

„Qualitätsmanagement an kath. Schulen in freier Trägerschaft des Erzbistums Paderborn“

*Institutsleiter Dr. Michael Gerhardts interviewt den Leitenden Regierungsschul-
direktor i.R. Haymo Amonat*

Gerhardts: Die Teilnahme der Stiftung Marienschule Bielefeld an der Pilotierung „Neuausrichtung der QA in NRW“ wird durch ein Studienbegleitprojekt für katholische Schulen in freier Trägerschaft komplettiert.

Arbeitstitel: „Qualitätsmanagementkreislauf – ein (Steuerungs-)Instrument für staatlich genehmigte Ersatzschulen im Bereich systemischer Schul- und Unterrichtsentwicklung“.

Herr Amonat, welche grundsätzlichen Ziele sollte Ihrer Meinung nach ein solches Studienbegleitprojekt verfolgen und welches sind die gesetzlichen Grundlagen hierfür?

Amonat: Die gewonnenen Ergebnisse der Pilotierung sollen im Kontext der Handlungsfelder „QA – Vor- und Nachbereitung“ sowie „Schul- und Unterrichtsentwicklung“ analysiert und unter Einbeziehung des „Referenzrahmens Schulqualität NRW“ für Schulen in freier Trägerschaft spezifisch weiterentwickelt werden.

Zur Ausschärfung der Eigenprägung der Marienschule Bielefeld sind Formate systemischer Qualitätsentwicklung und –sicherung zu entwickeln, die zur Stärkung des Eigenprofils katholischer Ersatzschulen beitragen. Die seitens des Gesetzgebers gewährten Freiräume zur Gestaltung des Ersatzschulwesens werden hierdurch sowohl system- als auch personenbezogen weiterqualifizierend genutzt.

Das Schulgesetz legt fest, dass jede Schule auf der Grundlage ihres Bildungs- und Erziehungsauftrags die besonderen Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen ihrer pädagogischen Arbeit in einem Schulprogramm formuliert und es regelmäßig fortschreibt. Auf der Grundlage des Schulprogramms überprüft die Schule in regelmäßigen Abständen den Erfolg ihrer Arbeit, plant, falls erforderlich, konkrete Verbesserungsmaßnahmen und führt diese nach einer festgelegten Reihenfolge durch.

Gerhardts: Das beim Institut für Schule, Erziehungs- und Fachwissenschaften (ISEF) anhängige Studienbegleitprojekt sollte vorrangig welche Schwerpunkte „zur besonderen pädagogischen Profilierung des Ersatzschulwesens“ setzen?

Amonat: Durch Vertiefung von Inhaltsbereichen, die auf Erkenntnisse bisheriger Analysen zurückgehen und dem Entwicklungsstatus der Schule angepasste sind, sollen Prozesse zur

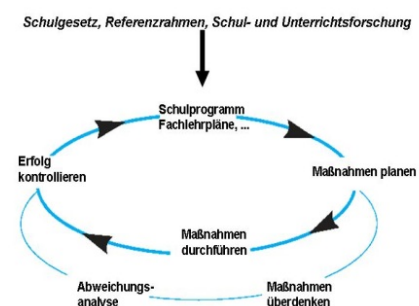
Unterrichtsentwicklung systematisch initiiert und in einem „Qualitätsmanagementkreislauf“ nachhaltig verankert werden. Zum Beispiel:

- ❖ Gespräche mit Fachkonferenzen
- ❖ Auswertung korrigierter Klassenarbeiten
- ❖ Unterrichtsbeobachtungen
 - Kollegiale Hospitationen
 - Analyse von Unterricht anhand von Video- und Tonaufnahmen

Gemäß dem im Qualitätsmanagement verankerten Steuerungs- resp. Qualitätsmanagementkreislauf können oben genannte Inhaltsbereiche in einem zyklischen Prozess im Kollegium bearbeitet werden.

„Zyklisch“ bedeutet in diesem Zusammenhang:

- klare, überprüfbare Vorhaben begründend in Zielvereinbarungen dokumentieren,
- Maßnahmen ableiten und planen,
- Maßnahmen durchführen (Umsetzung),
- Ergebnisse überprüfen (Zwischenbilanzierungen),
- Ziele ggf. revidieren u. fortschreiben.



