

Qualitätsmanagement – eine Analyse der Fortbildungslehrveranstaltungen

Prozesse der Transformation hin zum Qualitätsmanagement für Schulen unterstützt durch Fortbildungsangebote der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich

Petra Lichtenschopf¹, Petra Dienbauer²

DOI: <https://doi.org/10.53349/resource.2024.i3.a1299>

Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel stellt ausgewählte Entwicklungen des Qualitätsmanagements im österreichischen Schulwesen, auf die das aktuelle Qualitätskonzept aufbaut, dar. Anschließend wird das gegenwärtige Qualitätsmanagementsystem für Schulen (QMS) und dessen Implementierung skizziert. Unterstützung im Implementierungsprozess an Schulen bietet die Pädagogische Hochschule Niederösterreich (PH NÖ) durch ein vielfältiges Fortbildungsangebot. Aus diesem Blickwinkel wurden folgende Fragen als Ausgangspunkt für die Evaluierung gewählt: Welches adäquate Fortbildungsangebot bietet die Pädagogische Hochschule Niederösterreich für die gesetzten Implementierungsmaßnahmen der QMS-Initiative des Bundesministeriums für Wissenschaft, Bildung und Forschung an? In welchem Ausmaß werden die jeweiligen Fortbildungsangebote genutzt? Die Fortbildungsmaßnahmen zu QMS werden nach Umfang, Themen und Anzahl der Teilnehmenden dargestellt und analysiert.

Stichwörter: Qualitätsmanagement, QMS, Fortbildungsangebote, Qualifizierung der Qualitätsschulkoordinator*innen

1 Einleitung

„Panta rhei – Alles ist in Bewegung, nichts bleibt stehen“ – die dem griechischen Philosophen Heraklit zugeschriebene Redewendung zeigt ihre Gültigkeit auch im Kontext des

¹ Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.

E-Mail: p.lichtenschopf@ph-noe.ac.at

² Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.

E-Mail: petra.dienbauer@ph-noe.ac.at

Qualitätsmanagements an Österreichs Schulen. Dieses zeigt eine Entwicklung und eine stetige Bewegung mit mehreren Reformen. Um den Fortlauf der Veränderungen und das mit QMS einhergehende Wissensmanagement in Schulen ankommen und verankern zu lassen, bedarf es Unterstützung der Akteurinnen und Akteure. Daher bietet die PH NÖ diese im Implementierungsprozess des Qualitätsmanagementsystems für Schulen (BMBWF, 2021a) durch Qualifizierungslehrveranstaltungen für Qualitätsschulkoordinator*innen und durch ein Fortbildungsangebot rund um QMS an (PH NÖ, 2023).

Die PH NÖ hat sich in diesem Zusammenhang als Aufgabe gesetzt, die Qualitätsregionalkoordinator*innen (Q-RK) und die Qualitätsschulkoordinator*innen (Q-SK) im stetigen Kompetenzzuwachs zu unterstützen (Lichtenschopf & Weinzettl, 2024), zu professionalisieren und mit erforderlichen Handwerkszeugen für einen Qualitätsprozess auszurüsten, um an den einzelnen Schulstandorten wirksam zu werden (PH NÖ, 2023; PH NÖ, 2019).

2 Rückblick auf die Entwicklung des Qualitätsmanagements im österreichischen Schulwesen

2.1 Schulautonomie und verpflichtendes Schulprogramm

Seit Beginn der 1990er Jahre durchlebt das Qualitätsmanagement an Österreichs Schulen immer wieder grundlegende Reformen (Altrichter et al., 2005). In dieser Zeit, die eine Erhöhung der schulischen Gestaltungsspielräume der Einzelschulen vorsah, um Entwicklungsentscheidungen angesichts lokaler Ansprüche und Ressourcen treffen zu können, wurde der Begriff der Schulautonomie bedeutsam (Schratz & Hartmann, 2009).

Eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung wurde in den Jahren um 1998 durch die Entwicklung eines verpflichtenden Schulprogramms in den Bereichen Unterricht, Lebensraum Schule/Klasse, Schulmanagement, Professionalisierung, Personalentwicklung und Schulpartnerschaft mit Außenbeziehung angestrebt (Eder et al., 2002). Unterstützt wurden die Schulen durch die Initiative Qualität in Schulen (Q.I.S.), die Leitfäden für Verfahrensvorschläge, Methoden und Instrumente sowie ein Qualitätsnetzwerk als Forum für Informations- und Erfahrungsaustausch bot (Posch & Altrichter, 2020).

