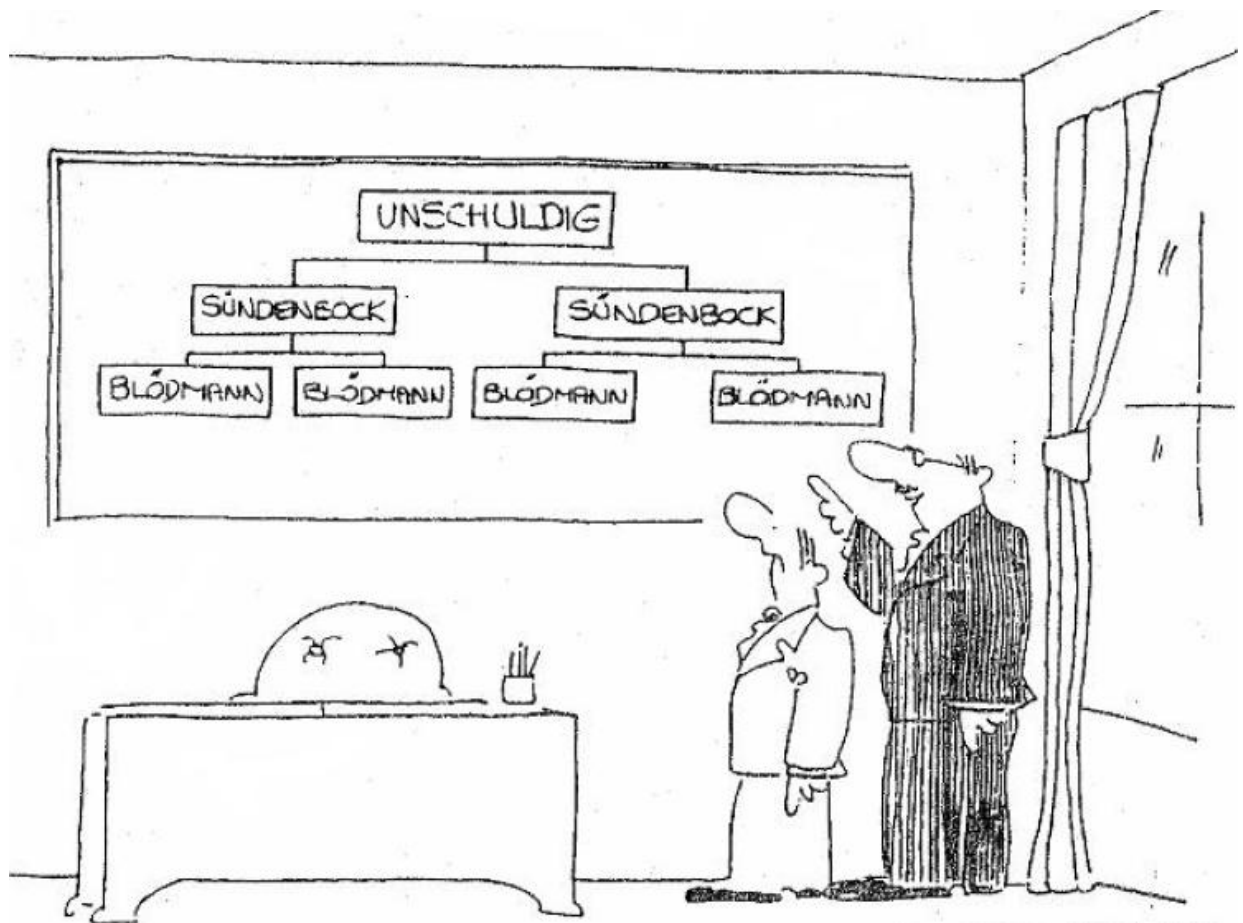


# Qualitätshandbuch der GTS



# QM-Handbuch

## **1. Geltung und Handhabung**

- 1.1. Geltungsbereich
- 1.2. Öffentlichkeit
- 1.3. Zugang
- 1.4. Änderungen des QM-Handbuchs

## **2. Allgemeine Informationen zur Schule**

- 2.1. Entwicklung der Schule
- 2.2. Schulformen
  - 2.2.1 Vollzeitschulformen
  - 2.2.2 Teilzeitschulformen
- 2.3. Öffnung zum Umfeld
- 2.4. Ausstattung der Schule
- 2.5. Aufbauorganisation
  - 2.5.1 Organigramme
  - 2.5.2 Stellenbeschreibungen der Schulleitung
- 2.6 Schulordnungen

## **3. Strategie der Schulentwicklung**

- 3.1. Schulprofil
- 3.2. Schulprogramm
- 3.3. Personalwesen
  - 3.3.1. Personalgewinnung
  - 3.3.2. Personaleinsatz
  - 3.3.3 Fortbildungskonzeption
  - 3.3.4 Beförderungskonzeption
- 3.4. Haushalt
  - 3.4.1. Schulinterne Regelung der Beschaffung
  - 3.4.2. Aufgaben und Ziele des Haushaltsausschusses

## **4. Verantwortung der Schulleitung**

- 4.1. Ziele der Schulleitung
- 4.2. Qualitätsstand der Schule
- 4.3. Qualitätspolitik der Schule
- 4.4. Zuständigkeiten beim Qualitätsmanagement

## **5. Rahmen des QM-Systems Q2E**

- 5.1. Herausforderungen für die Schule
- 5.2. Komponenten des Q2E-Modells
- 5.3. Zentrale Qualitätsbereiche und Dimensionen

## **6. Qualitätsleitbild der Schule**

## **7. Prozessbeschreibungen**

7.1. Feedbackkultur

7.2. Fokusevaluationen

7.3. Mitarbeitergespräche

7.4. Umgang mit Qualitätsdefiziten und Beschwerdemanagement

7.4.1. Qualitätsdefizite

7.4.2. Beschwerdemanagement

## Präambel:

Das **Qualitätshandbuch (QM-Handbuch)** erfüllt prinzipiell zwei Funktionen. Es dient zum einen der schulinternen Steuerung des Qualitätsmanagements und zum anderen der Rechenschaftslegung des schulinternen Qualitätsmanagements nach Q2E<sup>1</sup> gegenüber externen Evaluationen.

*Schulintern* ist das Qualitätshandbuch als Hilfestellung gedacht. Verfahren, Zuständigkeiten und geltende Anforderungen werden transparent gemacht und erleichtern somit den Soll-Ist-Vergleich und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Qualitätsstandards an der GTS.

*Schulextern* kommuniziert das Qualitätshandbuch die qualitätsentwickelnden und qualitätssichernden Maßnahmen und die erreichte Qualität nach außen. Somit dient es als Grundlage für die Evaluation des Qualitätsstandards an der GTS durch Schulinspektion und externe Evaluationen.

Die Inhalte des Qualitätshandbuches spiegeln den Stand der Qualitätsentwicklung an der GTS wider und stellen das Wissen der Organisation unabhängig von Personen dar.

Im **Qualitätsberichtsbuch (QM-Berichtsbuch)** werden Projekte, qualitätsrelevante Prozesse, durchgeführte Feedbacks und die Ergebnisse aus den Evaluationen dokumentiert. Es dient neben der Ergebnissicherung als Grundlage zur Erfassung von Trends und soll für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess sowie für Entwicklungsimpulse nutzbar gemacht werden.

## 1. Geltung und Handhabung

### 1.1. Geltungsbereich

Das QM-Handbuch gilt für die gesamte Schulgemeinde, alle Schulformen und Bildungsgänge der GTS, unabhängig von der Anwesenheit (Vollzeit-, Teilzeit- oder Blockunterricht) oder des Qualifikationsniveaus.

Die Luftfahrtabteilung arbeitet zusätzlich nach einem *EASA-Schulungshandbuch*<sup>2</sup> und wird seit 1998 regelmäßig von der EASA<sup>3</sup> und vom Luftfahrtbundesamt evaluiert und zertifiziert. Ohne die Zertifizierung nach den Qualitätsvorgaben der Luftfahrtbehörde können die Auszubildenden der Luftfahrtberufe nicht nach dem vorgeschriebenen europäischen Standard ausgebildet werden.

### 1.2. Öffentlichkeit

Das QM-Handbuch ist öffentlich und für alle Mitglieder der Schulgemeinde und für Kooperationspartner einzusehen.

Das QM-Berichtsbuch gilt als schulinternes Dokument. Über die Herausgabe entscheidet im Einzelfall der Schulleiter bzw. der QMB<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Q2E: Qualität durch Evaluation und Entwicklung

<sup>2</sup> Das Schulungshandbuch befindet sich beim Abteilungsleiter der Luftfahrtabteilung.

<sup>3</sup> European Aviation Safety Agency

<sup>4</sup> QMB: Qualitätsmanagementbeauftragte

### 1.3. Zugang

Das *QM-Handbuch* ist für die Öffentlichkeit über die Homepage der GTS [www.gts-offenbach.de](http://www.gts-offenbach.de) jederzeit einsehbar.

Außerdem existieren zwei gedruckte Versionen, die von der Personalverwaltungskraft und vom QMB verwaltet werden.

Im Intranet der Schule ist die jeweils gültige Fassung des QM-Handbuchs im Orga-Buch hinterlegt.

Über das Intranet werden auch die Projektberichte (SVplus-Bereich) und die Prozessbeschreibungen (Orga-Handbuch) dem Personal der GTS zugänglich gemacht.

Die *Ordner des QM-Berichtsbuchs* befinden sich im Büro der Personalverwaltungsstelle.

### 1.4. Änderungen des QM-Handbuchs

Änderungen am QM-Handbuch werden im Qualitätszirkel erörtert und beschlossen.

Der Überarbeitungszyklus beträgt drei Jahre. Der Beginn des Zeitfensters von drei Jahren ist immer der Zeitpunkt der letzten Änderung.

Für die Aktualisierung der gedruckten QM-Handbücher und der Version im Intranet ist der QMB zuständig. Die Aktualisierung der Homepage nimmt der Homepage-Administrator vor.

## 2. Allgemeine Informationen zur Schule

### 2.1. Entwicklung der Schule

Als Gründungsdatum der Schule wird das Jahr 1846 angenommen. In diesem Jahr wurde die Handwerkerschule vom Gewerbeverein übernommen, um fortan junge Menschen in handwerklichen, künstlerischen und industriellen Berufen auszubilden.

Da die Berufsschule immer größer wurde, teilte man sie 1967 in drei Schulen<sup>5</sup> auf. Die Metall-, Kfz- und Flugzeugberufe wurden den Gewerblich-technischen Schulen zugeordnet. Mit dem industriellen Aufschwung im Rhein-Main-Gebiet wuchs die Schule weiter.

Der im Jahr 1952 fertig gestellte Schulkomplex in der Schlossgrabengasse (Schusterbau) wurde 1989 großzügig erweitert. Besonderer Wert wurde auf helle, möglichst mit natürlichem Licht durchflutete Räumlichkeiten gelegt. Seit 1989 können alle Schüler und Schülerinnen sowie Studierende in den unten abgebildeten Gebäuden der GTS unterrichtet werden.

Die Adresse lautet:

**G**ewerblich-**T**echnische **S**chulen

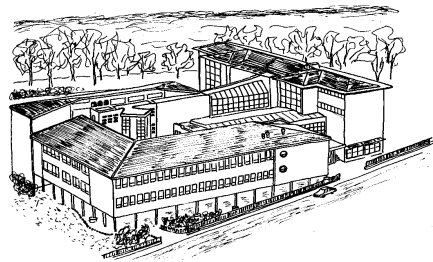
Schlossgrabengasse 10

63065 Offenbach

Tel.: 069/8065-3000

Fax: 069/8065-3015

Homepage: [www.gts-offenbach.de](http://www.gts-offenbach.de)



Es folgte Anfang der neunziger Jahre die Einweihung der neuen Werkstätten und der Sporthalle. Für die Versorgung der Schülerinnen und Schüler sowie des Personals der GTS übernahm eine Schülerprojektgruppe die Einrichtung der neuen Cafeteria. Im Schuljahr 2005/06 wurde der in die Jahre gekommene Schusterbau grundsaniert und es entstand ein modernes Schulgebäude, das den aktuellen informationstechnischen Anforderungen entspricht.

Durch die Teilnahme am Modellprojekt SVplus<sup>6</sup> eröffneten sich den Gewerblich-technischen Schulen sowohl in finanzieller als auch in personeller Hinsicht neue Handlungsspielräume. Für die Einführung und Förderung des selbstgesteuerten Lernens wurde 2008 ein Medienzentrum eingerichtet, das aufgrund des hohen Nutzungsgrades ganztägig geöffnet ist und von zwei Assistenten betreut wird.

