



Berufliche Schulen des
Landkreises Limburg-Weilburg

Wilhelm-Knapp-Schule

Frankfurter Str. 39
35781 Weilburg

Telefon: 06471 - 9188-0

E-Mail: schulleitung@wks-weilburg.de

Datum: 05.12.2019

Qualitätsmanagement – Handbuch (QMH)



INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung.....	1
2.	Leitbilder der WKS.....	4
2.1	Leitbild der Schule.....	4
2.2	Führungsleitbild.....	4
2.3	Qualitätsleitbild.....	5
3.	Das QM-Konzept der WKS.....	14
3.1	Schulentwicklung und Qualitätsmanagement.....	14
3.2	Qualitätsmanagementsystem Q2E.....	15
3.3	Hessischer Referenzrahmen Schulqualität (HRS).....	16
3.4	Handlungsfelder.....	19
3.5	Organisation des Qualitätsmanagements an der WKS.....	19
3.6	Qualitätsentwicklung der WKS als Institution.....	21
3.7	Qualitätsentwicklung der Schulformen.....	21
3.8	Individuelle Qualitätsentwicklung.....	22
3.8.1	Feedback.....	22
3.8.2	Mitarbeiterförderung.....	23
3.9	Umgang mit Qualitätsdefiziten.....	24
4.	Die Evaluations- und Feedbackprozesse an der WKS.....	25
4.1	Selbstevaluation.....	25
4.1.1	Breitbandevaluation.....	27
4.1.2	Fokusevaluation.....	27
4.2	Individualfeedback.....	28
4.3	Externe Schulevaluation.....	29
5.	Das WKS-Prozessmanagement.....	31
6.	Glossar des Qualitätsmanagents.....	36

Anlagen

1. EINLEITUNG

Aufgrund der bildungspolitischen Konzeption ist die Geschichte der WKS gekennzeichnet von einschneidenden Veränderungen, Aus- und Eingliederungen von Bildungsgängen und der eigenständigen Entwicklung neuer Bildungsgänge. Viele dieser neu entstandenen Angebote können nur existieren, wenn sie von den Schülerinnen/Schülern sowie Studierenden angewählt werden. Frühzeitig schärfte diese Situation in der Schule das Bewusstsein für eine qualitative Betrachtung der eigenen Arbeit, denn nur darüber kann eine entsprechende Nachhaltigkeit der Qualifizierungsangebote erreicht werden.

Alle Beteiligten, also Schülerinnen und Schüler, Studierenden, Ausbildungsbetriebe, Eltern, Kooperationspartnern, Lehrkräfte, Schulleitungen, Schulbehörde und Öffentlichkeit wünschen eine gute Qualität der (Aus-) Bildung - insbesondere eine gute Vorbereitung auf die Hochschulen oder eine gute Grundlage für die sich schnell wandelnde Berufspraxis.

Wer kann die Qualität am besten definieren? Grundsätzlich erfordert dies die Zusammenarbeit aller Beteiligten. Dies sind zum einen die Lehrkräfte, zum anderen aber auch diejenigen, die von den schulischen Qualifikationsprozessen betroffen sind. Sie alle können die Qualität definieren und überprüfen.

Sicherlich ergeben sich hieraus je nach Sichtweise und Interessensstandpunkt unterschiedliche Ansatzpunkte sowohl zur Begriffsbestimmung von Qualität als auch zur Entwicklung und Überprüfung von Qualität. Wesentlich ist dabei die gemeinsame Erörterung von Qualität bzw. Qualitätsstandards, die gemeinsame und verbindliche Festlegung auf entsprechende Zielsetzungen sowie deren Einhaltung.

Dabei lässt sich Qualität nicht verordnen und auch nicht - quasi statisch - einmalig festlegen. Modernes Qualitätsmanagement wird heutzutage vielmehr als ein kontinuierlicher Verbesserungs- und Lernprozess verstanden. Insbesondere berufsbildende Schulen müssen dabei auch den sich wandelnden arbeitsmarktorientierten Ansprüchen gerecht werden. Dementsprechend ist es auch Merkmal einer qualitätsbewussten Schule, dass das Gespräch über Qualität als ein permanenter Prozess angesehen wird. Nur auf diese Weise lässt sich Qualitätsentwicklung erzeugen und die Qualität sich ändernden Anforderungen anpassen.

Hierbei wird wiederum in einem gemeinsamen Prozess die zentrale Leitfrage anhand des Leitbildes zu beantworten sein, welches die Anforderungen an Qualität sind.

Dabei läuft die Qualitätsentwicklung in einem bestimmten Zyklus ab. Die ausgewiesenen

Zielsetzungen/Schulprogramme/Lehrpläne werden umgesetzt, die Umsetzung wird durch Evaluation überprüft. Den Evaluationsergebnissen entsprechend werden die Umsetzung oder die Vorsätze revidiert, um eine möglichst gute Annäherung der Realität und der Ziele zu erreichen.

Daneben sind die SBS-Schulen vermehrt selbst verantwortlich für die Ziele, den Einsatz der Mittel (innerhalb eines gegebenen Rahmens und Auftrags) und für die Qualität. Sie müssen die Qualitätskriterien ihrem Kontext entsprechend gestalten, umsetzen, evaluieren und darüber Rechenschaft ablegen.

Somit bedarf es für die Gestaltung der Prozesse zur Qualitätsentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems. Hierbei versteht sich das in der Schweiz entwickelte Q2E-Modell als ein Rahmenmodell für den Aufbau eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen. Das Modell mit seinen sechs Komponenten und den dazugehörigen Umsetzungsinstrumenten definiert einen Rahmen, der genügend Gestaltungsspielraum lässt, damit sich ein schulinternes Qualitätsmanagement entwickeln kann, welches dem Profil der WKS angemessen Rechnung trägt.

Das Qualitätsmanagement-Handbuch der WKS (QMH) beschreibt die Umsetzung des Q2E-Modells an unserer Schule und dient der Transparenz sowie der Kommunikation aller Beteiligten an der Schule. Es zeigt die Zielrichtung der Schulentwicklung sowie die Zusammenhänge zwischen der Vielzahl von Aktivitäten der einzelnen qualitätsfördernden Projekten, Querschnittsaufgaben und Bildungsgangaktivitäten auf. Im Rahmen des Aufbaus und der Weiterentwicklung des Q-Managementsystems an der WKS werden die einzelnen QM-Komponenten, aufgrund der heterogenen Schulstruktur sowie unterschiedlicher Notwendigkeiten und Erfahrungen in den einzelnen Schulformen, ganz bewusst über eine Vielzahl von Aktivitäten und Projekten initiiert und pilotiert, um so „Best-Practice-Erfahrungen“ zu sammeln. Diese so gewonnenen Erfahrungen fließen schrittweise in den systematischen Aufbau des wks-spezifischen Qualitätsmanagements ein.

Das QMH ist für interne und externe Zwecke ausgerichtet. Es soll Informationsquelle und Werkzeug sowohl für das Kollegium als auch für Externe gleichermaßen sein.

Zum einen können sich neue Lehrerinnen und Lehrer, Kooperationspartner, Ausbildungsbetriebe sowie Eltern in vertretbarer Zeit mit dem QMH einen Eindruck von der WKS verschaffen. Zum anderen wird es als Grundlage für interne und externe Evaluationen verwendet.

Zudem soll es vom Umfang her möglichst schlank und handhabbar sein. Um diese Anforderungen zu erfüllen, bietet das Q-Handbuch selbst eine knappe aber vollständige Übersicht aller in der Schule ablaufenden Q-Prozesse.

Zudem sind in der Anlage Dokumente benannt und zentral für die ganze Schule erfasst, die für Lehrerinnen und Lehrer in ihrer täglichen Arbeit hilfreich sind. So wird eine regelmäßige Benutzung des QMH durch das Kollegium wahrscheinlicher.

Die Änderungen am QMH werden nur durch die QMB vorgenommen. Vor Durchführung einer Änderung sind die Zustimmung der Schulleiterin sowie des für den Bereich Schulentwicklung zuständigen Schulleitungsmitglieds einzuholen. Bei der Bearbeitung des Dokuments wirkt das QM- Team mit.

Der aktuelle Stand des QMH ist eine vom QMB verwaltete passwortgeschützte Datei vom November 2014.

2. LEITBILDER DER WKS

2.1 Leitbild der Schule

Das Leitbild der Schule (siehe Schulprogramm) ist ein verbindlicher Handlungsrahmen für alle Mitarbeitenden der WKS (dazu gehören Lehrpersonen, nicht-pädagogisches Personal und Schulleitung), wurde in einem demokratischen Meinungsbildungsprozess entwickelt und angenommen (Beschluss der Gesamtkonferenz vom 17.02.2009 im Eilvernehmen mit dem Elternbeirat am 05.03.2009 und mit Beschluss der Schülervertretung vom 06.05.2009).

In dem Leitbild der Schule bekennen sich die Lehrerinnen und Lehrer ausdrücklich zum Qualitätsmanagement. Dort heißt es u.a.:

“Die Lehrerinnen und Lehrer unserer Schule gestalten eine praxisorientierte und professionelle Bildung, Ausbildung und Weiterbildung, entwickeln die Qualität des Lernens und Lehrens und sichern nachhaltig Erfolg und Kompetenzen:

Wir

- ...
- *entwickeln unsere pädagogische und fachliche Professionalität systematisch weiter*
- *sichern den nachhaltigen Erfolg unserer Arbeit durch den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystem“*

Das Leitbild der Schule bildete die normative Grundlage für die Entwicklung des Führungs- und Qualitätsleitbildes, wird regelmäßig alle drei bis fünf Jahre evaluiert und gegebenenfalls überarbeitet.

2.2 Führungsleitbild

Unsere Schule muss sich auf gewandelte Anforderungen einstellen. Die Erweiterung der Eigenständigkeit unserer Schule und die wachsenden Ansprüche der Gesellschaft an die Qualität des Bildungssystems stellen uns als Schule vor besondere Herausforderungen. Einen besonderen Stellenwert nehmen dabei das Handeln und die Entscheidungen der Schulleitung ein. Es wurde daher schnell deutlich, dass die Formulierung eines Führungsleitbildes (siehe Anlage) notwendig ist, um das Agieren der einzelnen Schulleitungsmitglieder aufeinander abzustimmen, die notwendige Transparenz der Entscheidungen zu schaffen und allen Entscheidungsträgern eine Richtschnur für das eigene Tun an die Hand zu geben. Das Führungsleitbild wurde in einer Klausurtagung im Herbst 2013

vom Schulleitungsteam erarbeitet.

Voraussetzung für das Gelingen, dass alle Mitglieder des Schulleitungsteams Führungsverantwortung übernehmen und ernsthaft an der Einhaltung der Führungsgrundsätze mitarbeiten

- ist die Bereitschaft der Mitarbeitenden der WKS zur Anerkennung der gegebenen Führungsstrukturen
- ist das Vorhandensein geeigneter und aktueller Instrumentarien zur Evaluation des Schulleitungshandelns
- ist die Bereitschaft der Schulleitungsmitglieder, sich an den Vorgaben der Führungsgrundsätze messen zu lassen
- ist der Einklang mit dem Leitbild der Schule.

In dem Führungsleitbild bekennt sich die Schulleitung zur Implementierung eines geeigneten Qualitätsmanagementsystems:

„Wir schaffen die für Qualitätsentwicklung und Qualitätsverbesserung erforderlichen Strukturen.

