

Sachverhalt: Entwicklung eines Qualitätsmanagements im Bereich der städtischen Schulen der Stadt Nürnberg

Nürnberger Qualitätsmanagement der allgemeinbildenden Schulen (NQA)

Das aufkommende Interesse an einer systematischen und ganzheitlichen Betrachtung der Schul- und Unterrichtsqualität in der Schweiz wurde im Jahre 1996 durch ein mehrjähriges Projekt, das unter dem Namen „Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ (Q2E) startete, beantwortet. Das auf 6 Jahre angelegte Projekt ließ den teilnehmenden schweizerischen Schulen einen entsprechenden Gestaltungsraum, in dem sich ein schulinternes Qualitätsmanagement entwickeln ließ, welches in besonderem Maße auf die Eigenheiten der Bildungsinstitutionen und die pädagogischen Praxisfelder Rücksicht nahm.

Das Qualitätsmanagement ist ein Instrument der pädagogischen Schulentwicklung, welches auf die Einbeziehung und Verantwortung der Lehrkräfte an den Schulen baut und von den Kollegien getragen werden muss. Es ist ein wesentlicher Baustein für eine stärkere Beteiligung der Lehrkräfte an der schulischen Entwicklung sowie der Übernahme von Verantwortung für diese. In den Schulen lenken Schulentwicklungs- bzw. Koordinierungsgruppen mit den Schulleitungen den Prozess der Schulentwicklung und sorgen dafür, dass die größtmögliche Partizipation aller am Schulleben Beteiligten durch intensive Kommunikation, Meinungs austausch und Konsensfindung erreicht wird.¹ Das Portfolio bündelt die kurz- und mittelfristigen Entwicklungsziele und Maßnahmen der Schule und leistet so einen wichtigen Beitrag zu einer gelingenden Bildung und Erziehung der Schülerinnen und Schüler. Jene sollen in ihren Potentialen unterstützt werden, erfolgreich die Schule zu absolvieren, ihre Kompetenzen zu steigern und sich in ihrer Persönlichkeit zu entwickeln. Die Schulentwicklungsgruppe koordiniert und dokumentiert die Maßnahmen des Schulentwicklungsprogrammes (SEP).

Entwicklungen in Nürnberg

Bereits im Jahre 2003 vereinbarten die Schulleiter/innen der kommunalen beruflichen Schulen der Stadt Nürnberg innere Schulentwicklungsprozesse im Rahmen des sogenannten NQS (Nürnberger Qualitätsmanagement an Schulen) zu verstetigen und zu unterstützen. Grundlage war das Konzept Q2E, das stufenweise eingeführt wurde und dabei helfen sollte, im Wechselspiel mit entsprechenden Evaluationen die Ideen und Entwicklungsansätze an den Schulen systematisch zu planen, zu strukturieren und zu analysieren. Auch das Amt für Allgemeinbildende Schulen (SchA) verfolgt die Systematisierung und Implementierung eines Qualitätsmanagements (QM) an den städtischen Realschulen und Gymnasien. Dieses QM soll die Schulen von innen heraus stärken, praktikabel und nachhaltig sein. Dabei ist den Schulen bewusst, dass sie sich in einer ständig wandelnden Gesellschaft befinden, in welcher immer wieder neue Herausforderungen auftreten, auf die angemessen in einer pädagogischen Art und Weise zu reagieren ist. Die Zusammenarbeit der Akteure der städtischen Schulen ist dabei ebenso wichtig wie die Zusammenarbeit der Schulen mit SchA. An den allgemeinbildenden kommunalen Schulen gab es 2003 noch keine gemeinsame Plattform für ein Qualitätsmanagement; an den meisten städtischen Schulen wurden jedoch bereits Schulentwicklungsprojekte umgesetzt und Schulentwicklungsgruppen gebildet, welche die Basisqualifizierung für das NQS in fünf Modulen an insgesamt 10 Seminartagen im Institut für Pädagogik und Schulpsychologie besuchten. Die fünf Module lauteten bzw. sind:

- Modul 1: Systematische Schulentwicklung durch QM-Routinen (NQS- Einstiegsqualifizierung)

¹ In der weiteren Fassung wird stellvertretend für die Koordinierungsgruppen, Schulentwicklungsgruppen etc. der Terminus Schulentwicklungsgruppe verwendet.

