



Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bremen

Mehr Frust als Lust?

.....

Beitrag zur SE-Netzwerktagung am 2.3.2017 in Köln

.....

Sabine Kurz



Die Senatorin für
Kinder und Bildung



Freie
Hansestadt
Bremen

QUALITÄTSKULTUR IN BERUFSBILDENDEN SCHULEN





Zu meiner Person

..... 1

- 🔍 Referentin für Qualitätsentwicklung
- 🔍 QM-Multiplikatorin / Beraterin
- 🔍 Externe Schulevaluatorin
- 🔍 Projektleitung ReBiz/WiQi/D-QKult
- 🔍 TN & Mitglied der Entwicklungsgruppe
„Cultural Change“

.....

Foren: QEE-Länderforum / Kodex

.....

Zusammen





Agenda

..... 2

1. Der Blick zurück: Warum und wie alles begann
2. Die Suche nach der Wirkung
3. Die Weiterentwicklung: Fokus auf Kultur

.....

.....





Teil 1

... 3 ...

Der Blick zurück: Warum und wie alles begann

.....

.....



Die Senatorin für
Kinder und Bildung



Freie
Hansestadt
Bremen

QUALITÄTSKULTUR IN BERUFSBILDENDEN SCHULEN





Bremen seit 2002: Abfolge der Wirkungsvermutungen...

... 4 ...

Wirksamkeitsdefizit Unterrichtsqualität

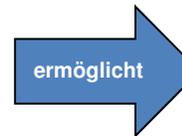
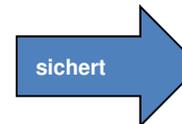
Frage danach, wie Lernen gelingen kann

Strukturreform „Eigenverantwortung“

Aufbau schulbezogenes QM (BB)

Reibungslosen Ablauf der alltäglichen Prozesse

Reflexion über das Lernen und Lehren



2011-2013: WiQi / 2013-2016: Q-Kult



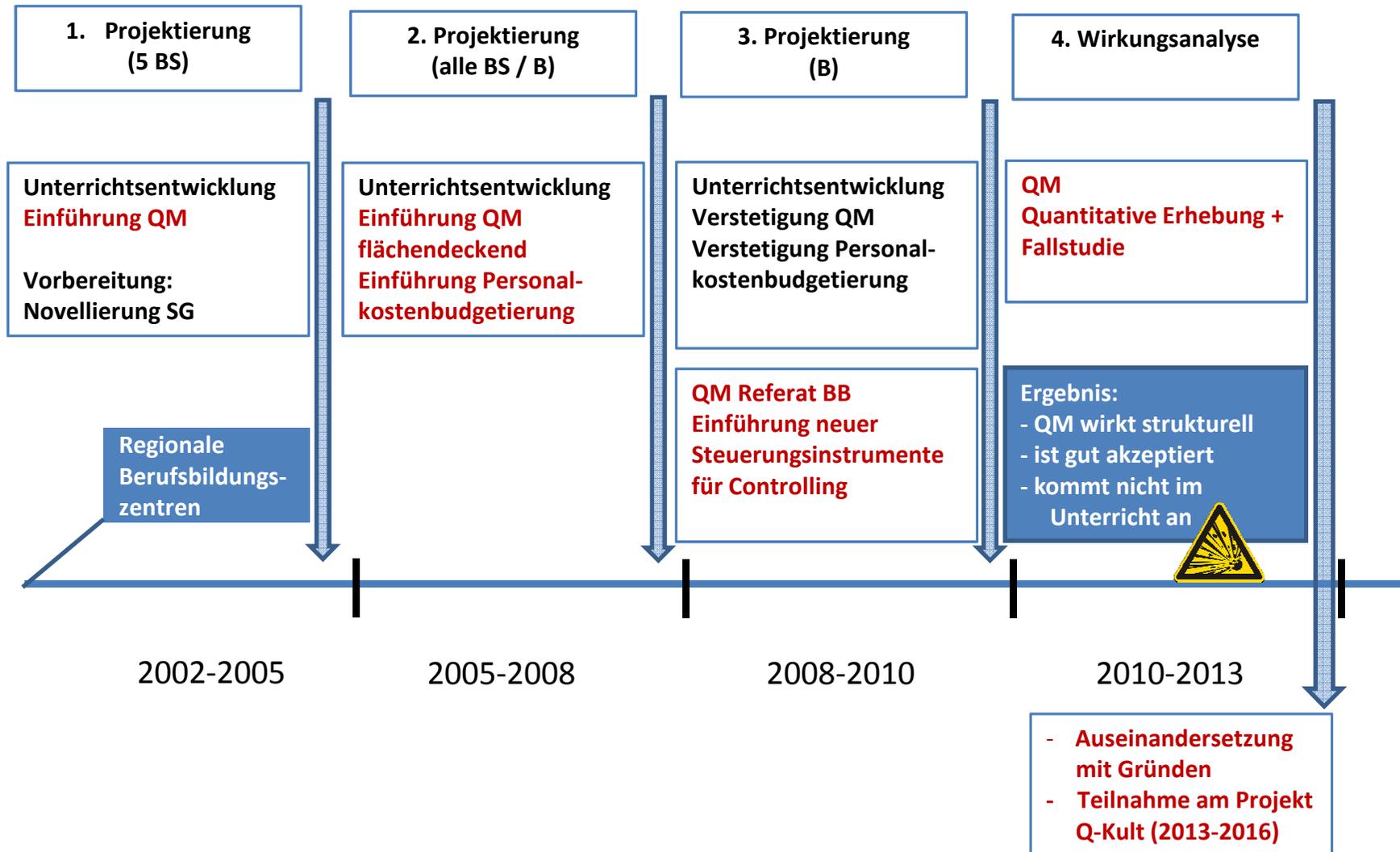
Die Senatorin für
Kinder und Bildung

Freie
Hansestadt
Bremen

QUALITÄTSKULTUR IN BERUFSBILDENDEN SCHULEN



Implementierung „Neue Steuerung“





Trends in den Bundesländern ab 2003

Trend 1: Entdeckung der „Schule vor Ort“⁶

Schulen brauchen Eigenverantwortung für Entwicklungsimpulse, und um den Gestaltungsbedarf angemessen zu erfüllen.

