

Öffentliche berufsbildende Schulen in Niedersachsen  
Ergebnisse eines Prüfauftrags  
des Niedersächsischen Kultusministeriums

Prüf- und Entwicklungsauftrag zur Stärkung der Neuausrichtung  
des Qualitätsmanagements auf der Basis des Kernaufgabenmodells  
für berufsbildende Schulen in Niedersachsen

Mai 2015



# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
1 Einführung.....	4
1.1 Inhaltlicher Hintergrund des Prüf- und Entwicklungsauftrages.....	5
1.2 Darstellung der Arbeitsprozesse im Überblick.....	6
2 Evaluationsaspekt .....	9
2.1 Inhaltliche Vorgaben für die Evaluation.....	9
2.2 Durchführung der Befragung .....	10
2.3 Überblick über ausgewählte Ergebnisse .....	11
2.3.1 Fragen zum Hintergrund der bisherigen Qualitätsarbeit mit EFQM und dem Kernaufgabenmodell-BBS .....	11
2.3.2 Fragen zum Stand und zu den Perspektiven der Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell-BBS .....	13
2.3.3 Fragen zu Erfahrungen mit Selbstbewertungen entlang des Kernaufgabenmodells-BBS.	15
2.3.4 Fragen zu Unterstützungsleistungen für die Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell-BBS .....	17
2.4 Veröffentlichung der Befragungsergebnisse .....	19
2.5 Weitere Vertiefung der Befragungsergebnisse.....	20
2.6 Weitere Nutzung der Befragungsergebnisse .....	21
3 Entwicklungsaspekt.....	23
3.1 Inhaltliche Vorgaben für den Entwicklungsaspekt.....	23
3.2 Arbeitsprozessschritte im Rahmen des Entwicklungsaspektes .....	23
3.3 Exkurs: Glossar zum KAM-BBS .....	24
3.4 Exkurs: Pflege von SebeiSch und Supportarbeiten .....	25
3.5 Exkurs: Portal Interne Evaluation.....	29
3.6 Ausgewählte Ergebnisse im Hinblick auf den Entwicklungsaspekt.....	30
3.6.1 Überblick über Aktivitäten im Rahmen des Entwicklungsaspektes.....	31
3.6.2 Qualifizierungsmodule.....	31
3.7 Zusammenfassung wesentlicher Erfahrungen und Einschätzungen aus der Erprobungsphase .....	36
3.7.1 Komplexität des KAM-BBS .....	36
3.7.2 Information und Akzeptanz .....	37
3.7.3 Kontinuität in der Qualitätsarbeit.....	37
3.7.4 Besondere Verantwortung und Probleme für die Schulleitungen .....	38
3.7.5 Vorgaben und Festlegungen.....	39
3.7.6 Informationsaustausch und Vernetzung .....	39
4 Ansätze zur Weiterarbeit für die berufsbildenden Schulen und die Schulbehörden .....	41
4.1 Aspekte für die Gestaltung von Fortbildungsveranstaltungen .....	41
4.1.1 Weitere Akzeptanz bei Bildungsgangs- bzw. Fachgruppenleitungen und Lehrkräften bilden .....	41
4.1.2 Das Kernaufgabenmodell-BBS weiter verankern .....	42
4.1.3 Die Qualifizierungsmodule bedarfsgerecht ausformen.....	42

4.1.4	Arbeit zum Thema „eigene grundlegende Anforderungen“ beraten und unterstützen ...	43
4.1.5	Übungen zur Einschätzung von erreichten Qualitätsstufen vertiefen .....	43
4.1.6	Die gemeinsame Sprache durch Definition von Begriffen stärken.....	44
4.1.7	Module methodisch flexibel ausgestalten.....	44
4.2	Vorschläge für den Anschluss an die erste Fortbildungsreihe „Steuerung berufsbildender Schulen“ .....	44
4.2.1	Den Teilnehmerkreis gezielt auswählen .....	45
4.2.2	Organisatorischen Rahmen der Veranstaltungen festlegen.....	45
4.2.3	Veranstaltungen differenziert inhaltlich ausgestalten .....	46
4.3	Aspekte zur Weiterentwicklung des KAM-BBS .....	47
4.3.1	Die Instrumente zur Stärkung des KAM-BBS weiterentwickeln .....	47
4.3.2	KAM-BBS durch Zuordnung rechtlicher Vorgaben absichern.....	47
4.3.3	KAM-BBS behutsam weiter entwickeln .....	48
4.4	Einbindung des Beratungs- und Unterstützungssystems .....	48
4.5	Mögliche Einbindung des NLQ in weitere Arbeitsschritte .....	49
	Anlagen.....	50

