



### Qualität kontinuierlich weiterentwickeln – wie kann es gelingen?

Wie offene Ganztagschulen eine „lernende Organisation“ werden, sich ihre Offenheit für neue Ziele und Perspektiven erhalten, ist im zweiten Evaluationsbereich „Steuerung – Reflexion – Entwicklung“ thematisiert worden. An dieser Stelle sollen demgegenüber Essentials und die aus den Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung gewonnenen Schlüsselprozesse vergegenwärtigt werden, die dazu beitragen, Qualitätsentwicklung als Daueraufgabe zu verstehen und in der Ganztagschule zu etablieren. Diese Herausforderung kann auch ganz unabhängig von der Bearbeitung des zweiten Evaluationsbereichs angegangen werden. Sie wird bestimmt durch vier grundlegende Voraussetzungen, die man wie folgt pointieren kann:

1. Qualitätsziele umsetzen und Ganztagschule stetig verbessern – nicht nur ein Thema für das Ganztagsteam.
2. Qualitätsentwicklung klar und strukturiert organisieren – eine verantwortliche Person, das Team und eine Steuergruppe ergänzen sich.
3. Qualitätsentwicklung als Arbeitsanteil festschreiben – Qualitätsbeauftragte und das Team reservieren ein Zeitfenster für Qualitätsarbeit.
4. Den Blick nach und von außen nutzen – Qualitätsentwicklung wird auch durch Erfahrungen anderer angeregt.

Über die Einschätzungen und die Umsetzung dieser Punkte können Sie anhand entsprechend entwickelter Aktionspläne im Team diskutieren und den in Ihrer Ganztagschule gewählten Weg festhalten. Sie finden daher im Folgenden eine Erläuterung der vier oben stehenden Punkte, daraus abgeleiteter Checks anhand von Indikatoren sowie darauf abgestimmter Aktionspläne als Raster, das Sie im Team nutzen können.

### *1. Qualitätsziele umsetzen und Ganztagsschule stetig verbessern – nicht nur ein Thema für das Ganztagsteam*

Das Team des Ganztages hat nunmehr einen längeren Zeitraum mit der Evaluation der eigenen Arbeit verbracht, Handlungsbedarfe diskutiert und Ziele entwickelt. Dabei können die Ziele unterschiedliche Ebenen und Verantwortliche in der Umsetzung betreffen: die Schulleitung oder die Ganztagsleitung bzw. Ganztagskoordination, einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das ganze Team oder auch die Schule an sich, die Eltern oder die Schülerinnen und Schüler. Die Veränderung kann sich auf die Gestaltung von Kooperation beziehen, auf die Entwicklung eines neuen Angebotes oder die stärkere Verankerung des offenen Ganztages im Schulprogramm.

Ein Aktionsplan klärt diese Ebenen und die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung, so dass Sie die zentralen Anforderungen, die Sie nunmehr angehen wollen, entsprechend unterscheiden können. Die Ziele und Ergebnisse der Evaluation, die für die Verankerung des Ganztags in der Schule von Bedeutung sind, sollten natürlich von allen beteiligten Personen getragen werden.

Dies betrifft insbesondere die Arbeit an Leitbildern und Programmen, sowie die Mitwirkung von Lehrkräften, Eltern, Schülerinnen und Schüler. Beispiel: Auf einem Elternabend kann über die Konzipierung eines neuen Angebotes für die Kinder berichtet werden oder aber auch die Einschätzungen zur bisherigen Zusammenarbeit mit Eltern und Veränderungsideen diskutiert werden. So wird Qualitätsentwicklung „lebendig“. Natürlich kann und sollte man nicht alle Ergebnisse und Zielformulierungen öffentlich machen, denn es werden in der Evaluation auch persönliche, vertrauliche und daher vor allem team- und mitarbeiterbezogene Aspekte angesprochen – die auch auf dieser Ebene belassen werden müssen. Diese Aspekte werden sozusagen „interne und persönliche Qualitäts- und Entwicklungsziele“. Darüber hinaus gibt es aber eben auch übergreifende Ganztags- und Schulentwicklung betreffende Thematiken, die entsprechend öffentlich gemacht werden können und auch die Bereitschaft ausdrücken, Ganztagsschule stetig weiter zu entwickeln. Auf diese Weise können auch Kinder und Eltern in die Qualitätsarbeit einbezogen werden und ihre Sichtweise spiegeln. Wenn auch nicht im konkreten Evaluationsprozess (QUIGS ist teambezogene Selbstevaluation), sehr wohl aber in der Umsetzungsphase und bei der Weiterentwicklung des Ganztags in diesem Sinne. Dies ist gerade auch für Eltern und weitere potentielle Partner der Schule wichtig, denn es wird erkennbar: Hier ist eine Schule, die sich regelmäßig selbst über die Schulter schaut und weiterentwickelt. Qualitätsarbeit wird zum Qualitätsmerkmal.

