

RAHMENVORGABEN

ZUR

ENTWICKLUNG EINES QUALITÄTS- KONZEPTS

**für die beruflichen Schulen
und für Schulzentren der Sekundarstufe II
mit beruflichen und
gymnasialen Abteilungen
im Lande Bremen**

**Senator für Bildung und Wissenschaft
Referat Berufliche Schulen**

Stand April 2005

Inhalt

A. QUALITÄTSMANAGEMENT an beruflichen Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II mit beruflichen und gymnasialen Abteilungen im Land Bremen	3
Grundsätze	3
1. Inhalte	5
2. Glossar zum Qualitätsmanagement.....	9
3. Literatur	11
Anlage 1	12
Anlage 2	13
Anlage 3	14
Anlage 4	15
B. ZIELVEREINBARUNG zwischen dem Senator für Bildung und Wissenschaft und den beruflichen Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II mit beruflichen und gymnasialen Abteilungen im Land Bremen	19
1. Zielvorgaben für die beruflichen Schulen.....	19
2. Organisationsrahmen für den Aufbau von Q2E	20

A. QUALITÄTSMANAGEMENT an beruflichen Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II mit beruflichen und gymnasialen Abteilungen im Land Bremen

Diese Rahmenvorgaben zur Entwicklung eines Qualitätskonzeptes für die genannten Schulen im Land Bremen sollen den Aufbau des Qualitätsmanagementmodells „Qualität durch Evaluation und Entwicklung - Q2E“ an den Schulen in Bremen erleichtern, die Transparenz erhöhen und so die Zielerreichung von ReBiz II fördern. Sie sind keinesfalls als abschließend anzusehen; im Verlauf von ReBiz II werden sie gegebenenfalls konkretisiert, bei Bedarf auch abgeändert und ergänzt. Die vorliegenden Rahmenvorgaben orientieren sich an der Systemlogik von Q2E. Das ganzheitliche Qualitätsmanagementmodell Q2E ist im Rahmen der Schulentwicklung im Pilotprojekt ‚ReBiz‘ erprobt und ist in den vier Pilotschulen der Stadtgemeinde Bremen weitgehend implementiert. Die Erfahrung an den Pilotschulen hat gezeigt, dass Qualitätsmanagement eine pädagogische Entwicklungs- und Führungsaufgabe ist, die am besten gelingt, wenn die Entwicklungsprozesse alle Handlungsebenen und Akteure des Systems Schule einbeziehen und im Konsens stattfinden: Individualfeedback als Instrumentarium für die persönliche Qualitätsentwicklung der Akteure, Selbstevaluation der Schule, externe Evaluation, aber auch ein Steuerungsinstrumentarium für den Umgang mit Qualitätspotenzialen und Entwicklungsfeldern auf institutioneller und individueller Ebene gehören hierzu. Q2E ist nicht als Projekt anzusehen, das zu einem Zeitpunkt beendet ist. Es ist vielmehr ein Strukturmodell, das zum Aufbau eines ganzheitlichen Qualitätsmanagement an den Schulen beiträgt und das zum Regelbetrieb für die gesamte Schulorganisation wird. Der Referenzrahmen von Q2E (siehe Anlage 1) leistet hierfür die notwendige Strukturierung und bietet darüber hinaus die notwendige Orientierung für alle Beteiligten. Weitere Projekte (Modellversuche, Schulbegleitforschungsprojekte) die von einer Schule aktuell oder zukünftig durchgeführt werden, sind in Bezug auf die Zielformulierung, Ergebniserreichung und Verstetigung in diesen Referenzrahmen einzuordnen (siehe Anlage 2). Dies ermöglicht den Schulen, Aussagen darüber zu treffen, in welchen Qualitätsbereichen und –dimensionen innovative Ideen entwickelt werden und kann die Planung weiterer Vorhaben erleichtern.

Grundsätze

Das Qualitätsmanagementsystem Q2E versteht sich als Lernsystem, das auf Selbstbewertung sowie den Aufbau einer Feedbackkultur basiert. Mit Individualfeedback als Instrumentarium für die persönliche Qualitätsentwicklung der Akteure, Selbstevaluationen der Schule, externe Evaluation, und einem Steuerungsinstrumentarium für den Umgang mit Qualitätspotenzialen und Entwicklungsfeldern auf institutioneller und individueller Ebene ermöglicht Q2E die Bewer-

tung und Entwicklung der Qualität in allen relevanten Bereichen des schulischen Lebens. Im Mittelpunkt steht das Lernen als zentraler Prozess der pädagogischen Arbeit.

