

*„Neues gestalten  
 – Bewährtes erhalten“*

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

Die Bildungsstudien der letzten Jahre zeigen, wie leistungsfähig das sächsische Schulsystem ist und dass sächsische Lehrerinnen und Lehrer eine hervorragende Arbeit leisten. Dennoch gibt es auch an Sachsens Schulen weiterhin Handlungsbedarf, um insbesondere die Anzahl der Klassenwiederholungen und der Schüler ohne Bildungsabschluss weiter zu verringern. Auch bei leistungstärkeren Schülern könnten durch eine verbesserte Lernwirksamkeit des Unterrichts noch weitere Lernpotentiale geweckt werden.

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

*Die Umsetzung erfolgt im Zuge des Förderprogramms des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus aus dem Europäischen Sozialfonds 2007 – 2013. Die zusätzlichen und freiwilligen ESF-QM-Projekte sind 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« ist es, **durch schulisches Qualitätsmanagement die systematische Unterrichtsentwicklung voranzubringen** und somit Schülerleistungen zu verbessern.*

*Durch interne Evaluation sollen Lehr- und Lernprozesse kontinuierlich verbessert werden. Es gilt, Strategien zu entwickeln, geeignete Maßnahmen zu finden, zu implementieren und erneut auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.*

So facettenreich wie die Themen Schulentwicklung und schulische Qualität selbst, sind auch die Ansätze und Initiativen der Schulen dazu. Gelingende Schulentwicklung vollzieht sich stets in der Einheit von Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung. Die Qualitätssicherung an sächsischen Schulen begann lange vor dem Start der ESF-QM-Projekte. Seit Jahren setzen viele Lehrkräfte und Schulen auf kontinuierliche Schulentwicklung und die Arbeit mit Schulprogrammen.

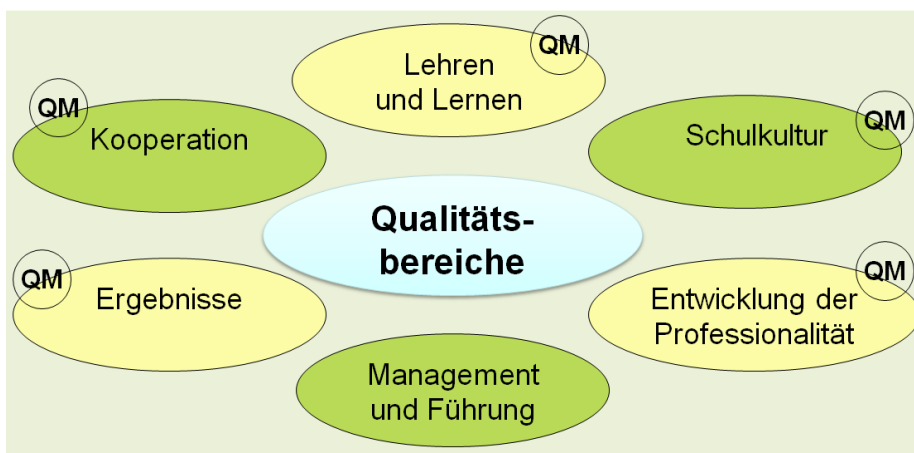
Dennoch stellt insbesondere die Arbeit mit empirischen Daten, die Formulierung von überschaubaren Zielen oder auch die Wirksamkeitsprüfung für viele Schulen oft eine Herausforderung dar. Bei der Qualitätssicherung und -entwicklung wurde ein unterschiedlicher Stand in den sächsischen Schulen erreicht. Es gilt, den zur Schule passenden Schwerpunkt zu finden und den eigenen Weg zu mehr Qualität differenziert und auf der bisher geleisteten Arbeit aufbauend zu bestimmen.

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

*Qualität ist immer Gegenstand gesellschaftlicher Aushandlung,  
 ein relativer Begriff, der nur durch Ziele zu definieren ist.*

Es existieren zahlreiche Definitionen für Schul- und Unterrichtsqualität. Die Leitungen der ESF-QM-Projekte wollten keine neue theoretische Basis schaffen und den bestehenden Definitionen eine weitere hinzufügen. Deshalb wurde entschieden, sich als Arbeitsgrundlage an der vom Sächsischen Bildungsinstitut veröffentlichten "**Kriterienbeschreibung für schulische Qualität**" zu orientieren. Gemäß dieser Publikation hat sich Sachsen für die Beschreibung von Schulqualität mithilfe von sechs Qualitätsbereichen und den dazugehörigen Qualitätsmerkmalen und Qualitätskriterien entschieden.