Trend 2: Entdeckung des Qualitätsmanagements

Schulen brauchen Steuerungsinstrumente und Verfahren, um eigenverantwortlich zu handeln (Entwicklung vs. Rechenschaftslegung)

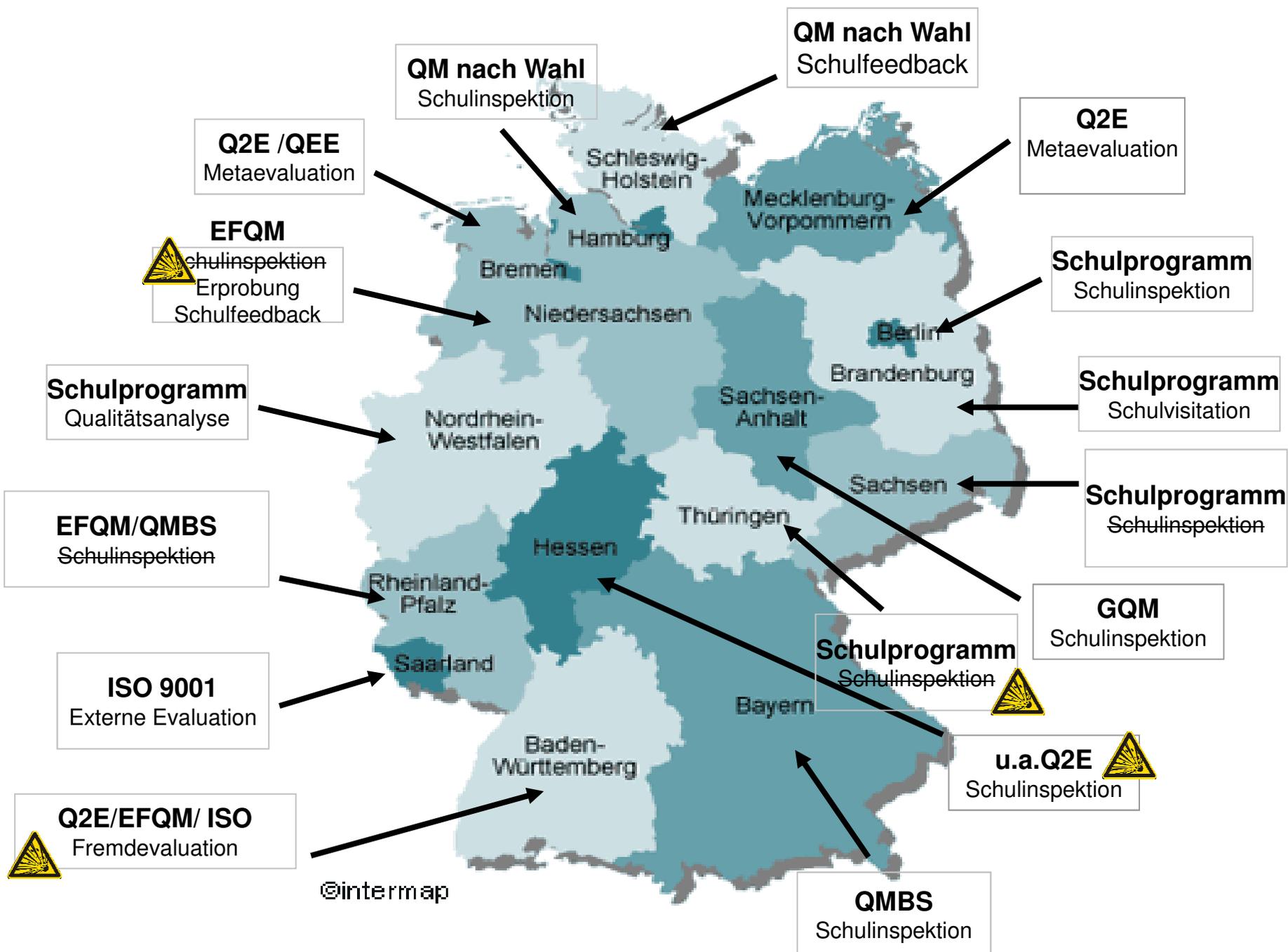
Q2E, EFQM, ISO 9001 ff, ...

Trend 3: Projektierung

ReBiz; ProReKo; OES; RBB; Selbstverantwortung plus; QMBS...

6







8

Visionärer Anspruch von Q2E *(Landwehr/Steiner)*

Q2E wurde ins Leben gerufen, um die Einzelschule mit einem eigenständigen Profil zu stärken und um sie bei der bewussten Gestaltung einer guten Schul- und Unterrichtsqualität zu unterstützen.

Q2E kennzeichnet zwei relativ abstrakte, aber einfache und praxisnahe Modelle

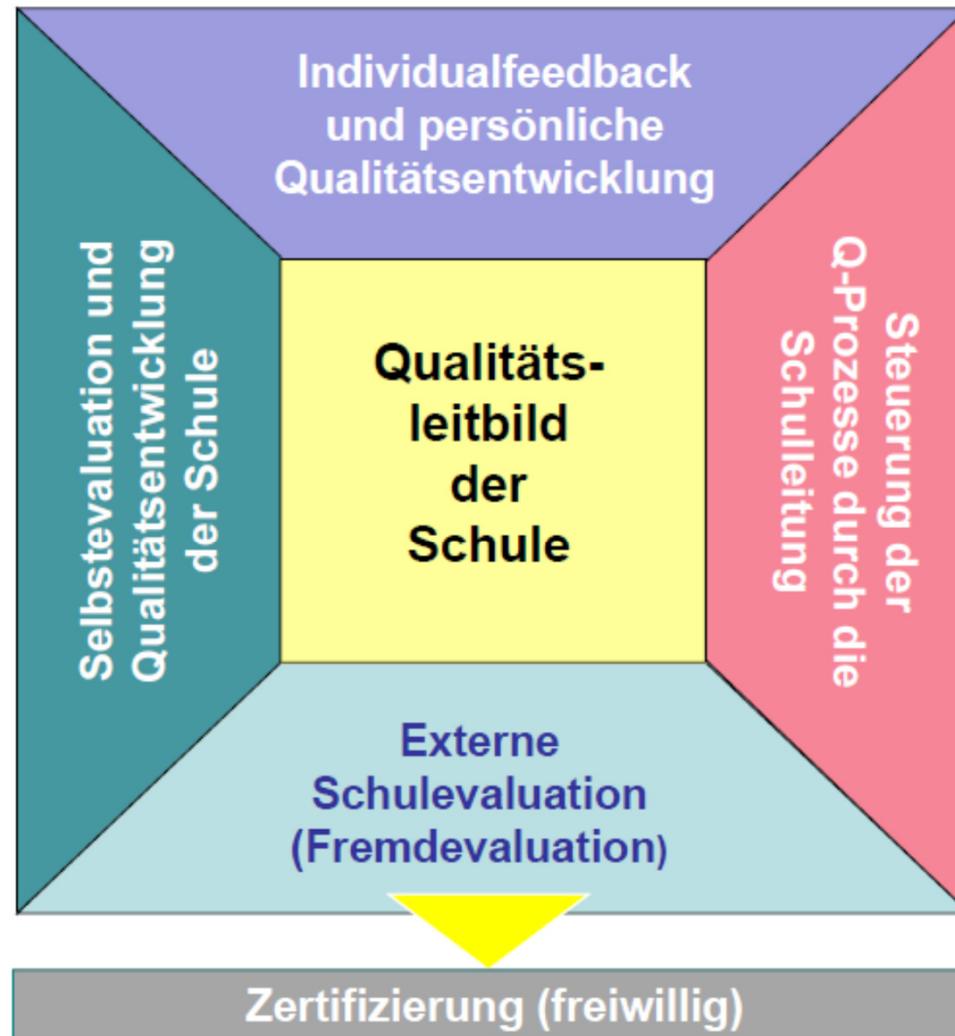
- **„Handlungsmodell“** als Orientierungshilfe für den Aufbau eines schulinternen QM
- **„Funktionenmodell“** zum Verständnis sowie für die Kommunikation der QM-Philosophie