1. Inhalte

▪ Qualitätsbereiche und Dimensionen:

Auf der Grundlage von Q2E¹ und aus den Erfahrungen der fünf Pilotschulen im Projekt ReBiz lässt sich der folgende Referenzrahmen für Qualitätsbereiche und Qualitätsdimensionen abbilden:

1. Inputqualitäten
1.1 Schulische Rahmenvorgaben und strategische Vereinbarungen 1.2 Personelle und strukturelle Voraussetzungen 1.3 Materielle und finanzielle Ressourcen
2. Prozessqualitäten Schule
2.1 Schulführung 2.2 Schulorganisation und –administration 2.3 Kollegiale Zusammenarbeit / Schulkultur / Außenkontakte
3. Prozessqualitäten Unterricht
3.1 Lehr- und Lernarrangement 3.2 Soziale Beziehungen 3.3 Prüfen und Beurteilen
4. Output-/Outcomequalitäten
4.1 Lern- und Sozialisationsergebnisse 4.2 Zufriedenheit der Leistungsempfängenden 4.3 Schul- und Laufbahnerfolg
5. Qualitätsmanagement
5.1 Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung 5.2 Individualfeedback und individuelle Q-Entwicklung 5.3 Schulevaluation und Schulentwicklung

Abbildung: Bereiche und Dimensionen der Schulqualität nach Q2E

Diese fünf Qualitätsbereiche und die insgesamt 15 Qualitätsdimensionen bilden die inhaltliche und begriffliche Grundstruktur von Q2E und sie helfen, die Fülle an Qualitätsmerkmalen und Qualitätsansprüchen zu ordnen, die für die Erfassung und Beurteilung der Schulqualität bedeutsam sind.

Die im Rahmen von Q2E beschriebenen Qualitätsmerkmale, welche sich auf die Qualitätsdimensionen beziehen (siehe Anlage 1), können für die Schulen Anregungen oder Arbeitshilfen darstellen, um weitere Qualitätsdimensionen und eigene Qualitätsansprüche zu for-

¹ Siehe Landwehr/Steiner 2003.

mulieren. Die schulspezifisch zu definierenden Qualitätsansprüche dienen als Grundlage für die Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung, zur Unterstützung der Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen Qualitätsentwicklung, als praktische Hilfe im Evaluationsprozess, sowie der Praxis der Selbstevaluation und der Qualitätsentwicklung der Schule. Zur Überprüfbarkeit können dann in einem weiteren Schritt Indikatoren zugeordnet werden. Für die Indikatoren-Konstruktion ist ebenfalls grundsätzlich die Schule zuständig.

- **Aufbau einer Feedback-Kultur**

Am Anfang steht der Aufbau einer konstruktiven Feedback-Kultur, die darauf abzielt, das Qualitätsbewusstsein aller zu erhöhen. Sie entsteht, wenn reflektierende Dialoge zur Arbeits- und Alltagskultur von Schule werden: Dialoge zwischen Lehrpersonen und Schülern, zwischen Lehrerinnen und Lehrern, zwischen Lehrpersonen und Schulleitung und zwischen Lehrpersonen/Schulleitung mit anderen Kooperationspartnern (Betrieben, Eltern, Kammern u.a.). Entscheidend dabei ist, dass die Gespräche datengestützt sind, also eine möglichst objektive Grundlage entsteht, auf die man sich beziehen kann. Beim Individualfeedback liegt die Hoheit für die inhaltlichen Daten bei den Feedbackempfängern. Grundlegend ist, dass über die Ereignisse der Rückmeldungen unter den Beteiligten gesprochen wird und aus diesen Gesprächen Konsequenzen bzw. Maßnahmen verabredet werden. Ebenso wichtig ist, dass diese Gespräche durch Verfahrensregelungen gelenkt werden (z.B. Vertraulichkeitsvereinbarungen, Verbindlichkeitsregeln u.a.).

- **Selbstevaluation:**

Qualitätsmanagement setzt Evaluation voraus. Die Selbstevaluation, verstanden als ein systematisches Sammeln und Analysieren von Daten, darauf bezogene Maßnahmenentwicklung und –durchführung sowie deren Überprüfung, ist ein zyklischer Prozess. Sie fördert das Qualitätsbewusstsein der Lehrkräfte und dient der Qualitätsentwicklung an der Schule.

Jede Schule führt deshalb in regelmäßigen Abständen thematisch orientierte Selbstevaluationen durch. Die Dimension Unterrichtsqualität muss dabei abgedeckt werden. Die Selbstevaluation soll dabei möglichst viele unterschiedliche Bildungsgängen bzw. Fachabteilungen umfassen. Die Struktur der Selbstevaluation wird nach den Standards von Q2E von den Schulen selbst erarbeitet. Ziel ist ein Verfahren, das es letztlich allen Schulen ermöglicht, sich im Verlauf mehrerer Jahre in allen Qualitätsdimensionen über die ganze Schule zu evaluieren.

Die Ergebnisse der Selbstevaluation und die daraus abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen werden von den Schulen in einem Qualitätshandbuch dokumentiert. Umfang und Inhalt des Qualitätshandbuchs werden im Verlauf des Aufbaus von Q2E schrittweise entwi-

ckelt.

Die Kriterien und Indikatoren, an denen die Schule ihre Qualität feststellt, und die für die Datenerhebung erforderlichen Instrumente werden, ebenso wie Verfahren zum Umgang mit den Daten, von den Schulen passgenau vor Ort erarbeitet.

