



Rheinland-Pfalz

PÄDAGOGISCHES  
LANDESINSTITUT

# EQUL-HANDBUCH

Prozessgruppe: Qualitätsmanagement

---

Hinweise zur Implementierung von QmbS-RLP



Version: 18.03.2019



# INHALT

<b>TEIL I: STRATEGIE</b>	<b>3</b>
1 Bedeutung von Qualitätsmanagement	3
2 Qualitätsarbeit an rheinland-pfälzischen Schulen mit QmbS-RLP	3
3 Wichtige Akteure für die Umsetzung von QmbS-RLP an EQUL-Schulen	5
<b>TEIL II: PROZESSE</b>	<b>6</b>
1 Qualitätsziele entwickeln und vereinbaren	6
1.1 Das Schulspezifische Qualitätsverständnis (SQV)	6
1.2 Erstellen/Fortschreiben des SQV und Zielvereinbarungen mit der ADD	7
2 Verbesserungsprozess steuern	8
2.1 Prozesse des Qualitätsmanagements	8
2.2 Projektmanagement	9
3 Evaluationen durchführen	9
3.1 Organisation und Durchführung von internen/externen Evaluationen	10
3.2 Organisation und Durchführung von Individualfeedback	11
4 Aufbau- und Ablauforganisation anpassen	13
4.1 Prozesse modellieren	13
4.2 Ein QM-Handbuch führen	13
<b>TEIL III: BERICHTE</b>	<b>14</b>
A Schritte zum SQV	14
B Evaluationsmethoden	17
C Feedback-Instrumente	19
D Beispiele zur Prozessmodellierung	21
E Handreichung zum Qualitätshandbuch der Schule	24
F Prozesslandkarte	26



# TEIL I: STRATEGIE

## 1. Bedeutung von Qualitätsmanagement

Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement sind für Wirtschaftsunternehmen seit langem unerlässlich, um zu einer besseren Wettbewerbsfähigkeit beizutragen. Anfang der neunziger Jahre breitete sich ein „neues“ Qualitätsverständnis im Sinne des Total Quality Management (TQM) aus. Qualität gehört seither zu den wichtigsten Führungsaufgaben und ist allen anderen Funktionen übergeordnet. Der „neue“ Qualitätsbegriff wird nicht am Produkt verankert, sondern bezieht sich auf die Unternehmensqualität, indem gute Unternehmen gute Produkte produzieren. Dieser Gedanke des „neuen“ Qualitätsverständnisses etablierte sich zunächst in Industriebetrieben, später auch in Dienstleistungsunternehmen und Bildungseinrichtungen.

Sowohl auf der Ebene des Bildungssystems als auch auf der Ebene der Schule wird seitdem daran gearbeitet, Qualität zu erfassen, zu bewerten und die Ergebnisse für Verbesserungen zu nutzen. Das bedeutet in der Praxis einen Wandel weg von einer zentralen hin zu einer dezentralen Steuerung durch ein Mehr an Eigenverantwortung der einzelnen Schulen.

Gleichzeitig erfolgt ein Wandel von einer Input- hin zu einer Output-Steuerung, die mittlerweile in Form von nationalen und internationalen Vergleichsstudien (PISA, IGLU, TIMSS) verankert ist.

Gemäß Schulgesetz (§ 23 Abs. 1 und 2) ist jede Schule in Rheinland-Pfalz zur Sicherung der Qualitätsentwicklung verpflichtet. Die Basis für die Qualitätssicherung an berufsbildenden Schulen in Rheinland-Pfalz bildet seit dem Schuljahr 2007/08 der „Orientierungsrahmen Schulqualität“ (ORS), der im Februar 2017 überarbeitet wurde. Er macht transparent, was in Rheinland-Pfalz unter Schulqualität verstanden wird und unterstützt die Schulen bei ihrer Qualitätsarbeit. EQU-Schulen sind durch die Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur vom 1. März 2015 verpflichtet, das Qualitätsmanagementsystem QmbS-RLP als das zentrale Steuerungsinstrument der pädagogischen, organisatorischen und personellen Schulentwicklungsarbeit einzuführen.

In Deutschland haben sich in den einzelnen Bundesländern unterschiedliche QM-Systeme durchgesetzt. Deren Minimalbasis bildet der Deming-Kreis. QM-Systeme liefern dabei Orientierungsrahmen und Werkzeuge, die nötig sind, um die Qualität schulischer Arbeit systematisch zu sichern, zu dokumentieren und weiterzuentwickeln.

## 2. Qualitätsarbeit an rheinland-pfälzischen Schulen mit QmbS-RLP

QmbS-RLP ist in enger Kooperation mit dem Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) in Bayern entstanden. Es basiert auf dem Schweizer QM-System Q2E und wurde an die Schulentwicklungsarbeit in Rheinland-Pfalz angepasst.

QmbS-RLP ist Output orientiert und folgt der definierten Logik eines ganzheitlichen QM-Systems im Sinne des Deming-Kreises:

**1. Plan – 2. Do – 3. Check – 4. Act.**

- 1. Plan:** Ziele festlegen/revidieren (Schulspezifisches Qualitätsverständnis)
- 2. Do:** Maßnahmen planen und umsetzen (Steuerung des Verbesserungsprozesses)
- 3. Check:** Zielerreichung systemisch evaluieren (Interne und Externe Evaluation) und individuell verantworten (Individualfeedback)
- 4. Act:** Aufbau- und Ablauforganisation anpassen

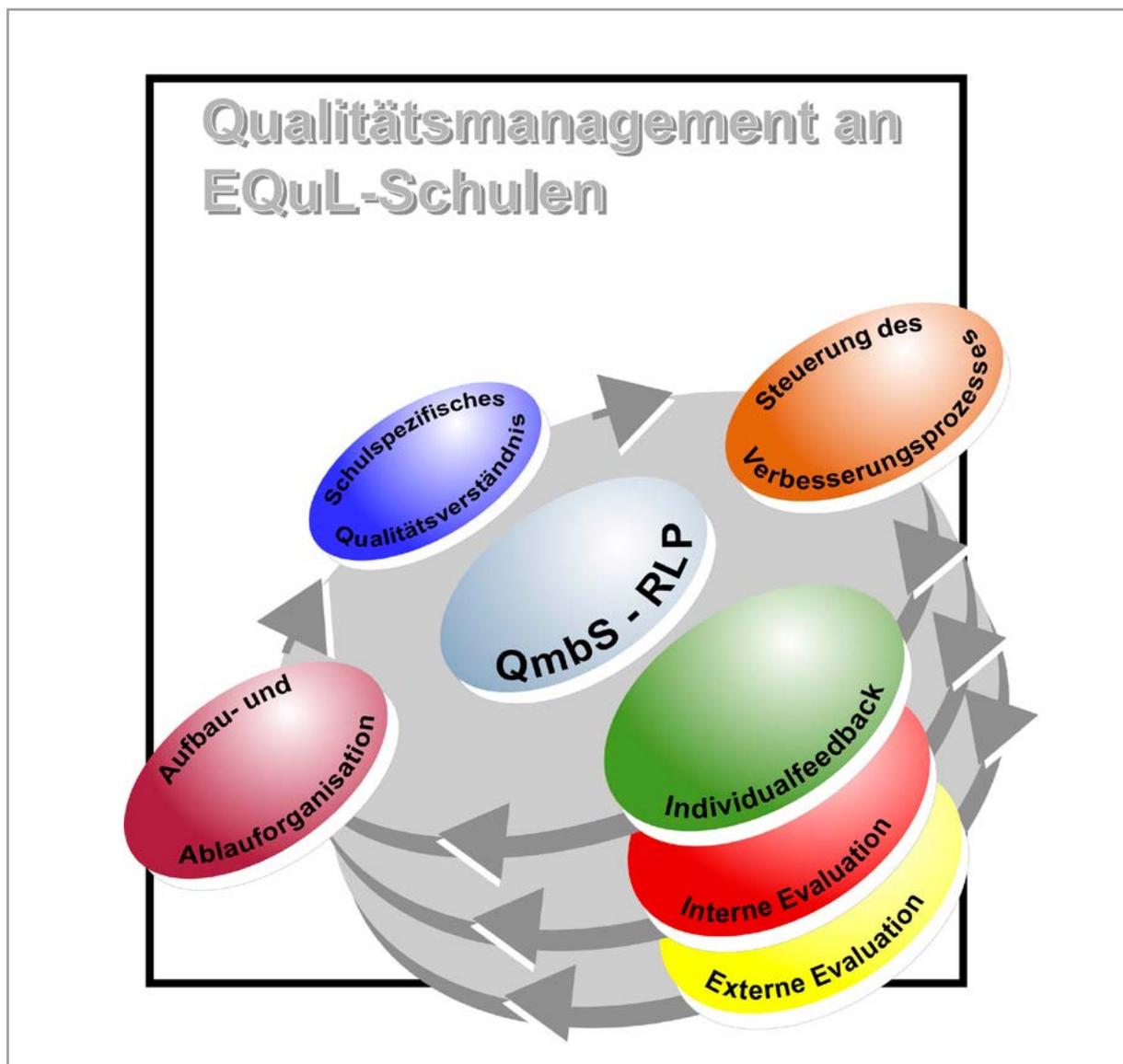


Abbildung 1: Das QmbS-RLP-Modell

### 3. Wichtige Akteure für die Umsetzung von QmBS-RLP an EQUL-Schulen

#### Die Rolle der/des QM-Beauftragten

Die/der QM-Beauftragte ist für die Einführung von QmBS-RLP an ihrer/seiner Schule zuständig und schafft Strukturen zur Umsetzung des QM-Systems. Dabei ist die Hauptaufgabe die Initiierung, Steuerung und Nachhaltung der QM-Prozesse. Die/der QM-Beauftragte ist federführend sowohl bei der Durchführung von internen Evaluationen als auch bei der Entwicklung und Ausgestaltung des schulischen QM-Handbuchs (vgl. 4.2). Die/der QM-Beauftragte sollte Mitglied der Schulleitung sein.

