



# Schulisches Qualitätsmanagement in der Praxis

Erfahrungen und Empfehlungen zur Umsetzung



Europäische Union

Europa fördert Sachsen.



Europäischer Sozialfonds

# Inhalt

Gefördert durch den Europäischen Sozialfonds	04
Qualitätsmanagement in der Schule	05
Vorbereitungen treffen	10
Ziele definieren und vereinbaren	19
Maßnahmen planen und umsetzen	27
Erreichen der Ziele überprüfen	37
Schlussfolgerungen ziehen	40
Literaturempfehlungen	42
Impressum	43



Labyrinth des Schulalltags? QM bringt Licht ins Dunkel!

# Europäischer Sozialfonds: Hier steht der Mensch im Mittelpunkt

Der Europäische Sozialfonds (ESF) fördert höhere Qualifizierung.

Der Europäische Sozialfonds (ESF) wurde mit Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft 1957 ins Leben gerufen. Beinahe 60 Jahre unterstützt er die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung, verbessert die Beschäftigungschancen und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Seit 1991 ist der ESF ein wichtiges Element der Beschäftigungspolitik in Sachsen. In der letzten Förderperiode 2007 bis 2013 konnten rund 872 Millionen Euro aus ESF-Mitteln für Bildung und Beschäftigung eingesetzt werden. Ergänzt um die Gelder des Freistaates, der Kommunen und des Bundes, standen insgesamt sogar mehr als 1,1 Milliarden Euro zur Verfügung, um die Menschen in Sachsen zu unterstützen.

Die ESF-Förderung bot mit sachsenweit 50.000 Projekten zahlreiche Chancen, zum Beispiel für die einheimischen mittelständischen Unternehmen, für Schüler, Studenten, Berufseinsteiger, Existenzgründer, Berufstätige, Arbeitssuchende oder ältere Menschen. Dazu gehörten die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften, die Anpassung von Unternehmern und Arbeitskräften an den technologischen, wirtschaftlichen und demografischen Wandel, die Förderung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Unterstützung von sozialem Unternehmertum und Existenzgründung.



## Der ESF 2007 – 2013 in Sachsen

- 872 Millionen ESF-Mittel für Sachsen; ergänzt um Landes-, Bundes- und kommunale Mittel standen insgesamt mehr als 1,1 Milliarden Euro bereit
- 50.000 geförderte Projekte/Vorhaben
- 650.000 Teilnehmende an ESF-Projekten
- 295.000 geförderte Schüler und Ausbildungsplatzsuchende
- 65.000 geförderte arbeitslose und benachteiligte Personen
- 55.000 erfolgreich abgeschlossene Weiterbildungen

Stand: 04.11.2014 (bewilligte Vorhaben)

Quelle: Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA)

# Schulisches Qualitätsmanagement verbessert die Ausbildungschancen

Die Verbesserung der individuellen Bildungschancen von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist ein wichtiges Ziel des Europäischen Sozialfonds: Die Anzahl der Klassenwiederholungen und Schulabbrüche soll gesenkt, bei leistungsstärkeren Schülern sollen weitere Lernpotentiale geweckt werden. Grundlage dafür ist das Strategiepapier „EUROPA 2020“, in dem die Europäische Kommission ihre Ziele für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum formuliert hat. Qualifizierte Schul- und Berufsabschlüsse werden für die Teilhabe an der Gesellschaft immer wichtiger: Je besser der Abschluss, desto leichter der Zugang zum Ausbildungs- und Berufssystem. Aus diesem Grund müssen die Bildungssysteme leistungsfähiger gemacht und für Schüler mit Lernproblemen zugänglicher werden.

Weniger Klassenwiederholungen und Schulabbrüche sind das Ziel des Europäischen Sozialfonds.

In Sachsen hat die kontinuierliche Unterrichtsentwicklung zur Verbesserung von Schülerleistungen schon vor Jahren begonnen. Schulleitungen und Lehrkräfte haben engagiert verschiedenste Ansätze und Initiativen entwickelt. Die mit dem schulischen Qualitätsmanagement (QM) verbundenen Anforderungen stellten sie aber oft vor zeitaufwändige Herausforderungen. Um den Schulen hier „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu geben, wurden in Sachsen im Projektzeitraum 2011 – 2015 mit ESF-Mitteln zwei mehrjährige Projekte zur „Unterstützung des schulischen Qualitätsmanagements an öffentlichen Schulen“ finanziert. Ein Großteil der finanziellen Mittel wurde für die erforderlichen personellen Ressourcen aufgewandt. Gefördert wurden darüber hinaus projektbezogene Sachkosten, Reisekosten zum Erfahrungsaustausch und zu Netzwerktreffen sowie Dozentenkosten für projektbezogene Schulungen der im Qualitätsmanagement engagierten Q-Teams und für weitere Lehrkräfte an den Schulen.

Sächsische Schulen haben früh mit der kontinuierlichen Unterrichtsentwicklung begonnen.

## ESF-Förderung der zwei QM-Projekte in Zahlen

Für ESF-QM 1 an öffentlichen allgemeinbildenden Schulen und ESF-QM 2 an öffentlichen berufsbildenden Schulen wurden von 2011 bis 2015 ca. 36 Millionen Euro Fördermittel investiert. An den Projekten waren rund 1.150 Lehrkräfte beteiligt, die hierfür rund 4.300 ESF-Verrechnungsstunden pro Woche für die Arbeit in einem der rund 210 Q-Teams erhalten haben.



# Neues gestalten – Bewährtes erhalten

Lehrer in Sachsen leisten erfolgreiche und hervorragende Arbeit, das haben mehrere nationale und internationale Bildungsstudien der letzten Jahre gezeigt. Mit viel Engagement und Einfallsreichtum wurden schulinterne Prozesse verbessert und neue Methoden zur Unterrichtsgestaltung entwickelt.

Die ESF-QM-Projekte unterstützten die Professionalisierung.

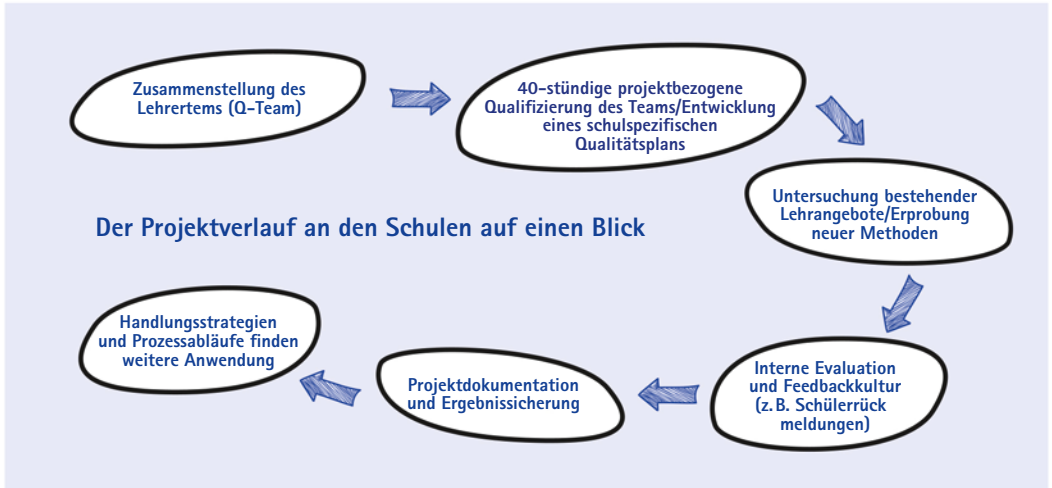
Die ESF-QM-Projekte 1 und 2 haben den öffentlichen Schulen die Chance eröffnet, ihr internes Qualitätsmanagement zu professionalisieren und dadurch Strukturen für einen kontinuierlichen QM-Prozess zu schaffen. Bestehende Ansätze weiter auszubauen, hieß dabei die Devise. Entscheidender Faktor war die Qualifizierung der Lehrkräfte und die Unterstützung bei der Umsetzung des Qualitätskreislaufs.

Außerdem wurden in den Jahren 2007 bis 2014 alle öffentlichen allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen in Sachsen extern vom Sächsischen Bildungsinstitut (SBI) evaluiert. Dabei wurden verschiedene Bereiche geprüft, die nach dem allgemeinen Verständnis Qualität in öffentlichen sächsischen Schulen ausmachen.



Die externe Evaluation der Einzelschulen hat Stärken aufgezeigt, aber auch einige Defizite verdeutlicht, vor allem im Bereich „Lehren und Lernen“: Die Motivation der Schüler wurde oft nicht optimal gefördert, die praxisbezogene Anwendung des Lehrstoffs zu wenig vermittelt und an der Mehrzahl der Schulen wurden die Möglichkeiten eines flexiblen Unterrichts sowie zur Differenzierung nicht immer ausgeschöpft. Deshalb standen die Qualitätsbereiche „Lehren und Lernen“ sowie „Entwicklung der Professionalität“ bei den QM-Projekten besonders im Fokus.

Im Projektzeitraum (August 2011 bis Mai 2015) haben sich über 180 allgemeinbildende Schulen am ESF-QM-Projekt 1 und 30 berufsbildende Schulen am ESF-QM-Projekt 2 (seit August 2012) beteiligt.



## Unterstützung bei der Projektdurchführung

Für die Steuerung des Gesamtprozesses war eine Landeskoordinatorin verantwortlich. Ihr zur Seite standen für die zwei Projekte je eine schulfachliche und eine administrative Leitung sowie mehrere Verwaltungskräfte in der Projektgeschäftsstelle. Darüber hinaus wirkten in der Sächsischen Bildungsagentur fünf Regionalkoordinatoren mit.

Bei der Umsetzung des Konzeptes wurden die Projektleitungen von den Projektbeiräten unterstützt, denen außer Vertretern der sächsischen Bildungsverwaltung auch namhafte Wissenschaftler angehörten. Außerdem wurde die Umsetzung wissenschaftlich begleitet, um empirische Erkenntnisse zum Erreichen der Projektziele, zur Akzeptanz und zur Zufriedenheit der Beteiligten zu gewinnen.

Die Schulen, die am QM-Prozess teilnahmen, wurden in mehreren Stufen evaluiert. Bei der Umsetzung des QM-Prozesses traten verschiedene Schwierigkeiten auf: Dazu gehörten ein unterschiedliches Verständnis von Qualitätsmanagement an sächsischen Schulen, zeitliche Schwierigkeiten bei der Qualifikation der Teams, Herausforderungen bei der Motivation des Kollegiums und die Nachhaltigkeit der Umsetzung. Die Ergebnisse und Erkenntnisse der Projekte sind in dieses Handbuch eingeflossen. Die praktischen Hinweise und Checklisten können jeder Schule anwendbare Hilfestellung bei der Ein- und Weiterführung schulischen Qualitätsmanagements geben.

Einige Erkenntnisse der ESF-QM-Projekte finden sich in diesem Handbuch.

# Was bedeutet Qualitätsmanagement an Schulen?

Qualitätsmanagement im heutigen Verständnis beruht darauf, dass ein Dienstleister oder ein produzierender Betrieb sich Ziele setzt und sich dann an deren Einhaltung messen lässt. Diese selbst definierten Vorgaben sind für seine Kunden transparent und nachvollziehbar.

Die schulischen Rahmenbedingungen für Qualitätsmanagement sind unterschiedlich.