	<p><b>Check:</b> Die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation – die über die Teamarbeit hinaus wirksam werden sollen - werden in schulischen Gremien thematisiert und veröffentlicht. Alle an der Gestaltung der Ganztagschule beteiligten Personen erhalten dadurch relevante Informationen über Neuentwicklungen, können einbezogen werden und liefern Impulse für die Gestaltung des Ganztagsangebotes: Qualitätsentwicklung wird nicht als Geheimsache verstanden.</p>
---	---

### 2. Qualitätsentwicklung klar und strukturiert organisieren – eine verantwortliche Person, das Team und eine Steuergruppe ergänzen sich

Die erste Anwendung von QUIGS, der erste systematische Evaluationsprozess wird in aller Regel von der Schulleitung und/oder der Ganztagsleitung initiiert und moderiert. Nach Abschluss der ersten Evaluationsphase sollte eine Person als Qualitätsbeauftragte benannt werden, die diesen Prozess weiterhin moderiert.

Es ist wichtig, dass der QUIGS-Prozess als ein fortwährender verstanden wird, der nicht immer konsequent in allen sechs Schritten, jedoch in einzelnen Elementen kontinuierlich durchgeführt werden sollte. Es empfiehlt sich, die Allgemeine Bestandsaufnahme (Schritt 1) jährlich durchzuführen und die Handlungsfelder oder Arbeitsbereiche aus beiden Evaluationsbereichen (Schritte 2 und 3) in Auszügen und abhängig von aktuellen Entwicklungen zu betrachten. Fragen der Klärung von Handlungsbedarf und Zielentwicklung werden nach einer gewissen Erfahrungszeit ohnehin vertraut sein und den Blick auf die pädagogische Arbeit im Ganzttag prägen, auch ohne dass die entsprechenden Checklisten ausdrücklich bearbeitet werden. Einen wiederholten umfassenden Evaluationsprozess empfehlen wir in größeren Zeitabständen und nach Bedarf.

Die Ganztagsleitung sollte genau diesen Prozess, die Frage von möglichen Evaluationsthemen und –vorgehensweisen, initiieren, auf Teamsitzungen und im Alltag durch die „Qualitäts-Brille“ schauen und Konsequenzen für das Team ableiten. Eine koordinierende Hand im Hintergrund ist auch deshalb wichtig, weil im Alltag des Ganztags die Aufmerksamkeit für Qualitätsfragen natürlich auch schon mal untergehen uns besonders angeregt werden müssen. Eine Person wie die Ganztagsleitung ist dafür besonders geeignet, da sie die pädagogische Arbeit erlebt und gleichzeitig auch eine gewisse außenstehende Rolle hat, um beobachtend, analysierend und initiiierend tätig werden zu können. Hauptaufgaben sind: Prozessmoderation und –kontrolle, Berichte, Präsentationen, Beratung, Detailplanung der Qualitätsarbeit. Der/die Qualitätsbeauftragte sollte ferner eng mit der Schulleitung in diesen Fragen zusammenarbeiten, um gemeinsam Qualitätsentwicklungsprozesse zu beraten und auch zu begleiten. Die Schulleitung bringt nicht nur einen wichtigen ergänzenden Blickwinkel mit, sondern kann als Haupt-

verantwortliche/er für die Ganztagschule auch die Verzahnung der Qualitätsentwicklung im Ganztage mit der Unterrichts- und Schulentwicklung herstellen.

Der oder die Qualitätsbeauftragte fungiert zudem als Bindeglied zwischen einer „Steuerungsgruppe bzw. Projektgruppe Ganztage“ und dem Team der pädagogischen Fachkräfte im Ganztage. Ganz im Sinne des ersten Punktes „Qualitätsarbeit transparent machen“ ist die Einbeziehung der vielerorts bestehenden „Steuergruppe Ganztage“ an der Schule wichtig. Sie muss also nicht neu gebildet werden und kann in ihren turnusmäßigen Sitzungen das Thema Qualität ausdrücklich aufnehmen. In der Steuergruppe können unterschiedliche Blickwinkel, Interessen und auch Unterstützungsmöglichkeiten für Qualitätsarbeit einfließen (z.B. von Leitung, Eltern, Lehrkräften aus dem Unterricht). Die Aufgabe der Steuergruppe kann in diesem Zusammenhang sein, Prioritäten zu setzen, Planung vorzunehmen und eine strategische Weiterentwicklung zu entwerfen. Das Team des Ganztags ist demgegenüber natürlich der Ort und Personenkreis, der neue Anforderungen diskutiert, konkretisiert (auch korrigieren kann) und praktisch initiiert. Das Zusammenspiel zwischen Qualitätsbeauftragter/m, Steuergruppe und Team ist letztlich Garant für eine Anregungskultur an der Ganztagschule, die Qualitätsarbeit stetig herausfordert.

