

Schulentwicklung und Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen der Stadt Nürnberg



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Nürnberger Qualitätsmanagement an Schulen - NQS	3
2.1 Entstehung und schrittweise Einführung des NQS	3
2.2 Weiterentwicklung des NQS	4
3. Grundzüge des NQS-Modells	5
3.1 Qualitätsregelkreis	6
3.2 Bereiche der Qualitätsentwicklung	6
3.3 Elemente des NQS	8
3.3.1 Qualitätsleitbild	9
3.3.2 Steuerung der NQS-Prozesse	10
3.3.3 Individualfeedback	15
3.3.4 Selbstevaluation	17
3.3.5 Externe Evaluation	19
4. Glossar	22

1. Einleitung

Die beruflichen Schulen vermitteln eine berufliche Grund- und Fachbildung und erweitern die zuvor erworbene Allgemeinbildung. Damit befähigen sie zur eigenverantwortlichen Erfüllung der Aufgaben im Beruf sowie zur Mitgestaltung der Arbeitswelt und Gesellschaft. Da sich die Anforderungen, die an berufliche Schulen gestellt werden in einer dynamischen Arbeitswelt laufend verändern, müssen diese sich fortwährend weiterentwickeln und anpassen.

Nur Schulen, die über ein Schulentwicklungssystem verfügen, mit dem sie die ständige Entwicklung und Qualitätssteigerung des Unterrichts und der Schule als Organisation sicherstellen, sind diesen zunehmend komplexer werdenden pädagogischen Herausforderungen auch in Zukunft gewachsen.

Das **Nürnberger Qualitätsmanagement an Schulen - NQS** - wird diesen Ansprüchen gerecht und soll in dieser Broschüre in **kompakter Form** dargestellt werden.

Um der Heterogenität der beruflichen Schulen gerecht zu werden, bietet NQS den Schulen eine maximale Freiheit in der konkreten Ausgestaltung ihrer Schulentwicklungsprozesse. Daher sind die detaillierten Regelungen zu Verfahrensabläufen und Verantwortlichkeiten, die für eine erfolgreiche Qualitätsarbeit unabdingbar sind, durch die jeweilige Schule schulintern und individuell zu treffen.

2. Nürnberger Qualitätsmanagement an Schulen - NQS

2.1 Entstehung und schrittweise Einführung des NQS

Das Nürnberger Qualitätsmanagement an Schulen (NQS) ist ein **speziell für das berufliche Schulsystem der Stadt Nürnberg** entwickeltes Schulentwicklungsmodell, das sich am Schweizer Modell Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) orientiert und welches unter wissenschaftlicher Begleitung seit 2003 schrittweise an beruflichen Schulen in Nürnberg eingeführt wurde. Damit wurde für die beruflichen Schulen der Stadt Nürnberg ein Schulentwicklungssystem geschaffen, das sich von QmbS (Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern), das für die staatlichen beruflichen Schulen in Bayern gilt, unterscheidet.

Grundlegend für die Entwicklung des NQS sind die **erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten**, die den städtischen Schulen in Nürnberg zum Beispiel in den Bereichen Personal, Dienstaufsicht, Ressourcen und Fortbildungen, zugestanden werden. Diese erweiterte Schulautonomie führt dazu, dass Aufgaben und Entscheidungskompetenzen an die Schulen delegiert werden. Dabei wird der rechtliche Rahmen für öffentliche Schulen in Bayern zugrunde gelegt.

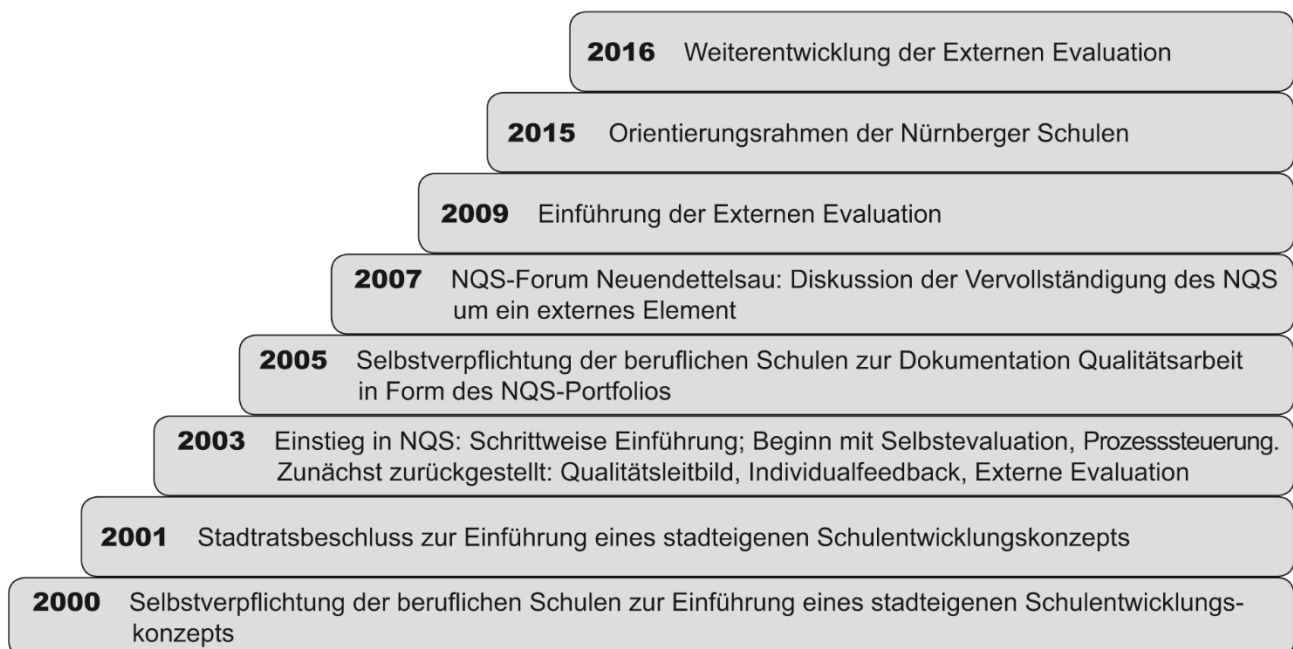


Abb. 1: Stufenweise Einführung des NQS seit 2001

Die Entwicklung des NQS ist demzufolge gekennzeichnet durch eine stufenweise Einführung der einzelnen Elemente des NQS-Modells und durch die **Selbstverpflichtung** der Schulen.

Bei diesem Verständnis von Eigenverantwortung der Schulen wird Schulentwicklung grundsätzlich im Sinne einer **Bottom-up-Planung** verfolgt, d. h. unter anderem, dass **jede Schule ihre Quali-**

tätsziele selbst formuliert und dass die **einzelnen NQS-Elemente je nach Schule unterschiedlich gewichtet und inhaltlich ausgestaltet werden** können.

Gleichzeitig legen die Schulen ihre Qualitätsziele im Kontext der Weiterentwicklung von Schulen und Bildung auf allen Ebenen fest: Berücksichtigt werden Erkenntnisse und Entwicklungen auf städtischer, Landes-, Bundes- und internationaler Ebene.

Hiermit wird insbesondere der Heterogenität innerhalb des beruflichen Schulwesens Rechnung getragen. Jede Schule gestaltet NQS individuell an die eigenen Gegebenheiten und Besonderheiten angepasst aus und gewährleistet ein funktionsfähiges Schulentwicklungssystem mit dem bestmöglichen Nutzen der eingesetzten Ressourcen.

2.2 Weiterentwicklung des NQS

Mit dem **Nürnberger Orientierungsrahmen der städtischen Schulen** wurde das NQS-Modell um einen gemeinsam von allen Schulen entwickelten Orientierungsrahmen erweitert. Durch den Orientierungsrahmen werden den städtischen Schulen Handlungsfelder vorgeschlagen, die schulübergreifend vor Ort in Nürnberg zukünftig große Bedeutung haben. Auf diese Weise werden die Forderungen höherer Hierarchieebenen an die Bildungsarbeit der städtischen Schulen in die Schulentwicklung der einzelnen Schulen integriert. Ziel ist es, die allgemeinbildenden und die beruflichen Schulen in ihrer strategischen Ausrichtung zu verbinden und Synergieeffekte zu erschließen, um gemeinsamen Herausforderungen geschlossen begegnen zu können.

Folgende **Handlungsfelder** zu **gesellschaftlich-pädagogischen Metathemen**, auf die sich die Schulentwicklung jeder kommunalen Schule beziehen soll, werden im Orientierungsrahmen genannt:

- Sprachförderung,
- Kompetenzorientierung,
- Übergänge im Bereich der allgemeinbildenden Schulen,
- Übergänge im Bereich der beruflichen Schulen,
- Offene Ganztagschule,
- Gebundene Ganztagschule,
- Personalentwicklung,
- Multiprofessionelle Teams als Teil der Schulgemeinschaft,

(Zum Erscheinungsdatum) in Arbeit:

- Digitale Bildung und
- Internationalisierung.

Die Entstehung und **Weiterentwicklung des Orientierungsrahmens** wird im Geschäftsbereich Schule als **Prozess** verstanden, an dem die Schulen in regelmäßigen Strategieworkshops und in verschiedenen Arbeitskreisen beteiligt sind.