# 1 Einführung

Die Abteilung 2 des NLQ (vormals Fachbereich 4, NSchl) ist seit dem Abschluss der Erstinspektion aller öffentlichen berufsbildenden Schulen in Niedersachsen mit einer Folge von Evaluations- und Entwicklungsaufträgen zum Stand der Schulentwicklung in den öffentlichen berufsbildenden Schulen beauftragt gewesen.

Nach einer umfassenden Analyse der Ergebnisse der Erstinspektion folgten in mehreren, jeweils inhaltlich aufeinander bezogenen Schritten die vertiefte Analyse und inhaltliche sowie strukturelle Weiterentwicklung des für alle öffentlichen berufsbildenden Schulen verpflichtend vorgegebenen Qualitätsmanagementsystems auf der Basis von EFQM<sup>1</sup>, die schließlich im Jahr 2011 zur verpflichtenden Einführung des Kernaufgabenmodells für berufsbildende Schulen (KAM-BBS) im Sinne eines TQM-Systems führten.<sup>2</sup>

Die vorliegende Dokumentation stellt den Verlauf und die Arbeitsprozessstruktur eines weiteren, im Oktober 2013 vom Niedersächsischen Kultusministerium erteilten Auftrages dar, dessen wesentliche Inhalte ...

- ... die Analyse (Überprüfung) des inzwischen in der schulischen Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell-BBS erreichten Arbeitsstandes (Evaluationsaspekt) sowie
- ... die Entwicklung und Erprobung von Veranstaltungskonzepten zur weiteren Absicherung und Unterstützung dieser Arbeit (Entwicklungsaspekt) waren.

In der Zeit zwischen der Auftragserteilung im Oktober 2013 und der Vorlage dieser Abschlussdokumentation wurde zunächst das Evaluationsinstrument entwickelt und in Voruntersuchungen getestet. Es folgten die Durchführung und Auswertung der Evaluation sowie die Aufbereitung der Befragungsergebnisse und deren Bereitstellung für alle öffentlichen berufsbildenden Schulen in Niedersachsen.

Im zweiten Schritt wurden Veranstaltungsformate entwickelt und erprobt, die als Konzeptvorlagen für künftige Fortbildungsveranstaltungen dienen können.

Der Materialienanhang zu dieser Dokumentation zielt vorwiegend auf einen Kreis von Nutzerinnen und Nutzern im Bereich des Beratungs- und Unterstützungssystems für die berufsbildenden Schulen sowie in diesem Zusammenhang tätige Moderatorinnen und Moderatoren –

---

<sup>1</sup> Die in diesem Arbeitsprozess erzeugten Ausarbeitungen, Materialien und Instrumente sind an zentraler Stelle dokumentiert. (siehe: <http://www.nibis.de/nibis.php?menid=3438>)

<sup>2</sup> RdErl. d. MK vom 14.10.2011 (siehe Anlage *AO\_Erlass Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements BBS.pdf*)

insbesondere im Hinblick auf ggf. zu gestaltende Fortbildungsveranstaltungen, die zur weiteren Stärkung und Vereinheitlichung der Qualitätsarbeit auf der Basis des KAM-BBS dienen sollen.

Der einführende und allgemein erläuternde Textteil ist zugunsten einer umfassenden Sammlung und thematisch gegliederten Darstellung von Materialien relativ kurz gehalten. Neben einer ausdrucksfähigen Version (Anlagen im pdf-Format) wird daher dem Adressatenkreis eine elektronisch bearbeitbare Version zur Verfügung gestellt, in der alle relevanten Dokumente als veränderbare bzw. ggf. bedarfsbezogen kombinierbare Originaldateien (z. B. Veranstaltungsabläufe im Word-Format; Präsentationen im PowerPoint-Format) abgelegt sind.

Das Team der Schulinspektion Berufliche Bildung in der Abteilung 2 des NLQ (im Folgenden Inspektionsteam) bedankt sich bei allen Kolleginnen und Kollegen aus den Schulen und dem Beratungs- und Unterstützungssystem, die durch ihre Mitarbeit zu den hier dargestellten Ergebnissen beigetragen haben.

