



Leitfaden für die Praxis

Dezember 2007

LQS





Lerner- und Kundenorientierte
Qualitätsentwicklung

MANIFEST für agile Qualitätsentwicklung

Gelingen als Prinzip
Entwicklungspartnerschaft als Weg
Gute Arbeit als Ziel

Gelingende Kooperationen sind wichtiger als Definitionen von Prozessen.

Lebendige Kommunikation ist wichtiger als standardisierte Verfahren.

Sensibilität für Veränderungen ist wichtiger als das Einhalten von Plänen.

Überzeugende Dienstleistungen sind wichtiger als umfassende Dokumentationen.

Auch wenn wir die zuerst genannten Aspekte in diesen Sätzen für entscheidend halten, sind die zuletzt genannten nicht unwichtig. Sie sind notwendig, aber nicht hinreichend für Qualität. Wichtig sind sie vor allem, wenn sie die ersten Aspekte unterstützen.

In Anlehnung an das Manifest für agile Softwareentwicklung (www.agilemanifesto.org/iso/de/) | © ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH

In Anlehnung an das Manifest für agile Softwareentwicklung: <http://www.agilemanifesto.org/iso/de/>



Lerner- und Kundenorientierte
Qualitätsentwicklung

Manifest für agile Qualitätsentwicklung

Gelingen als Prinzip

Entwicklungspartnerschaft als Weg

Gute Arbeit als Ziel

- Gelingende Kooperationen sind wichtiger als Definitionen von Prozessen.
- Lebendige Kommunikation ist wichtiger als standardisierte Verfahren.
- Sensibilität für Veränderungen ist wichtiger als das Einhalten von Plänen.
- Überzeugende Dienstleistungen sind wichtiger als umfassende Dokumentationen.

Auch wenn wir die zuerst genannten Aspekte in diesen Sätzen für entscheidend halten, sind die zuletzt genannten nicht unwichtig. Sie sind notwendig, aber nicht hinreichend für Qualität. Wichtig sind sie vor allem, wenn sie die ersten Aspekte unterstützen.

In Anlehnung an das Manifest für agile Softwareentwicklung: <http://www.agilemanifesto.org/iso/de/>



Christiane Ehses, Rainer Zech

Lernerorientierte Qualitätstestierung für Schulen

Leitfaden für die Praxis

Modellversion 2

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

**Urheberrechte und wissenschaftliche Begleitung:**

ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH

Sedanstraße 46

D-30161 Hannover

Tel.: +49 (0)511 3975523 ♦ Fax: +49 (0)511 33653430

www.artset.de ♦ kontakt@artset.de

Die Kontaktdaten der **Testierungsstellen** finden Sie unter:
www.artset.de in der Rubrik Qualitätstestierung

© beim Autor

Inhaltsverzeichnis

Inhalt	Seite
Vorwort	6
Teil A: Das Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodell LQS	8
1. Qualitätsentwicklung von Schulen	8
2. Welchen Nutzen hat LQS?	11
3. Wie ist LQS aufgebaut?	12
4. In welchen Schritten verläuft der Qualitätsprozess?	14
5. Wie sieht das administrative Verfahren aus?	17
Exkurs: Eine Prise systemisches Denken für die Qualitätsentwicklung	25
Teil B: Anleitung für die Anwendungspraxis	27
6. Was passiert im Einführungsworkshop bzw. im Follow-up-Workshop?	27
7. Warum sind das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens so wichtig?	28
Exkurs: Das Prinzip des Gelingen als Leitprinzip der gesamten Qualitätsentwicklung	32
8. Wie managt man den Qualitätsprozess?	34
9. Wie schreibt man einen Selbstreport?	36
10. Was leistet der Beratungsworkshop im LQS-Prozess?	40
11. Was passiert bei der Visitation?	41
12. Warum ist der Abschlussworkshop kein Abschluss?	43
13. Was ist anders bei der Retestierung?	45
14. Welche Unterstützung bekommt man wo?	47
15. Wie ist der Zusammenhang zwischen Begutachtung und Entwicklungsförderung?	50
Exkurs: Begutachtung als hermeneutisches Verstehen	52
Teil C: Die Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen	55
16. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen	55
17. Die Tabellen der Qualitätsbereiche	60

Vorwort

Seine Arbeit gut machen und seine Arbeit kontinuierlich verbessern sind zwei Seiten einer Medaille. Jede Lehrkraft, die ihren Unterricht beendet hat, hat ein untrügliches Gefühl dafür, ob ihr die gerade vergangene Stunde gelungen ist oder nicht. Und wer zu einer weniger guten Selbstbewertung kommt, hat sich schon immer darum bemüht, es beim nächsten Mal besser zu machen. Qualitätsentwicklung hat es in der Pädagogik also immer gegeben.

Neu ist seit einigen Jahren allerdings, dass man sich in Bildungsorganisationen **systematisch** der Qualitätsentwicklung der **Organisationen** widmet. Warum das? Weil Organisation im Kern organisierte Kooperation ist zur Herstellung bestimmter für die Gesellschaft bedeutsamer Leistungen, und die Leistung auf Dauer nur so gut sein kann wie die Qualität der Kooperationsbeziehungen. Alles andere geht zu Lasten der in den Organisationen Beschäftigten.

Qualitätsentwicklung des Systems Schule versucht daher im Kern, die Kooperationsbedingungen von Schularbeit zu verbessern. Und dafür gibt es einige Gründe:

- In Zeiten knapper werdender Ressourcen fragt sich die die Schule finanzierende öffentliche Hand, ob mit den verausgabten Mitteln auch eine angemessene Qualität von Bildung entsteht. Gemeinhin nennt man dies Auftraggeberorientierung.
- Die Lebensbedingungen von jungen Menschen ändern sich kontinuierlich und sie haben die Bildung verdient, die sie am besten auf ihr zukünftiges Leben vorbereitet. Gemeinhin nennt man dies Kundenorientierung.
- Schließlich haben die in Schule arbeitenden Beschäftigten ein Recht darauf, unter organisatorischen Bedingungen zu arbeiten, die ihre Arbeit optimal unterstützen. Gemeinhin nennt man dies Mitarbeiterorientierung.

Qualitätsentwicklung von Schule hat also den dreifachen Sinn, die Zufriedenheit von Auftraggebern, Abnehmern und Mitarbeitern durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erhöhen. Wer könnte etwas dagegen einwenden?

Wir leben in einer Gesellschaft, die schon lange das lebenslange Lernen zu einer ihrer Prämissen gemacht hat. Jeder, der heute ausgebildet wird, muss davon ausgehen, dass er sich kontinuierlich weiterbilden muss, um den Anschluss nicht zu verlieren. Häufig genug muss er sogar um- und neu lernen, weil er in seinem ehemaligen Beruf keine Beschäftigung mehr findet. Lebenslanges Lernen ist daher konsequenterweise auch von Bildungsorganisationen zu fordern.

Dies hat ArtSet bereits im Jahre 2000 dazu bewogen, eine Lernerorientierte Qualitätstestierung für Weiterbildungsorganisationen (LQW) zu entwickeln und zu implementieren. Mittlerweile arbeiten über 600 Weiterbildungseinrichtungen aus allen 16 Bundesländern und in Österreich nach dem LQW-Modell, das damit zum Marktführer geworden ist. LQW wurde im Rahmen des Programms „Lebenslanges Lernen“ von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung entwickelt und in einem Bund-Länder-Verbundprojekt mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des

europäischen Sozialfonds implementiert. LQW ist als Testierungsverfahren bundesweit anerkannt und genießt inzwischen sogar Anerkennung über Deutschland hinaus.

Dieser durchschlagende Erfolg bei den Bildungsorganisationen hat ArtSet 2004 veranlasst, eine Lernerorientierte Qualitätstestierung für Schulen (LQS) zu entwickeln, die wir in dieser Broschüre in einer überarbeiteten Fassung vorlegen. Weil Bildung etwas ist, das nur durch die Lernenden selbst in Eigenaktivität hergestellt werden kann – Lehrende können diesen Prozess nur fördern –, stehen die Schülerinnen und Schüler im Zentrum aller Qualitätsbemühungen. Auf sie ist die Qualitätsentwicklung der Schulen und mithin das Testierungsverfahren LQS ausgerichtet. Diese zweite Version von LQS ist im erklärenden Anwendungsteil komplett praxisorientiert überarbeitet worden. Die Anforderungen der Qualitätsbereiche wurden teilweise durch neue Formulierungen präzisiert. An beiden Versionen von LQS hat Heike Stark mitgearbeitet, die sich auch weiterhin für die Implementierung engagiert. Dafür gilt ihr unser besonderer Dank. Der hier neu vorgelegte LQS-Leitfaden für die Praxis beruht in seiner inhaltlichen Strukturierung auf dem von Rainer Zech erstellten LQW-Leitfaden.

Bildung ist ein reflexives »Erfahrungsgut«; die Verbesserung der organisationalen Bildungsbedingungen muss daher auch ein reflexiver Prozess sein und kann nicht durch technokratische Formalisierungen gefördert werden. Qualitätsentwicklung in Schulen begründet sich aus einem pädagogischen Selbstverständnis. Daher ist die Lernerorientierte Qualitätstestierung kein Verfahren, das – wie herkömmliche Zertifizierungen – fremdgesetzte Normen an die Bildungsorganisationen heranträgt. LQS erwartet hingegen, dass die in Schule verantwortlich Handelnden ihre eigenen Werte und Vorgehensweisen entwickeln und begründen. Dafür stellt das LQS-Modell Hilfestellung und Verfahren zur Verfügung. Wir versprechen uns davon, die Entwicklung von Schule durch ein systematisches Qualitätsmanagement unterstützen zu können. Aber bitte urteilen Sie selbst.

Prof. Dr. Rainer Zech
Geschäftsführer der ArtSet Forschung, Bildung, Beratung GmbH

Hannover, im Oktober 2007

- ➔ In der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge« im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) finden Sie Arbeitshilfen mit Qualitätswerkzeugen zum Herunterladen, die die Arbeit mit dem Lernerorientierten Qualitätsmodell unterstützen. Weitere Arbeitshilfen werden nach und nach erstellt.
- ➔ Gedruckte Exemplare dieses LQS-Leitfadens können im Qualitätsportal in der Rubrik »Leitfäden« für 8,00 € zuzügl. Versand online bestellt werden.
- ➔ Weiterführende Literaturhinweise befinden sich ebenfalls auf der LQS-Website in der Rubrik »Literatur«. Grundsätzliches zur Lernerorientierten Qualitätstestierung finden Sie auch im Qualitätsportal.

Teil A: Das Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodell LQS

1. Qualitätsentwicklung von Schulen

Schule als Organisation erscheint vordergründig als eine Summe von Einzelhandlungen rund um Unterrichtsprozesse, die hinter den geschlossenen Türen der Klassenzimmer stattfinden und für die die einzelnen Lehrkräfte allein verantwortlich sind. Ein gutes Zusammenspiel dieser einzelnen Unterrichtssituationen wird damit schnell auf das persönliche Problem der Lehrkräfte reduziert – eine darüber hinausgehende eigene »Organisationslogik Schule« bleibt eher verborgen. Der Alltag von Lehrerinnen und Lehrern besteht noch viel zu häufig aus unregelmäßigen Kooperationen auf zufälliger und personenabhängiger Basis. Eine unverbundene Koexistenz einer Fülle von Ausschüssen und Arbeitsgruppen ist mehr die Regel denn die Ausnahme. Da von der Funktionslogik des Systems Schule kein genaues Bild existiert, werden entstehende Arbeitsungerechtigkeiten nur subjektiv empfunden und behandelt. Verbleiben Probleme aber auf der Ebene der Befindlichkeiten, werden sie nie wirklich gelöst. Leistungen über das Unterrichten hinaus, die für das reibungslose Funktionieren der Organisation Schule nötig sind, werden nicht systematisch erfasst, in der Regel nicht wertgeschätzt und nur bedingt ausgeglichen. Arbeitsüberlastung im diffusen Dschungel der verschiedenen Anforderungen wird in einem solchen Bedingungsgefüge beinahe notwendigerweise als individuelles Versagen erlebt, da es wenig bis keine verlässlich abgesicherten Unterstützungsleistungen gibt.

Anstrengungen, den Dschungel zu lichten, sprich: bessere Arbeitsabläufe und Entlastungen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder neue Leitlinien für den Lernort Schule zu implementieren, sind – wenn sie isoliert bleiben – nicht nachhaltig. Zu häufig enden solche Bemühungen in wenig systematisierten und strukturierten Aktivitäten. Bei hohem individuellen Mehraufwand verpuffen dann die gewünschten Effekte. Dies wiederum verstärkt den Kreislauf von Überforderung und Vereinzelung.

So finden wir in Schulen in der Regel Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer vor, die in einer tendenziell unendlichen Arbeitsleistung Ansprüche erfüllen sollen, die der Struktur, in der die Lehrkräfte und pädagogischen Mitarbeiter/innen arbeiten, entgegenstehen. Wie soll man zum Beispiel die Schlüsselqualifikation »Teamfähigkeit« vermitteln, wenn im eigenen Arbeitsalltag Teamhandeln nicht vorgesehen ist bzw. nur als unbezahlte Mehrarbeit gedacht wird? Die Schule hat sich als Organisation noch nicht entdeckt. So ist es verständlich, dass Organisationen vielfach nicht als Ermöglichung von Arbeit abgebildet wird, sondern als Behinderung von individueller Entfaltung.

Neben der erwartbaren Pflicht zur externen Evaluation gibt es deshalb ganz konkrete Anlässe, die zur Erleichterung und Verbesserung der Arbeits- und Lernbedingungen aller an Schule Beteiligten auffordern. Qualitätsentwicklung

leistet, wenn sie in strukturierten, auf die Wirklichkeit von Schule zugeschnittenen Verfahren betrieben wird, hierbei entscheidende Unterstützung.

Schulentwicklung findet erst statt, wenn das Organisationssystem den Veränderungsbemühungen der Einzelnen zuarbeitet und diese nicht konterkariert. Wirksame Organisationsentwicklungen liegen daher auf der Strukturebene und nicht auf der Interaktionsebene. Solche organisationalen Entwicklungsbemühungen sind kein Selbstzweck, sondern stehen in einem zwingenden Umzu-Verhältnis zum Bildungsauftrag von Schulen. Schule als lernende Organisation ist deshalb bestrebt, sämtliche Handlungs- und Bedingungsfelder daraufhin zu befragen, ob sie geeignet sind, Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler und Arbeitsprozesse von Lehrerinnen und Lehrern zu ermöglichen und in bestmöglicher Weise zu fördern.

Die Qualität von Schule lässt sich daran festmachen, dass die Schule

- den Lernprozess von Schülerinnen und Schülern (im umfassenden Sinne) in den Mittelpunkt stellt,
- geteilte Normen und gemeinsame Ziele im Hinblick auf das Lernen von Schülerinnen und Schülern verfolgt,
- eine eigene inhaltliche, soziale und kulturelle Identität ausbildet,
- nach innen ein kooperatives System ist und
- sich nach außen offen und vernetzt darstellt.

Die gesamte Organisation Schule wird unter solchen Prämissen zum Unterstützungs- und Ermöglichungsraum für gelungene Lernprozesse ihrer Schülerinnen und Schüler.

Schulen stehen heute am Scheideweg. Die Alternative besteht zwischen der Fortsetzung des Einzelkämpfertums und einer Kooperation zur gemeinsamen Gestaltung der Schule als Ganzheit. Das Lernerorientierte Qualitätsmodell für Schulen (LQS) ist bei der Entscheidung für Letzteres ein wirkungsvolles Instrument der Unterstützung dieses Entwicklungsweges.

Dabei sollte eine pädagogisch ausgerichtete Qualitätsentwicklung

- von den Kernprozessen der Organisation ausgehen,
- die Spezifik des Feldes erfassen,
- auf regelmäßigen Diskussionen über Ziele, Ansprüche und Aufgaben basieren,
- für Innovationen und alternative Lösungen offen sein.

LQS ist ein solches Qualitätsentwicklungs- und Testierungsverfahren, das die Kernprozesse von Schulen in den Mittelpunkt stellt und die Reflexion über selbstgewollte Maßstäbe, Ansprüche und Ziele in den Vordergrund rückt. Es basiert auf interner Evaluation der gesamten Schule und externer Begutachtung.

Die Besonderheit des hier vorliegenden Modells besteht darin, dass der Lernprozess der Schülerinnen und Schüler Fokus und Folie aller Qualitätsbemühungen an Schule darstellt.

Denn schließlich und endlich wollen und sollen alle Lehrkräfte in erster Linie das Eine leisten: Guten Unterricht! Die bestmögliche Lern- und Entwicklungsunterstützung für ihre Schülerinnen und Schüler! Dies ist ein Kraftakt, der unter den gegebenen Bedingungen schwer genug zu meistern ist. **Soll Schule sich qualitativ weiterentwickeln, so wird man in das Zentrum der Qualitätsentwicklung das stellen müssen, was Schule wesentlich ausmacht: das Unterrichten, den Lehr-Lern-Prozess, die Interaktion von Lehrenden und Lernenden.**

Dabei reflektiert das LQS-Modell den umfassenden Bildungs- und Erziehungsauftrag von Schulen. Die Entwicklung der Persönlichkeit, die Integration in soziale Zusammenhänge und die Befähigung zur Selbst- und Mitbestimmung in einer demokratischen Gesellschaft sind Aufgaben, die über die Vermittlung von Fachwissen hinausgehen. Der Auftrag von Schule umfasst die Entfaltung fachlicher, kultureller, personaler und sozialer Kompetenzen. **Der in diesem Modell verwendete Lernbegriff enthält daher immer die Trias von Persönlichkeitsentwicklung, sozialer und gesellschaftlicher Integration sowie Qualifizierung, also Zuwachs an Wissen und Können.**

Das Lernerorientierte Modell leistet Folgendes: Von optimaler Beförderung eines von der jeweiligen Schule selbst konkretisierten, gelungenen Lern- und Erziehungsprozesses ausgehend wird die Schule als Ganzes gründlich analysiert. Gemeinsame Grundsätze von Arbeitsformen und Bewertung werden diskutiert und ausgehandelt. Schnittstellen werden identifiziert und optimiert, um Kooperationen reibungslos zu ermöglichen. Fortbildungen werden systematisch geplant und angeboten. Schüler und Schülerinnen, abnehmende Organisationen und Institutionen, Eltern, Lehrkräfte und weitere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden auf ihre Zufriedenheit hin befragt etc.

Der Vorteil der Lernerorientierten Qualitätstestierung für Schulen ist: Keine Schule muss bei Null anfangen. LQS hilft den Schulen, systematisch zu bündeln, was an Stärken und Entwicklungen bereits vorhanden ist, und sich auf die Aktivitäten zu konzentrieren, die für eine Qualitätsentwicklung der Gesamtorganisation noch ausstehen. Die Grundlage ist zuerst einmal Selbstbewertung anhand des Modells.

Auf der Grundlage dieser Selbstevaluation schreiben die Schulen einen Selbstreport, in dem der Ausgangsstand und während des Qualitätsentwicklungsprozesses gemachte Entwicklungsschritte für jeden im Modell vorgesehenen Qualitätsbereich festgehalten werden. Zwei externe, unabhängige, für das Modell qualifizierte Gutachter/innen untersuchen dann, ob die Schule die für jeden Qualitätsbereich ausgewiesenen Anforderungen erfüllt und geben umfangreiche Hinweise für weitere Qualitätsschritte bzw. eine Widerspiegelung der geleisteten Arbeit aus einer Fremdperspektive. Das Gutachten hat somit einen Prüfteil, im

Wesentlichen ist es aber Ratgeber hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten der Schule.

Eine weitere Besonderheit dieses Modells liegt darin, dass keine von außen gesetzten Normen zu erfüllen sind. **Es stehen keine fremdgesetzten Inhalte, sondern die eigenen Strukturen, Abläufe, Absprachen, kurz: die innere Plausibilität der Verfahrensweisen an der Schule auf dem Prüfstand.** Damit ist gewährleistet, dass jede Schule in ihrer Einzigartigkeit sich in diesem Modell wiederfinden kann. Die 12 Qualitätsbereiche mit den darin schulspezifisch selbstbestimmt auszugestaltenden Anforderungen sind kompatibel mit den in einigen Ländern existierenden Rahmenkonzepten für schulische Qualität und fördern die Professionalität der einzelnen Schule.

Das Testat, das am Ende dieses Prozesses vergeben wird, stellt ein Gütesiegel als Qualitätsausweis nach außen und als Erkennungsmerkmal untereinander dar: Auf dieser Grundlage können sich die Schulen austauschen, vergleichen und kollegiale Beratung bei der Entwicklungsarbeit geben und einholen. Das Testat, ausgestellt von der ArtSet® Qualitätstestierung GmbH in Hannover, bescheinigt und würdigt die Ernsthaftigkeit der geleisteten Qualitätsbemühungen.

2. Welchen Nutzen hat LQS?

LQS führt die Schule durch die Einführung eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufes und die Ausrichtung an strategischen Entwicklungszielen zu einer **lernenden Organisation**.

- Die Leitbildentwicklung stärkt die Identität der Organisation und die Identifikation der Beschäftigten.
 - Das heißt: Das Gefühl der Zusammengehörigkeit wird gefördert.
- Die Auseinandersetzung mit der Definition gelungenen Lernens bewirkt eine Zunahme der pädagogischen Professionalität.
 - Das heißt: Das pädagogische Selbstverständnis der Institution wird vertieft und verdeutlicht.
- Lehrerinnen und Lehrer finden gemeinsame Grundsätze in der Gestaltung von Unterricht und in der Bewertung von Schülerleistungen.
 - Das heißt: Die Lernerfolge der Schülerinnen und Schüler werden systematisch verbessert.
- Regeln des Miteinanders führen auf der Basis von Aushandlungsprozessen zu einem abgestimmten Konzept, mit dem Schule ihren Erziehungsauftrag wahrnimmt.
 - Das heißt, die Schule hat eine geklärte Basis, um ihren Erziehungsgedanken handlungsleitend in die Praxis umzusetzen.
- Die Evaluation führt zum Erkennen von Entwicklungspotenzialen und neuen Chancen.
 - Das heißt: Innovationen und Veränderungen werden erleichtert.

- Die genaue Definition von Prozessen und Arbeitsabläufen strafft und systematisiert die Ablauforganisation.
 - Das heißt: Die Steuerung von Schule geht reibungsloser; Doppelarbeit wird vermieden.
- Die Klärung und Definition von Schnittstellen und Verantwortlichkeiten in der Organisation schafft Transparenz und erleichtert die Arbeit.
 - Das heißt: Alle wissen, wofür sie und wofür die Anderen zuständig sind.
- Der Überblick über die verschiedenen Arbeitsbereiche systematisiert und verbessert die Zusammenarbeit.
 - Das heißt: Das wechselseitige Verständnis für die Arbeit der Anderen wächst.
- Durch eindeutige Ziele kann Schule sicher gesteuert werden. Teilschritte der Zielerreichung können kontrolliert und Erfolge können bewertet werden.
 - Das heißt: Eine bewusste Gestaltung der eigenen Zukunft wird möglich.
- Durch ein bewusstes Marketing der Qualität wird die Außendarstellung der Organisation verbessert.
 - Das heißt: Die Anerkennung in der allgemeinen Öffentlichkeit steigt.
- Die Führung der Organisation Schule orientiert sich an gemeinsamen Grundsätzen.
 - Das heißt: Entscheidungen sind für alle transparenter.
- Maßnahmen der Teamentwicklung, Vereinbarungen und Absprachen stärken Kooperationen sämtlicher Beschäftigungsgruppen an der Schule.
 - Das heißt: Schule wird zu einem synchronisierten Gesamtsystem.
- Die Beteiligung der Beschäftigten an der Qualitätsentwicklung fördert die Selbstreflexion und lässt die Wertigkeit der eigenen Arbeit erkennen.
 - Das heißt: Die Arbeitsmotivation wird gestärkt.
- Die gesamte Organisation richtet ihre Arbeit strukturell an den Bedürfnissen ihrer Interessenpartner (Eltern, Schüler, Kooperationspartner, abnehmende Systeme) aus.
 - Das heißt: Der Austausch zwischen Schule und ihrem Umfeld wird verbessert.

3. Wie ist LQS aufgebaut?

Die Besonderheit von Bildung besteht darin, dass der Lernerfolg gar nicht von der Schule hergestellt werden kann, sondern die Lernenden selbst, d.h. die einzelnen Schülerinnen und Schüler, müssen sich ihre Bildung wesentlich in Eigenaktivität erarbeiten. Schulen sind hierfür ein mehr oder weniger förderlicher Ermöglichungsraum. Dieser Sonderstatus von Bildung macht ein eigenständiges Qualitätsmanagement erforderlich und setzt der Übertragung von Qualitätsmanagementverfahren aus anderen Branchen enge Grenzen.

LQS als bildungsadäquates Qualitätsmanagementverfahren hat deshalb folgende **Prämissen**:

1. Die Lernenden, die Schülerinnen und Schüler, stehen im Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen. Auf sie ist die Qualitätsentwicklung der Organisation und mithin das Testierungsverfahren ausgerichtet.
2. Es geht nicht nur um Qualitätssicherung, sondern die Qualität der Organisation wird in einem ständigen Prozess *weiterentwickelt* – ausgehend von den sich verändernden Umweltaforderungen. Das Lernen der Organisation ist dabei die Basis der Verbesserung des Lernens der Schülerinnen und Schüler.
3. Bildung kann niemals nur verwertungsorientiertes Wissen sein, sondern ist immer auch ein reflexives »Erfahrungsgut«; die Verbesserung der schulischen Bildungsbedingungen muss daher auch ein reflexiver Prozess sein. Qualitätsverbesserung in der Schule und im Bildungsbereich generell kann deshalb nicht durch technokratische Formalisierungen gefördert werden.
4. Es handelt sich beim Lernerorientierten Qualitätsmodell daher nicht nur um ein externes Begutachtungsverfahren, vielmehr werden die Entwicklungspotenziale der Organisationen berücksichtigt und gefördert. LQS unterstützt die Lernprozesse der Schulen.
5. Das Modell ist schulformübergreifend sowie für große und kleine Organisationen gleichermaßen anwendbar, d.h. jede Schule kann LQS an ihre besonderen Bedingungen anpassen. LQS ist mit seinen Qualitätsbereichen kompatibel mit den länderbezogenen Qualitäts-Rahmenkonzepten für Schulen, ermöglicht aber den Schulen eine einrichtungsindividuelle Ausgestaltung der Anforderungen. Das Modell ist also anwendungsflexibel einsetzbar.
6. Im LQ-Netzwerk dient das Qualitätsmodell der Vergleichbarkeit der Bildungsorganisationen untereinander; hierdurch wird Organisationslernen über Austausch und wechselseitige Beratung gefördert.