Nun ist es natürlich ein Unterschied, ob sich etwa ein Werkzeughersteller festgeschriebenen Normen unterwirft oder ob sich eine Schule dazu verpflichtet, ein besonderes Qualitätsmanagement einzuführen. Zu unterschiedlich sind hier die Erwartungen, die Schüler, Lehrer, Eltern, Partner, Schulaufsicht und spätere Arbeitgeber an die Qualität von Schulen stellen. Auch lassen sich die Rahmenbedingungen, unter denen die Qualitätsansprüche erfüllt werden müssen, von Schulseite oft nicht verändern: Darunter fallen personelle und finanzielle Ressourcen ebenso wie räumliche Voraussetzungen. Hier spielen Schularart, Region und individuelle Voraussetzungen der Schüler eine entscheidende Rolle.

## Der internationale Wettbewerb fordert Schulqualität – nicht nur in Sachsen

Schulen bereiten die Arbeitnehmer von morgen auf den Wettbewerb vor.

Die Arbeitnehmer von morgen stehen in einem nationalen und internationalen Wettbewerb und es liegt in der Verantwortung der Schulen, die Schüler darauf vorzubereiten. Schon 1997 hat die Kultusministerkonferenz ihren Schwerpunkt auf die Qualitätssicherung an Schulen gelegt. Die föderale Struktur des Bildungswesens und die damit verbundene Vielfalt an schulischen Bildungsgängen fördert den Wettbewerb zwischen den Ländern, macht aber auch Vergleichsuntersuchungen auf nationaler und internationaler Ebene erforderlich. Auch wenn Sachsen in diesen Tests gut abschneidet, müssen die Qualitätsziele immer wieder aufs Neue geprüft und angepasst werden.

Auch in anderen europäischen Ländern wurde Qualitätsmanagement an Schulen eingeführt. In der Schweiz zum Beispiel startete in den 1990er Jahren das Projekt „Qualitätsentwicklung auf der Sekundarstufe II“ im Auftrag der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz, in dem die beteiligten Schulen eine Feedbackkultur ausarbeiteten. In mehreren Schritten wurde ein System entwickelt, das Evaluation und Entwicklung miteinander verbindet.<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Mehr Informationen in: Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität, Heft 1, Peter Steiner, Norbert Landwehr, 2008



# Ziele stecken und erreichen

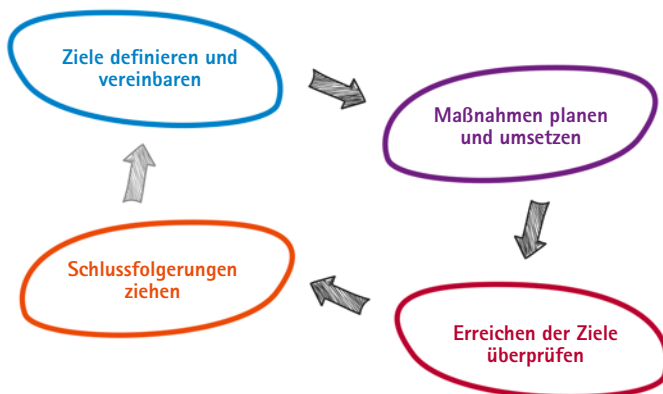
Vorab definierte Ziele sind die Grundvoraussetzung jedes Qualitätsmanagements. Bei der Planung ist zu beachten, dass Qualitätsmanagement kein befristetes Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess ist, der sich jedoch in einzelne Projekte unterteilen lässt. Ein konkretes Beispiel: Nach Aussagen der internationalen Schulentwicklungsforschung sind Erfolge erst nach etwa fünf Jahren sicher zu messen. Es wird sich deshalb erst später zeigen, inwiefern die Verringerung der Schulabbrüche und Klassenwiederholungen durch Qualitätsmanagement erreicht werden kann. Die Motivation der Schüler aber lässt sich innerhalb eines Schuljahres, etwa durch Schülerfeedback, prüfen.

Qualitätsmanagement ist ein immerwährender Kreislauf.

Qualitätsmanagement an Schulen muss ein spezifischer Prozess sein, der den jeweiligen Schulcharakter berücksichtigt. Deshalb werden für die schulische Qualität nunmehr Rahmenvorgaben, zum Beispiel durch Bildungsstandards oder auch die Kriterienbeschreibung „Schulische Qualität im Freistaat Sachsen“<sup>2)</sup> gemacht, für deren Umsetzung jede Schule selbst verantwortlich ist. Dadurch wird der Sachverstand von Schulleitung und Kollegium von Anfang an einbezogen.

## Qualitätskreislauf

Der Qualitätsprozess besteht aus einzelnen Schritten, die sich kontinuierlich wiederholen.



<sup>2)</sup> Schulische Qualität im Freistaat Sachsen: Kriterienbeschreibung, herausgegeben vom Sächsischen Bildungsinstitut, 2014

# So gelingt der Start ins Qualitätsmanagement (QM)

Schulisches Qualitätsmanagement erleichtert die Qualitätssicherung und die systematische Unterrichtsentwicklung und bringt dadurch Vorteile für Lehrer und Schüler. Trotzdem werden Sie gerade am Anfang oft Überzeugungsarbeit leisten müssen. Ob die Schulleitung die Einführung des QM plant oder ob Lehrkräfte Anregungen aus anderen Schulen aufgreifen möchten – es wird immer Kollegen geben, denen QM „zu weit“ geht, denen es „zu umständlich und zeitaufwändig“ ist oder die sich einfach bevormundet fühlen. Deshalb ist es wichtig, von Anfang an geeignete Argumente parat zu haben.



## Argumente für schulisches Qualitätsmanagement

WIR

- verringern den Arbeitsaufwand durch Bündelung von Ressourcen und klare Strukturen.
- implementieren effektive Strukturen und Prozesse.
- schaffen ein gemeinschaftliches Verständnis für die systematische Unterrichtsentwicklung und verbessern dadurch Lehr- und Lernprozesse.
- tragen zur Steigerung der Schülerleistungen bei.
- setzen die Ergebnisse der internen und externen Evaluation leichter um.
- verbessern unsere Teamarbeit.
- steigern unsere Professionalität.
- erweitern unsere schulischen Gestaltungsspielräume.

Das Motto muss heißen: **UNSERE Schule und WIR.**

Qualitätssicherung und -entwicklung ist ein langfristiger Prozess, der nur mit Unterstützung der gesamten Schulgemeinschaft gelingen wird. Die Weiterentwicklung des Unterrichts ist nicht nur Sache einzelner Lehrkräfte – es ist das gesamte Kollegium gefragt. Die Einstellung „ich und mein Unterricht“ wird abgelöst von „unsere Schule und wir“<sup>3)</sup>. Auch die Schüler müssen einbezogen werden, denn schulisches Qualitätsmanagement ist kein Selbstzweck: Es soll dazu führen, dass der Lernprozess erfolgreicher verläuft und mehr Freude bereitet. Und zwar sowohl Schülern als auch Lehrern.

<sup>3)</sup> Nach: Schule wirksam leiten: Analyse innovativer Führung in der Praxis, Michael Schratz, Martin Hartmann, Wilfried Schley, 2010, Seite 95

## Die vier häufigsten Einwände gegen Qualitätsmanagement und wie Sie diesen begegnen können

- ✓ **Qualitätsmanagement und Evaluation sind Maßnahmen aus der Wirtschaft und lassen sich nicht auf die Schule übertragen.**

Es ist richtig, dass das Qualitätsmanagement für die Wirtschaft entwickelt wurde und nicht alle Steuerungselemente in die Schule passen. Dennoch: Dienstleistungsbetriebe und Schulen haben einiges gemeinsam: Beide erbringen Leistungen für andere Menschen und müssen dabei bestimmte Standards einhalten. Natürlich hat eine Schule ganz besondere Ausgangsbedingungen, aber diesen können Sie Rechnung tragen, indem Sie die Evaluationsinstrumente entsprechend anpassen.

- ✓ **Wir haben uns immer schon weiterentwickelt und unseren Unterricht optimiert. Was sollen denn jetzt diese neuen Methoden?**

Jeder Lehrer ist für seinen eigenen Unterricht verantwortlich. Durch ein abgestimmtes, vernetztes Vorgehen ermöglicht Qualitätsmanagement aber die Weiterentwicklung des Unterrichts in der gesamten Schule. Die systematische Zusammenarbeit stärkt das Kollegium insgesamt und schafft auch neue Freiräume.

- ✓ **Lohnt sich der Aufwand überhaupt?**

QM und Evaluation bedeuten nicht automatisch Mehraufwand: Sie helfen, die Schwerpunkte zu erkennen, auf die wir uns konzentrieren müssen. Dadurch können wir unsere Kräfte bündeln und in weniger relevanten Bereichen vielleicht sogar Ressourcen einsparen.

- ✓ **Wir bekommen immer mehr Arbeit aufgebürdet!**

Ergebnisse und Maßnahmen aus dem Qualitätsmanagement fließen in die interne Schulentwicklung. Diese Aufgabe muss Schule immer leisten. Zielorientiertes Vorgehen sowie klare Strukturen und Prozesse erleichtern uns diesen Auftrag.

*Qualitätsmanagement – das klingt  
erst einmal nach Bürokratie und Zeitaufwand.  
Wenn alle mitziehen, ist es aber gut  
zu schaffen.*

### Ein arbeitsfähiges Team zur Qualitätsentwicklung (Q-Team) – was sollten Sie bei dessen Zusammensetzung beachten?

Es wird empfohlen, dass die Schulleitung bei der Einführung von QM-Prozessen durch ein Team von mehreren Lehrkräften unterstützt wird. Ziel muss es sein, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln, die zu ergreifenden Maßnahmen im Zusammenhang zu betrachten und den Prozess anschließend strukturell zu verstetigen. Daher bietet sich die Projektstruktur als geeignete Form für die Einführung von Qualitätsmanagement an.



#### Folgende Praxishinweise könnten für Sie hilfreich sein:

- Ob Sie einzelne Kollegen ansprechen oder ein offenes Auswahlverfahren anstreben, hängt immer von der Atmosphäre im Kollegium ab. Dabei ist Fingerspitzengefühl gefragt. In jedem Fall müssen Sie die im Auswahlprozess getroffene Entscheidung transparent kommunizieren, da sie wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Prozesses hat.
- In das Q-Team sollten Sie Kollegen mit langjähriger Lehrerfahrung und gutem Einblick in die Schulstrukturen, aber auch Lehrkräfte mit professionellem Methodenverständnis integrieren, um vielseitige Anregungen und unterschiedliche Ideen zu gewährleisten.
- Achten Sie darauf, die unterschiedlichen Schularten (Berufsbildende Schulen), Fachkonferenzen bzw. Fachbereiche einzubinden.
- Belastbarkeit und Akzeptanz im Kollegium sind wesentliche Auswahlkriterien. Auch die fachliche Eignung spielt eine große Rolle.
- Niemand darf sich ins Q-Team „gezwungen“ fühlen, um das Schulklima nicht zu gefährden.
- Kontinuität ist wichtig! Häufige Wechsel im Q-Team verlangsamen und erschweren den gesamten Prozess. Es geht zu viel Wissen verloren, wenn sich immer wieder andere Kollegen in die Qualitätsarbeit einarbeiten müssen.

