Die Einführung des Qualitätsmanagement-systems Q2E

2. Die Einführung des Qualitätsmanagementsystems Q2E

2.1 Warum wird Qualitätsmanagement an Schulen eingeführt?

Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement sind für Wirtschaftsunternehmen seit langem selbstverständlich. In Zeiten knapper werdender Mittel, hoher Kundenanforderungen und eines starken Wettbewerbsdrucks sollen Qualitätsmanagementkonzepte zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung sowie zu einer besseren Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beitragen. Dabei ist vor allem eine Veränderung des Qualitätsverständnisses von der Expertenorientierung hin zur Kundenorientierung, vom optimalen Endzustand zur fortschreitenden Optimierung sowie von der Qualitätssicherung „von außen“ zur Qualitätssicherung „von innen“ zu beobachten (LANDWEHR/STEINER 2005). Im Sinnde der klassischen Wissenschaftstheorie handelt es sich um einen Paradigmen- oder Modellwechsel.

Expertenorientierung	**Kundenorientierung**
Die Anforderung an die Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung wird von Experten definiert.	Die Anforderung an die Qualität eines Produktes wird von den Kunden definiert.
Optimaler Endzustand	**Fortschreitende Optimierung**
Es gibt einen optimalen Endzustand, der vorweg definiert und angestrebt wird.	Es gibt eine fortschreitende Optimierung. Ziele sind immer Zwischenziele, d.h. Ausgangspunkte für eine neue Zielbestimmung.
Qualitätssicherung von außen	**Qualitätssicherung von innen**
Das System muss dazu gebracht werden, die vorgegebenen Ziele und Verfahren richtig umzusetzen.	Das System muss befähigt werden, Qualitätsdefizite selber zu erkennen und zu korrigieren.

Tabelle 1: Das veränderte Qualitätsverständnis

Dieses veränderte Qualitätsverständnis hat in den letzten 10 bis 15 Jahren auch den Sektor der öffentlichen Verwaltung und der öffentlichen Dienstleistung und somit auch das staatlich verwaltete Bildungswesen erreicht. Sowohl auf der Ebene des Bildungssystems als auch auf der Ebene der Schulen wird seitdem daran gearbeitet Qualität zu erfassen, zu bewerten und die Ergebnisse für die Verbesserung von Strukturen und Prozessen zu nutzen. Auf der Ebene des Bildungssystems zeichnet sich dabei ein doppelter Paradigmenwechsel ab. Zum einen ist es der Wechsel von zentralen Steuerungen der Bildungsqualität zu einer dezentralen Steuerung durch die Übertragung von größerer Eigenverantwortung auf die Ebene der Schule. Zum anderen ist es der Wandel von der so genannten Inputsteuerung hin zur Outputsteuerung, was die Überprüfung erbrachter Leistungen zur Folge hat, z.B. in Form internationaler und nationaler Vergleichsstudien.

Hierüber sind jedoch keine Ursache-Wirkungsanalysen zur Identifikation spezifischer Probleme und ihrer möglichen Lösungen möglich. Eine solche Prozessevaluation ist nur durch Datenerhebung auf Ebene der einzelnen Schule zu leisten (vgl. BAMBERG, GUMBL & SCHMIDT 2000).
Dementsprechend ist auch die schulische Realität durch einen starken gesellschaftlichen, pädagogischen und politischen Wandel gekennzeichnet, der hohe Anforderungen an Unterricht und Schuladministration stellt und die Belastung der Lehrpersonen steigen lässt. In Verbindung mit der Sicherung und dem Ausbau eines leistungs- und zukunftsfähigen Berufsbildungssystems sind auch die beruflichen Schulen aufgefordert, solche spezifischen und innovativen Entwicklungsperspektiven zu erarbeiten, die eine qualitativ hochwertige berufliche Bildung ermöglichen und zur „Entlastung" der Lehrpersonen beitragen. Qualitätsentwicklung kann in diesem Rahmen dahin wirken, dass Probleme identifiziert und behoben, Prozesse optimiert, Stärken nach innen und außen dokumentiert sowie innovative Entwicklungsmaßnahmen wirksam gestaltet werden. Im Einzelnen können folgende Motive für den Aufbau eines Qualitätsmanagements an beruflichen Schulen benannt werden (LANDWEHR/STEINER 2005):

- Vergleich mit Wirtschaftsunternehmen: Weil Industrie- und Dienstleistungsunternehmen überwiegend Qualitätsmanagement betreiben, wird – gerade von dieser Seite – auch von den beruflichen Schulen ein adäquates Qualitätskonzept erwartet.

- Schulqualität als Lernerfolgsfaktor: Die Entdeckung der Schulqualität als wichtiger Lernerfolgsfaktor führt zur Forderung nach einer Qualitätsbeurteilung, die auch den Faktor „Schule" angemessen berücksichtigt.

- Öffentlicher Rechtfertigungsdruck: Die Schulen müssen über die Qualität ihrer Leistungen Rechenschaft ablegen.

- Ansatzpunkt für die Schulentwicklung: Der Einsatz eines systematischen Qualitätsmanagementsystems erweist sich als ein wichtiger Ansatzpunkt, um auch Schwächen rechtzeitig zu erkennen und um Prozesse an der eigenen Schule laufend zu optimieren.

- Verlagerung der Qualitätsverantwortung: Angesichts der Tendenz, den Schulen größere Eigenverantwortung einzuräumen, ist es notwendig, dass die Schulen ein wirksames Qualitätsmanagement sicherstellen. An die Stelle der direkten Qualitätsüberprüfung tritt die Überprüfung des schuleigenen Qualitätsmanagements.

Qualitätsmanagement hat mit der Ebene der Schule und der Ebene der Bildungsadministration zwei Auftraggeber, die verschiedene und zum Teil widersprüchliche Ziele verfolgen. Die Integration dieser verschiedenen Anforderungen ist daher eine anspruchsvolle Aufgabe, die Transparenz, Offenheit und Kommunikation erfordert. Dies gilt insbesondere für Lehrkräfte, die bei der Einführung und Umsetzung von Maßnahmen der Qualitätssicherung in Schulen eine entscheidende Rolle spielen. Ihre Sichtweisen und Einstellungen zu Qualitätsentwicklung und deren Verfahren, ihre Erfahrungen und ihre Motive, sich daran zu beteiligen, sind Hauptfaktoren, die über Gelingen und Scheitern entsprechender Maßnahmen entscheiden.
Über die individuelle Ebene hinaus ist aber auch die Ebene des Systems Schule von Bedeutung. Ob und wie Qualitätsmanagement an einer Schule umgesetzt wird, ist auch abhängig von den Rahmenbedingungen wie sie etwa in den Strukturen und Regeln der Organisation gegeben sind.

