



QmbS

Qualitätsmanagement
an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

Band 2:
Schulspezifisches
Qualitätsverständnis



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



STAATSINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT
UND BILDUNGSFORSCHUNG
MÜNCHEN

QMBS

Qualitätsmanagement
an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

**Band 2:
Schulspezifisches Qualitätsverständnis**

München 2020

1. Was versteht man unter dem Begriff „Schulisches Qualitätsverständnis“ (SQV)?	3
1.1 Der Begriff „Qualitätsverständnis“	3
1.2 Der Begriff „schulspezifisch“	4
2. Welche Funktion übernimmt das SQV im QmbS-Konzept?	5
2.1 Ausgangsbasis für die Qualitätsentwicklung	5
2.2 Orientierungspunkt für die Qualitätssicherung	5
3. Aus welchen Quellen stammen die Inhalte eines SQV?	6
4. Welche Qualitätskriterien erfüllt ein gehaltvolles SQV?	7
5. Wie kann die Einbindung der Beteiligten gelingen?	00
6. Wie wird ein schulspezifisches Qualitätsverständnis entwickelt?	10
6.1 Grundlagen klären	11
6.2 Ziele bestimmen	13
6.3 SQV-Ziele formulieren	14
6.4 Indikatoren festlegen	16
7. Wie erfolgt die Dokumentation?	19
7.1 Dokumentation der Ergebnisse	19
7.2 Dokumentation weiterer Bestandteile des SQV-Prozesses	21
8. Wie beginnt die Arbeit an festgelegten SQV-Zielen?	22
9. Wie wird das SQV aktuell gehalten?	23
10. Ausblick: Welchen Beitrag leistet die SQV-Arbeit zur Entwicklung einer Qualitätskultur?	25
Literatur	29



1. Was versteht man unter dem Begriff „Schulisches Qualitätsverständnis“ (SQV)?

Der Baustein „Schulspezifisches Qualitätsverständnis“ (SQV) nimmt im QmbS-Konzept eine zentrale Position ein (vgl. Logo). In diesem Kapitel wird im Sinne einer Begriffsklärung die Bedeutung der Bestandteile erläutert, bevor im nächsten Kapitel die tragende Rolle des SQV im QmbS-Konzept beschrieben wird.

1.1 Der Begriff „Qualitätsverständnis“

Das SQV hat normativen Charakter. Indem sich eine Schule aktiv mit ihrem Qualitätsverständnis auseinandersetzt und in Form von Zielen und Erfolgsindikatoren Standards für ihre Arbeit definiert, legt sie die Normen fest, anhand derer sie den Erfolg ihrer eigenen Arbeit bewertet (vgl. dazu Balzer & Beywl, 2018, S. 27). Diese müssen aufgrund der Heterogenität der beruflichen Schulen sowie des raschen technologischen Fortschritts in den Ausbildungsberufen gerade bei dieser Schulart beständig geprüft und ggf. aktualisiert werden (s. unten Kap. 9).

Das Qualitätsverständnis an der einzelnen Schule beruht auf einem Konsens der Beteiligten, insbesondere innerhalb des Kollegiums. Es erwächst aus Diskussionen, bei denen auch für selbstverständlich gehaltene Wertvorstellungen zur Sprache kommen, Qualitätskriterien reflektiert werden und so eine gemeinsame Vorstellung von Qualität auf bewusster Ebene entwickelt wird (s. dazu auch Kap. 10).

Zentral für die Diskussion über das Qualitätsverständnis und die Qualität an der Schule erscheinen zwei grundlegende Fragen, die das professionelle schulische Handeln leiten:

- Was ist guter Unterricht?
- Was ist eine gute Schule?

Die Wissenschaft hat diese Fragen zu beantworten versucht und dabei auf jene allgemeingültigen Merkmale der Schul- und Unterrichtsqualität verwiesen, die die Leistung der Schülerinnen und Schüler empirisch nachweislich beeinflussen.¹ Diese Qualitätskriterien sind in die verschiedenen Qualitätsrahmen der Bundesländer aufgenommen und systematisiert worden (vgl. Bayerisches Landesamt für Schule, Qualitätsagentur, 2019). Sie können für die Beteiligten einer Schule eine Grundlage darstellen für die Qualitätsdiskussion und die Entwicklung gemeinsamer Wert- und Zielvorstellungen.

Alle im Konsens entwickelten Ziele, die den Beteiligten für ihre Schule wichtig sind und entsprechend das schulische Profil und die Qualitätsarbeit prägen, bilden das schulspezifische Qualitätsverständnis ab – unabhängig vom Grad ihrer bisherigen Verwirklichung.

1 Vgl. z. B. Ditton, 2000, Meyer, 2005, Helmke, 2012, Hattie, 2013, Dubs, 2016.

1.2 Der Begriff „schulspezifisch“

Warum ist es wichtig für eine berufliche Schule, dass ihr Qualitätsverständnis schulspezifisch ist?

Aufgrund der Heterogenität des beruflichen Schulwesens mit unterschiedlicher Profilbildung der einzelnen Schulen gibt es in Bayern kaum eine berufliche Schule, die einer anderen Schule gleicht. Vielmehr verleiht die Zusammenfassung von Berufen bzw. Ausbildungsrichtungen zu Kompetenzzentren jeder Schule ein eigenes, unverwechselbares Profil und eine eigene Identität. Diese Identität ist geprägt von spezifischen Rahmenbedingungen, von schulinternen Bedarfen und schulischen Wertvorstellungen. Diese institutionelle Heterogenität ist ein Merkmal beruflicher Schulen – gleichgültig, wie homogen eine berufliche Schule im Außenbild erscheinen mag (vgl. Wilbers, 2017, S. 37f.). Die Identität der Schule drückt sich aus in einer spezifischen Qualitätskultur, die sich in wahrnehmbaren Strukturen, in den Normen der Beteiligten und in scheinbar selbstverständlichen Grundannahmen niederschlägt, die oftmals von den Beteiligten nicht reflektiert werden (vgl. Schein, 2004, S. 25ff., s. dazu unten Kap. 10). Die Schule nimmt zwar Anleihen bei allgemeinen Qualitätsvorstellungen von Schule, wie sie z. B. im bayerischen Qualitätstableau zusammengefasst sind, muss solche Vorstellungen aber für sich anpassen, Standards adaptieren und sich spezifische Ziele, die die konkreten Voraussetzungen vor Ort berücksichtigen, setzen.

Des Weiteren verwirklicht ein schulspezifisches Qualitätsverständnis die im Bayerischen Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen geforderte Eigenverantwortung der Schulen für ihre individuelle Qualitätsentwicklung (vgl. Art. 2 BayEUG). Die Entwicklung konsensfähiger und schulspezifischer Wertvorstellungen fördert die Akzeptanz der Ziele und ihrer zugrunde liegenden Werte im Kollegium.

Auf dem Fundament der schulspezifischen Erfordernisse und Vorstellungen wird eine nachhaltige, zielgerichtete Entwicklung ermöglicht und die Qualität der Schule auf hohem Niveau gesichert (vgl. Landwehr & Steiner, 2007, Heft 1, S. 8).



2. Welche Funktion übernimmt das SQV im QmbS-Konzept?

2.1 Ausgangsbasis für die Qualitätsentwicklung

Das SQV ist Ausgangsbasis sowie Anstoß für die Qualitätsentwicklung. Denn auf der Basis der Ziele im SQV werden zielführende Maßnahmen geplant (erste Phase des pdca-Kreislaufs „plan“ s. unten Kap. 8).²

Für die Qualitätsarbeit an einer Schule ist von entscheidender Bedeutung, dass klare Zielsetzungen bestehen, die ein zu erreichendes Qualitätsniveau antizipieren. Denn Ziele sind „in der Zukunft liegende, erwünschte Zustände, die durch bestimmte Programme oder Maßnahmen erreicht werden sollen“, sie sind „einfache bis hochkomplexe gedankliche Vorwegnahmen künftiger Situationen“ (Balzer & Beywl, 2018, S. 259).

Wenn Maßnahmen geplant werden und ihre Umsetzung beabsichtigt wird, sollten für alle Beteiligten das jeweilige Ziel und damit der Sinn der Maßnahmen deutlich erkennbar sein, um sie für deren Umsetzung zu motivieren. Eine sinnstiftende Kommunikation vonseiten der Schulleitung und des QmbS-Teams spielt hierbei eine entscheidende Rolle (s. Handbucheil „Prozesssteuerung“, Kap. 5.2).

2.2 Orientierungspunkt für die Qualitätssicherung

Das SQV ist nicht nur sinngebender und motivierender Ausgangspunkt für die Qualitätsentwicklung, es ist auch der wesentliche Orientierungspunkt der Qualitätssicherung (Phase „check“ des pdca-Kreislaufs).

Wenn eine Schule zu den Zielen im SQV Indikatoren für die Zielerreichung festgelegt hat – und dies ist zumindest für alle in Bearbeitung befindlichen und bereits bearbeiteten Ziele der Fall –, kann sie nach der Durchführung von Maßnahmen die Zielerreichung anhand der vorher festgelegten Standards überprüfen. Die Schule hat mit dem SQV also schon zu Beginn der Arbeit an Zielen eine geeignete Orientierung, welches Qualitätsniveau sie anstrebt. So können passgenaue Instrumente zur Qualitätssicherung entwickelt und valide Aussagen über die zurückliegende Qualitätsarbeit getroffen werden.