Im Rahmen der Einführung des Qualitätsmanagementsystems Q2E verabschiedete das Kollegium der GTS Ende 2008 das Qualitätsleitbild<sup>7</sup> und ihre CI-Leitsätze:

#### **Gemeinsam lernen - Technik verstehen - Stärken entwickeln**

Die Etablierung einer Feedbackkultur im Sinne des 360°-Feedbacks, die Durchführung von Fokusevaluationen und vor allem die Dokumentation der Projekte und Prozesse als Grundlage des kontinuierlichen

<sup>5</sup> Gewerblich-technische Schulen, August-Bebel-Schule, Käthe-Kollwitz-Schule

<sup>6</sup> Projektbeginn: März 2005

<sup>7</sup> Siehe Kapitel 6

Verbesserungsprozesses im Sinne des PDCA-Zyklus<sup>8</sup> kennzeichnen die Entwicklung der GTS zu einem Kompetenzzentrum für technische Berufe.

## 2.2. Schulformen

In den Gewerblich-technischen Schulen werden ca. 1700 Schülerinnen und Schüler und Studierende von annähernd 80 Lehrerinnen und Lehrern unterrichtet. Durch die überwiegend metalltechnische Ausrichtung der Schule beträgt der Anteil der Frauen und Mädchen nur knapp 10%.

### 2.2.1 Vollzeitschulformen

Ungefähr 30% der Schülerinnen und Schüler und Studierenden besuchen eine Vollzeitschulform, wobei das Berufliche Gymnasium mit über 200 Schülern die größte Gruppe darstellt. Der Fachschule für Maschinentechnik in Vollzeitform gehören zirka 100 Studierende an.

Eine Aufstellung der Vollzeitschulformen mit ihren möglichen Abschlüssen kann der unten stehenden Tabelle entnommen werden.

Schulform	Abschluss/Ziel	Zusätze
<b>Bildungsgänge zur Berufsvorbereitung (BBV)</b>	Berufsfeldorientierte Grundbildung	Hauptschulabschluss und qualifizierter Hauptschulabschluss möglich
<b>EIBE</b>	Berufsfeldorientierung	Hauptschulabschluss und qualifizierter Hauptschulabschluss möglich
<b>Berufsgrundbildungsjahr</b> BGJ (schulisch)	Berufliche Grundbildung	Lernfeld 1-4, Metalltechnik
<b>Berufsfachschule</b> <u>Berufsfelder:</u> Elektrotechnik Metalltechnik	Berufliche Grundbildung und Mittlerer Bildungsabschluss	Lernfeld 1-4, Metalltechnik und Elektrotechnik
<b>Berufliches Gymnasium</b> <u>Fachrichtungen:</u> Maschinenbau, Datenverarbeitung, Elektrotechnik	Allgemeine Hochschulreife Schulischer Teil der Fachhochschulreife	verkürzte Berufsausbildung (18-Monate-Modell <sup>9</sup> )

<sup>8</sup> Deming-Zyklus: Plan-Do-Check-Act

<sup>9</sup> Schülerinnen und Schüler, die an der GTS das Abitur abgelegt haben, können innerhalb von 18 Monaten die Ausbildung zum Fachinformatiker, Elektroniker für Geräte und Systeme oder Industriemechaniker absolvieren.

Schulform	Abschluss/Ziel	Zusätze
<b>Fachschule</b> <u>Fachrichtungen:</u> Maschinentechnik <b>Schwerpunkte:</b> <i>Maschinenbau</i> <i>Automatisierungstechnik</i> <i>Produktions- und Qualitätsmanagement</i> <i>Betriebswirtschaft</i>	Staatlich geprüfte Technikerin bzw. staatlich geprüfter Techniker	Fachhochschulreife, Ausbildereignungsprüfung

## 2.2.2 Teilzeitschulformen

Die stärkste Berufsgruppe, die an der GTS unterrichtet wird, ist die der Luftfahrtberufe mit annähernd 300 Schülerinnen und Schülern. Auch die Kfz-Berufe bilden mit ca. knapp 200 Schülerinnen und Schülern eine relativ große Gruppe. Von den Industriebberufen hat der Beruf des Mechatronikers am meisten Zulauf. Er bildet mittlerweile mit fast 150 Schülerinnen und Schülern die drittgrößte Berufsgruppe an der GTS.

Während die Luftfahrt-, Kraftfahrzeug- und Automatenberufe im Blockunterricht ausgebildet werden, haben die Schülerinnen und Schüler der übrigen Berufe<sup>10</sup> im vierzehntägigen Wechsel ein- bis zweimal pro Woche Unterricht oder 14-tägige Drei-Tage-Blöcke.

Der Fachschule für Technik in Teilzeitform gehören rund 100 Studierende an.

Schulform	Abschluss/Ziel	Zusätze
<b>Berufsschule</b>	Anlagenmechaniker/in Automatenfachmann/-frau Fluggerätmechaniker/in in den Fachrichtungen: Fertigungstechnik Instandhaltungstechnik Triebwerkstechnik Elektroniker/in für luftfahrttechnische Systeme Fachkraft für Automaten-service Fahrradmonteur/in Feinwerkmechaniker/in Fertigungsmechaniker/in Industriemechaniker/in Konstruktionsmechaniker/in	Hauptschulabschluss Mittlerer Bildungsabschluss Fachhochschulreife <u>EASA-Module<sup>11</sup></u> : M9, M10 und M11.5.2/12.7.2 für kat A TA1 bis TA4

<sup>10</sup> Abteilung: Teilzeitberufsschule

<sup>11</sup> Inhalte siehe „EASA-Schulungshandbuch“

Schulform	Abschluss	Zusätze
<b>Berufsschule</b>	Kraftfahrzeugmechatroniker/in in den Schwerpunkten: Personenkraftwagentechnik Nutzfahrzeugtechnik Fahrzeugkommunikations- technik Kraftfahrzeugservice- mechaniker/in Maschinen- und Anlageführer/in Mechatroniker/in Metallbauer/in Technische Zeichnerin bzw. Technischer Zeichner Teilezurichter/in Werkzeugmechaniker/in Zerspanungsmechaniker/in Zweiradmechaniker/in	Hauptschul- abschluss Mittlerer Bildungsabschluss Fachhoch- schulreife
<b>Fachschule</b> <u>Fachrichtungen:</u> Maschinentechnik <b>Schwerpunkte:</b> <i>Maschinenbau</i> <i>Automatisierungs-            technik</i> <i>Produktions- und</i> <i>Qualitäts-            management</i>  Mechatronik <b>Schwerpunkt:</b> <i>Maschinen- und</i> <i>Anlagentechnik</i>	Staatlich geprüfte Technikerin bzw. staatlich geprüfter Techniker	Fachhoch- schulreife Ausbilder- eignungsprüfung

### 2.3. Öffnung zum Umfeld

Die Kolleginnen und Kollegen der Gewerblich-technischen Schulen pflegen und knüpfen Kontakte zu den Betrieben, in denen die Auszubildenden und Praktikanten der GTS arbeiten. Die Schüler kommen zum überwiegenden Teil aus dem Ostkreis und der Stadt Offenbach, ebenso werden auch Auszubildende und Studierende aus dem Westkreis von Offenbach, aus Frankfurt, aus Hanau und dem nordbayerischen Raum unterrichtet.

Über die Prüfungsausschüsse der Kammern und regelmäßige Arbeitstreffen zwischen Ausbildern und Lehrern findet ein reger Austausch in Bezug auf die Ausbildungsinhalte sowie die pädagogische Förderung der Auszubildenden und Praktikanten sowie der Schülerinnen und Schüler im 18-Monate-Modell des Beruflichen Gymnasiums statt.

Die Projektarbeit der Fachschule und des Beruflichen Gymnasiums, die vorzugsweise in Firmenkooperation erfolgt, verbindet die Studierenden, Schülerinnen und Schüler und die Lehrerprojektteams mit den kooperierenden Betrieben der Region.

Fachreferenten aus Unternehmen werden in den Unterricht eingebunden.

Weiterhin nehmen die Kolleginnen und Kollegen an Informationsveranstaltungen der allgemeinbildenden Schulen sowie Bildungsmessen teil, um über die Möglichkeiten der beruflichen Aus- und Weiterbildung an der GTS zu referieren.

Eltern und Schüler erhalten in Abendveranstaltungen Auskunft über die Schulformen der GTS.

Für die Schülerinnen und Schüler des Beruflichen Gymnasiums besteht die Möglichkeit, Praktika an unseren Partnerhochschulen (TU-Darmstadt und FH-Aschaffenburg) zu absolvieren und Vorlesungen auch außerhalb der Hochschulinformationstage zu besuchen.

Jedes zweite Schuljahr präsentiert sich die GTS am Tag der offenen Tür der Öffentlichkeit. Neben der Darstellung der einzelnen Schulformen werden interessante Schülerprojekte gezeigt, Lesungen gehalten und Professoren verschiedener Universitäten und Fachhochschulen erhalten die Gelegenheit, ihre Studiengänge vorzustellen. Ebenso sind Betriebe und Bildungsträger der Region vertreten.

## **2.4. Ausstattung der Schule**

Die *Klassenräume* der Gewerblich-technischen Schulen sind zum überwiegenden Teil für Klassenstärken bis 24 Schüler ausgelegt. Bei der Planung wurde auf ein freundliches, helles Erscheinungsbild Wert gelegt. Jeder Klassenraum besitzt eine breite Fensterfront und ist in der Grundfarbe weiß gehalten.

Neben der klassischen Tafel und dem Overheadprojektor sind einige Klassenräume mit fest installierten interaktiven bzw. konventionellen Beamern ausgestattet. Für die übrigen Räume können Beamer ausgeliehen werden. Außerdem finden interaktive Tafeln in den Klassenräumen Verwendung.

Bei der Sanierung des Schusterbaus wurde die Schule mit schnellen Datenleitungen und ausreichend Steckdosen versehen, damit die Schülerinnen und Schüler die in mehreren Klassensätzen vorhandenen Notebooks einsetzen können. Für den *EDV-Unterricht* stehen drei voll ausgestattete Computerräume zur Verfügung.

Über das Schulnetz erhalten die Mitarbeiter und Lernenden einen personalisierten Zugang ins Internet<sup>12</sup>. Außerdem können Lehrkräfte und Lernende durch die *Moodle-Plattform* der GTS von zu Hause aus Aufgaben oder Informationen

---

<sup>12</sup> Jeder Mitarbeiter der GTS, sowie die Schüler und Schülerinnen melden sich mit eigenem Anmeldenamen und Passwort an.

entgegennehmen bzw. selbst hochladen. Auch ein Austausch in geschlossenen Chatrooms ist möglich.

Für die Mitarbeiter der GTS wurde ein *Intranet* eingerichtet, das nach entsprechender Anmeldung und Passworteingabe von jedem Lehrer und Mitarbeiter in den Bereichen genutzt werden kann, für den er zugelassen ist.

Lehrerinnen und Lehrer können über die Homepage der GTS Stunden- und Vertretungspläne einsehen sowie im *Lehrbücherbestand (28000 Exemplare)* der GTS recherchieren. Hier erfahren sie, welche Bücher neu angeschafft wurden und sie können via Internet die entsprechenden Exemplare für sich oder ihre Schüler bereit stellen lassen.

Es gibt mehrere Vorbereitungsräume der *Lehrkräfte*, die mit PC's ausgestattet sind und in denen in Ruhe gearbeitet werden kann. Auch zwei Gruppenarbeitsräume stehen zur Verfügung.

Das zentral gelegene große Lehrerzimmer ermöglicht Kolleginnen und Kollegen den erholsamen Aufenthalt in den Pausen und einen informellen Austausch.

Einen Mittelpunkt der Schule stellt das neue *Medienzentrum* dar, welches an fünf Tagen in der Woche geöffnet ist. Schülerinnen, Schüler, Studierende und Mitarbeiter der GTS können auf einem Bestand von fast 3000 Medien (Bücher, Fachzeitschriften und Schulungsfilme) zugreifen und die Medien für 14 Tage ausleihen. Außerdem stehen PC's, mit Internetzugang, Gruppenarbeitstische und eine Sitzecke zur Verfügung.

Die von einem Pächter bewirtschaftete *Cafeteria* der GTS bietet den Schülerinnen und Schülern einen Aufenthaltsraum und die Möglichkeit sich in den Pausen mit Getränken und einem Imbiss zu versorgen.

Die *Werkstätten und Labore* sind wesentlicher Bestandteil der GTS. Das fachliche Lernen wird durch Demonstration, Experimentieren und praktischem Ausführen vertieft.

