



©:Kasny

QUALITÄT in Unterricht und Management

Qualität im Humanberuflichen Schulwesen

Beschreibung des Qualitätsmanagementsystems Q-hum

bm:uk



qibb

Einleitung:

Schon seit geraumer Zeit gibt es eine Vielzahl von Initiativen und Projekten zum Thema „Qualität“ im Bereich Schule. Dies sind zum Beispiel Einzelvorhaben an Schulen, Maßnahmen zur Qualitätssicherung in den Landesschulratsbereichen oder auch Q.I.S.-Qualität in Schulen, eine Initiative des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur.

Warum QIBB?

Das Bildungswesen ist gerade im Bereich der BBS mit einem Wandel in den Anforderungen und mit geänderten Erwartungen konfrontiert. Der Einfluss neuer Technologien und geänderter Lehr- und Lernformen stellt hohe Anforderungen an die Professionalität.

Es gilt die Schülerinnen und Schüler unter möglichst effizientem Mitteleinsatz auf die zukünftigen Anforderungen im persönlichen und beruflichen Bereich vorzubereiten.

Die Anerkennung der BHS-Absolventinnen und -Absolventen im tertiären Bereich ist sicherzustellen.

Auch auf europäischer Ebene gibt es Entwicklungen im Zusammenhang mit Qualität, wie etwa in der Erklärung von Kopenhagen („Förderung der Zusammenarbeit in der Qualitätssicherung unter besonderer Berücksichtigung des Austausches von Modellen und Methoden sowie gemeinsamer Kriterien und Prinzipien für die Qualität in der beruflichen Bildung“).

Vor diesem Hintergrund wurde in der Sektion II der Entschluss zu einer gemeinsamen Qualitätsarbeit im Rahmen der Berufsbildung in Österreich gefasst. Diese Initiative nennt sich **QIBB** (Qualitätsinitiative Berufsbildung) und umfasst alle Schularten (technische, kaufmännische, humanberufliche Schulen, Schulen für Kindergartenpädagogik, die höheren land- und forstwirtschaftlichen Lehranstalten und die Berufsschulen) sowie alle Ebenen im Rahmen der Schulverwaltung – Schulen, Landesschulräte und das BMUKK.



Als verbindliche Elemente von QIBB wurden für alle Schularten und Ebenen bisher festgelegt:

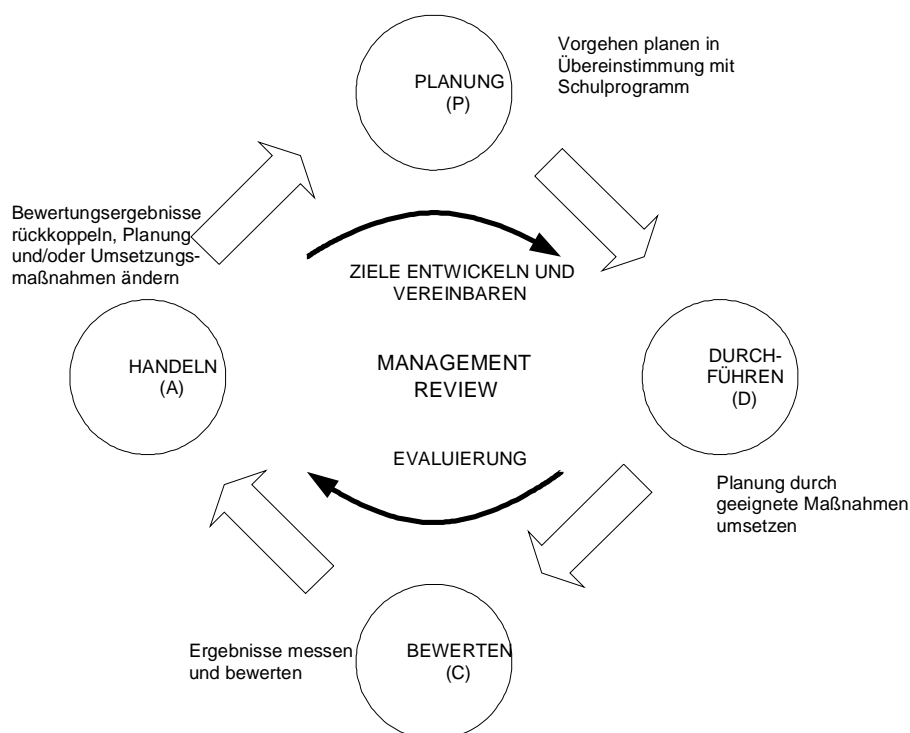
- Leitbild der Sektion II Berufsbildung
- Leitbild der Schulart
- Schlüsselprozesse
- Qualitätsmatrix
- Basisübereinstimmung hinsichtlich Schulprogramm, Management & Performance Review und der Evaluationsinstrumente
- Eine abgestimmte Unterstützung durch die Pädagogischen Institute

Alle Planungen und Maßnahmen der Qualitätssicherung bzw. -entwicklung orientieren sich an den genannten Elementen und Inhalten. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang die Überzeugung, dass in der Berufsbildung kein Weg an einer systematischen Qualitätsentwicklung vorbei führt. So bedeutet dies etwa, dass Ziele klar formuliert und erkennbar sein müssen und dass das Erreichen der Ziele transparent sein soll.

Als zentrales Ziel wird die kontinuierliche Verbesserung der Bildungs- bzw. Unterrichtsarbeit angesehen.

Das Qualitätssystem ist prozess- und outputorientiert – das heißt, dass ausgehend von einer Zielbeschreibung Maßnahmen gesetzt werden, um diese Ziele zu erreichen. In einem weiteren Schritt wird überprüft, ob die Maßnahmen auch zum gewünschten Erfolg geführt haben (siehe Regelkreis). Was so einfach klingt, entwickelt sich bei konsequenter Durchführung zu einem hoch komplexen Qualitätsmanagementsystem, bei dem es immer auch darum gehen wird, den Blick für das Wesentliche nicht zu verlieren. Alle Ebenen der Schulverwaltung sind in den Prozess einbezogen und damit mitverantwortlich.

Regelkreis:



WICHTIG:

Es ist nicht daran gedacht, das gesamte System auf einmal umzusetzen. Schrittweise soll der „Qualitätsgedanke“ in den Gesamtbetrieb „berufsbildende Schule“ einfließen, wobei der Schwerpunkt auf der Ebene des Unterrichts liegt. Das bedeutet natürlich auch, dass die bisherigen Arbeiten auf dem Gebiet der Qualitätsentwicklung in das System eingebracht werden können bzw. sollen.

Die Umsetzung von QIBB im humanberuflichen Schulwesen bzw. das zu Grunde liegende Qualitätsmanagementsystem wird in weiterer Folge **Q-hum** genannt.

INHALT:

Q-hum

Arbeitsgruppe Q-hum

Schulprogramm/Abteilungsprogramm

Leitbild

Q-Matrix

Was ist ein Prozess in Q-hum?

Evaluation

Management & Performance-Review (Bilanz und Zielvereinbarungsgespräch)

Literaturhinweise

Anhang:

1. Leitbild der Sektion II Berufsbildung
2. Leitbild des humanberuflichen Schulwesens
3. Leitsätze der humanberuflichen Schulen
4. Q-Matrix der humanberuflichen Schulen
5. Stellenbeschreibungen - strategisches und operatives Management auf allen Ebenen
6. Aktionsplan/Zeitleiste
7. Musterbeispiel für den zweiten Qualitätsbericht
8. Interpretation von Ergebnissen der Systemfragebögen

Abteilung II/4 dankt MR Mag. Edwin Radnitzky, Abteilung I/3 („QIS – Qualität in Schulen“) für die freundliche Unterstützung und die wesentlichen Anregungen bei der Erstellung der vorliegenden Unterlage!

Impressum:

Für den Inhalt verantwortlich: Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Abteilung II/4 (OR Mag. Gerhard Orth)

Q-hum

Um es werbetechnisch auszudrücken: Ein Qualitätsmanagement-System „**bringt Systematik hinein....**“. Das klingt sehr plakativ, bringt aber die Beschreibung genau auf den Punkt. Q-hum dient dazu, Ziele, Maßnahmen, die Überprüfung, ob Maßnahmen gewirkt haben usw. in einen systematischen Zusammenhang zu bringen. Bisher war es meist üblich, durchaus sinnvolle Einzelmaßnahmen zu setzen, ohne diese in einen „systematischen Rahmen“ zu stellen. Die Ergebnisse – falls überhaupt dokumentiert – waren daher nur schwer vergleichbar.

An diesem Punkt setzt Q-hum an. Auf allen Ebenen der Schule bzw. Schulverwaltung werden von allen Beteiligten Fragen diskutiert wie etwa:

- Was bedeutet Qualität in unserer speziellen Situation?
- Was sind unsere Ansprüche, Perspektiven und Visionen?
- Wie können wir noch besser werden und Bestehendes sichern?
- Was wissen wir über die Wirksamkeit unserer Maßnahmen?
- Was haben die Betroffenen von diesen Maßnahmen?
- Woran werden wir erkennen, dass wir erfolgreich sind?

Im Endergebnis münden diese Diskussionen in Entwicklungsziele, Maßnahmen sowie deren Überprüfung. Dies gilt, wie gesagt, für alle Ebenen. So sind die schulführende Abteilung des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur, jeder einzelne Schulstandort und natürlich auch die Landeschulräte gefordert, ihren Beitrag zum Thema „Qualität“ einzubringen.

Alle Beteiligten des Systems halten sich an die *gleichen Spielregeln, Handlungsabläufe* sind nicht mehr zufällig, sondern erfolgen „*systematisch*“, Themen werden flächendeckend und vergleichbar betrachtet und behandelt.

Ein weiterer Vorteil ist die *klare Verteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten*.

Q-hum betrifft alle wesentlichen Bereiche der Schule bzw. der Schulverwaltung. Die Umsetzung des Systems kann nur schrittweise erfolgen. Wichtige Änderungen sollten aber bereits auf Q-hum hin abgestimmt und geplant werden.

Die *systematische Betrachtung erlaubt Vergleiche*. Dies wird auch auf europäischer Ebene immer wichtiger. Daten und Zahlen sind erst dann vergleichbar, wenn sie auf gleicher Grundlage erhoben und ausgewertet werden. Ein erster Schritt dahin bildet die österreichweite Transparenz bei Maßnahmen im Rahmen von Q-hum.

Arbeitsgruppe Q-hum

Um die Ideen und Vorhaben von QIBB für das humanberufliche Schulwesen zu diskutieren und zu entwickeln wurde eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Mitarbeiter/innen der Abteilung II/4, den humanberuflichen Landesschulinspektor/innen sowie jeweils einer Schulleiterin/einem Schulleiter der einzelnen Schularten (wirtschaftliche Berufe, Tourismus, Mode u. Bekleidungstechnik, Sozialbereich), gegründet. Durch diese Gruppe wurden die wesentlichen Elemente von Q-hum (Leitbild, Qualitätsmatrix, Schlüsselprozesse) erarbeitet, und sie wird auch in Zukunft eine wesentliche Rolle bei der Weiterentwicklung dieses Qualitätssystems spielen.

Schulprogramm/Abteilungsprogramm

Alle Ebenen der Schulverwaltung (Landesschulrat/SSR und pädagogische Abteilung im BMUKK) sind im Rahmen von Q-hum angehalten, mit dem Schulprogramm vergleichbare Maßnahmen zu setzen.

Das Schulprogramm/Abteilungsprogramm ist Rahmen und Instrument für die kontinuierliche, systematische Planungs- und Entwicklungsarbeit. Es ist eine zeitlich begrenzte, schriftliche Vereinbarung der beteiligten Partner/innen mit Innen- und Außenwirkung, die Gemeinsamkeit und Verbindlichkeit schafft. Es dient außerdem als Beleg und Dokumentation für die geleistete Arbeit.

Ein Schulprogramm/Abteilungsprogramm besteht aus folgenden Elementen:

- **Leitbild**
- Angaben zu folgenden Punkten (dieser Bereich wird in Q-hum „**Entwicklungs- und Umsetzungsplan**“ genannt):
 1. mittelfristige Entwicklungsziele inkl. Begründungszusammenhang (ausgehend von der Q-Matrix - Themen auf Grund von bundesweiten und regionalen Vorgaben und der Ist-Analyse/Evaluationen am Standort)
 2. jahresbezogene Teilziele und Maßnahmen zur Umsetzung inkl. Indikatoren (Ausgangsbasis wie oben)
 3. dazu jeweils
 - Aktionspläne (Verantwortlichkeiten, Zeitleiste, Ressourcen)
 - Evaluationspläne (Verantwortlichkeiten, Zeitleiste, Ressourcen, Instrumente/Methoden)
 - Personalentwicklungs-/Fortbildungsplan
 4. Angaben zur Organisation des Qualitätsentwicklungsprozesses (Verantwortlichkeiten, Abläufe, Verfahrensregeln, Qualitätsstandards, Dokumentation/Berichtslegung)
- **Anhang:**
 1. entwicklungsrelevante Kennziffern und Basisdaten
 2. Evaluationsberichte, Ergebnisse von Ist-Analysen

So ist von der schulführenden Abteilung (II/4) im Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur eine Evaluierung ihrer Tätigkeiten und Maßnahmen durch die Landes-schulinspektor/innen und die Schulleitungen in Ausarbeitung. Eine weitere Maßnahme stellt die Verbesserung des Informationsflusses auf der Internetseite www.hum.at dar, die auch eine Plattform für die Qualitätsarbeit beinhalten soll.

Leitbild

Q-hum baut auf einem Leitbild (siehe Anhang 2) auf, welches in Anlehnung an das Leitbild der Sektion II (siehe Anhang 1) erstellt wurde.

Im Leitbild finden sich die Grundhaltungen des humanberuflichen Schulwesens, seine Prinzipien, Werthaltungen und „Spielregeln“ der Zusammenarbeit. Das Leitbild ist kurz und prägnant formuliert. Es ist als Bezugspunkt für die Gestaltung des humanberuflichen Schulwesens und dessen Aktivitäten gedacht.

Die bereits an einzelnen Standorten erarbeiteten Leitbilder werden dadurch nicht überflüssig. Das hum-Leitbild steckt einen großen Rahmen ab, der viel an Individualität zulässt. In einem ersten Schritt soll überprüft werden, ob sich die einzelnen Schul-Leitbilder innerhalb dieses Rahmens bewegen. Durch die sehr offene Formulierung des hum-Leitbildes wird es kaum Widersprüche zu den Schul-Leitbildern geben, die vermutlich in Einzelpunkten konkreter gehalten sind.

Wesentlich ist, dass sich alle Qualitätsfelder des hum-Leitbildes in den Schul-Leitbildern in geeigneter Form wieder finden, wobei hier ein unterschiedlicher Konkretisierungsgrad möglich ist. In weiterer Folge ist die Festlegung einzelner Schwerpunkte an den Standorten gefordert.

