

Qualitätsmanagement an katholischen Schulen in Freier Trägerschaft des Erzbistums Paderborn

Michael Gerhardtts, Stefan Zingler

Mit diesem Beitrag startet eine Themenreihe zum „Qualitätsmanagement im Bistumsschulsystem“. Über drei Ausgaben hinweg informieren wir Sie anhand theoretischer Hintergründe gleichwohl auch mit konkreten Berichten über die mittlerweile als „Paderborner Modell“ bezeichnete trügereigene Umsetzung von Ansprüchen an Schulqualität. Nachdem die Qualitätsanalyse (QA) im ersten Durchgang abgeschlossen worden ist, wird in dieser Ausgabe der Fokus auf den zweiten Durchgang mit der Neuausrichtung der Qualitätsanalyse gelegt, die einen wesentlichen Bestandteil im Qualitätsmanagementkreislauf (QMK) an katholischen Schulen ausmacht.

Die Neuausrichtung der Qualitätsanalyse

Mit dem Beginn des Schuljahres 2015/16 wird die Qualitätsanalyse an Katholischen Schulen in Freier Trägerschaft in einen zweiten Durchlauf starten. Die Rahmenbedingungen sind zwischen den Generalvikaren der fünf Bistümer und dem Ministerium für Schule und Weiterbildung (MSW) für weitere fünf Jahre vereinbart worden. Nachdem annähernd 150 katholische Schulen seit Beginn im Jahre 2011 von den Qualitätsprüfern einmal besucht wurden, steht der erneute Durchgang unter dem Zeichen veränderter Bedingungen. Die Neuausrichtung der QA soll in ihrem Ansatz einen deutlichen Fokus auf die Fragen und Themen der Schule richten. Schulen sollen schon bei der Planung merklich mit ins Boot geholt werden.

Mit der Neuausrichtung der Qualitätsanalyse verfolgt die Landesregierung vier zentrale Ziele:

- Die Unterstützungsfunktion der Qualitätsanalyse für die Schulen soll in den Vordergrund rücken.
- Die Qualitätsanalyse soll stärker von der einzelnen Schule aus gedacht werden. Die Rechenschaftslegung der Schulen bleibt bei der Neuausrichtung bestehen.
- Die Selbstevaluation der Schulen soll gestärkt werden und gemeinsam mit der Qualitätsanalyse soll ein umfassendes System schulischer Qualitätsentwicklung ausgebaut werden. Die Qualitätsentwicklung soll ein von den Schulen stärker selbst gesteuerter und selbst getragener Prozess werden.
- Der Aufwand der Schulen für die Qualitätsanalyse soll verringert und die Schulen ein gutes Stück weit entlastet werden.

Die Schule wird früh in den Analyseprozess einbezogen, sie gestaltet ihre Analyse aktiv mit und entscheidet mit über den Zeitraum des Schulbesuchs, der sich nach dem Stand des Schulentwicklungsprozesses richtet. Nach der Analyse erhält sie als

Grundlage für die weitere schulische Entwicklung den Qualitätsbericht und wenn sie es wünscht, Unterstützung durch die Erläuterung der Daten und Impulse des Qualitätsberichtes.

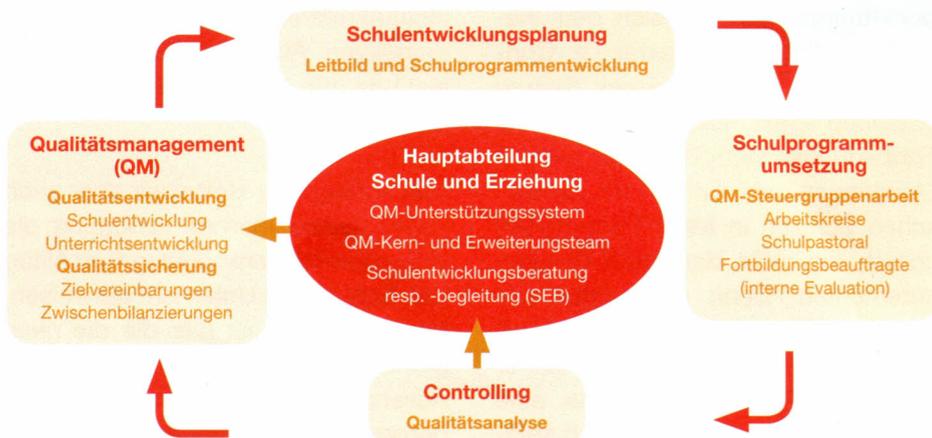
Die neu ausgerichtete Qualitätsanalyse ist durch zwei Phasen gekennzeichnet: eine Vorphase und eine Hauptphase. Für beide Phasen gelten die Merkmale Transparenz, Partizipation und Kooperation.