▪ **Externe Evaluation**

Die Schulen planen nach ca. drei Jahren die Durchführung der externen Evaluation nach den Standards von Q2E. Durch die Externe Evaluation wird rückblickend und mit dem Blick externer Experten festgestellt, in welchem Maße die Schule ihre selbst gesetzten Ziele erreicht hat und wie qualifiziert die Schule selbst ihre Qualität evaluiert, mittels institutionalisierten Feedbackverfahren die Qualität weiterentwickelt und das Qualitätsmanagement insgesamt steuert. In diesem Sinne handelt es sich bei der externen Evaluation um eine **professionelle Evaluation des Qualitätsmanagements** (Meta-Evaluation) entlang der Dimensionen

- *Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung,*
- *Praxis der Selbstevaluation und Schulentwicklung,*
- *Steuerung und Unterstützung der Q-Prozesse durch die Schulleitung,*

auf den Ebenen

- *Praxisgestaltung,*
- *Wirkung und Wirksamkeit,*
- *Institutionalisierungsqualität.*

Den Dimensionen und Ebenen entsprechend, erfolgt durch den Bericht der externen Evaluation eine Einschätzung, auf welchem Niveau die berufliche Schule Q2E umsetzt:

	Stufe 1: Wenig entwickelte (defizitäre) Praxis	Stufe 2: Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt	Stufe 3: Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt <i>(für Zertifizierung notwendig)</i>	Stufe 4: Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und Optimierungsschleife
Praxisgestaltung				
Wirkung und Wirksamkeit				
Institutionelle Einbindung				

--	--	--	--	--

Ein Bericht über die externe Evaluation ist Teil der Rechenschaftslegung und wird von der Schule für den Senator für Bildung und Wissenschaft erstellt.

- **Peer Review**

Die Schulen können einen Focus ihrer Qualitätsentwicklung zu einem selbst gesetzten Zeitpunkt durch Peers (externe Gleichgestellte) begutachten lassen. Die zu beratende Schule entscheidet über den Gegenstand der Evaluation. Situation und Zeitrahmen des Peer Reviews werden zwischen der beruflichen Schule und dem Reviewteam abgestimmt. Das Reviewteam und die zu beratende Schule schließen eine Vereinbarung über die Durchführung des Peer Reviews und bestätigen die Durchführung.

- **Leitbild**

Die Entwicklung eines schulspezifischen Qualitätsleitbildes erfolgt schrittweise mit dem Aufbau von Q2E. Es definiert den schulspezifischen Rahmen für die Steuerung der Qualitätsentwicklung und der Überprüfung der erreichten Qualität. Die im Leitbild angegebenen Ziele werden partizipativ entwickelt und bilden die Basis des Qualitätsmanagements, woran sich die Schule selbst misst und gemessen wird.

- **Zertifizierung**

Bei erfolgreich durchlaufener Externer Evaluation wird den Schulen auf freiwilliger Basis die Zertifizierung ermöglicht. Die Zertifizierung baut auf dem Bericht der externen Evaluation auf, wobei die Bestätigung, dass die Schule überwiegend die Niveaustufe 3 der vorgegebenen Standards des Qualitätsmanagements nach Q2E erreicht hat, Bedingung ist. Eine Zertifizierung bescheinigt den Schulen eine hohe Qualität der geleisteten Arbeit.

2. Glossar zum Qualitätsmanagement

Das Glossar ermöglicht eine einheitliche Sprache aller Beteiligten und soll die Verständlichkeit von Q2E fördern. Das Glossar stellt kein fertiges Produkt dar, sondern kann im Verlauf von ReBiz II einer kritischen Prüfung unterzogen und bei Bedarf weiterentwickelt werden.

Begriff	Erklärung (→ = Verweis auf ein anderes Stichwort)
EFQM = European Foundation for Quality Management	Gesellschaft, die auf der Basis des →TQM ein Qualitätsmanagementmodell mit 9 Qualitätsfaktoren für die Wirtschaft definiert und gewichtet. Dies bietet einen Orientierungsrahmen für die Evaluation mit dem Ziel, nachhaltige Spitzenleistungen zu erreichen („Excellence“).
Evaluation	Zyklischer Prozess der Erfassung, Auswertung und Bewertung der Ergebnisse und Prozesse durch die Schule selbst (→ Selbstevaluation) oder von außen (→ Externe Evaluation → Meta-Evaluation).
Evaluationsinstrumente	Mittel und Verfahren der Datenerhebung, die von qualitativen (z.B. Interviews) bis zu quantitativen Methoden (z.B. Fragebogen) reichen.
Evaluationszyklus	Kreislauf, bei dem auf die Zielformulierung und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen eine Evaluation folgt, von der aus neue Ziele bestimmt werden, die nach einer angemessenen Zeit erneut evaluiert werden usw.
Externe Evaluation	Blick von außen auf die Qualitätsentwicklungs- und Qualitätsmanagementprozesse der Schule mit dem Ziel der Beratung und Rechenschaftslegung. Im Rahmen von Q2E ist die Schule selbst Auftraggeber der Evaluation. Die externe Evaluation nach Q2E verwendet 35 Standards, die sich in die drei Basiskomponenten des Q2E-Modells gliedern: <ul style="list-style-type: none"> - Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Qualitätsentwicklung - Praxis der Selbstevaluation und der schulischen Qualitätsentwicklung - Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung.
Feedback-Kultur	Kultur der konstruktiven Rückmeldung auf allen Ebenen mit dem Ziel der Professionalisierung und Optimierung von Lehr- und Lernprozessen. Angewendet wird dabei idealer Weise das Modell des 360°-Feedbacks bei dessen Anwendung verschiedene Feedbackquellen genutzt werden sollten um eine möglichst reichhaltige Rückmeldung zu den beabsichtigten und unbeabsichtigten Effekten des eigenen Handelns zu erhalten (Schülerfeedback, kollegiales Feedback; betriebliches Feedback; Vorgesetztenfeedback ...).
Indikator	Kenngroße, die einen beobachtbaren Sachverhalt zu einem Kriterium anzeigt
Inputqualitäten	Ein Qualitätsbereich von Q2E.
ISO = Internationale Organi-	„Weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute. Ihr Ziel ist es, Standards für Qualitätsevaluations-Systeme für Betriebe (nicht für einzelne Pro-