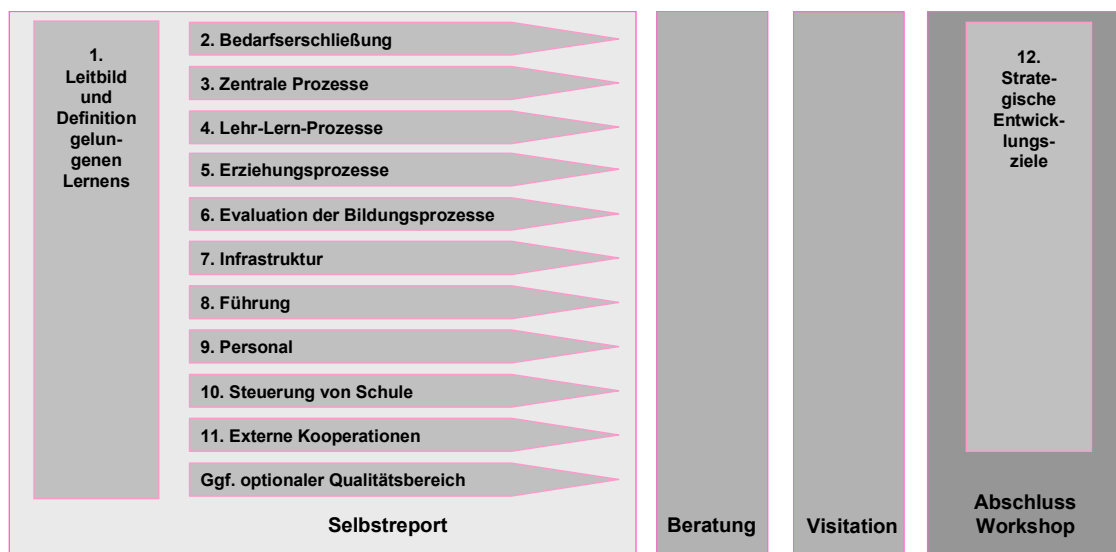
Das hier vorgelegte Verfahren der Qualitätsentwicklung und -testierung definiert konkrete Anforderungen in folgenden Qualitätsbereichen:

1. Leitbild,
2. Bedarfserschließung,
3. Zentrale Prozesse,
4. Lehr-Lern-Prozesse,
5. Erziehungsprozesse: Schule als Lebensort,
6. Evaluation der Bildungsprozesse,
7. Infrastruktur,
8. Führung,
9. Personal,
10. Steuerung von Schule (Controlling),
11. Externe Kooperationen,
12. Strategische Entwicklungsziele.

Die Erfüllung der definierten Anforderungen in diesen verpflichtenden Qualitätsbereichen muss in einem Selbstreport nachgewiesen und durch eine Visitation bestätigt werden. Zur Unterstützung ihres Qualitätsentwicklungsprozesses erhalten die Organisationen einen Beratungsworkshop. In selbstbestimmten

optionalen Qualitätsbereichen können die Einrichtungen auf Spezifika ihrer Ausrichtung oder auf besondere Stärken hinweisen. Bei der Visitation spiegeln die Gutachtenden ihre Eindrücke in die Schulen zurück. Außerdem werden in einem Abschlussworkshop strategische Entwicklungsziele für die nächste Qualitätsentwicklungsperiode vereinbart. Auch die Schulen geben Rückmeldung über ihre Erfahrungen in der Arbeit mit dem Qualitätsverfahren, die für zukünftige Modellrevisionen genutzt werden. Das Qualitätsmodell lernt also selbst aus der Praxis.

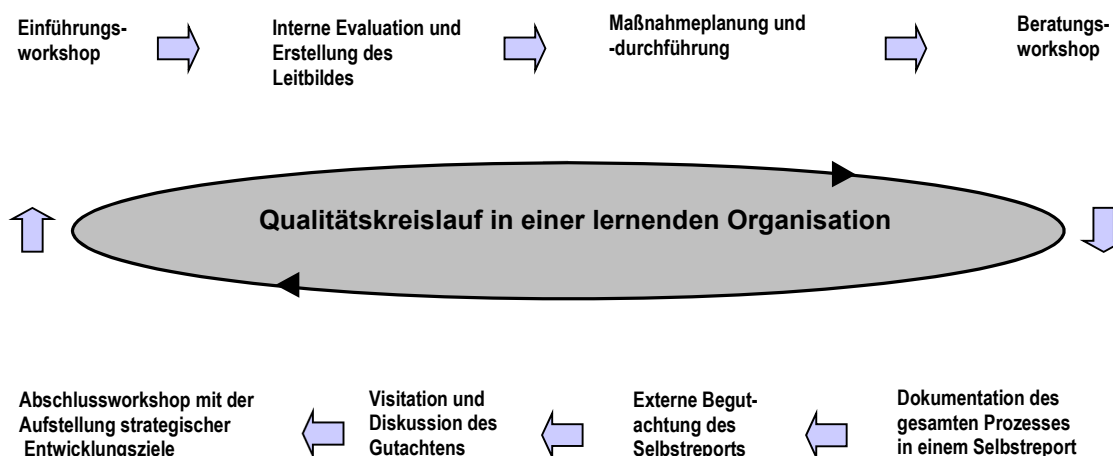
Grafik 1: Das Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodell:



4. In welchen Schritten verläuft der Qualitätsprozess?

LQS ist ein **Qualitätskreislauf**. Dabei bezeichnet Qualitätsentwicklung die Phase der Arbeit der Schulen und Qualitätstestierung die Phase der externen Evaluation und Bestätigung der erreichten Qualitätserfolge. Im Unterschied zur traditionellen Zertifizierung, die fremdgesetzte Normen abprüft, richtet sich die Testierung stärker an den selbstbestimmten Qualitätskriterien der jeweiligen Schule aus.

Der Prozess der Qualitätsentwicklung startet mit einer internen Evaluation, z.B. einer Stärken/Schwächen-Analyse. Nach der Erstellung des Leitbildes mit der schulspezifischen Definition gelungenen Lernens erfolgt eine Planung und Durchführung von erforderlichen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen. Dieser Prozess wird dokumentiert und mündet in die Ausformulierung eines Selbstreports. Bei der Erstellung des Selbstreports erhält die Schule beraterische Unterstützung. Der Selbstreport ist Gegenstand der externen Evaluation durch eigens im LQ-Modell geschulte Gutachterinnen und Gutachter. Die Begutachtung mündet in eine Visitation vor Ort. Wenn diese erfolgreich ist, endet der Qualitätskreislauf mit einem Abschlussworkshop und der Aufstellung von strategischen Entwicklungszielen für die nächste Qualitätsperiode.

Grafik 2: Der Qualitätskreislauf

Wenn die Schulen sich für eine Qualitätsentwicklung und -testierung mit dem LQS-Verfahren entschieden und angemeldet haben, startet der interne Qualitätsmanagementprozess mit einem **Einführungsworkshop**, auf dem das Verfahren vorgestellt und erläutert wird. Weiterhin wird hier bereits anhand der Qualitätsbereiche und ihrer Anforderungen eine erste **Selbstbewertung der Schule** vorgenommen, die aufzeigt, an welchen Stellen die nachfolgende Qualitätsarbeit vor allem anzusetzen hat. Sinnvoll ist es, dass möglichst viele Beschäftigte aus dem Lehrerkollegium und anderen Funktionsbereichen der Schule an diesem Termin teilnehmen, um Transparenz, Vertrauen und Motivation für die Qualitätsentwicklung zu schaffen. Je nach Größe der Schule kann es aber auch sinnvoll sein, diese Veranstaltung zu teilen. In einem ersten allgemeineren Teil wird das Verfahren allen Mitarbeitenden vorgestellt und in der zweiten Phase wird dann, z.B. mit einem Steuerungskreis oder den Qualitätsbeauftragten, die Ist-Analyse durchgeführt. Bei guter Kenntnis des LQS-Verfahrens kann sich der Einführungsworkshop alternativ der Thematik „Wie schreibt man einen Selbstreport?“ widmen. Im Retestierungsverfahren tritt an die Stelle des Einführungsworkshops ein **Follow-up-Workshop**, der den Qualitätsentwicklungsprozess maßgeschneidert für die betreffende Schule unterstützt.

➔ Weitere Erläuterungen zum Einführungs-/Follow-up-Workshop finden Sie in Kapitel 6.

Nun machen sich die Schulen auf den Weg. Auf der Basis einer **internen Evaluation** werden zunächst das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens erarbeitet. Dann sichern und systematisieren die Organisationen ihre bisherige Qualitätsarbeit, planen weitergehende **Qualitätsentwicklungsprozesse**, stellen sich intern Ziele und Zwischenziele, verabreden Maßnahmen, legen Zeitpläne, Ressourcen und Verantwortungen fest. Ein gutes Projektmanagement ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren gelingender Qualitätsentwicklung. In dieser Entwicklungsperiode können die Organisationen auf durch ArtSet bereitgestellte Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge zurückgreifen, eine Hotline telefonisch

oder über E-Mail für auftretende Fragen nutzen. Regionale Unterstützungsstellen und bundesweite Netzwerkkonferenzen führen die Erfahrungen der einzelnen Organisationen zusammen und unterstützen durch Workshops die Arbeit vor Ort.

➔ Weitere Erläuterungen zum Management des Qualitätsprozesses finden Sie in Kapitel 8.

In der Qualitätsentwicklungsphase treffen sich die Mitglieder der Schule in festgelegten Rhythmen, um den Prozess zu reflektieren, zu bewerten und weitergehend zu planen. Das schriftliche Dokument dieser Selbstreflexion ist der **Selbstreport**, in dem die Schulen ihren Qualitätsprozess beschreiben und bewerten und in dem sie die Erfüllung der Anforderungen nachweisen. Das Schreiben des Selbstreports sollte daher den Qualitätsentwicklungsprozess begleiten und ihn nicht erst am Ende zusammenfassen. Im Prozess ist der Selbstreport Reflexionshilfe und am Ende des Prozesses ist er das vorläufig abschließende Reflexionsergebnis. Parallel zum Entstehen des Selbstreports werden die ausführlichen Ergebnisse der beschlossenen und durchgeführten Qualitätsmaßnahmen in einer **Dokumentation** festgehalten, z.B. in einem Organisationshandbuch. Die Dokumentation kann auch elektronisch erfolgen.

➔ Weitere Erläuterungen zum Selbstreport finden Sie in Kapitel 9.

Ein Beratungsworkshop, der im letzten Drittel des Qualitätsentwicklungszeitraums stattfindet, bietet den Schulen **Unterstützung bei der Erstellung des Selbstreports**, indem Rückspiegelungen auf den Entwurf sowie Hilfestellungen in Bezug auf die Dokumentation der Nachweise erfolgen. Die Beratung dient somit der Vergewisserung der Schulen, ob sie auf dem richtigen Weg sind, und hilft ihnen bei der Klärung ihrer weiteren Arbeit an der Qualitätsentwicklung.

➔ Weitere Erläuterungen zum Beratungsworkshop bei der Erstellung des Selbstreports finden Sie im Kapitel 10.

Nach Abgabe des Selbstreports und Erhalt des Gutachtens ist die **Visitation** ein entscheidender Meilenstein des organisationalen Lernprozesses. Hier wird das Gutachten, das die Gutachterinnen und Gutachter über den Selbstreport angefertigt haben, mit den Beschäftigten der Schule diskutiert. Die Selbstbeschreibung der Organisation wird mit der externen Beobachtungsperspektive eines Außenstehenden konfrontiert. In einem solchen **Feedback-Prozess** liegen die größten Lernchancen. Nun kann erörtert und verstanden werden, warum die Umwelt die Organisation so wahrnimmt wie sie sie wahrnimmt, sogar warum sie sie ggf. missverstehen musste, denn zwischen dem Selbstbild des Systems und dem Fremdbild der Umwelt kann es durchaus zu Widersprüchen kommen. Aber auch diese Diskrepanzen sind Lernchancen, weil reflexiv geklärt werden kann, wie sie zustande kommen mussten und wie sie fürderhin zu vermeiden sind. Ein anderer Teil der Visitation beschäftigt sich mit der Prüfung der Nachweise, die dokumentiert werden müssen, und ggf. mit im Gutachten formulierten Auflagen.

➔ Weitere Erläuterungen zur Visitation finden Sie in Kapitel 11.

Auf dem **Abschlussworkshop** wird ein Blick zurück und ein Blick nach vorn geworfen. Rückwirkend reflektieren die Mitglieder der Schule ihren gerade abgeschlossenen Qualitätsentwicklungsprozess, bewerten förderliche und hinderliche Aspekte und ziehen Schlussfolgerungen für die folgende Entwicklungsperiode. Die zu gestaltende Zukunft der Schule wird anhand der aufzustellenden **strategischen Entwicklungsziele** in den Blick genommen. Mit diesen in die Zukunft greifenden Zielen für die Gesamtorganisation wird der Organisations- und Qualitätsentwicklung der nächsten vier Jahre die Richtung gewiesen. So stellt die Schule sicher, dass sie nicht nur auf Umweltentwicklungen reagiert, sondern diese auch vorausschauend mitgestaltet. Mit der auf Dauer gestellten Qualitätsentwicklung wird die Schule zu einer lernenden Organisation.

➔ Weitere Erläuterungen zum Abschlussworkshop mit den strategischen Entwicklungszielen finden Sie in Kapitel 12.

5. Wie sieht das administrative Verfahren aus?

Die Lernerorientierte Qualitätstestierung für Schulen ist offen für alle Schulformen. Alle angemeldeten Schulen werden auf der Internetseite in der Rubrik »Organisationen« mit einer entsprechenden Verlinkung auf deren Homepage aufgeführt. So besteht jederzeit die Möglichkeit, dass sich an der Testierung interessierte Schulen bereits vor ihrer Anmeldung mit testierten Schulen in Verbindung setzen können.

Die **Geschäftsbedingungen** sind auf den Internetseiten der Testierungsstellen veröffentlicht und können ausgedruckt werden.

Die **Anmeldung** zur Lernerorientierten Qualitätstestierung erfolgt mittels eines Anmeldeformulars, das auf der Internetseite in den Rubriken »Anmeldung« oder »Service/Allgemeines« in Form eines PDF-Dokumentes zum Herunterladen zur Verfügung steht. Mit ihrer Anmeldung zur Testierung und der Bestätigung der Anmeldung durch die ArtSet® Qualitätstestierung GmbH gehen die Organisationen einen für beide Seiten rechtlich bindenden privatrechtlichen Vertrag ein. Ein Rechtsanspruch auf Testierung besteht allerdings nicht.

Die Anmeldung kann nur schriftlich per Brief oder Fax erfolgen. Formlose Anmeldungen und Anmeldungen per E-Mail können nicht berücksichtigt werden. Nach Eingang der Anmeldung erhält die jeweilige Organisation in der Regel innerhalb von einer Woche eine Teilnahmebestätigung mit Informationen zu den Testierungsbedingungen, den »LQS-Leitfaden für die Praxis« mit den zu bearbeitenden 12 Qualitätsbereichen und deren (Mindest-)Anforderungen.

Die aktuellen **Kosten** für die Testierung weist die ArtSet® Qualitätstestierung GmbH auf ihrer Homepage in den Geschäftsbedingungen aus. Die Testierungskosten können geteilt werden. Mit der Teilnahmebestätigung erhält die angemeldete Organisation eine Rechnung über die erste Hälfte der Testierungskosten; die zweite Hälfte wird mit Abgabe des Selbstreports fällig.

Die Leistungen von ArtSet können in Anspruch genommen werden, wenn die erste Rate der Testierungskosten bezahlt ist.

Folgende **Kernleistungen** sind in den Testierungskosten enthalten:

- ein LQS-Leitfaden für die Praxis,
- ein Einführungsworkshop bzw. Follow-up-Workshop, der in der Schule stattfindet,
- ein Beratungsworkshop, der mit den am Qualitätsprozess beteiligten Personen bzw. der Steuerungsgruppe durchgeführt wird.
- die Begutachtung des Selbstreports durch zwei unabhängige, von der Testierungsstelle ArtSet benannte Gutachter/innen in Form eines umfangreichen, schriftlichen Gutachtens,
- eine Visitation durch den Erstgutachter bzw. die Erstgutachterin,
- ein Abschlussworkshop, der ebenfalls in der Organisation stattfindet,
- ein von der ArtSet® Qualitätstestierung GmbH ausgestelltes Testat, mit dem die erfolgreiche Testierung bestätigt wird, und das die Organisation berechtigt, für die Zeit von vier Jahren das entsprechende Qualitätssiegel zu führen,
- ein LQS-Logo als Grafik für das Marketing.

Zusätzlich werden folgende **Serviceleistungen** von der Testierungsstelle zur Verfügung gestellt:

- bei der erstmaligen Testierung eine individuelle Fliese aus dem LQS-Netzwerkbild des Künstlers Guido Kratz,
- ein handsignierter Kunstdruck des jeweiligen Standes des Netzwerkbildes,
- eine Website mit Informationen zu LQS, zum Testierungsverfahren und zur Unterstützungsstruktur sowie Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge zum Herunterladen,
- eine Hotline zur kurzfristigen Klärung im Prozess auftauchender Fragen (Telefon und E-Mail),

Ein **Rücktritt** von der Testierung ist bis zu 4 Wochen nach Datum der Teilnahmebestätigung kostenfrei möglich, sofern bis zu diesem Zeitpunkt noch keine Leistungen in Anspruch genommen worden sind. Bei einem späteren Rücktritt oder wenn Leistungen in Anspruch genommen wurden, wird die erste Rate der Testierungskosten einbehalten; die zweite Rate wird nicht mehr fällig.

Die bei der Testierungsstelle eingereichten Selbstreports unterliegen dem **Datenschutz** und werden nicht an Dritte weitergegeben, mit Ausnahme der Personen, welche die Begutachtung vornehmen. Alle Gutachterinnen und Gutachter unterliegen den Datenschutzbedingungen.

Die Begutachtung wird durch **speziell ausgebildete und unabhängige Gutachterinnen und Gutachter** durchgeführt. Die Akkreditierung und die Zuordnung der Gutachterinnen und Gutachter erfolgt durch ArtSet. Die Schule hat das Recht, die zugewiesenen Gutachter/innen innerhalb einer Woche nach Bekanntgabe begründet abzulehnen.

Für den Fall, dass die im Gutachten genannten und für die Testierung erforderlichen Auflagen im Rahmen der Visitation nicht erfüllt werden können, kann innerhalb von maximal sechs Monaten ein **überarbeiteter Selbstreport** zur erneuten Begutachtung abgegeben werden. Für diese erneute Begutachtung fallen zusätzliche Testierungskosten an; die Begutachtung wird dann von dem/der jeweiligen Erstgutachter/in vorgenommen.

Gegen das Ergebnis der Testierung kann **Widerspruch** erhoben werden. Zur Eröffnung eines Widerspruchsverfahrens ist eine schriftliche Begründung der Schule erforderlich. Darauf erhält die Schule eine Stellungnahme der Testierungsstelle. Sollte hier keine Einigung erfolgen, besteht die Möglichkeit, dass der Selbstreport der Schule erneut durch ein unabhängiges Gutachterpaar begutachtet wird. Wenn diese Begutachtung zu einem anderen Ergebnis als die erste Begutachtung kommt, werden die anfallenden Kosten von der Testierungsstelle getragen; wenn diese Begutachtung zu dem gleichen Ergebnis wie die erste Begutachtung kommt, gehen die anfallenden Kosten zu Lasten der Schule.

Mit dem **Bestätigungsschreiben**, das auf die Anmeldung hin erfolgt, erhalten die Schulen auch weitere Hinweise zu den verschiedenen Unterstützungsmöglichkeiten, die auf den LQS-Internetseiten zum Herunterladen bereit stehen. Die Serviceleistungen der Testierungsstelle werden vorgestellt. Auf die vorhandenen Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge wird explizit hingewiesen.

Das Datum der Teilnahmebestätigung gilt bei der Ersttestierung gleichzeitig als **Starttermin** für den 13-monatigen Bearbeitungszeitraum, der bis zur Abgabe des Selbstreportes maximal vorgesehen ist. Innerhalb der ersten vier Wochen erfolgt in der Regel die Bezahlung der Rechnung für die erste Rate der Testierungskosten durch die Organisation. Parallel kann von der Organisation ein **Termin für den ca. vierstündigen Einführungsworkshop** vereinbart werden. Hierfür ist es hilfreich, wenn der Testierungsstelle zwei bis drei alternative Terminvorschläge benannt werden. In der Regel gelingt es der Testierungsstelle, für einen der vorgeschlagenen Termine einen erfahrenen Gutachter/Berater für den Einführungsworkshop zu finden; im Einzelfall muss auf einen anderen Termin ausgewichen werden. Dieses Vorgehen gewährleistet, dass der Einführungsworkshop in die Terminplanung der jeweiligen Schule am besten integriert werden kann. Die für den Einführungsworkshop eingesetzten Referenten bzw. Referentinnen kommen immer aus dem Kreis der akkreditierten Gutachterinnen und Gutachter.

In der **Zeit bis zur Abgabe des Selbstreports** nimmt die Testierungsstelle von sich aus – außer bei Kontakten, die seitens der Schulen über die Hotline erfolgen – viermal mit den Organisationen brieflich Kontakt auf. Im ersten Drittel des Zeitraums erfolgen Tipps zur Erstellung des Selbstreports. Im zweiten Drittel des Zeitraums informiert die Testierungsstelle die Schulen über den Beratungsworkshop. Drei Monate vor Abgabe des Selbstreports werden Informationen zu den Abgabeformalitäten und zur Durchführung der Begutachtung mitgeteilt. Einen Monat vor der Abgabe wird die mit der Abgabe des Selbstreports

fällige zweite Rate der Testierungskosten in Rechnung gestellt und damit gleichzeitig das Datum für die Abgabe des Selbstreports noch einmal kommuniziert.

Von der Anmeldung der Schulen zur Ersttestierung bis zur Abgabe ihres Selbstreports sind maximal 13 Monate Zeit vorgesehen. Es kommt aber vor, dass zum Ende eines solchen Prozesses die Zeit knapp wird. Solchen Eventualitäten trägt auch das Abgabeprozedere bei der Testierungsstelle Rechnung. Zur **fristgerechten Abgabe des Selbstreports** reicht es aus, wenn das Dokument des Selbstreports am Tag der Abgabe per E-Mail eingeht. Der Versand der zwei Druckfassungen kann dann parallel am Tag der Abgabe erfolgen. Sollte eine ausschließliche Abgabe auf dem Postweg erfolgen, ist seitens der Organisation sicherzustellen, dass der Selbstreport am Tag der Abgabe bei der Testierungsstelle eingeht.

Der Eingang des Selbstreports wird der jeweiligen Schule schriftlich durch die Testierungsstelle bestätigt. In diesem Bestätigungsschreiben werden auch die **Namen der beiden Gutachtenden** mitgeteilt. Entsprechend den Geschäftsbedingungen haben die Schulen das Recht, die zugewiesenen Gutachter bzw. Gutachterinnen innerhalb einer Woche nach Bekanntgabe begründet abzulehnen.

Die **Begutachtung** erfolgt innerhalb eines Zeitraums von maximal sechzehn Wochen nach Abgabe des Selbstreports und Zahlung der zweiten Rate der Testierungskosten. Jeder Selbstreport wird von zwei Personen begutachtet; Erst- und Zweitgutachtende erstellen jeweils ein eigenes, unabhängiges Gutachten. Der Erstgutachtenden bzw. dem Erstgutachter obliegt die Aufgabe und Verantwortung, das Gutachten in seiner Gänze zu schreiben und auszuformulieren. Das Zweitgutachten hat die Funktion einer zweiten Perspektive auf den Selbstreport. Erst- und Zweitgutachtende müssen sich auf ein gemeinsames Gutachten einigen, abweichende Einschätzungen sind – ggf. in Rücksprache mit der Testierungsstelle – zu einem Konsens zu führen. Grundlage der Begutachtung ist ausschließlich der Selbstreport. Für den Fall, dass die Erfüllung der testierungsrelevanten Anforderungen anhand des Selbstreports nicht eindeutig festgestellt werden kann, werden im Gutachten Auflagen formuliert. Die Erfüllung dieser Auflagen wird im Rahmen der Visitation geprüft.

Jedes Gutachten wird von der Testierungsstelle einer **Qualitätskontrolle** unterzogen. Die Gutachten müssen in ihren Bewertungen und Aussagen sowohl sachlich richtig und plausibel als auch wertschätzend formuliert sein. Bei der Qualitätskontrolle greift die Testierungsstelle auch direkt auf den Selbstreport zurück. Die Anmerkungen der Testierungsstelle zum Gutachten werden den jeweiligen Erstgutachtenden schriftlich übermittelt. In einem ausführlichen Gespräch werden diese Anmerkungen und eventuell vorhandene unterschiedliche Sichtweisen auf das zu begutachtende Material zwischen Testierungsstelle und Gutachtenden erörtert. Das nach diesem Austausch von den Erstgutachtenden überarbeitete Gutachten wird von der Testierungsstelle abschließend geprüft und einer formalen Endkontrolle unterzogen. Erst dann wird es an die Schule verschickt.

Die **Gutachten** haben einen Umfang von 25-30 Seiten und bestehen aus drei Abschnitten.

Der erste Abschnitt enthält eine Zusammenfassung der Begutachtung. Er beginnt mit einer Aussage zur Erfüllung der Anforderungen. Dann folgt eine Auflistung der Begutachtungsergebnisse zu den einzelnen Qualitätsbereichen. Der erste Abschnitt endet mit der Darlegung eines Gesamteindrucks der Gutachtenden zum Selbstreport, den Stärken der Schule und ihren Entwicklungsmöglichkeiten oder -potenzialen sowie den Entwicklungsnotwendigkeiten oder -bedarfen. An dieser Stelle ist auch der Platz für Rückmeldungen über den Selbstreport als solchen oder über den Prozess der Qualitätsentwicklung. Hier wird auch die Definition gelungenen Lernens reformuliert und kommentiert.

Der zweite Abschnitt beinhaltet die Begutachtung der einzelnen Qualitätsbereiche. Die Rückmeldungen an die Schule enthalten dabei einen prüfenden und einen beratenden Aspekt. In der prüfenden Passage wird eine Aussage darüber getroffen, ob die Mindestanforderungen erfüllt sind. Anschließend folgt eine Begründung für diese Entscheidung. Es wird zu jeder Mindestanforderung des jeweiligen Qualitätsbereiches eine Aussage gemacht. In der beratenden Passage werden dann Anregungen und Kommentare der Gutachtenden an die Schule rückgespiegelt. Diese Teile des Gutachtens sollen der Organisation als Fundus für ihre weitere Qualitätsentwicklung dienen.

Der dritte Abschnitt gibt Auskunft über das weitere Vorgehen für Visitation und Abschlussworkshop.

Die **Begutachtung des Selbstreports** kann grundsätzlich zu zwei verschiedenen Ergebnissen führen:

1. Die Organisation erfüllt mit ihrem Selbstreport alle Anforderungen, die testierungsrelevant sind. Die Erteilung des Testates wird daher empfohlen. In diesem Fall werden Visitation und Abschlussworkshop in der Regel an einem Tag oder an zwei aufeinander folgenden Tagen durchgeführt.
2. Auf der Grundlage des Selbstreports kann noch nicht entschieden werden, ob die Schule alle Anforderungen, die testierungsrelevant sind, erfüllt. Dann wird vermerkt, in welchen Qualitätsbereichen die Anforderungen mit der Darstellung und den darin genannten Nachweisen erfüllt sind und in welchen Qualitätsbereichen im Gutachten Auflagen gefordert werden. In diesem Fall findet die Visitation spätestens sechs Wochen nach Zusendung des Gutachtens statt. Der Abschlussworkshop kann erst durchgeführt werden, wenn im Rahmen der Visitation die Erfüllung der Auflagen nachgewiesen werden konnte.

Die **Visitation** soll in einem Zeitrahmen von sechs Wochen nach Eingang des Gutachtens in der Schule stattfinden. Der Visitationstermin wird eigenständig zwischen den Erstgutachtenden und der Schule vereinbart und vom Gutachter an die Testierungsstelle weitergeleitet. Die Visitation dauert ca. vier Stunden.

Am Ende der Visitation steht ein Protokoll, das Auskunft darüber gibt, ob die im Gutachten genannten Auflagen erfüllt und/oder entsprechende Nachweise vorhanden sind. Die Erstellung des Visitationsprotokolls erfolgt innerhalb von einer Woche nach der Visitation durch den Erstgutachter/die Erstgutachterin. Das Protokoll schließt mit einem Votum, ob das Testat erteilt werden kann oder nicht.

Die endgültige Entscheidung in dieser Frage wird von der Testierungsstelle getroffen. Nach Prüfung des Visitationsprotokolls schickt die Testierungsstelle ein entsprechendes Schreiben an die Schule.

Wenn alle Auflagen erfüllt sind, kann ein Termin für den Abschlussworkshop vereinbart werden.

