

HAK *Q-SYS*

Das Qualitätsmanagementsystem der kaufmännischen Schulen Österreichs

Systembeschreibung

Stand 14.Sept 05

HAK *Q-SYS*

Das Qualitätsmanagementsystem der kaufmännischen Schulen Österreichs

Systemebene Schule

Implementierungshinweise zum

- Schulprogramm,
- Qualitätsbericht und
- Management & Performance Review

Stand 14.Sept 05

Inhalt:

1. Schulprogramm

- 1.1. Begriff
- 1.2. Schulleitbild
- 1.3. Qualitätsmatrix
- 1.4. Standortbestimmung
- 1.5. Steuerungs- und Entwicklungsprogramm (STEP)
- 1.6. Jahresarbeitsprogramm (JAP)

2. Qualitätsbericht

3. Management & Performance Review (MPR)

- 3.1. Ziele des MPR
- 3.2. Durchführung des MPR

5. Anhang

Hilfreiche Unterlagen

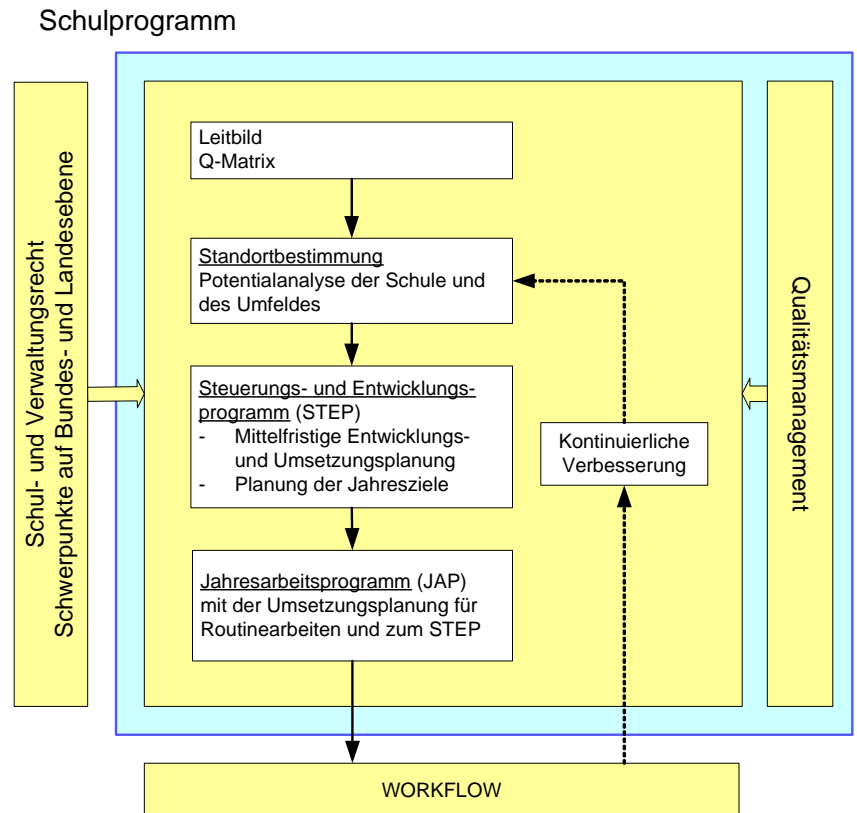
- 1a Schlüsselprozesse der Schule zur Potentialanalyse
- 1b Fragebogen zur Standortbestimmung für LehrerInnen
- 2 Umfeldfaktoren
- 3 SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen)
- 4 Erster Qualitätsbericht
- 5. Qualitätsbericht ab 2006
- 6 Management & Performance Review (Gesprächsraster)

1 Schulprogramm

1.1 Begriff des Schulprogramms

Im Schulprogramm¹ wird das strategische und operative Management der Schule festgelegt (vgl. Abbildung 1). Es schafft die Voraussetzungen, dass die Schule ihren Bildungsauftrag unter ständiger Sicherung und Weiterentwicklung in bestmöglicher Qualität wahrnimmt², und berücksichtigt das geltende Schul- und Verwaltungsrecht sowie alle für die Bildungs- und Verwaltungsprozesse relevanten Rechtsbereiche.

Abb. 1: Elemente des Schulprogramms und deren Zusammenwirken



Das Schulprogramm umfasst:

- Eine Darstellung der angestrebten *längerfristigen Perspektiven* (Zeitraum: mehr als 5 Jahre) in Form eines Leitbildes und einer Qualitätsmatrix; diese orientieren sich am Leitbild bzw. der Qualitätsmatrix des Schulsektors.
- Eine Darstellung und Bewertung der aktuellen Situation in Form einer *Standortbestimmung*; diese gibt Antwort auf die Frage, welche Schwerpunkte in Angriff genommen werden sollen und von welchem Entwicklungsstand auszugehen ist bzw. welche Änderungen auf Grund der bisher umgesetzten Ziele zweckmäßig sind.
- Das Steuerungs- und Entwicklungsprogramm (*STEP*). In diesem werden die *mittelfristigen Entwicklungs- und Umsetzungsziele* (Zeitraum: 3 bis 5 Jahre) festgelegt bzw. aktualisiert sowie

¹ Entsprechende Programme gibt es auf den Systemebenen „Schulaufsicht“ und „bm:bwk/HAK-Abteilung“.

² Artikel 14 Abs. 5a BV-G: „Demokratie, Humanität, Solidarität, Friede und Gerechtigkeit sowie Offenheit und Toleranz gegenüber Menschen sind Grundwerte der österreichischen Schule, auf deren Grundlage sie der gesamten Bevölkerung, unabhängig von Herkunft und, sozialer Lage und finanziellem Hintergrund, unter steter Sicherung und Weiterentwicklung bestmöglicher Qualität ein höchstmögliches Bildungsniveau sichert ... „

die Jahresziele für das aktuelle Arbeitsjahr formuliert.

- das *Jahresarbeitsprogramm (JAP)*, das die Umsetzungsplanung zur effizienten Ausführung der Routinearbeiten und zu den Jahreszielen des *STEP* beinhaltet.

1.2 Schulleitbild

Im Schulleitbild wird die langfristige Zielorientierung der Schule fixiert (Zeithorizont: mehr als 5 Jahre). Um eine gemeinsame Identität als Schulen eines Schulsektors zu unterstützen und sichtbar zu machen, ist es wichtig, dass das Schulleitbild vom Leitbild des Schulsektors ausgeht, das wiederum auf des Leitbild der gesamten schulischen Berufsbildung und auf den europäischen Qualitätsrahmen abgestimmt ist. Spezifika des Standortes werden durch Detaillierungen oder Ergänzungen des Leitbildes des Schulsektors zum Ausdruck gebracht.

1.3 Qualitätsmatrix

Die Qualitätsmatrix des Schulsektors ist das Instrument für die Planung der mittelfristigen Entwicklungsziele und deren Umsetzung an der Schule (Zeithorizont: 3-5 Jahre). Die Qualitätsmatrix kann durch die Schule standortspezifisch ergänzt und konkretisiert werden.

Von einer guten Planung wird erwartet, dass

- die Ziele „smart“ sind, d.h. spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminisiert,
- grundsätzlich alle Qualitätsfelder zur Diskussion stehen und eine Fokussierung auf Schwerpunkte im Rahmen der Schlüsselprozesse erfolgt, die sich aus der Standortbestimmung und Evaluation ergeben,
- konkrete Umsetzungs- und Verbesserungsmaßnahmen vorgesehen sind, die ein Evaluationskonzept einschließen, das sich an den relevanten Indikatoren orientiert, und
- im Anschluss an die Standortbestimmung und Evaluation eine jährliche Aktualisierung stattfindet.

1.4 Standortbestimmung

Potentialanalyse der Schule:

Die Entwicklungs- und Umsetzungsplanung beginnt mit einer Standortbestimmung. Im Mittelpunkt der Standortbestimmung steht eine Potentialanalyse der Schule und des schulischen Umfeldes. Die Potentialanalyse der Schule erfolgt zweckmäßigerweise an Hand der Schlüsselprozesse der Schule und der damit verbundenen Ziele der Q-Matrix (Überprüfungsraster siehe Anhang, Blatt 1a). Sie gibt Antwort auf die Fragen „Was tun wir jetzt schon/Wo liegen unsere Stärken?“ bzw. „Wo müssen wir uns weiterentwickeln/Wo haben wir Schwächen?“.

Die schulische Standortbestimmung kann auch durch eine Befragung des Lehrpersonals eingeleitet werden, die eine individuelle Einschätzung der an der Schule laufenden Schlüsselprozesse ergibt. Der Fragebogen im Anhang (Blatt 1b) ist als Angebot zu verstehen; die Standortbestimmung kann auch durch andere Methoden der Meinungsfindung erreicht werden.

Potentialanalyse des schulischen Umfeldes:

Die Standortbestimmung soll auch auf Chancen und auf vorhersehbare Risiken des schulischen Umfeldes eingehen. Zum Umfeld der Schule gehören jedenfalls die „demografische Entwicklung“, die „Zubringerschulen“, „vergleichbare andere Bildungseinrichtungen“, der

„Arbeitsmarkt“, „Unternehmen/ Interessensvertretungen/ Institutionen“, „weiterführende Bildungsinstitutionen“ und die „Internationale Bildungslandschaft“ (Raster siehe Anhang, Blatt 2).

SWOT-Analyse: (S=Strengths, W= Weaknesses, O=Opportunities, T=Threats)

Indem man die Stärken und Schwächen der schulspezifischen Faktoren (Schlüsselprozesse) mit den Chancen und Risiken des schulischen Umfeldes verbindet, ergibt sich eine 4-Feldertafel, in der die mittelfristigen Entwicklungsziele und deren Umsetzung durch 4 verschiedene Strategieansätze dargestellt und analysiert werden können (Raster siehe Anhang, Blatt 3). Dabei werden aus den Blättern 1a und 2 jene Schlüsselprozesse (Unterprozesse) bzw. Umfeldfaktoren aufgenommen, die wegen ihrer Bedeutung in der mittelfristigen Entwicklungsplanung zu berücksichtigen sind.

Externe Sicht:

Neben der internen Einschätzung durch die Schule ist auch eine externe Sicht (z.B. durch Elternvertretungen, Schüler/innenvertretungen, das Kuratorium, eventuell auch durch Experten/innen anderer Schulen) aufschlussreich. Eine Gegenüberstellung der internen und externen Einschätzung der Schule ist jedenfalls im Rahmen des Management & Performance Reviews (MPR, siehe Abschnitt 3) zwischen der Schulleitung und der Schulaufsicht vorgesehen.