2.2 Fokus Unterrichtsentwicklung

Die Ergebnisse der internationalen Vergleichsuntersuchungen TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) und PISA (Programme for International Student Assessment) im Jahre 2000 waren Anlass für weitere grundlegende Reformen, bei denen mehrere strategische Initiativen ergriffen wurden. Der Fokus der Schulentwicklung lag auf der

Gestaltung der Lernangebote des Unterrichts. Individuelle Schulentwicklungsziele wurden mit allgemeingültig definierten Bildungsstandards ergänzt. Eine evidenzbasierte Entwicklung mit Bildungsstandards, standortbezogenen Lernstandserhebungen und Datenfeedback fand statt (Altrichter et al., 2016). Weiters sollte ein Perspektivenwechsel von der Angebotsorientierung des Unterrichts zur Kompetenzorientierung vollzogen werden (Kunter et al., 2011; Brunner et al., 2006).

2.3 Qualitätsinitiative Berufsbildung und Schulqualität Allgemeinbildung

Im berufsbildenden Schulwesen startete im Schuljahr 2006/2007 die Qualitätsinitiative Berufsbildung (QIBB). Das Ziel lag in der Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität und der Qualität der Verwaltungsleistungen auf der Steuerungsebene Schule, Land und Bund. QIBB durchzog alle Ebenen des Schulsystems (Landes- und Bundesebene) (BMBF, 2015).

Im Schuljahr 2013/14 wurde die neue Form des schulischen Qualitätsmanagements auf alle allgemeinbildenden Schulen ausgeweitet, indem eine Verbindung zwischen externer Evaluation und gesteuerter Selbstevaluation durch die neue Strategie des Qualitätsmanagements SQA (Schulqualität Allgemeinbildung) eingeführt wurde. Das Ziel war die Förderung von Qualitätsentwicklung und -sicherung und die Schaffung von optimalen Lernbedingungen für Schüler*innen (BMBF, 2015a).

2.4 Qualitätsmanagementsystem aktuell

Das Qualitätsmanagementsystem für Schulen (QMS) trat im September 2021 in Kraft, löste die früheren getrennten QM-Systeme (SQA für allgemeinbildende Schulen und QIBB für berufsbildenden Schulen) ab und führte in ein neues, einheitliches System auf Regional-, Landes und Bundesebene (BMBWF, 2021a).

Im Mittelpunkt des neuen Qualitätsmanagementsystems steht das Lernen der Schüler*innen. Es dient der Steuerung des Schulalltags und den Entwicklungsvorhaben der Schule. Mit Unterstützung verschiedener Instrumente wie Schulentwicklungsplan, Pädagogische Leitvorstellungen, Qualitätshandbuch und Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch sollen Entwicklungsprozesse zielgerichtet, systematisch und evidenzorientiert vorangebracht und so qualitätsvoller Unterricht sichergestellt werden (BMBWF, 2021a).

Die Qualitätskultur soll von der Entfaltung der Bereitschaft zur Veränderung, Offenheit für Innovation und Fehlerkultur geprägt sein. Der Qualitätsrahmen (BMBWF, 2021b) für Schulen bietet ein gemeinsames Verständnis von Schulqualität. Das Ziel von QMS liegt in der

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, wodurch eine systematische und zielgerichtete Schul- und Unterrichtsentwicklung unterstützt wird und die Qualität und Wirksamkeit von schulischen Prozessen und Ergebnissen nachgewiesen und belegt werden (BMBWF, 2021a).

Der Aufbau von QMS folgt einem klar strukturierten Modell, dessen Zusammenhänge in einer Matrix dargestellt sind. Die grundlegende Arbeitsweise folgt dem Qualitätskreislauf nach dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act). Dadurch wird eine kontinuierliche Verbesserung angestrebt und notwendige Anpassungen mit Hilfe von datengestützten Reflexionen der Arbeit, durch interne und externe Schulevaluation, Feedback und einem Bildungsmonitoring vorgenommen (BMBWF, 2021c).

2.5 Implementierung des Qualitätsmanagements an Schulen

Damit Schulen aktuellen Herausforderungen professionell begegnen können, wurde das Qualitätsmanagementsystem entwickelt. Die Lernenden stehen im Qualitätsprozess im Zentrum, damit diese gute Bedingungen für das Lernen im Unterricht vorfinden. Durch die Implementierung des Schulentwicklungsplanes mit smarter Zielsetzung und regelmäßigen Überprüfungen, Pädagogische Leitvorstellungen, interner Schulevaluation, Feedback und Erstellung eines Qualitätshandbuchs werden Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung vorangetrieben. (BMBWF, 2021a).

