



Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen – worum geht es eigentlich?

In Zeiten, in denen die Betriebe sehr hohe Anforderungen an Auszubildende und zukünftige Fachkräfte stellen, neue Prüfungsformen und durch Lernfelder projektorientierte Unterrichtsformen eingeführt werden, nimmt der Druck auf die beruflichen Schulen zu. Gleichzeitig erleben es die Lehrerinnen und Lehrer an beruflichen Schulen als zunehmend schwieriger, ihren Schülerinnen und Schülern die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln. Knapper werdende Kassen, Veränderungen im System der beruflichen Bildung und zahlreiche Entwicklungswünsche an die beruflichen Schulen, verschärfen die Situation zusätzlich: Derzeit drohen die beruflichen Schulen zwischen alle Stühle zu geraten.

Doch damit droht ihre eigentliche Aufgabe in den Hintergrund gedrängt zu werden: die pädagogische Unterstützung junger Menschen bei der beruflichen Ausbildung.

Qualität beginnt in den Köpfen und Herzen der Lehrerinnen und Lehrer und nicht auf dem Papier!

Das ist aber leichter gesagt, als getan, denn Lehrerinnen und Lehrer bewegen sich permanent auf ziemlich schwankendem Grund: Was bei dem einen Schüler genau richtig und angemessen war, kann bei dem anderen Schüler völlig falsch und unwirksam sein. Von den Lehrerinnen und Lehrern ist daher gefordert sich immer wieder zu motivieren, auf jeden Schüler individuell einzugehen, dabei aber auch als

Lehrerkollegium eine gemeinsame Linie zu verfolgen. Die Qualität der Schule hängt damit im Wesentlichen an der gegenseitigen kollegialen Unterstützung und der Motivation der Lehrerinnen und Lehrer, gemeinsame Absprachen treffen und sich daran halten. Qualität beginnt somit in ihren Köpfen und Herzen und nicht auf dem Papier!

Der Versuch die Qualität beruflicher Schulen durch ein dichtes Netz von Prozessbeschreibungen zu sichern, führt oft dazu, dass das eigentliche Unterrichtsgeschehen, die Kernaufgabe einer Schule, mit den Bemühungen um Qualitätsmanagement gar nicht erfasst wird. Und auch die Standardisierung der unterstützenden Prozesse endet allzu oft darin, dass die vielen schriftlich festgehaltenen Standards in irgendeinem Handbuch abgelegt werden und in Akten-schränken verstauben; schlimmstenfalls tragen sie sogar zur Entmutigung und Demotivierung der Lehrerinnen und Lehrer bei.

Bei Schulen, die gute Erfahrungen mit Qualitätsmanagement gemacht haben, kann man hingegen feststellen, dass dort durch Methoden der Qualitätsentwicklung gemeinsame Vereinbarungen schneller erreicht werden und sich als tragfähiger erweisen. Die Qualitätsentwicklung hat in diesen Fällen dazu beigetragen, dass mehr Offenheit in der Zusammenarbeit herrscht, und die Lehrerinnen und Lehrer entspannt über Unterrichtsmethoden, ihre Zusam-

menarbeit und ihre Arbeitsverteilung sprechen können. Dadurch werden die Besprechungen kürzer und effektiver, Lehrerinnen und Lehrer entdecken den Sinn ihrer Arbeit neu und schaufeln wieder ihre Motivation frei, pädagogisch zu agieren. Nicht zuletzt beraten sie sich gegenseitig bei pädagogischen und inhaltlichen Themen, sowie bei Disziplinfragen.

Ein dichtes Netz von standardisierten Verfahrensabläufen demotiviert Lehrerinnen und Lehrer

In solchen Schulen haben die Lehrerinnen und Lehrer Vereinbarungen meist selbst erarbeitet oder Regelungen wurden so eingeführt, dass sie in den Fachgruppen durchdiskutiert, verwandelt und subjektiv angeeignet werden konnten. Solche Erfahrungen zeigen, dass eine Qualitätssicherung möglich ist, die die für die Arbeitsqualität zentralen Faktoren einer befriedigenden Zusammenarbeit und kollegiale Unterstützung und der Motivation bewusst berücksichtigt und an ihm anzusetzen versucht.

