
Handbuch OES

Handreichung 12

Qualitätshandbuch

Autorenteam:

Otmar Refior (verantwortlich)

Konrad Trabold

Marliese Wörner



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

Verlagsnummer: **69804000**
Verlag:
Wolters Kluwer Deutschland
Carl Link
Adolf-Kolping-Str. 10
96317 Kronach
Tel: + 49 (0)9261 969-0
E-Mail: info@carllink.de
www.carllink.de
www.schulleitung.de

 **Carl Link**
eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Inhalt

Qualitätshandbuch

1	Einleitung	5
2	Funktion und Nutzen eines Qualitätshandbuchs	6
3	Wichtige Fragen bei der Entwicklung eines Qualitätshandbuchs	8
3.1	Woraus besteht die Qualitätsdokumentation?	8
3.2	Wem soll das Qualitätshandbuch nützen?	9
3.3	Wer soll das Qualitätshandbuch entwickeln?	10
3.4	Wie wird das Kollegium in den Handbuch-Entwicklungsprozess einbezogen?	10
3.5	Auf welche vorhandenen Dokumente kann die Schule zurückgreifen?	12
3.6	In welcher Form soll das Qualitätshandbuch zur Verfügung gestellt werden?	12
3.7	Wie überwindet man typische Stolpersteine?	13
3.8	Welche Ressourcen sind notwendig?	14
4	Gliederungsvorschlag für das Qualitätshandbuch	15
5	Kommunikation und Integration des Qualitätshandbuchs	17
6	Pflege und Aktualisierung des Qualitätshandbuchs	18
7	Zusammenfassung	19
8	Literatur	20

1 Einleitung

Qualitätsentwicklung im Konzept OES bedeutet, dass sich die am Schulleben Beteiligten systematisch mit dem Thema Qualität auseinandersetzen. Sie entwickeln ein verbindliches Leitbild, das die gemeinsamen Qualitätsvorstellungen absteckt; sie überprüfen, ob sie die gesteckten Ziele erreichen, und passen ihr Handeln gegebenenfalls an. Die Auseinandersetzung mit der Schulqualität findet ihren Niederschlag im jeweiligen Qualitätshandbuch der Schule.

Das Qualitätshandbuch ist das „zentrale Steuerungs- und Koordinierungsinstrument für die schulische Qualitätsarbeit. Es soll einerseits einen Überblick über das schulinterne Qualitätsmanagement ermöglichen und andererseits Aussagen machen zu den institutionellen Regelungen, die für die Qualitätsarbeit vorgesehen sind.“ (Landwehr/Steiner, Heft 6, 2008, S. 26).

Bedeutsam ist die Festlegung der Bestandteile des Qualitätshandbuchs. Jede Schule muss hierzu Entscheidungen zu grundlegenden Fragen der Struktur bereits bei der Erstellung des

Handbuchs treffen. Die Schule muss z. B. klären, ob das Qualitätshandbuch lediglich das Qualitätsmanagement beschreibt, und die vielfältigen, im Schulalltag wirksamen technischen, verwaltungsnahen Abläufe in einem extra Organisationshandbuch darstellt werden.

Die Schulpraxis zeigt, dass Kollegien das Qualitätshandbuch als nützlich und entlastend für ihre Alltagsarbeit erleben. Ein „Klick“ in das Intranet genügt, und ein gesuchtes Dokument oder Formular, z. B. ein Feedbackbogen oder ein Musterbrief bei Schülerfehlzeiten, kann bequem am PC bearbeitet und per Mail weitergeschickt werden.

Jedes Handbuch spiegelt die Besonderheiten einer Schule und ist damit ein individuelles Produkt zum Nutzen der jeweiligen Schule. Diese Handreichung will Orientierung sein bei der Klärung von Fragen zur Erstellung und zum Gebrauch eines Qualitätshandbuchs sowie seiner weiteren Pflege in der schulischen Qualitätssicherung und -entwicklung.

2 Funktion und Nutzen eines Qualitätshandbuchs

Das Qualitätshandbuch als Dokumentensammlung ist der übergeordnete Teil der gesamten Qualitätsdokumentation. Dort stellt die Schule ihr Qualitätsprofil im Überblick dar: Das Qualitätshandbuch enthält sowohl Beschreibungen zur Aufbauorganisation und Funktionsweise der Schule als auch einen Überblick über die Prozesse zur Qualitätsentwicklung. Ihm nachgelagert sind die Anlagen zum Qualitätshandbuch, in denen die Prozesse im Detail abgebildet werden.

Bereits erste Überlegungen und Arbeiten bei der Erstellung eines Qualitätshandbuchs können eine förderliche Wirkung für die Praxis der Qualitätsentwicklung haben: So werden bei der Auseinandersetzung um die zu berücksichtigenden Inhalte des Qualitätshandbuchs schnell die Arbeitsgebiete deutlich, die die Schule konkret angehen sollte.

Mit der Beschreibung des Qualitätsmanagements setzt die Schule Standards, die die Qualität eingeführter Abläufe sichern und Voraussetzungen für eine systematische, am Qualitätsleitbild ausgerichtete weitere Entwicklung der Schule schaffen sollen. Mit dem Qualitätshandbuch dokumentiert die Schule die Gültigkeit beschriebener Prozesse und macht die Verantwortlichkeiten innerhalb dieser Prozesse transparent. So ist im Qualitätshandbuch z. B. beschrieben, wie ein Qualitätsentwicklungsprojekt im Bereich Unterricht initiiert, geplant, durchgeführt und ausgewertet werden kann. Die notwendigen Unterlagen (Projektauftrag, Verfahrensbeschreibungen zum Projektmanagement u. a.) finden die Lehrkräfte in den Anlagen zum Qualitätshandbuch.

Die Verschriftlichung von Strukturen und Abläufen für das Qualitätshandbuch bewirkt die Auseinandersetzung mit Fragen zur Effektivität und Effizienz und leitet – falls erforderlich – deren Verbesserung ein. Konflikte, die evtl. durch mangelnde Koordination und Kommunikation entstehen, können leichter vermieden werden. Insgesamt stärkt ein gutes Qualitätshandbuch die Handlungssicherheit aller Beteiligten und fördert die Identifikation aller am Schulleben Beteiligten mit der Schule und ihrer Qualitätsentwicklung.

Zur schnellen Orientierung enthält das Qualitätshandbuch in der Regel eine nach Qualitätsbereichen gegliederte, individuelle Prozesslandkarte (vgl. Abb. 4). Das Handbuch gibt einen Überblick über die Prozesse in den Qualitätsbereichen. Dies sind zum einen technische, verwaltungsnahen Prozesse, die für die alltägliche Unterrichtsarbeit einer Lehrkraft von Bedeutung sind, z. B. der Umgang mit Fehlzeiten oder die Schüleraufnahme. Zum anderen sind dies sozial-kommunikative Prozesse wie das Kollegiale Feedback, die in besonderer Weise die Qualität einer Schule prägen. Die präzise Beschreibung der jeweiligen Prozesse kann, bei einem digital zur Verfügung gestellten Qualitätshandbuch, über Links aufgerufen werden.

