



QmbS

Qualitätsmanagement
an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

Band 1:
Qualitätsentwicklung und Qualitäts-
sicherung an beruflichen Schulen



QmbS – Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

Das Handbuch besteht aus fünf Broschüren zu folgenden Themen:

1. **Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an beruflichen Schulen**
Entwicklungsgeschichte von QmbS, Überblick über die einzelnen Elemente
2. **Schulspezifisches Qualitätsverständnis (SQV)**
Entwicklung eines schulischen Qualitätsverständnisses in Form von Zielen und Erfolgsindikatoren
3. **Prozesssteuerung**
Schaffung geeigneter Arbeitsstrukturen, Nutzung der Methoden zur Steuerung der Qualitätsentwicklung
4. **Individualfeedback**
Einsatz des Individualfeedbacks für die berufliche Weiterentwicklung von Lehrkräften und Führungskräften
5. **Interne Evaluation**
Einholen von Rückmeldungen über das Erreichen der selbstgesetzten Ziele und die Wirksamkeit von Maßnahmen, Bestandsaufnahmen, Monitoring



STAATSIINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT
UND BILDUNGSFORSCHUNG
MÜNCHEN

QMBS

Qualitätsmanagement
an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

Band 1:
Qualitätsentwicklung und Qualitäts-
sicherung an beruflichen Schulen

München 2020



Vorwort des bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus	4
1. Qualitätsentwicklung in einer eigenverantwortlichen Schule	6
2. Der Weg zu einer systematischen Qualitätsarbeit an Schulen in Bayern	7
Modellversuch QUABS (1999–2002)	7
Kongress „Bayern macht Schule“ (2003)	7
Einführung der externen Evaluation (2005/06)	8
Modellprojekt „Profil 21“ (2006/07)	8
Verpflichtung zur internen Evaluation (2008)	8
Eigenverantwortliche Schule (2013)	9
3. Die Entwicklung von Qmbs	10
Projektauftrag	10
Konzeptbausteine	10
Implementation	11
Evaluation	11
Weiterentwicklung und Nachhaltigkeitsphase	12
4. Die Bedeutung der einzelnen Elemente von Qmbs	13
5. Ein Überblick über die fünf Elemente von Qmbs	14
Schulspezifisches Qualitätsverständnis (SQV)	14
Prozesssteuerung	14
Individualfeedback	15
Interne Evaluation	15
Externe Evaluation	16
6. Die Chancen eines schulischen Qualitätsmanagements	17
7. „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (Aristoteles)	20
Literatur	21

Vorwort des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus



Prof. Dr. Michael Piazolo



Anna Stolz

Die Schulen haben die Aufgabe, die Heranwachsenden ganzheitlich zu bilden und auf die Anforderungen der sich wandelnden Lebenswirklichkeit und Arbeitswelt vorzubereiten. Dabei ist erhöhte Flexibilität gefordert, insbesondere von den beruflichen Schulen, die in engem Kontakt mit der Arbeitswelt stehen.

Auf staatlicher Seite begegnet man den Erfordernissen eines flexiblen Schulwesens durch Anpassung der Rahmenbedingungen wie neue gesetzliche Vorgaben oder die regelmäßige Überarbeitung der Lehrpläne sowie durch Neuerungen in der Aus- und Fortbildung der Lehrkräfte.

Flexibilität gegenüber Veränderungen benötigen aber vor allem die Schulen selbst: Damit sie den Herausforderungen auf der Basis ihrer spezifischen Gegebenheiten bestmöglich entgegenreten können, wird ihnen von staatlicher Seite ein ausgedehnter Gestaltungsfreiraum gewährt, der in Eigenverantwortung genutzt wird.

Die eigenverantwortliche Gestaltung schulischer Prozesse ist gepaart mit einer Rechenschaftslegung nach außen und erfordert eine systematische Qualitätsentwicklung der Schule. Deren Rahmen ist durch gesetzliche Vorgaben im Bayerischen Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) abgesteckt: Hier sind die interne und die externe Evaluation verankert sowie das Arbeiten mit einem Schulentwicklungsprogramm; damit sind die Elemente eines Qualitätskreislaufs vorgegeben, bei dem Ziele gesetzt und nach der Durchführung von Maßnahmen anhand von Indikatoren überprüft werden.

Die Qualitätsentwicklung an der Einzelschule wird systematisiert durch den Einsatz eines Qualitätsmanagementsystems. Mit dem „Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern“ (QmbS) steht den beruflichen Schulen ein Instrumentarium für die schulische Qualitätsarbeit zur Verfügung, das den im Gesetzestext enthaltenen Grundgedanken konzeptuell abbildet und konkretisiert:

Auf der Grundlage schulinterner Ziele, die im „Schulspezifischen Qualitätsverständnis“ (SQV) dokumentiert sind, werden durch eine strukturierende „Prozesssteuerung“ mit entsprechenden Maßnahmen verschiedene Qualitätsentwicklungsprozesse in Gang gesetzt; zur Überprüfung der Qualität dienen verschiedene Rückmeldesysteme: Die „externe Evaluation“ bringt eine unabhängige Außensicht ein, mittels „interner Evalu-



ation“ und „Individualfeedback“ wird von der Schule bzw. vom Individuum die bisherige Wirkung des eigenen Handelns überprüft, um ggf. entsprechende Konsequenzen abzuleiten.

QmbS wurde ab 2006 erprobt und ist von 2009 bis 2017 in einem Zeitraum von jeweils zwei Jahren an den über 160 staatlichen beruflichen Schulen in Bayern implementiert worden. Dass sich dieses QM-System in der schulischen Qualitätsarbeit bestens bewährt, geht aus den Ergebnissen der Evaluation von QmbS deutlich hervor. Aufgrund des Erfolgs hat QmbS auf andere Bereiche des beruflichen Schulwesens ausgestrahlt: Ein derartiges QM-System wird inzwischen in der Lehrerbildung, bei staatlichen Zentren des Gesundheitswesens und auf der Ebene der Schulaufsicht angewandt.

Nach der erfolgreichen Implementierung und der ersten Phase der Konsolidierung war und ist es allen Beteiligten ein Anliegen, die Nachhaltigkeit der QmbS-Arbeit zu sichern. Im Rahmen der Weiterentwicklung von QmbS nehmen die Schulen in ihre Qualitätsarbeit auch bildungspolitische Handlungsfelder auf. Ziel ist es, dass die Schulen unter fortwährender Bereitstellung entsprechender Unterstützung ihre QmbS-Arbeit kontinuierlich und qualitativ hochwertig fortsetzen.

