

Qualitätsmanagement

1. Vorbemerkung

Die Nibelungen-Realschule verfügt zur Erfüllung des gesetzlichen Auftrages zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung über ein Qualitätsmanagement.

Dieses Konzept beschreibt

- nach welchem Qualitätsverständnis wir arbeiten wollen.
- welche Qualitätsbereiche wir berücksichtigen wollen.
- in welchen Schritten wir die Qualität unserer Schule verbessern wollen.
- welche Verfahren wir anwenden wollen.

Das folgende Qualitätsmanagementkonzept wurde vom von der Gesamtkonferenz am 29.04.2010 und vom Schulvorstand am 03.06.2010 beschlossen.

2. Qualitätsverständnis

Der diesem Konzept zugrunde liegende Qualitätsbegriff ergibt sich aus dem „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen“¹; dort wird der Qualitätsbegriff wie folgt beschrieben:

„‘Schulqualität’ ist (...) ein dynamischer Begriff, der nicht losgelöst von gesellschaftlichen Entwicklungen und Interessen sowie örtlichen Gegebenheiten definiert werden kann. Es geht also nicht um eine allgemeine Normierung der Qualität von Schule und Unterricht. Das gemeinsame Qualitätsverständnis muss fortlaufend überprüft und den sich wandelnden Bedingungen angepasst werden. Schulqualität muss aber auch immer wieder als (vorläufiger) Anspruch definiert und formuliert werden, um Ziele (Anforderungen) zu verdeutlichen und Orientierung zu bieten.“

Die Qualität wird dabei beeinflusst durch Inputvariablen, durch Prozessvariablen und durch Produktvariablen (vgl. Abb. 1).

Die „Inputvariablen des Schulsystems“ setzen wir im Rahmen des schulinternen Qualitätsmanagements als gegeben voraus; wir müssen sie berücksichtigen, können sie aber nicht beeinflussen.

Für die „Inputvariablen unserer Schule“ sind wir weitgehend selbst verantwortlich; sie sind insofern in diesem Konzept zu berücksichtigen.

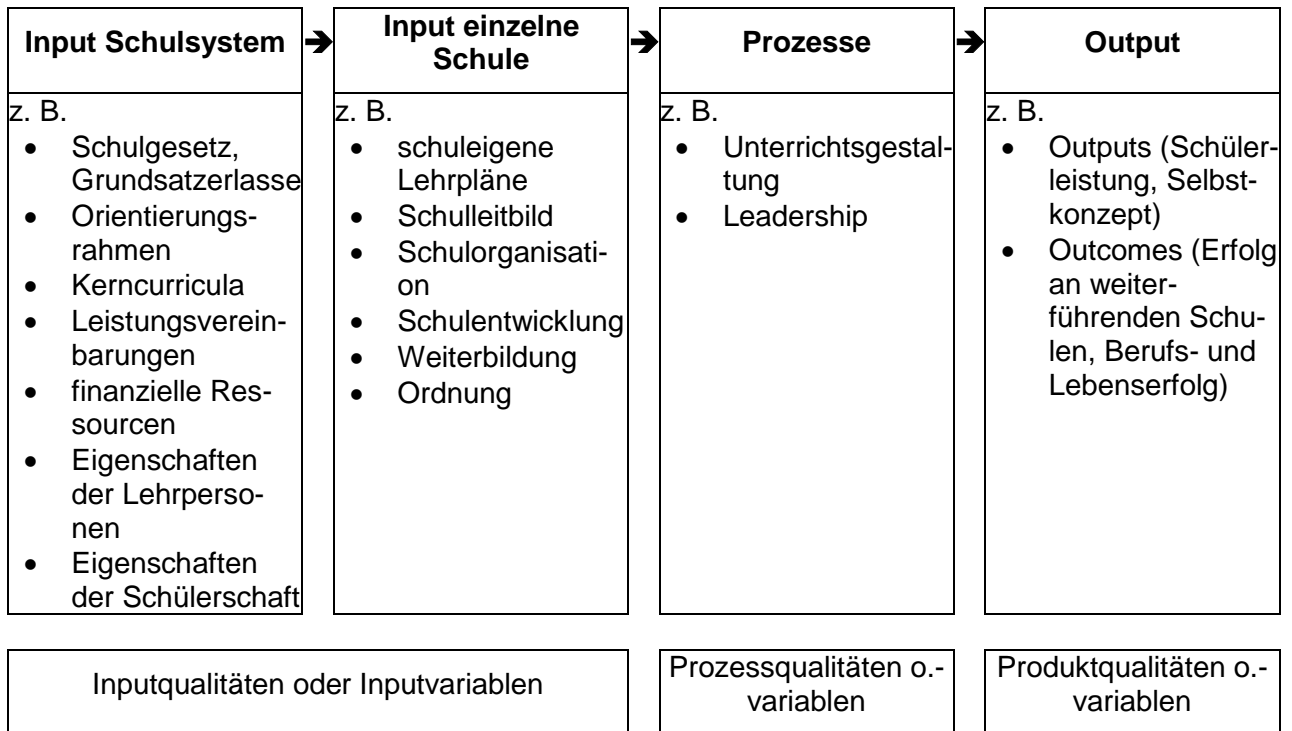
Dieses Qualitätsmanagementkonzept bezieht jedoch schwerpunktmäßig auf die Prozessvariablen, also m. a. W. auf die Art und Weise, wie wir unsere Prozesse gestalten, um zu möglichst guten Ergebnissen zu kommen.