Für alle Lehrkräfte der Schule ist das Qualitätshandbuch das zentrale Nachschlagewerk zur Information über die Systematik der schulischen Qualitätssicherung und -entwicklung. Vor dem Hintergrund des altersbedingten Ausscheidens vieler erfahrener und der Einarbeitung neuer Lehrkräfte ist die Zusammenstellung des Organisationswissens an jeder einzelnen Schule von großer Bedeutung. Das Qualitätshandbuch mit seinen Anlagen sichert so das Know-how der Schule und entlastet gleichzeitig die Verwaltung.

Die systematische Dokumentation des in der Schule vorhandenen Know-how zur Qualitätsentwicklung fördert das Lernen der Organisation. In § 114 des Schulgesetzes Baden-Württemberg sind Selbst- und Fremdevaluation für die Schulen vorgeschrieben (§ 114 Schulgesetz BW). Die Evaluationsverordnung verweist auf die Notwendigkeit einer schulinternen, schriftlichen Qualitätsdokumentation (EvaluationsVO BW). Damit ist das Qualitätshandbuch als wesentlicher Bestandteil der schulischen Qualitätssicherung und -entwicklung zu sehen. Im Hinblick auf die Selbstevaluation unterstützt es die Planung und Durchführung durch die Beschreibung geeigneter Verfahren. In der Fremdevaluation wird es als Dokument bei der Bewertung der Schulqualität herangezogen.

Als Instrument der Steuerung und der Rechenschaftslegung macht das Qualitätshandbuch „die qualitätsfördernden und -sichernden Maß-

nahmen und die erreichte Qualität nach außen kommunizierbar“ (Landwehr/Steiner, Heft 6, 2008, S. 26). In der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen der beruflichen Schule wie z. B. den Schülerinnen und Schülern, Betrieben,

Eltern und Kooperationspartnern, kann jederzeit auf Aussagen des Qualitätshandbuchs zurückgegriffen oder verwiesen werden. Dies stärkt die Professionalität bei der Außendarstellung der Schule.

3 Wichtige Fragen bei der Entwicklung eines Qualitätshandbuchs

3.1 Woraus besteht die Qualitätsdokumentation?

OES-Schulen unterteilen in der Regel ihre gesamte Qualitätsdokumentation in zwei Teile, das Qualitätshandbuch und die Anlagen zum Qualitätshandbuch (vgl. Abb. 1): Das eigentliche Qualitätshandbuch ist die Spitze der Dokumentationspyramide; die Anlagen zum Qualitätshandbuch bilden den unteren Teil.

Der übergeordnete Teil der gesamten Qualitätsdokumentation gibt einen Einblick in Aufbau und Funktionsweise der Schule sowie einen Überblick über die immer wiederkehrenden, über einen längeren Zeitraum gleich bleibenden Prozesse zur Qualitätsentwicklung der Schule.

Üblicherweise hat ein Qualitätshandbuch folgende Bestandteile (siehe Arbeitshilfe Beispiel für eine Gliederung siehe Qualitätshandbuchs – Arbeitshilfe):

- Vorstellung der Schule, z. B. Kurzporträt
- Leitbild der Schule

- Zielsetzungen für die Qualitätsentwicklung, z. B. Qualitätsentwicklungsziele auf der Basis des Leitbilds
- Aufbauorganisation (Organigramm)
- Ablauforganisation (Organigramm)
- Prozesslandkarte der Schule
- zentrale Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung, d. h.:
 - Prozesse der Selbstevaluation
 - Prozesse des Individualfeedback
 - Prozessmanagement
 - Projektmanagement
 - Informations- und Kommunikationsmanagement
 - Steuerung der Qualitätsentwicklung durch die Schulleitung

Jeder dieser zentralen Prozesse ist auch Thema gesonderter Handreichungen.

Im Qualitätshandbuch wird auf die ergänzenden Dokumente in der Anlage verwiesen, z. B. Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen,

Qualitätsdokumentation als Dokumentationspyramide

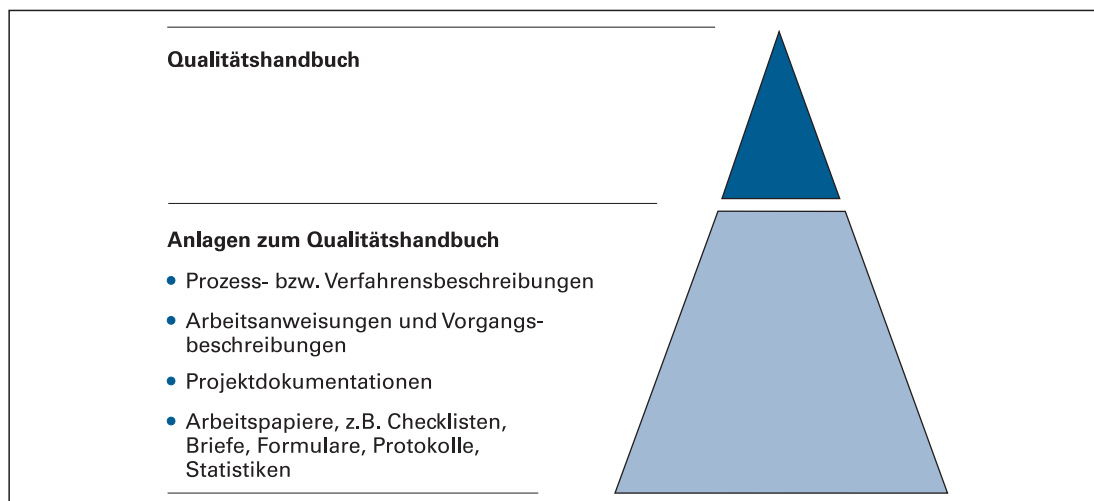


Abb. 1: Dokumentationspyramide

Formulare, einzelne Qualitätsentwicklungsprojekte, Evaluationsvorhaben (siehe Beispiel für eine Gliederung des Qualitätshandbuchs – Arbeitshilfe). In den Anlagen dokumentiert die Schule, was sie zur Qualitätssicherung und -entwicklung konkret tut bzw. getan hat.

Beispiel 1:

Im Handbuch wird dokumentiert, wie an der Schule aus dem Strategieprozess heraus Qualitätsentwicklungsprojekte bestimmt werden und wie sie prinzipiell zu managen sind. Die konkreten Qualitätsentwicklungsprojekte mit allen Dokumenten werden im Anhang zum Qualitätshandbuch aufgeführt, da sie zeitlich befristet sind und jeweils eine eigene Organisation haben.

Beispiel 2:

Die Funktionsstellen einer Schule werden im Qualitätshandbuch definiert. Die Namen und Dienstbezeichnungen der aktuellen Funktionsstelleninhaber/innen hingegen sind als ausgefülltes Organigramm in der zugehörigen Anlage hinterlegt.

