

Qualitätsmanagement in der schulischen Berufsbildung

Entwicklungs- und Diskussionsstand

Vortrag im Rahmen der Fachtagung

„Berufsbildung 2020“ – Schwerpunkt B „Qualitätsentwicklung und
Qualitätsmanagement in der schulischen Berufsbildung“

Donnerstag, den 17.09.2015; 14:40 – 15:00 Uhr

Cornelia Wagner

Abteilung Wirtschaftspädagogik, Humboldt-Universität zu Berlin



Schwerpunkte

- ✓ QM – Erwartungen und Enttäuschungen
- ✓ Verbreitung von QM-Instrumenten in den deutschen Bundesländern
- ✓ Erfahrungen in der Umsetzung
- ✓ QM braucht Kultur
- ✓ QM und Professionalität

QM – Erwartungen und Enttäuschungen

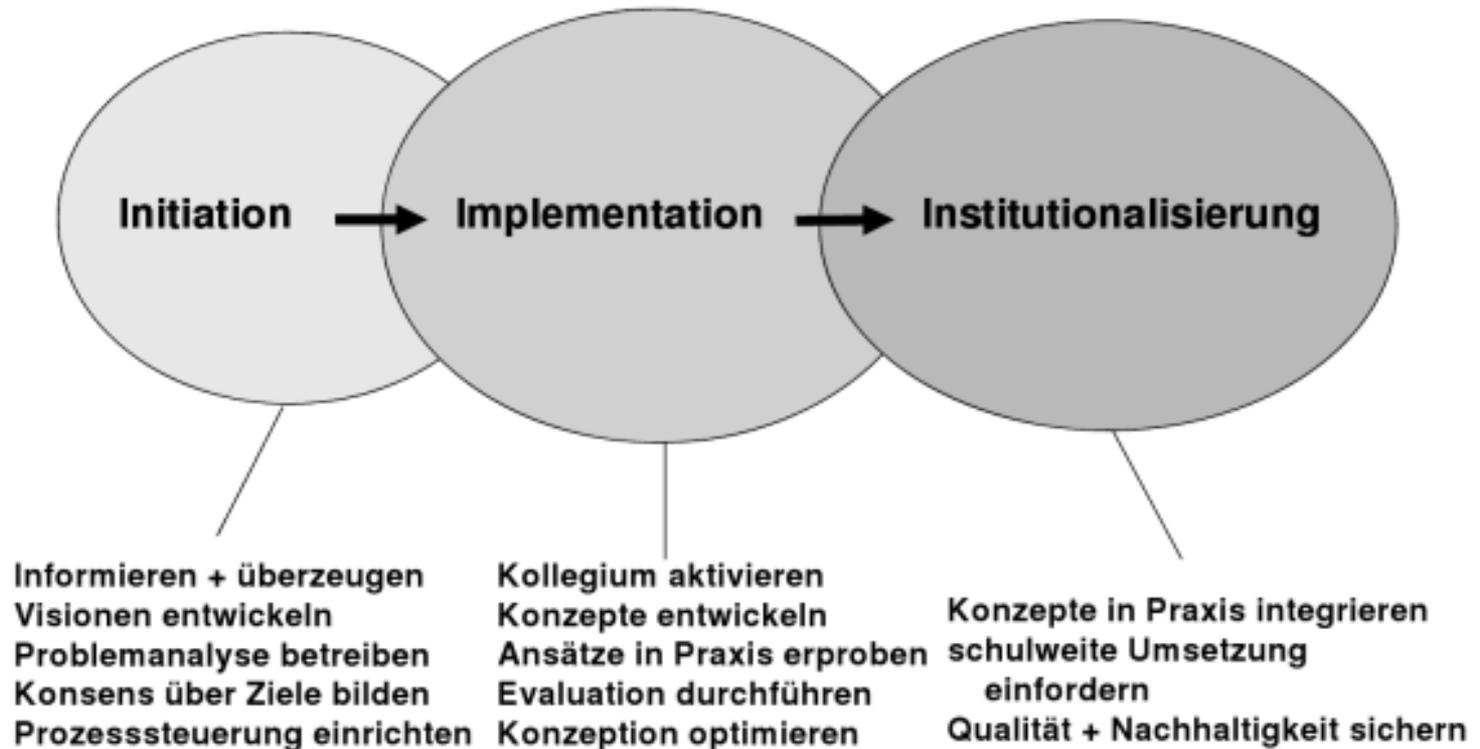


Abb. 1: Innovationsprozesse als Phasenmodell, Quelle: Giaquinta 1973

Bildungspolitische Orientierungen

Phase0

- „Schule als pädagogische Handlungseinheit“ (Fend 1986)
- Informelle Entscheidungs- und Gestaltungsräume