In der Kfz-Werkstatt stehen schuleigene Fahrzeuge<sup>13</sup>, Lernmodelle und Analysegeräte zur Verfügung. Die Metall-Werkstätten sind mit konventionellen und computergesteuerten Dreh- und Fräsmaschinen ausgestattet. Es existiert eine Schmiede und eine Schweißwerkstatt. Im Werkstoffkundelabor sowie im klimatisierten Messlabor können praxisorientierte Messungen und Prüfungen durchgeführt werden. Im Steuerungstechnik-Labor werden pneumatische, elektropneumatische und hydraulische Steuerungen von den Schülerinnen und Schülern erstellt und getestet. Komplexe Steuerungen und Roboter lassen sich über SPS<sup>14</sup> ansteuern. Weiterhin werden die Grundlagen der Messtechnik und der Aufbau von Schaltungen im Elektrolabor vermittelt. Für den Kunstunterricht steht ein Fotolabor und für den Physik- bzw. Chemieunterricht eigene Kursräume zur Verfügung.

## **2.5. Aufbauorganisation**

Neben den Aufgaben, die in der jeweils geltenden Fassung der Dienstordnung für Lehrkräfte, Schulleiterinnen und Schulleiter und sozialpädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgelegt sind, wird die Aufgabenverteilung innerhalb der Schulleitung der Gewerblich-technischen Schulen vorgestellt.

---

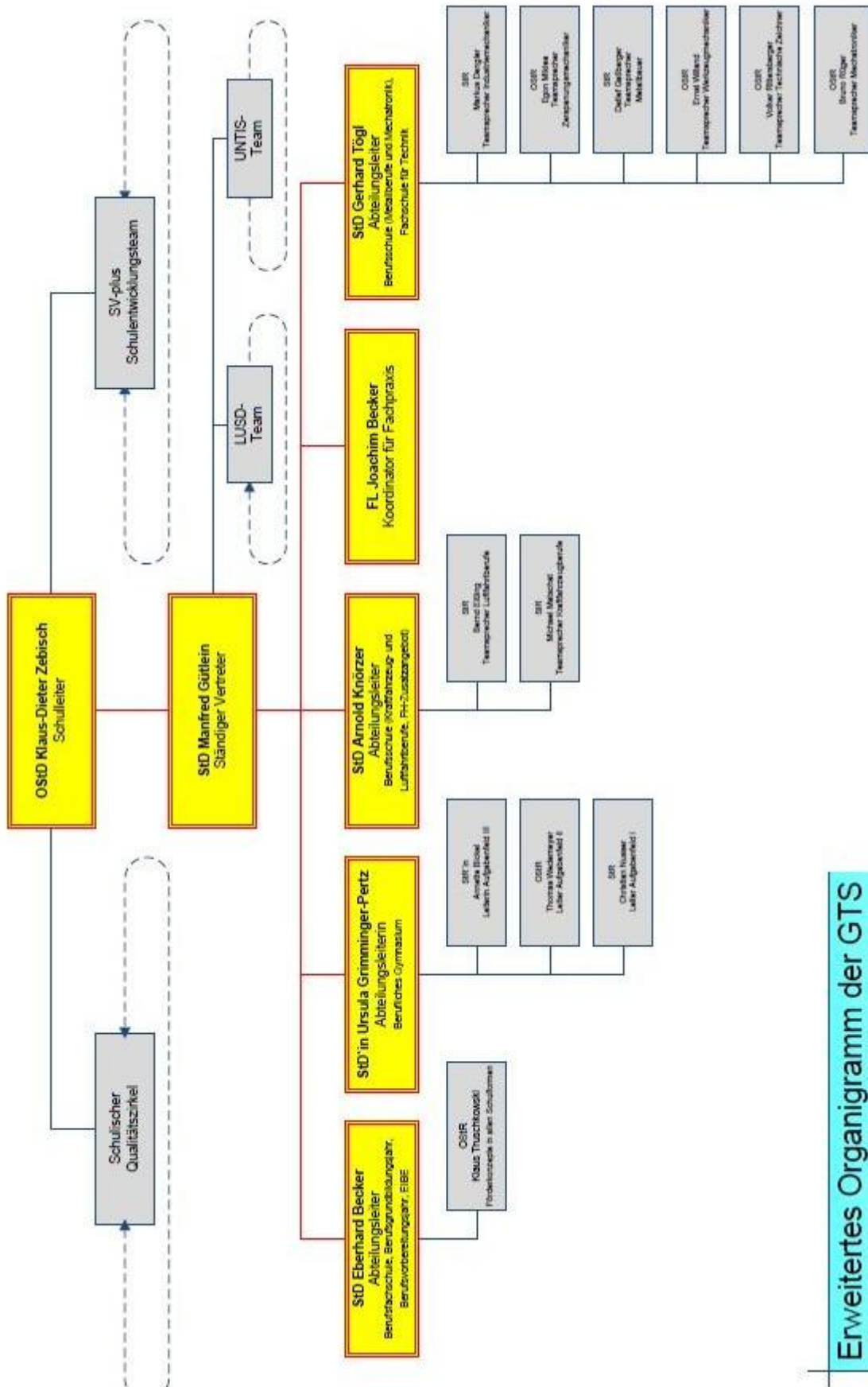
<sup>13</sup> Konventionelle Autos mit Verbrennungsmotor, Erdgas- und Elektrofahrzeuge, Energiesparfahrzeug (1-Liter-Auto)

<sup>14</sup> SPS: Speicherprogrammierbare Steuerung

Die Aufgabenbeschreibungen der an der Schule Beschäftigten sowie abteilungsbezogene Organigramme sind im Organisations-Handbuch der GTS abgebildet.

## 2.5.1 Organisation der Schule

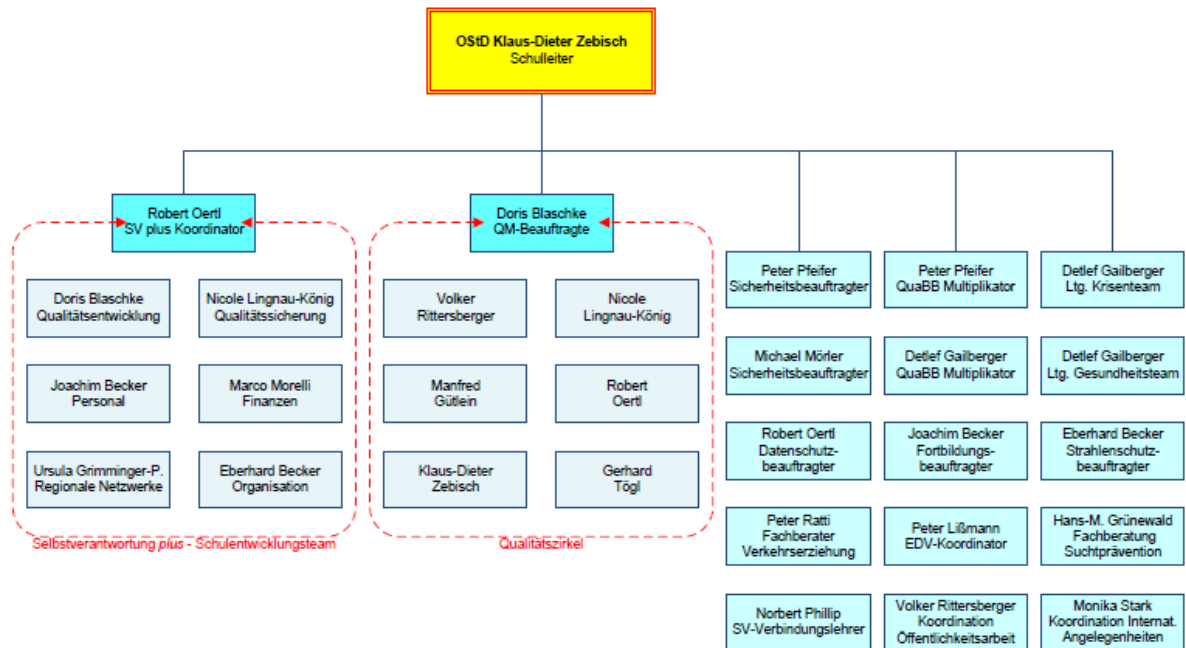
### 2.5.1.1 Erweitertes Organigramm der GTS



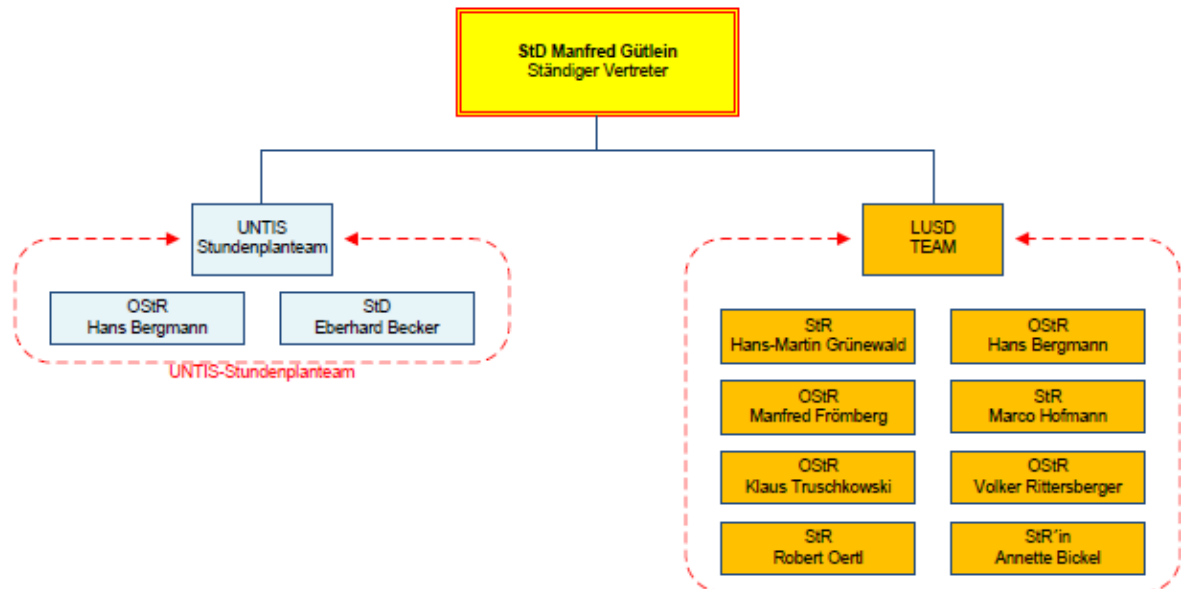
**Erweitertes Organigramm der GTS**  
Stand: Sonntag, 28. November 2010

## 2.5.1.2 Gruppen mit besonderen Aufgaben an der Schule

### Zuordnung zum Schulleiter



### Zuordnung zum Ständigen Vertreter



## 2.5.2 Stellenbeschreibungen der Schulleitung

### Schulleiter

Klaus-Dieter Zebisch, Oberstudiendirektor

#### Pädagogischer Aufgabenbereich

- Schulische Ausbildung der Fachlehreranwärter
- Schulische Ausbildung der Lehrerinnen und Lehrer im Vorbereitungsdienst
- Einbringung neuer Erkenntnisse der Erziehungswissenschaft

#### Organisatorischer Aufgabenbereich

- Zusammenarbeit mit Behörden und Institutionen:  
Schulgemeinde, Schulträger, Staatliches Schulamt, Kultusministerium, Schulen
- Personelle Angelegenheiten:  
Einstellungsgespräche, Stellenbeschreibungen, Beurlaubungen, Dienstbefreiung und Unterrichtsbefreiung, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Unterrichtsbesuche, Beurteilungen, Beratungs- und Konfliktgespräche, Beförderung nach A14
- Aufstellung und Überwachung des jährlichen Budgets
- Vertretung der Schule nach innen und außen
- Durchführung von Schul- und Gesamtkonferenzen
- Verwaltungsangelegenheiten
- Führung der Schulakten
- Sicherheitsangelegenheiten
- Datenschutzangelegenheiten
- Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung:  
Organisationshandbuch, Qualitätshandbuch, interne Evaluation

### Stellvertretender Schulleiter

Manfred Gütlein, Studiendirektor

#### Organisatorischer Aufgabenbereich

- Verantwortung für die Unterrichtsorganisation der gesamten Schule
- Koordination der Arbeit im Kfz- und Flugzeugbereich
- Bauangelegenheiten:  
kleine und große Baumaßnahmen, Instandhaltung, Bauunterhaltung und Wartung, Koordinierung der Beschaffungsvorschläge
- Gestattungsangelegenheiten
- Koordination der Öffentlichkeitsarbeit
- Statistische Angelegenheiten, Auswertung der Statistiken:  
LUSD, Personaleinsatzstatistik, Führung der Personalausfallstatistik, Personalstandsführung, Erstellung von Bedarfsmeldungen
- Organisation in Kooperation mit den Abteilungsleitungen:  
Einschulung und Schüleraufnahme, Elternabende
- Organisation der Wahlen der Schulgemeinde:  
Elternvertretung, Schüler- und Studierendenvertretung, Schulkonferenz

## **2.6. Schulordnungen**

Die Hausordnung, die Werkstattordnung sowie die Nutzerordnung für Computereinrichtungen sind im Intranet unter Organisations-Handbuch abgelegt. Eine gedruckte Version der Schulordnungen befindet sich im Sekretariat.