2.2 Klärung der Begriffe

Im Zusammenhang mit Qualität und ihrer Bewertung werden unterschiedliche Begriffe vielfach synonym verwendet - jedoch in der Regel ohne hinreichende Differenzierung und Konkretisierung. Eine Erläuterung und Abgrenzung der hier verwendeten Begriffe scheint deshalb notwendig und für das Verständnis hilfreich.
Der Begriff „Qualität“ ist zunächst ein neutraler Begriff und bedeutet – wenn wir dem DUDEN (2004) folgen - : „Beschaffenheit, Güte, Wert“. In der Regel wird mit ihm jedoch etwas positiv Herausragendes und Werthaltiges verbunden. Die Einschätzung der Qualität ist somit - ähnlich wie die Einschätzung der Intelligenz – ein Frage der Konvention, da Qualität abhängig ist von der eingenommenen Perspektive sowie vom Maßstab, mit dem sie gemessen wird (HARVEY & GREEN 2000). Ursprünglich wurde der Begriff vor allem in der Produktionsbranche verwendet. Er bezog sich zunächst auf die Fehlerfreiheit eines Produktes, erfuhr jedoch eine fortlaufende Veränderung hin zu einem umfassenden Begriff, der Prozess-, Kunden- und Wertbezug in sich vereint (OTT & SCHEIB 2002). Allerdings stößt ein so definierter Qualitätsbegriff im schulischen Kontext an seine Grenzen. Zum einen sind die Kunden von berufsbildende Schulen nicht eindeutig zu benennen. Sie können sowohl in den Lernenden als auch in den Ausbildungsbetrieben, weiterführenden Schulen oder späteren Arbeitgebern gesehen werden, wodurch letztlich die Gesellschaft an sich Kunde der Schule ist (ebd.). Außerdem ergibt sich das Problem, dass die Lernenden selbst maßgeblich an der „Produktion“ von Bildung in Form ihrer eigenen Kompetenzerweiterung beteiligt sind. Darüber hinaus ist es nahezu unmöglich, den Wert von Bildungsleistungen anzugeben. Aus diesen Gründen wird hier Qualität im schulischen Kontext allgemein in einem weit gefassten Sinn definiert: „Qualität heißt tun, was man verspricht“ (Marnix Academie, Utrecht, zit. nach KELLER, 2002).

Diese Definition sagt zwar nichts über die „Höhe“ der Qualität aus und ist in Bezug auf Kundenorientierung sehr vage, aber sie beinhaltet, dass bestimmte Akteure sich selbst realistische Ziele stecken, deren Erreichen nach einer angemessenen Zeit überprüft wird und dass dies Interessenten gegenüber veröffentlicht wird. Dennoch bleibt zu berücksichtigen, dass die unterschiedlichen Qualitätsmanagementsysteme eine charakteristische Definition von Qualität haben.
Eng mit dem Begriff der Qualität verbunden ist der Begriff „Evaluation“, der zunächst nichts anderes meint als „Bewertung“ (KLUGE 2002). Um die alltägliche Handlung des Beurteilens und Bewertens vom Fachbegriff „Evaluation“ abzugrenzen, wird Evaluation für die schulische Praxis als ein Prozess des systematischen Sammelns und Interpretierens von Informationen (Daten) umschrieben.
Der Nutzen und die Zielsetzungen, die mit Evaluation verbunden werden, können jedoch aus Sicht der Akteure und/oder der Auftraggeber sehr unterschiedlich sein. Es ist deshalb empfehlenswert, diese unterschiedlichen Interessen zu differenzieren, wie dies NISBET mit den vier Feldern seiner Kognitiven Landkarte der Evaluation veranschaulicht hat:

- Kontrolle,
- Externe Rechenschaft,
- Wachstum und Entwicklung und
- Professionelles Selbstverständnis.

Aus jeder Perspektive können spezifische Evaluationsansätze abgeleitet werden. So verweisen z.B. die Bereiche Kontrolle/Externe Rechenschaft auf Ansätze der Fremdevaluation, wohingegen den Feldern Wachstum, Entwicklung/Professionelles Selbstverständnis Ansätze der Selbstevaluation zuzuordnen sind.

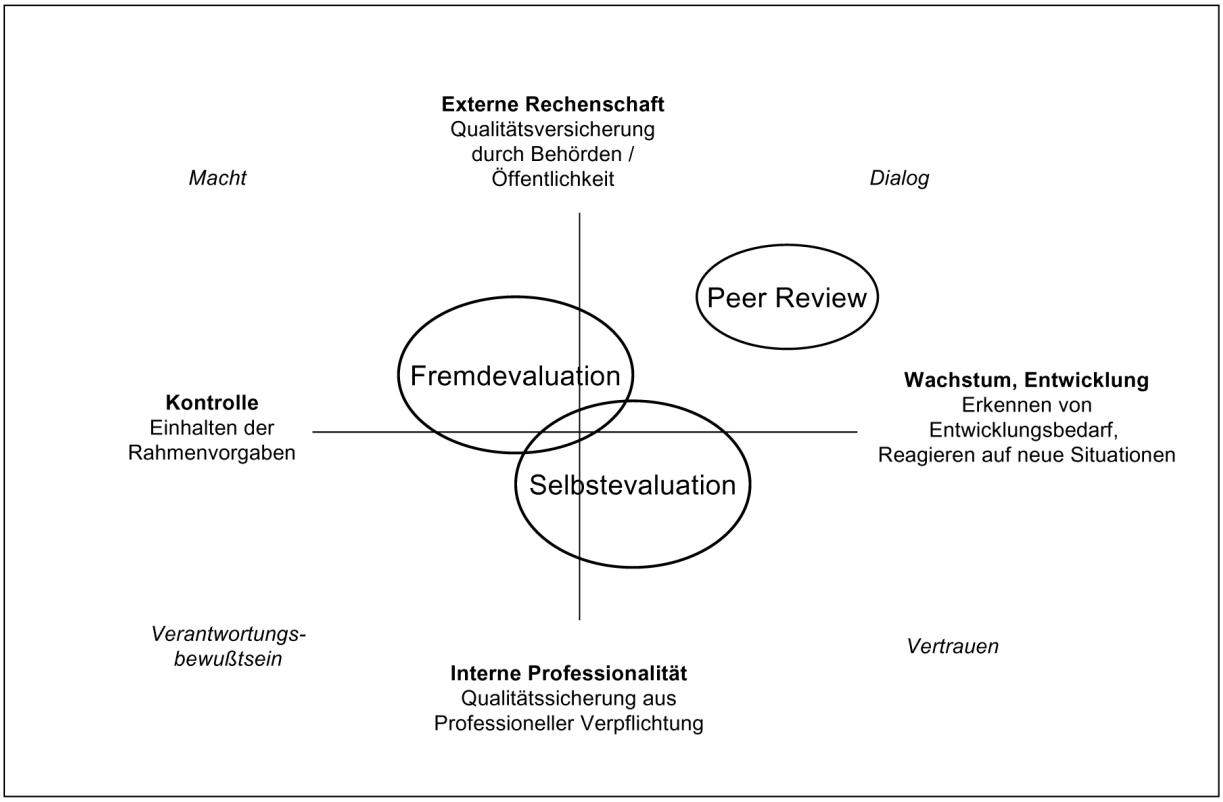

Abbildung 1: Kognitive Landkarte der Evaluation von Strittmatter (ergänzt von Keller 2007) nach Nisbet

Je nach dem, wer Auftraggeber und somit auch Empfänger der Evaluationsergebnisse und wer Durchführender der Evaluation ist, unterscheidet die Landkarte zwischen Selbst- und Fremdevaluation sowie zwischen interner und externer Evaluation (KELLER 2004):

		Wer ist Auftraggeber?	
		Selbstevaluation	**Fremdevaluation**
Wer führt sie durch ?	**intern**	Evaluation aus eigenem Interesse, mit eigenen Mitteln	–
	extern	Evaluation aus eigenem Interesse, mit externen Evaluatoren	Von außen initiierte und durch externe Evaluatoren durchgeführte Evaluation