Aus dem Abschlussbericht der Qualitätsanalyse und den im Prozess gewonnenen Ergebnissen zu Fachkonferenzen, Klassenarbeiten und Unterrichtsbeobachtungen werden in einem anschließenden Klärungsprozess, in dem möglichst alle Kolleginnen und Kollegen der Schule – zumindest aber die Mitglieder der QA –Steuergruppe - eingebunden sind, Zielsetzungen, Entwicklungsperspektiven und vorrangige Handlungsnotwendigkeiten herausgearbeitet und Maßnahmen zur nachhaltigen Umsetzung formuliert. Die Umsetzung der QA-Maßnahmen beginnt verbindlich, wenn die Zielvereinbarungen formuliert und die Unterschriften seitens der Schulträgervertreter und die der Schulleitung gesetzt sind.

G: Welche Rolle spielt die Schulleitung in diesem Prozess?

A: Die Anforderungen in den zu entwickelnden Inhaltsbereichen umfassen in hohem Maße Managementaufgaben sowie eine pädagogische Führung, die sich am Leitbild der kath. Schulen orientiert und explizit zur Aufgabe von Schulleitung gehört. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter und die Lehrkräfte, die im Rahmen der erweiterten Schulleitung für die Organisation und Steuerung Verantwortung übernehmen, prägen in besonderer Weise die Ausrichtung der Qualitätsentwicklung einer Schule sowie den Rahmen für die tägliche Bildungs- und Erziehungsarbeit.

Zunächst motiviert die Schulleitung alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule und kann sich dabei auch eines Personalentwicklungsgesprächs bedienen:

„Systematische Personalentwicklung beinhaltet alle Maßnahmen, die geeignet sind, die besten Lehrpersonen zu finden und dann so zu fördern, dass sie ihre Aufgaben im Unterricht und dessen Umfeld optimal erfüllen können. Denn Unterrichtsentwicklung vollzieht sich letztendlich durch Änderungen im Handeln der Lehrkräfte und ist ohne Personalentwicklung nicht denkbar.“
(Kempfert 2006, S. 546)

Hierzu bedarf es einer Kommunikationskultur, welche die bei einer einzelnen Lehrkraft vorhandenen und für ein System nutzbaren Ansätze zur Unterrichtsentwicklung offenlegt, würdigt und systemisch nutzbar werden lässt. Eine besondere Verantwortung für die Weiterentwicklung der Schule - und damit insbesondere für die Impulssetzung zur Unterrichtsentwicklung - liegt also bei der Schulleitung.

G: Wie sind die Gespräche mit den Fachkonferenzen inhaltlich zu strukturieren?

A: Fachkonferenzen sind „schlafende Riesen“: *„Sie schlafen, weil sie nur einmal pro Schulhalbjahr tagen und dann nur die nötigsten Organisationsfragen klären, und sie sind Riesen, weil sie über ein großes Potenzial zur Unterrichtsverbesserung verfügen.“* (Rolff 2007)

Der Referenzrahmen Schulqualität NRW gibt als „verbindliche Orientierung“ die Zusammenarbeit und die Kooperation der Lehrkräfte in Fachkonferenzen vor. Die konkreten Aufgaben der Fachkonferenz sind im Schulgesetz festgelegt:

- *„Die Fachkonferenz berät über alle das Fach oder die Fachrichtung betreffenden Angelegenheiten einschließlich der Zusammenarbeit mit anderen Fächern. Sie trägt Verantwortung für die schulinterne Qualitätssicherung und -entwicklung der fachlichen Arbeit und berät über Ziele, Arbeitspläne, Evaluationsmaßnahmen und -ergebnisse und gibt Rechenschaftslegung.*
- *Die Fachkonferenz entscheidet in ihrem Fach insbesondere über*
 - *Grundsätze zur fachmethodischen und fachdidaktischen Arbeit,*
 - *Grundsätze zur Leistungsbewertung,*
 - *Vorschläge an die Lehrerkonferenz zur Einführung von Lernmitteln.“*

(§ 70 SchulG)

Auf der Grundlage des Kernlehrplans (KLP) verfasst die Fachkonferenz ein schulinternes Hauscurriculum.

Für ein Gespräch mit den Fachkonferenzen kann folgender Leitfaden dienen:

1. Fachgruppe:

- In welchem Umfeld liegt die Schule?