Damit den Schülerinnen und Schülern sowie den Studierenden die Schulordnungen bekannt sind, werden sie nach der Einschulung ausgehändigt und ausführlich mit dem Klassenlehrer bzw. Tutor besprochen. Die Nutzerordnung für Computereinrichtungen ist von den Schülerinnen und Schülern sowie ihren Erziehungsberechtigten zu unterzeichnen.

## 3. Strategie der Schulentwicklung

### 3.1 Schulprofil

Die Gewerblich-technischen Schulen in Offenbach möchten den ganzen Menschen ansprechen und ihn dazu befähigen, bei sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen, einen sinnvollen und erfolgreichen Platz in der Gesellschaft einzunehmen.

Um dieses Ziel zu erreichen, muss der Fokus in den kommenden Jahren verstärkt auf lebenslanges und selbstgestaltetes Lernen gerichtet werden. Dabei wird angestrebt, die Lernenden verstärkt in die Selbstverantwortung für den Lernprozess einzubinden.

Im Rahmen eines auf ganzheitliches Lernen ausgelegten Unterrichtskonzeptes wird den Lerngruppen eine möglichst umfassende Handlungskompetenz vermittelt. Das Unterrichtskonzept konzentriert sich deshalb auf komplexes Lernen in komplexen Lernsituationen. Durch den Unterricht und durch Projektarbeit im Rahmen von Lernortkooperation sowie durch Beteiligung an überregionalen Wettbewerben sollen wirtschaftliche, technische, soziale und ökologische Zusammenhänge erfahrbar werden.

Die Schulleitung ist offen gegenüber allen Verbesserungsvorschlägen der Schulgemeinde. Sie wünscht sich nicht nur eine Beteiligung der Lernenden, der Eltern und der Ausbilder in den formalen Gremien der Schulgemeinde, sondern eine motivierte und engagierte Mitarbeit in allen pädagogischen Bereichen.

Das Kollegium besteht zum großen Teil aus Lehrkräften, die über jahrelange Berufserfahrung als Ingenieure verfügen. Die hohe fachliche Kompetenz und die guten Kontakte zur regionalen Wirtschaft garantieren einen hohen Bildungsstandard und die schnelle Anpassung an die technische Entwicklung.

Damit die Zusammenführung der fachlichen Kompetenzen mit den pädagogischen Herausforderungen gelingt, bedarf es ausgeprägter Teamarbeit im Kollegium und einer Organisationsstruktur, die die partnerschaftliche Zusammenarbeit fördert. Durch die Teilnahme an jährlichen Sportveranstaltungen, Grillfeste, Studienfahrten sowie pädagogische Tage werden das gegenseitige Vertrauen und die Zusammenarbeit gefördert.

Um die vielfältigen Kompetenzen des Kollegiums optimal zu nutzen, werden in den nächsten Jahren kleine und eigenverantwortliche Einheiten (fraktale Strukturen) geschaffen, die geeignet sind, qualitativ hochwertige Bildungsergebnisse zu liefern und alle notwendigen Entscheidungen zeitnah zu treffen. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Organisationsstrukturen flexibel gestaltet sind und schnell an erforderliche Veränderungen angepasst werden können.

### 3.2 Schulprogramm

Um nicht gleiche Inhalte an verschiedenen Stellen wiederzugeben, ist das Schulprogramm in das QM-Handbuch integriert. Ein separates Dokument „Schulprogramm“ existiert nicht mehr, da alle potentiellen Inhalte hier eingebracht sind.

## **3.3 Personalwesen**

### **3.3.1 Personalgewinnung**

Der Schule obliegt im Rahmen der vom Hessischen Kultusministerium zugewiesenen Stellen, Lehrkräfte mit der benötigten Fächerkombination anzufordern. Um unter den gegebenen Rahmenbedingungen eine befriedigende Personalsituation zu gewährleisten, sind im Zusammenhang mit der Personalgewinnung folgende Aktivitäten notwendig:

Zunächst gilt es, die vorhandenen personellen Ressourcen, z.B. Lehrbefähigungen, besondere Talente und Einsatzmöglichkeiten transparent zu machen und ständig zu aktualisieren. Damit die Personalrekrutierung möglichst frühzeitig erfolgen kann, ist eine ständig aktualisierte datenmäßige Erfassung aller Lehrkräfte mit absehbarem Ausscheidatum notwendig.

Eine recht frühe Kontaktaufnahme zu potentiellen Lehrkräften gelingt durch eine enge Zusammenarbeit mit der Berufsschullehrerausbildung an der Technischen Universität und dem Studienseminar in Darmstadt. Hierdurch muss es gelingen, frühzeitige Bindung der Studenten bzw. der LiV's an die Schule zu erreichen, um eine spätere Einstellung zu ermöglichen.

Durch Schulpraktika für Studentinnen und Studenten des Lehramtes und durch die Vergabe von Lehraufträgen werden potentielle Kolleginnen und Kollegen frühzeitig kennen gelernt. Es bieten sich Möglichkeiten, Lehramtsanwärter zu beraten und Entwicklungsperspektiven an der GTS aufzuzeigen.

Da die Zahl der Lehramtsstudenten im Bereich Metalltechnik und Elektrotechnik in den kommenden Jahren bei weitem nicht ausreichen wird, um frei werdende Stellen zu besetzen, wird die Ausschreibung von Lehrerstellen mit besonderem Fachbedarf für Quereinsteiger an Bedeutung gewinnen. Hier gilt es, Auswahlverfahren auszuarbeiten und umzusetzen, die zweckdienlich sind, um für den Lehrerberuf geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Ein Mentorensystem wurde aufgebaut, um die neuen Kolleginnen und Kollegen bei der Vielzahl ihrer neuen Aufgaben zu unterstützen.

Für die altersstrukturell bedingte Zunahme an längerfristigen Erkrankungen müssen immer häufiger und schneller Vertretungslehrkräfte mit befristeten Verträgen gewonnen werden. Hier ist ein Kandidatenpool mit geeigneten und flexibel einsetzbaren Vertretungslehrkräften angelegt.

### **3.3.2 Personaleinsatz**

Vorrangiges Ziel der Schule muss es sein, trotz zunehmender personeller Engpässe den Unterricht gemäß den geltenden Verordnungen abzudecken. Der Personaleinsatz muss nach dem Unterrichtsbedarf der Schule unter weitgehender Berücksichtigung der Fähigkeiten und Einsatzwünsche der Lehrkräfte erfolgen.

Im Rahmen von Entwicklungsgesprächen (Mitarbeitergesprächen) und eines zu installierenden Wissensmanagementsystems muss es gelingen, die Stärken von Kolleginnen und Kollegen zu erkennen und das vorhandene Knowhow weiterzugeben. Die Konzentration auf Stärken hat Priorität, da sie mehr Erfolg verspricht als die Behebung von Schwächen.

Der Personaleinsatz und die Gestaltung des Stundenplans sollten nach transparenten Kriterien erfolgen und auf den Leitideen und Zielen der Schule sowie den pädagogisch-didaktischen Konzeptionen des Unterrichts basieren. Für die

Raumbelegungen und für die Handhabung von Vertretungen müssen Regelungen dokumentiert werden, die das effektive und effiziente Funktionieren des Schulbetriebs sicherstellen.

Oberstes Ziel der Schule muss es sein, alle unterrichtlichen Veranstaltungen durch qualifizierte Lehrkräfte abzudecken. Da die Qualität des Unterrichts insbesondere von der Motivation und dem Engagement der Lehrkräfte abhängt, ist von Seiten der Schulleitung dafür Sorge zu tragen, möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen von vollwertigen Arbeitsverträgen zu beschäftigen.

Bei der Personaleinsatzplanung geht es primär darum, das Bildungsangebot im Sinne der Lernenden zu optimieren. Weiterhin muss es gelingen, die berechtigten Bedürfnisse der Lehrkräfte, insbesondere aus sozialen Gründen, bei der Einsatzplanung angemessen zu berücksichtigen.

### **3.3.3 Fortbildungskonzeption**

Die Fortbildungskonzeption der GTS verfolgt primär die qualitativ kompetente Unterrichtsversorgung und daneben auch die persönlichen Entwicklungsperspektiven der Lehrkräfte. Der Fortbildungsbeauftragte der Schule unterstützt die Schulleitung in diesen Zielsetzungen.

In Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitungen und dem Schulleiter erstellt der Fortbildungsbeauftragte jährlich eine Bedarfsanalyse für den sich abzeichnenden Fachbedarf aufgrund zu erwartender Veränderung im Kollegium und im Unterrichtsbedarf. Bei Handlungsbedarf werden Kolleginnen und Kollegen über den sich ändernden Unterrichtseinsatz von der Schulleitung möglichst frühzeitig informiert.

Der Fortbildungsbeauftragte informiert das Kollegium regelmäßig und systematisch mittels Intranet über vorhandene Fortbildungsangebote.

Fortbildung, die mit Unterrichtsausfall und Kosten verbunden ist, kann grundsätzlich nur dann erfolgen, wenn ein schulischer Bedarf nachgewiesen ist. Prioritäten im Fortbildungsbedarf werden von der Schulleitung im Benehmen mit dem Fortbildungsbeauftragten und der Personalvertretung festgelegt.

Fortbildungsveranstaltungen innerhalb der GTS sind von dem Initiator und dem entsprechenden Teilnehmerkreis zu beantragen und können im Rahmen der verfügbaren Mittel und des vertretbaren Unterrichtsausfalls von der Schulleitung genehmigt werden. Eine Akkreditierung der Veranstaltung ist anzustreben.

Für jedes Schuljahr wird vom Fortbildungsbeauftragten in Zusammenarbeit mit der erweiterten Schulleitung ein abteilungsbezogener Fortbildungsplan erstellt. Die Fortbildungsaktivitäten der einzelnen Lehrkräfte sind gemäß Dienstordnung im Fortbildungsportfolio zu dokumentieren und durch Darstellung im Intranet transparent zu machen. Alle Fortbildungsaktivitäten der Kolleginnen und Kollegen werden in der Fortbildungsdatenbank<sup>15</sup> der Schule (Intranet) hinterlegt.

Durch die hohe Transparenz der Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen kann das erweiterte Wissen einem breiteren Kollegenkreis zugänglich gemacht werden. Dies ist ein wichtiger Schritt in Richtung eines schulinternen Wissensaustauschs.

Außerdem wird zur kontinuierlichen Optimierung des an der Schule vorhandenen Wissens ein GTS-Materialpool<sup>16</sup> im Intranet aufgebaut. Somit haben die Lehrerinnen und Lehrer die Möglichkeit ihre Materialien zentral abzulegen, die zur Verfügung

---

<sup>15</sup> <https://www.gts-intranet.de>

<sup>16</sup> <https://materialpool.gts-intranet.de>

gestellten Unterlagen der Kolleginnen und Kollegen auch von zuhause aus abzurufen und sie, wenn nötig, ihrer Schülergruppe anzupassen.

### **3.3.4 Beförderungskonzeption**

Bei allen schulinternen Beförderungen nach A14 handelt es sich nicht mehr um Regelbeförderungen. Die Schulleitung geht davon aus, dass alle Kolleginnen und Kollegen, die eine Beförderung anstreben, sich bereit erklären, Zusatzaufgaben zu übernehmen, die den normalen Arbeitsrahmen einer Lehrkraft in der Besoldungsgruppe A13 überschreiten.

Die Bereitschaft zur Übernahme von Zusatzaufgaben im Rahmen einer Stelle A14 setzt die einwandfreie Erfüllung aller Aufgaben im Rahmen der A13 Besoldung voraus.