### **1.1 Inhaltlicher Hintergrund des Prüf- und Entwicklungsauftrages**

Neben grundsätzlich positiven Einschätzungen und Erfahrungen im Hinblick auf die Angemessenheit, Verständlichkeit und Praktikabilität des Kernaufgabenmodells für berufsbildende Schulen in Niedersachsen (im Folgenden KAM-BBS) legten die Ergebnisse des vorherigen Prüfauftrages<sup>3</sup> sehr deutlich weitere Analyse- und Unterstützungsschritte nahe. *„Im Hinblick auf die Etablierung des Kernaufgabenmodells als gemeinsamer Qualitätsrahmen aller berufsbildenden Schulen in Niedersachsen sollte nach Auffassung der Autoren allerdings die Diskussion, Erläuterung und übende Befassung mit den vorgelegten und im Rahmen des Prüfauftrages erfolgreich erprobten Neuerungen zunächst Priorität haben. Die Einbindung des Arbeitsbereiches "Schulinspektion Berufliche Bildung" im NLQ wäre ggf. zu präzisieren.“*<sup>4</sup>

Das Niedersächsische Kultusministerium hat auf der Basis der Übergabe und Diskussion der Ergebnisse des vorherigen Prüfauftrages dementsprechend entschieden und in der Folge dem NLQ den hier dokumentierten Prüf- und Entwicklungsauftrag<sup>5</sup> erteilt, dessen Intention

---

<sup>3</sup> Vgl.: Entwicklung eines neuen Prüfverfahrens zur Untersuchung der Qualitätsfähigkeit (insbesondere der Unterrichtsprozesse) von berufsbildenden Schulen im Rahmen einer am EFQM -Modell orientierten Schulentwicklung am Beispiel der beruflichen Handlungsorientierung im Berufsbereich Elektrotechnik, April 2013 (siehe: <http://www.nibis.de/nibis.php?menid=3438>)

<sup>4</sup> Ebenda, S. 127

<sup>5</sup> Erlass vom 4.10.2013 (siehe Anlage A1\_Erlass zum PA III Auftrag an NLQ.pdf)

zusammenfassend zum Ausdruck gebracht wurde: „Eine nachhaltig angelegte, in allen Schulen – unter Wahrung der strukturellen Besonderheiten jeder eigenverantwortlichen Schule – gleichartig ausgerichtete Qualitätsentwicklung soll auch weiterhin evaluiert und begleitet werden“ [Anm. d. V.: durch das Niedersächsische Kultusministerium].<sup>6</sup>

## **1.2 Darstellung der Arbeitsprozesse im Überblick**

Neben den inhaltlichen Aspekten des Auftrages hatte das Kultusministerium einige Vorgaben im Hinblick auf die einzuhaltende Arbeitsprozessstruktur gemacht:<sup>7</sup>