Weiterentwicklung erfährt auch das QmbS-Konzept selbst: Seit Beginn des Implementierungszeitraums haben die Erfahrungen der Schulen und der QmbS-Berater unter den Beteiligten zu einem vertieften Verständnis der QmbS-Bausteine geführt. Aus diesen Gründen ist das stabile Grundkonzept von QmbS an den entsprechenden Stellen differenziert und angereichert worden. Dies findet seinen Niederschlag im vorliegenden Theorieteil des neu aufgelegten Handbuchs; zusammen mit dem Online-Praxisteil soll er die Schulen bei ihrer QmbS-Arbeit unmittelbar unterstützen.

Bei der Einführung, der nachhaltigen Umsetzung und der Weiterentwicklung von QmbS hat ein breiter Personenkreis mitgewirkt: Unser Dank gilt den zahlreichen Lehrkräften, insbesondere den Mitgliedern der QmbS-Teams an den Schulen, den vielen Schulleiterinnen und Schulleitern, den QmbS-Beraterinnen und Beratern, den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung und des Staatsinstituts für Schulqualität und Bildungsforschung sowie den zuständigen Vertretern der Schulaufsicht und des Staatsministeriums, die ihre Expertise, ihre Erfahrung und ihre Ideen mit großem Engagement eingebracht haben.

München, im November 2018

Prof. Dr. Michael Piaolo
Bayerischer Staatsminister
für Unterricht und Kultus

Anna Stolz
Staatssekretärin
für Unterricht und Kultus

1. Qualitätsentwicklung in einer eigenverantwortlichen Schule

Die Erfahrung, dass komplexe Prozesse in modernen Gesellschaften nur begrenzt steuerbar sind, hat zu einem Paradigmenwechsel in der Steuerung geführt (Altrichter & Maag Merki, 2010; Aktionsrat Bildung, 2010): Probleme werden am besten und erfolgreichsten dort gelöst, wo sie entstehen, wo die umfassendsten Informationen über die Probleme vorliegen und die Kompetenzen zu ihrer Lösung am ehesten gegeben sind.

Die Schulaufsichtsbehörden ziehen sich zunehmend von direkten Anordnungen und Einflussnahmen zurück, setzen vielmehr strategische Ziele und vertrauen auf die Eigeninitiative und Eigenverantwortung der organisatorischen Einheiten vor Ort, diese Ziele umzusetzen („eigenverantwortliche Schulen“, vgl. BayEUG, Art. 2, Abs. 4). Sie tragen aber gleichzeitig auch dafür Sorge, dass die Ziele wirklich erreicht werden (z. B. Gleichheit der Bildungsabschlüsse, Niveau der Lernergebnisse, Vergleichsarbeiten).

Einhergehend mit mehr Eigenverantwortung wird von den Schulen Selbststeuerung und Selbstkontrolle erwartet: ein funktionierendes internes Qualitätsmanagement mit Zielen und Zielvereinbarungen, mit Erfolgsüberprüfungen durch interne Evaluationen und einem Schulentwicklungsprogramm, in dem die Qualitätsinitiativen dokumentiert sind. Schulen werden bei der Qualitätsentwicklung aber auch unterstützt, z. B. durch Rückmeldungen aus externen Evaluationen sowie durch zentrale und regionale Fortbildungsangebote oder Netzwerktreffen.

Qualitätsmanagementsysteme im Bildungsbereich sind darauf ausgelegt, eine an pädagogischen Prämissen ausgerichtete Qualitätsentwicklung an der Schule zu ermöglichen und Innovationen schnell und erfolgreich in ihr Gesamtsystem zu integrieren. Nur so können sie in der schulischen Praxis nachhaltig wirksam werden. Sie leisten damit einen Beitrag, sich selbstständig und eigenverantwortlich auf den gesellschaftlichen Wandel und die damit verbundenen Erwartungen, insbesondere an die berufliche Bildung, reaktionsschnell und flexibel einzustellen (Frey, 2017).

Das zentrale Strukturmodell aller Qualitätsmanagementsysteme ist der pdca-Zyklus. Das Modell geht zurück auf William Edwards Deming, der es in die Qualitätsmanagement-Diskussion eingebracht hat. Es bildet den Qualitätsentwicklungsprozess idealtypisch ab: Jede Verbesserung muss zunächst geplant („plan“) und dann umgesetzt („do“) werden. Danach werden der Prozessverlauf und der Erfolg der Maßnahmen überprüft („check“) und anhand der daraus gewonnenen Informationen Entscheidungen getroffen („act“): Wie kann es weitergehen, was muss unternommen werden, um die angestrebten Ziele doch noch zu erreichen, oder müssen neue Entwicklungsziele gesetzt werden? Dieses Ende eines Veränderungsprozesses ist zugleich der Einstieg in einen erneuten Zyklus der Qualitätsentwicklung.

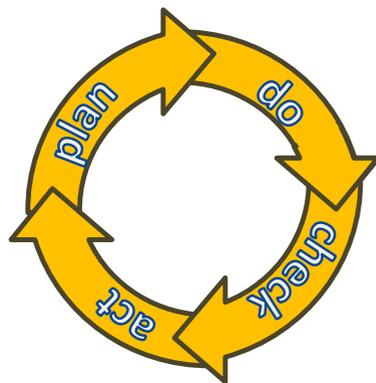


Abb. 1: Deming-Kreis/pdca-Zyklus



2. Der Weg zu einer systematischen Qualitätsarbeit an Schulen in Bayern

Die Diskussion um eine systematische Qualitätsarbeit an Schulen in Bayern nahm vor mehr als 20 Jahren ihren Anfang. Bereits 1997 wurden am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) über alle Schularten hinweg die Vorteile und die vermuteten Problembereiche eines schulischen Qualitätsmanagementsystems diskutiert. Im Mittelpunkt stand damals das EFQM-Modell (vgl. Kotter, 2004). Man wollte wissen, ob das aus der Wirtschaft kommende Qualitätsmanagementmodell sinnvoll auf die bayerischen Schulen übertragen werden kann.