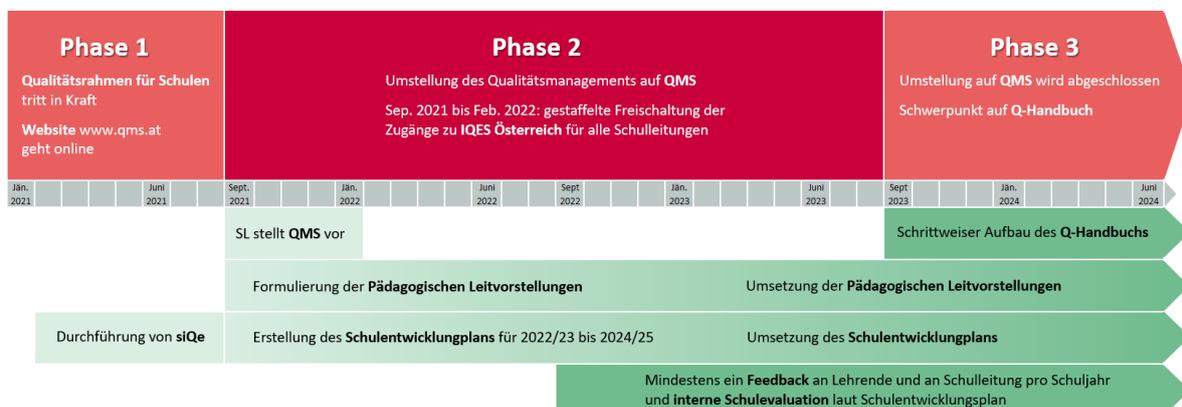


Abbildung 1: Zeitschiene der Implementierungsphasen der QMS-Instrumente (BMBWF, 2021a)

Mit der Schaffung der Funktion der Qualitätsschulkoordinator*innen wurde die Einführung des Qualitätsmanagements für Schulen unterstützt (Feichter, 2022). Die Aufgaben sind sehr vielfältig und reichen von der Unterstützung der Schulleitung bei der Etablierung von Entwicklungsvorhaben bis hin zur systematischen Planung, Evaluation von Schulentwicklungsmaßnahmen sowie der Unterstützung der Lehrpersonen im Einsatz von Feedbackmethoden und deren Reflexion (Perna, 2024). Die steigende Nachfrage an Professionalisierung und Vorgabe durch das BMBWF löste die Qualifizierungsnotwendigkeit

von Q-SK aus. Deshalb bietet die Pädagogische Hochschule Niederösterreich seit dem Studienjahr 2022/23 einen dreisemestrigen Hochschullehrgang (12 ECTS) an (PH NÖ, 2023).

3 Datengewinnung und Datenauswertung

Die Fortbildungsangebote zu QMS der PH NÖ wurden nach Umfang, Themen und der Anzahl der Teilnehmenden analysiert. Daraus wurde erkundet, welche Fortbildungsangebote die im Department 6 Schulentwicklung für die gesetzten Implementierungsmaßnahmen der QMS-Initiativen des BMBWFs angeboten und wie häufig diese Fortbildungsangebote genutzt wurden. Weiters sollte die Evaluierung Auskunft über den gewählten Zeitpunkt des Abhaltens der Lehrveranstaltungen geben. Wurde auf die Änderungen der Implementierungsmaßnahmen des BMBWFs flexibel reagiert?

3.1 Zu den Zahlen

Im Zeitraum Wintersemester 2021 bis Wintersemester 2023 absolvierten 1444 Teilnehmer*innen die Qualifizierungsfortbildungen, die die PH NÖ in Kooperation mit den Q-RK angeboten hat. 2058 Teilnehmer*innen besuchten Fortbildungen zum Thema QMS. Das Department 6 Schulentwicklung zählte insgesamt 3502 Teilnahmen, wobei einige Angebote von den Q-SK mehrfach belegt wurden.

Die Qualifizierungslehrveranstaltungen wurden online in den sechs Bildungsregionen Niederösterreichs in Kooperation von Referent*innen und Q-RK der Bildungsregionen im Wintersemester 2021/22 angeboten. Insgesamt haben 1130 Q-SK bei 44 Qualifizierungslehrveranstaltungen in den Bildungsregionen teilgenommen. Im Vergleich zu den Angeboten im Wintersemester 2022 und 2023 wurden die Qualifizierungen in den Sommersemestern 2022 und 2023 kaum wahrgenommen. Durch die namentliche Anmeldung war zu beobachten, dass mit Beginn des Schuljahres häufig neue Lehrpersonen mit der Funktion Q-SK betraut wurden. Gemäß vorliegender Stichprobe kann im Hinblick auf die Teilnahmezahlen bei den Qualifizierungen vermutet werden, dass bis zu rund 10 % der Q-SK jedes Jahr wechseln. Aus diesem Grund werden seit dem Wintersemester 2023/24 die Qualifizierungslehrveranstaltungen für alle Bildungsregionen zentral angeboten.

