

Qualitätssicherung und -entwicklung

Rahmenkonzept für Berufliche Schulen in Hamburg



Impressum

Herausgeber

Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB)
Hamburger Straße 131
22083 Hamburg

Telefon: 040 428 63 2131

Fax: 040 428 63 4033

Verantwortlich

Fachstelle Schulqualität HIBB
Jochem Kästner

Telefon: 040 428 63 2126

Fax.: 040 428 63 4033

Email: jochem.kaestner@bbs.hamburg.de

Hamburg Juni 2007

Internet

<http://www.prorebes.hamburg.de>

Inhalt

- 1 Anlass und Ziel der Qualitätssicherung und -entwicklung**
- 2 Qualitätsmanagement
im Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB)**
- 3 Funktion und Nutzen von Qualitätsmanagement in der Schule**
- 4 Rahmenkonzept**
 - 4.1 Elemente des Rahmenkonzepts für das HIBB und die Beruflichen Schulen
 - 4.2 Umsetzungsbegleitung
 - 4.3 Entwicklungsplan (Masterplan) für Projekte und Vorhaben
 - 4.4 Netzwerk Qualitätsentwicklung
 - 4.5 Gemeinsame Kommunikationsplattform
- 5 Umsetzung**
 - 5.1 Umsetzung auf schulischer Ebene
 - 5.2 Umsetzung auf HIBB-Ebene
 - 5.2.1 Fachstelle Schulqualität
 - 5.2.2 Umsetzungsbegleitung
 - 5.2.3 Erstellung eines Entwicklungsplans (Masterplan)
für das Gesamtsystem Berufliche Schulen
- Anhang 1: Qualitätsmanagement-Elemente und Standards**
- Anhang 2: Zeitschiene zur Einführung von Qualitätsmanagement-Elementen**

1 Anlass und Ziel der Qualitätssicherung und -entwicklung

Der normative Rahmen, in dem sich schulische Qualitätssicherung und -entwicklung bewegt, wird inhaltlich durch den Orientierungsrahmen Schulqualität¹ und zeitlich durch dieses Rahmenkonzept strukturiert.² Das Steuerungsinstrument zur Vereinbarung von Entwicklungszielen ist die jährliche Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen Schule und Schulaufsicht. Das Rahmenkonzept stellt sicher, dass das Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB) und alle Beruflichen Schulen in Hamburg verbindlich und in einer vorgegebenen Zeitschiene ein umfassendes Qualitätsmanagement aufbauen. Das Rahmenkonzept definiert Standards für schulisches Qualitätsmanagement, schreibt den Schulen aber bewusst kein Qualitätssystem vor.³ Mit diesem Rahmenkonzept wird einerseits der Heterogenität der Schulen Rechnung getragen, indem größtmögliche Freiräume bei der Gestaltung des individuellen Qualitätsentwicklungs-Prozesses garantiert werden; andererseits wird durch das Rahmenkonzept Verbindlichkeit über die zielgerichtete und systematische Qualitätsentwicklung des Gesamtsystems sichergestellt. Innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens erarbeitet sich so das gesamte System Beruflicher Schulen in Hamburg ein umfassendes Qualitätsmanagement.

Die Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen der pädagogischen Arbeit werden im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems innerschulisch vereinbart, gesteuert und dokumentiert. Über Anträge der Lehrerkonferenz, des Schülerrats und des Elternrats, ggf. auch der Lernortkooperationen legt die Schulleitung den Schulvorständen eine Beschlussvorlage zur Entscheidung vor (§ 76 Abs. 3 HmbSG).⁴ Systematische Qualitätsentwicklung der Lernarrangements und der schulischen Arbeit insgesamt werden damit in die Eigenverantwortung der Schulen gestellt.

In der Wahrnehmung dieser Aufgaben berät und unterstützt die Schulaufsicht die jeweiligen Schulen (§ 85 Abs. 2 HmbSG), wobei im Besonderen dem HIBB nach § 85 b, Absatz 1, Satz 6 HmbSG die Steuerungsaufgabe für den Gesamtprozess zugewiesen wird.

