



## Aufsatz

### Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen in Niedersachsen: Warum ist die Schulinspektion-BBS für die Berufliche Bildung unverzichtbar?

Sabine Berger

Neben §123 a des Niedersächsischen Schulgesetzes „Qualitätsermittlung, Schulinspektion, Evaluation“ gilt in Niedersachsen seit 2011 für öffentliche berufsbildenden Schulen ein landesweit einheitlicher und verbindlicher Entwicklungsrahmen für das schulische Qualitätsmanagement, das Kernaufgabenmodell für berufsbildende Schulen (KAM-BBS) in Niedersachsen (Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen auf der Grundlage des Kernaufgabenmodells BBS (KAM-BBS), RdErl. d. MK v. 19.5.2016, SVBl. S. 445) und seit 2018 der Erlass „Schulinspektion an berufsbildenden Schulen in Niedersachsen“ (RdErl. d. MK v. 31.7.2018, SVBl. S. 492).



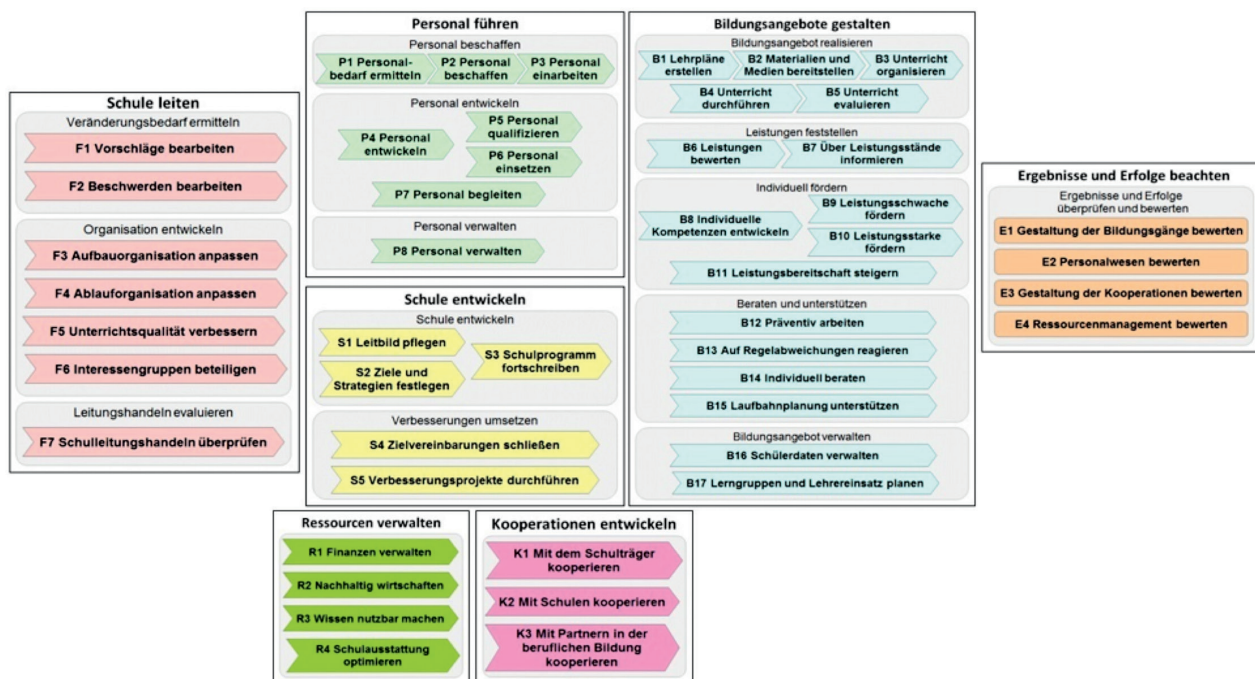
Im KAM-BBS werden die Handlungsfelder der Schulen in sieben Qualitätsbereichen (QB) und 16 Qualitätssegmenten mit insgesamt 48 zugeordneten Kernaufgaben beschrieben.