Modellversuch QUABS (1999–2002)

Ein Resultat dieser Diskussion war für die beruflichen Schulen die Einrichtung des Modellversuchs „Qualitätsentwicklung in der Berufsschule (QUABS)“, der als Verbundprojekt der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) zwischen 1999 und 2002 durchgeführt wurde (Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, 2003). Partner in diesem Projekt waren die Bundesländer Bayern, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein sowie die Technische Universität München, die mit der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs beauftragt war. Bayern und Rheinland-Pfalz erprobten die Umsetzung des EFQM-Modells, Schleswig-Holstein verwirklichte die Zertifizierung einer Organisation nach DIN EN ISO 9000:2000. In diesem Modellversuch wurden Vorhaben gefördert, die zur effizienten Gestaltung beruflicher Lernprozesse und zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit beruflicher Schulen beitragen. Darüber hinaus wurden Organisationsstrukturen untersucht, die eine Flexibilisierung und Effektivitätssteigerung des beruflichen Lernens unterstützten und damit zur Sicherung und Verbesserung der Ausbildungsqualität beitragen würden. An diesem Versuch nahmen insgesamt acht Modellschulen aus den genannten drei Bundesländern teil. Die Arbeit im Modellversuch zeigte, dass Schulen durchaus erfolgreich mit systematischen Qualitätsmanagementsystemen arbeiten können und wollen (vgl. Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, 2003). In der Folge des Modellversuchs etablierte sich in Bayern eine respektable Gruppe sog. EFQM-Schulen.

Kongress „Bayern macht Schule“ (2003)

Im Zuge des Kongresses „Bayern macht Schule“ am 26. und 27. Juni 2003, wurde in München das „Bayerische Qualitätsmemorandum“ mit acht Punkten zur Weiterentwicklung der Qualität bayerischer Schulen verabschiedet. Diese Punkte sind nach wie vor handlungsleitend für alle Bestrebungen zur Verbesserung der Qualität an bayerischen Schulen. Das Bayerische Qualitätsmemorandum beschreibt die zukunftsorientierten Leitlinien der Bildungspolitik in Bayern.

Eine der Thesen lautet beispielsweise:

„Erweiterte pädagogische und fachliche Handlungsspielräume der Schulen erfordern die Intensivierung interner und externer Evaluationen, um das hohe Qualitätsniveau der bayerischen Schulen zu sichern und weiter zu entwickeln“ (Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, 2003, S. 3).

Einführung der externen Evaluation (2005/06)

Ein Resultat dieser bayernweiten Diskussion über eine Weiterentwicklung der Qualität bayerischer Schulen war 2004 die schrittweise Einführung der externen Evaluation an Bayerns Schulen. In diesem Zusammenhang wurde von der im Oktober 2003 gegründeten Qualitätsagentur am ISB ein für alle bayerischen Schulen verbindlicher Qualitätsrahmen als Bezugsgröße für die externe Evaluation in Bayern entwickelt, der die wichtigsten Kriterien einer „guten“ Schule beschreibt.¹ Dieser Qualitätsrahmen bildet auch die Grundlage für QmbS, im Besonderen für die Formulierung schulspezifischer Ziele im sog. schulspezifischen Qualitätsverständnis.

Modellprojekt „Profil 21“ (2006/07)

Das Modellprojekt „Profil 21 – Berufliche Schulen in Eigenverantwortung“ eröffnete – beginnend mit dem Schuljahr 2006/07 – Schulen die Möglichkeit, durch Projekte in verschiedenen Handlungsfeldern, Erfahrungen hinsichtlich einer stärkeren Eigenverantwortung und Selbständigkeit in verschiedenen Kontexten zu sammeln. An dem Modellprojekt, das von der Stiftung Bildungspakt Bayern in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus durchgeführt wurde, nahmen 17 Schulen teil. Ziel des Modellprojekts war es, die Weiterentwicklung und Erprobung von Reformmaßnahmen in den Bereichen Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung sowie die schulische Finanz- und Bildungsverantwortung zu stärken (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, KMS vom 24.04.2006 Nr. MB 3–50 9100-7.34425, KWMBBC I Nr. 10/2006).

Um die Wirksamkeit der Projekte und Maßnahmen nachhaltig zu sichern, sollten die Schulen ihre Initiativen mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems kombinieren. Schulen, die bereits zu diesem Zeitpunkt mit einem derartigen System (z. B. EFQM, ISO) arbeiteten und damit vertraut waren, konnten dieses weiterführen, für die anderen Schulen sollte ein neues, stärker auf die Bedarfe an einer Schule ausgerichtetes System entwickelt werden. Dabei sollte nicht bei null begonnen werden, sondern es sollten die Erfahrungen aus der Entwicklung des QM-Systems Q2E aus der Schweiz (vgl. Landwehr & Steiner, 2008) und dem Modellprojekt „Operativ Eigenständige Schule“ (OES) des baden-württembergischen Kultusministeriums berücksichtigt bzw. zugrunde gelegt werden (vgl. <http://www.schule-bw.de/themen-und-impulse/oes>, Zugriffsdatum: 07.10.2019). Profil 21 war gewissermaßen die Geburtsstunde von QmbS. Die Erfahrungen der beteiligten Schulen wurden aufgegriffen und konzeptionell gefasst. Seit dem Schuljahr 2009/2010 steht ein erprobtes, dokumentiertes und auf die Bedarfe der Schulen abgestimmtes Qualitätsmanagementsystem für alle beruflichen Schulen in Bayern zur Verfügung.

Verpflichtung zur internen Evaluation (2008)

Als konsequente Ergänzung zur externen Evaluation erhielten Schulen 2008 lt. BayEUG, Art. 113a, (im Zuge der Novellierung zum 1. August 2010: Art. 113c) den Auftrag, sich selbst regelmäßig zu evaluieren. Dazu kann eine Schule, auf die für

¹ Dieser Qualitätsrahmen wurde bereits mehrfach überarbeitet und den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen angepasst (vgl. Bayerisches Landesamt für Schule, Qualitätsagentur, 2019).



die externe Evaluation bereitgestellten Instrumente der Qualitätsagentur zurückgreifen oder eigene Werkzeuge entwickeln und anwenden. Die Schule erhält wichtige Informationen, Daten und Einschätzungen, welche für die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität, z. B. bei der Formulierung und Anpassung von Zielen oder bei der Umsetzung von Maßnahmen, nutzbar gemacht werden können. Während man bei der internen Evaluation anfänglich eher an ein systematisches Monitoring im Sinne einer beständigen Beobachtung der Bildungsprozesse und -ergebnisse dachte, steht nach der Einführung von Zielvereinbarungen im Anschluss an die externe Evaluation und der Verpflichtung der Schulen, ein Schulentwicklungsprogramm zu erstellen, die Überprüfung der Zielerreichung im Vordergrund (vgl. Handbuchteil „Interne Evaluation“, Kap. 3.3).