Die Ergebnisse unserer Schule, also die „Outputvariablen“ sind ein wichtiges Kriterium für die Evaluation unserer Prozessqualitäten.

Dabei wissen wir um die Schwierigkeit, die Ergebnisse angemessen zu erfassen, da einerseits die Vorgaben (Curricula, Erlasse, Lehrpläne usw.) häufig nicht genügend präzise die gewünschte Outputqualität definieren und zum anderen meist geeignete Instrumente und praxistaugliche Verfahren für deren Erfassung fehlen bzw. einen für die Praxis nicht vertretbaren Aufwand erfordern würden.

¹ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, hrsg. v. Niedersächsischen Kultusministerium, Hannover 2006, S. 7

Abbildung 1: Input-Prozess-Output-Modell²



3. Qualitätsbereiche

Die Faktoren oder Bereiche, die für die Qualitätsbeurteilung erfasst werden sollen, ergeben sich aus dem „Orientierungsrahmen“, der sechs Qualitätsbereiche benennt, die in 25 Qualitätsmerkmale untergliedert sind.

Abbildung 2: Qualitätsbereiche

Qualitätsbereich	Qualitätsmerkmale
Ergebnisse und Erfolge	Kompetenzen, Schulabschlüsse und weiterer Bildungsweg, Zufriedenheit der Beteiligten, Gesamteindruck der Schule
Lernen und Lehren	Schuleigenes Curriculum, Persönlichkeitsentwicklung, Lehrerhandeln im Unterricht, Leistungsanforderungen und Leistungsbewertung, Individuelle Förderung und Unterstützung, außerunterrichtliche Schülerbetreuung
Schulkultur	Schule als Lebensraum, Gesundheitsförderung im Schulaalltag, Beteiligung der Schülerinnen, Schüler und Eltern, Kooperation mit Schulen, Betrieben und anderen Partnern
Schulmanagement	Führungsverantwortung der Schulleitung, Qualitätsentwicklung, Verwaltung und Ressourcenmanagement, Unterrichtsorganisation, Arbeitsbedingungen

² Aus: Rolf Dubs, Qualitätsmanagement, in: Herbert Buchen und Hans-Günter Rolff (Hg.), Professionswissen Schulleitung, Weinheim und Basel 2006, S. 1214

Qualitätsbereich	Qualitätsmerkmale
Lehrerprofessionalität	Personalentwicklung, Weiterentwicklung beruflicher Kompetenz, Lehrerkooperation
Ziele und Strategien der Schulentwicklung	Schulprogramm, Evaluation, Optimierung des Schulumfeldes und der Rahmenbedingungen

4. Qualitätsentwicklung

Unsere Schule verfügt über ein Leitbild, das in einem mehrjährigen Rhythmus evaluiert und fortgeschrieben wird. Im Leitbild wird sowohl die Entwicklungsrichtung unserer Schule als auch unserer „Leistungsversprechen“ formuliert.