sation für Normung	dukte oder Dienstleistungen) zu entwickeln.“ (Dubs)
Item	Formulierung des → Indikators als Aussagesatz, z.B. in einem Fragebogen
Kriterium	Unterpunkt einer Qualitätsdimension, der die Qualität konkret beschreibt.
Leitbild	Prägnante Darstellung des Selbstverständnisses, des pädagogischen Konzeptes und der Entwicklungsziele einer Schule. An ihm orientieren sich alle institutionellen Tätigkeiten und Verhaltensweisen.
Metaevaluation	Evaluation des Qualitätsmanagements. Es wird geprüft, ob eine Schule über ein funktionsfähiges und wirksames Qualitätsmanagement verfügt. Liegt ein solches vor, dann gilt die Grundannahme, dass die Qualität des Schul- und Unterrichtsbetriebs – zumindest längerfristig gesehen – gar nicht mehr schlecht sein kann, weil Qualitätsdefizite und Ist-Soll-Diskrepanzen rechtzeitig erkannt werden und sichergestellt ist, dass die individuelle und institutionelle Qualität schrittweise verbessert wird.
Produktqualitäten	Ein Qualitätsbereich von Q2E.
Primärevaluation	Thematische Selbstevaluation durch originäre Datenerhebung.
Projektmanagement	Gesamtheit aller Aufgaben, Maßnahmen und Methoden, um ein Projekt zu strukturieren und unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen im Team erfolgreich zu bearbeiten
Prozessqualitäten	Ein Qualitätsbereich von Q2E, der sich unterteilt in Prozessqualitäten ‚Unterricht‘ und Prozessqualitäten ‚Schule‘.
Q2E =Qualität durch Evaluati- on und Entwicklung	Ein von der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz in Auftrag gegebenes und von Landwehr/Steiner speziell für Sek. II Schulen entwickeltes Qualitätsmanagementmodell.
Qualitätsbereiche	Sachlogische Gliederung der Qualitätsarbeit. Bei Q2E entsprechend der schulischen Abläufe: Input, Prozesse (Schule und Unterricht), Produkte sowie Qualitätsmanagement.
Qualitätsdimension	Arbeitsfeld innerhalb eines → Qualitätsbereichs, das einen Beitrag zur Schulqualität leistet.
Qualitätshandbuch	Systematische schriftliche Dokumentation der Qualitätsentwicklung der Schule. Es versteht sich als verbindliche Anleitung, Drehbuch und Rechenschaftslegung und hilft den Qualitätsentwicklungsprozess weiterzuführen.
Qualitätsleitbild	Ziele und Programme zur Verbesserung der Qualität einer Schule. Bezieht sich konkret auf einen Qualitätsentwicklungsprozess und ist damit nicht so umfassend wie das → Leitbild.
Qualitätsmanagement	Verfahren zur systematischen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.
Selbstevaluation	Von der Schule selbst geplante und durchgeführte Evaluation mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung und –entwicklung.
Skalierung	Festlegung der möglichen Antworten auf das Item.
SMART	Modell zur Auswahl und Formulierung von → Kriterien und → Indikatoren: S = wie spezifiziert M = wie messbar A = wie annehmbar R = wie realisierbar T = wie terminiert
Standard	Auf einen (messbaren) Sollwert festgelegter → Indikator

TQM	Umfassender Ansatz der Qualitätsentwicklung, der alle Beteiligten einbezieht und neben den Kundenbedürfnissen die Produkte und Prozesse der Organisation betrachtet. TQM setzt eine vorbildhafte Managementstruktur und Teamarbeit voraus oder arbeitet notwendigerweise darauf hin.
Zertifizierung	Bestätigt die Konformität des Qualitätsmanagements einer Organisation anhand vorgegebener Kriterien durch unabhängige Dritte.

3. Literatur

- DUBS, ROLF (2004): Qualitätsmanagement an Schulen. Institut für Wirtschaftspädagogik. St. Gallen.
- LANDWEHR, NORBERT/STEINER, PETER (2003): Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. *Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen*. h.e.p. Verlag Bern.
- LANDWEHR, NORBERT (2003): Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. *Das Q2E Modell*. In: BUCHEN, H.; HORSTER, L.; PANTEL, G.; ROLFF, H.-G. (Hrsg.): Schulleitung und Schulentwicklung. *Erfahrungen, Konzepte, Strategien*. Losebl.-Ausg., Raabe-Verlag, Stuttgart/Berlin, Februar 2004.