Abbildung 2: Einordnung unterschiedlicher Evaluationsansätze

Der Fall, dass eine Schule von außen beauftragt wird, sich mit eigenen Mitteln intern zu evaluieren, und dass die Daten nur an den Auftraggeber weitergeleitet werden, kann dabei ausgeschlossen werden.
Die Begrifflichkeit rund um die Erfassung von Qualität entwickelte sich analog zu der oben beschriebenen Qualitätsdefinition in der Produktionsbranche von der Qualitätskontrolle herkommend über Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement bis hin zum „Total Quality Management (TQM)“. Während Qualitätskontrolle allein die Sicherstellung einer immer gleichen Qualität des Endproduktes beinhaltet, beansprucht Qualitätssicherung „dafür Sorge zu tragen, dass die Qualität systematisch erhalten, gefördert oder verbessert werden kann“ (DITTON 2002). Demzufolge wird durch Qualitätssicherung angestrebt, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu erkennen und auf dieser Grundlage qualitätsverbessernde Maßnahmen zu ergreifen.
Der Begriff Qualitätsmanagement umfasst darüber hinaus einen „höheren Grad der Institutionalisierung und geregelte personelle Zuständigkeiten, Kompetenzen und Befugnisse, um über notwendige Maßnahmen einer Verbesserung entscheiden und deren Umsetzung einleiten zu können und ist somit ein entwickeltes und etabliertes System der Qualitätssicherung“ (DITTON 2002).
Das TQM ist schließlich die am weitesten entwickelte Form von Qualitätskonzepten. Es erfordert die Ausrichtung der gesamten Organisation auf Qualität und vereint die Orientierung an einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit einem partizipativen Management, so dass jeder einzelne Miarbeiter für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich ist (OTT & SCHEIB 2002).
Die Umsetzung der geplanten neuen Steuerungsstrategie sollte gekoppelt werden mit dem Aufbau eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems, um zu gewährleisten, dass die gesamte Organisation auf Qualität ausgerichtet wird.

2.3 Die Wahl des Qualitätsmanagementsystems

Zu Beginn von ReBiz waren alle fünf Handlungsfelder (Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Kooperationsbeziehungen und Qualitätsentwicklung) gleichberechtigt nebeneinander angeordnet. Das Herausarbeiten von Feinzielen und die Entwicklung dazugehöriger Arbeitspakete hat sehr schnell verdeutlicht, dass jedes Handlungsfeld „natürlich“ einen Bezug zu Qualitätsentwicklung hat, dass es sozusagen „quer“ zu allen anderen Handlungsfeldern zu lesen ist. Denn: Im Mittelpunkt des Projekts stand vor allem die Frage nach der Vergewisserung über die Qualität einzelner Lehr- und Lernangebote aber auch über die Qualität der Institution selbst. Deshalb war die Entscheidung für ein innovatives Konzept zur Qualitätsentwicklung, das sowohl die Prozesse als auch die kontinuierliche Entwicklung berufsbildender Schulen evaluativ aufgreift, von zentraler Bedeutung.

Ein intensiver Diskurs und ein analysierender Vergleich (vgl. Abbildung 3) im Schulbereich bereits angewendeter Qualitätssysteme hat 2003 zu der Entscheidung geführt, das in der Nordwestschweiz entwickelte Qualitätssicherungssystem „Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E)“ zu implementieren.

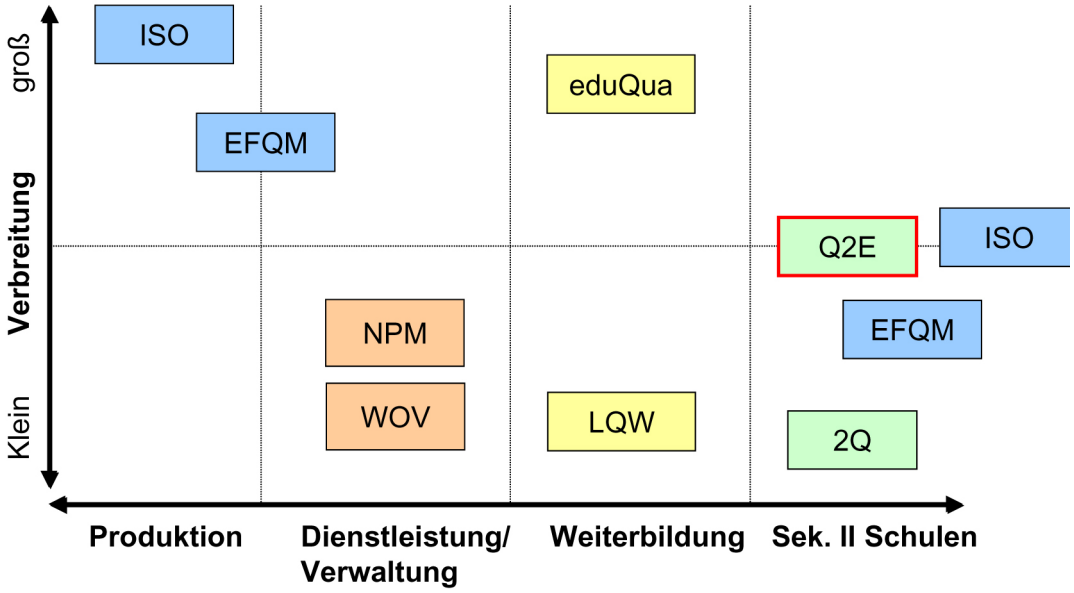

Abbildung 3: Qualitätssysteme im Vergleich

Zur Auswahl standen außer Q2E die Qualitätssysteme European Foundation Quality Management (EFQM), ISO 9001:2000 ff. und das GAB-Entwicklungsverfahren[1]. Ein Merkmal ist allen Qualitätsmanagementverfahren gemeinsam. Es sind Systeme, die zunächst Verfahren zur Erfassung, Entwicklung und Sicherung von Qualität bieten, aber keine Qualität an sich. Die Qualität hängt entscheidend vom Engagement und von der Einstellung der am Schulleben Beteiligten ab. Dies setzt voraus, dass - bevor eine Schule sich für ein Qualitätsmanagementsystem entscheidet – die schulspezifischen Zielsetzungen definiert werden und ein gemeinsames Qualitätsverständnis ausgehandelt wird. Dann kann geprüft werden, welches Qualitätsmanagementsystem den eigenen Ansprüchen gerecht wird. Dabei geht es hauptsächlich um die Frage: „Was leistet ein Qualitätsmanagementsystem?“ Die drei Qualitätsmanagementsysteme ISO 9001:2000ff., EFQM und Q2E können grob nach Systemverständnis und Hauptfokus folgendermaßen betrachtet werden:

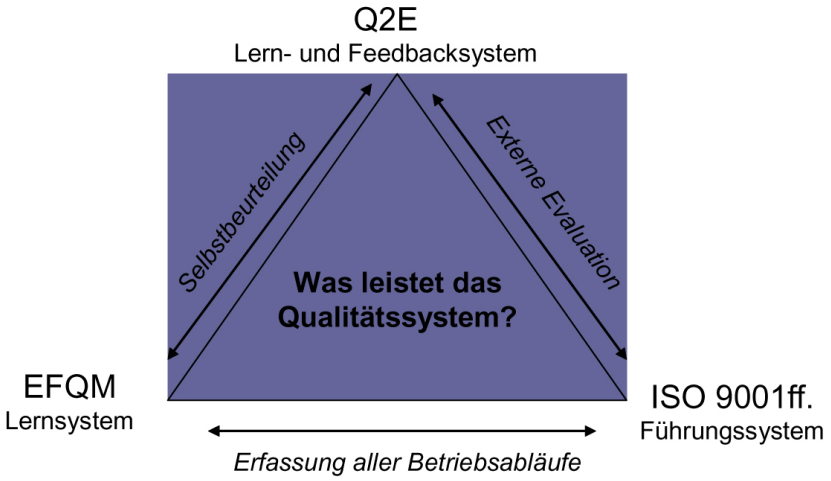

Abbildung 4: Systemverständnis und Hauptfokus von ISO, EFQM und Q2E

Ein Qualitätsmanagementsystem der ISO-Normenreihe stellt ein klassisches Führungssystem dar, dass universal ausgerichtet und damit wenig spezifisch für den Bildungsbereich ist. Es bietet die Erfassung aller Betriebsabläufe und regelmäßige Überprüfungen von außen. Das Qualitätsmanagementsystem EFQM kann als Lernsystem bezeichnet werden und hat durch die Konkretisierung bezogen auf Schulentwicklung eine Spezifizierung für den Bildungsbereich erhalten. Es bietet – wie DIN ISO 9001ff. - ebenfalls die Erfassung aller Betriebsabläufe, legt den Arbeitsschwerpunkt jedoch auf die Selbstbeurteilung der institutionellen Prozesse. Das Q2E-Modell ist ein Lern- und Feedbacksystem, das spezifisch auf den Schulbereich ausgerichtet ist. Neben dem Schwerpunkt der Selbstbeurteilung auf der institutionellen Ebene fokussiert Q2E mit der Einführung von systematischem Feedback auch die Ebene der Individuen (im Sinne der Weiterentwicklung des professionellen Selbstverständnisses der Lehrkräfte). Die externe Evaluation ist integraler Bestandteil des Modells[2].

Die Beteiligten der Pilotschulen haben sich für Q2E entschieden, weil hier die Selbstverantwortung der Beteiligten für die Qualität einen zentralen Stellenwert einnimmt. Alle in der Schule Arbeitenden sollen unterstützt und ermächtigt werden, mit geeigneten, systematischen Methoden für die Qualität des Lernens an der Schule zu sorgen. Im Gegensatz zu eher formellen Qualitätssystemen steht nicht die Dokumentation der (eher administrativen) Abläufe im Vordergrund, sondern die fortlaufende Überprüfung und Entwicklung der unterrichtsbezogenen Tätigkeiten.

Ein weiteres Argument für diese Wahl war, dass Q2E im Gegensatz ISO und EFQM kein Qualitätsmanagementsystem ist, das ursprünglich für Produktionsbetriebe entwickelt wurde. Q2E orientiert sich am Ansatz des TQM und erhebt den Anspruch, die charakteristischen Eigenheiten von Schule und Unterricht hinreichend zu berücksichtigen.

2 Einen umfassenderen Vergleich hat DUBS (2006) vorgelegt. In Anlehnung daran lassen sich die drei Qualitätsmanagementsysteme hinsichtlich weiterer Aspekte, wie z.B. ihres Qualitätsverständnisses, ihrer Schwerpunkte und die Verwendbarkeit für den Schulbereich vergleichen

Schule zu sorgen. Im Gegensatz zu eher formellen Qualitätssystemen steht nicht die Dokumentation der (eher administrativen) Abläufe im Vordergrund, sondern die fortlaufende Überprüfung und Entwicklung der unterrichtsbezogenen Tätigkeiten.
Ein weiteres Argument für diese Wahl war, dass Q2E im Gegensatz ISO und EFQM kein Qualitätsmanagementsystem ist, das ursprünglich für Produktionsbetriebe entwickelt wurde. Q2E orientiert sich am Ansatz des TQM und erhebt den Anspruch, die charakteristischen Eigenheiten von Schule und Unterricht hinreichend zu berücksichtigen.

2.4 Die Funktion von Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung gründet sich auf auf Qualitätszielen und deren regelmäßige Reflexion und Evaluation. Das ist in erster Linie Aufgabe der Schule und der einzelnen Lehrpersonen. Damit dies nicht in Beliebigkeit geschieht, sind einerseits das Handeln und die Entwicklungsprozesse innerhalb des Qualitätsmanagements der Schulen (Controlling) und andererseits die Erfüllung gesetzter Rahmenvorgaben (Monitoring) durch die Schulaufsicht zu überprüfen.
Unabhängig davon können Qualitätssysteme auch zertifiziert werden, was in der Regel die normgerechte Gestaltung des Qualitätssystems bescheinigt, jedoch nichts über die Qualität der Schule aussagt und somit nicht das Controlling der Behörden ersetzt. Dieses Controlling erfolgt, um eine optimale Steuerung des Gesamtsystems zu gewährleisten und muss deshalb über das Empfangen von Berichten hinaus das Aushandeln von Zielen auf der Grundlage konkreter Ergebnisse beinhalten. Damit diese einzelnen Funktionen sachgerecht und unabhängig erfüllt werden können, ist eine klare Trennung von Entwicklungsunterstützung, Controlling und Evaluation/Zertifizierung notwendig.

2.5 Die Q2E-Elemente

Die Basis von Q2E bilden der Aufbau einer umfassenden Feedbackkultur, die datengestützten Schulevaluation, die Erarbeitung eines Qualitätsleitbildes nach dem Referenzrahmen von Q2E sowie die Externe Evaluation. Alle Konzepte und Aktivitäten im Bereich „Qualität“ werden in einem Qualitätshandbuch dokumentiert.

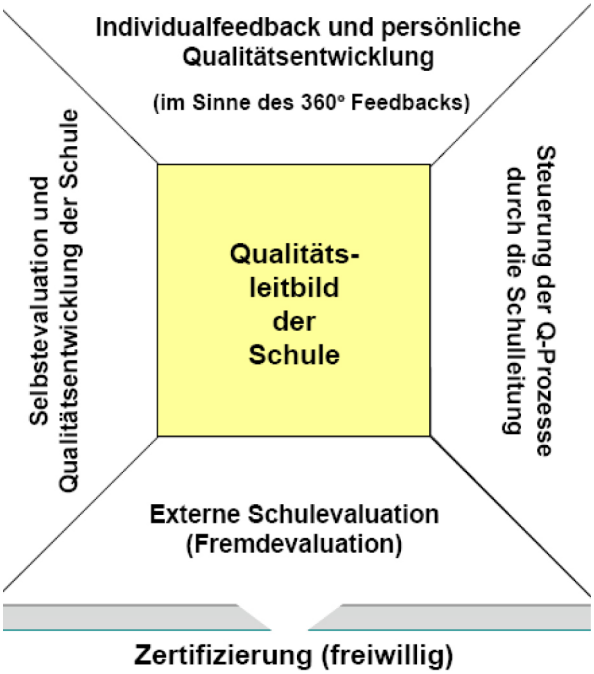

Abbildung 5: Das Modell Q2E

2.5.1 Das Qualtitätsleitbild

Was bedeutet das?