Eigenverantwortliche Schule (2013)

Die Gesetzesinitiative zur eigenverantwortlichen Schule stellt einen weiteren Meilenstein der schulischen Qualitätsentwicklung dar: Mit der Änderung des Gesetzes über das Bildungs- und Unterrichtswesen (vgl. Art. 2 Satz 4 BayEUG) zum Schuljahr 2013/14 sollten die Schulen in die Lage versetzt werden, „mehr Verantwortung im Rahmen ihres Erziehungs- und Bildungsauftrags zu übernehmen“.² Mit dem Gesetz erhielten sie mehr Entscheidungs- und Handlungsspielräume, um flexibel auf spezifische Herausforderungen am Standort reagieren zu können. Zugleich aber wurden sie aufgefordert, Rechenschaft darüber abzulegen, wie sie diese erweiterten Gestaltungsräume nutzen: In einem Schulentwicklungsprogramm werden seither die kurz- und mittelfristigen Entwicklungsziele der Schule festgehalten und im Sinne eines systematischen Qualitätskreislaufs auch bearbeitet und beständig fortgeschrieben. Mit QmbS stand den beruflichen Schulen bereits ein Instrumentarium zur Verfügung, auf das sie bei der Erarbeitung und Umsetzung ihres Schulentwicklungsprogramms zurückgreifen konnten und das den im Gesetz formulierten Ansprüchen genügte.

In die Gesetzesinitiative zur eigenverantwortlichen Schule sind aber auch umgekehrt die Erfahrungen, die in QmbS und den Vorgängerprojekten gemacht wurden, eingegangen und systematisiert worden. Seit 2013 sind somit alle Elemente einer systematischen Qualitätsentwicklung im Bayerischen Erziehungs- und Unterrichtsgesetz fest verankert.

2 Vgl. Bayerischer Landtag, 16. Wahlperiode, Drucksache 16/16310, vom 09.04.2013.

3. Die Entwicklung von QmbS

In der Folge des Schulversuchs „Profil 21“ und als Konsequenz aus seinen Ergebnissen wurde mit der Konzeption eines Qualitätsmanagementsystems an beruflichen Schulen begonnen. QmbS sollte das methodische Repertoire für die Selbststeuerung der Schulen bereitstellen.³

„Aufgrund neuer Technologien und Berufe ändern sich die pädagogischen, aber auch die personellen und strukturellen Anforderungen an die beruflichen Schulen ständig. Die zunehmend komplexen Aufgaben können von den Schulen nur dann erfüllt werden, wenn sie stärker als bisher in die Lage versetzt werden, sich selbst weiterzuentwickeln. Hierzu bedarf es größerer Gestaltungsspielräume und eigenverantwortlicher Steuerung.“ (Güttler & Zöller, 2007, S. 11)

Projektauftrag

Im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, KMS vom 19.07.2006 heißt es:

„Das zu entwickelnde Qualitätsmanagementsystem soll auf dem pädagogischen Qualitätsentwicklungskonzept „Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ basieren, die entsprechenden Instrumente zur internen und externen Evaluation berücksichtigen und eine enge Anbindung zum beruflichen Qualitätsentwicklungsmodell „Operativ Eigenständige Schule“ (OES) in Baden-Württemberg ermöglichen.“⁴

Aus diesen Vorgaben heraus entstand am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung das Projekt „Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern“, kurz QmbS.

Konzeptbausteine

QmbS greift, wie im Auftrag gefordert, auf drei bestehende Konzepte zurück:

Q2E-Modell als Basis

Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) als langjährig erprobtes und auf die Bedürfnisse von Schulen ausgerichtetes Grundmodell bildet die Basis für ein Qualitätsmanagementsystem, das an die bayerischen Strukturen angepasst wurde. Bei Q2E handelt es sich um ein Qualitätsmanagementsystem, das in der Schweiz vor allem für die Sekundarstufe II an berufsbildenden Schulen entwickelt und erprobt wurde (vgl. Landwehr & Steiner, 2008).

³ Einen Überblick über die Genese von QmbS, von ersten konzeptionellen Überlegungen über die Implementation bis zur Sicherung der Nachhaltigkeit gibt Zöller, 2017.
⁴ KMS vom 19.07.2006 an das Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung.



Erfahrungen aus OES – Operativ Eigenständige Schule

Das baden-württembergische Konzept „Operativ Eigenständige Schule“ (OES) zielt auf eine zusätzliche Stärkung der pädagogischen und fachlichen Erstverantwortung der beruflichen Schulen. Im Mittelpunkt steht die Sicherung und Entwicklung der Unterrichts- und Schulqualität durch ein systematisches Qualitätsmanagement. Daneben wird eine Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Gestaltungsräume in den Blick genommen.

Externe und interne Evaluation

Die externe Evaluation in Bayern sieht vor, dass jede staatliche Schule in einem Abstand von fünf bis sechs Jahren evaluiert wird (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, 2010a). Diese Qualitätsüberprüfung versteht sich als Rahmen, innerhalb dessen von der Schule eine eigenverantwortliche und kontinuierliche Qualitätsentwicklung geleistet werden soll. Über Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht, die auf dem Evaluationsbericht der externen Evaluation basieren, wird die innerschulische Entwicklungsarbeit zielgerichtet angeregt.

Bei der internen Evaluation ist die einzelne Schule selbst für den gesamten Evaluationsprozess verantwortlich. Sie bewertet die eigene Praxis mit dem Ziel, sich zu verbessern und weiterzuentwickeln (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, 2010b).

Implementation

Ab dem Schuljahr 2009/10 wurde QmbS an den ca. 160 staatlichen beruflichen Schulzentren in sieben Staffeln von jeweils etwa 20 Schulen über einen Zeitraum von zwei Jahren implementiert. Die Schulleiterinnen und Schulleiter und die QmbS-Beauftragten dieser Schulen wurden zu Workshops eingeladen, bei denen über die einzelnen Bausteine diskutiert und die praktischen Erfahrungen ausgetauscht wurden. Parallel dazu wurden von der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Einführungs- und Grundlagenkurse zu den verschiedenen QmbS-Elementen angeboten. Aufgrund der personellen Fluktuation in den örtlichen QmbS-Teams werden solche Fortbildungen auch weiterhin regelmäßig durchgeführt. So wurde QmbS an den bayerischen staatlichen beruflichen Schulzentren behutsam und sorgfältig eingeführt.

