



Thema: **Selbstständige Schule**

- Was sind Selbstständige Schulen? 2
- Basisevaluation/Ausgangsanalyse - Metaevaluation 3
- Qualitätsmanagement? Ja, aber mit Augenmaß 5
- Auswertung der Pilotphase der SES- Evaluation 8
- Wie sage ich es bloß meiner Schule? 10
- Wirkt QM – oder wirkt es nicht? 11

■ Was sind Selbstständige Schulen?



Seit über einem Jahrzehnt ist die Beförderung der Selbstständigkeit von Schulen eines der zentralen Anliegen hessischer Bildungspolitik. Was macht den Status „Selbstständigkeit“ für Schulen attraktiv? Was mag sie davon abhalten, sich darum zu bemühen?

Welche Rechte...

Zur Realisierung des beantragten und durch das HKM genehmigten Status erhalten die Selbstständigen Schulen eine über die Grundunterrichtsversorgung hinausgehende Stellenzuweisung von drei Prozent (zum Schuljahr 2013/14 fünf Prozent) und können über freie Personalmittel eigenverantwortlich verfügen. Selbstständige Schulen können abweichend von den bestehenden Rechtsvorschriften bei der Stellenbewirtschaftung, Personal- und Sachmittelverwaltung sowie in der Unterrichtsorganisation und inhaltlichen Ausgestaltung des Unterrichts selbstständige Entscheidungen treffen. Abweichungen bei der Unterrichtsorganisation und -gestaltung sind insbesondere bei der Bildung von Lerngruppen, bei Formen der äußeren Differenzierung, der Ausgestaltung der Leistungsnachweise sowie bei den Lehrplänen und Stundentafeln zulässig, sofern die Standards der Bildungsgänge eingehalten werden. Außerdem können über den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule hinausgehende Aufgaben, insbesondere im Bereich der Fort- und Weiterbildung, wahrgenommen werden, wenn die Aufgaben mit den Zielen der Schule vereinbar sind und ihre Finanzierung gesichert ist. Entscheidungen beim Einsatz des Personals können selbstständig getroffen werden und es kann im Rahmen der vorgelegten und genehmigten Konzeption von den Regelungen zur Versetzungsentscheidung zugunsten der Schülerinnen und Schüler abgewichen werden, sofern die Bildungsstandards eingehalten werden.

...und welche Pflichten haben sie?

Die oben genannten gesonderten Mittelzuweisungen und Entscheidungsfreiheiten sind zweifellos attraktiv. Die Kehrseite dieser Handlungsspielräume sind allerdings Rechenschaftslegungen über die qualitätsvolle Nutzung der Möglichkeiten. Diese zu gewährleisten erfordert ein schulinternes Qualitätsmanagementsystem sowie ein darauf ausgerichtetes Schulleitungshandeln. Die Auswirkungen sollten sich in Schulentwicklungsschwerpunkten und der Unterrichtsentwicklung positiv verorten lassen.

Kritiker sehen in der Stärkung der Eigenverantwortlichkeit womöglich eine Machterweiterung der Schulleitung, eine fehlende Unterstützung bei der Qualitätsentwicklung sowie die Bezweifelung des Vorhandenseins ausreichender Ressourcen für eine Umsetzung des Konzepts in die Fläche. Vielleicht sind dies Gründe für die derzeit noch spürbare Zurückhaltung allgemeinbildender Schulen, selbstständig zu werden?

Claudia Henning-Eberlein

■ Basisevaluation/Ausgangsanalyse – Metaevaluation

Berufsschulen als Vorreiter



Ende der 90er Jahre entstand in der Schweiz die Idee, ein nachhaltiges Qualitätsmanagementsystem für Schulen zu entwickeln. In Aarau wurde ein mehrjähriges Projekt mit dem Titel „Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E)“ ins Leben gerufen. **Q2E** definiert die Anforderungen an ein wirksames System zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung – unter besonderer Berücksichtigung der Eigenheiten von Schulen <http://www.q2e.ch/>.