Wenn die **Auflagen nicht erfüllt** wurden, hat die Schule bis zu max. sechs Monate Zeit, einen überarbeiteten Selbstreport zur **erneuten Begutachtung** vorzulegen. Dafür fallen wieder Kosten an; eine weitere Visitation findet nur statt, wenn wiederum Auflagen formuliert werden mussten. Hierdurch erhöhen sich die Kosten für die Wiederholungstestierung. Der Abschlussworkshop findet erst nach der erneuten Begutachtung statt.

Bei einem positiven Ergebnis der Begutachtung und einer erfolgreichen Visitation kann der **Abschlussworkshop** stattfinden. Dieser Workshop dauert ca. vier Stunden und findet in der Schule statt. Der Termin für den Abschlussworkshop wird zwischen der Schule und Erstgutachter abgesprochen und von dem Erstgutachter der Testierungsstelle mitgeteilt. Vom Tag der Mitteilung an gerechnet, kann der Abschlussworkshop frühestens zwei Wochen später stattfinden. Diesen Zeitkorridor benötigt die Testierungsstelle, um die Zuordnung einer Fliese aus dem Netzwerkbild des Künstlers Guido Kratz zur jeweiligen Organisation vorzunehmen, die entsprechende Fliese versandfertig zu machen, dem Erstgutachter zuzuschicken und das Testat mit dem entsprechenden Kunstdruck sowie das LQS-Logo vorzubereiten.

Über die **strategischen Entwicklungsziele** wird im Anschluss an den Abschlussworkshop eine schriftliche Vereinbarung zwischen der Schule, dem Erstgutachter/der Erstgutachterin und der Testierungsstelle getroffen. Diese Vereinbarung ist Bestandteil der Mindestanforderungen im Retestierungsverfahren. Hierfür ist es erforderlich, dass das Ergebnis des Abschlussworkshops - ein Protokoll mit den strategischen Entwicklungszielen – der Testierungsstelle per E-Mail in Form eines Word-Dokuments zugeschickt wird. Diese Aufgabe obliegt der Schule. Die strategischen Entwicklungsziele wurden zunächst zwischen der Schule und dem Gutachter/der Gutachterin abgestimmt und protokolliert. Anschließend, nach Prüfung der Formulierungen, werden sie mit der Testierungsstelle formal vereinbart. Diese letzte Prüfung der Formulierungen soll verhindern, dass es in vier Jahren bei der Retestierung zu Interpretationsschwierigkeiten bezüglich der zusätzlichen Mindestanforderungen kommt.

Die strategischen Entwicklungsziele werden nach Prüfung durch die Testierungsstelle in einen entsprechenden Vordruck übertragen, von der Testierungsstelle unterschrieben und der Schule in zweifacher Ausfertigung zugesandt. Diese unterschreibt das Formular ihrerseits und sendet es an die Testierungsstelle zurück.

Sobald ein Exemplar der strategischen Entwicklungsziele von der Schule unterschrieben wieder bei der Testierungsstelle eingegangen ist, erhält die Organisation die **Testatsurkunde**. Datum der Testierung und damit des Testates ist immer der Termin des Abschlussworkshops. Mit dem Versand des Testates wird

zugleich das LQS-Logo sowie der vom Künstler handsignierte Druck des jeweiligen Standes des LQS-Netzwerkbildes an die Organisation geschickt. Etwa eine Woche nach Übersendung des Testats an die Schule ist dann im Internet im Netzwerkbild die Freischaltung der jeweiligen Fliese zur Homepage der Schule erfolgt. Gleichzeitig wird auf der LQS-Internetseite in der Rubrik »Organisationen« neben der jeweiligen Schule die vergebene Fliese abgebildet und der Hinweis gegeben, bis wann das Testat seine Gültigkeit hat. Bei der Retestierung erhält die Schule keine neue Fliese, wohl aber einen neuen Kunstdruck, der den aktuellen Stand des Netzwerkbildes zeigt.

Abb. 1: LQS-Logo

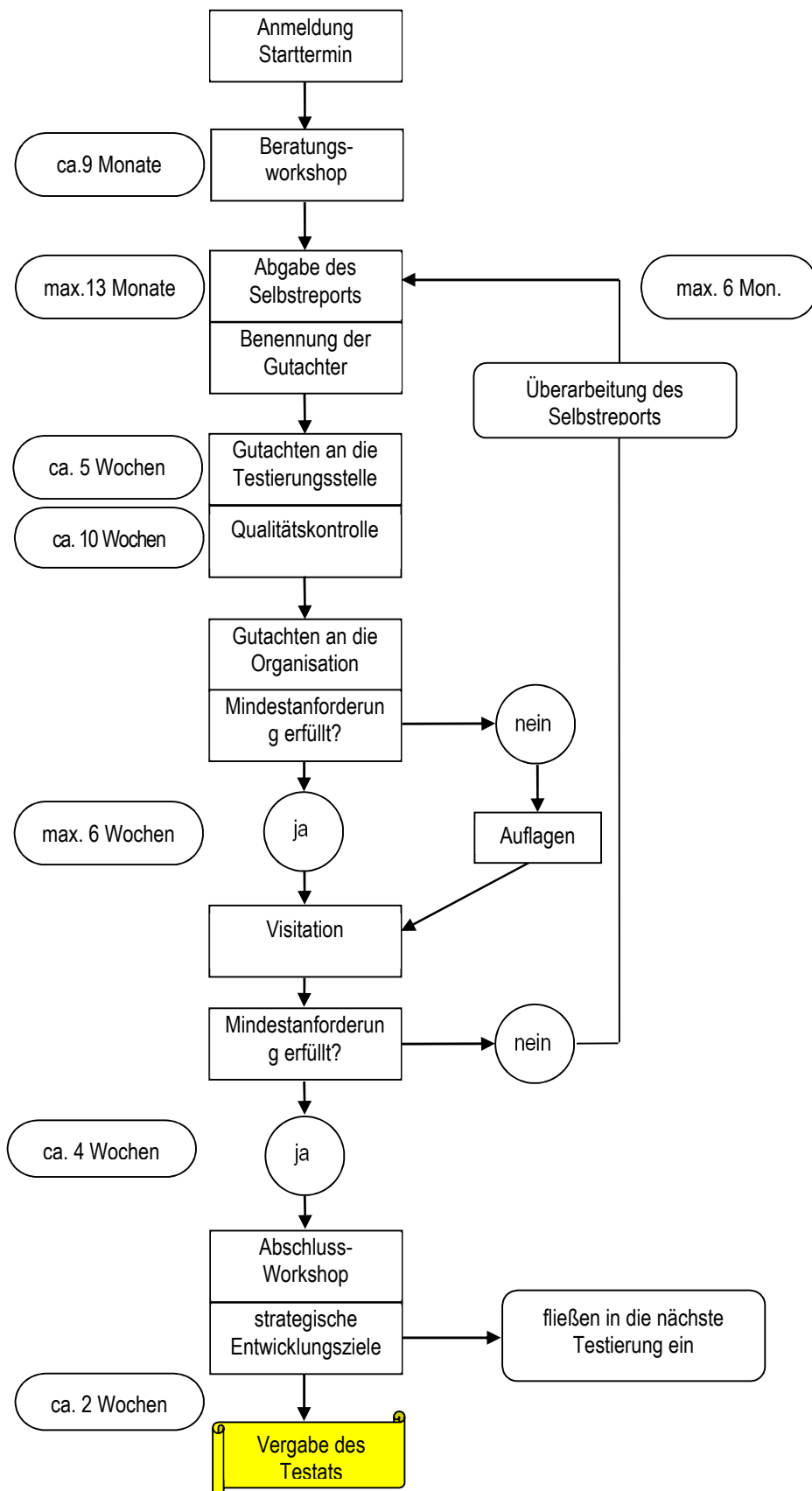


Zum Abschluss des Verfahrens bittet ArtSet die Organisationen um Mithilfe bei der **Modellevaluation**, indem z.B. Evaluationsfragebogen beantwortet und an ArtSet zurückgesendet werden.

Die Ergebnisse dieser Auswertungen fließen in die Überarbeitung und Weiterentwicklung des LQS-Modells ein.

Die **Gültigkeit des LQS-Testats** beträgt vier Jahre. LQS sieht keine jährlichen Überprüfungen vor, da mit den auf dem Abschlussworkshop definierten strategischen Entwicklungszielen eine Weiterentwicklung der jeweiligen Organisation vorbestimmt wird. Das LQS-Verfahren setzt auf die Eigenaktivität und -verantwortung der Organisationen, den begonnenen Entwicklungsprozess auf Dauer zu stellen.

Damit die Testierungsstelle eine übergangslose **Retestierung** sicherstellen kann, muss die Anmeldung zur Retestierung spätestens neun Monate vor Ablauf des vierjährigen Gültigkeitszeitraumes des Testats erfolgen, und spätestens sechs Monate vor Ablauf der Gültigkeit des Testats muss ein neuer Selbstreport zur Begutachtung bei der Testierungsstelle abgegeben werden. Den Schulen ist es freigestellt, sich auch früher zur Retestierung anzumelden. Für die Anmeldung zur Retestierung steht ein entsprechendes Anmeldeformular auf der Internetseite zur Verfügung. Nur mit diesem können sich die Einrichtungen per Brief oder Fax anmelden. Mit der Anmeldung ist auch der Zeitpunkt anzugeben, zu dem die Retestierung erfolgen soll. Die Retestierung verläuft im Prinzip wie eine Ersttestierung.

Grafik 3: Der administrative Ablauf des Verfahrens

Exkurs: Eine Prise systemisches Denken für die Qualitätsentwicklung

Systeme sind komplexe Einheiten, die aus einzelnen Elementen, deren Relationen und einer Grenze zur Umwelt bestehen. So gibt es z.B. psychische oder soziale Systeme. Zu den letzteren gehören Organisationen; sie sind *formalisierte* soziale Systeme. Die Systemtheorie geht davon aus, dass Systeme von ihrer Umwelt abgegrenzte Gebilde sind, die in erster Linie auf sich selbst einwirken. Systeme funktionieren eigenlogisch, haben eine eigene Sprache, eine eigene Grammatik. Sie »ticken« auf eine jeweils besondere Weise.

Die Umwelt der Systeme stellt für die Selbstentwicklung Anregungen, Herausforderungen und Irritationen zur Verfügung. Aber die Umwelt kann die Systeme nicht steuern; Systeme steuern sich ausschließlich selbst. Das gilt für psychische Systeme beim Lernen und für Organisationssysteme bei der Qualitätsentwicklung. Die Voraussetzung des Lernens bei Individuen und Organisationen ist in erster Linie Beobachtung: Selbstbeobachtung und Umweltbeobachtung. Diese Beobachtung hat allerdings blinde Flecken. Vieles in der Umwelt der Systeme bleibt für die Systeme Rauschen. Und Vieles an sich selbst sehen sie systematisch nicht.

Systeme bilden und entwickeln sich anhand einer Grundunterscheidung; bei Schulen und anderen Bildungsorganisationen ist dies die Unterscheidung zwischen Lernen und Nicht-Lernen. (Kirchen beobachten z.B. anhand der Grundunterscheidung Glauben und Nicht-Glauben.) Mit Hilfe dieser Grundunterscheidung »scannen« Bildungsorganisationen ihre Umwelt, entdecken Lernanlässe, Lernmotivationen, Lerngegenstände, Zielgruppen etc. Anderes, was nicht durch den Filter der Grundunterscheidung – systemtheoretisch auch Code genannt – dringt, übersehen sie. Was ein System wahrnimmt, muss mit seinem Code »verrechnet« werden können, d.h. bei Bildungssystemen steht alles unter der Prämisse, ob das Beobachtete Teil des Lernprozesses bzw. der Organisation des Lernprozesses werden kann.

Systeme sind daher systematisch ignorant gegenüber Fremdem, allerdings oft auch gegenüber Neuem, denn sie haben eine starke Tendenz zum Konservativen; zur möglichst unveränderten Reproduktion ihrer selbst. Sie »schotten« sich gegenüber ihrer Umwelt ab, entdecken nur bereits Bekanntes. Wenn Organisationen altern, nimmt dieser Abschottungsprozess sogar noch zu. Systeme können daher auch lernresistent werden.

Beobachter, die Systeme von außen beobachten, sehen bei diesen und in der Umwelt dieser Systeme daher Dinge, die die beobachteten Systeme nicht sehen. Für die Beobachter, die auch Systeme sind, gilt auf sich selbst und ihre Umwelt bezogen natürlich das Gleiche: Auch sie sehen in ihrer eigenen Umwelt und bei sich selbst bestimmte Dinge und andere nicht.

Wenn sich nun Systeme begegnen, dann können sie sich anregen, bereichern, sich wechselseitig mit Neuem versorgen, indem sie das beliebte Spiel spielen: »Ich sehe was, das du nicht siehst!«. Die Begegnung von Systemen, die sich

wechselseitig ihre Beobachtungen zur Verfügung stellen, kann daher enorm produktiv sein, wenn die Systeme dies zulassen.

Bei der Lernerorientierten Qualitätstestierung von Schulen begegnen sich die Systeme Schule und Gutachter. Die Schulen beschreiben ihre Selbst- und Umweltbeobachtungen anhand definierter Anforderungen in einem Selbstreport. Bereits hier müssen sich die Schulen als Systeme mit den Augen ihrer Umwelt selbst beobachten. Die Gutachterinnen und Gutachter beobachten wiederum den Selbstreport und bei der Visitation die Organisation auch direkt. Ihre Beobachtungen legen sie vor allem in ihrem Gutachten dar, das neben Aussagen zur Erfüllung der Anforderungen vor allem viele Kommentare und Anregungen enthält. Damit spiegeln sie ihre Beobachtungen in die Schule zurück, die diese Gutachterbeobachtungen als Lernanregungen umsetzen kann. Selbstverständlich beobachten die Schulen auch die Gutachten und die Gutachtenden und ziehen daraus ihre Schlüsse.

Wenn sich nun die beiden Systeme – Organisation und Gutachter – auf der Visitation begegnen und das Gutachten diskutieren, entsteht eine Rückkopplungsschleife und ein diskursiver Prozess der Auseinandersetzung, der den Lernprozess beider Seiten enorm befördern kann. Die Schulen lernen für ihre Qualitätsentwicklung und die Gutachtenden lernen für die Verbesserung ihrer Begutachtungspraxis. Die Begutachtung im LQS-Prozess ist also eine Entwicklungsförderung, weil sie dem begutachteten System dazu verhilft, sich selbst weiterzuentwickeln; sie offeriert der Schule *Entwicklungsmöglichkeiten*. Entwickeln müssen sich die Organisationen aber selbst.

Es ist wichtig zu verstehen, dass Qualitätsentwicklung durch die Gutachterinnen und Gutachter genauso wenig instruiert, d.h. angewiesen, werden kann wie das Lernen der Lernenden durch die Lehrenden. Das ist die Paradoxie des Lehr-Lernprozesses: Man kann ein anderes System nicht lernend machen! Lernen muss jedes System selbst, die Lehre bzw. die Qualitätstestierung gestaltet dafür nur die Kontextbedingungen.

➔ Weitere Erläuterungen zum Zusammenhang von Begutachtung und Entwicklungsförderung finden Sie in Kapitel 15 und im anschließenden Exkurs zum hermeneutischen Verstehen.

Teil B: Anleitung für die Anwendungspraxis

6. Was passiert im Einführungsworkshop bzw. im Follow-up-Workshop?

Der Einführungsworkshop bzw. bei der Retestierung der Follow-up-Workshop legt die Basis für die weitere Qualitätsentwicklung in den Schulen. Hier wird das Verständnis für die Logik des Modells, seine besondere Art der Anforderungen und seine Vorgehensweise grundgelegt. Im Regelfall dauert dieser Workshop etwa vier Stunden, deshalb kommt viel auf seine gute Vorbereitung an. Schon hier müssen die referierenden Gutachterinnen bzw. Gutachter und die angemeldete Schule gut zusammenarbeiten. Es bedarf klarer Absprachen im Vorfeld, um die anspruchsvolle Einführungsarbeit optimal leisten zu können. Für den Workshop werden nur erfahrene, akkreditierte Gutachterinnen und Gutachter eingesetzt. Im Vorfeld haben sie sich über die besonderen Bedingungen der jeweiligen Schule, ihren konkreten Kenntnisstand hinsichtlich LQS und ihre spezifischen Bedürfnisse bezogen auf den Workshop in einem ausführlichen Telefongespräch mit der Leitung oder der für das Qualitätsmanagement zuständigen Person informiert.

Der Schule obliegt die organisatorische Vorbereitung des Workshops (Raumgestaltung, ggf. Gruppenräume, Beamer, Flipchart, Pinwände, Moderationsmaterial etc.). Es ist empfehlenswert, dass so viele Beschäftigte an der Veranstaltung teilnehmen wie möglich, denn hier werden über das Verständnis des Modells motivationale Grundlagen für die Qualitätsarbeit der folgenden Zeit gelegt. Wenn die Gruppe zu groß wird, ist es auch denkbar, die Veranstaltung zu teilen. Im ersten Teil wird in die Logik des Modells eingeführt, und der zweite Teil der Bestandsaufnahme des Qualitätsstandes der Organisation wird mit einer kleineren Gruppe, die den Prozess später gestalten wird, oder in Arbeitsgruppen durchgeführt. In jedem Fall ist es hilfreich, wenn möglichst alle Teilnehmenden den LQS-Leitfaden vorher gelesen und sich mit den Qualitätsbereichen und deren Anforderungen beschäftigt haben. Gegebenenfalls ist es auch sinnvoll, die Ergebnisse bisheriger Qualitätsentwicklungen zu sichten und aufzubereiten. Den Gutachtenden obliegt es, die inhaltliche Gestaltung des Workshops vorzunehmen und zu verantworten.

Beim erstmaligen **Einführungsworkshop**, also wenn die Organisation noch keine praktische Erfahrung mit LQS gemacht hat, ist die Erklärung des **Prinzips der Lernerorientierung** und der Funktion der **Definition gelungenen Lernens** besonders wichtig. Wenn dies von der Schule nicht nachhaltig verstanden wird, dann gerät der gesamte folgende Qualitätsprozess in falsches »Fahrwasser«, d.h. er wird um seinen identitätsstiftenden Kern gebracht. Diese Aufgabe erfordert von dem einführenden Gutachter selbst ein tiefes Verständnis des Modells und hohe Fähigkeiten, einen theoretisch nicht immer einfachen Gedanken praktisch anschlussfähig an die Problematik der Schule vermitteln zu können. Im zweiten Teil der Veranstaltung werden die Qualitätsbereiche im Einzelnen behandelt, und anhand der Anforderungen wird mit den Schulen erarbeitet, was

davon bereits erfüllt und dokumentiert ist, was praktisch erfüllt ist, aber noch dokumentiert werden muss, und was bisher noch fehlt, um die Anforderungen der Testierung ganz zu erfüllen. Damit wird zugleich die weitere Qualitätsarbeit der Schule vorbereitet, und der/die Qualitätsbeauftragte erhält eine Hilfe zur Strukturierung des Prozesses. Deshalb ist es notwendig, dass die Gutachterinnen und Gutachter auch über Fähigkeiten im Projektmanagement verfügen, denn von den Schulen werden immer wieder Fragen in dieser Richtung gestellt, die kompetent beantwortet werden müssen. Der referierende Gutachter ist Moderator der Veranstaltung, und er hat hier bereits erste beratende, d.h. Entwicklung unterstützende, Aufgaben.

Der **Follow-up-Workshop** für Schulen, die sich zur Retestierung angemeldet haben, hat andere Funktionen zu erfüllen. Hier kann es sein, dass ein Modellwechsel eingetreten ist und der Schule die veränderten Testierungsbedingungen erläutert werden müssen. Es ist denkbar, dass Konsequenzen aus dem vorangegangenen Selbstreport bzw. dessen Gutachten gezogen werden sollen und dass dieser Prozess zu moderieren und beratend zu unterstützen ist. Möglicherweise nutzen die Schulen diesen Workshop aber auch für ein spezielles Thema ihrer Wahl, in dem sie einen Beratungsbedarf für sich diagnostizieren. Das heißt, die Gutachterinnen und Gutachter sind im Follow-up-Workshop noch stärker in ihrer Beratungsfunktion gefordert als im Einführungsworkshop; der Follow-up-Workshop muss noch organisationsindividueller vorbereitet und durchgeführt werden. Daher sind die Schulen völlig frei, auf Beraterinnen und Berater ihrer Wahl zurückzugreifen, vorausgesetzt, diese haben die Akkreditierung als LQS-Gutachtende. Es könnte sich hier als sinnvoll erweisen, den Erstgutachter bzw. die Erstgutachterin der vorangegangenen Testierung zu wählen, weil dieser bzw. diese bereits vertiefte Kenntnisse der jeweiligen Schule hat. Die technisch-organisatorische Verantwortung der Vorbereitung liegt – wie beim Einführungsworkshop – wieder bei der Organisation und die inhaltliche Steuerungsverantwortung beim beratenden Gutachter.

7. Warum sind das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens so wichtig?

Bei der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung und -testierung steht das gelungene Lernen der Schülerinnen und Schüler im Fokus aller Qualitätsanstrengungen. Ziel ist es, die Bedingungen des Lernens ihrer Schülerinnen und Schüler durch das Lernen der Organisation zu optimieren. Der Qualitätsprozess startet in der Schule – gegebenenfalls nach einer Stärken/Schwächen-Analyse – mit der Erstellung des Leitbildes. Dies ist für das Verfahren zwingend, weil davon ausgegangen wird, dass das **Leitbild** als Selbstbeschreibung einer Schule ihr organisatorisches Selbstverständnis (Corporate Identity) ausdrückt. Mit der Erstellung des Leitbildes verständigt sich die Schule intern über sich selbst, d.h. sie entwickelt ihre Identität und ihr Selbstverständnis, die ihre zukünftige Praxis anleiten. Das bedeutet, ein Leitbild ist nur dann ein *Leitbild*, wenn es die Praxis der Beschäftigten tatsächlich leitet. Daher sind auch alle Beschäftigten der

Schule bei der Erstellung des Leitbildes zu beteiligen, denn nur wer sich beteiligen konnte, wird sich hinterher mit dem erstellten Leitbild identifizieren. Teil des Leitbildes ist die organisationsspezifische Definition gelungenen Lernens. Ohne ein leitendes Bild von sich selbst sind alle Handlungen einer Organisation zufällig und unsystematisch. Deshalb ist ein Leitbild so wichtig.

Gelungenes Lernen bemisst sich grundsätzlich an einer Erweiterung der Bestimmung des Subjektes über sein Leben, d.h. an der Erweiterung seiner Handlungsfähigkeit. Das Lernen bezieht sich deshalb in letzter Instanz immer auf die alltägliche Lebenspraxis des Individuums, die durch Erweiterung von Wissen und Können verbessert werden soll. Lernen bedeutet Weltaufschluss über das vertiefte Eindringen in Lerngegenstände. Die zu vollziehende »Lernschleife« dient dann dem Ziel der Erweiterung der individuellen Handlungsfähigkeit, um hernach den Herausforderungen der Alltagspraxis im höheren Maße gerecht zu werden. Lernen kann daher nur motiviert erfolgen, wenn sich die Lernenden eine durch Lernen verbesserte Verfügung über ihre relevanten Lebensbedingungen, mithin eine Verbesserung ihrer Lebensqualität vorstellen können. Handlungsrelevantes Lernen setzt deshalb auch die Motivation der Individuen voraus. Dies macht schulisches Lehren und Lernen insofern mitunter anstrengend, als der unmittelbare Nutzen des zu lernenden Stoffs oft nicht unmittelbar einzusehen ist.

Lernen ist aufgrund dieser Überlegungen nicht gleichzusetzen mit den fachlichen und pädagogischen Zielsetzungen der Lehrkräfte – Lehrziele des pädagogischen Personals (oder der übergeordneten Curricula) und Lernziele aus Sicht der lernenden Subjekte sind nicht dasselbe. Die Erarbeitung einer **Definition gelungenen Lernens** setzt darum einen Perspektivenwechsel für die Lehrerinnen und Lehrer voraus: Schülerinnen und Schüler sind dabei als »Außenwelt« mit eigenen Interessen, eigener Logik und eigenen Ansprüchen zu denken.

Schule hat einen umfassenden Bildungs- und Erziehungsauftrag: Die Vermittlung von Fachwissen, die Entwicklung der Persönlichkeit, die Integration in soziale Zusammenhänge und die Befähigung zur Selbst- und Mitbestimmung in einer demokratischen Gesellschaft sind die anspruchsvollen Aufgaben. Übergreifend zur Stoffvermittlung umschließt der Auftrag damit die Entfaltung kultureller, personaler und sozialer Kompetenzen. Der in LQS verwendete Lernbegriff enthält daher immer die Trias von Persönlichkeitsentwicklung, sozialer Integration/Demokratisierung sowie Qualifizierung, also Zuwachs an fachlich relevantem Wissen und Können.

Lernen in der Schule erfolgt im Rahmen der Schulpflicht, d.h. die Lerner haben nicht die Entscheidungsfreiheit über ihre Teilnahme am Lernprozess. Ob und was sie lernen, liegt jedoch in letzter Konsequenz wiederum bei ihnen selbst, ihren Fähigkeiten und ihrer Motivation, denn Lernen erfolgt ausschließlich selbstgesteuert, weil es immer vom Lernenden selbst vollzogen werden muss.

Der Perspektivenwechsel hin zum Standpunkt der Lernenden, der Schülerinnen und Schüler, vollzieht sich folgendermaßen: Gleich zu Anfang des Qualitätsprozesses erarbeitet jede Schule ihre spezifische Definition dessen, was im

denkbar besten Fall durch die schulische Bildungsarbeit (Unterricht und außerunterrichtliche Lehr-Lernprozesse) für die Schülerinnen und Schüler erreicht werden kann. Zu beachten ist, dass es sich bei der Definition gelungenen Lernens um eine Idealvorstellung handeln soll, an der die Schule ihre eigene Praxis ausrichtet. Die Definition gelungenen Lernens dient damit auch als »roter Faden« der gesamten Qualitätsentwicklung.

Wie schon erwähnt handelt es sich bei der Definition gelungenen Lernens **nicht** um pädagogische und fachliche Zielsetzungen der Lehrkräfte und auch nicht um Lernziele der realen Schülerinnen und Schüler, sondern die Definition ist eine übergeordnete Leitvorstellung, auf die hin sich die praktischen Lehrziele der einzelnen Fach- und Bildungsangebote begründen lassen müssen.