*Es hat sich gelohnt, dass wir unsere Ziele intensiv diskutiert haben. Jetzt stehen wir alle dahinter – die Schulleitung ebenso wie das Q-Team.*

Die Unterstützung durch die Schulleitung ist von großer Bedeutung für den gesamten Prozess. Sie sollte zum einen dafür Sorge tragen, dass die Q-Team-Mitglieder genügend Freiraum zur Umsetzung der Maßnahmen haben, zum anderen sollte sie den Prozess begleiten und beraten. Dazu gehört auch, Überzeugungsarbeit im Kollegium zu leisten, um die Akzeptanz und Motivation für ein systematisches Qualitätsmanagement sicherzustellen.

Unterstützung durch die Schulleitung ist unbedingt erforderlich.

Die Verantwortlichkeiten sollten in einer Vereinbarung zwischen Schulleitung und Q-Team festgelegt werden. In diesem Dokument ist auch der Auftrag festgehalten, den die Schulleitung dem Q-Team erteilt. Auch wenn das Q-Team selbstständige Entscheidungen treffen darf, kann die Schulleitung immer noch Einspruch einlegen, denn sie trägt die Hauptverantwortung für die Entwicklung der Schule und damit auch für die Entwicklung des Unterrichts.

### Die Teamqualifizierung – wesentlich für den Erfolg des Prozesses

Auf das Q-Team kommen im Rahmen des Qualitätsmanagements vielfältige Aufgaben zu. Dazu gehören neben dem gesamten Projektmanagement, das auf den folgenden Seiten beschrieben wird, vor allem der kontinuierliche Dialog mit dem Kollegium und damit auch der Umgang mit Meinungsvielfalt sowie Einsprüchen unterschiedlichster Art. Deshalb muss sich das Projektteam auf diese Herausforderungen besonders vorbereiten.

Es hat sich herausgestellt, dass Qualifizierungen bedarfsgerecht und für alle Prozessphasen angeboten werden sollten. Das ist zielführender als eine kompakte Block-Einführung, in der viele Informationen gegeben werden, die in ihrer Fülle noch gar nicht nachvollzogen werden können. Dabei ist darauf zu achten, dass die Qualifizierungen so rechtzeitig vor Beginn der einzelnen Projektphasen angeboten werden, dass die Team-Mitglieder arbeitsfähig sind.

Qualifizierungen sollten bedarfsgerecht und zeitnah durchgeführt werden.

## Kenntnisse im Projektmanagement

Kenntnisse im Projektmanagement sind das A und O. Nur wenn Sie ein Projekt strukturieren, organisieren und dabei realistische Etappenziele setzen, können Sie das Projekt und kontinuierliche Prozesse plan- und zeitgerecht umsetzen. Anregungen zur Umsetzung des Projektes finden Sie in den nächsten Kapiteln.

## Kenntnisse zu Kommunikation und Argumentation

Die Kollegen rechtzeitig einzubinden, sichert Unterstützung.

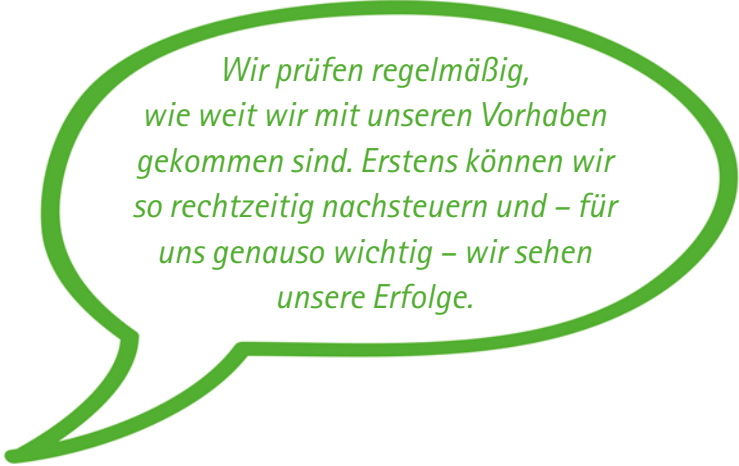
Auch wenn das Q-Team einzelne Prozessschritte eigenständig erarbeiten kann, benötigt es doch spätestens in der Umsetzungsphase die volle Unterstützung und Mitwirkung aller Kollegen. Es hat sich gezeigt, dass frühzeitige Information und Einbindung des Kollegiums die Akzeptanz des Qualitätsmanagements entscheidend steigern.



### Wie können Sie Kollegen informieren und einbinden?

- Erstes Gebot ist Transparenz: Das Kollegium muss Kenntnis über die Teamstruktur und dessen Arbeitsweise erhalten. Begründen Sie – vor allem unwillkommene – Entscheidungen mit sachlichen Argumenten.
- Was verstehen wir unter Qualität? Nicht selten wird diese Frage innerhalb des Kollegiums unterschiedlich beantwortet. Damit ein Konsens entstehen kann, der von allen mitgetragen wird, sollten Sie möglichst viele Kollegen in diesen Prozess einbeziehen und zum Schluss alle informieren.
- Ziele und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung sollten Sie im Kollegium oder zumindest mit einigen weiteren Kollegen erarbeiten und deren fachliche Anregungen berücksichtigen. Suchen Sie den aktiven Austausch, z. B. über den direkten Dialog oder Feedbackbögen.
- Sorgen Sie dafür, dass das gesamte Kollegium auf dem Laufenden gehalten wird: Dafür eignen sich gemeinsame Konferenzen, Informationstafeln, Pädagogische Tage oder das Intranet.

**Beispiel aus der Praxis:** An einer Schule organisierte das Q-Team Workshops, um gemeinsam mit dem Kollegium über den Umgang mit auffälligen Schülern, Schülerfeedback und andere Themen zu sprechen. Die Einladung erfolgte durch die Schulleitung, um den Veranstaltungen einen offiziellen Rahmen zu verleihen. Dreierlei wurde dadurch erreicht: Die Schulleitung identifizierte sich damit, die Lehrkräfte reagierten überwiegend positiv und brachten sich ein.



*Wir prüfen regelmäßig,  
wie weit wir mit unseren Vorhaben  
gekommen sind. Erstens können wir  
so rechtzeitig nachsteuern und – für  
uns genauso wichtig – wir sehen  
unsere Erfolge.*

## Kenntnisse zur Evaluation

Wo stehen wir eigentlich? Was können wir noch verbessern und was wollen wir mit unseren Aktivitäten erreichen? Nur wenn Sie sich solche Fragen stellen, können Sie kontinuierliche Qualitätsentwicklung leisten und Ihre Erkenntnisse in den Schulalltag übertragen. Es ist wichtig, dass Sie QM als einen immerwährenden Prozess begreifen, der sich leichter beginnen lässt, wenn er in zeitlich und inhaltlich überschaubare Etappen unterteilt wird. Dabei ist die Evaluation die Grundvoraussetzung für programmatische Zielformulierungen, sie dient der laufenden Selbstkontrolle während der Umsetzungsphase und hilft schließlich bei der Auswertung der Ergebnisse und der Neuorientierung.

Jede Schulgemeinschaft sollte für sich selbst definieren, was sie wann und wie oft evaluieren und welche Methoden sie dabei anwenden möchte. Als Grundlage dient das in schulpolitischen Grundsatzdokumenten verankerte einheitliche Qualitätsverständnis im Freistaat Sachsen<sup>4)</sup>.

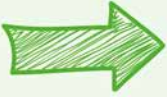
**Jede Schule  
kann die interne  
Evaluierung selbst  
gestalten.**

Verschiedene Evaluationsmethoden werden im nachfolgenden Kapitel [Ziele definieren und vereinbaren](#) ab Seite 19. vorgestellt, dort finden Sie zahlreiche Anregungen zur Analyse des Ist-Standes der Qualität. Weitergehende Informationen bietet die Veröffentlichung *Interne Evaluation an sächsischen Schulen*, herausgegeben vom Sächsischen Bildungsinstitut.

<sup>4)</sup> Schulische Qualität im Freistaat Sachsen: Kriterienbeschreibung, herausgegeben vom Sächsischen Bildungsinstitut, 2014

## Wie organisiert sich das Q-Team?

Bei der Organisation können folgende Erfahrungen von Q-Teams anderer Schulen hilfreich sein:



- Regelmäßiger Austausch ist wichtig: Vereinbaren Sie einen festen Termin, an dem alle Mitglieder zusammenkommen und über Ergebnisse, Probleme und nächste Schritte sprechen. Voraussetzung dafür ist, dass die Schulleitung allen Q-Team-Mitgliedern gemeinsame Arbeitszeit einräumt.
- Teilen Sie die anfallenden Arbeiten nach fachlichen Themenschwerpunkten auf. So kann jedes Q-Team-Mitglied seine Erfahrungen und Kenntnisse am besten einbringen.
- Diskutieren Sie nur die übergreifenden Aufgaben, die die gesamte Schule betreffen, im ganzen Team.
- Treffen Sie wichtige Absprachen nicht über E-Mail oder durch „stille Post“. Dabei kommt die Diskussion zu kurz. Besprechen Sie sensible Themen wie eventuellen Widerstand im Kollegium oder das Vorgehen zur Abstimmung mit der Schulleitung.
- Fassen Sie Wesentliches zur Arbeitsweise und die Ergebnisse der Arbeit zusammen und dokumentieren Sie sie zum Beispiel in einem gemeinsamen Ordner. Das erleichtert es auch neuen Kollegen, sich im Q-Team zurechtzufinden. In Auszügen könnten diese Protokolle auch dem Kollegium zugänglich gemacht werden, das dadurch sieht: „Es tut sich was, es geht voran“.

## Wie lassen sich Ziele finden?

Die gemeinsame Zielfindung schafft Akzeptanz.

Ein intensiver Dialog zwischen Schulleitung, Q-Team und idealerweise auch Schülervertretern ist unabdingbar. Ihre gemeinsame Aufgabe ist es, eine Auswahl der möglichen Ziele zu treffen. Für den Erfolg ebenfalls wichtig ist es, das gesamte Kollegium einzubeziehen, das über diese Vorschläge entscheiden sollte.

**Beispiel aus der Praxis:** Zur Zielfindung organisierte das Q-Team eine freiwillige Veranstaltung, an der sich ein Fünftel der Kollegen beteiligte. Nach einem Gedankenaustausch wurden die Vorschläge zusammengetragen und von der Schulleitung auf insgesamt drei schulspezifische Ziele reduziert. Anschließend stimmten alle Kollegen dieser Auswahl zu. Durch die frühzeitige Einbindung der Kollegen wurde die Akzeptanz für die nächsten Schritte im Qualitätskreislauf entscheidend gesteigert.



*Die klaren Aussagen im Projektauftrag haben uns geholfen, unsere Aufgaben im vereinbarten Zeitraum zu erfüllen und dabei nie das große Ganze aus dem Auge zu verlieren.*

## Projektaufträge als Grundlage professionellen Projektmanagements

Ein präzise formulierter Projektauftrag hilft allen am Prozess Beteiligten, damit im Schulalltag mit dessen vielen Anforderungen nicht einzelne Schritte in Vergessenheit geraten und sich die Umsetzung verzögert.

Halten Sie im Projektauftrag mindestens folgende Punkte und die zur Verfügung stehenden Ressourcen fest:

- Projektbezeichnung
- Ziele des Projektes
- Projekthinhalt
- Zeitraum
- Projektbeteiligte und die aus den Zielen abgeleiteten Aufgaben
- Abstimmungsstrukturen
- Art der Unterstützung, Kommunikationsmaßnahmen mit der Schulleitung, dem Kollegium und der Schülerschaft
- Informationsfluss/Berichterstattung

Klar definierte Fristen und Verantwortlichkeiten erleichtern die Arbeit.

