

NICHTAMTLICHER TEIL

Die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements an berufsbildenden Schulen in Niedersachsen

Das Kernaufgabenmodell für berufsbildende Schulen als verbindlicher gemeinsamer Qualitätsrahmen für alle öffentlichen berufsbildenden Schulen

Cornelia Hartwig, Wilfried Kappher



Teil 1 Überblick

Seit der verpflichtenden Einführung eines Qualitätsmanagements für die berufsbildenden Schulen auf der Basis von EFQM im Jahr 2004 ist die schulische Arbeitspraxis im Rahmen des Qualitätsmanagements (QM) fortlaufend kritisch begleitet worden. Die berufsbildenden Schulen, die externe Evaluation (Schulinspektion) und das Kultusministerium haben mit dem Kernaufgabenmodell für berufsbildende Schulen (KAM-BBS) nunmehr einen Arbeitsrahmen entwickelt, der sowohl für die innerschulische Selbstevaluation, für die externe Evaluation, aber auch als Strukturgerüst für die Aufbau- und Ablauforganisation der berufsbildenden Schulen angewandt wird und dauerhaft Bestand haben soll.

Im Folgenden wird ein Gesamtüberblick über die Entwicklung und die Struktur des KAM-BBS sowie über die für die Arbeit mit dem Modell inzwischen verfügbaren Instrumente gegeben. Außerdem werden aktuelle und geplante Aktivitäten zur Stärkung der Neuausrichtung der Qualitätsarbeit skizziert.

Materialien über die Analyse- und Entwicklungsschritte seit Einführung des QM auf der Basis von EFQM, aktuelle Maßnahmen zur Stärkung des QM auf Basis des KAM-BBS und die inzwischen verfügbaren Instrumente und Materialien sind unter <http://www.nibis.de/nibis.phtml?menid=3438> gesammelt dargestellt.

Wie kam es zum KAM-BBS?

Nach Abschluss der Erstinspektion aller berufsbildenden Schulen wurde die Schulinspektion zunächst mit einer vertiefenden systembezogenen Metaanalyse der Ergebnisse aller inspezierten berufsbildenden Schulen beauftragt (vgl. „Ergebnisse aus der Erstinspektion 2006–2008“). Diese Analyse ergab unter anderem deutliche Hinweise auf Probleme bei der Arbeit an den Kriterien des Qualitätsbereiches 16 „Qualitätsentwicklung“. Daraufhin wurde der schulische Umgang mit der

Einführung eines Qualitätsmanagements auf der Basis von EFQM genauer untersucht (siehe: „Einführung eines Qualitätsmanagements orientiert an EFQM – Stand und Perspektiven“). Dabei wurden eine Reihe typischer Schwierigkeiten und Problemlagen identifiziert, beispielsweise:

- Vielfach war bei der Einführung des QM eine Einengung auf die Durchführung von Selbstbewertungen prägend.
- Die Selbstbewertungen waren überwiegend schulweit angelegt, die Ergebnisse spiegelten oftmals nicht den hohen Differenzierungsgrad innerhalb einer berufsbildenden Schule und die konkreten Bedarfe der verschiedenen Bildungsgruppen wider.
- Selbstbewertungen führten häufig – unter anderem aufgrund der starken, für den Gesamtprozess von Unternehmen konzipierten Zersplitterung der Teilkriterien von EFQM – zu einer anschließend nicht zu verarbeitenden hohen Anzahl von Verbesserungspotenzialen.
- Der Übergang von erkannten Verbesserungspotenzialen zu strukturierten Verbesserungsmaßnahmen gestaltete sich häufig entsprechend schwierig.
- Die Arbeit an der Einführung des QM hatte vielfach einen nur geringen Bezug zur „Linie“ – also der alltäglichen Unterrichtstätigkeit der Lehrkräfte.
- Es wurde vielfach ein hoher Ressourceneinsatz betrieben, dessen Nutzen für die konkrete Verbesserung der schulischen Situation (insbesondere des Unterrichts und der unterrichtsnahen Prozesse) nicht immer ersichtlich wurde.
- Die EFQM-Terminologie erschien vielen schulischen Akteuren für eine Bildungseinrichtung unangebracht und zu wenig konkret auf die Handlungsfelder in einer berufsbildenden Schule bezogen.