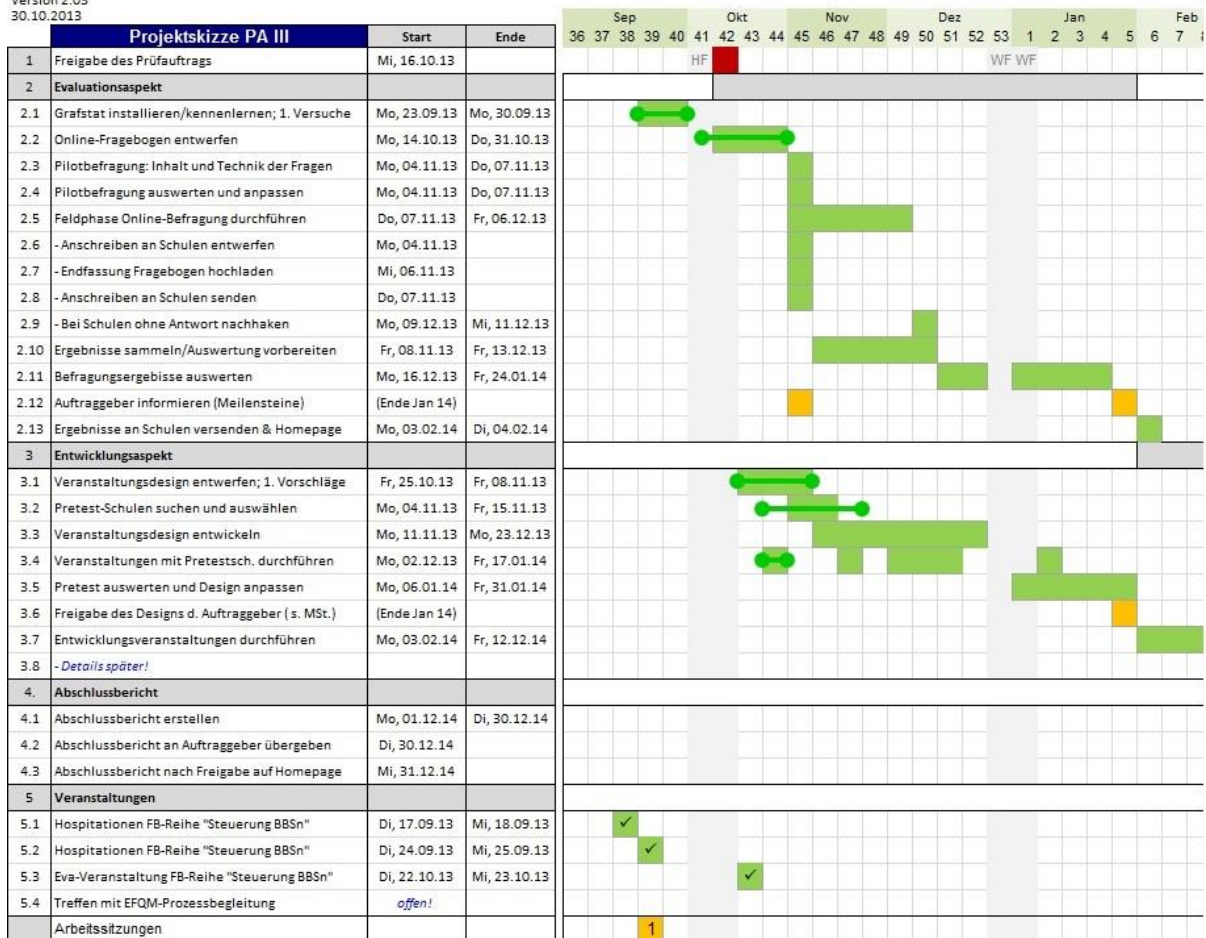
*„Zur Umsetzung des Auftrages ist zunächst ein Projektplan zu entwickeln und dem MK (Ref. 42) vorzulegen.  
Die Darlegung des Projektfortschrittes sowie ggf. die Freigabe einzelner Projektergebnisse erfolgt im Rahmen von Meilensteinsitzungen, die mit dem MK Ref. 42 vereinbart werden. Die Überlassung von Protokollen zwischenzeitlicher Arbeitssitzungen wird erbeten.  
Nach Abschluss des Projektes ist schriftlich – ggf. unter Darlegung von Ansätzen zur Weiterarbeit für die berufsbildenden Schulen und die Schulbehörden – zu berichten.  
Der zeitliche Rahmen zur Bearbeitung des Prüf- und Entwicklungsauftrages erstreckt sich bis zum Ende des Jahres 2014.“*

Der Projektplan wurde umgehend nach Auftragserteilung entwickelt. Im Hinblick auf die ursprünglich beabsichtigte strikte zeitliche Trennung (Aufeinanderfolge) des Entwicklungsaspektes nach dem Evaluationsaspekt wurde eine grundlegende Änderung vorgenommen. Erste Tests und Erprobungsveranstaltungen zu Aspekten eines Veranstaltungsdesigns für spätere Folgeveranstaltungen fanden bereits parallel zur Evaluationsphase statt, u. a. weil sich schon zu diesem frühen Zeitpunkt Schulen für entsprechende Veranstaltungen interessierten (siehe auch Anlage A4\_Chronologie zum PA III\_3.07.pdf).