Wichtige Anforderung demnach: Es gibt im Team des Ganztags und in der Steuergruppe feste Termine und Zeitplanungen, in denen Qualität ausdrücklich zum Thema wird, eine Überprüfung von Zielen stattfindet und weitere Schritte diskutiert werden können.

	<p><b>Check:</b> Der Evaluationsprozess ist nach einem Durchlauf der QUIGS-Schritte nicht abgeschlossen, sondern Start in eine stetige Qualitätsarbeit. Um diesen Anspruch gerecht zu werden, ist eine verantwortliche Person als „Qualitätsbeauftragte“ benannt worden – sie erfüllt: Prozessmoderation und –kontrolle, Berichte, Präsentationen, Beratung, Detailplanung der Qualitätsarbeit und Zusammenarbeit mit der Schulleitung. Es gibt ein Zusammenspiel von Qualitätsbeauftragter/m, Team des Ganztags und der Steuergruppe Ganztage – mit dem Ziel: Prioritäten setzen, Planung vornehmen und strategische Weiterentwicklung. Generell gilt: Qualitätsarbeit ist verantwortlich organisiert und im Kopf sowie im Terminkalender aller Beteiligten eine feste Größe.</p>
---	--

### 3. Qualitätsentwicklung als Arbeitsanteil festschreiben – Qualitätsbeauftragte und das Team reservieren ein Zeitfenster für Qualitätsarbeit

Qualitätsentwicklung erfordert klare Rahmenbedingungen: Zeit und Raum. Das Ausfüllen der Checklisten und vor allem die gemeinsame Diskussion in Teamsitzungen beansprucht Zeit der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Schul- bzw. Ganztagsleitung. Daher ist es wichtig, dass neben einer klaren Aufgabenbeschreibung für die Ganztagskoordination bzw. -leitung (die dadurch die Rolle der/des Qualitätsbeauftragten einnimmt) Qualitätsarbeit auch selbstverständlicher Bestandteil aller beteiligten Personen im Team ist:

- Arbeitszeiten, Teamsitzungen, kollegiale Beratungen müssen Qualitätsentwicklung integrieren, sie gehört zu den Aufgaben aller Beteiligten im Ganztag.
- Klare Regelungen, präzise Aufgabenformulierungen und Rollen sowie ein offener Austausch zu Fragen der Qualität ermöglichen eine verlässliche Arbeit an den pädagogischen Angeboten im Ganztag.
- Schulleitung und Ganztagsleitung (Qualitätsbeauftragte/r) erstellen Jahreszeitpläne für Qualitätsentwicklung und legen den Arbeitsanteil einzelner daran fest.
- Die vereinbarten Arbeitszeitanteile der Beteiligten für Qualitätsarbeit gelten verbindlich und überschreiten durchschnittlich nicht eine Zeitspanne von ca. 30 Minuten wöchentlich (für Ausfüllen der Checklisten, Teamsitzungen).
- Qualitätsarbeit erfährt durch diese Regelungen eine Anerkennung und findet in einem Rahmen statt, der Veränderungsbereitschaft zeigt: die Leitungsebene erschließt notwendige Ressourcen und Möglichkeiten für die Weiterentwicklung des Ganztags.

	<p><b>Check:</b> Für Qualitätsentwicklung ist in der Ganztagschule Zeit und Raum verbindlich vorgesehen und als selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit definiert: Arbeitszeiten, Teamsitzungen und kollegiale Beratungen integrieren fortschreitend Qualität als Thematik. Es gibt Jahreszeitpläne und vereinbarte Meilensteine der Qualitätsarbeit in der Ganztagschule, die von der Schul- und Ganztagsleitung gemeinsam erstellt werden. Die hierfür vereinbarten Zeitfenster und Arbeitszeitanteile der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten verbindlich und sind umsetzbar: Qualitätsarbeit erfolgt an der Ganztagschule in praktisch umsetzbaren (kleinen und überschaubaren) Schritten, kann daher in den Arbeitsalltag zeitlich integriert werden und wird von allen akzeptiert und anerkannt.</p>
---	--