Das GAB-Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung wurde speziell daraufhin entwickelt. Es setzt in der Schule selbst an (interne Qualitätssicherung), d.h. es verzichtet auf jede „allgemeingültige“ inhaltliche Vorgabe darüber, was „gute Schule“ ist, unterstützt aber die Schule bzw. die Lehrerinnen und Lehrern darin, zu klären und zu beschreiben, was für sie die er-

strebenswerte Qualität ihres Handelns und ihrer verschiedenen Gegebenheiten ist. Das GAB-Verfahren beruht auf dem Gedanken, dass jede Schule eigene Qualitätsmaßstäbe finden

muss, denen sie selbstverständlich im eigenen Interesse auch genügen möchte. Es unterstützt Lehrerinnen und Lehrer, sich darüber zu verständigen. Das Verfahren legt aber auch Vorge-

hensweisen fest, wie sie im Anschluss daran diese Qualität Schritt für Schritt realisieren, d.h. die Qualität ihrer Leistungen erhalten und vor allem weiterentwickeln können.

Im Kern geht es bei der Qualitätssicherung und -entwicklung um zwei Aufgaben:

Was wollen wir erreichen?

Zum einen klärt man, welche Qualität man eigentlich in der Schule erreichen möchte und formuliert damit die Qualitätsziele, die man anstrebt und wie man sie erreichen möchte.

Basisfragen der QSE

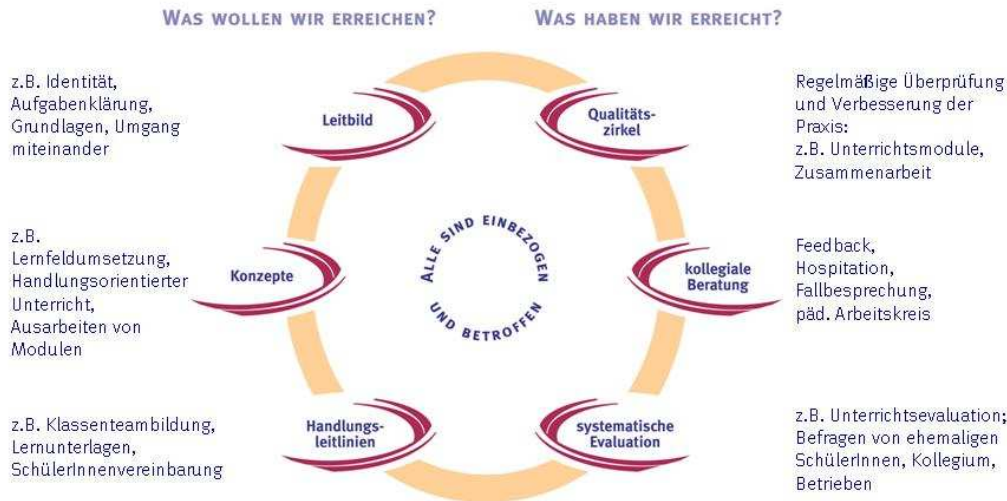


Was haben wir erreicht?

Zum anderen blickt man regelmäßig auf die eigene Arbeit zurück, wertet sie aus und fragt sich, wie nah man den eigenen Qualitätszielen in seinem tatsächlichen Handeln bereits gekommen ist und wo man die eigene Arbeitsqualität weiter verbessern sollte.

Für diese zwei sich ergänzenden Kernaufgaben bietet das GAB-Verfahren jeweils drei Instrumente, die sich aufeinander beziehen, mit denen aber auch weitgehend unabhängig voneinander gearbeitet werden kann. Für die Frage „Was wollen wir erreichen“ stehen die Instrumente Leitbild, Konzepte und Handlungsleitlinien zur Verfügung. Für die Frage „Was haben wir erreicht?“ können die Instrumente Qualitätszirkel, kollegiale Beratung und systematische Evaluation verwendet werden.