Die Anlagen zum Qualitätshandbuch sind für die Nutzer/innen in der Qualitätsarbeit oder in der Verwaltung von großer alltäglicher Bedeutung: Sie beschreiben die bestehenden Prozesse und geltenden Vorgaben, z. B. die Durchführung des schriftlichen Abiturs oder die Erstellung und Ausgabe von Zeugnissen. Sie enthalten die dazu eingeführten Instrumente und Arbeitshilfen wie z. B. Formulare und Checklisten.

Ob eine Schule ihre technischen, verwaltungsbezogenen Prozesse sowie die sozial-kommunikativen Prozesse im eigentlichen Qualitätshandbuch oder in der dazu gehörigen Anlage dokumentiert, hängt von der Zielsetzung ab, die die Schulleitung mit dem Qualitätshandbuch verfolgt. Zwangsläufig wird ein Qualitätshandbuch, das auch diese Prozessbeschreibungen enthält, umfangreicher, und ist für die Lehrkräfte unter Umständen schwieriger zu handhaben.

Bei der inhaltlichen Gestaltung und hinsichtlich des Umfangs eines Qualitätshandbuchs ist ein Mittelweg zwischen zusammenfassenden Aussagen und differenzierten Darlegungen zweckmäßig. Ein Handbuch, das nur Gliederungsstufen und Verweise auf die in den Anlagen stehenden Dokumente enthält, wäre für die Nut-

zer/innen ähnlich unbefriedigend wie ein Handbuch, das sämtliche Aktivitäten einer Schule dokumentiert.

3.2 Wem soll das Qualitätshandbuch nützen?

Um allen potenziellen Nutzern gerecht zu werden, sind bei der Erarbeitung des Qualitätshandbuchs die verschiedenen Perspektiven zu berücksichtigen:

Lehrkräfte benötigen Darstellungen von Verantwortlichkeiten sowie Verfahrensbeschreibungen, die sie in der Alltagsarbeit entlasten. So ist es z. B. für die Klassenlehrerin oder den Klassenlehrer eine Erleichterung, anhand einer Checkliste den ersten Schultag mit einer neuen Klasse effektiv gestalten zu können. Zugleich wollen sich Lehrkräfte jederzeit verlässlich über die Regelungen zu den Qualitätsentwicklungsprozessen der Schule, wie z. B. über das Konzept der Selbstevaluation, informieren können.

Neue Kolleginnen und Kollegen sind darauf angewiesen, sich schnell an der Schule zurechtzufinden. Sie finden alle wichtigen Prozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Handbuch beschrieben.

Lehrer/innen in Ausbildung nutzen das Qualitätshandbuch u. a. als Basis für die Schulkunde, z. B. um sich über die Aufbau- und Ablauforganisation der Schule zu informieren.

Die Schulleitung nutzt das Qualitätshandbuch als Dokument der mit dem Kollegium vereinbarten Grundlagen für die systematische Steuerung der Qualitäts- und Schulentwicklungsprozesse. Die wichtigen Prozesse und die jeweilige Leitungsverantwortung sind definiert.

Beauftragte für die systematische Qualitätsentwicklung wie z. B. die Qualitätsentwicklungsgruppe, das Evaluationsteam, die Projektleiter/innen und auch die Verantwortlichen für die Erstellung und Pflege des Qualitätshandbuchs benötigen das Qualitätshandbuch zur Klärung ihrer jeweils spezifischen Aufgaben.

Das Fremdevaluationsteam benötigt das Qualitätshandbuch der Schule, um die Komplexität der Schule zu überschauen und die Regelungen zu Qualitätssicherung und -entwicklung zu bewerten.

Tipp:

Überlegen Sie sich vor der Entwicklung des Qualitätshandbuchs genau, welche Ziele Sie mit ihm erreichen wollen und wer welchen Nutzen daraus ziehen soll.

Denken Sie beim Aufbau und bei der Bemessung des Umfangs des Handbuchs an die Erwartungen und Informationsbedürfnisse sowie das Informationsverhalten der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer.

3.3 Wer soll das Qualitätshandbuch entwickeln?

Die Entwicklung eines Qualitätshandbuchs liegt grundsätzlich im Verantwortungsbereich des Schulleiters bzw. der Schulleiterin und erfordert deren Mitarbeit. Ein Handbuch zu erstellen ist so komplex, dass das Vorhaben als Projekt angelegt sein sollte (siehe Checkliste Projektplanung Qualitätshandbuch – Arbeitshilfe). In der Regel besteht das Projektteam Qualitätshandbuch aus zwei oder drei Personen, von denen eine Person Mitglied des Schulleitungsteams ist und einen guten Überblick über die wichtigen Abläufe an der Schule hat. Die weiteren Personen sollten über gute Kontakte in alle Abteilungen der Schule verfügen oder aufbauen und im Kollegium präsent sein. Ferner sind IT-Kompetenzen erforderlich (s. u.).

Das Projektteam klärt in Abstimmung mit der Schulleitung, welche Inhalte in das Qualitätshandbuch aufgenommen werden sollen. Als Klärungshilfe kann die Checkliste zur Identifizierung von Handbuchinhalten herangezogen werden (siehe Checkliste zur Identifizierung von Q-Handbuch-Inhalten – Arbeitshilfe).

Für die Darstellung im Qualitätshandbuch wird jede Abteilungsleitung diejenigen Inhalte benennen, die in ihrem Arbeitsgebiet liegen und für die sie verantwortlich ist. Zuerst muss sichergestellt sein, dass jedes Mitglied des Schulleitungsteams von der Bedeutung und Notwendigkeit des Handbuchs für die Schule überzeugt ist. Ist das geschehen, erfolgen Abgleich und Absprache zwischen den Abteilungen mit dem Ziel der Vereinheitlichung, wo diese sinnvoll ist. Das gesamte Schulleitungsteam kann auf diese Weise im Projekt „Qualitätshandbuch“ von Anfang an eine aktive Rolle und eine Vorbildfunktion übernehmen.

Tipp:

Sorgen Sie für Vernetzung zwischen der Schulleitung und dem Projektteam Qualitätshandbuch, um Klärungsprozesse zu erleichtern und Entscheidungswege kurz zu halten. Klären Sie vorab die nötigen Befugnisse und erforderlichen Kompetenzen jedes Beteiligten. Stellen Sie notwendige Ressourcen für das Projektteam zur Verfügung.

3.4 Wie wird das Kollegium in den Handbuch-Entwicklungsprozess einbezogen?

In allen Kollegien ist der Gedanke der Handbuchentwicklung zunächst neu. Darum sind sowohl die Transparenz während der Entwicklung als auch die Beteiligung des Kollegiums bei der Erarbeitung des Qualitätshandbuchs von großer Bedeutung. Der Nutzen, z. B. mehr Transparenz, mehr Sicherheit und Arbeitersparnis, sollte für das Kollegium erkennbar und kurzfristig spürbar sein.