2 Qualitätsmanagement im Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB)

Das Qualitätsmanagement im HIBB wird die Qualität des Beruflichen Schulsystems in Hamburg systematisch

- untersuchen und erfassen,
- reflektieren und beurteilen,
- weiterentwickeln und damit verbessern,

um die Zukunftsfähigkeit des Gesamtsystems zu sichern und damit den gesellschaftlichen Bildungs- und Erziehungsauftrag zu erfüllen.

¹ Orientierungsrahmen – Qualitätsentwicklung an Hamburger Schulen, Behörde für Bildung und Sport (BBS), Hamburg 2006.

² Grundlage ist der Konsens der gemeinsamen Dienstbesprechung aller Schulleitungen an Hamburger Beruflichen Schulen vom 25.05.2007.

³ Hamburg greift hierbei auf Erfahrungsberichte und die Ergebnisse wissenschaftlicher Studien zurück, die nahelegen, dass der Effekt solcher Systeme auf die Qualität der schulischen Kernprozesse Lehren und Lernen nur sehr begrenzt ist.

⁴ Hamburgisches Schulgesetz (HmbSG) vom 16. April 1997, zuletzt geändert am 17.05.2006 und 06.07.2006

3 Funktion und Nutzen von Qualitätsmanagement in der Schule

Das Qualitätsmanagement soll die Schulqualität systematisch

- untersuchen und erfassen,
- reflektieren und beurteilen,
- weiterentwickeln und damit verbessern,

um den Schülerinnen und Schülern einen hohen Kompetenzzuwachs zu ermöglichen. Ein Qualitätsmanagement dokumentiert diese Prozesse.

Auf der Basis der normativen Setzungen (Bildungsstandards und Orientierungsrahmen Schulqualität) werden Ziele und Indikatoren zur Zielerreichung formuliert. Das Qualitätsmanagement liefert auch Daten zur Rechenschaftslegung der Beruflichen Schulen gegenüber den schulischen Anspruchsgruppen und dem HIBB. Die Rechenschaftsberichte aller Beruflichen Schulen liefern dem HIBB Anhaltspunkte zur Qualitätsentwicklung der Beruflichen Bildung in Hamburg.

Als Orientierung verschafft Qualitätsmanagement allen Beteiligten der Schule Systemwissen. Die interne und externe Rechenschaftslegung dokumentiert und würdigt die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen und dient der Qualität von Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Zunächst stellt Qualitätsmanagement in einer Ist-Analyse die aktuellen Stärken und Schwächen fest. Dies erfolgt sowohl auf der individuellen Ebene (Lehrkräfte) als auch auf den institutionellen Ebenen (Berufliche Schule als Einzel- und Berufliche Schulen als Gesamtsystem).

Qualitätsmanagement

- benennt die Stärken,
- erkennt und behebt Schwächen und Defizite,
- klärt Ansprüche und setzt sie verbindlich um,
- verbessert Prozesse,
- passt Angebote an und
- erhöht die Zufriedenheit aller Beteiligten.

Qualitätsmanagement zur Weiterentwicklung der Schulqualität ist eine Führungsaufgabe, die von der Schulleitung als eine gemeinsame Aufgabe aller an der Schule Beteiligten zu verankern ist. Die Schulleitung ist dafür verantwortlich, dass in der Schule

- Qualitätsfragen systematisch gestellt,
- Qualitätsüberprüfungen verbindlich vorgenommen,
- Qualitätsverbesserungen kontinuierlich umgesetzt und
- alle Maßnahmen und Ergebnisse dokumentiert werden.

Qualitätsmanagement ist

- primär pädagogisch auf die nachhaltige Entwicklung der Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet und
- abhängig von den je individuellen Rahmenbedingungen der Einzelschule.