Phase1

- Beginn 90er Dezentralisierung und Deregulierung
- Erweiterung der einzelschulischen Entscheidungs- und Gestaltungsräume

Phase2

- Mitte bis Ende 90er
- Entwicklung und Erprobung einzelschulischer Steuerungsinstrumente

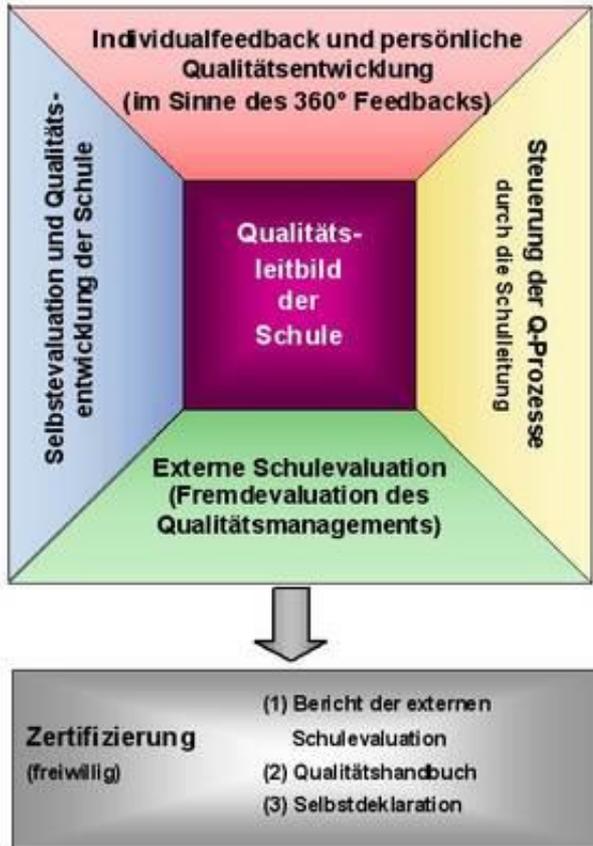
Phase3

- Beginn 21. Jahrhundert
- Entwicklung und Erprobung einzelschulübergreifender Steuerungsinstrumente

aktuell

- Schulübergreifende/überregionale Reformvorhaben – Schulformen und Unterricht

QM-Systeme in beruflichen Schulen in Dtl.

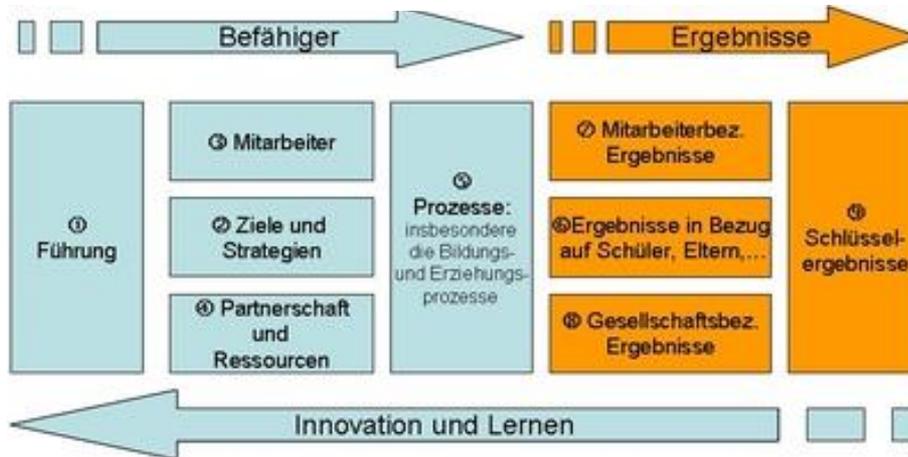


Q2E



QmbS

DIN EN ISO 9000ff.

