

SEKRETARIAT DER STÄNDIGEN KONFERENZ  
DER KULTUSMINISTER DER LÄNDER  
IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND



**Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen**

(Veröffentlichung des Unterausschusses für Berufliche Bildung vom 30.01.2014)

### **These 1: „Innovationsunterstützung“**

Berufliche Schulen, die ein systematisches Qualitätsmanagement nutzen, verfügen über Erfahrungen, Verfahren und Instrumente, die es ihnen ermöglichen, zielgeleiteter, transparenter und damit nachhaltiger bildungspolitische und pädagogische Veränderungen und Innovationen erfolgreich umzusetzen.

*Argumente:*

- *Die Schulen reflektieren die Ergebnisse der externen Evaluation und entwickeln ihr schulspezifisches Qualitätsmanagement auf der Basis der dabei gewonnenen Erkenntnisse weiter.*
- *Die Schulen verfügen über relevante Daten aus internen Evaluationen und nutzen die Ergebnisse für das Setzen neuer und das Fortschreiben bestehender Ziele sowie für die qualitätsorientierte Weiterentwicklung des schulischen Profils.*
- *Die Schulen setzen sich klare und realistische Ziele und nutzen Strategien, diese in systematischen Prozessen zu erreichen.*
- *Die Schulen delegieren innerschulische Aufgabenbereiche, regeln klar die Verantwortlichkeiten und beziehen somit die Lehrkräfte in die Qualitätsentwicklung ein.*
- *Die Schulen implementieren und nutzen klare, funktionierende Informations- und Kommunikationsstrukturen.*
- *Für die Steuerung und Koordination des Qualitätsprozesses zeichnet i. d. R. ein Qualitätsteam verantwortlich, in dem die Schulleitung vertreten ist.*
- *Die Gesamtverantwortung für die Qualität von Schule und Unterricht liegt bei der Schulleitung. Sie kommuniziert die Ziele, unterstützt die Qualitätsentwicklungsarbeit des Kollegiums durch geeignete Strukturen und geht mit gutem Beispiel voran.*

### **These 2: „Professionalisierung und Unterrichtsentwicklung“**

Berufliche Schulen, die ein systematisches Qualitätsmanagement nutzen, erwerben als Institution eine höhere Professionalität zur Gestaltung ihrer innerschulischen pädagogischen und organisatorischen Prozesse; gleichzeitig professionalisieren sich entsprechend auch die Lehrkräfte. (Beide Entwicklungen tragen mittelfristig zu einer Verbesserung des Unterrichts bei.)

*Argumente:*

- *Schulleitung und Lehrkräfte verfügen durch interne Evaluationen über relevante Daten zur Unterrichtsqualität*
- *Die Schulen und die Fachbereiche setzen sich klare und realistische Ziele und arbeiten gemeinsam an deren systematischer Realisierung.*
- *Gemeinsame Ziele und eine gemeinsame pädagogische Haltung fördern ein kohärentes unterrichtliches Handeln.*
- *QM schafft durch eine effektive Gestaltung schulischer Managementprozesse mehr Raum für die pädagogische Arbeit.*
- *Eine gelebte Feedbackkultur an der Schule führt zu einer erhöhten Reflexion der eigenen pädagogischen Arbeit und zu einer gezielten Weiterentwicklung des Unterrichts.*

### **These 3: „Corporate Identity“**

Berufliche Schulen, die ein systematisches Qualitätsmanagement nutzen, erreichen eine höhere Identifikation ihres Personals mit der Institution Schule und stärken ihr pädagogisches wie auch organisationales Profil. Sie professionalisieren sich damit als Organisation und stärken ihre Außenwirkung. Damit fördern sie das Ansehen ihrer Schule, der beruflichen Schulen und der beruflichen Bildung.

*Argumente:*

- *Die Schulen setzen sich transparente und von allen Beteiligten akzeptierte Qualitätsziele.*
- *Die Schulen verfügen über belastbare Daten aus internen und externen Evaluationen und können damit ihre Leistung transparent machen.*
- *Der QM-Prozess fördert ein positives Schulklima und die Identifikation der Schülerinnen und Schüler sowie des Personals mit der eigenen Schule.*
- *Die Schulen arbeiten mit ähnlich standardisierten Qualitäts-Instrumenten wie i.d.R. der duale Partner. Dies fördert die Akzeptanz schulischer Arbeit bei den Betrieben.*
- *Informations- und Kommunikationsprozesse mit externen Partnern sind Teil des QM und werden vom schulischen Personal als selbstverständlich wahrgenommen.*
- *Die Möglichkeit der aktiven Teilhabe jedes einzelnen Kollegen und jeder einzelnen Kollegin an dem Entwicklungsprozess der eigenen Schule stärkt die Identifikation mit den Zielen der Schule und mit der Institution.*
- *Systematisches QM erleichtert und unterstützt die Integration neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Schulgemeinschaft.*

### **These 4: „Schulkultur und Gesundheit der am Schulleben Beteiligten“**

Ein systematisches Qualitätsmanagement in den Schulen unterstützt die Entwicklung einer Schulkultur, die von Transparenz, Offenheit, Verbindlichkeit, Wertschätzung und Vertrauen getragen ist. Es gibt positive Effekte auf Arbeitsplatzzufriedenheit und Lehrergesundheit.