Eine wichtige Grundlage für weiterführende Qualitätsentscheidungen in der Phase „act“ des pdca-Kreislaufs liefert die Auswertung der Daten aus den eingesetzten Rückmeldesystemen. So wird eine QmbS-Schule dem Anspruch gerecht, ihre Entscheidungen evidenzbasiert³ zu begründen. Deshalb orientiert sich insbesondere die interne Evaluation an den selbstgesteckten SQV-Zielen mit den dazugehörigen Indikatoren (vgl. Handbucheil „Interne Evaluation“, Kap. 3.3). So hat eine QmbS-Schule Gewissheit darüber, ob ein Ziel aufgrund der durchgeführten Maßnahmen erreicht ist und die Bearbeitung als erfolgreich abgeschlossen werden kann, oder ob das Ziel mit neuen Maßnahmen weiter bearbeitet oder inhaltlich verändert werden soll.

² Der pdca-Zyklus bzw. Deming-Kreis umfasst die Phasen „plan“, „do“, „check“ und „act“; s. dazu den Handbucheil „Prozesssteuerung“.

³ 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).

3. Aus welchen Quellen stammen die Inhalte eines SQV?

Maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung des Qualitätsverständnisses an einer Schule haben die Vorstellungen der Beteiligten, insbesondere des Kollegiums, zu den zentralen Fragen „Was ist guter Unterricht?“ und „Was ist eine gute Schule?“ (s. oben Kap. 1.1). Konkrete Antworten auf diese Kernfragen und daraus erwachsende Zielvorstellungen schulischer Arbeit lassen sich verschiedenen Handlungsfeldern zuordnen, d.h. inhaltlichen Bereichen schulischen Handelns, wie z.B. individuelle Förderung, Werteerziehung oder Inklusion.

Die Handlungsfelder einer Schule, die sich im SQV niederschlagen, werden aus drei verschiedenen Quellen gespeist:

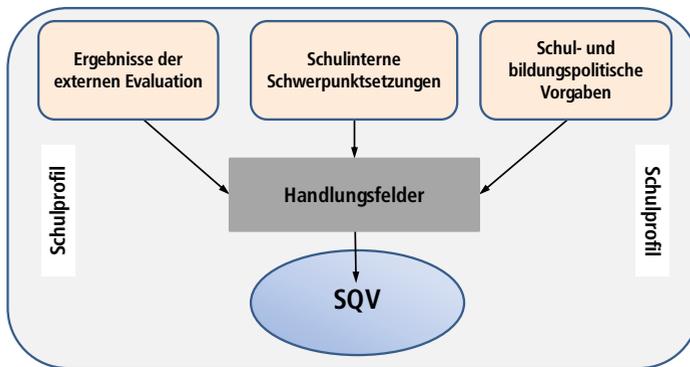


Abb. 1: Quellen für das SQV⁴

- Eine erste Quelle sind die Ergebnisse der externen Evaluation. Der Evaluationsbericht beschreibt und bewertet die Schule aus der Außensicht und kann wertvolle Anstöße zur Entwicklung von Zielen geben, wie sie auch in den Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht formuliert sind.
- Eine weitere Quelle sind interne Schwerpunktsetzungen der Schule, die sich auf die schulspezifischen Rahmenbedingungen und Erfordernisse beziehen und das Profil der Schule schärfen. Anhaltspunkte für neue Ziele oder Zielveränderungen können neben der externen Evaluation auch interne Evaluationen liefern, die in der Verantwortung der Schule durchgeführt werden.
- Die dritte Quelle schulspezifischer Handlungsfelder und Ziele sind gesellschaftliche Entwicklungen und Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, die das Schulwesen allgemein und die berufliche Bildung im Besonderen betreffen und in Vorgaben vonseiten der Schul- und Bildungspolitik münden, z. B. im Handlungsfeld Digitale Bildung.

Vor dem Hintergrund ihres Schulprofils, d.h. ihrer charakteristischen Merkmale, nimmt die Schule Handlungsfelder aus diesen drei Quellen auf, zu denen sie im Rahmen ihrer SQV-Arbeit konkrete Ziele entwickelt.

4 vgl. Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, 2015, S. 6.



4. Welche Qualitätskriterien erfüllt ein gehaltvolles SQV?

Ein qualitativ hochwertiges SQV, welches als Ausgangsbasis und Orientierungspunkt für die Qualitätsentwicklung der Schule dient, zeichnet sich durch folgende Kriterien aus:

- Alle Aktivitäten der Schule, die der nachhaltigen und zielgerichteten Schulentwicklung dienen, lassen sich zurückführen auf Zielsetzungen, die im SQV dokumentiert sind.
- Das schulspezifische Qualitätsverständnis bezieht sich auf allgemeingültige Qualitätskriterien, die im bayerischen Qualitätstableau festgehalten sind.
- Das schulspezifische Qualitätsverständnis berücksichtigt die verschiedenen Quellen schulischer Handlungsfelder (s. oben Kap. 3):

Das schulspezifische Qualitätsverständnis berücksichtigt die zwischen Schule und Schulaufsicht getroffenen Zielvereinbarungen aus den Erkenntnissen der externen Evaluation.

In den Zielen des SQV werden die Profilbildung der Schule und die selbst gewählten Schwerpunkte deutlich.

Bildungspolitische Schwerpunktsetzungen, denen sich die Schule aktiv stellt, finden sich in Zielen des SQV wieder.

- Das schulspezifische Qualitätsverständnis wird in einem transparenten und konsensorientierten Prozess vom Kollegium erarbeitet.
- Die Ziele des SQV werden von der Mehrheit des Kollegiums akzeptiert und mitgetragen.
- Die Formulierung der Ziele orientiert sich an den SMART-Kriterien (s. unten Kap. 6.3).
- Zu den priorisierten und aktiv bearbeiteten Zielen werden Indikatoren festgelegt, die bei einer späteren Evaluierung einen Einblick in den Grad der Zielerreichung ermöglichen.
- Über die Ziele des SQV werden alle an der Schule beteiligten Gruppen informiert.

5. Wie kann die Einbindung der Beteiligten gelingen?

Die Einbindung der an der Schule beteiligten Personengruppen, insbesondere des Kollegiums, ist für die gesamte QmBS-Arbeit einer Schule bedeutsam. Bei der Arbeit am SQV als Ausgangsbasis der Qualitätsentwicklung ist sie von entscheidender Bedeutung: Wer in einen Austausch von Wertvorstellungen bis hin zur Entwicklung konkreter Ziele angemessen einbezogen worden ist, wird sich mit diesen im Konsens gefundenen Zielen identifizieren können und bereit sein, an der Erreichung dieser Ziele mitzuwirken (s. Handbuchteil „Prozesssteuerung“, Kap. 2.1).

In Entsprechung zu ihrer späteren Mitwirkung ergibt sich für die verschiedenen Personengruppen eine Abstufung hinsichtlich ihrer Einbindung in die SQV-Arbeit.

- **Entwicklung des SQV:**

Alle Lehrkräfte einer Schule sind zentral beteiligt an der Entwicklung des SQV, sie sind diejenigen, die das Qualitätsverständnis ihrer Schule in Diskussionen hauptsächlich erarbeiten. Denn vom Kollegium, insbesondere von der erweiterten Schulleitung, wird später Engagement bei der Erarbeitung von Maßnahmen zu den SQV-Zielen und vor allem bei der Umsetzung der Maßnahmen im schulischen Alltag erwartet.

- **Möglichkeit der Mitwirkung am SQV:**

Darüber hinaus sollten den Schülern, den Eltern und den Betrieben Möglichkeiten eröffnet werden, sich bei der Entwicklung des Qualitätsverständnisses einzubringen. In erster Linie wird man sich an Vertreter dieser Gruppen wenden und diese in geeigneter Form beteiligen; Art und Umfang der konkreten Einbindung hängen bei einer Aktualisierung des SQV auch vom Handlungsfeld bzw. Ziel ab.

- **Information über das SQV:**

Alle Personen der drei genannten Gruppen Schüler, Eltern und Betriebe sollten im Sinne der Transparenz schulischer Qualitätsarbeit informiert werden über Ergebnisse der SQV-Arbeit. Denn wenn man im Bilde ist über die Ziele von Veränderungen oder Initiativen zur Qualitätsverbesserung, wird man auch die Prozesse selbst besser verstehen können. In welchen zeitlichen Abständen und bei welchen Gelegenheiten den verschiedenen Gruppen Bericht erstattet wird, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Personen, die stärker in die SQV-Entwicklung eingebunden sind, werden häufiger und umfassender über den Zwischenstand informiert, insbesondere dann, wenn eine Phase aktiver Beteiligung unmittelbar bevorsteht.

Vor allem bei der aktiven Beteiligung an der Entstehung des SQV spielt die Kommunikation eine Schlüsselrolle; substanziell ist der Austausch im mündlichen Gespräch, der das Erklären, Verstehen und gemeinsame Weiterentwickeln von Gedanken ermöglicht. Informationen über Ergebnisse oder Zwischenstände der SQV-Arbeit oder Informationen als Grundlage für die Arbeit oder Weiterarbeit am Qualitätsverständnis können auch gut in schriftlicher Form gegeben werden.