Handlungsmodell Q2E



9





Handlungsmodell Q2E

¹⁰ Was brauche ich **als Lehrperson**, um qualitätsfördernde *Reflexionsprozesse über die eigene (individuelle) Praxisgestaltung* erkenntniswirksam umzusetzen: insbesondere um das eigene Stärke-Schwäche-Profil sowie den Optimierungsbedarf der eigenen Praxis zu erkennen?

Was brauchen wir **als Schule** (Kollegium & Schulleitung), um qualitätsfördernde Reflexionsprozesse über die Organisation und die Kultur unserer Schule erkenntniswirksam und möglichst partizipativ umzusetzen: insbesondere um das Stärke-Schwäche-Profil sowie den Optimierungsbedarf unserer Schule zu erkennen?





Handlungsmodell Q2E

11

Was brauche ich **als Schulleitung**, um einen glaubwürdigen Einblick in die Qualität der individuell verantworteten Praxis sowie der Schulqualität zu verschaffen und um bei Defiziten wirksam zu intervenieren?

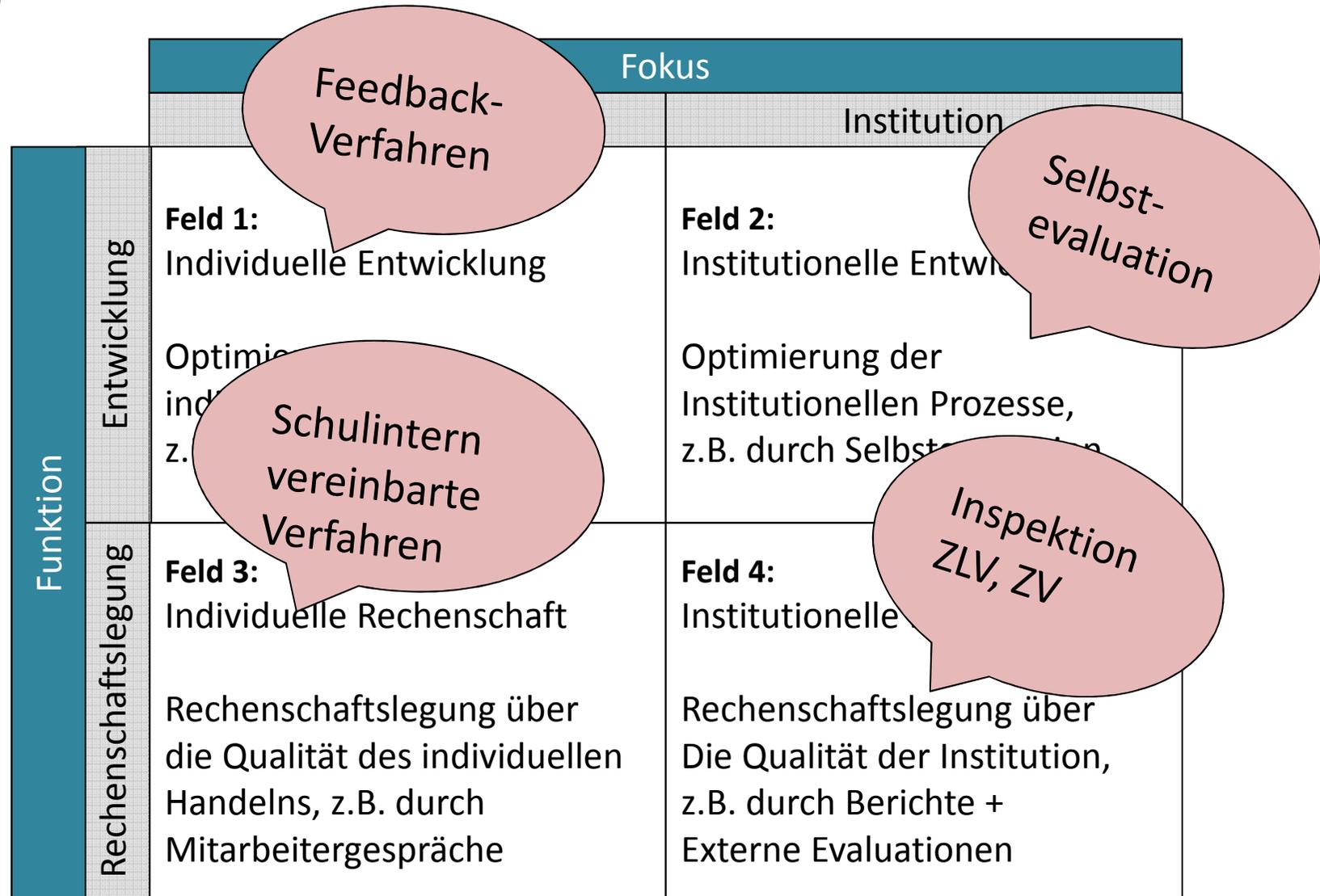
Was brauchen wir **als Schulträger**, um einen glaubwürdigen Einblick in die institutionelle Qualität der Schule zu erhalten und bei gravierenden Defiziten wirksam zu intervenieren?