Die Definition von Zielen ist der erste Schritt im Qualitätskreislauf. Sind die messbaren Ziele<sup>5)</sup> gesteckt, gilt es entsprechende Maßnahmen zu entwickeln, um die Ziele in einem absehbaren Zeitraum zu erreichen. Sonst werden das Interesse und die Motivation, die im Kollegium geweckt sind, ungenutzt verfliegen.

Am Anfang steht ein detaillierter, laufend zu aktualisierender Gesamtprojektplan. Er gibt jederzeit Auskunft über Vorhaben, Beteiligte und Arbeitsstand.

<sup>5)</sup> Mehr dazu im Kapitel „Ziele definieren und vereinbaren“ ab Seite 19



## Praktische Hinweise für die Erstellung des Gesamtprojektplans

Der Gesamtprojektplan hilft allen Beteiligten, jederzeit den Überblick über das Projekt zu behalten. Entsprechend sollte er an gut einsehbarer Stelle aufgehängt werden, entweder im Lehrerzimmer oder aber, sofern die Schülervertretung mit eingebunden ist, auch an einer für die Schüler zugänglichen Stelle im Schulgebäude.

Während die Einzelmaßnahmen (mehr dazu auf Seite 28) sehr detailliert geplant werden sollten, beschränkt sich der Gesamtprojektplan auf die wichtigsten Aufgaben. Ein Schwerpunkt liegt auf der Personalplanung. Bitte beachten Sie: Die allgemein gültige Musterplanung gibt es nicht. Entscheidend ist die Übersichtlichkeit. Je mehr Einzelvorhaben Sie angehen möchten, desto weniger Details sollten Sie in den Gesamtprojektplan aufnehmen.

<b>1. Vorhaben</b>	
<b>koordiniert von:</b>	
<b>weitere Beteiligte:</b>	
<b>Ressourcen:</b>	

<b>2. Vorhaben</b>	
<b>koordiniert von:</b>	
<b>weitere Beteiligte:</b>	
<b>Ressourcen:</b>	

Damit alle wissen, welche Vorhaben auf welchem Arbeitsstand sind, empfiehlt sich folgende Aufgabenübersicht:

<b>Aufgaben</b>	<b>verantwortlich</b>	<b>Termin</b>	<b>Stand</b>

# Am Anfang steht immer die Analyse

*Uns war klar, woran wir arbeiten müssen. Trotzdem hat uns die Analyse sehr geholfen, den Handlungsbedarf für alle transparent darzustellen.*

Es gibt Schulen, die ihre Stärken aber auch Schwächen bereits kennen. Diese wurden zum Beispiel im Rahmen der externen Evaluation durch das Sächsische Bildungsinstitut<sup>6)</sup> identifiziert oder durch eigene Beobachtungen festgestellt. Entwicklungsbedarf zeigt sich häufig durch zunehmende Elternbeschwerden, wiederkehrende Probleme im Unterricht oder Unstimmigkeiten im Kollegium.

Zu Beginn der Qualitätsarbeit ist es aber sinnvoll, eine interne Evaluation<sup>7)</sup> durchzuführen. Denn erst hierdurch werden die Beobachtungen und Annahmen auch evident und sachlich gestützt. Dabei ist zu beachten, dass die interne Evaluation ein sehr sensibles Feld ist. Es wird immer Kollegen geben, die sich in ihrem Bereich beobachtet, vielleicht sogar „ausspioniert“ fühlen. Umso wichtiger ist es, dass alle die Möglichkeit haben, an diesem Evaluationsprozess mitzuwirken, damit ein realistisches Bild entsteht.

Die interne Evaluation muss sorgfältig geplant werden.

Bevor Sie mit der Evaluation beginnen, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

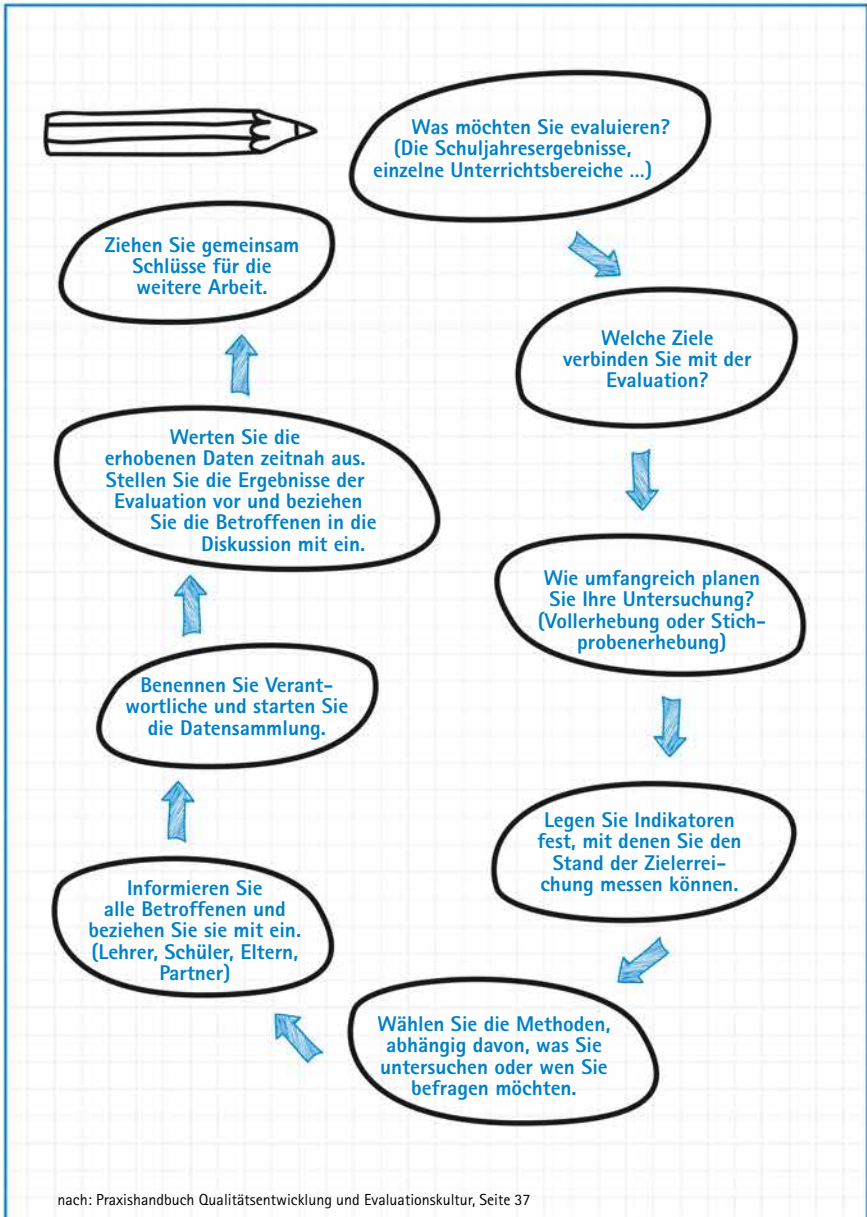
- Was wollen Sie mit der Analyse herausfinden?
- Welchen Umfang soll die Untersuchung haben?
- Welche Indikatoren wählen Sie, um die aktuelle Situation zu beurteilen?
- Welche Methoden möchten Sie zur Evaluation einsetzen?



<sup>6)</sup> Ergebnisberichte der externen Evaluation unter [www.schule.sachsen.de/17023.htm](http://www.schule.sachsen.de/17023.htm)

<sup>7)</sup> Interne Evaluation an sächsischen Schulen, herausgegeben vom Sächsischen Bildungsinstitut, 2008

## Interne Evaluation kompetent durchführen



## Erste Hilfe beim Formulieren von Zielen

Die gängige SMART-Formel hilft Ihnen, Ihre Ziele so konkret zu fassen, dass Sie im nächsten Schritt die passenden Maßnahmen entwickeln können.

### So formulieren Sie geeignete Ziele nach SMART:

- S** Spezifisch, damit alle Beteiligten die gleiche Vorstellung von den Zielen haben.
- M** Messbar, damit Wirksamkeit/Zielerreichung überprüft und bewertet werden können.
- A** Attraktiv, damit alle Beteiligten sich mit den Zielen identifizieren.
- R** Realistisch, damit niemand durch zu ambitionierte Ziele demotiviert wird.
- T** Terminiert, damit alle wissen, bis wann Aufgaben zu erfüllen sind und das Ziel erreicht sein muss.



Quelle: Zielvereinbarungen im sächsischen Schulsystem. Handreichung für Schulen und Schulaufsicht im Freistaat Sachsen, herausgegeben vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus, 2008, Seite 12ff.

Ziele werden nicht zum Selbstzweck formuliert – innerhalb selbst gesetzter Fristen müssen diese auch messbar sein. Deshalb müssen vorher Indikatoren – für jedes Ziel mindestens einer – bestimmt werden.

Im Schulalltag werden meistens qualitative Ziele formuliert, die sich nur schwer messen lassen. Mit der ZWERG-Formel können Sie Ihr Ziel quantifizieren.

### So prüfen Sie Ihre Ziele nach ZWERG:

- Z** Zentral, indem der Indikator einen direkten Bezug zum Ziel hat.
- W** Wirtschaftlich, indem der Indikator mit einem vertretbaren Aufwand messbar ist.
- E** Einfach, indem der Indikator verständlich und eindeutig nachzuvollziehen ist.
- R** Rechtzeitig, indem der Indikator sich während des Projektes erheben lässt.
- G** Genau, indem der Indikator sich verlässlich erheben lässt.



## So gelingt die interne Evaluation

✓ **1. Werten Sie die Daten zeitnah aus.**

Ergebnisse müssen zeitnah ausgewertet und in Ziele und Maßnahmen umgesetzt werden. Ziehen Sie die richtigen Schlüsse und zeigen Sie, dass Sie die Meinung der Befragten ernst nehmen.

✓ **2. Berücksichtigen Sie zeitliche Vorgaben.**

Überlegen Sie, wie viel Zeit Sie investieren können und führen Sie nur dann eine große Überblicksevaluation durch, wenn Sie und das Kollegium das zeitlich schaffen. Fangen Sie mit einem begrenzten Bereich an, um schnelle Erfolgserlebnisse zu erzielen.

✓ **3. Formulieren Sie verständlich.**

Setzen Sie sich nicht unter Druck: Ihre Evaluation dient dazu, Schulabläufe zu bewerten und nicht dazu, belegbare Statistiken zu liefern.

✓ **4. Handeln Sie transparent.**

Informieren Sie alle Betroffenen und beziehen Sie das Kollegium in den Prozess ein.

✓ **5. Denken Sie positiv.**

Sehen Sie nicht nur die Defizite, sondern erkennen Sie auch die Leistungen und Stärken des Kollegiums an.

✓ **6. Bleiben Sie realistisch.**

Akzeptieren Sie das Ergebnis, vermeiden Sie Schuldzuweisungen und gehen Sie die notwendigen Veränderungen im Team an.

✓ **7. Beachten Sie die Gruppendynamik.**

Achten Sie auf Anzeichen von Konflikten im Kollegium und schlichten Sie rechtzeitig. Sorgen Sie für Transparenz in allen Phasen der Evaluation.