Einige Anlässe zur Kommunikation über das SQV und Möglichkeiten der Information über die SQV-Arbeit sind in der folgenden Grafik beispielhaft aufgeführt:

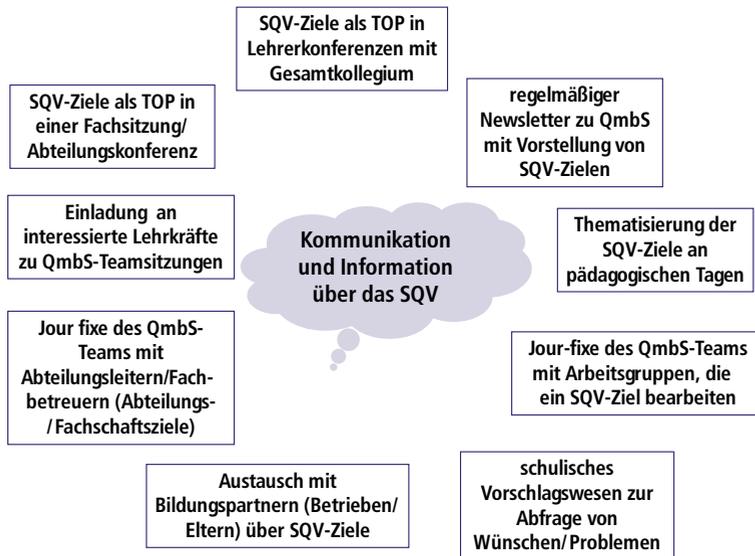


Abb. 2: Beispiele zu Kommunikation und Information über das SQV

Der Austausch mit den Lehrkräften kann insbesondere in Lehrerkonferenzen, in Fachsitzungen bzw. Abteilungskonferenzen, an Pädagogischen Tagen, im Austausch mit Arbeitsgruppen oder durch entsprechende Formen schulischen Vorschlagswesens geschehen. Vertreter von Betrieben können beispielsweise beim Ausbildersprechtag wertvolle Impulse geben zur Weiterentwicklung des SQV, insbesondere zu Zielsetzungen einer Abteilung. Hinsichtlich der Information spielen digitale Möglichkeiten eine prominente Rolle, wie Mails, Portale der Schule für Lehrkräfte oder externe Partner einschließlich Blogs.

Für alle Kommunikationsphasen ist genügend Zeit einzuplanen, damit sich Diskussionen entfalten können und verschiedenen Meinungen Raum gegeben wird. Die aktive Beteiligung vieler Akteure an der konsensualen Entwicklung eines Qualitätsverständnisses nimmt zwar viel Zeit in Anspruch, erleichtert aber den weiteren Weg des Schulentwicklungsprozesses durch die Identifikation mit den Zielen und durch die Motivation zu deren Erreichung (vgl. Handbuchteil „Prozesssteuerung“, Kap. 2.1).

Auf einer anderen Ebene in die SQV-Arbeit eingebunden werden sollten:

- die Schulaufsicht, die im Rahmen der Qualitätssicherung die Qualitätsentwicklung der Schule unterstützt und mit der u. a. die Zielvereinbarungen nach der externen Evaluation getroffen werden (vgl. BayEUG, Art. 111. Absatz 1, Satz 1 und Art. 113c, Absatz 4), und
- der Sachaufwandsträger, der u. a. Mittel zur Verfügung stellt, um schulische Ziele zu erreichen.

Nachdem die wichtige Rolle von Kommunikation und Information für die SQV-Arbeit in diesem Kapitel an übergeordneter Stelle erläutert worden ist, wird die Entwicklung des SQV als mehrstufiger Prozess in seiner zeitlichen Abfolge dargestellt.

6. Wie wird ein schulspezifisches Qualitätsverständnis entwickelt?

Ein schulisches Qualitätsverständnis entwickelt sich weder idealtypisch unter Laborbedingungen noch im „luftleeren Raum“. Es wird beeinflusst von den schulischen Rahmenbedingungen und knüpft an die Erfahrungen der Beteiligten und die bisherige Qualitätsarbeit der Schule an.

In der Anfangsphase einer systematischen Qualitätsarbeit ist es sinnvoll, sich an der Schule über gemeinsame Qualitätsvorstellungen zu verständigen und ein Qualitätsverständnis zu entwickeln. Deshalb wurde an den QmbS-Schulen ein SQV bereits in der Implementierungsphase von QmbS erarbeitet.

Allerdings ist sich eine QmbS-Schule bewusst, dass sich dieses Qualitätsverständnis mit den Jahren und den Neuerungen in Gesellschaft und Schule weiterentwickelt (s. dazu auch Kap. 9).

Insbesondere gilt es, in einem neuen Handlungsfeld, welches die Schule als Herausforderung in die Qualitätsarbeit aufnehmen möchte, ein gemeinsames Qualitätsverständnis zu entwickeln, das in die Formulierung ein oder mehrerer neuer Ziele mündet.⁵ Auch bei der Modifikation eines bestehenden Zieles wird an der Schule ein solcher Entwicklungsprozess durchlaufen, wenn auch in geringerem zeitlichem Umfang.

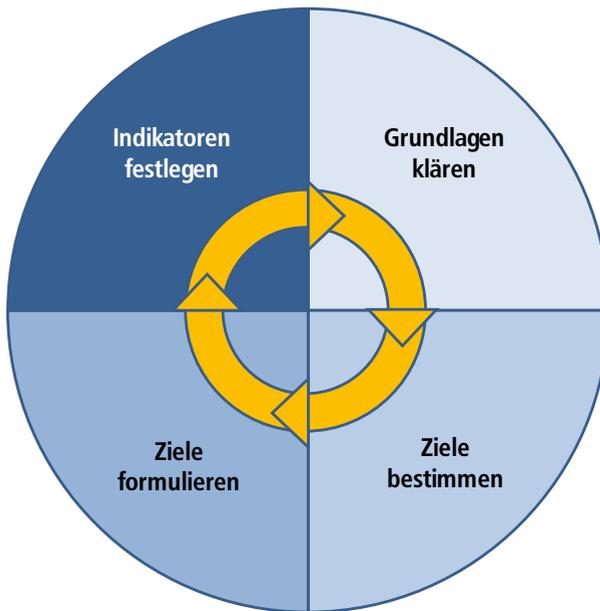
Sei es, dass einzelne Handlungsfelder bearbeitet werden sollen oder dass das SQV in seiner Gesamtheit entweder neu entwickelt oder reflektiert und aktualisiert werden soll: Die Entwicklung von auf Konsens beruhenden, tragfähigen SQV-Zielen ist ein komplexer Prozess, der grundsätzlich in vier Phasen bzw. Stufen strukturiert werden kann; das Durchlaufen der vier Stufen dürfte allerdings bei jedem – punktuellen oder umfassenden – SQV-Prozess unterschiedlich ausfallen.

Folgende Stufen charakterisieren einen SQV-Prozess an einer Schule:

- (1) Grundlagen klären
- (2) Ziele bestimmen
- (3) Ziele formulieren
- (4) Indikatoren festlegen

Bildlich kann der Zusammenhang in einem Spiraltreppen-Modell verdeutlicht werden:

5 Ein idealtypischer Zielklärungsprozess ist beschrieben in: Balzer & Beywl, 2018, S. 37 ff.



 **Kommunikation und Dokumentation**

Abb. 3: Stufen des SQV-Prozesses

Für QmbS-Schulen besteht der Anspruch, dass alle priorisierten und aktiv bearbeiteten SQV-Ziele, deren Dokumentation auch den Anforderungen des Schulentwicklungsprogramms entspricht, die vier Stufen des SQV-Prozesses sachgerecht durchlaufen. Wenn wichtige Grundlagen für die Qualitätsarbeit geklärt sind, das Kollegium und ggf. weitere Personengruppen bei der Zielbestimmung mitgewirkt haben (vgl. oben Kap. 5), die Ziele formuliert und die Indikatoren festgelegt sind, besitzt die Schule sozusagen ein solides geistiges Fundament, ein Qualitätsverständnis, auf dem eine konsensorientierte und langfristige Qualitätsentwicklung aufbauen kann.

Die Entwicklung und Weiterentwicklung eines derartigen Qualitätsverständnisses ist eine komplexe, sensible und kommunikativ anspruchsvolle Aufgabe. Das QmbS-Team bewältigt diese Herausforderung, indem es mit dem Kollegium ständig in Kontakt steht und die Ergebnisse für die Schulgemeinschaft als auch für Außenstehende adäquat dokumentiert (s. unten Kap. 7). Im Folgenden werden die vier Stufen des SQV-Prozesses detaillierter erläutert:

6.1 Grundlagen klären

Am Beginn eines jeden SQV-Prozesses, sei es bei der Formulierung neuer Ziele oder der Aktualisierung bestehender Ziele, müssen zunächst die Grundlagen geklärt werden. Diese Diskussion ist im Hinblick auf die jeweilige aktuelle Situation an der Schule zu führen. Beteiligt ist in der Regel das gesamte Kollegium, bisweilen ein kleinerer Kreis, z. B. bei Zielen von Abteilungen oder Fachschaften.

Folgende Leitfragen zur Qualitätsentwicklung insgesamt oder zu einem ausgewählten Handlungsfeld können die Diskussion in der Phase der Klärung anregen:

- Was charakterisiert unsere Schule (ggf. im ausgewählten Handlungsfeld)?
- Welchen IST-Stand hat unsere Schule (bzw. unsere Abteilung/Fachschaft)?
- Welche Rahmenbedingungen sind zu beachten? Welche Rahmenbedingungen schränken die Qualitätsentwicklung ein und welche können diese befördern?
- Welche Kenntnisse sind im Kollegium vorhanden?
- Welche Erfahrungen sind gemacht worden?
- Welche personellen und materiellen Ressourcen stehen uns zur Verfügung?

