

Text | **Dr. Horst Güttler, Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus und Arnulf Zöller, Staatsinstitut für Schulpädagogik und Bildungsforschung (ISB)**

Qualitätsmanagement für berufliche Schulen

Aufgrund neuer Technologien und Berufe ändern sich die pädagogischen, aber auch die personellen und strukturellen Anforderungen an die beruflichen Schulen ständig. Die zunehmend komplexen Aufgaben können von den Schulen nur dann erfüllt werden, wenn sie stärker als bisher in die Lage versetzt werden, sich selbst weiterzuentwickeln. Hierzu bedarf es größerer Gestaltungsspielräume und eigenverantwortlicher Steuerung. Beide Aspekte werden durch den neuen Schulversuch „Profil 21“ (Projekt Berufliche Schulen in Eigenverantwortung) erweitert und erprobt.

Vor diesem Hintergrund entwickelt das ISB ein praktisches „Qualitätsmanagementsystem für berufliche Schulen“ (QmbS). Dabei werden auch Erfahrungen anderer Länder genutzt. So soll sich das QmbS u.a. an dem schweizerischen Konzept „Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ (Q2E) sowie an dem beruflichen Modellvorhaben „Operativ Eigenständige Schule“ in Baden-Württemberg orientieren. Die Berücksichtigung bereits bestehender Ansätze und Erfahrungen verstehen Auftraggeber und Projektgruppe bereits als einen ersten Schritt verantwortlicher Qualitätsarbeit. So werden Erfahrungen, Ergebnisse und Instrumente der Evaluation integriert, soweit sie in Bayern bereits vorliegen. Beispielsweise werden dem Projekt die für

die Evaluation definierten Qualitätsdimensionen zugrunde gelegt, die konkret beschrieben sind und sich in der praktischen Evaluationsarbeit bewährt haben. Das Qualitätsmanagementsystem QmbS geht von der These aus, dass ein kontinuierlich, systematisch und transparent gestaltetes Qualitätsmanagement

- ▷ das pädagogische und organisatorische Profil einer Schule stärkt,
- ▷ den Erfolg und die Nachhaltigkeit der Arbeit von Kollegium und Schulleitung optimiert,
- ▷ mittelfristig Freiräume für eine schul- und unterrichtsbezogene Weiterentwicklung von Schule und Arbeitsumgebung schafft und damit
- ▷ die Zufriedenheit von Schülerinnen und Schülern, Lehrerinnen und Lehrern erhöht.



QmbS besteht aus fünf Bestandteilen:

- ▷ Zentrales Element ist ein von den Betroffenen selbst zu erarbeitendes **schulspezifisches Qualitätsverständnis**, das für alle folgenden Qualitätsmaßnahmen handlungsleitend ist. Dieses Qualitätsverständnis reflektiert bildungsstrategische Rahmenbedingungen ebenso wie schulspezifische Profilierungsziele und bringt das schulinterne Qualitätsbewusstsein zum Ausdruck. Wesentlich ist, dass dieses Qualitätsverständnis sowohl innerhalb als auch außerhalb der Schule verdeutlicht und zugänglich gemacht wird.
- ▷ Über das **Individualfeedback**, das beispielsweise bei Schülerinnen und Schülern eingeholt wird, erhalten die Lehrkräfte persönliche Hinweise auf ihre unterrichtliche Arbeit.
- ▷ Die **Interne Evaluation** betrachtet die Schule indessen als Ganzes und ermittelt, wo Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die schulische Arbeit insgesamt zu verbessern.
- ▷ Diese schwierigen, sensiblen und insbesondere

auch arbeitsaufwändigen Bereiche müssen professionell vorbereitet, gesteuert und nachbereitet werden. Das ist der Aspekt **Steuerung des Qualitätsprozesses**.

▷ QmbS wird vervollständigt durch die in Bayern bereits etablierte **Externe Evaluation**, mit deren Qualitätskriterien das vorgestellte System QmbS kompatibel ist.

Inwieweit eine freiwillige „Zertifizierung“ dieses Qualitätsprozesses durch eine akkreditierte Stelle realisiert werden kann, wird der Prozessverlauf zeigen. Die Entwicklung und Erprobung von QmbS ist eng mit dem aktuellen bayerischen Schulversuch „PROFIL 21“ verknüpft. Die beruflichen Schulen des Modellversuches haben sich verpflichtet, ihre Innovationsmaßnahmen in ein Qualitätsmanagementsystem einzubetten bzw. die Einführung eines solchen Systems als Innovationsmaßnahme umzusetzen. In diesem Zusammenhang hat die Projektgruppe QmbS am ISB ihr Konzept mit den Versuchsschulen besprochen und wird die praktische Erprobung im Rahmen des Schulversuchs fachlich und pädagogisch begleiten. Ein mittelfristiges Ziel ist es, möglichst viele berufliche Schulen zu einer kontinuierlichen internen Qualitätsarbeit auf der Grundlage dieses Systems zu motivieren. ■■■

▷ Kontakt:
horst.guettler@stmuk.bayern.de und
arnulf.zoeller@isb.bayern.de