Gleichzeitig zur Adaptierung der Leitbilder soll auch eine (falls erforderlich schrittweise) formale Anpassung an das Corporate Design der humanberuflichen Schulen erfolgen. Damit ist gewährleistet, dass zusätzlich zu den inhaltlichen Grundsätzen auch das Erscheinungsbild der humanberuflichen Schulen nach außen vereinheitlicht wird (z. B.: HLW statt HBLA).

Q-Matrix

Das Leitbild bildet zwar einen wesentlichen Bestandteil von Q-hum, es muss aber **konkretisiert** werden, da es sonst eine „Absichtserklärung“ bleibt.

Daher wurde ausgehend vom Leitbild eine Qualitätsmatrix entwickelt (siehe Anhang 4). Folgende Schritte waren dabei erforderlich:

- Festlegung und Definition der Qualitätsfelder
- Formulierung der Qualitätsziele und die Aufgliederung in Teilziele
- Ausformulierung der Maßnahmen, die erforderlich sind, um die Ziele bzw. Teilziele zu erreichen
- Bestimmung der Indikatoren, an denen erkennbar ist, ob die Ziele bzw. Teilziele erreicht wurden
- Festlegung der Evaluationsmethoden und -instrumente

Die Einteilung in einzelne Qualitätsfelder ist der Versuch, das komplexe Feld „humanberufliche Schule“ zu strukturieren. Die Qualitätsfelder verstehen sich als Orientierungshilfe, als Denkanstoß für Schwerpunktsetzungen und Planungsarbeit und als Vorbeugung gegenüber „blinden Flecken“ in der eigenen Wahrnehmung. Es handelt sich um eine möglichst konkrete Beschreibung der Qualitätsansprüche im humanberuflichen Bereich, vieles davon wird schon gelebt, manches ist noch zu erreichen.

Folgende Qualitätsfelder wurden definiert:

1. **Lehren und Lernen**
2. **Leitung und Qualitätsmanagement**
3. **Wirtschaft und Gesellschaft**
4. **Internationales**

Alle Bereiche sind wichtig – was natürlich keineswegs bedeutet, dass sie alle auf einmal und möglichst sofort zu bearbeiten wären! Dennoch sei der Bereich „Lehren und Lernen“ nochmals hervorgehoben, da er das „Kerngeschäft“ von Schule darstellt.

Bei Durchsicht der Matrix zeigt sich auch, dass Indikatoren und Evaluationsschritte bereits im Rahmen der Planung von Maßnahmen zu überlegen sind.

Was ist ein Prozess in Q-hum?

Das Qualitätssystem ist nicht starr, sondern „lebt“ durch sogenannte „Prozesse“, den einzelnen Abläufen innerhalb des Systems. Die zentralen Aktivitäten, die zur Erreichung der einzelnen definierten Qualitätsziele bzw. deren Teilziele dienen, werden **Schlüsselprozesse** genannt.

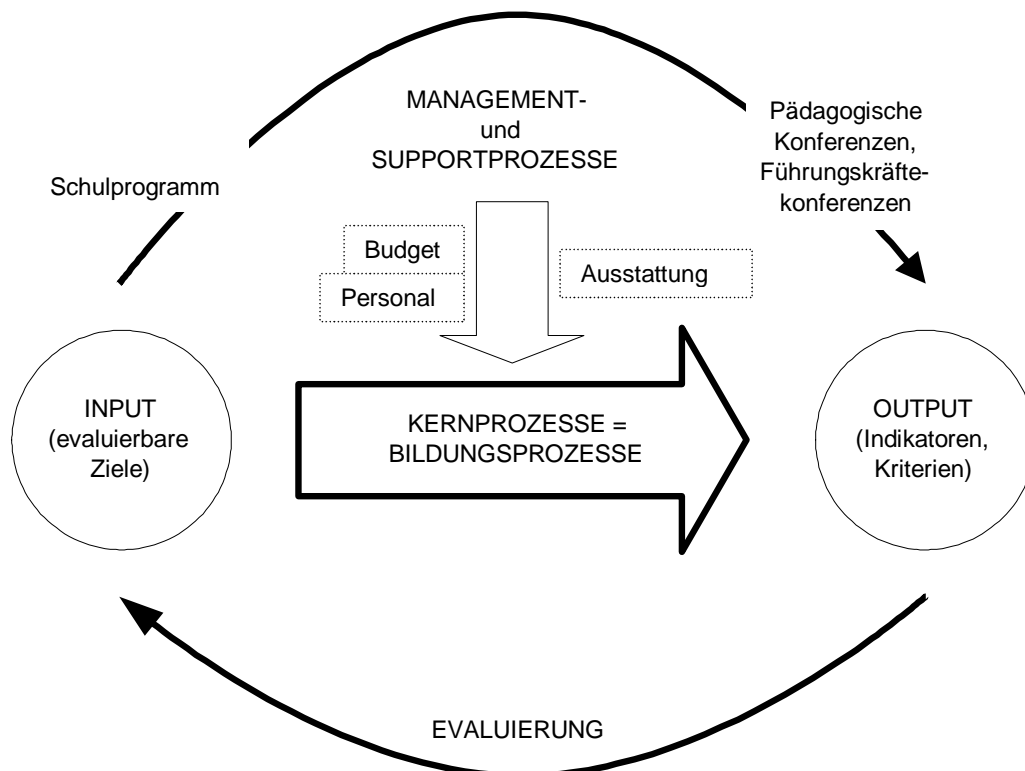
Die Prozesse können unterteilt werden in:

Kernprozesse: Bildungsprozesse im eigentlichen Sinne, die direkt auf die Schüler/innen wirken

Managementprozesse: Prozesse zur Lenkung, Leitung und Koordination der Kernprozesse

Supportprozesse: Prozesse zur Unterstützung von Kern- und Managementprozessen

So ist etwa der Unterricht von Schüler/innen ein KERNPROZESS der Schule, Schulentwicklung hingegen ein Managementprozess.



Aufgegliedert nach den einzelnen Handlungsebenen (Schule, Landesschulrat/SSR und BM:UKK) wurden folgende **Schlüsselprozesse** herausgearbeitet:

Schule

1. Schulentwicklung (Schulprogramm)
2. Gestaltung von Bildungsangeboten (z. B. schulautonome Lehrplangestaltung)
3. Aufnahme der Schüler/innen
4. Unterricht und Erziehung
5. Leistungsbeurteilung einschließlich der abschließenden Prüfungen
6. Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen
7. Personalmanagement
8. Ressourcenmanagement
9. Qualitätsmanagement

Schulaufsicht – Landesschulrat/Stadtschulrat für Wien

1. Regionale Bildungsplanung
2. Qualitätssicherung der Arbeit an den Schulen
3. Schnittstellenmanagement bm:ukk (II/4) – Schulaufsicht – Schule
4. Personalmanagement
5. Ressourcenmanagement
6. Qualitätsmanagement

Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (Abteilung II/4)

1. Strategische Bildungsplanung
2. Qualitätssicherung der pädagogischen Arbeit
3. Schnittstellenmanagement bm:ukk (II/4) – Schulaufsicht – Schule
4. Legistische Rahmenbedingungen
5. Ressourcenmanagement
6. Qualitätsmanagement
7. Internationale und nationale Kooperation

Evaluation

Unter Evaluation versteht man grob formuliert die „systematische Anwendung empirischer Methoden mit dem Ziel der Bewertung von Interventionen bzw. Maßnahmen zum Zweck weiterer Entscheidungen“.

Die Überprüfung der Qualität ist ein Thema, das einzelne Teilbereiche des Schulsystems schon lange beschäftigt. Neu ist nun, dass Evaluation in ein Gesamtsystem eingebettet ist und nicht mehr „mehr oder weniger zufällig über Teilbereiche des Schulsystems hereinbricht“.

Evaluation lässt unterschiedliche Datenauswertungen zu. Auf der Systemebene steht die Zielerreichung aller Beteiligten (Schulstandort, Bundesland, BMUKK) im Vordergrund. Individuelle Rückmeldungen und Auswertungen (z.B. zu einzelnen Lehrkräften, Schüler/innen, ...) sind hier nicht vorgesehen und nicht möglich.

Die **Systemevaluation** geht vom hum-Leitbild und den davon abgeleiteten Zielen aus und setzt darauf ausgerichtete Evaluationsinstrumente und Erhebungsverfahren ein. Diese werden gemeinsam mit den technischen und kaufmännischen Schulbereichen erarbeitet. Bei wesentlichen Unterschieden gegenüber diesen Schularten werden selbstverständlich für die humanberuflichen Schulen eigene Verfahren entwickelt bzw. bestehende Erhebungsinstrumente entsprechend umformuliert.

Wichtig dabei ist, dass die Instrumente den Schulen bzw. Institutionen kostenlos zur Verfügung gestellt werden („Methoden- und Instrumentenpool“). Die Anwendung und Auswertung erfolgt EDV-gestützt (Internetapplikation) und die Auswertungsergebnisse werden dem Schulstandort elektronisch (bei bundesweiten Zielen auch mit dem Referenzwert der Schulart) übermittelt. Die Landesschulräte/der SSR bzw. das BMUKK erhalten die Ergebnisse nur in aggregierter, d. h. zusammengefasster Form.

Davon zu unterscheiden ist das **Individualfeedback**, wo Rückmeldungen für Einzelpersonen oder Personengruppen erhoben werden. Auch dazu wird ein Materialenpool sowie eine Handreichung für den Umgang und Einsatz im Rahmen der Qualitätssicherung bereitgestellt werden. Dem Individualfeedback muss eine Vereinbarung aller Beteiligten zugrunde liegen.

Die gewonnenen Daten dienen zur Überprüfung, ob die formulierten Qualitätsziele erreicht wurden oder nicht bzw. in welchen Bereichen noch Verbesserungen und zusätzliche Maßnahmen erforderlich sind. Die Daten bilden die Grundlage für weitere Entscheidungen im Bereich der Qualitätsentwicklung und stellen gleichzeitig die Basis für neue Zielvereinbarungen dar.

Qualitätsentwicklung soll auf der Basis möglichst zuverlässiger Daten zum Ist-Stand bzw. zur laufenden Entwicklung stattfinden. Da aber nur wenige von uns über profunde statistische Kenntnisse verfügen, ist bei der Interpretation der Ergebnisse besondere Vorsicht geboten. Im Folgenden wird daher sehr pragmatisch- statistisch nicht immer ganz lupenrein und in aller Kürze - eine Zusammenfassung versucht, worauf bei **Schlussfolgerungen** geachtet werden sollte bzw. welche **Betrachtungsweisen der Ergebnisse** der Systemevaluation besonders interessant für die weitere Entwicklung sein könnten:

- Die Fragebogen-Erhebung ist zur Unterstützung von Schulentwicklung auf allen Ebenen des Schulsystems gedacht. Worauf es in der einzelnen Schule ankommt, ist, die Ergebnisse als einen Diskussionsanlass zu sehen, der auf einigen *Fakten* beruht, an denen „kein Weg vorbei führt“. Sie entsprechen zwar nicht in allen Details streng wissenschaftlichen Kriterien, sind aber deutlich mehr als nur *Meinungen*!

- Konzentrieren Sie sich besonders auf jene Themen bzw. Fragen, bei denen Sie seit der 1. Befragungs-Runde gezielte Maßnahmen gesetzt haben. *Dort* sollten sich jedenfalls positive Effekte zeigen (siehe allerdings Anhang 8!). – Überraschungseffekte in anderen Bereichen sind aber natürlich ebenfalls interessante Diskussionsanlässe!
- Richtig spannend wird es natürlich bei der *Interpretation* der Zahlen, Daten und Fakten. Dabei gilt: Je mehr verschiedene Betroffene daran beteiligt sind, desto kontroversieller, aber auch lohnender wird es. Beispielsweise können die eklatanten Unterschiede der Einschätzungen zwischen Schüler/innen und Lehrer/innen bei beinahe allen Fragen einen geradezu idealtypischen Einstieg in die Qualitätsentwicklung bieten! - Praktische Hinweise zur Gestaltung solcher Interpretationsprozesse finden Sie übrigens auch im Internet in Q. I. S. – *Qualität in Schulen / Verfahrensvorschläge*: <http://www.gis.at/gis.asp?Dokument=3>
- *Mittelwerte* sind für Vergleiche sinnvoll, aber nicht für alle Zwecke aussagekräftig. (Beispiel Schießbude: Einmal links, einmal rechts vorbeigeschossen, ergibt statistisch gesehen *eine* getroffene Rose!) – Ein plastischeres Bild von der Sichtweise der Befragten erhält man, wenn man die einzelnen Antwortkategorien (Säulen) betrachtet. Wieder ein Beispiel: 20% der Schüler/innen einer Klasse geben an, dass sie sich von ihren Lehrer/innen wenig bis gar nicht beraten fühlen, wenn es darum geht, wie sie ihre Leistungen verbessern sollen (Frage 9). Sind Sie mit diesem Ergebnis *per se* zufrieden? Und im Verhältnis zu anderen Ergebnissen? (*Dabei* sollten Sie wiederum Beilage 1 beachten!)
- Das alles sagt natürlich noch nichts über die *Ursachen* von Unterschieden aus – hier bleibt eine sorgfältige Analyse nicht erspart. Nehmen wir als Beispiel die Frage 8 des Fragebogens zur Leistungsbeurteilung - hier lassen selbst starke Schwankungen / Abweichungen zwischen den Ergebnissen unterschiedlicher Jahre zunächst verschiedene Deutungen zu, wie etwa:
 - a Die Treffsicherheit der Leistungsbeurteilung durch die Klassenlehrer/innen hat tatsächlich zugenommen, etwa durch gezielte Maßnahmen im Rahmen von q- hum;
 - b die Zusammensetzung des Klassenlehrer/innen-Teams hat sich stark verändert;
 - c in der Klasse sind seit der 1. Befragung viele neue Schüler/innen dazu gekommen bzw. haben viele Schüler/innen die Klasse verlassen.

Wie schon gesagt: Es liegen nun ein paar Fakten auf dem Tisch, die man nicht einfach „wegargumentieren“ kann. Sie beziehen sich auf alle Lehrenden einer Schule bzw. auf die Lehrer/innen einzelner Klassen. Das ist schon einmal sehr hilfreich. Damit sich aber *wirklich* etwas bewegt an einer Schule, müssen *einzelne Personen* ihre Handlungsweise verändern. Logische Folge: Ohne zusätzliches *Individualfeedback* geht es nicht!

Individualfeedback ist heikel, weil manchmal schmerzhaft. Erste Aufgabe ist es dafür zu sorgen, dass es stattfindet – inklusive Diskussion der Ergebnisse, z. B. der einzelnen Lehrkraft mit den Schüler/innen ihrer Klasse. Die Ergebnisse selbst sollten aber bei den unmittelbar Beteiligten bleiben. Nur so kann sich allmählich eine Feedbackkultur entwickeln, die es eines Tages erlaubt, die eigenen Ergebnisse offen zu legen und mit anderen Kolleg/innen zu diskutieren.