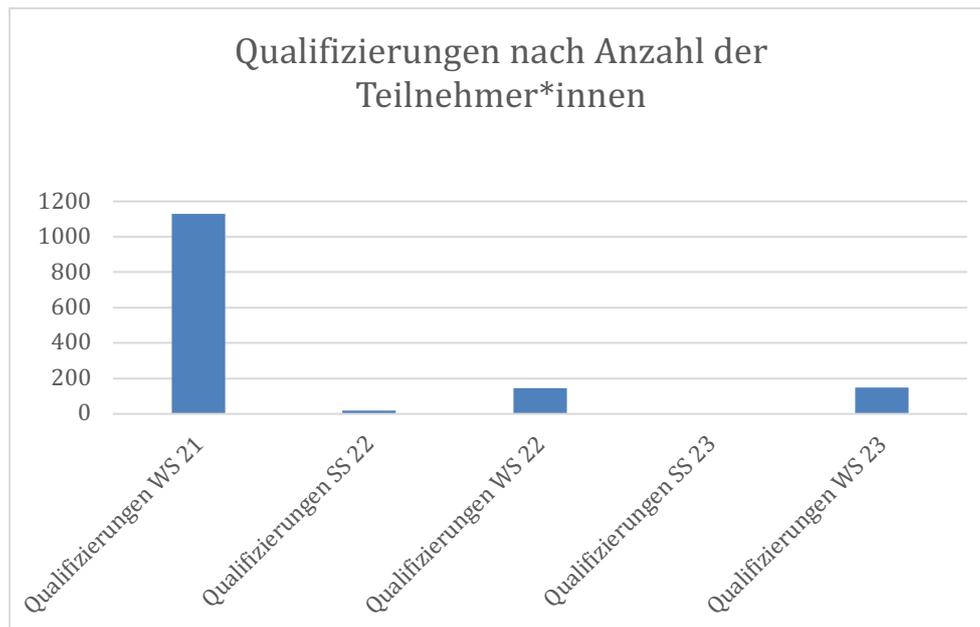


Abbildung 2: Graphische Darstellung der Anzahl von Teilnehmer*innen bei Qualifizierungsangeboten (Eigendarstellung)

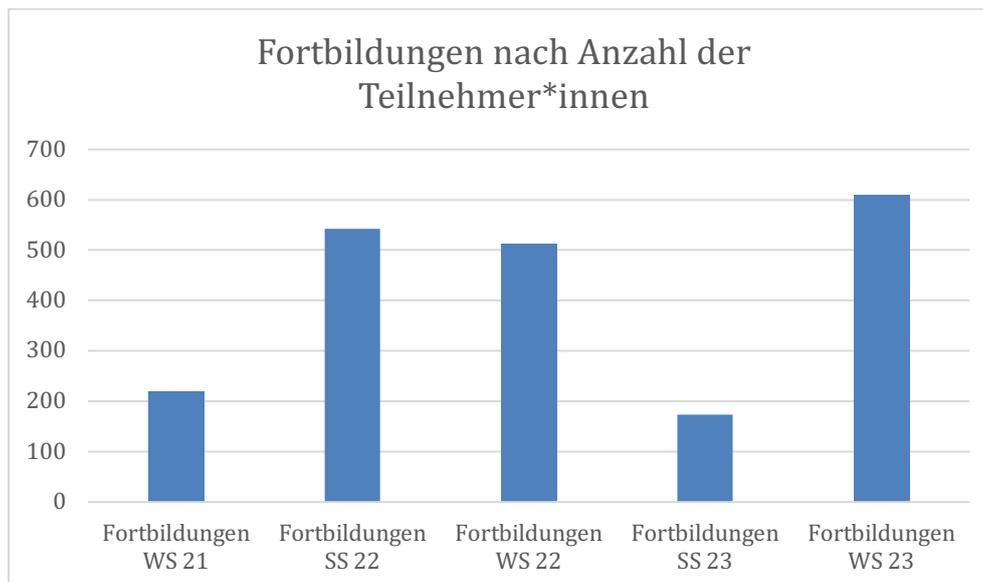


Abbildung 3: Graphische Darstellung der Anzahl von Teilnehmer*innen bei Fortbildungsangeboten (Eigendarstellung)

Durch den Vergleich der Zahlen der Fortbildungsangebote aus den jeweiligen Wintersemestern kann ein Zuwachs an Teilnahmen festgestellt werden. Daraus lässt sich vorsichtig schließen, dass die Angebote den Bedürfnissen der Q-SK entsprechen. Durch die Analyse der Datenbestände zur QMS-Fortbildung aus dem Studienjahren 2021/22 bis zum Wintersemester 2023/24 kann eine Steigerung der Zahl der Teilnehmenden festgestellt werden.