Qualitätsmanagement bindet Ressourcen in der Schule und erfordert administrativen Aufwand. Hierbei müssen die Einzelschule und das Gesamtsystem darauf achten, dass Aufwand und pädagogischer Ertrag für alle Beteiligten in angemessenem Verhältnis zueinander stehen.

4 Rahmenkonzept

Das Rahmenkonzept unterstützt Berufliche Schulen in Hamburg beim Aufbau ihres Qualitätsmanagements. Dabei wird den Schulen nicht die Einführung eines bestimmten Qualitätsmanagementsystems vorgeschrieben. Eine Vorgabe des HIBB als verantwortlicher Instanz für die Qualität des Gesamtsystems ist jedoch die verbindliche Einführung der in diesem Rahmenkonzept beschriebenen Qualitätsmanagement-Elemente mit Standards in einem definierten Zeitraum von fünf Jahren.⁵ Das Ziel des Rahmenkonzepts ist damit der Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagements in den Beruflichen Schulen sowie im übergeordneten HIBB zur Sicherung und Weiterentwicklung des gesamten Systems der Beruflichen Schulen in Hamburg.

Die Schulen wählen Reihenfolge und Schwerpunkte der Elemente selbst aus. Dadurch wird sowohl eine hohe Adaptivität an den individuellen Stand der Qualitätsentwicklung gewährleistet als auch der Heterogenität der Schulen Rechnung getragen. Jede Berufliche Schule kann selbstverantwortlich auf der Basis des Rahmenkonzepts und des Orientierungsrahmens Schulqualität ihre eigenen Projekte durchführen und das für die Schule geeignete Qualitätsmanagement-System auswählen.

4.1 Elemente des Rahmenkonzepts für das HIBB und die Beruflichen Schulen

Ein umfassendes Qualitätsmanagement besteht u. a. aus den folgenden Elementen:⁶

1. Es gibt eine mittelfristige Projektplanung.
2. Ein Leitbild ist in der Schule etabliert.
3. Die Schule hat eine Feedbackkultur (z.B. Führungsfeedback, Individualfeedback).
4. Eine Qualitätsgruppe ist etabliert.
5. Es wird regelmäßig intern evaluiert.
6. Die Schule führt ein Qualitätshandbuch.

4.2 Umsetzungsbegleitung

Es wird eine Lenkungsgruppe eingesetzt. Ihre Aufgabe ist die Beobachtung der Umsetzungsprozesse sowie die Erarbeitung von Empfehlungen. Mitglieder sind:

- Fachstelle Schulqualität im HIBB (HI 15/HI 153) 2 Personen
- Netzwerk Qualitätsentwicklung 1 Person
- Schulleitungen 2 Personen
- Vertreterin bzw. Vertreter aus der Wirtschaft 1 Person

Die Lenkungsgruppe kann externen Sachverstand hinzuziehen, zum Beispiel aus dem Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung, Abteilung Berufliche Bildung (LIF 23) oder aus der Abteilung Qualitätsentwicklung und Standardsicherung (LIQ), sowie aus dem Institut für Bildungsmonitoring (IfBM).

⁵ Eine Zeitschiene zum Rahmenkonzept befindet sich im Anhang 2 (Seite 10).

⁶ Im Anhang 1 sind die Qualitätsmanagement-Elemente mit Standards überblickartig dargestellt (Seite 7-9).

Wünschenswert ist eine qualifizierte wissenschaftliche Begleitung, damit einerseits auf der strategischen und operativen Ebene die Umsetzungsprozesse fachlich reflektiert und evaluiert werden, andererseits die schulische Akzeptanz erhöht wird.

4.3 Entwicklungsplan (Masterplan) für Projekte und Vorhaben

Neben der Einführung von Qualitätsmanagement sind die anderen Vorhaben des HIBB im Zusammenhang mit der Etablierung von „Selbstverantworteter Schule (SvS)“ und der Umsetzung von Elementen des Projektes „Reform der Beruflichen Schulen (ProReBeS)“ auf strategischer und operativer Ebene in einem mittel- bis langfristigen Entwicklungsplan (Masterplan) durch das HIBB zu berücksichtigen. Ziel ist, die Belastung der Beruflichen Schulen in einem vertretbaren Rahmen zu halten. Der Entwicklungsplan hat u. a. die Aufgabe, die einzelnen Vorhaben und Projekte zu priorisieren.