Management & Performance Review (Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch)

Definitionsgemäß ist ein Management Review die ergebnisbasierte und zielorientierte Besprechung zwischen Führungskräften zweier Managementebenen. Wesentlich daran ist u. a., dass das Ergebnis in schriftlicher Form festgehalten wird.

Management-Reviews finden daher zwischen allen Ebenen der Schulverwaltung und zwischen Schulaufsicht und Schulen statt.

Gemeinsam haben alle Management & Performance Reviews

- den Vergleich der Ergebnisse der Evaluation mit den vereinbarten Qualitätszielen
- die Festlegung weiterer Maßnahmen in den bearbeiteten Bereichen (falls erforderlich)
- neue Zielvereinbarungen

Inhaltlich geht es darum, welche Maßnahmen umgesetzt wurden, wo allenfalls Verbesserungspotenzial liegt, welche Ziele man sich für das nächste Jahr steckt und wie diese erreicht werden können. Weiters sollten benötigte Ressourcen besprochen und festgelegt werden.

Grundlage dafür bildet der **Qualitätsbericht**. Auf der Schulebene entspricht dieser Bericht dem Schulprogramm:

- aktuelles Leitbild; mittelfristige Ziele, jahresbezogene Ziele und Maßnahmen, dazu die erforderlichen Aktionspläne, Evaluationspläne sowie Personalentwicklungs-/Fortbildungsplan
- Angaben zur QM-Organisation
- entwicklungsrelevante Daten sowie etwaige Evaluationsberichte/Ist-Analysen.

Von den Schulen ausgehend wird im Landesschulratsbereich ein zusammengefasster Qualitätsbericht erstellt, der die Grundlage für den Qualitätsbericht der Abteilung II/4 im BMUKK bildet. Die Zusammenfassung der Berichte aller Schularten ergibt den Qualitätsbericht der Sektion Berufsbildung, der als Grundlage für bildungspolitische Entscheidungen gedacht ist.

Literaturhinweise

Altrichter, H.; Schley, W.; Schratz, M.: Handbuch zur Schulentwicklung. StudienVerlag 1998

BMUKK: Qualität in Schulen (Q. I. S.) – www.qis.at

Degendorfer, W.; Reisch, R.; Schwarz, G.: Qualitätsmanagement und Schulentwicklung. Theorie – Konzept – Praxis. öbv&hpt 2000

Degendorfer, W.; Schubert, K.: Bausteine eines Supportkonzeptes aus Organisationsentwicklungssicht. BMBWK

Journal für Schulentwicklung 3/2002: Schulprogramme: Praxis – Forschung – Implementation

Krainz-Dürr, M. Wie kommt das Lernen in die Schule? Zur Lernfähigkeit der Schule als Organisation. Studienverlag: Innsbruck - Wien - München 1999; 360 Seiten,

Krainz-Dürr, M.; Posch, P.; Rauch, F.: Schulprogramme entwickeln. Erfahrungen aus einem Pilotprojekt an berufsbildenden Schulen. StudienVerlag 2002

Lohmann, A.; Minderop, D.: Führungsverantwortung der Schulleitung. Handlungsstrategien für Schulentwicklung im Reißverschlussverfahren. Luchterhand 2004 (2. überarb. Aufl.)

Schratz, M.; Iby, M.; Radnitzky, E. (Hg.) Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Beltz: Weinheim - Basel 2000 264 Seiten,

Schratz, M.: Qualität sichern. Schulprogramme entwickeln. Kallmeyer 2003

www.hum.at;

Anhang 1:

QIBB LEITBILD: Leitbild der Sektion II Berufsbildung *(Stand 10.8.2004)*

Vision und Mission

Als für die schulische berufliche Bildung zuständige Sektion des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur sehen wir im Sinne unseres Verständnisses eines modernen, innovativen Bildungsmanagements unsere zentrale Aufgabe in der Umsetzung und Weiterentwicklung des gesetzlichen Bildungs- und Ausbildungsauftrages.

- Wir wollen sicherstellen, dass die Schüler/innen der berufsbildenden Schulen eine qualitätsorientierte, an der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und der individuellen Lebensbewältigung sowie an den Zielen des Gender Mainstreaming orientierte Bildung erhalten.
- Dadurch wollen wir auch die hohe Innovationsfähigkeit der österreichischen Berufsbildungseinrichtungen sichern und die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Österreich stärken.
- Wir verstehen uns als eine Organisation, die sich kontinuierlich, systematisch und partizipativ mit dem Ziel weiter entwickelt, die Effizienz der Organisationen der beruflichen Bildung und die Kreativität aller an schulischer beruflicher Bildung Beteiligten zu verbessern. Dabei geht es auch darum, schulorganisatorische und curriculare Reformen im Zusammenhang mit demoskopischen, arbeitsmarkt-orientierten und fachlich-inhaltlichen Entwicklungen zeitgerecht und energisch umzusetzen.

Wir streben nach einem Bildungswesen,

- in dem die Lernenden befähigt werden, an einer komplexen Wissens- und Informationsgesellschaft auf Grund ihrer Bildung, persönlichen Entwicklung und Kreativität individuell, gleichberechtigt, kulturell, sozial und beruflich selbstverantwortlich teilzuhaben, wobei Lehrende sie mit ihrer pädagogischen, fachlichen und kreativen Kompetenz unterstützen,

- das eine hochwertige, europa- und weltweit konkurrenzfähige Aus- und Weiterbildung bietet und dadurch den Absolvent/inn/en qualifizierte berufliche und private Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet und
- das Österreich als Wirtschaftsstandort für die hier lebenden Menschen sowie für die in- und ausländischen Investor/inn/en und Unternehmen attraktiv macht.

Handlungsfelder

Lehren und Lernen

- Wir sind davon überzeugt, dass in der modernen Lebens- und Arbeitswelt die Verbindung einer breiten allgemeinen und einer hochwertigen fachlichen Bildung die Grundlage für den beruflichen Erfolg und für die aktive Teilnahme am gesellschaftlichen Leben darstellt. Besondere Beachtung schenken wir der Entwicklung und Weiterentwicklung jener fachlichen und allgemeinen Kompetenzen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventinnen sicherstellen und sie befähigen, durch Selbststudium oder Studien an weiterführenden Bildungsinstitutionen erfolgreich am Prozess des lebensbegleitenden Lernens teilzunehmen.
- *Wir betrachten es als unsere zentrale Aufgabe, die Schüler/innen durch innovative Bildungsangebote im Bereich der beruflichen Erstausbildung zu einer unmittelbar verwertbaren Berufsqualifikation zu führen (Lernen im „Medium des Berufes“) und sind uns der Herausforderungen der raschen Anpassung der Rahmenbedingungen der beruflichen Bildung an die betriebliche Wirklichkeit bewusst. Darüber hinaus sehen wir berufsbegleitende Weiterbildungsangebote als wichtigen Beitrag zur Erweiterung und Verbesserung der Kompetenzen der Berufstätigen und damit zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Wirtschaft.*
- *Es ist uns ein Anliegen, unsere Bildungsangebote für Jugendliche beiderlei Geschlechts attraktiv zu gestalten, um an unseren Schulen ein positives, in vielfältiger Weise anregendes Lehr- und Lernumfeld anzubieten. Wir sind der Ansicht, dass Leistungswille, Kompetenz und Innovationsfreude der Schüler/innen und Lehrer/innen wichtige Kennzeichen*

guter Schule sind. Wir fühlen uns für die Schüler/innen und Lehrer/innen verantwortlich und wollen besondere Begabungen fördern sowie mit gezielten Hilfestellungen dazu beitragen, dass Schüler/innen etwaige Lernschwächen überwinden können.

- *Wir sehen in der klaren Formulierung von Bildungszielen auf Lehrplan-, Schul- und Klassenebene, in einem guten und abwechslungsreichen Unterricht, in einer transparenten und nachvollziehbaren Leistungsbeurteilung und in einer lebendigen, von gemeinsamer Verantwortung getragenen Schulpartnerschaft entscheidende Parameter für den Schulerfolg.*
- *Die Fähigkeiten, die Praxis- und Lehrerfahrung, das Engagement und die Sozialkompetenz der Mitarbeiter/innen im Bereich der Berufsbildung sowie ein gutes Arbeitsklima stellen die wesentlichen Grundlagen für eine erfolgreiche Umsetzung des Bildungsauftrages dar. Wir wollen daher durch nachhaltige Konzepte der Personalentwicklung zum Aufbau und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung qualifizierter Mitarbeiter/innen beitragen.*
- *Gerade in der beruflichen Vollzeitschule und der dualen Ausbildung ist der praxisgerechte, aber oft auch der Praxis vorangehende Kontakt mit neuen Technologien, elektronischen Lernumgebungen und Materialien sowie „virtuellen“ lern- und Gestaltungswerkzeuge wichtig. Die Beherrschung dieser elektronischen Arbeits- und Lernumwelt vermittelt eine antizipierende Lernkultur und erscheint auch für den Studienzugang wesentlich.*

Qualität

- *Qualität verlangt einen kontinuierlichen Reflexionsprozess und die Einführung eines funktionierenden Regelkreises auf allen Ebenen. Daher befassen wir uns mit der Entwicklung und Umsetzung von Qualitätsmerkmalen auf Sektions- und Abteilungsebene und unterstützen die Qualitätsentwicklung in Zusammenarbeit mit den nachgeordneten Dienststellen und den Schulstandorten. Kundenorientierung, Sachkompetenz, Entscheidungsfreudigkeit unter Einsatz von Planungs- und Entscheidungsinstrumenten, Fortbildungsbereitschaft und Kreativität in Planungs- und Umsetzungsprozessen sowie geschlechtergerechtes Denken und Handeln sind für unsere Arbeit wesentlich.*
- *Wir wollen Abläufe und Prozesse der Verwaltung und der fachpädagogischen Arbeit strukturieren, vereinfachen, standardisieren, dokumentieren und evaluieren. Unsere Arbeit beruht auf präzisen*

pädagogischen und fachlichen Zielvorstellungen, die allen Betroffenen klar vermittelt werden und für deren Umsetzung wir in Kooperation mit den zuständigen Organisationseinheiten die nötigen Rahmenbedingungen gewährleisten.

- Wir sind von der Notwendigkeit der Überprüfung der Zielerreichung unter Verwendung geeigneter Instrumente der Selbst- und Fremdevaluierung überzeugt.

Wirtschaft und Gesellschaft

- Wir verstehen uns als Partner der Wirtschaft. Wir arbeiten unbürokratisch, ziel- und lösungsorientiert mit der und für die Wirtschaft und tragen gesellschaftliche Verantwortung. Wir stellen uns neuen Herausforderungen und entwickeln unsere Aufgabestellungen auf Basis unserer bisherigen erfolgreichen Arbeit im Dialog mit der sich wandelnden Wirtschaft und Gesellschaft.
- Es ist uns ein Anliegen, enge Beziehungen zu Sozialpartnern und Unternehmen zu pflegen. Wir arbeiten eng und konstruktiv mit Organisationen der Arbeitswelt, Bildungsinstitutionen, Wissenschaftler/innen sowie mit anderen Ressorts zusammen. Wir entwickeln und realisieren in enger Kooperation mit ihnen zukunftsweisende Lehrpläne für ein vielfältiges, qualitativ hoch stehendes und bedarfsgerechtes Berufs/aus- und Weiterbildungsangebot.
- Wir planen und handeln unternehmerisch, soweit dies im pädagogischen Umfeld möglich ist (fachlich-pädagogische Dienstleistungen). Als moderner und praxisnaher Dienstleister präsentieren wir unseren Zielgruppen die Leistungen der Sektion Berufsbildung in einem „Corporate Design“. Die Qualität unserer Arbeit erhöhen wir durch die Umsetzung der Qualitätsstandards unserer Sektion. Wir betätigen uns als Know-how-Träger sowie als Forum für neue Ideen und Tendenzen. Dafür erforderliche Forschungsaufträge werden unter Beachtung eines Kosten-Nutzen bewussten Arbeitens, der Konkurrenzfähigkeit bezüglich Preis, Leistung und Qualität vergeben.

Internationalität

- Wir fördern europa- und weltweite Kooperationen zum Zweck des fachlichen und pädagogischen Austausches. Ziel ist eine fruchtbare Verbindung zwischen Lehre und Praxis unserer Berufsbildungs- und Verwaltungseinrichtungen. Dieses Ziel soll inner- und außerhalb von nationalen und europäischen Programmen gewährleistet werden.
- Wir sind von der Notwendigkeit überzeugt, Erfahrungen mit anderen Kultur- und Wirtschaftsräumen zu fördern. Wir unterstützen daher die Mobilität und den Austausch von Personal und Auszubildenden und
- Wir fördern den Fremdsprachenunterricht in allen Bereichen der beruflichen Erstausbildung, auch die Verwendung der Fremdsprachen in Fachgegenständen und bei abschließenden Prüfungen.
- Wir gewährleisten entsprechende fremdsprachliche Aus- und Weiterbildungen der Lehrenden und des Führungsstabes von Verwaltungs- und Ausbildungseinrichtungen.
- Wir stimmen die Arbeiten auf nationaler und europäischer Ebene im Bereich beruflicher Bildung aufeinander ab, weil wir die nationale und internationale Attraktivität des Bildungs- und Wirtschaftsstandortes Österreich fördern wollen.

Anhang 2:

LEITBILD DES HUMANBERUFLICHEN SCHULWESENS

Das HUM Schulwesen – Schulen für wirtschaftliche Berufe, Tourismus, Mode und Bekleidungstechnik, künstlerische Gestaltung und Sozialberufe – bekennt sich zu folgenden Grundsätzen und Zielen (in Ergänzung des Leitbildes der Sektion Berufsbildung des BMUKK):

Unser Auftrag:

Das humanberufliche Schulwesen ist auf allen Ebenen von einem konstruktiven, partnerschaftlichen und wertschätzenden Klima geprägt; wir stellen den Menschen in den Mittelpunkt.

Wir gewährleisten qualitätsvolle Bildung. Diese sichert die Beschäftigungsfähigkeit in unseren spezifischen Berufsfeldern, für die unsere Schulen Kompetenzzentren darstellen. Wir schaffen bei unseren Schülerinnen und Schülern die Grundlagen für eine positive Lebensbewältigung und fördern ihre Bereitschaft zu hochwertiger Leistung.

Unser vielfältiges Bildungsangebot orientiert sich an den Anforderungen der Berufswelt und bezieht gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen mit ein. Wir sichern durch verantwortungsbewusst wahrgenommene Autonomie und den Einsatz geeigneter Abstimmungs- und Evaluationssysteme unsere Innovationsfähigkeit und damit den nachhaltigen Erfolg unserer Bildungseinrichtungen.

Wir vermitteln unseren Schülerinnen und Schülern im Sinne einer ganzheitlichen Bildung vielfältige und umfassende Kompetenzen in Fachpraxis, Fachtheorie sowie Allgemeinbildung.

