

*„Neues gestalten
 – Bewährtes erhalten“*

Unterstützung des schulischen Qualitätsmanagements | »ESF-QM-Projekte«

Die Sächsische Bildungsagentur leitete zwei mehrjährige Projekte zur »Unterstützung des schulischen Qualitätsmanagements an öffentlichen Schulen«, kurz »ESF-QM-Projekte«. Schulleitungen und Lehrkräfte der Projektschulen wurden gestärkt, durch innerschulische Prozesse des Qualitätsmanagements die Unterrichtsqualität zu erhöhen.

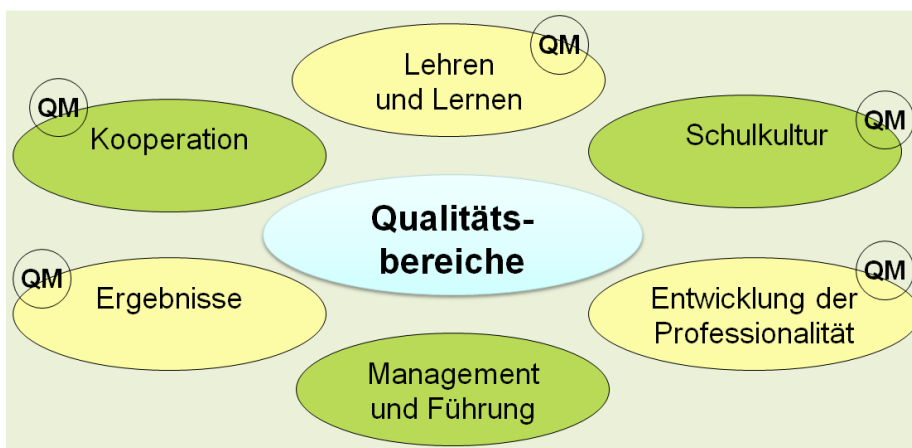
Die Umsetzung erfolgte im Zuge des Förderprogramms des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus aus dem Europäischen Sozialfonds 2007 – 2013. Die zusätzlichen und freiwilligen ESF-QM-Projekte waren eine systembezogene Ergänzung zu bereits laufenden Einzelprojekten im Schulbereich zur Verbesserung des Schulerfolgs, wie z. B. zu dem „Produktiven Lernen“.

Ziel und Hintergrund der Projekte

Ziel der »ESF-QM-Projekte« war es, durch schulisches Qualitätsmanagement die systematische Unterrichtsentwicklung voranzubringen und somit Schülerleistungen zu verbessern. Durch interne Evaluation sollten zudem Lehr- und Lernprozesse kontinuierlich optimiert werden. Es galt, Strategien zu entwickeln, geeignete Maßnahmen zu finden, sie zu implementieren und erneut auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

Um den Prozess der inneren Schulentwicklung auf breiter Basis zu fördern und in der Schullandschaft nachhaltig zu verankern, wurden die ESF-QM-Projekte ins Leben gerufen. Die ESF-QM-Projekte leisteten einen Beitrag dabei, Schulen im Qualitätsmanagement zu stärken, im Sinne einer »Hilfe zur Selbsthilfe«.

Als Arbeitsgrundlage wurde sich an der vom Sächsischen Bildungsinstitut veröffentlichten "Kriterienbeschreibung für schulische Qualität" orientiert. Gemäß dieser Publikation hatte sich Sachsen für die Beschreibung von Schulqualität mithilfe von sechs Qualitätsbereichen und den dazugehörigen Qualitätsmerkmalen sowie Qualitätskriterien entschieden. In den »ESF-QM-Projekten« standen insbesondere die mit »QM« gekennzeichneten Qualitätsbereiche schulischer Qualität im Vordergrund:



Qualitätsbereiche - Schulische Qualität
 (nach SBI: „Schulische Qualität im Freistaat Sachsen: Kriterienbeschreibung“)