Das Lernerorientierte Qualitätsmodell hat den Anspruch, ein professionsgerechtes Qualitätsmanagement und eine entsprechend adäquate Qualitätstestierung zu sein. Es berücksichtigt dabei die Besonderheit des Bildungsprozesses – nämlich die Tatsache, dass Lernen immer eine Aktivität der Lernenden ist und nur durch Kontextbedingungen unterstützt und gefördert werden kann. Dies geschieht in folgender Weise:

- Zunächst wird in Anforderungen der meisten Qualitätsbereiche explizit auf die Lernenden Bezug genommen, so in den Qualitätsbereichen Leitbild, Bedarfserschließung, Lehr-Lern-Prozess, Erziehungsprozess, Evaluation der Bildungsprozesse und Infrastruktur. Die Perspektive der Lernenden wird hier also direkt eingenommen.
- Zentral und einzigartig bei dem vorliegenden Modell ist die zwingende Definition gelungenen Lernens gleich zu Beginn des gesamten Qualitätsentwicklungsprozesses und die Begründung der in den jeweiligen Bereichen unternommenen qualitätssichernden Maßnahmen aus dieser Definition. Damit ist den Schulen freigestellt, welche Maßnahmen neben den gesetzlich vorgeschriebenen sie für die Umsetzung ihres Auftrags für sich selbst festlegen; diese Auswahl muss aber aus den Interessen der Lernenden, deren speziellen Bedürfnissen und den für die jeweilige Schule geltenden Rahmenbedingungen (Schulform, Schulstufe, Standort etc.) heraus begründet werden. Eine Gesamtschule im sozialen Brennpunkt mit hohem Migrantenanteil hat neben den von den Rahmenrichtlinien definierten Lernzielen noch weitere Implikationen für einen gelungenen Lernprozess. Diese sind andere als beispielsweise die einer Waldorfschule mit ihrer Verpflichtung auf eine bestimmte philosophische Ausrichtung und einer möglicherweise von der anderen Schule sehr verschiedenen Zusammensetzung ihrer Schülerklientel. Die Wahl der schuleigenen Wege und Methoden zur Zielerreichung möglichst vieler gelungener Lernprozesse wird sich voneinander unterscheiden. Alle Wege aber müssen darauf ausgerichtet sein, den Lernbedürfnissen der jeweiligen Schülerklientel bei Verpflichtung auf die objektiven Anforderungen (Rahmenrichtlinien, Stufenpläne, Curricula) gerecht zu werden.
- Schließlich findet ein Rückbezug auf die Definition gelungenen Lernens auch im Begutachtungsprozess statt, indem die Gutachterinnen und Gutachter die Definition wiederbeschreiben und kommentieren, die entsprechende

Stimmigkeit der Begründungen der Qualitätsmaßnahmen prüfen und dies in der Diskussion des Selbstreports und des Gutachtens während der Visitation auch thematisieren.

Lernen muss jeder Mensch selbst, d.h. Lernen kann nicht von außen bestimmt werden. Lernen ist immer ein selbstgesteuerter Prozess des Lernsubjektes. Dennoch kann durch die Steuerung der Kontextbedingungen ein nicht unerheblicher Einfluss auf den Lernprozess des Lernsubjektes genommen werden. Es ist daher nicht unbedeutend, ob Lernen in angemessenen Umgebungen und begleitet durch professionelles Personal stattfindet oder eben nicht. Um die Gestaltung dieser Kontextbedingungen allerdings bewusst und gezielt vornehmen zu können, brauchen die professionellen Lernunterstützer/innen eine »gefüllte« Vorstellung davon, wann der angezielte Lernprozess als gelungen zu betrachten ist. Diese organisationsspezifische Idealvorstellung des jeweils gelungenen Lernens muss daher in der Startphase des Qualitätsentwicklungsprozesses als Teil des zu erstellenden Leitbildes definiert werden. Die Definition gelungenen Lernens dient dann als Fokus, aus dem heraus alle Qualitätsanstrengungen und alle qualitätssichernden Vorgehensweisen zu begründen sind.

Grafik 4: Lernerorientierung als Fokus aller Qualitätsprozesse



Nach innen gewinnt die Schule durch diese Vorgehensweise eine Entscheidungsgrundlage, welche Prozesse in welcher Weise zu regeln sind – nämlich diejenigen, die begründbar den Lernprozess unterstützen. Nach außen signalisiert die Einrichtung mit dem Ausweis dessen, was sie als gelungenes Lernen anstrebt, ein Leistungsversprechen gegenüber den potenziellen Schülerinnen und Schülern und den Eltern, die sich entscheiden können, ob dieses Angebot mit ihren eigenen Vorstellungen übereinstimmt. Auch im Verlaufe des Begutachtungsprozesses wird von den Gutachtenden immer wieder auf die schulspezifische Definition gelungenen Lernens Bezug genommen; sie dient auch als Orientierung bei der externen Evaluation der Qualitätsentwicklung.

Exkurs: Das Prinzip des Gelungenen als Leitprinzip der gesamten Qualitätsentwicklung

Was hat es mit dem Gelungenen auf sich? Und warum schreiben wir nicht erfolgreiches Lernen? Wenn wir uns dieser Frage zunächst einmal von der Wortbedeutung nähern, wird schon einiges klar:

Das Herkunftswörterbuch des Duden erklärt **Erfolg** als das Hinterher, den Ausgang, die Wirkung, die Folge von Etwas. Erfolg ist ein Ergebnis, eine Konsequenz – vielleicht das Ergebnis von Folgsamkeit, was auch nicht gerade selten ist in der Pädagogik. Als Verb »erfolgen« bedeutet es erreichen, erlangen. Man hat es geschafft!

Das **Gelingen** hingegen bedeutet glücken, gedeihen, ursprünglich auch leicht und schnell vonstatten gehen, in leicht vollzogener Bewegung, im »flow«. Gelingendes fließt; Gelungenes hat sich erfüllt, hat sein Ziel erreicht, ist voll geworden. Man ist erfüllt!

Auch die Konnotationen der Begriffe sind bezeichnend:

Ein **erfolgreiches Leben** – der Mensch ist Generaldirektor geworden, ein Mann mit Einfluss und Macht, reich und erfolg-reich. Es schwingt viel Äußerliches mit, Status, Material, Reputation.

Ein **gelungenes Leben** – der Mensch hat sein Glück gefunden, er ist mit sich eins, im Einklang mit seiner Welt. Dieser Mensch hat auch sein Ziel erreicht, aber es schwingt eher Innerliches mit, Zufriedenheit, Frieden, Gelassenheit, Erfüllung. Man spürt den Unterschied.

Jemand hat die Prüfung erfolgreich bestanden; das ist gut. Aber war sein Lernen auch gelungen? Die Kategorie »erfolgreich« fokussiert auf das Ergebnis und misst hinterher, meist äußerlich bzw. von außen. Die Kategorie »gelungen« kann sowohl ein Werkstück (das Produkt) als auch die Arbeit daran (den Prozess) bezeichnen; und sie misst von innen entweder aus der Stimmigkeit der Sache selbst oder aus dem Fluss des Tuns, in jedem Fall aus der Perspektive des betroffenen Subjektes.

Wer Erfolg will, ist zum Verzicht bereit, leistet Aufschub, stellt Anderes zurück – das muss nicht schlecht sein, kann sich lohnen, und wird oft belohnt. Wer das Gelingen anstrebt, bleibt mit seinem Selbst dabei, verleugnet sich nicht, sondern sucht sich. Ob er belohnt wird, ist nicht die Frage. Der Lohn steckt in der Sache selbst, im Tun, im Finden, im Ankommen.

Ein erfolgreiches Lernen hat die in der Regel fremdgesetzten Ziele der pädagogischen Karrieren erreicht. **Ein gelungenes Lernen ist ein Lernen, dass der Lernende selbst wert-schätzt, für gut befindet, das ihm kostbar ist!** Gelungenes Lernen ist qualitativ hochwertiges Lernen.

Über das Lernen hinaus ist die Kategorie des Gelungenen ins gesamte menschliche Tun eingebaut. Wir kommen irgendwo hin, zu einer Veranstaltung, Verabredung, Vorladung, in ein Unternehmen, Geschäft, eine Arztpraxis etc. und nach kurzer Zeit spüren wir, ob die Situation mit uns im Einklang ist. (Qualität bedeutet übrigens auch: Klangfarbe eines Tons, eines Vokals usw.) Der Mensch hat einen zuverlässigen »Evaluationsseismographen« in sich, der ihm signalisiert, ob das, was passiert, gut für ihn ist. Die neuere Intuitionsforschung

bestätigt, dass diesem Gefühl zu trauen ist, oft mehr als dem Verstand, der sich auch viel einreden kann. Das Gefühl des Gelingens (oder Misserfolgs) lässt sich nur schwer betrügen. Trotzdem ist das Gelingen nicht bloß eine Empfindungskategorie, sondern lässt sich über beobachtbare Merkmale intersubjektiv kommunizieren und objektivieren.

Weil dies so ist, kann das Prinzip des Gelingens von LQS über das Lernen der Teilnehmenden hinaus für die Qualitätsentwicklung nutzbar gemacht werden, indem es zum Maßstab wird, um Qualität in der Organisation insgesamt zu bewerten. Folgendes könnten beispielhafte Fragen hierzu sein:

- Ist der Prozess der Leitbildentwicklung gelungen, d.h. wurden die Mitglieder der Schule umfassend integriert und beteiligt? (QB 1 Leitbild)
- Gelingt es uns, die gesellschaftlichen Entwicklungstrends zutreffend zu erfassen? (QB 2 Bedarfserschließung)
- Sind unsere internen Abstimmungen gelungen, d.h. sind die Prozesse gut definiert? (QB 3 Schlüsselprozesse)
- Fördern wir gelingendes Lernen der Lernenden durch unser Lehrverhalten? (QB 4 Lehr-Lern-Prozess)
- Fördern wir gelungene Entwicklungsprozesse unserer Schülerinnen und Schüler durch unser erzieherisches Verhalten und unsere erzieherischen Aktivitäten? (QB 5 Erziehungsprozess)
- Können wir feststellen, dass das Lernen der Schülerinnen und Schüler gelungen ist? (QB 6 Evaluation der Bildungsprozesse)
- Sind unsere Lern-, Arbeits-, Gruppen- und Klassenräume gelingendem Lernen förderlich? (QB 7 Infrastruktur)
- Gelingt es der Führung, die Organisation Schule als integrierte Einheit auf Kurs zu halten? (QB 8 Führung)
- Ist unsere Teamentwicklung gelungen? (QB 9 Personal)
- Gelingt es mit unseren Indikatoren, das zu erfassen und zu bewerten, was wir als unseren spezifischen Erfolg betrachten? (QB 10 Steuerung von Schule)
- Fühlen sich unsere Kooperationspartner umfassend informiert, ist die Kommunikation mit ihnen gelungen? (QB 11 externe Kooperationen)
- Gelingt unser Ausgriff auf die Zukunft der Organisation, d.h. sind Vision und strategische Ziele motivierend und tragfähig? (QB 12 Strategische Entwicklungsziele)

Qualitätsentwicklung als die Suche nach gemeinsamen Antworten auf Fragen dieser Art ist ein reflexiver Prozess. Sich diese, andere, weitere Fragen im Prozess der Qualitätsentwicklung zu stellen und im Kreise der Kollegien zu diskutieren, könnte das Reflexionsniveau der Gesamtorganisation erheblich steigern, ihr pädagogisches Selbstverständnis klären. Qualitätsmanagement ist dann kein aufgesetztes, technisches Verfahren, sondern gelebte pädagogische Praxis.

8. Wie managt man den Qualitätsprozess?

Die Arbeit gut zu machen und die Arbeit zu verbessern, sind zwei Seiten derselben Medaille, heißt es im Vorwort dieses Leitfadens. Qualitätsentwicklung ist heute eine Daueraufgabe für Schulen, die ein kontinuierliches Engagement aller erfordert.

Für den **Prozess des Qualitätsmanagements** empfehlen sich einige Vorgehensweisen:

- Zwingend ist, dass die Schulleitung der Organisation den Prozess der Qualitätsentwicklung uneingeschränkt befürwortet und letztinstanzlich verantwortet.
- Ein/e Qualitätsmanager/in aus dem Kreis des Kollegiums, welche/r in der Organisation anerkannt ist, kann mit der operativen Steuerung des Prozesses betraut werden.
- Regelmäßige Sitzungen (alle 4 bis 6 Wochen) aller Mitarbeitenden (in kleineren Einrichtungen) oder einer repräsentativen Steuerungsgruppe (in größeren Schulen) sichern die Kontinuität. Hier werden die Qualitätsanstrengungen diskutiert und zusammengeführt; notwendige Entscheidungen werden vorbereitet und anschließend von den zuständigen Stellen getroffen.
- In Qualitätszirkeln können Teilaufgaben abgearbeitet werden. Die Qualitätszirkel legen ihre Ergebnisse der Steuerungsgruppe vor. Die Qualitätszirkel können parallel an der Erfüllung der Anforderungen der Qualitätsbereiche arbeiten.
- Es ist empfehlenswert, mit dem Schreiben des Selbstreports zeitgleich mit dem Start des Testierungsverfahrens zu beginnen, um den Report im Verlauf der Qualitätsentwicklung vom Rohentwurf bis zur Endfassung sukzessive mit den Vorschlägen und Maßnahmen aus den Qualitätszirkeln anzureichern. So verfügt die Schule über ein sich permanent entfaltendes Gemeinschaftsprodukt, dessen Entwicklung von allen verfolgt und kommentiert werden kann.
- Das Schreiben des Selbstreports kann arbeitsteilig oder von einer einzelnen Person geschehen. Wichtig ist es, die verschiedenen Entwicklungsstufen des Selbstreports in der Organisation immer wieder gemeinsam zu diskutieren. So wachsen der Selbstreport und das Qualitätsbewusstsein der in der Schule Beschäftigten gleichermaßen.
- Absolut arbeitserleichternd und erfolgversprechend ist es, den Qualitätsentwicklungsprozess mit den Methoden des Projektmanagements zu organisieren, sich klare Ziele und Meilensteine zu setzen, Zeiten und Ressourcen gut zu planen und vor allem Zwischencontrollings vorzusehen und ggf. nachzusteuern. Dabei darf nur 60% der zur Verfügung stehenden Zeit verplant werden; 40% der zur Verfügung stehenden Zeit wird erfahrungsgemäß für Unvorhergesehenes gebraucht.

Im **Verhältnis von Schulleitung und Qualitätsbeauftragten** liegt ein Erfolgsfaktor gelingender Qualitätsentwicklung. Es hat sich bewährt, diese Rollen zu

trennen, aber eng kooperativ zu vernetzen. Gefahren lauern, wenn die Leitung schwach ist und der Qualitätsmanager versucht, dieses Machtvakuum auszufüllen, aber auch, wenn die Qualitätsbeauftragte keine Unterstützung aus dem Kollegenkreis erhält und allein gelassen wird. Deshalb brauchen Qualitätsbeauftragte Rückhalt bei der Leitung und Akzeptanz bei den Kolleginnen und Kollegen. Ein/e Qualitätsmanager/in sollte einen Gesamtüberblick über das Unternehmen haben, Wissenschaft verstehen und praktisch umsetzen können und über die notwendigen praktischen Kompetenzen für technische und elektronische Werkzeug verfügen. Selbstverständlich sollte er/sie sich in der Logik des LQS-Modells zuhause fühlen. Es hilft den mit dieser Funktion versehenen Personen darüber hinaus sehr, wenn sie selber Lust auf Neues haben und kommunikative Menschen mit Vernetzungsfähigkeiten sind.

Die Funktionen von Leitung und Qualitätsmanagement im Qualitätsmanagementprozess lassen sich tabellarisch folgendermaßen idealtypisch aufteilen.

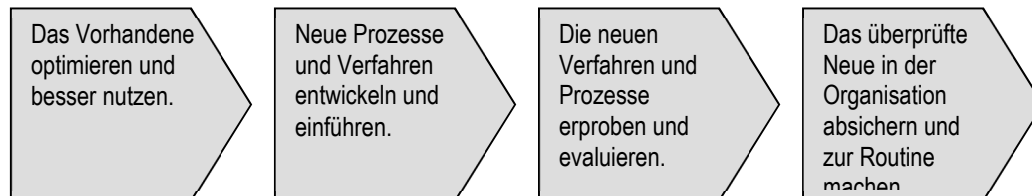
Tabelle 1: Leitungs- und Qualitätsmanagementaufgaben

Aufgaben der Leitung	Aufgaben des Qualitätsmanagements
• Qualitätsprozess initiieren und letztverantworten • Rahmenentscheidungen treffen • Visionen und übergeordnete Ziele formulieren • Zeit-, Personal- und Finanzressourcen bereitstellen • Freiräume und ggf. neue Strukturen schaffen • Kommunikation und Information strukturell ermöglichen • Qualität vorleben und entsprechende Anreize schaffen • Meilensteine definieren und »controllen« • Kommunikation mit Umweltbereichen organisieren • Konflikte ggf. entscheiden • (Selbst-)Reflexionsfähigkeit zeigen und anregen	• Qualitätsprozess managen, steuern und moderieren • Einzelentscheidungen treffen • Visionen vermitteln und Ziele verfolgen • Zeit-, Personal- und Finanzressourcen planen • Verfahren implementieren und Ergebnisse dokumentieren • Kommunikation und Information organisieren und koordinieren • Kolleginnen und Kollegen motivieren und begeistern • Aufgaben definieren, delegieren und die Erledigung kontrollieren • externe Unterstützung und Beratung organisieren • Konflikte medieren • (Selbst-)Reflexionsfähigkeit zeigen und anregen

Der **Prozess der Qualitätsentwicklung** im Ganzen, aber auch in allen Teilprojekten kann schematisch in **vier Phasen** unterteilt werden:

1. Das Vorhandene wird optimiert und besser genutzt.
2. Neue Prozesse und Verfahrensweisen werden entwickelt und implementiert.
3. Die neuen Prozesse und Verfahren werden erprobt und evaluiert.
4. Das überprüfte Neue wird in der Struktur des Unternehmens abgesichert und zu neuer Routine.

Grafik 5: Die vier Phasen des Qualitätsentwicklungsprozesses



9. Wie schreibt man einen Selbstreport?

Im **Selbstreport** weist die Schule ihre Qualitätsbemühungen aus und fertigt eine **Selbstbeschreibung** an. Der Selbstreport hat den Nutzen einer erhöhten **Selbstreflexion nach innen**, er ist aber darüber hinaus auch (ggf. auszugsweise) ein **Qualitätsnachweis** bzw. ein mögliches Marketinginstrument **nach außen**. Im Erarbeitungsprozess klären die Beteiligten sich und andere darüber auf, was sie getan haben, was sie tun und wie sie es tun. Die schriftliche Fixierung zwingt zu einer Selbstvergewisserung über Ergebnisse, Vorgehensweisen und Verfahren, indem Begründungszusammenhänge ausgeführt und Veränderungsmaßnahmen beschrieben werden. Die Selbstbeschreibungen dienen den Schulen dazu, einen prüfenden Blick auf sich selbst zu werfen. Der Selbstreport ist deshalb kein »Hofbericht«, sondern bietet die Gelegenheit zur Selbstauskunft über vollzogene Entwicklungen, aber auch über gesichtete Bedarfe und Entwicklungsziele. Im Selbstreport bündeln sich die Entwicklungsschritte der Schule; er nötigt zu Festlegungen und ist deshalb nicht nur eine Reflexions-, sondern auch eine Planungs- und Entscheidungshilfe. Im Verlaufe der weiteren Evaluationen wird der Selbstreport immer weiter fortgeschrieben und dokumentiert den Weg der lernenden Organisation. Zugleich ist er als Handbuch kontinuierlicher Qualitätsentwicklung in der Alltagsarbeit der Schule nutzbar.

Der Selbstreport macht inhaltliche Aussagen über das Vorgehen und die Ergebnisse der Qualitätsentwicklung der Schule und ist so formuliert, dass Außenstehende verstehen, was in der Schule wie geschieht. Der Selbstreport muss aus sich heraus – ohne Rückgriff auf die Nachweise – verständlich, das heißt selbsterklärend, sein. Formulierungen wie »regelmäßig«, »geeignet«, »zukünftig«, »künftig« etc. beschreiben keine konkreten Verfahren und Zeitpunkte, sondern wirken als »anekdotische« Formulierungen von Vorhaben und sind deshalb im Selbstreport zu vermeiden. Statt »regelmäßig« zu schreiben, ist im Selbstreport der genaue Rhythmus oder Turnus anzugeben; statt »zukünftig«

zu schreiben, ist der Zeitpunkt festzulegen, zu dem die Maßnahme durchgeführt oder das Ziel etc. erreicht ist. Der Selbstreport darf keine Formulierungen im Sinne von Setzungen oder bloße Behauptungen enthalten. Vielmehr muss die Erfüllung der Mindestanforderungen inhaltlich ausgeführt und nachgewiesen werden. Der Selbstreport gewinnt an Plausibilität und Lebendigkeit, wenn Ergebnisse von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen an Beispielen dokumentiert werden. Eine Beschreibung der Entwicklungsmaßnahmen und Verfahren beinhaltet auch Bewertungen und Schlussfolgerungen. So ist es beispielsweise nicht ausreichend, nur Verfahren der Evaluation aufzuzählen, ohne diese zu begründen, in ihrer Sinnhaftigkeit zu bewerten und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Es sind also Fragen zu beantworten, wie: Wozu machen die Evaluationsindikatoren eine Aussage? Oder: Welche konkreten Maßnahmen wurden – zum Beispiel – aus der Elternbefragung abgeleitet?

Darüber hinaus obliegt es jeder Schule, eigene Maßstäbe und Ziele zu benennen und deren Bearbeitung zu beschreiben. Hierbei kann natürlich auch auf Material verwiesen werden, das in der Organisation vorliegt, das aber nicht in den Selbstreport integriert wurde. Die **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, sind – nach Qualitätsbereichen geordnet – für die Visitation bereitzustellen. Als Nachweise gelten Dokumente, Beispiele und Belege (z.B. Schulprogramm, Fragebögen und Ergebnisse einer Evaluation, Kooperationsverträge, Protokolle aus einem Workshop zur Leitbildentwicklung, vereinbarte Grundsätze, Inventar- und Prüflisten der Medien, Konferenzordnungen und -protokolle). Der Selbstreport bzw. Teile daraus gelten als Nachweis, wenn der entsprechende Sachverhalt oder das entsprechende Dokument vollständig im Selbstreport enthalten ist, z.B. das Leitbild oder Grundsätze zur Kooperation. Wenn nur zusammenfassend oder beispielhaft berichtet wird, müssen weitere Nachweise in der Organisation vorliegen.

Jeder **Qualitätsbereich** unterscheidet Spezifikationen, Anforderungen und Nachweismöglichkeiten. Die Spezifikationen sind keine Prüfgrundlage. Sie sind als Beispiele oder Ideengeber zu den Anforderungen zu verstehen und sollen das Verständnis der Qualitätsbereiche durch Konkretisierungen vertiefen. **Die Anforderungen sind die alleinige Prüfungsgrundlage der Testierung und müssen – im Sinne von Mindeststandards – zwingend erfüllt werden.** Natürlich besteht für die Schulen die Möglichkeit, über die in den Qualitätsbereichen formulierten Anforderungen hinaus, eigene Anforderungen für die jeweilige Praxis festzulegen oder auch die Spezifikationen bei der Qualitätsarbeit in den Blick zu nehmen, sich durch sie anregen zu lassen, die Spezifikationen zu verändern oder zu erweitern. Eine eventuelle Übererfüllung der Anforderungen ist ein ausgezeichnetes Qualitätsmerkmal und sollte unbedingt dargestellt werden.

Der Selbstreport der Schule begründet die eigene Struktur und das eigene Handeln aus dem eigenen professionellen Verständnis gelungener Lernprozesse. Daraus werden in den Qualitätsbereichen eigene Maßstäbe abgeleitet und die Einhaltung der allgemeingültigen Anforderungen nachgewiesen.

Der Selbstreport ist eine Selbstbeschreibung der Schule. Hier kann das Schulprogramm – falls vorhanden – eine wichtige Grundlage bieten, allerdings muss der Selbstreport sich an den Qualitätsbereichen von LQS mitsamt den darin enthaltenden Anforderungen orientieren. Der eigene Zugang bzw. Bezug der Schule zu den Qualitätsbereichen ist von großer Bedeutung. Wenn z.B. nach einer Definition gelungenen Lernens gefragt wird, ist damit die jeweilige handlungsleitende Vorstellung der Schule in Bezug auf ihre konkret adressierte Schülerklientel als Antwort erwünscht – und nicht eine allgemeine Aussage oder eine theoretische Definition. Denn diese inhaltlich gefüllte Vorstellung gelungenen Lernens bildet den Fokus, auf den alle organisationalen Entwicklungsmaßnahmen gerichtet sind und aus dem heraus sie zu begründen sind.

Der Selbstreport besteht immer aus drei Teilen:

Der **erste Teil** ist **administrativer Art**. Er enthält eine Darstellung des strukturellen Aufbaus der Schule, ihrer allgemeinen Aufgaben bzw. ihres Auftrages sowie ihrer rechtlichen und personellen Bedingungen; hier kann auch ein Organigramm eingefügt sein. Außerdem enthält dieser Teil eine Selbstverpflichtung der Schule zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung. Es ist darüber hinaus auch denkbar, hier etwas über die Geschichte der Schule zu schreiben. All diese Informationen liefern ein erstes Bild der Schule und betten die Beschreibungen der praktizierten Verfahren in einen Kontext ein.

Der **zweite Teil** ist eine **Gesamtprozessbeschreibung**, in der darlegt wird, wie der Prozess der Qualitätsarbeit und -entwicklung in der Zeit der erstmaligen Qualitätsentwicklung bzw. zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung organisiert war und abgelaufen ist. In diesem Teil soll der durchlaufene Gesamtprozess reflektiert und bewertet werden.

Dafür können folgende **Fragen** nutzbringend sein:

- Welche Wege wurden beschritten, um die Qualitätsentwicklung voranzutreiben?
- Welche Instanzen, Personengruppen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Stellen etc. waren an welcher Stelle beteiligt?
- Stand die Qualitätsentwicklung regelmäßig auf der Tagesordnung in den Besprechungen und Konferenzen?
- Wie haben die Qualitätszirkel gearbeitet?
- Wie klappte das Projektmanagement?
- Wie werden die Evaluations- und Entwicklungswshops eingeschätzt?
- War der gewählte Rhythmus der Arbeitsgruppen und Workshops angemessen?
- Was waren die Höhepunkte, was die Schwächen der durchlaufenen Qualitätsentwicklung?
- Was war insgesamt förderlich?
- Was war insgesamt eher hinderlich?
- Was soll beim nächsten Mal anders bzw. besser gemacht werden?

Der **dritte Teil** des Selbstreports ist der **inhaltliche Teil**, dessen Gliederung sich an den Qualitätsbereichen und deren Anforderungen orientiert. Optionale

Qualitätsbereiche können hinzugefügt werden. Das Leitbild muss in Qualitätsbereich 1 des Selbstreports in Gänze aufgenommen werden.

Jedes Kapitel zu jedem Qualitätsbereich enthält **zwingend mindestens Angaben zu drei Fragen**:

1. In welcher Weise und wodurch sind die (Mindest-)Anforderungen erfüllt? Was wurde ggf. darüber hinaus getan? (Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen)
2. Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen? (Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen)
3. Wie und wo sind die eingesetzten Verfahren und die erzielten Ergebnisse dokumentiert und können ggf. nachgeprüft werden? (Angaben zu den Nachweisen).

Alle Angaben müssen **inhaltlich ausgeführt** (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft), **glaubhaft**, **nachgewiesen**, **zugänglich** und **überprüfbar** sein. Die qualitätssichernden Vorgehensweisen müssen **eingeführt** (d.h. sie sind allen bekannt und es wird bereits nach ihnen gehandelt), **begründet** (und zwar in Bezug auf das Leitbild inklusive der Definition gelungen Lernens) und **systematisiert** (d.h. nicht einmalig und nicht vom zufälligen Engagement Einzelner abhängig) sein.

Es empfiehlt sich, durchgängig das Strukturmuster mit den Rubriken »Verfahren und Ergebnisse«, »Bewertungen und Schlussfolgerungen« und »Nachweise« in der Darstellung einzuhalten. Damit keine der zu erfüllenden (Mindest-)Anforderungen »verloren« geht, ist es sinnvoll, im Selbstreport in den einzelnen Qualitätsbereichen die Anforderungen als Zwischenüberschriften mit aufzunehmen.

Die Nachweise, auf die im Selbstreport Bezug genommen wird, sollten eine Kennzeichnung haben, die ein Aktualitätsdatum und ggf. auch den Ort angibt, wo der Nachweis in der Schule dokumentiert ist. Eine Liste der Nachweise, auf die im Selbstreport Bezug genommen wird, steht als Anhang am Ende des Selbstreports.