Auf der Grundlage des Leitbildes erarbeiten wir unser Schulprogramm. Das Schulprogramm soll alle Elemente beinhalten, die nach dem niedersächsischen Qualitätsverständnis zu berücksichtigen sind (s. Anlage 1).

Wir arbeiten nach schuleigenen Lehrplänen, die entsprechend den Anforderungen der Kerncurricula den Erwerb der Kompetenzen verbindlich beschreiben.

Für die Qualitätsentwicklung der Lehrkräfte wird nach einem gesonderten Qualifizierungskonzept durchgeführt.

Die Qualitätsentwicklung erfolgt nach der „Schritt-um-Schritt-Methode“, d. h. dass wir die o. g. Qualitätsbereiche systematisch nacheinander bearbeiten und so in einen mehrjährigen Zyklus alle Bereiche überprüfen und ggf. Verbesserungen einleiten können. Zu diesem Zweck hat der Schulvorstand im Benehmen mit der Gesamtkonferenz eine zeitliche Abfolge für die Bearbeitung der einzelnen Qualitätsbereiche beschlossen.

In den vorangegangenen Zeitabschnitten sind folgende Qualitätsbereiche bzw. Qualitätsmerkmale bearbeitet worden (Abb. 4).

Abbildung 3: Übersicht über bereits bearbeitete Qualitätsbereiche

Schuljahr	QB	QM	Schulentwicklungsschwerpunkt	Status
2006/07	6	6.1.1	<ul style="list-style-type: none"> Leitbildentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen
2007/08	2	2.3.5, 2.3.6	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung des Unterrichtshandelns durch Einführung und Anwendung von Formen eigenständigen Lernens im Unterricht 	<ul style="list-style-type: none"> in den bearbeiteten Aspekten abgeschlossen
2008/09	2	2.1.1	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung schuleigener Lehrpläne in Fächern, für die es verbindliche Kerncurricula gibt 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen
	6	6.2.2 6.1.2	<ul style="list-style-type: none"> Selbstevaluation (SEIS) Erarbeitung eines Schulprogramms 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen in Bearbeitung

Schuljahr	QB	QM	Schulentwicklungsschwerpunkt	Status
2009/10	3; 2	3.1.1;	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau einer „Lobkultur“ 	<ul style="list-style-type: none"> in Bearbeitung
		2.4.4		
	2 - 5	5.1	<ul style="list-style-type: none"> Personalentwicklungskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen
		5.2	<ul style="list-style-type: none"> Fortbildungskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen
		4.4.3	<ul style="list-style-type: none"> Vertretungskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen
		4.1.3	<ul style="list-style-type: none"> Beschwerdekonzent 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen
		2.5	<ul style="list-style-type: none"> Förderkonzepte in Deutsch, Mathematik und Englisch 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen
		2.3	<ul style="list-style-type: none"> Grundsätze des Zusammenlebens 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen
		4.1.1	<ul style="list-style-type: none"> Führungsleitbild 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen
		2.4.3	<ul style="list-style-type: none"> Umgang mit Hausaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> in Bearbeitung
		4.2.1	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> in Bearbeitung
		4.4.3	<ul style="list-style-type: none"> Regelungen bei Abwesenheit und Krankheit (der Lehrkräfte) 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen
		4.3	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsverteilung des Leitungskollegiums 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen
		4.5.2	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitssicherheitskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossen

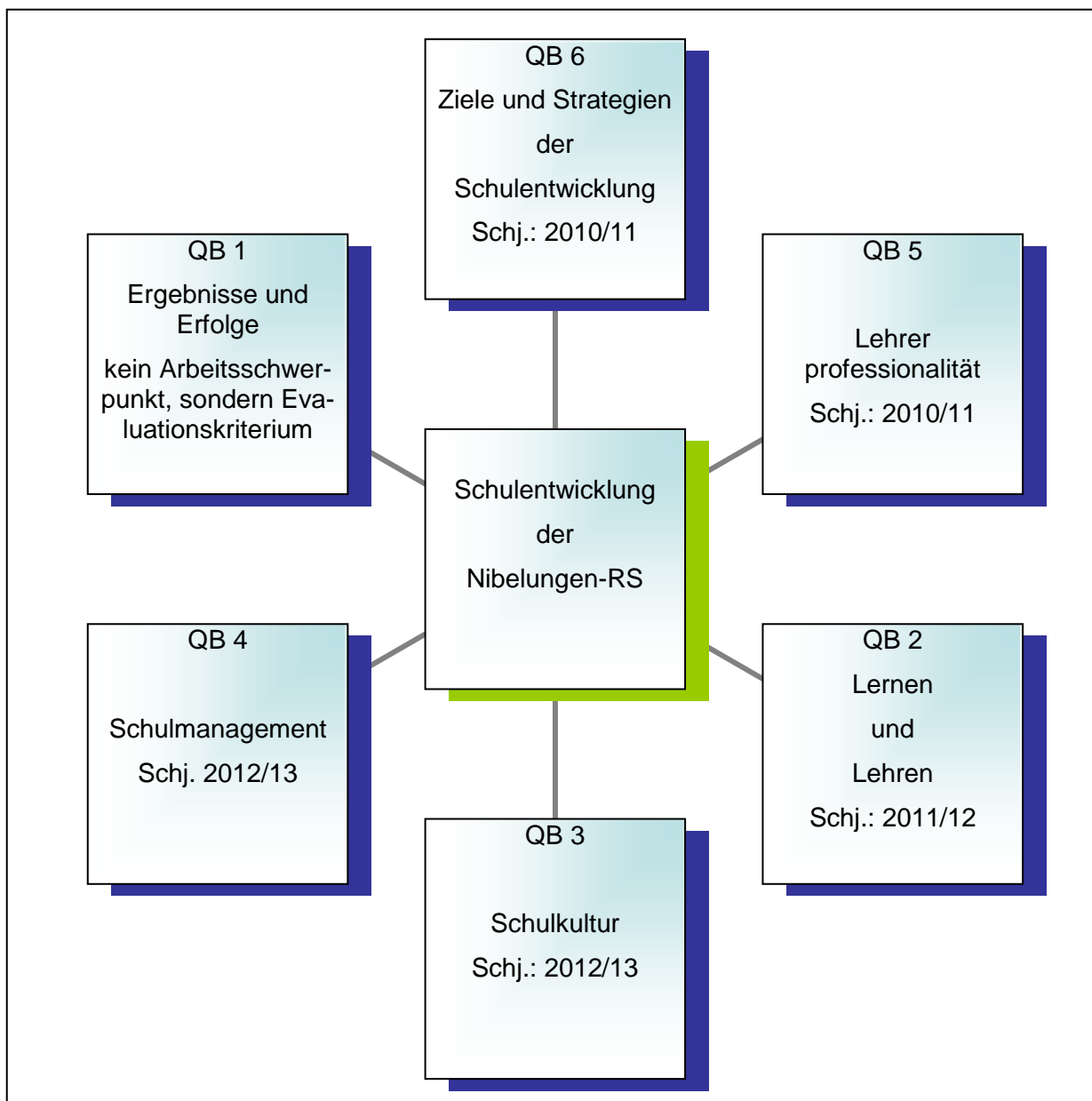
Für den nächsten Qualitätsentwicklungszyklus sind Arbeitsschwerpunkte aus den folgenden Qualitätsbereichen vorgesehen:

Schuljahr	Qualitätsbereich	Begründung
2010/11	QB 6: Ziele und Strategien der Schulentwicklung	Anpassung des Schulprogramms aufgrund des neuen Grundsaterlasses (Profilrealschule)
	QB 5: Lehrerprofessionalität	Die Schwerpunkte unserer Schule gem. Leitbild sowie die neue Profilbildung erfordern eine Anpassung der Lehrerkompetenzen.
2011/12	QB 2: Lernen und Lehren	Aufgrund der Profilbildung, des revidierten Schulprogramms müssen Anpassungen in den Lehr- und Lernprozessen erfolgen.
2012/13	QB 3: Schulkultur	Die Schulkultur muss darauf hin analysiert werden, ob aufgrund der eingeleiteten Veränderungen ein Anpassungs- oder Verbesserungsbedarf besteht.
	QB 4: Schulmanagement	Die Schulmanagementprozesse müssen aufgrund der eingeleiteten Veränderungen auf Anpassungs- und Verbesserungsbedarf hin untersucht werden.
Die Qualitätsmerkmale des QB 1 „Ergebnisse und Erfolge“ werden als Evaluationskriterien begriffen, daher wird der QB 1 nicht eigenständig bearbeitet.		

Die zeitliche Abfolge der vorgesehenen Qualitätsentwicklung ist aus der folgenden Abbildung zu ersehen (ABB. 3). Es soll durch dieses Konzept auch sichergestellt werden, dass alle Qualitäts-

bereiche sukzessive bearbeitet werden, so dass keine „blinden Flecken“ in der Qualitätsentwicklung entstehen.

Abbildung 4: Zeitliche Abfolge der Qualitätsentwicklung



Der Schulvorstand legt ferner im Benehmen mit der Gesamtkonferenz jährlich fest, welche Qualitätsmerkmale aus dem vorgesehenen Qualitätsbereich schwerpunktmäßig bearbeitet werden sollen. Dabei kann auch eine Kombination mehrerer Qualitätsbereiche bearbeitet werden. Im Rahmen des jährlich zu erstellenden Arbeitsprogramms erfolgt eine genauere Konkretisierung der zu bearbeitenden Qualitätsmerkmale. Dabei wird mit Hilfe einer Arbeitstabelle (Anlage 2) festgelegt

- welche Qualität wir in dem ausgewählten Arbeitsschwerpunkt anstreben.
Dabei muss das angestrebte Qualitätsziel in Bezug zu unserem Leitbild, dem „Orientierungsrahmen“ und den sonstigen externen Normensetzungen (Schulgesetz, Erlasse) sowie in Bezug auf unsere aktuelle Situation und unserer Schulkultur gesetzt werden.
- welcher Methoden oder Instrumente wir nutzen wollen, um die Qualität zu erfassen.
- welche Maßnahmen wir ergreifen wollen, wenn die Ergebnisse der Qualitätserfassung unzureichend sind.

- wie wir den Aufwand für die Qualitätserfassung und ggf. für die Verbesserungsmaßnahmen rechtfertigen.³

Darüber hinaus können sich aufgrund von Evaluationsergebnissen (z. B. durch die Schulinspektion) oder aufgrund veränderter Rahmenbedingungen zusätzliche oder auch vordringlichere Schulentwicklungsschritte ergeben. In solchen Fällen wird der Schulvorstand im Benehmen mit der Gesamtkonferenz die erforderlichen Anpassungen vornehmen.

4.1. Arbeitsschwerpunkte für ein Schuljahr

Unsere Schule legt nach den o. g. Verfahren jeweils für ein Schuljahr einen Arbeitsschwerpunkt für die Qualitätsentwicklung fest. Dieser Arbeitsschwerpunkt wird durch den Schulvorstand im Benehmen mit der Gesamtkonferenz beschlossen.