- Welche fachspezifischen Ziele und welche Schwerpunkte hat die Fachgruppe?
- Welche Bezüge gibt es zu curricular relevanten Aspekten des Schulprogramms?
- Wie kann das Fach zur Erreichung der Erziehungsziele der Schule beitragen?
- Über welche Ressourcen verfügt die Fachgruppe (Anzahl der Lehrkräfte, Anzahl der Schülerinnen und Schüler, Wochenstunden, räumliche und fachliche Ausstattung)?

2. Unterrichtsvorhaben

- Welche obligatorischen Unterrichtsvorhaben werden den einzelnen Jahrgangsstufen zugeordnet?
- Welche Kompetenzen sollen erworben werden (KLP-Vorgabe)?
- In welchen Anwendungs- und Handlungssituationen und welchen Inhaltsfeldern sind diese Kompetenzen relevant?
- Welche inhaltlichen Schwerpunkte sind verbindlich?
- Wie groß ist der Zeitbedarf?

3. Grundsätze der fachmethodischen und fachdidaktischen Arbeit

- Welche fachspezifischen Aspekte (Anbindung der Kompetenzen an Fachinhalte, Anknüpfung an Interessen und Erfahrungen, Einbeziehung externer Fachleute...) sollen in der fachdidaktischen und fachmethodischen Arbeit beachtet werden?
- Welche fächerübergreifenden Aspekte (geeignete Problemstellungen, Schülernähe, Individuelle Lernwege, Einhaltung des Ordnungsrahmens...) sollen beachtet werden?

4. Grundsätze der Leistungsbewertung und Leistungsrückmeldung

- Welche verbindlichen Absprachen gibt es?
- Welche Vorgaben dienen als Grundlage?
- Nach welchen verbindlichen Kriterien werden schriftliche und mündliche Leistungen bewertet?
- Welche Kompetenzen sind zur Bearbeitung der Aufgaben erforderlich? Werden alle Kompetenzen ausgewogen berücksichtigt?
- Welche Aufgabentypen kommen vor? Sind es Aufgaben
 - zum Üben, Wiederholen und Anwenden,
 - zum (Selbst-) Überprüfen,
 - zur Diagnose,
 - zur Leistungsbewertung?
- Welche Vereinbarungen gibt es
 - zu halbjahresbezogenen curricularen und kompetenzbezogenen Festlegungen,

- zu den darauf bezogenen und verpflichtenden Aufgabentypen,
- zur Fehlertypisierung,
- zu Art und Umfang der Notenbegründungen,
- zu Art und Umfang von Lern- und Förderempfehlungen,
- bzgl. der Transparenz bei der Schülerschaft und den Erziehungsberechtigten,
- zur Leistungsrückmeldung und Beratung?

5. Entscheidungen zu fach- und unterrichtsübergreifenden Fragen

- Welche überfachlichen Absprachen gibt es?
- Bei welchen Unterrichtsvorhaben ist eine Zusammenarbeit mit anderen Fächern notwendig bzw. möglich?
- Wie könnte eine fächerübergreifende Partitur aussehen?
- Welche außerschulischen Partner und welche außerschulischen Lernorte können in den Unterricht miteinbezogen werden?
- Gibt es Verknüpfungen - soweit vorhanden - mit dem internen Ganztagsangebot oder externen Bildungsanbietern in der Nähe der Schule?

6. Lehr- und Lernmittel

- In welchen Jahrgangsstufen werden Lernmittel ausgegeben?
- Wie werden die Schülerinnen und Schüler zu einer sorgfältigen Behandlung angehalten?

7. Qualitätssicherung und Evaluation

- Gibt es Beauftragte für das Handlungsfeld Qualitätssicherung und Evaluation?
- Wer hat welche Aufgaben innerhalb der Fachkonferenz?
- Gibt es einen Plan zur regelmäßigen fachlichen Qualitätskontrolle?
- Wie wird sichergestellt, dass Grundsätze der fachdidaktischen und fachmethodischen Arbeit in die tägliche Unterrichtspraxis einfließen?
- In welchen Zeitabständen und wie wird das schulinterne Hauscurriculum überprüft und gegebenenfalls korrigiert?

G: Was ist bei der Auswertung von Klassenarbeiten auf Grundlage des Referenzrahmens Schulqualität NRW mit zu beachten?

A: Lernerfolgsüberprüfung und Leistungsbewertung sind gem. Referenzrahmen so angelegt, dass sie die Lernentwicklung bzw. den Lernstand der Schülerinnen und Schüler angemessen erfassen und Grundlage für die weitere Förderung der Schülerinnen und Schüler sind:

- Die Korrekturen und Kommentierungen von Überprüfungen geben Aufschluss über den

Stand der individuellen Lernentwicklung und sind Lernenden Hilfen für das weitere Lernen.