Wenn sich der beginnende SQV-Prozess auf ein oder mehrere Handlungsfelder beschränkt, ist es sinnvoll, diese allgemein formulierten Leitfragen zu konkretisieren, wie das folgende Beispiel verdeutlicht:

Beispiel für mögliche Leitfragen zum Handlungsfeld „Individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler“

- Was verstehen wir in der Schule (ggf. in der Abteilung/Fachschaft) unter individueller Förderung?
- Welche Formen der pädagogischen Diagnostik und der individuellen Förderung werden an unserer Schule (in unserer Abteilung/Fachschaft) bereits praktiziert?
- Welche praktischen Erfahrungen sind im Bereich „Individuelle Förderung“ im Kollegium (in der Abteilung/Fachschaft) gemacht worden?
- Gibt es Lehrkräfte an der Schule, die bereits Kompetenzen im Bereich der individuellen Förderung von Schülerinnen und Schülern aufgebaut haben („Expertenwissen“)? Multiplizieren diese Experten ihr Wissen für die anderen Lehrkräfte? Gib es Unterstützungsangebote der Schulaufsicht oder anderer Institutionen, die genutzt werden können?
- Welche Rahmenbedingungen unterstützen uns bei der individuellen Förderung der Schülerinnen und Schüler und welche schränken uns ein?

Die Leitfragen beziehen sich auf die Vergangenheit und insbesondere auf die gegenwärtige Situation. Wenn an der Schule bereits ein Schulprofil erarbeitet worden ist, wie es im Leitfaden zum Schulentwicklungsprogramm empfohlen wird, ist dieses eine wichtige Quelle für die Beantwortung der Leitfragen. Denn es enthält die charakteristischen Merkmale der Schule in einer übersichtlichen Darstellung.

Schulprofil (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, 2015, S. 11 f.)

„Schulische Entwicklungsarbeit muss immer die spezifische Situation vor Ort berücksichtigen. Dazu setzen sich Schulleitung, Kollegium und Schulforum mit den Charakteristika ihrer Schule auseinander. Dieses Vorgehen schafft aktuelles Basiswissen über die wesentlichen Standortfaktoren, die spezifischen Stärken und Schwächen, Herausforderungen und potenzielle Handlungsfelder einer Schule. Im Kontext des Schulentwicklungsprogramms bezeichnen wir dieses Wissen über die eigene Schule als Schulprofil.“ (S. 11)



Eine Darstellung dieses Basiswissens nach Kategorien (z. B. Rahmenbedingungen, Leistungsdaten, Kollegium, Schülerschaft, Unterricht, inhaltliche Themen, Besonderheiten) erleichtert allen Beteiligten den Überblick (vgl. S. 12).

Hilfreich für die Beantwortung der Leitfragen sind auch der letzte Bericht der externen Evaluation oder Ergebnisse interner Evaluationen: Insbesondere eine – ohnehin oder zu diesem Zweck durchgeführte – Bestandsaufnahme im entsprechenden Handlungsfeld gibt Aufschluss über den IST-Stand in diesem Bereich (s. dazu den Handbucheil „Interne Evaluation“, Kap. 3.1). Auch die Analyse vorhandener Daten der Schule trägt dazu bei, grundlegende Informationen für den anstehenden SQV-Prozess zu gewinnen.

Es ist sinnvoll, dass das QmbS-Team die relevanten Informationen zusammenträgt und den Kolleginnen und Kollegen vorstellt, bevor im Rahmen der Grundlagenklärung die Diskussion zu den Leitfragen einsetzt. Auch sollten die Lehrkräfte im Vorfeld darüber informiert werden, wie der SQV-Prozess abläuft und welche Mitwirkungsmöglichkeiten für sie bestehen.

In die klärende Diskussion können Vertreter verschiedener Teilbereiche der Schule, z. B. einzelner Fachschaften und Abteilungen, zu einem Handlungsfeld auch unterschiedliche Perspektiven bzw. eigene Schwerpunktsetzungen einbringen. Häufig entstehen aus der Diskussion über die Grundlagen schon konkrete Zielvorstellungen, die die Stufe der Zielbestimmung vorbereiten.

Es wird empfohlen, dass das QmbS-Team für die Klärung der Grundlagen genügend Zeit einplant. Geeignete Zeitformate stehen an Pädagogischen (Halb-)Tagen oder in Konferenzen zur Verfügung, damit möglichst alle Beteiligten informiert werden und sich in die Diskussion einbringen können. Darüber hinaus bieten schulinterne Fortbildungen die Möglichkeit, Informationen zu einem Handlungsfeld vorzustellen und zu diskutieren sowie eine erste Zielvorstellung zu entwickeln.

6.2 Ziele bestimmen

Nachdem die Beteiligten Aufschluss über den IST-Stand zum Handlungsfeld bzw. zu den Handlungsfeldern gewonnen haben und ihre Vorerfahrungen einbringen konnten, beginnt die zweite Stufe des SQV-Prozesses. In dieser Phase ist entscheidend, dass sich die Beteiligten aktiv in die Diskussion und die Entscheidungsfindung einbringen können. Denn die Mitwirkung bei der nun anstehenden Zielbestimmung schafft bei den Beteiligten Akzeptanz für die künftigen Ziele und erhöht die Motivation, anschließend bei der Umsetzung zielführender Maßnahmen mitzuarbeiten.

Die Mitwirkung der Lehrkräfte in dieser Phase und die Bedeutung dieser Mitwirkung werden bestätigt durch Ergebnisse der Evaluation von QmbS: Die Angaben der befragten QmbS-Teammitglieder „weisen auf gute Partizipationsmöglichkeiten des gesamten Kollegiums an der Entstehung des SQV, eine hohe Akzeptanz des SQV beim Kollegium und eine ausgeprägte Transparenz im Umgang mit dem SQV hin“. Die an den QmbS-Schulen befragten Lehrkräfte „beteiligen sich aktiv an der Entstehung des SQV“ und „erachten [...] eine Beteiligung der Lehrkräfte an der Entwicklung und Umsetzung des SQV als sinnvoll“ (Magister & Schaal, 2017, S. 232).

Auf dieser Stufe des SQV-Prozesses richtet sich der Blick der Beteiligten vom IST-Stand auf die Zukunft, nämlich den SOLL-Zustand, der durch die angestrebte Qualitätsentwicklung erreicht werden soll. Die Zielvorstellungen konkretisieren sich inhaltlich allmählich auf bestimmte Themen oder Aspekte, die im Kollegium im jeweiligen Handlungsfeld oder bei der Qualitätsarbeit insgesamt wichtig erscheinen und später als Ziele ausformuliert werden sollen. Es entstehen hier auch erste Entwürfe für Qualitätsziele, die meist in Verbindung mit konkreten Maßnahmen vorgeschlagen werden.

Der Prozess der Zielbestimmung für alle schulischen Handlungsfelder oder für einzelne Handlungsfelder kann beispielsweise durch folgende Leitfragen angeregt werden:

- Was möchten wir erreichen? Welcher SOLL-Zustand soll angestrebt werden?
- Gibt es im Kollegium (bzw. der Fachschaft/Abteilung) große Unterschiede in den Zielvorstellungen oder herrschen die Gemeinsamkeiten vor?
- Für welche Zielsetzung bzw. Zielsetzungen gibt es eine hohe Akzeptanz unter den Beteiligten?
- Welche Konsequenzen sollen sich für das unterrichtliche Wirken der Lehrkräfte ergeben?
- Welche Konsequenzen ließen sich daraus für die schulische Zusammenarbeit ableiten?

Ein Erfolgsfaktor bei der Mitwirkung der Beteiligten an der Zielbestimmung und für die Akzeptanz der vereinbarten SQV-Ziele ist eine gelungene Kommunikation mit den Beteiligten. Eine solche Beteiligung wird vom QmbS-Team in geeigneten Formaten vorbereitet. Hier und in der Durchführung bietet sich die Unterstützung eines externen Moderators bzw. einer externen Moderatorin an. Diese Rolle kann z. B. von einer Person aus dem QmbS-Beraterndem, das die Schule in ihrer Qualitätsentwicklung begleitet, übernommen werden; denn alle QmbS-Beraterinnen und -Berater sind zugleich Schulentwicklungsmoderatoren. Diese verfügen über ein Repertoire an Methoden für die Arbeit mit Großgruppen und sind geschult, in einem solchen Setting effektiv Entscheidungen herbeizuführen.

Zeitfenster für die Zielbestimmung eröffnen Lehrerkonferenzen, Abteilungs- oder Fachkonferenzen sowie Pädagogische (Halb-)Tage. Gerade bei der weniger umfangreichen Arbeit an einzelnen Handlungsfeldern bietet es sich an, die beiden Stufen „Klärung der Grundlagen“ und „Zielbestimmung“ in einer einzigen Veranstaltung zu durchlaufen.

Das QmbS-Team fasst die wesentlichen Ergebnisse der Diskussionen der ersten beiden Stufen des SQV-Prozesses zusammen und spiegelt diese den Beteiligten wider.

6.3 SQV-Ziele formulieren

Nach dem Zusammentragen der bisherigen Ergebnisse nimmt das QmbS-Team die konkrete Formulierung der bisher inhaltlich bestimmten SQV-Ziele vor. Dabei ist dem QmbS-Team bewusst, dass Ziele eine wichtige Steuerungsfunktion im Schulentwicklungsprozess haben.



Ein Ziel ist die Beschreibung eines angestrebten Zustands in der Zukunft.

Ein klar formuliertes Ziel ermöglicht den Beteiligten, den Sinn in ihrem künftigen Tun zu erkennen und ihr Tun effizient auf dieses Ziel auszurichten, und es motiviert sie, die Arbeit an der Verwirklichung des Ziels aufzunehmen. Erst nachdem die Vorstellungen der Beteiligten in der Zielformulierung konkretisiert sind und die Zielerreichung anhand von Indikatoren beschrieben ist, können konkrete Maßnahmen zur Erreichung des Ziels in Angriff genommen werden. Aktivitäten ohne Bezug auf ein Ziel fehlen die Orientierungskraft, die Legitimation und die Akzeptanz im Kollegium. Das Formulieren eines Ziels orientiert sich an den fünf „SMART-Kriterien“. Diese sollen zunächst vorgestellt werden, bevor Modifikationen für diese Stufe des SQV-Prozesses erläutert werden.