Im Arbeitsschwerpunkt wird festgelegt (s. Anlage 3)

- der zu bearbeitende Qualitätsbereich.
- die konkrete(n) Maßnahme(n).
- der Bezug zum Leitbild und zu den Qualitätsmerkmalen.
- das Entwicklungsziel.
- die benötigten materiellen und zeitlichen Ressourcen; beteiligte Personen.
- der Fortbildungs- und Unterstützungsbedarf.
- die Meilensteine und Termine.
- die verantwortlichen Mitarbeiter/innen.
- die vorgesehene Evaluation.

4.2. Zuständigkeiten

Unbeschadet der generellen Zuständigkeiten der Schulleitung und der Fachkonferenzen soll erreicht werden, dass alle Lehrkräfte unserer Schule die Qualitätsverbesserung als ständige Aufgabe annehmen und ein gemeinsames Verständnis des Qualitätsentwicklungsprozesses (s. Abb. 6) entwickeln.

Für besondere Aufgaben im Qualitätsentwicklungsprozess richtet die Schule folgende Gremien ein, die jeweils im Rahmen eines spezifischen Auftrages tätig werden:

- Steuergruppe zur Koordination des Schulentwicklungsprozesses
- Projektgruppe „Evaluation“ für die Selbstevaluation; diese Gruppe wird nur bei einer umfassenden Evaluation der Schule eingerichtet, für Teilevaluationen sind die jeweils beteiligten Gruppen oder Personen eigenständig zuständig.
- bei Bedarf Projektgruppen für die Konzeption und Implementierung besonderer Vorhaben.

5. Qualitätssicherung

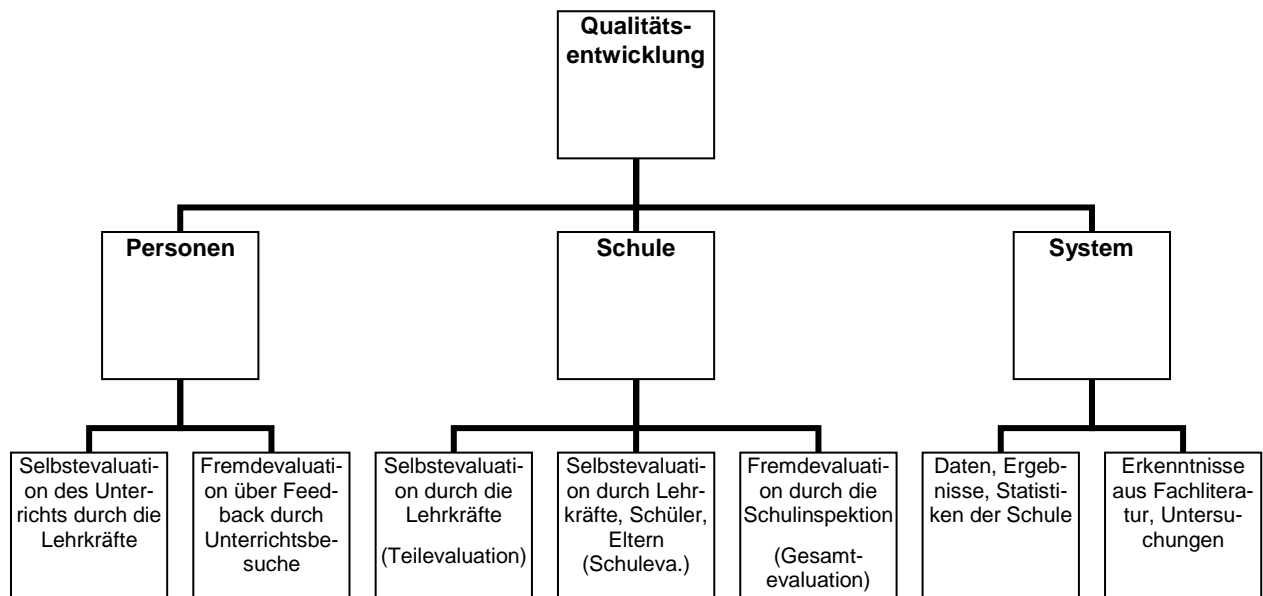
In unserer Schule sind folgende Formen der Qualitätssicherung vorgesehen (vgl. Abb. 5):

- a) Jede Lehrkraft evaluiert sich selbst im Unterricht (Selbstevaluation des Unterrichtshandelns).
- b) Evaluation des Unterrichts durch Feedback durch Unterrichtsbesuche (Fremdevaluation des Unterrichtshandelns).