---

<sup>6</sup> Ebenda, S. 1

<sup>7</sup> Ebenda, S. 2



**Abb. 1** Auszug aus dem Projektplan (vorgelegt zur Projekteröffnung 01.11.2013)

Der Projektfortschritt wurde dem Auftraggeber (Ref. 42) im Rahmen von insgesamt vier Meilensteinsitzungen – ergänzt durch mehrere zusätzliche Abstimmungsgespräche – zur Kenntnis gegeben:

01. Nov 2013	Projekteröffnung zum Prüfauftrag III im MK Ref. 42: Darstellung Projektstrukturplan, Onlinebefragung 2013 zum Stand der QM-Arbeit, Eckdaten zum Veranstaltungsdesign
30. Jan 2014	1. Meilensteinsitzung zum Prüfauftrag III: Schwerpunkte: Vorstellung der Ergebnisse zur Online-Befragung, Aktueller Stand Entwicklungsaspekt (Erprobungsveranstaltungen)
27. Feb 2014	2. Meilensteinsitzung zum Prüfauftrag III: Schwerpunkte: Bereitstellung der Evaluationsergebnisse und Vorbereitung eines Anschlussworkshops Arbeiten am Entwicklungskonzept
09. Jul 2014	3. Meilensteinsitzung zum Prüfauftrag III: Schwerpunkt: Bericht zum Projektverlauf mit Verabredungen zur Weiterarbeit
03. Feb 2015	4. Meilensteinsitzung zum Prüfauftrag III: Schwerpunkt: Ergebnisse zum Entwicklungsaspekt, Struktur der Abschlussdokumentation

**Abb. 2** Auszug aus der Chronologie zum Prüfauftrag III

Dabei erfolgten jeweils Absprachen im Hinblick auf die Freigabe von (Teil-)Ergebnissen, beispielsweise die Übermittlung der schulindividuell aufbereiteten Befragungsergebnisse an alle öffentlichen berufsbildenden Schulen sowie die Erstellung einer (anonymisierten) „Behördenversion“ der Befragungsergebnisse<sup>8</sup> und deren Kommunikation an das Beratungs- und Unterstützungssystem der Niedersächsischen Landesschulbehörde (Dezernentinnen und Dezernenten, Fachberatung, QM-Prozessbegleitung).

## **1. Grobstruktur der Meilensteinsitzungen**

In den Meilensteinsitzungen wurden vom Inspektionsteam die jeweils bearbeiteten Aspekte präsentiert und vorliegende Fragen beantwortet. In einer daran anschließenden Aussprache wurden vertiefende Gedanken dargelegt, erläutert und diskutiert, Vorschläge für Verabredungen unterbreitet und Vereinbarungen getroffen.

## **2. Wesentliche inhaltliche Fortschritte**

Gemäß der während der Projekteröffnungssitzung vorgelegten Projektplanung wurden bei der 1. Meilensteinsitzung die Ergebnisse der Online-Befragung vorgelegt und erläutert. Auch aus ersten Pilotveranstaltungen konnte bereits berichtet werden. Es wurden Verabredungen über die Aufbereitung der Befragungsergebnisse und die Rückmeldung an die Schulen sowie hinsichtlich der Information an die Niedersächsische Landesschulbehörde getroffen. Die 2. Meilensteinsitzung hatte im Wesentlichen die Bereitstellung der Evaluationsergebnisse und die Konzeptarbeit (Strukturierung eines Anschlussworkshops mit beteiligten Schulen, Modulentwicklung, Veranstaltungsdesign von Folgeveranstaltungen) zum Inhalt. Die Skizzierung von Folgeveranstaltungen und der Entwurf zugehöriger Materialien sowie die Aktualisierung der Homepage wurden vereinbart. In der 3. Meilensteinsitzung wurden insbesondere die Erkenntnisse aus den Erprobungsveranstaltungen (Workshop mit Schulen Mai 2014, Veranstaltungen in Schulen) und mögliche Module bzw. Veranstaltungen für Studienseminare, Dezernentinnen und Dezernenten und die Fachberatung besprochen. Hieraus resultierte eine Vielzahl von Vorschlägen für die Weiterarbeit (siehe Kapitel 3). Die 4. Meilensteinsitzung gab einen umfassenden Überblick über den gesamten Projektverlauf (Evaluations- und Entwicklungsaspekt), griff auf alle erledigten, aber auch die noch zu entscheidenden Aspekte der vorangegangenen Sitzung zurück und mündete in eine Mehr-

---

<sup>8</sup> Siehe Anlage *B1\_EvaKAM 2014\_Ergebnisse\_Behörde 4.04.pdf*



zahl von Empfehlungen zur Weiterarbeit (siehe Kapitel 4: Ansätze zur Weiterarbeit für die berufsbildenden Schulen und die Schulbehörden). Die Übergabe aller Ergebnisse des Prüfauftrages ist für Anfang Mai 2015 festgesetzt.