Die Vorphase mit den Modulen Vorgespräch und Abstimmungsgespräch dient der Planung und Vorbereitung der Hauptphase. In der Hauptphase finden die Analyse der schulischen Dokumente und der Schulbesuch statt sowie das für die Schule fakultative Modul Erläuterungsgespräch.

1. Erstinformation

Ist eine Schule zur Analyse ausgewählt, wird der Analyseprozess durch eine schriftliche **Erstinformation** vom Dezernat 4Q der jeweiligen Bezirksregierung eingeleitet. Diese Information wird gleichzeitig an die Schule und an den kirchlichen Schulträger versandt. Vom Dezernat 4Q wird ein

Qualitätsmanagementkreislauf (QMK) im Bistumsschulsystem Paderborn



mit zentral zur Verfügung stehenden Daten vorausgefülltes Schulportfolio bereitgestellt. Das Schulportfolio enthält einen Teil I für die Vorphase sowie einen umfangreicheren Teil II für die Hauptphase.

Die QA-Teamleitung nimmt telefonisch Kontakt mit der Schulleitung und der Schulformaufsicht auf und stimmt die Termine für das Vorgespräch und für das Abstimmungsgespräch ab.

2. Vorgespräch

Innerhalb von drei Schulwochen nach der schriftlichen Erstinformation führt die QA-Teamleitung das **Vorgespräch** mit der Schulleitung. Der kirchliche Schulträger wird vom Dezernat 4Q eingeladen. Es ist das erste gemeinsame Arbeitsgespräch von Qualitätsanalyse, Schulleitung und Schulaufsicht zur Planung der Qualitätsanalyse; hier wird die Grundlage für die Zusammenarbeit im weiteren Prozess gelegt.

Die QA-Teamleitung stellt die Ziele der Vorphase dar und erläutert sie: Unterstützung der Schule, Stärkung der schulinternen Evaluation und Nutzung des trägereigenen Unterstützungssystems. Anschließend werden Verfahren, Instrumente und Dokumente der Qualitätsanalyse vorgestellt und die Möglichkeiten der Vorbereitung auf das Abstimmungsgespräch erörtert (Ziele, Verfahren, Material, Setting).

Die Schulleitung hat die Möglichkeit, den aktuellen Stand der Unterrichts- und Schulentwicklung sowie ggf. Ergebnisse schulintern durchgeführter Evaluationen darzustellen.

Die Schulleitung erhält den Auftrag, die Vorbereitung der schulischen Gruppen auf das Abstimmungsgespräch zu sichern. Zur adressatenbezogenen Information werden Materialien vom QA-Team zur Verfügung gestellt (u.a. Reflexionsbogen für Schulleitung, Handreichung für ein internes Rating, Handreichung für die Vorbereitung von Eltern sowie Schülerinnen und Schülern, Printversion des Qualitätstableaus).

Im späteren Abstimmungsgespräch hat die Schule die Möglichkeit, gemäß ihrer Themen- und Fragestellungen weitere ergänzende Kriterien in den Bewertungskanon aufzunehmen.

3. Vorbereitung der Schule auf das Abstimmungsgespräch

Ziel der innerschulischen Vorbereitung ist die Ermittlung von Themen- und Fragestellungen der schulischen Gruppen, zu denen die Qualitätsanalyse datenbasierte Rückmeldungen geben kann. Aktuelle schulische Entwicklungsvorhaben bzw. schulinterne Evaluationen werden berücksichtigt. Die Schulleitung informiert die schulischen Gruppen über das Verfahren der QA und die Möglichkeiten der Vorbereitung auf das Abstimmungsgespräch. Dazu kann sie die im Vorgespräch bereitgestellten Materialien (s. o.) einsetzen.

Die schulischen Gruppen formulieren ihre Anliegen und Interessen bezüglich der Analyse, um sie im Abstimmungsgespräch selbst vorzutragen.

4. Abstimmungsgespräch

Etwa acht Schulwochen nach dem Vorgespräch findet das **Abstimmungsgespräch** – zu dem die Schule einlädt – unter Leitung des QA-Teams statt. Teilnehmer: Schulleitung, Vertretungen der schulischen Gruppen, kirchlicher Schulträger, ggf. duale Partner (Berufskolleg).