Q2E versteht sich als ein **praxiserprobtes Orientierungsmodell** zum Aufbau und zur Umsetzung eines Qualitätsmanagements an Schulen. Es wurde im Rahmen eines 6-jährigen Projektes zusammen mit insgesamt 16 Schulen in der Schweiz entwickelt und erprobt. Der Name besagt, dass Schulqualität im Wechselspiel von Evaluation und Entwicklung schrittweise gewonnen werden kann - dass also die fortschreitende Optimierung als wichtigste Qualitätsgrundlage betrachtet wird. Peter Steiner hatte uns das System ja im Rahmen einer DV in Wiesbaden erläutert.

Für die SES-Evaluationen wurde in Hessen das Q2E-Bewertungsraster in die Systematik des Hessischen Referenzrahmens Schulqualität (HRS) überführt mit der Zuordnung zu den Qualitätsbereichen „Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung“ und „Führung und Management“

Unter den Beruflichen Schulen in Hessen gibt es bereits mehr Erfahrungen mit Selbstständigkeit. Zunächst im Modellprojekt Selbstverantwortung plus (SVplus), jetzt im Transferprozess Selbstständige Berufliche Schule (SBS), an dem sich aktuell 40 Schulen beteiligen. Die ersten von ihnen werden in der zweiten Jahreshälfte 2014 von uns evaluiert. Die Basis dafür bildet das Konzept QEE. Instrumente, Tools und Vorlagen werden ab Januar von einem kleinen Team aus BS-Experten des Inspektorats überarbeitet.

Basisevaluation/Ausgangsanalyse – Metaevaluation

Selbstständige Allgemeinbildende Schulen werden zu Beginn des Aufbaus eines Qualitätsmanagementsystems der so genannten **Basisevaluation oder Ausgangsanalyse** durch Kolleginnen und Kollegen der SES-AG des Inspektorats unterzogen. Sie dient als Rückmeldung zur Ausgangslage beim Aufbau des Qualitätsmanagementsystems. Auf ihrer Basis lassen sich die Weiterentwicklungen des schulischen Qualitätsmanagement-Systems bei den folgenden Evaluationen darstellen.

Im Unterschied zur regulären Schulinspektion handelt es sich bei den SES- und SBS-Evaluationen um so genannte **Metaevaluationen**. Das bedeutet eine Beschränkung auf die Untersuchung der übergeordneten Strukturebene, die die Entwicklung von Qualität an der Schule steuern soll – angesiedelt in den Qualitätsbereichen II und III des hessischen Referenzrahmens. Bei SES werden laut Erlass die nach der Basisevaluation folgenden

Inspektionsrunden genutzt, um die schulischen Qualitätsmanagementsystem(e) zu überprüfen. Der Evaluationsbericht soll Klarheit schaffen über die zentralen Kriterien eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems, frühzeitig Rückmeldung geben zur weiteren Optimierung der bereits implementierten Bausteine sowie Impulse für die Aufbauarbeit setzen.

Claudia Henning-Eberlein/Michael Drabe

Auszüge aus einem Interview mit dem Schulleiter der Offenen Schule Kassel-Waldau, Gerhard Vater

Interviewer: Ulf Brüdigam



Herr Vater, welche Bedeutung hat ein QM für eine Schule?