Im Einzelnen verantwortet sie/er die folgenden, in der Prozesslandkarte ausgewiesenen QM-Führungs- und QM-Unterstützungsprozesse:

- Qualitätsziele entwickeln und vereinbaren
- Verbesserungsprozess steuern
- Prozesse modellieren
- QM-Handbuch führen
- Evaluationen durchführen und dokumentieren

Bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben wird die/der QM-Beauftragte durch ein QM-Team unterstützt. Dabei ist anzustreben, dass die personelle Zusammensetzung des QM-Teams möglichst alle relevanten Organisationseinheiten der Schule abbildet.

Um eine lernende Schule zu etablieren, welche Defizite eigenständig bemerkt und kontinuierlich Verbesserungen herbeiführt, sind im Rahmen von QmBS-RLP klare Verantwortlichkeiten und verbindlich festgelegte Verfahren in der Schulorganisation zu definieren.

#### Die Rolle der Schulleitung

Die Schulleiterin oder der Schulleiter trägt die Gesamtverantwortung für das Erreichen der Ziele sowie für die Umsetzung der Maßnahmen zur Schulentwicklung und zur Qualitätssicherung.

Sie/er gibt im Rahmen eines Entwicklungs-Audits Einblick in den strukturierten, kontinuierlichen und Kriterien geleiteten Schulentwicklungsprozess und vereinbart Qualitätsziele mit der Schulbehörde. In den Zielvereinbarungen werden auf der Grundlage eines zukunftsfähigen und ganzheitlichen Schul-spezifischen Qualitätsverständnisses konkrete Ziele sowie Indikatoren zur Messung des Erreichungs-grades festgelegt. Schule und Schulbehörde überprüfen gemeinsam in einem zeitlich festgelegten Turnus das Erreichen der Zielvereinbarungen und schreiben diese fort. Der Ablauf des Verfahrens wird vorgegeben (vgl. Handbuch „Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulbehörde“).

#### Die Rolle des Kollegiums

Die nachhaltige Qualitätsentwicklung einer Schule kann nur dann gelingen, wenn das gesamte Kollegium in diesen Prozess eingebunden wird. Jede Kollegin und jeder Kollege ist selbstverständlich für die Qualität ihrer/seiner eigenen Arbeit verantwortlich. Dies umfasst nicht nur den eigenen Unterricht, für den sich die Lehrkraft regelmäßig Feedback, z. B. bei Schülerinnen und Schülern sowie Kolleginnen und Kollegen einholt, sondern auch die Mitarbeit in Teams, die für die Umsetzung von Qualitätszielen verantwortlich sind.

## TEIL II: PROZESSE

Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen in Rheinland-Pfalz (QmbS-RLP) verfolgt u. a. das Ziel, kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu ermöglichen. Klare Verantwortlichkeiten und verbindlich festgelegte Verfahren in der Schulorganisation können dabei eine lernende Schule etablieren, welche Defizite eigenständig bemerkt und Verbesserungen herbeiführt.

QmbS-RLP bietet dazu verschiedene Instrumente der qualitativen Weiterentwicklung von Schule und Unterricht. Eines davon ist die Beschreibung und Darstellung qualitätsrelevanter Prozesse vor dem Hintergrund der EQUL-Prozesslandkarte. QM-Prozesse dienen der Verbesserung schulischer Arbeitsabläufe und sind dabei als eine standardisierte Teilmenge aller schulischen Prozesse zu verstehen. Die für die Steuerung der Qualitätsarbeit relevanten Prozesse sind entsprechend der Prozesslandkarte in den Prozessgruppen „Qualitätsmanagement“ und „Qualitätsmanagement unterstützen“ aufgeführt (vgl. Anhang III/F).

Diese sind im Einzelnen:

- Qualitätsziele entwickeln und vereinbaren
- Verbesserungsprozess steuern
- Evaluationen durchführen und dokumentieren
- Aufbauorganisation anpassen
- Ablauforganisation anpassen
- Prozesse modellieren
- QM-Handbuch führen

### 1. Qualitätsziele entwickeln und vereinbaren

#### 1.1 Das Schulspezifische Qualitätsverständnis (SQV)

Jede EQUL-Schule muss in einem ersten Schritt die Qualitätsziele festlegen, die sie künftig verfolgen will. Die im Schulspezifischen Qualitätsverständnis formulierten und vereinbarten Qualitätsziele sind der Rahmen, an dem sich der Erfolg der schulinternen Qualitätsentwicklung bemessen lässt. Die Entwicklung eines SQV ist somit für eine systematische schulinterne Qualitätsentwicklung unentbehrlich.

Die Ziele werden mit Indikatoren für die Zielerreichung belegt, um später einer Evaluation standzuhalten. Die Qualitätsziele sollten sich in erster Linie aus der individuellen bzw. schulinternen Bedarfslage und den schulischen bzw. kollegialen Wertvorstellungen entwickeln. Darüber hinaus müssen sie aber auch die wesentlichen bildungspolitischen Zielsetzungen berücksichtigen. Als wichtiger Bezugspunkt dient hierbei der Orientierungsrahmen Schulqualität (ORS). Außerdem sollte die Schulleitung die Ganzheitlichkeit der schulischen Entwicklung im Blick haben. Die Ganzheitlichkeit der schulischen Geschäftsfelder lässt sich mithilfe der Prozesslandkarte (PLK) überprüfen. Daneben ist es wichtig, die bisherige und zukünftige Qualitätsentwicklung der Schule zu berücksichtigen, indem beispielsweise das Leitbild oder das Qualitätsprogramm sowie die bisherigen Entwicklungsgespräche und Zielvereinbarungen mit der Schulbehörde in das SQV einfließen.

Im Unterschied zu den eher abstrakten Leitsätzen im Leitbild, sind die Qualitätsziele im SQV als operationalisierte Ziele entsprechend der **SMART**-Kriterien zu formulieren. Qualitätsziele beschreiben einen gewünschten, positiven Zustand in der Zukunft. Sie sind in der Gegenwartsform abzufassen. Jedes Ziel ist mit Indikatoren für die Zielerreichung zu versehen. An dieser Stelle werden jedoch noch keine Maßnahmen formuliert.

#### Spezifisch

- Ist das Ziel eindeutig und klar definiert?

#### Messbar

- Ist die Zielerreichung messbar (mit welchen Indikatoren)?

#### Aktiv beeinflussbar (oder **Attraktiv**)

- Kann die Schule die Zielerreichung weitgehend selbst beeinflussen?

#### Realisierbar

- Ist das Ziel erreichbar?

#### Terminiert

- Gibt es Meilensteine und einen Endtermin zur Zielerreichung?

## 1.2 Erstellen/Fortschreiben des SQV und Zielvereinbarungen mit der ADD

Der SQV-Prozess ist als kontinuierlicher Kreislauf zu sehen, der in bestimmten Zeiträumen immer wieder durchlaufen wird. Dieser Prozess ist ein Wechselspiel zwischen Schulleitung, QM-Team und Kollegium und lässt sich im folgenden Schema Überblickhaft und idealtypisch darstellen:

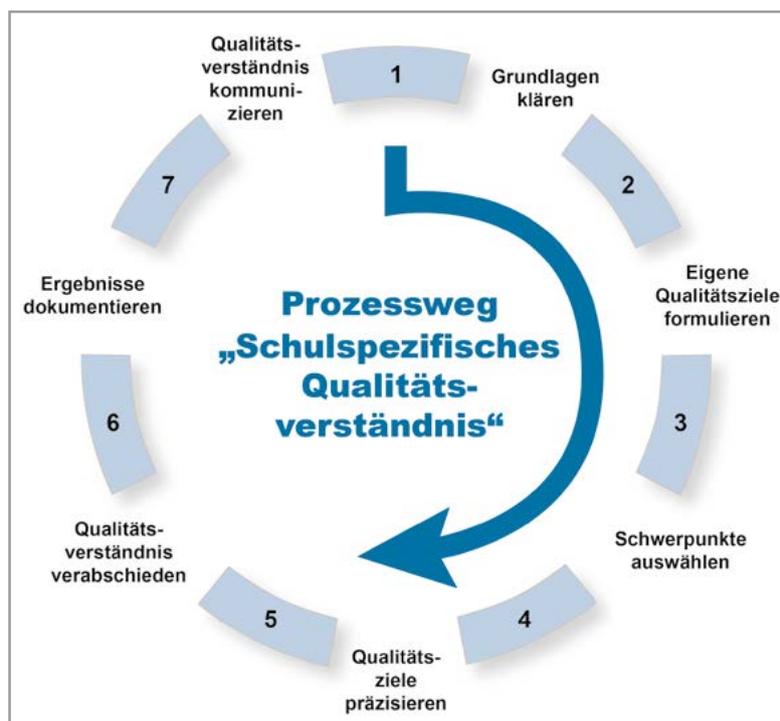


Abbildung 2:  
Der SQV-  
Prozess

Jeder Schritt wird in Teil III/A beispielhaft beschrieben. Sowohl das Verfahren insgesamt als auch die dort gemachten Zeitangaben sind als Vorschläge zu betrachten. Jede Schule kann ihren Weg zum SQV individuell beschreiten. Schließlich ist nicht nur das Ergebnis, sondern auch der Prozess „schulspezifisch“. Zu beachten ist, dass die Schule maximal vier Monate Zeit zur Erstellung bzw. Revision ihres SQV hat, bevor die Schulleitung mit der Schulbehörde eine neue Zielvereinbarung abschließt. Dadurch, dass das SQV von der Gesamtkonferenz der Schule verabschiedet wird, hat es eine verbindliche Wirkung sowohl nach innen wie nach außen.