*Argumente:*

- *QM legitimiert vereinbarte schulische Ziele, Maßnahmen und Projekte.*
- *QM bedingt zwingend eine weiterentwickelte Beteiligungskultur der schulischen Akteure und fördert das Schulleben.*
- *QM fördert die Fokussierung auf zentrale schulische Vorhaben und gibt Orientierung.*
- *An den Schulen bildet sich eine veränderte Einstellung gegenüber Aspekten der Rechenschaftslegung aus.*
- *Transparent und verbindlich gestaltete Beteiligungsstrukturen, eine weiterentwickelte Schulkultur und eine konstruktiv vorausschauende Qualitätsdiskussion erhöht die Berufszufriedenheit und wirkt sich mittelfristig positiv auf die Gesundheit der Beschäftigten aus.*

### **These 5: „Bestandteil eigenverantwortlicher Schulen“**

Ein systematisches Qualitätsmanagement unterstützt die Schulen auf dem Weg der Übernahme von mehr Eigenverantwortung, stärkt sie in der Bewältigung struktureller und pädagogischer Veränderungs- und Entwicklungsprozesse und bereitet sie für die Übernahme weiterer Aufgaben z. B. im Weiterbildungsmarkt vor.

*Argumente:*

- *Die Wahrnehmung und Gewährleistung eigener Qualität stärkt schulisches Selbstbewusstsein.*
- *QM ist eine Voraussetzung für externe Zertifizierungsprozesse und stärkt damit Ansehen und Marktstellung.*
- *QM eröffnet pädagogische und organisatorische Handlungsspielräume und fördert somit die Initiative des schulischen Personals für Innovationsprozesse.*
- *QM erleichtert über einen vergleichbaren schulischen Handlungsrahmen sowohl interne als auch übergreifende schulstrukturelle Entwicklungen und Korrekturen.*

### **These 6: „Ebenen übergreifendes QM“**

Ein systematisches Qualitätsmanagement in den Schulen bedarf eines stimmigen, den Qualitätsgedanken unterstützenden Umfelds. Deshalb müssen sich, auch die Ebenen der Schulaufsicht und der Bildungsverwaltung, insbesondere aber auch die Seminare der Phase II der Lehrerbildung dem Qualitätsgedanken verpflichtet fühlen und sollten ebenfalls ein QM-System nutzen.

*Argumente:*

- *Schulische Ziele müssen in eine bildungspolitische und pädagogische Gesamtvision eingebunden sein.*
- *Die Glaubwürdigkeit des Qualitätsgedankens und die Motivation diesen umzusetzen wird unterstützt, wenn die verantwortlichen Ebenen diesen mittragen und erkennbar praktizieren.*
- *Qualität im Bildungswesen ist nur durch eine ganzheitliche stringente Herangehensweise über sämtliche Ebenen zu erreichen und erfordert somit die Verpflichtung aller Beteiligten, die sich in Ebenen übergreifenden Zielvereinbarungen ausdrückt.*
- *Die Verankerung eines Qualitätsbewusstseins und die Arbeit in und mit einem systematischen QM-System sollen bereits in der Phase II der Lehrerbildung verankert und vorgelebt werden.*

### **These 7: „Unterstützungssysteme zur Implementierung eines QM-Systems“**

Ein systematisches Qualitätsmanagement in den Schulen bedarf eines qualifizierten und längerfristigen, zentral und regional verfügbaren Unterstützungssystems. Gleichzeitig fördert dies die regionale Vernetzung der Schulen.

*Argumente:*

- *Ein qualifiziertes Unterstützungssystem sorgt dafür, dass die Schulen bei der QM-Arbeit professionell und stringent vorgehen können und entlastet die Lehrkräfte.*
- *Die Implementierung eines Unterstützungssystems generiert einschlägiges Expertenwissen, das den Schulen - und auch der Schulverwaltung - langfristig nutzt.*
- *Das Unterstützungssystem fördert die generelle Schulentwicklungsarbeit und wächst mit dieser zusammen.*
- *Regelmäßiger Austausch und Kommunikation von Schulen in der Region dient der gegenseitigen Inspiration, ermöglicht Synergieeffekte und trägt zur Transparenz bei.*

### **These 8: „QM erfordert personelle und zeitliche Ressourcen“**

Ein systematisches Qualitätsmanagement ist ohne eine verbindliche strukturelle und personelle Verortung in der Schule langfristig nicht erfolgreich. Dazu sind personelle und zeitliche Ressourcen notwendig.

*Argumente:*

- *Die einzelnen QM-Teilprozesse sind zeitaufwändig und verlangen eine kontinuierliche Kommunikation.*
- *Insbesondere die nachhaltige Steuerung der Prozesse und die Zusammenführung der Ergebnisse erfordern zeitliche und personelle Ressourcen.*
- *Die strukturelle Verortung schafft Transparenz und Verbindlichkeit bei allen Beteiligten.*