Im Kapitel 12 des Selbstreports „**Strategische Entwicklungsziele**“ sind die Ziele für die nächste Qualitätsperiode vorzuschlagen. Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Schule, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Schule. Als Vorgehen in der Erarbeitung der Ziele empfiehlt es sich, im Verlaufe des Qualitätsentwicklungsprozesses die über die Mindestanforderungen hinausgehenden Entwicklungsbedarfe kontinuierlich in einem Ideenspeicher zu sammeln. Diese Ideensammlung ist zum einen der Katalog der Qualitätsentwicklungsziele/-maßnahmen und kann zum anderen genutzt werden, um den Vorschlag für strategische Entwicklungsziele

der jeweiligen Schule zu erstellen (QB 12). Dieser Vorschlag wird auf dem Abschlussworkshop mit dem jeweiligen Gutachter diskutiert und ggf. in eine anforderungsrelevante Formulierung umgearbeitet. Die strategischen Entwicklungsziele werden schließlich zwischen der Schule und der Testierungsstelle formal vereinbart und erhalten damit zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen verpflichtenden Charakter für die Retestierung.

Formale Anforderungen an den Selbstreport:

1. Der Selbstreport ist als **Fließtext** zu verfassen.
2. Ein **Deckblatt** gibt die vollständige Adresse der Schule inklusive Telefon, Fax und E-Mail wieder und nennt eine Kontaktperson für Nachfragen.
3. Zur Orientierung für die Gutachtenden ist auf der zweiten Seite ein **Inhaltsverzeichnis** mit Seitenzahlen enthalten.
4. Eine **Liste der Nachweise, geordnet nach Qualitätsbereichen**, existiert als Anhang am Ende des Selbstreports. Die Nachweise selber sind nicht Bestandteil des Selbstreports; sie werden ausschließlich in der Schule dokumentiert.
5. Der Selbstreport hat einen **Umfang** von wenigstens 60 DIN-A4-Seiten und ist einseitig bedruckt. Sein Gesamtumfang darf 90 DIN-A4-Seiten bei der Ersttestierung und 100 DIN-A4-Seiten bei der Retestierung nicht überschreiten.
6. Der Selbstreport ist **1,5-zeilig** formatiert und weist für die Begutachtung einen rechten **Rand** von 7 cm für die Kommentare auf. Sein linker, oberer und unterer Rand betragen 2,5 cm; als **Schriftform und -größe** ist Arial 12 festgelegt.
7. Die Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle erfolgt in **zweifacher gedruckter Ausfertigung**. Es werden keine Nachweise eingereicht. Zusätzlich ist für die Dokumentation eine **Word-Datei** über E-Mail zuzusenden oder als Diskette/CD mit dem Selbstreport abzugeben.

10. Was leistet der Beratungsworkshop im LQS-Prozess?

Die im Qualitätsentwicklungs- und Testierungsprozess integrierte Beratung von Schulen dient als Unterstützungsleistung vor allem der Erstellung des Selbstreports. Neben den schon erwähnten Beratungsleistungen wie Hotline, Arbeitshilfen, regionale Unterstützungsstellen etc. integriert LQS einen Beratungsworkshop. Dieser findet ca. neun Monate nach der Anmeldung der Schule statt. Die Schule hat hier die Chance, sich auf der Basis eines Rohentwurfs ihres Selbstreports Rückmeldungen von qualifizierten Gutachterinnen und Gutachtern geben zu lassen. Die Beratung nimmt die Perspektive des Gutachters / der Gutachterin ein und spiegelt der Organisation noch vor der Begutachtung Eindrücke in Bezug auf den Selbstreports wider. Hier kann sich die Schule vergewissern,

- ob sie die Anforderungen des LQS-Modells richtig verstanden hat,

- ob die Definition gelungenen Lernens handlungsleitend ist,
- ob ihre Ausführungen im Selbstreport nachvollziehbar und selbsterklärend sind,
- ob sie über Verfahren oder nur über Einmalereignisse berichtet,
- ob die Verfahren systematisch, begründet und plausibel erscheinen,
- ob inhaltliche Ergebnisse (mindestens zusammenfassend oder beispielhaft) wiedergegeben oder nur Verfahren dargestellt sind,
- ob die Verfahren und die inhaltlichen Ergebnisse nachgewiesen sind und ob die Nachweise stichhaltig und geeignet erscheinen.

Diese Zwischenbestandsaufnahme trägt zur Klärung des weiteren Vorgehens der Schule in der Erstellung ihres Selbstreports bei. Die Schule hat danach eine Grundlage zu entscheiden, ob noch Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung vonnöten sind, wie der Selbstreport weiter zu schreiben ist, welcher Arbeitsaufwand insgesamt noch zu leisten ist. Beratung evaluiert, aber noch im Schonraum des Entwicklungsprozesses. Sie stellt Fragen, die das Bild der Organisation über ihre Verfahren und ihre Praktiken insgesamt klären helfen. In stressentlasteter Atmosphäre stellt die Beratung auf Grundlage des bereits erstellten Materials ein Angebot zur Organisationsentwicklung noch im Prozess der Selbstbeschreibung der Schule dar. Die Beraterin/der Berater arbeitet mit dem Material, welches die Schule schon erstellt hat – in der Regel exemplarisch auf Grundlage der bereits beschriebenen und ggf. ausgewählten Qualitätsbereiche. Insbesondere in der Ersttestierung erleben Schulen diesen Beratungsservice im Vorfeld der Begutachtung ihres Selbstreports als klärend und hilfreich für ihre Weiterarbeit. Zum Teil bestätigt die Beratung die Ergebnisse von Bemühungen, zum Teil wirkt sie korrigierend oder klärt im Vorfeld aufgetretene Missverständnisse. In der Diskussion zwischen Berater/in und Schule klärt diese sich selber auf – in Bezug auf sich selbst und in Bezug auf die Anforderungen der schulspezifischen Umsetzung des Qualitätsentwicklungsverfahrens. Auf Grundlage dieser Vergewisserung kann der Selbstreport fertig gestellt werden.

11. Was passiert bei der Visitation?

Bei der **Visitation** handelt es sich um einen Besuch der Schule durch den Erstgutachter bzw. die Erstgutachterin. Eine Führung durch die Schule ist daher ein erster fester Bestandteil der Visitation. Vor allem dient sie aber der Prüfung der vorzuhaltenden Nachweise für die im Selbstreport gemachten Angaben, der ggf. erfolgten Auflagen, und – im Hauptteil – der Diskussion des Gutachtens mit den Mitarbeitenden der Schule bzw. deren Leitungskräften. **Ziel der Visitation ist es, vertiefte Lernprozesse der Schule anzuregen und eine Basis für die weitere Qualitätsarbeit zu schaffen.** Deshalb sollen auch Fragen der Schule geklärt und ggf. Klarheit darüber geschaffen werden, welche weiteren Arbeiten wegen etwaiger Nichterfüllung der Auflagen erforderlich sind.

Die Visitation wird organisatorisch – und soweit es die Erfüllung von Auflagen betrifft auch in der Sache – von der Schule vorbereitet und von dem Gutachter/der Gutachterin inhaltlich sowie zeitlich gesteuert.

An der Visitation sollte die Leitung, der/die Qualitätsbeauftragte und die Steuerungsgruppe bzw. die an der Entstehung des Selbstreportes maßgeblich beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen. Welche Personen letztendlich an der Visitation teilnehmen, liegt in der Entscheidung der Schule.

Die Visitation umfasst folgende Teile:

1. Begehung der Organisation
2. Einsicht in Nachweise und ggf. Prüfung der Erfüllung der Auflagen
3. Diskussion des Gutachtens

Die Visitation dauert im Regelfall ca. vier Stunden.

Die **Diskussion des Gutachtens** ist deshalb von großer Bedeutung, weil Organisationslernen immer an Rückspiegelungen aus der Organisationsumwelt gebunden ist. Aus diesem Grund kann Lernen von Organisationen insbesondere an der Stelle initiiert werden, wenn die Selbstbeschreibung des Systems (hier der Selbstreport der Schule) mit den Fremdbeobachtungen der Umwelt (hier repräsentiert durch die Evaluation der Gutachter/innen) konfrontiert wird. Zur Diskussion steht dabei auch, wie die Organisation das Gutachten erlebt hat, denn der Beobachtungsprozess ist wechselseitig. Neben der Prüfung der Nachweise steht deshalb der diskursive Prozess der beratenden Entwicklungsförderung im Zentrum der Visitation. Im Rahmen dieser Diskussion soll es auch zu einer Rückspiegelung des Gutachters/der Gutachterin kommen, wie er/sie die Definition gelungenen Lernens einschätzt und wie die entsprechenden rückbezüglichen Begründungen in den Qualitätsbereichen ausgefallen sind. Ist die Lernerorientierung in den Augen der Gutachtenden im Selbstreport gelungen? Ist der Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens als »roter Faden« der Qualitätsentwicklung durchgehalten und erkennbar? Wie und an welcher Stelle wären ggf. Erweiterungen oder Veränderungen denkbar?

Die Visitation wird von den Schulen zu Recht im ersten Teil auch als **Prüfung** angesehen. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, dass die Gutachtenden hier sensibel und wertschätzend vorgehen. Die Phase der Begehung kann als »warming up«, als informelle Ankoppelung zwischen Gutachter/in und Schule genutzt werden. Ist so die Phase der Prüfung der Nachweise und der ggf. erfolgten Auflagen vorbereitet und sachorientiert, aber wohlwollend überstanden, dann steht der entspannten und ausführlichen **Beratung** des Gutachtens als Schwerpunkt der Visitation nichts mehr im Wege.

Alle im Selbstreport gemachten Aussagen müssen nachgewiesen werden können. **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, müssen – nach Qualitätsbereichen geordnet – gebündelt für die Visitation bereitgestellt werden. Die Gutachtenden haben das Recht, alle Nachweise einzusehen. Im Gutachten formulierte Auflagen sind in jedem Fall Gegenstand der Visitation.

12. Warum ist der Abschlussworkshop kein Abschluss?

Der jeweilige Qualitätsprozess endet inhaltlich mit einem **Abschlussworkshop**, auf dem die **strategischen Entwicklungsziele** für die Zukunft der Organisation mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin diskutiert, ggf. umformuliert und verabschiedet werden. Die inhaltliche Verantwortung für die Ziele liegt einzig bei der Organisation. Der Abschlussworkshop wird von der Organisation inhaltlich vorbereitet und vom Gutachter bzw. von der Gutachterin moderiert.

Grundlage für diesen im Regelfall ebenfalls vierstündigen Workshop ist der Katalog für Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen sowie der Vorschlag der Organisation für die strategischen Entwicklungsziele der Gesamtorganisation, die in Kapitel 12 des Selbstreports vorgelegt werden. Die Gutachtenden haben auf dem Abschlussworkshop beratende Funktion hinsichtlich der Angemessenheit der Ziele und der korrekten, prüfbaren Formulierung. Die Ziele werden nicht nach richtig oder falsch bewertet. Die Organisationen haben hier selbst die inhaltliche Definitionsmacht über ihre eigene Zukunft, nicht die Gutachtenden. Allerdings nehmen letztere ihre Beratungsaufgabe dadurch wahr, dass sie die Formulierungen der strategischen Ziele auf ihre Überprüfbarkeit bei der Retestierung kontrollieren. Die vereinbarten Ziele gehen – neben den Mindestanforderungen in den obligatorischen Qualitätsbereichen – in die nächste Testierung ein, d.h. ein etwaiges unverschuldetes Nichterreichen dieser Ziele, z.B. weil sich die entsprechenden Bedingungen objektiver Art geändert haben, bedarf einer guten Begründung.

Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation. Sie bestimmen, wo die Organisation in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der mit dem Testierungsprozess erfolgten internen und externen Evaluation der Schule. Sie dienen als Richtschnur langfristiger Organisationsentwicklung.

Zur **Festlegung auf eigene strategische Ziele** können von der jeweiligen Einrichtung z.B. folgende **Fragen** gestellt werden:

- Wie entwickeln sich die für unsere Schule relevanten Umwelten?
- Wie entwickeln sich Bedürfnisse, Motivationen, Lerninteressen und Lernstile unserer Schülerinnen und Schüler?
- Wie entwickeln sich die Rahmenbedingungen für unsere Schule?
- Was sind unsere eigenen Visionen für die Zukunft der Schule?
- An welchen Werten wollen wir uns orientieren?
- Wie müssen wir unsere Schule weiterentwickeln, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?

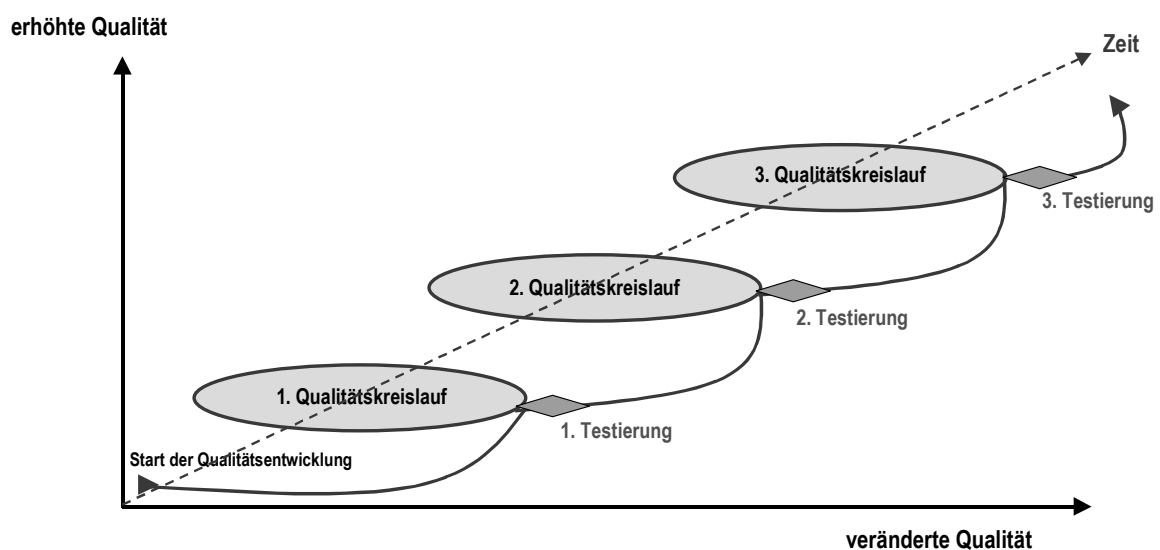
Als strategische Ziele dürfen daher nicht einfache Qualitätsziele aufgestellt werden, denn die Strategie bezieht sich immer auf die **Positionierung der Schule als Gesamtorganisation**. Auch sind hier keine Einmalereignisse zu nennen (z.B. Ein neues Projekt an der Schule ist entwickelt.), sondern es sind globale Ziele (z.B. Profilierung als die führende Schule mit musikischem Schwer-

punkt in der Region) oder Ziele auf der Struktur- und Prozessebene der Organisation zu formulieren (z.B. Ein Verfahren der kontinuierlichen Konzeptentwicklung im musischen Bereich ist entwickelt, evaluiert und implementiert.).

Im Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses sollen die über die (Mindest-)Anforderungen hinausgehenden Entwicklungsbedarfe kontinuierlich in einem Ideenspeicher gesammelt werden. Diese werden in Vorbereitung des Abschlussworkshops gebündelt, als **Maßnahmepläne** festgehalten oder unter die strategischen Ziele, die die Schule für sich festlegt, subsumiert. Der von der Schule gemachte Vorschlag zu strategischen Entwicklungszielen wird auf dem Abschlussworkshop mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin diskutiert. Hat sich die Organisation auf strategische Entwicklungsziele geeinigt, werden diese mit Hilfe des Gutachters/der Gutachterin analog den Anforderungen der Qualitätsbereiche formuliert. Die **strategischen Entwicklungsziele** werden schließlich zwischen der jeweiligen Schule und der Testierungsstelle formal vereinbart und haben damit zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen **verpflichtenden Charakter für die Retestierung**.

Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass die Qualitätsentwicklung nach LQS nicht nur aus sich wiederholender Qualitätssicherung besteht. Jeweils zum Ende einer Qualitätsentwicklungsperiode wird bestimmt, wo die Schule in vier Jahren – also bei der Retestierung – stehen will. Dabei geht es nicht nur darum, die Qualität immer weiter zu erhöhen, sondern vor allem darum, die Qualität der jeweiligen Schule gemäß den sich stetig wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen ihrer Umwelt so zu verändern, dass sie auch neuen Herausforderungen gewachsen ist. Auf diese Weise wird aus einmaligen Verbesserungsanstrengungen eine **kontinuierliche Qualitätsentwicklung**.

Grafik 6: Kontinuierliche Qualitätsentwicklung



Der Abschlussworkshop dient schließlich der **Reflexion der abgeschlossenen Qualitätsentwicklungsphase**, um daraus Lehren für die weitere Qualitätsarbeit zu ziehen. Hier sind vor allem Fragen zu beantworten, was förderlich, vielleicht sogar besonders gut gelungen war, was hinderlich oder jedenfalls nicht weiter empfehlenswert gewesen ist und was in der Zukunft anders bzw. besser gemacht werden soll. Für diese Phase steht im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) eine Arbeitshilfe zur Verfügung. In dieser Phase des Abschlussworkshops geben die Schulen den Gutachtenden auch Rückmeldung über ihre Erfahrungen mit dem Qualitätsmodell, so dass für eine beständige Weiterentwicklung des Modells gesorgt werden kann.

Der Abschlussworkshop wird von der Organisation inhaltlich und organisatorisch vorbereitet und von dem Erstgutachter bzw. der Erstgutachterin moderiert. **Die Qualität des Abschlussworkshops hängt wesentlich von der Qualität der inhaltlichen Vorbereitung durch die Organisationen ab.**

Am Ende des Abschlussworkshops überreicht der Gutachter bzw. die Gutachterin bei der Ersttestierung als Ausdruck der Wertschätzung für die von der Organisation geleistete Qualitätsarbeit eine **Fliese aus dem LQS-Netzwerkbild**. Diese Fliese ist ein Unikat und bleibt der Schule für immer erhalten.

13. Was ist anders bei der Retestierung?

Das durch die Lernerorientierte Qualitätstestierung erworbene Qualitätstestat gilt für einen Zeitraum von vier Jahren; in diesem Zeitraum darf auch das überlassene Logo benutzt werden. Für die nach diesem Zeitraum erforderliche **Retestierung** gelten im Prinzip die gleichen Bedingungen wie für die Ersttestierung. Die Retestierung erfolgt anhand der zum Zeitpunkt der Anmeldung gültigen Version des Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodells. Die Begutachtung erfolgt durch ein neues Gutachtertandem.

Im Leistungspaket für die Retestierung ist auch ein **Follow-up-Workshop** enthalten. Dieser Workshop soll Beratungs- und Unterstützungscharakter haben; die Inhalte werden deshalb individuell mit den Organisationen vereinbart.

Mögliche **Themen** können sein:

- der Modellwechsel (wenn die Retestierung nach einer neuen Modellversion erfolgt)
- der Selbstreport für die Retestierung
- die Schlussfolgerungen, die die Schule aus dem Gutachten der vorangegangenen Testierung gezogen hat
- der Blick auf die Qualitätsarbeit seit der vorangegangenen Testierung
- etc.

Die Schulen haben die freie Wahl, wer den Follow-up-Workshop mit ihnen durchführen soll. Voraussetzung ist, dass die beratende Person zu dem Pool der akkreditierten Gutachterinnen und Gutachter gehört. Der Follow-up-Workshop

wird optional angeboten; wenn er nicht in Anspruch genommen wird, reduzieren sich die Testierungskosten entsprechend. Das Gleiche gilt für den Beratungsworkshop, auf den bei der Retestierung verzichtet werden kann, wenn die Schule sich ausreichend sicher im Qualitätsentwicklungsprozess fühlt.

Die Logik der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung geht davon aus, dass die Qualitätsarbeit auf Dauer gestellt ist und die Überarbeitung des Selbstreportes kontinuierlich erfolgt. Der neue Selbstreport muss inhaltlich und vom Aufbau her der bei der Anmeldung zur Retestierung gültigen Version des Modells folgen. Der **Selbstreport** für die Retestierung ist eine Fortschreibung, quasi eine **aktualisierte und überarbeitete Auflage des vorangegangenen Selbstreports**; er ist in seinen drei Teilen ebenso aufgebaut und es gelten die gleichen Bedingungen zur Erfüllung der Anforderungen.

Die im Gutachten zum vorangegangenen Selbstreport im sogenannten Kommentaranteil enthaltenen Ausführungen sind Anregungen, die möglicherweise in der Qualitätsarbeit der vergangenen vier Jahre genutzt wurden und in den neuen Selbstreport eingeflossen sind. Manche Anregungen wird die Organisation auch verworfen oder zeitlich verschoben haben, andere hat sie aufgegriffen. Wenn es aufgrund der Diskussion und Reflexion des Gutachtens oder anderer Umstände zu Veränderungen gekommen ist, werden diese sich »automatisch« im neuen Selbstreport wiederfinden.

Auch der Selbstreport für die Retestierung muss in sich geschlossen und selbsterklärend geschrieben sein, und er muss den neuen Bedingungen der Organisation entsprechen. Das heißt, **wenn es Veränderungen in den Verfahren, Abläufen, Prozessen gegeben hat, müssen diese im Selbstreport benannt werden**. Wenn die bewährten Verfahren, Abläufe, Prozesse fortgeführt wurden, müssen diese dennoch selbsterklärend für das neue Gutachtertandem beschrieben werden (denn dieses kennt nur den neuen Selbstreport!). **Die Inhalte des für die Retestierung vorgelegten Selbstreports müssen in jedem Fall aktuell sein**, d.h. den Zeitraum seit der vorangegangenen Testierung umfassen, **und ebenfalls selbsterklärend beschrieben werden**. Das bedeutet, nicht nur die Verfahren, Abläufe, Prozesse zu benennen, sondern auch die Ergebnisse der Qualitätsarbeit (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft) inhaltlich auszuführen bzw. zu beschreiben.

Ganz wichtig ist, dass der neue Selbstreport auch Hinweise auf **aktuelle Nachweise** enthält, und zwar solche, **die die Zeit zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung abdecken**. Die Nachweise werden auch für die Retestierung ausschließlich in der Organisation dokumentiert und bei der Visitation eingesehen.

Der Qualitätsbereich 12 (Strategische Entwicklungsziele) unterliegt einer Veränderung.

Der Selbstreport für die Retestierung enthält hier ein **neues bzw. ein weiteres Teilkapitel** (Kapitel 12a), in dem die **Erfüllung der strategischen Entwicklungsziele**, die auf dem Abschlussworkshop der vorangegangenen Testierung vereinbart wurden, dargelegt und nachgewiesen werden. Ein etwaiges Nichterreichen dieser Ziele, z.B. weil sich die entsprechenden Bedingungen objektiver

Art geändert haben, bedarf einer schlüssigen Begründung. Das Teilkapitel 12b enthält dann die neuen strategischen Entwicklungsziele zur Erfüllung der Anforderungen von QB 12.

➔ Weitere Erläuterungen zum Selbstreport finden Sie in Kapitel 9.

14. Welche Unterstützung bekommt man wo?

Mit der offiziellen Teilnahme am Verfahren der Lernerorientierten Qualitätstestierung kommen die Schulen über die Kernleistungen hinaus in den Genuss eines umfassenden Unterstützungssystems.

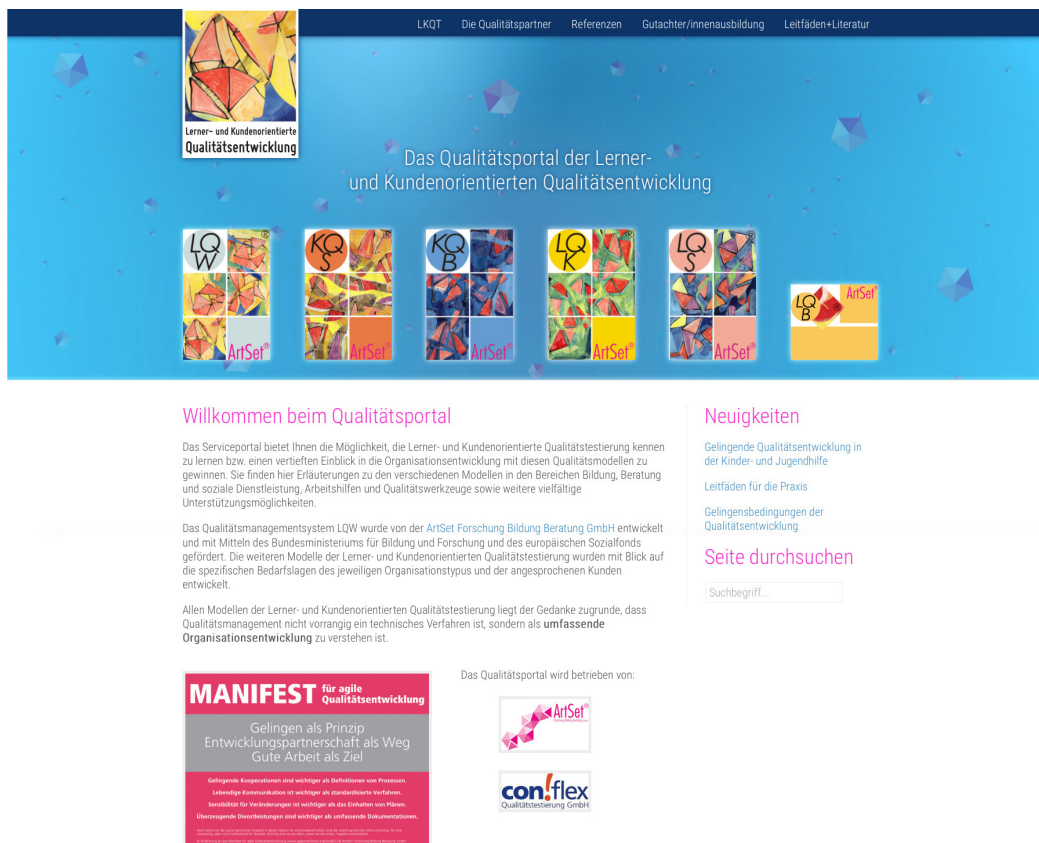
1. Das Qualitätsportal mit aktuellen Informationen und praktischen Arbeitshilfen sowie Qualitätswerkzeuge
2. Die Internetseiten der Testierungsstellen
3. eine Hotline-Beratung
4. Net(t)letter von ArtSet und Newsletter der Testierungsstellen
5. regionale Unterstützungsstellen
6. regelmäßige Netzwerkkonferenzen
7. ein Gutachter-/Beraternetzwerk
8. weiterführende Literatur

Das **Ziel der LQS-Netzwerkarbeit** ist es stets, Positives zu befördern, Potenziale zu stärken sowie Lernen von- und miteinander zu ermöglichen. Dies gilt sowohl für die Unterstützung jeder einzelnen Organisation bei ihrer Qualitätsentwicklung mit LQS, aber auch für die Entwicklung des Systems der Weiterbildung in seiner Gesamtheit.

Das Qualitätsportal

Das Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) stellt das zentrale Informations- und Unterstützungsportal dar, das von Organisationen, Gutachtern und Interessierten gleichermaßen genutzt wird. Auf den Internetseiten finden sich in unterschiedlichen Rubriken relevante Informationen rund um die Kunden- und Lernerorientierte Qualitätsentwicklung. In den Menüpunkten »Die Modelle der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung«, »Leitfäden« und »Literatur« bekommen Besucherinnen und Besucher der Seite grundlegende Informationen über die Qualitätsentwicklung nach LQS. Die umfangreichen Arbeitshilfen stehen in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

In den Rubriken »Gutachter/innen Berater/innen« können Informationen über die LQS-Gutachterinnen und -Gutachter sowie über Unterstützungsangebote eingeholt werden. Dies dient zum einen der Transparenz in der Begutachtung, zum anderen ermöglicht es den Organisationen, die nach LQS arbeiten, im Bedarfsfall eigeninitiativ Beratungsdienstleistungen einzuholen. Hierfür stehen die Gutachtenden zur Verfügung und in besonderer Weise die regionalen Unterstützungsstellen (siehe Rubrik »Regionale Unterstützungsstellen«).