Unsere Absolventinnen und Absolventen zeichnen sich durch soziales, demokratisches und geschlechtergerechtes Verantwortungsbewusstsein und Handeln aus. Sie sind zu steter Weiterbildung bereit.

Lehren und Lernen

Unsere Schulen wecken Neugierde, fordern und fördern Flexibilität und Kreativität, damit unsere Schülerinnen und Schüler neue Herausforderungen annehmen können. Als Basis zur Lebensbewältigung bieten wir ihnen eine breite und hochwertige allgemeine und fachliche Bildung und fördern unter Wahrnehmung unseres Erziehungsauftrages ihre Persönlichkeitsbildung.

Tragende Säulen sind Allgemeinbildung, Sprachen und Kommunikation, wirtschaftliche Bildung, Fachpraxis, Fachtheorie sowie die Förderung der Kreativität.

Wir bieten ein positives, teamorientiertes, anregendes Lehr- und Lernumfeld. Selbstständiges und verantwortungsvolles Handeln, Leistungswille, Innovationsfreude und Bereitschaft zu Fort- und Weiterbildung auch in weiterführenden Bildungseinrichtungen zeichnet unsere Lehrenden und Lernenden aus.

Unser Unterricht basiert auf klar formulierten Lernzielen, sorgfältiger Planung und Methodenvielfalt unter Nutzung effizienter Medien. Durch vernetzten, praxisbezogenen und ergebnisorientierten Unterricht sowie den verstärkten Einsatz kooperativer Lehr- und Lernmethoden tragen wir zum nachhaltigen Schulerfolg bei.

Wir fordern und fördern unsere Schülerinnen und Schüler entsprechend ihrer Begabung. Eine transparente Leistungsbeurteilung ist selbstverständlich.

Wir nützen regionale, nationale und internationale Möglichkeiten für Schulpartnerschaften.

Qualität

Durch regelkreisorientiertes Vorgehen (Ziele - Maßnahmen - Ergebnisse - Evaluation) entwickeln wir die Qualität in den Bereichen Lehren und Lernen, Schulklima, Schulleitung, Schulverwaltung, Personalentwicklung und Außenorientierung.

Besonders im Qualitätsbereich Lehren und Lernen gestalten wir pädagogisch - didaktische Prozesse zielorientiert und transparent. Diese umfassen Planung, Durchführung und Evaluation des Unterrichts, Leistungsbeurteilung, Fördermaßnahmen, Erziehung sowie Fortbildung der Lehrenden.

Wir binden alle Beteiligten demokratisch in die Prozesse ein und stärken Ihre Motivation. Wir fördern die Entwicklung von konkreten und vergleichbaren Lernzielen sowie deren Einsatz und Überprüfung am Schulstandort und sorgen für die Einhaltung der Referenzrahmen.

Wir orientieren und messen uns an vergleichbaren Institutionen der beruflichen Erstausbildung. Wir bedienen uns erprobter Instrumente der Evaluation. Wir fördern unterstützende Systeme für die Einführung von Qualitätsprozessen.

Wir sorgen durch gezielte Planung für ein Bildungsangebot, das den Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler sowie regionalen und überregionalen Berufsfeldern entspricht.

Wirtschaft und Gesellschaft

Wir bereiten unsere Schülerinnen und Schüler gemäß unserem Bildungsauftrag auf die mündige Teilnahme an den Entwicklungen unserer Gesellschaft vor. Wir vermitteln die dazu notwendigen Kompetenzen.

Bei der Entwicklung unserer Bildungsangebote beachten wir die Anforderungen der Berufsfelder und sichern dies durch geeignete Abstimmungs- und Evaluationsprozesse.

Wir nutzen zielgerichtet neue Ideen und Leistungen in Kooperation mit unseren externen Partnern zur Vorbereitung unserer Schülerinnen und Schüler für Beruf und Freizeit.

Wesentliche Kennzeichen unserer Ausbildung sind der Praxisbezug und die Vermittlung unternehmerischen Denkens sowie einer positiven Dienstleistungsgesinnung. Wir vermitteln umfassende Kompetenzen für die Produktion, das Erbringen von Dienstleistungen und deren Vermarktung.

Unsere Lehrenden besitzen durch ihre Berufserfahrungen eine entscheidende Voraussetzung für die praxisnahe Umsetzung der Lehrpläne. Die Schülerinnen und Schüler werden durch Praktika und gemeinsame Projekte von Schule und Wirtschaft auf die Berufswelt vorbereitet.

Internationalität

Wir sehen uns als Bildungseinrichtung mit starkem europäischem bzw. internationalem Bezug. Auf der Grundlage eines gefestigten Demokratiebewusstseins führen wir unsere Schülerinnen und Schüler zu Mobilität, Weltoffenheit und interkulturellem Verständnis.

Wir sehen uns als Bildungseinrichtungen, die Sprachkompetenz und interkulturelle Handlungskompetenz fordern und fördern.

Zur erfolgreichen Europäisierung bzw. Internationalisierung nutzen unsere Schulen sämtliche Möglichkeiten der Teilnahme an Partnerschafts-, Mobilitäts- und Austauschprogrammen. Besondere Beachtung schenken wir der Förderung von internationalen Praktika.

Wir sind in die Entwicklung didaktischer Konzeptionen eingebunden und stellen diese national und international zur Verfügung.

Die transparente Darstellung unserer Ausbildungsgänge, die Integration von Credit-Transfer-Modellen und die Beachtung der europäischen Rahmenbedingungen sichern die Anerkennung unserer Bildungsabschlüsse.

Darüber hinaus gilt für die humanberuflichen Schularten:

Schulen für wirtschaftliche Berufe

Wir bilden unsere Schülerinnen und Schüler für ein breites Spektrum an Berufen in Wirtschaft und Verwaltung aus.

Unser Bildungsangebot zeichnet sich neben der wirtschaftlichen Bildung durch eine breite Allgemeinbildung, musisch- kreative Bildung durch die Vermittlung einer ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit auf Basis einer umfassenden fremdsprachlichen Kompetenz aus.

Wir vermitteln fachpraktische und fachtheoretische Kenntnisse in den Bereichen: Ernährung, Gastronomie und Hotellerie.

Schwerpunktbezogene Projekte sichern das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge und fördern die enge Kooperation mit Wirtschaft und Institutionen.

Schulen für Tourismus

Wir bilden unsere Schülerinnen und Schüler besonders für das gesamte Spektrum der Berufe in der Tourismus- und Freizeitwirtschaft aus.

Für die erfolgreiche Bewältigung der beruflichen Herausforderungen fördern wir die Bereitschaft zu zeitlicher und räumlicher Mobilität und die für den Beruf typische Teamfähigkeit und Kritikfähigkeit.

Als Grundlage für die berufsspezifische Kundenorientierung vermitteln wir eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit auf Basis einer umfassenden fremdsprachlichen Kompetenz.

Schwerpunktbezogene Projekte sichern das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge und fördern die enge Kooperation mit Betrieben und Institutionen der Tourismus- und Freizeitwirtschaft.

Unsere Lehrenden zeichnen sich aufgrund ihrer Praxiserfahrung durch besondere Authentizität und Glaubwürdigkeit aus.

Schulen für Mode und Bekleidungstechnik

Wir bieten spezielle Fachausbildungen für Berufe der Modewelt, der Textil- und Bekleidungswirtschaft.

Wir aktivieren die schöpferischen Kräfte der Schülerinnen und Schüler und fördern die Umsetzung der Ideen in professionelles Handeln.

An unseren Schulen verwirklichen wir umfassende Projekte mit der Wirtschaft und Institutionen der Kunst und Kultur nach den Regeln des Projektmanagements.

Schulen für künstlerische Gestaltung

Wir entwickeln die handwerklich-gestalterischen Fähigkeiten unserer Schülerinnen und Schüler und bieten ihnen Möglichkeiten, sich künstlerisch zu entfalten und weiter zu entwickeln.

Die qualitativ hochwertige Ausbildung unserer Schülerinnen und Schüler stellen wir durch einen hohen Anteil an freiberuflichen, national und international tätigen Künstlerinnen und Künstlern unter den Lehrenden sicher.

Schulen für Sozialberufe

Wir bereiten unsere Schülerinnen und Schüler auf Gesundheits- und Sozialberufe vor.

Als wesentliche Aufgabe unserer Schulen sehen wir die Förderung der sozialen Kommunikationsfähigkeit und der Persönlichkeitsbildung unserer Schülerinnen und Schüler.

Wir sichern die berufsspezifische Ausbildung durch fachtheoretischen und dislozierten fachpraktischen Unterricht in Kooperation mit Einrichtungen des Sozialbereiches.

Anhang 3:

Leitsätze der humanberuflichen Schulen

Demokratie, Humanität, Solidarität, Friede und Gerechtigkeit sowie Offenheit und Toleranz gegenüber den Menschen sind Grundwerte der Österreichischen Schule, auf deren Grundlage sie der gesamten Bevölkerung, unabhängig von Herkunft, sozialer Lage und finanziellen Hintergrund, **unter steter Sicherung und Weiterentwicklung bestmöglicher Qualität** ein höchstmögliches Bildungsniveau sichert.

aus : Art 14 Abs 5a B-VG (Bundesverfassungsgesetz)



bieten in ihren Schularten

Schulen für wirtschaftliche Berufe
Schulen für Tourismus
Schulen für Mode und Bekleidungstechnik
Schulen für künstlerische Gestaltung
Schulen für Sozialberufe

ein breites Spektrum beruflicher und persönlicher Qualifikationen.



fühlen sich einer systematischen Qualitätsarbeit, dem regelkreis-orientierten Vorgehen (Zielsetzung-Maßnahme-Evaluierung) in allen Bereichen der Schule verpflichtet.



sichern als wesentliches Kennzeichen der Ausbildung Praxisbezug im Unterricht und die Vermittlung einer positiven Dienstleistungsgesinnung.



bieten ein positives, teamorientiertes und anregendes Lernumfeld.



sehen sich als Bildungseinrichtungen, die Sprachkompetenz und internationale Handlungskompetenzen fördern und fordern.



nutzen zielgerichtet Innovationen in Kooperation mit externen Partnern.

Anhang 4:

Qualitätsfeld 1	Lehren und Lernen		
Ziele	1.1. Vermittlung von breiter und hochwertiger Allgemeinbildung		
Teilziele	1.1.1 Vorbereitung auf weiterführende Bildungseinrichtungen	1.1.2 Fächerübergreifendes und vernetztes Arbeiten	1.1.3 Entwicklung von grundlegendem Wissen und Gewissen für das Verständnis der Welt
Maßnahmen	<p>Klärung von Aufnahmevoraussetzungen mit den Abnehmerinstitutionen (B)</p> <p>Schaffung eines funktionierenden Credit-Transfer-Systems für die Fachhochschulen (B, L)</p> <p>Den Anforderungen der weiterführenden Bildungseinrichtungen entsprechende Umsetzung der schulautonomen Möglichkeiten am Schulstandort (S, L)</p>	<p>Schaffung von Rahmenbedingungen (Lehrpläne, Lehrer/innenfortbildung...) (B, L, S)</p> <p>Impulsgebung und Sicherstellung der Umsetzung (L, B)</p> <p>Erarbeitung von fächerübergreifenden Lehrstoffverteilungsplanungen für den gesamten Bildungsgang (S)</p> <p>Förderung von Denken in Zusammenhängen (S)</p> <p>Planung und Organisation von Projekten mit Hilfe von Projektmanagementmethoden (S)</p> <p>Anwendung vielfältiger Unterrichtsmethoden einschl. Einsatz Neuer Medien (S)</p> <p>Nutzung von Methoden der kreativen Problemlösung in der Unterrichtsarbeit (S)</p> <p>Arbeit in Teams (S)</p>	<p>Thematisierung aktueller politischer, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und sozialer Entwicklungen in allen geeigneten Unterrichtsgegenständen (S, B, L)</p> <p>Zielorientierte Nutzung von Informationsmedien und Reflexion von Medieninhalten (S)</p>
Indikatoren	<p>Anrechnung von schulischen Abschlüssen auf Leistungen an der Fachhochschule und anderen weiterführende Bildungseinrichtungen</p> <p>Erfüllung der Zulassungsbedingungen zu den Universitäten durch Absolvent/innen der höheren Lehranstalten</p> <p>Drop-Out-Raten an Universitäten und Fachhochschulen</p> <p>Einschätzung der Absolvent/innen ihrer Fähigkeiten zur Bewältigung des Studiums</p>	<p>Vorliegen von fachübergreifenden Lehrstoffverteilungen</p> <p>Anzahl und Qualität von fächerübergreifenden Schüler/innenprojekten</p> <p>Nutzung von Unterrichtsmethoden wie Gruppenarbeit, Projektunterricht, Fallbeispiele, Lehrer/innenvortrag, Schüler/innenvortrag etc.</p> <p>Häufigkeit der Nutzung didaktischer Methoden mit Neuen Medien</p>	<p>Häufigkeit, mit der politische, gesellschaftliche Themen im Unterricht aufgegriffen werden</p> <p>Häufigkeit, mit der Informationsmedien im Unterricht genutzt werden</p> <p>Verwendung von Medieninhalten (Dokumentationsserien, Internetinformation)</p> <p>Vorhandensein von Informationsmedien</p>
Evaluation	<p>Dokumentation von Kennzahlen (Erhebungsraster zu Absolvent/innen im tertiären Bereich, Abschlüsse/Drop out Raten, etc.)</p> <p>Befragung von Absolventen/Absolventinnen</p>	<p>Befragung der Lehrer/innen</p> <p>Dokumentation von Informationsaustausch (Erhebungsraster)</p>	<p>Befragung der Lehrer/innen</p> <p>Dokumentation von Informationsaustausch (Erhebungsraster)</p>

