

Qualität in Schulen:

Erfahrungsberichte aus Projekten in Berlin und NRW

Qualitätsentwicklung in beruflichen Schulen (QEBS) in Berlin: Implementierung eines Balanced-Scorecard-orientierten Steuerungsmodells

Das Projekt QEBS wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds



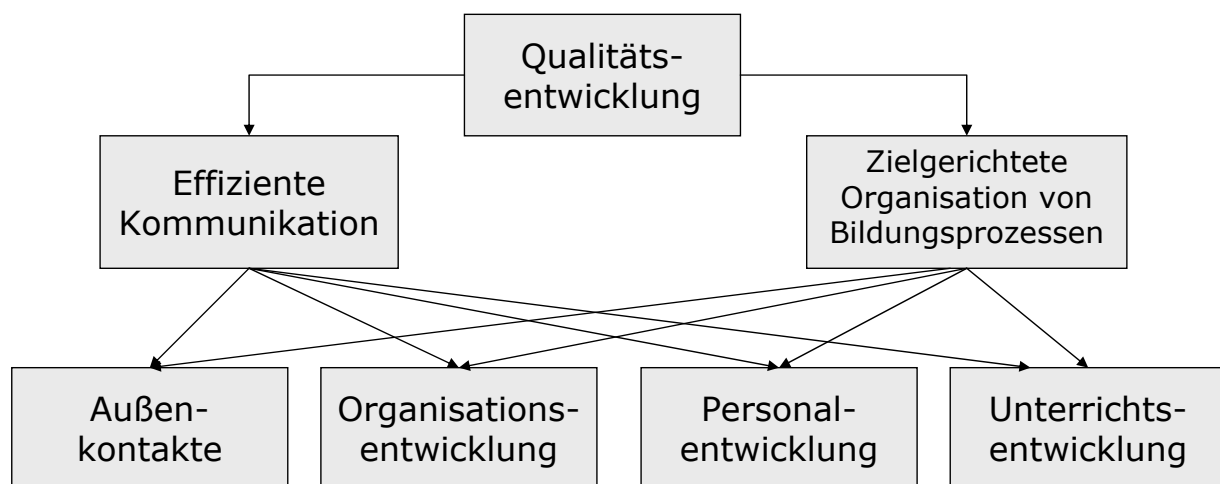
Qualität in Schulen – Erfahrungsbericht QEBS

5. Dezember 2007 - Annette Möbus

1

Projektziel

Durch die Leistungen im Projekt sollen 4 Bereiche ausgebaut werden.



Das Projekt QEBS wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds



Qualität in Schulen – Erfahrungsbericht QEBS

5. Dezember 2007 - Annette Möbus

2

Unterrichtsentwicklung

- Entwicklung Evaluationsinstrumente
- Auswertung & Bewertung der Unterrichtsarrangements
- Rückmeldung Evaluationsergebnisse

Personalentwicklung

- Führungsverantwortung
- Interne Trainer-Ausbildung
- Ressourcenmanagement
- Mitarbeiter- und Unterrichtsorganisation

Organisationsentwicklung

- Steigerung der Produktivität
- Senkung Kosten
- Erhöhung der Effektivität & Effizienz
- Herstellung von Wettbewerbsfähigkeit

Kultur der Interaktion mit der Wirtschaft

- Aufbau von Netzwerken mit Unternehmen
- Gegenseitige Unterstützung bei Fachthemen

Konsequenz aus dem Handlungsbedarf: Entwicklung eines Steuerungsmodells in Anlehnung an die Balanced Scorecard.

Das Steuerungsmodell Balanced Scorecard betrachtet die Institution ganzheitlich und berücksichtigt Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