Abb. 2: Das Qualitätsportal

Die Internetseiten der Testierungsstellen

Die Testierungsstellen bieten auf Ihrer Homepage sowohl weitere Informationen zum Ablauf des Testierungsprozesses als auch zu den Testierungskosten an. Ebenso sind dort die Anmeldeformulare für die Erst- bzw. Retestierung unter der Rubrik »Anmeldung zur Testierung« als Download verfügbar.

Die LQS-Arbeitshilfen

ArtSet hat Arbeitshilfen mit Qualitätswerkzeugen für den LQS-Prozess entwickelt; sie sind auf im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) unter der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge« zu finden und stehen dort für das LQS-Netzwerk zum Herunterladen zur Verfügung. Auf diese Weise speist ArtSet »Know-how« in das Netzwerk ein. Es existieren Arbeitshilfen zu allen Qualitätsbereichen und zum organisatorischen Ablauf der Testierung. Sie sind speziell für den Kontext der Qualitätsentwicklung nach LQS konzipiert und sollen das Qualitätsmanagement der Beratungsorganisationen und die Erstellung des Selbstreports anregen und unterstützen.

Die Arbeitshilfen sind nach einem ähnlichen Schema gestaltet. In allen wird das Thema des jeweiligen Qualitätsbereiches erläuternd dargestellt und ggf. werden Fachbegriffe erklärt. Einige Arbeitshilfen enthalten Beispiele aus der Praxis, etwa Beispiele für Definitionen gelungener Beratung oder Führungsgrundsätze. Kern und Hauptbestandteil der Arbeitshilfen sind jedoch die praktischen Hinweise und die Qualitätswerkzeuge zur Bearbeitung der Qualitätsbereiche, wenn es etwa um

Fragen geht, wie die Partizipation bei der Bearbeitung des Leitbildes organisiert werden kann, welche Methoden der Bedarfserschließung es gibt, mit welchem Vorgehen man zu strategischen Entwicklungszielen der Organisation gelangt usw. Dabei sind die Arbeitshilfen als anregende Hilfestellungen aufgebaut. Gemäß dem Grundgedanken von LQS stellen sie keine Vorgaben dar, nach denen jede Organisation arbeiten muss. Sie möchten vielmehr das Auffinden individueller Lösungen anregen.

Die Arbeitshilfen werden ständig ergänzt und weiterentwickelt. Dabei werden auch laufend die Erfahrungen von Organisationen im LQS-Prozess berücksichtigt, um sie als Hilfestellungen für nachfolgende Einrichtungen zur Verfügung zu stellen und nutzbar zu machen.

Die LQS-Hotline

Die Hotline-Beratung wird von den Testierungsstellen für die aktuellen Fragen der LQS-Anwenderorganisationen in ihrem Qualitätsentwicklungsprozess angeboten. Die Organisationen können auf diese Beratung per E-Mail über die LQS-Website in der Rubrik »Kontakt« zugreifen oder sich direkt über Telefon an die Testierungsstelle wenden. Viele Probleme und Umwege können durch diese kurzfristige Hilfestellung vermieden werden. Es hat sich gezeigt, dass zwischen der Nutzung der Hotline durch die Organisationen und der Qualität des jeweiligen Selbstreports ein deutlicher Zusammenhang besteht.

Net(t)letter von ArtSet und Newsletter der Testierungsstellen

Sowohl ArtSet als auch die Testierungsstellen informieren alle Beteiligten über wichtige Neuigkeiten und Entwicklungen zu LQS. Neuigkeiten, Organisatorisches und Wissenswertes zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung und deren Umfeld werden per E-Mail bekannt gegeben. Eine Anmeldung zum Net(t)letter bzw. Newsletter finden Sie auf den jeweiligen Internetseiten.

Die regionalen Unterstützungsstellen

Die Lerner- und Kundenorientierte Qualitätsentwicklung ist ein anspruchsvoller Prozess, der durch den Austausch mit Expertinnen und Experten und Organisationen, die ebenfalls mit dem entsprechenden Verfahren arbeiten, positiv beeinflusst werden kann. Dieser Austausch über den Qualitätsentwicklungsprozess kann bei der räumlichen Verbreitung der Kundenorganisationen über das gesamte Bundesgebiet und über dessen Grenzen hinaus nicht allein durch ArtSet und die zentral durchgeführten Netzwerkkonferenzen geleistet werden. Zur Ergänzung arbeiten daher regionale Unterstützungsstellen.

Die regionalen Unterstützungsstellen werden von ausgewiesenen Expertinnen und Experten geführt und bieten auf regionaler Ebene Möglichkeiten zum Austausch und zur Vernetzung für Anwenderorganisationen sowie für Gutachterinnen und Gutachter. Die Unterstützungsstellen organisieren bedarfsgerechte Informations- und Unterstützungsveranstaltungen in der jeweiligen Region, vermitteln Kontakte und Arbeitshilfen und bieten Qualifizierungen für Qualitätsbeauftragte an. Die Organisationen sind frei in der Wahl bzw. Inanspruchnahme der Unterstützungsstellen.

➔ Die Adressen der Unterstützungsstellen finden Sie im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de)

Die Netzwerkkonferenzen

Die regelmäßigen bundesweiten Netzwerkkonferenzen sind der zentrale Ort, an dem ein persönlicher Austausch über die Arbeit mit dem Lerner- bzw. Kundenorientierten Qualitätsverfahren möglich ist. Hier kommen Menschen verschiedener Organisationen zusammen, die im Qualitätsentwicklungsprozess bereits erfolgreich waren oder sich noch im Prozess befinden. Dabei liegt bei der Planung und Gestaltung dieser Konferenzen ein wichtiger Aufmerksamkeitspunkt stets darauf, eine anregende und offene Atmosphäre zu schaffen, die unabdingbar ist, wenn bei solchen Gelegenheiten fruchtbarer Austausch stattfinden soll. Diese Konferenzen sind von der Erfahrung getragen, dass die erfolgreichsten Kooperationen dort entstehen, wo sich zukunftsorientierte Menschen in einer positiven Atmosphäre treffen und somit durch den freien Fluss der Gedanken ein effektiver Austausch möglich wird. Die Netzwerkkonferenzen sind der zentrale Ort gemeinsamen Lernens in der Qualitätsgemeinschaft der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung.

Das Gutachternetzwerk

Selbstständiger Teil des Qualitätsnetzwerkes ist das Gutachternetzwerk. Es ist eine Expertengemeinschaft, in der Organisationen bei Bedarf kompetente Beraterinnen und Berater für ihren Entwicklungsprozess finden. Namen und Kontaktdaten sind im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Gutachter/innen Berater/innen« aufgeführt.

Die Vernetzung der Gutachtenden untereinander dient der Qualitätsentwicklung und Sicherung in der Begutachtung. Die Erstellung von Gutachten zu Selbstreporten sowie die Durchführung von Einführungsworkshops, Visitationen und Abschlussworkshops stellen hohe Ansprüche an die Qualifikation von Gutachtenden. Um die Gutachterinnen und Gutachter auch nach ihrer Ausbildung und Akkreditierung fortzubilden und bei ihrer Arbeit zu unterstützen, werden von ArtSet zwei Gutachtertreffen pro Jahr durchgeführt, auf denen relevante Themen der Gutachtertätigkeit vertieft werden. Die Teilnahme an mindestens einem dieser Treffen ist für die Gutachtenden verpflichtend, um weiterhin die Gültigkeit ihrer Akkreditierung zu erhalten. Neben diesen qualifizierenden Gutachtertreffen werden Gutachterbriefings per E-Mail versendet. Sie sind ein Instrument, um die Gutachtenden zu instruieren und zu unterstützen, einen gemeinsamen Qualitätsstandard in der Begutachtung zu entwickeln.

Die Publikationsliste

Weiterführende Literatur zu und über LQS ist im Qualitätsportal in der Rubrik »Literatur« aufgeführt. Diese Literaturliste wird regelmäßig durch Neuerscheinungen aktualisiert. Organisationen und Personen, die ihre Kenntnisse über LQS vertiefen wollen, finden hier wichtige Hinweise. Ausgewählte Veröffentlichungen können heruntergeladen oder direkt online bestellt werden.

15. Wie ist der Zusammenhang zwischen Begutachtung und Entwicklungsförderung?

Das Lernerorientierte Qualitätsmodell ist ein Qualitätsmanagementsystem, das den Schulen hilft, die geforderten Qualitätsstandards durch vorbereitende und begleitende Maßnahmen zu erreichen. **Die Einheit von Begutachtung und Entwicklungsförderung ist der Kern des Modells** – hier unterscheidet es sich von anderen Verfahren! Daher sind die Testierungsstelle und deren Gutachtende zugleich »Prüfer« und »Entwicklungshelfer«.

Um Prozesssicherheit und Rollenklarheit in diesem Verfahren zu gewährleisten, wurde ein systematisches Verfahren des Gutachtereinsatzes und der Gutachtenkontrolle eingeführt. Selbstverständlich ist dafür gesorgt, dass im Begutachtungsverfahren keine Personen eingesetzt werden, die die betreffende Organisation in den vergangenen Jahren beraten haben. Ausnahmen werden nur für diejenigen gemacht, die Unterstützungsleistungen (Beratungsworkshop) im Rahmen der jeweils durchgeführten Testierung erbracht haben.

Der Prüfteil des Gutachtens besteht in der Kontrolle, ob alle im LQS-Modell definierten Anforderungen erfüllt wurden. Vom Umfang her macht dies etwa ein Drittel des Gutachtens aus. Dieser Teil prüft bei allem Wohlwollen und aller Wertschätzung genau.

Der weitaus größere Teil des Gutachtens sind Kommentare und Anmerkungen zum Selbstreport und zum Qualitätsprozess der Organisationen. In diesem Teil ist der Text ein Beratungsgutachten mit einer Fülle von Rückspiegelungen und Kommentaren sowie Hinweisen, Vorschlägen und Ideen für die weitere Organisations- und Qualitätsentwicklung. Was davon die Organisationen aufgreifen, entscheiden sie allerdings selbst.

Die **Entwicklungsunterstützung von LQS** drückt sich in folgenden Sachverhalten aus:

- Bereits der Einführungs- bzw. der Follow-up-Workshop wird nicht schematisch »abgespult«, sondern berücksichtigt die besondere Situation der Schule und ihre vorangegangenen Qualitätsarbeiten. Eine Bestandsaufnahme des jeweiligen Qualitätsentwicklungsstandes am Maßstab der Anforderungen des LQS-Modells ist Teil des Einführungsworkshops. Der Follow-up-Workshop greift ein von den Organisationen zu bestimmendes Thema im Rahmen ihrer Retestierung auf.
- Der Beratungsworkshop unterstützt die Schulen bei der Erstellung des Selbstreports und spiegelt Eindrücke im Vorfeld der Begutachtung wider.
- Die Tabellen der Qualitätsbereiche (vgl. Kap. 17.) mit ihren jeweiligen Anforderungen können als Check- und Planungslisten bei der internen Qualitätsentwicklung und der Selbstevaluation benutzt werden.
- Auf der Website werden in der Rubrik »Service« Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge für die Entwicklungsarbeit zur Verfügung gestellt, die kontinuierlich aktualisiert und erweitert werden.

- Im Prozess der Erstellung des Selbstreports wird Wissen verschriftlicht, das oftmals nur informell gewusstes ist, wodurch die Prozesssicherheit der internen Ablauforganisation erhöht wird. Der Selbstreport ist zugleich als Handbuch zur Strukturierung der Alltagsarbeit und zur internen Qualitätssicherung durch die Beschäftigten in den Organisationen nutzbar. Außerdem ist er Reflexionsinstrument der eigenen Praxis.
- Das Gutachten zum Selbstreport besteht aus einem knapperen Teil mit Aussagen zur Erfüllung der Mindestanforderungen und aus einem ausführlichen Anmerkungs- und Empfehlungsteil zu gesichteten Stärken, Entwicklungspotenzialen und Verbesserungsmöglichkeiten.
- Die Visitation ist eine die Begutachtung ergänzende Begehung, bei der offene Fragen der Gutachtenden geklärt, ergänzende Nachweise geprüft und Gespräche mit Leitung, Mitarbeitenden und ggf. auch mit Schülerinnen und Schülern geführt werden. Es werden also nicht nur Kontrollen durchgeführt, sondern auch ausführliche Rückmeldungen der Gutachtenden in den Schulen diskutiert und Empfehlungen für etwaige Nacharbeiten gegeben, wenn das Testat nicht erteilt werden konnte.
- Auf dem Abschlussworkshop werden die Entwicklungspotenziale konkretisiert und zu strategischen Entwicklungszielen gebündelt. Die Schulen reflektieren den vergangenen Qualitätsentwicklungsprozess und berichten über ihre Erfahrungen mit dem Lernerorientierten Qualitätsmodell. Daraus ziehen sie Schlussfolgerungen für ihre weitere Qualitätsentwicklung. Der Abschlussworkshop hat also unmittelbar beratende Funktionen.
- Die strategischen Entwicklungsziele sorgen dafür, dass die Schulen auch in dem der Testierung folgenden Zeitraum (bis zur eventuellen Retestierung) kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Qualität arbeiten.
- Bei der Testierungsstelle gibt es eine Hotline – telefonisch und via E-Mail –, über die im Prozess der Qualitätsentwicklung unmittelbar Rückfragen durch die Organisationen gestellt werden können. Die Fragen werden von der Testierungsstelle zeitnah und individuell beantwortet.
- Auf der Website werden in der Rubrik »Unterstützung« Berater und Beraterinnen angegeben, die über die Gutachterausbildung im Verfahren der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung verfügen und von den Organisationen für über die integrierte Unterstützung hinausgehende Beratung eingekauft werden können.
- Regionale Unterstützungsstellen bieten vielfältigen Support für die Schulen ihres Einzugsgebietes.
- Eine regelmäßige Netzwerkkonferenz gibt den Schulen Gelegenheit, gemeinsam zu ausgewählten Themen zu arbeiten. Der Eventcharakter der Veranstaltung fördert darüber hinaus die Entwicklung einer gemeinsamen Qualitätskultur in der Bildungsbranche.

Exkurs: Begutachtung als hermeneutisches Verstehen

Der Selbstreport ist eine Selbstbeschreibung, in der die Organisationen ihre Identität bündeln und mit der sie diese zum Ausdruck bringen. Der Selbstreport ist das Ergebnis der Selbstreflexion, und er ist Selbstdarstellung nach innen und außen.

Das Gutachten ist der Versuch des hermeneutischen, d.h. des erschließenden und rekonstruierenden, Verstehens des Selbstreportes durch die Gutachtenden. Dieses Verstehen ist die Voraussetzung für kommunikative Anschlussfähigkeit. Das Verstandene muss aber wieder in Form einer Beschreibung kommuniziert werden. Deshalb ist das Gutachten die Wiederbeschreibung der Selbstbeschreibung. Diese Wiederbeschreibung erschließt den Selbstreport, sagt, wie er verstanden wurde, kommentiert das Verstandene und gibt daran anschließend vielfältige Anregungen für die weitere Kommunikation.

Solche Wiederbeschreibungen von Selbstbeschreibungen können daher keine inhaltlichen Bewertungen im Sinne einer positiven oder negativen Charakterisierung der im Selbstreport beschriebenen Schule sein, denn dies würde eine Position des einzig-richtigen Beobachtens voraussetzen, d.h. einen externen Beobachter, der weiß, wie es wirklich ist. Vielmehr geht es darum, den Schulen auf diese Weise rückzuspiegeln, wie sie von außen wahrgenommen werden.

Beobachtung ist auch kein neutraler Vorgang. Einerseits ist sie – wie wir im Exkurs über das systemische Denken sahen – von der verwendeten Grundunterscheidung/dem Code des Beobachters abhängig, andererseits wirkt die Beobachtung auf das Beobachtete zurück. Psychische und soziale Systeme reagieren sensibel, wenn sie feststellen, dass sie beobachtet werden; Menschen und Organisationen lassen sich davon beeinflussen. Die Kommunikation von Beobachtungen löst einen Veränderungsprozess aus; Wiederbeschreibungen wirken auf die Beschreibungen zurück.

Dieses Prinzip der Koppelung von Selbstbeschreibung und Wiederbeschreibung macht sich der Qualitätsentwicklungs- und Begutachtungsprozess zu Nutze, denn dadurch wird Kommunikation angeregt, die ihren diskursiven Ausdruck in der Diskussion von Selbstreport und Gutachten während der Visitation findet. Wie Beratung geht die Begutachtung von vorgefundenen Selbstbeschreibungen aus und sieht ihre Aufgabe darin, diese verstehend zu dekonstruieren, zu rekonstruieren und zu kommentieren.

Die Schule als System beobachtet sich und ihre Umwelt und zieht daraus im Selbstreport entsprechende Schlüsse. Der Gutachter beobachtet die Schule und zieht daraus seinerseits Schlüsse, die die Basis für seine kommentierenden Entwicklungsvorschläge sind. Ebenso wie eine systemische Beratung ist die Begutachtung nach LQS eine Beobachtung zweiter Ordnung. Die Beobachtung zweiter Ordnung beobachtet einen Beobachter beim Beobachten. Dabei achtet sie nicht nur darauf, was der erste Beobachter beobachtet, sondern vor allem auch *wie*, d.h. mit welchen Unterscheidungen, Beobachtungskriterien etc., er beobachtet, und welche Folgen dies für ihn hat. Der Beobachter des Beobachters ist allerdings kein »besserer« Beobachter, nur ein anderer. Er sieht niemals

objektiver, manchmal auch nicht mehr, aber in der Regel etwas Anderes als der erste Beobachter.

Dieser Beobachtungsprozess funktioniert allerdings auch anders herum. Die Organisation beobachtet den Gutachter beim Beobachten der Organisation. Im Gutachten beschreibt ein Gutachter auch immer sich selbst, daher wird sich die Schule über das Gutachten ein Bild des Gutachters machen, ebenso wie sich dieser über den Selbstreport ein Bild der Schule gemacht hat. Wir haben es hier also mit wechselseitigen Beobachtungsverhältnissen zu tun, die über Kommunikation zu einem beidseitigen Lernprozess führen.

Organisationen sind codierte Systeme; sie reden in einer bestimmten Sprache, funktionieren nach einer bestimmten Grammatik, haben eine bestimmte Qualität, d.h. eine einzigartige Klangfarbe, Tönung, Melodie. Diese besondere Funktionslogik von Organisationen gilt es zu verstehen und aufzunehmen, wenn man sie wirksam zum Lernen anregen will. Veränderungen von Systemen werden dadurch ausgelöst, dass diese sich in der Rückspiegelung von außen sowohl wiedererkennen als auch irritiert fühlen.

Organisationales Lernen wird also über spezifische Feedback-Prozesse angeregt. Das erfordert von den Gutachtenden die Fähigkeit, kommunikativ an die Sprache der Organisationen anzuschließen, zugleich aber gezielte Anregungen als Auslöser für Reflexionsprozesse zu produzieren. Es geht weder darum, die Sichtweisen der Organisationen einverständlich zu verdoppeln, noch sie mit abschreckender Fremdheit zu konfrontieren. Wertschätzung und kalkulierte »Aufstörung« müssen gekonnt zusammen kommuniziert werden. Insgesamt werden Potenziale entfaltet und nicht Probleme diagnostiziert.

Hermeneutisches Verstehen zielt nicht auf beobachterunabhängige »Objektivität«; die es in der menschlichen Welt ohnehin nicht geben kann. Dennoch ist eine Objektivierbarkeit des Vorgehens zu fordern. Die Objektivierbarkeit von Beschreibungen und Wiederbeschreibungen erweist sich nicht bereits an sich, sondern erst im Diskurs, unterliegt also einer kommunikativen Validierung. Die Diskussion des Gutachtens auf der Visitation entscheidet über den Wahrheitsgehalt und den Nutzen.

Ob die im Selbstreport der Schule vorgenommene Selbstbeschreibung zutreffend ist, entscheidet nicht einsam die Schulleitung. Der Selbstreport ist Ausdruck der kollektiven Reflexion der Gesamtorganisation oder er ist kein *Selbstreport*, weil er nicht das Selbst der Organisation, allenfalls die Sichtweise von Einzelpersonen widerspiegelt.

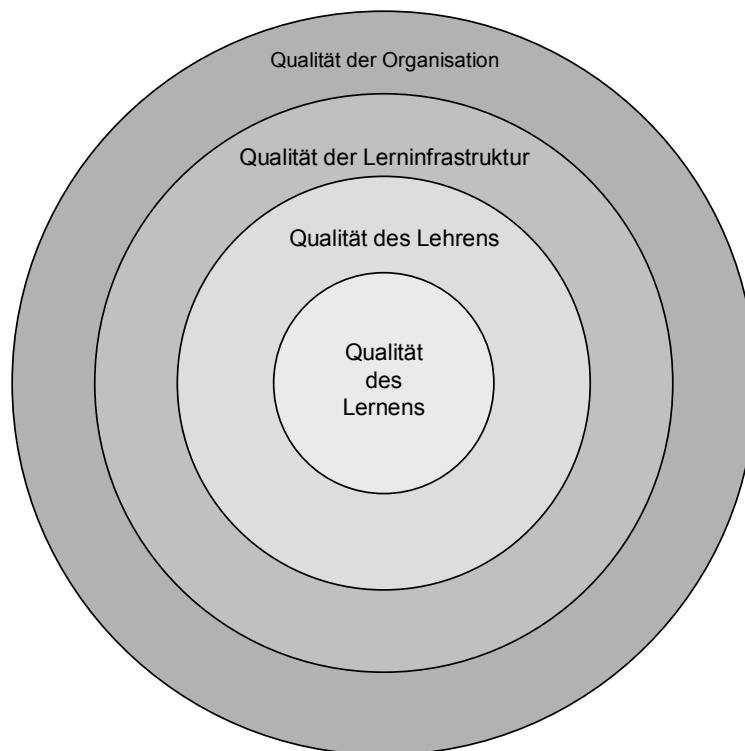
Das Gutachten unterliegt ebenfalls einer kommunikativen Validierung, denn es ist zunächst zwischen den beiden Gutachtenden und dann mit der Testierungsstelle abzustimmen. Auf der nächsten Ebene begegnen sich Beschreibung und Wiederbeschreibung in der Diskussion während der Visitation – also auch hier Objektivierbarkeit im Diskurs als wechselseitige Anschlussfähigkeit. Lernen erfolgt über Rückspiegelungen.

Teil C: Die Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen

16. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen

LQS ist logisch nicht linear, sondern in konzentrischen Ringen aufgebaut. Kern des Qualitätsmanagements ist das Leitbild mit der Definition gelungenen Lernens. Darum herum angeordnet sind die organisatorischen Ermöglichungsbedingungen von Lernen in der Reihenfolge der Nähe zum unmittelbaren Lerngeschehen: die Qualität des Lehrens, die Qualität der Lerninfrastruktur und die Qualität der organisationalen Prozesse.

Grafik 7: Die Kontexte des Lernens



Diese vier logischen »Qualitätsringe« werden operationalisiert in zu bearbeitenden Qualitätsbereichen, die sich ihrerseits einem oder ggf. mehreren dieser Ringe zuordnen lassen. Alle Ausführungen im Selbstreport zu den Anforderungen der Qualitätsbereiche 2-12 müssen sich auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens (QB 1) beziehen. Dieser Zusammenhang muss begründet ausgewiesen werden. So wird sichergestellt, dass das Leitbild mit der Definition gelungenen Lernens als »roter Faden« die Praxis der Qualitätsentwicklung durchzieht.

Die Qualitätsbereiche des LQS-Modells folgen im Prinzip dem pädagogischen Prozess. Dieser geht aus von einer Selbstverständigung der Schule (QB 1 Leitbild). Darauf folgt die Analyse der gesellschaftlichen Bedarfe und der Bildungsbedürfnisse der Schülerinnen und Schüler (QB 2 Bedarfserschließung), die Organisation der Bildungsangebote (QB 3 Zentrale Prozesse), die Durchführung der Bildungsangebote (QB 4 Lehr-Lern-Prozess), die Umsetzung außerunterrichtlicher Aktivitäten zur Förderung des Erziehungsauftrags (QB 5 Erziehungsprozesse) und die Auswertung der durchgeführten Bildung (QB 6 Evaluation der Bildungsprozesse). Hieran schließen sich die organisationalen Rahmenbedingungen (QB 7 Infrastruktur) und das generelle Management der Schule (QB 8 Führung, QB 9 Personal, QB 10 Controlling) an. Grundlegend ist die systematische Kommunikation mit den Kooperationspartnern (QB 11 Externe Kommunikation und Kooperationen). Der Prozess endet mit dem Ausblick in die Zukunft (QB 12 Strategische Entwicklungsziele).

Qualitätsentwicklung zielt auf die Bemühung um eine optimale Gestaltung der Ermöglichung von Lernen. Die Organisation ist die Bedingung der Möglichkeit von Bildung; sie schafft Kontexte, die gelingendes Lernen ermöglichen. Qualitätsentwicklung von Schulen zielt deshalb auf die Steuerung der Kontextbedingungen des Lernens, wie sie in den Qualitätsbereichen systematisiert wurden.

Auf den (in Kap. 17) folgenden Arbeitsblättern sind die oben genannten Qualitätsbereiche aufgeführt, die von den Organisationen auf jeden Fall zu bearbeiten sind. Die verpflichtenden 12 Qualitätsbereiche können, wie bereits angedeutet, selbstbestimmt durch optionale Qualitätsbereiche ergänzt werden. Diese können ergänzend auf Besonderheiten einzelner Einrichtungen hinweisen, im Rahmen der strategischen Entwicklungsziele für die Retestierung von den Organisationen definiert werden oder spezifische Schulanliegen bearbeiten und ausweisen.

Jedes Arbeitsblatt ist nach gleichem Schema aufgebaut:

- Im Kopf der Tabelle ist in einer **Definition** zunächst festgehalten, wie der jeweilige Qualitätsbereich zu verstehen ist. Damit werden die inhaltlichen Grundlagen gelegt und der Rahmen **für ein gemeinsames Qualitätsverständnis** im Bearbeitungs- und Begutachtungsprozess geschaffen. Die Definitionen dienen dazu, das alltägliche Arbeitshandeln im Allgemeinen und die Qualitätsentwicklung im Besonderen an diesem gemeinsamen Verständnis zu orientieren.
- Die jeweilige Definition wird in der ersten Spalte durch **Spezifikationen** verdeutlicht und konkretisiert. Dies sind beispielhafte Einzelelemente des Qualitätsbereichs, die strukturbildend und handlungsleitend für die Qualitätsentwicklung sein können. Es handelt sich gewissermaßen um Arbeitsfelder und »Baustellen«, in bzw. auf denen bei der Verbesserung der Qualität gearbeitet werden kann. Die Spezifikationen haben **erklärende Funktion** für die Qualitätsbereiche. Die Liste der Spezifikationen ist nicht abschließend; sie kann – und sollte – ergänzt werden. Die Spezifikationen sind Verständnishilfen, gewissermaßen Operationalisierungsangaben zu den

Definitionen. Sie sind keine Mindestanforderungen und damit **keine Prüfgrundlagen**. Eine Ausnahme besteht in Qualitätsbereich 1, weil die Spezifikationen ausdrücklich als Anforderungen übernommen sind.