Anlage 1

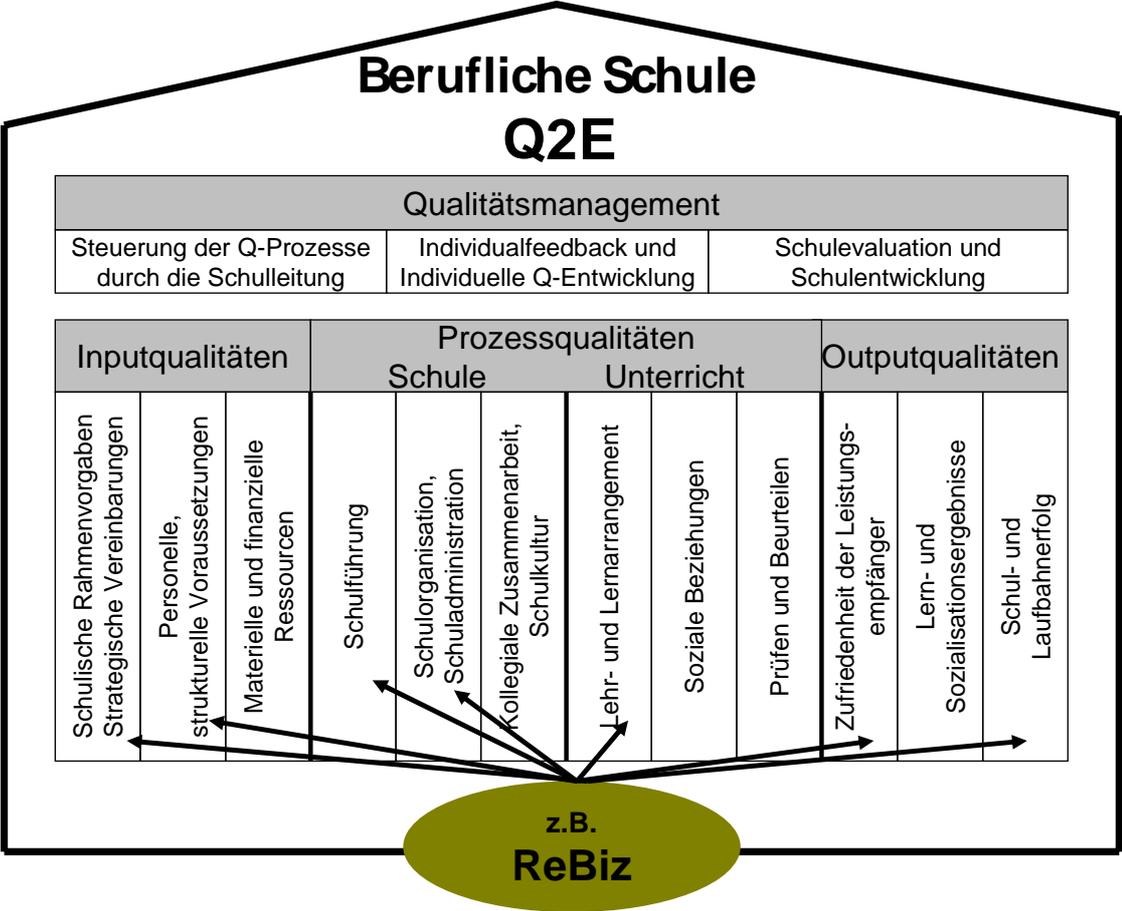
Referenzrahmen der Qualitätsbereiche nach Q2E

Inputqualität	Prozessqualität	Prozessqualität	Output/Outcome-qualität	Qualitätsmanagement
Voraussetzungen	Unterricht Lehren und lernen	Schule Schulgemeinschaft	Lernergebnisse/Erfolg	Sicherung/Entwicklung
Schulische Rahmenvorgaben	Lehr- und Lernarrangement	Schulleitung	Zufriedenheit der Betroffenen	Grundlagen und Steuerung des Qualitätssystems
<ul style="list-style-type: none"> Schulkonzept, Leitbild, Schulprogramm Lehrplan Unterrichtsorganisatorische Rahmenvorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> Unterrichtsinhalte Planung und Vorbereitung Didaktik und Methodenvielfalt Schlüsselqualifikationen Individualisierung Reflexion des Unterrichts 	<ul style="list-style-type: none"> Leadership und Führungsverantwortung Konferenz und Sitzungsleitung, Entscheidungsfindung Personalentwicklung Qualitätsentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Konzeptionelle Grundlagen Schulzufriedenheit der unterschiedlichen Anspruchsgruppen und Leistungsempfänger 	<ul style="list-style-type: none"> Konzept der Praxisgestaltung Wirkung und Wirksamkeit Institutionelle Einbindung
Personelle und struk-turelle Voraussetzungen	Lebensraum Klasse und soziale Beziehungen	Schulorganisation und -administration	Lern- und Sozialisierungsergebnisse	Funktion des Q-Systems, Feedback und Q-Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> Personelle Strukturen Aufgabenverteilung und Kompetenzen Zeitliche Ressourcen Zusammensetzung der Schülerschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Soziales Klima, Lehrer-Schüler-Beziehung Klassenführung, stimmiges Regelsystem Beziehungen zwischen Schülerinnen und Schülern 	<ul style="list-style-type: none"> Personaleinsatz Planung und Organisation des Schuljahres Betriebsführung 	<ul style="list-style-type: none"> Sachkompetenz: Wissen und Können Selbstkompetenz, Persönlichkeitsentwicklung Sozialkompetenz, Gemeinschaftsbildung 	Auf der Ebene Lehrperson: <ul style="list-style-type: none"> Praxisgestaltung Wirkung und Wirksamkeit Institutionelle Einbindung
Materielle und finanzielle Ressourcen	Optimale Förderung und Unterstützung	Kooperation und Teamarbeit	Schul- und Laufbahnerfolg	Praxis der internen Evaluation und Schulentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> Finanzen Immobilien Ausstattung 	<ul style="list-style-type: none"> Differenzierung nach verschiedenen Begabungen Individuelle Lernbegleitung Schülerbetreuung 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikationskultur Zusammenarbeitskultur Gemeinsame päd. Ausrichtung Identifikation mit der Schule 	<ul style="list-style-type: none"> Abschlussfolge Erfolg in weiterführenden Schulen Erfolg in anderen Ausbildungen 	Auf der institutionellen Ebene: <ul style="list-style-type: none"> Praxisgestaltung Wirkung und Wirksamkeit Institutionelle Einbindung
	Prüfen und Beurteilen	Schulkultur und Schulklima		
	<ul style="list-style-type: none"> Prüfungs- und Beurteilungskonzept Transparenz der Leistungsanforderungen Feedback und Notengebung Selbstbeurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> Soziales Klima Wertevereinbarungen Lebensraum Schule und Klasse Schülermitsprache Kommunikation und Kooperation nach außen 		