Ziel ist die gemeinsame Erarbeitung von Vereinbarungen zur Gestaltung der Hauptphase zu folgenden Punkten:

- Themen- und Fragestellungen für die Qualitätsanalyse
- Verortung im Qualitätstableau (bestehend aus den verpflichtenden und ggf. ergänzenden Prüfkriterien)
- Einbeziehung der Zielvereinbarungen und Zwischenbilanzierungen nach der ersten QA-Runde

- Zeitraum der Hauptphase
- ggf. Leitthemen für die Hauptphase
- Gestaltung der Schulbesuchstage (Rundgang? Informationsveranstaltung?)
- einzureichende Dokumente für die Hauptphase
- ggf. Entscheidungen zu Maßnahmen der Schulentwicklung bzw. begleitende interne / externe Evaluationen
- ggf. Klärung von Unterstützungsbedarfen

In Abhängigkeit von den schulspezifischen Entscheidungen zur Gestaltung der Hauptphase und den organisatorischen Möglichkeiten der zuständigen diözesanen Stabsstelle / des zuständigen Dezernates 4Q wird mit der Schule ein Zeitfenster für die Durchführung der Schulbesuchstage vereinbart. Dieses weicht bei kath. Schulen in der zweiten Runde von der sonst landesüblichen üblichen Zweijahresfrist ab.

Die Neuausrichtung der Qualitätsanalyse im Kontext der Stiftung Marienschule der Ursulinen, Bielefeld

Qualitätsmanagement-Modell der Stiftung Marienschule, Bielefeld – Eine Grundlagenstudie des Instituts für Schule, Erziehungs- und Fachwissenschaften (ISEF) zur Stärkung des Eigenprofils kath. Schulen in Freier Trägerschaft.

Die Marienschule, staatlich genehmigte Ersatzschule, gehört als einziges Gymnasium landesweit zum Kreis der zehn Pilotschulen, die ab Schuljahr 2014/15 an der „Neuausrichtung der Qualitätsanalyse“ mit wissenschaftlicher Begleitung teilnimmt. Zeitgleich wird in einer ISEF-Grundlagenstudie zur besonderen pädagogischen Profilierung des katholischen Schulwesens der komplexe Bereich der „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung“ im ►

Qualitätsanalyse NRW

Die Kooperationspartner der Qualitätsanalyse NRW





Die Marienschule Bielefeld ist – nach eigener Aussage – eine katholische Schule mit ökumenischem Profil. Sie befindet sich seit 2009 in Trägerschaft der Stiftung Marienschule der Ursulinen.

- ▶ Kontext des „Referenzrahmens Schulqualität NRW“ analysiert und als Modellprojekt erprobt. Auf diese Weise wird institutionalisiert der seitens des Gesetzgebers den Ersatzschulen gewährte Freiraum genutzt, andersartige Schul- und Unterrichtsprofile gleichwertig zu entwickeln und umzusetzen.

Das bistumseigene Unterstützungssystem für Schulen in den Handlungsfeldern „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung“

Das Qualitätsmanagement (QM) umfasst die Qualitätsentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der

Qualitätsanalyse, die mit einem QA-Ergebnisbericht über die besuchte Schule abschließt. Der jeweiligen Schule obliegt es nun, mit den im QA-Bericht ausgewiesenen Daten handlungsorientiert umzugehen – und gemeinsam mit dem Schulträger Zielvereinbarungen für die nächsten Schritte ihrer Qualitätsentwicklung zu schließen.

Der Beauftragte der Hauptabteilung Schule und Erziehung für das Qualitätsmanagement ist Ansprechpartner der Schulleitungen und (mit-) zuständig für die QM-Steuergruppenarbeit in den Schulen.

Die in die Zielvereinbarungen aufgenommenen Maßnahmen und deren Umsetzung zur Schul- und Unterrichtsentwicklung werden nach ca. zwei Jahren analysiert und in einer ersten Zwischenbilanzierung dokumentiert.

Der Stand der Zwischenbilanzierung bestimmt den weiteren Verlauf des Qualitätsmanagements und gewichtet – der einzelnen Schule entsprechend – zugleich die vorbereitenden Maßnahmen zur Teilnahme am nächsten QA-Durchgang.

An erzbischöflichen Schulen wird die QA und das damit verbundene QM verpflichtend durchgeführt, während andere kath. Schulen in freier Trägerschaft über Einzelfallentscheidungen

ihre Teilnahme oder Nicht-Teilnahme an der QA bestimmen können.