Wir haben eine begründete Vorstellung von didaktisch und methodisch gutem Unterricht, den wir regelmäßig überprüfen, reflektieren und aktualisieren. Wir beraten, unterstützen und fördern die Lehrkräfte in der Unterrichts- und Erziehungsarbeit.“

2.3 Qualitätsleitbild

Im Qualitätsleitbild legt die WKS die Qualitäten (Werte, Normen, Standards) fest, nach denen sie sich selbst evaluieren will. Ein Qualitätsleitbild hat eine Funktion, die in einem direkten und unmittelbaren Bezug zum Qualitätsmanagement steht: Die Schule definiert darin die Qualitätsansprüche (Soll-Aussagen), mit denen sie die Realität (Ist-Zustand) vergleichen möchte (Ist-Soll-Vergleich), um auf dieser Grundlage Entwicklungsmaßnahmen zur Minimierung der Ist-Soll-Unterschiede zu ergreifen. Das Qualitätsleitbild der WKS orientiert sich an den sieben Qualitätsbereichen des Hessischen Referenzrahmens Schulqualität (überarbeitete Fassung, Dezember 2011) des Instituts für Qualitätsentwicklung (IQ). Das Leitbild steht im Zentrum des Q2E-Modells, gleichwohl wird es - abweichend vom idealtypischen Vorgehen - an der WKS parallel mit dem systematischen Ausbau der übrigen Komponenten des Q2E-Modells entwickelt. Auf diese Weise ist es besser möglich, an bereits

pilotierte Strukturen der Qualitätsentwicklung an der Schule anzuknüpfen. Der Einstieg in die systematische Qualitätsentwicklung erfolgte mit der Verabschiedung des Schulleitbildes (siehe Kapitel 3.1).

Im Rahmen des Aufbaus des Q-Managementsystems wurde die Schulentwicklung, aufgrund der heterogenen Schulstruktur sowie unterschiedlicher Notwendigkeiten und Erfahrungen in den einzelnen Schulformen, ganz bewusst über eine Vielzahl von Aktivitäten und Projekten initiiert, um so „Best-Practice-Inseln“ zu schaffen. Nachdem die Zusammenhänge der Einzelvorhaben deutlich wurden und sich somit auch der Sinn und die Notwendigkeit einer expliziten Leitzielsdiskussion abgezeichnet hatte, begann die eigentliche Entwicklung eines Leitbildes für die WKS.

Entwurf des Qualitätsleitbildes der WKS (Stand: November 2014):

1. Grundsätze

Das Qualitätsleitbild der WKS soll den Schülerinnen und Schülern, Studierenden, Eltern, betrieblichen Vertretern, Kooperationspartnern und Lehrkräften Orientierungspunkte in Bezug auf gemeinsame Werthaltungen geben.

Das Leitbild soll als Fundament des Schulentwicklungsprozesses an der WKS dienen.

Basierend auf den Hessischen Referenzrahmen Schulqualität (überarbeitete Fassung, Dezember 2011) des Instituts für Qualitätsentwicklung (IQ) ist eine Qualitätsstruktur entstanden, welche den Anforderungen einer qualitativ hochwertigen und zukunftsorientierten Ausbildung der Schülerinnen und Schüler sowie Studierenden gerecht werden soll. Wesentlich ist dabei die gemeinsame Erörterung von Qualität bzw. Qualitätsstandards, die gemeinsame und verbindliche Festlegung auf entsprechende Zielsetzungen sowie deren Einhaltung. Dabei lässt sich Qualität nicht verordnen und auch nicht einmalig festlegen. Unter einem modernen Qualitätsmanagement verstehen wir einen kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernprozess; somit wird sich auch das Qualitätsleitbild kontinuierlich weiterentwickeln.

1. Die Säulen des Leitbildes

Das Qualitätsleitbild wird getragen vom Hessischen Referenzrahmen für Schulqualität, bestehend aus den folgenden sieben Qualitätsbereichen sowie den 19 zugehörigen Qualitätsdimensionen. Auf diese Weise ergeben sich für die WKS wichtige Kernaussagen zur Schulqualität, die strukturgebend im Qualitätsleitbild zusammengefasst sind.

QUALITÄTSBEREICHE	DIMENSIONEN				
I Voraussetzungen und Bedingungen	I.1 Bildungspolitische und rechtliche Vorgaben	I.2 Schülerschaft und Schulumfeld	I.3 Personelle und sächliche Ressourcen	I.4 Externe Unterstützung	I.5 Bildungsangebote am Schulstandort
II Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung	II.1 Schulprogramm	II.2 Evaluation			
III Führung und Management	III.1 Steuerung pädagogischer Prozesse	III.2 Organisation und Verwaltung der Schule	III.3 Personalführung und Personalentwicklung		
IV Professionalität	IV.1 Erhalt und Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen	IV.2 Kommunikation und Kooperation im Kollegium			
V Schulkultur	V.1 Pädagogische Grundhaltung	V.2 Schulleben	V.3 Kooperation und Kommunikation nach außen		
VI Lehren und Lernen	VI.1 Aufbau von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen	VI.2 Strukturierte und transparente Lehr- und Lernprozesse	VI.3 Umgang mit heterogenen Lernvoraussetzungen	VI.4 Lernförderliches Klima und Lernumgebung	
VII Ergebnisse und Wirkungen	VII.1 Fachliche Kompetenzen	VII.2 Überfachliche Kompetenzen	VII.3 Bildungslaufbahnen und Schulabschlüsse	VII.4 Einverständnis und Akzeptanz	VII.5 Nachhaltige Wirkungen

Qualitätsbereich I - Voraussetzungen und Bedingungen

Schulqualität wird schon im Vorfeld durch bestimmte Voraussetzungen und Bedingungen maßgeblich beeinflusst. Neben rechtlichen und bildungspolitischen Rahmenvorgaben, die für die Schulen verbindlich sind, gehören dazu auch die soziale Zusammensetzung der Schülerschaft, personelle und sächliche Ressourcen, externe Unterstützungsangebote für die Schulen sowie die Bildungsangebote im regionalen Umfeld.

1.1 Bildungspolitische und rechtliche Vorgaben

Prozesse, Merkmale und Wirkungen schulischer Bildungs- und Erziehungsarbeit sind abhängig von politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die in Gesetzen, Verordnungen und Lehr- und Rahmenplänen formuliert sind.

1.2 Schülerschaft und Schulumfeld

Auf die Zusammensetzung der Schülerschaft hat die WKS kaum Einfluss, berücksichtigt diese aber differenziert bei der Umsetzung schulischer Prozesse, um diese pädagogisch sinnvoll und organisatorisch effizient zu gestalten.

1.3 Personelle und sächliche Ressourcen

Die Ausstattung der WKS mit Personal und Sachmitteln wird weitgehend vorgegeben und hat damit vorstrukturierenden Einfluss auf die jeweiligen Arbeits- und Lernbedingungen. Durch neue bildungspolitische Vorgaben, wie z. B. die Weiterentwicklung des Schulwesens im Hinblick auf mehr Selbstständigkeit, entsteht ein veränderter Bedarf, den es zu berücksichtigen gilt. Nur so können die schrittweise Erweiterung der Gestaltungsfreiheit in pädagogischen, personellen, finanziellen und organisatorischen Fragen und die damit zunehmend größeren Handlungsspielräume der WKS auch genutzt werden.

1.4 Externe Unterstützung

Die Lehrerinnen und Lehrer der WKS bilden sich extern fort bzw. erhalten externe Beratung, um den schulischen Veränderungsprozessen in den Bereichen Qualitätsentwicklung- und sicherung, Unterrichtsentwicklung sowie den neuen Verfahren der Verwaltungssteuerung aktiv gestalten zu können.

1.5 Bildungsangebote am Schulstandort

Die WKS orientiert sich bei der Entwicklung von Bildungsangeboten an den Bedürfnissen der Region. Zusätzlich bietet die WKS durch Kooperationen mit verschiedenen Bildungs- und Kooperationspartnern ein breites Spektrum von Qualifizierungsmöglichkeiten an.

Qualitätsbereich II - Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung

Als selbstständige berufliche Schule gewinnt die WKS mehr Selbstverantwortung bei der Entwicklung der Schul- und Unterrichtsgestaltung. Sie installiert dazu ein Qualitätsmanagementsystem, das Schulprogrammarbeit und schulinterne Evaluation beinhaltet.

II.1 Schulprogramm

Die WKS konkretisiert ihr Leitbild und ihre Entwicklungsvorhaben im Schulprogramm und schreibt dies kontinuierlich fort.

II.2 Evaluation

Die im Schulprogramm der WKS formulierten Entwicklungsvorhaben sowie die Qualität der schulischen Arbeit, insbesondere im Hinblick auf Unterrichtsentwicklung, werden regelmäßig evaluiert.

Qualitätsbereich III - Führung und Management

Bei der Gestaltung der Schule nimmt die Schulleitung eine Schlüsselposition ein. Damit die Schule ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag und die Anforderungen an eine selbstverantwortliche Schule erfüllt, obliegt der Schulleitung vor allem die Aufgabe, die Unterrichtsentwicklung, den ordnungsgemäßen Verwaltungsablauf sowie die Personalentwicklung zu gewährleisten.

III.1 Steuerung pädagogischer Prozesse

Im Fokus der Schulleitungsaufgaben der WKS steht die Unterrichtsentwicklung. Die Schulleitung versteht die Schule als eine lernende Organisation, in der alle Beteiligten Verantwortung mittragen und kontinuierlich an ihrer Weiterentwicklung arbeiten. Dabei übernimmt sie eine beratende Funktion und pflegt eine offene Kommunikationsstruktur.

III.2 Organisation und Verwaltung der Schule

Die Schulleitung der WKS stellt durch einen ordnungsgemäßen Verwaltungsablauf den Schulbetrieb sicher. Dazu delegiert sie auch Aufgaben an Lehrerinnen und Lehrer, betreibt ein effizientes Ressourcenmanagement und kooperiert mit außerschulischen Einrichtungen

und weiteren Bezugsgruppen.

III.3 Personalführung und Personalentwicklung

Die Schulleitung der WKS räumt der Personalentwicklung als bedeutenden Bestandteil der Qualitätsentwicklung einen hohen Stellenwert ein, da sie die Qualifikationen des Personals zur Erfüllung der gesetzten Anforderungen sicherstellt. Die Schulleitung handelt dabei auf Grundlage eines ausgearbeiteten Personalentwicklungskonzepts.

Qualitätsbereich IV - Professionalität

Professionelles Handeln der Lehrkräfte erfordert Kompetenzen im Bereich der Unterrichtsarbeit. Diese müssen sichergestellt und stetig weiterentwickelt werden. Fortbildungen aber auch Mitarbeit an schulischen Entwicklungsvorhaben, Selbstreflexion, gesundheitsfördernde und –erhaltende Maßnahmen sowie zufriedenstellende Kommunikationsstrukturen sind hierbei von großer Bedeutung.

IV.1 Erhalt und Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen

Die Lehrerinnen und Lehrer der WKS entwickeln ihre Kompetenzen in Anlehnung an die Entwicklungsziele und -schwerpunkte unter Berücksichtigung des Fortbildungsplans weiter.

IV.2 Kommunikation und Kooperationen im Kollegium

Die Lehrerinnen und Lehrer der WKS kooperieren und kommunizieren in der Weise miteinander, dass die Schul- und Unterrichtsentwicklung sichergestellt werden kann.

Qualitätsbereich V - Schulkultur

Der Bildungs- und Erziehungsauftrag schließt auch die Betreuung der Schülerinnen und Schüler mit ein. Maßgeblich für das Gelingen dieser Aufgabe sind gemeinsame pädagogische Ziele, ein für alle Beteiligten als angenehm empfundenes Schulleben sowie ein regelmäßiger Austausch mit außerschulischen Partnern.

V.1 Pädagogische Grundhaltung

Der Umgang aller am Bildungsprozess Beteiligten an der WKS ist von gegenseitiger Wertschätzung und Unterstützung geprägt. Gemeinsam erarbeitete Regeln bilden die Grundlage für das Zusammenleben an der WKS. Im Mittelpunkt steht die Förderung der Potenziale der Schülerinnen und Schüler.

V.2 Schulleben

Zentrale Bausteine für ein gutes Schulklima an der WKS ist die Förderung der Schulgemeinschaft. Im Mittelpunkt stehen dabei die soziale Integration der Schülerinnen und Schüler, Beratungsangebote für deren persönliche und schulische Entwicklung sowie die Gestaltung eines vielfältigen, anregenden Schullebens.