Funktionenmodell Q2E

12





Teil 2

... 13 ...

Auf der Suche nach der Wirkung

.....

.....



Die Senatorin für
Kinder und Bildung



QUALITÄTSKULTUR IN BERUFSBILDENDEN SCHULEN





Die Wirkungsstudie

... 14 ...

Gelingendes Lernen

Verständigung über das Lernen:

Werden die Q-Verfahren und Instrumente dazu genutzt, um sich über das Lernen zu verständigen?

.....

Warum stand dies im Mittelpunkt? Eine kleine interaktive Übung...

.....





Ernüchterndes Ergebnis

... 15 ...

- Q M wirkt strukturell und ist gut akzeptiert -
- Q kommt jedoch **nicht** im Unterricht an
Obwohl...

Q2E wesentliche Beiträge zu einem pädagogisch fundierten QM geleistet hat und wichtige Eckpfeiler festgelegt, die heute zum „state of the art“ gehören *(Steiner/Landwehr)*





Schlüsselfaktoren für erfolgreiches QM

(Folie nach N. Landwehr)

16

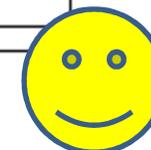
Schlüsselfaktor 1: ?
Überzeugtes Engagement der Schulleitung

Schlüsselfaktor 2: ?
Partizipative Projektentwicklung (Entwicklung des QM-Aufbaus)



Schlüsselfaktor 3:
Funktionsfähige Steuergruppe mit integrativer Wirkung

Schlüsselfaktor 4:
Etappierte Aufbauarbeit mit Pilotgruppen und Pilotprojekten



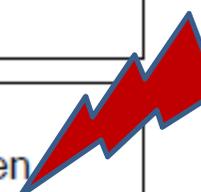
Schlüsselfaktor 5: ?
Individuelle und institutionelle Lernbereitschaft

Schlüsselfaktor 6: ?
Gesamtschulische Perspektive & kollegiale Zusammenarbeit.



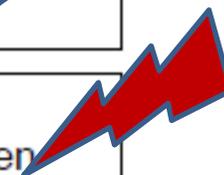
Schlüsselfaktor 7:
Herstellung von Verbindlichkeit und Kontinuität

Schlüsselfaktor 8:
Spürbare Auswirkungen auf den Schul- und Unterrichtsalltag



Schlüsselfaktor 9:
Unterstützung durch kompetente Beratung, Schulung & Erfa-Netzwerke

Schlüsselfaktor 10:
Hinreichende Ressourcen für den Aufbau und den Betrieb des QM





17

Dennoch... *(Folie N. Landwehr)*

- Q hat sich etabliert.
- Feedback- und Evaluationsprozesse werden zunehmend praktiziert.
- «Schulqualität» hat sich - als Ergänzung zur «Unterrichtsqualität» - als wichtiger Qualitätsbereich festgesetzt.
- Erfahrungsgestützte Einsicht: Qualität lässt sich gezielt und systematisch fördern.
- Viele Schulen haben Steuergruppen oder Qualitätsgruppen eingerichtet, die sich für ein Funktionieren von Q verantwortlich fühlen.

.....
Das Kernproblem: Es wird vieles getan - trotzdem erfüllt Q die ihm zugedachten Wirkungen nicht zufriedenstellend.





Negative Wahrnehmung von Q

(Folie N. Landwehr)

- Q als **administrativer Leerlauf**: viel Papier, aber kein erkennbarer Gewinn für die pädagogische Praxis!
- Q als **Thema für die Führungsebene**: Mit Lehrkräften und Unterricht hat das Ganze nicht viel zu tun!
- Q als **Parallelprozess**: eine zusätzliche Aufgabe, die „auch noch“ geleistet werden muss
- Q als **Kontrollinstrument der Schulleitung**: normiert das pädagogische Geschehen und bedroht die Freiräume von Lehrkräften

... 18 ...





Ursache 1: Vernachlässigung typischer Antinomien

..... 19

- 🔍 Anspruch individuelle Förderung und Orientierung an abstrakten inhaltlichen Vorgaben und Prüfungsanforderungen
- 🔍 Notwendigkeit individueller Lernförderung und Verpflichtung für alle das gleiche Lernangebot bereit zu halten
-
- 🔍 Verpflichtung zu Selektion einerseits und andererseits die Aufforderung zum bestmöglichen Laufbahnerfolg zu verhelfen
-

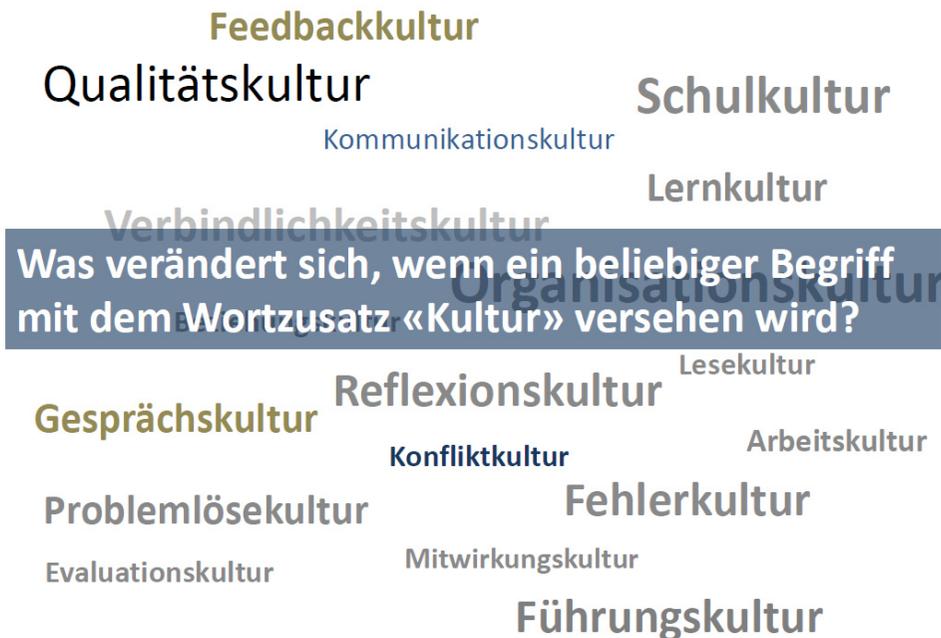




Ursache 2: Vernachlässigung der Schulkultur

(Folie nach N. Landwehr)

... 21 ... Inwieweit passen QM-Verfahren zur Schulkultur?