Auf der Basis dieser Erkenntnisse wurde in der Folge – erneut im Rahmen von zwei Prüfaufträgen an die Schulinspektion – das KAM-BBS entwickelt (vgl. Buch 3), mit Schulpraktikern und Wissenschaftlern diskutiert, dabei modifiziert und schließlich durch den EFQM-Ergänzungserlass im Oktober 2011 für alle öffentlichen berufsbildenden Schulen verbindlich gemacht (s. RdErl. d. MK vom 14.10.2011 – 41 – 80 101/6-1/11 – VORIS 22410).

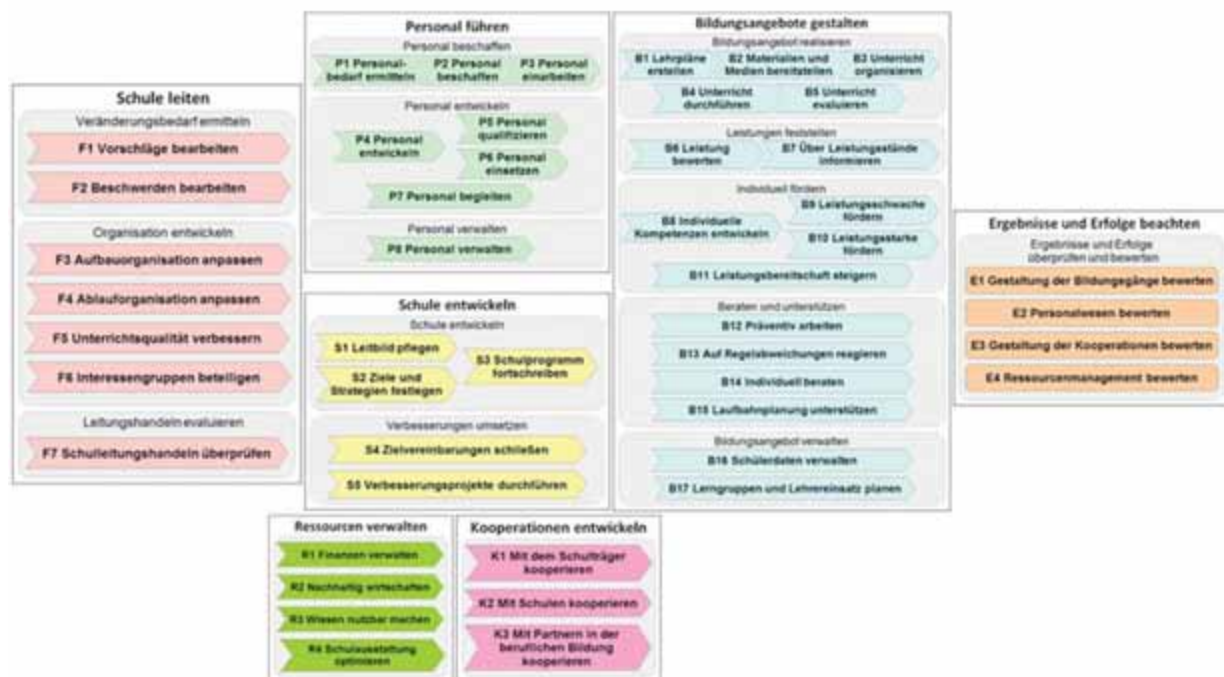
Wie ist das KAM-BBS aufgebaut?

Insgesamt 48 Kernaufgaben in sieben Qualitätsbereichen beschreiben die Handlungsfelder der berufsbildenden Schulen. Das KAM-BBS unterscheidet sich damit erheblich von dem Modell, das im SVBI 9/2014 als Grundlage der Inspektion an allgemein bildenden Schulen erlassen wurde (21 Kernaufgaben).