3.1.1 Wiederkehrende Fortbildungsangebote

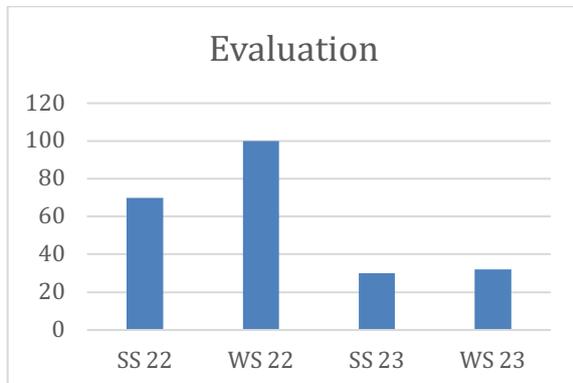


Abbildung 4: Graphische Darstellung: Evaluation

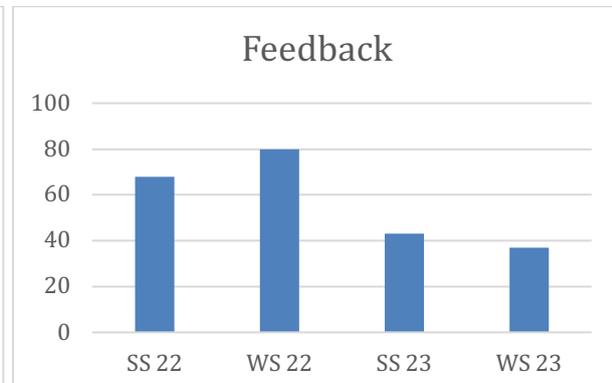


Abbildung 5: Graphische Darstellung: Feedback

Den Themen Evaluation und Feedback wird in diversen Initiativen des BMBWFs ein hoher Stellenwert beigemessen. Im Erlass vom 25. April 2022 (BMBWF, 2022) des BMBWFs wurde die verpflichtende interne Schulevaluation und das verpflichtende Individualfeedback ab dem Schuljahr 2022/23 formuliert. Die Zahlen zeigen, dass diese Themen im Sommersemester 2022 und im Wintersemester 2022/23 in der Fortbildung sehr präsent waren. Die Evaluierung des Schulentwicklungsplanes bleibt ebenso sehr aktuell und wird von Seite der PH NÖ in jedem Semester angeboten. Bei der Themenwahl für Fortbildung wird auf die Bedarfe und die im Moment aktuellen Themen Bedacht genommen.

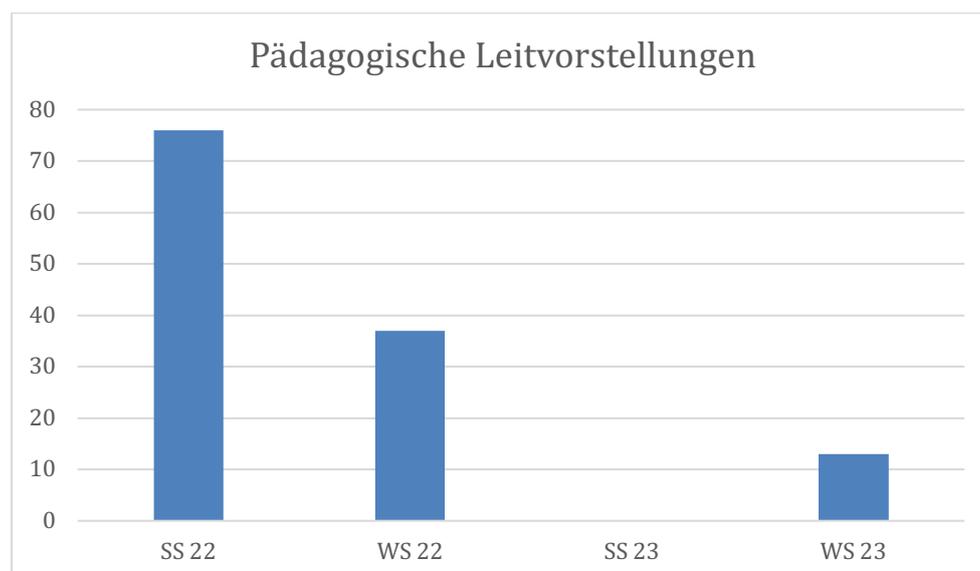


Abbildung 6: Graphische Darstellung: Pädagogische Leitvorstellungen (Eigendarstellung)

Abbildung 6 veranschaulicht, dass diese Lehrveranstaltung im Sommersemester 2022 und im Wintersemester 2022 die meisten Teilnehmer*innen zählen konnte. Ein Grund dafür könnte

sein, dass die Erstellung der Pädagogischen Leitvorstellungen vom ursprünglich geplanten Fertigstellungstermin Juni 2022 auf Ende Februar 2023 verlegt wurde. Dadurch wird die Hypothese erstellt, dass im Sommersemester 2023 die Q-SK keine Notwendigkeit in dieser Lehrveranstaltung sahen. Im Wintersemester 2023 wurde eine Lehrveranstaltung zur Reflexion der Pädagogischen Leitvorstellungen angeboten, da das BMBWF eine jährliche Überarbeitung und Anpassung der Pädagogischen Leitvorstellungen vorsieht.