Die Frage nach der Qualität von Schule und einer sinnvollen Qualitätssicherung stellt sich nicht erst in der jüngsten Zeit und auch nicht erst seit der PISA-Studie. Qualität ist eine gestaltbare Größe. Elemente des QM existieren an vielen Schulen und werden dort genutzt. Den Hauptunterschied zur bisherigen, üblichen Form der Qualitätssicherung an Schulen sehe ich in der strukturierten Form, die mit einem Qualitätsmanagementsystem einhergeht. Gleiches gilt für die Systematik in der Schul- und Unterrichtsentwicklung, die durch ein QM verbessert werden kann. Eine große Chance eines systematischen QM besteht darin, dass sich Zielperspektiven für die Organisationsentwicklung klären lassen. Darüber hinaus lässt sich mit einem QM Bestehendes systematisieren und können schulische Prozesse klarer strukturiert werden. Es ist ein Gesprächs- und Vereinbarungsanlass für die Verständigung in Arbeitsgruppen und Teams sowie zum Materialaustausch. Darüber hinaus schafft es einen Anlass, sich der eigenen Wirksamkeit zu vergewissern. Gerade in dieser Hinsicht bestehen Vorteile gegenüber der Schulprogrammarbeit, bei der die Überprüfung des Erreichten, also Evaluation, in der Praxis sich nicht im selben Maße entwickelt hat wie die Planungs- und Umsetzungsaspekte. Dort ging es eher um die Formulierung von Zielperspektiven als um die Frage danach, wie erfolgreich eingeleitete Entwicklungsmaßnahmen waren und in welchem Verhältnis Aufwand und Nutzen stehen und welche Wirkung unser Tun hat. Einschränkungen beim Wirkungspotenzial bestehen aus meiner Sicht bei der Unterrichtsentwicklung.

In welchen Bereichen kann ein QM aus Ihrer Sicht Wirkung entfalten?

Erfolgversprechend finde ich die Wirkungen von QM vor allem im Bereich der Lehrkräftekooperation. Also im Aufbau und in der Systematisierung der Gremienarbeit und der Kooperationsstrukturen, z. B. durch Feedback und kollegiale Hospitation. Auch die Dokumentation von Beschlüssen (Protokollstruktur) ist ein Bereich, in dem sich durch QM Verbesserungen anstoßen lassen. Teamarbeit stellt in diesem Bereich durchaus hohe Anforderungen! Beispielsweise erleichtern effiziente Formate von Teamprotokollen die verbindliche Einhaltung verabredeter Maßnahmen und die Nachvollziehbarkeit von Aktivitäten. QM fördert aber auch den Ausbau der Kooperationsbeziehungen durch die Bereitstellung von passenden Instrumenten, die beispielsweise für die kollegiale Hospitation oder die Unterrichtsbeobachtung genutzt werden können und so den Austausch strukturieren helfen.

Insgesamt haben die Ergebnisse der Basiserhebung der Pilotschulen ja gezeigt, dass die Organisation der SES gut funktioniert. Dennoch unterstützt ein QM auch bei der Klärung, Strukturierung und Systematisierung von Verfahrensabläufen. Stichwort: Standardisierung von Prozessen. Ein QM hilft beispielsweise bei wiederkehrenden Abläufen wie Mahnverfahren.

Den Unterricht und die Erziehungsarbeit erreicht ein QM nach meiner Meinung weniger bzw. nur indirekt. Es ist nicht in der Lage, die Beziehungsstrukturen der Schule direkt zu beeinflussen. Dort sind die Personen bzw. personale Faktoren entscheidend. Es gibt wenig Kausalität im Lehrkräftehandeln, deswegen sehe ich deutliche Einschränkungen bei der Steuerung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit mit einem QM. Positive Anregung der Schülerinnen und Schüler durch gestaltete Lehrer-Schüler-Beziehungen sind entscheidender. Hattie geht ja auch in diese Richtung. Da gibt es keine passenden QM-Instrumente. Die Anschlussfähigkeit der Inhalte kann nicht über ein QM optimiert werden. Was aber erreichbar ist, ist die Unterstützung eines guten Unterrichts, z. B. durch systematische Materialweitergabe und verstärkten Austausch zwischen den Lehrkräften. Das ist auch überprüfbar. Beim unterrichtlichen Handeln ist das schwieriger.



Wie stehen die Lehrkräfte Ihrer Schule dem Aufbau eines QM gegenüber?