- Die zweite Spalte ist für den Prüfteil der Testierung die entscheidende, weil hier die **Anforderungen** der nachzuweisenden Qualität angegeben werden. Diese stellen Mindestanforderungen dar; ihre Erreichung ist im Testierungsverfahren von den Schulen zwingend nachzuweisen. Die Anforderungen sind Gegenstand des Selbstreports und der externen Evaluation. Die Anforderungen sind nicht verhandelbar; sie **müssen erfüllt werden**. Die Erfüllung der Anforderungen ist die Voraussetzung einer erfolgreichen Testierung.
- Unter **Nachweismöglichkeiten** sind in der dritten Spalte Beispiele aufgeführt, wie man die Ausgestaltung und Erfüllung der Anforderungen belegen kann. Eine Dokumentation des Qualitätsprozesses mit entsprechenden Belegen für die im Selbstreport gemachten Angaben ist Pflicht. Bei den genannten Nachweismöglichkeiten handelt es sich lediglich um Beispiele und Anregungen. Die Nachweise müssen jeweils den eigenen Angaben des Selbstreports entsprechen und in der Organisation zur Einsichtnahme vorgehalten werden.

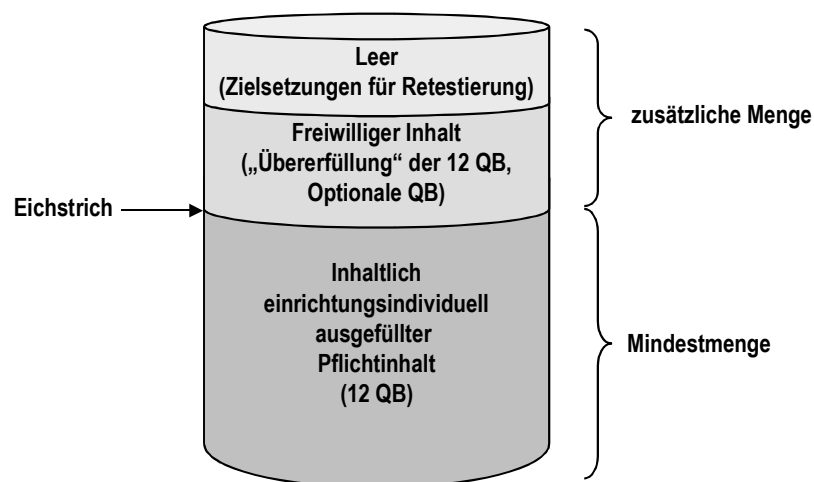
Das **Leitbild** mit der organisationsspezifischen **Definition gelungenen Lernens** bildet die Folie aller Qualitätsanforderungen und gibt die Richtung für deren konkrete Bearbeitung an. Hierauf ist bei den Ausführungen aller Qualitätsbereiche Bezug zu nehmen. So könnte z.B. die Evaluation der Bildungsprozesse (Qualitätsbereich 6) in Bezug auf die Definition gelungenen Lernens erfolgen.

Die fast in jedem Qualitätsbereich aufgeführte Anforderung „**Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.**“ meint nicht, dass jede einzelne Maßnahme des Bereichs einzeln begründet werden muss, sondern dass die Qualitätsanstrengungen und die Qualitätsergebnisse des Bereichs insgesamt in ihrem Bezug zum Leitbild und zur Definition gelungenen Lernens ausgewiesen und begründet sind. Das heißt, es muss ein Zusammenhang zwischen der Qualitätsentwicklung im jeweiligen Qualitätsbereich und dem Leitbild mit der Definition gelungenen Lernens ausgewiesen sein. Es muss in den verschiedenen Qualitätsbereichen erkennbar sein, dass das Leitbild den »roten Faden« der Qualitätsentwicklung bildet.

Die **Anforderungen des Lernerorientierten Qualitätsmodells** weisen eine Besonderheit auf. Es wurden formale Anforderungen formuliert, ohne die Organisationen auf eine bestimmte inhaltliche Ausgestaltung festzulegen. Dies ist auch der Grund, warum wertorientierte Aussagen vermieden wurden. Es handelt sich bei dem Qualitätsmodell um ein technisches Instrument, das unabhängig von der Wertorientierung der Schule angewendet werden können muss. Den Schulen ist jedoch freigestellt, ihre spezifische Wertorientierung selbst im Modell zu realisieren. So wird zum Beispiel im Qualitätsbereich 1 festgelegt, zu welchen

Themen das Leitbild Auskunft geben muss, aber eben nicht, worin inhaltlich die eigenen Selbstaussagen bestehen. Aussagen zur schulspezifischen Wertorientierung sind hier von den Schulen explizit gefordert. Auf diese Weise können Verbindlichkeit der Qualitätsanforderungen, schulübergreifende Vergleichbarkeit und einrichtungsindividuelle Freiheit in der inhaltlichen Ausgestaltung kombiniert werden. Die Anforderungen sind gewissermaßen die Gefäße, die gefüllt werden müssen, wobei es unterschiedliche Inhalte und auf einer Mindestbasis unterschiedliche Füllmengen geben kann. Dem entspricht auch ein nicht normatives Begutachtungsverfahren, das nicht eigene inhaltliche Setzungen überprüft, sondern die Stimmigkeit und Begründetheit sowie die eingeführte Systematik der inhaltlichen Selbstfestlegungen der Schulen.

Grafik 8: Das Prinzip der Qualitätsanforderungen



Es wird also ein verbindlicher Rahmen geschaffen, innerhalb dessen aber schulspezifische Justierungen und Ausgestaltungen erforderlich sind und entsprechende, inhaltlich selbst entwickelte Qualitätsleistungen erbracht und nachgewiesen werden müssen. **Es ist sehr wichtig, dass der Selbstreport die inhaltlichen Ergebnisse der Qualitätsentwicklung (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft) beschreibt und nicht nur die eingesetzten Verfahren nennt.**

Die verpflichtenden 12 Qualitätsbereiche können selbstbestimmt durch **optionale Qualitätsbereiche** (z.B. Projektunterricht, Auslandskooperation, Unesco-Schule o.ä.) ergänzt werden. Diese können z.B. im Rahmen der strategischen Entwicklungsziele für die Retestierung von den Organisationen selbst definiert werden.

Managementinstrumente für Weiterbildungsorganisationen

Wirtschaftskrise, Konkurrenzdruck, veränderte Weiterbildungsformen – es ist gar nicht so einfach, sich als Weiterbildungsinstitution gut aufzustellen. Rainer Zech und seine Co-Autoren zeigen, wie es gelingen kann.

In diesem Handbuch werden über 90 praktische Managementinstrumente für Weiterbildungsorganisationen vorgestellt. Mithilfe des ArtSet®-Management-Sextanten kann festgestellt werden, in welchen Bereichen die eigene Organisation gut aufgestellt ist und wo noch Entwicklungsbedarf besteht.

Aus dem Inhalt:

- Normatives und Strategisches Management
- Ziel-, Programm- und Prozessmanagement
- Wissensmanagement
- Personalmanagement
- Finanz-, Marketing- und Verkaufsmanagement
- Qualitätsmanagement
- Projektmanagement
- Changemanagement
- Management der Organisationskultur
- Konfliktmanagement
- Selbst- und Zeitmanagement
- Netzwerkmanagement

Rainer Zech

Handbuch Management in der Weiterbildung

2010. 531 Seiten. Gebunden.

€ 78,- D

ISBN 978-3-407-36492-0

Bestell-Hotline:

Telefon: 08191/97000-622

Fax: 08191/97000-405

E-Mail: bestellungbeltz.de



Mit Beiträgen von Falko von Ameln, Fabian Brückner, Claudia Dehn, Friederike Erhart, Gernod Grüning und Karin Hagedorn.

www.beltz.de

BELTZ

17. Die Tabellen der Qualitätsbereiche

Qualitätsbereich 1: Leitbild Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Schule erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält eine Definition gelungener Lernprozesse als Ausweis des schuleigenen Selbstverständnisses von Bildung und Erziehung gegenüber ihrer Umwelt.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Identität, Auftrag und allgemeine Ziele Werte Adressaten: • Schülerschaft • ggf. zu erschließende neue Schülergruppen • Eltern • ggf. Betriebe als Partner der Ausbildung • abnehmende Systeme Fähigkeiten der Schule Leistungen der Schule Ressourcen der Schule Definition gelungenen Lernens	Das Leitbild enthält Aussagen zu allen sieben Spezifikationen. Das Leitbild ist partizipativ erstellt. Es ist schriftlich fixiert. Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht. Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.	Protokolle Dokumente Veröffentlichungen Verfahrensregelungen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Im **Leitbild** realisiert sich die Identität einer Schule; es enthält weiterhin Aussagen zu ihrem Auftrag, den allgemeinen Zielen, ihren Werten, Fähigkeiten, Leistungen, Ressourcen. Das Leitbild bildet den handlungsleitenden Rahmen und ist deshalb die erste Station des Qualitätsverfahrens. Im Leitbild verankert ist die Definition gelungenen Lernens, die das Selbstverständnis von Bildung und Erziehung der jeweiligen Schule ausweist. Ohne eine solche Selbstverständigung über das, was Lernen erfolgreich macht, gibt es keinen »roten Faden« für die Qualitätsentwicklung im Sinne des Modells.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

„**Identität, Auftrag, allgemeine Ziele**“: Wer sind wir? Was ist unser selbstgewählter und übergreifender Auftrag? Welche allgemeinen Ziele möchten wir *mit* unserer Schule erreichen (z.B. Erziehung zur demokratischen Teilhabe) oder streben wir *für die* Schule (z.B. eine bestimmte einzigartige Profilbildung der Schule im Stadtteil, der Region) an?

„**Werte**“: Wofür stehen wir? Welche Werte leiten unser Handeln?

„**Adressaten**“: Welche Schülerinnen und Schüler haben wir an unserer Schule? Welche adressieren wir darüber hinaus? An welche anschließenden Institutionen (Betriebe, weiterführende Hochschulen, etc.) wenden wir uns?

„**Fähigkeiten**“: Was können wir? Über welche Kompetenzen verfügen wir?

„**Leistungen**“: Welche Leistungen bieten wir? (z.B. Bildungsgänge, Abschlüsse, Ganztagsunterricht etc.)

„**Ressourcen**“: Was haben wir dafür zur Verfügung? Worauf können wir zurückgreifen? Diese Position ist ein »Joker«; hier soll die Schule sich auf die Kraftquellen besinnen, die die eigene Arbeit »speisen« (z.B. besondere Infrastruktur, Spezialqualifikationen im Kollegium, Vernetzungsgrad in der Region etc.).

„**Definition gelungenen Lernens**“: Wann hat nach unserer Auffassung, mit unserem spezifischen Auftrag und bei unserer besonderen Adressatengruppe von Schülerinnen und Schülern gelungenes Lernen stattgefunden? Was können unsere Schülerinnen und Schüler, wenn sie die jeweilige Schulstufe, die Schule erfolgreich abgeschlossen haben? Was ist das Lernergebnis im denkbar besten Fall? Diese Fragestellung kann bezogen werden auf die einzelnen Abteilungen bzw. Stufen, Fächer bzw. Kurse. Die Definition gelungenen Lernens ist eine regulative Idee, ein Ideal, das die Schule aufstellt, um ihre eigene Praxis daran zu orientieren. Nach außen ist die Definition ein Leistungsversprechen gegenüber potenziellen Kunden.

Erläuterungen zu den Anforderungen:

Achtung: In diesem Qualitätsbereich sind ausnahmsweise die Spezifikationen Teil der Anforderungen!

„**Das Leitbild ist partizipativ erstellt.**“ ist eine Prozessanforderung und fragt nach der Beteiligung des Kollegiums bzw. der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ggf. auch von Schülerinnen/Schülern und Eltern bei der Entwicklung des Leitbildes, denn nur Personen, die beteiligt waren, also gefragt wurden, können sich mit dem Leitbild identifizieren. Ob alle beteiligt werden oder eine für die Schule sinnvolle Auswahl der Beteiligten getroffen wurde, ist Sache der Schule.

„**Intern kommuniziert**“ meint: allen bekannt gemacht/diskutiert, nicht nur ausgehängt.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 2:

Bedarfserschließung

Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bildungsbedürfnisse der Adressaten. Diese Bedarfe und Bedürfnisse sowie der eigene institutionelle Auftrag dienen als Grundlage der Programm- und Angebotsentwicklungen

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Informationen über personale Bedürfnisse der Lernenden Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends Informationen über Bedarfe von abnehmenden Systemen (z.B. weiterführende Schulen, Universitäten und Ausbildungspartner) Zukunftsorientierte Angebotsentwicklung Innovative Schul(programm)-entwicklung als Folge der regionalen Umfeldbeobachtung	• Gegenstände, • Verfahren, • Rhythmus und • Umfang der Bedarfserschließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet. Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus der Bedarfserschließung werden gezogen.	Berichte Auswertungen Dokumentationen Recherchen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Im Qualitätsbereich **Bedarfserschließung** geht es um die Anwendung geeigneter Verfahren und Instrumente, um gesellschaftliche Bedarfe (z.B. in der Region) sowie individuelle Bildungsbedürfnisse zu erheben. Nur auf der Basis gezielter individueller und institutioneller Bedarfserschließungen kann die Organisation ihre Schulprogrammentwicklung zeitnah auf ein sich wandelndes Klientel und eine sich verändernde gesellschaftliche Umwelt abstimmen. Das Analysieren gesellschaftlicher Entwicklungstrends gehört zur Bedarfserschließung.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

„Informationen über personale Bedürfnisse“: Gemeint sind Informationen über die individuellen Bedürfnisse von realen und ggf. darüber hinaus potenziellen Schülergruppen.

„Informationen über Bedarfe von abnehmenden Systemen“: Gemeint sind hier nicht Bedürfnisse von Individuen, sondern Bedarfe, die aus dem gesellschaftlichen Umfeld der Schule formuliert werden; im engeren Sinne alle Systeme, für die die Schule Vorleistungen liefert (also: weiterführende Schulen, Hochschulen, Betriebe) sowie ggf. Bedarfe von Ausbildungspartnern, mit denen in Rahmen der schulischen Arbeit kooperiert wird.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.“

Diese Anforderung ermöglicht unterschiedliche Wege der Bedarfsanalysen von Schulen. Neben eigenen Erhebungen (Auswertung von Diagnostik-Ergebnissen, Lerntagebüchern etc.) zur Erhebung von Schülerbedürfnissen kann die Schule über eine Sekundäranalyse auf Fremderhebungen (z.B. Jugendstudien, Untersuchungen/Aufsätze/Artikel über Milieuwandel, Veränderungen im Lernverhalten, Veränderungen der Wirtschaft, Wandel in der Arbeitswelt, aktuelle Entwicklung in der Region) im Hinblick auf Bedürfnisse und Bedarfe zurückgreifen. Wichtig ist, dass die Schule mit ihrem jeweiligen Relevanzfilter diese Fremderhebungen auswertet. Dabei bilden für die Schule der jeweilige Auftrag, die eigenen Themen/Angebote, die jeweils eigene Schülerklientel mit ihren Lernbedürfnissen und -interessen den Fokus der Auswertungen. Gefragt wird hier nach der Systematik von Verfahren, nicht nach Einmal-Ereignissen.

Die Anforderung verweist darauf, dass jede Schule die für sie relevanten Fragestellungen, die geeigneten Methoden, den sinnvollen Turnus und das erforderliche Ausmaß der Bedarfserschließungen selbst bestimmen und begründen muss.

Mögliche Felder der Bedarfserschließung sind in den Spezifikationen genannt. Je nach Erkenntnisinteresse können unterschiedliche Verfahren und Erhebungsrhythmen sinnvoll sein.

Besonders bei diesem Qualitätsbereich erinnern wir daran, dass der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen muss und nicht nur Verfahren beschreibt. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Bedarfserschließung soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 3:

Zentrale Prozesse

Zentrale Prozesse sind diejenigen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Schule spezifischen Bildungsangebote und ggf. ihrer besonderen Dienstleistungen führen. Zentrale Prozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der zentralen Prozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. So wird untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Schule gesichert.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Erstellung des Schulprogramms Organisation, Durchführung und Auswertung von Unterricht Gestaltung des Schullebens ggf. Auswahl der Lehrkräfte und der Pädagogischen Mitarbeiter/innen Beratung der Lehrkräfte und der Pädagogischen Mitarbeiter/innen Förderung und Beratung der Schüler/innen <u>für Schulen mit Unterkunfts- und Verpflegungswirtschaft (Ganztagsschulen, Internate):</u> Planung, Durchführung und Auswertung von Belegung und Versorgung	Schulspezifische zentrale Prozesse sind definiert und dokumentiert. Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt. Die Schnittstellen innerhalb und ggf. zwischen den zentralen Prozessen sind beschrieben. Eine Begründung der schulspezifischen zentralen Prozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.	Ablaufpläne und Flussdiagramme Listen Tabellen Organigramme Formulare

Begründung für den Qualitätsbereich

Als **Zentrale Prozesse** (häufig auch als Schlüsselprozesse bezeichnet) werden diejenigen Prozesse definiert und geklärt, die zur Erbringung der für die jeweilige Schule wichtigen Kernleistungen (z.B. Unterricht, Abschlussprüfungen, Weiterbildung der Lehrkräfte, interkulturelle Integration) führen. Hier soll das kooperative Handeln innerhalb der Organisation, d.h. die Prozesse, an denen viele Beschäftigte in unterschiedlichen Funktionen mitarbeiten, untersucht und gegebenenfalls verbessert werden.

Wichtig ist nicht allein die Standardisierung von zentralen Prozessen, sondern auch die Begründung, welches überhaupt die Kernprozesse der jeweiligen Schule sind.

Von den zentralen Prozesse der unmittelbaren Leistungserbringung können Führungs- und unterstützende Prozesse unterschieden werden z.B. Planung und Gestaltung von Konferenzen. All diese Prozesse sind notwendig, bringen aber selbst nicht die Kernleistungen der Organisation hervor.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Schulspezifische zentrale Prozesse**“ bedeutet, dass jede Schule für sich selbst entscheidet, welches ihre bedeutsamen zentralen Prozesse sind. Die Spezifikationen bieten hierbei eine Auswahl und kein abzuarbeitendes Gesamtprogramm der Kernprozesse. Daneben bzw. stattdessen können auch andere zentrale Prozesse begründet, definiert und dokumentiert werden.

Dokumentationen können als Fließtext, Tabellen oder Flussdiagramme angefertigt werden. Mindestens ein zentraler Prozess ist ausführlich im Selbstreport darzustellen. Für alle weiteren benannten Prozesse reicht ein Hinweis darauf, dass sie in gleicher Weise dokumentiert sind und in der Schule vorliegen/eingesehen werden können. Sie sollten als Nachweis benannt sein.

„**Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.**“ meint, dass für jeden festgelegten zentralen Prozess eine Person als Verantwortliche benannt ist oder auch mehrere Personen als Teilverantwortliche ausgewiesen sind.

„**Schnittstellen**“ sind die Stellen, wo mehrere (Teil-)Bereiche an der Aufgabenerledigung beteiligt sind, wie z.B. Unterrichtsplanung/Vertretungsregelungen oder unterschiedliche Teilbereiche der Schule (z.B. verschiedene Bildungsgänge in Berufsschulen, Sek I und Sek II, Projekte). An den Schnittstellen treffen unterschiedliche, aber ineinandergreifende Aufgabenerledigungen und Funktionslogiken aufeinander und müssen in ihrem Zusammenspiel koordiniert werden, damit ein abgestimmtes Handeln und eine optimale Leistungserbringung möglich sind. Die Absprachen zur Koordination können sowohl inhaltliche als auch zeitliche Aspekte umfassen.

„**Eine Begründung der schulspezifischen zentralen Prozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor**“ meint, dass die Schule ihre spezifische Auswahl von zentralen Prozessen begründet. In welchem Zusammenhang stehen die zentralen Prozesse zu den Aussagen des eigenen Leitbildes mit seiner Definition gelungenen Lernens? Wenn z.B. kulturelle Integration oder Gewaltprävention im Leitbild besonders betont werden, könnte als zentraler Prozess beschrieben werden, wie die Schule verschiedene Aktivitäten, Unterrichtssequenzen, Einbindung von entsprechenden Kooperationspartnern etc. managt, um diesen Anspruch über alle Klassen und Fächer hinweg umzusetzen.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 4:

Lehr-Lern-Prozess

Die Qualität des Lehr-Lern-Prozesses bezieht sich auf die Kompetenzen der Lehrenden, das interaktive Verhältnis zwischen Lehrenden und Lernenden und auf lernprozess-bezogene Elemente, die ein selbstbestimmtes Lernhandeln der Schüler/innen fördern. Lernberatung ist Bestandteil pädagogischer Kompetenz.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Qualifikation der Lehrenden: • fachliche Kompetenz • didaktisch-methodische Kompetenz • soziale Kompetenz • personale Kompetenz • Beratungskompetenz Qualität der Lehrprozesse: • Transparenz bezogen auf Ziele, Inhalte, Arbeitsformen und Lehrende • dem Lernkontext angemessene Einflussnahme der Lernenden auf Inhalte, Ziele und Arbeitsformen • Kontinuierliche Reflexion von Lernprozess und Lernerfolg • Raum, Zeit und Technik für praktisches Üben und Anwendungshandeln • Ermöglichung von selbstorganisiertem Lernen • Lernförderung und Lernberatung	Grundsätze in Bezug auf Gestaltung der Inhalte und der Arbeitsformen sind vereinbart und dokumentiert. Grundsätze der Bewertung sind vereinbart und dokumentiert. Kriterien und Verfahren für Beratungs- und Förderangebote für Schüler/innen sind vereinbart und dokumentiert. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.	Konzeptionen, Curricula Karteien und Dateien Protokolle Konferenzbeschlüsse Verfahrensdokumente Programme etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Der **Lehr-Lern-Prozess** hat für Schulen eine herausragende Bedeutung. Dieser Qualitätsbereich widmet sich den Kompetenzen der Lehrenden und der Qualität des Unterrichts. Fachliche, didaktisch-methodische, aber auch soziale, personale und beraterische Kompetenzen sowie Inhalte, Ziele und didaktische Gestaltung des Unterrichts und der Lernbegleitung sind zentraler Gegenstand in diesem Kernbereich von Schule. Die Fortbildung des Lehrpersonals ist ein hierbei ein wichtiger Aspekt; denn nur selbst lernende Lehrende können auf Dauer adressatengerechte anregende Lernbedingungen schaffen und Lernen optimal unterstützen.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

Bei den Kompetenzen wird u.a. unterschieden zwischen sozialer und personaler Kompetenz. „**Soziale Kompetenz**“ zielt auf Interaktionen (z.B. Kommunikationsfähigkeit oder die Fähigkeit, konstruktiv zu kritisieren); „**personale Kompetenz**“ zielt auf die eigene Person (z.B. Selbstreflexivität oder die Fähigkeit, mit der Kritik anderer angemessen umgehen und daraus lernen zu können).

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Grundsätze in Bezug auf Gestaltung der Inhalte und der Arbeitsformen sind vereinbart und dokumentiert.**“ Diese Anforderung fragt nach der verbindlichen Selbstfestlegung der Lehrenden auf gemeinsame handlungsleitende Kriterien für die Gestaltung ihres Unterrichts. Auf welche Grundsätze will die Schule sich einigen? Zum Beispiel können selbstorganisiertes Lernen, Methodenvielfalt, Präsentationen etc. Aushandlungsprozesse je nach Schulart und Größe abteilungs- bzw. fächer- oder jahrgangsstufenbezogen stattfinden.

Als eine Bezugsgröße für die Entwicklung der Grundsätze bieten sich Indikatoren an, die sich aus der Definition gelungenes Lernen ableiten lassen.

„**Grundsätze der Bewertung sind vereinbart und dokumentiert.**“ Auch bei dieser Anforderung geht um eine kollegiale Verständigung, die in verbindlich konsentierten Bewertungsgrundsätzen mündet. Hierdurch wird Transparenz und damit auch Entlastung in den Entscheidungsprozessen der einzelnen Lehrkräfte gefördert. Die Schule weiß um die geteilten Maßstäbe, Kriterien und deren Gewichtung in der Beurteilung von Schülerleistungen. Die Verständigung darüber kann z.B. fächerbezogene Erwartungshorizonte klären.

„**Kriterien und Verfahren für Beratungs- und Förderangebote für Schüler/innen sind vereinbart und dokumentiert.**“ Hier wird danach gefragt, wie die Schule sicherstellt, dass kriteriengeleitet und transparent für Lehrerinnen/Lehrer und Schülerinnen/Schüler Beratung und Förderung über das informelle Engagement Einzelner hinaus ermöglicht wird und stattfindet.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 5

Erziehungsprozesse: Schule als Lebensort

Schule ist mehr als Unterricht. Ihr Auftrag ist die Erziehung zur selbstbestimmten Teilhabe an einer demokratischen Gesellschaft. Über die Vermittlung von Fachwissen hinaus muss es Schule demnach gelingen, Möglichkeiten zu schaffen, die geeignet sind, soziales und demokratisches Engagement der Schülerinnen und Schüler zu befördern. Die Förderung von Kompetenzen im Umgang mit personalen, sozialen und kulturellen Unterschieden ist Teil des erzieherischen Auftrags.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Schulregeln Schulprofil AG-Angebote kulturelle Veranstaltungen Exkursionen Gestaltung des Schulgebäudes und des Schulgeländes als gemeinsames Projekt Umgang mit Konflikten Freizeitangebote Gestaltung von Mitbestimmungsmöglichkeiten der Schüler/innen	Regeln des Miteinanders in der Schule sind vereinbart und dokumentiert. Ihre Einhaltung wird kontrolliert. Ein Verfahren zur Regulation von Konflikten ist vereinbart und dokumentiert. Außerunterrichtliche Aktivitäten, die den Erziehungsgedanken der Schule befördern, werden durchgeführt und bewertet. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.	Pläne Protokolle Internet Schulzeitung Fotodokumentation Veranstaltungsankündigungen Konferenzbeschlüsse Dokumente

Begründung für den Qualitätsbereich

Da Schule mehr ist als Unterricht, wird im Qualitätsbereich **Erziehungsprozesse** die Schule als Lern- und Lebensort über den Unterricht hinaus betrachtet. Es wird nach den Aktivitäten gefragt, die dazu beitragen, die soziale und kulturelle Kompetenz der Schülerinnen und Schüler zu fördern.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Regeln des Miteinanders in der Schule sind vereinbart und dokumentiert. Ihre Einhaltung wird kontrolliert.“ Diese Anforderung verweist darauf, dass jede Schule einen für sie passenden (sozialen) Kodex aushandelt, dokumentiert und für dessen verbindliche Einhaltung Sorge trägt. Diese Regeln können das kollegiale Miteinander, den Umgang zwischen Lehrenden und Schüler/innen oder/und Vereinbarungen im sozialen Umgang zwischen den Schülerinnen/Schüler betreffen.

„Ein Verfahren zur Regulation von Konflikten ist vereinbart und dokumentiert.“ Auch bei dieser Anforderung wird nicht vorgeschrieben, wie die Schule Konflikte reguliert, sondern es wird nach einem aus Sicht der Schule geeigneten Procedere gefragt, welches als Verfahren für alle transparente Austragungsformen bereithält.