Ziele	1.2. Vermittlung von breiter und hochwertiger Fachbildung	
Teilziele	1.2.1 Orientierung der Fachbildung am Bedarf des Arbeitsmarktes und Abbildung in Lehrplänen und Schwerpunktsetzungen der Schulen	1.2.2 Förderung der Fähigkeit zur selbstständigen und unselbstständigen Erwerbstätigkeit
Maßnahmen	<p>Bedachtnahme auf die Anforderungen der Berufsfelder und Einbindung der Wirtschaft bei der Lehrplanentwicklung (B)</p> <p>Schärfung der fachlichen Bildungsziele durch Qualifikationsprofile (B)</p> <p>Klärung der Berufsberechtigungen und der Anerkennung in Hinblick auf Kollektivverträge (B)</p> <p>Gewinnung von Kenntnissen über die aktuellen Arbeitsmarktdaten (B, L, S)</p> <p>Gewinnung von Kenntnissen über Trends und Tendenzen (Prognosen) (B, L, S)</p> <p>Zertifizierung zusätzlicher, spezieller Qualifikationen für Arbeitsfelder (B, S)</p> <p>Regionale Bildungsplanung (L)</p> <p>Kooperation mit Unternehmen und Institutionen in der Region (S)</p> <p>Den Anforderungen der Berufswelt entsprechende Umsetzung der schulautonomen Möglichkeiten am Schulstandort (S)</p>	<p>Sicherstellung, dass Pflichtpraktika einen Einblick in die Arbeitswelt geben und auf den Beruf vorbereiten (S, B, L)</p> <p>Gestaltung des Unterrichts nach den Prinzipien der Verwendbarkeit in der betrieblichen Praxis und Vermittlung der Grundlagen für verschiedene Berufsmöglichkeiten (S)</p> <p>Organisation des Betriebs in der Schule (z.B. Schulgastronomie) mit Übungsfirmencharakter (S)</p> <p>Training des unternehmerischen Handelns im Sinne des Entrepreneurships (S)</p> <p>Vermittlung der für das Berufsleben erforderlichen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen (S)</p> <p>Intensiver Kontakt der Lehrer/innen zur wirtschaftlichen Realität (S)</p>
Indikatoren	<p>Kontakt zur Wirtschaft und Beauftragung von Studien</p> <p>Zufriedenheit der Betriebe und Institutionen mit den Qualitäten der Absolvent/innen</p> <p>Beschäftigungsgrad der Absolvent/innen</p> <p>Branchen und Aufgabenbereiche der Beschäftigung</p> <p>Problemlose Anerkennung von Berechtigungen</p>	<p>Zahl der Partnerschaften, Kontakte und Kooperationen zwischen Unternehmen und Schulen</p> <p>Zufriedenheit der Betriebe und Institutionen mit den Qualitäten der Absolvent/innen</p> <p>Interesse, selber ein Unternehmen zu gründen</p> <p>Verwendbarkeit der schulischen Bildung im Berufsleben</p> <p>Rate der selbstständig Berufstätigen</p>
Evaluation	<p>Dokumentation von Qualifikationsprofilen (Erhebungsraster)</p> <p>Analyse von AMS-Daten</p> <p>Auswertung von Gesprächen mit AMS-Vertreter/innen (Gesprächsleitfaden)</p> <p>Auswertung von Gesprächen mit Wirtschaftsvertreter/innen (Gesprächsleitfaden)</p>	<p>Befragung der Absolvent/innen und ggf. oberen Klassen</p> <p>Dokumentation von Partnerschaften, Materialien, Ausstattung etc. (Erhebungsraster)</p> <p>Berücksichtigung der Qualifikationsprofile (Erhebungsraster)</p>

Ziele	1.3. Förderung der sprachlichen und kommunikativen Kompetenzen	
Teilziele	1.3.1 Mehrsprachigkeit und bilingualer Unterricht	1.3.2 Beherrschung von Kommunikations- und Präsentationstechniken
Maßnahmen	<p>Bereitstellung von didaktisch-methodischen Unterstützungsstrukturen (z.B. CEBS) (B)</p> <p>Verwendung von Fremdsprachen als Arbeitssprachen (S, L, B)</p> <p>Einsatz von "Native speakers" im Unterricht (B, L, S)</p> <p>Schaffung der Grundlagen für das Erlangen von Sprachzertifikaten (S)</p> <p>Auslandspraktika und Förderung von Austauschprogrammen (S, B, L)</p> <p>Teilnahme an Fremdsprachenwettbewerben (S)</p> <p>Durchführung mehrsprachiger abschließender Prüfungen (S)</p>	<p>Förderung des Einsatzes von Kommunikations- und Präsentationstechniken im Unterricht (S)</p> <p>Schaffung von Möglichkeiten für Schüler/innen zu präsentieren und zu moderieren (z.B. Praxiseinsätze, Tag der offenen Tür, öffentliche Projektpräsentationen) (S)</p>
Indikatoren	<p>Ausmaß des Angebots von Fremdsprachen als Arbeitssprache</p> <p>Angebotene Fremdsprachen</p> <p>Anzahl und Teilnehmer/innenzahlen bei Auslandspraktika und Austauschprogrammen</p> <p>Anzahl und Erfolg bei Wettbewerben</p> <p>Anzahl der Sprachzertifikate</p> <p>Anzahl der angebotenen Unterstützungsmaßnahmen und Zahl der Teilnehmer/innen bzw. Abnehmer/innen</p> <p>Anzahl der fremdsprachigen Prüfungen</p> <p>Anzahl der eingesetzten „Native speakers“</p>	<p>Anzahl und Art der Angebote, in denen Schüler/innen präsentieren und moderieren</p> <p>Fähigkeiten der Schüler/innen in Präsentation, Kommunikation und Moderation</p>
Evaluation	<p>Befragung der Schüler/innen</p> <p>Befragung der Lehrer/innen</p> <p>Dokumentation von Unterrichtsmaßnahmen (Erhebungsraster)</p> <p>Erhebung von Bildungsstandards</p>	<p>Befragung der Schüler/innen</p> <p>Befragung der Lehrer/innen</p> <p>Dokumentation von Unterrichtsmaßnahmen (Erhebungsraster)</p>

Ziele	1.4 Förderung der sozialen Kompetenzen und der Persönlichkeitsentwicklung			
Teilziele	1.4.1 Beherrschung verschiedener Formen sozialen Austausches durch die Schüler/innen	1.4.2 Einsicht in die Verantwortung für die Gesellschaft durch Schüler/innen	1.4.3 Gutes Schulklima	1.4.4 Förderung der Kreativität
Maßnahmen	Durchführung von Schüler/innenseminaren zur Entwicklung sozialer Kompetenzen (S) Anwendung unterschiedlicher offener Lernformen (Gruppenarbeit, Partnerarbeit, ...) (S) Organisation innerschulischer Netzwerke von Schüler/innen für Schüler/innen (Tutorium, ...) (S) Schriftliche Vereinbarung über das Verhalten aller beteiligten Personen in der Schule (S) Konsequente Einforderung der Einhaltung der Vereinbarungen (S)	Unterstützung von Partnerschaften mit Sozialinstitutionen (z.B. soziale Einrichtungen, Umweltorganisationen etc.) und ähnlicher Aktivitäten (S, L, B) Übernahme von Aufgaben für die Schulgemeinschaft durch Schüler/innen (S) Einbindung der Schüler/innenvertretung in wichtige Entscheidungen für die Schulgemeinschaft (S) Anerkennung der Leistungen und Tätigkeiten der Schülervertreter/innen durch die Direktion (S)	Transparente Kommunikation von Entscheidungen und Maßnahmen (S, B, L) Entwicklung und Förderung von Konfliktlösungskompetenz (S, L) Engagement aller Schulpartner/innen für die Gemeinschaft und Förderung ein "Wir-Gefühls" durch Teamarbeit und gemeinsame Aktivitäten (S) Gesprächsbereitschaft, Erreichbarkeit aller an der Schule tätigen Personen (S) Gestaltung einer freundlichen Lernumgebung (S)	Förderung praktischer Kreativität (Fähigkeit, ungewöhnliche Lösungswege zu finden) durch Einsatz entsprechender Unterrichtsmethoden (z.B. Brainstorming, Mindmapping, Assoziationstechniken, Visualisierung) (S) Förderung gestalterischer Kreativität durch Einsatz entsprechender Unterrichtsmethoden (z.B. Umgang mit Materialien, Formen, Farben etc.) (S)
Indikatoren	Nutzung von offenen Lernformen Anzahl und Art der Angebote an Seminaren zur Entwicklung sozialer Kompetenzen Anzahl und Art der Unterstützungsstrukturen von Schüler/innen für Schüler/innen Vorhandensein und Einhaltung von Zielvereinbarungen Beherrschung von Umgangsregeln, gegenseitiger Respekt, gegenseitige Hilfestellung und Unterstützung durch Schüler/innen Entsprechende Arbeitshaltungen	Freiwillige Übernahme von Aufgaben für die Gemeinschaft (Art und Anzahl)	Offene Kommunikationskultur Höfliche Umgangsformen Mitgestaltung und Einhalten von Regeln Zufriedenheit, wie mit Problemen umgegangen wird Vertrauensvolle Zusammenarbeit der Schulpartner/innen Anzahl und Art der gemeinsamen Aktivitäten Wohlfühlen Abwesenheit (Fehlzeiten)	Art und Häufigkeit des Einsatzes entsprechender Unterrichtsmethoden Fähigkeiten der Schüler/innen

	der Schüler/innen wie z.B. Pünktlichkeit, Höflichkeit, Termintreue, Einsatzbereitschaft Teamfähigkeit			
Evaluation	Befragung der Schüler/innen Befragung der Lehrer/innen Dokumentation von Unterrichtsmaßnahmen (Erhebungsraster)	Dokumentation von Aufgaben, Projekten etc. (Erhebungsraster)	Befragung der Schüler/innen Befragung der Lehrer/innen Befragung der Eltern	Dokumentation von Aufgaben, Projekten etc. (Erhebungsraster)

Ziele	1.5. Anregendes (Lern-)Umfeld an den humanberuflichen Schulen				
Teilziele	1.5.1 Optimierung der verfügbaren Räumlichkeiten und der verfügbaren Ausstattung	1.5.2 Beratungs- und Unterstützungssysteme für Interessent/innen und Schüler/innen	1.5.3 Förderung der Bereitschaft zu hochwertiger Leistung durch individualisierten Unterricht	1.5.4 Förderung von Schüler/innen mit Lernproblemen	1.5.5 Geschlechtergerechter und geschlechtersensibler Unterricht
Maßnahmen	Vorhandensein eines Wissenspools an der Schule (z.B. Bibliothek, schulisches Intranet) (S, B, L) Zeitgemäße infrastrukturelle Ausstattung (Möbiliar, Medien, Technik) (S, L, B) Schaffung von Lern- und Freiräumen sowie Aufenthaltsbereichen (S)	Angebot von Schulführungen und Schnuppertagen. Angebot von Bildungsberatung (S, B, L) Bereitstellung von Unterstützungs- und Beratungsangeboten vor und ab der Eintrittsphase (z.B. Tutoring, Partnerklassen, etc.) (S) Veranstaltung von Kennenlertagen zur Förderung der Integration in die Klassengemeinschaft (S) Informationsveranstaltungen und Unterstützungssysteme wie Klassenelternabende, Elternvereine etc. (S) Organisation von Beratungs- und Unterstützungssystemen von Schüler/innen für andere Schüler/innen (S)	Förderung von Fähigkeiten des selbstständigen und eigenverantwortlichen Lernens (z.B. selbstständiges Aufbereiten von Themen, handlungsorientierter Unterricht, forschendes Lernen, Projektunterricht) (S) Nutzung der Neuen Medien (z.B. computerunterstützte Lernumgebungen) (S)	Erstellung eines auf das Leistungspotenzial abgestimmten Förderkonzepts (S) Beratungsgespräche mit den Schüler/innen und Erziehungsberechtigten und Vereinbarungen für Fördermaßnahmen (S) Förderung von Lernkompetenz (Lerntechiken, Methodentraining etc.) (S) Einbindung der Schulpsychologie (L)	Nach Gender Mainstreaming Kriterien ausgewählte Schulbücher und Unterrichtsmaterialien (S, B) Geschlechtergerechter Unterricht, der an spezifische Erfahrungen und Interessen der Burschen und Mädchen anknüpft und sich nicht an Rollenklischees orientiert (S) Aufgabenverteilung unabhängig vom Geschlecht (S) Geschlechtergerechte Sprache (S) Vorbildwirkung der Lehrenden (S)
Indikatoren	Zufriedenheit der Schüler/innen mit den räumlichen Ressourcen.	Häufigkeit, mit der Beratungsdienste in Anspruch genommen werden Art und Häufigkeit der angebotenen	Art und Häufigkeit des Einsatzes entsprechender Unterrichtsmethoden Fähigkeiten der Schüler/innen Nachhaltigkeit des	Art, Häufigkeit und Inanspruchnahme von Förderangeboten Fähigkeiten der Schüler/innen Motivation der	Verwendung von geschlechtergerechter Sprache Unterricht nach Genderkriterien Wahrnehmung und

		Unterstützungssysteme Geringere Dropout-Raten während des ersten Schuljahres	Gelernten	Schüler/innen	Zuordnung von Geschlechterrollen durch Schüler/innen und Lehrer/innen Beide Geschlechter erfahren die gleiche Wertschätzung
Evaluation	Befragung der Schüler/innen Dokumentation der Ausstattung (Erhebungsraster)	Befragung der Schüler/innen Befragung der Lehrer/innen Befragung der Eltern	Befragung der Lehrer/innen Dokumentation von Unterrichtsmaßnahmen (Erhebungsraster)	Befragung der Eltern Befragung der Schüler/innen Dokumentation von Maßnahmen (Erhebungsraster)	Befragung der Schüler/innen Befragung der Lehrer/innen

Ziele	1.6. Transparenz der Lernziele und Leistungsbeurteilung	
Teilziele	1.6.1 Formulierung von Lernzielen pro Unterrichtsgegenstand und Jahrgangsstufe sowie deren Bekanntmachung an Schüler/innen	1.6.2 Normgerechte, transparente und nachvollziehbare Leistungsbeurteilung
Maßnahmen	Verankerung der Rahmen-Lernziele in den Lehrplänen (B) Erstellung von Empfehlungen der Bundesländer- Arbeitsgemeinschaften (L) Orientierung an Institutionen mit vergleichbaren Schwerpunktsetzungen (L, S) Konkretisierung der Lernziele am Schulstandort in den Fachgruppen (S) Erstellung von lernzielorientierten Lehrstoffverteilungen für die jeweiligen Jahrgangsstufen (S) Bekanntgabe der Lehrinhalte an die Schüler/innen am Beginn des Schuljahres (S)	Vereinbarung der Lehrenden untereinander über ein Leistungsbeurteilungskonzept gemäß der gesetzl. Bestimmungen (S) Vorlage an Schüler/innen am Anfang des Unterrichtsjahres (S) Mitteilung und Begründung des Leistungsstands auf Anfrage der Schüler/innen (S) Einhaltung des Frühwarnsystems (S)
Indikatoren	Organisation/ Abhaltung der Teamsitzungen /Facharbeitsgemeinschaften Vorliegen und Bekanntmachung der entsprechenden Planungen Abgestimmte und verschriftlichte Lehrstoffverteilungen bei Lehrenden und Lernenden Klarheit über Lernwege	Transparente und als fair empfundene Leistungsbeurteilung
Evaluation	Erhebung zu Teams/Facharbeitsgemeinschaften an der Schule (z.B. elektronische Plattform) (Erhebungsraster) Befragung der Lehrer/innen	Befragung der Schüler/innen Befragung der Lehrer/innen