- Die Leistungsbewertung im Rahmen der zieldifferenten Förderung sowie im zielgleichen Unterricht erfolgt in einer potenzialorientierten und nicht diskriminierenden Form.
- Die Schülerinnen und Schüler werden entsprechend ihrem Bildungsgang mit Aufgabentypen, Aufgabenformaten und Aufgabenstellungen der Zentralen Prüfungen 10, der zentralen Klausuren am Ende der gymnasialen Einführungsphase und des Zentralabiturs vertraut gemacht.
- Schülerinnen und Schüler erhalten ein prozessbegleitendes Feedback über ihre Stärken und Schwächen mit dem Ziel der Lernberatung und Förderung.

Individuelle Unterstützung, Förderung des einzelnen Schülers, Stärken und Schwächen bezogene Lernbegleitung sind wesentliche Profilelemente, die sich die Marienschule Bielefeld auf ihre Fahne geschrieben hat. Profilelemente werden im ISEF-Studienbegleitprojekt der Marienschule erforscht und dienen dem systematischen Aufbau und der Ausgestaltung eines vom Schulträger gewünschten Qualitätsmanagements.

G: Herr Amonat, wie kann der Einstieg in eine nachhaltige Qualitätsmanagement-Umsetzung gelingen, die in Theorie und Praxis funktioniert?

A: Die offiziellen Lernziel- und Kompetenzüberprüfungen sind geeignet, dieses in die Tat umzusetzen. Der Korrekturvorgang als solcher sollte deshalb intensiv und umfänglich „dialogisch“ im Sinne individueller Rückmeldungen und individueller Förderung ausgerichtet werden als schriftliches Zwiegespräch zwischen Schülern – diese liefern den Kompetenznachweis in unterschiedlicher Art und Weise – und den Unterrichtenden – diese geben ein kompetenzbezogenes Feedback in Form von:

- Randkommentaren als Ergänzung zur Fehlertypisierung,
- Positivkorrekturen am Rand als Lernhilfe,
- unverzichtbarer Notenbegründung in Ergänzung zu den Items des punktgestützten Erwartungshorizontes im Sinne eines Stärken-Schwächen-Fazits,
- konkreten Lern- und Förderempfehlungen unter allen optimierbaren Arbeiten mit Bezug zur abgelaufenen Unterrichtsreihe sowie den Lehr- und Lernmitteln.

Pro ausgewählte Lehrkraft sollte je eine (gut, mittelmäßig und schlecht) bewertete Klassenarbeit aus der Sek I und der Sek II bzgl. folgender Gesichtspunkte ausgewertet werden:

- Bezug zum KLP bzw. zu den RL
- fach- und stufengemäße Aufgabenstellung/-typen
- Grad der Differenzierung bei der Fehlertypisierung
- Anmerkungen am Rand zur Erläuterung

- Positivkorrektur
- punktgestützter Erwartungshorizont
- Standardorientierung (KMK und Kernlehrpläne in NRW)
- Notenbegründung am Schluss
- Lern- und Förderhinweise

Hierzu weitere Hinweise des MSW:

„Erfolgreiches Lernen ist kumulativ. Entsprechend sind die Kompetenzerwartungen in den Bereichen des Faches jeweils in ansteigender Progression und Komplexität formuliert. Dies bedingt, dass Unterricht und Lernerfolgsüberprüfungen darauf ausgerichtet sein müssen, Schülerinnen und Schülern Gelegenheit zu geben, grundlegende Kompetenzen, die sie in den vorangegangenen Jahren erworben haben, wiederholt und in wechselnden Kontexten anzuwenden. Für Lehrerinnen und Lehrer sind die Ergebnisse der Lernerfolgsüberprüfungen Anlass, die Zielsetzungen und die Methoden ihres Unterrichts zu überprüfen und ggf. zu modifizieren. Für die Schülerinnen und Schüler sollen sie eine Hilfe für weiteres Lernen darstellen. Die Lernerfolgsüberprüfung ist daher so anzulegen, dass sie den in den Fachkonferenzen beschlossenen Grundsätzen der Leistungsbewertung entsprechen, dass die Kriterien für die Notengebung den Schülerinnen und Schülern transparent sind und die jeweilige Überprüfungsform den Lernenden auch Erkenntnisse über die individuelle Lernentwicklung ermöglicht. Die Beurteilung von Leistungen soll demnach mit der Diagnose des erreichten Lernstandes und individuellen Hinweisen für das Weiterlernen verbunden werden. Wichtig für den weiteren Lernfortschritt ist es, bereits erreichte Kompetenzen herauszustellen und die Lernenden ihrem jeweiligen individuellen Lernstand entsprechend - zum Weiterlernen zu ermutigen. Dazu gehören auch Hinweise zu erfolgversprechenden individuellen Lernstrategien. Den Eltern sollten im Rahmen der Lern- und Förderempfehlungen Wege aufgezeigt werden, wie sie das Lernen ihrer Kinder unterstützen können.“