## Geeignete Analysemethoden für die eigenen Ziele finden

Das Qualitätsmanagement kennt zahlreiche Methoden und Instrumente. Nicht alle eignen sich jedoch für den Einsatz im Schulalltag. In vielen Fällen ist es aber relativ einfach möglich, die Methode den schulischen Anforderungen anzupassen. Bei der Auswahl stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Mit welchen Methoden wurden vielleicht schon erste Erfahrungen gemacht?
- Sind diese Methoden geeignet, den ausgewählten Bereich zu bewerten?
- Passen die Methoden in den Schulalltag und zu der existierenden Schulkultur? Und sind diese praktikabel für den Einsatz an unserer Schule?

Viele QM-Methoden lassen sich für den Schulalltag anpassen.

## Folgende Methoden haben sich in der Schulevaluation<sup>9)</sup> bewährt:

### Schriftliche Befragung

#### In neun Schritten zum aussagefähigen Fragebogen

mit offenen und/oder geschlossenen Fragen, der je nach Themenstellung an Schüler, Eltern, Partner und/oder Lehrer verteilt wird



1. Überlegen Sie, ob Sie eine Vorlage anpassen oder einen eigenen Fragebogen entwickeln möchten.
2. Stellen Sie nur die Fragen, die die Befragten aus eigener Erfahrung beantworten können.
3. Formulieren Sie die Fragen verständlich (z. B. für Schüler verschiedener Altersgruppen) und lassen sie diese gegebenenfalls übersetzen (für Eltern mit Migrationshintergrund).
4. Beschränken Sie sich auf Wesentliches. Je übersichtlicher, d. h. auch kürzer, der Fragebogen ausfällt, desto besser wird der Rücklauf sein.
5. Nehmen Sie nur Fragen zu Bereichen auf, auf die die Schule Einfluss hat und die Sie in Ihrer Schule verändern können.
6. Geben Sie mehrere Antwortmöglichkeiten vor, aber räumen Sie den Befragten auch Raum für Kommentare und Anregungen ein.
7. Stellen Sie mehrere Fragen zu einem Thema, dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit eines qualifizierten Gesamtergebnisses.
8. Vorgegebene Antworten müssen auf einen Aspekt beschränkt sein, damit die Befragten eindeutig wissen, wozu sie ja oder nein sagen.
9. Formulieren Sie Ihre Fragen immer positiv, räumen Sie dabei aber negative Antwortmöglichkeiten ein.

nach: Praxishandbuch Qualitätsentwicklung und Evaluationskultur, Seite 47

<sup>9)</sup> Mehr zur internen Evaluation unter [www.schule.sachsen.de/4123.htm](http://www.schule.sachsen.de/4123.htm)



## Gespräche im Kollegium

Themen, die alle Lehrkräfte betreffen, sollten Sie im Kollegium besprechen, z. B. Bewertungskriterien zur Notenvergabe. Eine solche Gesprächskultur setzt aber Offenheit und Vertrauen voraus, da in manchen Fällen vermeintliche Rückschlüsse auf das Lehrerverhalten gezogen werden könnten.

Eine Vertrauensbasis lässt sich am besten schaffen, wenn zunächst in einem kleinen Team gesprochen wird, das, um beim oben genannten Beispiel zu bleiben, eine „stimmige“ Regelung findet, wie fächer- und klassenstufenübergreifend diskutiert werden kann.



## Interviews zwischen Kollegen

### In zehn Schritten erfolgreiche Interviews führen

1. Erstellen Sie zuerst einen Leitfaden mit den wichtigsten Fragen und planen Sie einen „Probedurchlauf“ ein.
2. Wählen Sie einen Gesprächsort in entspannter Atmosphäre.
3. Sprechen Sie den Anlass für das Interview offen an und sichern Sie Vertraulichkeit zu.
4. Verzichten Sie auf Suggestivfragen und lassen Sie Raum für offene Antworten.
5. Respektieren Sie das Bedürfnis des Befragten, eigene Themen anzusprechen.
6. Hören Sie zu – dadurch fühlt sich der Befragte ernst genommen und ermutigt, eigene Gedanken zu äußern.
7. Fragen Sie nach konkreten Beispielen, wenn Sie nur ganz allgemeine Auskünfte bekommen.
8. Lockern Sie das Gespräch mit eigenen Erfahrungen auf, wenn es schleppend verläuft.
9. Lassen Sie Gegenfragen zu. Die Gelegenheit zu einem konzentrierten Gespräch unter vier Augen kommt vielleicht so bald nicht wieder.
10. Beenden Sie das Gespräch mit dem Hinweis, dass Sie für Nach- und Rückfragen zur Verfügung stehen.



## Workshops im Kollegium



### Vier Tipps für einen erfolgreichen Workshop

Zur Durchführung von Workshops gibt es umfangreiche Literatur.

Hier seien nur die wichtigsten Hinweise benannt:

1. Überlegen Sie vorab, welche Erwartungen Sie an den Workshop haben.
2. Definieren Sie Thema, Ziele und Fragestellungen und legen Sie vorab die Dramaturgie des Workshops fest.
3. Bereiten Sie den Moderator auf das Thema und die Erwartungen des Teams vor. Die Moderation muss den Fragestellungen folgen, aber auch Raum für eigene Ansätze bieten. Ebenso soll der Moderator zwischenmenschliche Auseinandersetzungen und Abschweifungen auf Nebenthemen verhindern.
4. **Ganz wichtig:** Denken Sie im Vorfeld über die nächsten Schritte nach und kommunizieren Sie diese auch. Wer Zeit und Ideen einbringt, möchte danach wissen (und sehen), wie es im Alltag weitergeht.

## Schulische Dokumente auswerten



In einer Schule gibt es zahlreiche schriftliche Dokumente wie Protokolle, Statistiken, Jahresberichte und Schulkalender, die Informationen über Abläufe und die Organisation geben können. Aus Datenschutzgründen dürfen Dokumente, die Rückschluss auf bestimmte Personen zulassen, nur in Absprache mit diesen ausgewertet und veröffentlicht werden.

Zu Beginn muss die Fragestellung für das Untersuchungsziel festgelegt werden, damit die zu analysierenden Dokumente ausgewählt und gezielt ausgewertet werden können. In diesen Prozess sollte ein größerer Personenkreis einbezogen werden, während die eigentliche Analyse sinnvollerweise von einem kleineren Team übernommen werden sollte.



## Kollegiale Unterrichtsbesuche: in fünf Schritten zur konstruktiven Auswertung

Hinweise von Kollegen auf das eigene Lehrverhalten können sehr hilfreich sein, müssen aber durch Vertrauen und Ehrlichkeit auf beiden Seiten geprägt sein und freiwillig erfolgen. So kann der gegenseitige Austausch gelingen:

1. Bereiten Sie den Unterrichtsbesuch vor und legen Sie gemeinsam die zu bewertenden Schwerpunkte fest.
2. Verständigen Sie sich auf Indikatoren, anhand derer die Beobachtung erfolgen kann.
3. Legen Sie ein Raster an, in das Sie während des Unterrichts Ihre Beobachtungen und Ihre eigene Einschätzung eintragen.
4. Beachten Sie beim Auswertungsgespräch, dass es nicht um richtig oder falsch geht, argumentieren Sie positiv und lassen Sie Ihr Gegenüber zu Wort kommen. Versetzen Sie sich in die Situation des Kollegen – auch Sie würden sich eine konstruktive Rückmeldung wünschen.
5. Zusätzlich kann die Unterrichtsbeobachtung auch durch Video- oder Tonbandaufzeichnungen begleitet werden.



**Literaturtipp:** Konstruktives Feedback: Beobachtungskarten für Unterrichtsbesuche, Martin Kramer, 2011



## Kreative Verfahren

Fotodokumentationen, Collagen und Reportagen eignen sich, um Rückmeldungen von Schülerseite zu bekommen. Mit einer „spielerisch-schöpferischen“ Aufgabe haben Schüler die Möglichkeit, eigenes Erleben zu dokumentieren.

Diese Methoden lassen sich – mit entsprechender Einweisung – in allen Klassenstufen durchführen und je nach Ausrichtung in verschiedene Unterrichtsfächer einbinden. Sofern die Ergebnisse öffentlich dargestellt werden, muss das Kollegium unbedingt informiert werden. Außerdem sind die Datenschutzregeln zu beachten, die der Gesetzgeber zum Schutz persönlicher Daten vorsieht.<sup>9)</sup>

Bevor neue Analysemethoden angewandt werden, ist es immer sinnvoll, auf bereits vorliegende interne und externe Evaluationsergebnisse zurückzugreifen, z. B. aus der externen Evaluation des Sächsischen Bildungsinstituts.

# Mit den geeigneten Maßnahmen zum Erfolg

*Unsere Ziele zu definieren, war verhältnismäßig leicht. Es fiel uns aber schwer, die entsprechenden Maßnahmen und Indikatoren zu finden. Schließlich mussten sie zeitlich, personell und finanziell in unsere Schule passen.*

## Planung mit System

In der Planungsphase legen Sie den Grundstein für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes. Nicht selten unterläuft einem hochmotivierten Q-Team der Fehler, diese Stufe zu überspringen, um sofort mit den Maßnahmen beginnen zu können. Wenn Sie langfristige und nachhaltige Erfolge erzielen wollen, sollten Sie für diese Phase ausreichend Zeit einplanen und das Vorhaben systematisch angehen.

Nehmen Sie sich Zeit für die Planungsphase.

Wenn der Gesamtprojektplan erstellt ist (mehr dazu im Kapitel [Vorbereitungen treffen](#) ab Seite 10) können Sie bzw. die Projektverantwortlichen an die Maßnahmenplanung gehen.

Je detaillierter Sie den Ablaufplan durchdenken und ausformulieren, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Maßnahme nicht nur im festgelegten Zeitrahmen, sondern auch inhaltlich zu den gewünschten Zielen führt. Ein Beispiel: Wenn Sie von vornherein Informationsgespräche und Kommunikationsmaßnahmen einplanen, gerät die Information des Kollegiums nicht in Vergessenheit. Außerdem können Sie den anstehenden Arbeitsaufwand und die benötigten personellen Ressourcen besser einschätzen, wenn Sie überlegen, welche Einzelschritte zur Umsetzung der Maßnahme notwendig sind.

Schätzen Sie Zeit-, Arbeits- und Personalaufwand realistisch ein.



## Zeitplan für eine Einzelmaßnahme Beispiel: Methodenworkshop in der Vorbereitungswoche

	MÄRZ			APRIL			MAI			JUNI			JULI			AUGUST			SEPTEMBER										
Kalenderwochen	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
Abgabe des Termins																													
Methodenfindung																													
Umsetzung																													
Aufbereitung der Methoden																													
Gestaltung des Ablaufs																													
Ablauf bestimmen																													
<b>Methodenworkshop</b>																													
inhaltliche Begleitung																													
organisatorische Begleitung																													
<b>Auswertung</b>																													
Auswertung Workshop/ Schülergesprächen																													
Person A (inhaltliche Arbeit)																													
Person B (Organisation)																													

Bewährt hat sich ein Wochenraster: So können Sie detailliert planen, behalten aber einen besseren Überblick als bei einem kleinteiligen Tagesraster.