V.3 Kooperation und Kommunikation nach außen

Die WKS kommuniziert und kooperiert mit anderen Schulen und anderen außerschulischen Partnern und betreibt eine aktive Öffentlichkeitsarbeit.

Qualitätsbereich VI - Lehren und Lernen

Im Mittelpunkt der schulischen Arbeit steht der Unterricht. Zentrale Aufgabe der Lehrerinnen und Lehrer besteht darin, Lernarrangements so zu entwickeln, dass ein nachhaltiger Wissens- und Kompetenzaufbau aller Schülerinnen und Schüler in einer lernförderlichen Umgebung gewährleistet wird.

VI.1 Aufbau von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen

Ziel des Unterrichts in den einzelnen Schulformen der WKS ist der Aufbau von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen durch adequate Aufgabenstellungen, die die Anwendung des Gelernten ermöglichen und Gelegenheit zum Üben und Festigen geben.

VI.2 Strukturierte und transparente Lehr- und Lernprozesse

Der Unterricht ist geprägt von einer klaren für die Schülerinnen und Schüler nachvollziehbaren Struktur. Ziele, Inhalte und Methoden sind aufeinander abgestimmt. Der geplante Ablauf, die Anforderungen und die Unterrichtsziele sind den Schülerinnen und Schülern bekannt.

VI.3 Umgang mit heterogenen Lernvoraussetzungen

Die Lehrerinnen und Lehrer der WKS berücksichtigen bei der Gestaltung von Lernarrangements die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler und geben ihnen regelmäßig Rückmeldung zu ihrem Leistungsstand. Sie bieten den Schülerinnen und Schülern Lernarrangements an, die selbstorganisiertes Lernen in eigener Verantwortung ermöglichen.

VI.4 Lernförderliches Klima und Lernumgebung

Die Lernumgebung ist anregend gestaltet. Die Lehrerinnen und Lehrer motivieren die Schülerinnen und Schüler, gute Leistungen zu erbringen.

Qualitätsbereich VII - Ergebnisse und Wirkungen

Das Kernziel der Erziehungs- und Bildungsarbeit der Schule besteht darin, die Schülerinnen und Schüler so zu fördern, dass sie den angestrebten Schulabschluss erreichen. Neben dem Aufbau von fachlichen Kompetenzen spielt hierbei die Vermittlung von überfachlichen Kompetenzen eine maßgebliche Rolle.

VII.1 Fachliche Kompetenzen

Die in den Curricula festgeschriebenen Lernziele bilden die Grundlage der Unterrichtsarbeit der WKS. Dabei berücksichtigt sie die unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler.

VII.2 Überfachliche Kompetenzen

Die Schülerinnen und Schüler erwerben überfachliche Kompetenzen wie Sozial-, Personal-, Lern- und Sprachkompetenz, die sie zu lebensbegleitetem Lernen befähigen.

VII.3 Bildungslaufbahn und Schulabschluss

Die WKS schafft Voraussetzungen für das erfolgreiche Durchlaufen des gewählten Bildungsgangs und das Erreichen des angestrebten Schulabschlusses.

VII.4 - Einverständnis und Akzeptanz

Die WKS schafft Voraussetzungen, dass sich die Schülerinnen und Schüler sowie das Personal der WKS mit ihrer Schule identifizieren können und die Schule von der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen wird.

VII.5 Nachhaltige Wirkungen

Die an der WKS erworbenen Kompetenzen befähigen die Schülerinnen und Schüler zu erfolgreichem Lernen in der weiteren Qualifizierung.

3. DAS QM-KONZEPT DER WKS

Neben der Erarbeitung des Qualitätsleitbildes werden auch die übrigen Komponenten des QM-Konzeptes der WKS schrittweise und systematisch entwickelt. Auf diese Weise ist es besser möglich, die Erfahrung aus pilotierte Strukturen der Q- Entwicklung nach dem „**Best-Practice-Prinzip**“ in das QM-Konzept einfließen zu lassen und für alle als verbindlich zu kommunizieren.

3.1 Schulentwicklung und Qualitätsmanagement

Unter Schulentwicklung verstehen wir einen systematischen, zielgerichteten, selbst-reflexiven und für die Bildungsprozesse funktionalen Entwicklungsprozess, hin zu einer Professionalisierung der schulischen Prozesse. Dabei verknüpft Schulentwicklung die einzelnen Aspekte von **Unterrichtsentwicklung**, **Organisationsentwicklung** und **Personalentwicklung**.

Unterrichtsentwicklung ist die Kernaufgabe von Schule, von Lehrerinnen und Lehrern. So wie sich unsere Gesellschaft und die Schülerinnen und Schüler verändern, so muss sich auch der Unterricht weiter entwickeln. Unterrichtsentwicklung zielt darauf ab, den Schulunterricht so zu gestalten, dass er einen möglichst hohen Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler garantiert.

Organisationsentwicklung bedeutet, dass die WKS ihre eigene Organisationsstruktur regelmäßig systematisch an externe und interne Bedingungen bzw. Vorgaben anpasst. Es geht um das Lernen auf der Ebene der Akteure der Schule, die als "Lernende Organisation" ihr schulisches Handeln reflektieren und die Wirksamkeit ihres Handelns gemeinsam überprüfen um ihre "Organisation", also ihre Schule, gemeinsam weiterzuentwickeln.

Die **Personalentwicklung** umfasst alle Maßnahmen und Aktivitäten im Rahmen des Personalmanagements, die auf die Entwicklung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Lehrkräfte, der Schulleitung und des nicht lehrenden Personals abzielen. Des Weiteren sollen diese Maßnahmen zum Ziel haben, die bestehenden Qualifikationen der Mitarbeiter weiterzuentwickeln unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und Neigungen. Die Personalentwicklung ist ein Bereich, der auch im schulischen Kontext eine immer wichtigere Rolle einnimmt, da Schulen zunehmend autonomer werden und angesichts der sinkenden Schülerzahlen einer steigenden Konkurrenz ausgesetzt sind.

Alle drei genannten Aspekte können nicht getrennt voneinander betrachtet werden.

Maßnahmen, die in einem Bereich durchgeführt werden, haben Einfluss auf die anderen Bereiche. Alle drei Aspekte dienen schließlich dazu, die Qualität des Unterrichts und damit die Qualifikation der Schülerinnen und Schüler weiter zu verbessern.

Ziel von **Qualitätsmanagement** ist es nun, dass alle Schulentwicklungsaktivitäten bewusst und geplant durchgeführt werden. Qualitätsmanagement hat die Funktion der Lenkung, Systematisierung und Dokumentation aller relevanten Prozesse, die an der Schule ablaufen. Die bisher teilweise getrennt voneinander betrachteten Aspekte der Schulentwicklung werden nun im Gesamtzusammenhang gesehen und systematisch reflektiert. Qualitätsmanagement ist somit ein übergreifendes Konzept, das die Aspekte Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung systematisch verknüpft und dadurch Schulentwicklung erst effizient und nachhaltig macht. Die zu Grunde liegende Philosophie von Qualitätsmanagement ist die immer wiederkehrende Abfolge von Planungs-, Umsetzungs-, Überprüfungs- und Veränderungsphasen. Qualitätsmanagement an der Schule umfasst somit alle Strategien, Maßnahmen und Methoden, die zur Planung, Sicherung und Verbesserung der Schulqualität beitragen.

3.2 Qualitätsmanagementsystem Q2E als Steuerungsinstrument

Das in der Schweiz entwickelte Qualitätssicherungssystem Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) zielt darauf ab, Schulen bei der Erarbeitung von Qualitätsstandards und von Instrumenten zur systematischen Schulevaluation zu unterstützen. Darüber hinaus soll es dazu beitragen, schulische Evaluations- und Feedbackprozesse zu systematisieren und ein schulspezifisches Qualitätsmanagementsystem aufzubauen.

Das Instrument hat den Anspruch, die zentralen Qualitäten einer guten Schule in eine übersichtliche, griffige und handhabbare Form zur Darstellung zu bringen und für eine umfassende, möglichst ganzheitliche Qualitätswahrnehmung und -reflexion der Schule zugänglich machen. In dieser Absicht wurde der Erarbeitung einer plausiblen und konsensfähigen Strukturierung des komplexen Wahrnehmungs und Reflexionsgegenstandes "Schule" ein besonders hoher Stellenwert zugeordnet.

Die inhaltliche Grundstruktur des Modells besteht aus fünf Bereichen, ausdifferenziert über jeweils drei Dimensionen. Sie machen deutlich, worauf bei einer umfassenden Wahrnehmung und Reflexion der Schule die Aufmerksamkeit gelenkt werden soll:

1. Inputqualitäten
2. Prozessqualitäten Schule
3. Prozessqualitäten Unterricht

4. Output- / Outcomequalitäten
5. Qualitätsmanagement

Jedem dieser vier Qualitätsbereiche werden jeweils drei Dimensionen zugeordnet, die die einzelnen Bereiche inhaltlich präzisieren. Das Fundament bildet der fünfte Bereich „Qualitätsmanagement“, der die anderen Bereiche aufnimmt, aber zugleich ein eigenes Analyse- und Reflexionsinstrument darstellt. Auch dieser Bereich wird über drei Dimensionen ausdifferenziert. Es ergeben sich somit insgesamt 15 Dimensionen, die das Modell Q2E beschreiben.

Ziel des Modells ist es, über die differenzierten Qualitätsbereiche und -dimensionen ein möglichst ausgewogenes und konsensfähiges Bild der Schule zu erhalten. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Zusammenstellung von Qualitätsmerkmalen und -ansprüchen nie vollständig sein kann.

Die einzelnen Qualitätsmerkmale sind auf einem mittlerem Abstraktions- und Komplexitätsniveau formuliert. Um in der Schule damit arbeiten zu können, müssen die einzelnen Merkmale schulspezifisch konkretisiert werden.

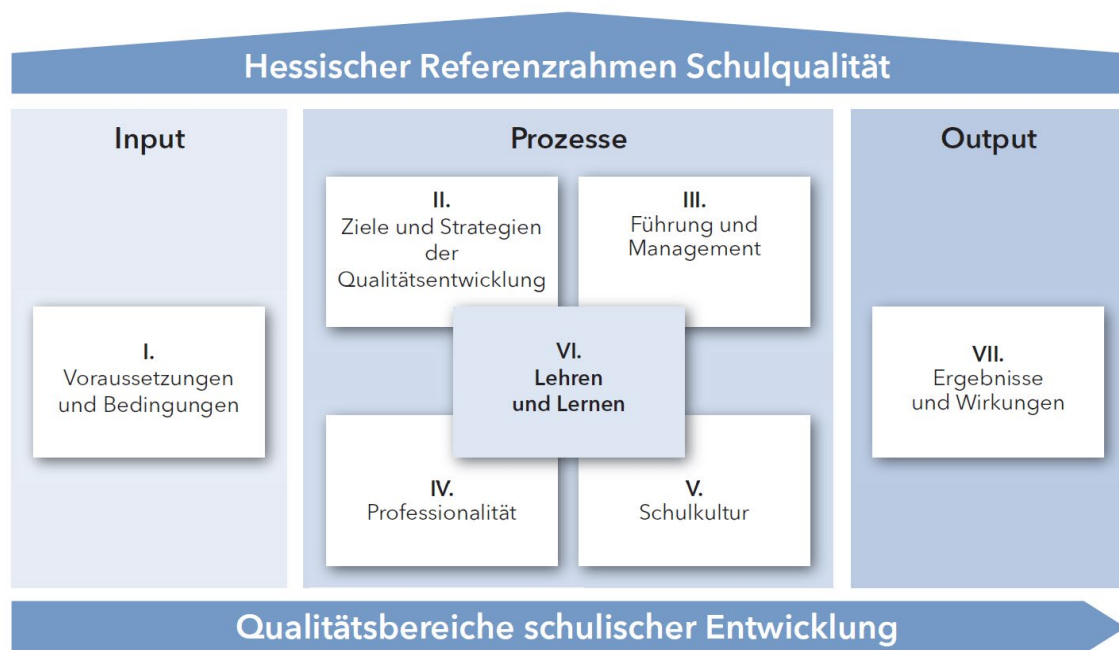
Das Modell stellt mit seinen Qualitätsbereichen und seinen Qualitätsdimensionen ein Hilfsmittel für das schulinterne Qualitätsmanagement dar, indem es bspw. für die Entwicklung eines schuleigenen Qualitätsleitbildes oder zur Erarbeitung von maßgeschneiderten Selbst- und Fremd-Evaluationsinstrumenten unterstützt werden.