- QB F „Schule leiten“
- QB S „Schule entwickeln“
- QB P „Personal führen“
- QB R „Ressourcen verwalten“
- QB K „Kooperationen entwickeln“
- QB B „Bildungsangebote gestalten“
- QB E „Ergebnisse und Erfolge beachten“

Das KAM-BBS definiert sowohl einen verbindlichen analytischen Rahmen für die interne und externe Qualitätsevaluation als auch die Grundlage für den Prozess der Sicherung und kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualitätsarbeit.

Seit 2004 fließen Ergebnisse und Erkenntnisse der externen Evaluation in die strategische Schul- und Unterrichtsentwicklung der berufsbildenden Schulen (BBS) ein. Darüber hinaus sind die Generierung von Steuerungswissen für das Niedersächsische Kultusministerium (MK) und die Erkenntnisse aus Evaluationen nach der Inspektion für die Weiterentwicklung der Schulinspektion-BBS des Niedersächsischen Landesinstituts für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) von grundsätzlicher Bedeutung und leitend bei der Entwicklung neuer Prüfaufträge durch das MK.

#### Das Kernaufgabenmodell BBS – KAM-BBS (2011-2021)

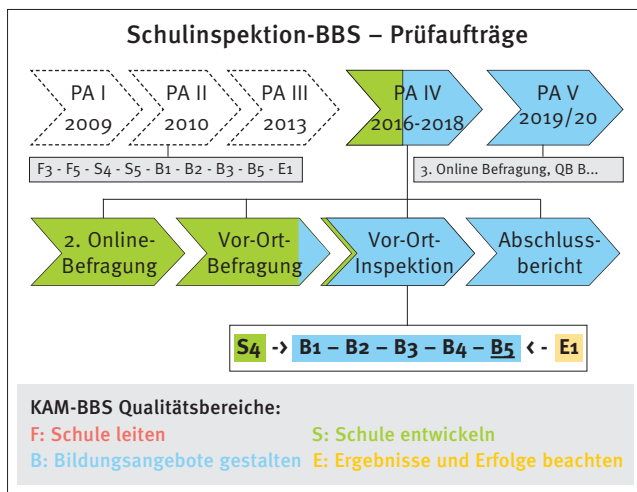


Erlass: **Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen auf der Grundlage des Kernaufgabenmodells BBS (KAM-BBS)**  
 RdErl. d. MK v. 19.5.2016 - 42.6 - 80101/6 - 1/16 - VORIS 22410 - Bezug: RdErl. d. MK v. 14.10.2011 (SVBl. S. 445) - VORIS 22410 -

Eine freiwillige und anlassbezogene Fokusevaluation, bei der von allgemein bildenden Schulen selbst ausgewählte, auf den Unterricht bezogene Entwicklungsziele in den Blick genommen und Schulen phasenweise über 18 Monate begleitet und beraten werden, ist für niedersächsische BBS nicht zielführend. Die Entwicklung der externen Evaluation zur neuen Fokusevaluation für allgemeinbildende Schulen einerseits und die seit 2009 bewährte Tätigkeit der Schulinspektion-BBS auf der Basis von Prüfaufträgen des MK entlang des KAM-BBS andererseits führte 2018 zur Notwendigkeit eines eigenen Erlasses „Schulinspektion an berufsbildenden Schulen in Niedersachsen“. Die Zuständigkeit für die Schulinspektion-BBS liegt aus diesem Grund nunmehr in Abteilung 4 „Berufliche Bildung“ des MK. Prüfaufträge beruhen auf Evaluationsinteressen des MK, wobei unter anderem Erkenntnisse aus bisherigen Prüfaufträgen und bildungspolitische Schwerpunktthemen Berücksichtigung finden.

