

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



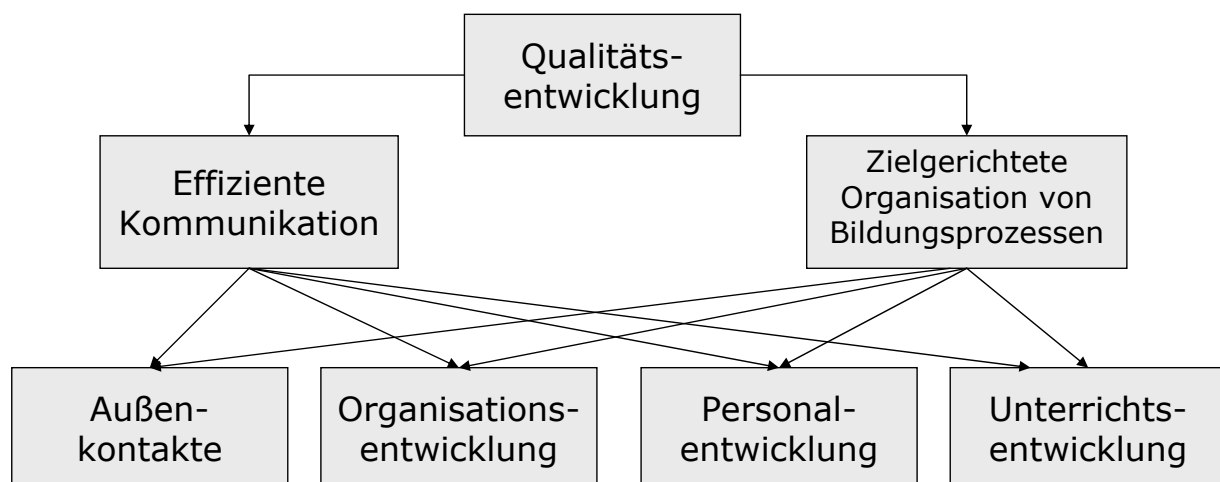
Qualität in Schulen – Erfahrungsbericht QEBS

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

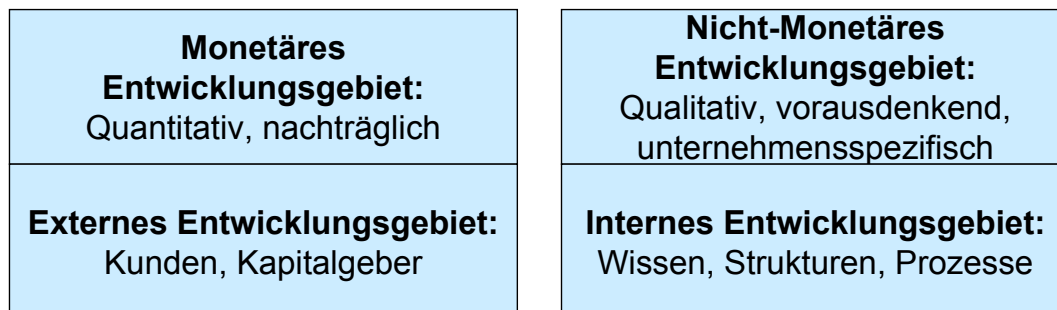
- Steigerung der Produktivität
- Senkung Kosten
- Erhöhung der Effektivität & Effizienz
- Herstellung von Wettbewerbsfähigkeit

Kultur der Interaktion mit der Wirtschaft

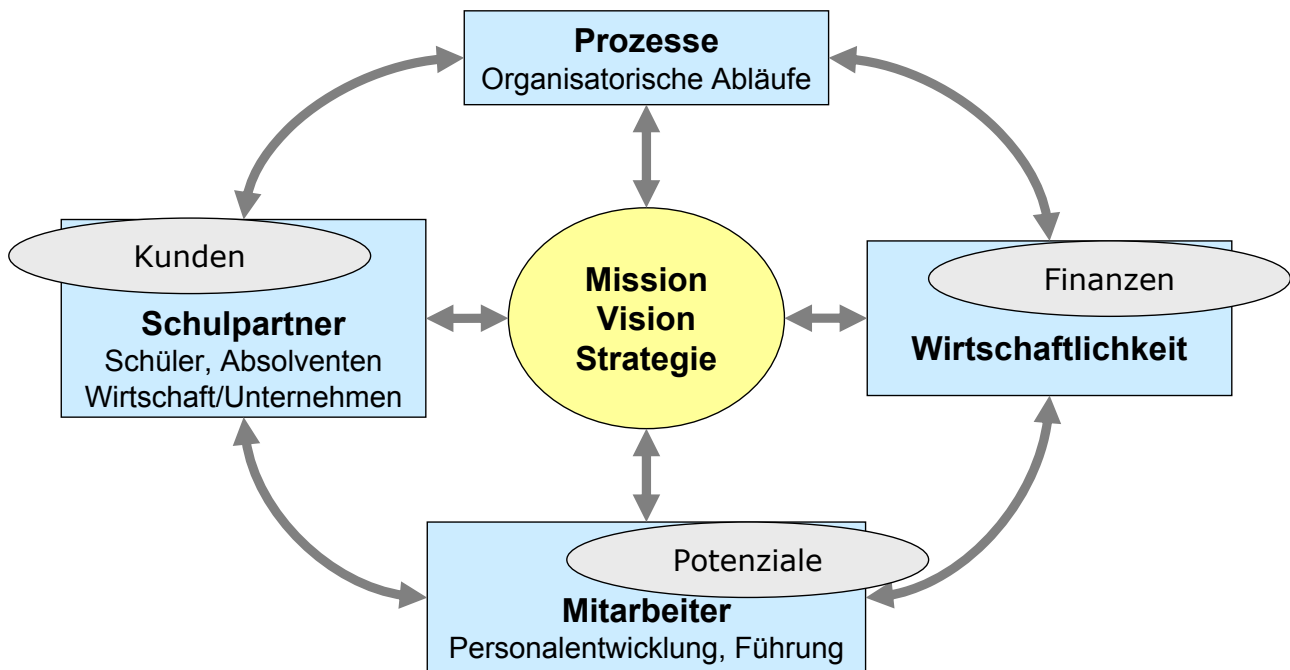
- Aufbau von Netzwerken mit Unternehmen
- Gegenseitige Unterstützung bei Fachthemen

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.