Qualitätsfeld 2	Leitung und Qualitätsmanagement		
Ziele	2.1. Verantwortungsvolle und kompetente Führung der Organisation		
Teilziele	2.1.1 Gelebte Demokratie auf allen Ebenen	2.1.2 Effiziente und transparente Schulverwaltung	2.1.3 Sicherstellung der Personal-, Raum- und Ausstattungsressourcen
Maßnahmen	<p>Demokratisches Führungsverhalten (Entscheidungsfähigkeit und -bereitschaft, Konfliktmanagement, Feedbackkultur, Delegation, Koordination) (B, L, S)</p> <p>Gestaltung von transparenten Entscheidungsprozessen (B, L, S)</p> <p>Sicherung des Informationsflusses (B, L, S)</p> <p>Geschlechtergerechte Zusammensetzung von Teams, Arbeitsgruppen, Steuergruppen etc. (B, L, S)</p> <p>Schulentwicklungskonferenzen mit den Lehrer/innen, Schülervertreter/innen und den Elternvertreter/innen (S)</p> <p>Schulgemeinschaftsausschusssitzungen zu Qualitätsvorhaben (S)</p> <p>Arbeitsgruppen zur Vorbereitung der Schulentwicklungskonferenzen (S)</p> <p>Einbeziehen des Verwaltungspersonals (S)</p>	<p>Klare Aufgabenbeschreibung und -verteilung hinsichtlich aller Arbeits- und Aufgabenbereiche (B, L, S)</p> <p>Vereinheitlichung und Festlegung von Abläufen (z.B. Erstellung von Handreichungen und Checklisten) (B, L, S)</p> <p>Verlässliche und rechtzeitige Terminplanung und -einhaltung (B, L, S)</p> <p>Vom Geschlecht unabhängige Aufgabenverteilung (B, L, S)</p> <p>Festlegung und Offenlegung des Zustandekommens schulautonomer Beschlüsse (S)</p> <p>Ausschöpfung aller Möglichkeiten zur Gestaltung effizienter Abläufe (B, L, S)</p>	<p>Erstellung von Grundsätzen für die zweckmäßige Verteilung und den wirtschaftlichen Einsatz der Ressourcen (B, L, S)</p> <p>Dem Bildungsauftrag entsprechende Raum- und Funktionsplanung sowie Investitionsplanung (S, L, B)</p> <p>Lukrierung europäischer Fördermittel (B, S)</p> <p>Bedarfsgerechte und rechtzeitige Ausschreibung von Stellen (L, S, B)</p> <p>Rekrutierung neuer Ressourcen (z.B. Sponsoring, Vermietung) (S)</p>
Indikatoren	<p>Demokratische Strukturen auf allen Ebenen</p> <p>Verantwortungsbewusstsein für die Qualitätsarbeit der Schule auf allen Ebenen durch alle Beteiligten</p> <p>Identifikation mit und Beteiligung an der Schulentwicklung</p> <p>Nutzung der Mitgestaltungsmöglichkeiten</p>	<p>Effiziente Ablauforganisation</p> <p>Effizienter Ressourceneinsatz</p> <p>Festgelegte Zuständigkeiten, Einbindung und Zufriedenheit der Beteiligten</p> <p>Klare Erkennbarkeit der Abläufe</p>	<p>Offene Stellen</p> <p>Vorhandensein von Modellen zur Ressourcenverteilung</p> <p>Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen</p> <p>Verfügbarkeit zusätzlicher Ressourcen</p>
Evaluation	<p>Befragung der Lehrer/innen</p> <p>Befragung der Schüler/innen</p>	<p>Dokumentation von Maßnahmen (Erhebungsraster)</p>	<p>Auswertung von Mitarbeitergespräche (Leitfaden)</p> <p>Dokumentation von Maßnahmen und</p>

	Befragung der Eltern	Befragung der Lehrer/innen	Instrumenten (Erhebungsraster) Befragung der Lehrer/innen und des Verwaltungspersonals
--	----------------------	----------------------------	--

Ziele	2.2. Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung auf allen Ebenen		
Teilziele	2.2.1 Weiterentwicklung der pädagogischen, fachlichen und administrativen Kompetenz	2.2.2 Geschlechtergerechte Personalentwicklung	2.2.3 Stärkung der Motivation der Beteiligten
Maßnahmen	<p>Erhebung und Planung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs sowie Erstellung entsprechender Angebote auf Schul-, Landes- und Bundesebene (S, L, B)</p> <p>Fortbildungsangebote, in denen Wissen, Sensibilität und Know-How zu geschlechtssensiblen bzw. geschlechtergerechtem Unterricht vermittelt wird (B, L, S)</p> <p>Sicherstellung hoher Qualität und Effizienz in der Unterrichtsplanung, -durchführung und -evaluation durch pädagogische Konferenzen, Fachgruppensitzungen, Mitarbeiter/innengespräche (S, L)</p> <p>Möglichkeit der Absolvierung von Praktika in einschlägigen Wirtschaftsbetrieben (L, S)</p>	<p>Mitarbeiter/innengespräche auf allen Ebenen (B, L, S)</p> <p>Erstellung von Qualifikationsprofilen auf allen Ebenen (B, L, S)</p> <p>Förderung individueller Entwicklungsinteressen (B, L, S)</p> <p>Einbindung der Mitarbeiter/innen in die Personalentwicklungsplanung (B, L, S)</p> <p>Regionale Personalentwicklung auf LSR/SSR-Ebene (L)</p> <p>Erstellung eines Personalentwicklungsplanes auf Schulebene unter Berücksichtigung von Lehrplänen, Schulleitbild, Schwerpunktsetzungen und unter Berücksichtigung der Berufserfahrung von Lehrenden (S)</p> <p>Festlegung der Diensterteilung nach pädagogischen und fachlichen Anforderungen (S)</p>	<p>Anerkennung und Förderung von leistungsbereiten und innovativen Mitarbeiter/innen (B, L, S)</p> <p>Entwicklung einer positiven Feedbackkultur (B, L, S)</p>
Indikatoren	<p>Vorliegen eines Bedarfsplans für Fort- und Weiterbildung</p> <p>Prozentsatz der Lehrer/innen, die an Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen</p>	<p>Vorliegen effizienter Diensterteilungspläne</p> <p>Durchführung von Mitarbeiter/innengesprächen</p> <p>Vorliegen eines Personalentwicklungsplans und von Qualifikationsprofilen</p> <p>Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen</p>	<p>Anerkennung von Leistungen unter Nutzung der verschiedenen Möglichkeiten (z.B. Lob, Belohnungen)</p> <p>Motivation der Beteiligten</p>
Evaluation	<p>Dokumentation von Maßnahmen, Teilnahme an Maßnahmen, Instrumenten zur Weiterbildung (Erhebungsraster)</p>	<p>Befragung der Lehrer/innen und des Verwaltungspersonals</p> <p>Dokumentation der durchgeführten Maßnahmen (Erhebungsraster)</p> <p>Auswertung von Gesprächen mit Mitarbeiter/innen (Leitfaden)</p>	<p>Befragung der Lehrer/innen und des Verwaltungspersonals</p> <p>Dokumentation der durchgeführten Maßnahmen (Erhebungsraster)</p>

Ziele	2.3. Gute Öffentlichkeitswirksamkeit
Maßnahmen	Einsatz einer für Öffentlichkeitsarbeit verantwortlichen Person mit klarem Aufgabenprofil (B, L, S) Außenkommunikation (Tag der Offenen Tür, Homepage, Schüler/innenzeitungen, Jahresberichte, Informationsbroschüren über die Schulen – INFO Leitbild, Schulprofil, Schulprogramm,...) (S, L, B) Präsentationen der Leistungen der Schüler/innen (S, L, B) Informationsangebote für die Zubringerschulen (S, L, B) Aufbau eines für beide Geschlechter attraktiven Schulimages (S, L, B) Kontaktpflege mit der regionalen Wirtschaft und Institutionen (S, L) Organisation von Schulveranstaltungen auch in Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Wirtschaft (S)
Indikatoren	Art und Häufigkeit von Präsentationen, Veranstaltungen Gestaltung von Außenkontakten Häufigkeit der Berichte in den Medien Image der Schule Nachfrage nach Praktikant/innen und Absolvent/innen durch Wirtschaft und Institutionen
Evaluation	Dokumentation der durchgeführten Maßnahmen (Erhebungsraster)

Ziele	2.4. Umsetzung von Qualitätsentwicklungsprozessen unter Einbindung aller Beteiligten		
Teilziele	2.4.1 Einführung eines Qualitätskonzeptes für Bildungs- und Managementprozesse	2.4.2 Orientierung und Messung an vergleichbaren Institutionen der beruflichen Erstausbildung	2.4.3 Förderung unterstützender Systeme für die Einführung von Qualitätsprozessen
Maßnahmen	<p>Entwicklung von Evaluationskonzepten und -instrumenten (B, L, S)</p> <p>Entwicklung von Bildungsstandards (B)</p> <p>Implementierung von regelkreisorientiertem Vorgehen auf allen Ebenen (B, L, S)</p> <p>Einsatz von Evaluationsinstrumenten (B, L, S)</p> <p>Entwicklung eines Schulprogramms unter Berücksichtigung des Gender Mainstreaming (S)</p>	<p>Kennen lernen anderer Schulen/anderer Schularten (z.B. durch Besuch von Veranstaltungen dieser Schulen, Vorsitz bei den abschließenden Prüfungen) (B, L, S)</p> <p>Vergleich der schulautonomen Lehrplangestaltung an ähnlichen Schulen (B, L, S)</p> <p>Förderung der Vernetzung zwischen Schularten/Schulstandorten durch konkrete Projekte (B, L, S)</p> <p>Teilnahme an Wettbewerben und Bildungsmessen (S)</p>	<p>Angebot von Schulentwicklungsseminaren im Rahmen der Lehrer/innenfortbildung (B, L)</p> <p>Akquirierung zusätzlicher Mittel für die Qualitätsentwicklung (B, L, S)</p> <p>Schulung der Schulleiter/innen im Qualitätsmanagement (B, L, S)</p> <p>Initiierung und Begleitung von Qualitätsprozessen durch die Schulaufsicht (L)</p> <p>Einbindung von Lehrer/innen und Verwaltungs-Personal in Schulentwicklungsprozesse (S)</p> <p>Nutzung schulautonomer Tage zur Schulentwicklung (S)</p>
Indikatoren	<p>Einsatz von Evaluationsinstrumenten</p> <p>Einführung von Qualitätsmaßnahmen auf Grund der Evaluationsergebnisse</p> <p>Berücksichtigung von Bildungsstandards</p> <p>Berücksichtigung von Gender Mainstreaming Aspekten in Konzepten und in der Evaluation</p>	<p>Häufigkeit der Teilnahme an Wettbewerben, Bildungsmessen etc.</p> <p>Art und Häufigkeit von schulübergreifenden Projekten und Veranstaltungen</p> <p>Grad der Abstimmung von Schulen bei Lehrplänen, gemeinsamen Projekten etc.</p>	<p>Darstellung und Vermittlung der Ergebnisse der Qualitätsentwicklung</p> <p>Art und Häufigkeit von Unterstützungsmaßnahmen</p> <p>Beteiligung an Schulentwicklungsprozessen</p> <p>Häufigkeit der Nutzung schulautonomer Tage für die Qualitätsentwicklung.</p>
Evaluation	<p>Dokumentation der durchgeführten Maßnahmen (Erhebungsraster)</p> <p>Auswertung von Gesprächen (Gesprächsleitfaden, LSI)</p>	<p>Dokumentation der durchgeführten Maßnahmen (Erhebungsraster)</p> <p>Auswertung von Gesprächen (Gesprächsleitfaden, LSI)</p> <p>Managementreview</p>	<p>Dokumentation der durchgeführten Maßnahmen (Erhebungsraster)</p>

Qualitätsfeld 3	Wirtschaft und Gesellschaft
Ziele	3.1. Teilnahme an der Entwicklung der Gesellschaft
Teilziele	3.1.1 Kompetenz der Schüler/innen zur Bewertung von gesellschaftlichen Veränderungen und Teilnahme an diesen
Maßnahmen	Förderung des politischen Bewusstseins in allen Unterrichtsgegenständen durch Vorbildwirkung und Einsatz geeigneter Methoden (z.B. Projekte, offenes Lernen) (S) Förderung der Fähigkeit des Vergleichens und Bewertens von gesellschaftlichen Zusammenhängen (S) Förderung von eigenständigem und verantwortungsbewusstem Entscheiden (S)
Indikatoren	Engagierte, vergleichsorientierte Auseinandersetzung Offenes Schulklima zur Förderung eigenständiger Entscheidungen
Evaluation	Befragung der Schüler/innen Befragung der Lehrer/innen Dokumentation von Unterrichtsmaßnahmen (Erhebungsraster)

Ziele	3.2. Orientierung an den Anforderungen der Berufswelt	
Teilziele	3.2.1 Antizipation von Veränderungen in der Berufswelt und Kenntnis der Anforderungen der Berufsfelder	3.2.2 Positionierung der Schulen als Kompetenzzentren und Förderung ihrer Innovationsfähigkeit
Maßnahmen	Einsatz entsprechender Antizipations- und Evaluationsmethoden (B) Einsatz von Unterrichtenden aus der Wirtschaft (B, L, S) Berufspraktikum der Lehrpersonen (B, L, S) Teilnahme der Schule an Projekten mit externen Partnern (S) Einladung kompetenter Personen aus der Berufspraxis (Wirtschaftskontakte – Kooperationen in Projekten – Präsentationen in der Öffentlichkeit) (S)	Einsatz von Unterrichtenden aus Betrieben des einschlägigen beruflichen Umfeldes (B, L, S) Berufspraktikum der Lehrpersonen (B, L, S) Einladung kompetenter Personen aus der Berufspraxis (Wirtschaftskontakte – Kooperationen in Projekten – Präsentationen in der Öffentlichkeit) (S) Übernahme von Dienstleistungen und Expertisen für externe Auftraggeber/innen (S) Weiterbildungsangebote in der Region für offenen Adressatenkreis (S) Schaffen eines Netzwerkes mit externen Partnern (S)
Indikatoren	Aktuelle wirtschaftsrelevante Unterrichtsinhalte Projekte mit Wirtschaftspartnern Qualität und Quantität des Informationsmaterials Interesse der Betriebe an Zusammenarbeit mit den Schulen Nachfrage der Betriebe nach Praktikant/innen Nachfrage der Betriebe nach Absolvent/innen Rascher Berufseinstieg nach Schulabschluss	Wahrnehmung der Schulen als Kompetenzzentren Interesse der Betriebe an Zusammenarbeit mit den Schulen Nachfrage der Betriebe nach Praktikant/innen Nachfrage der Betriebe nach Absolvent/innen Rascher Berufseinstieg nach Schulabschluss Anzahl der Kontakte seitens der Wirtschaft Anzahl der Kooperationen mit Unternehmen
Evaluation	Auswertung von Gesprächen mit Wirtschaftsvertreter/innen (Leitfaden) Dokumentation von Maßnahmen (Erhebungsraster) Befragung der Absolvent/innen	Auswertung von Gesprächen mit Wirtschaftsvertreter/innen (Leitfaden) Dokumentation von Maßnahmen (Erhebungsraster) Befragung der Absolvent/innen