Die an den ESF-QM-Projekten teilnehmenden Schulen erhielten intensive Unterstützung bei der Umsetzung schuleigener Prozesse zur weiteren Optimierung der Qualität in Schule und Unterricht sowie zum Aufbau und zur Weiterentwicklung entsprechender Arbeitsstrukturen ihrer Einrichtung. Das Besondere am Projekt waren der systemische und der kooperative Ansatz der Unterrichtsentwicklung. Die ESF-QM-Projekte zielten darauf ab, die Anstrengungen der Schulen zu bündeln und die Unterrichtsentwicklung als einen Bestandteil der Schulentwicklung sachsenweit voranzubringen.

Dabei stand im Vordergrund, Bestehendes zu nutzen. Es sollten demnach keine neuen konzeptionellen theoretischen Grundlagen und Aufträge erstellt werden, sondern Wege aufgezeigt werden, wie vorhandene Instrumente und Maßnahmen tatsächlich und stetig angewendet und wirksam werden können.

Umsetzung der Projekte

Die »ESF-QM-Projekte zur Unterstützung des schulischen Qualitätsmanagements« wurden als jeweils eigenständige Projekte »ESF- QM 1« (an öffentlichen allgemeinbildenden Schulen) und »ESF-QM 2« (an öffentlichen berufsbildenden Schulen) durchgeführt.

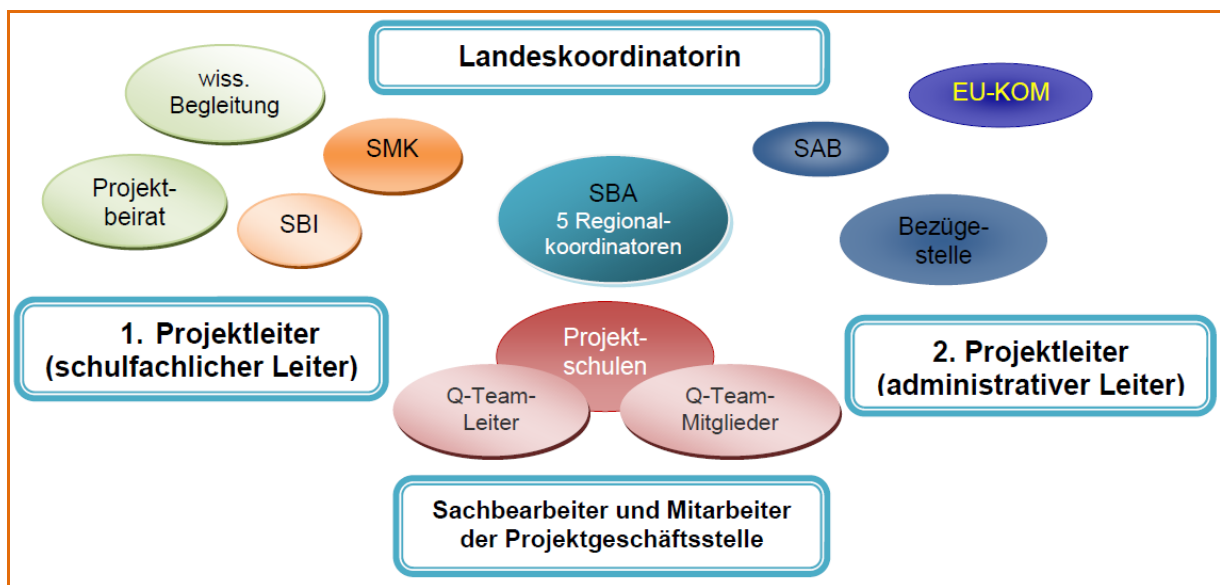
Basisdaten der Projekte:

»ESF- QM 1« an öffentlichen allgemeinbildenden Schulen	Projekttitel	»ESF-QM 2« an öffentlichen berufsbildenden Schulen
Oberschulen, allgemeinbildende Gymnasien und Förderschulen, die einen Abschluss im Sekundarbereich 1 anbieten	Schularten	Berufsbildende Schulen
seit 01.08.2011 bis 31.05.2015	Laufzeit	seit 01.08.2012 bis 31.05.2015
1004 Lehrkräfte	Beteiligte	169 Lehrkräfte
184 Projektteams „Q-Team“: 1 Leiter und 2 bis 5 Mitglieder	Teams	31 Projektteams „Q-Team“: 1 Leiter und 3 bis 6 Mitglieder
in der Regel 20 ESF-Verrechnungsstunden pro Schule und Woche	Ressourcen	in der Regel 26 ESF-Verrechnungsstunden pro Schule und Woche
rund 29,9 Mio. Euro	Gesamtkosten	rund 6,2 Mio. Euro

(Stand: August 2013)

Die Projektumsetzung beider Projekte wurde durch eine beim Projektträger angesiedelte **Landeskoordinatorin** begleitet. Diese war für die Steuerung des Gesamtprozesses verantwortlich und unterstützte insbesondere die Außendarstellung der Projekte in der Öffentlichkeit und in der sächsischen Bildungslandschaft. Ein weiterer Schwerpunkt der Tätigkeit der Landeskoordinatorin war es, die Zusammenarbeit des Projektträgers Sächsische Bildungsagentur mit den beratenden Gremien (Projektbeirat, wissenschaftliche Begleitung) sowie beteiligten oder mit der Gesamtsteuerung betrauten Institutionen der sächsischen Bildungverwaltung zu koordinieren. Auch oblag ihr die Kommunikation zu den ESF-QM-Projekten innerhalb der eigenen Behörde.

Grundsätzliche Projektstruktur der ESF-QM-Projekte:



Projektstruktur der ESF-QM-Projekte

Auf die weiteren an der Projektumsetzung beteiligten Gremien wird im Abschnitt „Begleitende Maßnahmen der Projektdurchführung“ näher eingegangen.

Durchführung der Projekte auf Ebene der Projektschulen

In den beteiligten Projektschulen engagierte sich jeweils ein Lehrerteam (»Q-Team«) für die Qualitätsüberprüfung und Qualitätsverbesserung mit dem Ziel, die Lernwirksamkeit des Unterrichts systematisch zu optimieren und damit die Lernergebnisse der Fünft- bis Zwölftklässler zu verbessern.

Im Mittelpunkt standen dabei die Qualität der Lehr- und Lernprozesse und die Lernleistungen der Schüler. Die Förderung aus dem Europäischen Sozialfonds nahm besonders die versetzungs- und abschlussgefährdeten Schüler in den Blick. Ziel war es, die Anzahl der Schüler ohne Abschluss weiter zu verringern und diejenigen noch besser zu unterstützen, die trotz Bemühungen Lernschwierigkeiten haben. Um die Lernleistungen zu erhöhen, sollte sich der Unterricht dabei verstärkt auf die individuellen Lernvoraussetzungen der Schüler beziehen.

An allgemeinbildenden Schulen bestanden die Teams aus bis zu sechs Lehrkräften. An den berufsbildenden Schulen konnten bis zu sieben Lehrkräfte ein Team bilden. Für diese neue Aufgabe der prozessorientierten Arbeit wurden die Q-Teams zu Projektbeginn projektbezogen qualifiziert. Im Rahmen der 40-stündigen Qualifizierung entwickelten sie auch das Grundgerüst für einen schulspezifischen Qualitätsplan. In den Schulen wurde dieser systematisch weiterentwickelt. Die Schulen durchliefen während der Projektlaufzeit, forciert durch die Q-Teams, einen systematischen, nachhaltigen Qualitätsentwicklungsprozess im Sinne des „Regelkreislaufs zur Qualitätssicherung“.