- Modul 2: Einführung in das pädagogischen Qualitätsmanagement- System NQS, Gestaltung von Zielklärungsprozessen, Rolle, Aufgaben und Arbeitsweise von QM-Teams, Kommunikation
- Modul 3: Qualitätsverständnis Grundlage für die jährliche Zielklärung
- Modul 4: Projektmanagement für die Umsetzung von Maßnahmen zur Zielerreichung
- Modul 5: Gestaltung von internen Evaluationsprozessen und Bilanzkonferenzen, Vor- und Nachbereitung NQS-E.

Intern führten zu dieser Zeit die städtischen Realschulen und Gymnasien verschiedene Evaluationen für ihre eigene Schulentwicklung durch, zumeist in schriftlicher Form mit Hilfe von Fragebögen.² Dabei lag die gesamte Arbeit, ausgehend von der Formulierung der Fragebögen bis hin zur Auswertung und Analyse selbst, in den Händen der Schulen.

Teilweise nahmen die städtischen Schulen auch an Evaluationen von außen teil. Darunter fielen u.a. die Maßnahme „Mehr Schulerfolg an Realschulen und Gymnasien“ (MSRG) an allen städtischen Realschulen und Gymnasien durch die Universität Erlangen-Nürnberg oder die Befragung „Herausforderung Zweiter Bildungsweg- Schulalltag und Zukunftsperspektiven“ am Hermann-Kesten-Kolleg durch Markt- und Sozialforscher der B4.

Zielsetzungen, Evaluationen, Maßnahmenkataloge und das damit verbundene Management sind dabei Bestandteile des Prozesses. 2010 wurde bei SchA eine Stelle für Qualitätsmanagement und Schulentwicklung eingerichtet mit dem Ziel, die Prozesse zur Einführung, Realisierung und Aufrechterhaltung des systematischen Qualitätsmanagements zu verwirklichen. Im Schuljahr 2010/11 wurden erste Schritte in Richtung eines Gesamtkonzeptes einer systematischen Qualitätsentwicklung in die Wege geleitet, indem drei Schulen Evaluationen mit externer Beratung durch SchA durchführten, Ergebnisse analysierten und Maßnahmen erarbeiteten. Das Ziel bestand darin, dass sich mittelfristig alle allgemeinbildenden städtischen Schulen in einem zyklischen Qualitätskreislauf befanden, der mit Zielfindung, Maßnahmen, Durchführung und Evaluation einhergehen sollte. Dabei stand immer die Individualität der Schule im Zentrum. Bereits im folgenden Schuljahr wurden weitere Evaluationen an den kommunalen Realschulen und Gymnasien durchgeführt, wobei sich der Schwerpunkt der Evaluationsprojekte zu unterschiedlichen Teilen auf Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung bezog.³ In den einzelnen Bereichen wurden einerseits Ziele formuliert und andererseits Maßnahmen zur Zielerreichung umgesetzt. Die Dokumentation dieser Prozesse fand in den Schulen statt, die sehr umfangreiche Datenauswertung wurde von der pädagogischen Mitarbeiterin Qualitätsmanagement und Schulentwicklung bei SchA übernommen.

Parallel zum Qualitätsmanagement im Bereich der beruflichen Schulen entwickelt(e) sich im Bereich der städtischen Realschulen und Gymnasien in den Jahren ein Qualitätsmanagementsystem, in welchem die einzelne Schule die Entscheidung über die Organisation und Durchführung von Evaluationen, Präsentationen der erhobenen Daten und den weiteren Umsetzungen eigenverantwortlich innehatte. Dabei verbleiben die Dokumentationen über die evaluierten Themen in den Schulen.

Mit der Novellierung des BayEUG vom Sommer 2013 haben alle öffentlichen bayerischen Schulen die Verpflichtung, ein Schulentwicklungsprogramm (SEP) zu erstellen. Dieses bündelt die kurz- und

² Darunter fielen Themen wie die Studien- und Berufsorientierung, das Übergangsmanagement, die Umstellung auf G8 usw.

³ Beispiele: Am Labenwolf-Gymnasium wurde die soziale Kompetenz bei Schülerinnen und Schülern am musischen Gymnasium evaluiert, während sich das Sigena-Gymnasium dem Thema Lehrgesundheit widmete. Die Adam-Kraft-Realschule evaluierte ihre Weiterentwicklung des gebundenen Ganztages.

mittelfristigen schulischen Entwicklungsziele der Einzelschule zu einem Handlungsprogramm (vgl. BayEUG, Art. 2). In den städtischen Realschulen und Gymnasien werden die kurz- und langfristigen Ziele und die damit verbundenen Maßnahmen u.a. im Rahmen des Orientierungsrahmens beschlossen.