Eine wichtige Aufgabe der Schulleitung ist es, Akzeptanz für ein QM zu schaffen. Ich habe dazu dem Kollegium an meiner Schule unter anderem aufgezeigt, in welchen Bereichen Elemente des QM seit Jahren vorhanden sind, z. B. bei der Teamarbeit, der Inklusion, der Elternarbeit und der Berufsorientierung. Wir sind eine Teamschule. Da ist die Abstimmung von jeher zentral für die Qualitätssicherung. Wichtig war mir auch zu verdeutlichen, dass es eine Differenz gibt zwischen QM-Modellen, die aus der Industrie kommen, und der schulischen Qualitätssicherung. Dennoch ist die Frage zentral: Welchen Nutzen hat das QM? Auch die Abwesenheit kausaler Beziehungen macht es in der Schule schwierig, den Sinn eines QM zu verdeutlichen. Es wird von Lehrkräften auch die Gefahr gesehen, dass es mehr formale Pflichten und weniger Zeit für die Unterrichts- und Erziehungsarbeit gibt. Aber die Befürchtung, dass sich ein QM nicht positiv auf die Kernprozesse des Systems auswirkt, gibt es auch außerhalb der Schule. Ich kenne sie beispielsweise aus einem Kooperationsprojekt meiner alten Schule mit einer Klinik und einem Industriebetrieb genauso.

Festzuhalten bleibt: Ein QM bedeutet einen erhöhten Aufwand, der sich in Hinblick auf den erreichten Nutzen rechtfertigen muss. Wenn nur Aufwand erzeugt wird, dann ist die Akzeptanz gering. Es kommt drauf an, Wirkungen zu erzielen und aufzuzeigen.

Wie lässt sich Ihrer Meinung nach bei den Lehrkräften Akzeptanz beim Aufbau des QM schaffen?

Die Steigerung der Akzeptanz ist dadurch möglich, dass Entlastung im Alltag spürbar wird oder aber ein vorübergehender Mehraufwand erkennbar zu einer Steigerung von Qualität führt. Über vereinbarte Maßnahmen müssen positive Wirkungen erzielt werden. Zum Beispiel bei der Teamarbeit, etwa bei der Bearbeitung des Problems der Delinquenz. Die Kolleginnen und Kollegen müssen dort eine Entlastung spüren. Etwa dadurch, dass es Klarheit darüber gibt, was wann von wem zu tun ist. Wirkungen müssen verdeutlicht werden. Es darf nicht mehr Energie in die Dokumentation des Alltags fließen als in dessen Gestaltung. Schwerpunkt muss die Alltags- und Unterrichtsarbeit sein! Andere Steuerungsinstrumente wie SAP und LUSD sind schon aufwändig genug. Es kommt auf die Balance an. Es besteht das Primat der Gestaltung des Alltags gegenüber dessen Dokumentation.

Es gibt auch wichtige Prozesse, die wirksam sind, ohne dass sie überprüft werden (können). Evaluationsinstrumente messen nur Ausschnitte von Schule und liefern nur Rückmeldungen über einen Teilbereich der Wirklichkeit. QM ist ein Modell. Es gibt Bereiche, die schlecht erfassbarer sind. Und diese Grenzen müssen wir im Blick behalten, beispielsweise bei der Beziehungsarbeit.

Halten Sie es für richtig, dass die SES einem anderen Evaluationsverfahren unterzogen werden als die „normalen“ Schulen?



Für die SES-Pilotschulen war es unbedingt notwendig, ein anderes Evaluationsverfahren als die übrigen Schulen zu erhalten, auch wenn die Gestaltungsspielräume der SES in der Praxis kleiner sind als ursprünglich gedacht. Besonders hilfreich war die Betrachtung der Metaebene, also die Konzentration auf die Steuerung der Qualitätssicherung und -entwicklung durch die Schulleitung in Verbindung mit der Rückmeldung zur Qualität der Lehr- und Lernprozesse. Sehr hilfreich habe

ich auch die konkrete Rückmeldung zum Schulentwicklungsprojekt wahrgenommen.