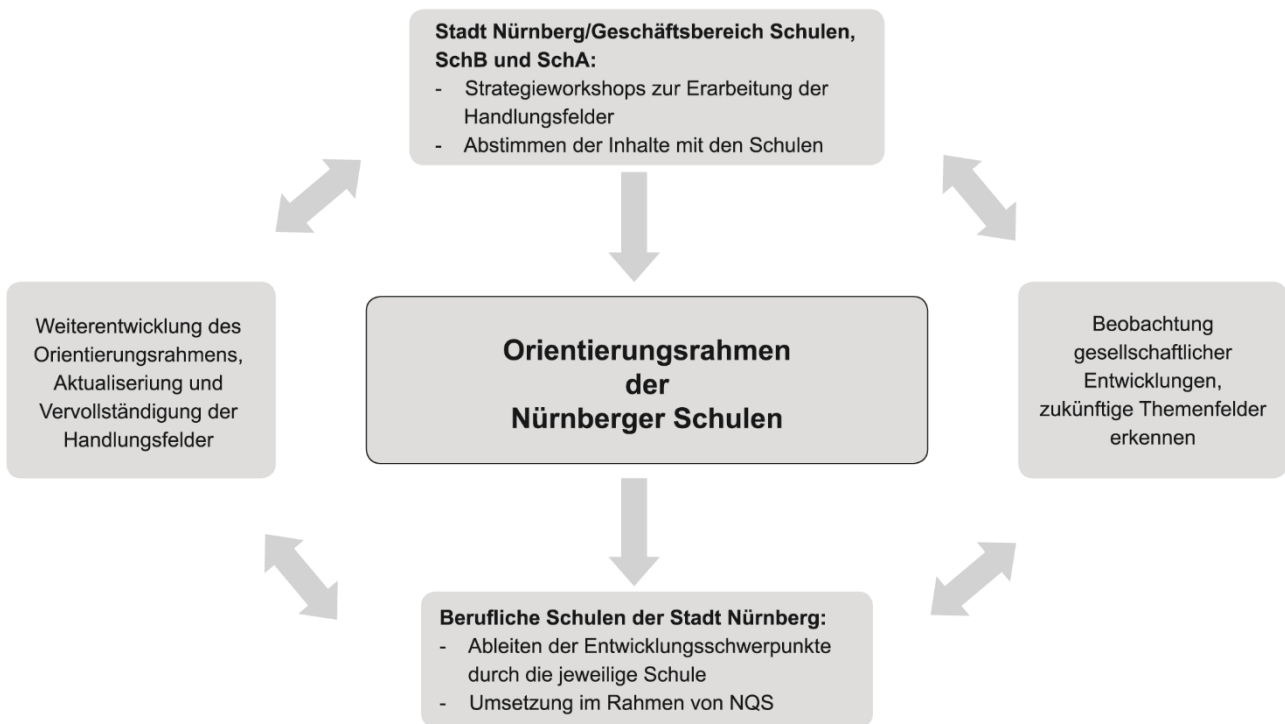


Abb. 2: Nürnberger Orientierungsrahmen der städtischen Schulen

Der vollständige Orientierungsrahmen steht in digitaler Form auf der Unterrichtsplattform Mebis (<https://lernplattform.mebis.bayern.de/course/view.php?id=150342>) zur Verfügung und ist darüber hinaus auch als Printversion an jeder Schule vorhanden.

3. Grundzüge des NQS-Modells

Wie betriebliches Qualitätsmanagement in privaten Unternehmen, ist Schulentwicklung für Schulen ein **systematischer Ansatz**, der die Beibehaltung und Steigerung des erreichten Qualitätsniveaus zum Ziel hat. Dabei werden **regelkreisgesteuerte Prozesse** verfolgt, schulspezifische **Qualitätsbereiche** unterschieden und verschiedene **Evaluationsinstrumente** genutzt.

Ähnlich der Denkweise des Total-Quality-Managements sollen die **kontinuierlichen** Bestrebungen um Qualität **von allen Hierarchieebenen** ebenso wie von **allen Teilbereichen** der Schule ausgehen. Als Grundlage für ein **gemeinsames Qualitätsverständnis** dient der jeweiligen Schule dazu ein selbst erarbeitetes Qualitätsleitbild.

3.1 Qualitätsregelkreis

Entsprechend dem **PDCA-Zyklus** nach Deming findet eine regelmäßige Rückkopplung des Handlungsprozesses auf der Basis von quantitativen und qualitativen Erfolgsmessungen statt. (PDCA steht dabei für die Anfangsbuchstaben der vier Handlungsphasen: **Plan**, **Do**, **Check** und **Act**.)

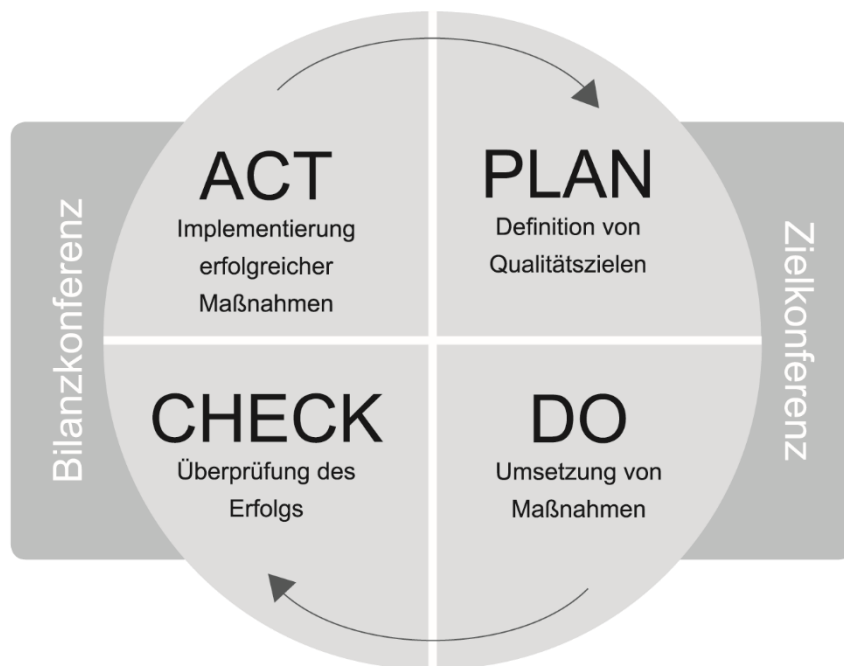


Abb. 3: PDCA-Zyklus

In einem jährlichen Zyklus werden von den Schulen Zielkonferenzen durchgeführt, um gemeinsam mit dem Kollegium **Jahresziele** festzulegen. Zur Erreichung dieser Jahresziele werden **Maßnahmen** abgeleitet, die im Laufe des Schuljahres umgesetzt werden. Schließlich wird im Rahmen der Bilanzkonferenz am Ende des Schuljahres der Zielerreichungsgrad auf der Basis von **Evaluationsergebnissen analysiert** und nur erfolgreiche Maßnahmen werden in den schulischen Alltag übernommen.

Wesentlich ist aber, dass auch aus der Umsetzung von im Ergebnis weniger erfolgreichen Maßnahmen gelernt werden kann. Die gründliche Analyse der Schwierigkeiten bei der Umsetzung liefert wertvolle Hinweise auf Ursachen und ermöglicht **Lernerfolge**, die die Grundlage für den nächsten Planungszyklus bilden.

3.2 Bereiche der Qualitätsentwicklung

Die Qualitätsbereiche Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung geben einen Überblick über wichtige Aspekte der Schulqualität, wobei der Qualitätsbereich Unterrichtsentwicklung als zentral erachtet wird.

Die **Unterrichtsentwicklung** ist der **Kernprozess** jeder Schule; hier findet im Wesentlichen die **Leistungserstellung** statt, zu deren Zweck Schulen existieren. Dementsprechend ist die Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung in diesem Bereich das Hauptanliegen der Schulentwicklung.

Die **Organisations- und Personalentwicklung** dienen der Unterrichtsentwicklung als **Unterstützungsprozess**; sie schaffen die notwendigen Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Strukturen, durch die **Unterrichtsentwicklung ermöglicht** wird.

Bei jedem Vorhaben zur Unterrichtsentwicklung sollte deshalb über ergänzende Maßnahmen in den Qualitätsbereichen Organisation und Personal nachgedacht werden, die den Erfolg der Unterrichtsentwicklung ermöglichen oder begünstigen. Eine isolierte Betrachtung der Qualitätsbereiche im Rahmen der Schulentwicklung ist hingegen weniger erfolgversprechend.