Die externe Evaluation berufsbildender Schulen durch die Schulinspektion-BBS auf der Basis von Prüfaufträgen des MK wird prozesshaft und unverändert weitergeführt.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse am Ende der bisherigen Prüfaufträge I (2010) bis IV (2018) wurden jeweils in einem detaillierten Abschlussbericht zusammengestellt. Die Prüfaufträge I-III mit Abschlussberichten und Materialien sind verfügbar unter: <http://www.nibis.de/nibis.php?menid=9982>, der Prüfauftrag IV, Abschlussbericht und Praxisbeispiele sind verfügbar unter: <http://www.nibis.de/nibis.php?menid=9980>. Sie spiegeln, neben den Ergebnissen, den Erfolg des prozesshaften Vorgehens der Schulinspektion-BBS wider. Befragungen und Inspektionen liefern Ergebnisse und Erkenntnisse, die direkt in die Strategieplanung der evaluierten Schule, deren externe Zielvereinbarungen mit der Niedersächsischen Landesschulbehörde (NLSchB) und die schulinternen Zielvereinbarungen einfließen können.



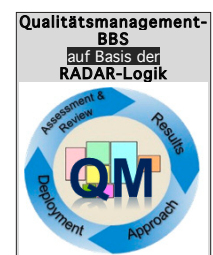
Im 2018 abgeschlossenen Prüfauftrag IV (2016-2018) war ein Schwerpunkt die Unterrichtsentwicklung im KAM-BBS Qualitätssegment „Bildungsangebot realisieren“ des Qualitätsbereiches B „Bildungsangebote gestalten“ mit den ausgewählten Kernaufgaben zur Unterrichtsplanung, Unterrichtsorganisation, Unterrichtsdurchführung und Evaluation von Unterricht.

Zusätzlich wurden in den im Prüfauftrag IV besuchten Schulen Prozesse und Verfahren identifiziert, die als „Good-Practice-Beispiele“ zur Nutzung für die Qualitätsentwicklung aller niedersächsischen Schulen zur Verfügung gestellt wer-

den und damit zur Entlastung beitragen können. Zur Nutzung der Praxisbeispiele ist eine Kontaktaufnahme mit dem NLQ über die Internetseite „Der Prüfauftrag IV“ des Niedersächsischen Bildungsservers möglich (<http://www.nibis.de/nibis.php?menid=9980>).

Die Schulinspektion-BBS ermittelt den Entwicklungsstand und die Prozessgüte der schulischen Qualitätsarbeit der 132 öffentlichen berufsbildenden Schulen, in denen knapp 250.000 Schülerinnen und Schüler in ca. 13.000 Klassen von 13.000 Lehrkräften unterrichtet werden. Im Zentrum der Prüfaufträge stehen die schulinternen Vorgehensweisen und Verfahren des Kernprozesses Unterrichtsentwicklung. Die Evaluation und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität aller oder ausgewählter Kernaufgaben des Qualitätsbereiches B „Bildungsangebote gestalten“, wird durch die Auswahl zusätzlicher Qualitätsbereiche, Segmente oder Kernaufgaben vervollständigt. Die externe Evaluation erfolgt wissenschaftlich begleitet, landeseinheitlich, mittels des standardisierten, mehrfach evaluierten und wertgeschätzten Inspektionsverfahrens, um belastbare Daten zum Entwicklungsstand und zur Prozessgüte der Qualitätsarbeit in den besuchten BBS sowie über die Qualität des Gesamtsystems der Beruflichen Bildung zu erhalten. Dieses Vorgehen, dem eine dialogische Haltung zugrunde liegt, gibt den Schulen Impulse für die weitere eigenverantwortlich zu gestaltende Qualitätsarbeit.

Auf der Basis vorhandener Ergebnisse (Results), z. B. aus dem Abschlussbericht zu einem Prüfauftrag, aufgrund bildungspolitischer Erfordernisse oder Anforderungen aus der Abteilung 4 „Berufliche Bildung“, erfolgen im MK strategische Überlegungen zum weiteren Vorgehen (Approach) hinsichtlich eines Prüfauftrages.



Im nächsten Schritt findet die Abstimmung mit dem NLQ in Verbindung mit Überlegungen zur konkreten Umsetzung (Deployment) statt.