Ziele	3.3. Vermittlung unternehmerischen Denkens sowie einer positiven Dienstleistungsgesinnung
Maßnahmen	Weiterbildungsangebote zur Förderung des Selbstverständnisses der Lehrenden als Coach (S, L, B) Zurverfügungstellung von Werkzeugen zur kritischen Interpretation von Daten- und Prognosematerialien als Entscheidungsgrundlagen (S) Förderung von Führungskompetenz, Entscheidungsfreude, Risikobewusstsein und der Fähigkeit zur Einschätzung der Zukunftsperspektiven (z.B. offene Unterrichtsformen, Beschäftigung im Unterricht mit realen oder fiktiven Geschäftsfällen, Projekte mit externen Partnern) (S) Delegieren von Planungs-, Organisations- und Entscheidungsprozessen an Schüler/innen (Selbstbeschränkung der Lehrenden) (S)
Indikatoren	Angewandte Unterrichtsmethoden Verhalten der Lehrenden im Unterricht Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Schüler/innen Dokumentation verantworteter Tätigkeiten
Evaluation	Dokumentation von Unterrichtsmaßnahmen (Erhebungsraster) Befragung der Schüler/innen Befragung der Lehrer/innen

Qualitätsfeld 4	Internationales			
Ziele	4.1. Europäischer bzw. internationaler Bezug			
Teilziele	4.1.1 Mobilität	4.1.2 Weltoffenheit und interkultureller Austausch	4.1.3 Einbindung in nationalen und internationalen Wissenstransfer	4.1.4 Abstimmung der Bildungsentwicklung auf nationaler und internationaler Ebene
Maßnahmen	Teilnahme an Partnerschafts-, Mobilitäts- und Austauschprogrammen auf allen Ebenen (B, L, S) Teilnahme an internationalen Praktika (S, L, B)	Teilnahme an interkulturellen Veranstaltungen (S, L, B) Bildungsangebote mit internationaler Ausrichtung (z.B. Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen für externe Nachfragende, einschlägige Ausbildungsschwerpunkte und Schulformen) (S, L, B) Förderung der Sprachenkompetenz und der interkulturellen Handlungskompetenz (S, L, B) Förderung vielfältiger Kulturbegegnungen inner- und außerhalb des Unterrichts (S, L, B)	Förderung der Teilnahme an nationalen und internationalen Veranstaltungen für Wissenstransfer (B, L, S) Entwicklung, Erprobung, Evaluation und Transfer von didaktischen Modellen und Schulkonzepten (S, L, B)	Transparente Darstellung der Ausbildungsgänge (B) Implementierung des europäischen Referenzrahmens und des europäischen Sprachenportfolios (B) Nutzung von Credit-Transfer-Modellen und weiterer Vereinbarungen und Instrumente (B)
Indikatoren	Zahl der Teilnahmen an Partnerschafts-, Mobilitäts- und Austauschprogrammen auf allen Ebenen Zahl der Teilnahmen an internationalen Praktika	Zahl der Teilnahmen an interkulturellen Veranstaltungen Zahl der angebotenen Fremdsprachen Zahl der erworbenen Fremdsprachenzertifikate Zahl der interkulturellen Unterrichtsprojekte Anteil der vielfältigen Kulturbegegnungen am Unterricht	Zahl der Teilnahme an nationalen und internationalen Veranstaltungen für Wissenstransfer Art und Häufigkeit der Umsetzung von didaktischen Modellen	Darstellung der Ausbildungsgänge(z.B. in Zeugniserläuterungen) Berücksichtigung des Referenzrahmens und des Sprachenportfolios in den Lehrplänen und im Unterricht Vorliegen bilateraler Vereinbarungen (z.B. zwischen Schulstandorten)
Evaluation	Dokumentation durchgeführter Maßnahmen (Erhebungsraster)	Dokumentation durchgeführter Maßnahmen (Erhebungsraster) Befragung der Schüler/innen Befragung der Lehrer/innen	Dokumentation durchgeführter Maßnahmen (Erhebungsraster)	Dokumentation durchgeführter Maßnahmen (Erhebungsraster)

Anhang 5:

Qualität im Unterricht und Management
Stellenbeschreibungen - strategisches und operatives Management auf allen Ebenen

Es ergeben sich auf den drei Handlungsebenen (Schule, Landesschulrat/SSR, BMUKK) bei der Planung und Durchführung der Arbeiten strategische und operative Aufgaben.

I. Handlungsebene SCHULE

1. Strategisches Management

1. Organ: Schulleiter/in

(Fachvorstand/in zs. mit Schulleitung für den Fachbereich)

Aufgaben:

- Motivation der MitarbeiterInnen
- Mittel- und kurzfristige Maßnahmen zur Erreichung der Ziele (durch Schulprogramme auf der Grundlage von Q-hum und schulübergreifenden Zielsetzungen durch Landes- bzw. Bundesschwerpunkte)
- Veranlassung der Evaluation der festgelegten Maßnahmen
- Entscheidung über Aktionsplan im Rahmen des Schulprogrammes (aufgrund der Evaluierungsergebnisse)
- Vorlage des Qualitätsberichtes
- Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch mit der Schulaufsicht

2. Operatives Management

2. Organ: Schulqualitätsprojektmanager/in (SQPM)

(eine Einrechnung nach §9 (3) BLVG ist in Abhängigkeit von Schulgröße ab SS 05/06 geplant)

Aufgaben:

- Regelmäßige Besprechung mit der Schulleitung
- Information der LehrerInnen (und der MitarbeiterInnen in der Verwaltung)
- Sicherstellung der notwendigen Dokumentationen (Organisationshilfe)
- Organisation von schulinterner Fortbildung für Q-hum
- Organisation der Evaluation
- Aufbereitung der Evaluationsergebnisse für die Schulleitung
- Vorbereitung des Qualitätsberichtes für die Schulleitung
- Einbindung (operative) der Aktionsplanung in den Q-Prozess der Schule

II. Handlungsebene Landesschulrat/SSR
--

1. Strategisches Management

1. Organ: Landesschulinspektor/in (LSI)

(FachinspektorInnen in Zusammenarbeit mit LSI für den Fachbereich)

Aufgaben:

- Auswahl und Unterstützung der LQPM
- Motivation der Schulleiter/innen
- Festlegung der Ziele in Bezug auf den/die Bundesschwerpunkte
- Mittel- und kurzfristige Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
- Zielvereinbarungsgespräch mit Schulleitung
- Veranlassung der Evaluation
- Erstellung des Qualitätsberichtes
- Evaluationsgespräch mit Schulleitung, SQPM u. LQPM

2. Operatives Management

2. Organ: Landesqualitätsprojektmanager/in (LQPM)

Aufgaben:

- Teambildung, Beratung und Kommunikation mit der Schulaufsicht
- Konzeption von Informationsmaßnahmen (gemeinsam mit Schulaufsicht und PI)
- Mitplanung am PI (Fortbildung DirektorInnen und SQPM)
- Basis für Erfahrungsaustausch der SQPM schaffen
- Bestandsaufnahme und Herausarbeitung von good practice Modellen
- Administrative Abwicklung der Vorbereitung der Qualitätsarbeit
 - termingemäße Abläufe sichern
 - Sicherstellung des Informationsflusses (Nutzung der Plattform, ev. Moodle)
 - Unterstützung bei der Organisation der Evaluation
- Vorschläge für die Dokumentation
- Koordinationsfunktion zur Unterstützung der SQPM
- bundesweiter Austausch mit LQPM (v.a. über Qualitätsforum auf hum.at)

III. Handlungsebene BMUKK

1. Strategisches Management

Abteilungsleitung II/4 (AL)

- Motivation der Schulaufsicht und der MitarbeiterInnen II/4
- Festlegung der Bundesschwerpunkte auf Sektionsebene
- Abstimmung der Evaluation auf Sektionsebene
- Festlegung der Ziele in Bezug auf den/die Bundesschwerpunkte in Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht
- Mittel- und kurzfristige Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
- Zielvereinbarungs- und Bilanzgespräch mit der Schullaufsicht
- Inhaltliche Planung des Qualitätsberichtes der humanberuflichen Schulen
- Ziele, Maßnahmen, Evaluierung zur abteilungsinternen Qualitätsarbeit

2. Operatives Management

Mitarbeiter/innen der Abt. II/4

- Beratung, Koordination und Kommunikation sektionsintern und mit nachgeordneten Dienststellen
- Konzeption und Durchführung von Informationsmaßnahmen
- Zusammenarbeit mit den Pädagogischen Instituten im Hinblick auf Q-hum
- Basis für Erfahrungsaustausch schaffen (z.B. www.hum.at)
- Information über good practice Modelle
- Mitarbeit bei der Konzeptionierung und Bereitstellung von Evaluationsinstrumenten
- Administrative Abwicklung der Vorbereitung der Qualitätsarbeit
 - termingemäße Abläufe sichern
 - Sicherstellung des Informationsflusses
 - Durchführung der abteilungsbezogenen Evaluation
- Erstellung des Qualitätsberichtes der humanberuflichen Schulen
- Dokumentation
- Evidenz entwicklungsrelevanter Daten und Kennziffern

Anhang 6:

Q-hum im zeitlichen Überblick

Planungsphase (SJ 04/05)

2004	<i>Entwicklung auf Sektionsebene QIBB</i> Erarbeitung des hum. Leitbildes, Q-Matrix, Schlüsselprozesse
11. - 12. 1. 2005	Workshop Q-Steuergruppe (II/4, LSI, drei Schulleiter/innen)
6. - 8. 4. 2005	LSI-Tagung (tw. Q-hum-Themen)
21.-22.4. 2005	Workshop Q-Steuergruppe
13. 5. 2005	Redaktionsgruppe Q-Matrix
1. 6. 2005	Redaktionsgruppe Q-Matrix
5. - 6. 7. 2005	Workshop Q-Steuergruppe
20. 9. 2005	LQPM - Informationsveranstaltung
18. - 19. 10. 2005	LSI-Tagung (tw. Q-hum)
10. 11. 2005	LQPM - Vorbereitung Q-hum Start-up
21. - 22. 11. 2005	Q-hum Start-up-Veranstaltung BMUKK (alle hum. LSI, Schulleitungen, QPM)

Vorbereitungsphase (23. 11. 2005 – 02/2006):

	<ul style="list-style-type: none">- Aufbau / Check Organisationsstruktur am Standort (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Abläufe ...)- Sammlung & Sichtung von Info / Materialien zu Transparenz der Leistungsbeurteilung (TLB), ggf. Leitbild / Schulprogramm- Vor-Einschätzung zum Stand TLB, Leitbild / Schulprogramm am Standort- Sammlung möglicher weiterer relevanter Themen am Standort- Kontaktaufnahme mit „interessanten“ Schulen, Personen, Vernetzung)- Identifizierung von (wahrscheinlichem) Fortbildungs- / Beratungsbedarf, Vereinbarungen mit LQPM/ PI
„Roadshow“	(MR Mag. Schönauer-Janeschitz, in NÖ MR Mag. Orth, OR Mag. Pühringer-Kriegner) Informationsveranstaltung mit LSI, LQPM, Schulleitungen, SQPM, ev. PersonalvertreterInnen, AdministratorInnen
bis 13. 1. 2006	Zwischenbericht zum Stand der Vorbereitungsaufgaben an LSI (Dokumentation des bisher Geschehenen)
18. - 20. 1. 2006 01/02 2006	LSI-Tagung: Gruppenzielvereinbarung 2006 LSI - Abt. II/4 LSI Einzel-Zielvereinbarungsgespräche LSI - Abt. II/4
02/2006	Q-hum Start up am Standort (auch: Schulpartner/innen!)

Entwicklungsphase (02 – 08/2006):

3. 4.– 5. 5. 2006 Leitbild-Check / Entwicklungsplan
ev. Festlegung eines weiteren Themas
Erhebungszeitraum Ist-Analyse TLB: Allg. Fragebogen
Systemevaluation
ev. zusätzlich eigene Erhebungen am Schulstandort
ev. Ist-Analyse 2. Thema
Ausarbeitung Entwicklungsplan TLB
ev. Ausarbeitung Entwicklungsplan 2. Thema
Fortbildung / Beratung am Standort
lfd. Kontakt zu LSI / Landesqualitätsprojektmanger/innen
3. - 5. 4. 2006 LSI-Tagung (tw. Q-hum)
17. - 18. 5. 2006 BZG-Schulung LSI, Abt. II/4, 1. Modul
5. 7. 2006 Q-Workshop: LSI, Abt. II/4 . Struktur Landesbericht, BZG

Umsetzungsphase (09/2006 – 08/2007)

- 09 - 10/2006 Vorlage des ersten Schulqualitätsberichts =
Schulprogramm: Beschluss (Laufzeit: 1 Jahr)
Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch mit LSI (Rückblick und
Vorschau)
- 10/2006 - 07/2007 Umsetzung des Schulprogramms (Entwicklungspläne zum Leitbild,
zur TLB, ev. weitere Themen)
Vorbereitung neuer Schwerpunkte für SJ 07/08
14. 9. 2006 Vorbereitung Bundesländerveranstaltung Prof. Neuweg (II/4, LQPM
K,
29. 9. 2006 1. Bundesländerveranstaltung TLB - Prof. Neuweg (Stmk., K, OÖ:
LSI, LQPM, Schulleitungen, SQPM)
- 2.10. 2006 Vorbereitung Bundesländerveranstaltung Prof. Neuweg (II/4, LQPM
W,
- 20.10. 2006 2. Bundesländerveranstaltung TLB - Prof. Neuweg (W, NÖ, Bgld.,
LSI, LQPM, Schulleitungen, SQPM)
- 23.10. 2006 3. Bundesländerveranstaltung TLB - Prof. Neuweg (Szb., T, Vbg.,
II/4, LSI, LQPM, Schulleitungen, SQPM)
- 6.- 7. 11. 2006 BZG-Schulung LSI, Abt. II/4: 2. Modul
- 8.- 9. 11. 2006 LSI-Tagung (tw. Q-hum: Vorstellung der
Landesqualitätsberichte)
- 13.-14.11.2006 BZG-Schulung Schulleitungen
- 19.-20.12.2006 BZG-Schulung Schulleitungen
- 15.-17. 1. 2007 LSI-Tagung (tw. Q-hum: Bundesqualitätsbericht,
Gruppenzielvereinbarung 2007)

18.-19. 1. 2007	Q-Workshop II/4, LSI, LQPM, externe Begleitung: Weitere Vorgangsweise, Evaluation, GM
30.-31. 1. 2007	BZG-Schulung Schulleitungen
Vorschau:	
20.-21. 2. 2007	BZG-Schulung Schulleitungen
27.-28. 2. 2007	BZG-Schulung Schulleitungen
Anfang März	Leitfaden „Individualfeedback im Rahmen von QIBB“ - www.qibb.at bzw. www.hum.at
1.- 31. 3. 2007	Erhebungszeitraum für Systemevaluierung Leistungsbeurteilung; ev. zusätzliche eigene Erhebungen am Schulstandort
17.-19. 4. 2007	LSI-Tagung (tw. Q-hum: Leistungsbeurteilung, Adaptierte Berichtsstruktur - Schulprogramm; datengestützte Schulentwicklung)
Februar -Mitte April 2007	Einzelbilanz- und Zielvereinbarungen Abt. II/4 - LSI
April/Mai 2007 Rahmen	Informationsveranstaltung zu „Individualfeedback im von QIBB“ für LSI, LQPM
bis Mitte September 2007	Erhebungsraster Fort- und Weiterbildung - <i>Weiterentwicklung der pädagogischen, fachlichen und administrativen Kompetenz</i>
Anfang Juli - Mitte Sept. 07	Vorlage des 2. Schulprogramms (Qualitätsberichts) an die Schulaufsicht
Anfang Juli - Nov. 2007	BZG/MPR LSI - Schulleitung (Rückblick und Vorschau)
10/2007-07/2008	Umsetzung des Schulprogramms (Entwicklungspläne zu je einem Entwicklungsziel aus dem Landes-Maßnahmenbereich sowie aus einem vom Schulstandort gewählten Maßnahmenbereich aus dem Leitfaden von Prof. Georg Hans Neuweg; ev. zu weiteren schulspezifischen Qualitätsthemen) Vorbereitung neuer Schwerpunkte für SJ 08/09 (Leistungsbeurteilung bleibt auch 08/09 ein bundesweiter Schwerpunkt): Ausarbeitung der Entwicklungspläne. Fortbildung/Beratung am Schulstandort bzw. im Bundesland Ifd. Kontakt zu LSI / Landesqualitätsprojektmanger/innen

QIBB (Qualitätsinitiative Berufsbildung)

Q-hum - Qualität im Humanberuflichen Schulwesen

Schulprogramm

(Qualitätsbericht)

Version 2: Herbst 2007

(Schule, Logo, Impressum ...)