Unterrichtsentwicklung	Organisationsentwicklung	Personalentwicklung
Lehr- und Lernarrangements <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lernvoraussetzungen ▪ Unterrichtsinhalte ▪ Unterrichtsplanung ▪ Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse ▪ Förderung von Schlüsselqualifikationen ▪ Individuelle Förderung 	Schulische Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterrichts- und Fachräume ▪ Lernumgebung ▪ Zugang zu räumlichen und materiellen Ressourcen 	Personelle Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterbildungsmanagement ▪ Aufgabenverteilung ▪ zeitliche Ressourcen
Soziale Beziehungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beziehung zwischen Lehrkraft und Schülerinnen/Schülern ▪ Beziehung zwischen Schülerinnen/Schülern ▪ Klassenführung 	Schulkultur und -strategie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung der Identifikation und Integration ▪ Verhaltensnormen ▪ Leitbild ▪ außerschulische Bedingungen 	Kollegiale Zusammenarbeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ gemeinsame pädagogische Orientierung ▪ Beziehung zwischen den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen ▪ institutionalisierte Zusammenarbeit
Prüfen und Beurteilen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfungs- und Beurteilungskonzepte ▪ Funktion der Leistungsbeurteilung ▪ Prüfungsgestaltung ▪ Notengebung ▪ Selbstbeurteilung ▪ Individualfeedback 	Schulorganisation und -administration <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulverwaltung ▪ Einsatz der Lehrkräfte und Stundenplanung ▪ Konferenz- und Sitzungsmanagement ▪ Informations- und Kommunikationsprozesse ▪ Entscheidungs- und Mitbestimmungsspielräume ▪ Pflege von Außenkontakten 	Schulführung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsstil ▪ Entscheidungsprozesse

Abb. 4: Bereiche der Qualitätsentwicklung

3.3 Elemente des NQS

NQS besteht aus fünf miteinander verzahnten Elementen, die der kontinuierlichen Schulentwicklung dienen.

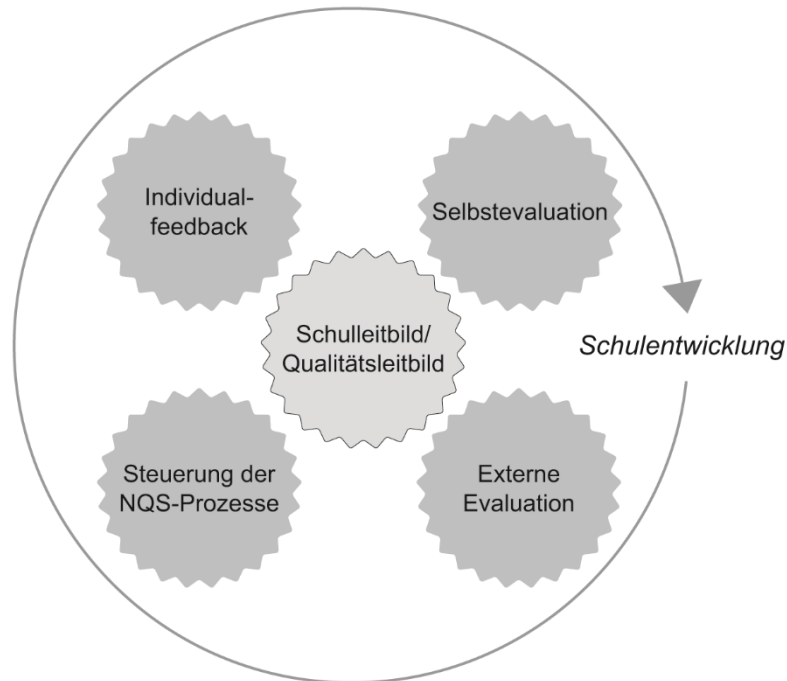


Abb. 5 : Elemente des NQS

- Im Element **Qualitätsleitbild** legt die jeweilige Schule ihr Qualitätsverständnis dar. Auf Basis dieser Zielvorstellungen können Schulentwicklungsschwerpunkte gefunden werden, an denen auf verschiedenen Ebenen bzw. in verschiedenen Teilbereichen der Schule gearbeitet werden soll.
- Die **Prozesssteuerung** als ein Element des NQS übernimmt ein NQS-Team. Dieser Arbeitskreis wirkt beständig auf die Durchführung aller Qualitätsroutinen hin. D. h. er unterstützt die Identifizierung von Schulentwicklungszielen, er initiiert die Ergreifung von Maßnahmen zur Zielerreichung und wirkt auf die Überprüfung der Zielerreichung hin.
- Durch **Individualfeedback** holen sich Lehrkräfte strukturierte Rückmeldungen über ihren Unterricht und ihr Verhalten ein, um die Unterrichtsqualität bzw. Lernatmosphäre und das Klassenklima zu verbessern. Schülerbefragungen und kollegiales Feedback können einander als Instrumente des Individualfeedbacks sinnvoll ergänzen.
- Mittels der **Selbstevaluation** befragen ganze Berufsbereiche oder die gesamte Schule in regelmäßigen Abständen Schüler und Schülerinnen, Lehrkräfte, Betriebe und/oder Eltern. So sollen Informationen über die Qualitätswahrnehmung aus der Perspektive möglichst vieler verschiedener Anspruchsgruppen gewonnen werden.

- Durch die **Externen Evaluation** erhält die Schule von Experten, die nicht der Schule angehören, Rückmeldung über die Wirksamkeit ihres Qualitätsmanagements. Die Beurteilung wird u. a. auf der Basis von Interviews mit Lehrkräften, Schülern und der Schulleitung durchgeführt und durch Unterrichtskonkretisierungen (Unterrichtsbesuche) zu einem Schulentwicklungsschwerpunkt und einer Begehung der Schule ergänzt.

3.3.1 Qualitätsleitbild

Im Schulleitbild ist das von allen Kolleginnen und Kollegen der Schule gemeinsam getragene **Qualitätsverständnis** niedergelegt. Das Schulleitbild schafft einen einheitlichen **Bezugsrahmen für die übrigen NQS-Elemente** und verbindet diese miteinander.

Im Schulleitbild finden sich allgemeine **Verhaltensnormen** in sehr abstrakter Form. Es enthält **Wertevorstellungen** zu Unterricht, Persönlichkeitsentwicklung und Erziehung, die als aussagekräftige kurze Leitsätze formuliert sind.

Sie sollen ermöglichen, dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Schule - jede Lehrkraft, die Schulleitung und das Sekretariat - in ihrem täglichen Handeln einheitlich, geschlossen und in sich stimmig auftreten.

Das Qualitätsleitbild kommuniziert die **strategische Ausrichtung** der Schule nach innen (z. B. Schüler und Schülerinnen, Lehrkräfte, Förderverein und SMV) und außen (Betriebe, Eltern, SchB, Bürgermeisteramt usw.). Das Qualitätsleitbild ist somit in der Zielhierarchie einer Schule unter dem Orientierungsrahmen angesiedelt und definiert **die langfristigen strategischen Ziele**.

Da strategische Ziele definitionsgemäß sehr allgemein und visionär gehalten sind, müssen sie durch eine hinreichende Konkretisierung umsetzbar gemacht werden. Es muss also im Rahmen der Schulentwicklung genauer definiert werden, was unter dem jeweiligen Leitsatz verstanden wird und wodurch das Ziel erreicht werden soll.



Abb. 6: Einordnung des Qualitätsleitbildes in die Zielhierarchie der Schule

Im Rahmen von NQS erfüllt das Qualitätsleitbild eine Reihe weiterer wichtiger Funktionen:

- Es bildet die Grundlage für die Erarbeitung von Instrumenten der Selbstevaluation (z. B. Befragungen von Schülerinnen und Schülern, Betrieben und Lehrkräften).
- Es bildet die Basis für die Erarbeitung von Feedbackinstrumenten des Individualfeedbacks (z. B. Schülerfragebogen, Beobachtungs- und Reflexionsbogen für kollegiale Hospitation).
- Es definiert den Maßstab für die Externe Evaluation.
- Es dient der ganzheitlichen Standortbestimmung und der Orientierung bei der Festlegung der Schulentwicklungsschwerpunkte.

Sowohl bei der Erarbeitung und Einführung als auch bei einer späteren Überarbeitung des Qualitätsleitbildes ist der **Prozess des aktiven Austauschs** genauso wichtig wie das Handlungsprodukt Qualitätsleitbild. Eine Thematisierung und Diskussion auf möglichst breiter Basis soll zur Konsensbildung führen und ein einheitliches und **geschlossenes Handeln** bewirken. Durch die aktive Beteiligung jedes Einzelnen an diesem Prozess wird die Bedeutung von Qualität ins Bewusstsein gerufen. So können Leitsätze entstehen, die zu einer **gemeinsam gelebten (Schul-)Kultur** werden.

3.3.2 Steuerung der NQS-Prozesse

Es gehört in den Aufgabenbereich von Schulleiterinnen und Schulleitern, die Schulentwicklung der Schule zu steuern und zu koordinieren. Entsprechend wichtig ist es, dass der Aufbau und die Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagements als **primäre Aufgaben der Schulleitung** verstanden werden. Sie lässt sich regelmäßig über den Stand der laufenden Schulentwicklungsmaßnahmen informieren, sie sorgt für die notwendige **Verbindlichkeit** bei der Umsetzung und stellt die benötigten **Ressourcen** zur Verfügung.

Innerhalb der einzelnen Berufsbereiche und Schularten einer Schule tragen die **Berufsbereichs- bzw. Schulartenbetreuer und -betreuerinnen** maßgeblich die Verantwortung für eine gezielte und planvolle Schulentwicklung mit dem Schwerpunkt der **Unterrichtsentwicklung**. Die Aufbereitung von Evaluationsergebnissen, die Festlegung von Berufsbereichszielen und der Beschluss von Maßnahmen werden von den Berufsbereichsbetreuern und Berufsbereichsbetreuerinnen vorbereitet und auf Konferenzen mit dem Kollegium diskutiert. Sie greifen **neue Ideen aus dem Kollegium** auf und gewinnen die Lehrkräfte für innovative Unterrichtskonzepte.