Die mit »QM« gekennzeichneten Qualitätsbereiche schulischer Qualität sind Betrachtungsgegenstand in den »ESF-QM-Projekten«:



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

Die an den ESF-QM-Projekten teilnehmenden Schulen erhalten 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 sind der systemische und der kooperative Ansatz der Unterrichtsentwicklung. Die ESF-QM-Projekte zielen darauf ab, die Anstrengungen der Schulen zu bündeln und die Unterrichtsentwicklung als einen Bestandteil der Schulentwicklung sachsenweit voranzubringen

Dabei steht im Vordergrund, Bestehendes zu nutzen. Das heißt es sollen keine neuen konzeptionellen theoretischen Grundlagen und Aufträge erstellt werden, sondern es sollen Wege aufgezeigt werden, wie vorhandene Instrumente und Maßnahmen tatsächlich und stetig angewendet und wirksam werden können.

## Umsetzung der Projekte

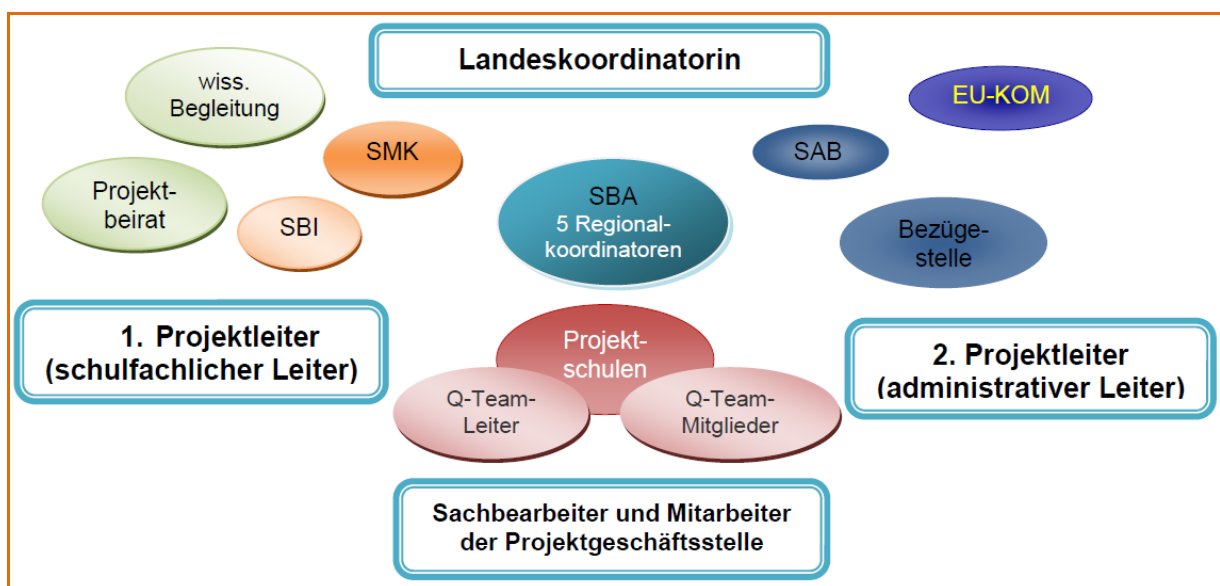
Die »ESF-QM-Projekte zur Unterstützung des schulischen Qualitätsmanagements« werden als jeweils eigenständige Projekte »ESF- QM 1« (an öffentlichen allgemeinbildenden Schulen) und »ESF-QM 2« (an öffentlichen berufsbildenden Schulen) durchgeführt.