1.5 Steuerungs- und Entwicklungsprogramm (STEP)

Das Steuerungs- und Entwicklungsprogramm ist die Grundlage für die kurz- (Schuljahr) und mittelfristige Umsetzung der im Schuljahr festgelegten Qualitätsvorhaben. Zum Steuerungs- und Entwicklungsprogramm gehören:

1. Die Festlegung von mittelfristigen Entwicklungs- und Umsetzungszielen bzw. die Aktualisierung der festgelegten mittelfristigen Zielplanung. Die mittelfristigen Entwicklungs- und Umsetzungsziele orientieren sich an der Qualitätsmatrix sowie den Schlüsselprozessen des Schulsektors und geben Antwort auf die Frage, was die künftigen Schwerpunkte sind und wie diese umgesetzt werden sollen.
2. Das Aufbrechen der mittelfristigen Entwicklungsziele in Jahresziele für das aktuelle Schuljahr. Diese schließen auch landes- und bundesweit umzusetzende Schwerpunkte ein. Im Besonderen werden in der Jahresplanung des *STEP* auch die Jahresziele für das Qualitätsmanagement (einschl. Evaluation, Berichtslegung und Zielvereinbarung) festgelegt.

Zum Steuerungs- und Entwicklungsprogramm für das Arbeitsjahr 2005/06 gehören jedenfalls die Entwicklungsplanung für das Schulprogramm (auf der Grundlage der Standortanalyse) sowie die bundesweiten Evaluationsziele (Teilziel HAK 2.5.1 Wir koordinieren unsere Lehrziele und Lernangebote innerhalb der Fachgruppe und fächerübergreifend im Team).

(zur Information: HTL Teilziel Regelmäßige Kontaktpflege mit der regionalen Wirtschaft über Bildungsangebote und deren Umsetzung, Teilziel: Leistungsbeurteilung nachvollziehbar machen, Teilziel: Weiterentwicklung der pädagogisch-fachlichen sowie administrativen Kompetenz).

1.6 Jahresarbeitsprogramm (JAP)

Das Jahresarbeitsprogramm enthält die Ausführungsplanung zu den im *STEP* für das jeweilige Schuljahr festgelegten Jahreszielen sowie die Planung der Routinevorhaben zur Sicherstellung der Bildungs- und Verwaltungsprozesse im aktuellen Schuljahr. Es ist i. Allg. eine

Zusammenfassung von mehreren Programmteilen, die sich auf verschiedene Zuständigkeits- und Sachbereiche beziehen. Zum Jahresarbeitsprogramm gehören:

1. Pläne zu besonderen Vorhaben, die in den Jahreszielen des *STEP* festgelegt sind (wie Maßnahmenpläne zu Evaluationsvorhaben oder Schulentwicklungsprojekten)
2. Pläne für den Routinebetrieb (schulorganisatorische Maßnahmen)
Diese betreffen z.B.
 - die Unterrichtsorganisation (wie Lehrfächerverteilung, Stundenpläne, oder Raumbelegungspläne)
 - Lehrstoffkoordination - die zeitliche und inhaltliche Abstimmung des Lehrstoffs zwischen dem Lehrpersonal
 - Terminkalender mit den wesentlichen Termine für Konferenzen, schulfreie Tage, Ferien, Sprechtag, Wandertage, abschließende Prüfungen etc
 - .die im laufenden Schuljahr zu tätigen Investitionen sowie allfällige Aktualisierungen der Vorausplanungen

2 Qualitätsbericht (*Q-Bericht*)

Der Qualitätsbericht ist das Instrument, mit dem die Umsetzung und Aktualisierung des Schulprogramms jährlich dokumentiert wird. Der Qualitätsbericht der Schule sollte

1. eine Bilanz der mittel- und kurzfristigen Zielerreichung (Schuljahresbilanz)
2. eine Aktualisierung der Planung auf mittel- und kurzfristiger Ebene sowie
3. einen Datenteil mit Basisdaten zur Schulorganisation, relevanten Kennziffern sowie besonderen Aktivitäten der Schule

beinhalten. Raster für den ersten Qualitätsbericht der Schule und für die Jahre ab 2006 befinden sich im Anhang (Blätter 4 bzw. 5).

3 Management & Performance Review (*MPR*)

3.1 Ziele des *MPR*

Der Management & Performance Review dient dem Erfolgsnachweis für ein Arbeitsjahr und der erforderlichen Strategiefindung für das nächste Jahr. Diese Verbindung trägt wesentlich dazu bei, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf allen Managementebenen in Gang zu halten. Im Allgemeinen findet der *MPR* in Form einer ergebnisbasierten und zielorientierten Besprechung zwischen der Führungskraft eines Bereiches (z.B. Schulaufsicht) mit Führungskräften von Teilbereichen (z.B. Schulen) auf der Grundlage des Qualitätsberichts statt. (ebenso zwischen Schulaufsicht und bmbwk/Fachabteilung)

Die zentralen Besprechungsziele dabei sind:

1. Präsentation der Jahresbilanz (Erfolge, offen gebliebene Ziele, Evaluationsergebnisse³, Schlussfolgerungen für die neue Zielplanung)
2. Reflexion der Jahresbilanz (Fremdeinschätzung aus der Sicht des übergeordneten Bereichs einschl. Benchmarking mit vergleichbaren anderen Schulen, Vollständigkeitscheck, Schlussfolgerungen aus der aktuellen Standortbestimmung;

³ Die Evaluation erfolgt auf Systemebene (z.B. auf der Ebene einer Klasse, Abteilung, Schule, Schulaufsicht, Fachabteilung im bm:bwk) und nicht auf der Ebene einzelner Personen.

Anerkennung der Erfolge, Herstellung einer gemeinsamen Sicht über den Handlungsbedarf)

3. Vereinbarung von Zielen für das neue Arbeitsjahr (Ziele auf Schulebene, landes- und österreichweite Ziele, wichtige europäische Schwerpunkte, Abstimmung der Einzelziele auf die Ziele der Gesamtorganisation, Aktualisierung der mittelfristigen Zielplanung)

Bei der Planung und Vereinbarung von Zielen ist die Kontinuität der Planung, die Evaluierbarkeit der Ziele sowie die Nachhaltigkeit der Ergebnisse zu beachten.

3.2 Durchführung

Der *MPR* soll als Gespräch zwischen zwei Führungskräften durchgeführt werden, in dem der gemeinsam erkannte Handlungsbedarf zur Vereinbarung von Führungs- und Steuerungszielen führt. Ergänzend dazu können auch Ziele mit dem gesamten Leitungsteam vereinbart werden.

Die Durchführung des *MPR* als Teambesprechung (Führungskraft eines Bereiches mit den Führungskräften der Teilbereiche, z.B. Schulaufsicht mit den Schulleiter/innen des jeweiligen Aufsichtsbereichs) empfiehlt sich für die Vereinbarung von Gesamtstrategien.

Die Durchführung des *MPR* ist regelmäßig (1 x jährlich) vorzusehen. Entsprechende Gespräche der Direktor/innen mit Kustoden und Lehrerteams werden empfohlen. Fix einzuplanen in das Jahresarbeitsprogramm sind die *MPR* der Schulaufsicht mit den Schulleitungen sowie Teambesprechungen des bm:bwk (Fachabteilung) mit der Schulaufsicht.

Für die effiziente Durchführung des *MPR* ist eine gründliche Vorbereitung aller Gesprächspartner unerlässlich. Zur Vorbereitung gehört auch die zeitgerechte Bereitstellung aller erforderlichen Unterlagen, im Besonderen der Qualitätsberichte. Weitere Gesprächsunterlagen sind:

- Protokoll des vorangegangenen *MPR*
- Schulprogramm
- Standortbestimmung
- Steuerungs- und Entwicklungsprogramm (bisherige und aktualisierte Fassung)
- Jahresarbeitsprogramm (bisherige und aktualisierte Fassung)
- Evaluierungsergebnisse (einschl. Analysen und Vergleiche)

Die Ergebnisse des *MPR* werden am Ende des Gesprächs in einem gemeinsamen Protokoll festgehalten.

Ein Raster für den Gesprächsablauf befindet sich im Anhang (Blatt 6).

Blatt 1a

Zur Erstellung / Überarbeitung des Schulprogramms

Schlüsselprozesse Schule zur Potentialanalyse

Ausgehend vom Ergebnis der Lehrer/innenbefragung soll bei den einzelnen Teilzielen abgeleitet werden, ob das Teilziel als **Stärke oder Schwäche** erkannt wird.

Dieses Formular dient zur Unterstützung eines **Meinungsfindungsprozesses** an der eigenen Schule. Es sind auch andere Formen der Meinungsfindung möglich (päd. Konferenz, Interviews, Mind maps, Erhebung über Plakate im Lehrerzimmer...)

(Die Fragen zur Standortbestimmung sind entsprechend der Schlüsselprozesse der jeweiligen Fachabteilung anzupassen – analog zum Fragebogen)

S 1 Schulprogramm

	Schlüsselprozesse der Schule	<i>Was sind unsere Stärken? Welche Stärken wollen wir noch ausbauen?</i>	<i>Was sind unsere Schwächen? Wo wollen wir uns weiterentwickeln und Schwächen abbauen?</i>
	S 2 Gestaltung der Bildungsangebote		
1.1.2.	Wir orientieren unsere Lehr- und Lernangebote am aktuellen Stand der Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung		
1.1.3.	Wir gestalten Lehr- und Lernprozesse zu Sicherung der Wirtschaftskompetenz		
1.3.1.	Wir vermitteln eine fundierte Allgemeinbildung und Kulturverständnis		
2.5.1.	Wir koordinieren unsere Lehrziele und Lernangebote innerhalb der Fachgruppe und fächerübergreifend im Team		
2.8.1.	Wir unterstützen Absolvent/innen beim Erwerb des RDP- sowie AP-Zeugnisses sowie beim Erwerb von Qualifikationen u. Berechtigungen		
2.8.2.	Wir betrachten externe Zertifikate und die Teilnahme an regionalen, nationalen und internationalen Wettbewerben als wertvolle Ergänzung des Unterrichts.		
2.10.1.	Wir gestalten Bildungsangebote attraktiv für Schüler/innen und Studierende beiderlei Geschlechts .		
3.4.3.	Unser Bildungsangebot richtet sich auch nach den Anforderungen der Wirtschaft und Gesellschaft. Wir streben eine Anrechnung unserer Bildungsinhalte im tertiären Bildungssektor an.		
4.3.4.	Durch unsere fundierte Ausbildung sichern und erhöhen wir die Berufschancen unserer Absolventen/innen		