Mit ihren Qualitätsansprüchen und in ihrem Qualitätsleitbild legt die Schule die Qualitäten (Werte, Normen, Standards) fest, nach denen sie sich beurteilen lassen bzw. künftig selber evaluieren will. Der Begriff „Qualitätsleitbild“ wird bewusst in Abgrenzung zum herkömmlichen Begriff des Schulleitbildes verwendet. Das Schulleitbild dient dazu, das wünschenswerte, teilweise visionäre Profil einer Schule für die Darstellung nach außen (im Sinne der Corporate Identity) möglichst eingängig zu kommunizieren. Das Qualitätsleitbild hingegen wirkt nach innen, in einer Funktion, die in einem direkten und unmittelbaren Bezug zum Qualitätsmanagement steht: Die Schule definiert damit die Qualitätsansprüche (Soll-Aussagen), mit denen sie die reale Praxis (Ist-Zustand) vergleichen kann (Ist-Soll-Vergleich), um auf dieser Grundlage Entwicklungen anzustoßen.
Für die Erarbeitung und Formulierung der Qualitätsansprüche bietet das Q2E-Modell den so genannten Referenzrahmen an. Dieser unterscheidet zwischen den Qualitätsbereichen (Input, Prozess, Output/Outcome), denen jeweils drei Qualitätsdimensionen – wie in nachfolgender Abbildung dargestellt - zugeordnet sind:

Inputqualitäten			Prozessqualitäten						Output/ Outcome-qualitäten		
			Schule			Unterricht					
Schulische Rahmenvorgaben, strategische Vereinbarungen	Personelle, strukturelle Voraussetzungen	Materielle und finanzielle Ressourcen	Schulführung	Schulorganisation, Schuladministration	Kollegiale Zusammenarbeit Schulkultur	Lehr- und Lernarrangement	Soziale Beziehungen	Prüfen und Beurteilen	Zufriedenheit der Leistungsempfänger	Lern- und Sozialisations-ergebnisse	Schul- und Laufbahnerfolg

Qualitätsmanagement		
Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung	Individualfeedback und individuelle Q-Entwicklung	Schulevaluation und Schulentwicklung

Die Q2E-Broschüre „Basisinstrument zur Schulqualität“ bietet einen Überblick möglicher Qualitätsmerkmale zu den einzelnen Qualitätsdimensionen. Es handelt sich dabei um eine systematische Zusammenstellung von Qualitätsaussagen zur guten Schule mit dem Ziel, die zentralen Qualitäten einer guten Schule in einer übersichtlichen, griffigen und praktikablen Form darzustellen, um damit eine umfassende, möglichst ganzheitliche Qualitätswahrnehmung und –reflexion der Schule zu ermöglichen.

Warum sind Qualitätsansprüche ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements?

Die Entwicklung von Qualitätsansprüchen ist eine unentbehrliche Grundlage für das schulinterne Qualitätsmanagement. Sie ermöglichen eine ganzheitliche und differenzierte Wahrnehmung und Reflexion der Schulqualität im Sinne der insgesamt 15 Qualitätsdimensionen, wie sie im ‚Basisinstrument zur Schulqualität’ dargestellt sind. Das schulische Qualitätsmanagement erhält damit ein verbindliches Bezugssystem, einerseits um die Schul- und Unterrichtsentwicklung gezielt in Angriff zu nehmen, andererseits um einen differenzierten und umfassenden Qualitätsnachweis für die Rechenschaftslegung zu führen. Die entwickelten Qualitätsansprüche werden in einem Qualitätsleitbild zusammengeführt. Das Qualitätsleitbild wird damit zu einem zentralen Orientierungsrahmen für alle Qualitätsaktivitäten, die im Rahmen eines schulischen Qualitätsmanagement anfallen.

Was bringt ein Qualitätsleitbild der Schule?

Ein Qualitätsleitbild, das in einem breit abgestützten Verfahren innerhalb des Kollegiums erarbeitet worden ist, hat in der Regel eine große Akzeptanz in der Schule. Es stellt sicher, dass sich die Evaluationen und Beurteilungen sowohl der individuellen Praxis als auch der institutionellen Prozesse und Rahmenvorgaben auf eine akzeptierte (normative) Basis abstützen können. Zudem dient es dazu, die schulspezifischen Qualitätsansprüche transparent zu machen: sei es als Entscheidungshilfe bei strittigen Fragen oder als Bezugspunkt, um eine strategische/normative Neuorientierung bewusster und gezielter angehen zu können[3].

2.5.2 Individualfeedback und individuelle Qualitätsentwicklung

Was bedeutet das?

Das Lernen steht für die Lehrperson im Mittelpunkt ihrer Tätigkeit. Wird ein wirkungsvolles und glaubwürdiges Qualitätsmanagement angestrebt, so sollten auch die Lernprozesse in den Blick genommen werden mit dem Ziel, die individuelle Unterrichtsgestaltung zu verbessern und weiter zu entwickeln. Dabei haben erfahrungsbezogene und konkrete Rückmeldungen seitens der Beteiligten (Auszubildende, Schülerinnen und Schüler) oder seitens unbeteiligter Beobachtenden (z.B. Kollegen) einen hohen Stellenwert. Solche ‚Feedbacks' sind für Lehrpersonen wertvolle Reflexionshilfen, die das individuelle Lernen zur Optimierung des beruflichen Handelns anregen und unterstützen können.
Feedbacks werden im Rahmen von Q2E verstanden als Instrumente des persönlichen Lernens und dienen der persönlichen, unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung. Sie sind von Beurteilungs- und Qualifizierungsinstrumenten deutlich zu unterscheiden. Möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule sollten Feedbacks einholen, auswerten und in der Praxis umsetzen – insbesondere dann, wenn das Arbeitsfeld einen großen, individuell zu verantwortenden Gestaltungsraum besitzt. Die Verantwortung für die Institutionalisierung einer Feedback-Kultur liegt bei der Schulleitung.
Im Rahmen von Q2E wird dabei von einem so genannten „360°-Feedback" ausgegangen. Das bedeutet, dass möglichst im Verlauf eines vereinbarten Zeitraumes von unterschiedlichen Seiten Feedback eingeholt wird:

3 Grundlage zur konkreten Arbeit: Q2E-Broschüre ‚Basisinstrument zur Schulqualität'.

Warum ist das Individualfeedback ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements?

Feedbacks sind Instrumente zur Unterstützung der individuellen Qualitätswahrnehmung und -entwicklung im beruflichen Arbeitsprozess. Das feedbackgestützte Lernen ist insofern ein unverzichtbarer Teil des schulischen Qualitätsmanagements, als es zur Optimierung der individuellen Praxis beiträgt.
Feedbacks helfen, blinde Flecken in der Eigenwahrnehmung des eigenen Handelns aufzudecken und geben Anstoß zur kritischen Auseinandersetzung mit den eigenen Handlungszielen. Unter Einbezug der Perspektive der Beteiligten und der Außensicht einer unbeteiligten Person dienen Feedbacks im Q2E-Modell als Ergänzung und Unterstützung der Selbstbeurteilung. Feedback initiiert und unterstützt aber auch kollektive Lern- und Auseinandersetzungsprozesse in Kleingruppen und kann damit auch die Teamentwicklung in der Schule fördern.

Was bringt das Individualfeedback der Schule?

Feedbacks bilden eine wichtige Grundlage für die Wahrnehmung des eigenen Lernbedarfs. Sie geben der Lehrperson wichtige Hinweise zur Verbesserung des Unterrichts. Wenn eine Feedbackkultur in der Schule etabliert ist, wird sichergestellt, dass alle Lehrpersonen Ist-Soll-Diskrepanzen in der eigenen Praxis erkennen und systematisch an der Verbesserung des Unterrichts arbeiten.

Feedbacks zeigen, wie der Unterricht bei den Schülern ankommt. Sie enthalten oft auch Anerkennung dafür, was gut gelungen ist. Die Projekterfahrungen in der Schweiz haben auch gezeigt, dass durch Feedbacks die Kommunikation in der Schule offener wird und dass vermehrt konstruktiv-kritischere Auseinandersetzungen über den Unterricht im Kollegium stattfinden. In diesem Sinne fördern Feedbacks auch das gegenseitige Verständnis und die gegenseitige Unterstützung in der täglichen Arbeit[4].