Nürnberger Orientierungsrahmen

Seit 2015 gibt es den Nürnberger Orientierungsrahmen, der für die städtischen allgemeinbildenden wie auch beruflichen Schulen einen normativen Rahmen beschreibt und ihnen ein Instrument zur schulinternen Reflexion und Standortbestimmung bietet. Dabei können die Schulen ihren Status-Quo in zentralen Handlungsfeldern, ihre Stärken und Handlungsbedarfe sowie ihre zukünftigen Herausforderungen und Chancen reflektieren. Aktuell benennt er 12 bedeutsame Handlungsfelder und konkretisiert die darin enthaltenen Erwartungen.

Es handelt sich dabei um folgende Handlungsfelder:

1. Sprachförderung
2. Kompetenzorientierung
3. Übergänge im Bereich der Allgemeinbildenden Schulen
4. Übergänge im Bereich der Beruflichen Schulen
5. Gebundene Ganztagschule
6. Offene Ganztagschule
7. Personalentwicklung
8. Multiprofessionelle Teams als Teil der Schulgemeinschaft
9. Lernen und Lehren in der digitalen Welt
10. Internationalisierung
11. Inklusion
12. Demokratie leben und lernen

NQA-Modell

Auf Grundlage eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses haben sich die städtischen allgemeinbildenden Schulen folgendes Leitbild gegeben:

„Die kommunalen Gymnasien und Realschulen stehen für die Vielfalt von schulischen Profilen und Angeboten. Unser Ziel ist es, im wertschätzenden Umgang miteinander, den Schülerinnen und Schülern eine zeitgemäße und umfassende Bildung zu vermitteln, um sie zu einer aktiven Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu befähigen und sie für ihre berufliche Zukunft zu stärken. Die enge Vernetzung der städtischen Schulen untereinander und mit der Stadtverwaltung befördern dieses Ziel.“

Es handelt sich hierbei um eine Beschreibung des Selbstverständnisses, wie sich die städtischen Realschulen und Gymnasien sehen, wofür sie stehen wollen und wodurch sie sich von anderen Schulen abheben.