Berücksichtigen Sie Ferienzeiten und feste schulische Termine wie Prüfungen, Klassenfahrten oder Projektwochen. Nutzen Sie unterschiedliche Farben für die jeweiligen Verantwortlichkeiten.

*Kollegen sollten mitreden können und an den Q-Team-Sitzungen teilnehmen dürfen.*

## Qualitätsmanagement als Aufgabe für das ganze Kollegium

Ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg für den gesamten Qualitätsprozess und die damit verbundenen Aufgaben ist die aufgeschlossene Haltung des Kollegiums: Ohne Engagement und zeitlichen Einsatz ist das Projekt nicht zu bewältigen, deshalb müssen Sie die Kollegen von Anfang an einbeziehen.

Beziehen Sie die Kollegen von Anfang an ein.

In dem Zusammenhang ist es hilfreich zu erkennen, wie der Meinungsbildungsprozess bei den meisten Menschen verläuft und in welchen Phasen Meinungen und Einschätzungen sich ändern. Die Wissenschaft spricht deshalb vom Veränderungsmanagement und hat verschiedene Modelle dazu entwickelt. Die hier abgebildete Darstellung ist vereinfacht, gibt aber einen ersten Eindruck vom Ablauf.

### 7-Phasen-Modell zu Veränderungsprozessen



Bei den an sächsischen Schulen durchgeführten externen Evaluationen wurden zwei Qualitätsbereiche erkannt, die in Sachsen noch weiterer Anstrengungen bedürfen. Das sind die Bereiche „Lehren und Lernen“ sowie die „Entwicklung der Professionalität“.

## Lehren und Lernen – aus der Theorie in die Praxis

Schüler und Lehrer profitieren, wenn das Lernen leichter wird.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Unterricht so flexibel und variabel zu gestalten, dass die Motivation der Schüler gefördert wird und sie den Lehrstoff erfolgreich und mit Freude aufnehmen können.<sup>10)</sup>

Wenn zum Beispiel

- Konzentration und Aufmerksamkeit durch spezielle Lehrstrategien gefördert werden,
- Verstehensprozesse vereinfacht werden und das aktive Verstehen erleichtert wird,
- Wissen realitätsnah und flexibel vermittelt wird und der Anwendungs- und Lebensweltbezug dadurch deutlicher wird,
- selbstbestimmtes Lernen durch intrinsische Motivation gefördert wird,

dann fällt das Lernen leichter. Davon profitiert auch der Lehrer.

Aus diesen Aspekten ergeben sich zahlreiche Ansätze, die sich abhängig von der jeweiligen Klassenzusammensetzung, der Klassen- oder Jahrgangsstufe, dem Fachbereich und anderen schulischen Faktoren auf den Unterricht übertragen lassen.

Übertragen Sie die Erfolgsrezepte Einzelner auf die gesamte Schule.

Gerade der Bereich Lehr- und Lernorganisation und hier vor allem die Angebote an Unterrichtsmethoden haben sich in den letzten Jahren sehr stark entwickelt. Hier soll es nicht darum gehen, einzelne Methoden vorzustellen, sondern Anregungen zu geben, damit diese Methoden eingesetzt oder weiterentwickelt werden und die Ideen Einzelner innerhalb der Schule zum Einsatz kommen sowie systemisch und systematisch im Schulalltag verankert werden.

## So lassen sich Methoden zusammentragen und bewerten

Wichtig für Lehrer ist der Erfahrungsaustausch mit Kollegen und etwas Zeit, um sich selbst mit den einzelnen Methoden vertraut zu machen. Auf den nächsten Seiten finden Sie verschiedene Vorschläge, wie Sie in Ihrem Kollegium bewährte und neue Methoden sammeln, diskutieren und bewerten können.

<sup>10)</sup> Mehr zu kompetenzorientiertem Unterricht: Kompetenzorientierter Unterricht. Dokumentation des Symposiums vom 18.10.2013, herausgegeben vom Sächsischen Bildungsinstitut, 2013

## Methodenworkshop

Eine oder mehrere verantwortliche Lehrkräfte recherchieren für die Schule relevante Methoden unter Nutzung der gängigen Literatur und der einschlägigen Internetseiten. Die Methoden werden in einem Workshop diskutiert und ausgewählt, vertieft und anschließend dem Kollegium vorgestellt. Die Vorbereitungswoche am Ende der Sommerferien eignet sich bestens für einen Workshop: Alle sind gut erholt und noch „frisch“. Außerdem kann das neue Schuljahr gleich zur Umsetzung genutzt werden. Alternativ bieten sich die Pädagogischen Tage an.

## Methodenküche – hier bringen alle ihre eigenen „Zutaten“ mit!

Das Kollegium (oder die Beauftragten) sollten in regelmäßigen Abständen zusammenkommen und sich über Praktikabilität und Erfolg der einzelnen Methoden austauschen.

## Methodentag(e)

An diesem Tag, an dem der planmäßige Unterricht ausgesetzt wird, lernen Schüler die neuen Arbeitstechniken und Unterrichtsmethoden anzuwenden. Denn nur, wenn sie ausreichend Methodenkompetenz besitzen, können die alternativen Methoden zum gewünschten Lernerfolg führen. Damit die Schüler sich besser orientieren können, empfiehlt sich eine Zusammenstellung der gängigsten Methoden.

## Methodensammlung

Ob Sie die Sammlung nun **Methodenkiste**, oder **-koffer** nennen, sie in gebundener Form in einem **Hefter** oder einer **Broschüre** oder auf **Sammelkarten** zusammenstellen – achten Sie darauf, die Methoden nach Fachgebiet, Altersgruppe, Erfahrungswerten oder anderen zu Ihrer Schule passenden Kriterien zu sortieren und zu bewerten. Dafür eignet sich auch ein **Methodencurriculum** sehr gut, das systematisch die jeweiligen Techniken für die verschiedenen Klassen- und Jahrgangsstufen und Fachbereiche vorschlägt.

## Methodenpass

Halten Sie die Verantwortlichkeiten fest: Wer führt in welchen Fächern welche Methoden ein? Wer wertet die Methodenarbeit aus? Wann werden die nächsten Evaluationen durchgeführt?



## Die Methode des Monats in sechs Schritten

1. Laden Sie alle Kollegen zu einem Methodenworkshop ein oder bitten Sie Kollegen, die im eigenen Unterricht/an der Schule angewandten Methoden zusammenzutragen und zu diskutieren.
2. Schätzen Sie die ausgewählten Methoden nach einem festen Raster ein, in dem folgende Anhaltspunkte berücksichtigt werden:
  - Wird das Ziel erreicht?
  - Wie funktioniert die Methode?
3. Um von Anfang an einen Wiedererkennungswert zu garantieren, wird die Methode auch optisch in einem festen Layout präsentiert. So wird der Aha-Effekt gefördert: „Das ist die neue Methode des Monats“.
4. Bitte beachten Sie: Sobald Sie keine selbst entwickelten Dokumente, sondern Bilder oder Textpassagen aus dem Internet oder aus Büchern verwenden, müssen Sie die Anforderungen des Urheberrechts beachten. Informieren Sie sich vorab, ob eine Quellenangabe des Autors ausreichend ist oder eine Einwilligung und gegebenenfalls eine Vergütung erforderlich sind.<sup>11)</sup>
5. Die Methode des Monats wird als Ausdruck in die Postfächer der Lehrer verteilt, als Poster im Lehrerzimmer ausgehängt oder an der Methodentafel angebracht, in die Methodensammlung (einem Ordner im Lehrerzimmer oder der Schulbibliothek) aufgenommen, vielleicht auch in einer Methodenbroschüre abgebildet.
6. Die Methode steht nicht für sich – sie lebt durch die Anwendung. Schaffen Sie Gesprächsangebote, um die Methoden in der Methodenküche zu diskutieren oder beispielsweise im Team-Teaching auszuprobieren.

**Beispiel aus der Praxis:** An einer Schule haben die Kollegen die Methodenschulung sehr interessiert aufgenommen. Deshalb wurden die nächsten Schritte gleich besprochen: Einrichten einer Methodentafel, eine Methodenkartei für alle Kollegen, die Methodenküche zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch sowie Pädagogische Tage zur Vertiefung.

<sup>11)</sup> Mehr zum Urheberrecht: Urheberrecht in der Schule: Was Lehrer, Eltern, Schüler, Medienzentren und Schulbehörden vom Urheberrecht wissen sollten, Stefan Haupt, 2013



Auch die Lehr- und Lernprozesse lassen sich durch verschiedene Maßnahmen verbessern. Die folgende Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zeigt aber verschiedene Beispiele, die sich für jede Schule eignen:

Verbessern Sie  
Ihre Lehr- und  
Lernprozesse.

- Einrichtung von Lerngruppen und Lerngruppenteams
- Fächerverbindender Unterricht
- Rhythmisieren des Unterrichts
- Individuelle Förderung durch Differenzierung und spezielle Förderung von lernstarken und lernschwachen Schülern
- Nachhilfeprojekte „Schüler für Schüler“

**Beispiel aus der Praxis:** An einer Schule wurde eine Schülerfirma gegründet: Jüngere, leistungsschwächere Schüler erhielten Nachhilfeunterricht von älteren, leistungsstärkeren Schülern. Das Projekt wurde folgendermaßen organisiert: Das Schuljahr wurde in Trimester geteilt. Zu Beginn des Trimesters erhielten alle Schüler einen Schnellhefter mit den wichtigsten Unterlagen, zum Beispiel zur Raumplanung, den Kontaktdaten zum „Nachhilfelehrer“, eine Fehl- und Ausfallliste, Wochenübersicht und Stoffplanung. Hier wurde auch der Nachhilfe-Unterrichtsstoff abgeheftet. Das Besondere: Die „Nachhilfelehrer“ bekamen mit dem Zeugnis ein Zertifikat über ihre ehrenamtliche Leistung, mit dem sie bei späteren Bewerbungen ihr Engagement belegen können.

Maßnahmen zur besseren Lernorganisation sind für die ganze Schule geeignet.

**Beispiel aus der Praxis:** Ein schuleigenes Hausaufgabenheft stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl, dachte sich ein Schulteam und entwickelte eigenständig eine Vorlage. Die Aufteilung folgte einem normalen Hausaufgabenheft, die Gestaltung war aber schulbezogen. Im Innenteil fanden sich schulspezifische Informationen wie Haus- und Brandschutzordnung, Seiten zur Eltern-Lehrer-Kommunikation, Kopiervorlagen für Entschuldigungen und Krankmeldungen, aber auch Handreichungen für Bewertungen bestimmter Schulaufgaben sowie Vorschläge zu Präsentationsmethoden und -formen. Die Finanzierung erfolgte über den Förderverein oder die Schüler. Die Kosten waren nicht höher als für ein Hausaufgabenheft aus dem Handel.

*Wir waren uns einig, dass wir auf die Entwicklung der Professionalität setzen wollten. Das sind wir nicht nur unseren Schülern, sondern auch uns selbst schuldig.*

Reflektieren Sie die eigene Arbeit.

### Entwicklung der Professionalität – aus der Theorie in die Praxis

Schon aufgrund des gesellschaftlichen Wandels stehen Schulen immer wieder vor der Herausforderung, sich neuen Problemen zu stellen und die hergebrachten Vorstellungen von schulischer Erziehung und Bildung laufend zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Dieser Aufgabe müssen sich alle Lehrkräfte eigenverantwortlich, aber auch im kommunikativen Austausch miteinander stellen.