Die Schule wählt die Laufzeit ihres SQV (2-4 Jahre) und damit auch den Zeitpunkt für ein Entwicklungs-Audit selbst. Das Audit markiert den Beginn eines neuen SQV-Prozesses, welcher in einer Zielvereinbarung mit der ADD mündet. Der SQV-Prozess stellt somit einen Teil des Zielvereinbarungsprozesses mit der ADD dar. Der Zielvereinbarungsprozess ist im EQuL-Handbuch „Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulbehörde“ detailliert beschrieben. Sowohl beim SQV-Prozess als auch beim Zielvereinbarungsprozess sind, gemäß des Landespersonalvertretungsgesetzes von Rheinland-Pfalz, der Örtliche Personalrat und ggf. die Schwerbehindertenvertretung zu beteiligen.

Der modellierte SQV-Prozess befindet sich in Teil III/D.

## 2. Verbesserungsprozess steuern

### 2.1 Prozesse des Qualitätsmanagements

Das Qualitätsmanagement soll den Verbesserungsprozess steuern und damit die regelmäßige Anpassung der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation ermöglichen (vgl. Handbuch „Prozessmanagement“).

Wie in Kapitel 2 des ersten Teils dieses Handbuches dargestellt, sind die Schritte des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) durch die Logik des Deming-Kreises beschrieben **(1. Plan – 2. Do – 3. Check – 4. Act)** Mit anderen Worten finden sich im KVP sämtliche, das Qualitätsmanagement betreffende Prozesse, die zu einer geplanten Entwicklung der Schule führen. Der KVP ist eine durch die Schule langfristig festgelegte Verfahrensweise. Auf Basis der SQV-Ziele entfaltet sich der kontinuierliche Verbesserungsprozess in den folgenden Schritten:

**Plan** = Schritte 2,3 – **Do** = Schritte 4,5,6 – **Check** = Schritt 7 – **Act** = Schritt 1/8.

1. Verbesserungsprojekt initiieren.
2. Arbeitspakete schnüren.
3. Prozessverantwortliche und Prozessbeteiligte als Projektmitglieder festlegen.
4. Konzepte entwickeln.
5. Konzepte pilotieren.
6. Pilotprojekt auf das Gesamtsystem übertragen.
7. Verbesserungsprojekt evaluieren.
8. Sich aus der Evaluation ergebende Verbesserungsprojekte initiieren.

Der moderllierte Prozess befindet sich in Teil III/D.

## 2.2 Projektmanagement

Während der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) eine fest definierte und wiederkehrende Abfolge von Prozessschritten ist, beschäftigt sich das Projektmanagement mit der Weiterentwicklung von schulischen Prozessen. Projekte haben einen definierten Anfang und ein definiertes Ende. Ein Projekt ist somit ein einmaliger Vorgang.

Dies bedeutet, dass nachdem die unter 2.1 dargestellten Schritte durchlaufen worden sind, das Verbesserungsprojekt beendet ist. Erkenntnisse aus der Evaluation münden in neue Verbesserungsprojekte. Das Projektmanagement ist somit Teil des KVP.

Da das Thema Projektmanagement fester Bestandteil der Lehrpläne in vielen Ausbildungsberufen ist und an Berufsbildenden Schulen von umfangreichen Kenntnissen zu diesem Thema ausgegangen werden darf, wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Darstellung verzichtet. Jede Schule ist gehalten, ihre eigenen Projektmanagementtools zu entwickeln und zu etablieren. Dabei haben sich im EQuL-Schulversuch die Instrumente Projektauftrag, Projektstrukturbaum, Maßnahmenplanung und Zeitplanung bewährt.

## 3. Evaluationen durchführen

Evaluation ist die Sammelbezeichnung für den systematischen Einsatz von Methoden, welche dazu dienen, die Prozesse und vorab festgelegten Ziele anhand der entsprechenden Indikatoren einer Organisation (Schule) zu überprüfen. Dazu werden Daten systematisch erhoben, analysiert und bewertet.

Der Erkenntnisgewinn steht bei Evaluationen im Vordergrund, da die gewonnenen Ergebnisse die Grundlagen für Entscheidungen und neue Zielvereinbarungen bilden. Diese Entscheidungen erhalten dadurch ihre Legitimität und sind im Bildungsbereich Bestandteil der Schulentwicklung.

Der Aufwand für eine Evaluation sollte stets in einem annehmbaren Verhältnis zum Nutzen stehen. Deswegen können insbesondere bei internen Evaluationen nur einzelne Bereiche einer Schule betrachtet werden (Fokusevaluationen).

Selbst wenn die durch eine Evaluation ermittelten Daten inhaltlich eine Richtung beschreiben, die ohnehin vermutet wurde, ergeben sich häufig ganz neue Gesprächsimpulse aus der Tatsache, dass die bisher diffusen und letztlich nicht belegten Annahmen nun als Fakten vorliegen. Diese Anregung zum Dialog innerhalb einer Schule ist kein vernachlässigbarer Nebeneffekt, sondern ein ganz wesentliches Element im Rahmen der Schulentwicklung.

### 3.1 Organisation und Durchführung von internen/externen Evaluationen

Bei der Internen Evaluation wird die Schule von schuleigenen Mitarbeitern evaluiert, während bei der Externen Evaluation außenstehende Personen oder Organisationen die Schule überprüfen. Selbst beim Individualfeedback kann von einer Selbstevaluation gesprochen werden.

Daher sind alle drei Instrumente als dritter Schritt des Deming-Kreises (Check) in QmbS-RLP vorgesehen, wenn auch auf verschiedenen Ebenen: Das Individualfeedback auf der Mikroebene, die Interne Evaluation auf der Mesoebene und die Externe Evaluation auf der Metaebene, also mit Blick von außen (vgl. Abb 1).

Für jede Art der Evaluation sollten die folgenden methodischen Anforderungen erfüllt sein:

#### ■ Objektivität

Der Grad der Objektivität eines Messinstruments bringt zum Ausdruck, in welchem Ausmaß die Ergebnisse unabhängig von der jeweiligen Person sind, die das Messinstrument anwendet.

#### ■ Reliabilität

Die Reliabilität eines Messinstruments ist ein Maß für die Reproduzierbarkeit von Messergebnissen.

#### ■ Validität

Die Validität eines Testes gibt den Grad der Genauigkeit an, mit dem dieser Test ein Merkmal, welches er messen soll, tatsächlich misst.

Folgender Ablauf ist bei der Organisation einer Evaluation empfehlenswert:

1. Auswahl des zu evaluierenden Zieles und dessen Indikatoren.
2. Bestimmung relevanter Informationsquellen.
3. Auswahl von Evaluationsmethoden und -instrumenten.
4. Ggf. Test der Methode bzw. des Instruments.
5. Datenerhebung oder Datensammlung.
6. Datenauswertung, Datenaufbereitung und Dokumentation.
7. Deutung und Interpretation der Ergebnisse.
8. Kommunikation der Ergebnisse.
9. Reflexion des Evaluationsprozesses.

Der modellierte Evaluationsprozess befindet sich in Teil III/D.

Ein Überblick über die wichtigsten Evaluationsinstrumente befindet sich in Teil III/B.

### 3.2 Organisation und Durchführung von Individualfeedback

Bei der Selbstevaluation steuern die Durchführenden einer (Unterrichts-)Maßnahme bzw. eines (Unterrichts-)Projektes die Evaluation selbst. In QmbS-RLP entspricht dies dem Individualfeedback.

EQuL-Schulen verfügen über große Gestaltungsspielräume und ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit. Maßnahmen zur Optimierung der individuellen Praxis, also individuelles, praxisorientiertes Lernen spielen hier für die Qualitätsentwicklung eine ganz wesentliche Rolle. Im QmbS-RLP-Modell dient das Individualfeedback der Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung im Hinblick auf das SQV.

Die besonderen Anforderungen des Individualfeedbacks bedingen im Führungsprozess „Verbesserungsprozess steuern“ eine Klärung, in welcher Form, in welcher Häufigkeit und mit welchem Dokumentationsverfahren das Individualfeedback stattfinden muss. Im Unterstützungsprozess „Prozesse modellieren“ erfolgt die Abbildung dieses individuellen Verbesserungsprozesses.

Von einem Feedback-Geber werden subjektive Wahrnehmungen und Empfindungen artikuliert, die keinen Anspruch auf objektiven Wahrheitsgehalt haben. Durch das Feedback sollen Einsichten gewonnen werden, die es dem Feedback-Nehmer ermöglichen, individuelle Lernprozesse auszulösen. Individualfeedback ist somit ein Hilfsmittel, mit dem die Lernkultur in einer bestimmten Hinsicht systematisch entwickelt werden kann. Dabei wird ein Feedback erst lern- und handlungswirksam, wenn der Feedback-Nehmer entsprechende Rückmeldungen für sich als Denk- und Handlungsimpulse annimmt und umsetzt.