Nach gegebenenfalls notwendig werdender Anpassung des Prüfauftrages beauftragt das MK das NLQ mit der praktischen Umsetzung des Prüfauftrages durch die Schulinspektion-BBS. Die Bewertung und Überprüfung (Assessment und Review) der Arbeit in den Schulen im Rahmen des Prüfauftrages einerseits und andererseits der eigenen Tätigkeit der Schulinspektion-BBS garantiert den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) hinsichtlich der Instrumente, Vorgehensweisen und des Verfahrens der externen Evaluation BBS. Für bisherige Prüfaufträge war die Vorgehensweise entlang der RADAR-Logik basierend auf dem KAM-BBS verbindlich, was maßgeblich zur prozesshaften Weiterentwicklung der Schulinspektion-BBS und der Qualitätsentwicklung an berufsbildenden Schulen beitrug. Diese Vorgehensweise soll zukünftige beibehalten und intensiviert werden.

Im Rahmen der schulindividuellen kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) sind Erfolge in der Schul- und Unterrichtsentwicklung erkennbar. Inspektionsergebnisse belegen dies nachweislich. Grundlegender Gedanke der externen Evaluation ist es, die Ergebnisse der internen Evaluation der Schulen (unter Nutzung derselben Instrumente) durch die Schulinspektion-BBS aus einer anderen Perspektive zu ergänzen. Bei der Durchführung der Inspektionen werden Inspektionsteams eingesetzt, die mit den zu inspizierenden Schulen eng zusammenarbeiten und die Ergebnisse reflektieren.

Alle evaluierten Schulen haben sich im „Kerngeschäft“ Unterrichtsentwicklung mit der Gestaltung schulischer Curricula und von Lernsituationen beschäftigt. Ein abgestimmtes schulisches Konzept zu „Kriterien guten Unterrichts“ ist dabei – ersten Erkenntnissen zur Folge – die Grundlage auf der die Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität messbar gelingt. Mit der verbindlichen Einführung der Leitlinie „Schulisches Curriculum BBS (SchuCu-BBS)“ (vgl. EB-BbS, 2.7 Handlungsorientierter Unterricht), als Weiterentwicklung des bisher freiwillig genutzten bHO-Konzeptes („Handlungsorientierung in der beruflichen Bildung“, Stand 2013), wird der Prozess der Unterrichtsentwicklung landeseinheitlich fortentwickelt. (Die Leitlinie Schulisches Curriculum BBS (SchuCu-BBS) ist online verfügbar unter: <https://schucu-bbs.nline.nibis.de>.) Erstmals werden Begriffe verbindlich definiert und damit einheitliche grundlegende Anforderungen an Lernsituationen für alle Lernbereiche festgelegt. In der Leitlinie ist festgelegt, dass zukünftig für alle Bildungsgänge, sowohl für den berufsbezogenen Lernbereich als auch für den berufsübergreifenden Lernbereich, kompetenzorientierte schulische Curricula zu erarbeiten und zu implementieren sind.