³ Systematik nach: Rolf Dubs, Qualitätsmanagement, in: Herbert Buchen und Hans-Günter Rolff (Hg.), Professionswissen Schulleitung, Weinheim und Basel 2006, S. 1254f

- c) Die Lehrkräfte evaluieren gemeinsam ausgesuchte Bereiche der Schule, z. B. die Fachschaften ihr Förderkonzept (Teilevaluation).
- d) Die Schule evaluiert regelmäßig und systematisch ausgewählte Qualitätsbereiche der Schule; in diesen Evaluationsprozess werden alle an der Schule Beteiligten - Lehrkräfte, Schüler und Eltern - einbezogen (Selbstevaluation der Schule).
- e) Wir werden durch die Schulinspektion evaluiert (Fremdevaluation).
- f) Wir nutzen systematisch Daten und Ergebnisse zur datengestützten Schulentwicklung.
- g) Wir werten einschlägige Fachliteratur und Ergebnisse zugänglicher wissenschaftlicher Untersuchungen für unsere Zwecke aus.

Abbildung 5: Konzeption der Qualitätssicherung



5.1. Prozess

Grundsätzlich gehen wir bei der Schulentwicklung nach folgendem Konzept vor:

- Wir ermitteln durch geeignete Evaluationsverfahren den IST-Zustand unserer Schule zu einzelnen Qualitätsbereichen oder zu einzelnen Qualitätsmerkmalen und in mehrjährigen Abständen auch eine Gesamtevaluation aller Qualitätsbereiche.
- Aufgrund einer Analyse des Ist-Zustandes werden Ziele für den gewünschten SOLL-Zustand formuliert.
- Danach werden zweckdienliche Maßnahmen geplant, mit denen das angestrebte Ziel erreicht werden soll. Diese Maßnahmen werden nach einem Maßnahmenplan durchgeführt. Wenn in der Durchführungsphase Abweichun-