Die Übernahme von Zusatzaufgaben im Rahmen des Inhalts einer Aufgabe kann sich abhängig von den Erfordernissen des Schulbetriebes verändern. Die Veränderung der Aufgaben wird in Absprache zwischen der Schulleitung und der Funktionsstelleninhaberin bzw. dem Funktionsstelleninhaber unter Mitwirkung des Personalrates vorgenommen.

Die Schulleitung strebt an, die Stellenbesetzung gemäß dem Organigramm mit A14 Stellen<sup>17</sup> vorzunehmen. In dem Organigramm sind in einem Aufgabenpool alle zur Zeit möglichen A14-Stellen der Schule, den Abteilungsleitungen bzw. dem Schulleiter zugeordnet, dargestellt.

Kolleginnen und Kollegen, die bereit sind Zusatzaufgaben aus dem im Organigramm dargestellten Aufgabenpool zu übernehmen, teilen dies jährlich der Schulleitung mit. Die stellenbezogenen Anforderungen, die eine A14-Bewerberin bzw. ein A14-Bewerber in fachlicher, persönlicher und sonstiger Hinsicht erfüllen muss, werden in Anforderungsprofilen festgelegt.

Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, die von der Schulleitung bzw. von der zuständigen Abteilungsleitung geführt werden, werden die jährlichen Schwerpunkte der Zusatzaufgaben A14 in Zielvereinbarungen festgelegt und dokumentiert.

Der Auswahlvorschlag der Schulleitung erfolgt anhand der nachfolgend dargestellten Kriterien:

- Dienstliches Verhalten gemäß Aktenlage und Unterrichtsqualität
- Alter und Einsatzjahre im aktiven Schuldienst
- Übernommene Aufgaben aus dem Aufgabenpool (Organigramm A14)
- Eignungseinschätzung der erweiterten Schulleitung bezogen auf die konkret ausgeschriebene Stelle

Zeitnah zur Bewerbung für eine ausgeschriebene Stelle erfolgt ein Unterrichtsbesuch durch Mitglieder der Schulleitung. Von Seiten des zu Beurteilenden sind dazu rechtzeitig alle notwendigen Unterlagen bereitzustellen.

Die Auswahlentscheidung erfolgt durch den Schulleiter anhand der genannten Kriterien und wird in einem Würdigungsbericht begründet.

## **3.4 Haushalt**

Durch die Planung des Schulhaushalts wird die pädagogische Prioritätensetzung der Schule mitbestimmt. Deshalb ist es notwendig, die Haushaltsplanung mit dem

<sup>17</sup> <https://www.gts-intranet.de/Orgabuch/Organigramme>

Schulprogramm abzugleichen. Zudem hängt von der Höhe und den Verwendungszwecken der Haushaltsressourcen ab, wie der laufende Betrieb gesichert und welche Aufgaben durch die Schulen wahrgenommen werden können.

Voraussetzung für eine pädagogische Orientierung des Schulhaushalts ist die Budgetierung bei der Zuweisung der Haushaltsmittel durch den Schulträger. Durch die angestrebte wechselseitige Deckungsfähigkeit der Haushaltspositionen wird die Flexibilität gewährleistet, die erforderlich ist, um Prioritäten nach pädagogischen Zwecken und Zielen setzen zu können.

Neben der Verantwortung der Schulleitung für die Ressourcensteuerung ist durch den Haushaltsausschuss sicherzustellen, dass eine effektive, effiziente und transparente Mittelnutzung möglich wird. Um dies zu gewährleisten, werden alle Anschaffungsvorschläge in den zuständigen Konferenzen diskutiert. Der von der Gesamtkonferenz gewählte Haushaltsausschuss sammelt Anschaffungswünsche, erarbeitet einen Budgetvorschlag für das kommende Haushaltsjahr und informiert die Gesamtkonferenz über den Budgetvorschlag. Die Schulkonferenz entscheidet abschließend über den Schulhaushalt des Folgejahres.

Bei der Vergabe der Mittel und bei der Durchführung des Bestellwesens sind die im Organisationshandbuch beschriebenen Prozesse<sup>18</sup> und die Einhaltung des Qualitätsleitbildes zu beachten. Im Sinne der angestrebten Transparenz ist sicherzustellen, dass jährlich der Gesamtkonferenz und der Schulkonferenz ein Bericht über die Mittelverwendung vorgelegt wird.

### **3.4.1 Schulinterne Regelung der Beschaffung**

Grundlage für die Beschaffungsanträge im laufenden Haushaltsjahr ist der von der Schulkonferenz genehmigte Budgetvorschlag und die darin festgehaltenen Budgets für die einzelnen Budgetposten. Die Festlegung des Schulhaushaltes für das kommende Haushaltsjahr ist in einem Prozess beschrieben, der im Organisationshandbuch dargestellt ist.

Bevor finanzierbare Beschaffungsanträge an die Verwaltung gegeben werden, sind die konkreten Anschaffungswünsche in den zuständigen Konferenzen zu diskutieren und durch Mehrheitsbeschluss zu legitimieren.

Die Beschaffungswünsche müssen sich an dem zur Verfügung stehenden Budgetvorschlag orientieren.

Die Vorsitzende bzw. der Vorsitzende der beantragenden Konferenz, ersatzweise die primär betroffene Abteilungsleitung, bestätigen den Anschaffungswunsch durch Abzeichnen des Antragformulars. Alle Formulare stehen im Intranet zum Download bereit und sind in der Verwaltung erhältlich.

Das vollständig bearbeitete Antragsformular ist in der Verwaltung abzugeben und mit Eingangsstempel zu versehen.

Bestellungen erfolgen grundsätzlich nur durch die zuständige Mitarbeiterin in der Verwaltung, oder in deren Auftrag. Bei allen Bestellungen ist darauf zu achten, dass nur bargeldloser Zahlungsverkehr vereinbart wird.

Die Beschaffung von EDV Hardware- und Software unterliegt besonderen Regelungen durch den Schulträger. Hier ist eine Beschaffung im Regelfall nur im Rahmen des Leasingverfahrens der Stadt möglich.

---

<sup>18</sup> <https://www.gts-intranet.de/Orga-Buch>

Nach Eingang der bestellten Waren werden diese durch die Verwaltung an die Bestellerin bzw. den Besteller ausgeliefert. Dieser bestätigt den vollständigen Erhalt der Lehr- bzw. Lernmittel, nennt den Aufbewahrungsort und versieht die Ware umgehend mit dem von der Verwaltung ausgestellten Inventaraufkleber.

### **3.4.2 Aufgaben und Ziele des Haushaltsausschusses**

Der Haushaltsausschuss ist ein Unterstützungsorgan für Schulleitung und Kollegium. Dieser Ausschuss hilft bei der Erarbeitung der Haushaltsentwürfe und bei dem Haushaltsvollzug im laufenden Jahr. Die Zusammensetzung des Haushaltsausschusses ist so gestaltet, dass das Kollegium repräsentiert ist und die Befugnisse der Schulleitung nicht beschnitten werden. Der Haushaltsausschuss leistet die vorbereitenden Arbeiten und vermittelt zwischen den Gremien.

Aufgabenbereiche des Haushaltsausschusses

- Entwurf des Schuletats zur Vorlage für die Gesamtkonferenz und Schulkonferenz
- Überwachung des Haushalts (zweimal pro Schuljahr in Form einer Rechnungslegung für alle budgetierten Kontenstellen)
- Verteilung der Landesmittel
- Verteilung der Restmittel aus dem Budget im Benehmen mit den Fachbereichen
- Entscheidung über Anträge

Als übergeordnete Ziele verfolgt der Haushaltsausschuss

- ein hohes Maß an Transparenz,
- Haushaltsgerechtigkeit bei der Verteilung der Mittel,
- Schwerpunktsetzung im Rahmen des Schulleitbildes und
- er ist Bindeglied zwischen der Schulleitung in der Haushaltsabwicklung und den Fachbereichen.

## 4. Verantwortung der Schulleitung

### 4.1 Ziele der Schulleitung

In der Verantwortung der Schulleitung liegt die Qualitätspolitik. Die erweiterte Schulleitung (Schulleiter, Ständiger Vertreter, Abteilungsleiter und Koordinator) ist für die Umsetzung des Qualitätsmanagement-Systems verantwortlich. Qualitätsarbeit ist Führungsaufgabe.

Von der Schulleitung wird eine Kollegin bzw. ein Kollege (QMB) mit der Unterstützung bei der Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems beauftragt.

Die Wirksamkeit des Qualitätsmanagement-Systems wird in jährlich stattfindenden Leitungs-Reviews überprüft.

#### **Tagesordnungspunkte dieses Treffens unter anderem:**

- Die Ergebnisse der internen Evaluationen und die daraufhin eingeleiteten Maßnahmen, deren Durchführung und Wirksamkeit
- 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.

### 4.2 Qualitätsstand der Schule

Die Etablierung des QM-Systems Q2E wird als erfolgreich angesehen, wenn in sechs der neun Bereiche (siehe nachfolgende Tabelle) mindestens Stufe 3 erreicht wurde. Auf Stufe 1 sind die Werkzeuge des Qualitätsmanagements Q2E nur rudimentär bekannt. In Stufe 2 arbeitet eine Kerngruppe mit den besagten Werkzeugen. Auf Stufe 3 existiert bereits ein relativ hoher Durchdringungsgrad, die Methoden werden selbstverständlich von der überwiegenden Mehrheit angewandt. Auf Stufe 4 verfügt die Schule über ein professionelles Q-Management. Die Methoden werden erfolgreich praktiziert und sind einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterworfen.

Die „Institutionelle Einbindung“ beim Individualfeedback, bei der Fokusevaluation und bei der Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung gibt sozusagen das Versprechen ab, qualitätssteigernde Maßnahmen durchzuführen. Bei der „Praxisgestaltung“ geht es jeweils um die Umsetzung im Alltag. Bei den „Wirkungen und Wirksamkeiten“ geht es um die Ableitung von Maßnahmen, damit der Qualitätsstandard zumindest gehalten oder kontinuierlich verbessert werden kann.

Die auf der nächsten Seite angegebene Bewertungstabelle ist eine Selbsteinschätzung zum Stand der Einführung des Qualitätsmanagementsystems Q2E.

		Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Individualfeedback	<b>Praxisgestaltung</b>		X		
	<b>Wirkung und Wirksamkeit</b>			X	
	<b>Institutionelle Einbindung</b>			X	
Fokusevaluation	<b>Praxisgestaltung</b>			X	
	<b>Wirkung und Wirksamkeit</b>			X	
	<b>Institutionelle Einbindung</b>			X	
Steuerung der Q- Prozesse durch die Schulleitung	<b>Praxisgestaltung</b>		X		
	<b>Wirkung und Wirksamkeit</b>		X		
	<b>Institutionelle Einbindung</b>		X		

Obwohl viele der von Q2E geforderten Methoden an der GTS eingeführt wurden, verortet sich der Qualitätszirkel der GTS auf Stufe 2 und 3, weil der Durchdringungsgrad innerhalb des Kollegiums noch nicht den gewünschten Stand erreicht hat.

Die Akzeptanz und die Durchführung der qualitätssichernden Maßnahmen sowie die Bereitschaft zur kontinuierlichen Verbesserung müssen deutlich erhöht werden, um von einem Kulturwechsel in der Schule sprechen zu können.

### 4.3 Qualitätspolitik der Schule

Die Qualitätspolitik der Schule wird bestimmt vom PDCA-Zyklus. Schwerpunkte sind die Herstellung von Transparenz über Dokumentation von geltenden Regelungen im Intranet und die Standardisierung von Prozessen und ihre ständige Verbesserung. Außerdem ist die Einhaltung der Regeln zu kontrollieren.

Feedbackkultur, regelmäßige Fokusevaluationen und externe Evaluationen sollen den Qualitätsstandard bzw. den Handlungsbedarf aufzeigen, damit Verbesserungen eingeleitet werden können.

### 4.4 Zuständigkeiten beim Qualitätsmanagement

Aufgabe der erweiterten Schulleitung ist es, die Einführung der qualitätssichernden Elemente zu fördern und die regelmäßige Durchführung dieser Basiselemente (Schüler-Lehrer-Feedback, Kollegenfeedback, Fokusevaluationen) von den Mitarbeitern einzufordern. Über eine kontinuierliche Dokumentation soll es gelingen, Defizite oder problematische Entwicklungen zu erkennen, um Fehlentwicklungen rechtzeitig korrigieren zu können.

Der Qualitätszirkel konzipiert und koordiniert die Entwicklung und beobachtet die Implementierung und Umsetzung der Qualitätsentwicklung in allen Abteilungen.

Die im Qualitätsmanagement engagierten Gruppen kooperieren eng und vertrauensvoll mit der erweiterten Schulleitung, mit dem Kollegium sowie untereinander.