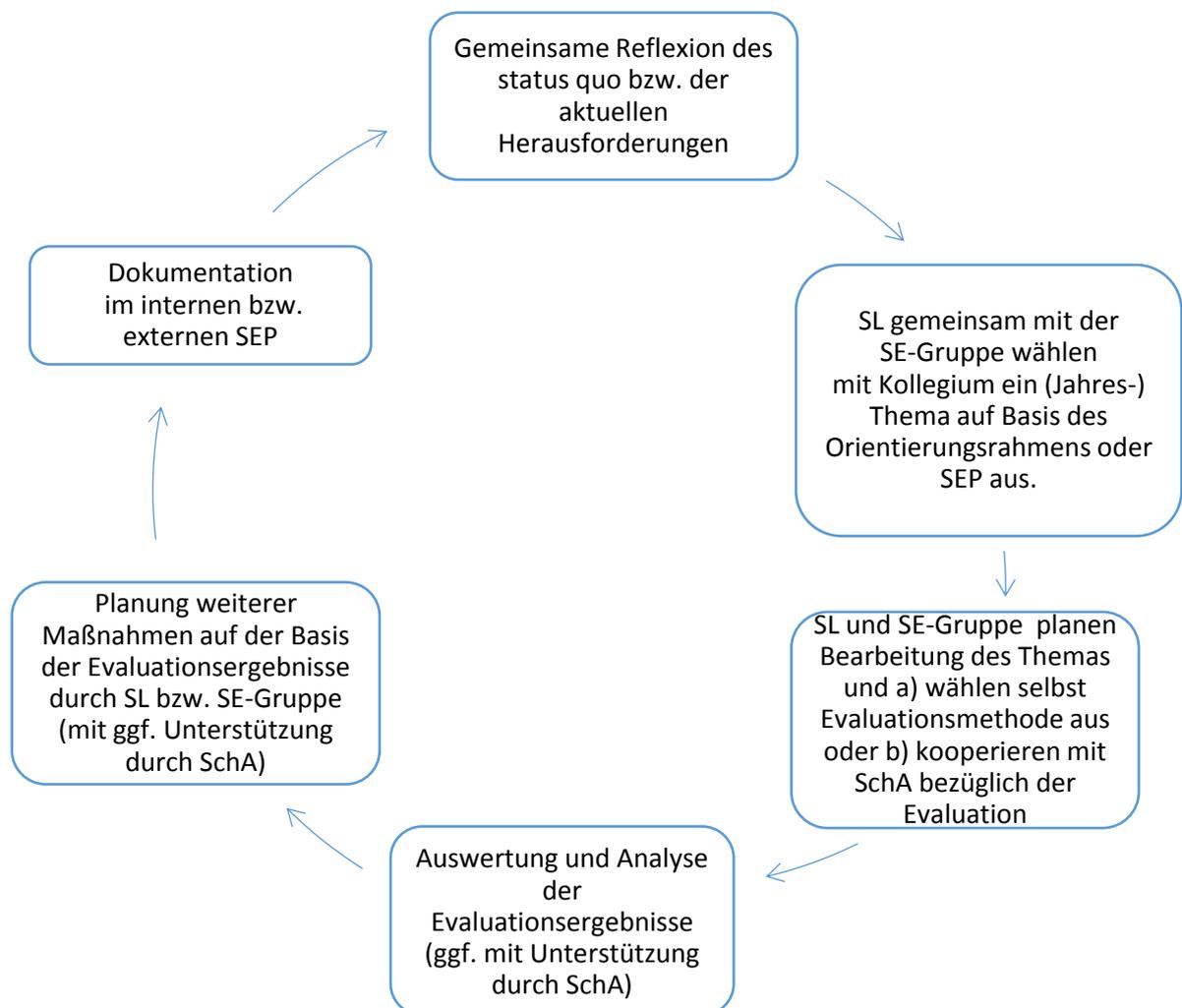
Die allgemeinbildenden Schulen der Stadt Nürnberg vermitteln in verschiedenen Ausbildungsrichtungen Allgemeinwissen und erweitern in einem stetigen Lernprozess die Kompetenzen und die Erziehung der Schülerinnen und Schüler zu mündigen Bürgerinnen und Bürgern der Gesellschaft. Um dies bei zunehmend komplexer werdenden pädagogischen Herausforderungen sicherzustellen, ist ein funktionierendes systematisches Schulentwicklungsqualitätsmanagement unerlässlich. Dennoch war und ist es allen Beteiligten, die eine Veränderung hin zu einem solchen Qualitätsmanagement im Bereich der Allgemeinbildenden Schulen wünschen, verständlich, dass nicht

einfach Elemente und Verfahren normiert und standardisiert eingeführt werden können, sondern in einem dynamischen und dialogischen Wechselspiel zwischen den Beteiligten stattfinden müssen.

Die Schulleitungen sowie Teilnehmer*innen aus den Schulentwicklungsgruppen sowie Mitarbeiter*innen von SchA entwickelten unter der Leitung von Fr. Susanna Endler im IPSN an mehreren Sitzungstagen in den Schuljahren 2017/18 und 2018/19 ein Konzept für das Qualitätsmanagement im Bereich der städtischen Realschulen und Gymnasien, auf welches im Folgenden eingegangen wird. Es bildet die Basis der Qualitätsarbeit der Allgemeinbildenden Schulen der Stadt Nürnberg.

Ähnlich wie im Konzept der Beruflichen Schulen der Stadt Nürnberg besteht NQA aus vier eng miteinander verzahnten Komponenten: der Prozesssteuerung, der Dokumentation, dem Individualfeedback und der Selbstevaluation.

NQA in der Schule



Zunächst können sich die Schulen nach Rücksprache/Feedback oder Abstimmung im Kollegium gemäß den Bedarfen partizipativ ein Jahresthema aussuchen, entweder einen Schwerpunkt im Rahmen der obengenannten Handlungsfelder des Orientierungsrahmens oder eines anderen Bereiches. Die Schulentwicklungsgruppe entwirft in der Folge einen Projekt- bzw. einen Jahresplan, wie mit der Schwerpunktsetzung weitergearbeitet wird, setzt in der Regel ein Ziel mit mehreren sogenannten Meilensteinen und reflektiert nach Ablauf die Fortschritte bzw. Erfahrungen. Um die Kräfte und Ressourcen der städtischen Realschulen und Gymnasien nicht zu überfordern, kann die Qualitätsentwicklung nicht in allen Feldern gleichzeitig erfolgen. NQA sieht vor, dass sich die Schulen

(jährlich) eigene Ziele setzen oder bereits in der Arbeit befindliche Themen fortsetzen bzw. ihre Schwerpunkte wählen.