Mittelfristig, denke ich, sollten die SES kein gesondertes Inspektionsverfahren erhalten, weil das praktizierte Evaluationsverfahren auf alle Schulen übertragen werden sollte. Auch diese Schulen verantworten die Qualität ihrer Arbeit selber. Deshalb ist es sinnvoll, die Maßnahmen zur Qualitätssicherung zum Thema zu machen. Hier liegt ein entscheidender Gestaltungsbereich jeder Schule.

Vorbildlich war der in der Basiserhebung zum Ausdruck gekommene Dienstleistungsgedanke der externen Evaluation. Der war für mich deutlicher feststellbar als im Standardverfahren. Fragen wie: „Worauf müssen wir achten, damit die Rückmeldung für die Schulentwicklung hilfreich ist?“ sind sehr wichtig. Sie verdeutlichen eine wünschenswerte unterstützende Haltung der Schulinspektion.

Worin bestanden die größten Schwächen des bei den Pilotschulen erprobten Konzepts?

Schwierigkeiten gab es mit der zur Verfügung gestellten Technik. Vor allem das Hochladen von Dokumenten war problematisch. Aus den Rückmeldungen meiner Kolleginnen und Kollegen von anderen Schulen wird außerdem deutlich, dass nicht alle mit den Evaluationsteams zufrieden waren. Das liegt sicherlich auch an der Uneinheitlichkeit der Teams. Hier wünsche ich mir ein abgestimmtes Verhalten und eine ähnliche Grundhaltung, wie ich sie oben beschrieben habe. An der Stelle wäre ein QM auch wichtig für die Evaluatoren!

Welche der erfolgten Änderungen am Evaluationskonzept der Pilotschulen war besonders wichtig?

Die Überarbeitung des Evaluationskonzepts hat mich insgesamt beeindruckt. Die Reflexion des Verfahrens und der aufgetretenen Schwierigkeiten gehören dazu genauso wie die vorgenommenen Änderungen. Die halte ich für wirkungsvoll und richtig. Die ausgewählten Punkte leuchten mir ein. Da sticht aber keine Einzelmaßnahme heraus. Die Änderungen passen insgesamt zur Zielrichtung.

Herr Vater, haben Sie herzlichen Dank für das Gespräch.

Ulf Brüdigam

■ Auswertung der Pilotphase der SES- Evaluation

Nach Evaluation der 23 SES-Schulen der Pilotphase stehen aktuell weitere Selbstständige Allgemeinbildende Schulen zur Evaluation im Regelverfahren an. Es ist von Vorteil für die Schulen sowie die Evaluatorinnen und Evaluatoren, für diese zweite Tranche auf die Erfahrungen aus der Pilotphase zurückgreifen zu können.

Erkenntnisse...



Die Rückmeldungen zu den Ergebnissen der Basisevaluation, die in der Regel einhergingen mit niedrigen Bewertungen des Qualitätsbereichs II zum Qualitätsmanagement, das sich in diesem frühen Stadium der Selbstständigkeit ja erst am Anfang befinden kann, führten an einigen Schulen zu Irritationen und Verärgerung. Positive Rückmeldungen im Bericht zur ersten Schulinspektion sehen diese Schulen nun plötzlich teilweise ins Gegenteil verkehrt.

Deutliche Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung verstören und demotivieren zu weiteren Qualitätsanstrengungen. Erfolgreiche Schulentwicklungsmaßnahmen seit der ersten Schulinspektion sehen die Schulen, die keine zweite Schulinspektion durchlaufen hatten, in der SES-Evaluation nun gänzlich unberücksichtigt. Bemängelt werden zudem u. a. fehlende Ressourcen und Fortbildungsangebote zum Qualitätsmanagement, eine mangelnde Kommunikation des Evaluationskonzepts für die SES sowie eine teilweise unverständliche Terminologie im Konzept und Bericht. Positive Rückmeldungen gibt es allerdings auch – sie

beziehen sich auf die Kompetenz der Evaluatorinnen und Evaluatoren, Impulse zum schulischen Aufbau des Qualitätsmanagements sowie Unterstützung bei der Arbeit am Entwicklungsschwerpunkt.