5.2.1.	Wir vermitteln interkulturelle Kompetenz		
5.3.2.	Unsere Fremdsprachenausbildung schließt die berufsbezogene Kommunikationsfähigkeit ein. Englisch (gem. europ. Referenzrahmen (siehe Lehrpläne), in der zweiten lebenden Fremdsprache (Niveau B1-B2 in einzelnen Teilbereichen).		
5.3.3.	Wir berücksichtigen bei der Fremdsprachenausbildung regionale Bedürfnisse		
	S 3 Aufnahme von Schüler/innen und Studierenden		
2.3.2.	Wir kooperieren mit Schulen der Sekundarstufe 1		
2.3.3.	Wir schaffen ein positives leistungsorientiertes Schul- und Unterrichtsklima für die Einsteiger/innen		
	S 4 Unterricht (Gestaltung von Lernprozessen)		
1.3.2.	Wir fördern Teamfähigkeit, Engagement, Eigenständigkeit und Kritikfähigkeit		
2.1.1.	Lehrer/innen mit Wirtschaftspraxis und Experten/innen aus Wirtschaft und Gesellschaft bereiten unsere Schüler/innen auf den Anspruchs- und Erfahrungsraum der Arbeitswelt vor		
2.1.3.	Wir bieten praxisorientierte Lernanlässe und bereiten so die Absolventen/innen auf ihre Rolle als Arbeitnehmer/in und Unternehmer/in vor		
2.1.3.	Wir bieten praxisorientierte Lernanlässe und bereiten so die Absolventen/innen auf ihre Rolle als Student/innen vor		
2.2.2.	Wir vernetzen Bildungsinhalte und fördern Denken in Zusammenhängen		
2.2.3.	Wir gestalten den Unterricht so, dass jeder Lernschritt als Teilerfolg in das Gesamtkonzept eingeordnet werden kann		
2.3.1.	Wir informieren und beraten Schüler/innen und Eltern		
2.4.1.	Wir definieren und strukturieren unsere Lernziele klar und optimieren die Zielerreichung		
2.5.3	Wir gestalten eine motivierende Lern- und Arbeitsumgebung		
2.6.2.	Wir vermitteln hohe fremdsprachliche Kompetenz (Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen, Englisch C1-C2, ZLF B1-B2)		
2.7.1.	Wir setzen moderne, berufsbezogene Kommunikations- und Informationstechnologien ein		
2.7.2.	Wir befähigen unsere Schüler/innen, das vielfältige Informationsangebot zu selektieren und kritisch zu nutzen		
2.7.3.	Wir befähigen unsere Schüler/innen zum Einsatz der Informationstechnologien in unterschiedlichen Berufsfeldern.		

2.10.2.	Wir motivieren durch ein geschlechtergerechtes Lehr- und Lernumfeld unsere Schüler/innen und Studierenden zu höheren Leistungen		
3.1.2.	Wir orientieren uns an neuesten Erkenntnissen der Wissenschaft und transferieren diese in den fachspezifischen, organisatorischen und pädagogischen Bereich		
3.3.1.	Wir fördern Leistung in einer anregenden Lernumgebung und definieren unsere Anforderungen auf einem angemessen hohem Niveau		
3.5.3.	Wir stellen unser Wissen allen zur Verfügung und richten Multiplikatorensysteme ein.		
4.1.2.	Unsere Schüler/innen erstellen ihre Projekt- und Diplomarbeiten nach den Kriterien des Projektmanagements und präsentieren ihre Leistungen der Öffentlichkeit		
4.2.1.	Wir fördern Verständnis für internationale Kultur- und Wirtschaftsräume		
4.2.3.	Wir schaffen die Grundlage für eine internationale Tätigkeit unserer Absolvent/innen		
5.1.1.	Wir fördern europäisches und globales Denken		
5.1.2.	Wir vermitteln fundiertes Wissen über internationale politische, wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen		
5.3.1.	Unsere Absolventen/innen kommunizieren in Englisch (gemeinsamer europ. Referenzrahmen für Sprachen, Niveau C1) und in mindestens einer weiteren Fremdsprache (Niveau B1-B2)		
	S 5 Leistungsbeurteilung (einschließlich abschließende Prüfungen)		
2.4.3.	Transparente Leistungsbeurteilung und individuelles Feedback fördern den Erfolg unserer Schüler/innen		
3.3.3.	Unsere Zeugnisse der abschließenden Prüfungen garantieren eine qualitativ hochwertige Ausbildung		
	S 6 Schulpartnerschaft, Kooperation mit Institutionen und Wirtschaft		
1.5.1.	Wir machen alle Interessenspartner zu Beteiligten an unseren Schulentwicklungsprozessen		
1.6.2.	Wir beziehen alle Schulpartner in unsere Entscheidungsprozesse ein		
2.1.2.	Wir fördern die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsbetrieben		
2.1.2.	Wir fördern die Zusammenarbeit mit Universitäten und Fachhochschulen		
3.4.2.	Eltern und Schüler/innen sind Partner/innen der Schule		
4.1.1.	Unsere Projekt- und Diplomarbeiten behandeln Aufgabenstellungen, die Unternehmen oder andere Institutionen in Auftrag geben		

4.1.3.	Alle Ebenen des Bildungsmanagements (Schulleitung, Landesschulrat und Bildungsministerium) arbeiten im Sinne einer permanenten Weiterentwicklung eng mit der Wirtschaft zusammen		
4.2.2.	Wir arbeiten in unseren Übungsfirmen mit internationalen Partnern zusammen		
4.3.3.	Wir aktualisieren unsere Lehr- und Ausbildungspläne in Kooperation mit Wirtschaft und Wissenschaft und berücksichtigen dabei aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen		
4.4.1.	In unseren Übungsfirmen schaffen wir den Transfer von der Theorie zur Praxis. Wir streben eine Partnerschaft mit realen Unternehmen an		
4.4.2.	Unsere Übungsfirmen nehmen erfolgreich an regionalen, nationalen und internationalen Übungsfirmenmessen teil		
4.4.3.	Unsere Schüler/innen und Studierenden erwerben praktische Erfahrungen durch Betriebspraktika, Schnuppertage, Exkursionen und Fachvorträge		
5.2.2.	Wir unterstützen und fördern Mobilitätsmaßnahmen		
	S 7 Personalmanagement (Mitarbeiter/innenauswahl, Weiterbildung, MitarbeiterInnenzufriedenheit, Personalentwicklung; Führungskräfteentwicklung)		
1.3.3.	Wir schaffen personelle und strukturelle Voraussetzungen für Lehr- und Lernprozesse, die die Vermittlung von fundierter Allgemeinbildung und von sozialen Kompetenzen gewährleisten		
1.5.2.	Wir gewährleisten die kontinuierliche Verbesserung unserer Entwicklungsprozesse		
1.6.1.	Wir kommunizieren und sichern ein gemeinsames Handeln aller in den Schulen operativ tätigen Mitarbeiter/innen		
3.1.3.	Wir entwickeln und sichern Lehrerprofessionalität .		
	S 8 Ressourcenmanagement (Raum, Einrichtung, Ausstattung)		
1.2.3.	Wir schaffen strukturelle Voraussetzungen für EE		
1.5.3.	Wir sichern die Supportstrukturen für unsere Entwicklungsprozesse		
	S 9 Qualitätsmanagement		
1.4.3.	Wir sichern Prozesse für Innovationen		
2.4.2.	Wir evaluieren unsere Ausbildungsinhalte und Lehrmethoden und leiten davon Maßnahmen ab.		

2.5.2.	Wir passen unsere Lehr- und Lernformen den individuellen Begabungen unserer Schüler/innen und Studierenden an		
2.6.1.	Wir vermitteln hohe Kompetenz in der Unterrichtssprache		
2.6.3.	Wir achten auf die sprachliche Aus- und Weiterbildung unserer Lehr- und Führungskräfte		
3.1.1.	Wir arbeiten auf allen schulischen Ebenen in Teamstrukturen		
3.2.1.	Alle Lehrer/innen kennen die Aufgaben und Verfahrensweisen des QM		
3.2.2.	Fähigkeiten in der beruflichen Realität anwenden		
3.2.3.	Die Werteorientierung der Erziehungsarbeit erfolgt auf Basis des zugrunde liegenden Leitbildes und des Schulprogrammes		
3.3.2.	Wir orientieren uns an Qualitäts- und Bildungsstandards		
3.5.1.	Wir passen unsere Fortbildungsstrukturen den aktuellen Erfordernissen an und planen mittel- und langfristige Maßnahmen		
3.5.2.	Wir nutzen die Fortbildungsangebote und stimmen die individuellen Bedürfnisse mit den Zielsetzungen der Gesamtorganisation ab		
3.6.1.	Wir etablieren ein QM-System und setzen dafür adäquate Werkzeuge ein		
3.6.2.	Wir identifizieren und standardisieren Prozesse		
3.6.3.	Wir dokumentieren die Umsetzung		

Blatt 1b

Fragebogen zur Erstellung / Überarbeitung des Schulprogramms

Fragebogen (**als Angebot**) für das Lehrpersonal zur Stärken/Schwächen-Analyse der Schule. Das Ergebnis dieser Lehrer/innenbefragung kann zur Beurteilung der Stärken / Schwächen (Blatt 1b) verwendet werden.

(Die Fragen zur Standortbestimmung sind entsprechend der Schlüsselprozesse der jeweiligen Fachabteilung anzupassen)

	S 2 Gestaltung der Bildungsangebote	<i>sehr gering</i>						<i>sehr stark</i>		Erkennbar an / Anmerkung
		1	2	3	4	5	6	5	6	
1.1.2.	Wir orientieren unsere Lehr- und Lernangebote am aktuellen Stand der Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
1.1.3.	Wir gestalten Lehr- und Lernprozesse zu Sicherung der Wirtschaftskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
1.3.1.	Wir vermitteln eine fundierte Allgemeinbildung und Kulturverständnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2.5.1.	Wir koordinieren unsere Lehrziele und Lernangebote innerhalb der Fachgruppe und fächerübergreifend im Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2.8.1.	Wir unterstützen Absolvent/innen beim Erwerb des RDP- sowie AP-Zeugnisses sowie beim Erwerb von Qualifikationen und Berechtigungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2.8.2.	Wir betrachten externe Zertifikate und die Teilnahme an regionalen, nationalen und internationalen Wettbewerben als wertvolle Ergänzung des Unterrichts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2.10.1.	Wir gestalten Bildungsangebote attraktiv für Schüler/innen und Studierende beiderlei Geschlechts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3.4.3.	Unser Bildungsangebot richtet sich auch nach den Anforderungen der Wirtschaft und Gesellschaft. Wir streben eine Anrechnung unserer Bildungsinhalte im tertiären Bildungssektor an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
4.3.4.	Durch unsere fundierte Ausbildung sichern und erhöhen wir die Berufschancen unserer Absolventen/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5.2.1.	Wir vermitteln interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5.3.2.	Unsere Fremdsprachenausbildung schließt die berufsbezogene Kommunikationsfähigkeit ein. Englisch (gem. europ. Referenzrahmen (siehe Lehrpläne), in der zweiten lebenden Fremdsprache (Niveau B1-B2 in einzelnen Teilbereichen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5.3.3.	Wir berücksichtigen bei der Fremdsprachenausbildung regionale Bedürfnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