Die fünf Qualitätsbereiche und 15 Qualitätsdimensionen stimmen inhaltlich weitestgehend mit den sieben Qualitätsbereichen und 19 Qualitätsdimensionen des hessischen Referenzrahmens für Schulqualität (HRS) überein.

3.3 Hessischer Referenzrahmen Schulqualität (HRS)

Um auf der Basis erweiterter Eigenverantwortung der Schule interne und externe Evaluation betreiben zu können, ist es wichtig, Schulqualität zu definieren und sich darauf zu verständigen, was unter „guter Schulqualität“ zu verstehen ist. Zu diesem Zweck wurde vom IQ der „Hessische Referenzrahmen Schulqualität“ (HRS) entwickelt, der insbesondere in Aufbau und Inhalt auf das Modell Q2E (siehe Kapitel 4.2) zurückgreift.

Der HRS ist in sieben „Qualitätsbereiche“ gegliedert, die als grundlegend für die schulische Entwicklung angesehen werden:



Im **Qualitätsbereich I** „Voraussetzungen und Bedingungen“ sind Einflussnahme und Gestaltungsfreiraum für die WKS gering. Demgegenüber sind alle in den **Qualitätsbereichen II bis VI** beschriebenen „Prozesse“ in starkem Umfang von der WKS planvoll zu gestalten und damit beeinflussbar. Von zentraler Bedeutung ist dabei der Bereich „Lehren und Lernen“. Hier geht es um Prozessmerkmale guten Unterrichts. Die Gestaltungskompetenzen der einzelnen Schule auf pädagogischer Handlungsebene werden im Bereich „Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung“ beschrieben. Weiterhin zählen zur Prozessqualität der Bereich „Führung und Management“, der die Qualität des Schulleitungshandelns und die berufliche Kompetenz der an der Schule unterrichtenden Lehrkräfte beschreibt und der Bereich „Schulkultur“, der als Ausdruck allgemeiner Klimafaktoren des Schullebens, des geregelten Umgangs miteinander, der Kooperation und Kommunikation sowie der kulturellen Aktivitäten und Außenkontakte verstanden werden soll.

Der **Qualitätsbereich VII** „Ergebnisse und Wirkungen“ schulischer Bildungs- und Erziehungsarbeit umfasst neben fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sowie den erzielten Bildungsabschlüssen auch das Einverständnis der an der Schule Beteiligten mit den Lernbedingungen und -erträgen und somit ihre Akzeptanz.

Die Beschreibung der sieben Qualitätsbereiche erfolgt über Dimensionen, die jeweils über Kriterien näher beschrieben werden:

QUALITÄTSBEREICHE	DIMENSIONEN				
I Voraussetzungen und Bedingungen	I.1 Bildungspolitische und rechtliche Vorgaben	I.2 Schülerschaft und Schulumfeld	I.3 Personelle und sächliche Ressourcen	I.4 Externe Unterstützung	I.5 Bildungsangebote am Schulstandort
II Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung	II.1 Schulprogramm	II.2 Evaluation			
III Führung und Management	III.1 Steuerung pädagogischer Prozesse	III.2 Organisation und Verwaltung der Schule	III.3 Personalführung und Personalentwicklung		
IV Professionalität	IV.1 Erhalt und Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen	IV.2 Kommunikation und Kooperation im Kollegium			
V Schulkultur	V.1 Pädagogische Grundhaltung	V.2 Schulleben	V.3 Kooperation und Kommunikation nach außen		
VI Lehren und Lernen	VI.1 Aufbau von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen	VI.2 Strukturierte und transparente Lehr- und Lernprozesse	VI.3 Umgang mit heterogenen Lernvoraussetzungen	VI.4 Lernförderliches Klima und Lernumgebung	
VII Ergebnisse und Wirkungen	VII.1 Fachliche Kompetenzen	VII.2 Überfachliche Kompetenzen	VII.3 Bildungslaufbahnen und Schulabschlüsse	VII.4 Einverständnis und Akzeptanz	VII.5 Nachhaltige Wirkungen

Weiterführende Informationen zu den Qualitätsbereichen, Qualitätsdimensionen und Qualitätskriterien sind der Druckschrift „Hessischer Referenzrahmen Schulqualität - Qualitätsbereiche, Qualitätsdimensionen und Qualitätskriterien“ des Instituts für Qualitätsentwicklung (Hrsg.) zu entnehmen.

Als Online-Fassung finden Sie diese Publikation auch auf den Internetseiten des Landes-
schulamtes und Lehrkräfteakademie (LSA) unter:

http://lsa.hessen.de/irj/LSA_Internet?cid=33fe7358cfb02465e700cd71a0cf8eb8

3.4 Handlungsfelder

Als Selbstständige Berufliche Schule (SBS) ist die WKS die Verpflichtung eingegangen, sich in Strategischen Handlungsfeldern weiter zu entwickeln. Eine Übersicht der aktuellen Handlungsfelder befindet sich in der Anlage.

Die fünf Handlungsfelder geben die Schwerpunkte unserer schulformübergreifenden Schulentwicklung an. Sie werden als fünf strategische Projekte, die jeweils aus mehreren Teilprojekten und Querschnittsaufgaben bestehen, mit Unterstützung des Projektmanagement-Instrumentariums umgesetzt. Die Unterscheidung zwischen Teilprojekten (Vorhaben, die im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet und zeitlich begrenzt sind) und Querschnittsaufgaben (dauerhafte, wiederkehrende Vorgänge) wurde bewusst gewählt, da sich deren Arbeitsweise und Steuerung unterscheiden. Häufig werden abgeschlossenen Teilprojekte als Querschnittsaufgabe im Handlungsfeld weitergeführt.

Die fünf Handlungsfelder der Schulentwicklung und des Qualitätsmanagements korrespondieren untereinander und mit unserem Schulprogramm (siehe Schulprogramm), Fortbildungskonzept (siehe Anlage) sowie unseren Leitbildern (siehe Kap. 3).

3.5 Organisation des Qualitätsmanagements an der WKS

Die **Schulleitung** ist gemeinsam mit dem Q-Team für die Steuerung der Q-Prozesse zuständig und sieht eine zentrale Aufgabe in der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung der Schule. Die Organisation des Qualitätsmanagements findet sich im aktuellen Organigramm der WKS (siehe Anlage) wieder.

Qualitätsmanagement ist zuallererst eine Führungsaufgabe. Es ist primär Aufgabe der **Schulleitung**, die verschiedenen Qualitätsaktivitäten zu steuern und zu koordinieren. Wenn es um die Institutionalisierung der Qualitätsaktivitäten geht, hat die Schulleitung die Aufgabe, die konzeptionellen Grundlagen für die Qualitätsmanagementprozesse festzulegen, transparente Verfahren zu beschreiben und in der Schule verbindlich einzuführen. Dabei geht es einerseits um die Feedback- und Evaluationspraxis, andererseits aber auch um weitere qualitätssichernde Prozesse wie beispielsweise um Mitarbeiter/innengespräche, um den Umgang mit Qualitätsdefiziten, um die Einführung und Begleitung von neuen Lehrpersonen oder um die Qualitätsdokumentation. Die Schulleitung muss auch dafür sorgen, dass alle

Mitarbeitenden die Qualitätsverfahren und Qualitätsinstrumente angemessen anwenden können. Zur Führungsaufgabe gehört hier einerseits die Gewährleistung von Unterstützung, andererseits aber auch die Sicherstellung von Verbindlichkeiten und Kontinuität. Die Schulleitung muss sicherstellen, dass die vereinbarten Abmachungen eingehalten bzw. umgesetzt werden. Die Schulleitung sichert somit die praktischen Rahmenbedingungen, setzt schulische Ressourcen zielführend ein und berücksichtigt den Beratungs- und Qualifizierungsbedarf der schulischen Gruppen. Qualitätsmanagement ist ein Aspekt des Führens und Leitens und eine strategische Intervention, also Arbeit am System Einzelschule im Unterschied zu operativen Handlungen. Die Gesamtverantwortung für die Steuerung des Schulentwicklungsprozesses und für die Ergebnisse schulischen Handelns kann die Schulleiterin nicht delegieren. Sie vertritt die Qualitätsansprüche und die Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung nach außen.

Intern delegiert sie das Qualitätsmanagement an den **zuständigen Abteilungsleiter**. Er hat somit die strategische (Teil-) Verantwortung für das Qualitätsmanagement. Seine Kompetenzen, Ressourcen und Aufgaben sind in einer Stellenbeschreibung festgehalten. Auf dieser Grundlage schließt die Schulleiterin mit ihm jährlich eine Zielvereinbarung ab.

Der zuständige Abteilungsleiter wird unterstützt durch die **Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB)**. Sie trägt die Verantwortung im operativen Bereich und unterstützt somit die inhaltliche Entwicklung und Umsetzung der Qualitätsansprüche und der qualitätssichernden Maßnahmen. Sie nimmt an den Schulleitungssitzungen teil, soweit Qm-relevante Aspekte besprochen werden. Sie arbeitet an der Jahresplanung sowie an dem Reporting mit und ist zuständig für eine umfassende Information des Kollegiums über die Entwicklungen, Planungen und Maßnahmen der Qualitätssicherung. Kompetenzen, Ressourcen und Aufgaben der QMB sind ebenfalls in einer Stellenbeschreibung festgehalten, auf deren Grundlage der zuständige Abteilungsleiter und der QMB jährliche Zielvereinbarungen abschließen. Die QMB steuert das **Q-Team**, ein Team von 6 Lehrkräften (fünf Handlungsfeldleiter und der Schulprogrammbeauftragte), die sie in der operativen Arbeit unterstützen.

Alle **Abteilungsleiter** sind in das Qualitätsmanagement einbezogen. Ein regelmäßiger Informationsaustausch findet in den wöchentlichen Schulleitungssitzungen statt. Die Abteilungsleiter setzen sich aktiv für die Umsetzung der QM-Maßnahmen ein und sind über die Qualitätsansprüche und die Aspekte des Qualitätsmanagements informiert, die ihren Aufgabenbereich betreffen. Sie achten auf mögliche Abweichungen und reagieren angemessen, so dass die Standards möglichst eingehalten werden bzw. geeignete

Maßnahmen eingeleitet werden, um diese zu erreichen. Darüber hinaus unterstützen sie bei der Durchführung von Evaluationen und regen solche auch selbst an.

3.6 Qualitätsentwicklung der WKS als Institution

Neben den einzelnen Mitarbeitenden wird auch die Institution Schule als Ganzes im Rahmen der Selbstevaluation überprüft und schrittweise weiterentwickelt (z.B. Schulführung, Schulorganisation, schulformübergreifende Zusammenhänge). In diesem Zusammenhang werden datengestützte Qualitätsrecherchen und Befragungen bei den jeweiligen Interessengruppen (Schülerinnen/Schüler, Eltern, Ausbildungsbetrieb, Lehrerinnen/Lehrer, Schulleitung) durchgeführt, sei es zu einzelnen Qualitätsbereichen bzw. Qualitätsdimensionen des Hessischen Referenzrahmens (sog. „Fokusevaluationen“) oder sei es zur Gesamtqualität (sog. „Breitbandevaluationen“). Die Evaluationsdaten bilden dann die Grundlage für die Erarbeitung einer differenzierten, datengestützten Qualitätsdiagnose (Feststellen von schultypischen Ist-Soll-Diskrepanzen) und für die Erarbeitung von Optimierungsmaßnahmen. Dieses Vorgehen hat häufig die Initiierung eines Projektes zur Folge. Nach Möglichkeit werden diese Projekte einem Handlungsfeld (siehe Kapitel 4.4) zugeordnet und im Rahmen der vorhandenen Handlungsfeldstruktur mit Unterstützung des Projektmanagement-Instrumentariums umgesetzt.

