollegiale Fallberatung) entwickelt werden. Abschließend erfolgt die Ausweitung von bewährten und im Kollegium anerkannten Feedbackmethoden im Gesamtkollegium, die in einer konkreten Planung für das kommende Schuljahr dokumentiert wird. In regelmäßigen Abständen reflektiert das QmBS-Team im Dialog mit dem Kollegium die eingesetzten Feedbackmethoden.

Frage 2: Wie wird die kollegiale Hospitation sinnvoll an einer Schule implementiert?

Eine Möglichkeit zu Beginn des Einführungsprozesses kann, wie bei der Feedbackkultur (siehe Frage 1), ein theoretischer Input für das Kollegium sein, der im Rahmen einer Lehrerkonferenz, einer schulinternen Lehrerfortbildung, eines pädagogischen Halbtags, etc. stattfinden könnte. Bei dieser Lehrerfortbildung könnte auch ein Beobachtungsbogen (z.B. Festlegung von Beobachtungsgrundsätzen) vom Kollegium entwickelt werden, der anschließend in einer Pilotgruppe getestet und ggf. später bedarfsgerecht adaptiert wird. In der Beratungspraxis stellte es sich als sehr hilfreich heraus, wenn von der Schulleitung zeitliche Ressourcen für die Besuche/ Besprechungen zur Verfügung gestellt wurden und eine hohe Wertschätzung für die Durchführung der kollegialen Hospitation den Kolleginnen und Kollegen gezeigt wurde. Eine Möglichkeit dieser Wertschätzung kann die Anrechnung von halbtägigen oder eintägigen schulinternen Fortbildungstagen für eine entsprechende Anzahl von gegenseitigen Besuchen sein. Nach der Erprobung der kollegialen Hospitation in Pilotgruppen erfolgt die Ausweitung im Gesamtkollegium und deren Reflexion mittels internen Evaluationen in regelmäßigen Abständen.



Qmbs – Newsletter

Ausgabe : 01/2015
Juli 2015

5. Termine

Veranstaltungen und Termine des ISB für die Qmbs-Staffeln:

- 05.10.2015 Workshop II – Staffel 6, Stein
- 23.11.2015 Jährliche Online-Konferenz der Qmbs-Schulen, Staffeln 3+4
- 01.02.2016 Jährliche Online-Konferenz der Qmbs-Schulen, Staffeln 5+6

Fortbildungsangebote der ALP Dillingen:

- 18.- Qmbs
- 20.11.2015 Spezialsseminar III: Interne Evaluation (primär für Qmbs-Schulen der Staffel 6)
- 21.- Qmbs
- 23.12.2015 Spezialsseminar I: SQV (primär für Qmbs-Schulen der Staffel 7)

Weitere Termine und interessante Informationen finden Sie auch auf

www.qmbs-bayern.de .

Projektteam:

Marlies Kennerknecht
Markus Schiele
Martin Satzger
Peter Schmidt
Karolina Croner

Projektleitung:

Arnulf Zöller
Tel.: 089 2170-2210
Fax: 089 2170-2105
E-Mail: Arnulf.Zoeller@isb.bayern.de

Impressum:

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