Nach einer Erstinformation durch die Schulleitung über die Zielsetzungen eines Qualitätshandbuchs werden die Wünsche des Kollegiums bezüglich des schuleigenen Handbuchs erfragt. Damit das Kollegium seine Kenntnisse und Erfahrungen einbringen kann, werden beispielsweise im Rahmen von Abteilungskonferenzen oder an einem Pädagogischen Tag gemeinsam schulische Prozesse identifiziert und von den jeweils betroffenen Kolleginnen und Kollegen für das Handbuch skizziert. Dabei wird schnell ersichtlich, welche regelmäßigen Vorgänge auf Grund ihrer Eindeutigkeit oder bereits schriftlich vorliegender Regelungen leicht dokumentiert werden können und welche Prozessabläufe vor ihrer Beschreibung noch zu klären sind. Die technischen, verwaltungsnahen Prozesse stellen sich im Allgemeinen als geklärt heraus.

Die Beschreibungen von Qualitätsmanagementprozessen sollten von dem jeweils verantwortlichen Personenkreis erarbeitet werden.

In Abb. 2 sind die Schritte zur Entwicklung eines Qualitätshandbuchs exemplarisch dargestellt. Sie zeigt für jeden einzelnen Schritt die jeweils Beteiligten. Wichtig ist, dass das Handbuchteam das Kollegium regelmäßig bei

Vorschlag: Ablaufplan für die Erstellung des Qualitätshandbuchs

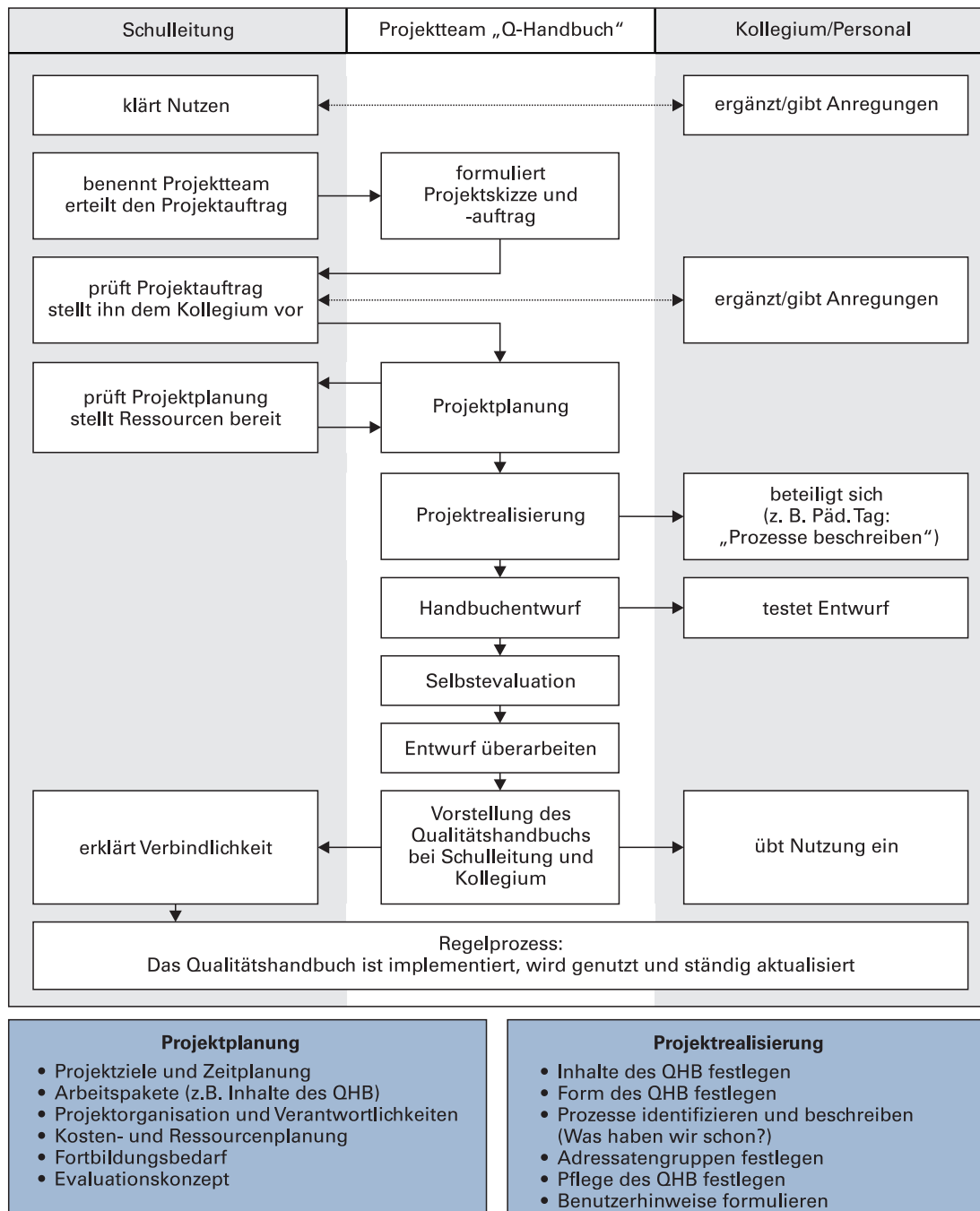


Abb. 2: Ablaufplan für die Erstellung eines Qualitätshandbuchs

Konferenzen oder auch durch Aushänge über den aktuellen Stand der Entwicklung informiert.

Tipp:

Entwickeln Sie das Qualitätshandbuch zunächst auf der Basis schulischer Interessen und Gege-

benheiten. Beteiligen Sie das Kollegium frühzeitig und regelmäßig an der Entwicklung und Aktualisierung des Qualitätshandbuchs; dies stärkt die Akzeptanz und fördert die Nutzung des Handbuchs. Nehmen Sie sich insbesondere

Zeit für die Einführung in den Schulalltag (Implementierung).

Machen Sie das Handbuch durch ein hohes Maß an Anschaulichkeit und Verständlichkeit attraktiv. Gestalten Sie den (elektronischen) Zugang zu den Inhalten des Qualitätshandbuchs so einfach wie möglich, z. B. durch eine Stichwortsuche (Näheres hierzu in Kap. 3.6).

3.5 Auf welche vorhandenen Dokumente kann die Schule zurückgreifen?

An jeder Schule gibt es bereits zahlreiche Dokumente, die sich als Bestandteil der Qualitätsdokumentation eignen. Sie liegen z. B. in Form von Ordnern mit Dienstanweisungen und rechtlichen Vorgaben, z. B. Verwaltungsvorschriften, als Handakten und Prozessbeschreibungen vor. Diese Dokumente sind im Kollegium mehr oder weniger präsent. Mit den vorliegenden Mosaiksteinen baut die Schule ihr Qualitätshandbuch auf und integriert sie in die entstehende systematische Qualitätsdokumentation.

Sind die Dokumente digital z. B. als Worddokument gespeichert, kann das Kollegium bereits zu Beginn der Entwicklung des Qualitätshandbuchs über eine Ordnerstruktur im schulischen Intranet auf diese Dokumente zugreifen.