3.7 Qualitätsentwicklung der Schulformen

Neben der Qualitätsentwicklung der WKS als Institution als Ganzes werden auch die einzelnen Schulformen im Rahmen der Selbstevaluation überprüft und weiterentwickelt. Damit wird den unterschiedlichen schulformspezifischen Strukturen und dem Wunsch des Kollegiums nach schulformspezifischer Entwicklungsschwerpunktbildung Rechnung getragen. Auch hier werden datengestützte Qualitätsrecherchen und Befragungen bei den relevanten Interessengruppen durchgeführt. In der Regel handelt es sich hierbei um eine Fokusevaluation. Auf der Grundlage der datengestützten Qualitätsdiagnose werden im Rahmen der jeweiligen Schulformkonferenz Optimierungsmaßnahmen definiert, die Verantwortlichen zur Umsetzung bestimmt, die anschließend mit Unterstützung des Projektmanagement-Instrumentariums die Maßnahmen umsetzen.

3.8 Individuelle Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung an Schulen basiert im Wesentlichen auf Personen, d. h. ihrem persönlichen Beitrag zur Umsetzung der im schulspezifischen Qualitätsverständnis vereinbarten Ziele. Eine wichtige Grundlage für persönliches Engagement in diesem Feld ist die Motivation, sich und damit die Schule „als Ganzes“ weiterentwickeln zu wollen, sowie die Bereitschaft, individuelles Handeln zu reflektieren und Rückmeldungen konstruktiv zu nutzen.

3.8.1 Feedback

Feedback ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung, da es hilft, die eigene Person und das eigene Handeln besser einschätzen zu können. Dabei gilt es, möglichst verschiedene Quellen zu nutzen, um reichhaltige Rückmeldungen über beabsichtigte und unbeabsichtigte Effekte des eigenen Handelns zu erhalten. Feedbackinstrumente dienen somit der persönlichen, berufsbezogenen Qualitätsentwicklung (siehe Individualfeedback, Kapitel 5.2).

Unterricht ist für die Lehrerinnen und Lehrer das „Kerngeschäft“ ihrer beruflichen Tätigkeit. Ein wirkungsvolles und glaubwürdiges Qualitätsmanagement muss daher in der Schule auch den Unterricht erreichen und zur Verbesserung und Weiterentwicklung der individuellen Unterrichtspraxis beitragen. Dabei spielen erfahrungsbezogene Rückmeldungen von Seiten der Betroffenen (z.B. Schüler, Auszubildende, Eltern) oder von Seiten unbeteiligter Beobachterinnen und Beobachter (z.B. Lehrerkolleginnen und Lehrerkollegen) eine zentrale Rolle. Solche Feedbacks sind für die handelnden Personen wertvolle Hilfen, die das individuelle Lernen zur Optimierung des beruflichen Handelns anregen und unterstützen können und bilden eine wichtige Quelle zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfs.

Um das Individualfeedback als selbstverständliches Instrument im gesamten Kollegium zu installieren bedarf es einer sogenannten „Feedbackkultur“ in der WKS. Unter Feedbackkultur versteht man den selbstverständlichen, regelmäßigen Einsatz von Feedbacks in der Schule auf allen Ebenen als Mittel zur Reflexion und Verbesserung der Tätigkeiten. Für die Lehrpersonen heißt das, nicht nur Schülerinnen und Schüler zu befragen, sondern auch Lehrkräfte, die Schulleitung oder die Bildungspartner wie Eltern, Kooperationspartner und Ausbildungsbetriebe. Eine Feedbackkultur kann nicht einfach verordnet werden, sondern sie muss in einem Kollegium schrittweise aufgebaut, erprobt und vereinbart werden. Dazu braucht es als erstes die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen. Diese Bereitschaft ist nicht bei allen Beteiligten gleich groß und gleich gerichtet. Daher lohnt es sich, in der Aufbauphase schrittweise vorzugehen.

3.8.2 Mitarbeiterförderung

Wesentliche Bausteine der Mitarbeiterförderung sind Fortbildungen und Mitarbeitergespräche.

Neben den rechtlichen Vorgaben bildet insbesondere das WKS-Fortbildungskonzept (siehe Schulprogramm) die Grundlage für **Fortbildungen**. Die Qualität des Unterrichts und die Sicherstellung der Unterrichtsversorgung haben oberste Priorität. Systemische Fortbildung hat Vorrang vor individuellen Interessen. Die Schulleitung betrachtet Fortbildung als wichtiges Mittel der Schulentwicklung und unterstützt die Fortbildungsaktivitäten des Kollegiums.

Fortbildungen dienen der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in den Bereichen:

- Pädagogische Kompetenz
- Fachlichkeit
- Profilentwicklung der Schule und der Schulformen
- individuelle Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheitsvorsorge

orientiert an den Zielen der Qualitätsentwicklung.

Die Wirkungen (Nachhaltigkeit) von Fortbildungen müssen überprüfbar sein. Die in Fortbildungen erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten werden an die Kolleginnen und Kollegen weiter vermittelt. Dies ist in geeigneter Form zu dokumentieren. Lehrer und Lehrerinnen, die sich zu Fortbildungsveranstaltungen anmelden, haben eine Mitverantwortung bei der Vertretungsplanung in der Schule. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte wird der jährliche Fortbildungsbedarf in den jeweils zuständigen Konferenzen der Schule ermittelt und dokumentiert. Alle Bescheinigungen über die Teilnahme an Fortbildungen, werden an den Fortbildungsbeauftragten zwecks Dokumentation weitergeleitet. Die Fortbildungsplanung geschieht im Wesentlichen in den Fachgruppen (FA) und den Schulformgruppen, in Absprache mit den zuständigen Abteilungsleiter. Die hier gewünschten Fortbildungen werden an den Leiter der Fortbildungsgruppe schriftlich auf dem entsprechenden Vordruck (= Erhebungsbogen Fortbildungsbedarf) weitergegeben.

Die Fortbildungsgruppe erstellt auf der Grundlage dieser Anträge einen Vorschlag an die Gesamtkonferenz. Es wird in der Gesamtkonferenz nur über Anträge beraten, die das Fortbildungsbudget betreffen.

Ein weiteres Instrument der Mitarbeiterförderung sind die **Mitarbeitergespräche**, da diese auf die individuelle Professionalität der an der Schule Beschäftigten zielen und diese Professionalität in der Summe die entscheidende Grundlage „gute Schule“ ist. Durch

strukturierte Mitarbeitergespräche mit dem jeweils zuständigen Schulleitungsmitglied soll die Kommunikation und Motivation in der WKS gefördert werden. Folgende Ziele stehen im Fokus eines strukturierten Mitarbeitergesprächs:

- Die Mitarbeiter sollen ein offenes und konstruktives Feedback zu ihrem Verhalten, ihrer Leistung und ihrer Einstellung bekommen. Darüber hinaus sollen sie den Vorgesetzten eine Rückmeldung über deren Führungsverhalten geben.
- Die Mitarbeiter sollen bezüglich ihrer beruflichen Laufbahn gefördert und entwickelt werden. Es sollen konkrete Maßnahmen zur weiteren Entwicklung vereinbart und geplant werden.
- Mit den Mitarbeitern sollen (Jahres-) Ziele vereinbart werden, die regelmäßig bewertet werden um hieraus Schlussfolgerungen für die Zukunft zu ziehen.

3.9 Umgang mit Qualitätsdefiziten

Ein Qualitätsdefizit ist ein Mangel, der in seiner Folge zu einer wirksamen Abweichung der Wirklichkeit von den im Leitbild formulierten Zielen und Wertvorstellungen führt. Dies kann im persönlichen Verhalten Einzelner oder in strukturellen Problemen begründet liegen.

Zur Erfassung und Beseitigung eines Q-Defizits werden die im Rahmen des QM-Systems an der WKS eingeführten Qualitätsprozesse (siehe Kapitel 5) genutzt. Über den Evaluationskalender und die Evaluationspläne (Siehe Anlage und Kapitel 5) wird sichergestellt, dass alle Aspekte des Qualitätsleitbildes hinsichtlich ihrer Umsetzung überprüft werden. Soweit sich dabei Differenzen zwischen dem Anspruch und der Realität ergeben, müssen Maßnahmen zur Behebung dieser Differenzen festgelegt werden.

Bei Beschwerden durch Lernende, Eltern von Lernenden, Kooperationspartner, Lehrende, andere Beschäftigte der Schule, oder andere Personen, die mit der Schule in Kontakt stehen, wird überprüft, ob die Beschwerde Qualitätsansprüche berührt und ggf. geeignete Maßnahmen abgeleitet.

Bei Problemen, die sich auf einzelne Beschäftigte der Schule beziehen, führen die zuständige Abteilungsleiter oder die Schulleiterin ein Gespräch mit dieser Person bzw. diesen Personen mit dem Ziel, eine Vereinbarung zu treffen, die geeignet ist, das Problem zu lösen.

4. DIE EVALUATIONS- UND FEEDBACKPROZESSE AN DER WKS

Die praxisnahe Beschreibung der Evaluations- und Feedbackprozesse soll allen Beteiligten bei der Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagements helfen.

Die folgende Abbildung zeigt die Übersicht der Geschäftsprozesse aus der Geschäftsprozessgruppe „QM betreiben“ des WKS-Prozessmanagements (siehe Kapitel 6):

WKS
Berufliche Schulen
des Landkreises
Jülich-Weizberg

Level 2 (Prozessgruppe): QM betreiben

„Qualitätsmanagement (QM) betreiben“ (GPG II)

Was ist Ziel und Zweck dieser Geschäftsprozessgruppe?

Es gibt an der WKS ein systematisches QM. Ein Qualitätsleitbild bildet die Basis für das QM und die verschiedenen QM-Aktivitäten. Es gibt eine aussagekräftige QM-Dokumentation. Diese ermöglicht Außenstehenden, sich einen Einblick in das praktizierte QM der Schule zu verschaffen. Die Schulleitung betrachtet den Aufbau und die Weiterentwicklung eines wirksamen QM als einen wichtigen Aspekt der Leitungsaufgabe und vertritt die entsprechenden Anliegen mit Engagement gegenüber der Schulgemeinde. Die Umsetzung und Wirksamkeit des QM werden regelmäßig überprüft. Die Steuerung des QM durch die Schulleitung erfolgt reflektiert und mit hoher Sachkompetenz. Die Darstellungen im QM-Handbuch sind gut verständlich und nachvollziehbar. Die institutionellen Verbindlichkeiten des QM werden vom Kollegium akzeptiert und sind Teil der Alltagskultur.