Mit folgenden Maßnahmen können Sie und das Kollegium die eigene Arbeit reflektieren, um auf die gestiegenen Anforderungen (z.B. Internet und Social Media, moderne Technik, stärkere Individualität der Schüler) reagieren zu können:

- kontinuierliches Einholen von Kollegen- und Schülerfeedback,
- Unterrichtsmethoden wie Tandem-Arbeit und Team-Teaching,
- systematische Zusammenarbeit mit Partnern, wie anderen Schulen oder Bibliotheken,
- Verbesserung der Kommunikationsprozesse.

Hinweise und Tipps zum konstruktiven Kollegenfeedback finden Sie im Kapitel [Ziele definieren und vereinbaren](#) ab Seite 19. Auch im Umgang mit Schülern gilt: Nehmen Sie die Anmerkungen ernst und erläutern Sie, wie Sie diese in den Schulalltag aufnehmen werden oder warum dies nicht möglich ist.

Schülerbefragungen können zum Ende des Schuljahrs, als Zwischenbilanz oder zur Bewertung einer bestimmten Lehrmethode durchgeführt werden. Eine Befragung nach dem ersten Halbjahr ermöglicht die Umsetzung noch im gleichen Schuljahr. Das steigert die Motivation!

*Wir haben uns Partner innerhalb und außerhalb der Schule gesucht und mit ihnen zusammen überlegt, was wir konkret verändern können.*

### Synergien nutzen durch Kooperation und Vernetzung

Sobald die Ziele feststehen, empfiehlt es sich, auch alle Partner einzubeziehen – und zwar sowohl in der Schule selbst als auch im Umfeld. Sie wollen die Schülermotivation und Schulzufriedenheit steigern? Das wird nur durch frühzeitige Einbeziehung der Schüler funktionieren. Sie planen, den Unterricht berufsorientierter auszurichten? Dann suchen Sie Kontakt zu potentiellen Arbeitgebern, eventuell über die Industrie- und Handels- bzw. Handwerkskammern. Möchten Sie Ihren Schülern neue Informationskanäle erschließen? Dann vereinbaren Sie einen Austausch mit den städtischen Bibliotheken. Auch Eltern sind wichtige Partner, wenn es zum Beispiel um die Förderung intrinsischer Motivation und kognitiver Fähigkeiten der Schüler geht. Überlegen Sie auch, wie Sie Eltern mit Migrationshintergrund einbeziehen können.

Beziehen Sie Schüler, Eltern und externe Partner ein.

### Einen hohen Stellenwert hat auch der Austausch mit anderen Schulen:

- Verabreden Sie sich mit – nicht mehr als drei – Schulen in Ihrer Umgebung, die ähnliche Ziele verfolgen und treffen Sie sich zum regelmäßigen, konstruktiven Austausch.
- Zeigen Sie sich offen und geben Sie Ideen und Erfahrungen weiter.
- Definieren Sie die Stärken und Schwächen des QM in Ihrer Schule und profitieren Sie von den Anregungen und Ansätzen anderer Schulen.



Alle potenziellen Partner können Sie einzeln ansprechen oder aber durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit Synergieeffekte erzielen. Idealerweise verbinden Sie beides miteinander. Planen Sie von Anfang an Kommunikationsmaßnahmen ein, damit die Qualitätsoffensive an Ihrer Schule auch Beachtung findet.

## Integrieren Sie die Kommunikation in Ihren Qualitätsprozess

Je nach verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen sollten Sie eine Auswahl der folgenden Kommunikationsmaßnahmen von Anfang an in Ihren Qualitätsprozess integrieren:

- ✓ Ernennen Sie in Absprache mit dem Q-Team einen Öffentlichkeitsverantwortlichen. Stellen Sie aber sicher, dass ohne Absprache mit der Schulleitung keine Informationen nach außen gegeben werden.
- ✓ Dokumentieren Sie alle Entwicklungsschritte und bitten Sie das Kollegium, Fotos, Präsentationen oder andere Dokumente aus dem Qualitätsprozess zur Verfügung zu stellen.
- ✓ Stellen Sie die wichtigsten Informationen in einer Kurzpräsentation zusammen und zeigen diese im Internet oder bei Veranstaltungen. Präsentieren Sie die Ergebnisse aus dem Qualitätsprozess sichtbar im Schulfoyer.
- ✓ Lassen Sie die Öffentlichkeit an Ihren Erfahrungen teilhaben: Nutzen Sie regelmäßige Schulveranstaltungen, wie Tage der offenen Tür, Elternabende oder Absolventenfeiern, um über Ihre Qualitätssicherung zu informieren.
- ✓ Präsentieren Sie gute Schülerleistungen in der Schulöffentlichkeit, z. B. bei Projekttagen oder Ausstellungen und informieren Sie über Erfolgsgeschichten, Preise oder sportliche Auszeichnungen.
- ✓ Berichten Sie den Eltern in Elternbriefen über Fortschritte an der Schule.
- ✓ Unterstützen Sie die Redakteure der Schülerzeitung. Sollte es an Ihrer Schule noch keine Schülerzeitung geben, regen Sie deren Gründung an.
- ✓ Fördern Sie die Publikation eines Jahresberichts.
- ✓ Laden Sie die regionalen Medien (Tagespresse und Wochenzeitungen, gegebenenfalls Hörfunk und Fernsehen) zu Schulveranstaltungen (Tage der offenen Tür, Theateraufführungen, Sportwettkämpfe etc.) ein.

## Führen die Maßnahmen zum Ziel?

Zum vereinbarten Zeitpunkt und anhand der festgelegten Indikatoren (mehr dazu im Kapitel [Ziele definieren und vereinbaren](#), ab Seite 19) sollte das Q-Team das Erreichen der selbst gesetzten Ziele prüfen. Nur so ist es möglich, im laufenden Qualitätsprozess nachzubessern, also zum Beispiel die Wirkung der Maßnahmen zu überdenken.

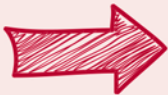
### Wann ist das Ziel erreicht?

Da die Grundmotivation des Qualitätsprozesses darin besteht, die Schülerleistungen zu verbessern und die Anzahl der Schüler mit erfolgreichem Schulabschluss zu erhöhen, ließe sich sagen: Wenn Schüler sich in Klassenarbeiten bessere Noten erarbeiten, ist das Ziel erreicht. Das ist richtig, greift aber zu kurz. Bei den Zielen geht es nicht um kurzlebige Erfolge, sondern um nachhaltige Ergebnisse. Diese lassen sich nur durch die langfristige Einrichtung von Prozessen sowie die dauerhafte Beobachtung und Nachjustierung erreichen. Eine enge Verflechtung der Qualitätsbereiche „Lehren und Lernen“ sowie „Entwicklung der Professionalität“ ist dafür wichtig.

**Nachhaltige  
Qualität lässt sich  
nicht kurzfristig  
messen.**

**Beispiel aus der Praxis:** Ein schulspezifisches Konzept zur Prüfungsvorbereitung erfordert einen mehrjährigen Prozess, ehe sich die Auswirkungen messbar auf diese Anstrengung zurückführen lassen. So hatte eine Schule Erfolg dadurch, dass lernschwache Schüler durch eine Arbeitsgruppe schon weit im Vorfeld auf Prüfungen vorbereitet werden. Die Unterweisung in Stress- und Zeitmanagement sowie die Vermittlung besonderer Lernmethoden hat sich als sehr sinnvoll erwiesen – jetzt werden Wege gesucht, die Vorbereitung noch auszuweiten.

Die Evaluationsmethoden, die in regelmäßigen Abständen angewendet werden müssen, um den Ist-Stand im Qualitätsprozess zu ermitteln, entsprechen im Wesentlichen den Analysemethoden aus dem Kapitel **Ziele definieren und vereinbaren** ab Seite 19. Hier finden Sie noch einmal Methoden und Instrumente mit einem Vorschlag für die zeitliche Umsetzung.



Verwenden Sie immer dieselben Methoden und dieselben Instrumente, wenn Sie die kontinuierliche Entwicklung einer bestimmten Maßnahme verlässlich erkennen und daraus Rückschlüsse auf weitere Verbesserungen ziehen wollen.

### Evaluationsmethoden und -instrumente für den Unterricht<sup>12)</sup>

Methode bzw. Instrument	Häufigkeit	zu erwartendes Ergebnis
Kollegiale Hospitation	viermal jährlich	Feedback <sup>13)</sup>
Unterrichtsbesuch der Schulleitung	zweimal jährlich	Feedback und Beratung
Videografie	dreimal jährlich	Sensibilisierung für Unterrichtsablauf und -vorgänge
Schülerfragebogen	vierteljährlich	Feedback zu Einzelbereichen oder allgemein zum Unterricht
Ehemaligenbefragung	jährlich	Feedback zu Kompetenzen
Selbsteinschätzungsbogen (Lehrer)	monatlich/zu einer Stunde	Selbstreflexion
Lerntagebuch	ganztätig	Dauerhafte Beobachtung der Lernprozesse
Projektrückschau	projektbezogen	Reflexion des Lernprozesses
Kurzreflexion	anlassbezogen, mündlich	Feedback

Quelle: Praxishandbuch Qualitätsentwicklung und Evaluationskultur, Seite 71

<sup>12)</sup> Mehr dazu in: Interne Evaluation an sächsischen Schulen, Seite 11f.

<sup>13)</sup> Hilfreich sind auch die Erfahrungen des Modellversuchs „Kooperatives Lehren und Lernen in typischen Lernsituationen“ – KOLLT. Mehr dazu unter: <http://home.arcor.de/kollt/KOLLT-Handreichung.pdf>

## Was Sie beim Erstellen eines Schülerfragebogens<sup>14)</sup> beachten sollten

- ✓ Überlegen Sie, welche Ziele Sie mit der Befragung erreichen wollen: Geht es um ein Feedback zum Unterricht oder zur Akzeptanz bestimmter Lehrmethoden oder um die Selbsteinschätzung der Schüler?
- ✓ Konzentrieren Sie sich auf Themenfelder, die beeinflussbar sind.
- ✓ Formulieren Sie eindeutige, geschlossene Fragen und Antwortmöglichkeiten und geben Sie eine Bewertungsskala vor. Planen Sie aber auch Raum für offene Kommentare und Vorschläge ein, z. B. in einer Rubrik „Was ist dir besonders wichtig“?
- ✓ Beschränken Sie den Umfang auf maximal 20 Fragen und unterteilen Sie die Fragen gegebenenfalls in einzelne Themenblöcke.
- ✓ Besprechen Sie den Fragebogen mit den Schülern, bevor diese mit der Beantwortung beginnen, um ein einheitliches Verständnis der Bewertungskriterien sicherzustellen.
- ✓ Schaffen Sie Vertrauen: Sichern Sie den Schülern zu, dass ihre Antworten zur Gestaltung des Unterrichts beitragen und ihnen aus ihrer Offenheit kein Nachteil entsteht. Betonen Sie, dass Sie es nicht als Lehrerschelte verstehen, wenn zum Beispiel Fragen nach dem Unterricht ehrlich beantwortet werden.
- ✓ Machen Sie deutlich, warum Sie auch Fragen zur individuellen Förderung wie „ich beteilige mich oft am Unterricht“, „mir fällt es leicht, die Aufgaben zu lösen“ stellen, um die Selbsteinschätzung Ihrer Schüler besser kennenzulernen und darauf eingehen zu können.
- ✓ Kündigen Sie bereits im Vorfeld an, dass Sie sich mit diesen Anregungen auseinandersetzen und Ihrerseits eine Rückmeldung geben werden.
- ✓ Besprechen Sie die Ergebnisse im Rahmen eines Klassengesprächs und halten Sie die Diskussionspunkte fest. Daraus kann eine beiderseitige Vereinbarung entstehen.
- ✓ Greifen Sie Anregungen auf und überlegen Sie gemeinsam, wie sie in den Unterricht zu integrieren sind. Aber erklären Sie auch offen, wenn Vorschläge nicht umsetzbar sind.