**Basisdaten der Projekte:** (Stand: September 2014)

»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	<b>Schularten</b>	Berufsbildende Schulen
seit 01.08.2011 bis 31.05.2015	<b>Laufzeit</b>	seit 01.08.2012 bis 31.05.2015
ab Sj. 2014/15: 986 Lehrkräfte	<b>Beteiligte</b>	ab Sj. 2014/15: 161 Lehrkräfte
181 Projektteams „Q-Team“: 1 Leiter und 2 bis 5 Mitglieder	<b>Teams</b>	30 Projektteams „Q-Team“: 1 Leiter und 3 bis 6 Mitglieder
in der Regel 20 ESF-Verrechnungsstunden pro Schule und Woche	<b>Ressourcen</b>	in der Regel 26 ESF-Verrechnungsstunden pro Schule und Woche
rund 29,9 Mio. Euro	<b>Gesamtkosten</b>	rund 6,2 Mio. Euro
Frau Schulze (schulfachlich), Frau Fröhlich (administrativ)	<b>Projektleiter</b>	Herr Palowsky (schulfachlich), Frau Grund (administrativ)
<b>Projektbeirat</b>		
<u>Vorsitzender:</u> Herr Prof. Dr. Altrichter, Universität Linz <u>Stellvertreter:</u> Herr Prof. Dr. Bosen, Universität Münster Herr Prof. Dr. Landwehr, FHS Nordwestschweiz		<u>Vorsitzender:</u> Herr Prof. Dr. Hortsch, TU Dresden <u>Stellvertreterin:</u> Frau Dr. Stenke, Direktorin des Sächsisches Bildungsinstitutes Herr Prof. Dr. Richter, PH Freiburg
Frau Dr. Elsner, Referentin, Sächsisches Staatsministerium für Kultus   Frau Stephan, Leiterin der Regionalstelle Dresden der Sächsische Bildungsagentur,   Frau Dr. Stenke, Direktorin des Sächsisches Bildungsinstitutes		
Steria Mummert Consulting AG	<b>wissenschaftliche Begleitung</b>	Steria Mummert Consulting AG

Die Projektumsetzung beider Projekte über mehrere Schuljahre wird durch eine, beim Projektträger angestellte **Landeskoordinatorin** begleitet. Diese ist für eine Steuerung des Gesamtprozesses verantwortlich und unterstützt insbesondere die Außendarstellung der Projekte in der Öffentlichkeit und in der sächsischen Bildungslandschaft. Ein weiterer Schwerpunkt der Tätigkeit der Landeskoordinatorin ist es, die Zusammenarbeit des Projektträgers Sächsische Bildungsagentur mit den beratenden Gremien (Projektbeirat, wissenschaftliche Begleitung) sowie beteiligten oder mit der Gesamtsteuerung betrauten Institutionen der sächsischen Bildungsverwaltung zu koordinieren. Auch obliegt ihr die Kommunikation zu den ESF-QM-Projekten innerhalb der eigenen Behörde. Bei längerem Ausfall eines administrativen Projektleiters übernimmt sie dessen Aufgaben.

### **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 engagiert 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 Zwöftklässler zu verbessern.

Im Mittelpunkt stehen dabei die Qualität der Lehr- und Lernprozesse und die Lernleistungen der Schüler. Die Förderung aus dem Europäischen Sozialfonds nimmt besonders die versetzungs- und abschlussgefährdeten Schüler in den Blick. Ziel ist 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, soll sich der Unterricht dabei verstärkt auf die individuellen Lernvoraussetzungen der Schüler beziehen.

An allgemeinbildenden Schulen bestehen die Teams aus bis zu sechs Lehrkräften. An den berufsbildenden Schulen können 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 40stündigen Qualifizierung entwickelten sie auch das Grundgerüst für einen schulspezifischen **Qualitätsplan**. In den Schulen wird dieser systematisch weiterentwickelt. Die Schulen durchlaufen während der Projektlaufzeit, forciert durch die Q-Teams, einen systematischen, nachhaltigen Qualitätsentwicklungsprozess im Sinne des „Regelkreislaufs zur Qualitätssicherung“.

Dabei sollen 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 wird somit zum festen Bestandteil der schulischen Arbeit. Wenn die Aspekte der "Prozessorientierung" und der "Wirksamkeitsprüfung" verstärkt in die pädagogische Arbeit eingebracht werden, dann können auch Maßnahmen zur Entwicklung und Verbesserung des Unterrichts erfolgreicher sein.