1.5.3 Datengestützte Schulevaluation und Qualitätsentwicklung der Institution Schule

Was bedeutet das?

Im Rahmen eines Qualitätsmanagements ist es wichtig, dass neben dem Aufbau einer Feedbackkultur, auch die Institution Schule als Ganzes regelmäßig evaluiert und schrittweise weiterentwickelt wird, beispielsweise die kollegiale Zusammenarbeit, die Schulführung oder die Schulorganisation. In dieser Absicht werden datengestützte Qualitätsrecherchen durchgeführt, sei es zu einzelnen

4 Grundlage für die konkrete Arbeit: Q2E-Broschüre ‚Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur'

Qualitätsbereichen (so genannte Focusevaluationen) oder sei es zur Gesamtqualität der Schule (so genannte Breitbandevaluationen). Die Evaluationsdaten bilden dann die Grundlage für die Erarbeitung einer differenzierten, datengestützten Qualitätsdiagnose (Feststellung der spezifischen Ist-Soll-Diskrepanzen) und für die Erarbeitung von Optimierungsmaßnahmen.
Für solche datengestützten Selbstevaluationen stehen unterschiedliche Methoden (Fragebogen, Interviews) zur Verfügung, wichtig ist, dass solche Methoden gewählt werden, die dazu beitragen, das angestrebte Ziel zu erreichen. Zudem ist zu beachten, dass die Sammlung von Daten anonym erfolgt, als Ergänzung zu den eingespielten Meinungskonstellationen im Kollegium oder unter den Schülern. Besonderer Wert sollte darauf gelegt werden, dass die Interpretation der Daten im Kollegium stattfindet: Auf diese Weise kann eine gemeinsame ‚Problem- und Lösungssicht' hergestellt werden – eine unverzichtbare Voraussetzung, um bei der Maßnahmenumsetzung auf eine breite Abstützung bei den Beteiligten zählen zu können.

Warum ist die datengestützte Selbstevaluation ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements?

Selbstevaluationen sind Instrumente des institutionellen Lernens. Sie dienen dazu, Ist-Soll-Diskrepanzen zu erkennen und zu beseitigen, welche die Qualität der Schule als Ganzes beeinträchtigen. Die Schule als Ganzes kann sich auf diese Weise schrittweise verbessern.
Selbstevaluationen unterstützen auch die Klärung der individuellen und institutionellen Verantwortlichkeiten: Sie können aufzeigen, dass individuell empfundene Schwierigkeiten und Mängel unter Umständen auf der Schulebene angesiedelt sind, d.h. durch institutionelle und kulturelle Faktoren mit verursacht sind. In diesem Sinne können Selbstevaluationen eine Entlastungsfunktion für die einzelne Lehrperson haben.
Selbstevaluationen sind ebenso wichtige Instrumente der Rechenschaftslegung: Indem zu wichtigen Themen und Qualitätsbereichen möglichst objektive Daten erhoben werden, wird es möglich, außen stehenden Personen einen glaubwürdigen Einblick in die Schulqualität zu geben. Entsprechend wichtig sind die Dokumentation und die transparente, nachvollziehbare Interpretation der Evaluationsergebnisse für ein professionelles Qualitätsmanagement.

Was bringt die datengestützte Selbstevaluation der Schule?

In wissenschaftlichen Studien ist inzwischen nachgewiesen, dass die Wirksamkeit von Schulen von der Qualität der Schule als Ganzes beeinflusst. Im Sinne einer Erhöhung dieser Wirksamkeit ist es wichtig, die institutionellen Rahmenbedingungen, die unterrichtsübergreifenden Prozesse und die kulturellen Eigenheiten immer wieder kritisch zu analysieren und gezielt zu verbessern.

Selbstevaluationen fördern zudem bei Lehrpersonen das Bewusstsein für die Haltung ‚Wir und unsere Schule' in Ergänzung zu ‚Ich und mein Unterricht'. Die gemeinsame Identität für die Schule als Ganzes wird gestärkt; die Mitarbeiter fühlen sich für die Qualität der Schule mitverantwortlich. Selbstevaluation und Schulentwicklung bedeuten in diesem Sinne auch eine Gegenbewegung zurschultypischen Tradition, die Qualitätsverantwortung ausschließlich bei den einzelnen Personen anzusiedeln. Die Leistung der Schule als Ganzes wird maximiert, indem das institutionelle Lernen – im Sinne von Wissensaustausch – in eine Kultur von Innovation und Verbesserung eingebettet wird[5].

1.5.4 Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung

Was bedeutet das?

Es gehört in den Aufgabenbereich von Schulleiterinnen und Schulleitern, die verschiedenen Qualitätsaktivitäten in der Schule zu steuern und zu koordinieren. Entsprechend wichtig ist es, dass der Aufbau und die Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagements als primäre Aufgabe der Schulleitung verstanden wird.
Während der Aufbauphase eines Qualitätsmanagements löst die Schulleitung die anstehenden Aufgaben sinnvollerweise nicht alleine, sondern gemeinsam mit einer Projekt(steuer)gruppe. Diese Gruppe gestaltet beispielsweise Verfahren für die Entwicklung und Einführung von Qualitätsinstrumenten in den Bereichen Feedback und Evaluation, sie moderiert Qualitätsveranstaltungen im Kollegium und plant – gemeinsam mit der Schulleitung – die Etablierung der verschiedenen Q2E-Elemente.
Wenn es um die Verankerung der Qualitätsaktivitäten geht, gegen Ende der Aufbauphase, hat die Schulleitung die Aufgabe konzeptionelle Grundlagen für die QM-Prozesse festzulegen, als transparente Verfahren zu beschreiben und in der Schule verbindlich einzuführen. Dabei geht es einerseits um die bereits erwähnte Feedback- und Evaluationspraxis, andererseits auch um weitere qualitätssichernde Prozesse wie beispielsweise um Mitarbeiter/innengespräche, um den Umgang mit Qualitätsdefiziten, um die Begleitung von neuen Lehrpersonen, um die Qualitätsdokumentation usw.

Später, im Regelbetrieb, hat die Schulleitung dafür Sorge zu tragen, dass alle Lehrkräfte die Verfahren und Instrumente angemessen anwenden können. Zur Führungsaufgabe gehört hier einerseits die Gewährleistung von Unterstützung, andererseits aber auch die Sicherstellung von Verbindlichkeit und Kontinuität: Die Schulleitung muss sicherstellen, dass einerseits die vereinbarten Abmachungen eingehalten und umgesetzt werden und dass andererseits das Qualitäts-Know-How in der Schule ausgetauscht und ständig weiterentwickelt wird.

5 Grundlage für die konkrete Arbeit: Q2E-Broschüre ‚Schritte zur datengestützten Schulevaluation'.

Warum ist die Steuerung durch die Schulleitung ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements?