Rückmeldungen zum eigenen Handeln sind häufig zunächst mit Vorbehalten oder gar Ängsten verbunden. Man sollte sich bewusst sein, dass Feedback eine sensible Angelegenheit ist, bei der es nicht nur um die Kommunikation und die Verarbeitung von Verhaltenswahrnehmungen geht. Individualfeedback ist auch in hohem Maße ein Vorgang, bei dem Sensibilität und Empathie eine entscheidende Rolle spielen. Deshalb ist es von großer Bedeutung, dass sich alle am Feedbackprozess beteiligten Personen von Anbeginn im Klaren darüber sind, dass Feedback keine Interne Evaluation ist und sich somit nur bedingt Systemwissen daraus ableiten lässt.

Der Unterschied zur Internen Evaluation wird besonders deutlich, wenn man die Datenhoheit in den Blick nimmt: Bei der Internen Evaluation liegt die Datenhoheit bei der Schule. Sie kann über die Daten frei verfügen. Beim Individualfeedback dagegen sind die Daten ausschließlich für die Hand des Feedback-Nehmers bestimmt. Er entscheidet, wie mit ihnen verfahren wird. Es gilt der Grundsatz: Das Feedback mit allen Daten „gehört“ dem Feedback-Nehmer.

Im Kontext Schule wird der Begriff „Feedback“ auf jede/n einzelne/n Mitarbeiter/in begrenzt. Deshalb spricht man hier von Individualfeedback. Konstruktive Rückmeldungen helfen, das eigene Verhalten zu hinterfragen und zu verbessern. Lehrkräfte, die Schülerinnen und Schüler, Eltern oder Betriebe um Feedback zu ihrer Arbeit bitten, erhalten Hinweise auf eigene Stärken und Schwächen.

Gleichzeitig lernen die Schülerinnen und Schüler konstruktiv, sachlich und angemessen Kritik zu üben, was zum Erwerb sozialer Kompetenzen beiträgt. Eine erfolgreiche Durchführung von Individualfeedbackmaßnahmen setzt entsprechende Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler als Feedback-Geber voraus. Diese können z. B. besonders gefördert werden, wenn Schülerinnen und Schüler lernen, sich gegenseitig und regelmäßig anhand vorher definierter Regeln und mit unterschiedlichen Methoden Rückmeldung zu geben. Auf diese Weise werden sie schnell mit den Rollen als Feedback-Nehmer und -Geber vertraut.

Grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches Feedback ist die positive innere Haltung des Feedback-Nehmers. Nur wenn er den Eindruck gewinnt, dass ihm die Rückmeldung weiterhilft, wird er zum Feedback bereit sein. Das Feedback sollte daher immer in einer angenehmen Atmosphäre angeboten und durchgeführt werden. Es sollte beschreibend und keinesfalls bewertend sein. Der Feedback-Geber beschreibt seine Wahrnehmungen, Gefühle, Empfindungen und Überlegungen. Es gilt der Verhaltensgrundsatz, dass eine Feedbackaussage als eine „Ich-Botschaft“ formuliert werden sollte. Feedback-Geber und -Nehmer begegnen sich auf Augenhöhe und folgen der Maxime, dass das Feedback ein Gewinn für beide Parteien ist. Der beste Zeitpunkt für ein Feedback ist unmittelbar nach einer zu reflektierenden Situation.

Eine Feedbackkultur kann nicht „von oben angeordnet“ werden. Sie kann sich nur mit Beteiligung und Problemsicht der Betroffenen entwickeln. Dazu braucht es Veränderungen auf der Ebene der individuellen Haltungen und des kollektiven Wertehorizontes. Nötig sind hierzu partizipative Prozesse, die die Beteiligten „ins Boot nehmen“. Das braucht Zeit und eine Strategie, wie man zu diesem Ziel gelangen kann. Eine wichtige Rolle in diesem Prozess spielt die Schulleitung: Ihr muss es gelingen, eine Atmosphäre des Vertrauens gegenüber den Kolleginnen und Kollegen sowie innerhalb des Kollegiums zu schaffen und damit die Grundlage für die erfolgreiche Durchführung eines Individualfeedback zu legen. Im Idealfall wird Individualfeedback zur Selbstverständlichkeit. Man muss es nicht einfordern oder rechtfertigen, sondern es wird zu einem natürlichen Bestandteil der gelebten Praxis.

Im Rahmen von QmbS soll das Instrument des Individualfeedbacks an den Schulen so gehandhabt werden, dass sich jede Lehrkraft oder auch die Schulleitung verbindlich mindestens einmal pro Jahr ein individuelles Feedback einholt. Über Art und Weise sowie Häufigkeit des Feedbacks entscheidet die Lehrkraft selbst. Ihr wird zugesichert, dass die gewonnenen Informationen der Entwicklung der eigenen Person dienen und nicht für Rechenschaftslegungen verwendet werden.

Die Aufgabe der/des QM-Beauftragten ist es, die Implementierung und Weiterentwicklung eines Individualfeedbacks an der Schule zu organisieren und zu überwachen. Die inhaltliche und methodische Ausgestaltung von Feedbackinstrumenten sowie deren Anwendung im Unterricht obliegt hingegen der/dem LLK-Beauftragten der Schule.

Das Pädagogische Landesinstitut stellt mit „InES online“ ein Angebot zur einfachen und schnellen Realisierung von Befragungen an Schulen in Rheinland-Pfalz zur Verfügung. Mit „InES online“ können sich Schulen webbasiert ein Feedback einholen, aber auch Befragungen zu wichtigen Teilbereichen realisieren oder auch schulische Entwicklungsprozesse mit eigenen Befragungen begleiten. Hier ist eine wichtige Schnittstelle zur Internen Evaluation, da dadurch Systemwissen generiert werden kann.

Konkrete Feedbackmethoden werden in Teil III/C beschrieben.

## 4. Aufbau- und Ablauforganisation anpassen

Sollte sich aufgrund der mit Hilfe von Evaluation erhobenen Daten ein Verbesserungsprojekt als zielführend erweisen, sind die Strukturelemente auf Teile oder gegebenenfalls auf die gesamte schulische Organisation zu übertragen. Die sich daraus ergebenden neuen innerschulischen Abläufe sind als Regelabläufe im schulischen Prozessmanagementsystem abzubilden und werden so zur Regel der schulischen Arbeit. Die Prozessdokumentation dient als Ergebnissicherung einer erfolgreichen Verbesserungsinitiative.

### 4.1 Prozesse modellieren

Die Modellierung und Dokumentation der neuen Verfahrensabläufe erfolgt im Rahmen des schulischen Prozessmanagements unter geeigneter Verortung in der Prozesslandkarte. Weitere Hinweise finden sich im EQU-L-Handbuch „Prozessmanagement“.

### 4.2 Ein QM-Handbuch führen

Im QM- bzw. Qualitätshandbuch werden die relevanten (QM-)Prozesse dargestellt, die Art und Häufigkeit der Evaluationen beschrieben sowie die schulspezifische Vorgehensweise für den Umgang mit Verbesserungskonzepten erläutert. Darüber hinaus dient das Qualitätshandbuch zur Dokumentation von Evaluationen, Entwicklungsmaßnahmen und Entwicklungsberichten. Es ist wie folgt zu gliedern:

- Im ersten Teil des Qualitätshandbuchs (Q-Strategie) werden das SQV sowie die Aufbauorganisation der Schule dargelegt. Darüber hinaus werden hier die Verantwortungen und Zuständigkeiten bezüglich des Qualitätsmanagementsystems geklärt. Es wird der Bezug zum ORS, zur PLK und der EQU-L-Verwaltungsvorschrift hergestellt.
- Im zweiten Teil des Qualitätshandbuchs (Q-Prozesse) werden die relevanten innerschulischen Prozesse dargestellt. Hier werden insbesondere die sich aus dem KVP ergebenden, neuen Verfahrensabläufe dokumentiert.
- Im dritten Teil des Qualitätshandbuchs (Q-Berichte) werden die Evaluationsergebnisse, die Maßnahmen zur Entwicklung der Schule und die Entwicklungsberichte abgelegt.

Es kann sich beim Qualitätshandbuch sowohl um ein eigenes in sich geschlossenes Dokument als auch um eine Sammlung sich ergänzender Dokumente und Prozessbeschreibungen handeln. Es ist dabei darauf zu achten, dass es sich beim Qualitätshandbuch um ein schulisches Arbeitsinstrument handelt, welches der internen und externen Kommunikation dient. Eine besondere Rolle kommt dem Qualitätshandbuch im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses mit der ADD zu. In Kapitel III Berichte werden die aktuellen Zielvereinbarungen dokumentiert. Außerdem informiert es im Rahmen der Auditierung die zuständigen ADD-Referenten über den Erfolg der Schulentwicklungsarbeit am Ende eines Qualitätszyklus. Dazu wird es in digitaler Form samt Entwicklungsbericht dem zuständigen ADD-Referenten/der zuständigen ADD-Referentin zur Kenntnis gebracht (vgl. Handbuch „Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulbehörde“).

Der detaillierte Aufbau des QM-Handbuchs kann Teil III/E entnommen werden.

# TEIL III: BERICHTE

## A. Schritte zum SQV

Im Folgenden wird der SQV-Prozess beispielhaft beschrieben. Die einzelnen Schritte und die Zeitanlagen sind als Vorschläge zu verstehen. Dabei sind die Beteiligungsgrundsätze, insbesondere des ÖPR, verpflichtend zu beachten.