Welches intuitive Kulturverständnis verwenden wir, wenn wir aus bestimmten Begriffen „Kulturbegriffe“ machen, d.h. wenn wir „-Kultur“ anhängen? Was wollen wir zum Ausdruck bringen? Was verändert sich im Entwicklungsverständnis? Beispiel:
*Wir führen Feedback ein
Wir bauen eine Feedbackkultur auf*





Teil 3

... 22 ...

Die Weiterentwicklung: Fokus auf Kultur

.....

.....



Die Senatorin für
Kinder und Bildung



Freie
Hansestadt
Bremen

QUALITÄTSKULTUR IN BERUFSBILDENDEN SCHULEN





Begriff Kultur – ursprünglich

... 23 ...

Aus dem lateinischen cultura = Bearbeitung,
Pflege, Ackerbau

Gegensatzbegriff zu Natur

Bezeichnet all das, was der Mensch gestaltend
hervorbringt.

**Kultur entsteht, wenn mehrere Menschen über einen
gewissen Zeitraum zusammenkommen!**





Aussagen zum intuitiven Kulturverständnis

(Folie N. Landwehr)

24

- ist auf Dauer angelegt, nicht nur vorübergehend (nicht "kurzlebig")
- wird von innen heraus "gelebt", nicht nur äußerlich vollzogen
- entspricht einer inneren Motivation (nicht nur einem "Verhalten auf Befehl")
- wird aus Überzeugung gemacht (nicht nur, weil man muss)
- gilt als etwas Wertvolles, wird gepflegt
- ist Teil der eigenen Identität (man identifiziert sich damit)
- gehört zur "Routine", man macht es automatisch, unbewusst
- die Mehrheit macht es so
- es hat sich als soziale Erwartung verfestigt
- wenn man der Erwartung nicht entspricht, gibt es informelle Strafen oder man wird zum Außenseiter
- ...





Hauptbotschaft des (intuitiven) Kulturbegriffs:

25

Es gibt noch etwas, was nicht sichtbar /
greifbar ist!

Den Fokus auf die Kultur in einer Organisation /
einer Schule zu richten bedeutet, den Blick auf
die weniger / nicht bewussten Aspekte zu
richten.



Die Senatorin für
Kinder und Bildung



Freie
Hansestadt
Bremen





26

Setzungen zum Begriff „Schulkultur“

- ☉ Jede Schule hat ihre eigene Schulkultur (Organisationskultur)!
- ☉ Diese ist zunächst **wertfrei**!
- ☉ Diese ist von den Akteuren kollektiv geteilt und wird von ihnen getragen: Sie ist einfach „da“! Sie funktioniert „einfach“!
- ☉ Kultur lebt davon, dass sie nicht zum Thema wird!





4 Beispiele für (theoretische) Kulturmodelle

27

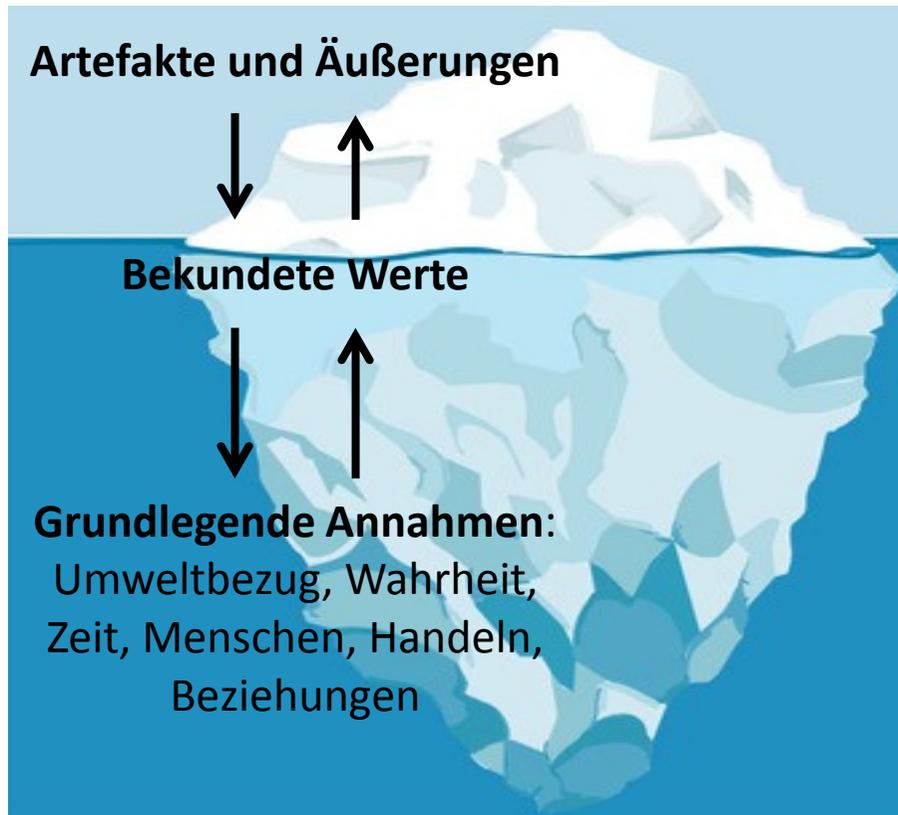
- 🔍 Kultur als kollektive Wirklichkeitskonstruktion
- 🔍 Kultur als geteilte Grundannahmen (Edgar Schein)
- 🔍 Kultur als Gefüge von Schlüsselkonzepten (Esslinger-Hinz)
- 🔍 Kultur als Informalität (Kühl)
- 🔍 ...





Kultur als geteilte Grundannahmen (*Schein*)

28



... Sprache, Umgangsformen,
Rituale, Statusmerkmale, ...

z. B. duzen / siezen

... Leitbilder, Strategien,
moralische und normative
Regeln / Aussagen

z. B. Schulleitbild

... Überzeugungen, heimliche
Regeln, Handlungsmaxime, ...