Gegenüber dem Amt für Berufliche Schulen (SchB) besteht durch das jährlich zu erstellende Portfolio eine Dokumentations- und Rechenschaftspflicht bezüglich der Schulentwicklungsarbeit der Schule. Darüber hinaus entscheidet die Schule, ob und in welcher Form weitere Informationen veröffentlicht werden.

NQS-Team

Das NQS-Team ist das organisatorische **Bindeglied zwischen Kollegium und Schulleitung** und stellt einen kontinuierlichen Schulentwicklungsprozess sicher. Dazu werden regelmäßig NQS-Sitzungen abgehalten und Aufgaben auf die Teammitglieder verteilt.

Im Verständnis von NQS unterstützen NQS-Teams die Schulleitungen beim stetigen Prozess der Qualitätssteigerung von Unterricht, Organisations- und Personalentwicklung und fördern die Zusammenarbeit mit den externen Ausbildungspartnern (z. B. IHK, Ausbildungsbetriebe, Maßnahmeträger etc.).

Die **Zusammensetzung und Bestellung des NQS-Teams** legt jede Schule individuell fest. Da die **Schulleitung** ein originäres Interesse an der Schulentwicklung hat, ist sie häufig Mitglied der Steuergruppe oder nimmt an den Sitzungen teil. Auch die **Berufsbereichs- und Fachbetreuer und -betreuerinnen** sind aufgrund ihrer Verantwortung für die Schulentwicklung in den NQS-Teams etlicher Schulen vertreten.

Darüber hinaus sollte eine möglichst breite Beteiligung der Basis angestrebt werden. Die regelmäßige Teilnahme von **Lehrkräften aus möglichst allen Berufsbereichen** der Schule ermöglicht es, dass ein Austausch über alle Schulbereiche und Hierarchieebenen hinweg in den Sitzungen stattfinden kann. So können unterschiedliche Perspektiven in die Arbeit des NQS-Teams einfließen und die verschiedenen Interessen berücksichtigt werden.

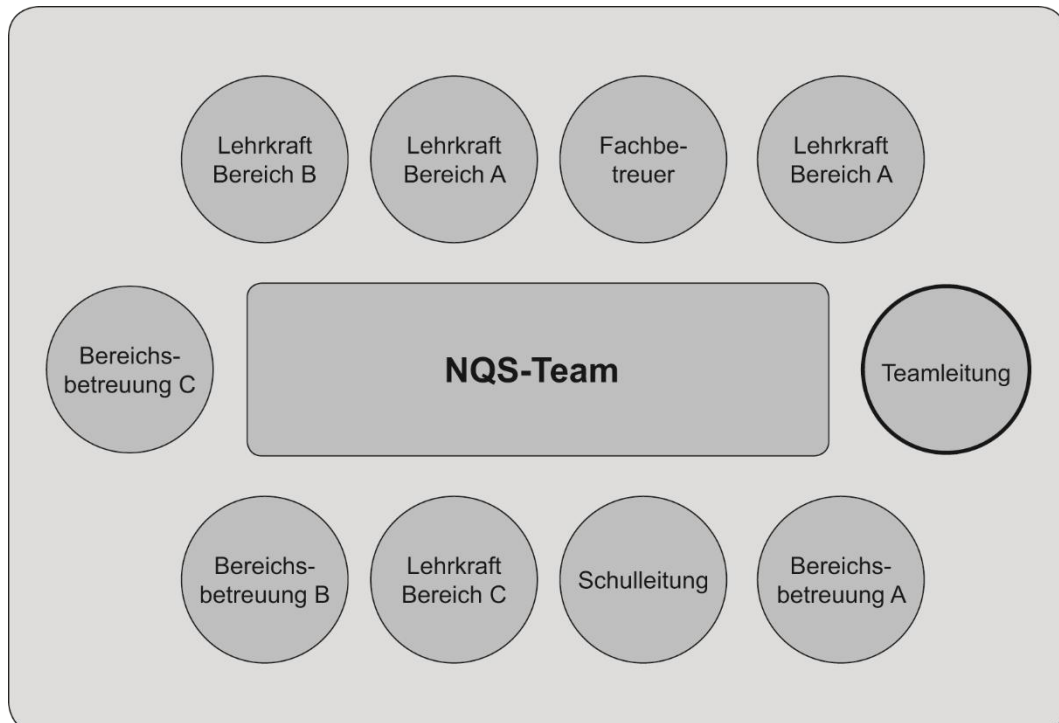


Abb. 7: Zusammensetzung des NQS-Teams

Ein erfolgreiches NQS-Team erfüllt verschiedene Funktionen:

- Das NQS-Team **ermöglicht und unterstützt** Schulentwicklung.
- Das NQS-Team ist dem Kollegium **Ansprechpartner** in allen Belangen der Schulentwicklung.
- Das NQS-Team sorgt für die **Kontinuität** der Schulentwicklung. Es ist dafür zuständig, dass die angestoßenen Schulentwicklungsprozesse stetig und dauerhaft betrieben werden.
- Das NQS-Team sorgt gemeinsam mit der Schulleitung für die **Verbindlichkeit der Schulentwicklung**.

Um den Schulentwicklungsprozess zu steuern und zu koordinieren nimmt das NQS-Team folgende **Aufgaben** wahr:

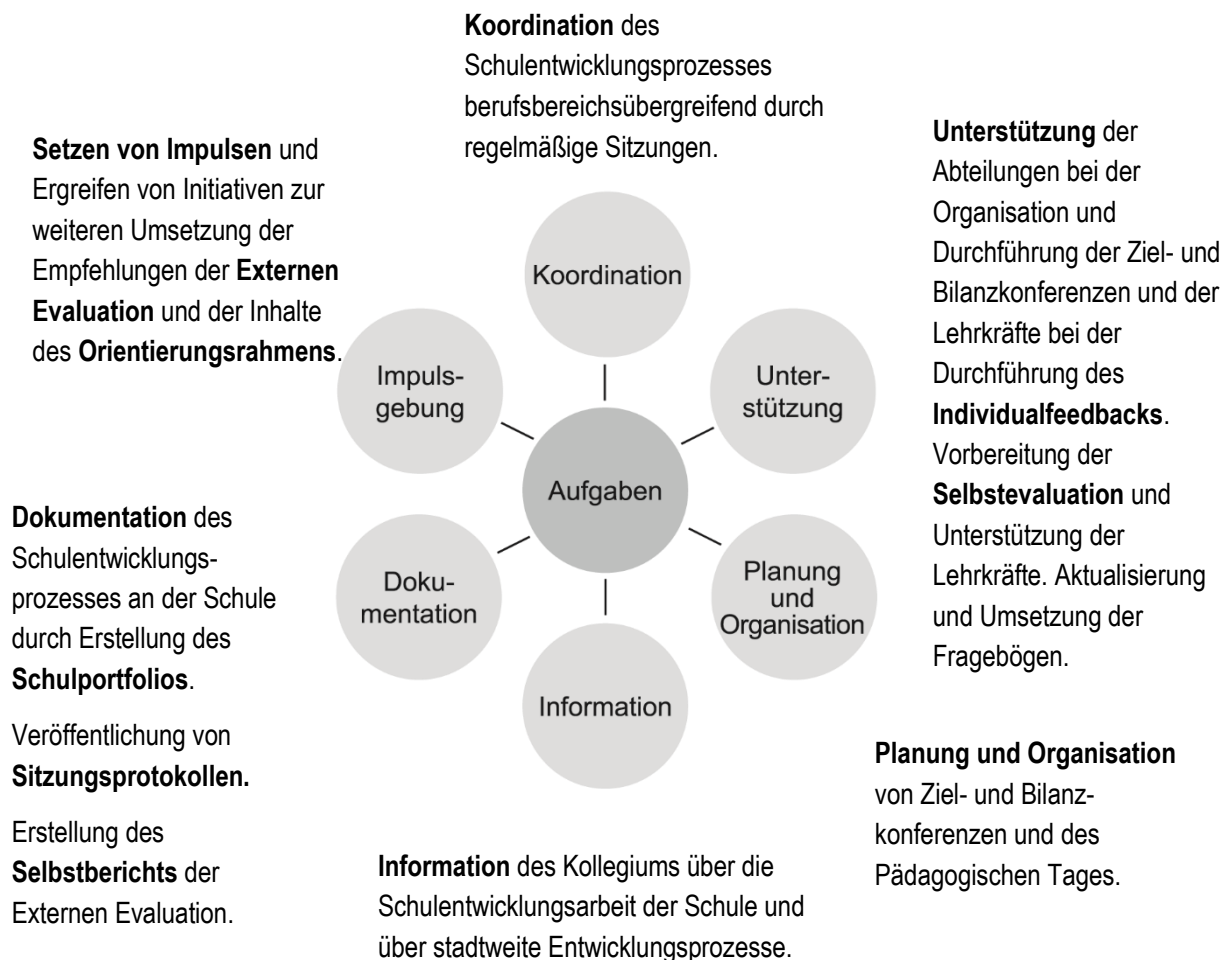


Abb. 8: Aufgaben des NQS-Teams

Qualitätsroutinen

Die Implementierung fester **Qualitätsroutinen** dient der kontinuierlichen Verbesserung der Schule als lernende Organisation. Um sicher zu stellen, dass der Qualitätsregelkreis (**Plan, Do, Control** und **Act**) in jedem Schuljahr durchlaufen wird und die ihm eigenen Planungs-, Prüf- und Reflexionsprozesse ausgelöst werden, werden jährliche Zielkonferenzen und Bilanzkonferenzen durchgeführt.