... Lernprozesse ...

Die SES-Evaluatorinnen und -Evaluatoren haben in mehreren AG-Sitzungen zur Vorbereitung der zweiten Tranche der zu evaluierenden SES-Schulen Evaluationskonzept, Kerninformationen, Onlinebefragung, Interviewleitfäden, Berichtsvorlage und EP-Konzept überarbeitet. Inzwischen ist auch ein NaBSIE für die SES-Evaluation, „SIB“ genannt, für die Evaluatorinnen und Evaluatoren erstellt worden.



Verständigungen zwischen den Schulen und dem Inspektorat sind über Zusammenkünfte und Tagungen der SES-Vertretungen und unter Einbindung eines Expertenzirkels, bestehend aus fünf SES-Schulleitungen, erfolgt. Bei der letzten Tagung am 18.09.2013 konnten Frau Creutzburg und Ulf Brüdigam einerseits auf die o. g. Optimierungen verweisen, andererseits aber auch aggregierte Ergebnisse der Ausgangsevaluation der 23 Pilotschulen präsentieren:

In einigen Bereichen sind die Strukturen bereits weiter entwickelt als erwartet – an fast allen Schulen sind bereits Ansätze eines Qualitätsmanagementsystems etabliert, auf denen aufgebaut werden kann. Vorteilhaftere Ergebnisse zeigen sich an Schulen, die bereits eine zweite Schulinspektion erfahren hatten. Generell kann festgestellt werden, dass die SES-Befunde im Einklang mit den Ergebnissen der regulären Schulinspektion stehen.

- Im Qualitätsbereich II „Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung“ ist die Praxis noch im Aufbau, daher zeigen sich hier eher schwache Ergebnisse, erkennbar an ...
 - fehlenden klaren konzeptionellen Grundlagen für die Qualitätsentwicklung,
 - nur vereinzelt praktiziertem Feedback statt schulweit etablierter Feedbackkultur,
 - eingeschränkten, wenig systematisch angelegten internen Evaluationen ,
 - kaum für eine systematische Qualitätsentwicklung genutzten erhobenen Daten.
- Im Qualitätsbereich III „Führung und Management“ zeigt sich eine Praxis auf durchgängig hohem Niveau, daher ergeben sich deutlich positive Ergebnisse, erkennbar an ...
 - der Ausrichtung des Führungshandelns auf eine systematische Qualitätsentwicklung,
 - sehr gutem Umgang mit den sächlichen Ressourcen,
 - erfolgreicher Personalentwicklung in den meisten Bereichen.

Die SES-Evaluatorinnen und -Evaluatoren starten nun gut gerüstet in die Regelphase der SES-Evaluationen an Allgemeinbildenden Schulen – die Animositäten sind überwiegend beigelegt, die erkannten Mängel des Konzepts und der Instrumente bearbeitet. 16 neue SES-Schulen gelten es nun mit frischem Elan einzuschätzen und dabei weitere Erfahrungen und Sicherheiten im Umgang mit dem Verfahren zu gewinnen. Hinsichtlich des Informationsstandes und der Fortbildungen sind diese Schulen besser gestartet als die Pilotschulen – zusammen mit dem überarbeiteten Verfahren sind das gute Voraussetzungen

für eine erfolgreiche Basiserhebung ohne Irritationen und die Erstellung eines Evaluationsberichts zur bestmöglichen Unterstützung der Schulentwicklung vor Ort.

... **Ausblick:**

Es bleibt zu hoffen, dass die SES-Expertise im Inspektorat nicht umsonst erworben und entwickelt wurde und sich künftig mehr Schulen selbstbewusst zutrauen, sich um den Status SES zu bewerben. Eine Option für die Überlegungen zur Gestaltung einer 3. Runde der Schulinspektion könnte möglicherweise eine ähnlich wie bei den SES-Schulen praktizierte Meta-Evaluation sein.