S 3 Aufnahme von Schüler/innen und Studierenden		<i>sehr gering</i>		<i>sehr stark</i>		Erkennbar an / Anmerkung		
		1	2	3	4		5	6
2.3.2.	Wir kooperieren mit Schulen der Sekundarstufe 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3.3.	Wir schaffen ein positives leistungsorientiertes Schul- und Unterrichtsklima für die Einsteiger/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
S 4 Unterricht (Gestaltung von Lernprozessen)		<i>sehr gering</i>		<i>sehr stark</i>		Erkennbar an / Anmerkung		
		1	2	3	4		5	6
1.3.2.	Wir fördern Teamfähigkeit, Engagement, Eigenständigkeit und Kritikfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.1.	Lehrer/innen mit Wirtschaftspraxis und Experten/innen aus Wirtschaft und Gesellschaft bereiten unsere Schüler/innen auf den Anspruchs- und Erfahrungsraum der Arbeitswelt vor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.3.	Wir bieten praxisorientierte Lernanlässe und bereiten so die Absolventen/innen auf ihre Rolle als Arbeitnehmer/in und Unternehmer/in vor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.3.	Wir bieten praxisorientierte Lernanlässe und bereiten so die Absolventen/innen auf ihre Rolle als Student/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2.2.	Wir vernetzen Bildungsinhalte und fördern Denken in Zusammenhängen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2.3.	Wir gestalten den Unterricht so, dass jeder Lernschritt als Teilerfolg in das Gesamtkonzept eingeordnet werden kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3.1.	Wir informieren und beraten Schüler/innen und Eltern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.4.1.	Wir definieren und strukturieren unsere Lernziele klar und optimieren die Zielerreichung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5.3	Wir gestalten eine motivierende Lern- und Arbeitsumgebung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.6.2.	Wir vermitteln hohe fremdsprachliche Kompetenz (Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen, Englisch C1-C2, ZLF B1-B2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.7.1.	Wir setzen moderne, berufsbezogene Kommunikations- und Informationstechnologien ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.7.2.	Wir befähigen unsere Schüler/innen, das vielfältige Informationsangebot zu selektieren und kritisch zu nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.7.3.	Wir befähigen unsere Schüler/innen zum Einsatz der Informationstechnologien in unterschiedlichen Berufsfeldern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.10. 2.	Wir motivieren durch ein geschlechtergerechtes Lehr- und Lernumfeld unsere Schüler/innen und Studierenden zu höheren Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.1.2.	Wir orientieren uns an neuesten Erkenntnissen der Wissenschaft und transferieren diese in den fachspezifischen, organisatorischen und pädagogischen Bereich	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
3.3.1.	Wir fördern Leistung in einer anregenden Lernumgebung und definieren unsere Anforderungen auf einem angemessen hohem Niveau	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
3.5.3.	Wir stellen unser Wissen allen zur Verfügung und richten Multiplikatorensysteme ein.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
4.1.2.	Unsere Schüler/innen erstellen ihre Projekt- und Diplomarbeiten nach den Kriterien des Projektmanagements und präsentieren ihre Leistungen der Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
4.2.1.	Wir fördern Verständnis für internationale Kultur- und Wirtschaftsräume	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
4.2.3.	Wir schaffen die Grundlage für eine internationale Tätigkeit unserer Absolvent/innen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
5.1.1.	Wir fördern europäisches und globales Denken	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
5.1.2.	Wir vermitteln fundiertes Wissen über internationale politische, wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
5.3.1.	Unsere Absolventen/innen kommunizieren in Englisch (gemeinsamer europ. Referenzrahmen für Sprachen, Niveau C1) und in mindestens einer weiteren Fremdsprache (Niveau B1-B2)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	S 5 Leistungsbeurteilung (einschließlich abschließende Prüfungen)	<i>sehr gering</i> 1 2 3 4 5 6 <i>sehr stark</i>	Erkennbar an / Anmerkung
2.4.3.	Transparente Leistungsbeurteilung und individuelles Feedback fördern den Erfolg unserer Schüler/innen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
3.3.3.	Unsere Zeugnisse der abschließenden Prüfungen garantieren eine qualitativ hochwertige Ausbildung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	S 6 Schulpartnerschaft, Kooperation mit Institutionen und Wirtschaft	<i>sehr gering</i> 1 2 3 4 5 6 <i>sehr stark</i>	Erkennbar an / Anmerkung
1.5.1.	Wir machen alle Interessenspartner zu Beteiligten an unseren Schulentwicklungsprozessen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
1.6.2.	Wir beziehen alle Schulpartner in unsere Entscheidungsprozesse ein	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
2.1.2.	Wir fördern die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsbetrieben	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
2.1.2.	Wir fördern die Zusammenarbeit mit Universitäten und Fachhochschulen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

3.4.2.	Eltern und Schüler/innen sind Partner/innen der Schule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.1.1.	Unsere Projekt- und Diplomarbeiten behandeln Aufgabenstellungen, die Unternehmen oder andere Institutionen in Auftrag geben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.1.3.	Alle Ebenen des Bildungsmanagements (Schulleitung, Landesschulrat und Bildungsministerium) arbeiten im Sinne einer permanenten Weiterentwicklung eng mit der Wirtschaft zusammen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.2.2.	Wir arbeiten in unseren Übungsfirmen mit internationalen Partnern zusammen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.3.3.	Wir aktualisieren unsere Lehr- und Ausbildungspläne in Kooperation mit Wirtschaft und Wissenschaft und berücksichtigen dabei aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.4.1.	In unseren Übungsfirmen schaffen wir den Transfer von der Theorie zur Praxis. Wir streben eine Partnerschaft mit realen Unternehmen an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.4.2.	Unsere Übungsfirmen nehmen erfolgreich an regionalen, nationalen und internationalen Übungsfirmenmessen teil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.4.3.	Unsere Schüler/innen und Studierenden erwerben praktische Erfahrungen durch Betriebspraktika, Schnuppertage, Exkursionen und Fachvorträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.2.2.	Wir unterstützen und fördern Mobilitätsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	S 7 Personalmanagement (Mitarbeiter/innenauswahl, Weiterbildung, MitarbeiterInnenzufriedenheit, Personalentwicklung; Führungskräfteentwicklung)	<i>sehr gering</i> 1 2 3 4 5 6 <i>sehr stark</i>						Erkennbar an / Anmerkung
1.3.3.	Wir schaffen personelle und strukturelle Voraussetzungen für Lehr- und Lernprozesse, die die Vermittlung von fundierter Allgemeinbildung und von sozialen Kompetenzen gewährleisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.5.2.	Wir gewährleisten die kontinuierliche Verbesserung unserer Entwicklungsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.6.1.	Wir kommunizieren und sichern ein gemeinsames Handeln aller in den Schulen operativ tätigen Mitarbeiter/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.1.3.	Wir entwickeln und sichern Lehrerprofessionalität .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	S 8 Ressourcenmanagement (Raum, Einrichtung, Ausstattung)	<i>sehr gering</i> 1 2 3 4 5 6 <i>sehr stark</i>						Erkennbar an / Anmerkung
1.2.3.	Wir schaffen strukturelle Voraussetzungen für EE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1.5.3.	Wir sichern die Supportstrukturen für unsere Entwicklungsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	S 9 Qualitätsmanagement	<i>sehr gering</i> 1	2	3	4	5	<i>sehr stark</i> 6	Erkennbar an / Anmerkung
1.4.3.	Wir sichern Prozesse für Innovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.4.2.	Wir evaluieren unsere Ausbildungsinhalte und Lehrmethoden und leiten davon Maßnahmen ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5.2.	Wir passen unsere Lehr- und Lernformen den individuellen Begabungen unserer Schüler/innen und Studierenden an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.6.1.	Wir vermitteln hohe Kompetenz in der Unterrichtssprache	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.6.3.	Wir achten auf die sprachliche Aus- und Weiterbildung unserer Lehr- und Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.1.1.	Wir arbeiten auf allen schulischen Ebenen in Teamstrukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2.1.	Alle Lehrer/innen kennen die Aufgaben und Verfahrensweisen des QM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2.2.	Fähigkeiten in der beruflichen Realität anwenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2.3.	Die Werteorientierung der Erziehungsarbeit erfolgt auf Basis des zugrunde liegenden Leitbildes und des Schulprogrammes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.3.2.	Wir orientieren uns an Qualitäts- und Bildungsstandards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.5.1.	Wir passen unsere Fortbildungsstrukturen den aktuellen Erfordernissen an und planen mittel- und langfristige Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.5.2.	Wir nutzen die Fortbildungsangebote und stimmen die individuellen Bedürfnisse mit den Zielsetzungen der Gesamtorganisation ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.6.1.	Wir etablieren ein QM-System und setzen dafür adäquate Werkzeuge ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.6.2.	Wir identifizieren und standardisieren Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.6.3.	Wir dokumentieren die Umsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Hinweise:

Der Fragebogen bietet dem Lehrpersonal Gelegenheit, individuell die Stärken/Schwächen der gesamten Schule einzuschätzen. Die nach Schlüsselprozessen geordneten Fragen entsprechen den aus dem Leitbild abgeleiteten Detailzielen (d.h. den Teilzielen der sog. Q-Matrix).

Die Einschätzung der Stärken/Schwächen wird auf einer sechsstufigen Skala vorgenommen. Der ganz linke Skalenpunkt 1 (sehr gering) bedeutet, dass das in der Frage angesprochene Thema an der Schule weder *systematisch* noch in Form *individueller Initiativen* verfolgt wird (weil z.B. das entsprechende Problembewusstsein fehlt). Der rechts stehende Skalenpunkt 6 (sehr stark) bedeutet, dass das jeweilige Thema *systematisch* und *flächendeckend* an der Schule umgesetzt wird.

Die individuellen Einschätzungen werden über die Schule aggregiert und führen so zu einem Stärken/Schwächen-Profil der gesamten Schule.

Blatt 2

Zur Erstellung / Überarbeitung des Schulprogramms

Standortbestimmung der Schule an Hand der **Umfeldfaktoren** – die unten angeführten Umfeldfaktoren (1-7) sind als Beispiele zu sehen, können übernommen werden, ergänzt oder auch auf die schulspezifischen Anforderungen abgeändert werden.