Die im Konzept OES vorgesehenen Qualitätsmanagementprozesse, wie z. B. die systematische Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht, die Ausgestaltung von Projekt- und Prozessmanagement, das Selbstevaluationskonzept und das Konzept des Individualfeedbacks, sind häufig erst in Ansätzen beschrieben. Die Erfahrung aus dem Modellvorhaben hat gezeigt, dass dieser zentrale Teil des Qualitätshandbuchs dann bearbeitet wird, wenn genügend Erfahrungen mit Qualitätsentwicklungsprozessen gesammelt worden sind.

Tipp:

Knüpfen Sie an das an, was Sie schon haben. Entwickeln Sie das Qualitätshandbuch organisch aus den an Ihrer Schule bereits vorhandenen Beschreibungen.

Nehmen Sie frühzeitig die Qualitätsmanagementprozesse in den Blick: Erstens stärken Sie damit Ihre Schulentwicklung, zweitens sind

diese Prozesse deshalb Betrachtungsfelder der Fremdevaluation.

Tauschen Sie sich mit anderen OES-Schulen aus. Beschreibungen bewährter Qualitätsmanagementprozesse können für die eigene Schule adaptiert werden.

3.6 In welcher Form soll das Qualitätshandbuch zur Verfügung gestellt werden?

In welcher Form das Qualitätshandbuch vorgelegt wird bzw. wie die Zugriffsmöglichkeiten gestaltet werden, hängt von den wirtschaftlichen und technischen Möglichkeiten der Schule sowie den vorherrschenden Interessen der unterschiedlichen Nutzer ab.

Qualitätshandbücher in Papierform verursachen einen hohen Aktualisierungsaufwand. Die Zukunft gehört dem digitalen Qualitätshandbuch, weil eine Software-gestützte Form die Nutzung, die fortlaufende Bearbeitung und die Aktualisierung wesentlich erleichtert und sich der wachsende Umfang der Qualitätsdokumentation effizienter bewältigen lässt (vgl. Handreichung Software zur Unterstützung der QM-Dokumentation an beruflichen Schulen der ZPG, LS 2009). Online-Versionen sollten mit Stichwortsuche im Intranet für die Kolleginnen und Kollegen verfügbar sein. Das ermöglicht den schnellen Zugriff auf wichtige Inhalte des Qualitätshandbuchs. Die nutzerbezogenen technischen Ansprüche an die Integration der Handbuch-Software in das Kommunikations- und Informationssystem der Schule sind vielfältig (vgl. Abb. 3).

Schulleitung und Handbuchteam sollten frühzeitig die Verwendung einer geeigneten Software zur Darstellung der Qualitätsdokumentation erörtern. Gleichzeitig muss auf die Integrierbarkeit der Software in das bestehende Intranet als Informations- und Kommunikationsplattform und in ein Software-gestütztes Prozessmanagement geachtet werden (vgl. Handreichung Webbasierte Kommunikationsplattform für berufliche Schulen (Intranet) der ZPG, LS 2009). Eine Übersicht über Formen und Zugriffsmöglichkeiten sowie deren Vor- und Nachteile bietet die Arbeitshilfe (Form und Zugriffsmöglichkeiten für Qualitätshandbücher – Arbeitshilfe).

Integration des Qualitätshandbuchs in ein Informations- und Kommunikationssystem

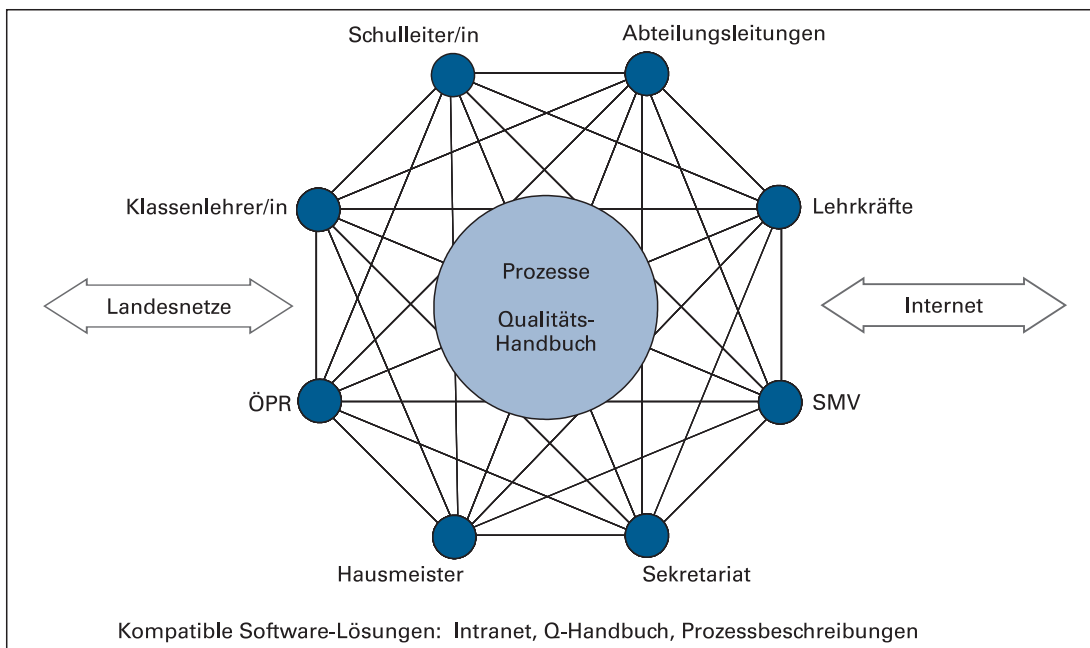


Abb. 3: Integration des Qualitätshandbuchs in ein Informations- und Kommunikationssystem

In der Regel liegen an den Schulen wichtige Handbuchinhalte bereits in digitaler Form vor, z. B. als Word-Dokumente. Diese können in die meisten Softwaretools ohne allzu großen Aufwand integriert werden.

Tipp:

Überlegen Sie frühzeitig, in welcher Form Sie das Qualitätshandbuch zur Verfügung stellen wollen. Sie sparen damit Arbeit bei der späteren Pflege und Aktualisierung. Berücksichtigen Sie bei elektronischen Lösungen die wechselseitige Abhängigkeit von Informations- und Kommunikationsmanagement, Prozessmanagement und elektronischer Qualitätsdokumentation. Informieren Sie sich an anderen Schulen über deren Erfahrungen mit Software-gestützten Lösungen der Qualitätsdokumentation. Die OES-Büros an den Regierungspräsidien stellen auf Wunsch der Schule den Kontakt zu Expertinnen und Experten her.

3.7 Wie überwindet man typische Stolpersteine?

Aufbau von Know-how: Die Entwicklung eines Qualitätshandbuchs erfordert Kenntnisse im

Prozess- und Qualitätsmanagement sowie im Bereich der Softwarelösungen. In der Entwicklungsphase ist ein solches Know-how nur bedingt vorhanden. Die Schulleitung sorgt dafür, dass das Handbuchteam die erforderlichen Kompetenzen über gezielte Fortbildungen und Beratung aufbauen kann.