Claudia Henning-Eberlein

■ Wie sage ich es bloß meiner Schule?

Ergebnispräsentation (EP) zur Evaluation der Selbständigen Schulen (SES)



An allen Selbständigen Schulen (SES) wird die Ergebnispräsentation (EP) verbindlich durchgeführt. So lautete die Vorgabe schon in der Pilotphase. Die AG EP nahm sich neben der Regelphasen- und Nachinspektionspräsentation nun auch der SES an. Schnell war klar, dass das neue Verfahren uns mehr forderte als wir dachten. Es folgte ein Auftrag aus der erweiterten Leitung, Ansätze für ein verändertes Rückmeldesetting zu erarbeiten.

Was ist denn nun geeignet? Power Point? Moderiertes Gespräch mit Auszügen aus dem Bericht? Moderationsverfahren? Einsatz interaktiver Software? „Concept mapping“ ...? Welche Settings sollen wir anbieten? Im Schulleitungskreis? In der erweiterten Leitung? Mit der Steuer- oder Qualitätsgruppe oder sogar mit dem Plenum?

Erste Ergebnisse

Den Schulen ist es wichtig, Raum für Diskussionen und Zeit mit der Teamleitung der externen Evaluation zu haben, Widersprüche im Bericht nachfragen und verstehen zu können sowie eine zielführende Beantwortung ihrer Fragen im Sinne von „Was sind gerade unsere Themen hier an der Schule?“ zu erhalten.

Positive Rückmeldungen gab es besonders im Hinblick auf das Ausprobieren anderer Formate als des üblichen Power-Point-Foliensatzes. Setting und Präsentationsformat konnten nach Rücksprache mit der Schulleitung besser an die Teilnehmergruppen in den Schulen angepasst werden. Die Möglichkeit, auch einen kleinen Teilnehmerkreis zu wählen, der sich schulintern gezielt mit der weiteren Qualitätsentwicklung befasst, spielte eine besondere Rolle. Die Weiterarbeit mit den EP-Darstellungen (PPP, Fotos, Moderationswand) und sogar das Teilen der Teilnehmerkreise sind neue Möglichkeiten.

Rückmeldungen der Evaluationsteams

Aus den Bilanzierungen und Kriterien geleiteten Reflexionen der Teams und den Gesprächen mit den Inspektorats internen Peers nach den EP wurde ein [Handout](#) erstellt, das nun jedem SES-Evaluationsteam zur Verfügung steht. Bei der Zusammenstellung wird sehr deutlich, dass die passgenaue Gestaltung für jede Schule vorgenommen wird und der Wunsch der Schulleitung bzw. der Schule immer im Vordergrund steht:

- Größe und Zusammensetzung der Zuhörerschaft variiert sehr stark.
- Als Präsentationsformen wurden angepasste, zugeschnittene oder stark veränderte Foliensätze konstruiert, in Kombinationen mit oder nur im Moderationsverfahren oder mit Unterstützung einer interaktiven Software gearbeitet.
- Schwerpunkte wurden vom Leitbild der Schule, vom QB 6 „Lehren und Lernen“ bzw. dem gewählten Entwicklungsschwerpunkt (ESP) ausgehend gesetzt und Beziehungen zum Ausgangszustand des Qualitätsmanagements nach Umwandlung in eine SES hergestellt.
- Die Rückmeldungen vor Ort waren durchweg getragen von einer guten Atmosphäre mit einem positiven Feedback. Das Herstellen von Zieltransparenz externer Evaluation der SES sowie der Bezüge zum HRS und die verwendeten Hilfsmittel wie Farbunterlegungen und Moderationsverfahren wurden gelobt.
- Die Zeitabsprachen wurden fast durchgehend eingehalten.

Eine Dokumentation der veränderten Rückmeldesettings können auf der [ATP](#) eingesehen werden.