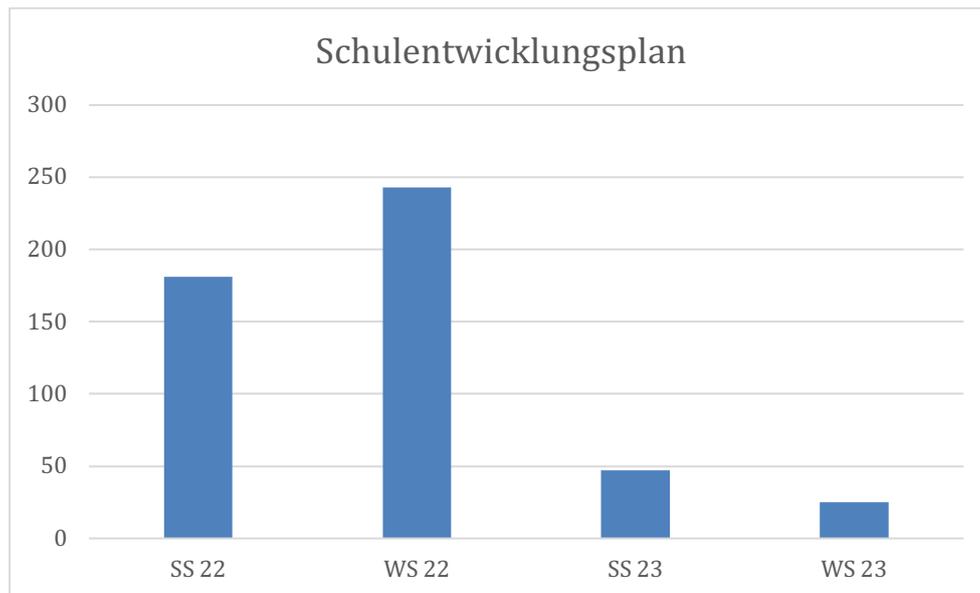


Abbildung 7: Graphische Darstellung: Schulentwicklungsplan (Eigendarstellung)

Die Lehrveranstaltungen zum Schulentwicklungsplan setzte sich aus verschiedenen Angeboten zusammen. Die Erstellung wurde zu Beginn des Sommersemesters 2022 und Wintersemesters 2022/23 schrittweise in zwei aufeinanderfolgenden Lehrveranstaltungen „Von Entwicklungsfeldern zu SMARTen Zielen“ und „Von SMARTen Zielen zu Maßnahmen und Projektplänen“ angeboten. Im Sommersemester 2023 unterstützten die Fortbildungsangebote hauptsächlich in der Umsetzung des Schulentwicklungsplans an Schulen. Da hier die Abgabefrist vom Ministerium auf Ende Februar 2023 verlegt wurde, lassen die Zahlen erkennen, dass sehr viele Akteur*innen der Schulen im Wintersemester 2022 mit der Erarbeitung dieses Themas begonnen haben. Um an den Schulen die Umsetzung des Schulentwicklungsplans präsent zu halten, wird in jedem Semester eine Fortbildung in abgeänderter Version wie z.B. im Wintersemester 23 „Reflexion der Evaluierungsmaßnahmen des Schulentwicklungsplans“ angeboten.

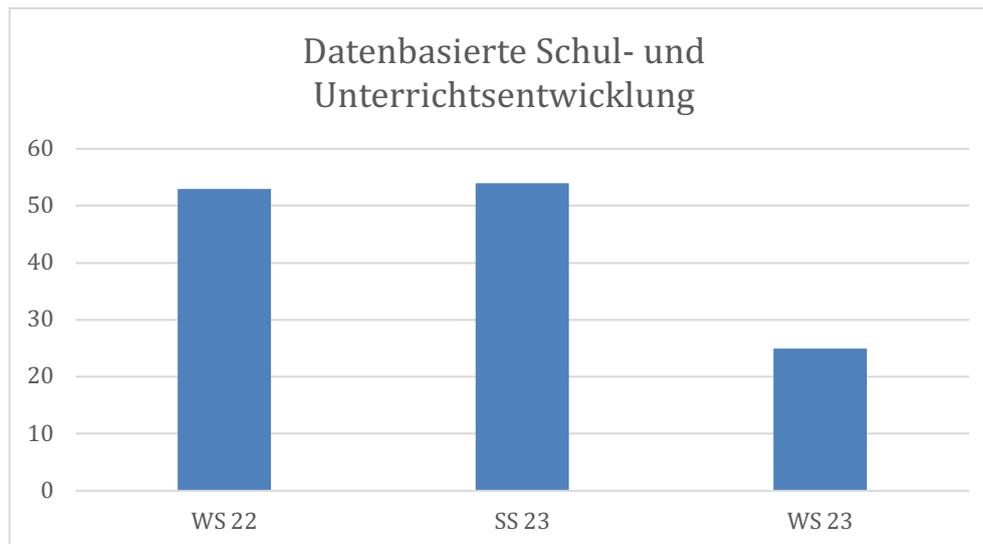


Abbildung 8: Graphische Darstellung: Datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung (Eigendarstellung)

Datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung ist ein fortlaufendes Thema in Schulen. Diese Lehrveranstaltung wurde zum ersten Mal im Wintersemester 2022/23 angeboten. Dabei gab es die Erkenntnis, dass eine schulartenspezifische Gestaltung der Fortbildungsangebote wichtig ist. Weiters wurde festgestellt, dass diese allgemeine Fortbildung in manchen Bereichen Spezifizierungen benötigt. Daher wird nicht nur eine allgemein gehaltene Fortbildung für datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung, sondern seit dem Wintersemester 23/24 Kombinationen mit dem Thema IQES (Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation an Schulen) und iKM^{PLUS} (Informelle Kompetenzmessung) angeboten.