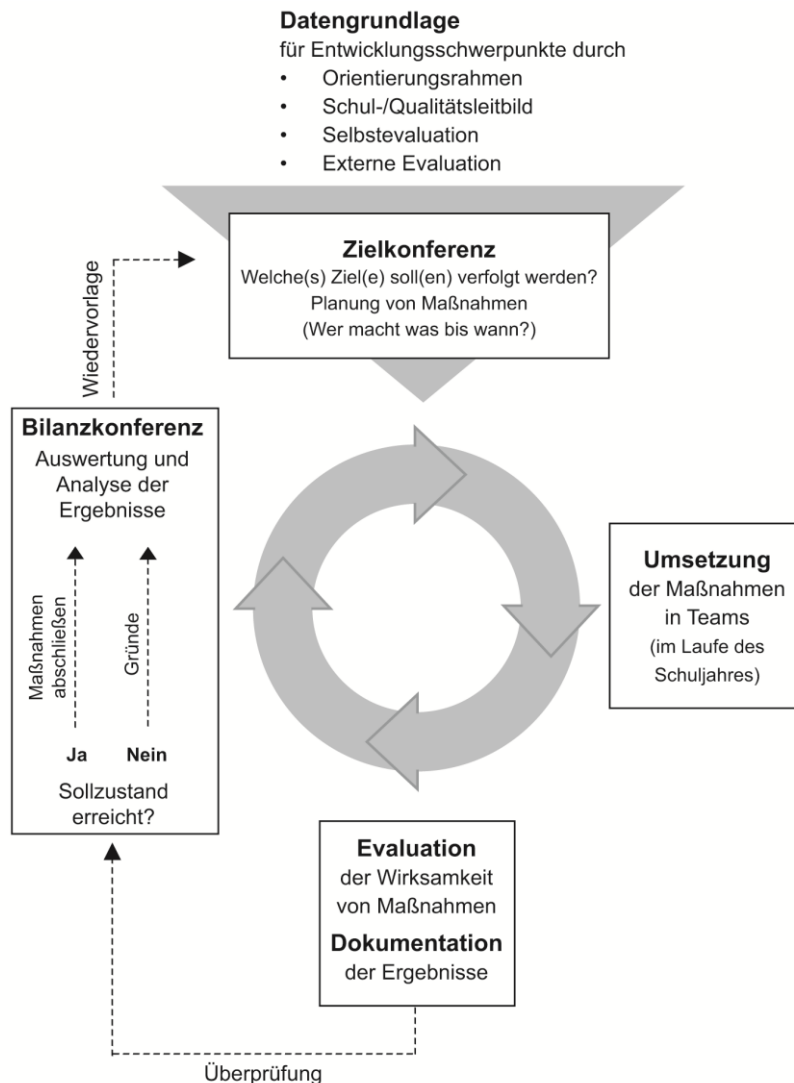


Abb.9: Qualitätsroutinen zur Umsetzung des Qualitätsregelkreises

Gegenstand der jährlichen **Zielkonferenz** ist die Festlegung, welche **Jahresziele** verfolgt werden sollen. Die Jahresziele sollten sich schwerpunktmäßig auf die Unterrichtsentwicklung beziehen und es sollte ein breiter Konsens im Kollegium bestehen, dass diese Ziele dringlich und lohnend sind. Mögliche Jahresziele können aus dem **Orientierungsrahmen**, dem **Qualitätsleitbild** oder den Ergebnissen der **Selbstevaluation** und der **Externen Evaluation** abgeleitet werden. Oft sind diese Ziele zunächst noch zu abstrakt und können nicht unmittelbar verfolgt werden. Auf der

Zielkonferenz können gemeinsame Vorstellungen entwickelt werden, wie sich die Zielerreichung konkret darstellen könnte. (Eine ausreichende Konkretisierung weist ein Jahresziel dann auf, wenn die Ergebnisse messbar bzw. beobachtbar sind und somit Evaluationsverfahren zugänglich sind.)

Da die Formulierung von geeigneten Jahreszielen eine anspruchsvolle Aufgabe ist, die den Schulentwicklungserfolg von mindestens einem Schuljahr maßgeblich beeinflusst, können die folgenden Anregungen hilfreich sein:


<p>Was ist ein Ziel?</p>	<p>Ein Ziel ist die Beschreibung</p> <ul style="list-style-type: none"> • eines erwarteten Ergebnisses bzw. • eines gewünschten Zustandes und ist • im Präsens formuliert. <p>Ein Ziel beinhaltet keinerlei Aussage darüber, wie es zu erreichen ist!</p> <p><i>z. B. Unsere Schülerinnen und Schüler verfügen am Ende ihrer Ausbildung über eine hohe Präsentationskompetenz.</i></p>
<p>Was ist eine Maßnahme?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen sind Aktivitäten, mit deren Hilfe man ein Ziel bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreichen möchte. • Größere Maßnahmen sollten in Teilaktivitäten (Arbeitspakete) geteilt werden, die Zeitplanung sollte Etappenziele ausweisen, damit die Umsetzbarkeit gegeben ist. <p><i>z. B. Training zur Verbesserung der Präsentationskompetenz der Schüler und Schülerinnen (Teilaktivitäten: Medieneinsatz, Rhetorik, Arbeiten mit Kameraaufnahmen, usw.), Präsentationen im Unterricht, innerschulische Wettbewerbe, Präsentationen auf Abschlussfeiern,</i></p>
<p>Kriterien für operationale Ziele</p>	 <ul style="list-style-type: none"> S spezifisch – Was genau will ich erreichen? M messbar – Woran merkt man, dass das Ziel erreicht wurde? A akzeptiert – Wird das Ziel von den Beteiligten angenommen? R realistisch – Ist das Ziel mit den gegebenen Ressourcen erreichbar? T terminiert – Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

Abb.10: Zielformulierung und Zusammenhang mit Maßnahme

Sind die Jahresziele vom Kollegium beschlossen, müssen die zur Zielerreichung erforderlichen **Maßnahmen** sowie die zur Überprüfung der Zielerreichung geeigneten **Evaluationsmethoden** festgelegt werden. Da bei der Umsetzung von Maßnahmen die Verantwortung und Mitwirkung des Kollegiums notwendig ist, sollten die konkreten Maßnahmen zur Erreichung eines Ziels während der Zielkonferenz ausreichend durchdacht und diskutiert werden. Abschließend sollten Teilaufgaben definiert, ein Zeitplan aufgestellt und **Verantwortliche** festgelegt werden. Um eine zu hohe Arbeitsbelastung einzelner Lehrkräfte zu vermeiden, sollten die Aufgaben vom Kollegium möglichst gleichmäßig auf breiter Basis übernommen werden.

Im Laufe des Schuljahres werden die beschlossenen Maßnahmen gemeinsam umgesetzt, wobei sich kleine Arbeitsteams meist selbst organisieren. Dabei übernimmt eine Kollegin oder ein Kollege die Teamleitung. Im Anschluss an die Umsetzung der Maßnahmen wird die Wirksamkeit hinsichtlich der Zielerreichung durch geeignete Evaluationsverfahren überprüft.

In der **Bilanzkonferenz** berichten die Schularten und Berufsbereiche der Schule ebenso wie das NQS-Team vor dem Gesamtkollegium über die **Schulentwicklungsarbeit im zurückliegenden Schuljahr**. Im Sinne einer Rechenschaftslegung wird der Sachstand bei der Zielerreichung dargelegt und die verschiedenen Maßnahmen und deren Wirkung kurz präsentiert. Durch die Vorstellung der Schulentwicklungsarbeit aus den verschiedenen Bereichen sollen auch **Anregungen** für die schulweite Schulentwicklung gegeben werden und mögliche **Synergieeffekte** aufgezeigt werden.

Darüber hinaus werden dem Kollegium im Rahmen der Bilanzkonferenz aktuelle Schulentwicklungsthemen vorgestellt bzw. diskutiert.

3.3.3 Individualfeedback

Durch **Individualfeedback** holt sich jede Lehrkraft strukturierte Rückmeldungen über ihren Unterricht und ihr Verhalten ein, um die Unterrichtsqualität bzw. Lernatmosphäre und das Klassenklima gezielt verbessern zu können.

Neben der **Befragung von Schülern und Schülerinnen** zum Unterricht und zum Verhalten der Lehrkraft kann eine **Beobachtung durch eine Kollegin oder einen Kollegen** im Rahmen einer kollegialen Hospitation sinnvoll sein. In einem sich zeitnah anschließenden Feedbackgespräch werden die Ergebnisse der Befragung bzw. Beobachtung gemeinsam besprochen.