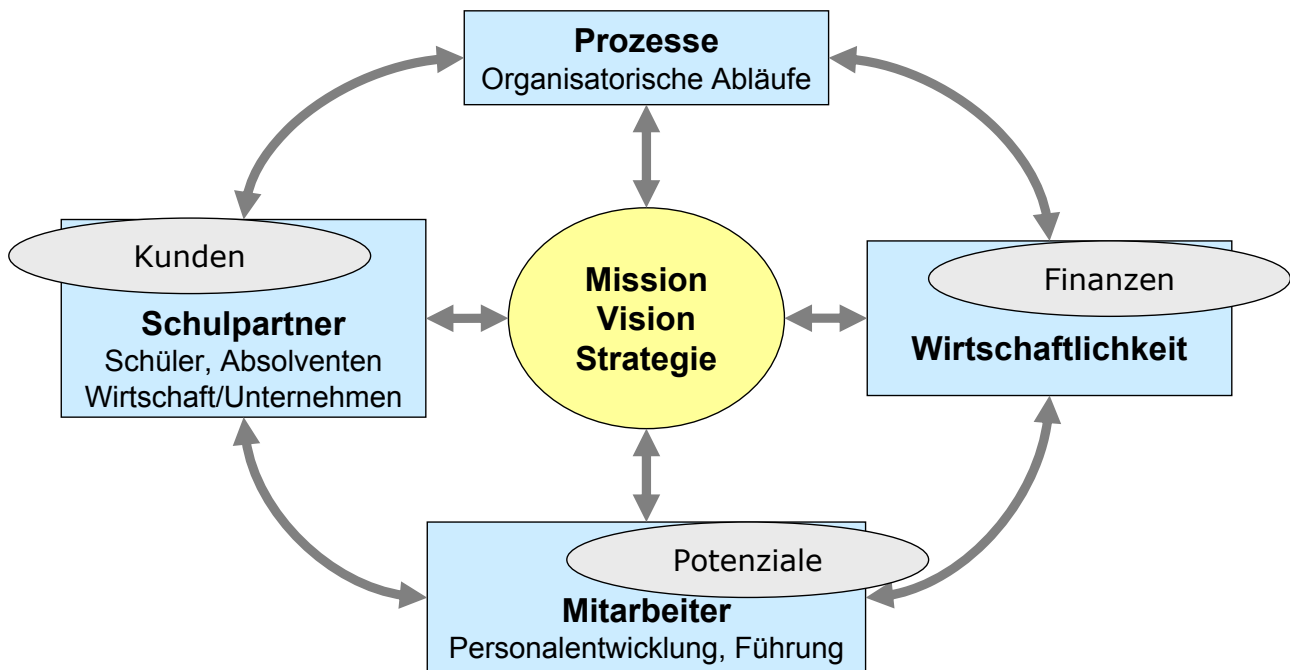
Monetäres Entwicklungsgebiet:
Quantitativ, nachträglich

Externes Entwicklungsgebiet:
Kunden, Kapitalgeber

Nicht-Monetäres Entwicklungsgebiet:
Qualitativ, vorausdenkend,
unternehmensspezifisch

Internes Entwicklungsgebiet:
Wissen, Strukturen, Prozesse

ausgewogen



Das Projekt QEBS wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds



Qualität in Schulen – Erfahrungsbericht QEBS

5. Dezember 2007 - Annette Möbus

5

- Innere Evaluation: Schulprogrammarbeit sowie Umsetzung der Schulprogramme an den Einzelschulen
- Schulprogrammentwicklung
 - Schaffung einer einheitlichen Struktur der Schulprogramme
 - Unterstützung bei der Stärken-Schwächen-Analyse der Strukturen und Prozesse hinsichtlich der Unterrichts- und Schulentwicklung
 - Diskussion der zentralen schulindividuellen Elemente des pädagogischen Kernprogramms sowie ...
 - Unterstützung bei der einzelschulspezifischen Ausformulierung
- Initiierung und Begleitung der Innovationsinseln
 - Diagnostische Kompetenz von Lehrkräften
 - Lernfeldkonstruktionen
 - Umgangsformen und Sozialverhalten – Schule, Lehrkräfte, Schüler



Das Projekt QEBS wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds



Qualität in Schulen – Erfahrungsbericht QEBS

5. Dezember 2007 - Annette Möbus

6

- Definition des Prozesses zur Einführung der BSC an den Einzelschulen
- Prozessbegleitung und Arbeit mit den Steuerungsgruppen
- Analyse der einzelschulischen Situation
- Beispiele Methodenschritte:
 - Feststellung von Vision und Strategie
 - SWOT-Analysen
 - Bezugnahme auf laufende SMART-Projekte
 - Festlegung von Entwicklungs- und Zielbereichen
 - Zielspiegelungen und Treiberidentifikation
 - Entwicklung einer Matrix mit Einzelzielen, terminierten Maßnahmen und Kennziffern



Das Projekt QEBS wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds



Qualität in Schulen – Erfahrungsbericht QEBS

5. Dezember 2007 - Annette Möbus

7

- Konzeption, Projektsteuerung und -begleitung
- Vernetzen: Schulen untereinander, Schulen mit Wirtschaft
- Öffentlichkeitsarbeit: Internetauftritt, Tagungen, Veröffentlichungen, ...
- Koordination der Projektakteure
-
- Tatkräftig unterstützt von der Projektassistentin Renate Bock:
 - Administrative Aufgaben
 - Finanzcontrolling