### 3. Freigaben und Verabredungen mit dem Auftraggeber

In den Meilensteinsitzungen wurden Beschlüsse zur Weiterarbeit gefasst und jene Aspekte, die in der Zuständigkeit des Inspektionsteams liegen sollten, vom Auftraggeber freigegeben, beispielweise die Ausformung von Veranstaltungsskizzen zu konkreten Verlaufsplanungen<sup>9</sup>.

## 2 Evaluationsaspekt

Der Evaluationsaspekt innerhalb des Prüf- und Entwicklungsauftrags zielte auf die Untersuchung der an den Schulen verfolgten Verbindungslinien zwischen der QM-Praxis vor dem Ergänzungserlass und der geforderten Umsteuerung auf das Kernaufgabenmodell-BBS. Erhoben werden sollten die in diesem Zusammenhang wahrgenommenen Schwierigkeiten, gewünschte Unterstützungsleistungen sowie der mögliche Entwicklungsbedarf bei der Struktur des KAM-BBS und den für die Qualitätsarbeit entwickelten Instrumenten.

### 2.1 Inhaltliche Vorgaben für die Evaluation

Der Prüf- und Entwicklungsauftrag<sup>10</sup> gibt den Evaluationsaspekt wie folgt vor:

***Auf der Basis von Selbsteinschätzungen der eigenverantwortlichen berufsbildenden Schulen soll evaluiert werden (Evaluationsaspekt), ...***

- ... welchen Entwicklungsstand die Neuausrichtung des Qualitätsmanagements hat.*
- ... welche typischen Schwierigkeiten sich im bisherigen Prozess der Neuausrichtung ergeben haben.*
- ... welche Unterstützungsleistungen für die weitere Entwicklung auf dem Weg zur Absicherung der Prozesse notwendig bzw. sinnvoll erscheinen.*
- ... welche Nachsteuerungen bzw. Feinjustierungen am Kernaufgabenmodell und dem für die Selbstbewertung zur Verfügung gestellten Werkzeug ggf. erforderlich sind.*

Dem entsprechend gliedert sich die Befragung in fünf Fragenblöcke mit insgesamt 40 Fragen:

- I. Fragen zum Hintergrund der bisherigen Qualitätsarbeit mit EFQM und dem Kernaufgabenmodell

<sup>9</sup> vgl. z. B. in der Anlage C2\_Basisinformationen zum KAM-BBS.pdf, C4\_KAM-BBS & SebeiSch\_Teamleitungen.pdf und C6\_Steuerung & Evaluation mit dem KAM-BBS\_3 BBSn.pdf

<sup>10</sup> Erlass vom 4.10.2013, S. 1 (siehe Anlage A1\_Erlass zum PA III Auftrag an NLQ.pdf)

- II. Fragen zum Stand und zu den Perspektiven der Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell
- III. Fragen zu Erfahrungen mit der (den) Selbstbewertung(en) entlang des Kernaufgabenmodells
- IV. Fragen zu Unterstützungsleistungen für die Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell
- V. Anmerkungen zu weiteren Themen im Zusammenhang mit dem Kernaufgabenmodell

Struktur und Inhalt der Befragung wurden vor der Versendung des Befragungsauftrages an die Schulen in mehreren Abstimmungsrunden mit einzelnen Schulleitungen, QM-Prozessbegleiterinnen und -begleitern sowie dem Auftrag gebenden Referat 42 des Niedersächsischen Kultusministeriums getestet und verändert. Als am besten geeignete technische Realisierung wurde das Fragebogenprogramm „GrafStat“ für die Durchführung der Befragung gewählt.

## **2.2 Durchführung der Befragung**

Die Schulen wurden zunächst durch das Kultusministerium (Ref. 42) auf die bevorstehende Befragung hingewiesen<sup>11</sup> und um ihre Unterstützung gebeten. Im Anschluss erfolgte eine detaillierte Information seitens des NLQ, die neben weiteren inhaltlichen Hinweisen auch die erforderlichen technischen Hinweise zur Arbeit mit der Fragebogensoftware „GrafStat“ sowie eine Terminsetzung bis Ende November 2013 mit einem Bearbeitungszeitraum von insgesamt drei Wochen beinhaltete. Die Fragen richteten sich zunächst an die Schulleiterinnen und Schulleiter als umfassend Qualitätsverantwortliche. Allerdings wurde ausdrücklich vorgeschlagen, die Befragung als Gelegenheit der gemeinsamen „Standortbestimmung“ im Hinblick auf die aktuelle Situation des Qualitätsmanagements (QM) für die gesamte Schulleitung zu sehen und dementsprechend gemeinsam zu bearbeiten. Die Befragung wurde nach der Beauftragung der Schulen überall zeitnah – mit einer lediglich geringen Überschreitung des gesetzten Zeitrahmens – bearbeitet.