Durch das Einholen von Feedback soll der eigene **Unterricht reflektiert** und **verbessert** werden. Feedbacks helfen, blinde Flecken in der Eigenwahrnehmung des eigenen Handelns aufzudecken und geben Anstoß zur kritischen Auseinandersetzung mit dem eigenen Wirken.

Die Schülerbefragung kann in Kombination mit einer kollegialen Hospitation eine Erweiterung der Selbstwahrnehmung der Lehrkraft um die Betroffenenperspektive (Schüler/-in) und der Beobachterperspektive (Kollege/-in) bewirken.

Dabei wird die Lehrkraft einerseits in ihrer bereits bestehenden erfolgreichen Praxis bestätigt, andererseits werden neue Handlungsmöglichkeiten aufgedeckt. Die Kompetenzen der Lehrkraft sollen dabei gestärkt und Entwicklungspotenziale identifiziert werden.

Aus dem Feedback sollen Vereinbarungen bzw. Empfehlungen für das weitere Arbeiten der Lehrkraft abgeleitet werden mit dem Ziel, die **Unterrichtsqualität** zu steigern. Das Individualfeedback trägt darüber hinaus zu einer **Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung** bei, in der sowohl Schülerinnen und Schüler als auch Lehrkräfte motiviert arbeiten und fördert eine **offene Feedbackkultur** bei allen Beteiligten. Individualfeedback durch kollegiale Hospitation initiiert und unterstützt des Weiteren kooperative Lern- und Auseinandersetzungsprozesse in Kleingruppen und fördert daher die **Teamentwicklung** in der Schule.

Unter den folgenden Voraussetzungen kann ein Individualfeedback die gewünschten Effekte entfalten:

- die regelmäßige Durchführung liegt in der Selbstverantwortung der Lehrkraft. Sie ergreift selbstständig die Initiative zur Durchführung des Individualfeedbacks.
- Individualfeedback ist kein Instrument dienstlicher Beurteilung, nur die Durchführung wird von der Schulleitung thematisiert, jedoch keine Ergebnisse.
- Freie Methodenwahl durch die Lehrkraft, davon abweichende Regelungen werden durch Mehrheitsbeschluss eingeführt.
- Prinzip der Selbstauswahl bei kollegialem Feedback: Die Lehrkraft sucht sich selbst die Feedbackpartnerin bzw. den Feedbackpartner oder die Feedbackgruppe aus.
- Die Ergebnisse gehören der Lehrkraft, sie dürfen von niemandem zur Einsicht angefordert werden.

Der Ablauf eines Schülerfeedbacks ist in fünf Schritte gegliedert:

1. Wahl des **inhaltlichen Schwerpunkts** und der **Art der Durchführung**. (Eine **Methodensammlung** mit individuell anpassbaren Vorlagen stellt meist das NQS-Team zur Verfügung.)
2. Die Lehrkraft führt eine (meist anonyme) **Befragung** der Schüler und Schülerinnen durch. Es empfiehlt sich die **Durchführung zur Mitte des Schuljahres**, so dass die Schüler und Schülerinnen eine Veränderung bis zum Schuljahresende hin beobachten können.
3. **Auswertung** und Veranschaulichung der Ergebnisse durch die Lehrkraft.
4. **Zeitnah ein Auswertungsgespräch mit der Klasse** führen und Verbesserungsmaßnahmen ableiten.
5. Die abgeleiteten **Verbesserungsmaßnahmen** im Anschluss **umsetzen**.

Der Prozess des Schülerfeedbacks ist im Folgenden schematisch dargestellt.

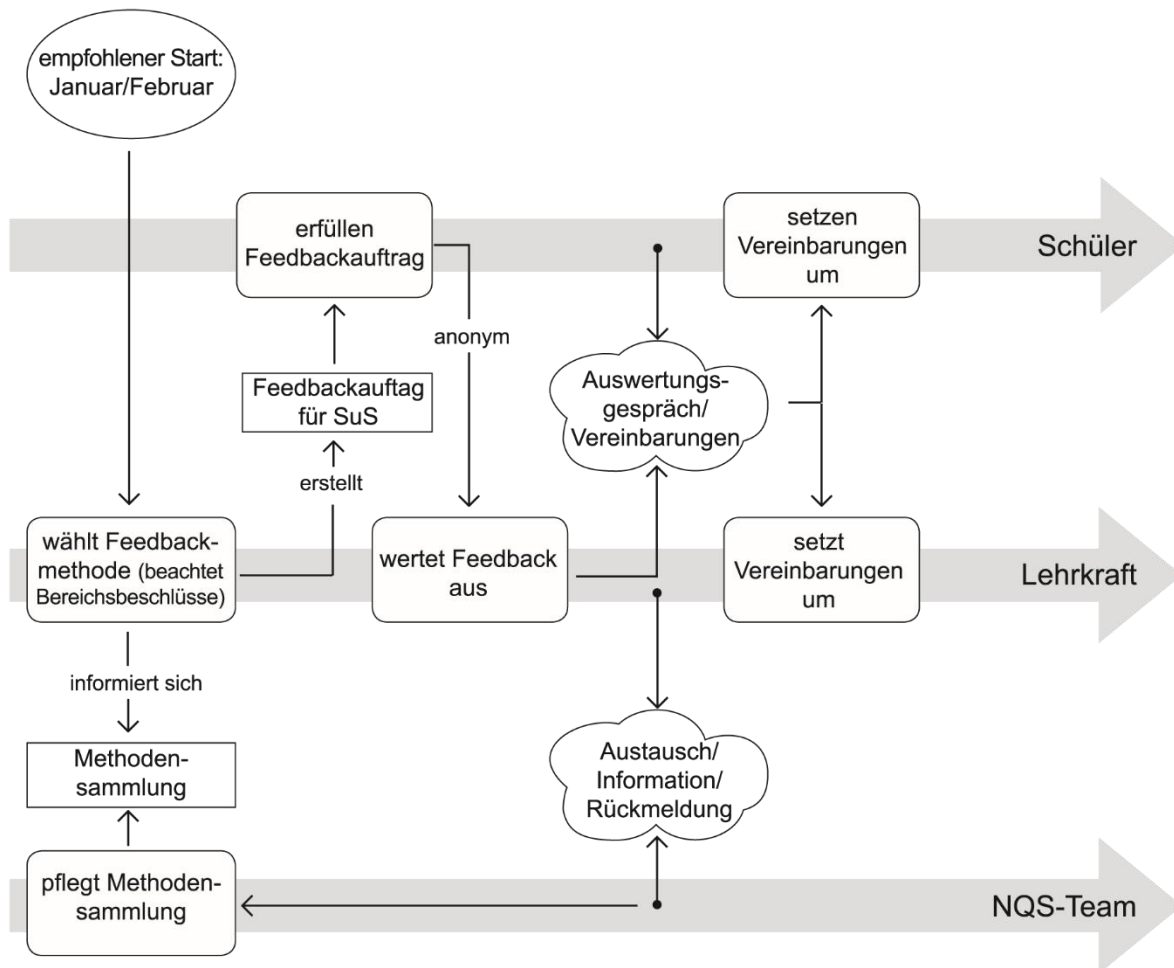


Abb.11: Prozess des Schülerfeedbacks

3.3.4 Selbstevaluation

Im Unterschied zum Individualfeedback, bei dem die Lehrkraft als Einzelperson Gegenstand des Feedbacks ist, findet bei der Selbstevaluation eine Qualitätsrecherche statt, die sich auf die **Institution Schule** bezieht.

Die folgende Gegenüberstellung grenzt die Selbstevaluation vom Individualfeedback ab:



Individualfeedback	Selbstevaluation
 <ul style="list-style-type: none"> • Feedback zu Einzelperson • Einzelne Lehrkraft (oder Berufsbereichsbetreuer, Fachbetreuer, Schulleiter etc.) holt sich Feedback ein • Individueller Lernprozess wird angestoßen • Die Ergebnisse werden nur an die Feedbackgeber zurück gemeldet 	 <ul style="list-style-type: none"> • Feedback zu Institution • Feedback zu Schule als Ganzes oder zu Schul-teilen • Institutionelles Lernen wird angestoßen • Die Ergebnisse sind schulöffentlich (dabei sind Rückschlüsse auf Einzelpersonen nicht möglich)

Abb.12: Abgrenzung Individualfeedback und Selbstevaluation

Bei der Selbstevaluation werden regelmäßig Befragungen durchgeführt, sei es zu einzelnen **Qualitätsbereichen** oder sei es zur **Gesamtqualität** der Schule (Breitbandevaluation). Die Evaluationsdaten bilden die Grundlage einer Qualitätsdiagnose zum Feststellen von Qualitätsdefiziten, welche die Qualität der **Schule als Ganzes** beeinträchtigen und führen zur Erarbeitung von Optimierungsmaßnahmen, um eine schrittweise Verbesserung zu bewirken.

Neben der Befragung der Schülerinnen und Schüler kann im Sinne eines **360°-Feedbacks** auch eine regelmäßige Befragung der Lehrkräfte, der Ausbildungsbetriebe und/oder der Eltern sinnvoll sein.