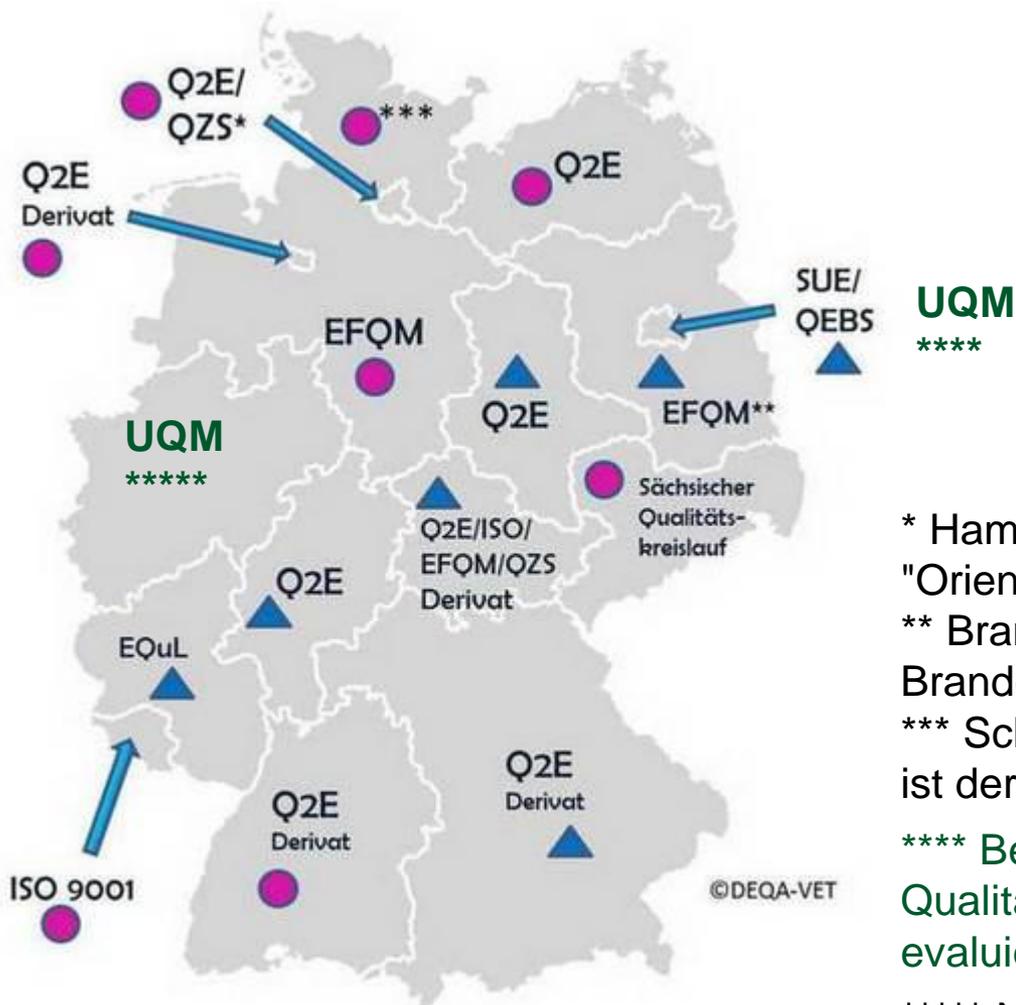


EFQM



QM-Systeme in Deutschland

Quelle: DEQA-VET, Februar 2015 mit eigenen Ergänzungen



- * Hamburg: QM-Systeme entsprechend "Orientierungsrahmen Schulqualität"
- ** Brandenburg: Der OR "Schulqualität in Brandenburg" fußt u. a. auf EFQM.
- *** Schleswig-Holstein: Die Minimalanforderung ist der PDCA-Zyklus.
- **** Berlin: Unterrichtsbezogenes Qualitätsmanagement als weiterer zu evaluierender Bereich in der Schulinspektion
- ***** NRW: Qualitätsanalyse als externe Evaluation

Q-Instrumente nach Bundesländern (vorl. Sept 2015)