Arbeitsorganisation und Tätigkeitsbereiche

Die Hauptabteilung Schule und Erziehung hat die Aufgabenbereiche der Kompetenzteams (KTs) im öffentlichen Schulwesen hinsichtlich der Schul- und Unterrichtsentwicklung für Ersatzschulen komplettiert, indem sie ein trügereigenes QM-Kern- und Erweiterungsteam als Unterstützungsgremium zur spezifischen Profilierung kath. Schulen in freier Trägerschaft konzipiert und etabliert hat.

Tätigkeitsbereiche: QM-Kernteam

Entwicklung, Aufbau und Ausgestaltung eines systemischen Qualitätsmanagements auf Schulträgerebene und in den Schulen obliegen der QM-Kernteam-Leitung. Sie kann veranstaltungsbezogen externe Fachberatung, anerkannte Fortbildungsträger oder Schul- und Bildungsinstitute in Anspruch nehmen.

Die Kernteam-Mitglieder sind als Trainer resp. Ausbilder im Einsatz und qualifizieren Lehrer im Ersatzschulwesen zu Schulentwicklungsberatern resp. -begleitern (SEB) sowie Moderatoren und Fachmoderatoren in ei-

QM-Unterstützungsmaßnahmen: Unterrichtsentwicklung

Die katholischen Schulen im Erzbistum Paderborn können sich an das QM-Kernteam wenden, um in der Schul- und Unterrichtsentwicklung begleitet zu werden. Die Anlässe für den Auftrag einer Unterstützung sind vielfältig: Fragen z. B. zur Teambildung, zur konzeptionellen Entwicklung oder zur Erstellung von Schulprogrammen können sich ebenso ergeben wie konkrete Aufträge im Rahmen der Unterrichtsentwicklung. Dem QM-Kernteam ist in jedem Fall wichtig, von den individuellen Belangen einer Schule auszugehen.

Die bisherige Zusammenarbeit mit den katholischen Schulen in freier Trägerschaft lässt sich im Bereich der Unterrichtsentwicklung den thematischen Schwerpunkten „Individuelle Förderung“ sowie „Kompetenzorientierung“ zuordnen. Die

Fokussierung auf die verschiedenen Bereiche wurde von der jeweiligen Schule selbst festgelegt. So hat das Gymnasium St. Ursula in Attendorn einen Pädagogischen Tag zum Thema „Binnendifferenzierung im Unterricht“ durchgeführt. „Diagnostik“ war ein Tagesordnungspunkt auf einer Lehrerkonferenz.

Die Realschule St. Walburga in Meschede hatte das „Kompetenzmodell nach R. Lersch“ in den Blick genommen und dazu eine Lehrerkonferenz sowie einen Pädagogischen Tag veranstaltet. In dem Zusammenhang wurden auch die didaktischen Jahresplanungen weiterentwickelt. Am Gymnasium St. Xaver in Bad Driburg stand der Pädagogische Tag unter dem Vorzeichen „schüleraktivierender Methoden mit Hilfe kooperativer Lernformen“. Das Kollegium am Gymnasium St. Micha-

el in Paderborn befasste sich mit „Möglichkeiten der Diagnostik und Evaluation“. „Individuelle Förderung“ war das Thema an der Stiftung Marienschule der Ursulinen in Bielefeld.

Die Begleitung der Schulen erfolgte durch Mitglieder des QM-Kernteam, in der Regel zusammen mit kooptierten Mitgliedern und/oder mit Moderatoren, Fachmoderatoren und ggf. einzelnen Kollegen der einzelnen Schulen. Für das Jahr 2015 sind Unterstützungsangebote an weiteren Schulen in der Planung.

StD i. E. Dr. Uta Heimann-Störmer

St. Franziskus-Berufskolleg Hamm
Franziskanerstr. 2a
59065 Hamm
0 23 81 / 2 52 81



QM-Unterstützungsmaßnahmen: Schulentwicklung

Ein zentraler Baustein im Qualitätsmanagementkreislauf ist der umfassende Bereich der Schulentwicklung. Vor dem Hintergrund des „Zukunftsbildes“ und des „Leitbildes“ im Erzbistum Paderborn sowie des „Referenzrahmens Schulqualität NRW“ stehen auch die katholischen Schulen in freier Trägerschaft vor vielfältigen Aufgaben und großen Herausforderungen. Um die Schulen dabei effizient und professionell zu unterstützen, wurde ein umfangreiches Angebot zum Bereich Schulentwicklung ausgearbeitet. Zahlreiche Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen wurden dazu im Rahmen der eigenen Moderatorenausbildung sowie zur gezielten Unterstützung der einzelnen Schulen durchgeführt. Ziel ist es, Qualitätsentwicklung und -sicherung auf einem hohen Standard eigenverantwortlicher Prozessstruktur zu ermöglichen und systemisch zu verankern.