Aufgaben des Qualitätszirkels und der Qualitätsbeauftragten sind:

- Unterstützung der Schulleitung bei der Festlegung der Qualitätsziele und bei der Strategieentwicklung
- Weiterentwicklung des Qualitätsleitbildes

- Entwicklung und Weiterentwicklung eines Evaluationskonzepts sowie Durchführung von Evaluationen
- Anleitung und Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen bei der Durchführung von Evaluationen
- Anleitung und Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen bei der Durchführung von Feedbacks
- Information des Kollegiums über Maßnahmen und Ergebnisse von Evaluationen
- Dokumentation der Qualitätsentwicklung und der durchgeführten Maßnahmen im Qualitätsberichtsbook
- Vorbereitung und Begleitung der Durchführung externer Evaluationen nach Q2E
- Der QMB stellt die Lage der Schule in Bezug auf die Erreichung der Qualitätsziele beim periodisch stattfindenden Leitungs-Review dar
- Überwachung der Zielerreichung. Die dafür notwendigen Daten werden von der Schulleitung zur Verfügung gestellt.

## 5. Rahmen des QM-Systems Q2E

### 5.1 Herausforderungen für die Schule

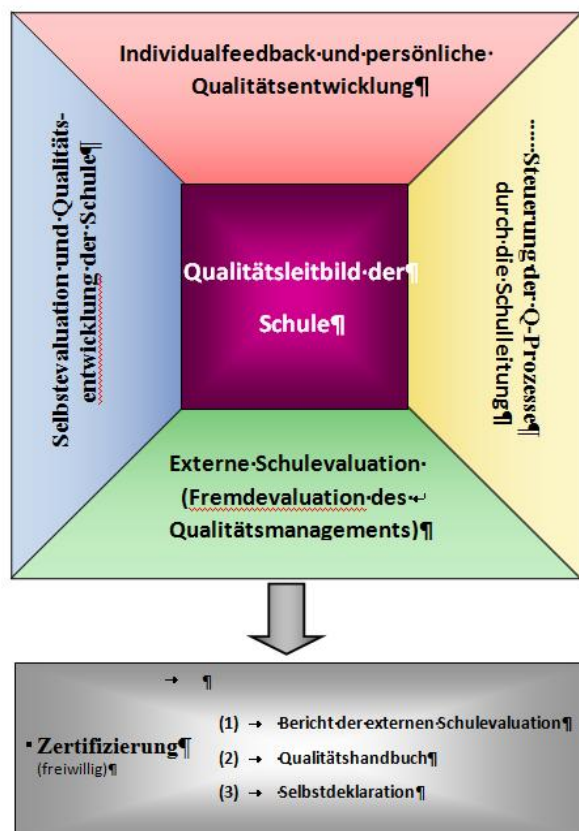
Mit der Einführung eines Qualitätsmanagements verfügt die Schule über ein Werkzeug, welches die Kultur und die Struktur der Schule transparent macht. Wenn Prozesse fassbar sind, kann an einer kontinuierlichen Verbesserung gearbeitet werden. Hoher Qualitätsstandard ist gemeinsames Ziel aller Beteiligten. Nach dem Verständnis der GTS bedeutet **Qualität**, zu halten, was man verspricht!

Die Mitglieder der Schulleitung sehen im Qualitätsmanagement eine Chance, Defizite aufzudecken, den Qualitätsstandard im Unterricht und in der Verwaltungsebene ständig zu verbessern und erfolgreiche Schulentwicklungsprozesse anzustoßen.

Die Komponenten des Qualitätsmanagementsystems Q2E bieten die Hilfsmittel für Entwicklungsmöglichkeiten in Mikro-, Meta- und Makroebene<sup>19</sup> einer Schule.

### 5.2 Komponenten des Q2E-Modells

Im Zentrum des Komponentenmodells steht das vom Kollegium erarbeitete „**Qualitätsleitbild der Schule**“<sup>20</sup>. Das Qualitätsleitbild dient somit als „Soll-Vorgabe“ für die schulinterne Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.



<sup>19</sup> Mikroebene: Unterricht (Schüler – Lehrer),

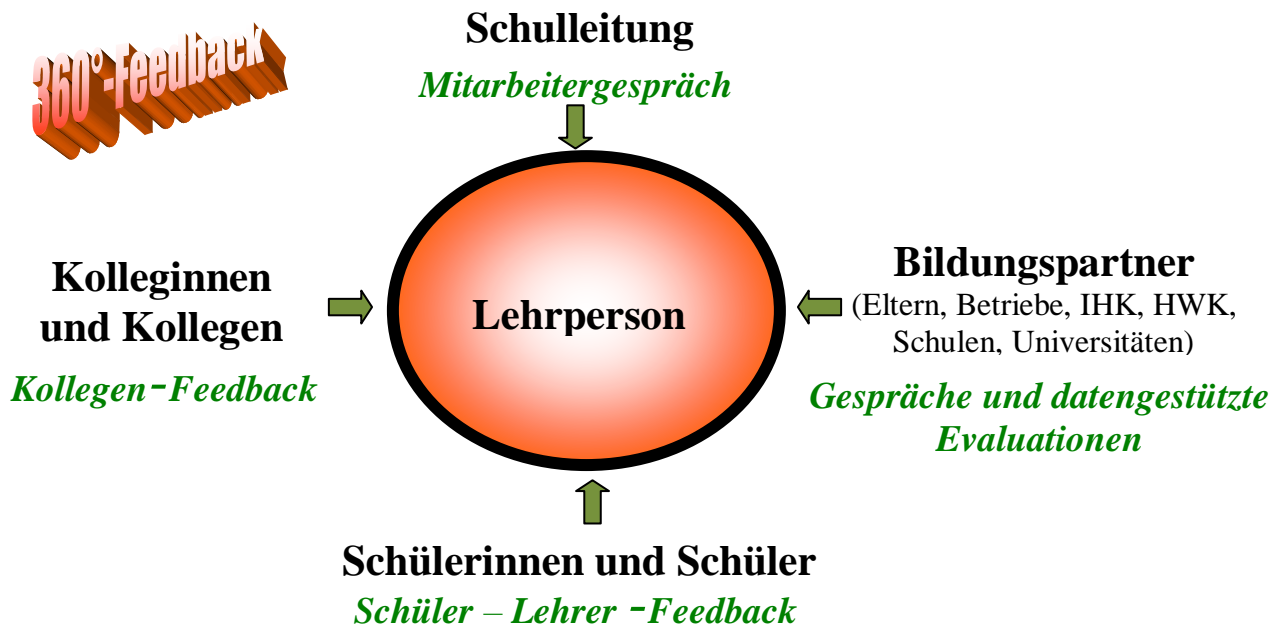
Metaebene: Schulverwaltung (Lehrer – Schulleitung - nichtunterrichtendes Personal),

Makroebene: Schuladministration (Schulleiter – Schulamt - Kultusministerium)

<sup>20</sup> Siehe Kapitel 6 „Qualitätsleitbild der Schule“

Auf Grundlage des „Basisinstruments zur Schulqualität“<sup>21</sup> entwickelte die Schule unter Beteiligung des Kollegiums ihr Qualitätsleitbild, um die eigene Qualitätsentwicklung zu steuern und um die erreichte Qualität zu überprüfen.

Der bedeutendste Unterschied zu anderen Qualitätsmanagementmodellen liegt in der Betonung des „**Individualfeedbacks und der persönlichen Qualitätsentwicklung im Sinne des 360°-Feedbacks**“. Das Modell des 360°-Feedbacks macht deutlich, dass verschiedene Feedbackquellen genutzt werden sollen, um eine möglichst reichhaltige Rückmeldung zum eigenen Handeln zu erreichen.



Eine Verbesserung des Unterrichts kann nicht durch Administration oder Kontrolle von außen erricht werden, weil der Lehrer seinen Unterricht selbstständig plant und durchführt. Die Qualitätsverbesserung setzt deshalb an der persönlichen Entwicklung der Lehrperson an. Vor allem Schüler und Kollegen können über die Einrichtung einer Feedbackkultur (*Schüler-Lehrer-Feedback bzw. Kollegenfeedback*) Hilfestellung zur Aufdeckung blinder Flecken geben und somit wesentlich zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Unterrichts beitragen.

Wichtig für das Gelingen der regelmäßig durchzuführenden Feedbackprozesse ist der Wille zur Selbstreflexion jedes Einzelnen. Die Offenheit, sich kritisch mit den Wirkungen des eigenen Handels auseinanderzusetzen, wird letztendlich mit einer verbesserten Lernatmosphäre und einem stressfreieren Umgang untereinander belohnt.

Die Komponente „**Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule**“ ist im Unterschied zum Individualfeedback auf die Qualitätserfassung der Institution als Ganzes ausgerichtet.

Qualität in der Schule kann entstehen, wenn die Schule sich in regelmäßigen Abständen darum bemüht, die Schulwirklichkeit möglichst fundiert zu erfassen und sie einem Soll-Ist-Vergleich zu unterziehen. Als Grundlage dienen drei empirisch-datengestützte Evaluationsverfahren: *Beobachtungen, Dokumentenanalyse und Befragungen*, wobei der Datenerhebung mittels Fragebogen eine besondere

<sup>21</sup> Siehe Kapitel 5.3.1 „Qualitätsmanagementsystem Q2E“

Bedeutung zukommt. Diese Fokusevaluationen können sowohl einzelne Projekte, als auch Prozesse oder Personenkreise aus dem Umfeld der Schule zum Gegenstand haben.

Wichtig für eine erfolgreiche Evaluation ist die Erkenntnis, dass nicht die Datenerfassung die Evaluation bedeutet, sondern die eigene Interpretation der Ergebnisse. Aus diesem Grund sollten möglichst alle Betroffenen bei der Dateninterpretation mit einbezogen werden, um bei der Maßnahmeumsetzung auf eine breite Unterstützung zählen zu können.

Unerlässlich für die erfolgreiche Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist die Unterstützung durch die Schulleitung. Die Komponente „**Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung**“ fordert die Schulleitung auf, sich um den Aufbau und die kontinuierliche Umsetzung der qualitätsrelevanten Prozesse zu kümmern und für die Sicherstellung ihrer Verbindlichkeit zu sorgen.

Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch der *Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten*. Ein zentrales Anliegen der Qualitätssicherung ist dafür zu sorgen, dass bestimmte Qualitätsstandards nicht unterschritten werden. Qualitätsdefizite müssen von der Schulleitung rechtzeitig erkannt und mit wirksamen Interventionsmöglichkeiten angegangen werden. Das regelmäßige Führen von *Mitarbeitergesprächen* und der *Aufbau eines Beschwerdemanagements* sind zentrale Hilfsmittel, um auf dieser Ebene den Qualitätsstandard zu sichern.

Das Qualitätsmanagement einer Schule sollte sich in regelmäßigen Abständen einer kritischen Außenansicht unterziehen. Das Verfahren wird in der Komponente „**Externe Schulevaluation (Fremdevaluation des Qualitätsmanagements)**“ beschrieben.

Da die Entwickler von Q2E von der Annahme ausgehen, dass die Qualität des Schul- und Unterrichtsbetriebes einer Schule, welche über ein funktionsfähiges und wirksames Qualitätsmanagement verfügt, nicht mehr schlecht sein kann, wurde für die externe Evaluation die Form einer „*Meta-Evaluation*“ gewählt. Das heißt, es wird nicht wie bei der Schulinspektion die Qualität des Schul- und Unterrichtsbetriebes geprüft, sondern die Funktionsfähigkeit des an der Schule eingerichteten Qualitätsmanagementsystems.

Für die öffentliche Anerkennung der im Bereich Qualitätswesen geleisteten Arbeit kann sich die Schule von einer akkreditierten Zertifizierungsstelle überprüfen lassen, um mit dem Q2E-Zertifikat ein Qualitätslabel zu erreichen, das auch zu Werbezwecken eingesetzt werden darf.

Die „**Zertifizierung**“ baut auf dem Bericht der externen Schulevaluation auf. In diesem Bericht muss bestätigt sein, dass die Schule mehrheitlich die vorgegebenen Standards des Qualitätsmanagements nach Q2E erreicht hat oder nur noch wenige Maßnahmen umgesetzt werden müssen, um diese Qualitätsstandards zu erfüllen.

Im Unterschied zur externen Evaluation findet im Zertifizierungsverfahren keine direkte Überprüfung der Prozesse statt. Im Vordergrund steht die Begutachtung des Qualitätshandbuchs in Verbindung mit der Selbsteinschätzungsmatrix und dem Evaluationsbericht der Metaevaluation.