Land	Referenzrahmen	Schulprogramm	Evaluation	SE-Beratung	Selbsteva.-Tool
BW	[X]	Q-Handbuch**	X	X, QBA	X
BY	X	Empfehlung	X	x	X
BE	X	X	X	Q-Beauftragte	X
BB	X	X	X		X
HB	X	X	X		x
HH	X	X	X	X	
HE	X	X	X	X	X
MV*	Integriert Eval.	X	X		
NI*	X	X	X	X, QBA	X
NRW	X	x	X	X, QBA	
RP	X	Q-Programm	X		
SL	X	Q-Handbuch**	Zert.	LTB, QBA	
SH*	Keine verbindlichen Qualitätsstandards, je nach gewähltem System				X
SN	X	X	X	X	
ST	X	X	X		
TH	X		x		

QM - Große Idee und kleine Schritte

- **Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle (geplanten) Handlungen zur Steuerung einer Organisation, die mit der Erreichung definierter Qualitätsziele in Verbindung stehen**
- Die Implementierung eines kompletten QM-Systems ist jedoch mit hohen Anfangsinvestitionen verbunden (insb. Zeit, Arbeitskraft) und verlangt Veränderungsleistungen, die nicht ohne weiteres möglich ist
- Strukturierte Qualitätsarbeit kann systematisch und mit geringerem Aufwand auch in kleineren Bereichen/ Projekten/ Themenfeldern begonnen und ausgeweitet werden (ggf. bis hin zu einem umfassenden QM-System)

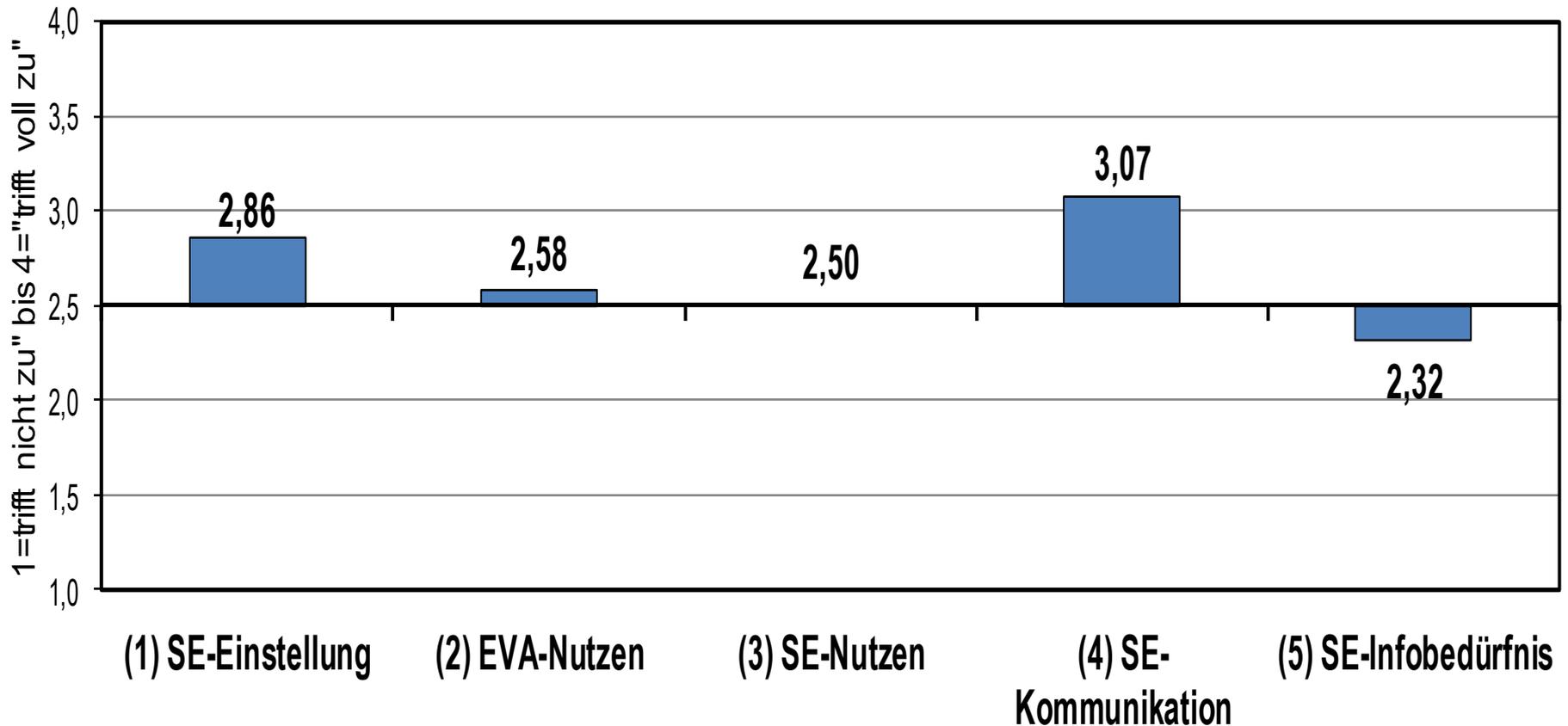
Erfahrungen in der Umsetzung von QM

(Rückmann i. V., MV „SUE“ Berlin, Evaluationsteams, 8 Schulen, 52 Lehrkräfte)