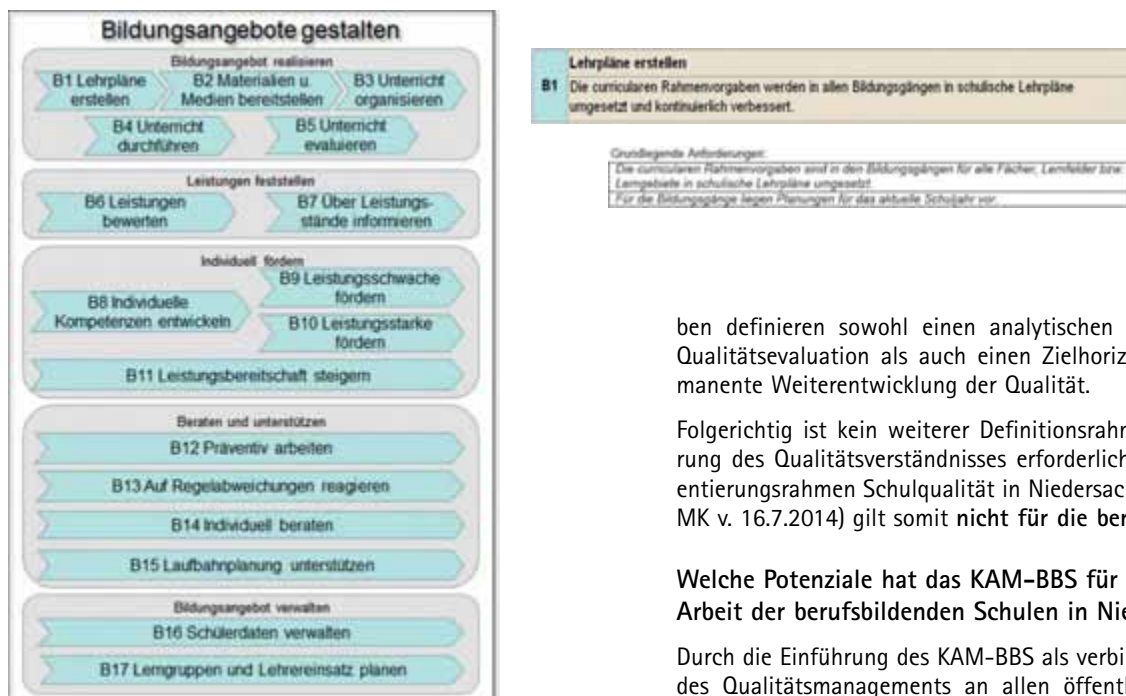
Sowohl die Qualitätsbereiche als auch jede einzelne Kernaufgabe sind mit einer erläuternden Unterüberschrift versehen, die den Qualitätsbereich/das Handlungsfeld näher darstellt und gleichzeitig einen Zielhorizont für die Arbeit in diesem Qualitätsbereich umreißt. Mehrere Kernaufgaben sind zu Teilbereichen zusammengefasst. Zu jeder Kernaufgabe werden darüber hinaus grundlegende Anforderungen aufgeführt, deren Erfüllung die Basis für eine erfolgreiche Prozessgestaltung bildet.

BBS-Kernaufgabenmodell

Prozessorientiertes Qualitätsfähigkeitsprofil
– Qualitätsbereich und Kernaufgaben –



Beispiel: Qualitätsbereich „Bildungsangebote gestalten“ mit Kernaufgabe B1



ben definieren sowohl einen analytischen Rahmen für die Qualitätsevaluation als auch einen Zielhorizont für die permanente Weiterentwicklung der Qualität.

Folgerichtig ist kein weiterer Definitionsrahmen zur Erläuterung des Qualitätsverständnisses erforderlich, der neue „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen...“ (RdErl. d. MK v. 16.7.2014) gilt somit nicht für die berufliche Bildung.

Welche Potenziale hat das KAM-BBS für die weitere Arbeit der berufsbildenden Schulen in Niedersachsen?