SMART-Kriterium	Bedeutung und Begründung
Spezifisch	Durch die spezifische, d. h. präzise und eindeutige Formulierung wird ein Ziel greifbar und konkret. Damit wird eine Umsetzung in Maßnahmen initiiert. Eine spezifische Zielformulierung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass konkrete und zielführende Maßnahmen folgen und eine strukturierte Qualitätsentwicklung gewährleistet ist.
Messbar	Die Messbarkeit pädagogischen Wirkens ist schwierig und wird in der schulischen Praxis intensiv diskutiert. Deshalb ist es wichtig, dass das QmbS-Team und die am Ziel Beteiligten eine möglichst genaue Vorstellung von dem SOLL-Zustand haben, der sich dann in entsprechenden Standards bzw. Indikatoren zeigt.
Attraktiv ⁶	Die Attraktivität des Ziels ist für viele „Praktiker“ an den Schulen das wichtigste SMART-Kriterium. Ein attraktives Ziel ist motivierend und sinnstiftend für die Beteiligten. Deshalb wird ein Ziel positiv formuliert, es hat breiten Konsens unter den Beteiligten und ist wirksam im schulischen Alltag, insbesondere in der unterrichtlichen Tätigkeit der Lehrkräfte.
Realistisch	Eine realistische Zielsetzung ist mit den vorhandenen oder zugesagten Ressourcen im geplanten Zeitraum erreichbar. Sie ist eine Voraussetzung dafür, dass die Beteiligten an der Schule langfristig und nachhaltig das Ziel verfolgen und entsprechend zielführende Maßnahmen durchführen. Eine unrealistische Zielsetzung führt zu Demotivation, dem Abbruch von geplanten Maßnahmen und unbefriedigenden Ergebnissen einer anschließenden Evaluation der Zielerreichung.

6 Teilweise wird statt „Attraktiv“ auch „Akzeptiert“ oder „Achievable“ („erreichbar“) in Veröffentlichungen zum Projektmanagement verwendet. Im Leitfaden zum Schulentwicklungsprogramm (S. 16) bedeutet A „Aktionsorientiert“ im Sinne von ‚durch eigenes Handeln erreichbar‘.

SMART-Kriterium	Bedeutung und Begründung
Terminiert	Terminiert ist ein Ziel, wenn festgelegt ist, zu welchem Zeitpunkt die Zielerreichung anhand der Indikatoren erstmals gemessen werden soll. Die Terminierung bewirkt eine zielstrebige, zügige Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen und gewährleistet die Überprüfung der Zielerreichung (Phase „check“) als Grundlage für die anschließende Entscheidung über den weiteren Verlauf der Qualitätsentwicklung.

Das Kriterium „Messbar“, das die Festlegung von Indikatoren beinhaltet, und das Kriterium „Terminiert“, das den Zeitpunkt zur Überprüfung der Zielerreichung einschließt, sind wichtig, wenn die Arbeit an einem Ziel beginnt und die Entwicklung von Maßnahmen in Angriff genommen wird (s. unten Kap. 8). Entsprechend sind diese Kriterien bei der Zielformulierung zu berücksichtigen, wenn ein Ziel kurz- oder mittelfristig bearbeitet und nach dem SQV-Prozess ins Schulentwicklungsprogramm aufgenommen werden soll.

Für langfristige Ziele, deren Erreichung erst nach längerer Zeit angestrebt wird, fallen die Kriterien „Messbar“ und „Terminiert“ noch nicht ins Gewicht. Indikatoren und die Terminierung des Ziels brauchen in die Formulierung auf dieser Stufe also noch nicht aufgenommen werden, wenngleich sie bei den Überlegungen zur Zielformulierung sicherlich besprochen und mitgedacht werden.

Wenn das Qualitätsverständnis an einer Schule neu entwickelt wird oder das bestehende SQV in seiner Gesamtheit aktualisiert wird, d. h. wenn alle Ziele, die dem Kollegium wichtig sind, bestimmt und formuliert werden, können Terminierung und Indikatoren (s. Stufe d) also vorerst aufgeschoben und deren Formulierung kann später nachgeholt werden, solange sie nicht als priorisierte Ziele aufgegriffen und umgesetzt werden. Bezieht sich der SQV-Prozess auf ein neu zu bearbeitendes Handlungsfeld, werden die vom Kollegium bestimmten Ziele unter Beachtung aller fünf SMART-Kriterien formuliert und zusätzlich ins Schulentwicklungsprogramm aufgenommen.

Nach der Ausformulierung der Ziele durch das QmbS-Team werden die Zielformulierungen dem Kollegium bzw. dem Kreis der beteiligten Lehrkräfte zur Prüfung vorgelegt. Dies kann beispielsweise in einer Konferenz geschehen oder durch Aushang im Lehrerzimmer. Veränderungsvorschläge können die Lehrkräfte dem QmbS-Team auf verschiedenen Kanälen übermitteln, z. B. indem sie an einer Sitzung des QmbS-Teams teilnehmen. Nach einer etwaigen Überarbeitung wird in einer Lehrerkonferenz über das Ziel bzw. die Ziele in der endgültigen Formulierung abgestimmt. Nach dieser Legitimation kann über ein SQV-Ziel anschließend in geeigneter Form informiert werden.

6.4 Indikatoren festlegen

SQV-Ziele, deren Erreichung kurz- oder mittelfristig angestrebt wird, durchlaufen die letzte Stufe des SQV-Prozesses, auf der die Indikatoren festgelegt werden. Die Festlegung der Indikatoren verweist auf die interne Evaluation und ermöglicht der Schule später einen Einblick, ob bzw. bis zu welchem Grad das Ziel schon erreicht ist.



Wenn ein Ziel vollständig „smart“ formuliert ist, präzisieren die Indikatoren einen Qualitätsstandard, der in absehbarer Zeit erreicht werden soll (vgl. Reese & Sommerhoff 2018, S. 8). Deshalb sind Indikatoren wichtige schulische Gradmesser, welcher Qualitätsanspruch in der Schulentwicklung angestrebt wird. Die Indikatoren bilden also die Schnittstelle zur internen Evaluation und geben Aufschluss, ob bzw. inwieweit die Maßnahmen erfolgreich durchgeführt worden sind und die beabsichtigte Wirkung erreicht werden konnte (vgl. Balzer & Beywl, 2018, S. 42 und S. 62 ff.).

Für die Festlegung der Indikatoren ist es hilfreich, sich bewusst zu sein über die folgenden drei Arten von Indikatoren (Landwehr & Steiner, 2007, Heft 4, S. 43):

Art des Indikators	Input- oder Voraussetzungsindikatoren	Prozess- oder Tätigkeitsindikatoren	Output-, Ergebnis-, Wirkungsindekatoren
Beschreibung	Der Indikator gibt an, ob eine Voraussetzung zur Zielerreichung erfüllt wurde.	Der Indikator gibt an, inwieweit eine Maßnahme für die Zielerreichung eingeführt ist bzw. praktiziert wird.	Der Indikator gibt Aufschluss, wie wirksam das Ziel durch Maßnahmen erreicht ist.
Leitfragen	Sind die Voraussetzungen geschaffen, liegen die Konzepte, Programme, Maßnahmen, Aufträge, Ressourcen etc. vor?	Sind die Maßnahmen, die ergriffen werden sollen, um die Ziele zu erreichen, eingeführt? Werden sie im Schul- und Unterrichtsalltag praktiziert? Ergeben sich Probleme bei der Umsetzung der Maßnahmen?	Konnten die gewünschten Ergebnisse und Wirkungen erzielt werden? Lässt sich ein Kompetenzzuwachs auch bei den Schülerinnen und Schülern feststellen?
Typische Ergebnisse der Indikatoren	Ein Konzept/ein Handlungsplan wurde erstellt. Ressourcen für Fortbildungen stehen bereit.	Eine hohe Anzahl an Lehrkräften praktiziert die Maßnahme und macht gute Erfahrungen damit.	Die Lernenden bestätigen die Wirksamkeit der praktizierten Maßnahmen, d. h., sie melden zurück, dass sich die Maßnahmen ihrer Einschätzung nach positiv auf das eigene Lernen auswirken.

Art des Indikators	Input- oder Voraussetzungsindikatoren	Prozess- oder Tätigkeitsindikatoren	Output-, Ergebnis-, Wirkungsindikatoren
Einschätzung	Es ist die einfachste Kategorie der Indikatoren: Die erste Stufe eines Entwicklungsprozesses wird abgebildet.	Der Entwicklungsprozess und die aktive Teilnahme der Beteiligten stehen hier im Fokus. Eine erfolgreiche, weit verbreitete Implementierung ist die Basis für eine hohe Wirksamkeit.	Ein hoher Qualitätsanspruch spiegelt sich in Indikatoren wider, die die Wirksamkeit hinsichtlich der Zielerreichung möglichst genau anzeigen.

Die drei oben dargestellten Arten von Indikatoren stehen in einem chronologischen Verhältnis zueinander. Tätigkeitsindikatoren bauen auf Voraussetzungsindikatoren auf. Wirkungsindikatoren geben erst dann valide Auskunft über die beabsichtigte Qualitätsentwicklung, wenn Voraussetzungs- und Tätigkeitsindikatoren erfüllt sind. Das SQV wird in der Praxis alle drei Arten von Indikatoren für die Ziele enthalten.