Dieser Orientierungsrahmen stellt nicht ein neues Qualitätsverständnis der Schule und des Unterrichtes dar. Er bündelt vielmehr bekannte und als Vorgaben oder Erwartungen verankerte Qualitätsvorstellungen und teilt sie in **Q.-Bereiche**, **Q.-Dimensionen** und **Q.-Kriterien** ein. Er darf nicht als Berg von Ansprüchen verstanden werden.

Anlage 2

Die Zuordnung von Modellvorhaben in den Referenzrahmen von Q2E:



Anlage 3

Zum Verständnis der Q2E-Terminologie

Begriff	Erklärung	ein Beispiel
Qualitätsbereich	Sachlogische Gliederung der Qualitätsarbeit entsprechend der schulischen Abläufe	Prozesse
Qualitätsdimension	Arbeitsfeld innerhalb eines Qualitätsbereichs, das einen Beitrag zur Schulqualität leistet	Unterricht
Kriterium	Unterpunkt einer Qualitätsdimension, der die Qualität konkret beschreibt	Schülerzentriertheit des Unterrichts
Indikator	Kenngröße, die einen beobachtbaren Sachverhalt zu einem Kriterium anzeigt	Die Schüler können sich in einem hohen Maß ins Unterrichtsgeschehen einbringen.
Evaluationsinstrument	Mittel und Verfahren der Datenerhebung	Fragebogen für Schüler
Item	Formulierung des Indikators als Aussagesatz z.B. im Fragebogen für Schüler	"Ich kann mich in einem hohen Maß in das Unterrichtsgeschehen einbringen."
Skalierung	Festlegung der möglichen Antworten auf das Item	trifft zu / trifft bedingt zu / trifft selten zu / trifft nicht zu
Standard	Auf einen messbaren Sollwert festgelegter Indikator	70 % der Schüler bestätigen, dass sie sich in einem hohen Maß ins Unterrichtsgeschehen einbringen können.

Anlage 4

Bericht zur jährlichen Standortbestimmung nach Q2E²

1. Steuerung der Qualitätsentwicklung

		Planung	Im Aufbau	Praxis/Regelbetrieb	Beilage Nr.	Anmerkungen
Steuerung der Qualitätsentwicklung	Q-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau der QE durch SL geplant und koordiniert (Ziel, Termin, Aufträge) • Projektorganisation formiert • Ressourcen bereitgestellt (Personell, Entlastung, Finanzen, WB) • Vereinbarung mit SfWB 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategien sind kommuniziert und bekannt • Planungsvorhaben sind aktualisiert 	Umfassendes Q-Management: <ul style="list-style-type: none"> • Mittelfristiger Strategie- und Ressourcenplan liegt vor (Konzept, Know-how-Management, WB, wirksame Verfahren für das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen von Q-Defiziten) 		
	Q- Leitung	<ul style="list-style-type: none"> • Q-Steuergruppenleitung durch SL eingesetzt • Auftrag durch SL formuliert (Aufgaben, Kompetenzen, Ressourcen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Q-Steuergruppe konstituiert und in Aktion • Schulung der Q-Steuergruppe sichergestellt 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Schwerpunkte sind regelmäßig kommuniziert (Information an Q-Steuergruppe, Kollegium und SA) • Metaevaluation des QM liegt vor 		
	Q-Weiter-bildung	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungsbedarf (institutionell und individuell) wird ermittelt • Ressourcen geklärt 	Folgende Q-Weiterbildungen sind erfolgt: <ul style="list-style-type: none"> - - - 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelfristige Planung und Überprüfung der individuellen und schulinternen Q-Weiterbildung auf Grund von Feedback und Evaluationen 		

² Der Bericht enthält alle relevanten Q2E-Arbeitsbereiche. Die Standortbestimmung kann somit – neben Ergänzungen zu den Spiegelstrichen – über entsprechende Markierungen im Text erfolgen.