Das Zertifikat ist sechs Jahre gültig. Nach drei Jahren findet auf Grundlage von eingesandten Dokumenten ein Zwischenaudit statt, mit dem der kontinuierliche Verbesserungsprozess nachgewiesen werden soll.

### **5.3 Zentrale Qualitätsbereiche und Dimensionen**

Das Qualitätsmanagementsystem Q2E dient dazu, die Schule als Ganzes zu erfassen, ohne sich bei der Aufschlüsselung des Ganzen in die zahlreichen und

vielfältigen Merkmale zu verlieren, die für die Qualität der Schule letztlich ausschlaggebend sind.

Das „Basisinstrument zur Schulqualität“ bietet eine strukturierte Sammlung von Qualitätsaussagen zur Schul- und Unterrichtsqualität, bestehend aus fünf Bereichen, ausdifferenziert über jeweils drei Dimensionen. Sie machen deutlich, worauf die Aufmerksamkeit bei einer umfassenden Wahrnehmung und Reflexion der Schule gelenkt werden soll.

## Basisinstrument zur Schulqualität

Inputqualitäten			Prozessqualitäten						Output-/ Outcomequalitäten		
			Schule			Unterricht					
Schulische Rahmenvorgaben und strategische Vereinbarungen	Personelle und strukturelle Voraussetzungen	Materielle und finanzielle Ressourcen	Schulführung	Schulorganisation und Schuladministration	Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur	Lehr- und Lernarrangement	Soziale Beziehungen	Prüfen und Beurteilen	Zufriedenheit der Leistungsempfängenden	Lern- und Sozialisationsergebnisse	Schul- und Laufbahnerfolg
<b>Qualitätsmanagement</b>											
Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung			Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung			Praxis der Schulevaluation und der Schulentwicklung					

Auf der obersten Strukturierungsebene werden die drei Aspekte „Input-, Prozess- und Output-/ Outcomequalität“ unterschieden, wobei der Aspekt Prozessqualität in die zwei weiteren Bereiche „Prozessqualität Schule“ und „Prozessqualität Unterricht“ unterteilt wird. Dadurch entstehen vier Qualitätsbereiche, die das formale Grundgerüst des Modells bilden. Jedem dieser vier Qualitätsbereiche werden jeweils drei Dimensionen zugeordnet, die die einzelnen Bereiche inhaltlich präzisieren. Das Fundament bildet der fünfte Bereich „Qualitätsmanagement“, der die anderen Bereiche aufnimmt, aber zugleich ein eigenes Analyse- und Reflexionsinstrument darstellt. Auch dieser Bereich wird über drei Dimensionen ausdifferenziert. Es ergeben sich somit insgesamt 15 Dimensionen, die das Modell Q2E beschreiben.

Ziel des Modells ist es, über die differenzierten Qualitätsbereiche und -dimensionen ein möglichst ausgewogenes und konsensfähiges Bild der Schule zu erhalten. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Zusammenstellung von Qualitätsmerkmalen und Qualitätsansprüchen nie vollständig sein kann.

## 6. Qualitätsleitbild der Schule

Das **Qualitätsleitbild** der Schule orientiert sich stark an den 15 Qualitätsdimensionen zur Schulevaluation. Zu jeder Dimension wurden von der Projektgruppe Qualitätssicherung<sup>22</sup> Leitsätze erarbeitet, welche im gesamten Kollegium diskutiert und nach mehreren Überarbeitungsphasen Ende 2008 als Qualitätsleitbild der GTS verabschiedet wurden.

Das Qualitätsleitbild dokumentiert die grundlegenden Zielvorstellungen der Mitarbeiter der GTS. Es wird nicht der Entwicklungsstand, sondern die Richtung, in die sich die GTS entwickeln soll, festgeschrieben. Durch die Dokumentation der Leitvorstellungen werden die zugegebenermaßen hoch gesteckten Ziele greifbar und die Arbeit an ihrer Verwirklichung wird einklagbar.

Da das Qualitätsleitbild als Arbeitsgrundlage für die Weiterentwicklung des QM-Systems nach Q2E dienen soll, orientierte man sich an den Basisinstrumenten zur Schulqualität. Dies führte zu den folgenden 34 Leitsätzen, die in einem Leporello und auf der Homepage der GTS veröffentlicht werden:

### Schulische Rahmenbedingungen

- Wir sind die Gewerblich-technischen Schulen in Offenbach am Main, ein Kompetenzzentrum für berufliche Bildung in Hessen.
- Die GTS entwickelt ein Schulprogramm mit einem Leitbild, das pädagogische Grundsätze, Aufgaben und Ziele formuliert.
- Unser Leitbild hat bei den Lehrerinnen und Lehrern sowie den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schule eine hohe Akzeptanz und wird als Planungs- und Reflexionsgrundlage für die Schulentwicklung genutzt.
- Es werden pädagogische Freiräume berücksichtigt und Voraussetzungen zur Vermittlung zukunftsweisender Technologien und fundierter Allgemeinbildung geschaffen.

### Personelle und strukturelle Voraussetzungen

- Die Organisationsstrukturen unterstützen eine flexible Unterrichtsplanung und -durchführung sowie die Umsetzung der Erziehungs- und Bildungsziele.
- Wir arbeiten an einem Informations-, Beratungs- und Unterstützungssystem für die Schülerinnen und Schüler.
- Schule, Lehren und Lernen gestalten wir so, dass alle Beteiligten gesund bleiben.

### Schulführung

- Das Schulleitungsteam fordert und fördert pädagogische Zielsetzungen und berücksichtigt dabei organisatorische Gegebenheiten.
- Die Kommunikation zwischen dem Schulleitungsteam, den Lehrerinnen und Lehrern sowie den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schule zielt auf eine gute Zusammenarbeit ab. Konflikte werden angesprochen und sachbezogen gelöst.
- Die Schulleitung lebt einen partizipativen Führungsstil, der die Übernahme von Verantwortung erleichtert und Gruppen in Entscheidungsprozesse einbindet.

---

<sup>22</sup> Handlungsfeld 2

## **Ressourcen**

- Die Infrastruktur der GTS dient der Verwirklichung der pädagogischen und didaktischen Grundsätze der Schule und fördert die Kommunikation.

## **Schulorganisation und -administration**

- Das Schulleitungsteam fördert die Leistungs- und Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter.
- Neue Lehrerinnen und Lehrer werden in die Schule, in ihren Arbeitsbereich und in das Kollegium integriert. Die Vorgehensweise der Integration wird an der Schule systematisch entwickelt.
- Die Bildungspartner und die Öffentlichkeit werden regelmäßig über die Ziele der Schule, die Qualität der schulischen Arbeit sowie über wichtige Belange des Schullebens informiert.

## **Soziale Beziehungen**

- Der Umgang miteinander ist geprägt von Wertschätzung und Respekt.
- Die besonderen Gegebenheiten der Region mit ihrer Vielfalt der Kulturen und Religionen betrachten wir als Herausforderung. Wir fördern die Wertevermittlung, insbesondere Integration und Toleranz.

## **Lehr- und Lernarrangements**

- Auf der Basis der aktuellen Lehrpläne werden Unterrichtsinhalte, Methoden, Grundsätze der Leistungsbewertung, Regeln und Maßnahmen abgesprochen. Materialien werden gemeinsam entwickelt und genutzt.
- Die didaktische und methodische Gestaltung des Unterrichts fördert die Fach- und Lernkompetenz.
- Die Schülerinnen und Schüler werden an das Konzept des selbstorganisierten Lernens herangeführt.
- Erstausbildung und Weiterbildung werden verzahnt. Die GTS ist Teil regionaler Bildungsnetzwerke.

## **Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur**

- Wir pflegen einen freundlichen, respektvollen und kollegialen Umgang miteinander.
- Die Ziele der Schule und pädagogisch-didaktische Fragen werden regelmäßig in Konferenzen und Arbeitsgruppen erörtert.
- An der GTS wird die Zusammenarbeit zwischen allen Mitgliedern der Schulgemeinde geschätzt und gefördert.

## **Prüfen und Beurteilen**

- Jedem Schüler und jeder Schülerin sollte durch Absprache individueller Zielsetzungen ein persönlicher Erfolg ermöglicht werden, damit sie eine positive Einstellung zum lebenslangen Lernen entwickeln können.
- Ziele und Inhalte des Unterrichts, die Leistungsbeurteilung und die Notengebung sind für die Schülerinnen und Schüler transparent.

## Zufriedenheit der Schüler und Studierenden

- Die GTS führt Schüler-Lehrer-Feedback sowie Lehrer-Lehrer-Feedback durch, um Erwartungen und Zufriedenheit systematisch zu erheben und zur Optimierung zu nutzen.
- Unser Ziel ist ein transparentes Beschwerdeverfahren, um gemeinsam Lösungsmöglichkeiten zu finden und umzusetzen.

## Lern- und Sozialisationsergebnisse

- Die Beurteilung des Schulerfolges berücksichtigt neben den fachbezogenen Schulleistungen auch die benötigten Kompetenzen.

## Schul- und Laufbahnerfolg

- Wir entwickeln Verfahren, um den beruflichen Erfolg der Schülerinnen und Schüler zu erfassen.

## Qualitätsmanagement

- Der Aufbau und die Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems werden als wichtige Aufgabe der Schulleitung verstanden.
- Die Schulleitung schafft Rahmenbedingungen, welche die Maßnahmen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ermöglichen und unterstützen.
- Vorstellungen zur Schul- und Unterrichtsqualität werden gemeinsam entwickelt und festgeschrieben.

## Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Qualitätsentwicklung

- Die Schulleitung und das Lehrpersonal holen regelmäßig Feedback von verschiedenen Seiten ein.
- Sie nutzen dies zur kontinuierlichen Weiterentwicklung.

## Schulevaluation und Schulentwicklung

- Qualitätsdefizite werden mit Hilfe des Qualitätsmanagements rechtzeitig erkannt und beseitigt.

Ergänzend zum umfangreichen Qualitätsleitbild nach Q2E stellt das **Corporate-Identity-Leitbild (CI-Leitbild)**, das sich am Kürzel der Gewerblich-technischen Schulen „GTS“ orientiert, kurz und prägnant unsere Leitvorstellungen dar:

**Gemeinsam lernen - Technik verstehen - Stärken entwickeln**

## 7. Prozessbeschreibungen

Abgeleitet aus dem Komponentenmodell nach Q2E wird der Feedbackkultur, der Fokusevaluation, dem Mitarbeitergespräch und dem Beschwerdemanagement eine besondere Bedeutung beigemessen.

Nachfolgend werden diese Prozesse detaillierter beschrieben.

### 7.1 Feedbackkultur

Die Ergebnisse des 360°-Feedbacks dienen der Lehrkraft zur Reflexion und Verbesserung der eigenen Unterrichtsarbeit. Die Lehrkraft erhält hierdurch die Chance, die Selbstwahrnehmung durch Fremdwahrnehmung zu ergänzen und somit die „blinden Flecken“ in der täglichen Arbeit zu erkennen. Die Lehrkraft entscheidet selbst über evtl. Veränderungen und überprüft erneut durch ein Feedback, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden.

Im Sinne des 360°-Feedbacks sind das Schüler-Lehrer-Feedback, das Kollegen-Feedback und das Mitarbeitergespräch durch Verfahrensanweisungen geregelt. Die Durchführung des Individual-Feedbacks mit den Bildungspartnern (Eltern, Betriebe, etc.) erfolgt individuell. Die Schulleitung holt selbstverständlich ebenfalls Feedbacks ein.

#### 7.1.1 Verfahrensregeln zum Schüler-Lehrer-Feedback

- Jede Lehrkraft holt für ihre unterrichtliche Entwicklung mindestens einmal pro Jahr bei einer Klasse ein Feedback ein.
- Dem Kollegium wird ein Werkzeugkoffer mit erprobten Methoden und Instrumenten sowie einer Verfahrensanweisung zur Verfügung gestellt.
- In gedruckter Form ist der Werkzeugkoffer im Lehrerzimmer und im Kopierraum zugänglich. In digitaler Form ist er als Textdatei im Orgabuch des Intranets<sup>23</sup> hinterlegt.
- Über die Verwendung der jeweiligen Methode bzw. des Instrumentes entscheidet die Lehrkraft.
- Die Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler verbleiben bei der das Feedback einholenden Lehrkraft.
- Die Dokumentation erfolgt in einer Meldeliste, in die der Name der Lehrkraft, die Klasse und das verwendete Instrument einzutragen ist. Die Liste ist im Lehrerzimmer und im Kopierraum an der Feedback-Wand zugänglich.
- Die Feedback-Listen werden jährlich vom QMB ausgetauscht und ausgewertet und anschließend bei der Personalverwaltungsstelle archiviert.

