

QUALITÄTSHANDBUCH

Inhalt

1. EINLEITUNG: GELTUNGSBEREICH UND FUNKTION	2
2. QUALITÄTSSTRATEGIE UND -MANAGEMENT	3
2.1. ZIELE	3
2.2. STEUERUNGSGRUNDLAGEN UND ZUSTÄNDIGKEITEN IM RAHMEN DES QUALITÄTSMANAGEMENTS	4
2.3. QUALITÄTSSTANDARDS UND QUALITÄTSPOLITIK DER SCHULE.....	5
2.4. ENTWICKLUNG DES Q2E-SYSTEMS.....	7
3. LEITBILD	8
3.1. PÄDAGOGISCHES LEITBILD	8
3.2. QUALITÄTSLEITBILD	9
3.2.1. <i>Prozessqualitäten Schule</i>	9
3.2.2. <i>Prozessqualitäten Unterricht</i>	10
4. WICHTIGE QM-PROZESSE.....	12
4.1. FEEDBACK	12
4.2. BESCHWERDEMANAGEMENT	12
4.3. PERSONALENTWICKLUNG.....	13
4.3.1. <i>Ausbildungskonzept</i>	13
4.3.2. <i>Fortbildungskonzept</i>	13
5. ANHANG	14
5.1. Q-DOKUMENTATION	14
5.1.1. <i>Prozessbeschreibungen</i>	14

1. Einleitung: Geltungsbereich und Funktion

Das Qualitätshandbuch des rbz steinburg dient der transparenten Darstellung der Entwicklung des Qualitätsmanagement-Systems und des Ablaufs der Prozesse des Qualitätsmanagements (QM).

Schulintern erfüllt das Handbuch die Funktion eines Informationsinstruments für die Mitarbeiter*innen und eines Steuerungsinstruments für die Weiterentwicklung der Qualitätsstandards. Außerdem stellt es den Stand der Entwicklung des Qualitätsmanagement-Systems für Schüler*innen, Eltern, Betriebe und den Anstaltsträger dar.

Das Handbuch gilt übergreifend für alle Verwaltungsbereiche und Bildungsgänge des rbz steinburg.

In diesem Handbuch werden zunächst die Ziele und Grundsätze des Qualitätsmanagements am rbz steinburg beschrieben. Dies schließt eine Skizzierung des gewählten QM-Systems „Q2E-Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ und einen Überblick über zentrale Instrumente des Qualitätsmanagements ein. Zudem werden die Leitbilder des rbz steinburg und die Abläufe wichtiger QM-Prozesse dargestellt.

Die Darstellungen konkreter Arbeitsprozesse und die Evaluationsberichte werden im Anhang des Qualitätshandbuchs aufgeführt, der als schulinternes Dokument nicht allgemein veröffentlicht wird. Über die Herausgabe des Anhangs entscheiden im Einzelfall der Schulleiter oder die Qualitätsbeauftragten.

Das Qualitätshandbuch wird mit seinem Hauptteil auf der Homepage des rbz steinburg veröffentlicht. Im Intranet unter „Moodle-Lehrer“ werden zusätzlich die Arbeitsprozessdarstellungen für die Mitarbeiter*innen bereitgestellt.

Das Qualitätshandbuch soll jährlich aktualisiert werden. Über Änderungen am Hauptteil des Qualitätshandbuchs beschließt die schulinterne Qualitäts-Gruppe. Änderungen des Anhangs veranlassen die Qualitätsbeauftragten. Der jeweilige Bearbeitungsstand ist aus der Fußzeile ersichtlich.

2. Qualitätsstrategie und -management

2.1. Ziele

Das rbz steinburg ist eine eigenverantwortlich handelnde berufliche Bildungseinrichtung für die Region. Mit dem Qualitätsmanagement auf Basis des Qualitätsmanagementsystems Q2E wollen wir die Rahmenbedingungen für Bildung am RBZ und unsere Bildungsleistung kontinuierlich verbessern.

Ziel unserer pädagogischen Arbeit ist die Vermittlung anerkannter gesellschaftlicher Werte und Normen sowie einer dem jeweiligen Bildungsgang angemessenen Handlungskompetenz. Schülerinnen und Schüler sollen in ihrer intellektuellen, emotionalen und sozialen Entwicklung gefördert werden. Das Qualitätsmanagement muss insofern auf eine zufriedenstellende Arbeits- und Lernsituation für alle an Schule beteiligten Personen abzielen.