Klärung der Verantwortlichkeiten: Häufig sind in der Anfangsphase die Verantwortlichkeiten nicht ausreichend geklärt: „Wer darf was zum Handbuch beitragen?“, „Wer entscheidet über die Inhalte?“ Diese und ähnliche Fragen weisen auf Unklarheiten hin und können zu Unstimmigkeiten führen. Deshalb bedarf es einer klaren Beauftragung des Projektteams durch die Schulleitung, verbunden mit einem ständigen Austausch in der Qualitätsentwicklungsgruppe und Transparenz gegenüber dem Kollegium.

Akzeptanz durch Information und Transparenz: Die Erstellung des Qualitätshandbuchs kann bei Teilen des Kollegiums die Befürchtung hervorrufen, dass künftig Kontakt und Kommunikation in der Schule leiden würden, weil ja alles „standardisiert geregelt“ sei. So kann es zu negativen Bewertungen wie „Formalismus“ und „Gängelung“ kommen. Um diesen zu begegnen, muss das Handbuchteam die Funktion

des Qualitätshandbuchs immer wieder auf Neue erläutern und den unmittelbaren Nutzen für die Alltagsarbeit möglichst schon in der Entwicklungsphase an konkreten Beispielen sichtbar und erlebbar machen. Vor allem die Schulleitung sollte bei der Bestückung und der Nutzung des Handbuchs Vorbild sein.

Zugang durch verständliche Sprache: Ein kritischer Faktor kann in der Verwendung der Fachsprache zum Qualitätsmanagement liegen. So wirken Anglizismen oft abschreckend. Richtschnur ist hier: So wenig Fachsprache wie möglich, so viel wie nötig.

Hilfe für Nutzer: Schulinterne Schulungen zur Nutzung eines Software-gestützten Qualitätshandbuchs zum Zeitpunkt der Einführung und während des späteren Einsatzes verringern Berührungängste und Schwierigkeiten, insbesondere bei Nutzern, die diesen modernen Medien zunächst eher noch verhalten oder unerfahren gegenüberstehen.

Sicherstellung der technischen Voraussetzungen: Wenn die Schule noch nicht über eine für ihre Bedürfnisse geeignete Handbuch-Software verfügt bzw. die Integration des Handbuchs in das IT-System der Schule auf dem derzeitigen technischen Stand nicht möglich ist, muss die Schulleitung die erforderlichen Ressourcen sicher stellen und bei Bedarf selbst fachliche Beratung einholen bzw. diese dem Handbuchteam verfügbar machen. Erst wenn die technischen Voraussetzungen erfüllt sind, kann das Handbuchteam seine eigentliche Arbeit aufnehmen.

3.8 Welche Ressourcen sind notwendig?

Wegen der Komplexität und des hohen Zeitaufwands gerade in der Entwicklungsphase ist es sinnvoll, die Erstellung und Einführung eines Qualitätshandbuchs in Form eines Projekts durchzuführen (vgl. Kap. 3.3 und HR 7 Projektmanagement).

Die Schulleitung sorgt nach Möglichkeit für eine zeitliche Entlastung des Projektteams, z.B. durch Deputatsanrechnungen aus dem Stundenpool für die Einführung von OES an der Schule. Ferner benötigt das Team in der Regel ein Zeitfenster für Arbeitssitzungen. Grundlegende Kenntnisse in Projekt- und Prozessmanagement erleichtern die Arbeit. Aus der Projektarbeit ergeben sich notwendigerweise regelmäßige Termine mit der Schulleitung, in denen die wichtigsten Entwicklungsschritte besprochen werden. Ebenso ist eine kontinuierliche Abstimmung zwischen den Verantwortlichen für Aufbau und Pflege des Intranets und den Verantwortlichen für Aufbau und Pflege des Qualitätshandbuchs erforderlich, um kostspielige Parallelentwicklungen oder inkompatible Konzepte zu vermeiden.

Wird eine Software-gestützte Lösung für die Qualitätsdokumentation angestrebt, können die Kosten für Anschaffung, Einführung und weitere Pflege dieses Tools je nach Produkt beträchtlich sein. Finanzierungsanträge müssen deshalb fachlich sorgfältig abgesichert und frühzeitig auf den Weg gebracht werden (vgl. Handreichung Software zur Unterstützung der QM-Dokumentation an beruflichen Schulen der ZPG, LS 2009).

4 Gliederungsvorschlag für das Qualitätshandbuch

Für die Gliederung eines Qualitätshandbuchs kann es keine verbindliche Vorgabe geben. Aufbau und Inhalt sind abhängig von Besonderheiten der Schule, z. B. ihrer Größe und Komplexität, von ihren Zielsetzungen im Umgang mit dem Qualitätshandbuch und von den technischen Möglichkeiten.

Gerade weil die Inhalte eines Qualitätshandbuchs auf die Ansprüche an der jeweiligen Schule abzustimmen sind, ist eine Beteiligung des Kollegiums bei der Entwicklung des Handbuchs sinnvoll. Die hier genannten Gliederungspunkte sind daher nur als Anregung zu verstehen, den eigenen Bedarf zu klären und Gestaltungsmöglichkeiten kennen zu lernen.

Mögliche Gliederung eines Qualitätshandbuchs:

1 Inhaltsverzeichnis

2 Bedeutung des Qualitätshandbuchs

Im Qualitätshandbuch werden eingangs Zweck, Funktion und Nutzen des Handbuchs dargestellt. Es folgen Hinweise zur Handhabung.

3 Kurzporträt der Schule

Die Geschichte und Einbindung der Schule in ihre Region beeinflussen die Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und damit die Qualitätsdokumentation. Daher ist das Kurzporträt wichtig für das Verständnis der Qualitätsziele der Schule. Auch die Zusammenarbeit von Schule und Schulträger wird darin kurz umrissen. Der Schulträger leistet einen entscheidenden Beitrag dazu, wie die Schule ihren Erziehungs- und Bildungsauftrag wahrnehmen kann.

4 Leitbild

Das Leitbild ist die Wertebasis und der Rahmen für die strategische Ausrichtung der schulischen Qualitätsentwicklung und als solche notwendiger Bestandteil der Qualitätsdokumentation.

5 Verantwortung der Schulleitung

Die Gesamtverantwortung für den Qualitätsentwicklungsprozess und das an der Schule praktizierte Qualitätsmanagement liegt bei der Schulleitung (Schulleiter/in, Stellvertreter/in und Abteilungsleiter/innen). In diesem Kapitel des

Handbuchs beschreibt die Schulleitung, nach welchen Führungsgrundsätzen und -prinzipien sie den Qualitätsentwicklungsprozess steuert, wie die Verbindlichkeit des Qualitätsmanagements eingefordert und gesichert wird, welche strategischen Ziele der Qualitätsentwicklung, insbesondere der Unterrichtsentwicklung, zugrunde liegen und wie der Entwicklungsprozess konzeptionell abgesichert wird (Konzept Individualfeedback, Konzept Selbstevaluation, Qualitätsmanagementhandbuch, Leitbild, Informations- und Kommunikationsmanagement u. a.).