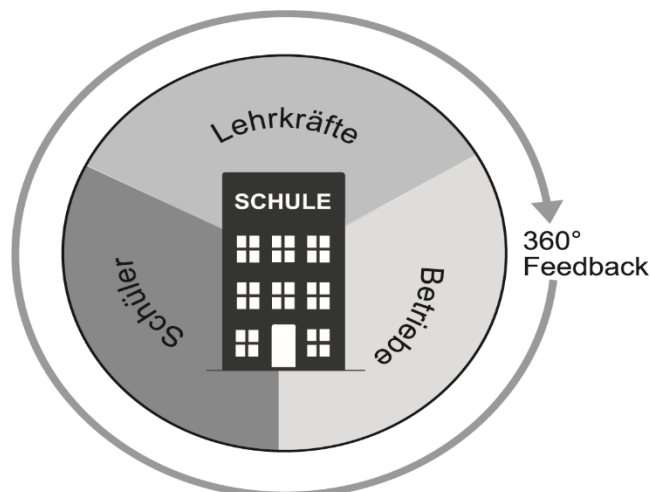


Abb.13: Mögliche Elemente eines 360°-Feedbacks

Durch die Einbeziehung dieser **unterschiedlichen Perspektiven** soll ein möglichst vollständiges Bild von den verschiedenen Qualitätsbereichen Unterricht, Personal und Organisation entstehen. Diese umfassende Datenerhebung ermöglicht es, unterrichtsübergreifende Prozesse und schulkulturelle Eigenheiten immer wieder kritisch zu analysieren und gezielt zu verbessern.

Selbstevaluationen stärken zudem bei den Lehrkräften das Bewusstsein für die gemeinsame Verantwortung hinsichtlich der Schulqualität. Die gemeinsame Identität für die Schule als Ganzes kann dadurch gestärkt werden.

3.3.5 Externe Evaluation

Bei der **Externen Evaluation** erhält die Schule von Experten und Expertinnen, die nicht der Schule angehören Rückmeldung über die **Qualität der Schulentwicklung**. Bei der Externen Evaluation steht das Funktionieren der einzelnen Schule im Sinne einer **lernenden Organisation** im Vordergrund. Die Externe Evaluation ist dementsprechend in erster Linie eine **Metaevaluation**, bei der die schuleigene Umsetzung und Ausgestaltung der NQS-Prozesse beurteilt wird.

Die Schule wählt zusätzlich zur Metaevaluation ein **Fokusthema** zu einer pädagogischen Innovation der Schule aus, zu dem sie eine qualifizierte Beurteilung von Dritten erhalten möchte. Dieser Bereich der Externen Evaluation ist dementsprechend eine Primärevaluation, da hier das **pädagogische Wirken** beurteilt wird.

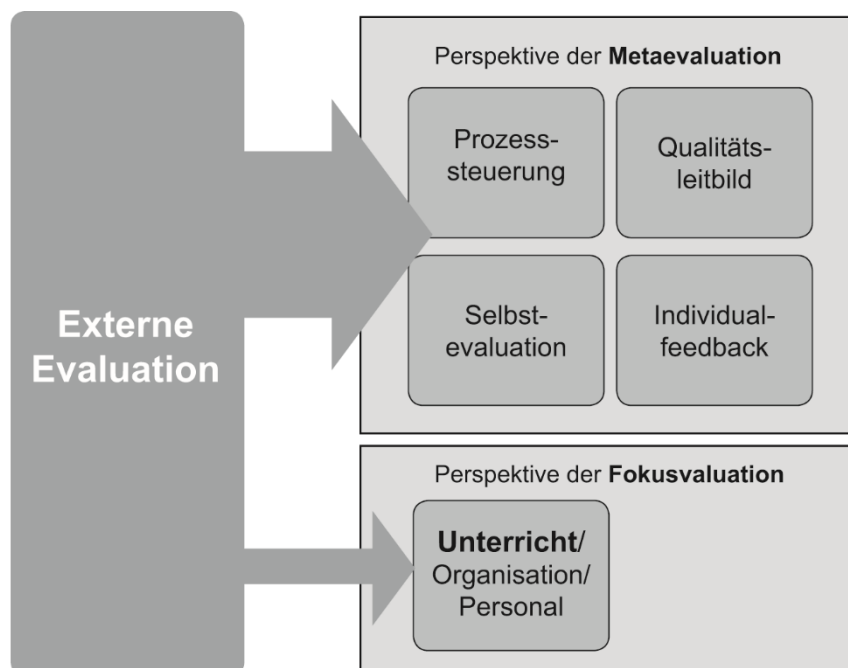


Abb. 14: Perspektiven der Externen Evaluation

Die Externe Evaluation soll eine **unabhängige Expertensicht** auf die Schulqualität in den Schulentwicklungsprozess einbringen und **Entwicklungsempfehlungen** aussprechen. Die Glaubwürdigkeit dieses Feedbacks entfaltet insbesondere eine starke Innenwirkung, die sich in der breiten **Akzeptanz der Ergebnisse** im Kollegium zeigt. Die Externe Evaluation gibt konkrete Anstöße zur Verbesserung und erfüllt damit in hohem Maße eine **Entwicklungsfunktion** für die Schule.

Die Evaluationsergebnisse erfüllen **keine Rechenschaftsfunktion** gegenüber höheren Stellen, daher dient der Evaluationsbericht hauptsächlich internen Zwecken. Die Ergebnisse werden vom Evaluationsteam ausschließlich der Schule zur Verfügung gestellt. Diese entscheidet eigenständig, ob sie diese oder Teile davon veröffentlicht.

Der **Ablauf** einer Externen Evaluation beginnt mit den **Vorbereitungsarbeiten** an der Schule. Zunächst legt die Schule in enger Abstimmung mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik die gewünschten 4 - 5 Expertinnen und Experten (Peers) fest. Das **Evaluationsteam** besteht aus einem **Schulleiter/-in** oder einer Lehrkraft einer vergleichbaren Schule, einem **Evaluationsexperten/-in** und einem Unternehmensvertreter/-in. Im Idealfall ist eines der Teammitglieder aus dem deutschsprachigen Ausland und bereichert das Team als transnationaler Experte. Alle Mitglieder des Evaluationsteams erfüllen dabei folgende **Voraussetzungen**:

- **Fachkompetenz**, d. h., sie haben eine hohe fachliche Passung zur Schule.
- **Neutralität**, d. h., sie dürfen keinen Konnex zur nürnbergischen Mikropolitik haben. Zum Beispiel scheiden Schulleiter und Schulleiterinnen, Lehrkräfte oder Unternehmensvertreter und Unternehmensvertreterinnen aus dem Nürnberger Großraum aus.
- **Evaluationsprofessionalität**, d. h., sie sind kompetent bezüglich des Prozesses der Evaluation.

Neben den gewünschten Peers legt die Schule den **Bereich der Fokusevaluation** fest. Außerdem fertigt die Schule auf Basis einer allgemeinen Vorlage einen **Selbstbericht** an, der den Peers als Vorabinformation dient und die Rahmenbedingungen der Schule und ihr Qualitätsmanagement beschreibt.

Die **Durchführung** der Externen Evaluation beginnt mit einem **Schulhausrundgang**, an den sich **Interviews** mit Schülern und Schülerinnen, Lehrkräften, Mitgliedern des NQS-Teams, der Schulleitung sowie den Berufsbereichsbetreuern bzw. Berufsbereichsbetreuerinnen anschließen. Außerdem werden sogenannte **Unterrichtskonkretisierungen** vorgenommen. Diese dienen der Beurteilung des Fokusbereichs, d. h. des von der Schule selbst gewählten pädagogischen Themenschwerpunkts.