Das GAB-Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung



Nähere Informationen zu den Instrumenten unter www.gab-verfahren.de oder www.qsebs.muc.kobis.de.

Qualitätssicherung im Kontext der Münchner Schulentwicklung

Die Anforderungen, um in der Arbeitswelt bestehen zu können, verändern sich heutzutage nicht mehr periodisch, sondern laufend. Dadurch inspiriert diskutieren Arbeitgeber, Ausbilder, Lehrplankommissionen, Berufsschullehrer uvm. in den letzten Jahren bundesweit intensiv über das duale System der Berufsausbildung und insbesondere um die Zukunft der beruflichen Schulen. Die sichtbarste Veränderung aus diesem Prozess ist die Abkehr von einzelnen Fächern hin zu einer Handlungssystematik, den Lernfelder. Doch die Diskussion um die Rolle der beruflichen Schulen geht weit darüber hinaus. So werden z.B. Ideen aufgeworfen, die darauf abzielen, dass berufliche Schulen sich zu regionalen Berufsbildungszentren entwickeln; gleichzeitig bieten (Groß-)Firmen an, den beruflichen Unterricht in Eigenregie zu gestalten usw.

Berufliche Schulen stehen vor grundsätzlichen Veränderungen

Die beruflichen Schulen stehen insgesamt in einem grundsätzlichen Veränderungsprozess und über die Notwendigkeit einer stärkeren Profilierung und Weiterentwicklung im Bildungssystem besteht breiter Konsens.

Die Stadt München hat schon früh erkannt, dass sich das berufliche Schulwesen permanent den Entwicklungen in der Arbeitswelt anpassen muss. Daher hat sie schon vor ca. 15 Jah-

ren damit begonnen, Lernfeldorientierten Unterricht einzuführen. Die Teilnahme am Modellversuch FÜGRU zum Fächerübergreifenden Unterricht war hier die erste Möglichkeit, diesen Ansatz in unterschiedlichen beruflichen Schulen zu verbreiten. Im Rahmen der Bemühungen zur Schulentwicklung kamen zeitgleich neben der Unterrichtsentwicklung auch die Team- und Organisationsentwicklung in das Blickfeld. Sehr früh gestalteten die beruflichen Schulen daher jährlich (teils mehrtägige) pädagogische Konferenzen, um hier pädagogische, aber auch organisatorische Probleme zu lösen. Um die Schulen noch besser bei den einzelnen Schritten der Schulentwicklung zu unterstützen, wurde vor ca. 10 Jahren ein Kreis von innovativen Kollegen/innen zu sog. Moderatoren weitergebildet, die heute den beruflichen Schulen der Stadt München zur Verfügung stehen, um pädagogische Konferenzen vorzubereiten, durchführen, oder Workshops zur Unterrichts- und Teamentwicklung zu begleiten.

Es gab somit schon vor dem Entschluss bewusst Qualitätsentwicklung in den beruflichen Schulen zu betreiben zahlreiche Maßnahmen, deren Ziel es ist, die Qualität von Unterricht, Organisation und Zusammenarbeit zu sichern und zu entwickeln (z.B. Fachkonferenzen, pädagogische Konferenzen, Supervision, aber auch Diskussionen mit Schülerinnen und

Schülern über einzelne Aspekte des Unterrichts).

Häufig sind solche Maßnahmen jedoch Einzelveranstaltungen, werden eher zufällig ergriffen und durchgeführt und ebenso wieder aufgegeben, wenn anderes wichtiger erscheint.