Umfeldfaktoren	Ausgangssituation: Iststand und künftige Trends	Was tun wir jetzt schon, um unsere Chancen wahrzunehmen?	Was können wir in Zukunft tun, um unsere Chancen wahrzunehmen und um Risiken zu begegnen?
1 Demografische Entwicklung			
2 Zubringerschulen			
3 Vergleichbare andere Bildungseinrichtungen			
4 Arbeitsmarkt			
5 Unternehmen/Interessensver- tretungen/ Institutionen			
6 Weiterführende Bildungsinstitutionen			
7 Internationale Bildungslandschaft			

Die angeführten Umfeldfaktoren sind als Beispiele zusehen und können nach Bedarf ergänzt oder abgeändert werden.

Fortsetzung nächste Seite

Ergänzende Ausführungen zu den Umfeldfaktoren:

Überlegen Sie, ob die „Ausgangssituation: Iststand und künftige Trends“ mit der Situation an Ihrem Schulstandort übereinstimmt – passen Sie gegebenenfalls nachfolgende Inhalte entsprechend an.

1	<p><i>Demografische Entwicklung:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Die Zahl der 14-jährigen Schüler/innen wird im Jahr 2007 einen Höchstwert erreichen und bis 2015 um mehr als 20% abnehmen.
2	<p><i>Zubringerschulen:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Von den Schüler/innen in den Hauptschulen und der AHS-Unterstufe entscheiden sich rund 45% bzw. 40% für eine BMHS.- Der Mädchenanteil beträgt im Schuljahr 2004/05 im Bereich der 5-jährigen 60 % und im Bereiche der dreijährigen 65 %.
3	<p><i>Vergleichbare Bildungseinrichtungen:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Durch autonome Schwerpunktsetzungen, aber auch durch die Verbreitung der Informationstechnologien im Bildungsbereich sind Überlappungsbereiche im Angebot der verschiedenen Schulbereiche entstanden, die zu einem verstärkten Wettbewerb um Zielgruppen führen.- Zusätzliche neue Wettbewerbssituationen können sich durch neue Karrierewege (Lehre und Matura) im Bereich der Lehrlingsausbildung ergeben sowie durch die Veränderungen im tertiären Sektor (z.B. Kurzstudien).- Synergien zwischen Bildungseinrichtungen ergeben sich durch die Einrichtung von Kommunikations- und Informationsnetzen.
4	<p><i>Arbeitsmarkt:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Der regionale und globale Arbeitsmarkt ist einer der wichtigsten Umfeldfaktoren für eine berufsbildende Schule. Die Entwicklung des IT-Sektors hat gezeigt, wie rasch sich die Anforderungen verändern können und wie wichtig effiziente Strategien für die Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit sind.
5	<p><i>Unternehmen/Wirtschaftsvertretungen/Institutionen/Öffentliche Meinung:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Die Meinung und Haltung der Unternehmen und deren Vertretungen zu Fragen der Berufsbildung bestimmt wesentlich die Entwicklung der einschlägigen Bildungsinstitutionen (vgl. z.B. die Einrichtung des FHS-Sektors). Dieser Umfeldfaktor ist auf allen Ebenen (Schule, Schulaufsicht, bm:bwk) relevant.
6	<p><i>Weiterführende Bildungsinstitutionen:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Die kaufmännischen Schulen sind nicht alleine die Hauptversorger der Wirtschaft mit Wirtschaftsqualifikationen. Sie stellen ein großes Kontingent der Erstinskribenten an der Wirtschaftsuniversität dar aber auch an anderen Universitäten/Fakultäten.- Die berufsbildenden höheren Schulen verstehen sich als Bildungseinrichtungen, die mit ihrem Bildungsabschluss eine im postsekundären Bereich anzusiedelnde Qualifikation vermitteln.
7	<p><i>Internationale Bildungslandschaft:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Wie der Arbeitsmarkt ist auch der Markt der Bildungsanbieter im Bereich der Berufsbildung zunehmend globaler zu sehen. Die Präsenz bei europäischen Bildungsinitiativen sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, sich länderübergreifend (horizontal und vertikal) zu vernetzen gehören mehr und mehr zu den Kriterien für zukunftsorientierte Bildungsinstitutionen.

Blatt 3

SWOT-Analyse
Zur Erstellung / Überarbeitung des Schulprogramms

Strategische Schwerpunkte auf Grund der Standortbestimmung

Das Ergebnis dieser Standortbestimmung soll als Ausgangspunkt für die Überarbeitung Ihres Schulprogramms dienen.

<p>Schulspezifische Faktoren (Schlüsselprozesse)</p>	<p>Umfeldfaktoren Zusammenfassung der relevanten Umfeldfaktoren (heute und künftig):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demografische Entwicklung 2. Zubringerschulen 3. Vergleichbare andere Bildungseinrichtungen 4. Arbeitsmarkt 5. Unternehmen/Interessenmsvertretungen/Institutionen 6. Weiterführende Bildungsinstitutionen 7. Internationale Bildungslandschaft 	
<p>Stärken (strengths) Zusammenfassung der wichtigsten Stärken - zB:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestaltung von Bildungsangeboten 2. Aufnahme von Schüler/innen 3. Unterricht: Unterrichtsvorbereitung Unterrichtserteilung Internationalisierung 4. Leistungsbeurteilung 5. Schulpartnerschaft und Wirtschaft 6. Personalmanagement 7. Ressourcenmanagement 8. Qualitätsmanagement 	<p>Chancen (opportunities): (Erläuterung: Hier werden jene in Angriff zu nehmenden Ziele und Maßnahmen angeführt, die interne Stärken - verstärken und - nutzen, um externe Chancen realisieren zu können.)</p>	<p>Risiken (threats): (Erläuterung: Hier werden jene in Angriff zu nehmenden Ziele und Maßnahmen angeführt, die interne Stärken - verstärken und - nutzen, um Risiken durch externe Faktoren auszugleichen.)</p>
<p>Schwächen (weaknesses) Zusammenfassung der wichtigsten Entwicklungsfelder - zB:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestaltung von Bildungsangeboten 2. Aufnahme von Schüler/innen 3. Unterricht: Unterrichtsvorbereitung Unterrichtserteilung Internationalisierung 4. Leistungsbeurteilung 5. Schulpartnerschaft und Wirtschaft 6. Personalmanagement 7. Ressourcenmanagement 8. Qualitätsmanagement 	<p>(Erläuterung: Hier werden jene in Angriff zu nehmenden Ziele und Maßnahmen angeführt, - die interne Schwächen beseitigen und - externe Chancen zur Überwindung interner Schwächen nützen.)</p>	<p>(Erläuterung: Hier werden jene in Angriff zu nehmenden Ziele und Maßnahmen angeführt, - die interne Schwächen beseitigen und - externe Risiken vermeiden.)</p>

Hinweise:

In der Tabelle sind die Stärken und Schwächen der schulspezifischen Faktoren (Schlüsselprozesse) mit den Chancen und Risiken des schulischen Umfeldes zu verbinden. Dabei sind aus den Tabellen Formular 1a, und 2 jene Schlüsselprozesse (Unterprozesse) bzw. Umfeldfaktoren darzustellen, die wegen ihrer Bedeutung in der mittelfristigen Entwicklungsplanung zu berücksichtigen sind. Durch Kreuzung der Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken-Faktoren ergeben sich 4 Aktionsfelder. Die mittelfristig anzuwendenden Strategien (Ziele, Umsetzungsmaßnahmen, Evaluation) sind wenigstens durch ein Feld zu beschreiben.

Blatt 4:

Erster QUALITÄTSBERICHT DER SCHULE

QUALITÄTSBERICHT DER SCHULE 2005	
1	SCHULJAHRESBILANZ:
	<p><u>Ziel:</u> Standortbestimmung (einschließlich Einschätzung des Entwicklungspotentials) <u>Grundlage:</u> Schlüsselprozesse und Q-Matrix, relevante Umfeldfaktoren <u>Ergebnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Potentialanalyse der Schule - Analyse der Umfeldfaktoren (z.B. nach Formular 2)
2	PLANUNG
	<p><u>Ziele:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entwicklungsplanung für das Schulprogramm 2. Vereinbarung von kurzfristigen (1 Jahr) und mittelfristigen (2-3 Jahre) Entwicklungs- und Umsetzungszielen 3. Evaluationsplan für das vereinbarte Teilziel 2.5.1 „Wir koordinieren unsere Lehrziele und Lernangebote innerhalb der Fachgruppe und fächerübergreifend im Team“ <p><u>Grundlage:</u> Standortbestimmung, Q-Matrix, schulisches Umfeld, Schlüsselprozesse Evaluationsinstrumente <u>Ergebnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Grobplanung der Schulprogrammentwicklung sowie der Evaluationsvorhaben - Maßnahmenplan

Blatt 5: QUALITÄTSBERICHT für 2005/2006 (ab 2006)