Wir entwickeln unsere pädagogischen Konzepte und unsere Bildungsangebote stetig weiter in Anpassung an die Lebens- und Berufswirklichkeit unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Region.

Das Qualitätsmanagement soll helfen, Entwicklungsprozesse zu initiieren und zu evaluieren. Dabei kommt der Kundenorientierung besondere Bedeutung zu.

Unsere Schule orientiert sich an den wissenschaftlichen Erkenntnissen von „gutem Unterricht“ und „guter Schule“. Ein wichtiges Element ist die Befähigung zum eigenverantwortlichen und selbstgesteuerten Lernen.

Q2E setzt auf die Verantwortung aller Akteure: Lehrende und Lernende sind für die Qualität von Bildungsprozessen verantwortlich. Dieses Verständnis kommt im *pädagogischen Leitbild* des rbz steinburg (s.u.) zum Ausdruck. Das Qualitätsmanagement fördert und unterstützt dies. Die Etablierung einer Feedbackkultur im rbz steinburg ist daher unabdingbar.

Das Qualitätsmanagement ist darauf ausgerichtet, die im *Qualitätsleitbild* (s.u.) formulierten Qualitätsstandards nachweisbar zu erfüllen. Dazu müssen Entwicklungs- und Optimierungsschritte systematisch in die Arbeits- und Unterrichtsprozesse einfließen und im Rahmen des Q2E-Systems evaluiert werden.

2.2. Steuerungsgrundlagen und Zuständigkeiten im Rahmen des Qualitätsmanagements

Die Qualitätspolitik liegt in der Verantwortung der Schulleitung.

Qualitätsarbeit ist Führungsaufgabe. Die Wirksamkeit des Qualitätsmanagement-Systems wird in jährlich stattfindenden Leitungs-Reviews überprüft. Themen sind:

- Die Qualitätsziele und deren Erreichung
- Die notwendige Einleitung von Maßnahmen, die unter Festsetzung von Terminen und Verantwortlichkeiten erfolgt.
- Die Angemessenheit der bereitgestellten bzw. geplanten Mittel für die Erreichung der Qualitätsziele.

Die Schulleitung reflektiert ihr Führungshandeln im Rahmen eines Leitungsfeedbacks.

Die QM-Stabsstelle ist in Zusammenwirken mit der Qualitäts-Gruppe (Q-Gruppe) des rbz steinburg für die Umsetzung des Qualitätsmanagement-Systems verantwortlich.

Die Q-Gruppe besteht aus Kolleg*innen verschiedener Abteilungen, die von der Schulleitung beauftragt worden sind, die Entwicklung des Qualitätsmanagement-Systems beratend zu begleiten und wichtige Entwicklungsschritte zu beschließen. Die Schulleitung ist ebenfalls Teil der Q-Gruppe.

Aufgaben der Stabsstelle und der Q-Gruppe sind:

- Unterstützung der Schulleitung bei der Festlegung der Qualitätsziele und bei der Strategieentwicklung
- Weiterentwicklung des Qualitätsleitbildes
- Einführung und Entwicklung einer Feedbackkultur
- Entwicklung eines Systems von Arbeitsprozessbeschreibungen und dessen Weiterentwicklung
- Einführung der schulinternen Evaluation

Aufgabe der erweiterten Schulleitung ist es, die Einführung der qualitätssichernden Elemente zu fördern und die regelmäßige Durchführung dieser Basiselemente (Lernenden-Feedback, Lehrkräfte-Feedback, Fokusevaluationen) von den Mitarbeiter*innen einzufordern. Über eine kontinuierliche Dokumentation soll es gelingen, Defizite oder problematische Entwicklungen zu erkennen, und Maßnahmen der Veränderung abzuleiten.

2.3. Qualitätsstandards und Qualitätspolitik der Schule

Die Qualitätspolitik der Schule orientiert sich nach einem entsprechenden Grundsatzbeschluss der Schulleitung im Jahre 2010 an den Grundsätzen und Entwicklungsschritten des QM-Systems „Q2E“ – Qualität durch Evaluation und Entwicklung.