Außerunterrichtliche Aktivitäten, die den Erziehungsgedanken der Schule befördern, werden durchgeführt und ausgewertet. Hier können die Aktivitäten, von denen die Schule annimmt, dass sie über den Unterricht hinaus die Entfaltung der Persönlichkeit der Schülerinnen und Schüler fördern, beschrieben werden. Hier sollen auch Aussagen stehen, wie die Schulen diese Aktivitäten hinsichtlich ihrer beabsichtigten und erzielten Wirkungen auswerten. Beispiele wären Arbeitsgemeinschaften außerhalb des Unterrichts, Klassenfahrten/Exkursionen, organisierte musische bzw. kulturelle Events, Schulfeste und vieles andere mehr.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 6:

Evaluation der Bildungsprozesse

Evaluation von Bildungsprozessen bezieht sich auf die Bewertung der Qualität des Unterrichts. Dies bedeutet, dass die schulischen Bildungsangebote mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet werden. Maßstabgebend für die Bewertung sind der Lernerfolg, die Zufriedenheit der Lernenden und der abnehmenden Systeme, ggf. der Ausbildungspartner sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Qualität der Arbeit der Lehrkräfte sollte mit geeigneten Verfahren überprüft werden.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Rückmeldungen von Lernenden über: • Zufriedenheit, • Lernerfolge, • Lehr-Lern-Prozesse und Infrastruktur Rückmeldungen über die Arbeit der Lehrerinnen und Lehrer Rückmeldungen von Lehrenden Rückmeldungen von Ausbildungspartnern (Eltern, Ausbildungsbetriebe) Rückmeldung von abnehmenden Systemen (weiterführende Schulen, Hochschulen, Betriebe)	Rückmeldungen von Schüler/innen sowie ggf. Eltern, Ausbildungspartnern und/oder abnehmenden Systemen werden eingeholt. Zielgruppen, Rhythmen und Verfahren sind begründet. Konsequenzen in Bezug auf die Rückmeldungen werden gezogen. Rückmeldung über Evaluationsergebnisse an die Lehrenden findet statt. Abschluss- und ggf. Schulwechselquoten werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen werden gezogen. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.	Evaluationsinstrumente dokumentierte Evaluationsergebnisse Protokolle über Evaluationskonferenzen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Ohne Rückmeldungen kann Schule keine empirischen Aussagen über den Erfolg der geleisteten Arbeit treffen. **Evaluation der Bildungsprozesse** bedeutet, dass die durchgeführte Bildungsarbeit von der Schule mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Hierzu werden im Hinblick auf die pädagogischen Leistungen gezielt Rückmeldungen über den Lehr-Lern-Prozess, den Erziehungsprozess und den Lernerfolg organisiert. Es geht also um die Evaluation der Leistungen der Schule und **nicht** um die der Schüler – es sei denn, sie werden zur Leistung der Schule explizit in Beziehung gesetzt. Deshalb ist das Beobachtersystem in diesem Fall nicht das Lehrpersonal, sondern Eltern, Schüler und andere relevanten Interessenpartner, von denen sich die Schulen aktiv Perspektiven einholen.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Rückmeldungen von Schüler/innen sowie ggf. Eltern, Ausbildungspartnern und/oder abnehmenden Systemen werden eingeholt. Zielgruppen, Rhythmen und Verfahren sind begründet.“ Diese Anforderung verweist darauf, dass jede Schule die für sie relevanten Zielgruppen der Evaluation, die Fragestellungen, die geeigneten Methoden, sowie den sinnvollen Turnus der Evaluationen selbst bestimmt und begründet. Die Evaluation von Bildungsprozessen muss nicht alle Bereiche der Schule umfassen, sondern kann auch begründet exemplarisch erfolgen. Im Selbstreport muss die Schule auf jeden Fall schlüssig beschreiben und begründen, was sie warum tut.

Als Bezugsgröße für Evaluationen bieten sich insbesondere die Indikatoren für gelungenes Lernen, aber auch Lehrziele an, damit die Schule die eigenen Ansprüche und Zielgrößen evaluiert – und nicht nur allgemein Zufriedenheit.

„Konsequenzen in Bezug auf die Rückmeldungen werden gezogen.“ Diese Anforderung verweist darauf, dass nicht nur Daten erhoben werden sollen, sondern diese auch ausgewertet werden müssen. Beschrieben werden soll, welche Maßnahmen in der Folge eingeleitet werden. Das heißt, über Ergebnisse der Evaluationen und daraus gezogene Konsequenzen soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

„Abschluss- und ggf. Schulwechselquoten“ zu ermitteln kann der Schule Erkenntnisse darüber geben, ob ihre Zielsetzung, zum Beispiel viele Schülerinnen und Schüler erfolgreich zum Schulabschluss zu begleiten, gelungen ist. Erfragte Angaben zum Schulwechsel können aufschlussreich sein, wenn die Schule erfahren möchte, welche Gründe Schülerinnen und Schüler zum Schulwechsel motiviert haben.

Besonders bei diesem Qualitätsbereich erinnern wir daran, dass der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen muss und nicht nur Verfahren beschreibt. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Evaluationen soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 7:

Infrastruktur

Die Infrastruktur umfasst auf der einen Seite die räumlichen, situationalen, ausstattungs-technischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Lernkontextes. Hierzu gehören auch die Freizeitbedingungen, in Ganztagschulen und Internaten auch die Verpflegung bzw. Unterbringung. Auf der anderen Seite zählen zur Qualität der Infrastruktur die Arbeitsbedingungen der Lehrerinnen und Lehrer und der sonstigen Mitarbeitenden.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Lernorte und Ausstattungen Arbeitsorte und Ausstattungen Lehr- und Lernmaterialien Medien Themen-, Adressaten- und Methodenangemessenheit Pausenhöfe, Pausenhallen Unterrichts- und Pausenzeiten Sanitäranlagen <u>für Schulen mit Unterkunft- und/oder Verpflegungswirtschaft:</u> Lebensort, Ausstattung, Verpflegung	Kriterien für die Qualität von Lernort und Ausstattung sind definiert. Die Schule überprüft Lernort und Ausstattung regelmäßig anhand dieser Kriterien. Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert. Die Schule überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien. Die Schule zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden. Die Überprüfbarkeit und Einsatzfähigkeit der Medien ist sichergestellt und wird regelmäßig überprüft. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor. <u>für Schulen mit Unterkunft- und/oder Verpflegungswirtschaft:</u> Die Einrichtung überprüft regelmäßig, ob Lebensort und Ausstattung adressaten- und bedürfnisangemessen sind.	Prüfberichte Belegungs- und Zeitpläne Haus- und Raumpläne Medienverzeichnisse Inventarlisten Konferenzbeschlüsse etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Da das gesamte Lernumfeld sich auf Beförderung oder eben auch Behinderung von Lernprozessen auswirkt, wird auch die **Infrastruktur** untersucht. Raum und Arbeits- bzw. Lernbedingungen haben einen deutlichen Einfluss auf die erzielte Leistung. Die Lerninfrastruktur umfasst dabei sämtliche räumliche, zeitliche, ausstattungstechnische, materiale und mediale Bedingungen des unmittelbaren Lernumfeldes bis hin zu den Unterkunfts- und Verpflegungsbedingungen bei entsprechenden Schulen. Die Arbeitsinfrastruktur umfasst die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in der Schule. Hierzu gehören zum Beispiel Arbeitsplätze von Lehrerinnen und Lehrern und ggf. die Büros und Arbeitsräume der sozialpädagogischen Beschäftigten.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Die Schulen müssen zunächst eigene „**Kriterien für die Qualität von Lernorten und Ausstattungen**“, d.h. für die Bedingungen ihrer Lerninfrastruktur, aufstellen und im Selbstreport ausführen.

Eine Bestandsaufnahme von „**Lernorten und Ausstattungen**“ sowie die Liste der Qualitätskriterien ist die Voraussetzung der Überprüfung.

Die **Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten** ist eine wichtige Voraussetzung, damit die Lehrerinnen und Lehrer sowie die sonstigen Mitarbeitenden in optimaler Weise ihre Organisationsleistungen erfüllen können. Hierzu könnten neben der sächlichen Ausstattung auch Überlegungen gehören wie zum Beispiel Rückzugsmöglichkeiten in den Pausen oder Schutz vor Lärm. Bei der Überprüfung der Arbeitsbedingungen ist analog der Lerninfrastruktur zu verfahren.

Wichtig ist, dass „**Verbesserungsanstrengungen unternommen**“ wurden, wenn bei der Qualitätsprüfung Mängel festgestellt wurden. Dabei gilt die Anforderung auch als erfüllt, wenn nicht alle Verbesserungsanstrengungen zu einem unmittelbaren Erfolg geführt haben.

„**Medien**“ meint die gesamte mediale Ausstattung, d.h. neben den elektronischen Medien z.B. auch andere Lehr-Lernmaterialien, Gummimatratten in Sporthallen, Materialien für die kreative Arbeit, Medien im Freizeitbereich (Spiele etc.) oder die Bibliothek.

Die „**Verfügbarkeit der Medien**“ sicherzustellen, bedeutet Vorhandensein und konkrete Zugänglichkeit, die „**Einsatzfähigkeit der Medien**“ meint die Funktionstüchtigkeit der Medien, d.h. es wird überprüft und sichergestellt, dass sie funktionieren.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 8:

Führung

Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Entscheidungen geben dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung und schaffen damit Sicherheit für das Arbeitshandeln. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Übernahme von Gesamtverantwortung Management von Finanzen, Personal und Ressourcen Steuerung von Prozessen und Kooperationen Schaffung von Kommunikationsstrukturen Management von Informationen und Wissen Treffen von Entscheidungen Vereinbarung von Zielen und Kontrolle von Ergebnissen Verantworten von Qualitätsentwicklung und kontinuierlichen Verbesserungen Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen	Grundsätze von Führung und Zusammenarbeit sind vereinbart und dokumentiert. Verfahren und Methoden der internen Kommunikation sind beschrieben und eingeführt. Verfahren zum Umgang mit Konflikten sind eingeführt. Die Verfahren, wie in der Schule entschieden wird, sind definiert und dokumentiert. Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.	Organigramm Organisationshandbuch Protokollbuch Ordner Konferenzbeschlüsse Haushaltsplan schriftliche Grundsätze und Vereinbarungen Dienstvereinbarungen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Jede Organisation braucht **Führung**, vor allem in Zeiten, die flexibles und schnelles Reagieren erfordern. Führung ist eine Dienstleistung für die Organisation, die ihre Funktionsfähigkeit gewährleistet. Führung beschränkt sich also nicht nur auf die Leitungspositionen, wenngleich Leitungskräfte eine herausragende Führungsverantwortung haben. In diesem Qualitätsbereich wird untersucht, wie Führung die Koordination des gesamten Arbeitshandelns leistet.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Grundsätze von Führung und Zusammenarbeit**“ zielen auf die handlungsleitenden Prinzipien, nach denen die Schule gesteuert wird. Die Grundsätze sollten schulintern vereinbart werden.

„**Verfahren und Methoden der internen Kommunikation sind beschrieben und eingeführt.**“ Diese Anforderung verweist darauf, dass ein systematischer Austausch der relevanten Informationen zwischen den Beschäftigten der Schule existiert. Gerade Schulen mit ihren eher miteinander unverbundenen Aufgabengebieten und Tätigkeiten müssen im Sinne einer besseren Koordination dafür Sorge tragen, dass solche Kommunikationsgelegenheiten auch angeboten werden und zielgerichtet stattfinden können. Ein wesentliches Element der Kommunikationen sind systematisch stattfindende Konferenzen und Besprechungen.

„**Die Verfahren, wie in der Schule entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.**“ Die Anforderung fragt danach, wie Prozesse der Entscheidungsfindung stattfinden und ob sie in der Schule transparent sind.

„**Verfahren zum Umgang mit Konflikten sind eingeführt**“ fragt danach, welche Regularien die Schule zur Austragung von Konflikten bereitstellt. Hier geht es also, über bilaterale bzw. informale Gespräche hinaus, um institutionalisierte Orte und Procedere von Lösungsmöglichkeiten für die Konfliktbeteiligten.

Erläuterungen zu den Nachweismöglichkeiten

Unter einem „**Organisationshandbuch**“ versteht man eine Sammlung und Dokumentation der in der Organisation durchzuführenden Prozesse, Verfahren und Regelungen nach einem gewählten Ordnungsprinzip. Organisationshandbücher sollten nicht nach einem allgemeingültigen Schema verfasst werden, sondern jede Schule sollte selber entscheiden, was sie in welcher Form für regelungsbedürftig hält. Die Auswahl der Dokumente kann sich z.B. an der Frage orientieren: Was muss eine neue Kollegin/ein neuer Kollege wissen, um ihre bzw. seine Arbeit richtig machen zu können? Ein Organisationshandbuch kann in Papierform in einem Ordner oder elektronisch im Intranet geführt werden. Wichtig ist, dass alle Beschäftigten jederzeit darauf Zugriff haben, um das Handbuch als Arbeitsinstrument nutzen zu können.

Hilfreich ist, wenn die Dokumente eine Art Dokumentenkennung haben, um den jeweils letzten Stand der Überarbeitung erkennen zu können.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 9:

Personal

Der Qualitätsbereich Personal umfasst – bezogen auf die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Schule und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben – alle Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von neuen Mitarbeiter/innen sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit. Zur Personalentwicklung gehört auch die Förderung von nebenberuflichen Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen in Ausbildung.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Förderung von persönlichen Entwicklungspotenzialen Förderung von Kooperation Integration neuer Mitarbeiter/innen sowie unterschiedlicher Berufsgruppen Formen der Würdigung und Wertschätzung von Arbeit und Engagement Mitarbeiterentwicklungsgespräche Teamentwicklung Fortbildungsangebote Dokumentation der Mitarbeiterkompetenzen	Aufgabenprofile für Leitung und Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben. Fortbildung wird systematisch angeboten, dokumentiert und so ausgewertet, dass sie zum Bestandteil des Organisationswissens wird. Maßnahmen zur Unterstützung von Teamarbeit werden angeboten. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.	Personaldatenbanken Fortbildungsstatistik Gesprächsprotokolle etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Der Bereich **Personal** fragt nach den Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung, weil erwiesenermaßen dauerhaft hochqualitative Arbeit nur von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet wird. Regeln für die Zusammenarbeit und Maßnahmen zur Entfaltung des Personals sind Bestandteile dieses Qualitätsbereichs.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Aufgabenprofile**“ gelten für **alle** Arbeitsbereiche oder Funktionsstellen, also Schulleitung, Abteilungsleitung, Jahrgangsstufenleitung oder andere Funktionsstellen, Lehrerinnen und Lehrer, pädagogische Mitarbeiter/innen, Sekretariat usw. Hier geht es um Funktionen, nicht um konkrete Personen. Aufgabenprofile umfassen, was auf dieser Stelle geleistet werden muss, aber auch die Beschreibung von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen.

„**Fortbildung wird systematisch angeboten, dokumentiert und so ausgewertet, dass sie zum Bestandteil des Organisationswissens wird.**“ Hier geht es um die Frage, wie die Schule Sorge dafür trägt, dass Lehrende geeignete, das Schulprofil unterstützende, Fortbildung erhalten und dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht nur bei den einzelnen Lehrenden verbleiben. Es geht auch darum, wie die Schule das erworbene Wissen der Einzelnen in die Organisation transformiert und somit als Gesamteinrichtung eine gemeinsame Wissensbasis schafft bzw. erweitert. Der Transfer des erworbenen Wissens kann z.B. in schulinternen Lehrerfortbildungen oder über Berichte auf Konferenzen stattfinden.

„**Maßnahmen zur Unterstützung von Teamarbeit**“ fragen nach Initiativen, die Teamarbeit als Routine in der Schule institutionalisieren. Welche Erfahrungen lassen sich zur Regel etablieren? Werden Ressourcen zur Verfügung gestellt? Die Anforderungen sollen dazu dienen, Kooperationen zu befördern, die die Kolleginnen und Kollegen entlasten und letztendlich zu einer Beförderung von Lernprozessen von Schülerinnen und Schülern dienen.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 10:

Steuerung von Schule als Organisation (Controlling)

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der selbst gesetzten Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Schule als Gesamtorganisation sowie einzelner Stufen-, Fach- und Abteilungsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Zielerreichung (Abschlüsse, Abbrüche, Schulwechsel, profilbildende Maßnahmen, erzieherische Ziele etc.) wirtschaftliche Ressourcen Schülerströme bei Übergängen: Anmeldungen Förderangebote Freiwillige Sonderleistungen (Freizeitangebote, Verpflegungsangebote, Hausaufgabenhilfe etc.) Essensangebote Krankenstand Projekte Kooperationen	Indikatoren zur Messung der Zielerreichung sind gebildet. Entsprechende Evaluationen werden durchgeführt. Konsequenzen werden gezogen Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.	Statistiken Erhebungen Dokumentationen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Soll die Erbringung der Organisationsleistungen und die Qualitätsentwicklung nicht immer wieder Zufälligkeiten unterworfen werden – was mit der Verschwendung von Geld, Zeit und Arbeitskraft einhergeht –, ist die gezielte Steuerung der Organisation unerlässlich. **Controlling** umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, die Erreichung der selbst gesetzten Ziele zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Hierbei ist auch regelmäßig die Wirtschaftlichkeit der Arbeit zu prüfen. Controlling bedeutet nicht nur Kontrolle nach der geleisteten Arbeit, sondern vor allem auch steuernder Eingriff in den Prozess der laufenden Arbeit.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Indikatoren zur Messung der Zielerreichung**“ sind Messgrößen, die die Aufgaben, Ziele und das Selbstverständnis der Schule beobachten und evaluieren. Die Frage ist hier: Mit welchen Merkmalen und Kriterien wird der Leistungserfolg am besten erfasst und bewertet? Indikatoren zur Erfolgsmessung der Zielerreichung können nicht immer objektiv hergeleitet sein; neben quantitativen Stellgrößen (wie Kennziffern und Kennzahlen) gibt es auch »weiche« Faktoren; diese müssen aber auch durch einen Konsens der Beteiligten begründet sein.

„**Entsprechende Evaluationen werden durchgeführt.**“ Hier geht es um Erfolgsmessungen der Schule, die anhand der Indikatoren durchgeführt werden. Solche Bewertungen können sich auf unterschiedliche Handlungsfelder der Schule beziehen. Für die Schule als Gesamteinheit ist es notwendig, solche Evaluationen im Hinblick auf ihre Zielsetzungen zu bündeln, um Aussagen über Zielerreichung treffen zu können.

„**Konsequenzen werden gezogen.**“ Hier ist es erforderlich, Antworten auf die ausgewerteten Ergebnisse zu finden (z.B. in Form von Initiativen/Maßnahmen). Diese können beispielhaft oder zusammengefasst dargestellt werden.

Besonders bei diesem Qualitätsbereich möchten wir daran erinnern, dass der Selbstreport Reflexionshilfe ist. Statistische Tabellen reichen hier nicht aus, sondern bieten lediglich die Grundlage für Bewertungen in Hinblick auf die Ziele und Aufgaben der Gesamtorganisation. Über die Ergebnisse dieser Bewertungen muss daher im Selbstreport Auskunft gegeben werden.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 11:

Externe Kommunikation und Kooperationen

Schule ist Teil der Gesellschaft. Sie muss daher ihre Umweltbeziehungen so gestalten, dass ihre Leistungen die verschiedenen Abnehmer und Partner angemessen erreichen. Die Art der Kommunikation und Kooperation mit den mittelbar Beteiligten – Eltern, Ausbildungsbetriebe, Einrichtungen im Stadtteil, kommunale Politik, benachbarte Schulen etc. – ist ein Ausweis der Qualität von Schule. Ziel ist die adressatengerechte Kommunikation mit den für die jeweilige Schule relevanten Partnern.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Informationen zu Schulprogramm, -profil Informationen zu Anmelde- und Aufnahmeverfahren Beratung und Service Netzwerkmanagement (Kontaktpflege, Beteiligung an Arbeitskreisen, „Runden Tischen“ etc.) Definition von Schnittstellen	Die für die Schule relevanten Kooperationspartner sind definiert. Für die Kooperationspartner liegen adressatengerechte Informationen vor. Rückmeldungen der Kooperationspartner werden erhoben und ausgewertet. Beschwerden werden aufgegriffen, Konsequenzen werden gezogen. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.	Schulprogramm Handzettel Interne schriftliche Verfahrensregelung Internet Broschüren Vereinbarungen Kooperationsverträge etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Schule wird von außen wahrgenommen und bewertet. Der Bereich **Externe Kommunikation und Kooperation** fragt daher danach, wie die Schule ihre Kommunikation und Kooperation mit ihrem mittelbar beteiligten Umfeld (Eltern, Ausbildungsbetriebe, Stadtteil-einrichtungen, kommunale Politik etc.) gestaltet, wen sie als wichtige Kooperationspartner identifiziert und wie sie die Zusammenarbeit gestaltet. In diesem Bereich geht es also um die externe Vernetzung von Schulen, die neben der Fähigkeit zur internen Kooperation ein wesentlicher Erfolgsfaktor von »gelungener Schule« ist.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Die für die Schule relevanten Kooperationspartner sind definiert.“ Hier sind folgende Fragen von Interesse: Sind der Schule ihre Kooperationsbeziehungen bewusst? Ist geklärt, welche Kooperationen die Schule mit welchen Partnern – und warum – pflegt? Lassen sich Kooperationen noch ausweiten bzw. in ihrer Qualität optimieren oder aber – begründet – reduzieren? Gibt es neue, für die Schule interessante Einrichtungen? Ist die Schule an den für sie wichtigen Arbeitskreisen, »runden Tischen«, Netzwerktreffen etc. beteiligt? Es geht um ein gemeinsames Verständnis für die Frage der Kooperationen.

„Für die Kooperationspartner liegen adressatengerechte Informationen vor.“ Hier geht es beispielsweise um transparente und verständliche Informationen zum Anmelde- und Aufnahmeverfahren oder zum Schulprofil, um den Eltern eine Entscheidung zu erleichtern, um die Vermittlung zusätzlicher (Unterstützungs-, Begleit- Beratungsangebote), die Präsentation der Schule in der Stadt / Kommune / Region, um die Darstellung der Gestaltung von Lehr-Lern-Prozessen gegenüber Ausbildungsbetrieben u.ä. Dabei ist es wichtig, die »Sprache« des jeweiligen Gegenübers zu kennen und seine eigenen Botschaften so zu übersetzen, dass sie jeweils verständlich und nachvollziehbar sind. Die Schule muss darstellen, ob und auf welche Weise sie jeweils Anschlussfähigkeit darstellt. Sie kann hier auch exemplarisch verfahren.

„Beschwerden werden aufgegriffen, Konsequenzen werden gezogen.“ Schulen werden in dieser Anforderung danach gefragt, wie sie mit Beschwerden ihrer gesellschaftlichen Umwelt (z.B. kooperierenden Institutionen, Eltern etc.) aktiv verfährt. Gibt es ein – für das »Außen« der Schule – transparentes Verfahren? Werden Beschwerden verlässlich kommuniziert und bearbeitet? Lernt die Schule aus kritischen Rückmeldungen? Konstruktive Umgangsweisen von Schulen mit Beschwerden sind für die Schulen ein wichtiger Motor für Entwicklung und ein positiver Faktor für die Vernetzung mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 12:

Strategische Entwicklungsziele

Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Schule, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Schule.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Entwicklung von Visionen und langfristigen Zielen Positionierung der Schule in Bezug auf die Umwelt Mitwirkung bei der Gestaltung von Bildungspolitik Entwicklung von besonderen Bildungsangeboten Vorausschauende Planung von Bildungsangeboten zur Deckung regionaler Bedarfe und/oder individueller Bedürfnisse Weiterentwicklung von internen Kompetenzen Weiterentwicklung der Organisationskultur und der Lerninfrastruktur langfristige Sicherung sowie Erschließung von Ressourcen Weiterentwicklung der Qualitätsziele	Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt. Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert. Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden im Selbstreport vorgeschlagen.	Workshopprotokolle Zieldokumentationen Entwicklungspläne Maßnahmepläne etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Zum Abschluss des Qualitätsentwicklungs- und -testierungsprozesses wird ein Blick in die Zukunft geworfen: Als lernende Organisation muss die Schule den Willen zur weiteren Entwicklung dokumentieren und sich dabei mit der Formulierung von Zielen eine Richtung geben. **Strategische Entwicklungsziele** sind keine Qualitäts-, sondern mittel- bis langfristige Entwicklungsziele. Sie beziehen sich immer auf die gesamte Einrichtung und ihre Umwelt. Sie betreffen Politik und Strategie der Gesamtorganisation, d.h. sie sind keine Einzelziele für Entwicklungen in Teilbereichen, sondern bündeln Einzelziele zu mehrjährigen Entwicklungsprojekten. Bei LQS umfassen sie den vierjährigen Zeitraum bis zur Re-testierung.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Die „**Evaluations-/Entwicklungsworkshops**“ können auch als Zukunftswerkstätten o.ä. stattfinden. Wichtig erscheint, dass möglichst viele Beschäftigte an diesen Workshops beteiligt werden. Ziel dieser Workshops ist die Bewertung und Weiterentwicklung der eigenen Schule

Die Sammlung von „**Qualitätsentwicklungszielen und/oder -maßnahmen**“ bezieht sich auf die während der Erstellung des Selbstreports über die Anforderungen hinausgehenden Ziele für die spätere Qualitätsentwicklung in einzelnen Qualitätsbereichen.

Die „**strategischen Entwicklungsziele**“ müssen nur „**vorgeschlagen**“ werden. Ihre konkrete Ausformulierung als überprüfbare Anforderungen geschieht mit Hilfe des Gutachters bzw. der Gutachterin auf dem Abschlussworkshop. Es ist jedoch hilfreich, bereits Formulierungen zu wählen, die – ggf. über Erfolgsindikatoren – die Zielerreichung messbar machen.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).



2015, X, 47 S.

 **Druckausgabe**

Softcover

Ladenpreis

► *9,99 € (D) | 10,27 € (A) | CHF 12.50

 **eBook**

**Erhältlich bei Ihrer Bibliothek
oder**

► springer.com/shop

R. Zech

Qualitätsmanagement und gute Arbeit

Grundlagen einer gelingenden Qualitätsentwicklung für Einsteiger und Skeptiker

Reihe: essentials

► **Ein neuer Band aus der Reihe Springer Essentials Voraussetzungen für eine gelingende Qualitätsentwicklung Mit einer Beschreibung der klassischen Systeme DIN EN ISO und EFQM**

In diesem Essential wird das traditionelle Qualitätsmanagement als verdeckt herrschaftliches Disziplinarsystem entschlüsselt und die Frage diskutiert, was unter Qualität substantiell zu verstehen ist. Der Autor argumentiert dafür, dass die Qualitätsfrage in den Kontext der großen Thematik eines guten Lebens in einer gerechten Gesellschaft gehört. Zu diesem Zweck wird sowohl das Gute als auch das Gerechte kurz skizziert. Daraus werden die Voraussetzungen einer entsprechend gelingenden Qualitätsentwicklung abgeleitet, um schließlich beispielhaft für den Bereich der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen ein Qualitätsentwicklungssystem vorzustellen, das den Fallen der Disziplinierung entgeht und die Entscheidung über die Definition guter Arbeit – als Prozess und Ergebnis – in die Hände der Arbeitenden gibt.

Der Inhalt

- Qualitätsmanagement als Disziplinarsystem
- Die Klassiker: DIN EN ISO und EFQM
- Was ist eigentlich Qualität?
- Gute Arbeit in einer gerechten Gesellschaft
- Gelingende Qualitätsentwicklung und ihre Voraussetzungen
- Besonderheiten einer Qualitätsentwicklung bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen

Die Zielgruppen

- Studierende und Dozierende aller Fachrichtungen, insbesondere der Wirtschafts-, Sozial- und Ingenieurwissenschaften
- Unternehmer, Führungskräfte und Qualitätsverantwortliche in Unternehmen

Der Autor

Prof. Dr. Rainer Zech ist Geschäftsführer der ArtSet Forschung Bildung Beratung. Darüber hinaus ist er als Coach und Berater tätig.



Erhältlich bei Ihrem Buchhändler oder – Springer Customer Service Center GmbH, Haberstrasse 7, 69126 Heidelberg, Germany ► Call: + 49 (0) 6221-345-4301 ► Fax: +49 (0)6221-345-4229 ► Email: customerservice@springer.com ► Web: springer.com

* € (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt; € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. CHF und die mit ** gekennzeichneten Preise für elektronische Produkte sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Programm- und Preisänderungen (auch bei Irrtümern) vorbehalten. Es gelten unsere Allgemeinen Liefer- und Zahlungsbedingungen.

Springer-Verlag GmbH, Handelsregistersitz: Berlin-Charlottenburg, HR B 91022. Geschäftsführung: Haank, Mos, Hendriks

www.qualitaets-portal.de