QUALITÄTSBERICHT DER SCHULE (ab 2006)	
1	SCHULJAHRESBILANZ
	<p><u>Ziel:</u> Evaluation der vereinbarten Jahresziele (einschl. Einschätzung des Entwicklungspotentials) <u>Grundlage:</u> Evaluationsergebnisse, Potentialanalyse <u>Ergebnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfolgs- und Fortschrittsbericht über das im STEP und JAP für den Bilanzzeitraum (Schuljahr) festgelegte Arbeitsprogramm (schul-, landes- und bundesweiten Vorhaben)
2	PLANUNG
2.1	<p><u>Mittelfristiger Planungshorizont (3-5 Jahre):</u> <u>Ziel:</u> Formulierung und Vereinbarung von mittelfristigen Entwicklungs- und Umsetzungszielen <u>Grundlage:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Iststand (Schuljahresbilanz), landes- und bundesweite Schwerpunkte - Schulprogramm (Leitbild, Q-Matrix, Schlüsselprozesse, schulisches Umfeld) <p><u>Ergebnis:</u> Aktualisierte mittelfristige Planung im STEP</p>
2.2	<p><u>Kurzfristiger Planungshorizont (1 Jahr):</u> <u>Ziel:</u> Formulierung und Vereinbarung von kurzfristigen Entwicklungs- und Umsetzungszielen <u>Grundlage:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Iststand (Schuljahresbilanz), mittelfristige Zielplanung, landes- und bundesweite Schwerpunkte - Schulprogramm (Leitbild, Q-Matrix, Schlüsselprozesse, schulisches Umfeld) <p><u>Ergebnis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktualisierte Jahresplanung im STEP - Umsetzungsplanung im JAP für das nächste Schuljahr
3	DATEN Sinnvoll sind Kennziffern, die den Schulen einen Benchmark ermöglichen Die Schulen sollen in die Auswahl der Kennziffern einbezogen werden Bundesweite und regionale Kennziffern
3.1	<p><u>Basisdaten (für die Entwicklungsplanung relevante Daten zur Schulorganisation):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - das Spektrum der Bildungsangebote, - die Verwaltungsorganisation (Stabsstellen, Administration, Kustoden, Fach- bzw. ProjektkoordinatorInnen etc.), - die Zahl der Schülerinnen und Schüler nach Fachrichtungen und Klassen, - die Zahl der Lehrer/innen nach Beschäftigungsausmaß (Vollzeit/Teilzeit) und Einstufung, - die Zahl der in der Verwaltung tätigen Personen nach Beschäftigungsausmaß (Vollzeit/Teilzeit) und Verwendungs-/Entlohnungsgruppe, - die Zahl der Neuaufnahmen (Schülerinnen und Schüler) nach Abteilungen, - die Zahl der Schüler/innen mit nicht deutscher Muttersprache.
3.2	<p><u>Kennziffern (zur Dokumentation des Entwicklungsstandes):</u> <u>Kennziffern:</u>(Beispiele für HAK)</p> <ul style="list-style-type: none"> - die Zahl der Neuaufnahmen (Schülerinnen und Schüler) nach Schulformen (UPIS-RAP) - die Zahl der Schülerinnen und Schüler nach Schulformen und Klassen (UPIS-RAP) - der Schulerfolg (Jahreserfolg) nach Schulformen und Klassen (Schülerverwaltungsprogramm und BilDok) - die Zahl und der Anteil der negativ Beurteilten bzw. der Schulabbrecher nach Schulformen und Klassen (Schülerverwaltungsprogramm und BilDok) - der Anteil der Schüler/innen in den Abschlussklassen mit freiwilligem Betriebspraktikum - Zahl und Erfolg der Kandidaten/innen bei den abschließenden Prüfungen (BilDok) - die Zahl der Exkursionen und Lehrausgänge pro Klasse nach Schulformen - die Zahl der Fremdspracheninitiativen (EaA, Sprachwoche, Zertifikatskurs, Aktionstag) pro Klasse - Externe Schülerzertifikate - die Zahl und Anteil von Klassen mit systematischem E-Learning-Einsatz (mindestens 3 Gegenstände und Einsatz einer Lernplattform) - Anzahl der Notebookklassen - Anzahl der Klassen mit neuen Unterrichtsformen (COOL) - Werteinheitenverbrauch (UPIS-RAP, UNTIS) - Anzahl der entfallenen Unterrichtsstunden (mit Ausfallsgrund) UPIS-RAP - Anzahl der Lehrerfortbildungshalbtage (UNTIS) - Wirtschaftskontakte (z.B. Fachvorträge, Partnerfirmen, Sponsoren,) - - -

4	BESONDERE AKTIVITÄTEN (optional)
	<p>Dieser optionale Teil gibt der Schule Gelegenheit, über besonderen Aktivitäten aus dem Arbeitsjahr zu berichten. Bei diesen kann es sich handeln um</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pilotprojekte (national/international), - eine Mitwirkung in nationalen und internationalen Gremien, - herausragende Leistungen bei Wettbewerben, Innovationen oder dergl., - einschlägige Themenführerschaften (zB QS & QE oder MiT), - außergewöhnliche Kooperationen mit der Wirtschaft, - Zusatzqualifikationen oder - bilinguaem Unterricht.

Blatt 6

Gesprächsraaster für den MPR der Schulaufsicht mit der Schulleitung

GESPRÄCHSRASTER FÜR DEN MANAGEMENT & PERFORMANCE REVIEW DER SCHULAUFICHT MIT DER SCHULLEITUNG	
1	PRÄSENTATION DER JAHRESBILANZ
	<p><u>Punktation:</u> Was war vereinbart ? Was konnte umgesetzt werden ? Was ist offen geblieben ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - wichtige Erfolge in der Zielerreichung und erfolgreiche Umsetzung der geplanten Maßnahmen - nicht erreichte Ziele und nicht umgesetzte Maßnahmen - erste Schlussfolgerungen für das kommende Jahr <p><u>Grundlage:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Protokoll des MPR des Vorjahrs - Qualitätsbericht der Schule
2	REFLEXION DER JAHRESBILANZ
2.1	<p><u>Feedback durch die Schulaufsicht:</u></p> <p><u>Punktation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Einschätzung der Jahresbilanz durch die Schulaufsicht (einschl. Benchmarking an Hand von Kennziffern, Vollständigkeitscheck) - Anerkennung der Erfolge - erstes gemeinsames Resümee über den Handlungsbedarf im kommenden Arbeitsjahr <p><u>Grundlage:</u> Qualitätsbericht der Schule, landesweit aggregierter Qualitätsbericht</p>
2.2	<p><u>Schlussfolgerungen aus den aktuellen Standortanalysen:</u></p> <p><u>Punktation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbsteinschätzung auf Basis der Standortbestimmung (z.B. SWOT-Analyse), Veränderung zum Vorjahr - Feedback zur Standortanalyse durch die Schulaufsicht - Evaluationsergebnisse¹ im Überblick (einschl. Interpretation; externe Sicht; Berücksichtigung der Ergebnisse anderer, vergleichbarer Organisationseinheiten; Herstellung einer gemeinsamen Interpretation) - strategische Vergleiche mit anderen Schulen - gemeinsames Resümee über die künftigen mittel- und kurzfristigen Ziele und Maßnahmen <p><u>Grundlage:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Standortbestimmung der Schule, landesweite Zusammenfassung - Evaluationsergebnisse, landesweite Zusammenfassung
3	ZIELVEREINBARUNG FÜR DAS NEUE ARBEITSJAHR
	<p><u>Punktation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Schulschwerpunkte - landesweite Ziele - bundesweite Ziele (einschl. QIBB-Ziele) - Schwerpunkte auf EU-Ebene - Vereinbarung der Ziele (einschl. Abstimmung der Einzelziele auf die Gesamtziele) <p><u>Grundlage:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Planungen auf Schul-, Landes- und Bundesebene
4	GESPRÄCHSABSCHLUSS
	<p><u>Punktation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Feedback der Schulleitung an die Schulaufsicht - Evaluierung des MPR (wie habe ich das Gespräch erlebt, was war für uns besonders wichtig, was würde ich noch gerne klarstellen) - Terminvorschau (iB nächster MPR-Termin) - Erstellung eines gemeinsamen Protokolls <p><u>Grundlage:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesprächsraaster für MPR - Raster für das gemeinsame MPR-Protokoll

¹ Die Evaluation erfolgt auf Systemebene (z.B. auf der Ebene einer Klasse, Projekt/Koordinationsgruppe, Schule, Schulaufsicht, Fachabteilung im bm:bwk) und nicht auf der Ebene einzelner Personen.

HAK Q-SYS

Das Qualitätsmanagementsystem der kaufmännischen Schulen Österreichs

Implementierungskonzept

1. Einleitung
 - 2.1. Qualitätsmanagement im Gesamtsystem
 - 2.2. Zeitliche Abstimmung
3. Aufgaben und Funktionen
4. Changemanagement
 - 4.1. Zielvereinbarungen für das erste Arbeitsjahr
 - 4.2. Zeitplan für Anlaufphase
 - 4.3. Team zur Implementierung
 - 4.4. Informationsplanung und -schulung
 - 4.5. Vernetzung

25. Aug 2005

1. Einleitung

Im Rahmen der letzten, gesamtösterreichischen Konferenz der HAK-Direktoren/innen im April 2005 wurde beschlossen, die Vorbereitungen einzuleiten, um

- das QM-System HAK *Q-SYS* in das Management auf Schulebene, Schulaufsichtsebene und bm:bwk-Ebene (pädagogische Fachabteilung) zu integrieren und
- bereits ab dem Schuljahr 2005/06 ausgewählte Prozesse österreichweit im Sinne von HAK *Q-SYS* umzusetzen.

Das erste Teilziel bedeutet ganz wesentlich, dass das QM-System nicht nur den Bildungsprozess im engeren Sinne zum Gegenstand hat, sondern auch die dafür notwendigen Management- und Supportprozesse im Rahmen der Schule, der Schulaufsicht und der pädagogischen Fachabteilung im bm:bwk einschließt. Das oben angeführte Ziel besagt, dass nicht so lange zugewartet wird, bis das gesamte QM-System (einschließlich aller Prozessbeschreibungen und Evaluationsmethoden) bis ins Detail ausformuliert ist, sondern so rasch wie möglich ausgewählte Prozesse nach der PDCA-Methodik (plan, do check, act) optimiert werden sollen.

Die Entscheidung, das QM-System HAK *Q-SYS* österreichweit zu implementieren, wurde aus der Überzeugung heraus getroffen, dass die Einführung eines QM-Systems im Bereich der Berufsbildung sinnvoll und notwendig ist.

Das Qualitätsmanagement ist nicht nur ein Methodenbündel zur Unterstützung des Managements der Schule, der Schulaufsicht und der HAK-Abteilung im bm:bwk, sondern bewirkt eine „Unternehmenskultur“, an der sich alle Akteure beteiligen.

2.1. Qualitätsmanagement im Gesamtsystem – Übersicht

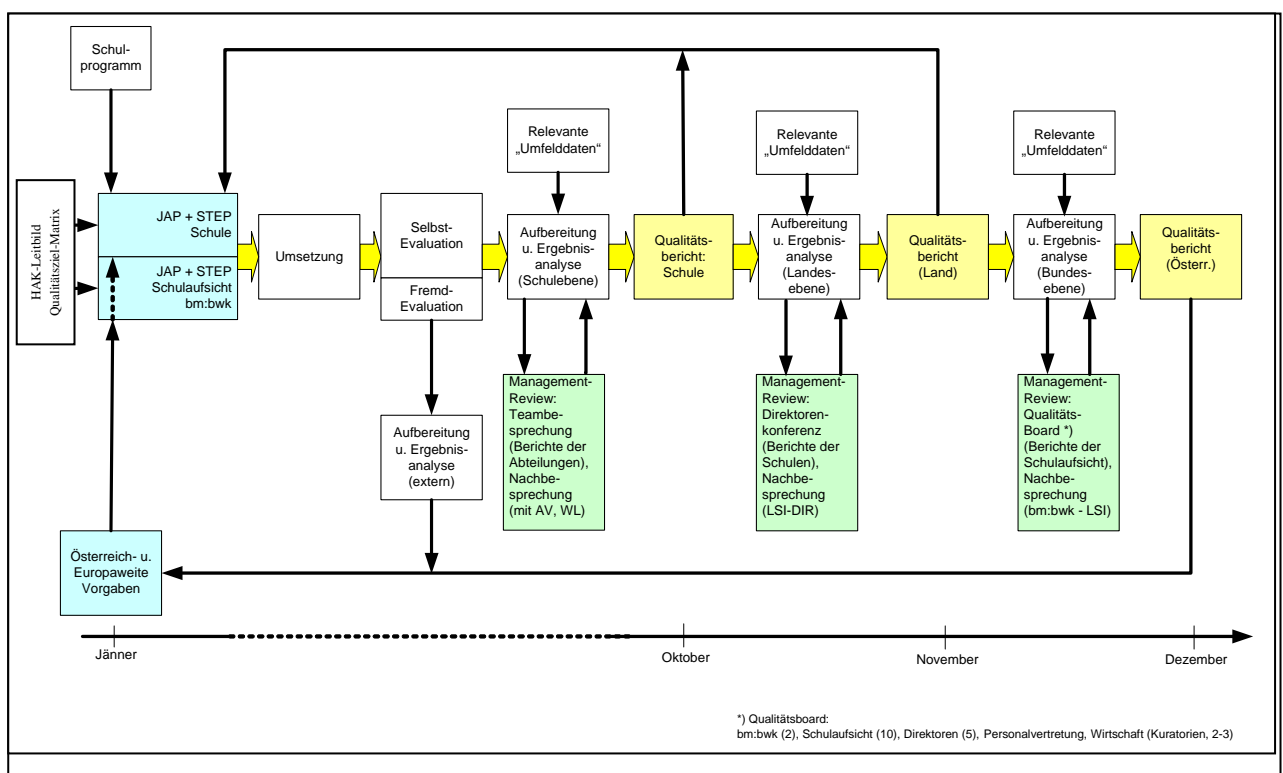


Abb. 2: Zusammenwirken der Managementebenen Schule, Schulaufsicht und bm:bwk-II/3