Die Qualitätspolitik der Schule hat zum Ziel, einen PDCA-Zyklus (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess mit den Schritten *Plan-Do-Check-Act*) als festen Bestandteil der Qualitätsarbeit an der Schule zu etablieren.

Schwerpunkte der bisherigen Entwicklung waren und sind:

- die Entwicklung eines pädagogischen Leitbildes und eines Qualitätsleitbildes und die systematische Orientierung an den dort formulierten Qualitätsstandards. Bewusst ist hier zunächst eine Fokussierung auf die „Prozessqualitäten Schule und Unterricht“ erfolgt
- Etablierung einer Feedbackkultur mit Lernenden- und Leitungsfeedback
- die Herstellung von Transparenz über die Dokumentation von geltenden Regelungen im Schulalltag
- die Etablierung von regelmäßigen Fokusevaluationen

KVP-Prozess im Jahresverlauf rbz steinburg

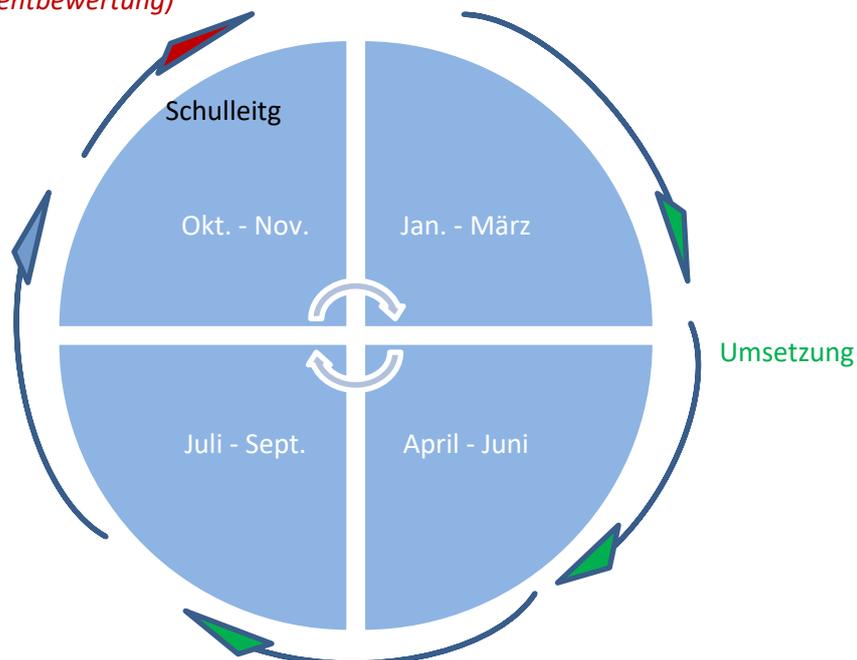
Zielfestlegung (kurzfr./langfr.)

(AZAV: Managementbewertung)

Leitungs-Review:
Auswertungs- und
Strategiesitzungen

Abteilungen
(AZAV: Interne(s)Audit(s))

Evaluation
- Abteilungsindividuell
- Schulweit gemäß
Evaluationsplan RBZ



Evaluationsplan (Stand: Juni 2023)

2022/2023	2023/2024	2024/2025
<ul style="list-style-type: none"> - Schwerpunktevaluation: <ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung der Prozessbeschreibungen und verbesserte Nutzung durch Lehrkräfte • Konzepte zur Umsetzung von BNE und Europa in den schulinternen Curricula • Konzepte zur Initiierung digitaler Bildung - AZAV: Internes Audit - Leitungsfeedback Schulleitung 	<ul style="list-style-type: none"> - Schwerpunktevaluation: <ul style="list-style-type: none"> • Konzepte zur digitalen Bildung • Fortentwicklung des internen Absentismuskonzepts • Pädagogische Schulentwicklung - AZAV: Internes Audit - Selbstevaluation schulweit in Abt. (ggf. digitales Lernen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Schwerpunktevaluation: <ul style="list-style-type: none"> • Konzepte zur digitalen Bildung • Evaluation des internen Absentismuskonzepts • Lernenden Feedback - AZAV: Internes Audit - Leitungsfeedback Funktionsstellen

Planung Leitungs-Review (Stand: Juni 2023)