Durch die Einführung des KAM-BBS als verbindlicher Rahmen des Qualitätsmanagements an allen öffentlichen berufsbildenden Schulen ist erstmals eine gleichartige strukturelle Grundlage geschaffen worden. Das KAM-BBS greift den Aufbau des EFQM-Modells auf, passt ihn an die schulischen Handlungsfelder an und konkretisiert sowohl die Zielhorizonte für schulische Arbeit als auch die grundlegenden Anforderungen für den Einstieg in systematische Prozesse zur Bearbeitung der einzelnen Kernaufgaben.

Alle bisher im Rahmen der QM-Einführung erfolgreich entwickelten Vorgehensweisen und Prozesse können problemlos

Welchen Stellenwert hat das KAM-BBS?

Das KAM-BBS ist per Erlass verbindlich vorgegeben. Es bildet den verpflichtenden gemeinsamen Rahmen für die Analyse, Sicherung und Weiterentwicklung der Struktur- und Prozessqualität der niedersächsischen berufsbildenden Schulen. Die sieben Qualitätsbereiche des Modells mit den 48 Kernaufgaben

in das KAM-BBS überführt werden. Die Kernaufgaben und Zielhorizonte des KAM-BBS dienen für alle berufsbildenden Schulen zunächst als struktureller Rahmen für ihre Selbstbewertungen. Die hohe Autonomie und Verantwortung der Bildungsganggruppen in einer berufsbildenden Schule drückt sich durch differenzierte und entsprechend den fachlichen Erfordernissen verzweigte Selbstbewertungsprozesse – insbesondere innerhalb des Qualitätsbereiches „Bildungsangebote gestalten“ – aus.

Das KAM-BBS bildet alle Handlungsfelder einer berufsbildenden Schule ab und kann damit auch als leitende Vorgabe zum Aufbau innerschulischer Organisationsgrundlagen genutzt werden – z. B. für das schulische Wissensmanagement, die Stellenbeschreibungen, die Strukturierung des Schulprogramms oder der Zielvereinbarungsprozesse.

Künftig werden sich – mit zunehmender Ausrichtung aller berufsbildenden Schulen auf das KAM-BBS – eine Reihe von positiven Effekten ergeben:

- Fortbildungsangebote können bildungsgangbezogen oder –übergreifend auf bestimmte Kernaufgaben ausgerichtet werden.
- Personen mit ähnlichen Aufgaben (z. B. Qualitätsmanagementbeauftragte, Bildungsganggruppenleitungen, Beratungskräfte) können sich auf der Basis des KAM-BBS über ihre Aufgaben austauschen.
- Strukturähnliche Schulen können sich ihre Ablauf- und Aufbauorganisationen auf der Basis des KAM-BBS gegenseitig transparent machen und voneinander lernen.
- Selbstbewertungsergebnisse können schulübergreifend ausgetauscht und zur Grundlage der Zusammenarbeit bei Veränderungsprozessen gemacht werden.
- Für das Kultusministerium können sich durch die an allen Schulen gleichartig strukturierte Arbeit Hinweise auf systemischen Unterstützungs- und Veränderungsbedarf ergeben.

Welche Bedeutung hat das KAM-BBS für die externe Evaluation (Schulinspektion) der berufsbildenden Schulen?

Das KAM-BBS ist nicht in erster Linie ein Inspektionsmodell, sondern ein struktureller und analytischer Rahmen für die Qualitätsarbeit der eigenverantwortlichen berufsbildenden Schulen. Die externe Evaluation kann sich aber künftig in umfassender Weise auf die Ergebnisse der schulischen Selbstevaluation ausrichten.