Für das QmBS-Team an der Schule sollte es immer wieder ein Ansporn sein, mit dem Kollegium unter Beachtung von Wirkungsindikatoren Ziele für die schulische Zusammenarbeit und den unterrichtlichen Bereich zu vereinbaren, damit eine professionelle Zusammenarbeit im Kollegium und die Wirkung unterrichtlichen Handelns auf die Schülerinnen und Schüler (Outcome-Orientierung des Unterrichts) im Zentrum der Qualitätsentwicklung stehen. Wenn Wirkungsindikatoren in diesen Qualitätsbereichen erfüllt sind, ist eine QmBS-Schule auf einem guten Weg hin zur Qualitätskultur (siehe unten Kap. 9).



7. Wie erfolgt die Dokumentation?

Die Dokumentation eines SQV-Prozesses hält zum einen die Ergebnisse, d. h. die SQV-Ziele, fest und zum anderen den Prozess, wie diese Ziele zustande gekommen sind.

7.1 Dokumentation der Ergebnisse

Die formulierten SQV-Ziele als schriftlicher Niederschlag des Qualitätsverständnisses an der Schule werden im sog. Zieltableau dokumentiert. Die SQV-Ziele können nach den Qualitätsbereichen und evtl. Teilbereichen des bayerischen Qualitätstab- leaus geordnet werden. Die Darstellungsform des Dokuments sollte übersichtlich und ansprechend sein, der Inhalt sollte auf dem aktuellen Stand gehalten werden (s. unten Kap. 9). Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist ein einseitiges Dokument der SQV-Ziele sehr empfehlenswert.

Weil die Zielformulierungen die Grundlage der schulischen Qualitätsentwicklung bilden, sollte das Dokument „Zieltableau“ im Kollegium stets präsent sein und allen an der Schule Beteiligten bekannt und zugänglich sein.

Die Indikatoren, die auf der letzten Stufe des SQV-Prozesses für die kurz- und mittelfristig angestrebten, in Angriff genommenen Ziele festgelegt werden, sind Operationalisierungen dieser Ziele. Da die Indikatoren Voraussetzung für die Entwicklung konkreter Maßnahmen und die spätere Überprüfung ihrer Wirksamkeit sind, werden sie in den Handlungsplänen dokumentiert.

Exkurs: Über das Verhältnis von SQV und SEP

Das QmbS-Konzept sieht von Beginn an das SQV als den zentralen Baustein vor und damit die Entwicklung und Zusammenstellung aller der Schule wichtigen Qualitätsziele, ungeachtet ihrer bisherigen Verwirklichung oder des dafür vorge- sehenen Zeitraums. Die SQV-Ziele umfassen Erhaltungsziele, die bereits erreicht sind, und Entwicklungsziele, die angestrebt werden.

Mit der Änderung des BayEUG im Jahr 2014 werden die Schulen im Rahmen des Konzepts der eigenverantwortlichen Schule verpflichtet, mit einem Schul- entwicklungsprogramm (SEP) zu arbeiten; jede Schule soll darin „die kurz- und mittelfristigen Entwicklungsziele und Maßnahmen der Schulgemeinschaft unter Berücksichtigung der Zielvereinbarungen [...] bündeln“ und das SEP regelmäßig überprüfen und aktualisieren, soweit erforderlich (BayEUG, Art. 2, Abs. 4 Satz 4).

Diese Neuerung betrifft die Dokumentation der SQV-Ziele insofern, als im SEP die kurz- und mittelfristigen Entwicklungsziele dokumentiert werden sollen und sich die Frage stellt, in welchem Verhältnis das Zieltableau des SQV und das SEP zueinander stehen (vgl. dazu auch Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, 2014).

Während das SQV alle Ziele der Schule umfasst, gehen in das SEP nur die kurz- und mittelfristig angestrebten Ziele ein, die in einem systematischen Prozess bearbeitet werden sollen. Diese Ziele sind durch einen Prozess der Priorisierung aus der Gesamtheit der SQV-Ziele hervorgegangen. Ziele zu setzen und nach Zielen zu arbeiten, ist ein Instrument der Steuerung. Um diese Steuerungsfunktion wahrnehmen zu können, müssen die Ziele in Maßnahmen und Handlungsoptionen übersetzt und konkretisiert werden (Handlungspläne). Dies ist ein anspruchsvoller und aufwendiger Akt und wird aller Erfahrung nach nur für die Ziele in Gang gesetzt, die man unmittelbar bearbeiten möchte.

Das SQV ist von der Idee geleitet, sich als Schule seiner Normen und handlungsleitenden Werte bewusst zu werden (zur Qualitätskultur s. unten Kap. 10) und sich darüber zu verständigen. Das SEP hingegen fokussiert den Qualitätsentwicklungsprozess. Deshalb liegt das Augenmerk beim SEP weniger auf den allgemeinen Zielen, an denen sich eine Schule orientiert, als vielmehr auf dem unmittelbaren Change-Management-Prozess. Die folgende Grafik ist der Versuch, diesen Unterschied zu veranschaulichen.

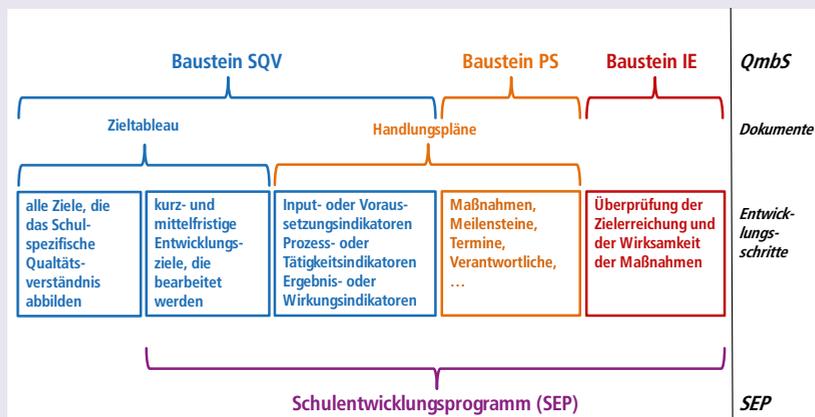


Abb. 4: Zusammenhang SQV und SEP. Die Textblöcke in der mittleren Zeile zeigen die Abfolge der in einem Entwicklungsprozess notwendigen Schritte. In den ersten beiden Zeilen sind diese Schritte dem QmbS-Modell und den entsprechenden Dokumenten zugeordnet. In der letzten Zeile wird deutlich, welche Schritte zum SEP⁷ gehören.

7 Dem im Leitfaden Schulentwicklungsprogramm (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, 2015) vorgeschlagenen Dokument „Zieltauleu“ (S. 15) entspricht nur eine Teilmenge des QmbS-Zieltauleaus; den im Leitfaden vorgeschlagenen Dokumenten „Handlungsprogramm“ (S. 17) und „Umsetzungspläne“ (S. 20) entsprechen bei QmbS die Handlungspläne.



7.2 Dokumentation weiterer Bestandteile des SQV-Prozesses

Über die Dokumentation der SQV-Ziele hinaus ist es sinnvoll, auch andere Bestandteile des SQV-Prozesses transparent zu dokumentieren. So ist insbesondere das Zustandekommen der SQV-Ziele für die beteiligten Lehrkräfte und neuen Mitglieder des Kollegiums und der Schulleitung nachvollziehbar. Beispielsweise kann eine chronologisch aufgebaute Übersicht fortgeschrieben werden, in der folgende Punkte, z. T. mit Verweisen auf Dokumente, Berücksichtigung finden:

- Thematisierung der Arbeit an SQV-Zielen in Konferenzen bzw. Sitzungen
- Zwischenstände, z. B. zur Grundlagenklärung oder Vorschläge der Lehrkräfte zur Zielformulierung
- Abstimmungsergebnisse im Kollegium über SQV-Ziele
- Veränderungen der SQV-Ziele im Zieltableau mit den entsprechenden Begründungen
- Einbeziehung von Evaluationsergebnissen zur Weiterentwicklung von SQV-Zielen

8. Wie beginnt die Arbeit an festgelegten SQV-Zielen?

Das schulische Qualitätsverständnis in seiner Gesamtheit findet seinen Niederschlag in einer Fülle von Zielen. Die Schule muss die Ziele ihrer Wichtigkeit nach ordnen, d. h. priorisieren, und sich auf eine überschaubare Anzahl an Handlungsfeldern, z. B. drei bis fünf, konzentrieren, bevor eine konkrete Planung bzw. Umsetzung von Maßnahmen erfolgt.

Bei der Priorisierung gilt die Maxime: Zunächst fokussiert werden sollten wichtige und rasch umsetzbare Ziele, die eine spürbare Qualitätsverbesserung für die Beteiligten versprechen. Bei deren Erreichen wird für alle ein Mehr an Qualität am deutlichsten erfahrbar.

Es ist eine wichtige Prozesssteuerungsaufgabe des QmbS-Teams bzw. der Schulleitung, durch geeignete Impulse für die Planung und anschließend für die aktive Umsetzung der Maßnahmen zu sorgen. Folgende Faktoren unterstützen die Bearbeitung der Ziele auf der Ebene der Prozesssteuerung (vgl. Handbucheil „Prozesssteuerung“):

- ein überzeugendes Engagement des QmbS-Teams, bei dem die Schulleitung aktiv mitwirkt
- eine hohe Motivation der Beteiligten für eine Veränderung
- ein hoher Stellenwert, den die Beteiligten dem Handlungsfeld für die Qualitätsentwicklung der Schule beimessen
- die Klarheit des Ziels bzw. der Ziele bei den Beteiligten
- ein Konsens unter den Beteiligten über geplante Maßnahmen zur Zielerreichung
- ein solides Projektmanagement bei der Umsetzung der geplanten Maßnahmen
- eine sorgfältige, d. h. gut überlegte Auswahl geeigneter Lehrkräfte in den Arbeitsgruppen
- die Gewährung von Ressourcen für Lehrkräfte, die wichtige Aufgaben zur nachhaltigen Qualitätsentwicklung der Schule übernehmen
- ein fundiertes Wissen der Beteiligten im Handlungsfeld
- der Einbezug kompetenter außerschulischer Experten zur Schulung der Lehrkräfte (z. B. in priorisierten Handlungsfeldern)

Gerade durch eine sachgerechte Einbindung motivierter Lehrkräfte, die durch Fortbildungen zum Handlungsfeld und zur QmbS-Arbeit unterstützt werden, kann die durch den SQV-Prozess eingeleitete Qualitätsarbeit erfolgreich fortgesetzt werden.