Richtwert: 1 – 2 Seiten:



Leitbild

[Aktuelle – ggf. aktualisierte - Version einfügen]



Entwicklungsplan

Qualitätsthema 1: LEISTUNGSBEURTEILUNG

Bezug zum Schulleitbild:

Leitfrage:

Auf welche Passage in unserem Schulleitbild bezieht sich das Qualitätsthema [Leistungsbeurteilung]?

Beispiel:

S. 1 / Abs. 3

Mittel- und langfristige Entwicklungsziele:

Leitfragen:

Auf welche mittel- / langfristigen Ziele arbeiten wir – das Q-Thema Leistungsbeurteilung betreffend – hin?

Wo wollen wir in 3-4-5 Jahren stehen?

Beispiel:

Wir wollen erreichen, dass ...

- unsere Lehrer/innen und Schüler/innen klare Vorstellungen über die Lernziele in den einzelnen Unterrichtsfächern haben.
- systematisches Feedback zu einem selbstverständlichen Bestandteil unserer Arbeitskultur in allen Bereichen wird (usw. usf.)

Rückblick & Ist-Stand:

Leitfragen:

Welche Maßnahmen bezüglich Leistungsbeurteilung haben wir letztes Jahr an unserer Schule gesetzt?

Welche Ergebnisse haben wir erzielt? Wie erfolgreich waren wir?

Welche Erfahrungen und Erkenntnisse haben wir gewonnen?

Wo stehen wir heute?

Haben sich wichtige Rahmen- bzw. Umfeldbedingungen verändert?

Stehen absehbare Änderungen bevor?

Beispiel:

Das Thema Leistungsbeurteilung war schon in den letzten 6 Jahren mehrfach auf der Tagesordnung pädagogischer Konferenzen.

Etwa 60% der Lehrer/innen holen sich mittlerweile jährlich Feedback von ihren Schüler/innen, meist in Form von Fragebögen; dabei ist das Thema Leistungsbeurteilung ein wichtiger Aspekt. Im vergangenen Jahr haben 2 Pilot-Gruppen (à 4 – 5 Lehrer/innen) begonnen, ihre Ergebnisse untereinander auszutauschen und zu diskutieren; die Erfahrungen waren durchwegs positiv und wurden auch bei einer pädagogischen Konferenz kommuniziert (Bericht: s. Beilage X).

Bei der Online-Erhebung lag unsere Schule insgesamt leicht über dem Bundes-Mittelwert. In einzelnen Klassen bzw. bei einzelnen Fragen & Antwortkategorien wurden allerdings auch Defizite sichtbar, die wir in einer päd. Konferenz analysiert haben (Protokoll: s. Beilage Z).

Vorhaben für das Schuljahr 2007/2008:

Leitfragen:

Welche *konkreten* Ziele setzen wir uns für das Schuljahr 2007/08, um uns den mittel- / langfristigen Entwicklungszielen anzunähern?

Warum gerade diese Ziele?

Sind die Ziele auch wirklich „SMART“¹?

Beispiele:

- Definition der Lernziele für die Y. Klassen in den Fächern A, B, C bis...;
- Weiterarbeit an den Lernzielen für die X. Klassen in den Fächern A, B, C;
- Fortsetzung des Pilot-Versuchs zum Austausch der individuellen Rückmeldeergebnisse mit 3 Pilotgruppen, die auch ihre Instrumente aufeinander abstimmen; außerdem sind jeweils 1 – 2 wechselseitige kollegiale Hospitationsbesuche geplant (Konzept: s. Beilage Y);
- Aufbau eines SCHILF-Systems mit verpflichtender Mindestteilnahme für alle Lehrer/innen zum Thema Leistungsbeurteilung;
- 1 Arbeitsgruppe wird sich intensiv mit der Frage auseinandersetzen, wie Rückmeldegespräche nach negativen Schüler/innen-Leistungen am besten gestaltet werden können (Reaktion auf Ergebnis der Online-Befragung, Frage 9);
-

Erfolgskriterien / Indikatoren & Evaluation:

Leitfragen:

Was definieren wir bei unseren konkreten Vorhaben XY als Erfolg?

Woran werden wir merken, dass wir erfolgreich gewesen sind / dass wir uns in die angestrebte Richtung bewegen?

Wann und wie werden wir das überprüfen?

Beispiele:

- Bekanntheitsgrad der jeweiligen Lernziele (angestrebte: XY%; Kurzfragebogen, Interviews durch „Kritische Freunde“ von außen) ...
- Instrumente sind abgestimmt und werden eingesetzt, Hospitationen haben stattgefunden, Lehrer/innen ziehen konkrete Konsequenzen daraus (Unterlagen, Interviews mit Lehrer/innen und Schüler/innen);
- [mit aller Vorsicht]: evtl. leichte Verbesserungen bei Online-Befragung (Klassenergebnisse)
-

Fortbildungsplan:

Leitfragen:

Verfügen wir über ausreichendes Wissen / Knowhow für die Umsetzung unserer Vorhaben?

Was fehlt uns / brauchen wir noch?

Wie beschaffen wir es uns?

Beispiele:

- Einladung externer Expert/innen für 2 Workshops im WS (Lernziele) und SS (Lerndiagnostik);
- Anschaffung von Unterlagen (Bücher, Video, DVD);
- SCHILF zu kollegialer Hospitation (mit Unterstützung der PH);
-

Aktionsplan (Teilvorhaben / Wer? / Was? / Bis wann?):...

Leitfragen:

Lassen sich unsere Vorhaben in kleinere „Pakete“ teilen? In welche?

Wer macht was bis wann?

¹ SMART: **S**pecific (personenbezogen, nicht allgemein), **M**easurable (messbar, aber nicht unbedingt quantifizierbar im strengen Wortsinn), **A**ceptable (mit ausreichender Akzeptanz versehen), **R**ealistic (machbar), **T**imely (mit erreichbarer Fristsetzung).

Wer koordiniert?

Beispiele:

Teilvorhaben:	Wer?	Was?	Bis wann?

Gegebenenfalls: Weitere Qualitätsthemen analog zu oben



Organisation des QE-Prozesses

Angaben zu ...

- **Strukturen** (Q-Beauftragte/r; Steuerungsgruppe / Schulmanagementteam, Arbeitsgruppen ...): Besetzung (u. a. geschlechtergerecht; Schulpartner/innen!), Aufgabenbeschreibung, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten ...
- **Abläufen** (Entscheidungsprozesse, Informationsflüsse ...)
- **Arbeitsprinzipien** (Transparenz, geklärte Datenhoheit [Wer bekommt welche Daten / Ergebnisse?], Verbindlichkeit, Multiperspektivität, Informationen: Hol- und Bringschuld, Konsens vs. Mehrheitsentscheidung, Sitzungsgestaltung, Dokumentation ...)
- **Sonstige Vereinbarungen**

Seitenzahl nach oben offen:



- Kennzahlen und Basisdaten, die für die Arbeit an den aktuellen Qualitätsthemen wichtig sind:
Schüler/innen-, Klassenzahlen; Anzahl der Lehrer/innen (m/w)...
Anzahl der Repetent/innen nach Klassen (m/w)
Notenverteilungen,

Entscheidend ist es, die Daten mit der Entwicklungsarbeit am Standort zu verknüpfen bzw. daraus neue Entwicklungsthemen abzuleiten!

Leitfragen dazu:

- Wo gibt es auffällige Unterschiede zwischen Klassen/Jahrgängen/Gruppen mit gleichen Anforderungen?
- Was sind mögliche Ursachen für diese Unterschiede?
- Was bedeuten diese Unterschiede für die Chancengerechtigkeit der Schüler/innen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus den gewonnenen Erkenntnissen am Standort?
- Was können wir tun? → [*Entwicklungsplan*]

- (Hinweise auf) Berichte, Dokumentationen, Ergebnisse laufender / bereits abgeschlossener Projekte / Initiativen / Evaluationen;
Systemevaluation (qibb-Fragebogen)

- Themenspeicher (= als wichtig erachtete Themen, die im Moment auf Grund beschränkter Kapazitäten / Ressourcen zurück gestellt werden)

(usw. usf.)

Hinweis:

*Das **Schulprogramm Version 3** (Herbst 2008) entsteht durch systematische Fortschreibung bzw. Ausbau der Version 2.*

*Indem es die Evaluationsergebnisse von Version 1 - 2 einbezieht (> Rückblick & Ist-Stand als Basis der Vorhaben für das Schuljahr 2008/2009; > Evaluationsberichte im Anhang), ist es zugleich der **Qualitätsbericht** für das Schuljahr 2007/2008 = **wichtige Grundlage für das Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch** der Schulaufsicht mit der Schulleitung.*

INTERPRETATION VON ERGEBNISSEN DER SYSTEMFRAGEBÖGEN

ZUR INTERPRETATION DER SÄULENDIAGRAMME:

Hat die Verteilung einen eindeutigen Gipfel auf der linken oder rechten Seite der Skala?	Hoher Konsens unter den Befragten hinsichtlich der Beurteilung. Der Mittelwert gibt hier besonders gut die Gesamttendenz wieder.
Ist die Verteilung sehr flach (mehrere etwa gleich hohe Balken)?	große Uneinigkeit der Befragten. Deutet oft auf eine ungünstig formulierte oder im jeweiligen Zusammenhang nicht relevante Frage hin. Eher nicht interpretieren!
Hohe Balken im linken und im rechten Bereich (u-förmige Verteilung)?	Polarisierung der Meinungen oder Sichtweisen. Hier ist der Mittelwert als Maß für die Gesamttendenz nicht gut anwendbar.

ZUR INTERPRETATION VON UNTERSCHIEDEN:

Zwei mögliche Verfahren:

1 Berechnung über Mittelwerte und Standardabweichung	<p>Bestimmen Sie die Differenz der Mittelwerte der beiden Vergleichsgruppen (- ignorieren Sie dabei das Vorzeichen); vergleichen Sie den Differenzwert mit dem Wert für die Standardabweichung (SD) der größeren Vergleichsgruppe;</p> <p><i>Beispiel 1: Klasse 1A: M = 1,8; Schule: M = 3,0; SD = 1,1</i> <i>Beispiel 2: Klasse 2A: M = 2,7; Schule: M = 2,8; SD = 1,5</i></p> <p>Ergebnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wenn die Differenz der Mittelwerte größer ist als die SD = bedeutsamer Unterschied > <i>Beispiel 1</i>; - wenn die Differenz der Mittelwerte kleiner ist als die SD = <i>kein</i> bedeutsamer Unterschied (d. h. nicht interpretierbar) > <i>Beispiel 2</i>
2 Berechnung über den Vergleich der Mittelwerte aller Fragen	<p>Untersuchen Sie bei beiden Vergleichsgruppen für alle Fragen die Unterschiede der Mittelwerte.</p> <p><i>Beispiel:</i> <i>Klasse 1A/2006 - Klasse 2A/2007 („gleiche“ Klasse!)</i> <i>Frage 1: M=2,9 - M=2,5</i> <i>Frage 2: M=2,8 - M=2,6</i> <i>Frage 3: M=3,0 - M=2,7</i> <i>usw. usf.</i></p> <p>Ergebnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wenn (fast) alle Unterschiede in die gleiche Richtung gehen, deutet dies auf einen „echten“ Unterschied hin (auch wenn die einzelnen Differenzen kleiner sein sollten als die [nicht bekannte] SD) > <i>siehe Beispiel oben</i>; - wenn dies nicht der Fall ist, ist das Ergebnis nicht interpretierbar.

Vergleichsmöglichkeiten:

Klasse – Schulergebnis	Verfahren 1 und 2 möglich
Klasse - Landesergebnis	nur Verfahren 2 möglich, da keine SD auf Klassenebene vorhanden (- Voraussetzung: die Schule hat ihre Ergebnisse freigegeben)
Klasse - Bundesergebnis	nur Verfahren 2 möglich, da keine SD auf Klassenebene vorhanden (-Voraussetzung: die Schule hat ihre Ergebnisse freigegeben)
Klasse A – Klasse B	nur Verfahren 2 möglich, da keine SD auf Klassenebene vorhanden (- Voraussetzung: 2 Lehrer/innen legen ihre Ergebnisse offen)
Schule 1 – Schule 2	Verfahren 1 und 2 möglich (Voraussetzung: 2 Schulleiter/innen legen ihre Ergebnisse offen)
Schule – Landesergebnis	Verfahren 1 und 2 möglich (Voraussetzung: die Schule hat ihre Ergebnisse freigegeben)
Schule – Bundesergebnis	Verfahren 1 und 2 möglich (Voraussetzung: die Schule hat ihre Ergebnisse freigegeben)
Klasse A / '06 – Klasse A / '07	nur Verfahren 2 möglich, da keine SD auf Klassenebene vorhanden
Schule 1 / 06 – Schule 1 / 07	Verfahren 1 und 2 möglich

Für Fortgeschrittene sei an dieser Stelle auch auf die Interpretationshilfe in qibb hingewiesen: <http://www.qibb.at> im Ordner FAQs & Anleitungen.