Evaluation

Die Einführung von QmbS an den ersten 105 beruflichen Schulzentren der Staffeln 1 bis 5 wurde in zwei Befragungszyklen im Schuljahr 2013/14 und 2015/16 evaluiert. Bei der Ersterhebung wurden die QmbS-Teammitglieder befragt, um Aussagen zur Tiefe der Implementation und das Zusammenwirken der QmbS-Bausteine treffen zu können. Bei der Folgerhebung wurden dann alle Kolleginnen und Kollegen der Schulen um eine Einschätzung über die Wirkungen von QmbS auf zentrale Bereiche ihrer Schule gebeten (z. B. Klassenklima, Unterrichtsqualität; vgl. Magister & Schaal, 2017, S. 225 ff.).

Die Untersuchungen ergaben sehr zufriedenstellende Ergebnisse sowohl was die Einführung von QmbS an den Schulen betraf als auch die Wirkungen, die von ei-

nem systematischen Qualitätsmanagement erwartet werden: „Insgesamt ergeben sich durch die Evaluation viele Hinweise auf den Erfolg von QmbS, der auf dem Engagement der Lehrkräfte beruht und des Einsatzes zeitlicher Ressourcen bedarf“ (S. 241). Die Autoren der Studie stellen fest, dass insbesondere die Umsetzung des Individualfeedbacks zur Entstehung einer Feedbackkultur an den Schulen beigetragen hat (S. 241). Die Wirkungen des Qualitätsmanagementsystems scheinen in der Einschätzung der beteiligten Lehrkräfte mit Ausnahme des Individualfeedbacks nicht unmittelbar mit bestimmten Elementen von QmbS zusammenzuhängen, sondern eher mit der Ausbildung und Etablierung einer übergreifenden Qualitätskultur an der Schule.

Weiterentwicklung und Nachhaltigkeitsphase

Nach der sukzessiven Implementation von QmbS wurden Überlegungen angestellt, wie die systematische Qualitätsarbeit der Schulen gestützt und die aufgebauten Strukturen nachhaltig gesichert werden können. Seit Mitte des Schuljahres 2016/17 besteht das Angebot für die beruflichen Schulen, sich an einem Projekt zur Weiterentwicklung von QmbS zu beteiligen. Bewerbungen konnten sich jährlich etwa 40 Schulen, wenn sie sich Ziele setzten aus einem der bildungspolitisch priorisierten Handlungsfelder Migration, Inklusion oder digitale Bildung und diese Ziele in ihr schulspezifisches Qualitätsverständnis (SQV) und Schulentwicklungsprogramm (SEP) aufnahmen. Unterstützung erhalten die Schulen seither durch Fortbildungsmaßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern, gepaart mit einem Erfahrungsaustausch über die Umsetzung ihrer Ziele mit den Mitteln von QmbS und eine kontinuierliche Prozessbegleitung durch ein QmbS-Beratertandem. Seit 2019/20 sind alle beruflichen Schulen an dem Projekt beteiligt und können auf diese Unterstützung dauerhaft zurückgreifen.



4. Die Bedeutung der einzelnen Elemente von QmbS

Die beiden Bausteine „externe Evaluation“ und „interne Evaluation“ wurden in das System QmbS integriert. Sie bewerten schulische Prozesse auf der Grundlage von Daten, Befunden und Einschätzungen und zielen damit sowohl auf die Weiterentwicklung der Schule als Gesamtorganisation als auch auf die Verbesserung einzelner Teilprozesse. Beide Elemente beleuchten die zentralen Aufgaben von Schule, nämlich Unterricht und Erziehung, ohne die ebenso wichtigen Felder der Personal- und Organisationsentwicklung zu vernachlässigen. Die Evaluation bildet somit eine wichtige Grundlage für den weiteren Qualitätsprozess an der Schule.

Jeder, der Erfahrungen mit Schulentwicklung gemacht hat, kennt die Problematik enthusiastisch begonnener Projekte, die ohne nachhaltige Wirkung geblieben sind und bei den Beteiligten Enttäuschung und Frustration ob der verpufften Energie und des verschwendeten Engagements hinterlassen haben – von den verbrauchten Ressourcen und der Arbeitszeit ganz zu schweigen.

Was war dafür verantwortlich? War die Zielsetzung unklar oder das Ziel unrealistisch? Haben die Ressourcen nicht ausgereicht? War das Vorhaben im Kollegium nicht hinreichend akzeptiert oder war die Führungsebene nicht eingebunden? War das Projekt einfach schlecht geplant? Der Katalog möglicher Ursachen für das Scheitern eines Projekts ließe sich fortführen.

Diese Erfahrungen zeigen, dass (Entwicklungs-)Prozesse an einer Schule im Sinne einer systematischen Prozesssteuerung kontinuierlich gestaltet werden müssen. Zudem müssen sich sämtliche Aktivitäten an den Zielen orientieren, die sich die Schule gesetzt hat. Die einzelnen Lehrkräfte holen sich im Individualfeedback unter Anwendung verschiedener Methoden Rückmeldungen ein und können so ihr unterrichtliches Handeln optimieren oder erkennen, inwieweit sie zur Verwirklichung der vereinbarten Ziele der Schule beigetragen haben.

Schulspezifisches Qualitätsverständnis, Prozesssteuerung, externe Evaluation, interne Evaluation und Individualfeedback kommen also erst im Zusammenspiel der Elemente wirklich zum Tragen und entfalten ihr volles Potenzial.

5. Ein Überblick über die fünf Elemente von QmbS

Die fünf Elemente von QmbS werden in den folgenden Teilen dieses Handbuchs ausführlich erörtert. An dieser Stelle soll zunächst nur ein kurzer Überblick gegeben werden (vgl. Zöllner, 2018).

Schulspezifisches Qualitätsverständnis (SQV)

Im schulspezifischen Qualitätsverständnis einigen sich die Vertreter der an der Schule tätigen Personengruppen, insbesondere die Lehrkräfte, über ihre Werte und Zielvorstellungen: Sie legen die Ziele fest, die sie anstreben und definieren auf diese Weise die Standards, nach denen sie sich selbst bewerten und ggf. im Rahmen einer externen Evaluation auch von außen bewerten lassen möchten. Das SQV ist das Programm, in dem alle Projekte und Qualitätsinitiativen der Schule verankert und auf das hin sie ausgerichtet sind. „Die Einigung auf leitende Ziele schafft für alle Beteiligten Orientierung und Handlungssicherheit“ (Qualitätsagentur, 2012, S. 7).