9. Wie wird das SQV aktuell gehalten?

Das SQV ist kein statisches, unveränderliches Konstrukt, sondern ein Verständnis von Qualität, das lebendig gehalten wird und sich durch Erfahrung, Reflexion und Austausch der schulischen Akteure weiterentwickelt. Für das QmbS-Team der Schule ergibt sich daraus die Aufgabe, das SQV in regelmäßigen Zeitabständen zu aktualisieren, d. h. Aktualisierungen im Kollegium anzustoßen, die entsprechende Veränderungen an der Gesamtheit der dokumentierten SQV-Ziele mit sich bringen.

Eine Aktualisierung des SQV kann zum einen bedeuten, dass das gesamte, als veraltet empfundene SQV der Schule auf den Prüfstand kommt und im Kollegium neu diskutiert und überarbeitet wird.

Zum anderen kann eine Aktualisierung punktuell erfolgen und sich auf einzelne Handlungsfelder oder Ziele beziehen. Diese Form der Weiterentwicklung des SQV stellt an den QmbS-Schulen sicherlich den Regelfall dar.

Im Folgenden werden mögliche punktuelle Veränderungen kategorisiert, die also in einzelnen schmaleren SQV-Prozessen nacheinander vorgenommen werden oder bei einer umfassenden Überarbeitung gleichzeitig stattfinden und sozusagen zu einer Neuauflage des Zieltableaus führen.

(1) Ein neues Entwicklungsziel wird in das SQV aufgenommen

Aufgrund der Ergebnisse der externen Evaluation, aktueller bildungspolitischer Vorgaben oder spezifischer Entwicklungen an der eigenen Schule werden neue Handlungsfelder in die Qualitätsarbeit aufgenommen, deren Bearbeitung mit einem SQV-Prozess begonnen wird. Für die zuletzt genannte Quelle neuer schuleigener Qualitätsvorstellungen hat es sich in der Implementierungsphase von QmbS bewährt, ein schulisches Vorschlagswesen zu installieren. Dadurch können sich schulinterne Schwerpunktsetzungen aus der Mitte des Kollegiums entwickeln.

Bei einem SQV-Prozess, der einem neuen Handlungsfeld oder einer neuen Zielvorstellung gilt, werden alle vier Stufen durchlaufen; denn die Festlegung der Indikatoren ist Voraussetzung für die weitere Bearbeitung des Ziels. Das neue Entwicklungsziel wird ins Zieltableau aufgenommen.

(2) Ein bisher langfristiges Entwicklungsziel soll bearbeitet werden

Ein SQV-Ziel wechselt sozusagen seinen Status, wenn es im Zuge einer Neubewertung als prioritär eingestuft wird und seine Bearbeitung in Angriff genommen werden soll: Aus einem langfristigen, bisher noch nicht bearbeiteten Ziel wird ein kurz- oder mittelfristiges Ziel, das ins SEP bzw. Zieltableau aufgenommen wird. Der SQV-Prozess ist insofern davon berührt, weil dieses Ziel ggf. geschärft und durch geeignete Indikatoren operationalisiert und terminiert werden muss.

(3) Ein Entwicklungsziel, das bearbeitet wird, wird verändert

Eine Änderung der Formulierung oder der Indikatoren kann auch bei einem Ziel notwendig werden, das bereits durch die Entwicklung oder Umsetzung von

Maßnahmen bearbeitet wird. Wenn sich z. B. bei einer internen Evaluation herausstellt, dass sich unerwünschte Nebeneffekte eingestellt haben, wird eine Nachjustierung notwendig (pdca-Phase „act“), die nicht nur die Maßnahmen, sondern auch das Ziel selbst betreffen können.

Diese Veränderung geht vom QmbS-Team aus, das darüber diskutiert, wie lange ein Ziel durch Maßnahmen bearbeitet werden soll, bevor es entweder abgeändert wird oder als erreicht gilt.

(4) Ein Entwicklungsziel wird zu einem Erhaltungsziel

Wenn zu einem Ziel schon längere Zeit Maßnahmen umgesetzt werden und eine oder mehrere interne Evaluationen – insbesondere zu Wirkungsindikatoren – ergeben, dass das Ziel erreicht ist, kann es im SQV zum Erhaltungsziel erklärt werden. Mit diesem Statuswechsel geht evtl. eine Umformulierung einher.

Die Erhaltungsziele sollten im Kollegium präsent bleiben und zu deren Erreichung sollten entsprechende Maßnahmen langfristig institutionalisiert werden. Zudem holt die Schule durch interne Evaluationen (insbesondere in Form eines Monitorings) in regelmäßigen Abständen Rückmeldungen ein, inwieweit die Zielerreichung gesichert ist; dabei sollten in erste Linie Tätigkeits- und Wirkungsindikatoren überprüft werden (s. oben Kap. 6.4).

Die Erhaltungsziele eines SQV sollten als die Schule prägende Ziele die Kernbereiche des Unterrichts und der schulischen Zusammenarbeit abdecken.

(5) Ein Ziel wird aus dem SQV entfernt

Diese Änderung am SQV dürfte auf sehr seltene Fälle beschränkt sein. Der Wegfall eines früher gesetzten Zieles kann eintreten, wenn sich die Rahmenbedingungen an der Schule geändert haben (z. B. Schließung eines Ausbildungszweigs) und somit die Grundlage für dieses Ziel nicht mehr gegeben ist.

Eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung des SQV bietet Gelegenheiten, die SQV-Ziele in ihrer Gesamtheit im Kollegium in Erinnerung zu rufen bzw. präsent zu halten und einen Austausch über das Qualitätsverständnis anzuregen.



10. Ausblick: Welchen Beitrag leistet die SQV-Arbeit zur Entwicklung einer Qualitätskultur?

Die intensive Arbeit am schulischen Qualitätsverständnis mit dem damit einhergehenden Prozess der Konsensbildung im Kollegium ist nicht nur Voraussetzung für eine nachhaltige Qualitätsarbeit an der Schule. Sie wirkt sich auch auf die Entwicklung ihrer Schulkultur aus.

Die Diskussion der Lehrkräfte über guten Unterricht und eine gut funktionierende Schule erhöht das Qualitätsbewusstsein der einzelnen Beteiligten. Darüber hinaus werden Wertvorstellungen und Überzeugungen, die von Einzelnen mitunter für selbstverständlich gehalten werden, zur Sprache gebracht, ausgetauscht, hinterfragt, zum Teil revidiert oder im Rahmen der Konsensbildung von anderen übernommen. Werte und Zielvorstellungen, auf die man sich einigt, werden schließlich im Kollegium geteilt und sie verfestigen sich als gemeinsame Werte der Gemeinschaft. Bei einer solchen Vergemeinschaftung von Werten oder Normen spricht man auch von „sozialer Validierung“. Dieser Prozess wurde von Edgar H. Schein (2004) in einer Analyse von Organisationskulturen beschrieben. Sein bekanntes Modell der Organisationskultur, das auch auf die Organisation Schule anwendbar ist, wird im Folgenden kurz vorgestellt, um das Verständnis von Schulkultur und speziell von Qualitätskultur zu vertiefen.

Organisationskultur

Edgar H. Schein bietet einen in der Wissenschaft vielfach diskutierten Ansatz der Organisationskultur. Er definiert Kultur als „assumption that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“ (Schein, 2004, S. 17, zit. n. Wilbers, 2017, S. 32)

Dieses Begriffsverständnis liegt dem Modell der drei Kulturebenen zugrunde (vgl. Wilbers, 2017, S. 32, Landwehr, 2015, S. 379, Dubs, 2005, S. 118 ff.):

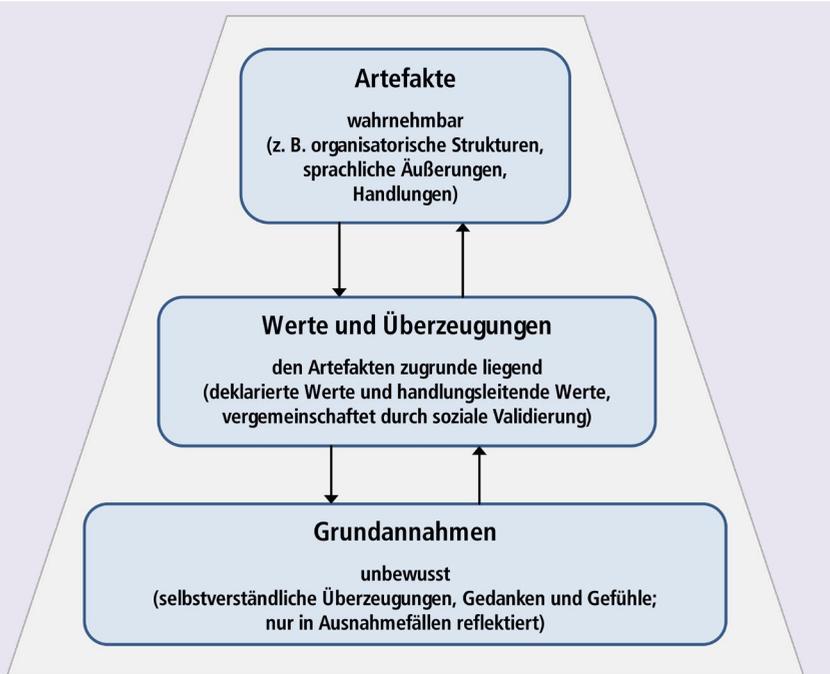


Abb. 5: Das Modell der Organisationskultur nach E. H. Schein (2004)

Nach diesem Modell beruht jede Organisationskultur auf Grundannahmen, d. h. auf unbewussten Überzeugungen, Gedanken und Gefühlen, die als selbstverständlich erachtet werden. Es sind einfache, hoch generalisierte Annahmen über das Funktionieren der Welt innerhalb der Organisation, bei denen es sich nach Schein primär um „verselbständigte Problemlösungen“ handelt.