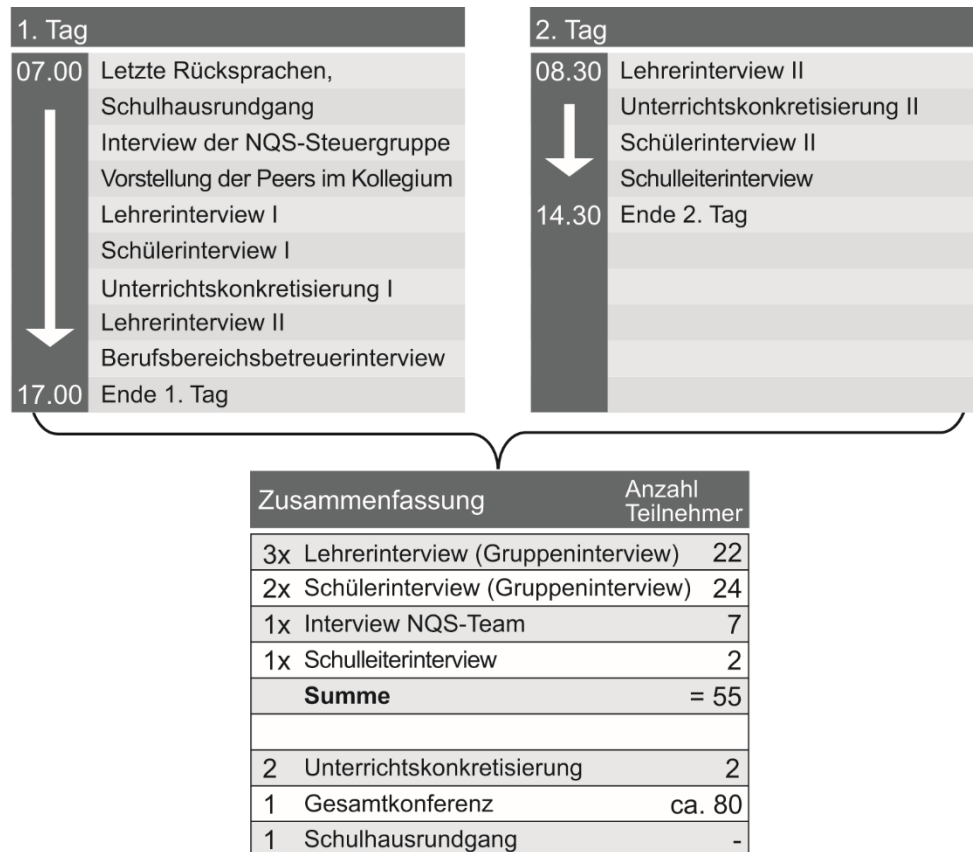


Abb. 15: Beispielhafter Ablauf einer Externen Evaluation

Im Anschluss an die Begehung werten die Peers ihre Eindrücke und **Erkenntnisse zur Qualität des Qualitätsmanagements und des Fokusbereichs** aus und erstellen einen **Evaluationsbericht**, der neben Hinweisen auf Verbesserungspotenziale und Anregungen zur Schulentwicklung auch auf die Stärken eingeht.

Im Rahmen einer Gesamtkonferenz werden die **Resultate des Evaluationsberichts dem Gesamtkollegium** in Kurzform vorgestellt.

Im Anschluss an die Externe Evaluation werden die Ergebnisse **intern diskutiert, erforderliche Konsequenzen abgeleitet** und nach Priorität eingestuft. Die erforderlichen **Maßnahmen fließen über Jahresziele in die Zielkonferenzen** ein.

4. Glossar

Bilanzkonferenz	Jährliche Berichterstattung der Berufsbereiche und Schularten an das Gesamtkollegium über die verfolgten Jahresziele, die durchgeführten Maßnahmen und die Evaluation der Zielerreichung.
Bottom-up-Planung	Planungsansatz, bei dem die Ziele von unteren Hierarchieebenen formuliert werden. Im Gegensatz dazu steht das Top-down-Prinzip.
Deming-Kreis	Der Deming-Kreis liegt der NQS-Routine zugrunde und ermöglicht mit den Phasen Plan, Do, Check und Act einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.
Externe Evaluation	Beurteilung der Schulentwicklungsprozesse und der Steuerung der Schulentwicklung durch ein unabhängiges Expertenteam.
Fokusbereich	Im Rahmen der Externen Evaluation beurteilte pädagogische Themenstellung der Unterrichtsentwicklung.
Individualfeedback	Rückmeldung der Schülerinnen und Schüler an die Lehrkraft, bei der das Verhalten der Lehrkraft und deren Unterricht im Mittelpunkt der Beurteilung stehen; häufig in Form einer anonymen schriftlichen Befragung der Schülerinnen und Schüler.
Jahresziel	Jährlich gesetztes Ziel zur Verbesserung der Qualität der Schule, die vom gesamten Kollegium bzw. von allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der einzelnen Berufs- und Fachbereiche beschlossen wurden.
Maßnahme	Konkrete Aktivitäten, die der Erreichung eines Jahresziels dienen.
Mebis	Unterrichtsplattform zur Bereitstellung von Informationen und zum Austausch mit Kolleginnen und Kollegen und/oder mit Schülerinnen und Schülern.
Metaevaluation	Evaluation, in deren Mittelpunkt die Beurteilung der NQS-Prozesse an der jeweiligen Schule steht. Die Metaevaluation ist Teil der Externen Evaluation und wird im Rahmen von NQS durch ein externes Expertenteam durchgeführt.
NQS	Nürnberger Qualitätsmanagement an Schulen ist das Schulentwicklungskonzept der beruflichen Schulen der Stadt Nürnberg und weist eine enge Anlehnung an das Konzept von Q2E auf.
NQS-Dokumentation	Schriftliche Erfassung verschiedenster Inhalte und Ergebnisse von Schulentwicklungsprozessen zum Zweck der Auswertung (z. B. Evaluation) oder zur Rechenschaftslegung und Veröffentlichung von Ergebnissen (z. B. Portfolio, Protokolle).

NQS-Modell	Das NQS-Modell besteht aus den fünf Elementen: Qualitätsleitbild, Prozesssteuerung, Selbstevaluation, Individualfeedback und Externe Evaluation.
NQS-Routine	Regelmäßig wiederkehrende Arbeiten, welche die Einhaltung einer regelkreisbasierten kontinuierlichen Verbesserung sicherstellen oder der Dokumentation bzw. Rechenschaftslegung dienen. Dazu zählen Ziel- und Bilanzkonferenzen, Selbstevaluation und Externe Evaluation sowie das Individualfeedback.
NQS-Team	Organisatorisches Bindeglied zwischen Kollegium und Schulleitung, das die Aufgabe hat, einen kontinuierlichen Schulentwicklungsprozess sicher zu stellen, auch als NQS-Gruppe, Steuergruppe oder Schulentwicklungsteam bezeichnet.
Orientierungsrahmen	Ermöglicht die gemeinsame strategische Ausrichtung der städtischen Schulen. Beschreibt Handlungsfelder, die schulübergreifend vor Ort in Nürnberg zukünftig große Bedeutung haben.
Portfolio	Dokumentation der Schulentwicklungsziele, -maßnahmen und -ergebnisse und schulspezifischer Daten als Rechenschaftslegung gegenüber dem Amt für Berufliche Schulen (SchB).
Primärevaluation	Evaluation, die eine Aussage über die Qualität des pädagogischen Wirkens trifft. Dabei wird bewertet, ob die getroffenen Maßnahmen geeignet sind bzw. ob das Ziel erreicht wurde.
Q2E	Schweizer Schulentwicklungskonzept; steht für Qualität durch Evaluation und Entwicklung und besagt, dass Schulqualität im Wechselspiel von Evaluation und Entwicklung schrittweise gewonnen werden kann.
QmbS	Schulentwicklungskonzept der staatlichen bayerischen Schulen; durch ein kontinuierlich, systematisch und transparent gestaltetes Qualitätsmanagement wird die schul- und unterrichtsbezogene Weiterentwicklung von Schule ermöglicht.
Qualitätsbereiche	Die Qualitätsbereiche Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung dienen als Orientierung für die Jahreszielformulierung und ermöglichen es, Schulentwicklung ganzheitlich zu betrachten.
Qualitätsdefizite	Qualitätsdefizite werden durch einen Soll-Ist-Vergleich ersichtlich und bilden die Basis für die Definition von Jahreszielen.
Qualitätsleitbild	Zielformulierungen zum Verständnis von Schulqualität in Form von kurzen Leitaussagen. Diese dienen als Bezugspunkt für die gesamte Schulentwicklung an der Schule. Schulentwicklung richtet sich am Qualitätsleitbild aus und lässt sich an diesem messen.

Qualitätsentwick- lungsschwerpunkt	Vom gesamten Kollegium und dem NQS-Team identifizierte, lohnende Entwicklungsbereiche der Schule.
Qualitätszyklus	Regelkreisbasiertes Modell der Steuerungsprozesse der Schulentwicklung, das entsprechend dem PDCA-Zyklus die Prozessschritte Planen der Jahresziele, Umsetzung von Maßnahmen, Evaluation/Soll-Ist-Vergleich und Auswertung der Evaluationsergebnisse als Grundlage für den nächsten Planungslauf vorsieht.
Selbstevaluation	Qualitätsrecherche, die die Gesamtqualität der Institution Schule zum Gegenstand hat.
Top-down-Planung	Ausgehend von höheren Hierarchieebenen werden strategische Ziele vorgegeben und in Teilziele zerlegt, diese wiederum in weitere Unterziele etc.. Stufenweises Konkretisieren ermöglicht so die operative Umsetzung eines Ziels.
Unterrichtskonkretisie- rung	Unterrichtsbesuch, der im Rahmen der Externen Evaluation im Fokusbereich durchgeführt wird.
Ziel	Definierter und angestrebter Zustand (Soll-Zustand), der durch Handlungen und geeignete Verfahren erreicht werden kann. Zielbereiche der Schulentwicklung können Unterricht, Personal und Organisation sein.
Zielkonferenz	Jährlich stattfindende Qualitätsroutine, die zum Beschluss von Jahreszielen dient. Auf Basis der Ergebnisse der Selbstevaluation und des Qualitätsleitbilds werden Jahresziele formuliert und Maßnahmen zur Zielerreichung beschlossen.

Impressum:

Herausgegeben von:

Stadt Nürnberg

Amt für Beruflichen Schulen

Äußere Bayreuther Straße 8

90491 Nürnberg

+49 (0) 911 / 231 - 88 07

schb@stadt-nuernberg.de

www.schulen-in-nuernberg.de

Bildnachweis: © contrastwerkstatt - Fotolia.com

Druck: City Druck Tischner & Hoppe GmbH

Titel: Zelemente - klassische und neue medien

Auflage: 2000 Stück