Das Qualitätsmanagement hat eine strategische und eine operative Führungskomponente: Zum einen geht es darum, die Ziele und leitenden Werte festzulegen, an denen sich die Entwicklung der Schule orientieren soll; zum anderen geht es um die konzeptionelle Festlegung der Prozesse, die eine schrittweise Annäherung an die Sollvorgaben bzw. Sollvereinbarungen ermöglichen, sowie um die entsprechende Ausführungsverantwortung.
Im Schulalltag umfasst die Qualitätsförderung und –sicherung eine Vielzahl von Aktivitäten, die – sowohl während der Aufbauphase als auch später in der Betriebsphase – von der Schulleitung geleitet und koordiniert werden müssen. Die Schulleitung muss in diesem Geschehen die „Fäden" in der Hand halten. Sie muss dafür sorgen, dass die verschiedenen Aktivitäten ein ausgewogenes, stimmiges Ganzes bilden. Zudem gilt es, durch Führungsmaßnahmen sicherzustellen, dass die Qualitätskonzepte auch dann umgesetzt werden, wenn sie bei einzelnen Personen auf Widerstand stoßen.

Was bringt diese Komponente der Schule?

Eine Schule wird heute vermehrt als pädagogische Einheit wahrgenommen. Die Qualität der Schule misst sich zunehmend auch daran, wie mit den individuell verursachten Qualitätsdefiziten schulintern umgegangen wird. „Fehler" von einzelnen Personen können das Image der ganzen Schule nachhaltig stören; daher ist es unerlässlich, dass das QM auch auf dieser Ebene zuverlässig und verbindlich wirksam ist. Das QM ist in diesem Sinne nicht einfach eine Sache der individuellen Beliebigkeit, sondern basiert auf institutionellen Interessen sowie auf institutionell verankerten Abmachungen.
Das öffentliche Vertrauen in die Qualität des schulischen Angebots erleichtert der einzelnen Lehrkraft die Arbeit. Die Herstellung dieses Vertrauens kann nicht nur durch die einzelne Lehrkraft geleistet werden; vielmehr handelt es sich um eine Aufgabe, die von der Schule als Ganzes angegangen werden muss. In diesem Sinne ist das QM ein überindividuelles Anliegen, für das die Schulleitung im Dienste der ganzen Schule Verantwortung übernimmt und Ressourcen bereitstellt.

1.5.5 Die Externe Evaluation

Was bedeutet das?

Bei der externen Evaluation besucht ein Evaluationsteam von 3-4 Personen die Schule, um deren Qualität zu erfassen und um als außen stehende Personen ein unabhängiges Urteil über die Schulqualität zu formulieren. Es geht dabei nicht um die Überprüfung und die Beurteilung von Einzelpersonen und der Organisation Schule.
Bei der externen Evaluation im Rahmen von Q2E geht es im Sinne einer Metaevaluation vielmehr darum, wie das Qualitätsmanagement umgesetzt wird und wie es die Institution Schule und ihre Kultur prägt. Die Evaluatorinnen und Evaluatoren führen Dokumentenanalysen, Beobachtungen und Interviews durch und verfassen anschließend einen Bericht zum Ist-Zustand sowie zum Entwicklungsbedarf der betreffenden Schule.
Im Q2E-Modell bezieht sich die externe Evaluation auf das schuleigene Qualitätsmanagement (im Sinne einer Metaevaluation des schulinternen Qualitätssystems) sowie auf einen oder zwei Aspekte der Schul- und Unterrichtsqualität (Primärevaluation der Schul- und Unterrichtsprozesse). Für Beurteilung des Qualitätsmanagements stehen drei Bewertungstabellen zur Verfügung, und zwar zu den Teilbereichen (1) Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung, (2) Praxis der Selbstevaluation und der Qualitätsentwicklung der Schule und (3) Steuerung der Q-Prozesse. Für die Primärevaluation, die sich auf 1-2 Aspekte der Schul- und Unterrichtsqualität bezieht, gibt die Schule und/oder die Schulbehörde jeweils das Evaluationsthema vor. Hier stehen keine validierten Bewertungsinstrumente zur Verfügung. Die externen Evaluationsfachleute erarbeiteten daher spezifisch für diesen Qualitätsbereich die entsprechenden Evaluationsinstrumente. Die Ergebnisse dieser Evaluationen haben vor allem eine Feedbackfunktion und sollen der Schule Impulse für die Schulentwicklung geben.

Warum ist die externe Evaluation ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements?

Die externe Beurteilung soll eine unabhängige Sicht auf die Schulqualität ermöglichen und damit ein möglichst glaubwürdiges Qualitätsurteil erbringen. Das Verfahren der externen Schulevaluation im Q2E-Modell will die beiden grundlegenden, teilweise widersprüchlichen Funktionen von Entwicklungsorientierung und Rechenschaftslegung (die jede Evaluation begleiten), möglichst ausgewogen erfüllen. Einerseits soll die externe Evaluation Anstöße zur Schulentwicklung geben; sie hat in diesem Sinne eine Feedback- und Entwicklungsfunktion. Andererseits unterstützt die externe Evaluation die Glaubwürdigkeit und Darstellung der Schule nach außen. Dies geschieht durch eine Berichterstattung der Schule gegenüber der Bildungsbehörde (vgl. Rahmenvorgaben), im Falle einer gewünschten Zertifizierung auch gegenüber der Zertifizierungsinstanz.

Was bringt die externe Evaluation der Schule?

Die externe Schulevaluation kann für die Schule aus verschiedenen Gründen hilfreich sein:

- Die unabhängige Sicht auf die Schulqualität erhöht die ‚Validität' von Selbstevaluationen und von schulinternen Qualitätswahrnehmungen und – aussagen. Dadurch erhöht sich die Glaubwürdigkeit von Qualitätsfeststellungen nach innen und außen.

- Die unabhängige, unvoreingenommene Befragung der Betroffenen durch externe Personen kann eine ehrliche Meinungsäußerung unterstützen. Es kann ein Meinungsspektrum aufgezeigt werden, das im Schulalltag mit den eingespielten Kommunikationsformen unter Umständen verborgen bleibt.

- Es wird eine Schulqualitätsrecherche mit professionellem Know-How durchgeführt. Verglichen mit Selbstevaluationsprojekten werden damit die knappen Zeitressourcen der Schule entlastet.

- Die Schule erhält mit dem ausführlichen Evaluationsbericht hilfreiche Hinweise zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements. Darüber hinaus erhält sie Anhaltspunkte darüber, wie das schuleigene Q-System im Vergleich zu anderen Schulen steht[6].

1.6 Die Einführung von Q2E im Land Bremen

Im Rahmen des Projektes haben zunächst die fünf Projektschulen von ReBiz I Q2E eingeführt. Mit Beginn des Prozesses „ReBiz II" haben alle weiteren berufsbildenden Schulen im Zuge des Transferprozesses mit der Implementierung begonnen. Die Einführung von Q2E erfolgte sowohl für ReBiz I als auch für ReBiz II projektförmig mit dem Ziel, dass mit Ende der Fördermittelzuwendung Q2E in den schulischen Regelbetrieb übergeht.
Dafür ist in einem ersten Schritt an jeder Schule eine Q2E-Steuergruppe mit einem schulinternem Auftrag und geklärten Kompetenzen gebildet worden.
Diese Steuergruppen sind gemeinsam – also schulübergreifend - in die Q2E-Systematik eingeführt worden. Sie haben sich über diese Fortbildungen in den Hauptkomponenten von Q2E-Kompetenzen erworben: Nämlich für das Feedbackverfahren, für die Selbstevaluation von Schulthemen, für den Bereich der Qualitätsansprüche, für die externe Evaluation und für das Projektmanagement.