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

Wichtigste der allgemeinen strategischen Ausrichtung	Wann definiert die strategische Ziele für die Prozess-Perspektive	Wichtigste Indikatoren, Kennzahlen oder Messgrößen	Umsetzung durch die folgenden Akteure
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.	Wie können nach einem drei-aktuellen Curriculums. Ursache Ausbildung geschicht sich durch kurze Planungszeitraum aus.	Überprüfung der Rahmenplanung in der Regel nach 3 Jahren. In allen Computerräumen steht die benötigte Software bereit. Die Fachräume können werden optimal genutzt. Lehrkräfte erhalten Unterricht, von 90% Fachlehrern. Ausgang der Eingangsleistungen (Muster, Schulnoten, Befähigung nach einer Aussprache beim Berufsausschuss. Zustimmende und -Zustimmende Lehrgänge, z.B. „Lehren lernen Tage“	Kollegenplan beschreiben (Mitarbeiterzahl, Kenntnis durch Weiterbildung) Programmentwickler, Gespräch mit Fachlehrer II mit der Fachpraxis abstimmen Ausbildende (Beruf steht)

Partner-Perspektive

Wichtigste der allgemeinen strategischen Ausrichtung	Wann definiert die strategische Ziele für die Partner-Perspektive	Wichtigste Indikatoren, Kennzahlen oder Messgrößen	Umsetzung durch die folgenden Akteure
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 Schulleitungen und Schulleitungen regelmäßig den Unterricht. Die Lernzeit ist optimal genutzt.	90% Bewerberquote 80% Lernzeitpunkte Zufriedenheitsindex (Lehrkräfte-Schülerbeurteilung, alle Schulleitungen und Schülerfragen eines Fachlehrers) 60% Nutzung der PC-Arbeitsplätze 4 Zusatzkurse im Jahr, Fachlehrer können 100% geschulten einer Zeit während Ausbildung. 90% Absolvierungsquote Lernwachstum (Kritik, Methoden, usw.) 3 Besetzungsgeschichte pro Jahr	Absenztagequote gleichmäßig erhalten, Fehlzeiten nachverfolgen - Stärken der Unterrichtsentwicklung - Sensibilisierung der Lehrkräfte - Regelmäßige „Lernfortschritte“ Befähigungssysteme aktualisieren Mitarbeitergespräch „Blind“ Zustimmung der Fachlichen Eingänge werden Kundenorientiert zu arbeiten und systeme zu entwickeln Qualität erhalten Messsystem entwickeln Institutionskriterien

Erhöhung der Lernqualität und der Unterrichtsqualität

Mitarbeiter-Perspektive

Wichtigste der allgemeinen strategischen Ausrichtung	Wann definiert die strategische Ziele für die Mitarbeiter-Perspektive	Wichtigste Indikatoren, Kennzahlen oder Messgrößen	Umsetzung durch die folgenden Akteure
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 im besten Interesse. Die Lehrerinnen und Lehrer unterrichten auf fachlich-aktuellen Niveau.	von 90% Dokument alle im Klassenbuch, verbindliche Notierung des Lernfortschritts. 80% der Schülerinnen und Lehrer sind im Projektplan Lernaktivitäten. 90% Fortbildungspunkte „Lehrkräfte“ 3 Fortbildungstage pro Jahr	Schulung jetzt nach - Lehrer - Schulung jetzt nach - Schulung werden geschult, Übergang durch die Fachbereichsleitung Schulung jetzt nach Fortbildungspunkte werden effizient Fortbildungspunkte werden effizient

Wirtschaftlichkeits-Perspektive

Wichtigste der allgemeinen strategischen Ausrichtung	Wann definiert die strategische Ziele für die Wirtschaftlichkeits-Perspektive	Wichtigste Indikatoren, Kennzahlen oder Messgrößen	Umsetzung durch die folgenden Akteure
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 Schulleitungen ihre Klassen optimal. Die Schulleitungen ihre Klassen optimal.	90% Absolvierungsquote	Ressourcen optimalisieren

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

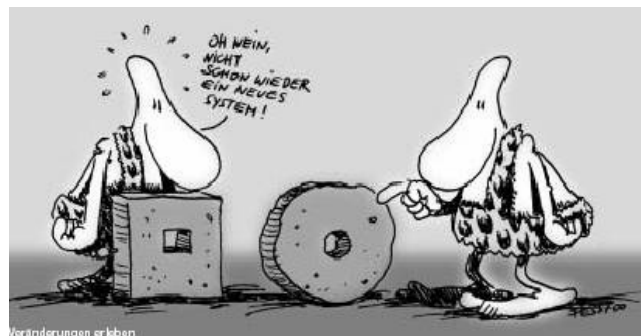


Qualität in Schulen – Erfahrungsbericht QEBS

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.