#### 4. Den Blick nach und von außen nutzen – *Qualitätsentwicklung wird auch durch Erfahrungen anderer angeregt*

QUIGS eröffnet einen intensiven Austausch im Team über die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit im Ganztage. Handlungsbedarfe und Zielformulierungen beziehen sich unmittelbar auf die Schulentwicklung. Beteiligt werden auch Schülerinnen und Schüler und Eltern. Und trotzdem reicht der „Blick über die eigene Schulter“ nicht immer aus: alle Beteiligten formulieren schließlich Ziele und Erfahrungen vor dem Hintergrund ihrer eigenen Praxis und Bedingungen ihrer konkreten Ganztagschule. Gerade hier hilft ein regelmäßiger Blick nach außen, auf anderen Schulen, auf andere Teams, auf andere Situationen und Erfahrungen, möglichst gekoppelt für die Bereitschaft, sich auch von außen „über die Schulter schauen“ zu lassen.

Qualitätsentwicklung in der Schule kann beispielsweise wichtige Impulse und wertvolle Unterstützung durch die Teilnahme an kommunalen Qualitätszirkeln erhalten. In Qualitätszirkeln werden so genannte kommunale „Ganztags-Dialoge“ initiiert, die gegenseitige Informationen, Erfahrungsaustausch zur Gestaltung der Ganztagschule und die Erörterung von Fragen der Qualitätsentwicklung ermöglichen. Zudem könnten in Regionen mit benachbarten Schulen oder räumlich gut erreichbaren Schulen Hospitationsnetzwerke gegründet werden, die konkrete Einblicke in den Ganztage anderer Schulen ermöglichen.

Für die offene Ganztagschule im Primarbereich in NRW wird ein solches Verfahren, u.a. mit Unterstützung der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung seit 2004 in einigen Regionen erfolgreich erprobt. Darüber hinaus veröffentlicht das Land Nordrhein-Westfalen Ansprechpartner und Institutionen, die für die Beratung und Begleitung vor Ort zur Verfügung stehen, auf [www.ganztag.nrw.de](http://www.ganztag.nrw.de).

Schließlich thematisiert die Qualitätsanalyse in Nordrhein-Westfalen (in anderen Ländern u.a. unter dem Begriff „Schulinspektion“ gefasst) die Verknüpfung von Unterricht und außerunterrichtlichen Angeboten im Ganztage, sodass auch auf diesem Weg ein externer Blick ermöglicht wird, der produktiv bei der weiteren Entwicklung des Ganztags nach QUIGS genutzt werden sollte.



**Check:** Der intensive Austausch über Qualitätsfragen im Team des Ganztags wird regelmäßig durch Impulse von außen angeregt: Schul- und oder Ganztagsleitung nehmen an einem kommunalem Qualitätszirkel teil und nutzen die Möglichkeit, in anderen Schulen und Ganztagsangeboten zu hospitieren. Dieser Blick nach außen wird durch externe Beratung ergänzt: die Beratung und Diskussion von Erfahrungen mit der Qualitätsentwicklung wird aktiv genutzt und eröffnet neue Perspektiven.