Dabei sollten die Schulen am jeweiligen schulspezifischen Entwicklungsstand anknüpfen und am Ende auch mit einem gut gefüllten »Werkzeugkoffer« und vertrauten Handlungsstrategien und Prozessabläufen aus dem Projekt herausgehen. Kontinuierliche Qualitätsentwicklung wurde somit zum festen Bestandteil der schulischen Arbeit.

In Verantwortung des Schulleiters und in Zusammenarbeit mit dem Kollegium sowie Unterstützungssystemen wurden bereits bestehende Lernangebote auf ihre Wirksamkeit untersucht sowie gegebenenfalls neue Unterrichtsmethoden erprobt und entwickelt. Die Ergebnisse der externen Schulevaluation wurden ebenso einbezogen wie Schülerrückmeldungen oder andere Resultate der schulinternen Evaluation.

Sowohl für die Teilnahme an der Qualifizierung als auch für die Umsetzung des Qualitätsmanagements an der Schule erhielten die Q-Teams insgesamt 20 (ESF-QM 1) bzw. 26 (ESF-QM 2) »ESF-Verrechnungstunden«, die die anderen Anrechnungstatbestände nicht berührten. Zusätzlich waren projektgebundene Sach- und Reisekosten förderfähig. Für die Leiter der Q-Teams wurden regionale Netzwerke zum Erfahrungsaustausch eingerichtet.

Unterstützung und Vorteile für die beteiligten Schulen

- Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses und Verantwortungsbewusstseins für die systematische Unterrichtsentwicklung mit dem Ziel verbesserter Lernleistungen der Schüler sowie einer Erhöhung der Anzahl erfolgreicher Bildungsabschlüsse
- kontinuierliche Unterstützung beim Aufbau bzw. der Weiterentwicklung von effizienten Arbeitsstrukturen und bei der Erarbeitung eines schulspezifischen Konzeptes für die Qualitätsarbeit der Schule
- Verstärken der Teamarbeit an der Schule
- Qualifizierung von Lehrkräften zur Weiterentwicklung der Professionalität
- Gewinnen von Ressourcen für den Umgang mit Evaluationsergebnissen
- Erweiterung der eigenen Handlungsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume als Schule beim Finden von wirksamen Maßnahmen
- Erfahrungszuwachs durch Mitwirkung in regionalen Netzwerken der Projektschulen
- höhere Zufriedenheit von Schülern, Eltern sowie damit einhergehend höhere Arbeitszufriedenheit von Lehrkräften
- gesteigerte Außenwirkung gegenüber Eltern, Partnern und Schülern: Wir tun etwas!

Begleitende Maßnahmen der Projektdurchführung

Regionalkoordinatoren:

Innerhalb der Sächsischen Bildungsagentur wurden die Projektleitungen durch fünf Regionalkoordinatoren insbesondere bei der Beratung der Projektschulen sowie bei der schulfachlichen Begleitung der ESF-QM-Projekte unterstützt (z. B. Mitwirkung bei der Organisation und Durchführung von Netzwerktreffen). Die Regionalkoordinatoren beteiligten sich auch an der Abrechnung der Projekte (z. B. Kontrolle der Tätigkeitsnachweise der Q-Teams). Mit Fortschreiten der Projekte wurde es zunehmend wichtiger, auch an der Sicherung der Nachhaltigkeit der Maßnahmen und Ergebnisse der ESF-QM-Projekte mitzuwirken.

Projektbeiräte

Die Projektbeiräte zu ESF-QM 1 und ESF-QM 2 unterstützten insbesondere die Projektgeschäftsstelle bei der Umsetzung des Projektkonzeptes und zum Erreichen der Projektziele. Das Gremium sollte in diesem Zusammenhang Empfehlungen für die weitere Projektdurchführung (insbesondere auf der Grundlage der Berichte der wissenschaftlichen Begleitung) aussprechen und nötigenfalls auf Fehlentwicklungen hinweisen.