2022/2023	2023/2024	2024/2025
<ul style="list-style-type: none"> - Leitungs-Review Schwerpunkte u.a. Fortbildungskonzept, Prozessbeschreibungen, Digitale Bildung - Managementbewertung AZAV Bereich: Berufsvorbereitung 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitungs-Review Schwerpunkte z.B. Abteilungsleitungen, Digitale Bildung, Kennzahlen, Arbeitssicherheit - Managementbewertung AZAV Bereich: Abt. Sozialpädagogik 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitungs-Review Schwerpunkte z.B. Funktionsstellen Digitale Bildung Kennzahlen, Arbeitssicherheit - Managementbewertung AZAV Bereich: Berufsvorbereitung

2.4. Entwicklung des Q2E-Systems

Die Schule hat sich im Herbst 2010 für das Q2E **Orientierungsmodell** zum Aufbau und zur Umsetzung eines Qualitätsmanagements an Schulen entschieden und entwickelt dies stetig fort.

Q2E steht hier für Qualität durch Evaluation und Entwicklung

Das Q2E-Modell orientiert sich am Qualitätsverständnis des Total-Quality-Managements (TQM), das im Deming-Kreis visualisiert ist.

Q2E ist ein Orientierungsmodell für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen und anderen Bildungsinstitutionen. Das zentrale Anliegen von Q2E ist es, die Schulen beim Aufbau und bei der Umsetzung eines schulinternen Qualitätsmanagements durch die praxisnahe Beschreibung von Instrumenten, Verfahren, Problemlösungen usw. zu unterstützen (vgl. FHNW unter <https://www.q2e.ch/>).

Weitere Hinweise zum Q2E Orientierungsmodell zum Aufbau und zur Umsetzung eines Qualitätsmanagements an Schulen können auf den Seiten der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Pädagogische Hochschule unter <https://www.q2e.ch/> abgerufen werden.

Zusätzliche Literaturhinweise:

Norbert Landwehr / Peter Steiner:

Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung.

Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen.

Bern (hep-Verlag)

3. Leitbild

3.1. Pädagogisches Leitbild

Ich
finde
meinen Weg,
bin verantwortlich
für mich und andere.

Unsere Schule ist ein Ort für DICH. Sie ist lebensbejahend und zielt auf ganzheitliche Bildung ab:

- sie blendet keine Frage aus,
- sie trägt Sorge für jeden Einzelnen,
- sie ermöglicht jedem, seine Fähigkeiten möglichst vollkommen zu entfalten,
- sie hält dazu an, Entscheidungen zu respektieren und gegebenenfalls zu korrigieren,
- sie hilft, ein Gespür für soziale Gerechtigkeit und Respekt anderen gegenüber zu entwickeln.

3.2. Qualitätsleitbild

3.2.1. Prozessqualitäten Schule

2.1. Schulführung	
1.	Entscheidungen und Entscheidungsprozesse sind für alle an der Schule tätigen Personen transparent, nachvollziehbar, glaubwürdig und verlässlich.
2.	Im Führungsverhalten der Schulleitung ist eine überzeugende Vision erkennbar, die sich auf das Alltagsgeschäft motivierend auswirkt. Die Schulleitung ist ebenso offen für Visionen des Kollegiums.
3.	Es ist klar definiert, welche Entscheidungskompetenzen die Schulleitung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besitzen.
4.	Für die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es ein standardisiertes Auswahlverfahren. Die Personalentwicklung ist ein besonderes Anliegen der Schulleitung. *
2.2. Schulorganisation und Administration	
1.	Es existieren Kommunikations- und Informationsflüsse, die aktuell, für alle verfügbar, vernetzt, transparent sowie verständlich und leicht zugänglich sind. *
2.	Es besteht eine IT-unterstützte Organisation und Verwaltung, basierend auf einem einheitlichen IT-Konzept mit internem und externem Zugriff, das von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt wird.*
3.	Die Verwaltung und Organisation ist einfach und effizient, sie stellt die erforderlichen Ressourcen für Unterricht, Lehrende und Lernende optimal zur Verfügung. Es besteht ein System der verantwortlichen Ressourcennutzung. *
4.	Die Transparenz der Organisation nach Innen und Außen ist durch eine Organisationsstruktur sowie Informations- und Auskunftssysteme gegeben. *