Das Projekt QEBS wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds



Qualität in Schulen – Erfahrungsbericht QEBS

5. Dezember 2007 - Annette Möbus

8

1. Vision / Leitbild der Schule entwickeln
2. Ziele aus der Vision ableiten
3. Kennziffern für die Zielerreichung definieren
4. Evaluationsinstrumente zur Messung entwickeln
5. Maßnahmen beschreiben
6. Verantwortlichkeiten und Termine vereinbaren
7. Abschlussevaluation durchführen
8. Schlussfolgerungen ziehen und weitere Vorgehensweise abstimmen



Prozessperspektive		Wirtschaftlichkeit	
Kennzahl	Datengrundlage	Kennzahl	Datengrundlage
Lerngruppengrößen	Anzahl Schüler	Unterrichtsstunde	Kosten in Euro
Ergebnisse der Abschlussprüfungen, theoretisch und praktisch	Durchschnittsnoten	Schüler pro Bildungsgang	Kosten in Euro
Schulpartner		Mitarbeiterperspektive	
Kennzahl	Datengrundlage	Kennzahl	Datengrundlage
Zufriedenheit der Ausbildungsbetriebe	Befragung, Kundenmonitoring, Qualifizierte Interviews	Zufriedenheit der Beschäftigten	Befragung
Zufriedenheit der Eltern, Schüler, Absolventen	Befragung	Krankheiten der Beschäftigten	Fehltage

Balanced Scorecard



Ernst-Litfaß-Schule
Oberstufenzentrum Druck- und Medientechnik

Die vier Perspektiven unserer „Balanced Scorecard“

Die Abbildung zeigt die vier Grund-Perspektiven einer Balanced Scorecard (BSC) nach Kaplan und Norton. Sie kennzeichnen das Grundgerüst, in dem die Vision und Strategie der Schule in vier Perspektiven übersetzt werden.

Prozess-Perspektive

Prozesse der allgemeinen strategischen Ausrichtung	Kern-Definition der strategischen Ziele für die Prozess-Perspektive	Wichtige Indikatoren, Kennzahlen oder Messgrößen	Umsetzung durch die folgenden Aktivitäten
Die Ernst-Litfaß-Schule in Berlin steht eine praxisorientierte und beschäftigungsintensive Qualifizierung seiner Schülerinnen und Schüler an. Sie versteht diese als fachlichen und überfachlichen Qualifikations, die den besonderen Lernbedürfnissen in der Beschäftigungssysteme bedingen.	Wir liefern nach einem drei-dimensionalen Curriculum. Unsere Ausbildung zeichnet sich durch hohe Praxisorientierung aus. Die Schülerinnen und Schüler lernen das, was, bei Lernenden selbst zu bestimmen. In der Schule existiert ein innovatives QMS.	Mögliche Indikatoren: Überprüfung der Rahmenpläne in der Regel nach 3 Jahren. In allen Computerräumen steht die benötigte Software bereit. Die Fachräume können werden optimal genutzt. Lernfortschritte (Interim, 100% Fachwissen) Ausgang der Einzelarbeiten mit (Muster, Bestanden, Fertigung nach einer Anrede beim Beschäftigten Zustimmend und -Zustimmend (z.B. „Lernen lernen Tage“)	Kohärenz bei beruflicher (Mittlerer und Beruflicher) Ausbildung Programmerfolgreich, Gespräch mit Fachlehrer mit der Fachpraxis abstimmen Austausch (Bund, Staat)