Prozesssteuerung

Die Steuerung der Qualitätsarbeit an der Schule erfolgt durch das QmbS-Team. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter und ggf. auch weitere Mitglieder der erweiterten Schulleitung arbeiten darin mit. Im Team sind darüber hinaus auch Repräsentanten möglichst aller Abteilungen, Fachbereiche und der an der Schule eingesetzten Arbeits- bzw. Projektgruppen vertreten.



Die Prozesssteuerung umfasst alle Elemente einer systematischen Qualitätsentwicklung, von der Festlegung der Ziele im Kollegium über die Planung und Umsetzung zielführender Maßnahmen bis hin zur Überprüfung der Zielerreichung und den sich daran anschließenden Entscheidungen über die weitere Qualitätsarbeit. Dazu gehört auch die Pflege der QmbS-Bausteine, wie etwa die Planung und Durchführung von Evaluationsmaßnahmen oder die Implementation und Sicherung des Individualfeedbacks an der Schule.

Ein wichtiges methodisches Hilfsmittel zur Steuerung der Qualitätsentwicklung ist das Schulentwicklungsprogramm: Während im SQV alle für die Qualitätsarbeit relevanten Ziele festgehalten sind, finden sich im SEP nur jene Ziele, die kurz- und mittelfristig angestrebt und bearbeitet werden sollen. Beim SEP handelt es sich also um eine Operationalisierung ausgewählter und priorisierter Ziele des SQV mit bereits weitergehenden Überlegungen zu ihrer Einlösung: Ziele und Teilziele, Maßnahmen mit Meilensteinen, Zeitplänen und Zuständigkeiten bis hin zu den Indikatoren, Methoden und Instrumenten, anhand derer später überprüft werden soll, inwieweit die Ziele auch tatsächlich erreicht worden sind und die Maßnahmen erfolgreich waren. Mithilfe des SEP steuert die Schule den gesamten Entwicklungsprozess.



Individualfeedback

QmbS nutzt verschiedene Rückmeldesysteme zur Ausrichtung der Schulentwicklung. Ein erstes Rückmeldesystem, das nicht wie die interne und die externe Evaluation auf organisationaler Ebene, sondern auf personaler Ebene liegt, ist das Individualfeedback. Es ist ein Entwicklungsinstrument für die Professionalisierung des Einzelnen: Der Feedbacknehmer holt Rückmeldungen zu seinem individuellen Handeln ein, um eine Qualitätsverbesserung zu erreichen.

Dabei liegt die Hoheit über den Prozess und über die Ergebnisse entsprechend beim Individuum. Im Rahmen von QmbS wird erwartet, dass jede Lehr- und Führungskraft mindestens einmal pro Schuljahr ein Individualfeedback durchführt.



Auf den Unterricht beziehen sich die Formen Schülerfeedback und kollegiale Hospitation, bei denen Rückmeldungen von einer Schülergruppe bzw. einer selbst gewählten Lehrperson eingeholt werden. Die Form des Führungskräftefeedbacks dient der Qualitätsverbesserung von Leitungshandeln.

Die zunehmende Professionalisierung der einzelnen Feedbacknehmer in der Rolle als Lehrkraft oder Führungskraft führt in der Summe zu einer Qualitätsentwicklung an der Schule. Im Rahmen von Individualfeedback kann das einzelne Mitglied des Kollegiums auch seinen jeweiligen Beitrag zur Erreichung von SQV-Zielen überprüfen, soweit sich deren Umsetzung auf ein Gegenüber, den potenziellen Feedbackgeber, bezieht.

Interne Evaluation

Die Schule erhebt in regelmäßigen Abständen Daten, anhand derer sie prüft, ob sie die in sie gesetzten Erwartungen erfüllt und ihre Entwicklungsziele erreicht. Sie stützt sich dabei auf das bayerische Qualitätstableau (vgl. Bayerisches Landesamt für Schule, Qualitätsagentur, 2019), in dem die Standards für die Schul- und Unterrichtsqualität beschrieben sind.



Die interne Evaluation kann auf die Schule als Ganzes oder auch nur auf Teilbereiche ausgerichtet sein. Die dabei erhobenen Daten dienen ausschließlich dem schulinternen Gebrauch. Die Schule selbst analysiert und interpretiert die Ergebnisse und leitet daraus Konsequenzen für ihre weitere Qualitätsentwicklung ab. So dient die interne Evaluation z. B. dazu, Soll-Ist-Diskrepanzen aufzudecken (Monitoring), Leistungsstand, Stärken, aber auch Entwicklungsmöglichkeiten der ganzen Schule oder von Abteilungen bewusst zu machen (Bestandsaufnahme) oder zu prüfen, inwieweit die Ziele, die man in letzter Zeit verfolgt hat, auch tatsächlich erreicht werden konnten. Immer zielt die interne Evaluation darauf ab, die Qualität zu verbessern oder zu erhalten.

Wo es möglich und sinnvoll ist, greift die Schule bei der internen Evaluation auf Instrumente zurück, die von der Qualitätsagentur bereitgestellt werden und mit deren Hilfe die im bayerischen Qualitätstableau beschriebenen schulischen und unterrichtlichen Prozesse valide erfasst werden (vgl. <http://www.interne-evaluation.isb.bayern>).

del, Zugriffsdatum 07.10.2019). Allerdings geraten standardisierte Verfahren dort an ihre Grenzen, wo individuelle Ziele verfolgt und überprüft werden: Schulen werden deshalb auch eigene, auf ihre Fragestellungen angepasste Instrumente für die Erfolgskontrolle entwickeln.

Die Aufgabe, Schulen in ihrer Qualitätsarbeit zu unterstützen, teilen sich die Qualitätsagentur am Landesamt für Schule und die Grundsatzabteilung am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung. Während die Qualitätsagentur valide Instrumente zur Erfassung der im bayerischen Qualitätstableau verankerten schulischen und unterrichtlichen Prozesse entwickelt, stellt die Grundsatzabteilung das methodische Instrumentarium für die zielorientierte Steuerung von Schulentwicklungsprozessen bereit.