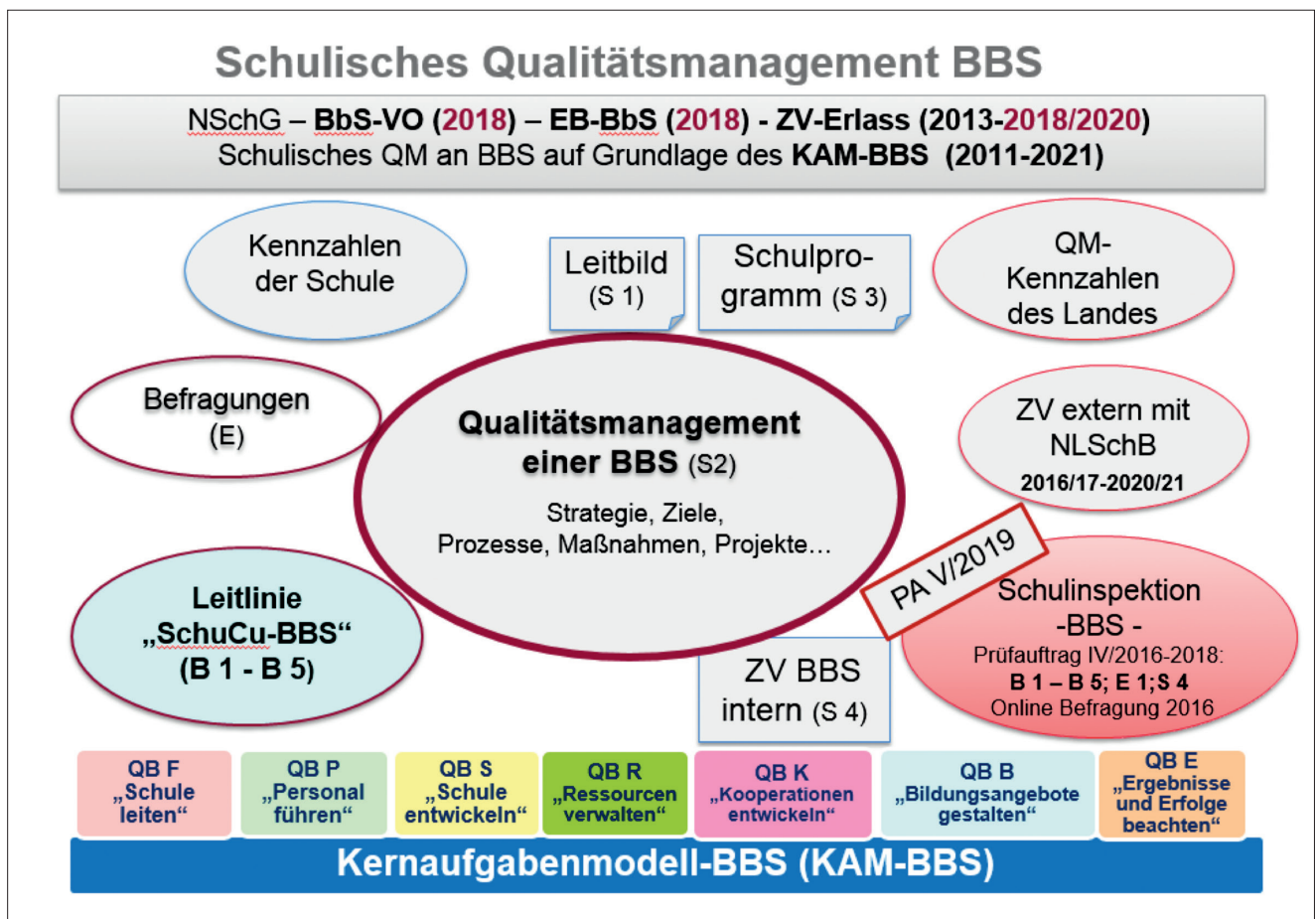
Die Leitlinie SchuCu-BBS des MK ist die Basis für die Arbeit aller Beteiligten und Verantwortlichen der beruflichen Bildung in Niedersachsen. Zukünftig wird die Leitlinie SchuCu-BBS für die Arbeit der Schulinspektion-BBS im Qualitätsbereich B „Bildungsangebote gestalten“ bedeutsam sein.

Neben der externen Evaluation steht den BBS für die schulindividuell und prozesshaft-strategische Begleitung, Beratung

und Unterstützung das unabhängige Team der QM-Prozessbegleiterinnen BBS und QM-Prozessbegleiter BBS1 zur Verfügung, das die Schulen vertraulich und landesweit abgestimmt unterstützt (Anforderung der QM-Prozessbegleitung BBS unter <https://www.landesschulbehoerde-niedersachsen.de/bu/schulen/schulentwicklung/qm-begleitung>). Die Koordination des Teams erfolgt über die Fachberatungen Qualitätsmanagement der Niedersächsischen Landesschulbehörde (NLSchB). Zusätzlich beraten und unterstützen die Fachberaterinnen und Fachberater für den berufsbezogenen und berufsübergreifenden Lernbereich bei fachlich-inhaltlichen Anfragen. Diese Beratungsangebote bieten Schulen, Bildungsgangs- und Fachgruppen wertvolle und entlastende Unterstützung an.