### Schritt 1: Grundlagen klären

<b>Rollen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schulleitung – QM-Beauftragte/r</li><li>• QM-Team</li><li>• Kollegium</li></ul>
<b>Prozessschritte</b>	Die Schulleitung, insbesondere die/der QM-Beauftragte, verantwortet die Erstellung bzw. Revision eines SQV und startet somit den Prozess. Zunächst wird die bisherige Schulentwicklung betrachtet. Dabei spielen das Leitbild und die vorangegangenen Qualitätsprogramme der Schule eine entscheidende Rolle. Hier soll es in erster Linie um eine Reflexion eigener Qualitätsvorstellungen und die Betrachtung bereits vorliegender Evaluationsergebnisse gehen.
<b>Zeithorizont</b>	ca. 3 Wochen

### Schritt 2: Eigene Qualitätsziele formulieren

Für rheinland-pfälzische Berufsbildende Schulen bilden der Orientierungsrahmen Schulqualität (ORS) und die Prozesslandkarte (PLK) die Basis für ihre Qualitätsentwicklung. Im schulspezifischen Qualitätsverständnis müssen jedoch nicht alle Bereiche des ORS und der PLK abgebildet werden. Die Schule kann individuelle Schwerpunkte setzen und Einschränkungen vornehmen. Ergebnis dieses Schrittes ist die Formulierung einer Vielzahl von Qualitätszielen. Die Schritte „Grundlagen klären“ und „Eigene Qualitätsziele formulieren“ bereiten die Entscheidungsfindung mit dem Kollegium vor und sollten vom QM-Team koordiniert werden.

<b>Rollen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schulleitung – QM-Beauftragte/r</li><li>• QM-Team</li><li>• Kollegium</li></ul>
<b>Prozessschritte</b>	Auf Basis des ORS werden „Zielvorschläge“ von Lehrerinnen und Lehrern, Schülerinnen und Schülern sowie Betrieben und Eltern gesammelt und dokumentiert. Es ist sicherzustellen, dass die Interessenlage der gesamten Schule abgebildet wird. Das QM-Team ordnet die „Zielvorschläge“ anschließend den Qualitätsbereichen des ORS zu. Das QM-Team führt in Zusammenarbeit mit der Schulleitung einen Soll-Ist-Vergleich durch, in dem Ergebnisse vergangener interner oder externer Evaluationen sowie Entwicklungs-Audits mit den erarbeiteten „Zielvorschlägen“ abgeglichen werden. Das QM-Team formuliert aus den Erkenntnissen des Soll-Ist-Vergleiches Vorschläge zu konkreten Zielen, die ggf. nochmals dem Kollegium gespiegelt werden. Je nach Teamstruktur kann dies auch bereits von den Teams innerhalb der Schule geleistet werden.
<b>Zeithorizont</b>	ca. 4 Wochen

### Schritt 3: Schwerpunkte auswählen

In diesem Schritt wird eine schulspezifische Schwerpunktsetzung für eine bestimmte Entwicklungsperiode (zwei bis vier Schuljahre) vorgenommen. Bei diesem Prozess sollten möglichst das ganze Kollegium und die Verwaltung einbezogen werden, da sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule mit den formulierten Qualitätszielen identifizieren und diese in der Schulpraxis umsetzen sollen. Die Beteiligung des Kollegiums gewährleistet die Akzeptanz der festzulegenden Zielvorstellungen und stellt eine wichtige Voraussetzung für die anschließende Umsetzung dar.

<b>Rollen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schulleitung – QM-Beauftragte/r</li><li>• QM-Team</li><li>• Kollegium</li><li>• ÖPR</li><li>• Sekretariat</li><li>• Schülerinnen und Schüler, Eltern und Betriebe</li></ul>
<b>Prozessschritte</b>	<p>Die Gesamtliste der Qualitätsziele wird der Schulgemeinschaft vorgestellt. Gemeinsam werden die Ziele nach Bedeutsamkeit und Aktualität priorisiert. Dieses partizipative Vorgehen ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Qualitätsmanagements.</p> <p>Die Beteiligten wählen aus den priorisierten Qualitätszielen nach den Kriterien der Durchführbarkeit und Umsetzbarkeit zu bearbeitende Qualitätsziele aus. Es gilt dabei der Grundsatz, besser wenige Ziele konsequent zu verfolgen, als bei zu vielen Zielen den Überblick zu verlieren. Die Schulleitung achtet dabei darauf, dass es zu keiner Überforderung des Kollegiums kommt.</p>
<b>Zeithorizont</b>	ca. 2 Wochen

### Schritt 4: Qualitätsziele präzisieren

Die Qualitätsziele sind zunächst noch grob und nicht unmittelbar umsetzungsfähig. Um in der Schule wirksam zu werden, müssen sie so präzisiert und formuliert werden, dass sich aus ihnen konkrete Handlungsschritte ableiten lassen.

<b>Rollen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schulleitung – QM-Beauftragte/r</li><li>• QM-Team</li></ul>
<b>Prozessschritte</b>	Die Qualitätsziele werden vom QM-Team präzisiert. Sie müssen SMART formuliert werden. Entsprechend werden Indikatoren und Evaluationsmöglichkeiten bereits hier mitentwickelt.
<b>Zeithorizont</b>	ca. 2 Wochen

### Schritt 5: Qualitätsverständnis verabschieden

Da das SQV die Qualitätsentwicklung der Schule für die nächsten Jahre bestimmt und als Grundlage für die Zielvereinbarung mit der Schulbehörde dient, ist es unabdingbar, dass darüber ein Gesamtkonferenzbeschluss herbeigeführt wird.

<b>Rollen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schulleitung – QM-Beauftragte/r</li><li>• Gesamtkonferenz</li></ul>
<b>Prozessschritte</b>	Die gemeinsam entwickelten Qualitätsziele werden im Rahmen einer Gesamtkonferenz vorgestellt, diskutiert und verabschiedet.
<b>Zeithorizont</b>	ca. 1 Woche

### Schritt 6: Ergebnisse dokumentieren

Die Ergebnisse der vorangegangenen Schritte müssen nun in einer lesbaren und ansprechenden Form aufbereitet und dokumentiert werden.

<b>Rollen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schulleitung – QM-Beauftragte/r</li><li>• QM-Team</li></ul>
<b>Prozessschritte</b>	Die Qualitätsziele werden federführend vom QM-Team dokumentiert und u. U. grafisch aufbereitet und damit zu einem SQV zusammengeführt. Dabei werden evtl. unterschiedliche Darstellungsformen für die jeweiligen Adressaten (Schülerschaft, Kollegium, Betriebe) entwickelt.
<b>Zeithorizont</b>	ca. 2 Wochen

### Schritt 7: Qualitätsverständnis kommunizieren

Das Schulspezifische Qualitätsverständnis soll allen an der Schule Beteiligten, d. h. auch den Schülerinnen und Schülern, zugänglich sein. Dazu muss geklärt werden, in welcher Form es veröffentlicht wird (Druckfassung, Netzfassung) und wie man die Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und besonders auch Schülerinnen und Schüler motiviert, sich damit auseinanderzusetzen und es als Arbeitsgrundlage anzusehen. An dieser Stelle sollte das Schulspezifische Qualitätsverständnis auch externen Personen (z. B. Eltern, Betriebsvertretern, Schulträgern) ganz oder teilweise bekannt gemacht werden.

<b>Rollen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schulleitung – QM-Beauftragte/r</li><li>• QM-Team</li><li>• Eltern</li><li>• Betriebe</li><li>• Schülerinnen und Schüler</li><li>• Schulträger</li></ul>
<b>Prozessschritte</b>	Das Schulspezifische Qualitätsverständnis wird allen Beteiligten präsentiert und ggf. erklärt. Mögliche Gelegenheiten: Studientag, Informationsabend, Gesamtkonferenz, Webseite etc.
<b>Zeithorizont</b>	ca. 2 Wochen

## B. Evaluationsmethoden

### Befragungen

Es wird primär zwischen schriftlichen und mündlichen Befragungsformen unterschieden. Diese Unterscheidung lässt sich auf das Feld der Evaluationsmethoden, die für den schulischen Bereich besonders geeignet sind, übertragen.

Methode	Instrumente	Vorteile	Nachteile
Schriftliche Befragung	Fragebogen Tests	Anonymität möglich Erzeugung großer Datenmengen Vergleichbarkeit der Ergebnisse schnelle Auswertung	Zahl der Antwortmöglichkeiten begrenzt Datenmanagement erforderlich (ohne EDV-Kenntnisse schwierig) Daten sind zu interpretieren
Mündliche Befragung	Leitfaden-Interviews Gruppengespräche/ Diskussionen Expertenbefragungen	Motivierende Einstimmung möglich flexibles Reagieren des Befragenden	Anonymität nicht gewährleistet geringe Anzahl der Befragungen Rückschlüsse auf das gesamte Kollegium fraglich

### Beobachtungen

Beobachtungen bieten die Möglichkeit, einen unmittelbaren Einblick in tatsächliche Abläufe zu gewinnen, was gerade zur Erfassung und Analyse von Verhalten und Prozessabläufen wichtig sein kann.