Externe Evaluation

Ein Team von qualifizierten externen Fachleuten spiegelt den Beteiligten eine unabhängige Außensicht der Schule wider. Das Evaluationsteam untersucht Bedingungen, Prozesse und Ergebnisse der schulischen Arbeit, wie sie im bayerischen Qualitätstableau (vgl. Bayerisches Landesamt für Schule, Qualitätsagentur, 2019) beschrieben und festgehalten sind, anhand sozialwissenschaftlicher Methoden. Die Beschreibung und Bewertung der schulischen und unterrichtlichen Prozesse wird der Schule in Form eines Evaluationsberichtes rückgemeldet. Die darin enthaltenen Empfehlungen bilden die Grundlage für Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht und fließen in die Weiterentwicklung des SQV und entsprechend des SEP ein.





6. Die Chancen eines schulischen Qualitätsmanagements

Die Frage nach dem individuellen, pädagogischen und organisationalen Mehrwert ist eine der am häufigsten gestellten, gleichzeitig aber auch am schwierigsten zu beantworten. Zum einen sind positive Veränderungen in der Schule erst mit einer längeren zeitlichen Verzögerung zu erwarten, zum anderen kann nicht von einer schnell realisierbaren Entlastung der Lehrkräfte ausgegangen werden. Trotzdem birgt ein kontinuierliches Qualitätsmanagement vielfältige Chancen:

Qualitätsmanagement kann ...

- das pädagogische Profil einer Schule stärken,
- zur Sicherung von Unterrichtsqualität beitragen,
- die Nachhaltigkeit der (Unterrichts-)Arbeit von Schulleitung, Kollegium und Verwaltung optimieren,
- Kommunikation und Information verbessern,
- die aktive Einbindung aller am Prozess beteiligten Zielgruppen unterstützen,
- die Zufriedenheit von Schülerinnen und Schülern sowie von Lehrkräften steigern,
- Prozessstrukturen transparenter machen,
- Synergieeffekte erzielen durch die Integration von bestehenden Projekten/Abläufen in systematische Strukturen,
- einen effizienteren Umgang mit wertvollen Ressourcen (Arbeitszeit, finanzielle Mittel etc.) sicherstellen.

Nachfolgende Chancen-Matrix soll einen Überblick geben, welche Zielgruppen von den jeweiligen Elementen von QmbS in welcher Form profitieren.

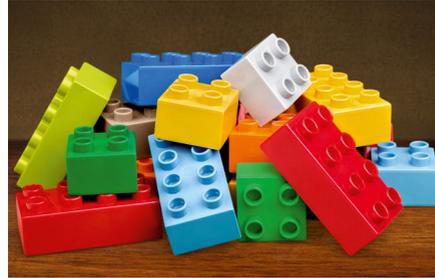
	Schulleitung	Lehrkräfte (Fachschaft, Projektgruppen)
Schulspezifisches Qualitätsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • stringente Ausrichtung an den strategischen Schulzielen 	<ul style="list-style-type: none"> • demokratische Schwerpunktsetzung • gemeinsames Wertesystem als Grundlage für das pädagogische Handeln • Identifikation und Commitment mit der schulischen Qualitätsentwicklung
Interne Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • systematische Betrachtung aller Qualitätsbereiche • Erhebung relevanter Informationen zur Bewertung der pädagogischen Praxis • Überprüfung der Zielerreichung und der Wirksamkeit von Maßnahmen • Erkennen des Handlungsbedarfs 	<ul style="list-style-type: none"> • Stützung der Qualitätsentwicklung auf die Erfahrungen und Urteile der Lehrkräfte • rechtzeitige Wahrnehmung von Missständen
Individualfeedback	<ul style="list-style-type: none"> • direkte Rückmeldung über das eigene Handeln • Professionalisierung von Führungsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • differenzierte Rückmeldungen über das eigene Handeln • individuelle Entwicklung, Verbesserung der Unterrichtsqualität
Externe Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Entdeckung blinder Flecken • Erkennen der Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale • Entscheidungen erfolgen evidenzbasiert 	<ul style="list-style-type: none"> • differenzierte Rückmeldung von außen über den Leistungsstand der Schule • Orientierungsrahmen für Entwicklungsprozesse
Steuerung der Qualitätsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionalisierung von Qualitätsverbesserungsprozessen • Delegation und Verteilung von Aufgaben und Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • transparente und zielgerichtete Prozesse • effiziente Arbeitsstrukturen (Zuständigkeiten, Aufgaben, Verantwortlichkeiten)



Schülerinnen und Schüler	Außerschulische Partner (z. B. Eltern / Betriebe)	Schulaufsicht
<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz und Verlässlichkeit der schulischen Ziele (Qualitätskultur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz von Entscheidungen durch „offene Organisation“ • Einbeziehung außerschulischer Interessen in das SQV 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenverantwortlichkeit der Schule • Nachvollziehbarkeit von Zielen und Standards
<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung und Wertschätzung der Schülerinnen und Schüler • Eröffnung von Partizipationsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • systematische Rückmeldung von Bildungspartnern 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Lehrkräfte als Vorbild beim Einholen des Feedbacks • Möglichkeit auf das Unterrichtsgeschehen Einfluss zu nehmen • Eintreten in einen Dialog über Lehren und Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Lernortkooperation 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsentwicklung durch kontinuierliche Verbesserungen
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung hoher Qualitätsstandards 	<ul style="list-style-type: none"> • positive Außenwirkung (an der Schule wird Qualität überprüft) 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlage für verbindliche Zielvereinbarungen
<ul style="list-style-type: none"> • stimmige und wirksame Umsetzung von Vorhaben 	<ul style="list-style-type: none"> • „Nachweis“ für professionelle und nachhaltige Qualitätssicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • nachhaltige Verbesserung der schulischen und unterrichtlichen Prozesse • professioneller Umgang mit Evaluationsergebnissen

7. „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (Aristoteles)

Die Einbettung der Instrumente der internen und externen Evaluation und des Individualfeedbacks in ein systematisches Qualitätsmanagementsystem ist ein deutlicher Schritt hin zu einer evidenzbasierten,⁵ kontinuierlichen und an Zielen ausgerichteten schulischen Qualitätsarbeit, in die alle Beteiligten eingebunden sind. QmbS



ermöglicht es, die schulischen und unterrichtlichen Prozesse zu erfassen, zu strukturieren, Projekte umzusetzen und zu dokumentieren und auf der Basis geprüften Wissens Entscheidungen zu treffen. Mit QmbS wird die Arbeit an der Schule transparenter und nachhaltiger als bisher. Darin liegt ein wichtiger Schritt hin zu einer erweiterten organisationalen Professionalisierung der Schulen und hin zu einem Arbeiten und Wirken unter erweiterter Selbstverantwortung und Selbständigkeit.