Zusammenfassend ist anzumerken, dass die Schulen die Fremdevaluation durch die Schulinspektion-BBS als unterstützend für den Prozess der Qualitätsentwicklung wahrnehmen und die dialogische Haltung als angenehm, zielorientiert und hilfreich wertschätzen. Aus den Befragungsergebnissen der Online-Befragung und den sich anschließenden Vor-Ort-Befragungen und Vor-Ort-Inspektionen lässt sich erkennen, dass sowohl Schulleitungsteams als auch Abteilungsleitungen mit dem KAM-BBS vertraut sind und mehrheitlich fordern, diesen verbindlichen Qualitätsmanagementrahmen über 2021 hinaus zu sichern.

Im nachhaltig etablierten Qualitätsmanagementsystem, für das das KAM-BBS den verbindlichen Rahmen vorgibt, ist die Schulinspektion-BBS ein unverzichtbarer und wertgeschätzter „Baustein“.



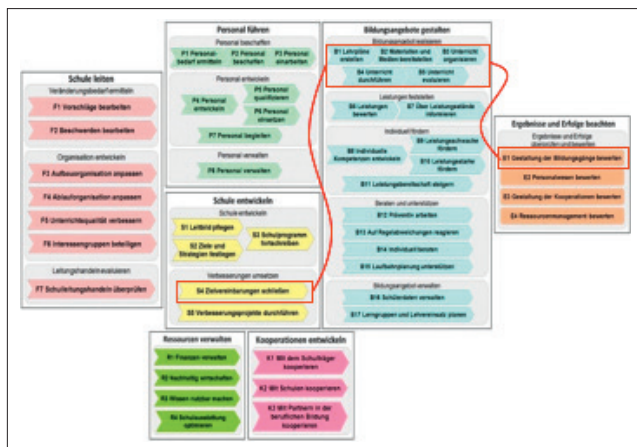
## Welche Verfahren setzt die Schulinspektion-BBS ein, um die Weiterentwicklung der Qualitätsarbeit an berufsbildenden Schulen zu unterstützen?

Gudrun Möllenkamp-Thien

Grundlegender Gedanke der externen Evaluation ist es, die Schulen dabei zu unterstützen, die Wirksamkeit ihrer Arbeit besser einzuschätzen, ihre Stärken ebenso zu erkennen wie ihre Verbesserungspotenziale. Die Selbstbewertung der Arbeit der Schule wird dabei durch die Perspektive der Fremdbewertung erweitert und gibt dadurch den Schulen Impulse für die weitere eigenverantwortlich zu gestaltende Qualitätsarbeit. Diesem Vorgehen, bei dem es darum geht, die Perspektive der Selbstbewertung durch die der Fremdbewertung zu ergänzen, liegt dabei eine dialogische Grundhaltung zugrunde.



Mit Erlass vom 27.1.2016 hat das Niedersächsische Kultusministerium die Schulinspektion-BBS beauftragt, den Stand und die Prozessgüte der am Kernaufgabenmodell BBS ausgerichteten Qualitätsarbeit zu evaluieren (Prüfauftrag IV).



Schwerpunktmäßig wurden Kernaufgaben im Qualitätsbereich „Bildungsangebote gestalten“ im Segment „Bildungsangebote realisieren“ evaluiert. Darüber hinaus wurde untersucht, inwieweit die schulischen Kennzahlen zur Qualitätsarbeit und die Zielvereinbarungen ausgestaltet sind und sich auf die unterrichtliche und curriculare Arbeit in den ausgewählten Bildungsgängen auswirken.