6 Ablauforganisation

Auf allen Ebenen der Schule sollen die wiederkehrenden Abläufe und Prozesse zielgerichtet gelenkt und bewusst gestaltet werden. Deshalb ist ihre Identifizierung und Dokumentation im Qualitätshandbuch von zentraler Bedeutung. Alle Prozesse sind auf das zentrale Ziel der Schule ausgerichtet: die Sicherung und Entwicklung der Qualität im Bereich Unterricht (vgl. HR 8 Prozessmanagement).

Ein übergeordnetes Prozessmodell trägt dazu bei, ein Verständnis für das Zusammenwirken der Prozesse und der Beteiligten zu schaffen und zu vermitteln. Welche Prozessbereiche eine Schule definiert und wie sie diese ausdifferenziert, ist weitgehend ihre Ermessenssache und sollte in der Schule geklärt und vereinbart werden. Die Struktur des folgenden Beispiels einer Prozesslandkarte orientiert sich an der Evaluationsverordnung (siehe Abb. 4).

Inhaltlich werden im Gliederungspunkt Ablauforganisation die wesentlichen Elemente des Qualitätsmanagements dargestellt. Diese sind die Prozessbeschreibungen zur Steuerung der Qualitätsentwicklung an der Schule, die Ressourcenlenkung, die Prozessbeschreibungen zur Steuerung der Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht sowie zielgerichtete Evaluationsmaßnahmen. Diesen Abschnitten des Qualitätshandbuchs lassen sich Prozessbeschreibungen als Anlagen zuordnen (als Text oder Flussdiagramm, vgl. HR 8 Prozessmanagement).

7 Ressourcen

Die personellen und materiellen Ressourcen sind eine wichtige Voraussetzung für das Quali-

Prozesslandkarte einer Schule mit Qualitätsbereichen nach OES

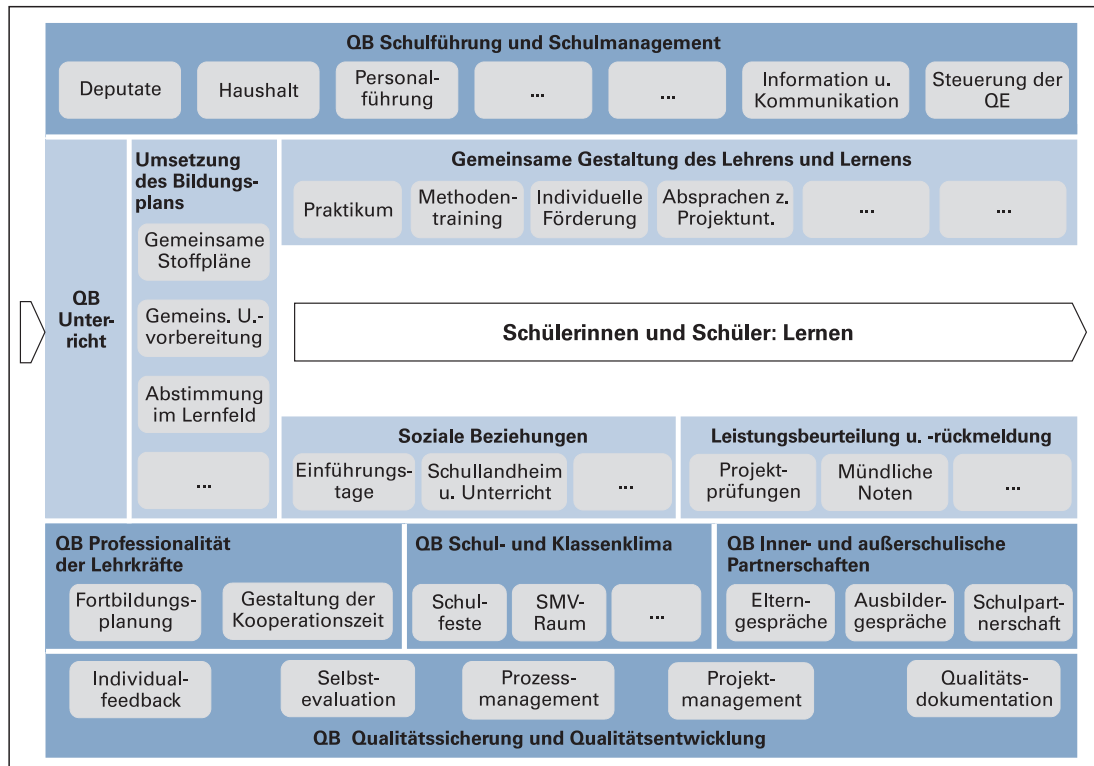


Abb. 4: Mögliche Prozesslandkarte einer Schule (mit Beispielen)

tätsmanagement. Diese im Qualitätshandbuch darzustellen, trägt zur Transparenz bei und ist ein wesentlicher Teil der Rechenschaftslegung gegenüber dem Schulträger, der Schulaufsicht und der interessierten Öffentlichkeit.

8 Unterricht

Der Qualitätsbereich Unterricht nimmt im Handbuch eine zentrale Stellung ein. Hier sind die Qualitätsansprüche für Planung und Gestaltung von Unterricht unter Berücksichtigung des jeweiligen Bildungsplans formuliert. Die Erwartungen der „Leistungsempfänger“, z. B. der Schülerinnen und Schüler, der Betriebe und der Eltern, fließen in angemessener Weise ein.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Selbstevaluationen werden die Qualitätsansprüche an den Unterricht festgelegt und ggf. revidiert. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unterrichtsentwicklung ist das an der Schule praktizierte Konzept des Individualfeedback, das hier dargestellt werden kann (vgl. HR 5 Unterricht und HR 6 Individualfeedback).

9 Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung

Das Kapitel enthält das Evaluationskonzept der Schule, ggf. eine Beschreibung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) sowie des Managements von Qualitätsentwicklungsprojekten.

10 Glossar

Im Glossar sind die wichtigsten im Handbuch verwendeten Fachbegriffe erklärt.

Eine detaillierte Ausführung dieses Gliederungsbeispiels mit den dazugehörigen Anhängen ist in der Arbeitshilfe zu finden (siehe Beispiel für eine Gliederung des Qualitätshandbuchs – Arbeitshilfe und verschiedene Praxisbeispiele). Die Arbeitshilfe zeigt, wie gerade der Anlagenteil zum Qualitätshandbuch sehr flexibel und sukzessive aufgebaut werden kann.

Da die Autoren ausdrücklich keine einheitliche Gliederung von Qualitätshandbüchern nahelegen möchten, sei an dieser Stelle auch auf den Gliederungsvorschlag nach dem Q2E-Modell verwiesen (vgl. Landwehr/Steiner, Heft 6, 2008, S. 26).