Die Schulen reflektieren und evaluieren ihre Schwerpunktthemen (zumeist) am Schuljahresende oder im Rahmen eines pädagogischen Tages selbst, wobei seitens SchA (siehe Punkt **Fachberatung Evaluation**) hier eine Unterstützung erfolgen kann. Die Ergebnisse bzw. Erkenntnisse der Selbstevaluation werden sowohl in einem ausführlichen internen als auch knapperen externen Schulentwicklungsprogramm (SEP) festgehalten (siehe Anlage 1). Während die interne Fassung zur Weiterarbeit in der jeweiligen Schule verbleibt und unmittelbar mit anderen Schulen bei thematischen Fragen bzw. Schwierigkeiten ausgetauscht werden kann, dient die komprimierte externe Fassung zum Austausch mit SchA. Dabei wird diese Fassung im Sinne eines Controllings verstanden und dient primär zur Information, womit sich die Schulen konkret befassen bzw. woraus sich ein eventueller Fortbildungsbedarf ableiten lässt, der an das Institut für Pädagogik und Schulpsychologie (IPSN) kommuniziert wird. Beide Formen, sowohl das interne als auch externe SEP, sind in einer Excel-Vorlage im städtischen Laufwerk (Verwaltungsnetz) zu finden und für die jeweils Zugangsberechtigten ersichtlich.

Im Rahmen eines jährlichen Forums (Tagungsort IPSN) ist ein Austausch angesetzt, an dem die Schulleitungen und einzelne Vertreter der Schulentwicklungsgruppen ihre Schwerpunktsetzungen, Themen sowie eventuelle Schwierigkeiten ansprechen und Lösungsansätze herausgearbeitet werden sollen.

Auf Wunsch der Schulleitungen und Vertreter*innen der Schulentwicklungsgruppen treffen sich die Schulentwicklungsgruppen an drei bis vier Terminen im Schuljahr zum Austausch im IPSN. Hier werden Arbeitsstrukturen bzw. die Herangehensweise zu bestimmten Schwerpunkten anhand von Best-Practice-Beispielen innerhalb der Schulentwicklung thematisiert, um u.a. mögliche Erleichterungen für die eigene Arbeit zu erhalten.

Merkmale des NQA

- Etablierung von Qualitätsroutinen (zyklischer Qualitätskreislauf) unter Berücksichtigung der Individualität der einzelnen Schule an allen städtischen allgemeinbildenden Schulen
- Schaffung von Synergien zwischen den Schulen und Austausch bei Schwerpunktsetzungen (z.B. gemeinsame Treffen der Schulentwicklungsgruppen im IPSN)
- Unterstützungssystem für städtische Schulen (SchA, IPSN und externe Partner)
- Kontinuierlichere und nachhaltigere Qualitätsarbeit durch NQA (Handlungen an den Schulen werden effektiver, effizienter, transparenter und nach außen deutlicher)
- Monitoring und Controlling
- Interne und externe Dokumentation
- das Leitbild als Prämisse schulischen Handelns

Fachberatung Evaluation

Im Fokus der Evaluationen der städtischen Realschulen und Gymnasien stehen Themen, die u.a. die Feedbackkultur und die Unterrichtsqualität in den Schulen weiter verbessern sollen. Als Unterstützung fungiert bei SchA die Fachberatung Evaluation, die folgende Tätigkeiten vorsieht:

- Planung, Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Evaluationen
- (Individuelle) Beratung und Begleitung von Zielfindungsprozessen sowie weitere Unterstützung im Umgang mit den Ergebnissen an den einzelnen Schulen
- Konzipierung neuer Fördermaßnahmen bzw. Herstellung von Kontakten zu anderen Institutionen zum Zweck der Unterstützung

- Koordinierung und Moderation von Treffen der Steuergruppen zu ausgewählten Themen bzw. Schwerpunktsetzungen
- Behandlung grundsätzlicher pädagogischer Fragestellungen
- Pädagogische Berichterstattung

Als Evaluationsformen werden Umfragebögen in Papierform bzw. digital präferiert (das Interview wird manchmal zu Schärfungszwecken der Evaluation eingesetzt); die Ergebnisse der internen Evaluation werden der Schule zur Verfügung gestellt und dienen der evidenzbasierten Entscheidung über die Fortsetzung, Ergänzung, Optimierung, Ausweitung bzw. Beendigung von Maßnahmen im Rahmen der Schulentwicklung.