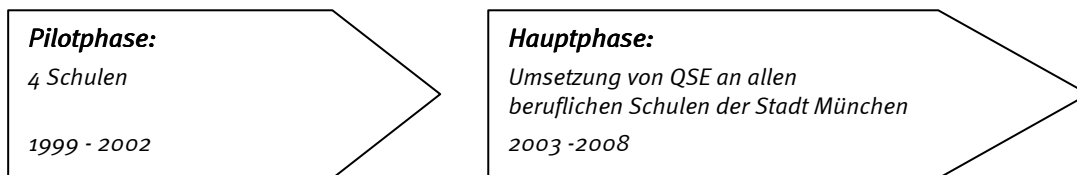
Die Diskussion um Qualitätssicherung für sich nutzen

In der aufkommenden Diskussion um Qualitätsentwicklung in Schulen erkannte die Stadt München die Chance, diese Zufälligkeiten zu überwinden. Eine systematische Qualitätsentwicklung soll dazu beitragen, Maßnahmen und Strukturen in einer Schule zu installieren, die aufeinander bezogen sind und systematisch, dauerhaft und nachhaltig die Qualität der eigenen Arbeit kontinuierlich weiterentwickeln.

Die Stadt München entschied sich für fast alle beruflichen Schulen das GAB-Verfahren zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung anzuwenden. Dieses beschreibt eine strukturierte Vorgehensweise,

- wie jede Schule zu ihrem eigenen Qualitätsverständnis kommen kann,
- wie sie die Qualität ihrer pädagogischen Prozesse und ihrer Organisation nachhaltig und kontinuierlich entwickeln und
- wie die Qualitätsentwicklung in die laufende Arbeit des Kollegiums integriert werden kann.

2 Phasen des Projektes



Die Pilotphase

Die Stadt München wollte sichergehen ein handhabbares Verfahren zur Qualitätsentwicklung einzuführen. Deshalb prüfte sie unterschiedliche Ansätze zur Qualitätssicherung und -entwicklung in der Praxis. In einer dreijährigen

gen Pilotphase wurden vier Ansätze an je einer Berufsschule eingeführt, ausprobiert und evaluiert. Nach einer Evaluation der Schulen im Sommer 2002 entschied sich das Schulreferat der Stadt München für die weitere Qualitätssicherung und -entwicklung

in den beruflichen Schulen vor allem mit dem GAB-Verfahren weiterzuarbeiten.

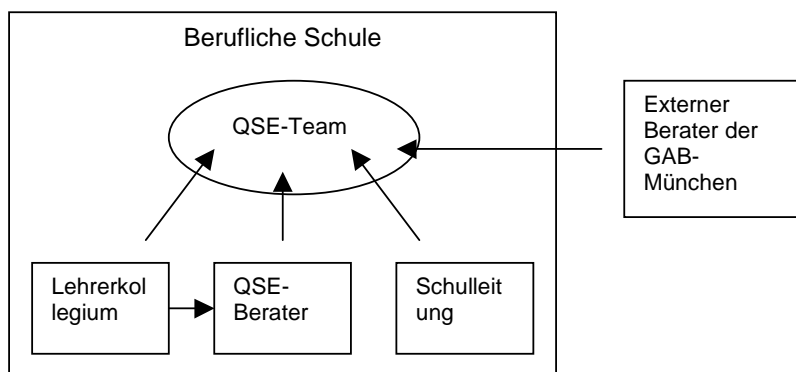
Die Dokumentation der 3-jährigen Pilotphase sind unter www.qsebs.muc.kobis.de einsehbar.

Die Hauptphase

Struktur des Projektes

Wichtigstes Kernelement des QSE-Prozesses ist an jeder Schule das sogenannte QSE-Team. Es setzt sich aus engagierten KollegInnen, Kollegen, den Fachbetreuern und der Schulleitung zusammen. Pro Schule werden je nach Größe zwei bis drei Lehrer oder Lehrerinnen ausgewählt, die in einer 9-tägigen Fortbildung zu sogenannten QSE-Beratern qualifiziert werden. Sie sind ebenfalls Teil des QSE-Team.