5 Kommunikation und Integration des Qualitätshandbuchs

Die umfassende Information über Sinn, Funktion und Aufbau des Qualitätshandbuchs sowie dessen Bedeutung für die Qualitätsentwicklung sind für dessen Akzeptanz und Nutzung von besonderem Gewicht. Die Implementierung wird erleichtert, wenn sich die Inhalte des Qualitätshandbuchs auch am systematisch erhobenen Informationsbedürfnis des Kollegiums orientieren, z. B. an der Frage, welche Prozesse aus der Sicht des Kollegiums im Handbuch beschrieben werden sollen. Ebenfalls unerlässlich sind eine übersichtliche Gliederung und eine verständliche Sprache, wobei Fachbegriffe im Glossar erläutert sind.

Die Einführung des Qualitätshandbuchs erfolgt in einem bewusst gestalteten Rahmen, z. B. an einem Pädagogischen Tag oder in schulinternen Fortbildungen. Eine gesonderte Veranstaltung soll dem Kollegium die Möglichkeit bieten, sich gemeinsam und konzentriert mit dem Qualitätshandbuch, seiner Verwendung und seiner Entwicklung vertraut zu machen. Erhöht wird die Akzeptanz des Qualitätshandbuchs, wenn in der Einführungsphase neben der elektronischen Version auch ausgedruckte Exem-

plare an leicht zugänglichen Orten zur Verfügung stehen. Die Schaffung eines elektronischen Zugangs über den häuslichen Rechner macht die Nutzung des Qualitätshandbuchs zusätzlich attraktiv.

Zum Abschluss der Einführungsphase bietet sich die Gelegenheit zu einer ersten Evaluation der Nutzung und der Zweckmäßigkeit des Handbuchs: Das Kollegium wird eingeladen, seine Erfahrungen zurückzumelden und Verbesserungsvorschläge zu formulieren. Die Verbesserungsvorschläge werden bei der Optimierung des Qualitätshandbuchs berücksichtigt und dem Kollegium rückgemeldet.

Wie bei anderen schulischen Entwicklungsprozessen hat das Verhalten der Führung Vorbildcharakter für das Kollegium. Nach einer erfolgreichen Einführungsphase erklärt die Schulleitung das Qualitätshandbuch als verbindliches Dokument für den schulischen Alltag und fördert diese Verbindlichkeit bei allen geeigneten Gelegenheiten, indem sie selbst vom Qualitätshandbuch Gebrauch macht und situationsbezogen auf aktuell relevante Dokumente verweist.

6 Pflege und Aktualisierung des Qualitätshandbuchs

Der stetige Wandel im Umfeld der Schule und die eigenen Erfahrungen mit der Qualitätsentwicklung erfordern eine ständige Anpassung und Optimierung des Qualitätshandbuchs, z.B. im Kapitel Leitbild und seinen Anlagen oder bei den Verfahren zur Gewaltprävention. An manchen OES-Schulen sind für die Erstellung und dauerhafte Pflege Funktionsstellen eingerichtet worden, z.B. eine A 14-Stelle für eine Qualitätsbeauftragte/einen Qualitätsbeauftragten. Oder die Schulleitung hat in Absprache

mit dem Kollegium ein Team gebildet und damit beauftragt, die Verantwortung für die Aktualisierung und systematische Weiterentwicklung des Handbuchs auf der Grundlage von Evaluationsergebnissen zu übernehmen.

Oft zeigt sich, dass nach der ersten Evaluation des Handbuchs der Umfang reduziert, die Verfügbarkeit der Anlagen optimiert und die Struktur mit Hilfe einer klareren Gliederung verbessert wird.

7 Zusammenfassung

Die Erfahrungen aus dem Modellvorhaben und der Schulpraxis zeigen, dass die Erstellung und Nutzung des Handbuchs maßgeblich das Qualitätsdenken an der Schule fördern. Die durch das Handbuch geschaffene Transparenz und Eindeutigkeit der Strukturen und Abläufe sind wesentliche Impulse für die bewusste Entwicklung in den verschiedensten Qualitätsbereichen einschließlich des Unterrichts. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird es mit Hilfe des Qualitätshandbuchs erleichtert, sich in den Strukturen und Prozessen der Schule zurechtzufinden. Klarheit und Verfügbarkeit von Regelungen und Verfahren wirken entlastend und vereinfachen die Bewältigung insbesondere der Verwaltungsaufgaben. Das schafft Raum für die zentrale Aufgabe der Lehrkräfte, den guten Unterricht, der durch kontinuierliche Entwicklung gewährleistet ist.

Die Qualitätsmanagementprozesse, die unmittelbar auf den Kernprozess Unterricht zielen, wie z. B. Individualfeedback und Selbstevalua-

tion von Unterricht, lassen sich einfacher und wirksamer durchführen. Jede Lehrkraft kann schnell und effizient auf die notwendigen Unterlagen z. B. Beobachtungsbögen, Fragebögen und andere Arbeitshilfen, die in den Anlagen des Qualitätshandbuchs hinterlegt sind, zugreifen.

Die Inhalte eines Qualitätshandbuchs dienen als Arbeitshilfe für eine systematische Entwicklung der Schule und des Unterrichts. Auf diese Inhalte müssen sich die am Schulleben Beteiligten gemeinsam und immer neu verständigen. Dieser Verständigungsprozess in Erstellung und Pflege des schulischen Handbuchs ist ein wesentlicher Teil der Qualitätsentwicklung einer Schule. Gelingt es der Schule, die im Kapitel 3 formulierten Fragen zur Handbucherstellung konstruktiv und zielführend zu beantworten, ist eine wichtige Voraussetzung für eine nachhaltige, systematische Qualitätsentwicklung an der Schule geschaffen.

8 Literatur

- Cassel, Michael: ISO 9001 – Qualitätsmanagement prozessorientiert umsetzen, München/Wien 2007
- Ders.: Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2000, München/Wien 2007
- Landesinstitut für Schulentwicklung, ZPG-Arbeitsgruppe QM-Dokumentation: Handreichung Software zur Unterstützung des QM-Dokumentation an beruflichen Schulen – Bestandsaufnahme, Stuttgart 2009 (Download unter www.oes-bw.de)
- Dass.: ZPG-Arbeitsgruppe Intranet, Handreichung Webbasierte Kommunikationsplattform für berufliche Schulen (Intranet), Stuttgart 2009 (Download unter www.oes-bw.de)
- Landwehr, Norbert/Steiner, Peter: Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung, Heft 6, in: Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen, Bern 2008
- § 114 „Evaluation“, Schulgesetz für Baden-Württemberg in der Fassung vom 1. August 1983, letztmals geändert am 30. 07. 2009
- Schmelzer, Hermann, J./Sesselmann Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 6. Aufl., München 2008
- ULEF: Das Q-Handbuch als Instrument zur Steuerung und Rechenschaftslegung des schulinternen Qualitätsmanagements, Basel 2008 (Download unter www.ulef.bs.ch)
- Verordnung des Kultusministeriums über die Evaluation von Schulen in Baden-Württemberg (Evaluationsverordnung) vom 10. Juni 2008