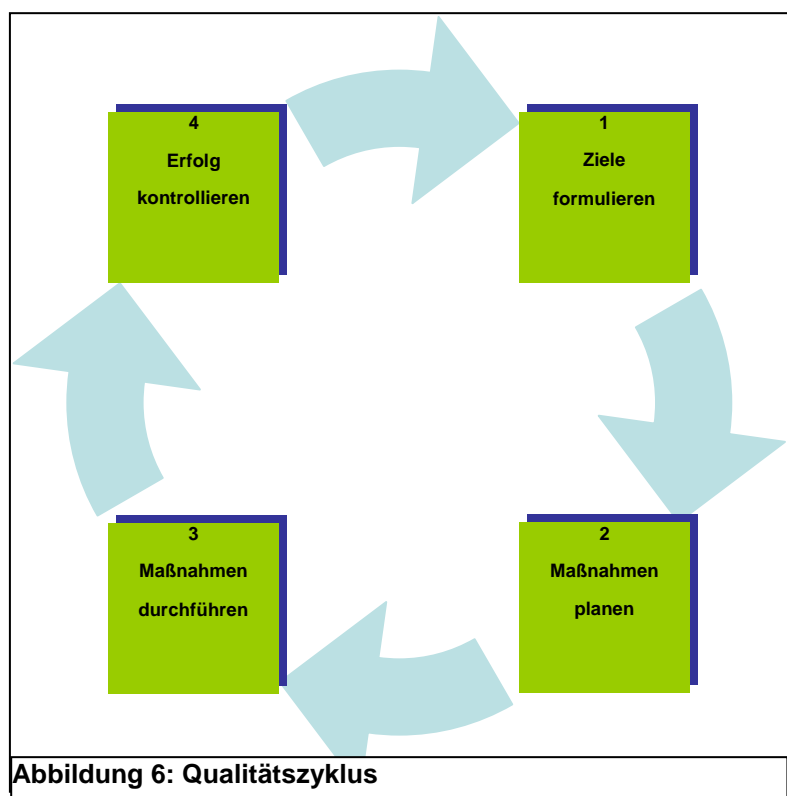


Abbildung 6: Qualitätszyklus

gen vom Plan erkannt werden, die die Zielerreichung in Frage stellen, werden entweder die Maßnahmen angepasst oder eine Abweichungsanalyse durchgeführt, die ggf. eine Modifikation der Zielvorgaben zur Folge hat.

- Der Erfolg der Maßnahmen wird abschließend evaluiert.

5.2. Controlling

Unser Controlling soll sicherstellen, dass wir systematisch einen Überblick über den Status unseres Schulentwicklungsprozesses sowie über den IST-Zustand unserer Schulqualität erhalten.

Grundsätzlich werden alle Evaluationsergebnisse, die im Rahmen der Schul- und Qualitätsentwicklung unserer Schule anfallen, mit den Beteiligten analysiert und gemeinsam bewertet.

Ferner führt die Schulleitung Unterrichtsbesuche⁴ (s. o.) durch, führt Gespräche über den erreichten IST-Zustand mit den Beteiligten und nimmt regelmäßig Einsicht in das laufende Geschäft. Darüber hinaus werden einige Kennzahlen wie die Anmeldezahlen, die Zeugniszensuren, die Ergebnisse der Vergleichs- und Abschlussarbeiten sowie die Wiederholer-, Abschluss- und Absenzquote erhoben, um daraus Erkenntnisse für die Schulentwicklung abzuleiten.

Die Einsichtnahme erfolgt ohne besonderen Anlass regelmäßig

- in die Klassenbücher und Kurslisten.
- in die schriftlichen Lernkontrollen.
Von jeder schriftlichen Lernkontrolle werden die jeweils beste und schlechteste Arbeit sowie eine Arbeit mit mittlerem Ergebnis zusammen mit dem Lösungsvorschlag und dem Zensurenspiegel vor Rückgabe an die Schüler der Schulleitung vorgelegt.
Vor einer Genehmigung einer schriftlichen Lernkontrolle mit mehr als 30% nicht ausreichender Zensuren, holt die Schulleitung die Stellungnahme der jeweiligen Fachleitung ein.
- in die Zensurenlisten und bei Bedarf in die Unterrichtsplanung der Lehrkräfte.

Bei vereinbarten Maßnahmen zur Schulentwicklung werden planmäßig durch die Steuergruppe oder ggf. auch durch die Schulleitung mit den Beteiligten „Meilensteinsitzungen“ durchgeführt, um den Grad der Zielerreichung gemeinsam zu bewerten.

5.3. Qualitätshandbuch

Für die wesentlichen „Kernaktivitäten“ in unserer Schule wird angestrebt, ein Qualitätshandbuch zu erarbeiten (s. Anlage 4), damit bewährte Prozesse sowohl dokumentiert als auch als interner Standard verfügbar sind.

6. Evaluation und Fortschreibung

Der Schulleiter legt jährlich einen Rechenschaftsbericht über die Qualitätsentwicklung der Schule vor.

Dieses Qualitätsmanagementkonzept wird durch das Schulleitungsteam evaluiert und bei Bedarf fortgeschrieben.

Anlagen hier nicht abgedruckt.

⁴ Die Unterrichtsbesuche dienen vornehmlich der Beratung der Lehrkräfte. In dem Auswertungsgespräch zum Unterrichtsbesuch kann die Unterrichtsqualität auf dem Hintergrund schuleigener Qualitätskriterien und dem „Orientierungsrahmen“ gemeinsam bewertet werden.