Daneben begleitete der Projektbeirat das Projekt auch konzeptionell und diente als Forum zur Entwicklung geeigneter Projektstrategien und zur kritischen Diskussion von Perspektiven in Bezug auf Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung in Sachsen.

Die Projektbeiräte setzten sich jeweils zusammen aus Vertretern der sächsischen Bildungverwaltung und mehreren namhaften Wissenschaftlern. Neben den festen Mitgliedern konnten weitere Teilnehmer und themenspezifische Experten hinzugezogen werden. Die Beiräte tagten in der Regel zweimal im Schuljahr. In diesen Sitzungen erörterten und bewerteten die Mitglieder den Stand des Projektes und geben Anregungen für den weiteren Projektfortschritt. Das Gremium trug damit zur Sicherung der Qualität des Projektes bei.

Wissenschaftliche Begleitung

Die Umsetzung der ESF-QM-Projekte wurde im Auftrag des Projektträgers wissenschaftlich begleitet. Ziel der Begleitforschung war es, empirische Erkenntnisse zu den Umsetzungsprozessen und –ergebnissen (Erreichen der Projektziele) sowie zur Akzeptanz und der Zufriedenheit aller Beteiligten mit den Projektergebnissen und mit der Unterrichtsqualität zu erlangen. Darauf basierend sollten Handlungsbedarf und Verbesserungsmöglichkeiten in den ESF-QM-Projekten identifiziert werden.

Die wissenschaftliche Begleitung umfasste insbesondere eine quantitative und qualitative Analyse der ESF-QM-Projekte und der erreichten Ergebnisse (prozess- und ergebnisorientierte Analyse). Bei ESF-QM-1 erfolgte eine Totalerhebung in Fragebogenform in allen Projektschulen sowie eine Einzelanalyse an zehn Projektschulen.

Projektdokumentation und Ergebnissicherung | Nachhaltigkeit der Projekte

Im Rahmen des Projektes wurden Dokumentationsunterlagen sowohl auf Ebene der Projektleitungen als auch auf Ebene der Einzelschule erstellt, z. B.:

- Gesamt-Projekttagbuch der Projektgeschäftsstelle
- Projekttagbücher der Schulen, „Qualitätspläne“ und Sachberichte
- wissenschaftliche Berichte
- Arbeitsplan und Sitzungsprotokolle des Projektbeirates
- Präsentationsunterlagen und Handouts
- Kursunterlagen für die Qualifizierung der „Q-Team-Mitglieder“
- Sachberichte zum Verwendungsnachweis der ESF-Förderung.

Die Nachhaltigkeit der ESF-QM-Projekte ließ sich nur durch einen systemischen Ansatz und das Wirken auf mehreren Ebenen erreichen:

- an der Einzelschule
- bei der Netzwerkarbeit
- beim Transfer in das System „Schule“

An der Einzelschule waren insbesondere die kontinuierliche Entwicklung der Professionalität der QM-Lehrkräfte und die systematische Investition in die Verbesserung der Lernleistungen der Schüler von Bedeutung.

Für die Netzwerkarbeit und einen möglichen Transfer der Projektergebnisse in das System „Schule“ waren besonders die Auswertung der Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung und des Projektbeirates sowie der Resultate der Sachberichte und Qualitätspläne von Belang. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse des Projektes und vor allem die wissenschaftlichen Berichte nachhaltig nutzbare Ergebnisse für die weitere Arbeit im sächsischen Schulsystem sind, insbesondere für die Tätigkeit der Schulberatung von Schulreferenten.

Die Nachhaltigkeitswirkung des Projektes wurde durch die Kooperation von mehreren Einrichtungen der sächsischen Bildungsverwaltung während der Projektumsetzung verstärkt. Daneben konnte das Projekt langfristig auch zu sachsenweit einheitlichen Vorstellungen zum schulischen Qualitätsbegriff beitragen.