Auf bewusster Ebene liegen die Werte und Normen, die beispielsweise in Zielen oder Strategien zum Ausdruck kommen. Sie umfassen die offiziell deklarierten Leitwerte, die auch dokumentiert sind, und die handlungsleitenden Werte, die das praktische Handeln steuern und von den offiziellen Werten abweichen können. Den Prozess, bei dem Normen vergemeinschaftet und so unter den Mitgliedern der Organisation geteilt werden, bezeichnet Schein als „soziale Validierung“.

In Erscheinung tritt die Kultur erst auf der dritten Ebene der Artefakte. Die Artefakte einer Kultur kann man sehen, hören oder spüren. Dazu gehören u. a. sichtbare Organisationsstrukturen, sprachliche Äußerungen (z. B. Anekdoten), Handlungen (z. B. Routinen und Rituale) und Verdinglichungen der Kultur (z. B. das Logo der Organisation oder der Kleidungsstil). Die Artefakte sind zwar leicht wahrnehmbar, ihre Bedeutung ist für Außenstehende aber oft schwer zu entschlüsseln.

Nach diesem Modell werden an einer Schule beim SQV-Prozess, wie oben beschrieben, Wert- und Zielvorstellungen, auf die man sich in der Diskussion einigt, im Kollegium geteilt und von den Mitgliedern ein Stück weit verinnerlicht.



Diese sozial validierten Werte und Überzeugungen der zweiten Ebene führen nach einem gelungenen Prozess der Qualitätsentwicklung zu Veränderungen auf der Ebene der Artefakte. Diese zeigen sich vor allem im Unterricht, auf den sich der Großteil der SQV-Ziele bezieht. Zugrunde liegt das kollektive schulische Qualitätsverständnis, das zur erfolgreichen QmbS-Arbeit und darüber hinaus zur Qualitätskultur der Schule beiträgt.

Eine Qualitätskultur ist an einer Schule nach einer langen Phase erfolgreicher und nachhaltiger Qualitätsarbeit dann erreicht, wenn beim QmbS-Team und im Kollegium das Qualitätsbewusstsein stark ausgeprägt ist, Werte und Überzeugungen, die sich auf die Qualität der Schule beziehen, vergemeinschaftet sind und für selbstverständlich gehalten werden und wenn Prozesse der Qualitätsarbeit als selbstverständlich akzeptiert und unterstützt werden.⁸

Der SQV-Prozess leistet nicht nur auf der inhaltlichen Ebene der Ziele und Wertvorstellungen einen Beitrag zur Qualitätskultur, sondern noch auf einer anderen Ebene: Es werden auch Werte und Überzeugungen zur Sprache gebracht und erfahrbar gemacht, die den Prozess der Qualitätsarbeit selbst betreffen und für die QmbS-Arbeit wichtig sind. Indem z. B. alle Kolleginnen und Kollegen in die Diskussionen über das SQV eingebunden und zur Mitwirkung aufgefordert werden, wird der Grundstein gelegt für eine aktive Mitarbeit der Lehrkräfte an QmbS oder es wird zumindest das gemeinsame Verständnis dieses Gelingensfaktors hergestellt. Weil die Konsensbildung beim SQV eine zentrale Rolle spielt, wird der Wert der Konsensorientierung erfahrbar gemacht. Auch die Innovationsbereitschaft und ein hoher Qualitätsanspruch – weitere Gelingensfaktoren für eine Qualitätskultur – können im Rahmen des SQV-Prozesses thematisiert und als gemeinsame Grundhaltungen im Gesamtkollegium gefestigt werden (s. den unteren Halbkreis in Abb. 6).

⁸ Der Begriff „Qualitätskultur“ wird hier im normativen Sinn verwendet und bezeichnet wie die Begriffe „Feedbackkultur“ oder „Evaluationskultur“ einen angestrebten Idealzustand (vgl. die Verwendung von „Feedbackkultur“ in Kap. 8.3 des entsprechenden Handbuchs und bei Landwehr, 2015, S. 381 ff.). Wilbers (2017) dagegen verwendet den Begriff „Qualitätskultur“ deskriptiv zur Beschreibung des Ist-Zustandes.

Wichtige Grundhaltungen im QmbS-Team



Abb. 6: Wichtige Grundhaltungen als Gelingensfaktoren einer Qualitätskultur an der Schule

Speziell im QmbS-Team spielen Überzeugungen, die für die QmbS-Arbeit aus Sicht der Prozesssteuerung wichtig sind, ebenfalls schon im SQV-Prozess eine Rolle (s. oberer Halbkreis in Abb. 6): Neben der oben angesprochenen Einbindung aller Kolleginnen und Kollegen und der Offenheit für deren Beiträge ist das Bemühen um Transparenz des Vorgehens und um Klarheit der Informationen eine wichtige Grundhaltung im QmbS-Team. Die Klärung der Grundlagen wird evidenzbasiert erfolgen – und Evidenzorientierung ist eine zentrale Größe in der Evaluations- und Feedbackkultur als Teilbereiche der Qualitätskultur. Eine weitere wichtige Grundhaltung der QmbS-Teammitglieder ist die Ergebnis- bzw. Zielorientierung, die beim SQV-Prozess die Diskussionen im Kollegium zu einem Ergebnis führt und auch später bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen eine zügige Zielerreichung anstrebt.

Alle genannten Grundhaltungen bzw. Überzeugungen werden im Idealfall beim SQV-Prozess entweder im QmbS-Team thematisiert und in die Praxis umgesetzt oder im Kollegium besprochen und/oder erlebt. So kann die SQV-Arbeit als Ausgangsbasis für die Qualitätsarbeit der Schule insgesamt oder in einem einzelnen Handlungsfeld dazu beitragen, diese Überzeugungen zu vergemeinschaften und so im Kollektiv des Kollegiums zu verankern.

Durch die Festigung positiver Grundhaltungen als Faktoren gelingender QmbS-Arbeit und durch die soziale Validierung der Zielvorstellungen im Qualitätsverständnis leistet die SQV-Arbeit also einen bedeutenden Beitrag zur Entwicklung einer Qualitätskultur an einer Schule.



Literatur

- Balzer, L. & Beywl, W. (2018). *Evaluert – erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich*. Bern: hep verlag
- Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG). Download unter: <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayEUG>, Juli 2019
- Bayerisches Landesamt für Schule, Qualitätsagentur (2019). *Das bayerische Qualitätstabelleau. Bayern macht gute Schule*. www.las-bayern.de, Zugriffsdatum: 17.01.20
- Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (2015). *Schulentwicklungsprogramm. Leitfaden für die schulische Qualitätsentwicklung in Bayern*. 2. Auflage. München
- Ditton, H. (2000). Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung in Schule und Unterricht, in: *Zeitschrift für Pädagogik*. 41. Beiheft. Weinheim, Basel: Beltz, S. 73 - 92
- Dubs, R. (2005). *Die Führung einer Schule – Leadership und Management*, Zürich: SKV
- Dubs, R. (2016). Qualitätsmanagement, in: Buchen, H. & Rolff, H.-G. (Hrsg.) *Professionswissen Schulleitung*. Weinheim und Basel: Beltz
- Helmke, A. (2012). *Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts*. Seelze-Velber: Kallmeyer
- Hattie, J. (2013). *Lernen sichtbar machen*. Hrsg. v. Wolfgang Beywl und Klaus Zierer. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren
- Landwehr, N. & Steiner, P. (2007). *Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen*. Heft 1–6, Bern. hep Verlag
- Landwehr, N. (2015). Die institutionelle und kulturelle Verankerung der Feedbacks, in: Buhren, C. G. (Hrsg.). *Handbuch Feedback in der Schule*. Weinheim: Beltz, S. 364–391
- 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-Verlagsgesellschaft, S. 225–242
- Meyer, H. (2005). *Was ist guter Unterricht?* Berlin: Cornelsen
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Princeton, N.J.: Jossey-Bass
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (2014). *Von QmbS zum Schulentwicklungsprogramm. Eine Orientierungshilfe für QmbS-Schulen*. http://www.qmbS-bayern.de/userfiles/QmbS_6.Staffel/Online-Konferenz_2015/Flyer_QmbS_SEP.pdf, Zugriffsdatum: 17.01.20, künftig unter <http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de/>
- Tippelt, R. & Reich-Claassen, J. (2010). Stichwort: Evidenzbasierung, in: *DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, Heft 4/2010, S. 12–13
- Wilbers, K. (2017). Qualitätsmanagement und Qualitätskultur an beruflichen Schulen: Ungleiche Brüder der Qualitätsentwicklung, in: Zöllner, A. & Dr. Frey, A. (Hrsg.). *Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur*, Detmold: Eusl-Verlagsgesellschaft, S. 29–42

► 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 Unterricht und Kultus vom Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung erarbeitet.

Redaktion

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

Autoren

Martin Satzger, 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

YZ3

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 Wahlwerbern 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.