	Umgang mit Q-Problemen	<ul style="list-style-type: none"> • Meldung und Vorgehen bei Verstößen gegen Qualitätsregeln und –ansprüche werden geplant (z.B. Konflikte bei Feedback, negative Ergebnisse bei Evaluationen, ...) 	<p>Für folgende Q-Probleme sind Regelungen in Arbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - - - - - 	<ul style="list-style-type: none"> • Die SL macht sich selbst ein Bild der Schulqualität mit Hilfe - - - - - - <ul style="list-style-type: none"> • Für folgende Q-Probleme gibt es Regelungen: - - - 		
--	------------------------	---	---	--	--	--

2. Individualfeedback

		Planung	Im Aufbau	Praxis/Regelbetrieb	Beilage Nr.	Anmerkungen
Individualfeedback	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Unterlagen (Anleitungen, Beispiele) erstellt • Informationskonzept erstellt • Pilotgruppen gebildet • Schulung geplant • Anfrage externe Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegium informiert • Pilotgruppen in Aktion • Erfahrungen der Pilotgruppen ausgewertet • Schulung durchgeführt • Externe Beratung genutzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorische Fragen (wer, was, mit wem) sind geregelt und koordiniert 		

Methoden Beteiligte (wer, was)	Methoden in Planung (Form, Beteiligte): - - - z.B. <i>Schülerfragebogen, kollegiale Hospitation, ...</i>	Folgende Methoden in Entwicklung und Erprobung: (Form, Beteiligte) - - - - -	Folgende Methoden im regelmäßigen Einsatz: (Form, Beteiligte) - - - - -		
Verbindlichkeit (Rhythmus, Wahl, Besprechung, Durchführung, Bestätigung, Vertraulichkeit)	Folgende verbindliche Regelungen sind geplant und vorgeschlagen - - - - - -	Folgende Regelungen sind in Erprobung u. Diskussion - - - - - -	Folgende Regelungen sind verbindlich eingeführt: - - - - - -		
Wirkung Nutzen Akzeptanz	• Die Erfassung der Wirkung von Feedbacks ist geplant	• Wirkungen der Feedbacks sind teilweise feststellbar	• Die Feedbacks werden von den Beteiligten mehrheitlich akzeptiert und systematisch genutzt		

3. Thematische Selbstevaluation

		Planung	Im Aufbau	Realisierung/Abschluss	Beilage Nr.	Anmerkungen
Thematische Selbstevaluation	Durchführung einer Selbstevaluation (in 2005/2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Selbstevaluation ist geplant zum Thema - • Eine Evaluationsgruppe ist eingesetzt, Auftrag erteilt • Konzept/Projektplan liegt vor (Ziel, Organisation, Vorgehen) • Schulung der Gruppe geplant • Anfrage externe Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> • externe Beratung genutzt • Evaluationsfragen geklärt • Befragte und Methoden geklärt • Befragung mehrperspektivisch durchgeführt und ausgewertet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse mit Kollegium interpretiert, Folgerungen beschlossen • Massnahme- und Umsetzungsplan erstellt • Metaevaluation/ Prozessserfahrungen: QE-Prozesse reflektiert • Ergebnisse dokumentiert • Bericht an zuständige Stellen erstattet 		
	Folgerungen/ Umsetzung der <u>letzten</u> Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Folgerungen der letzten Selbstevaluation geplant 	Folgende Umsetzung der Folgerungen in Arbeit: <ul style="list-style-type: none"> - - - 	<ul style="list-style-type: none"> • Folgende Folgerungen umgesetzt und überprüft: - - - 		
	Wirkung Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung der Wirkung von Selbstevaluation ist geplant 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkung der Selbstevaluation sind in den behandelten Themen feststellbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnisse der Selbstevaluation fliessen in den Schulbetrieb und in die nachfolgenden Evaluationskonzepte ein 		
	Evaluationskonzept, Rhythmus, Verfahren, Auswahl der Themen, Beteiligung Verbindlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellungen zur Institutionalisierung der Schulevaluationspraxis sind vorhanden, ein Konzept ist in Entstehung • Mittelfristige Planung der Evaluationsthemen und Entwicklungsvorhaben erstellt 		<ul style="list-style-type: none"> • Folgende Regelung zur Durchführung von Evaluationen sind eingeführt: - - - - 		

B. ZIELVEREINBARUNG zwischen dem Senator für Bildung und Wissenschaft und den beruflichen Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II mit beruflichen und gymnasialen Abteilungen im Land Bremen

Im Rahmen des Projektes ReBiz II wird Ihre Schule beginnen, auf der Basis des Q2E-Modells, ein Qualitätsmanagementsystem zu implementieren, das den Schwerpunkt auf die Selbstevaluation legt und den Unterricht als zentralen Prozess der pädagogischen Arbeit in den Mittelpunkt stellt. Die weiteren Rahmenbedingungen zum Qualitätsmanagementsystem sind in der zu dieser Vereinbarung gehörenden Anlage zusammengefasst.

Das Projekt ReBiz II hat eine Laufzeit bis 2007/2008. Diese Zielvereinbarung bildet die Basis der Zusammenarbeit zwischen dem Senator für Bildung und Wissenschaft und den genannten Schulen im Lande Bremen.