QM-Konzept entwickeln, implementieren und weiterentwickeln	II.1
<u>Qualitätsleitbild als Basis für das QM anwenden</u>	II.1.1
<u>Qualitätshandbuch pflegen</u>	II.1.2
<u>Steuerungstool pflegen und weiterentwickeln</u>	II.1.3
<u>Zielgruppengerechte QM-Dokumentationen erstellen</u>	II.1.4
	II.1.5
Qualitätsentwicklung auf der Grundlage von Feedback und Evaluationen sicherstellen	II.2
<u>Evaluationskalender erstellen und kommunizieren</u>	II.2.1
<u>Qualität durch Individualfeedback sichern</u>	II.2.2
<u>Selbstevaluationen planen, durchführen und auswerten</u>	II.2.3
<u>Kennzahlen (Statistikwerte) erheben und auswerten</u>	II.2.4
<u>Metaevaluation vorbereiten, durchführen und nachbereiten</u>	II.2.5
<u>Entwicklungsmaßnahmen planen, umsetzen und evaluieren</u>	II.2.6
<u>QM-Projekte und QM-Funktionen managen</u>	II.2.7

4.1 Selbstevaluation

Bei der Selbstevaluation geht es darum, entweder die Institution Schule als Ganzes oder die jeweilige Schulform regelmäßig zu überprüfen und schrittweise weiterzuentwickeln, sei es bezogen auf einzelne Qualitätsbereiche ("Fokusevaluationen") oder bezogen auf die Gesamtqualität (sog. "Breitbandevaluationen"). Selbstevaluationen sind somit Instrumente des institutionellen Lernens ("Schule als lernende Institution"). Die Planung, Durchführung und Auswertung der Selbstevaluationen läuft an der WKS nach folgenden Prozessschritten ab:

II.2.3		Selbstevaluationen planen, durchführen und auswerten		
Prozessbeschreibung:				
In regelmäßigen Abständen werden datengestützte Evaluationen durchgeführt. Diese werden gemäß des Evaluationszyklus sorgfältig geplant und durchgeführt. Die Befragungsinstrumente sind auf das Q-Leitbild abgestimmt. Es findet eine partizipative Dateninterpretation statt. Die Themenwahl ist auf die Ziele des Leitbildes abgestimmt. Triangulation wird bei der Planung und Durchführung von Schulevaluationen berücksichtigt. Die Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen werden konsequent evaluiert. Verbesserungen aus den Evaluationen werden sichtbar gemacht. Der Nutzen von Evaluationen wird als positiv eingestuft. Der Evaluationsprozess ist beschrieben.				
Prozessschritte:				
Schritt	Wer?	Was	Bemerkung	mit wem?
1	QMB	Selbstevaluation verbindlich planen: - Evaluationstermine - Evaluationsschwerpunkte (Fokuseval.), - Zielgruppen (SL, Lehrer/innen; Schüler, Eltern, Betriebe) - Evaluationsinstrumente	Planungsergebnisse werden im <u>Evaluationsprotokoll</u> dokumentiert; Termine werden in den <u>Evaluationskalender</u> (siehe Prozess II.2.1: "Evaluationskalender erstellen und kommunizieren") übertragen	SL, AL, KO
2	QMB	Evaluationstermine veröffentlichen	Evaluationstermine werden in den <u>Gesamtterminplan</u> überführt; <u>Evaluationskalender</u> wird über den Gesamtverteiler veröffentlicht	SL
3	QMB	Erstellung der Evaluationsinstrumente/-dokumente	<u>Evaluationsdokumente</u> werden je nach Bedarf als <u>Hardcopy</u> oder Online (<u>Online-Befragungstool</u>) zur Verfügung gestellt	AL
4	QMB	Abstimmung, ggf. Anpassung und Freigabe der Evaluationsdokumente	Die Freigabe der <u>Evaluationsdokumente</u> erfolgt durch den verantwortlichen AL und Koordinator/in sowie dem Personalrat	AL, KO, Personalrat
5	QMB	Durchführung der schulform-spezifischen Selbstevaluation	Die Durchführung erfolgt gem. <u>Evaluationskalender</u>	AL, KO, Klassenlehrer/in
6	QMB	Bedarfsgerechte "Short-Auswertung" für Gespräche mit dem Elternbeirat und anderen Stakeholdern	Auswertungsanforderungen werden von der Schulleiterin bedarfsgerecht festgelegt	SL, AL
7	QMB	Schulformspezifische Detailauswertung und Übergabe an die zuständigen AL und Koordinatoren	Die <u>Detailauswertung</u> erfolgt auf der Grundlage des schulinternen Steuerungstools (Siehe Prozess II.1.3: "Steuerungstool pflegen und weiterentwickeln")	AL, KO
8	AL	Durchführung von Abteilungskonferenzen: Vorstellung der Auswertung, verbindliche Definition von Maßnahmen, Festlegung der Verantwortlichen	Die Konferenzen können mit Unterstützung des QMB erfolgen. Die verbindlich festgelegten Maßnahmen werden im schulformspezifischen <u>Maßnahmenplan</u> festgehalten	Koordinator/in, Lehrer/innen, QMB
9	AL; QMB	Weitergabe der Maßnahmenpläne an den QMB und Konsolidierung aller Maßnahmenpläne	Die Konsolidierung durch den QMB erfolgt insb. im Hinblick auf die schulformübergreifenden Maßnahmen	
10	QMB; SL	Durchführung einer erweiterten SL-Klausur zur Festlegung von schulformübergreifenden Maßnahmen und Schwerpunktbildung.	Die Maßnahmen werden im schulformübergreifenden <u>Maßnahmenplan</u> festgehalten.	SL; AL; QMB
11	SL; QMB	Vorstellung der QM-Maßnahmen im Rahmen der Gesamtkonferenz; Festlegung der Evaluationsschwerpunkte für die kommende Befragungsrunde.	Die Evaluationsschwerpunkte für die kommende Befragungsrunde bildet die Schnittstelle zu Schritt 1 dieses Prozesses und werden im <u>Evaluationsprotokoll</u> festgehalten	AL; Lehrer/innen
12	AL; KO; QMB	fortlaufende Kontrolle der Umsetzung der Maßnahmen durch AL, Koordinator und QMB	Schnittstelle zu Prozess " <u>II.2.7 QM-Projekte und QM-Funktionen managen</u> "	Lehrer/innen
Tools				
Evaluationsprotokoll; <u>Evaluationskalender</u> ; <u>Gesamtterminplan</u> ; <u>Evaluationsdokumente</u> (Hardcopy; Online-Befragungstool); <u>Detailauswertung</u> ;				
Quelle: WKS-Prozessmanagement; Geschäftsprozess Selbstevaluationen planen, durchführen und auswerten (siehe Kapitel 6)				

4.1.1 Breitbandevaluation

Die Breitbandevaluationen werden von dem zuständigen Abteilungsleiter und der QMB geplant und durchgeführt. Die WKS befragt regelmäßig wichtige Interessengruppen anhand eines Fragebogens:

- Die Schülerinnen und Schüler aller Abschlussklassen in allen Schulformen (jährlich)
- Absolventen bis fünf Jahre nach Abschluss (alle drei Jahre)
- Das Lehrerkollegium (alle drei Jahre ausführlich – jährlich in Kurzform)
- Die Ausbildungsbetriebe und Ausbilder (alle drei Jahre)
- Die Eltern (alle drei Jahre)

Die Befragungen sind so organisiert, dass eine Auswertung für jede einzelne Schulform und jedes Berufsfeld möglich ist. Die Auswertung der Befragungen wird durch den QMB verwaltet. Die zuständigen Abteilungsleiter und Koordinatoren führen in ihren Abteilungen (Schulformen, Berufsfeldern) Konferenzen durch, auf denen die Ergebnisse der Befragungen ausgewertet und eventuelle Maßnahmen verbindlich beschlossen werden (Siehe Beschreibung Geschäftsprozess). Die Ergebnisse der Auswertung und der abgeleiteten Maßnahmen liegen bis zu den Herbstferien vor und dienen dann der Schulleitung auf ihrer jährlichen Klausurtagung als Diskussionsgrundlage und werden an die Balanced Scorecard angebunden.

4.1.2 Fokusevaluation

Jedes Schuljahr findet mindestens eine Fokusevaluationen zu mindestens einem Qualitätsbereich des Qualitätsleitbildes statt. Zielgruppe(n) und Befragungsschwerpunkt der Fokusevaluation werden situativ von den jeweiligen Schulformen/Berufsfeldern festgelegt. Es bietet sich an, den Schwerpunkt der Fokusevaluation auf die Qualitätsbereiche zu legen, in denen bereits Maßnahmen umgesetzt wurden, um deren Wirkung zu überprüfen.

Auch hier wird die Auswertung der Befragungen durch die QMB verwaltet. Die zuständigen Abteilungsleiter und Koordinatoren werten im Rahmen der Abteilungskonferenzen die Ergebnisse aus und beschliessen verbindlich Maßnahmen (Siehe Beschreibung Geschäftsprozess). Auch diese Ergebnisse und die abgeleiteten Maßnahmen müssen der Schulleitung bis zum Beginn der Herbstferien vorliegen (siehe 5.1.1). Die Ergebnisse werden anschließend in die Balanced Scorecard überführt.

4.2 Individualfeedback

Das Einholen von Individualfeedback (Lehrer-Lehrer und Lehrer-Schüler) erfolgt freiwillig. Dies gilt sowohl für die Anzahl der durchgeführten Feedbacks als auch für die eingesetzte Methode.

Den Lehrerinnen und Lehrern steht ein „Feedbackkoffer“ mit Methoden und einer Anleitung zur Verfügung (Siehe Anlage). Zugleich unterstützen die Mitglieder des Q-Teams als „Paten“.

Folgende Instrumente umfasst der Feedbackkoffer:

- Fragebögen

Die Fragebögen dienen zur kontinuierlichen Auswertung des Unterrichts. Zudem kann die Auswertung einer derartigen Befragung für ein Klassengespräch eingesetzt werden.

- Blitzlicht

Das Blitzlicht eignet sich für „beiläufige“ Feedbacks. Ein sehr schnelles Verfahren, welches eine Vielfalt von Äußerungen aufzeigen kann. Es sind aber nicht nur Äußerungen, sondern auch Fragen möglich.

- Plakatmethode

Schüler/innen kleben auf ein vorbereitetes Plakat Wertungspunkte. Vorher wird das Verfahren kurz erklärt. Schüler/innen können unbeobachtet Punkte kleben. Das Ergebnis ist sofort sichtbar und kann besprochen werden.

- Zielscheibe

Die Zielscheibe ist ein Feedbackinstrument, welches die Rückmeldungen zu klaren Kriterien sofort und gut visualisiert. Diese Methode eignet sich auch für größere Gruppen.

- Hospitation

Mit dieser Methode können sich Lehrende Rückmeldungen von Kollegen/innen über die Planung und Vorbereitung, Didaktik und Methodenvielfalt, sowie Schlüsselqualifikationen durch die Reflexion seines Unterrichts holen. Diese Rückmeldungen erfolgen im Anschluss an eine kollegiale Unterrichtshospitation.

- Expertenrunde

In der Expertenrunde beraten Kollegen über die Lösung einer schwierigen Situation oder eines Konflikts. Auftraggeber für die Expertenrunden ist der betroffene Lehrer bzw. die doo betroffene Lehrerin. Diese/r soll durch einen Wechsel der Perspektiven und Zuhören bei der Lösung unterstützt werden. Die Gruppengröße beträgt idealer Weise 4 bis 5 Personen.

Kollegiale Beratung

Kollegiale Beratung ist ein systematisches Beratungsgespräch, in dem Kollegen/innen sich nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln.

Die Kollegiale Beratung findet in Gruppen von 6 – 9 Mitgliedern statt, die in regelmäßigem Abstand zusammen kommen. Die Teilnehmer tragen dabei ihre Praxisfragen, Probleme und "Fälle" vor.

Damit die Instrumente überarbeitet werden können, sollen die „Feedbackinstrumente“ regelmäßig evaluiert werden. Einmal im Jahr erfolgt somit eine Erhebung über die „Praxis Individualfeedback“ im Kollegium. Diese Erhebung wird von der QMB ausgewertet, aufbereitet und der Schulleitung bis zu den Herbstferien zur Verfügung gestellt (siehe QM-Berichtsheft).

Wir wollen erreichen, dass mindestens 75% unserer Lehrkräfte freiwillig regelmäßig (mindestens zweimal im Schuljahr) Individualfeedback bei ihren Schülerinnen und Schülern mit jeweils einem Feedback-Instrument ihrer Wahl anwenden.