Zwei zentrale Arbeitsfelder waren einzubeziehen:

- Entwicklung und Erprobung eines Instrumentes zur mehrperspektivischen Unterrichtsbeobachtung mit Hilfe des Portals Interne Evaluation.
- Ermittlung von Maßnahmen und Verfahren zur Begleitung und Unterstützung der Qualitätsarbeit in den berufsbildenden Schulen des Landes Niedersachsen.

Zur Annäherung an die Fragestellung wurde in einem ersten Schritt im Rahmen einer Online-Befragung aller berufsbildenden Schulen der jeweilige aktuelle Arbeitsstand der Schulen am gewählten Untersuchungsschwerpunkt ermittelt. Der Fragebogen umfasste die Fragenblöcke: Basisdaten, schulweite Daten zum Stand der Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell-BBS in ausgewählten Kernaufgaben, Daten zu der

ausgewählten Bildungsganggruppe (BGG) im Segment „Bildungsangebot realisieren“, Fragen zu Unterstützungsleistungen und Anmerkungen zu weiteren Themen im Rahmen der Qualitätsarbeit. Die fünf Fragenblöcke mit insgesamt 24 Fragen/Items (teilweise mit Unterpunkten) wurden von allen berufsbildenden Schulen auf Basis ihrer Selbstbewertungen bearbeitet.

Es folgten 25 eintägige Vor-Ort-Befragungen, die dem Ziel dienten, die Selbstbewertungsergebnisse der Schulleitung und der jeweils ausgewählten Bildungsganggruppe der Online-Befragung zu reflektieren und vertiefend zu bearbeiten. Darüber hinaus wurden Instrumente und Verfahren identifiziert, die geeignet scheinen, die Qualitätsarbeit an berufsbildenden Schulen des Landes zu unterstützen. Diese sind auf der Homepage des NLQ unter <http://www.nibis.de/nibis.php?menid=9980> abgelegt. Darüber hinaus boten die Besuche den Schulen die Möglichkeit, das Instrument der mehrperspektivischen Unterrichtsbeobachtung zur Evaluation von Unterricht mit Hilfe des NLQ Portals Interne Evaluation kennenzulernen.

Im letzten Teil wurden zehn viertägige Vor-Ort-Inspektionen in zwei ausgewählten Bildungsganggruppen der Schule durchgeführt. Im Rahmen dieser Inspektionen wurden kernaufgabenorientierte Dokumentenanalysen, curriculare Analysen vor und während der Inspektion, Interviews mit der Schulleitung, den Abteilungsleitungen, den Lehrkräften und den Schülerinnen und Schülern und Unterrichtseinsichtnahmen durchgeführt. Im Anschluss an die Inspektionen konnte jeweils ein Workshop zum Auswertungsdialog beantragt werden, der dem Zweck dient, die Inspektionsergebnisse der gesamten, an der Inspektion beteiligten, Schulgemeinschaft vorzustellen. Die schulische Diskussion des möglichen Anschlusshandelns und die Impulssetzung für die weitere Qualitätsarbeit sind damit angeregt.

Dieses hier skizzierte Verfahren:

- Online-Befragung,
- Vor-Ort-Befragungen,
- Vor-Ort-Inspektionen mit der Möglichkeit des Workshops zum Auswertungsdialog

wurde im Rahmen vorausgegangener Prüfaufträge konzipiert und wird, in der den jeweiligen Erfordernissen angepassten Art und Weise, auch in folgenden Prüfaufträgen so durchgeführt.

Gegenstand eines jeden Prüfauftrages ist es darüber hinaus, mit allen Beteiligten in der beruflichen Bildung im Gespräch zu bleiben.