4.4 Netzwerk Qualitätsentwicklung

Das Netzwerk Qualitätsentwicklung unterstützt die Beruflichen Schulen bei der operativen Umsetzung ihrer Qualitätsprozesse. Es dient dem gegenseitigen fachlichen Austausch über Muster-Instrumente und Best-practice Beispiele.

4.5 Gemeinsame Kommunikationsplattform

Die Kooperationsstrukturen der Schulen untereinander und der Schulen mit dem HIBB werden durch eine Web-basierte Plattform (WIBES)⁷ unterstützt.

5 Umsetzung

5.1 Umsetzung auf schulischer Ebene

Zu Beginn des Schuljahres 2007/2008 erstellt die Schule einen Projektplan zur Einführung eines schulindividuellen systematischen Qualitätsmanagementkonzepts. An den Projektplan sind folgende Mindestanforderungen zu stellen:

- Ist-Analyse der schulischen Qualitätssicherung und -entwicklung im Vergleich zu den Soll-Vorgaben des Rahmenkonzepts
- Schuleigene Meilensteine
- Einbindung aller Beteiligten
- Kommunikationskonzept nach innen und außen

Die Erstellung des Projektplans und die Implementation mindestens eines konkretisierten Qualitätsmanagement-Elements werden Bestandteil der Ziel- und Leistungsvereinbarung 2007/2008 mit der Schulaufsicht. Für die Umsetzung ist die Schulleitung verantwortlich.

⁷ Wissensmanagement für Berufliche Schulen in Hamburg

5.2 Umsetzung auf HIBB-Ebene

5.2.1 Fachstelle Schulqualität

Im HIBB sind die Zuständigkeiten und Steuerungsaufgaben im Zusammenhang mit Qualitäts-Controlling, Berichterstattung und Bildungsmonitoring intern mit der Schulaufsicht und mit externen Schnittstellen, wie dem Institut für Bildungsmonitoring (IfBM), dem Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI) zu klären und abzugrenzen.

Die Möglichkeiten der Kommunikation mit den Schulen und der Schulen untereinander durch die Nutzung von WIBES als die von den Beteiligten zugängliche Plattform sind zu prüfen.

Die Verbindung zum Netzwerk Qualitätsentwicklung ist herzustellen. Das Netzwerk ist weiterzuentwickeln und zu einer von Schulen nachgefragten Unterstützungseinrichtung zur konkreten Arbeit an der Schulqualität zu etablieren.

5.2.2 Umsetzungsbegleitung

Zur Beobachtung, zur Koordination und ggf. zur Umsteuerung ist eine Lenkungsgruppe, wie unter Punkt 4.2 beschrieben, einzurichten.

5.2.3 Erstellung eines Entwicklungsplans (Masterplan) für das Gesamtsystem Berufliche Schulen

Ziel ist die Herstellung eines „Überblickwissens“ über die weiteren Projekte und Vorhaben im Zusammenhang mit SvS und ProReBeS sowie die Koordination in einem Entwicklungsplan. Beabsichtigt ist die Priorisierung aller Projekte und Vorhaben, um die erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung in den Schulen zu gewährleisten.