- Umsetzung durch Initiativgruppen, weitgehend unabhängig von Schulleitung und Kollegium
„Ich glaube nicht, dass ein Kollege wüsste, [...] welche Teilprojekte von den vielfältigen Sachen, [...] evaluiert worden sind und welche nicht.“ (Schule 7, Z 302)
- Schulprogramme und Evaluationsberichte spielen zwar im Alltag keine Rolle, Prozesse und Erfahrungen werden als relevant beurteilt
„Es wird in naher Zukunft darum gehen [...], die ganzen Qualitätsentwicklungen und Instrumente, die wir haben [...], intern zu verankern.“ (Schule 3, Z 460)
- wahrgenommene individuelle und organisatorische Veränderungen
„positiv auch, dass die Kollegen über bestimmte Prozesse, die bei uns bis jetzt noch nicht so gut liefen, Unterrichtsentwicklung ganz konkret, [...] dass da auf einmal drüber gesprochen wird“ (Schule 8, Z 30)

Erfahrungen in der Umsetzung von QM

Einstellung zu Schulentwicklung (Rückmann i. V., MV „SUE“ Berlin
Lehrkräftebefragung, 13 Schulen, 475 Lehrkräfte)

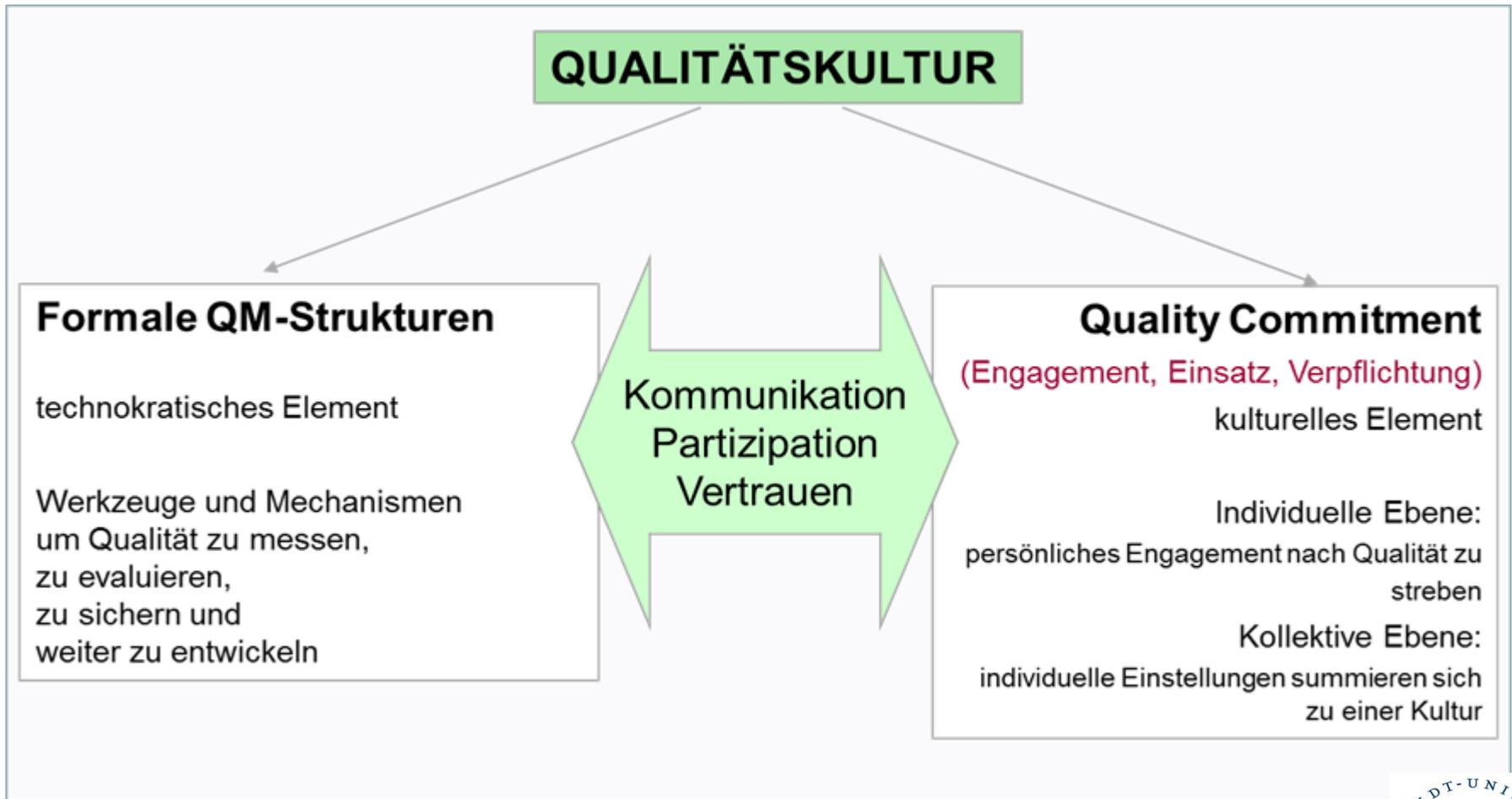


Befunde der Schulentwicklungsforschung

- überwiegend Einzelmaßnahmen Unterrichtsentwicklung, Organisation und Personalentwicklung selten berücksichtigt (*MODUS 21*)
- Notwendigkeit QM ergibt sich aus Wettbewerb, Standortsicherung, Heterogenität und personellem Umbruch (*SV Plus Hessen*)
- Qualitätsmanagement ist ein Steuerungsinstrument (*ProReKo – Schulleitungsbefragung; QUABS-Schulleitungsbefragung*)
- Entwicklungs- und Evaluationskultur als Merkmal „guter Schulen“ (*Selbstständige Schule NRW*)
- Qualitätsmanagement findet nur Akzeptanz im Kollegium, wenn es an wahrgenommene Veränderungs- und Unterstützungsbedarfe anknüpft (*Schule & Co – Lehrerbefragung; Selbstständige Schule NRW, SUE*)
- Systematische Personalentwicklung und Unterstützungsstrukturen sind erforderlich (*QIBB Österreich – Peer Review*)

QM braucht Kultur

(Loukkola/Zang 2010, vgl Jonach et al. 2012)