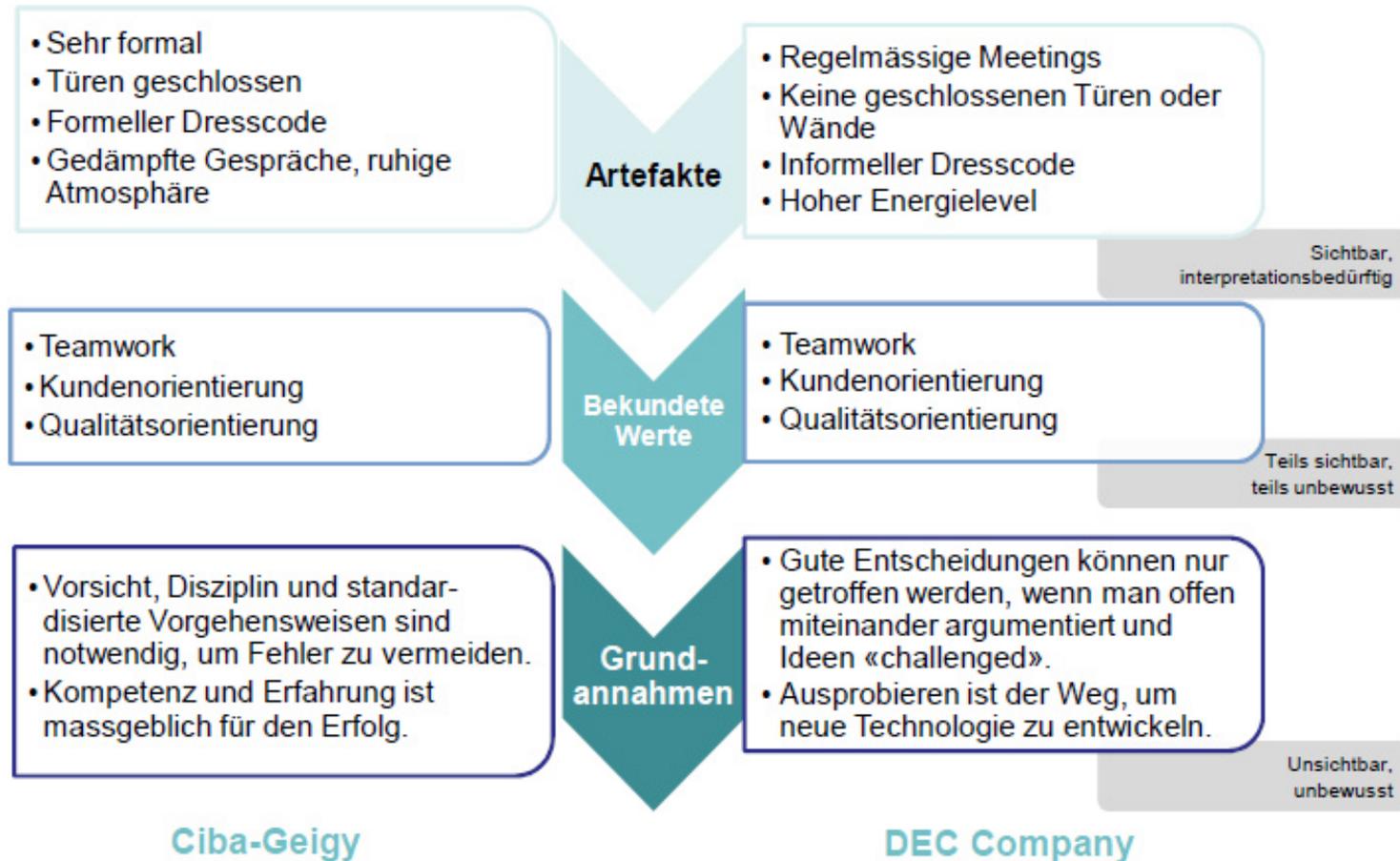
*z. B.: „Hauptsache Ruhe in der
Klasse!“*





Beispiel *(nach C. Herre)*

29





Folgerungen für die Schulentwicklung

(Folie N. Landwehr)

30

Veränderungen auf der Oberflächenebene, die im Widerspruch zur Tiefenstruktur stehen, sind nur von kurzer Dauer – vor allem dann, wenn die betreffenden Schlüsselkonzepte eine starke Verankerung aufweisen.

Schulentwicklungsprozesse können nur dann erfolgreich sein, wenn sie zur vorhandenen Kultur passen. Die Kultur siebt über die Kulturangehörigen alle Innovationen aus bzw. modifiziert sie, wenn sie sich nicht in die Kultur einpassen lassen. Andernfalls würden sie die Kultur gefährden!

Innovationen müssen kulturbezogen verarbeitet werden, d.h. sie müssen in das Profil der betreffenden Kultur integrierbar sein. «Implementations-probleme» sind in der Regel «Integrationsprobleme», d.h. die erwünschten Veränderungen lassen sich nicht in die vorhandene Kultur ein!





Kultur an Schulen erfassen über...

31

🔍 (1) Beobachtungen

- Systematische Erfassung von (beobachtbaren) „Artefakten“ (z.B. Rituale,
- Dokumentation von „Auffälligkeiten“, die sich aus der „Aussenperspektive“ ergeben.

🔍 (2) Offene (qualitative) Befragungen

- Einzelinterviews und Gruppeninterviews von Mitgliedern der betreffenden Organisation. Spezielle Gewichtung unterschiedlicher Perspektiven - je nach Rolle in der Organisation)
- Besondere Bedeutung kommt Personen zu, die neu in die Organisation eingetreten sind.

🔍 Quantitative Befragungen

- Befragungssitems werden den Mitgliedern der betreffenden Organisation zur Einschätzung vorgegeben:
 - 🔍 Einschätzung von Verhaltensmerkmalen sowie zum subjektiven Organisationserleben (= Instrumente der „Klimaerfassung“ ?)
 - 🔍 Einschätzungen zur Bedeutung sowie zur effektiven Umsetzung von deklarierten Werten
 - 🔍 Einschätzung von mutmasslichen „Grundannahmen“





Kulturdiagnose mit dem Instrument ORKAS

32

ORKAS (Organisationskultur an Schulen als Adaption von OCAI: Organizational Culture Assessment Instrument)

- 🔍 fokussiert auf die **Organisationskultur**
- 🔍 versteht Kultur als relativ **stabile** Antwort einer Schule auf die Herausforderungen durch sich widersprechende Interessen und Ansprüche.
- 🔍 geht von **unterschiedlichen** – aber immer funktionalen – Möglichkeiten von Kultur aus
- 🔍 misst nicht Kultur an sich sondern dient der Identifizierung eines **Typs** anhand charakteristischer Manifestationen