#### 7.1.2 Kollegenfeedback

Das Kollegenfeedback ist einmal jährlich von jedem Kollegen durchzuführen. Die Initiative geht vom Feedbacknehmer aus. Hilfsmittel stehen im QM-Berichtsbuch unter „Kollegenfeedback“<sup>24</sup>, zur Verfügung. Hier ist zur Dokumentation ein Abschlussbericht zu hinterlegen. Der Bericht enthält Angaben über den Termin der Durchführung des

<sup>23</sup> <https://www.gts-intranet/Orga-Buch/Feedback>

<sup>24</sup> Standort: Sekretariat

Feedbacks und die Namen der Beteiligten. Inhalte des Feedbacks verbleiben beim Feedbacknehmer und werden nicht abgelegt.

### **Folgende Hilfsmittel stehen zur Verfügung:**

- Formular zur Ankündigung des Feedbackvorhabens:  
Hier wird die Absicht in einem bestimmten Zeitraum ein Feedback durchzuführen angekündigt. Diese Absichtserklärung kann nach der Durchführung vernichtet werden, sie dient nur der Terminplanung. Außerdem erinnert das Formular an die wichtigsten Feedbackregeln:
  - *Derjenige, der besucht werden möchte, ergreift die Initiative.*
  - *Der Feedbacknehmer erteilt einen klaren Beobachtungsauftrag.*
  - *Die Ergebnisse des Feedbacks verbleiben beim Feedbacknehmer.*
  - *Der Feedbackgeber trägt selbstverständlich nichts nach außen.*
- Formulare zur Durchführung:  
Um den Ablauf des Kollegenfeedbacks zu systematisieren, wurden Formulare zur Planung, Durchführung und Feedbackgabe entwickelt, deren Einsatz freigestellt ist.
- Formular zur Dokumentation:  
Nach durchgeführtem Kollegenfeedback ist im Berichtsbuch das Formular zum Abschluss des Kollegenfeedbacks einzuheften. Es enthält keine vertraulichen Informationen.
- Hilfe bei der Planung:  
Verschiedene Dokumente wurden gesammelt, die Ideen für Beobachtungsmöglichkeiten liefern. Diese Dokumente befinden sich bei den Formularen. Außerdem kann der Qualitätszirkel jederzeit um Unterstützung gebeten werden.

## **7.2 Fokusevaluationen**

Fokusevaluationen sind eine wichtige Komponente von Q2E. Sie dienen der Selbstevaluation und der Qualitätsentwicklung der Schule. Hierbei werden einzelne Themen des Q-Leitbilds oder andere für die Schulentwicklung relevante Prozesse und Projekte in den Fokus gerückt und evaluiert.

### **Zuständigkeit**

Zuständig für die Initiierung, Planung, Durchführung und Dokumentation der Fokusevaluationen ist der Qualitätszirkel der GTS.

### **Prozess der Fokusevaluation**

Der Qualitätszirkel erstellt zu Beginn eines jeden Schuljahres einen Evaluationsplan. Hierbei werden Projekte / Prozesse ausgewählt, die innerhalb des laufenden Schuljahres im Hinblick auf das Qualitätsleitbild evaluiert werden sollen.

Nach Auswahl werden die Projekt- / Prozessbeteiligten vom Qualitätszirkel informiert und ein zeitlicher Rahmen gesteckt, der eine ausreichende Vorbereitung aller Beteiligten ermöglicht. Vor dem Evaluationstermin werden gewünschte Themenschwerpunkte zwischen dem Qualitätszirkel und den Beteiligten des evaluierten Projektes/ Prozesses ausgetauscht.

Die Ergebnisse der Evaluation werden in Gesprächsprotokollen oder Auswertungsbögen festgehalten. Sie werden allen an der Evaluation Beteiligten zu Verfügung gestellt. Sie dienen als Grundlage für die Weiterentwicklung der untersuchten Prozesse.

Die Ergebnisdokumentation wird im QM-Berichtsbuch unter „Fokusevaluation“ abgelegt.

Die Ergebnisse der Fokusevaluationen werden im jährlichen Leitungsreview der SL vorgestellt. Schritte zur kontinuierlichen Verbesserung des Fokusevaluationsprozesses werden bei der Planung der neuen Fokusevaluation im Qualitätszirkel besprochen.

### **7.3. Mitarbeitergespräche**

Im Mitarbeitergespräch geht es um einen offenen Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.

#### **Es bietet Gelegenheit:**

- Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen zu besprechen und Ideen der Mitarbeiter stärker in den Arbeitsablauf einzubinden;
- Probleme und Missverständnisse zu klären, die bei der Arbeit aufgetaucht sind;
- die Zusammenarbeit mit den Kollegen und das Führungsverhalten des Vorgesetzten zu besprechen;
- Ergebnisse durchgeführter Feedbacks zu besprechen;
- auf Grundlage des Portfolios einen Überblick über die Kompetenzentwicklung und die persönlichen Zielsetzungen zu erhalten.

In der Regel mündet das Gespräch in eine Zielvereinbarung, in welcher persönliche Arbeits- und Qualifikationsziele verbindlich festgelegt werden.

Das Mitarbeitergespräch gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, mehr Eigenverantwortung für sich und ihre Arbeit zu übernehmen und dadurch die Zufriedenheit mit ihrer Arbeit zu fördern. Für den Vorgesetzten ist es eine Chance, mehr über die Interessen, Potentiale und Sorgen seiner Mitarbeiter zu erfahren und eine Rückmeldung über sein eigenes Führungsverhalten zu erhalten. Durch das offene Ansprechen dieser Punkte soll eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gefördert und herausgefunden werden, was verändert werden muss, damit die Arbeit an der Schule besser und effektiver getan werden kann und zu mehr Zufriedenheit führt.

#### **Bei der Planung und Durchführung des Mitarbeitergesprächs ist folgendes zu beachten:**

- Der Termin wird einvernehmlich, mindestens zwei Wochen vorher, festgelegt.
- Für das Gespräch wird genug Zeit (ca. 1,5 - 2 Stunden) eingeplant. Vermeidbare Störungen durch Dritte oder das Telefon sollten verhindert werden.
- Das Gespräch ist streng vertraulich. Das Protokoll verbleibt bei den Gesprächsführenden. Wenn Informationen an Dritte weitergegeben werden sollen, muss dies im Protokoll vermerkt werden.
- Der Vorgesetzte wird mit dem Mitarbeiter binnen Jahresfrist ein Evaluationsgespräch über die beschlossenen Zielvereinbarungen führen.

Nähere Informationen zur möglichen inhaltlichen Struktur des Mitarbeitergesprächs finden sich im Organisationshandbuch<sup>25</sup>.

## **7.4 Umgang mit Qualitätsdefiziten und Beschwerdemanagement**

### **7.4.1 Qualitätsdefizite**

Qualitätsdefizite an der Schule entstehen, wenn Qualitätsansprüche, die definiert sind, nicht erfüllt werden. Hierdurch kommt es zu einer SOLL-IST-Abweichung, die im Regelfall quantitativ erfasst werden sollte.

Die Festlegung der Qualitätsansprüche erfolgt durch die Beschreibung des SOLL-Zustandes im Rahmen des Qualitätsleitbildes der Schule. Zentrale Aufgabe des Qualitätsmanagements an der Schule ist es, SOLL-IST-Diskrepanzen aufzudecken und gemäß dem Deming-Kreislauf zu bearbeiten. Es sind Maßnahmen zur Beseitigung der Defizite zu planen, umzusetzen, die Umsetzung zu prüfen und weitere Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Da nicht alle Qualitätsdefizite gleichzeitig bearbeitet und beseitigt werden können, gilt es, Prioritäten zu setzen und zunächst gravierende SOLL-IST-Differenzen sowie gravierende Negativ-Ereignisse zu bearbeiten.

**Der systematische Umgang mit Qualitätsdefiziten findet in folgenden Stufen statt:**

- Institutionalisierung eines Frühwarnsystems zur rechtzeitigen Erkennung von Qualitätsdefiziten, z.B. Umsetzung eines gelebten und anerkannten Beschwerdemanagementsystems. Als Frühwarnsystem werden neben dem Beschwerdemanagement Feedbackinstrumente, Mitarbeitergespräche sowie interne und externe Evaluationen genutzt.
- Inhaltliche Definition der gravierenden Qualitätsdefizite anhand der festgelegten Qualitätsansprüche durch die Schulleitung und den Qualitätszirkel.
- Festlegung geeigneter Maßnahmen für eine Intervention .
- Dokumentation der Defizite und der eingeleiteten Maßnahmen im QM-Berichtsbuch. Die Dokumentation dient zum Nachweis der Erfüllung der Qualitätsansprüche und zum Aufzeigen notwendiger Entwicklungsmaßnahmen.

### **7.4.2 Beschwerdemanagement**

Das Beschwerdemanagement an der Schule dient insbesondere der Früherkennung von Qualitätsdefiziten. Diese Defizite werden deutlich durch Unzufriedenheitsäußerungen der „Kunden“<sup>26</sup> und Mitarbeiter<sup>27</sup>. Obwohl eine vorgetragene Beschwerde nicht zwangsläufig auch tatsächliche Qualitätsdefizite aufzeigt, sind alle Beschwerden als Chancen der Verbesserungen anzusehen.

Das Beschwerdemanagement der Schule gliedert sich in ein unmittelbares und ein mittelbares Beschwerdemanagement. Das direkte Beschwerdemanagement umfasst einzelfallbezogene Aktivitäten, die geeignet sind, die individuelle Kundenzufriedenheit zu verbessern, der Kunde ist dabei direkt beteiligt.

---

<sup>25</sup> [https://www.gts-intranet.de/orgabuch/Register A-Z](https://www.gts-intranet.de/orgabuch/Register_A-Z)

<sup>26</sup> Schülerinnen und Schüler, Studierende, Betriebe sowie Eltern

<sup>27</sup> Lehrer und Lehrerinnen sowie nichtunterrichtendes Personal

Im mittelbaren Beschwerdemanagement geht es um Aktivitäten an denen der Kunde nicht direkt beteiligt ist. Hier geht es darum, Beschwerdeinformationen aufzubereiten und im Sinne des KVP<sup>28</sup> aktiv zur Verbesserung der Qualität zu nutzen.

### **Unmittelbares Beschwerdemanagement**

Bei der Beschwerde-Annahme geht es um die Organisation des Beschwerdeeingangs und um die Erfassung der Beschwerdeinformationen. Hierzu sind Verantwortungsstrukturen, wer ist für die Lösung bzw. die Weiterleitung zuständig, zu definieren. Das unmittelbare Beschwerdemanagement beginnt mit der Aufnahme der Beschwerde. Ansprechpartner für Beschwerden sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule.

Die Erfassung der Beschwerden durch die Verwaltung und die Mitglieder der erweiterten Schulleitung zielt darauf ab, das vorgebrachte Problem aufzunehmen.

Mit der Bearbeitung der Beschwerde und der Information des Beschwerdeführers wird ein wesentlicher Teil des unmittelbaren Beschwerdemanagements abgeschlossen. Bei den internen Bearbeitungsschritten ist zu definieren, wer was, bis wann, in welcher Reihenfolge macht.

### **Mittelbares Beschwerdemanagement**

Das mittelbare Beschwerdemanagement beginnt mit der Beschwerde-Auswertung und zielt darauf ab, Beschwerden als Datengrundlage für zukünftige Optimierungsprozesse zu nutzen.

Das Controlling des Beschwerdemanagement hat festzustellen, inwieweit Kundenunzufriedenheiten erfasst werden, inwieweit Qualitätsansprüche des Beschwerdemanagements eingehalten werden und in welchem Verhältnis Aufwand und Ertrag stehen.

Im Rahmen des fallabschließenden Beschwerde-Reporting werden die schulischen Entscheidungsgremien<sup>29</sup> regelmäßig quantitativ und qualitativ über die Beschwerde-Auswertung informiert. Danach gilt es, die gewonnenen Informationen zu nutzen, um die Prozesse mit Hilfe des Qualitätszirkels zu optimieren.

Der Umgang mit Qualitätsdefiziten und das zu installierende Beschwerdemanagement sind wichtige Bausteine zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Qualität. Hierzu sind notwendige Prozessabläufe zu definieren und Dokumentationen zu erstellen.

Auf Grundlage des Datenmaterials und des kollegialen Engagements wird es sicher gelingen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess an der GTS in Gang zu setzen.

---

<sup>28</sup> Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

<sup>29</sup> Schulleitung und Qualitätszirkel