6 Grundlage zur konkreten Arbeit: Q2E-Broschüre ‚Externe Evaluation'.

Diese gemeinsamen Schulungen sind von einem Q2E-Experten aus der Schweiz mit Unterstützung des bremischen externen Q2E-Beratungsteams durchgeführt worden. Die Beraterinnen und Berater dieses Teams haben parallel und bedarfsorientiert den schulinternen Aufbauprozess begleitet, d.h. jede Schule konnte nach Bedarf über eine „persönliche“ Beratung verfügen.
Die Fortbildungen zu den einzelnen Q2E-Komponenten waren zeitlich so platziert, dass eine unmittelbare Umsetzung im schulischen Prozess zeitnah erfolgen konnte. Eine wesentliche Voraussetzung dafür waren entsprechende Fortbildungen für interessierte Kolleginnen und Kollegen, die im Schneeballsystem durch die Q2E-Steuergruppe mit Unterstützung des Beratungsteams erfolgt sind. Den Fortbildungen zwischengeschaltet war ein institutionalisierter und selbst organisierter Erfahrungsaustausch, der zusammengeschlossenen Schulen die Möglichkeit geboten hat, ihre Erfahrung in der Anwendung und Umsetzung von Q2E zu reflektieren.
Dieses Konzept, bestehend aus schulübergreifender Fortbildung, schulübergreifendem Erfahrungsaustausch und persönlicher Beratung hat unmittelbar dazu beigetragen, ein gemeinsames Verständnis von Zielen, Werten und Methoden der schulinternen Qualitätsentwicklung auszuhandeln.
Insbesondere die schulübergreifenden Anlässe haben eine große Identifikation mit dem Projekt bewirkt. Der direkte Erfahrungsaustausch der Schulen untereinander hat die Beteiligten gestärkt und für die notwendige Sicherheit gesorgt, was gleichzeitig immer auch Herausforderung zum Handeln bedeutete.

Die Q2E-Steuergruppen haben ein hohes Verantwortungsbewusstsein für die Qualitätsstrategien an ihrer Schule entwickelt. In den Schulen, in denen auch die Schulleitungen diese Entwicklung maßgeblich mitgetragen haben, hat sich eine beeindruckende Dynamik entfaltet, die auf das gesamte Lehrerkollegium ausstrahlt (trotz aller anderen Belastungen). In diesen Fällen ist das Bewusstsein, selbst für „Schulqualität“ verantwortlich zu sein, besonders ausgeprägt.

Durch die empfohlene Etappierung beim Vorgehen – angesichts des hohen Belastungsgrades der Kollegien immer mit dem Blick für das Machbare - sind in einzelnen Feldern beachtliche Resultate erreicht worden, wie z.B. hohe Beteiligung an Feedbackerverfahren. Die Beteiligung an den Feedbackverfahren war hoch - auch an solchen, die die Schulleitung betreffen. Selbstevalutaionen wurden umgesetzt und auch abgeschlossen. Peer Reviews und Externe Evaluationen wurden durchgeführt.

Die Einführung von Q2E in Bremen ist Anfang 2008 evaluiert worden. Der Evaluationsbericht ist diesem Kapitel als Anlage beigefügt.

Die vier Ebenen des Fortbildungs- und Unterstützungskonzeptes lassen sich grafisch wie folgt darstellen:

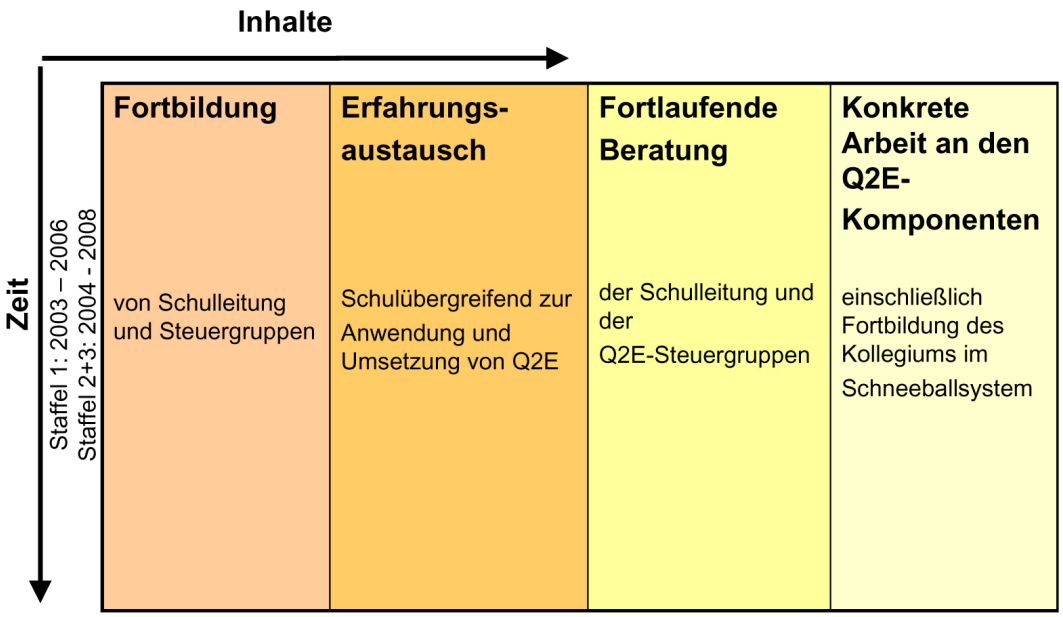

Abbildung 6: Aufbau von Q2E an den bremischen berufsbildenden Schulen

Parallel zum schulinternen Implementierungsprozess ist die Schulaufsicht der senatorischen Behörde ebenfalls zum Qualitätsmanagementsystem Q2E geschult worden. Flankierend zum Aufbauprozess sind durch die Bildungsverwaltung in Abstimmung mit den Schulen entsprechende Rahmenvorgaben (siehe Anlage zu diesem Kapitel) entwickelt worden. Der Personalrat de Schulen war von Beginn an beratend in den Prozess eingebunden.

Literatur

BAMBERG, S., GUMBL, H. & SCHMIDT, P.: *Rational Choice und theoriegeleitete Evaluationsforschung.* Opladen: Leske und Budrich 2000.

DITTON, H.: *Evaluation und Qualitätssicherung.* In: R. Tippelt (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung (S. 775-790). Opladen: Leske und Budrich 2002.

DUBS, R.: *Qualitätsmanagement. Grundbegriffe und Systematik.* In: Buchen, H., Rolff, H.-G. (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz 2006, S. 1206-1270.

HARVEY, L. & GREEN, D.: *Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze.* Zeitschrift für Pädagogik. 41. Beiheft: Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule. 2000, S. 17-39.

KLUGE, F.: *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache.* Berlin, New York: Walter de Gruyter, 24. durchges. u. erw. Auflage 2002.

LANDWEHR, N. & STEINER, P.: *Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung.* Schuber mit 5 Broschüren. Bern: hep 2003.

LANDWEHR, N. & STEINER, P.: *Qualitätsmanagement an Schulen. Arbeitsmaterialien zum Grundkurs „Grundlagen eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements.* Unveröffentlichtes Manuskript. Fachhochschule Aargau 2005.

STRITTMATTER, A.: *Qualitätsmanagement und Evaluation an Schulen.* In: Thom, N. & Ritz, A. & Steiner, R.(Hrsg.): Effektive Schulführung. Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt 2002, S. 89-112.

OTT, B., SCHEIB, T.: *Qualitäts- und Projektmanagement in der beruflichen Bildung.* Berlin: Cornelsen Verlag.

OTTEN, M.: *Qualitätssicherung in der Berufsschule – aus Sicht von Lehrerinnen und Lehrern.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Bremen 2005.