nach: Praxishandbuch Qualitätsentwicklung und Evaluationskultur, Seite 79

<sup>14)</sup> Zu empfehlen ist die Onlinebefragung „Schüler als Experten für den Unterricht“ (SEFU) unter [www.sefu-online.de/index.php](http://www.sefu-online.de/index.php)

# Der Qualitätskreislauf schließt sich – und beginnt von vorn

## Offene Prozesskritik erleichtert die Fortsetzung.

Wenn die ersten drei Abschnitte des Qualitätskreislaufs erfolgreich umgesetzt sind, liegt es in der Verantwortung der Schulleitung, gemeinsam mit dem Q-Team Schlussfolgerungen für die Fortsetzung des Qualitätsprozesses zu ziehen. Dazu gehören zum einen Nachbesserungen, falls die gesetzten Ziele noch nicht ganz erreicht wurden oder Maßnahmen sich als nicht gut umsetzbar erwiesen haben. Dazu kommen aber auch Erkenntnisse, die sich aus dem Projektlauf ergeben haben: Was hat gut funktioniert? Wo gab es Hindernisse zu überwinden? Wie gut haben Zusammenarbeit und Kommunikation im Q-Team beziehungsweise mit dem Kollegium geklappt?

## Dokumentation sichert den Qualitätskreislauf.

Die Q-Teams müssen alle Ergebnisse und Vorgehensweisen im Qualitätskreislauf dokumentieren. Dazu gehören Zeitpläne, Protokolle, Projekttagebücher und -ordner. Die Dokumentation ist eine wichtige Grundlage für die kontinuierliche Weiterführung und -entwicklung der Qualitätsarbeit.

## Wissensmanagement: Ein Vorhaben für die Zukunft

## Wissensmanagement heißt: Wissen teilen, verbreiten und sichern.

Der Qualitätsprozess hat die intensivere Zusammenarbeit der einzelnen Lehrkräfte angestoßen. Der nächste, folgerichtige Schritt ist die Implementierung eines funktionierenden Wissensmanagements. Die Erkenntnisse und Erfahrungen der ganzen „Organisation Schule“ zu erfassen, zu dokumentieren und längerfristig für alle zugänglich zu machen, ist eine Grundvoraussetzung für professionelles und effizientes Arbeiten. Regelmäßige Strukturen wie Wissenstage oder ein fester Tagesordnungspunkt in der Dienstberatung tragen dazu bei, dass jeder vom anderen profitieren und dadurch Zeit und Energie sparen kann.

Erste Anregungen, etwa zum Methodenaustausch, finden Sie im Kapitel **Maßnahmen planen und umsetzen** ab Seite 27. Und es gibt noch viele Ansätze und Möglichkeiten. Wichtig ist, sie zu erkennen und durch transparente Prozesse und Strukturen regelmäßig und dauerhaft zugänglich zu machen.



## Erfolge kommunizieren, Nachhaltigkeit sichern

Q-Teams setzen den Qualitätskreislauf in Gang und bringen ihn voran. Es ist aber die Aufgabe des gesamten Kollegiums, die Ergebnisse des Prozesses nachhaltig im Schulalltag zu verankern. Qualitätsmanagement ist nur dann dauerhaft erfolgreich, wenn die Anstrengungen für die Zukunft genutzt werden können und mit der Zeit eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung gelingt.

Nachhaltigkeit beruht auf einer wichtigen Voraussetzung: der Akzeptanz des Erreichten, im besten Fall sogar dem Stolz auf das Geleistete, und der daraus gewachsenen Bereitschaft, die Qualitätsarbeit fortzuführen. Um diese positive Grundeinstellung zu erreichen beziehungsweise zu stärken, sollten Sie öffentlich Bilanz ziehen und dabei Ihre Wertschätzung für alle Beteiligten, das Q-Team, aber auch die Kollegen und Schüler, die sich auf das Projekt eingelassen haben, zum Ausdruck bringen.

Dauerhafte  
Wertschätzung  
stärkt die  
Motivation.

## Wie geht es denn jetzt weiter?

Im Idealfall hat das Projekt Qualitätsmanagement schon viele Förderer und Mitmacher gefunden. Falls nicht, dürfen Sie in Ihrer Überzeugungsarbeit nicht nachlassen. In der Praxis hat es schon geholfen, Qualitätsmanagement weniger als Projekt, sondern als Kultur zu begreifen.

Eine Kultur, die nicht als Verpflichtung, sondern als Angebot betrachtet wird. Eine Kultur des Miteinanders, die die Abläufe und Strukturen für den Erfolg aller im Blick hat.

Die nachhaltige Implementierung des Qualitätsprozesses hängt auch davon ab, wie lebendig Sie ihn in der Zukunft gestalten: Halten Sie nicht um jeden Preis an den Zielen des ersten Durchgangs fest, sondern verstehen Sie den Kreislauf als kontinuierlichen, offenen Prozess, in dem Sie auch auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren.

Der Qualitäts-  
kreislauf ist ein  
kontinuierlicher  
Prozess.

Damit haben Sie die beste Aussicht auf nachhaltigen Erfolg.

# Literaturempfehlungen



Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität (Heft 1 bis 6), Peter Steiner, Norbert Landwehr, 2008

Erfahrungen des Modellversuchs „Kooperatives Lehren und Lernen in typischen Lernsituationen“ – KOLLT.

Mehr dazu unter: <http://home.arcor.de/kollt/KOLLT-Handreichung.pdf>

Interne Evaluation an sächsischen Schulen, herausgegeben vom Sächsischen Bildungsinstitut, 2008

Kompetenzorientierter Unterricht. Dokumentation des Symposiums vom 18.10.2013, herausgegeben vom Sächsischen Bildungsinstitut, 2013

Konstruktives Feedback: Beobachtungskarten für Unterrichtsbesuche, Martin Kramer, 2011

Praxishandbuch Qualitätsentwicklung und Evaluationskultur in der Schule (inkl. CD-ROM), Katharina Schlamp, Johanna Schlamp, 2014

Q.I.S. Qualität in Schulen – Offene Methoden, Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen, herausgegeben vom Österreichischen Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, 2004

Regelungen, Prozesse und Festlegungen zur Sicherung der Qualität an Berufliche Schulzentren im Freistaat Sachsen, herausgegeben von der Sächsischen Bildungsagentur, 2015

Schule wirksam leiten: Analyse innovativer Führung in der Praxis, Michael Schratz, Martin Hartmann, Wilfried Schley, 2010

Schulische Qualität im Freistaat Sachsen: Kriterienbeschreibung, herausgegeben vom Sächsischen Bildungsinstitut, 2014

Urheberrecht in der Schule: Was Lehrer, Eltern, Schüler, Medienzentren und Schulbehörden vom Urheberrecht wissen sollten, Stefan Haupt, 2013

Zielvereinbarungen im sächsischen Schulsystem, herausgegeben vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus, 2008

Hilfreiche Internetportale:

[www.schule.sachsen.de/1274.htm](http://www.schule.sachsen.de/1274.htm) (Schulevaluation)

[www.schule.sachsen.de/17023.htm](http://www.schule.sachsen.de/17023.htm) (Externe Evaluation)

[www.schule.sachsen.de/4123.htm](http://www.schule.sachsen.de/4123.htm) (Interne Evaluation)

[www.grafstat.de](http://www.grafstat.de) (Fragebogenprogramm)

[www.sefu-online.de](http://www.sefu-online.de) (Schüler als Experten für Unterricht)

[www.sn.schule.de/~sbi-eva/index.php?id=sbi-interne-evaluation](http://www.sn.schule.de/~sbi-eva/index.php?id=sbi-interne-evaluation) (Serviceportal zur Unterstützung sächsischer Schulen bei der internen Evaluation)

[www.bildung.sachsen.de/qm](http://www.bildung.sachsen.de/qm) (ESF-QM-Projekte)

# Impressum

## Herausgeber:

Sächsisches Staatsministerium für Kultus  
Carolaplatz 1, 01097 Dresden  
Bürgertelefon: 0351 5642526  
E-Mail: [info@smk.sachsen.de](mailto:info@smk.sachsen.de)  
[www.bildung.sachsen.de](http://www.bildung.sachsen.de)

## Redaktion:

FLASKAMP AG Kommunikation  
in Zusammenarbeit mit der Projektgeschäftsstelle der  
ESF-QM-Projekte 1 und 2 der Sächsischen Bildungsagentur

Gestaltung und Satz: FLASKAMP AG Kommunikation

Karikatur, Seite 3: Daniela Veit

Druck: FÖRSTER & BÖRRIES

Auflagenhöhe: 1.500 Exemplare

Redaktionsschluss: Februar 2015

## Bestellung:

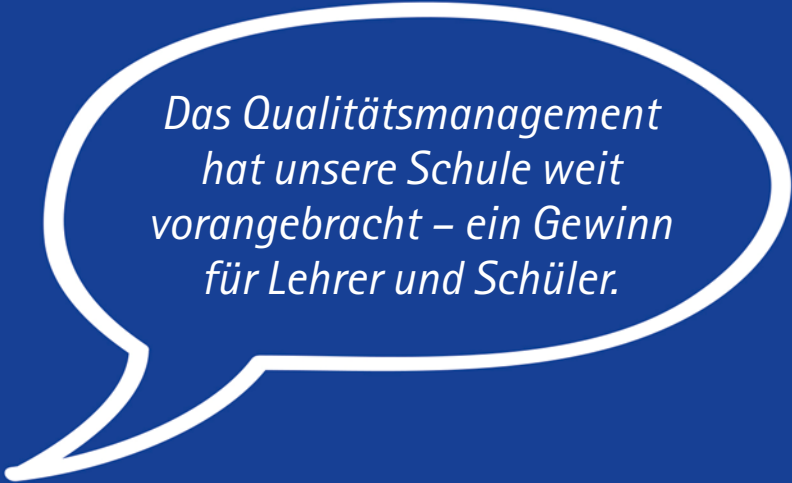
Diese Druckschrift kann kostenfrei bezogen werden bei:  
Zentraler Broschürenversand der Sächsischen Staatsregierung  
Hammerweg 30 | 01127 Dresden  
Telefon: +49 351 21036-71 oder -72  
Telefax: +49 351 2103681  
E-Mail: [publikationen@sachsen.de](mailto:publikationen@sachsen.de)  
[www.publikationen.sachsen.de](http://www.publikationen.sachsen.de)

Diese Publikation wurde aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Freistaates Sachsen finanziert.

Verteilerhinweis: Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Copyright: Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die des Nachdruckes von Auszügen und der fotomechanischen Wiedergabe, sind dem Herausgeber vorbehalten.

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.



*Das Qualitätsmanagement  
hat unsere Schule weit  
vorangebracht – ein Gewinn  
für Lehrer und Schüler.*