„Die Leistungsbewertung bezieht sich auf die im Zusammenhang mit dem Unterricht erworbenen Kompetenzen. Den Schülerinnen und Schülern muss im Unterricht hinreichend Gelegenheit gegeben werden, diese Kompetenzen in den bis zur Leistungsüberprüfung angestrebten Ausprägungsgraden zu erwerben.“ (www.standardsicherung.schulministerium.nrw.de)

G: Wie können Unterrichtsbeobachtungen über die Analyse von Unterricht, insb. anhand von Video- und Tonaufnahmen zu kollegialen Hospitationen führen?

A: Die Etablierung einer Hospitationskultur ist ein erfolgversprechender Weg zur optimalen Nutzung dieses „fremden Blickes“, denn die entscheidenden Faktoren für die Qualität des Unterrichts sind die Lehrkräfte (vgl. Baulecke 2008). Ihre Ausbildung sowie ihre Bereitschaft und Fähigkeit, sich den verändernden Anforderungen an zeitgemäßes Lernen kontinuierlich zu stellen,

sind das „Nadelöhr“ zur Unterrichtsentwicklung. *„Die Kompetenzen, welche Lehrerinnen und Lehrer für ihre beruflichen Aufgaben benötigen, sind nicht ein- für allemal zu erwerben, sondern müssen aufgrund permanenter Veränderungen in den pädagogischen Aufgabenstellungen stets weiterentwickelt werden.“* (Brenk 2003, S. 174)

Doch woher sollten Lehrkräfte, die hinter meist verschlossenen Türen „ihren“ Unterricht gestalten, Anhaltspunkte zur Weiterentwicklung erhalten? Zumal der Versuch der Etablierung einer Hospitationskultur in gewachsenen Systemen zunächst auf Verunsicherung und Abwehr stoßen kann. Lehrkräfte sind es nicht gewohnt, den eigenen Unterricht zur Diskussion zu stellen.

Dagegen fordert der Referenzrahmen „In der Schule wird systematisch kooperiert:

- An der Schule gibt es funktionierende informelle und formelle Kooperationen und Teamarbeit.
- In der Schule sind Kooperationsstrukturen in den Bereichen Unterricht und Erziehung systematisch angelegt.
- In der Schule findet ein systematischer Austausch über Lernstände und Lernentwicklungen der Schülerinnen und Schüler statt.
- Es gibt an der Schule unterschiedliche kollegiale Beratungsangebote... sowie Hospitationen.“

(Referenzrahmen, Kriterium 3.3.2)

G: Herr Amonat, ich danke Ihnen für dieses Gespräch und Ihre Mitarbeit im Institut für Schule, Erziehungs- und Fachwissenschaften, sowohl im Instituts- als auch im Projekt-Beirat.



Dr. Michael Gerhardt leitet das Institut für Schule, Erziehungs- und Fachwissenschaften (isef-nrw.de) und ist Beauftragter für das Qualitätsmanagement im Bistumsschulsystem



Haymo Amonat, Jahrgang 1944, Gymnasiallehrer, Fächer: Mathematik, Physik; Fachleiter am Studienseminar für Gymnasien in Dortmund; Dezernent und Hauptdezernent ab 1984 zunächst beim Schulkollegium in Münster, anschließend bei der Bezirksregierung Arnsberg (Dezernent 43 – Gymnasium und 4 Q von 2005 – 2009). Abordnungen und Projektleitungen:

- MSW Düsseldorf,
- Schulministerium Potsdam in Brandenburg,
- Schulministerium Tallin in Estland
- Institut für Schule, Erziehungs- und Fachwissenschaften:
Mitglied des Institutsrates und Mitarbeit am QM-Studienbegleitprojekt der Stiftung Marienschule