Die Unterstützungsangebote werden mit dem Ziel einer nachhaltigen und effizienten Schulentwicklung mit Blick auf das

System Schule konzipiert. Dabei werden die einzelnen Schulen mit ihren individuellen Strukturen, Anliegen und Prozessen zielgerichtet und immer nach präzise ausgearbeiteten und abgestimmten Kontrakten begleitet. Ein Schwerpunkt bildet dabei die Vor- und Nachbereitung der Qualitätsanalyse an den Schulen.

Das Angebot im Bereich Schulentwicklung zielt dabei grundsätzlich auf drei Ebenen:

1. Personalentwicklung
2. Organisationsentwicklung
3. Unterrichtsentwicklung

Im Bereich der Schulentwicklung wurden in den vergangenen Jahren bereits folgende Themen in Qualifizierungs- und Fortbildungsmodulen angeboten und thematisch ausgewählt in bisher sieben Veranstaltungen durchgeführt:

- Steuergruppenarbeit
- Schulprogrammarbeit
- Leitbildentwicklung

- Schulentwicklungsplanung
- Diagnose und Evaluation
- Changemanagement
- Arbeit mit dem Qualitätsbericht
- Personalentwicklung:
 - Fortbildungsbeauftragte
 - Fachkonferenzvorsitzende
 - Aufgabenfeldkoordinatoren
- Konferenzarbeit, Teambildung und Teamarbeit
- Moderation von Klein- und Großgruppen
- Kommunikation und Netzwerkarbeit

Je nach Entwicklungsstand bzw. Entwicklungsprozess haben die einzelnen Schulen sehr gezielt das Angebot aufgegriffen und genutzt.

StD i. E. Dr. Matthias Korten

Mallinckrodt-Gymnasium Dortmund
Südrandweg 2-4
44139 Dortmund
02 31 / 1 08 76 60
MKorten1@aol.com



ner konzentrisch angelegten Ausbildungsstruktur.

Tätigkeitsbereiche: QM-Erweiterungsteam

Mitglieder des Erweiterungsteams werden in ihren Standortschulen als Schulentwicklungsberater eingesetzt und gestalten auf Nachfrage in Zusammenarbeit mit dem QM-Kernteam Unterstützungsmaßnahmen für andere Schulen auf Bistumsebene. Die Unterstützung in den Schulen erfolgt – analog den „Qualitätsprüfern“ –

mit mindestens zwei „Qualitäts- resp. Schulentwicklungsberatern“ aus dem QM-Kern- resp. Erweiterungsteam. Über bisher durchgeführte Veranstaltungen und Qualifikationsmaßnahmen in den Handlungsfeldern Lehrerfortbildung, Schul- und Unterrichtsentwicklung geben die Beiträge von Dr. Uta Heimann-Störmer und Dr. Matthias Korten Auskunft.

Die QM-Kernteam-Mitglieder bedanken sich bei den Kolleginnen und Kollegen, die in konstant hoher Zahl an unseren Fortbildungsveranstaltungen

für „Qualitäts- resp. Schulentwicklungsberater“ teilgenommen haben. Unser Dank gilt auch den Schulleitungen, die ihre Lehrkräfte frei stell(t)en und so zum Erfolg, ein trügereigenes Qualitätsmanagement aufzubauen, entscheidend beigetragen haben. Im Sinne der Vergleichbarkeit soll jede Schule mit einer geeigneten Lehrkraft im QM-Erweiterungsteam vertreten sein. Vor diesem Hintergrund ist eine Nachmeldung von Kolleginnen und Kollegen seitens der bisher noch nicht vertretenen Schulen wünschenswert.

Anschrift der Autoren:

Dr. Michael Gerhardt

Qualitätsmanagement an Katholischen Schulen in Freier Trägerschaft beim Erzbischöflichen Generalvikariat Paderborn
Leiter des Instituts für Schule, Erziehungs- und Fachwissenschaften (ISEF)
c/o Stiftung Marienschule der Ursulinen
Sieboldstr. 4a
33611 Bielefeld

02 31 / 7 97 93 51
qualitaetsmanagement@erzbistum-paderborn.de
www.isef-nrw.de



OStD i. K. Stefan Zingler M. A.

Leiter der Stabsstelle Qualitätsanalyse an Katholischen Schulen in freier Trägerschaft in der Hauptabteilung Schule und Erziehung
Am Domplatz 15 (Konrad-Martin-Haus)
33098 Paderborn
0 52 51 / 125-1930
stefan.zingler@erzbistum-paderborn.de