Methode	Instrumente	Vorteile	Nachteile
Beobachtung	Hospitationen Schülerbeobachtungsbögen ...	Komplexes Erfassen der Situation Erfassen von Prozessabläufen	Unstrukturierte Wiedergabe von Eindrücken Kriterien der Beobachtung dürfen nicht subjektiv sein hoher Zeitaufwand beim Protokollieren der Beobachtungen

## Dokumentenanalyse

Ein Vorteil der Dokumentenanalyse ist, dass man keine neuen Daten sammeln muss, sondern bisher oft wenig genutzte Daten ausgewertet werden. Die vorliegenden Daten repräsentieren oft Zahlen und somit „harte“ Daten, was häufig mit einer hohen Glaubwürdigkeit und Akzeptanz verbunden ist. Solche Daten können als Kennzahlen z. B. Notenspiegel und Notenverteilung, Ergebnisse von Paralell- und Vergleichsarbeiten, die Anzahl der Schulabgänger, die Anzahl der nicht versetzten Schülerinnen und Schülern, die Anzahl der Schülerinnen und Schüler, die die Schule ohne Schulabschluss verlassen und Ähnliches sein. Ein Nachteil ist, dass statistische Daten Momentaufnahmen des Schulalltags sind, die erst durch Vergleiche (z. B. mit anderen Schulen) interpretierbar werden. Des Weiteren wird durch die Datenlage zwar der Ist-Zustand anschaulich abgebildet, es lassen sich jedoch kaum direkte kausale Zusammenhänge ohne die Anwendung weiterer Evaluationsmethoden ableiten.

Methode	Instrumente	Vorteile	Nachteile
Dokumenten-analyse	Analyse der Ergebnisse von Leistungsüberprüfungen Schulstatistik	Daten sind bereits vorhanden anschauliche Darstellung	Aussagekraft der Daten begrenzt umfassende Interpretation erforderlich Vorsicht vor beschönigenden Darstellungen

## Sonstige Methoden

Methode	Instrumente	Vorteile	Nachteile
Sonstige Methoden	Fotodokumentation Blitzlicht	anschauliche Darstellung	umfassende Interpretation erforderlich Vorsicht vor beschönigenden Darstellungen

## C. Feedback-Instrumente

### Qualitative Erhebung von Daten mit anschließender Interpretation

Im Unterschied zu den standardisierten Fragebögen besteht bei den unten genannten qualitativen Erhebungsinstrumenten die Möglichkeit, ein differenziertes Meinungsbild abzufragen. Bei der „Vier-Ecken-Methode“ und beim „Stummen Dialog“, den sogenannten interaktiven Feedback-Methoden, kann sogar ein dynamischer Meinungsbildungsprozess entstehen. Dabei werden geäußerte Meinungen durch den Fluss der Reaktionen korrigiert, abgelehnt oder bestätigt. Mit diesen interaktiven Feedback-Methoden wird angestrebt, bei allen Beteiligten in einem interaktiven Prozess ein reflektiertes Urteil zur Unterrichtswirklichkeit entstehen zu lassen. Beispielsweise werden zuerst die Meinungen auf Plakaten erfasst und dann diskutiert. Erhebung und Interpretation können so direkt nacheinander durchgeführt werden.

Ein Vorteil des Einsatzes von interaktiven Instrumenten besteht darin, dass die Feedback-Geber freier bei ihrer Rückmeldung und i. d. R. bei der Auswertung der Ergebnisse beteiligt sind. Außerdem wird häufig das Ergebnis sofort sichtbar. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die gegenseitige Beeinflussung dabei höher als bei einer quantitativen Erhebung ist.

Sollten bei der Auswertung Unsicherheiten entstehen bzw. werden die Ergebnisse in Zweifel gezogen, kann man sie – ähnlich wie beim Einsatz von quantitativen Instrumenten – zusammen mit dem Kollegium oder externer Beratung im Rahmen einer Intervention oder Supervision entsprechend auswerten.

- Vier-Ecken-Methode
- Stumme Dialoge
- Blitzlicht
- Standbild/Meinungslinie

### Systematische Selbstreflexion

Die Systematische Selbstreflexion ist eine Form des Individualfeedbacks insbesondere für Lehrkräfte, die noch keine Feedback-Erfahrung haben. Sie kann ein erster wichtiger Schritt sein, die eigene Arbeit systematisch zu analysieren. Regelmäßige schriftliche Aufzeichnungen nach dem Unterricht in Form von Gedächtnisprotokollen über Schülerinnen- und Schülerverhalten und/oder eigenes Verhalten in einer Art Unterrichtstagebuch führen mitunter zu regelrechten Aha-Erlebnissen. Sie können unbewusste Alltagsroutinen aufzeigen und Anstoß für gezielte Verhaltensänderungen sein.

Ähnliches gilt für den Einsatz von Selbsteinschätzungsbögen, die als Vorlage genutzt werden können, oder auch einfach anhand definierter Qualitätskriterien selbst zu konstruieren sind. Sie eignen sich sowohl für die Erfassung grundsätzlicher Qualitätsmerkmale professionellen Lehrerinnen- und Lehrhandelns, als auch für die Analyse von Detailbereichen, etwa von bestimmten Qualitätsaspekten des eigenen Unterrichts.

Die Bezeichnung „Systematische Selbstreflexion“ besagt also, dass die Daten von der jeweiligen Lehrkraft selbst stammen. Ergänzend hierzu besteht die Möglichkeit, die Methode „Lehr-Portfolio“ anzuwenden, bei der die eigene Reflexion über den Unterricht um das Feedback von Kolleginnen und Kollegen erweitert werden kann.

Schülerinnen und Schüler können ihren eigenen Lernfortschritt durch das Führen eines Lerntagebuches oder -journals reflektieren, wenn die Lerntagebucheinträge von Zeit zu Zeit gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern besprochen werden. So können diese Rückmeldungen zur Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts beitragen.

- Selbsteinschätzungsbogen für Lehrkräfte
- Lehr-Portfolio
- Lerntagebuch, Lernjournal

### **Strukturierte Beobachtung**

Strukturierte Beobachtungen von Verhaltensweisen nach vorab definierten Kriterien und Indikatoren sind ein verbreitetes Reflexionsinstrument. Sie eignen sich besonders zur Erfassung von Interaktionsprozessen im Unterricht und im Schulleben. Zwar kann man mit Hilfe strukturierter Beobachtungen der Komplexität eines Geschehens nie voll gerecht werden. Sie ermöglichen aber doch – wenn die Indikatoren klar festgelegt sind – eine differenzierte Einschätzung des beobachteten Verhaltens. Allerdings ist die Entwicklung eines passenden/idealen Beobachtungsrasters nicht ganz einfach und erfordert neben dem passenden Know-how einen gewissen Zeitaufwand.

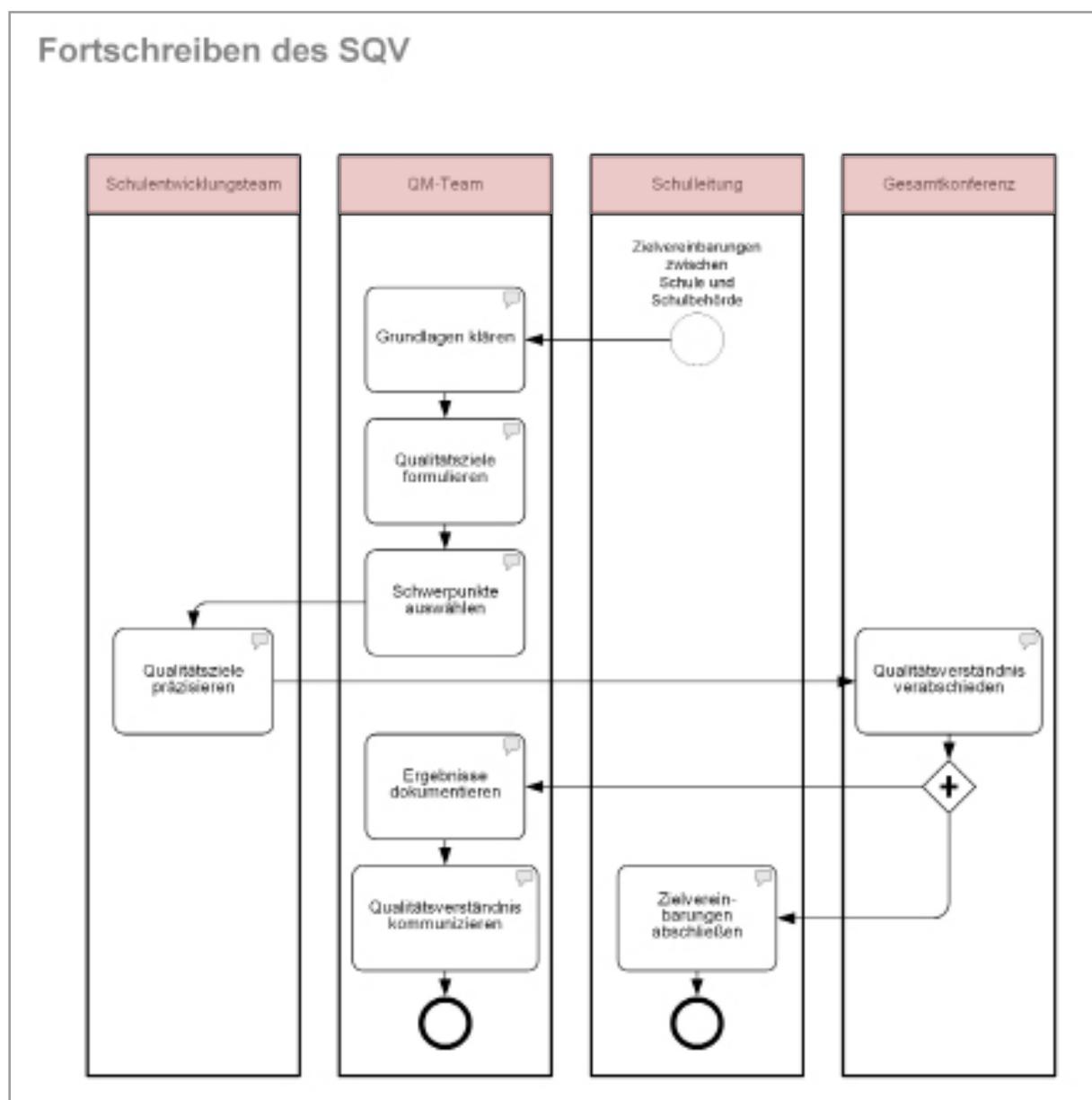
Selbst entwickelte und vorhandene Unterrichtsbeobachtungsbögen sind selbstverständlich auch im Rahmen des Individualfeedbacks an allen Schulformen gut einsetzbar. Durch ein vorgegebenes Kategoriensystem mit Indikatoren guten Unterrichts ermöglichen diese Bögen eine klare Zuordnung und Quantifizierung des beobachteten Verhaltens und zeigen Stärken und Schwächen auf.