Das QSE-Team übernimmt die Verantwortung dafür, dass der Gesamtprozess der Qualitätssicherung und -entwicklung anläuft. Es organisiert und koordiniert sämtliche Schritte der

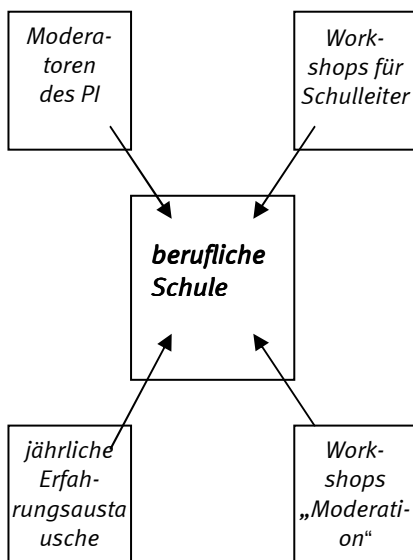


Einführung und sorgt dafür, dass die Qualitätsarbeit gut in den Besprechungsstrukturen verankert wird oder dass entsprechende Besprechungsstrukturen gebildet werden. Es behält den Gesamtüberblick - zunächst über die Einführung

und später über den Stand und die konkrete Entwicklung der laufenden Qualitätsarbeit. Es ist also nicht für die Qualität an der Schule verantwortlich, sondern dafür, dass das Qualitätsmanagement an der Schule lebendig wird und bleibt.

Unterstützung der Schulen

Alle Schulen werden 3 Jahre von einem externen Berater der GAB-München begleitet. Der Schule steht in diesem Zeitraum ein Budget von 112 Beratungsstunden zur Verfügung. Der externe Berater steht dem QSE-Team, den Lehrerinnen und Lehrern in allen Fragen der Qualitätssicherung zur Seite, hilft dabei pädagogische Konferenzen vorzubereiten, stellt die Instrumente des GAB-Verfahrens vor führt interne Fortbildungen dazu durch und unterstützt Teams und Arbeitsgruppen beim Umgang damit in der Praxis.



Nach 3 Jahren endet die externe Begleitung und die Schulen betreiben ihre Qualitätsentwicklung eigenverantwortlich weiter. Schon in der Einführungsphase können die Schulen daher auch auf die Unterstützung der Moderatoren des Pädagogischen Instituts der Stadt München (PI) zurückgreifen. Die PI-Moderatoren bieten sich an, um Qualitätszirkel zu moderieren, pädagogische Konferenzen zu gestalten, Handlungsleitlinien zu entwickeln u.ä. – häufig in enger Zusammenarbeit mit den GAB-Beratern.

Da die Schulleiter wesentlich Anteil daran haben, inwieweit Qualitätssicherung an ihrer Schule umgesetzt wird, werden sie in Workshops weitergebildet. Der Zusammenhang zwischen Führungsstil und Qualitätssicherung nach dem GAB-Verfahren wird dabei besonders betont.

Da das GAB-Verfahren die Kommunikation über Qualitätsfragen als Kern der Qualitätssicherung und –entwicklung ansieht, wird sowohl den QSE-Beratern, als auch den QSE-Team-Mitgliedern angeboten an speziellen Moderationsworkshops teilzunehmen. In diesen Workshops üben die Teilnehmer die Instrumente des

Das Projekt in Zahlen:

- die Schulen werden 3 Jahre von externen Beratern bei der Einführung von QSE begleitet (Gesamtumfang 112 Stunden pro Schule)
- den Schulen können derzeit 5 Verfügungsstunden für die anfallende QSE-Arbeit frei einsetzen
- pro Schule werden zwischen 2-4 Lehrerinnen und Lehrer zu sogenannten QSE-Beratern ausgebildet
- sie werden dazu im ersten Jahr einer 9-tägigen Ausbildung weiterqualifiziert
- in den folgenden Jahren finden für sie zweimal im Jahr Erfahrungsaustausche statt
- die Schulleitungen werden in 2 Workshops ebenfalls qualifiziert

Verfahrens, lernen sie anzuwenden und zu moderieren.

Um das Lernen aus der Praxis zu fördern und Erfahrungen auszutauschen, werden für die QSE-Berater nach ihrer Ausbildung jährliche Austauschtreffen organisiert. Fallbeispiele, Best-Practice-Lösungen, aber auch Stolpersteine und kollegialer Rat dazu sind Thema dieser Treffen.