„Das Ganze ist also mehr als die Summe seiner Teile.“ Das gelungene Zusammenspiel der fünf Elemente des QmbS-Modells bietet umfangreiches Potenzial, um die schulische und unterrichtliche Qualität professionell weiterzuentwickeln und die Zufriedenheit aller Beteiligten zu erhöhen.

⁵ Initiativen zur Verbesserung dürfen nicht auf Mutmaßungen beruhen, sondern sie müssen als rationale Entscheidungen auf der Basis empirisch gesicherten Wissens getroffen werden (zum Begriff „Evidenzbasierung“ vgl. Tippelt & Reich-Claassen, 2010).



Literatur

- Altrichter, H. & Maag Merki, K. (2010). Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Baden Württemberg – Ministerium für Kultus, Jugend und Sport. <http://www.schule-bw.de/themen-und-impulse/oes>, Zugriffsdatum 25.02.20
- Bayerisches Landesamt für Schule, Qualitätsagentur (2019). Das bayerische Qualitätstabelleau. Bayern macht gute Schule. www.las-bayern.de/, Zugriffsdatum: 17.01.20
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2003). Bayerisches Qualitätsmemorandum BQM
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2005). Externe Evaluation an Bayerns Schulen – das Konzept, die Instrumente, die Umsetzung. Regensburg: Erhardi
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2010a). Externe Evaluation an Bayerns Schulen - das Konzept, die Instrumente, die Umsetzung. Überarbeitete Auflage. Wallenfels: Jagusch
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2010b). Interne Evaluation an Bayerns Schulen. Konzeptionelle Grundlagen, Anregungen und Vorstellung eines Instrumentariums für einen zentralen Bereich der Schulentwicklung. Überarbeitete Auflage. Wallenfels: Jagusch
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2006a). Ausschreibung PROFIL 21 in der Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus vom 24.04.2006 Nr. MB 3 - 50 9100-7.34425, KWMBBC I Nr. 10/2006
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2006b). KMS vom 19.07.2006 Nr. VII.4-504341-6.51673
- Frey, A. (2017). QmbS als Steuerungsinstrument der Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen, in: Zöllner, A. & Frey, A. (Hrsg.). Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Detmold: Eusl-Verlagsgesellschaft, S. 151–163
- Güttler, H. & Zöllner, A. (2007). Qualitätsmanagement für berufliche Schulen, in Lehrerinfo 1/07. Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (Hrsg.). München
- Kotter, K.-H. (Hrsg.) (2004). Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft. Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell. Wolnzach: Kastner
- Landwehr, N. & Steiner, P. (2008). Q2E – Qualität durch Entwicklung und Evaluation, Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Broschüren 1 bis 6. Bern: hep verlag
- Magister C. & Schaal B. (2017). Die wissenschaftliche Evaluation von QmbS, in: Zöllner, A. & Frey, A. (Hrsg.). Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Beiträge zu länderspezifischen Qualitätsmanagementinitiativen mit Schwerpunkt auf dem bayerischen QmbS-Projekt. Detmold: Eusl-Verlag, S. 225–242
- Qualitätsagentur am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (2012). Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen. Stamsried: Vögel
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (Hrsg.) (2003). Qualitätsentwicklung in der Berufsschule. Abschlussbericht zum BLK-Verbundmodellversuch. München: Staatsinstitut
- Tippelt, R. & Reich-Claassen, J. (2010). Stichwort: Evidenzbasierung, in: DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Heft 4/2010, S. 12–13
- Zöllner, A. (2017). Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern (QmbS) – Genese eines Erfolgs, in: Zöllner, A. & Frey, A. (Hrsg.). Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Detmold: Eusl-Verlagsgesellschaft, S. 131–150
- Zöllner, A. (2018). Portrait: Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen (QmbS) in Bayern, in: Martin, C. & Zurwehne, A. (Hrsg.). Das große Handbuch Qualitätsmanagement in der Schule. Köln: Carl Link-Verlag, S. 206–212

► www.schulentwicklung.isb.bayern.de/qmbs/



Herausgeber

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, Salvatorstraße 2, 80333 München

Das Handbuch wurde im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterrichts und Kultus vom Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung erarbeitet.

Redaktion

Dr. Franz Huber, Martin Satzger,
Dr. Heidrun Wondra

Mitwirkende

Zu viele Personen haben in den vergangenen 20 Jahren an der Entwicklung von QmBS mitgewirkt, als dass sie hier namentlich genannt werden könnten. Sie haben mit materiellen oder immateriellen Beiträgen mitgeholfen, dieses Handbuch zu verwirklichen.

Für ihre kritische Begleitung, ihre vielfältigen Anregungen und Ideen und ihr großes Engagement bei der Weiterentwicklung von QmBS danken wir

- den vielen Kolleginnen und Kollegen, die zeitweilig im QmBS-Team und der Grundsatzabteilung des Staatsinstituts beschäftigt waren,
- den QmBS-Beraterinnen und QmBS-Berater,
- den Sachgebietsleiterinnen und -leiter und den Fachmitarbeiterinnen und -mitarbeiter für Schulentwicklung an den Regierungen für die beruflichen Schulen und an den Dienststellen der Ministerialbeauftragten für die Beruflichen Oberschulen und
- den Schulleiterinnen und Schulleitern und den QmBS-Beauftragten an den staatlichen beruflichen Schulen.

Anschrift

Staatsinstitut für Schulqualität und
Bildungsforschung
Grundsatzabteilung
Schellingstr. 155 • 80797 München
Tel.: 089 2170-2111 • Fax: 089 2170-2205
E-Mail: Grundsatzabteilung@isb.bayern.de
Internet: www.isb.bayern.de

Gestaltung

PrePress-Salumae.com, Kaisheim

Druck

Appel & Klinger Druck und Medien GmbH,
Schneckenlohe



www.blauer-engel.de/uz195

- ressourcenschonend und umweltfreundlich hergestellt
- emissionsarm gedruckt
- überwiegend aus Altpapier

Y23

Dieses Druckerzeugnis ist aus 100 % Altpapier und mit dem Blauen Engel ausgezeichnet.

Stand

2. vollständig überarbeitete Auflage
März 2020

Hinweis: Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundstags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken

und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Telefon 089 122220 oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