Partner-Perspektive

Prozesse der allgemeinen strategischen Ausrichtung	Kern-Definition der strategischen Ziele für die Partner-Perspektive	Wichtige Indikatoren, Kennzahlen oder Messgrößen	Umsetzung durch die folgenden Aktivitäten
Die Ernst-Litfaß-Schule in Berlin steht eine praxisorientierte und beschäftigungsintensive Qualifizierung seiner Schülerinnen und Schüler an. Sie versteht diese als fachlichen und überfachlichen Qualifikations, die den besonderen Lernbedürfnissen in der Beschäftigungssysteme bedingen.	Die Schülerinnen und Schüler besuchen regelmäßig den Unterricht. Die Lernzeit ist optimal genutzt. Wir arbeiten uns über die einzelnen Kundenbeziehungen aus. Die Schülerinnen und Schüler nutzen das außerunterrichtliche Angebot optimal. Wir fördern jede Schülerin und jeden Schüler optimal.	90% Anwesenheitsquote 80% Lernzeitquote Zufriedenheitsindex (Schüler-Schülerbeurteilung, alle Schülerinnen und Schüler haben einen Fachlehrer) 60% Nutzung des PC-Arbeitsplatzes 4 Zusatzkurse im Jahr, Fachlehrer können Schüler in verteilten Einzelklienten 90% Absentquote Lernwachstum (Kurs, methodisch, verbal) 3 Besetzungspunkte pro Jahr	Einrichtung eines Projekts „Kommunikation“ Anerkennungsgeld jährlich effizient, Feedback nachweislich - Stärken der Unterrichtsmethodik - Sensibilisierung der Lehrkräfte - Regelmäßige „Lernfortschritte“ Befragungssysteme aktualisieren Mitarbeitergespräch „Blick“ Zusatzkurse als fakultative Ergänzung anbieten Kundenorientiert zu arbeiten und systematisch Qualität erhöhen Mehr System entwickeln Institutionskulturen

Erhöhung der Lernqualität und der Unterrichtsqualität

Mitarbeiter-Perspektive

Prozesse der allgemeinen strategischen Ausrichtung	Kern-Definition der strategischen Ziele für die Mitarbeiter-Perspektive	Wichtige Indikatoren, Kennzahlen oder Messgrößen	Umsetzung durch die folgenden Aktivitäten
Die Ernst-Litfaß-Schule in Berlin steht eine praxisorientierte und beschäftigungsintensive Qualifizierung seiner Schülerinnen und Schüler an. Sie versteht diese als fachlichen und überfachlichen Qualifikations, die den besonderen Lernbedürfnissen in der Beschäftigungssysteme bedingen.	Die Lehrer und Lehrerinnen unterrichten bestmögliche. Die Lehrerinnen und Lehrer unterrichten auf fachlich-aktuellem Niveau.	100% Dokument alle im Klassenbuch, verbindliche Nutzung des Lernfortschrittskennzeichens 80% der Schülerinnen und Lehrer sind im Projekt (z.B. Lernfortschritte) 3 Fachfortbildungen pro Jahr	Schulung jetzt nach - Lehrer - Schulung jetzt nach - Schüler - Schüler - Schüler Fortbildung pro Lehrkraft Fortbildung pro Lehrkraft

Wirtschaftlichkeits-Perspektive

Prozesse der allgemeinen strategischen Ausrichtung	Kern-Definition der strategischen Ziele für die Wirtschaftlichkeits-Perspektive	Wichtige Indikatoren, Kennzahlen oder Messgrößen	Umsetzung durch die folgenden Aktivitäten
Die Ernst-Litfaß-Schule in Berlin steht eine praxisorientierte und beschäftigungsintensive Qualifizierung seiner Schülerinnen und Schüler an. Sie versteht diese als fachlichen und überfachlichen Qualifikations, die den besonderen Lernbedürfnissen in der Beschäftigungssysteme bedingen.	Die Schulmittel werden optimal genutzt. 90% Absentquote	90% Absentquote	Kostenorientiert optimieren

Das Projekt QEBS wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds

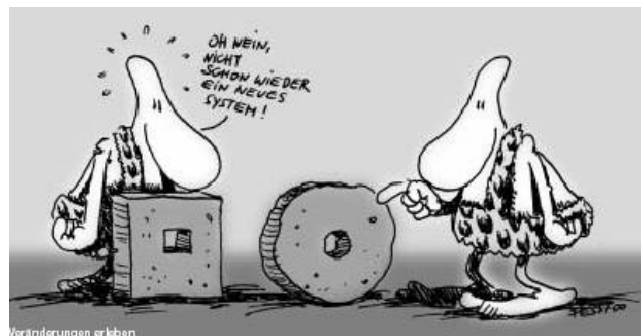


Qualität in Schulen – Erfahrungsbericht QEBS

5. Dezember 2007 - Annette Möbus

Welche Hürden waren zu nehmen?