Die Themen der QSE-Arbeit aus der Praxis (eine Auswahl)

Da sich das GAB-Verfahren inhaltlich an den Schulen und ihren individuellen Gegebenheiten orientiert, sind die Themen, mit denen sich die Lehrerinnen und Lehrer unter Qualitätsgesichtspunkten auseinandersetzen äußerst vielfältig. Dies zeigt, dass jede Schule andere Schwerpunkte wählt, um ihr eigenes Profil zu schärfen, bzw. die eigene Qualität zu verbessern.

Eine bisherige Erfahrung aus dem Projekt ist, dass die Lehrerinnen und Lehrer sich zu Beginn häufig organisatorischer Themen annehmen, die sie im Rahmen der Qualitätssicherung bearbeiten. Die externen Berater unterstützen dies, denn an solchen Themen können die Instrumente ausprobiert und eingeübt werden. Mit der Zeit werden die Lehrerinnen und Lehrer sicherer und wenden sich der konkreten Verbesserung des Unterrichts zu.

Unterricht, Lehr- und Lernprozesse (Auswahl)

- Unterrichtsmodulare und Lernfelder und deren Umsetzung (Konzepte und systematische Evaluation)
- Gestaltung der 1. Schulwoche (Konzept und Qualitätszirkel)
- Benotung von Präsentationen in den verschiedenen Klassenstufen (Handlungsleitlinie)
- Gestaltung und Inhalte von Schülerunterlagen und Arbeitsblättern (Handlungsleitlinie und Qualitätszirkel)
- Zusammenarbeit im Klassenteam (Handlungsleitlinie)
- Gruppenarbeit der SchülerInnen (Handlungsleitlinie und Evaluation)
- Teamstunden im Unterricht (Handlungsleitlinie)
- Prüfungsvorbereitung und Prüfungsergebnisse (Konzept und systematische Evaluation)

Lebensraum Klasse und Schule (Auswahl):

- Aufgaben und Organisation der Klassenleitung (Handlungsleitlinie und Qualitätszirkel)
- Umgang mit Beschwerden von Schülerinnen und Schülern (Handlungsleitlinie)
- Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern (Handlungsleitlinie und kollegiale Beratung)

- Sauberkeit und Ordnung, Umgang mit Handy, Essen im Unterricht, (Handlungsleitlinie und Qualitätszirkel)
- Gestaltung der Stunden- und Fächerplanung in Bezug auf Leistungsabfall (Konzept und Qualitätszirkel)
- Kriterien für und Ablauf der Stundenplangestaltung (Handlungsleitlinie)
- Abschlussfeier (Handlungsleitlinie und Qualitätszirkel)

Schulpartnerschaften (Auswahl):

- Handlungsleitlinie zur Durchführung des Elternabends
- Tag der offenen Tür (Qualitätszirkel)
- Faxmitteilung an die Betriebe (Handlungsleitlinie und Qualitätszirkel)
- Ausbildertag durchführen (Handlungsleitlinie und Qualitätszirkel)
- Zusammenarbeit mit Innung (Konzept)
- Zusammenarbeit mit Prüfungsausschuss, gemeinsame Prüfungskriterien (Konzept)

Schulmanagement, z.B.:

- Leitbild erarbeiten
- Strategische Qualitätsplanung zur Umsetzung des Leitbilds
- Optimierung der Einschreibung (Handlungsleitlinie und Qualitätszirkel)

- Zusammenarbeit mit dem Sekretariat (Handlungsleitlinie)
- Überarbeitung der Öffentlichkeitsarbeit (Konzept)
- Informationsfluss Schulleitung – Lehrer/innen (Handlungsleitlinie)

Personal- und Personalentwicklung, z.B.