4.3 Externe Metaevaluation nach Q2E

Die externe Metaevaluation ist ein integrales Element des Qualitätsmanagements und erfolgt nach den Vorgaben von Q2E. Die WKS lässt durch die externe Metaevaluation das eigene Qualitätsmanagement, die Erreichung der eigenen Qualitätsansprüche und damit auch die Schul und Unterrichtsqualität überprüfen. Externe Evaluationsfachleute erhöhen durch ihre unabhängige Sicht auf die Schulqualität die Glaubwürdigkeit des schuleigenen Qualitätsurteils nach innen und außen. Die professionelle Begutachtung des Qualitätsmanagements von außen fördert die Entwicklung und die Institutionalisierung des schuleigenen Qualitätsmanagements. Die Verbindlichkeit zur Umsetzung der evaluationsbezogenen Entwicklungsmaßnahmen wird erhöht und wir erhalten eine fundierte Sichtweise und Meinung von externen Experten zur Unterstützung unserer Entwicklungsprozesse. Bei der

externen Metaevaluation steht nicht der Leistungsvergleich zwischen verschiedenen Schulen im Vordergrund, sondern das Funktionieren des Qualitätsmanagements der einzelnen Schule. Der Orientierungsrahmen der Evaluation bezieht sich auf die schuleigene Umsetzung und Ausgestaltung des Qualitätsmanagements. Die Referenzsysteme Q2E-Basisinstrument (siehe Kapitel 4.2) und der Hessische Referenzrahmen für Schulqualität (siehe Kapitel 4.3) sowie die Bewertungstabellen für die Externe Schulevaluation nach Q2E (siehe Anlage) geben hier für die Vorgaben, die Akzente setzt jedoch die Einzelschule.

Im Vordergrund der Evaluation steht somit die Fähigkeit der WKS, die eigene Schul- und Unterrichtsqualität zu überprüfen und weiter zu entwickeln.

5. DAS WKS-PROZESSMANAGEMENT

Prozessbeschreibungen sind ein wichtiger Bestandteil eines jeden QMS. Auch im Q2E- Modell nehmen sie im Zusammenhang mit der QM-Dokumentation eine bedeutsame Rolle ein. In Prozessbeschreibungen werden die Abläufe an der Schule beschrieben, deren Dokumentation für die Praxisgestaltung hilfreich und wichtig ist. Sie dienen somit dazu, die schulischen Abläufe transparent, nachvollziehbar und durch die Veröffentlichung im Intranet für alle Beteiligten verfügbar zu machen.

Täglich werden an der WKS eine Vielzahl von Prozessen bewältigt, die bewusst oder unbewusst als solche wahrgenommen werden und die mehr oder weniger gezielt angegangen werden. Die WKS hat im Laufe der Zeit ihre eigene Kultur im Umgang mit diesen Prozessen wachsen lassen und sie mehr oder weniger ausführlich und systematisch dokumentiert.

Das bedeutet, dass die WKS nicht mit leeren Händen in ein systematisches Prozessmanagement gestartet ist, sondern schon über einen Fundus an Vorarbeiten verfügt. Wie viele Organisationen befindet sich auch die WKS in einer größeren, hierarchischen Struktur und setzt in zahlreichen Abläufen von außen bzw. von „oben“ kommende Prozessvorgaben um, in denen häufig schon bis ins Detail verbindliche Regelungen getroffen sind. Daneben gibt es Prozesse, für die die Schule selbst einen größeren Gestaltungsspielraum hat.

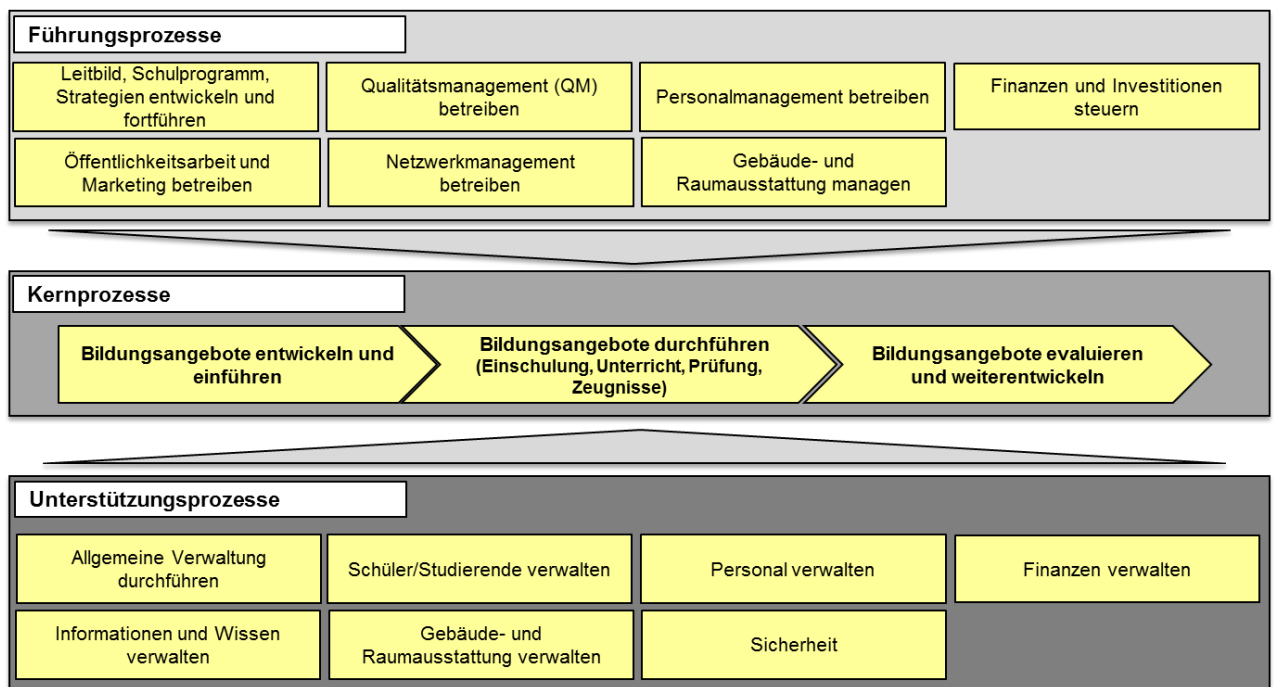
Es ist für die Akzeptanz und die Umsetzung jeder Prozessvorgabe wichtig, klar zu stellen, wo es Handlungsspielräume gibt und wo nicht. In diesem Kontext sind auch die Verantwortlichkeiten zu klären und bewusst zu machen.

Es ist offensichtlich und unbestritten, dass der einzelne Prozess in der Schule kein Selbstzweck ist, sondern einem Gesamtziel zuarbeitet bzw. ihm untergeordnet ist. Qualitätsziel des Prozessmanagements ist es darum, dass ein Prozess Funktionen erfüllt, die nicht an die zufälligen Fähigkeiten oder das Wohlwollen einzelner Personen gebunden sind, sondern die grundsätzlich von jeder beauftragten und entsprechend qualifizierten Person gewährleistet werden. Vor diesem Hintergrund ergeben sich zwei zentrale Grundsätze für das WKS-Prozessmanagement:

- Die Organisation von Prozessen an der WKS leistet einen Beitrag dazu, dass die Erfüllung der Kernaufgabe, nämlich des Unterrichts, im Mittelpunkt aller Überlegungen steht.
- D. h., Prozessmanagement erleichtert allen in der Schule Beteiligten die Erfüllung dieser Aufgabe.

Die Prozesse sind klar zu beschreiben. Es ist so viel wie nötig und so wenig wie möglich vorzugeben. Die zu erfüllenden Funktionen sind klar zuzuordnen. Die Prozesse müssen so weit wie nötig detailliert und jederzeit nachvollziehbar sein. Die Dokumentation ist für alle Personen, für die sie relevant ist, offen zugänglich. Es ist wichtig, im Schulalltag eine Balance zwischen formaler Perfektionierung und Einfachheit der praktischen Umsetzung zu finden.

Das systematische Qualitätsmanagement nach DIN/ISO 9000 und EFQM für Organisationen aller Art unterscheidet im Blick auf die Gesamtheit der Prozesse zwischen Kern-, Unterstützungs- und Führungsprozessen. Konkret auf die WKS angewandt und in eine Darstellung gefasst, ergibt sich damit die folgende Prozesslandschaft dieser Schule:

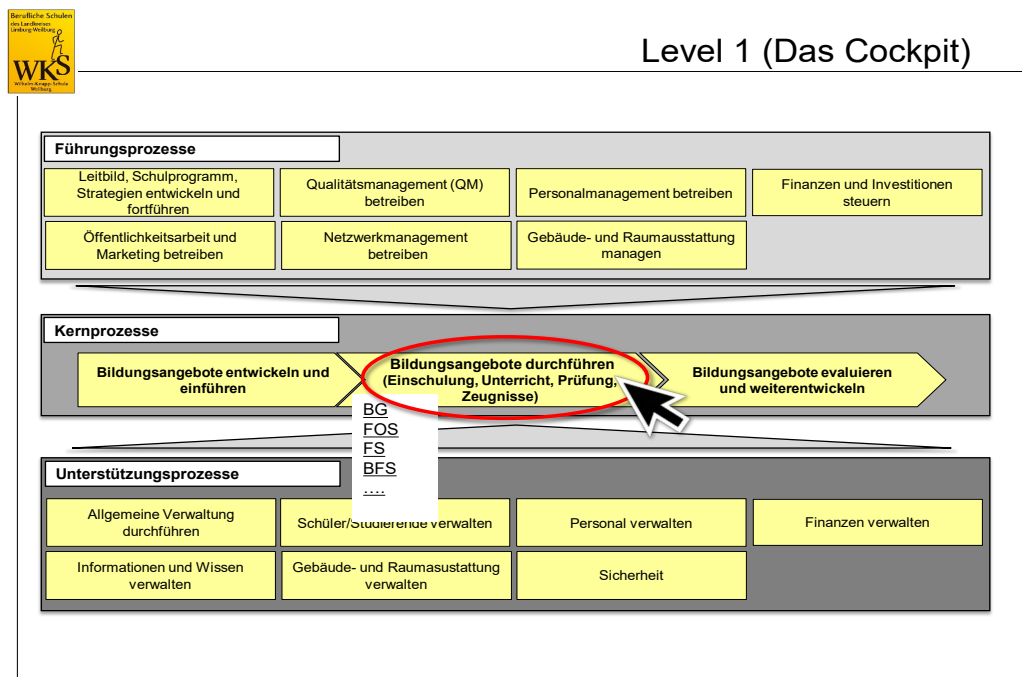


Alle schulischen Prozesse an der WKS dienen den **Kernprozessen**. Der zentrale **Führungsprozess** im Bereich der personellen Ressource ist das Personalmanagement im Kontext der dienstrechtlichen Rahmenbedingungen und der schulischen Anforderungen. Die zentralen Führungsprozesse im Bereich der sächlichen Ressourcen sind die Steuerung der Finanzen und Investitionen und das Management der Gebäude und Raumausstattung. Das Qualitätsmanagement und die kontinuierliche Qualitätsentwicklung der Schule sind Kernaufgaben der Führung wie auch die Repräsentation der Schule nach außen durch Außenkontakte und die Wahrnehmung der Schule von außen, z.B. durch Internet, Ausstellungen, Präsentationen, Messen, Veröffentlichungen, Presseberichte, Wettbewerbe und Kooperationsprojekte. Die Schulleitung sieht ihre Aufgabe darin, Maßnahmen, die der guten Repräsentation der Schule nach außen dienen, anzustoßen sowie Vorschläge aufzugreifen, zu

unterstützen und umzusetzen bzw. die Umsetzung zu begleiten. Die Führungsprozesse dienen dazu, die organisatorischen Rahmenbedingungen für den Unterricht sicher zu stellen und so zu gestalten, dass einerseits die Schülerinnen und Schüler entsprechend der jeweiligen Ausbildungsgänge so optimal wie möglich unterrichtet und gefördert werden und andererseits die Lehrkräfte in ihrer Kernaufgabe Unterricht so optimal wie möglich unterstützt und entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten und persönlichen Anforderungen eingesetzt und gefördert werden. Die Unterstützungsprozesse dienen nicht direkt der Leistungserbringung, sondern schaffen die Voraussetzung dafür.