Birgit von Neumann-Cosel

■ Wirkt QM – oder wirkt es nicht?

Bericht zur Tagung „10 Jahre Q2E“ in Basel

Der Abgleich zwischen Soll und Ist bildet den Grundsatz von Q2E. Rund 10 Jahre nach Entwicklung dieses schulischen Qualitätsmanagementmodells fand in Basel am 7./8.11.2013 eine Tagung unter dem Thema 10 Jahre Q2E – Auswirkungen, Nebenwirkungen, Nachwirkungen statt. Sie hat sich mit der Wirkungsfrage auseinander gesetzt. Teilnehmende waren rund 110 geladene Personen aus Deutschland und der Schweiz, die in den letzten Jahren an und mit Q2E gearbeitet haben. Keine Hochglanztagung, sondern eine Arbeitstagung mit mehreren Workshops und Vorträgen, die an praktische Erfahrungen mit der Nutzung von Q2E anknüpfte und den Bogen zur Theorie geschlagen hat. Aus Hessen haben Günther Fuchs (Oskar-von-Miller-Schule, Kassel) und Bernd Funk (Berufliche Schulen Witzenhausen) Praxisbeispiele vorgestellt, in denen QM-Instrumente zum Gelingen von Schulentwicklung beigetragen haben.

„Wie wirksam ist QM wirklich?“

Einen Einblick in den Forschungsstand zum diesem Thema gab Karl Wilbers (Universität Erlangen-Nürnberg). Mit einem Überblick über zahlreiche Studien hat er gezeigt, dass es nicht nur an Wirksamkeitsnachweisen für das QM, sondern für die evidenzbasierte Steuerung überhaupt fehlt. Probleme des Effektivitäts- und Effizienzansatzes gibt es vor allem dadurch, dass Nebeneffekte nicht ausreichend berücksichtigt werden (können). Um den Wirkungen von schulischem QM auf die Spur zu kommen, schlägt er deshalb einen anderen Weg vor: In ethnographischen („dichten“) Beschreibungen an ausgewählten Beispielen (Lehrkräften, Schulen, ...) sollte der Frage nachgegangen werden, wie man es schafft bzw. geschafft hat, dass QM als sinnvolles Werkzeug genutzt wird.

Benötigt wird in den Schulen eine Evaluationskultur

Deutlich den Blick auf den schulischen Kontext als entscheidenden Gelingensfaktor für die Einführung eines QM hat Christiane Herre (Unternehmensberaterin) gerichtet. Ihre These lautet: Damit QM wirkt, braucht man eine entsprechende Schulkultur. Sie ist entscheidend, nicht das entsprechende QM-Instrumentarium. Konsequenterweise ist der Vorschlag von Norbert Landwehr (Pädagogische Hochschule der Nordwestschweiz), das Q-Leitbild als das zentrale Instrument von Q2E in seiner Bedeutung zu relativieren und stärker die Schulkultur in den Mittelpunkt des Funktionenmodells zu rücken.

Und: natürlich Hattie...

Anregungsreich war auch der Vortrag von Uli Steffens (LSA Hessen). Er hat den Bogen von den Feedbackprozessen á la Q2E zum Feedbackverständnis Hatties geschlagen. Hier zeichnet sich nach der „Kultur-Wende“ bei Q2E eine weitere Entwicklungsrichtung an: Weg vom Zufriedenheitsfeedback und hin zum Lernprozessfeedback.

Sobald die Tagungsunterlagen (Folien und Fotodokumentation) vorliegen, werden sie auf die ATP (SES-Material-Ordner) eingestellt.

Ulf Brüdigam

Bildnachweis

Deckblatt:

1usedom.de

min-raegeboge.blogspot.com

Basisevaluation - Metaevaluation

<http://www.bertelsmann->

[stiftung.de/bst/de/img/content/teaser/Logo_selbststaendige_schule.gif](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/img/content/teaser/Logo_selbststaendige_schule.gif)

Rest: unbekannt