	<p><b>Check:</b> Die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation – die über die Teamarbeit hinaus wirksam werden sollen - werden in schulischen Gremien thematisiert und veröffentlicht. Alle an der Gestaltung der Ganztagschule beteiligten Personen erhalten dadurch relevante Informationen über Neuentwicklungen, können einbezogen werden und liefern Impulse für die Gestaltung des Ganztagsangebotes:</p> <p><b>Qualitätsentwicklung ist keine Geheimsache.</b></p>
	<p><b>Check:</b> Der Evaluationsprozess ist nach einem Durchlauf der QUIGS-Schritte nicht abgeschlossen, sondern Start in eine stetige Qualitätsarbeit. Um diesen Anspruch gerecht zu werden ist eine verantwortliche Person als „Qualitätsbeauftragte“ benannt worden – sie erfüllt: Prozessmoderation und –kontrolle, Berichte, Präsentationen, Beratung, Detailplanung der Qualitätsarbeit und Zusammenarbeit mit der Schulleitung. Es gibt ein Zusammenspiel von Qualitätsbeauftragter/m, Team des Ganztags und der Steuergruppe Ganztags – mit dem Ziel: Prioritäten setzen, Planung vornehmen und strategische Weiterentwicklung. Generell gilt:</p> <p><b>Qualitätsarbeit ist verantwortlich organisiert und im Kopf sowie im Terminkalender aller Beteiligten eine feste Größe.</b></p>
	<p><b>Check:</b> Für Qualitätsentwicklung ist in der Ganztagschule Zeit und Raum verbindlich vorgesehen und als selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit anerkannt: Arbeitszeiten, Teamsitzungen und kollegiale Beratungen integrieren fortschreitend Qualität als Thematik. Es gibt Jahreszeitpläne und vereinbarte Meilensteine der Qualitätsarbeit in der Ganztagschule. Die hierfür vereinbarten Zeitfenster und Arbeitszeitanteile der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten verbindlich und sind umsetzbar:</p> <p><b>Qualitätsarbeit erfolgt an der Ganztagschule in praktisch umsetzbaren (kleinen und überschaubaren) Schritten, kann daher in den Arbeitsalltag zeitlich integriert werden und erfährt deshalb von allen eine grundlegende Akzeptanz und Anerkennung.</b></p>
	<p><b>Check:</b> Der intensive Austausch über Qualitätsfragen im Team des Ganztags wird regelmäßig durch Impulse von außen angeregt: Schul- und oder Ganztagsleitung nehmen an einem kommunalem Qualitätszirkel teil und nutzen die Möglichkeit, in anderen Schulen und Ganztagsangeboten zu hospitieren. Dieser Blick nach außen wird durch externe Beratung und die Nutzung der Ergebnisse der externen Qualitätsanalyse ergänzt: die Beratung und Diskussion von Erfahrungen mit der Qualitätsentwicklung wird aktiv genutzt und eröffnet neue Perspektiven.</p> <p><b>Qualitätsentwicklung in der Ganztagschule bedeutet, die Arbeit im Team, den Blick nach innen, regelmäßig zu öffnen: durch einen Blick nach außen, der durch die Teilnahme an schulübergreifenden Dialogen und Hospitationen forciert wird sowie durch einen Blick von außen, den externe Beratung und Evaluation bietet.</b></p>

1. Was möchten wir erreichen? <b>HANDLUNGSZIEL</b>	2. Welche Schritte können wir unternehmen?	3. Wer ist verantwortlich dafür und wird dies tun?	4. Was ist notwendig für die Umsetzung?	5. Welche Kosten fallen an?	6. Was ist passiert? Was hat sich verändert?	7. Wann werden wir die Umsetzung evaluieren?
1. Qualitätsziele und –vorhaben transparent machen: in Gremien und durch Einbeziehung von SchülerInnen und Eltern.						

Verändert nach und übertragen auf Anwendungsbeispiel Ganztag: Booth, T./Ainscow, M./Kingston, D.: Index für Inklusion. Frankfurt/M. 2006, S. 65

1. Was möchten wir erreichen? <b>HANDLUNGSZIEL</b>	2. Welche Schritte können wir unternehmen?	3. Wer ist verantwortlich dafür und wird dies tun?	4. Was ist notwendig für die Umsetzung?	5. Welche Kosten fallen an?	6. Was ist passiert? Was hat sich verändert?	7. Wann werden wir die Umsetzung evaluieren?
2. Zusammenspiel von Qualitätsbeauftragtem/r, Team und Schul. bzw. Ganztagsleitung entwickeln und organisieren						

Verändert nach und übertragen auf Anwendungsbeispiel Ganztage: Booth, T./Ainscow, M./Kingston, D.: Index für Inklusion. Frankfurt/M. 2006, S. 65

1. Was möchten wir erreichen? <b>HANDLUNGSZIEL</b>	2. Welche Schritte können wir unternehmen?	3. Wer ist verantwortlich dafür und wird dies tun?	4. Was ist notwendig für die Umsetzung?	5. Welche Kosten fallen an?	6. Was ist passiert? Was hat sich verändert?	7. Wann werden wir die Umsetzung evaluieren?
<b>3. Aufgabenbeschreibungen, Arbeitszeitanteile und Meilensteine für die Qualitätsentwicklung entwerfen und abstimmen.</b>						

Verändert nach und übertragen auf Anwendungsbeispiel Ganztag: Booth, T./Ainscow, M./Kingston, D.: Index für Inklusion. Frankfurt/M. 2006, S. 65

1. Was möchten wir erreichen? <b>HANDLUNGSZIEL</b>	2. Welche Schritte können wir unternehmen?	3. Wer ist verantwortlich dafür und wird dies tun?	4. Was ist notwendig für die Umsetzung?	5. Welche Kosten fallen an?	6. Was ist passiert? Was hat sich verändert?	7. Wann werden wir die Umsetzung evaluieren?
4. Teilnahme an kommunalen Qualitätszirkeln, Hospitationen und externe Beratung organisieren und realisieren.						

Verändert nach und übertragen auf Anwendungsbeispiel Ganztag: Booth, T./Ainscow, M./Kingston, D.: Index für Inklusion. Frankfurt/M. 2006, S. 65