2.3. Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur	
1.	Die Kollegen bringen ihre persönlichen Stärken und individuellen Ressourcen ein, um eine anerkennende, sachliche und nachhaltige Zusammenarbeit für die Schule zu erreichen.
2.	Die Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist tolerant, selbstkritisch und wertschätzend. Entscheidungsprozesse werden offen und transparent gestaltet.
3.	Bei allen am Schulleben Beteiligten besteht ein Gefühl der Zugehörigkeit, aus der Balance zwischen Belastung und Befriedigung resultiert ein hoher Grad an Arbeitszufriedenheit. *
4.	Absprachen und Regeln sind den Schülerinnen und Schülern sowie Lehrerinnen und Lehrern bekannt, werden als sinnvoll akzeptiert und eingehalten. Der Umgang mit Ressourcen erfolgt verantwortungsvoll und koordiniert. *

3.2.2. Prozessqualitäten Unterricht

3.1. Lehr- und Lernarrangement	
1.	Es gelingt der Lehrperson, die Schülerinnen und Schüler** in ihrem eigenständigen Lernen zu fordern und zu fördern, indem der Unterricht so gestaltet wird, dass die selbständige Erarbeitung der Lerninhalte auch die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen beinhaltet.
2.	Die Ausstattung der Schule ermöglicht ein eigenständiges Lernen der Schülerinnen und Schüler und fördert einen schüleraktiven Unterricht.
3.	Es werden Netzwerke zur Kooperation aller an der Ausbildung Beteiligten gebildet, um die gemeinsamen Interessen zu fördern und den Unterricht bzw. die Ausbildung weiterzuentwickeln.
4.	Regelmäßige Fortbildungen fördern die soziale und fachliche Kompetenz der Lehrenden zur Gestaltung und Planung von aktuellen und angemessenen Unterrichtsinhalten, die den pädagogischen, psychologischen, didaktischen und methodischen Stand der Zeit widerspiegeln.

3.2. Soziale Beziehungen	
1.	Wir pflegen eine freundliche, persönliche, respektvolle und wertschätzende Beziehung im Rahmen unserer Rollen. Die Lerngemeinschaft geht achtsam und tolerant mit Unterschieden jeglicher Art um.
2.	Die Entscheidungen der Lehrerin/ des Lehrers sollen für die Schüler** transparent, sinnvoll und frei von Willkür sein!
3.	Die Lerngemeinschaft legt für sich verbindliche Regeln und Konsequenzen fest.
4.	Der Unterricht ist gekennzeichnet von einem positiven Lernklima, in dem sich die Lerngemeinschaft wohl fühlt. *
3.3. Prüfen und Beurteilen	
1.	Es gibt an der Schule bezüglich wichtiger Fragen der Leistungsbeurteilung Absprachen in den Fachgruppen und Abteilungen.
2.	Die Bewertungskriterien und die Lernziele sind für die Schülerinnen und Schüler transparent, damit die Beurteilung nachvollziehbar ist.
3.	Im Unterricht werden angemessene, systematische Erfolgskontrollen durchgeführt, die einen differenzierten Einblick in die Fähigkeiten und Entwicklungen der Schülerinnen und Schüler geben, dabei werden sie gezielt zur Selbstbeurteilung und Selbsteinschätzung geführt.
4.	Die Lehrerinnen und Lehrer holen sich regelmäßig Rückmeldungen von den Schülerinnen und Schülern**, um die Beurteilungspraxis kritisch zu reflektieren.

* Die Aussage wurde redaktionell überarbeitet.

** Mit Schüler/Schülerinnen sind auch Teilnehmer/Teilnehmerinnen gemeint.

4. Wichtige QM-Prozesse

4.1. Feedback

Individualfeedbacks sind ein wesentliches Element der individuellen Qualitätsentwicklung. Sie dienen der Weiterentwicklung der persönlichen Professionalität. Im rbz steinburg werden Feedbacks durch die Leitungsebene und die Lehrer*innen eingeholt.

Eine wesentliche Voraussetzung für guten Unterricht ist eine ständige Weiterentwicklung der Lehrkraft, die sie durch das Individualfeedback erhält.