3.1.2 Einmalig angebotene Lehrveranstaltungen

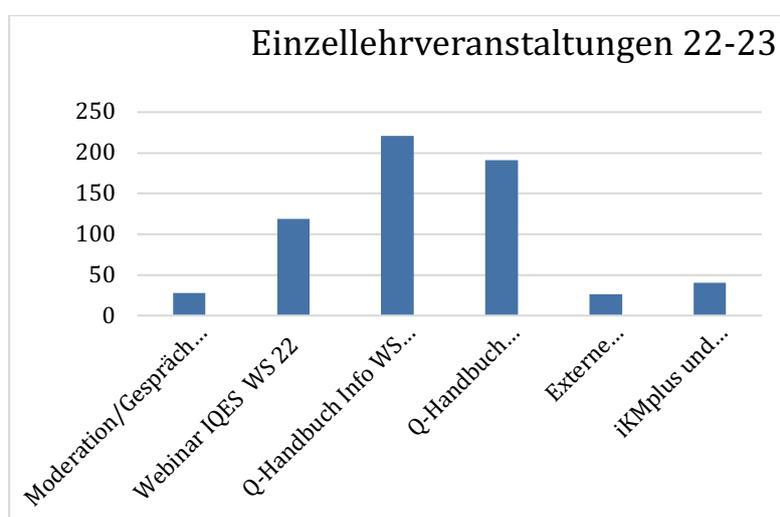


Abbildung 9: Graphische Darstellung von Einzelfortbildungen im Zeitraum Sommersemester 2022 bis Wintersemester 2023 (Eigendarstellung)

Die Themen Moderation/Gesprächsführung und externe Schulevaluation wurden auf Grund von Nachfrage der Q-RK und Q-SK angeboten. Das Webinar IQES wurde vom Ministerium initiiert und von der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich flächendeckend abgehalten. Die Lehrveranstaltung zum Thema Q-Handbuch wurde laut Zeitplan des Ministeriums ab September 2023 implementiert. Daher hat die Pädagogische Hochschule Niederösterreich im Wintersemester 2023 mehrere Angebote diesbezüglich erstellt. Die Lehrveranstaltung zum Thema iKM^{PLUS} und Schulentwicklung bietet dem Kollegium Unterstützung, aus den gewonnenen Daten der iKM^{PLUS} Erhebung, Maßnahmen für die Unterrichtsentwicklung abzuleiten.

3.2 Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Angebote der PH NÖ wurden und werden zahlreich angenommen. Es lässt sich eine stetige Zunahme der Teilnehmer*innenzahl verzeichnen. Dies ist möglich, wenn Fortbildungsthemen exakt zum Zeitpunkt der angeordneten Umsetzung angeboten werden und auf Terminverschiebungen seitens des BMBWFs flexibel reagiert wird.

Qualifizierungen, die verpflichtend von neuen Q-SK in Niederösterreich absolviert werden müssen, werden zentral für ganz Niederösterreich jedes Jahr im Wintersemester angeboten. Eine gute Abstimmung aller Akteur*innen (PH-NÖ, Q-RK, Schulmanagement und Fortbildung) ist wichtig, damit die Q-SK den besten Nutzen für die Koordinationstätigkeit an ihren Schulen ziehen können.

Die Lehrveranstaltungen der PH NÖ für Q-SK haben das Ziel, die Motivation zum Handeln zu heben sowie praktische Methoden bereitzustellen, um die Entwicklung vor Ort im Fokus zu haben. Dabei werden QMS-Inhalte und Informationen aus dem BMBWF aufbereitet, Lehrveranstaltungen entwickelt und Hilfestellungen angeboten. Auf diese Weise erhalten die Q-SK nicht nur Informationen und Unterstützung, sondern auch Möglichkeiten zur Professionalisierung im Austausch mit anderen Q-SK.

Abschließend kann der Schluss gezogen werden, dass die PH NÖ flexibel, zeitlich abgestimmt und situationsbezogen reagiert. Ein ansprechendes Angebot für die Unterstützung der Q-SK bzw. der Q-Teams wird bzw. wurde angeboten. Ob die hohe Anmeldezahl in den nächsten Semestern gehalten werden kann, bleibt abzuwarten. Durch weitere Evaluierungsmaßnahmen wie z. B. gezielte Fragebögen nach jeder Lehrveranstaltung an die Teilnehmenden könnten weitere Maßnahmen für die Weiterentwicklung der Lehrveranstaltungen abgeleitet werden.