- Innovationshäufungen in den Schulen und das Gefühl der Überbeanspruchung
- Fehlende Übung vieler Schulen sich mit strategischen Vorhaben zu befassen; selbst Schulleitungen tun sich mit Mittelfristplanungen schwer
- Zeitliche Überforderung der Schulen durch engen Gesamthorizont und Terminhäufungen
- Vorbehalt gegen ein neues Instrument, da die Schulinspektion mit anderen Instrumenten evaluiert



Voränderungen erleben

Das Projekt QEBS wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds



Qualität in Schulen – Erfahrungsbericht QEBS

5. Dezember 2007 - Annette Möbus

- Verständnisschwierigkeiten für schulferne Begrifflichkeit
- Unklarheiten über den strategischen Nutzen der BSC
- Distanzierte Haltung vieler Lehrer, auch wegen der Wirtschaftsaffinität
- Unklarheiten bezüglich der Handlungskompetenz der Implementierungsgruppe in einzelnen Schulen
- Notwendigkeit einer hohen Frustrationstoleranz der Berater (Ertragen des Spiralcurriculums „...nach sehr positiven Sitzungen wird zeitweilig das Ganze wieder in Frage gestellt“)



- Reformdruck aufgrund erfahrener Schwächen des Systems Berufliche Schule
- Vorstellung der BSC auf der Gesamtkonferenz und Publizierung von (Teil)Ergebnissen in der Schulöffentlichkeit
- Reformbereite und motivierte Lehrkräfte
- Konstruktives Arbeitsklima
- Externe Sitzungen und Workshops zur „Gewinnung von Abstand“
- Wiederholende und nachhaltige „Übersetzungen“ der BSC durch die Berater in die Schulsprache
- Geduld und Zeit



Heranreifende Erkenntnis dass durch die 4 Perspektiven der BSC mittelfristig ein Instrument geschaffen werden kann, mit der die schulische Hyperkomplexität...
 ...gedanklich erfasst und
 ...nach außen sichtbar gemacht werden kann.



Damit besitzen die Schulen ein Werkzeug der strategischen Steuerung, das die Schulentwicklung nachhaltig fördern kann.

RKW

- Projektsteuerung und Koordination aller Aktivitäten
- Veröffentlichung der Ergebnisse: Broschüre und Internet
- Treffen der Berater um die weitere Vorgehensweise abzustimmen
- Information der Projektteilnehmer über die Vorgehensweise
- Initiierung eines Auftaktworkshops zur Gesamtevaluation des Projekts durch die FH Vorarlberg

Organisationsberater

- Begleitung der Berufsschulen Verstetigung der BSC in den Einzelschulen

HU

- Betreuung und Begleitung der Innovationsinseln: Diagnostische Kompetenz und Lernfeldkonstruktionen
- Durchführen einer weiteren internen Evaluation – individuelle Rückmeldung der Evaluationsergebnisse durch Prof. Dr. Olga Zlatkin-Troitschanskaia, Johannes Gutenberg Universität Mainz

- Die individuelle Begleitung der Schulen durch die Berater wurde als sehr hilfreich empfunden.
- Während der OE-Phase sind diverse Anliegen und Bedarfe der Schulen nebenher mit bearbeitet worden.
- Trainingsmaßnahmen wurden als hilfreich empfunden, aber aufgrund der Auslastung und Belastung der Lehr- und Leitungskräfte oft nicht wahrgenommen.
- Schulkultur ist nach wie vor sehr unterschiedlich zur Kultur der Wirtschaft – eine Annäherung an die Wirtschaft wird von Schulvertretern nach wie vor mit Skepsis betrachtet.
- Die Arbeit der wissenschaftlichen Akteure muss pragmatischer werden, damit die Akzeptanz steigt und die Schulen selbstverantwortlich eine Evaluation designen und durchführen können.

1. Verbindliche Einbindung der Schulleiter als Ermöglicher eines zukunftsweisenden Prozesses
2. Transparenz gegenüber den Lehrern und der Schulöffentlichkeit
3. Respekt für die spezielle Schulkultur und die notwendigen Freiheitsspielräume der Lehrer im Unterricht
4. Geduldiges Übersetzen der Begrifflichkeit aus der Welt der Wirtschaft in die Schulrealität
5. Systemische Verknüpfung der BSC mit an der Schule gebräuchlichen Instrumenten des Qualitätsmanagements
6. Beratungssequenzen auch an Orten außerhalb der Schule
7. Größere zeitliche Spielräume



Herausforderungen 2008:

- Die BSC der einzelnen Schulen mit Leben erfüllen sowie ...
- die Schulen befähigen, eigenverantwortlich mit dem Instrument zu arbeiten.