Anhang 1: Qualitätsmanagement-Elemente und Standards

	Persönliches Qualitätsmanagement Individual-Ebene	Schulisches Qualitätsmanagement Institutionelle Ebene	HIBB Schulqualität Institutionelle Ebene
Orientierungsrahmen Schulqualität: Führung und Management	Führungsfeedback Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Jede Leitungskraft holt 1x pro Jahr ein Feedback des Kollegiums und anderer Bezugspersonen ein. • Die Leitungskraft informiert die Feedbackgebenden über die Auswertung des Feedbacks. 	Qualitätsmanagement Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Jede Schule verfügt über ein Qualitätsmanagement. • Das Qualitätsmanagement wird periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst bzw. aktualisiert. 	Rahmenkonzept zur Qualitätssicherung und -entwicklung Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Das HIBB beschließt ein Rahmenkonzept. • Das Rahmenkonzept wird alle zwei Jahre überprüft und ggf. angepasst. • Das HIBB überprüft periodisch, ob die Qualitätsziele erreicht werden und leitet bei Nichterreichen entsprechende Maßnahmen ein.
		Schulleitbild Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Jede Schule verfügt über ein pädagogisch geprägtes Leitbild. • Das Schulleitbild ist allen Beteiligten bekannt, wird periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst bzw. aktualisiert. 	

Anhang 1: Qualitätsmanagement-Elemente und Standards

	Persönliches Qualitätsmanagement Individual-Ebene	Schulisches Qualitätsmanagement Institutionelle Ebene	HIBB Schulqualität Institutionelle Ebene
Orientierungs- rahmen Schulqualität: Bildung und Erziehung	Individualfeedback - Lehrkräfte Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Jede Lehrkraft holt mindestens 1x im Jahr ein Feedback ihrer Schülerinnen und Schüler ein. • Jede Lehrkraft holt mindestens 1x im Jahr ein Feedback durch Lehrkräfte ihres Teams oder anderer Lehrkräfte der Schule ein. • Die Lehrkraft informiert die Feedbackgebenden über die Auswertung des Feedbacks. 	Mehrjahresplanung Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Nach dem Gedanken der „rollenden“ Ablauforganisation plant die Schule Aktivitäten über mehrere Jahre. • Die Mehrjahresplanung ist allen an der Schule Beteiligten bekannt und vom Schulvorstand beschlossen. (HmbSG § 76, Abs.3, Satz 1) 	
	Qualitätsgruppe Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Jede/r Mitarbeiter/in wirkt im Laufe von drei Jahren an einem Schulentwicklungsprojekt mit. 		

Anhang 1: Qualitätsmanagement-Elemente und Standards

	Persönliches Qualitätsmanagement Individual-Ebene	Schulisches Qualitätsmanagement Institutionelle Ebene	HIBB Schulqualität Institutionelle Ebene
Orientierungsrahmen Schulqualität: Wirkungen und Ergebnisse		Interne Evaluation Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Jede Schule evaluiert die Zielerreichung ihrer qualitätsrelevanten Maßnahmen / Vorhaben. • Nach der Evaluation definiert die Schule die Folgemaßnahmen und setzt sie um. 	Bildungscontrolling Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Die Schulaufsicht des HIBB schließt einmal jährlich mit der Schulleitung eine Ziel- und Leistungsvereinbarung ab. • Die Schulleitung berichtet mindestens einmal jährlich über die Zielerreichung.
		Qualitätshandbuch Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Jede Schule führt ein Qualitätshandbuch, das alle qualitätsrelevanten Prozesse der Schule dokumentiert und allen zugänglich ist. • Das Qualitätshandbuch wird laufend aktualisiert. 	
			Bildungsmonitoring Standards: <ul style="list-style-type: none"> • Jede Schule legt spätestens am Ende des Kalenderjahres ihren Jahresbericht inklusive des Wirtschaftsplanes vor. Der Jahresbericht ist allen Beteiligten zugänglich. • Das HIBB betreibt in Zusammenarbeit mit dem IfBM ein Bildungsmonitoring und erstellt dazu jährlich einen Bericht. • Das HIBB führt in Zusammenarbeit mit Behörde für Bildung und Sport (BBS) eine Schulstatistik. • Das HIBB veröffentlicht jährlich die wesentlichen Ergebnisse aus dem Bericht und der Statistik.

Anhang 2: Zeitschiene Rahmenkonzept Qualitätssicherung und -entwicklung