Zu beachten ist

33

- 🔍 ORKAS fokussiert nur auf kulturelle Aspekte im Kontext von organisationalen Elementen der Schule (also etwa nicht auf unterrichtliche Aspekte oder das Schulklima)
- 🔍 In der Adaption durch Q-KULT wird davon ausgegangen, dass ein Qualitätsmanagement einer Schule von dieser selbst erheblich gestaltet werden kann



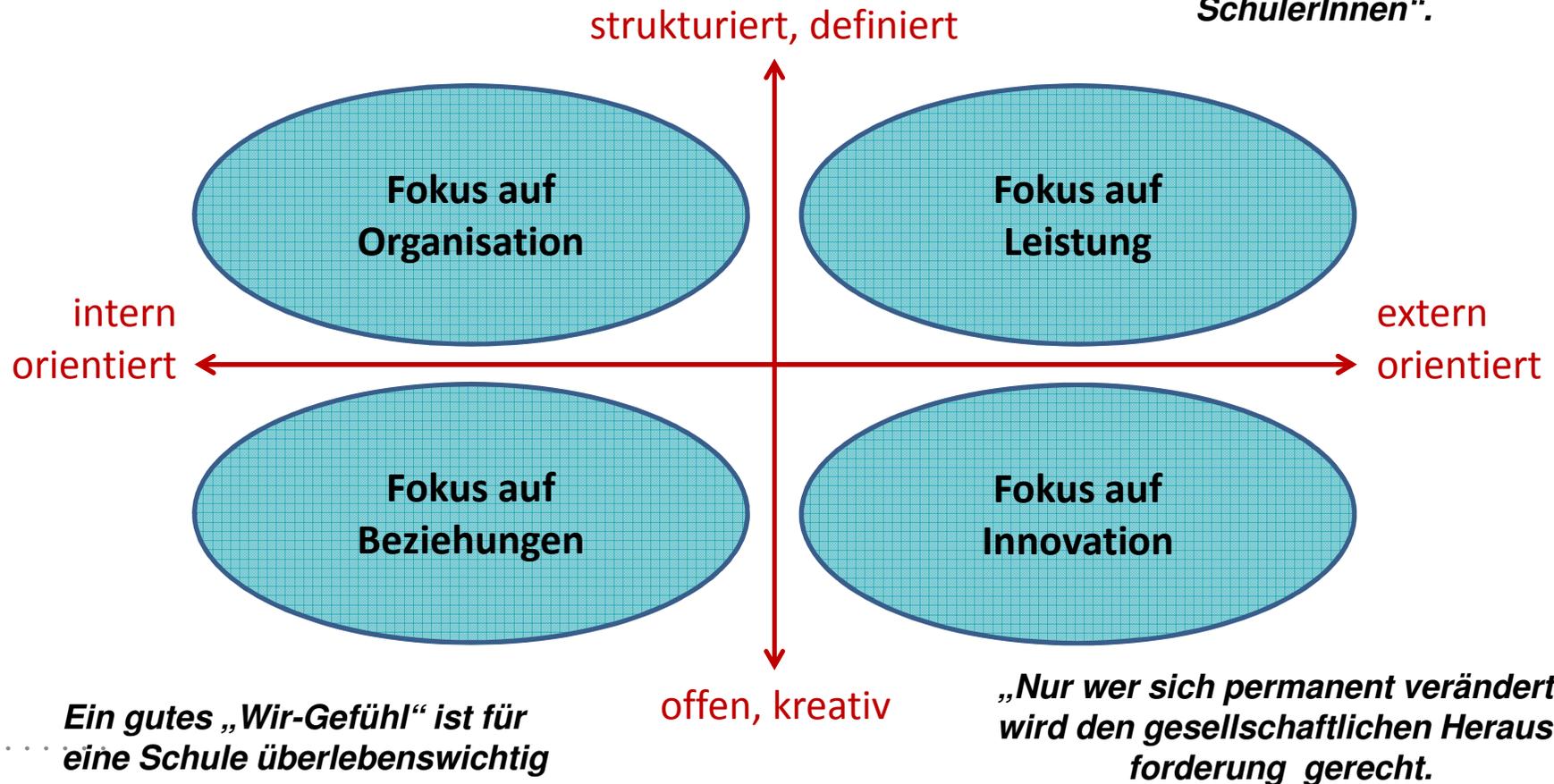


Die Charakteristika der Typen

34

„Effiziente Abläufe sind unverzichtbar“.

„Eine gute Schule misst sich am Lern- und Laufbahnerfolg der SchülerInnen“.