Literatur

- Altrichter, H., Brüsemeister, T. & Heinrich, M. (2005). *Merkmale und Fragen einer Governance-Reform am Beispiel des österreichischen Schulwesens*. Österreichische Zeitschrift für Soziologie 30(4), S. 6–28.
- Altrichter, H., Moosbrugger, R. & Zuber, J. (2016). Schul- und Unterrichtsentwicklung durch Datenrückmeldung. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hrsg.), *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem*, 2. Auflage (S. 235–277). Wiesbaden Springer VS.
- Bundesministerium für Bildung und Frauen, Sektion II (2015). *Berufsbildende Schulen in Österreich*. Eine Informationsbroschüre der Sektion Berufsbildendes Schulwesen, Erwachsenenbildung und Schulsport, S. 47–48. <https://rundschriften.bmbwf.gv.at/rundschriften/?id=721> [26.3.2024]
- Bundesministerium für Bildung und Frauen (2015a). *SQA auf einen Blick*. <https://rundschriften.bmbwf.gv.at/rundschriften/?id=721>. [26.3.2024]
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021a). *QMS im Überblick*. Die Gesamtdarstellung des Qualitätsmanagements für Schulen. <https://www.qms.at/images/QMS-im-Ueberblick.pdf>. [26.03.2024]
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021b). <https://www.qms.at/qualitaetsrahmen>. [26.03.2024]
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021c). <https://www.qms.at/ueber-qms/qualitaetskreislauf>. [26.03.2024]
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2022). https://www.qms.at/images/QMS-Erlass_Nr_Erg%C3%A4nzung_GZ_2022-0.243.964.pdf. [26.03.2024]
- Brunner, M. et al. (2006) *Die professionelle Kompetenz von Mathematiklehrkräften: Konzeptualisierung, erfassen und Bedeutung für den Unterricht*. Eine Zwischenbilanz des COACTIV-Projekts. In M. Prenzel & L. Allolio-Näckle (Hrsg.), *Untersuchungen zur Bildungsqualität von Schulen*. Abschlussbericht des DFG-Schwerpunktprogramms (S. 54–82). Münster Waxmann.
- Eder, F., Posch, P., Schratz, M., Specht, W., & Thonhauser, J. (2002). *Zielsetzungen, Bausteine und Struktur eines Gesamtsystems für Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Schulsystem*. In F. Eder (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im österreichischen Schulwesen* (S. 15–48). Österr. StudienVerlag.
- Feichter, H. (2022). *Qualität entwickeln lernen*. Der neue Hochschullehrgang „Qualitätsmanagement in Schulen (für Q-SK)“. *Schulverwaltung aktuell* (Ausgabe 4), S. 102–103. Wolters Kluwer.
- Kunter, M. et al. (Hrsg.) (2011). *Professionelle Kompetenz von Lehrkräften – Ergebnisse des Forschungsprogramms COACTIV*. Münster Waxmann.
- Lichtenschopf, P. & Weinzettl, C. (2024). *Qualitätskoordination an Schulen professionalisieren*. *Schulverwaltung aktuell* (Ausgabe 2), S. 35–37. Wolters Kluwer.
- PH NÖ (2019). *Ziel- und Leistungsplan 2022-2024*. https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root_phnoe/Ausbildung/Mitteilungsbl%C3%A4tter/unterfertigter_ZLP_PH_Nieder%C3%B6sterreich_2022-24_Endversion.pdf [20.09.2023]

- PH NÖ (2023). Qualitätsmanagementsystem für Schulen. <https://www.ph-noe.ac.at/de/ph-noe/wir-ueber-uns/departments/schulentwicklung/angebot/qualitaetsmanagementsystem-fuer-schulen> [20.09.2023]
- Perna, V. (2024). Schule im Team entwickeln – aber wie? Möglichkeiten effektiver Kooperationsgestaltung mit Q-SK. *Schulverwaltung aktuell* (Ausgabe 1), S. 17–19. Wolters Kluwer.
- Posch, P. & Altrichter, H. (2020). Qualitätsmanagement im Kontext österreichischer Schulentwicklung. In C. Schörg, & C. Sippl (Hrsg.), *Die Verführung zur Güte. Beiträge zur Pädagogik im 21. Jahrhundert. Festzeitschrift für Erwin Rauscher. Pädagogik für Niederösterreich. Band 8.* Innsbruck, Wien Studien Verlag.
- Schratz, M. & Hartmann, M. (2009). Schulautonomie in Österreich: Bilanz und Perspektiven für eine eigenverantwortliche Schule. In W. Specht (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2009, Band 2.* Wien BMUK.