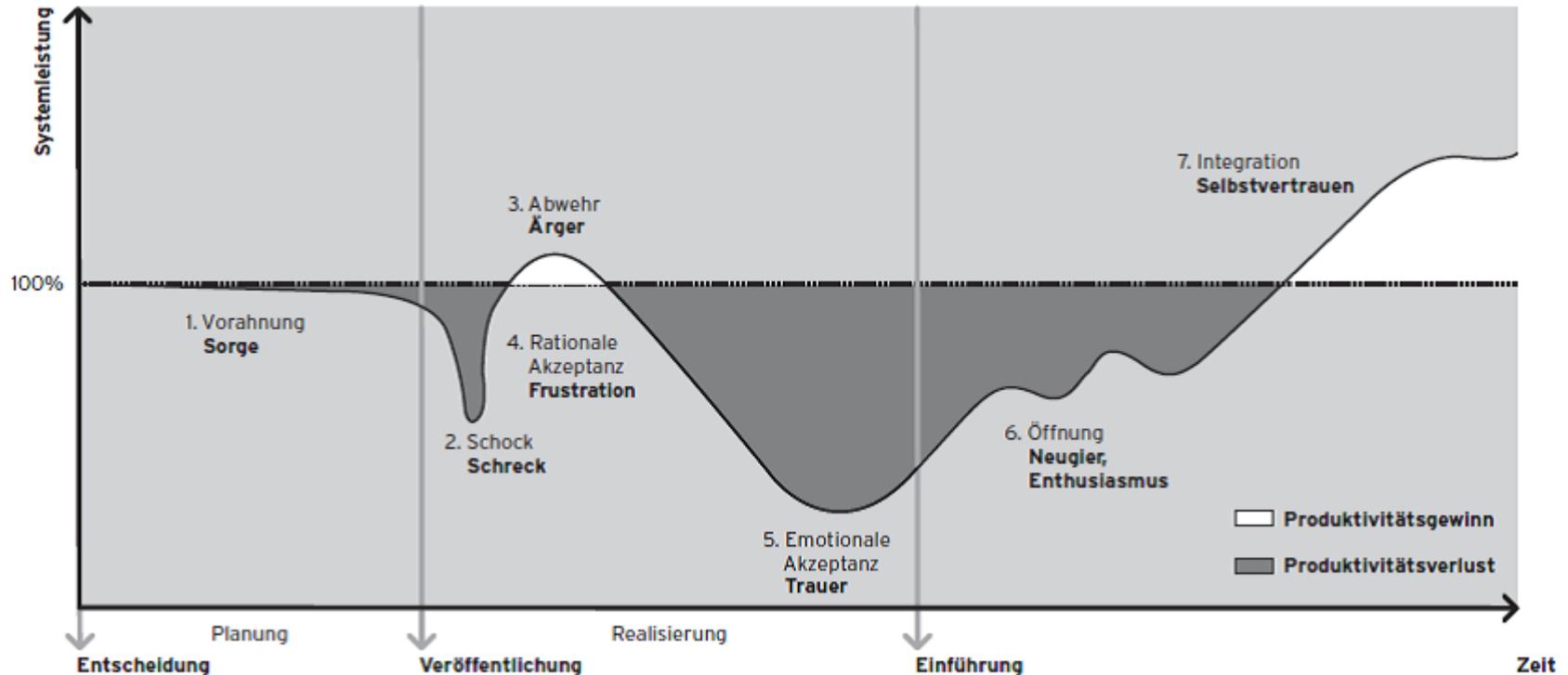


QM und Professionalität

INSTRUMENT	FUNKTION
Leitbild	Richtung, Perspektive
Schulprogramm	Strategische Ausrichtung, Zeit- Maßnahmen-Planung
Feedback/Evaluation	Kontrolle der Zielerreichung und Weiterentwicklung
Dokumentation von Aufgaben und Abläufen	Wissensgenerierung, Wissenstransfer, Wissensspeicherung
Institutionalisierte Gruppen	Operationale Umsetzung

QM-Verständnis im Wandel?

Phasenmodell der Veränderung – Perspektive emotionaler Prozesse



Roth, S. (2000). Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements. OrganisationsEntwicklung 2/2000, 14-21

Literatur

- Altrichter, H. & Rürup, M. (2010). Schulautonomie und die Folgen. In Altrichter, H. & Maag Merki, K. (Hrsg.), Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. Wiesbaden: VS, 111-144.
- Bastian, J. (2007). Einführung in die Unterrichtsentwicklung. Weinheim: Beltz.
- Bonsen, M., Gathen, J. von der, Iglhaut, C. & Pfeiffer, H. (2002). Die Wirksamkeit von Schulleitung. Weinheim: Juventa.
- DEQA-VET. <https://www.deqa-vet.de/de/berufliches-schulsystem-3512.php>
- Jonach, M., Gramlinger, F. & Hartl, S. (2012). Qualität braucht Kultur. Das Quality Culture Konzept und seine Anwendungsmöglichkeiten im Kontext von (berufsbildenden) Schulen. bwp@, 21. Online unter: http://www.bwpat.de/ausgabe21/jonach_etal_bwpat21.pdf.
- Holtappels, H.-G. (2014). Schulentwicklung und Schulwirksamkeit als Forschungsfeld. Münster: Waxmann.
- Künzel, R., Roggenbrodt, G. & Rütters, K. (2007). Qualitätsmanagement auf Basis des EFQM-Modells im Schulversuch ProReKo. Begründungen, empirische Befunde und Empfehlungen. In Schulverwaltung Niedersachsen, 5/2007, 151-154.
- Liebau, E., Bürger, R., Schmid, K. & Thom, W. (2007). Abschlussbericht MODUS 21. Erlangen: Universität Erlangen.
- Rückmann, J. (2015). Interne Evaluation und Schulentwicklung – Eine Fallstudie an beruflichen Schulen. (in Bearbeitung).
- Wagner, C. (2011). Führung und Qualitätsmanagement in beruflichen Schulen. Frankfurt: Lang.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!