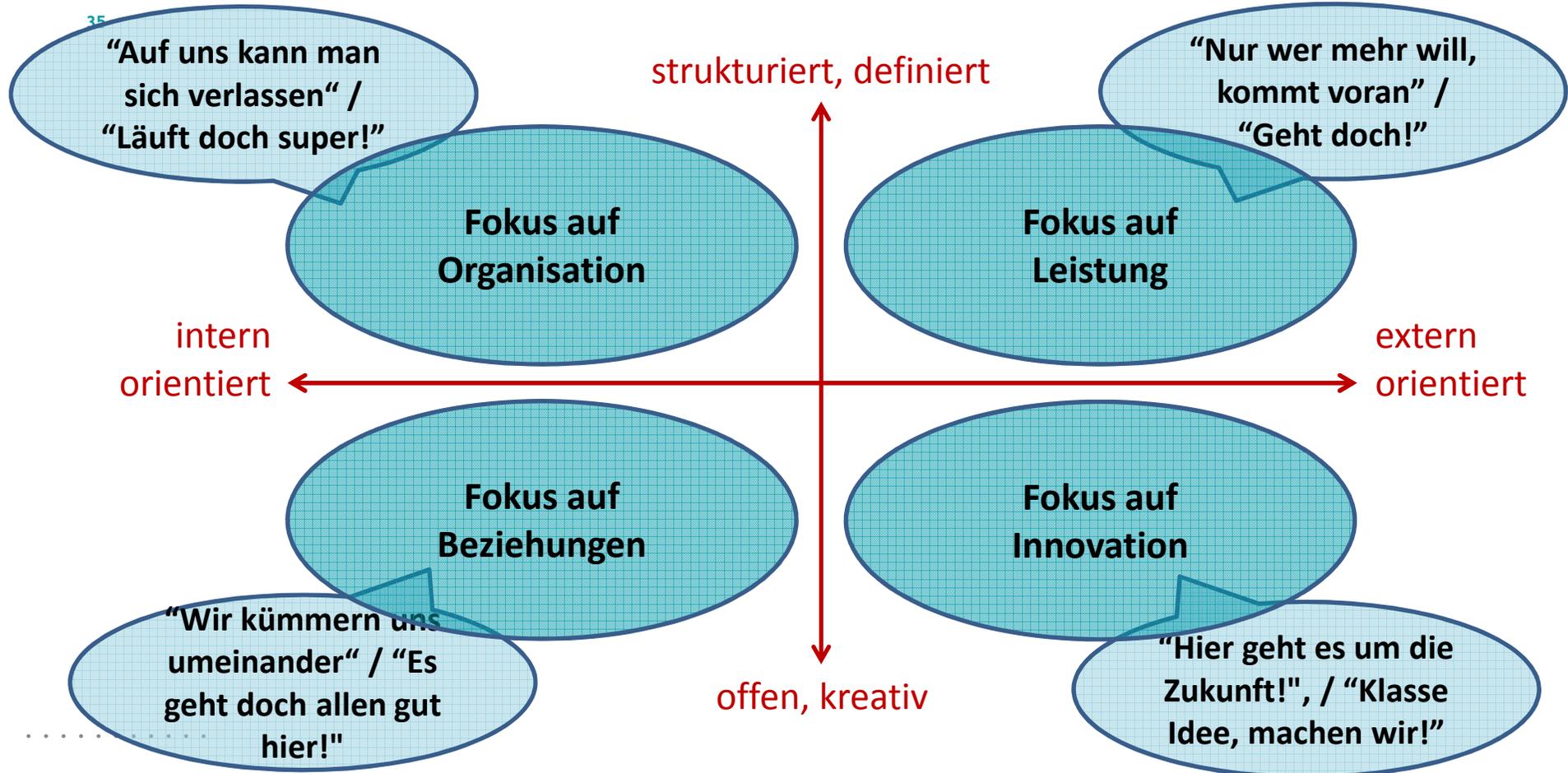




Die Charakteristika der Typen

„Effiziente Abläufe sind unverzichtbar“.

„Eine gute Schule misst sich am Lern- und Laufbahnerfolg der SchülerInnen“.



Die Senatorin für Kinder und Bildung



Freie Hansestadt Bremen

Ein gutes „Wir-Gefühl“ ist für eine Schule überlebenswichtig

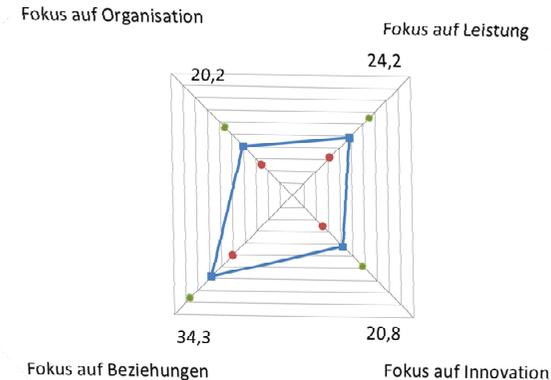
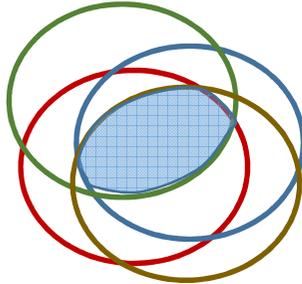
„Nur wer sich permanent verändert, wird den gesellschaftlichen Herausforderung gerecht.“



Differenzen und Spannungen



36



Die Kultur entspricht der Schnittmenge der individuellen Grundüberzeugungen, Bewertungen, Einstellungen
- einschließlich der Unterschiede in der Durchsetzung

Ein verstärkter Fokus auf eine Ausprägung führt zwangsläufig zu einem schwachen Fokus auf die anderen Ausprägungen: dies kann zu Spannungen / Differenzen führen

Jeder Kulturtyp hat daher besondere Chancen aber auch spezifische Risiken in Hinblick auf die Aufgabenbewältigung, die Schulleitung und auf das kollegiale Miteinander





Unterstützung zur Weiterentwicklung

37

	Organisation	Leistung	Innovation	Beziehungen
Feedback				
Selbst-Evaluation				
Steuerung von Q				
Externe Evaluation				
Gesamt-Charakteristik				
Foki: UE Kooperation ...				

Auf der Grundlage der Diagnose-Ergebnisse kann ein Prozess der Entwicklung beginnen: Mit Hilfe der Tabellen zu kritischen bzw. begünstigten Aspekten des Qualitätsmanagements je nach Kulturtyp kann das schuleigene Qualitätssystem besser in Einklang mit der Kultur gebracht werden.



Die Senatorin für
Kinder und Bildung

Freie
Hansestadt
Bremen



	Fokus auf Leistung	Fokus auf Beziehung	Fokus auf Innovation	Fokus auf Organisation
Externe Evaluation	Externe Rückmeldungen werden angenommen, wenn sie sich auf von der Schule anerkannte Leistungsziele beziehen und durch fachbezogen-standardisierte Verfahren zustande kamen. Es wird eher davon ausgegangen, dass solche Rückmeldungen sinnvoll sind.	Externe Rückmeldungen werden angenommen, wenn sie von Personen mit hoher sozialer Glaubwürdigkeit und Renommee eingebracht werden und sich auf zwischenmenschliche Sachverhalte beziehen. Es wird eher davon ausgegangen, dass solche Rückmeldungen nicht sinnvoll sind.	Externe Rückmeldungen werden angenommen, wenn sie sich auf die Visionen der Schule beziehen und die besonderen, kreativen Wege der Schule angemessen berücksichtigen. Daten dienen als Nachweis, dass der eingeschlagene innovative Weg der richtige ist. Es wird eher davon ausgegangen, dass solche Rückmeldungen sinnvoll sind. Auszeichnungen und Preise sind willkommen.	Externe Rückmeldungen werden angenommen, wenn sie sich auf Disfunktionalitäten oder Funktionsstörungen beziehen und der Rechenschaft nach außen dienen. Es wird eher davon ausgegangen, dass solche Rückmeldungen nicht sinnvoll sind.



39

🔍 Siebter Sinn

https://wn.com/der_7_sinn_frauen_am_steuer

🔍 Ecole d'auhourd'hui

<https://www.ina.fr/video/AFE85007757/la-sieste-promue-discipline-pedagogique-video.html>



Die Senatorin für
Kinder und Bildung



Freie
Hansestadt
Bremen