Das Zusammenwirken des Qualitätsmanagements auf den Ebenen Schule, Schulaufsicht und der Abteilung 23 im bmbwk ist in Abb.2 schematisch dargestellt. Die Steuerung im Gesamtsystem erfolgt durch das „Schulprogramm“ mit dem Planungsinstrument „HAK-Leitbild“ und „Qualitätsmatrix“ sowie „Jahresarbeitsprogramme (JAP)“ und „Steuerungs- und Entwicklungsprogramme (STEP)“. Die Programme JAP und STEP werden im Rahmen der auf den Ebenen Schule, Schulaufsicht und bm:bwk vorgesehenen Managementgespräche jährlich aktualisiert. Zentrale Bestandteile der Managementgespräche (Management & Performance Reviews) sind die Ergebnisse der Evaluation und die auf Grund dieser Ergebnisse geplanten Änderungen im strategischen und operativen Management, die u.a. in so genannten Qualitätsberichten festgehalten werden. Es ist beabsichtigt, auf Bundesebene ein „Qualitätsboard“ einzurichten, das den gesamtösterreichischen Qualitätsbericht verabschiedet und allfällige bundesweite Vorgaben für die Steuerungs- und Entwicklungsprogramme (STEP) festlegt. Das Qualitätsboard soll sich aus dem bm:bwk/HAK-Abt. (3), der Schulaufsicht (9) und aus Direktoren/innen (10) sowie Personalvertretung und Vertretern der Wirtschaft zusammensetzen.

2.2 Zeitliche Abstimmung

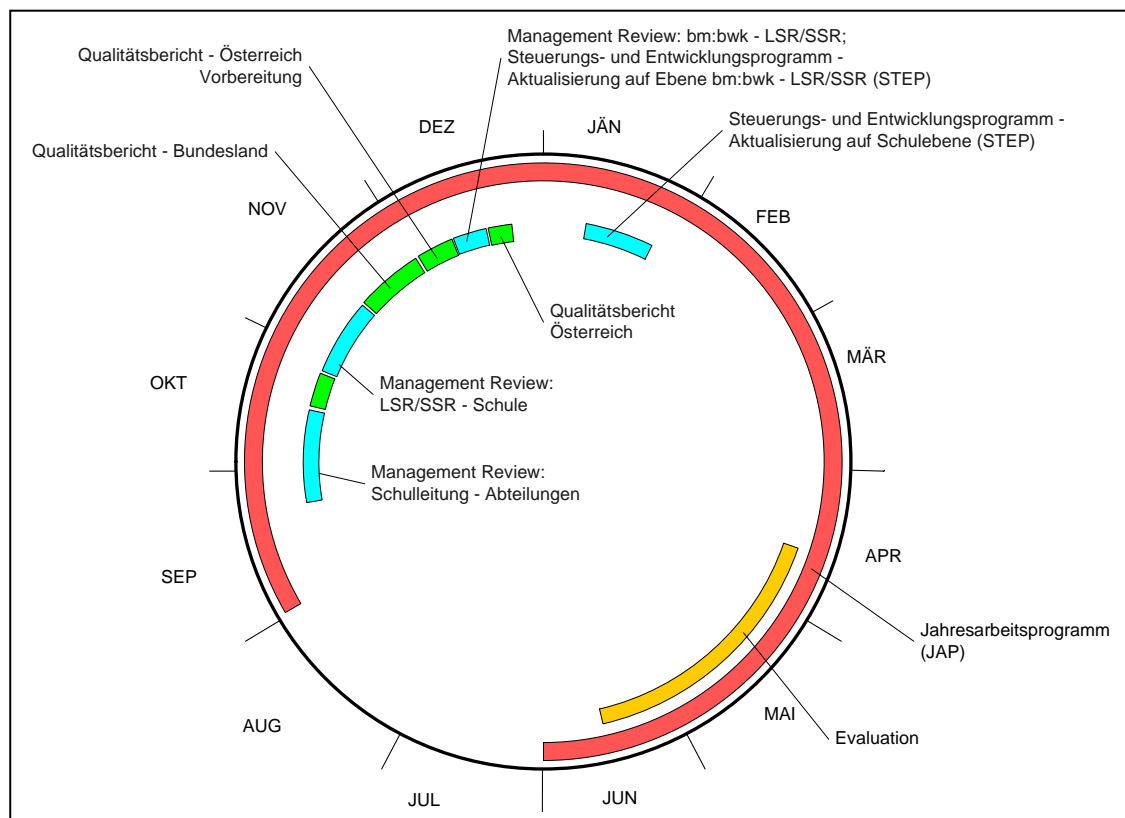


Abb. 3: Steuerung und Umsetzung von HAK Q-SYS im Jahreskreis

Damit das Zusammenwirken des Qualitätsmanagements auf den drei Ebenen Schule, Schulaufsicht und bm:bwk funktioniert, muss eine zeitliche Abfolge der voneinander abhängigen Planungs- und Bewertungsphasen sowie aller Umsetzungsmaßnahmen vereinbart werden. Die Grundlage dafür bilden die im Rhythmus des Schuljahres laufenden Jahresarbeitsprogramme der Schulen. Die Besprechungen mit der Schulaufsicht können erst nach Abschluss des Schuljahres (d.h. nach Vorliegen der entsprechenden Daten) erfolgen. Unter Berücksichtigung des arbeitsintensiven

Schulanfangs bedeutet dies, dass die Management Review- und Report-Prozesse an den Schulen nicht vor Oktober stattfinden können. Die im Anschluss erstellten Qualitätsberichte der Schulen bilden die Grundlage für die Besprechungen mit der Schulaufsicht, die in der zweiten Novemberhälfte abgeschlossen sein sollten. In der Folge werden die von der Schulaufsicht verfassten Qualitätsberichte der Bundesländer dem bm:bwk übermittelt und für den Management Review- und Reportprozess auf der Bundesebene aufbereitet. Dieser erfolgt im Rahmen der im Dezember stattfindenden LSI-Konferenz, in deren Rahmen auch die österreichweiten Vorgaben für die Steuerungs- und Entwicklungsprogramme (STEP) festgelegt werden. Nach Vorliegen dieser Vorgaben kann die Aktualisierung der schulischen Steuerungs- und Entwicklungsprogramme im Laufe des Monats Jänner vorgenommen und die entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen eingeleitet werden. Evaluierungen finden zweckmäßigerweise in den Monaten April bis Juni bzw. Zielevaluierung im Juli – August (Schulaufsicht + bm:bwk) statt.

3. Aufgaben und Funktionen im Rahmen von HAK Q-SYS

Bei der Planung und Steuerung der Kern-, Management- und Supportprozesse nach der PDCA-Methodik sind auf der Schulebene, der Schulaufsichtsebene sowie der bm:bwk-Ebene (pädagogische Fachabteilung) strategische und operative Managementaufgaben wahrzunehmen.

Strategisches Management auf Schulebene:

Organe: Schulleiter/innen mit Q-Team

Aufgaben:

- Information und Motivation der Mitarbeiter/innen
- Mittel- und kurzfristige Zielsetzungen (durch das Schul- und Jahresarbeitsprogramm) auf der Grundlage der HAK-Qualitätspolitik (Leitbild, Q-Matrix) und schulübergreifender Vorgaben auf Landes- und Bundesebene
- Veranlassung der Evaluation der festgelegten Ziele (einschl. Maßnahmen) und der erforderlichen Erhebungen
- Entscheidungen und Aktionsplanung auf Grund der Evaluationsergebnisse
- Erfahrungsaustausch über die Qualitätsberichte im Rahmen von DirektorINNenkonferenzen und Besprechung der Konsequenzen mit der Schulaufsicht

Operatives Management auf Schulebene:

Organe: Q-Koordinator/innen¹

Aufgaben:

- Information des Lehr- und Verwaltungspersonals
- Sicherstellung der Dokumentationsanforderungen
- Organisation des erforderlichen Schulungsprogramms (Lehr- und Verwaltungspersonal)
- Organisation der Evaluation und internen Erhebungen
- Aufbereitung der Evaluationsergebnisse für die Schulleitung
- Vorbereitung des Qualitätsberichtes
- operative Rückkopplung der erforderlichen Veränderungen unter Federführung der Schulleitung

Strategisches Management auf Schulaufsichtsebene:

Organe: Schulaufsicht, DirektorInnenkonferenz, Landesqualitätskoordinator/in (LQK)

Aufgaben:

- Information und Motivation der Mitarbeiter/innen

¹ Für die Funktion der/des „Q-Koordinators/Q-Koordinators“ werden gesondert Ressourcen zur Verfügung gestellt (siehe Abschnitt 5)

- Gespräch mit der Schulleitung (Management & Performance Review) – Teil 1 (SL), Teil2 (Q-Team)
- Erstellung von mittel- und kurzfristigen Arbeitsprogrammen unter Berücksichtigung der HAK-Qualitätspolitik (Leitbild, Q-Matrix) und der Schwerpunkte auf Landes- und Bundesebene
- Erstellung von Jahresbilanzen
- Analyse der Qualitätsberichte der Schulen und Vereinbarung (mit den Direktor/innen) von allfälligen Konsequenzen für den Qualitätsprozess
- Festlegung von schulübergreifend zu evaluierenden Zielen und Maßnahmen auf der Grundlage der HAK-Qualitätspolitik (Leitbild, Q-Matrix) in Abstimmung mit den Schwerpunkten auf Landes- und Bundesebene
- Besprechung mit Fachabteilung (BM:BWK) (Management Review & Report)
- Vorstellung (einschl. Nachbesprechung) des landesweiten Qualitätsberichtes im Rahmen der LSI-Konferenz (Qualitätsboard)