- Einführung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen
- Führungsdialog
- Teamentwicklung
- Systematische Fortbildung zur Umsetzung der Qualitätsziele
- Kollegiale Unterrichtshospitation und Feedback

Für was steht das GAB-Verfahren

Heute werden in der Praxis unterschiedliche Ansätze verfolgt, um die qualitätvolle Arbeit an Schulen zu sichern und zu verbessern. Der Ansatz des GAB-Verfahrens lässt sich am besten mit den folgenden Prinzipien beschreiben.

1. Was ist Qualität?

Mit »Qualität« ist zunächst einmal die tatsächliche »Beschaffenheit« gemeint. Ob man mit der Qualität einer Handlung, eines Zustands, eines Ablaufs zufrieden ist oder nicht, hängt von den Zielen ab, die man verfolgt, und davon, was man als „gut“ oder „nicht gut“ definiert. Das ergibt sich allerdings nicht von selbst, sondern darüber muss in einer Schule Einverständnis hergestellt werden.

2. Jede Schule muss für sich klären, was sie unter Qualität versteht

Mittlerweile stellen viele Akteure Ansprüche an berufliche Schulen (z.B. der Lehrplan, Unternehmen, Kommissionen u.vam.), doch letztendlich gibt es keine allgemeingültigen Qualitätsziele und Qualitätsmaßstäbe für ihre pädagogische Arbeit. Was man z.B. unter gutem Unterricht oder guter Zusammenarbeit mit den Schülerinnen und Schülern versteht, hängt in hohem Maß von der jeweiligen Interpretation der pädagogischen Aufgabe und den sich daraus ergebenden Zielen ab. Jedes Kollegium einer Schule muss sich gemeinsam darüber verständigen, was es unter „guter“ Qualität der Arbeit versteht.

3. Qualitätssicherung und -entwicklung ist vor allem ein sozialer Prozess

Qualitätssicherung und -entwicklung in Schulen findet vor allem dadurch statt, dass sich Lehrerinnen und Lehrer untereinander über Ziele, über Erreichtes und die Bewertung des

Erreichten verständigen und kollegial beraten. Um Qualität zu entwickeln muss man miteinander reden.

4. Für die Qualität der Arbeit sind alle verantwortlich

Die Verantwortung für Qualität liegt bei jedem einzelnen, bei Lehrerinnen und Lehrern und z.T. auch bei den Schülerinnen und Schülern. Sie kann nicht an einen Qualitätsbeauftragten oder an die Schulleitung delegiert werden. Deshalb ist es wichtig, die Schulleitung, alle Lehrerinnen und Lehrer und da, wo es sinnvoll ist, auch die Schülerinnen und Schüler in das Qualitätsmanagement mit einzubeziehen und dauerhaft an der Entwicklungsarbeit der Schule zu beteiligen.

5. Qualitätssicherung und -entwicklung ist ein langfristiger und auf Dauer angelegter Prozess

Die Wirkung von Einzelmaßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung, wie z.B. das Durchführen einer pädagogischen Konferenz oder einer Schülerbefragung ist begrenzt. Sie versandet, wenn es nicht gelingt, solche Maßnahmen auf langfristig angestrebte Entwicklungsziele der Schule zu beziehen und systematisch im Schulleben zu verankern. Systematisch heißt dabei, Ziele zu formulieren, den erreichten Stand auszuwerten, Verbesserungsmaßnahmen durchzuführen, die erreichten Ergebnisse wieder auszuwerten und erneut an den Zielen zu messen, d.h. permanent einen Regelkreisprozess zu durchlaufen.

6. Die Spannung zwischen Ideal und Wirklichkeit wird im Qualitätsmanagement bewusst aufgegriffen

Lehrerinnen und Lehrer haben häufig einen hohen Anspruch an ihr pädagogisches Handeln. Für viele sind pädagogische Ziele ein wesentlicher Teil ihrer beruflichen Motivation. Lehrerinnen und Lehrer erleben aber auch häufig, dass sie ihre Ansprüche unter den konkreten Bedingungen kaum verwirklichen können. Diese Spannung zwischen den angestrebten Zielen und dem bereits Erreichten kann im Qualitätsmanagement kreatives Entwicklungspotenzial freisetzen und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung in kleinen Schritten genutzt werden.