Finanzierung der ESD-QM-Projekte und Bedeutung der Förderung

Die »ESF-QM-Projekte« wurden durch Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Freistaates Sachsen gefördert. Die ESF-Förderung ermöglichte es, die Abläufe für eine gelingende innerschulische Qualitätsarbeit zu verstetigen und auf fachlich professioneller Basis zu gestalten. Das Tätigwerden von vorhandenen Lehrkräften im ESF-Rahmen machte Ersatzeinstellungen von vorwiegend jungen Lehrkräften in Sachsen notwendig.

Fortbildungsangebot für die teilnehmenden Schulen nach Beendigung des ESF-QM-Projektes: Kooperationsprojekt „Schule stärken – Vielfalt fördern“

Das Kooperationsprojekt „Schulen stärken – Vielfalt fördern“ mit der Bertelsmann-Stiftung und dem Land Nordrhein-Westfalen ist ein Unterrichts- und Schulentwicklungsprojekt. Es richtet sich an das komplette Lehrerkollegium der Oberschulen und Gymnasien, die in den vergangenen Jahren am ESF-QM-Projekt teilgenommen haben. Das Projekt beinhaltet ein modular aufgebautes Fortbildungsangebot für die Lehrerinnen und Lehrer. Ziel ist es, die Lernkultur in der gesamten Schule zu reflektieren und das gemeinsame Verständnis von gutem Unterricht weiterzuentwickeln. Das Projekt soll zudem die Lehrkräfte darin unterstützen, in immer heterogener werdenden Klassen alle Schülerinnen und Schüler individuell zu fördern. Während der zweijährigen Projektlaufzeit (Februar 2016 – August 2018) wechseln sich Fortbildungen zu verschiedenen Themenschwerpunkten mit Praxisphasen, in denen das Gelernte erprobt und im Unterricht umgesetzt wird, ab. Das Fortbildungsangebot wird passgenau auf die Bedarfe der Schulen zugeschnitten. Zudem werden die Ergebnisse, die im Zuge des ESF-QM-Projektes entstanden sind, als auch aktuelle Unterrichtsentwicklungsmaßnahmen sowie schulprogrammatische Schwerpunkte berücksichtigt.

Die vier Module, die nachfolgend benannt sind, gliedern sich in mehrere Bausteine, die jeweils an einem oder einem halben Tag an den Schulen stattfinden. Der Umfang für jedes Modul beträgt in etwa 20 Stunden. Im Projekt arbeiten 15 Schulen, ca. 300 Lehrkräfte und neun Projektfortbildner/innen. Die Fortbildungen finden an pädagogischen Tagen oder in der unterrichtsfreien Zeit statt und sind als Halbtages- und Ganztagesveranstaltungen für das komplette Kollegium oder für Teilkollegien an der eigenen Schule konzipiert. Die Schulen haben für dieses Projekt Steuergruppen gebildet, denen auch die Schulleiterinnen/Schulleiter angehören. Die Projektschulen stehen miteinander in regem Erfahrungsaustausch. Die Endergebnisse werden zum Projektende im August 2018 vorgestellt.

Die Module im Überblick:

Modul 1: Kooperative Unterrichtsentwicklung durch kollegiale Teams

- gemeinsames Verständnis von Heterogenität
- Teamentwicklung
- kollegiale Unterrichtsbesuche
- Planung und Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen

Modul 2: Diagnostik: Identifizierung von Potenzialen und Interessen/Evaluation

- Verständnis von schulischer Diagnostik
- diagnostische Anlässe und Bildung von Hypothesen
- Diagnoseinstrumente
- datenbasierte Beratung

Module 3 und 4: Didaktik I und II: Lernen und Lehren – Potenziale fördern und kompetenzorientiertes Unterrichten

- Grundlagen des Umgangs mit Heterogenität
- Selbstgesteuertes Lernen
- kooperatives Lernen
- differenzierende Aufgaben
- Lerndokumentation
- Leistungsbeurteilung