Die Schulinspektion für berufsbildende Schulen wird mit dem neuen Inspektionserlass ausdrücklich auf das KAM-BBS ausgerichtet (s. RdErl. d. MK v. 16.7.2014 – 31-81 824-1 – VORIS 22410 –). Künftig werden sich Schulinspektionen stets auf das BBS-Kernaufgabenmodell beziehen, in der Regel auf eine exemplarische Auswahl von Kernaufgaben, die sich aus einer besonderen Fragestellung ergibt. Diese Vorgehensweise ist im Rahmen eines Prüfauftrages zur Untersuchung der Umsetzung des für berufsbildende Schulen verbindlichen didaktischen Grundkonzeptes der beruflichen Handlungsorientierung bereits erfolgreich erprobt worden.

Praktisch bedeutet das, dass die Selbstevaluationsergebnisse, die jede berufsbildende Schule entlang der Struktur des KAM-BBS erarbeitet hat, die Bezugsgröße für die externe Qualitäts-

einschätzung durch ein Inspektionsteam darstellen. Die Schulinspektion wird eine Konnotation der innerschulischen Selbstsicht erstellen und dazu exakt den gleichen Evaluationsrahmen nutzen – nämlich das KAM-BBS.

Zusätzliche Belastungen, die ausschließlich als Vorbereitung für eine bevorstehende Inspektion anfallen, wird es künftig für eigenverantwortliche berufsbildende Schulen umso weniger geben, je mehr sie ihre Selbstevaluation auf der Basis des KAM-BBS bereits ausdifferenziert haben.

Welche Instrumente für die Arbeit mit dem KAM-BBS gibt es bereits?

Das Instrumentarium zur konkreten Ausgestaltung der Arbeit mit dem KAM-BBS wird in einem in Kürze folgenden Artikel (Teil 2: „Vorstellung der Instrumente für die Qualitätsarbeit mit dem KAM-BBS“) detailliert vorgestellt. Hier zunächst ein allgemeiner Überblick:

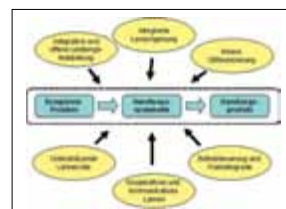
SebeiSch

Das Excel-Werkzeug „Selbstbewertung in Schulen (SebeiSch)“ steht für die Durchführung innerschulischer Selbstbewertungen zur Verfügung. Es ermöglicht differenzierte Selbstbewertungen mit unterschiedlichen Bewertungsgruppen und bietet eine Reihe von Auswertungsmöglichkeiten – insbesondere die Analyse der Arbeit im Qualitätsbereich „Bildungsangebote gestalten“ auf der Ebene der jeweils zuständigen Bildungsganggruppen.



bHO-Konzept

Das Konzept zur Umsetzung der beruflichen Handlungsorientierung als didaktischer/methodischer Grundanforderung für den Unterricht an berufsbildenden Schulen in Niedersachsen kann zur Analyse und Konstruktion von Lernsituationen und didaktischen Jahresplanungen genutzt werden. Außerdem beinhaltet es Unterrichtsbeobachtungsbögen, die als vereinbarte kriteriengestützte Einschätzungsgrundlage für die Unterrichtsqualität genutzt werden können – sowohl aus Expertenperspektive (Lehrkräfte, Schulleitung, Seminare) als auch aus Schülerperspektive.



Glossar zum KAM-BBS

Ein Glossar zum KAM-BBS befindet sich in Vorbereitung. Kurze Erläuterungen zentraler Begriffe werden die Handlungssicherheit aller Akteure steigern und den Prozess der Herausbildung einer „gemeinsamen Sprache“ im Zusammenhang der Arbeit mit dem KAM-BBS unterstützen.

Selbstevaluationsportal

Das NLQ entwickelt im Auftrag des Kultusministeriums gegenwärtig das „Portal Interne Evaluation“, das künftig die Arbeit mit dem KAM-BBS erleichtern und die Excel-Basierung bei SebeiSch ablösen wird.



Mit der webbasierten Lösung wird es möglich sein, sowohl die (bildungsgangspezifisch differenzierten) Ergebnisse inner-schulischer Selbstbewertungen vertieft auszuwerten als auch mehrperspektivische Unterrichtsevaluationsprojekte mit unterschiedlichen Bewertungsgruppen und Zielsetzungen durchzuführen. Der technische Aufwand für die Eingabe und Auswertung der Selbstevaluationsdaten für die einzelne Schule wird erheblich reduziert werden.