Im Rahmen des Individualfeedbacks kann die strukturierte Beobachtung durch die Lehrkraft selbst (vgl. Systematische Selbstreflexion) bzw. – auf ihren Wunsch hin – durch eine Kollegin oder einen Kollegen, der im Unterricht hospitiert, erfolgen. Das Vorgehen bei der strukturierten Beobachtung kann auch variieren, z. B. das Feedback von Kolleginnen und Kollegen nach einer Hospitation kann mit dem Feedback der Schülerinnen und Schüler kombiniert werden.

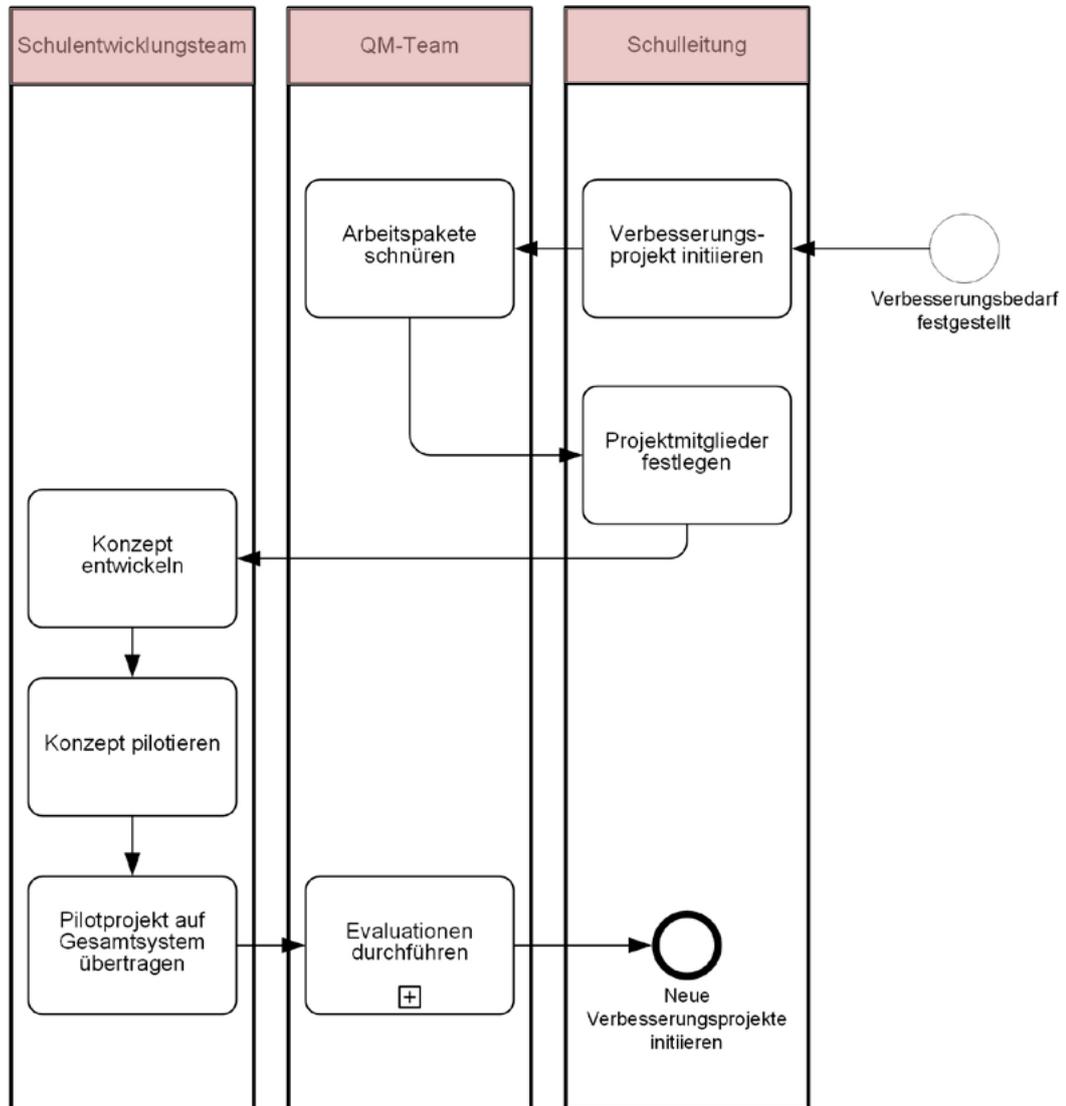
Insbesondere die Methode „Resonanzgruppe“, bei dem die Lehrkraft regelmäßig ein mündliches Feedback der Klasse nach vorher vereinbarten Indikatoren (z. B. Verständlichkeit, Lerntempo) erhält, wird von Schülerinnen und Schülern erfahrungsgemäß gerne praktiziert.