Dazu gehören z. B.:

- Die regelmäßige Abstimmung in Form von Meilensteingesprächen mit dem Auftraggeber (Niedersächsisches Kultusministerium)
- Die Vorstellung des jeweiligen Prüfauftrages und der Zwischenergebnisse im Rahmen von Schulleiterdienstbesprechungen, Schulungen von QM-Prozessbegleiterinnen BBS bzw. QM-Prozessbegleitern BBS und Qualifizierungen von Schulleiterinnen bzw. Schulleitern
- Die Diskussion und Reflexion der Ergebnisse mit den an der Erhebung beteiligten Schulleitungen
- Die wissenschaftliche Begleitung und Reflexion sowohl der Ergebnisse als auch des Verfahrens

In dem Abschlussbericht, der auf der Homepage des NLQ unter <http://www.nibis.de/nibis.php?menid=9980> abgelegt ist, sind aus den Ergebnissen des Prüfauftrages sowohl Anregungen für die Bildungsadministration abgeleitet als auch Anregungen für die mögliche Weiterentwicklung des Inspektionsverfahrens beschrieben.

Der kommende Prüfauftrag wird Anregungen aus den Ergebnissen und Erkenntnissen der Arbeit der Schulinspektion-BBS, den Rückmeldungen der an der Inspektion beteiligten Schulen, aktuelle Anforderungen aufgrund bildungspolitischer Schwerpunktthemen integrieren und voraussichtlich mit einer Online-Befragung 2020 initiiert.

## Welchen Beitrag leistet nach Ihrer Erfahrung die Schulinspektion-BBS zur Sicherung und Entwicklung der Qualität schulischer Arbeit?

### Feedback von Schulleiterinnen Schulleitern berufsbildender Schulen

*Birgitt Kathmann,  
Berufsbildungszentrum Dr. Jürgen Ulderup Diepholz und Sulingen*

Durch den dialogorientierten Ansatz des Inspektorenteams fand in gemeinsamer Reflexion auf allen Ebenen ein konstruktiver Austausch hinsichtlich der Ausgestaltung der Kernaufgaben statt. Gleichermaßen trug die Vorstellung der Ergebnisse der Schulinspektion bei einer zeitnah folgenden Gesamtkonferenz dazu bei, die Evaluation nicht als Kontrolle, sondern als gezielte Hilfestellung zu sehen. Es zeigte sich die insgesamt durchgängig wertschätzende Beurteilung der Stärken in den einzelnen Bereichen motivierend für die Akzeptanz der vorgeschlagenen Verbesserungspotenziale, was derzeit u. a. in einzelnen Teams umgesetzt wird.



*Wolf Hertz-Kleptow  
BBS Rotenburg/Wümmer*

Die während der Inspektion geführten Gespräche wurden von allen Beteiligten (Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrern sowie der erweiterten Schulleitung) als sehr angenehm und bereichernd empfunden. Als besonders zielführend empfanden die Kolleginnen und Kollegen, dass sie eine Rückmeldung zu ihrer bisher geleisteten Arbeit bekommen haben und feststellen konnten, dass das Inspektionsteam und das Kollegium selber den Handlungsbedarf in den gleichen Bereichen erkannt haben.

*Margret von Langendorff  
Helene-Engelbrecht Schule – BBS IV Braunschweig*

Dieser Blick von außen hilft dabei auch, die blinden Flecken zu entdecken, die möglicherweise bei der internen Selbstbewertung nicht erkannt wurden. Dabei lassen sich auch aus der Verortung der eigenen Schule im Rahmen des Vergleichs mit anderen wichtige Impulse ableiten. Letztlich hat die Gesellschaft einen Anspruch darauf, dass die Qualität von Schule erhoben, sichergestellt und weiterentwickelt wird. Diesem Anspruch kann aber eine Schule nicht gerecht werden, die sich keiner Außensicht stellen muss.



*Oliver Pundt  
BBS Wechloy der Stadt Oldenburg*

Die Ankündigung der Schulinspektion hat uns als BBS Wechloy ordentlich in Bewegung gebracht und dazu geführt, die Prozesse, die im Alltagsgeschäft laufen, aber häufig nicht durchgängig dokumentiert und reflektiert werden, genauer zu betrachten. Deutlich ist mir wieder einmal geworden, dass das Kernaufgabenmodell unterstützt, der Schlüssel für gute Schule aber sind die motivierten und engagierten Kolleginnen und Kollegen.