7. Pädagogisches Handeln braucht Qualitätsstandards im Sinne gemeinsamer Ziele, aber kein standardisiertes Vorgehen

Für die Qualitätssicherung in Schulen muss man beachten, dass pädagogisches Handeln kommunikatives Handeln ist, in dem es darauf ankommt, auf die Schülerinnen und Schüler einzugehen und die konkrete Situation zu berücksichtigen. Deshalb sollte man pädagogisches Vorgehen nicht standardisieren, im Gegensatz zu Organisationsabläufen.

Für pädagogische Situationen ist es oft wichtiger, sich über den Sinn und das Ziel des Vorgehens zu verständigen, über die wesentlichen Werte und Prinzipien, die dabei berücksichtigt werden sollen und woran man selbst erkennen kann, inwieweit die angestreb-

ten Qualitätsziele in der Praxis erreicht sind. Damit vermeidet man sinnlose Standardisierung und erreicht hohe Verbindlichkeit in der Zielorientierung des Vorgehens.

8. Systemisches Vorgehen berücksichtigt möglichst viele Einflussfaktoren

Das GAB-Verfahren geht davon aus, dass die Qualität einer Schule von vielen Faktoren beeinflusst wird, die untereinander in Wechselwirkung stehen. Sie hängt u.a. ab vom Verständnis der eigenen Ziele, vom Zusammenwirken von Umfeldfaktoren, der internen Organisation, den fachlichen Fähigkeiten und der Persönlichkeit der Lehrkräfte und den Rahmenbedingungen. Deshalb

- werden Ziele gemeinsam formuliert,
- werden Schülerinnen und Schüler und das Umfeld der Schule (z.B. Betriebe bzw. Eltern) systematisch in die Qualitätsentwicklung miteinbezogen,

- bietet das Verfahren den Lehrerinnen und Lehrern Möglichkeiten, sowohl ihre fachlichen und pädagogischen Fähigkeiten, als auch ihre Persönlichkeit allein und im Team weiterzuentwickeln,
- ist das Verfahren so angelegt, dass es zugleich eine kontinuierliche Organisationsentwicklung anregt.
- Veränderungen an einer Stelle wirken sich auf das ganze System aus.

9. Qualitätsmanagement soll die Arbeit der Lehrerinnen und Lehrer vereinfachen und nicht komplizieren

Die regelmäßige Qualitätsarbeit wird mittelfristig in die bestehende Arbeits- und Konferenzstruktur integriert, so dass nach der Einführungsphase nur ein relativ geringer zeitlicher Zusatzaufwand entsteht.

10. Die Qualitätsarbeit wird in einem Qualitätssicherungshandbuch dokumentiert

Rahmendaten: Qualitätssicherung– und entwicklung an beruflichen Schulen der Stadt München

Durchführung:

Pädagogisches Institut (PI) & Fachabteilung 1 des Schulreferates der Stadt München (www.qsebs.muc.kobis.de)

Externe Betreuung der teilnehmenden beruflichen Schulen:

Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, GAB- München:

- Anna Maurus
- Stefan Ackermann
- Ruth Stockhammer
- Thomas Reinhold
- Peter Rudolf

Moderatorenkreis des PI:

koordiniert vom Leiter für schulinterne Lehrerfortbildung und pädagogische Schulentwicklung

- Christian Baumann

Zeitschiene:

Jede Schule wird 3 Jahre durch einen externen Berater der GAB München und, wenn gewünscht, durch PI Moderatoren bei der Einführung des Qualitätsmanagement begleitet. Danach führen die Schulen die Qualitätssicherung eigenverantwortlich weiter und können dabei auch auf die Moderatoren zurückgreifen.

Die ersten 14 Schulen begannen diesen Prozess im Schuljahr 2002/2003. In weiteren Gruppen folgen bis 2008 die restlichen der 53 beruflichen Schulen.