- kollegialer Unterrichtsbesuch (Hospitation)
- Resonanzgruppe

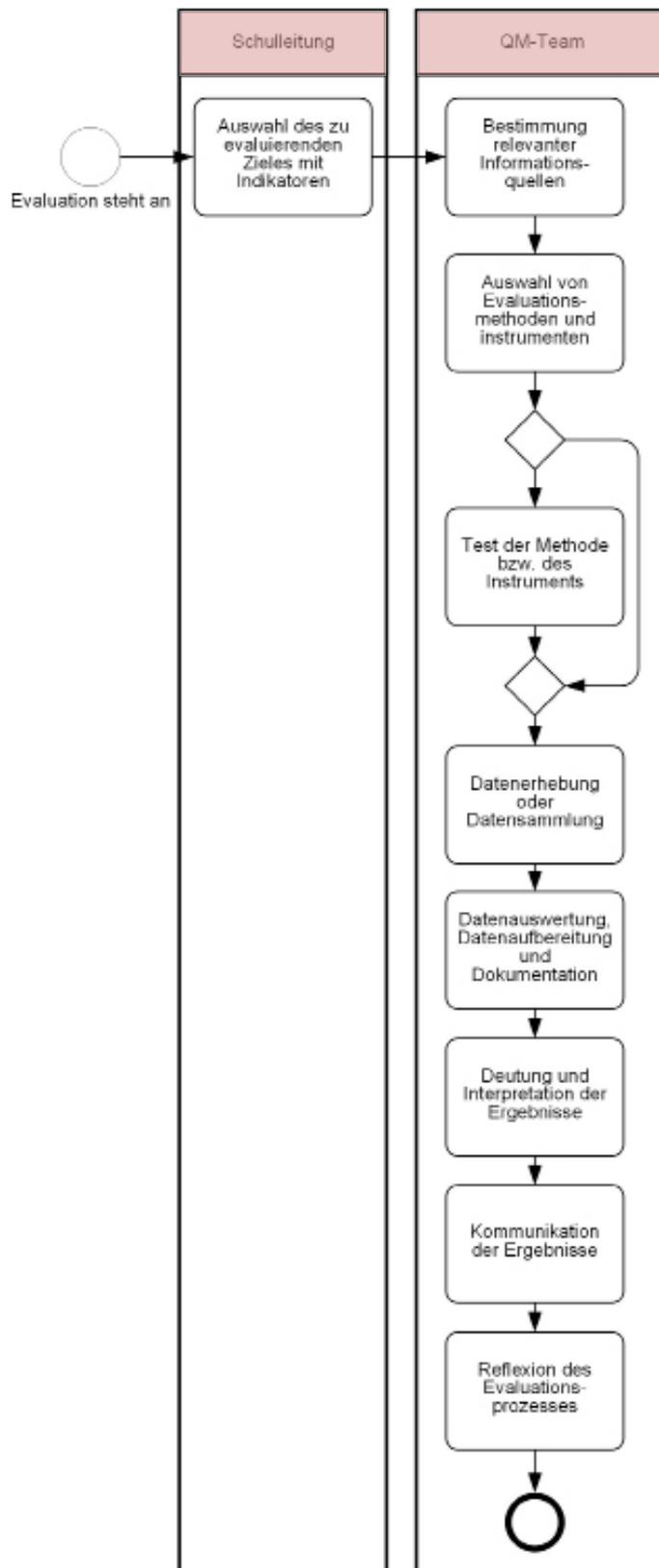
## D. Beispielprozesse



## Verbesserungsprozess steuern



## Evaluationen durchführen



## E. Handreichung zum Qualitätshandbuch der Schule

Inhaltsverzeichnis	Hinweise zu möglichen Inhalten der einzelnen Abschnitte
<b>Teil I: Q-Strategie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung und Handhabung des QM-Handbuches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dient der internen und externen Kommunikation sowie dem inner- und außerschulischen Wissenstransfer</li> <li>- dient der Entwicklung von Unterricht</li> <li>- ist ein Arbeitsinstrument</li> <li>- ist kein Organisationshandbuch, sondern als Teil davon zu betrachten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbauorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigramm der Schule</li> <li>- Darstellung der Bildungsgänge</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung und Zuständigkeit (für QM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben der Schulleitung, der EQuL-Beauftragten, des QM-Teams/der Steuergruppe, der Projektleiter/innen und des Kollegiums im Rahmen des Qualitätsmanagements</li> <li>- Verständigung darüber, wer für das Führen des QM-Handbuches zuständig ist</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erläuterung des innerschulischen Qualitätsmanagementsystems</li> <li>- Bezug zu ORS, EQuL-Verwaltungsvorschrift und Prozesslandkarte herstellen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulspezifisches Qualitätsverständnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das SQV als Basis für den Qualitätsentwicklungsprozess der Schule</li> <li>- Bezug zum Leitbild falls vorhanden</li> </ul>
<b>Teil II: Q-Prozesse</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ablauforganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Darstellung der wichtigsten innerschulischen Prozesse (Führungs-, Unterstützungs- und Kernprozesse), z. B. SQV-Prozess und Prozess zur Implementierung eines Individualfeedbacks</li> <li>- Maßnahmenplanung und Projektmanagement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierliches Verbesserungsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erläuterungen der schulspezifischen Vorgehensweise, um Verbesserungskonzepte zu entwickeln und deren Umsetzung zu erreichen (Steuerung QM/Umgang mit Q-Defiziten)</li> <li>- Prozesssteuerung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q-Zyklen sowie Art der Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erläuterungen zur Häufigkeit sowie Art und Weise von Überprüfungen der wichtigsten Prozesse</li> <li>- Interne und externe Evaluationen, z. B. Entwicklungs-Audits</li> </ul>
<p><b>Teil I ist der fixe Teil des Handbuchs, welcher lediglich in größeren Abständen der Aktualisierung bedarf und auch der Öffentlichkeit durch Darstellung im Internet oder in gedruckter Form zugänglich gemacht werden sollte.</b></p> <p><b>Teil II ist der variable Teil, welcher der ständigen Aktualisierung bedarf und als Wissens-/Erfahrungsspeicher sowie zur Rechenschaftslegung dient. Der Zugriff ist i. d. R. nur Mitarbeiter/innen der Schule, z. B. im Intranet, erlaubt.</b></p>	

Teil III: Q-Berichte		Siehe TEIL II
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluations- ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- detaillierte Beschreibung der eingesetzten Instrumente</li> <li>- Darstellung der Evaluationsergebnisse</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungs- maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- detaillierte Dokumentation der ergriffenen Maßnahmen mit Bezug zu ORS und SQV</li> <li>- Erfolgskontrolle der durchgeführten Projekte mit Hilfe von Indikatoren</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungs- berichte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berichte zum Stand der Entwicklungsmaßnahmen oder zum gesamten Entwicklungsstand der Schule</li> <li>- Protokolle von Entwicklungs-Audits</li> <li>- Zielvereinbarungen mit der ADD</li> </ul>	

## F. Prozesslandkarte

EQul: Landkarte zur Darstellung des schulischen Leistungsspektrums sowie zur Definition von Prozessbeziehungen

Management von Führungsprozessen			
Schulprofilmanagement	Qualitätsmanagement	Personalmanagement	Investitions- und Ressourcenmanagement
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lehr- und Lernkultur entwickeln und managen (LLK)</li> <li>Gesamtschulisches Konzept zur didaktisch-methodischen Arbeit entwickeln</li> <li>Gesamtschulisches Konzept zur Organisation von Unterricht entwickeln</li> <li>...</li> <li>Bildungs- und Qualifizierungsangebote entwickeln und managen (EVS)</li> <li>Abstimmung der Bildungsangebote mit außerschulischen Partnern</li> <li>...</li> <li>Beratungsangebote entwickeln und managen (EVS)</li> <li>Beratungsprofile sichten und darstellen</li> <li>...</li> <li>Inklusion und Integration managen</li> <li>Konzept zum Nachteilsausgleich entwickeln</li> <li>Konzept zur Beschulung von Flüchtlingen entwickeln</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitätsziele entwickeln und vereinbaren (QM)</li> <li>Zielvereinbarungen mit ADD treffen</li> <li>Fortschreiben des SQV</li> <li>Verbesserungsprozess steuern (QM)</li> <li>Aufbauorganisation anpassen (EVS)</li> <li>Teamstrukturen schaffen</li> <li>...</li> <li>Ablauforganisation anpassen (EVS)</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskultur entwickeln und managen (EVS)</li> <li>Leitlinien für Schulleitungshandeln definieren</li> <li>...</li> <li>Personalbedarf planen</li> <li>...</li> <li>Personal beschaffen (EVS)</li> <li>Ausschreibungen definieren</li> <li>...</li> <li>Personal einsetzen (EVS)</li> <li>Konzept für Stundenplanung entwickeln</li> <li>...</li> <li>Personal entwickeln (EVS)</li> <li>Leitlinien für professionelles Lehrkräftehandeln definieren und weiterentwickeln</li> <li>Konzept für Mitarbeitergespräche entwickeln und umsetzen</li> <li>Dienstliche Beurteilungen erstellen</li> <li>Fortbildungskonzept</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budgets managen (EVS)</li> <li>Investivhaushalt managen</li> <li>Konsumtivhaushalt managen</li> <li>B-Budget managen</li> <li>C-Budget managen</li> <li>PES Budget managen</li> <li>Sponsoring managen</li> <li>...</li> <li>Gebäude managen</li> <li>Bau- und Modernisierungsbedarfe ermitteln</li> <li>Raum- und Einrichtungskonzept entwickeln und managen</li> <li>...</li> <li>Anrechnungs-, Ermäßigungs- und Freistellungskontingente managen</li> <li>Kriterien zur Vergabe der Kontingente festlegen</li> <li>...</li> </ul>
Management von Kernprozessen			
Bildungsgangarbeit		Erziehungsarbeit	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jahresarbeitspläne im Team entwickeln und dokumentieren (LLK)</li> <li>Einsatzplanung im Team vornehmen (LLK)</li> <li>Teambasiertes Vertretungskonzept entwickeln und umsetzen (LLK)</li> <li>Jahresarbeitspläne im Unterricht umsetzen und evaluieren (LLK)</li> <li>Leistungen und Qualifikationen feststellen und kommunizieren (LLK)</li> <li>Inklusion umsetzen und evaluieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhaltensvorgaben für Lerngruppen im Team entwickeln (LLK)</li> <li>Integrationskonzept entwickeln und umsetzen</li> <li>Reaktionen auf Schülerverhalten im Team abstimmen und umsetzen (LLK)</li> <li>Personal- und Sozialkompetenzen fördern (LLK)</li> </ul>	Beratungsarbeit	
Management von Unterstützungsprozessen			
Bildungsgangmanagement unterstützen		Investitions- und Ressourcenmanagement unterstützen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Schüler verwalten</li> <li>Klassenstammdaten anlegen</li> <li>...</li> <li>Schulbuchausleihe organisieren</li> <li>Leistungsdokumentation erstellen</li> <li>Zeugnisse ausstellen</li> <li>Qualifizierungspass ausstellen</li> <li>KMK-Zertifikate verwalten</li> <li>...</li> <li>Bewerbungen und Anmeldungen bearbeiten</li> <li>Auswahlverfahren für Wahlschülerbewerber/innen durchführen</li> <li>Berufsschüler/innen aufnehmen</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozesse modellieren (QM)</li> <li>QM-Handbuch führen (QM)</li> <li>...</li> <li>Evaluationen durchführen und dokumentieren (QM)</li> <li>IntES-Befragung durchführen</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schulisches Personal verwalten</li> <li>Unterrichtseinsatz im Stundenplan darstellen</li> <li>Einsatzplanung mit Teamsprecher abstimmen</li> <li>...</li> <li>Teambasierten Vertretungsplan darstellen</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budgets verwalten (EVS)</li> <li>Gebäude und Einrichtung funktions- und zukunfts-fähig erhalten</li> <li>...</li> <li>Technische und digitale Arbeitsmittel funktions- und zukunfts-fähig erhalten</li> <li>...</li> <li>Sicherheitskonzept umsetzen</li> <li>...</li> </ul>
Informations- u. Kommunikationsmanagement			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikationskultur entwickeln und managen</li> <li>...</li> <li>Strukturen für interne, teamförderliche Kommunikation entwickeln und managen</li> <li>Intranet aufbauen und weiterentwickeln</li> <li>Sitzungsmanagement aufbauen und weiterentwickeln</li> <li>...</li> <li>Strukturen für externe Kommunikation entwickeln und managen</li> <li>Corporate Design, Corporate Identity und Corporate Behavior entwickeln</li> <li>...</li> <li>Schulmarketing betreiben</li> <li>Tag der offenen Tür organisieren</li> <li>Pressearbeit koordinieren</li> <li>...</li> <li>Wissensmanagement betreiben</li> <li>...</li> </ul>			

LLK = Lehr- und Lernkultur, QM=Qualitätsmanagement, EVS = Eigenverantwortliche Schule /Budgetierung





Rheinland-Pfalz

PÄDAGOGISCHES  
LANDESINSTITUT

Butenschönstraße 2  
67346 Speyer

[pl@pl.rlp.de](mailto:pl@pl.rlp.de)  
[www.pl.rlp.de](http://www.pl.rlp.de)