Welche Schritte zur Stärkung der Arbeit mit dem KAM-BBS werden unternommen?

Das Niedersächsische Kultusministerium hat dem NLQ (Team BBS-Inspektion) einen Prüf- und Entwicklungsauftrag erteilt, der zwei wesentliche Zielsetzungen umfasst:

1. Evaluationsaspekt:

Selbsteinschätzung aller berufsbildenden Schulen zum Stand der Neuausrichtung der QM-Arbeit auf Basis des KAM-BBS

2. Entwicklungsaspekt:

Entwicklung und Erprobung von Veranstaltungsmodulen zur weiteren Stärkung der Arbeit mit dem KAM-BBS

Die Auswertung einer Online-Befragung zum KAM-BBS, an der sich die Leitungen aller niedersächsischen berufsbildenden Schulen beteiligt haben, liegt inzwischen vor. Alle Schulen haben eine Auswertung erhalten, in der ihre Antworten im Vergleich mit den Landesdurchschnittswerten dargestellt sind.

Die Evaluation hat keine grundlegende Kritik am KAM-BBS erbracht, im Gegenteil wird das Modell als transparente, verständliche und für die weitere Qualitätsarbeit tragfähige Grundlage angesehen. Allerdings machen die Schulen ebenfalls sehr deutlich, dass weitere Unterstützung und schulübergreifender Austausch erforderlich sind und – insbesondere – dass die strukturelle Grundlage, die mit dem KAM-BBS geschaffen wurde, langfristig Bestand haben muss, um nachhaltig wirken zu können.

Beiden Wünschen soll entsprochen werden, die nachhaltige Einführung des KAM-BBS und erforderlichenfalls seine behutsame Weiterentwicklung in den kommenden Jahren haben für das Niedersächsische Kultusministerium oberste Priorität für das Qualitätsmanagement in der beruflichen Bildung. Mittelfristig werden lediglich überall dort ggf. Nachsteuerungen und Modifikationen vorgenommen, wo die praktischen Erfahrungen dies nahelegen. Dieser Prozess der weiteren Pflege des Modells wird in jedem Fall in enger Abstimmung mit allen Akteuren der beruflichen Bildung in Niedersachsen erfolgen.

Das Team BBS-Inspektion der Abteilung 2 des NLQ erarbeitet und erprobt gegenwärtig im Rahmen des dem NLQ erteilten Auftrags in enger Zusammenarbeit mit berufsbildenden Schulen, der QM-Prozessbegleitung der Niedersächsischen Landes-schulbehörde (NLSchB) und dem Referat 42 des MK verschiedene Veranstaltungsformate, die die weitere Stärkung der Arbeit mit dem KAM-BBS unterstützen sollen. Parallel wird das Modell im Rahmen einer Veranstaltungsreihe bis Ende 2014 mit den schulfachlichen Dezernentinnen und Dezernenten der NLSchB, der QM – Prozessbegleitung, Fachberaterinnen und Fachberatern sowie den Studienseminaren thematisiert. Diese Veranstaltungen dienen hauptsächlich dazu, die Bedeutung des KAM-BBS für die Arbeitspraxis der jeweiligen Akteure herauszuarbeiten, um damit die Basis für dessen nachhaltige Implementation auf allen Handlungsebenen der beruflichen Bildung in Niedersachsen zu stärken.

Es ist beabsichtigt, auf der Basis der Erfahrungen aus diesem Prozess ab etwa der Mitte des Jahres 2015 Fortbildungsveranstaltungen anzubieten, die sich konzeptionell an die zurückliegenden Veranstaltungen aus der Reihe „Steuerung berufsbildender Schulen“ anschließen könnten, aber inhaltlich gänzlich auf die konkrete Ausgestaltung der Arbeit mit dem KAM-BBS ausgerichtet sein werden.