Mit dem Individualfeedback erfährt die Lehrperson die wahrgenommene Wirkung ihres Auftretens und ihrer Aktivität aus der Sicht der Lernenden oder Lehrenden. Eigene Stärken und Schwächen in der Wirkung auf andere werden dadurch deutlich und einer Veränderung zugänglich. Eine tatsächliche Verbesserung ist nur erreichbar, wenn am Anschluss des Feedbacks eine Veränderung vorgenommen wird und diese erneut überprüft wird.

Individualfeedbacks bilden ein sensibles Feld im Schulalltag: Die Schulleitung hat sich in Abstimmung mit der Q-Gruppe entschlossen, die Feedbackergebnisse beim Feedbacknehmenden zu belassen.

Das Leitungsfeedback (Schulleitung und Abteilungsleitungen) wird seit 2010 regelmäßig durchgeführt. Es soll im 2-Jahres-Rhythmus durchgeführt werden.

Das Lernenden-Feedback ist im Schuljahr 2013/14 eingeführt worden. Die Regeln zum Lernenden-Feedback sind im Intranet veröffentlicht.

4.2. Beschwerdemanagement

In zunehmend selbständigen Schulen erhöhen sich die Anforderungen an Schulleitungen gerade im Bereich des Konfliktmanagements. Hier ist ein anforderungsgerechtes Führungsverständnis im Sinne von Personalfürsorge gefragt, da ein gutes Arbeitsklima eine der Grundlagen von Qualität an Schulen ist. Der Umgang mit Beschwerden bedarf einer sachlichen und angemessenen Strategie, deren Stärke in der Verbindlichkeit liegt. Die Einhaltung eines festen Instanzenweges kann zur Problemlösung und gleichzeitiger Entlastung aller Beteiligten beitragen. Den Umgang mit Beschwerden hat das rbz steinburg in einem Beschwerdemanagementkonzept festgelegt und sowohl im Intranet wie auch auf der Homepage veröffentlicht.

4.3. Personalentwicklung

Die Relevanz von Personalentwicklung (PE) wird unterstrichen durch den Trend zu selbständigeren Schulen. PE ist kein punktuell, sondern ein umfassendes und langfristig angelegtes Konzept zur Sicherung der Verfügbarkeit geeigneter Fach- und Führungskräfte.

Die Basis der PE ist somit eine quantitative und eine qualitative Personalplanung. Dabei werden gezielt Lehrkräfte angeworben (online Stellenausschreibungen), die auf Grund ihrer persönlichen Kompetenzen und Fertigkeiten in das Profil unserer Schule passen und nicht nur durch ihre Fächerkombination eine Bereicherung für das Kollegium und die Schule darstellen.

Aus diesem Grund bekennen wir uns auch zur Ausbildungsschule.

4.3.1. Ausbildungskonzept

Das rbz steinburg ist Ausbildungsschule. Die Ausbildung der künftigen Lehrkräfte ist im Land Schleswig-Holstein in der Ausbildungs- und Prüfungsordnung Lehrkräfte II geregelt. Die Ausbildung durch die Schule basiert auf einem Ausbildungskonzept des rbz steinburg, das an den Ausbildungsstandards ausgerichtet ist. Das Konzept ist auf der Homepage veröffentlicht.

4.3.2. Fortbildungskonzept

Eine Fortsetzung unserer qualitativen Personalplanung findet sich in dem Bestreben, die fachlichen und personenbezogenen Kompetenzen unserer pädagogischen und nicht-pädagogischen Mitarbeiter*innen, insbesondere durch Verwendungsfolgen sowie Fortbildungsmaßnahmen weiterzuentwickeln. Fortbildungsmaßnahmen bilden somit eine Grundlage für fachliche Qualifikation als auch für optimierte Auswahlentscheidungen (Schlüsselqualifikationen) für Führungspositionen.

Das Fortbildungskonzept des rbz steinburg ist im Intranet veröffentlicht.

5. Anhang

Der Anhang zum Q-Handbuch ist im Intranet als schulinterne Dokumentation veröffentlicht.

5.1. Q-Dokumentation

5.1.1. Prozessbeschreibungen

Siehe unter: moodle-Lehrer - Management/Arbeitsprozessbeschreibungen

[Weitere Anhänge noch in Bearbeitung]