1. Zielvorgaben für die beruflichen Schulen

- Die genannten Schulen bauen gemeinsam das Qualitätsmanagementsystem Q2E auf. Dies bedeutet:
 - Die Schulen bauen eine Feedbackkultur auf.
 - Die Schulen führen regelmäßig schulspezifische Selbstevaluationen durch. Die entsprechenden Kriterien und Indikatoren werden von der Schule – im Rahmen des Referenzrahmens von Q2E - bestimmt. Auf Grundlage der Ergebnisse werden entsprechende Verbesserungsmaßnahmen geplant, entwickelt und umgesetzt.
 - Im Verlauf der Implementation von Q2E entwickelt die Schule ein Qualitätsleitbild, das die Qualitätsansprüche und zentrale Qualitätsentwicklungsziele der beruflichen Schule darstellt.
 - Das Schulprogramm wird aus Q2E generiert.
 - Die Schulen nehmen an einer Externen Evaluation teil. Die Externe Evaluation wird von Q2E Experten nach den Q2E Standards durchgeführt. Als erfolgreiche Umsetzung von Q2E wird das Erreichen der Niveaustufe 2 (siehe auch Absatz , Externe Evaluation) angesehen.
- Die Schulen erstellen nach den abgestimmten Kriterien (siehe Anlage 4) jährlich einen Qualitätsentwicklungsbericht für die senatorische Behörde.

2. Organisationsrahmen für den Aufbau von Q2E

Um den Aufbau von Q2E an den Schulen zu gewährleisten und die bereits zur Verfügung stehenden Erfahrungen und Ergebnisse der fünf Pilotschulen des Projektes ReBiz I verfügbar zu machen, werden alle genannten Schulen in den projektspezifischen Organisationsrahmen von ReBiz II eingebunden.

Unterstützungssystem

- Der Senator für Bildung und Wissenschaft bietet den Schulen Fortbildungen zu den Hauptkomponenten von Q2E an.
- Die Schulen werden beim Aufbau von Q2E von externen Q2E-Beratern begleitet.
- Der Senator für Bildung und Wissenschaft stellt sicher, dass die Schulaufsichtsbeamten über grundlegende Kenntnisse von Q2E verfügen.
- Der Senator für Bildung und Wissenschaft vereinbart mit den Schulen die Umsetzungsbedingungen hinsichtlich Sachmittel und Personal.

Vorgehen beim Aufbau von Q2E

- Jede Schule richtet eine aus mehreren Lehrpersonen bestehende Qualitätskoordinierungsgruppe ein. Diese erhält einen schriftlichen Arbeitsauftrag durch die Schulleitung. Die Aufgaben der Qualitätskoordinierungsgruppe sind:
 - Planung des Q-Grobkonzeptes, der Qualitätsziele und Qualitätsentwicklungsprojekte; Klärung der Qualitätsansprüche
 - Information und Koordination im Kollegium
 - Bildung und Koordination von Pilotgruppen
 - Planung, Durchführung und Auswertung der Selbstevaluationen
 - Qualitätsdokumentation
- Jede Schule arbeitet mit einer externen Q2E-Beratung zusammen.
- Die Schulen bauen ein Netzwerk ‚Q2E‘ auf.

Dokumentation/Berichtswesen

- Die Schule legt in einer strukturierten und regelmäßig aktualisierten Dokumentation - nach innen und außen - dar, wie das schulinterne Qualitätsmanagement organisiert und umgesetzt wird.
- Die Dokumentation besteht aus dem Qualitätskonzept und dem Qualitätsarchiv. Das Qualitätskonzept enthält:
 - konkrete Qualitätsansprüche mit Zielen und Kriterien, die über die Leitbildaussagen hinausgehen
 - Verfahren und Regelungen für den Einsatz, die Auswertung und Umsetzung von Individualfeedback und schulspezifischen Selbstevaluationen

Das Qualitätskonzept bildet – zusammen mit der verbindlich eingeführten Jahresplanung³ – die Grundlage für bilanzierende Jahresgespräche mit der Schulaufsicht und ergänzt die Rechenschaftslegung.

Das Qualitätsarchiv enthält:

- einen Überblick über die Qualitätstätigkeiten
 - Berichte und Protokolle
 - Auswertungen und Ergebnisse
- Die Schule nimmt an einer Gesamtevaluation des Aufbaus von Q2E teil.

Verbindlichkeit

- Die Schulleitung trägt die Verantwortung für das Qualitätsmanagement der Schule.
- Die Schule stellt sicher, dass sich alle Qualitätsentwicklungsmaßnahmen auf die Qualitätsbereiche und –dimensionen von Q2E beziehen.

³ Mit dem Aufbau von Q2E wird die Jahresplanung insbesondere nach den Zielsetzungen und Arbeitsschritten von Q2E mitbestimmt.

C. ANSPRECHPARTNER ReBiZ II

Senator für Bildung und Wissenschaft
Rembertiring 8-12
2819 Bremen

Projektleitung:

Reinhard Platter

Telefon: (0421) 361 - 6915

Fax: (0421) 361- 6771

E-Mail: Reinhard.Platter@bildung.bremen.de

Projektcontrolling:

Bernhard Langkau

Telefon: (0421) 361-2197

Fax: (0421) 361- 6771

E-Mail: Bernhard.Langkau@bildung.bremen.de

Gesamtkoordination Q2E:

Maren Otten

Institut Technik und Bildung

Am Fallturm 1

28359 Bremen

Telefon: (0421) 218-9012

Fax: (0421) 218-4637

E-Mail: maren.otten@uni-bremen.de

Wissenschaftliche Projektberatung:

Sabine Kurz

Institut Technik und Bildung

Am Fallturm 1

28359 Bremen

Telefon: (0421) 218-4647

Fax: (0421) 218-4637

E-Mail: skurz@uni-bremen.de