Die WKS hat sich für eine datenbankgestützte Prozessbeschreibung und deren Veröffentlichung im Intranet entschieden. Der Aufbau, Struktur und Funktionsweise der Prozessdokumentation soll anhand des folgenden Beispiels verdeutlicht werden.

Ausgangspunkt der WKS-Prozessdokumentation ist das Cockpit. In ihm sind alle Geschäftsprozessgruppen übersichtlich abgebildet. Das Cockpit hat damit auch den Charakter eines Inhaltsverzeichnis auf Hauptkapitelebene.



4

Durch „anglicken“ der Prozessgruppe Bildungsangebote durchführen, öffnet sich ein Dropdown-Feld mit den jeweiligen Schulformen der WKS. Nach Auswahl der gewünschten Schulform gelangt man in schulformspezifische Prozessgruppe (Level 2). In der Geschäftsprozessgruppe werden die einzelnen Geschäftsprozesse in tabellarischer Form übersichtlich dargestellt.

Level 2 (Prozessgruppe): Bildungsangebote durchführen - Fachschule

„Bildungsangebote durchführen - Fachschule“ (GPG IX)

Was ist Ziel und Zweck dieser Geschäftsprozessgruppe?

Durch den besonderen Focus auf die Kernprozesse wird deutlich, dass die **Bildungsangebote zentraler Mittelpunkt** unserer Ziele und Strategien sind.

Einschulung durchführen	IX.1
<u>Bewerbung bearbeiten</u>	IX.1.1
<u>Einschulung vorbereiten</u>	IX.1.2
<u>Studierende am Einschulungstag aufnehmen</u>	IX.1.3
<u>Einschulung nachbereiten</u>	IX.1.4
<u>Neue Klassen einführen</u>	IX.1.5
Unterricht durchführen	IX.2
<u>Klassendienste durchführen</u>	IX.2.1
<u>Laborgebühren abrechnen</u>	IX.2.2
<u>Abmeldungen im laufenden Schuljahr bearbeiten</u>	IX.2.3
<u>Klassenarbeiten schreiben</u>	IX.2.4
<u>Praktikum absolvieren</u>	IX.2.5
<u>Ausbildereignungsprüfung durchführen</u>	IX.2.6
<u>Rhetorik-Kurs durchführen</u>	IX.2.7
<u>Schwerpunkteinwahl durchführen</u>	IX.2.8
<u>Projektarbeiten durchführen</u>	IX.2.9
<u>Studienfahrten durchführen</u>	IX.2.10

Anschließend wählt man den gewünschten Detailprozess aus und man gelangt zum Level 3 mit der tabellarischen Darstellung der einzelnen Prozessschritte.

Level 3 (Prozess): Bewerbung bearbeiten - Fachschule

IX.1.1 Bewerbungen bearbeiten					
Prozessschritte:					
Schritt	Wer?	Was	mit wem?	Bemerkung	Tool
1	Sek	Eingang der Bewerbungen	AL	Bewerbungen entgegennehmen und an AL weiterleiten	
2	AL	Bewerbungsunterlagen prüfen und Aufnahmeentscheidung treffen	Sek	Aufnahmevoraussetzung)gem. § 4 der Verordnung über die Ausbildung und Prüfung an Ein- und Zweijährigen Fachschulen) berücksichtigen	<u>Verordnung Fachschule</u>
3	Sek	Schriftliche Zusage (1) oder Absage erstellen und versenden	AL		<u>Schriftliche_Zusage1.doc</u> <u>Absage.doc</u>
4	Sek	Bewerberlisten (incl. Hinweis fehlender Unterlagen) pflegen	AL	getrennte Bewerberlisten Allgemeine Fachschule VZ, Franchising und Teilzeit pflegen	<u>Bewerberliste_FS_VZ.xls</u> <u>Bewerberliste_FS_TZ.xls</u> <u>Bewerberliste_FS_FRA.xls</u>
5	Sek	Schriftliche Zusage (2) versenden, Rücklauf überwachen und Bewerberliste anpassen	AL	Versendung der schriftlichen Zusage (2) erfolgt 10 Wochen vor Studienbeginn	<u>Schriftliche_Zusage1.doc</u> <u>Bewerberliste_FS_VZ.xls</u> <u>Bewerberliste_FS_TZ.xls</u> <u>Bewerberliste_FS_FRA.xls</u>

Bei den jeweiligen Prozessschritten, sind die zu deren Ausführung relevanten Tools (Checklisten, Vordrucke, Listen, Konzepte, etc.) hinterlegt.

Folgende Vorteile sehen wir in dieser Form der Prozessdokumentation:

- Einfache Handhabung bei gleichzeitiger Vollständigkeit. Man arbeitet mit einer Gesamtstruktur in der alle Informationen vorliegen.
- Die Visualisierung zeigt übersichtliche Prozessstrukturen. Schnelles Auffinden der benötigten/relevanten Informationen. Zuständigkeiten (wer ist involviert und wer macht was) können übersichtlich dargestellt werden.
- Transformation von Know-how in (Alltags-)Nutzen.
- Stellt hilfreiche „Tools“ zur Realisierung der Aufgaben bereit. Durch Verknüpfung der Prozesse mit den Tools erreicht man schnelle Verfügbarkeit der direkt für den Prozess benötigten Vorlagen.
- Schnelle Erstellung und relativ geringer Pflegeaufwand. Informationen müssen nur einmal erfasst und können dann zentral gepflegt werden.
- Die Dokumentation ist laufend veränderbar, daher stets aktuell.
- Die Veröffentlichung der Prozessbeschreibungen im Intranet erleichtert erfahrungsgemäß den schnellen Einblick in alle Prozesse und Dokumente, erlaubt reibungslosen Zugriff und fördert so Transparenz und Akzeptanz der Qualitätsentwicklung. Ein passwortgeschützter Zugang über Internet von Zuhause ist möglich.
- Unterprozesse können jederzeit eingegliedert werden.

Im Handlungsfeld 2 „Organisationsentwicklung“ wurde ein entsprechendes Projekt zum Aufbau der Prozessdokumentation initiiert.

6. GLOSSAR DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Das Glossar ermöglicht eine einheitliche Sprache aller Beteiligten und soll die Verständlichkeit fördern. Es stellt kein fertiges Produkt dar, sondern kann im Verlauf einer kritischen Prüfung unterzogen und bei Bedarf weiterentwickelt werden.

Begriff	Erklärung (→ = Verweis auf ein anderes Stichwort)
EFQM = European Foundation for Quality Management	Gesellschaft, die auf der Basis des →TQM ein Qualitätsmanagementmodell mit 9 Qualitätsfaktoren für die Wirtschaft definiert und gewichtet. Dies bietet einen Orientierungsrahmen für die Evaluation mit dem Ziel, nachhaltige Spitzenleistungen zu erreichen („Excellence“).
Evaluation	Zyklischer Prozess der Erfassung, Auswertung und Bewertung der Ergebnisse und Prozesse durch die Schule selbst (→ Selbstevaluation) oder von außen (→ Fremdevaluation)
Evaluationsinstrumente	Mittel und Verfahren der Datenerhebung, die von qualitativen (z.B. Interviews) bis zu quantitativen Methoden (z.B. Fragebogen) reichen
Evaluationszyklus	Kreislauf, bei dem auf die Zielformulierung und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen eine Evaluation folgt, von der aus neue Ziele bestimmt werden
Feedback-Kultur	Kultur der konstruktiven Rückmeldung auf allen Ebenen mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung. Möglich sind z.B. - Lehrer-Lehrer-Feedback - Schüler-Lehrer-Feedback - Feedback im Team - Schulleiter-Lehrer-Feedback
Fremdevaluation	Blick von außen auf den Qualitätsentwicklungsprozess der Schule mit dem Ziel der Beratung und Rechenschaftslegung Umfasst die Bewertung der Selbstevaluation (→ Metaevaluation) und bei Bedarf eine zusätzliche Datenerhebung (→ Primärevaluation)
Indikator	Kenngröße, die einen beobachtbaren Sachverhalt zu einem Kriterium anzeigt
Inputqualitäten	Ein Qualitätsbereich
ISO = Internationale Organisation für Normung	„Weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute. Ihr Ziel ist es, Standards für Qualitätsevaluations-Systeme für Betriebe (nicht für einzelne Produkte oder Dienstleistungen) zu entwickeln.“ (Dubs)
Item	Formulierung des → Indikators als Aussagesatz, z.B. in einem Fragebogen

Kriterium	Unterpunkt einer Qualitätsdimension, der die Qualität konkret beschreibt
Leitbild	Prägnante Darstellung des Selbstverständnisses, des pädagogischen Konzeptes und der Entwicklungsziele einer Schule. An ihm orientieren sich alle institutionellen Tätigkeiten und Verhaltensweisen.
Metaevaluation	Evaluation der Qualitätsentwicklungsprozesse durch eine Analyse der Selbstevaluations-Dokumentation
Produktqualitäten	Ein Qualitätsbereich
Primärevaluation	Evaluation durch originäre Datenerhebung
Projektmanagement	Gesamtheit aller Aufgaben, Maßnahmen und Methoden, um ein Projekt zu strukturieren und unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen im Team erfolgreich zu bearbeiten
Prozessqualitäten	Ein Qualitätsbereich
Q2E = Qualität durch Evaluation und Entwicklung	Qualitätsmanagementmodell der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz auf der Basis von → TQM. Q2E bietet eine wesentliche Grundlage für das Qualitätsmanagementkonzept an beruflichen Schulen in Hessen
Qualitätsbereiche	Sachlogische Gliederung der Qualitätsarbeit entsprechend der schulischen Abläufe in Input, Prozesse und Produkte
Qualitätsdimension	Arbeitsfeld innerhalb eines → Qualitätsbereichs, das einen Beitrag zur Schulqualität leistet
Qualitätshandbuch	Systematische schriftliche Dokumentation der Qualitätsentwicklung der Schule. Es versteht sich als verbindliche Anleitung, Drehbuch und Rechenschaftslegung und hilft den Qualitätsentwicklungsprozess weiterzuführen
Qualitätsleitbild	Ziele und Programme zur Verbesserung der Qualität einer Schule. Bezieht sich konkret auf einen Qualitätsentwicklungsprozess und ist damit nicht so umfassend wie das → Leitbild
Qualitätsmanagement	Verfahren zur systematischen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
Selbstevaluation	Von der Schule selbst geplante und durchgeführte Evaluation mit dem Ziel der Qualitätsentwicklung
Skalierung	Festlegung der möglichen Antworten auf das Item
Standard	Auf einen (messbaren) Sollwert festgelegter → Indikator
Team	Mehrere Personen, die ein definiertes Ziel gemeinsam verfolgen, sich Regeln für die Zusammenarbeit geben und Verantwortung übernehmen. Teamarbeit ist zentrale Arbeitsgrundlage der → TQM-Modelle und wird bei → Q2E vorausgesetzt.

TQM	Umfassender Ansatz der Qualitätsentwicklung, der alle Beteiligten einbezieht und neben den Kundenbedürfnissen die Produkte und Prozesse der Organisation betrachtet. TQM setzt eine vorbildhafte Managementstruktur und Teamarbeit voraus oder arbeitet notwendigerweise darauf hin
Zertifizierung	Bestätigt die Konformität des Qualitätsmanagements einer Organisation anhand vorgegebener Kriterien durch unabhängige Dritte

ANLAGEN ZUM

QUALITÄTSMANAGEMENT – HANDBUCH (QMH)

ANLAGENVERZEICHNIS

Anlage 1:	Führungsleitbild
Anlage 2:	Qualitätsleitbild
Anlage 3:	Übersicht Handlungsfelder
Anlage 4:	Evaluationsprotokoll (Vordruck)
Anlage 5:	Detaillauswertung (Muster)
Anlage 6:	Maßnahmenplan (Vordruck)
Anlage 7:	Evaluationskalender
Anlage 8:	Feedback-Koffer
Anlage 9:	Bewertungstabelle für die Externe Schulevaluation nach Q2E
Anlage 10:	Berichtshandbuch