Operatives Management auf Schulaufsichtsebene:

Organe: Schulaufsicht, Landesqualitätskoordinator/in

Aufgaben:

- Mitwirkung bei der Dokumentation der landes- und bundesweit einheitlich darzustellenden Prozesse
- Vorbereitung und Organisation der landes- und bundesweit vereinbarten Evaluationen
- Aggregation der Evaluationsergebnisse auf Landesebene
- Vorbereitung des Qualitätsberichtes auf Landesebene
- Koordinierung und Organisation von landesweiten Schulungsprogrammen

Strategisches Management auf bm:bwk-Ebene (Fach-Abteilung):

Organe: bm:bwk/schulführende Fach-Abt., LSI-Konferenz,

Aufgaben:

- Information und Motivation der Mitarbeiter/innen
- Erstellung von mittel- und kurzfristigen Arbeitsprogrammen für den Abteilungsbereich unter Berücksichtigung der HAK-Qualitätspolitik (Leitbild, Q-Matrix) und der Schwerpunkte auf Sektionsebene
- Erstellung von Jahresbilanzen
- Besprechung mit Sektionsleitung (Management Review Report) im Rahmen von MitarbeiterInnengesprächen und Abteilungsleiterkonferenzen (Q-BBF)
- Mitwirkung an der Festlegung von schulartenübergreifenden Zielen und Evaluationsplänen unter Berücksichtigung der QIBB-Qualitätspolitik und der aktuellen Schwerpunkte auf Sektionsebene
- Mitwirkung an der Analyse der schulartenspezifischen Qualitätsberichte und Verabschiedung des Qualitätsberichtes „Berufsbildung“
- Festlegung der bundesweit im HAK-Bereich zu evaluierenden Ziele und Maßnahmen auf der Grundlage der HAK-Qualitätspolitik (Leitbild, Q-Matrix) sowie der aktuellen Schwerpunkte auf Bundesebene und Landesebene (überwiegend Selbstevaluation, punktuell externe Evaluation)
- Analyse der landesweiten HAK-Qualitätsberichte und Vereinbarung (mit Schulaufsicht) von allfälligen Konsequenzen für den Qualitätsprozess
- Verabschiedung des bundesweiten HAK-Qualitätsberichtes
- Koordination und Weiterentwicklung des QM-Systems HAK Q-SYS

Operatives Management auf bm:bwk-Ebene (schulführende Abteilung):

Organe: bm:bwk/schulführende Abt.

Aufgaben:

- Koordinierung der bundesweit darzustellenden Prozesse
- Organisation von bundesweiten Schulungsprogrammen
- Vorbereitung des HAK-Qualitätsberichtes
- Beschreibung der im Rahmen der Abteilungsgangenden wahrzunehmenden Schlüsselprozesse (einschließlich Verfahrensanweisungen) unter Beachtung abteilungsübergreifender Synergien

- Vorbereitung der Beiträge für den Qualitätsbericht „Berufsbildung“

4. Change Management

Um das QM-System effizient starten zu können, sind verschiedene Voraussetzungen zu regeln sowie Maßnahmen vorzubereiten und durchzuführen. Dazu gehören

- die Formulierung von bundesweiten Zielen,
- die Erstellung eines Zeitplanes für die Anlaufphase,
- der Aufbau einer Supportstruktur (einschl. Ressourcenplanung),
- die Planung und Organisation der erforderlichen Schulungen und
- die Einrichtung einer Informations- und Kommunikationsnetzes (einschl. Q-Portal)

4.1 Zielvereinbarungen für das erste Arbeitsjahr (STEP 05)

Diesbezüglich schlägt die Steuergruppe österreichweit vor, dass

- alle Schulen ein auf das Leitbild HAK Q-SYS abgestimmtes Schulleitbild entwickeln und erste Umsetzungsschritte im Rahmen eines (auf die Qualitätsfelder abgestimmten) Schulprogramms fertig stellen und im Lehrkörper vereinbaren.
- eine Standortbestimmung auf der Grundlage der Qualitätsziel-Matrix (einschl. Einschätzung des Entwicklungspotentials) vorgenommen wird und
- Erste Schritte zur Realisierung des Teilzieles dargestellt werden.

2.5.1 „Wir koordinieren unsere Lehrziele und Lernangebote innerhalb der Fachgruppe und fächerübergreifend im Team“

4.2 Zeitplan für die Anlaufphase

bis spätestens	Aktion	Support	
09/05	Kick – off Veranstaltung zur Umsetzung der Implementierungsprozesse an den Schulen (Einschulung der SQB)	Kick – off Veranstaltung	PI PI
10/05	Standortbestimmung (Standortanalyse) Ergebnispräsentation - Beginn der Leitbildentwicklung 1.5.1 schulspezifische Ergänzungen zum Leitbild der kfm. Schulen	Fragebogen 1a,b,c SCHILF	PI
11/05 12/05	Leitbildentwicklung unter Einbindung aller Beteiligten (Stakeholder) – 1.5.1		
01/06	✓ Leitbildpräsentation (Ergänzung) ✓ Festlegung der Rollenbilder und der Zusammenarbeit zwischen Schulleitung – KlassenlehrerInnenteam – Fachgruppenteam – QM-Team	DirektorInnen DB SCHILF (unterstützter Team-bildungsprozess und Kooperations-workshop)	LSI PI
02/06	Dienstbesprechung der SQB		PI/LSI
03/06	ev. Ergänzung und Konkretisierung der Qualitätsmatrix		
04/06	Österreichweite Dir.Tagung mit LQB	BMBWK	Abt.23
05/06	STeuerungs- und Entwicklungsprogramm (Schule)	Handreichung	SQB
06/06	JahresArbeitsProgramm für 2006/07	Handreichung	SQB

10/06	Qualitätsbericht 2005/2006	Checkliste	SQB
-------	----------------------------	------------	-----

4.3 Team zur Vorbereitung der Implementierung

Um mit Beginn des Schuljahres mit der Implementierung des QM-Systems auf breiter Basis beginnen zu können, war eine Vorbereitungsphase vom März bis Juni zum Aufbau einer Supportstruktur (d.h. eines Teams zur Vorbereitung der Implementierung) vorgesehen. Hierfür wurden insgesamt 36 Werteeinheiten zentral zur Verfügung gestellt (Zuteilung über eine „P9/3 Einrechnung“, Aufteilung auf die LSR/SSR/ entsprechend der Anzahl der Schüler/innen). Von der Schulaufsicht wurde das in Team nominiert. Das Team hat folgende Aufgaben zu erfüllen:

- Einarbeiten in das QM-System HAK *Q-SYS* (Einschulung im Rahmen einer **Dienstbesprechung** im Herbst 2005)
- Mitwirkung bei der Testung von Evaluationsinstrumenten an ausgewählten Pilotschulen
- Erhebung von „best practice“- Modellen
- Organisation und Moderation der **Informationsveranstaltungen und Schulungen** (einschl. Bereitstellung von Präsentations- und Schulungsunterlagen)
- Ideen für die Konzeption von Schulungen (auch bundesländerübergreifend)
- Ausformulierung eines Implementierungsplans für die eigene Schule und Hilfestellung für andere Schulen

4.4 Q-Koordinator/in

Die Aufgaben des/r „Q-Koordinator/in“ sind in Abschnitt 3 beschrieben. An Ressourcen stehen dafür insgesamt 225 Werteeinheiten (d.h. mit ca. 3,75 Werteeinheiten pro 1000 Schüler/innen) zur Verfügung. Von diesen werden 2/3 zugeteilt (wieder mittels „P93-Einrechnung“), 1/3 vom LSR/SSR/ZLA aus dem Kontingent aufgebracht. Die Werteeinheitenteilung zwischen dem Bund und den Ländern soll sicherstellen, dass die Implementierung des QM-Systems einen gemeinsamen Schwerpunkt der Länder und des bm:bwk bildet. Das Konzept wurde im Rahmen der Frühjahreskonferenz der LSD am 16.3.2005 vorgestellt und gebilligt. Die Q-Manager/innen sind nominiert (für jedes Bundesland = LQ und für alle Schulen = SQ).

4.5 Informationsplanung und Schulungen

Die Schulungs- und Informationsaktivitäten konzentrieren sich zunächst auf die Führungskräfte (Schulleiter/innen, Q-Koordinator/innen). Derzeit sind folgende Aktivitäten vorgesehen:

- DB/Informationen auf Landesebene
- Q-Dienstbesprechung am 29. und 30. September 2005 in Wien (Abt. II/3 + LSI + LQ)
- Themen: Einführung (gemeinsames Q-Verständnis, 3 Ebenen, Bildungsprozess im Mittelpunkt), Schwerpunkte für 06, Q-Bericht, Evaluierungsinstrumente, Schulungen (SCHILF), Implementierungsplan
- Q-DB für Schulleiter/innen im Rahmen der DIR-DB April 2006
- Q-DB/Seminar auf Landesebene für Q-Koordinator/innen gemeinsam mit Direktoren/innen
- HAK *Q-SYS* sollte Thema bei allen DIR-Konferenzen auf Landesebene sein.
- Eröffnungskonferenzen 2005/06 bieten Gelegenheit, das QM-System und dessen Implementierung dem Lehrkörper vorzustellen.
- Pädagogische Institute:
 - o Die Einbindung der Pädagogischen Institute erfolgt durch die Schulaufsicht.
 - Bereitstellung von Ressourcen für SCHILF-Veranstaltungen wird vom bm:bwk initiiert.

4.6 Vernetzung der Institutionen

- Sowohl beim Einstieg in das QM-System als auch bei der Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität ist es zweckmäßig, eine Vernetzung aller am QM-System HAK *Q-SYS* beteiligten Akteure mit dem Ziel anzustreben, die Informationsflüsse untereinander zu fördern und den Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis zu unterstützen. In Verbindung damit steht auch die Einrichtung eines internetbasierten Portals, das zusätzlich eine Gelegenheit bietet, die Qualitätsinitiativen des HAK-Sektors nach außen zu präsentieren (HAK.CC).
- Es ist ferner wichtig, bei der Weiterentwicklung und Umsetzung des QM-Systems die auf nationaler und internationaler Ebene bestehenden Qualitätsrahmen QIS und QIBB bzw. CQAF zu beachten und eine Vernetzung mit diesen herzustellen.