In Verantwortung des Schulleiters und in Zusammenarbeit mit dem Kollegium sowie Unterstützungssystemen werden bereits bestehende Lernangebote auf ihre Wirksamkeit untersucht sowie gegebenenfalls neue Unterrichtsmethoden erprobt und entwickelt. Die Ergebnisse der externen Schulevaluation werden 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 erhalten die Q-Teams insgesamt 20 (ESF-QM 1) bzw. 26 (ESF-QM 2) »ESF-Verrechnungstunden«, die die bisherigen Anrechnungstatbestände nicht berühren. Zusätzlich sind projektgebundene Sach- und Reisekosten und Dozentenkosten förderfähig. Für die Q-Team-Leiter 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 werden 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 beteiligen sich auch an der Abrechnung der Projekte (z. B. Prüfung der Tätigkeitsnachweise der Q-Teams).

Mit Fortschreiten der Projekte wird es zunehmend wichtiger, 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 unterstützen insbesondere die Projektleitung bei der Umsetzung des Projektkonzeptes und zum Erreichen der Projektziele. Das Gremium soll in diesem Zusammenhang Empfehlungen für die weitere Projektdurchführung (insbesondere auf der Grundlage der Berichte der wissenschaftlichen Begleitung) aussprechen und gegebenenfalls auf Fehlentwicklungen hinweisen.

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

Die Projektbeiräte setzen sich jeweils zusammen aus Vertretern der sächsischen Bildungsverwaltung und mehreren namhaften Wissenschaftlern. Neben den festen Mitgliedern können weitere Teilnehmer und themenspezifische Experten hinzugezogen werden.

Die Beiräte tagen in der Regel zweimal im Schuljahr. In diesen Sitzungen erörtern und bewerten die Mitglieder den Stand des Projektes und geben Anregungen für den weiteren Projektfortschritt. Das Gremium trägt damit zur Sicherung der Qualität des Projektes bei.

### Wissenschaftliche Begleitung

Die Umsetzung der ESF-QM-Projekte wird im Auftrag des Projektträgers wissenschaftlich begleitet. Ziel der Begleitforschung ist 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 sollen Handlungsbedarf und Verbesserungsmöglichkeiten in den ESF-QM-Projekten identifiziert werden.

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

Im Projekt ESF-QM-2 erfolgt eine Totalerhebung in allen Projektschulen sowie eine Einzelanalyse an sechs Projektschulen.

## Projektdokumentation und Ergebnissicherung | Nachhaltigkeit der Projekte

Im Rahmen des Projektes werden Dokumentationsunterlagen sowohl auf Ebene der Projektleitungen als auch auf Ebene der Einzelschule erstellt, zum Beispiel:

- Gesamt-Projekttagbuch
- 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 lässt 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 sind 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“ sind 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 wird verstärkt durch die Kooperation von mehreren Einrichtungen der sächsischen Bildungsverwaltung während der Projektumsetzung.

Daneben kann das Projekt langfristig auch zu sachsenweit einheitlichen Vorstellungen zum schulischen Qualitätsbegriff beitragen.

## Finanzierung der Projekte und Bedeutung der Förderung

Die »ESF-QM-Projekte« werden durch Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Freistaates Sachsen gefördert.

Seit einigen Jahren werden Schulen in Sachsen regelmäßig extern evaluiert. Für die vertiefte Arbeit an den schuleigenen Ergebnissen und das Erarbeiten wirksamer schulspezifischer Qualitätskonzeptionen fehlten jedoch die zeitlichen und personellen Kapazitäten.

Die ESF-Förderung ermöglicht 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 macht Ersatz Einstellungen von vorwiegend jungen Lehrkräften in Sachsen notwendig.

**Weitere Informationen zu den Projekten über den Projektträger:**

Sächsische Bildungsagentur

Landeskoordinatorin ESF-QM-Projekt 1 und ESF-QM-Projekt 2

Frau Martina Kretschko-Ulbrich

Großenhainer Str. 92

01127 Dresden

Postanschrift: Postfach 23 01 20, 01111 Dresden

Tel.: +49 351 8439-439 | Fax: +49 351 8439-391

[martina.kretschko-ulbrich@sbad.smk.sachsen.de](mailto:martina.kretschko-ulbrich@sbad.smk.sachsen.de)