---

<sup>11</sup> Erlass vom 1.11.2013 (siehe Anlage A2\_Erlass zum PA III\_Onlinebefragung.pdf)

## 2.3 Überblick über ausgewählte Ergebnisse

Im Folgenden wird – jeweils exemplarisch anhand von zwei ausgewählten Grafiken aus jedem Fragenblock – ein Einblick in die Ergebnisse der Befragung gegeben. Die gesamte Auswertung („Behördenversion“<sup>12</sup> und „Ergebnisse der BBS Musterschule“<sup>13</sup>) ist in der Anlagensammlung enthalten.

### 2.3.1 Fragen zum Hintergrund der bisherigen Qualitätsarbeit mit EFQM und dem Kernaufgabenmodell-BBS

In diesem Befragungsabschnitt wurden schwerpunktmäßig die Aktivitäten der Schulen im Zeitraum des Übergangs zwischen der EFQM-Praxis und dem Erlass des KAM-BBS beleuchtet. Als Hintergrund für die Fragen dieses Abschnittes sowie zur Einordnung des Erkenntnisinteresses wird auch auf die Ergebnisse der Erstinspektionsauswertung – insbesondere zum damaligen Qualitätskriterium 16 (QK 16 – Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und – Entwicklung) – und die darauffolgende detaillierte Untersuchung des bis zum Jahr 2009 bei der Arbeit mit EFQM erreichten Entwicklungsstandes verwiesen<sup>14</sup>.

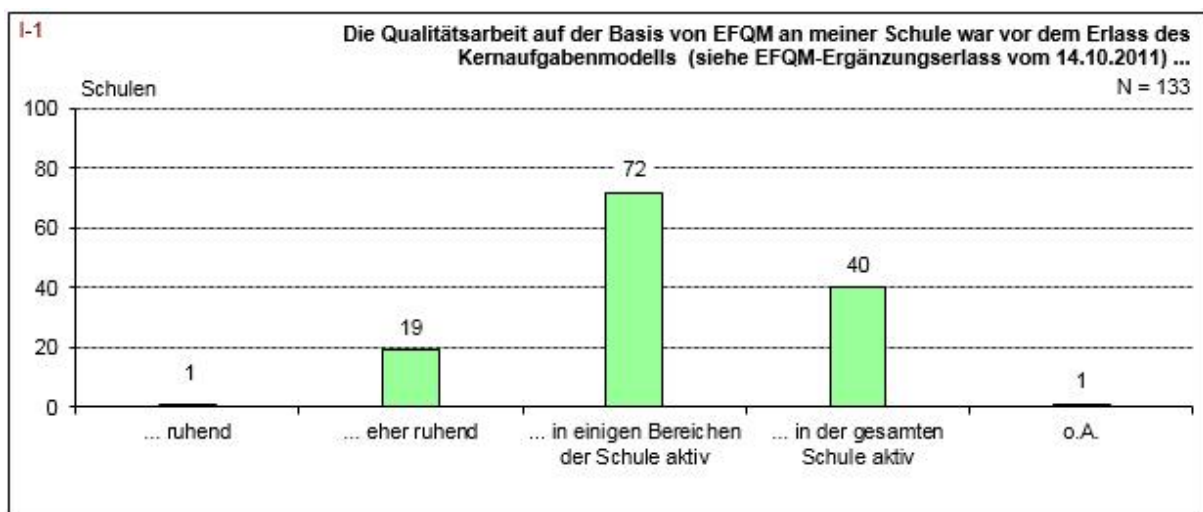


Abb. 3 QM-Aktivitäten vor dem EFQM-Ergänzungserlass (Oktober 2011)

Die Schulleitungen schätzten den vor der Einführung des KAM-BBS herrschenden Zustand im Hinblick auf das QM in sehr großer Bandbreite ein.

<sup>12</sup> Siehe B1\_EvaKAM 2014\_Ergebnisse\_Behörde 4.04.pdf

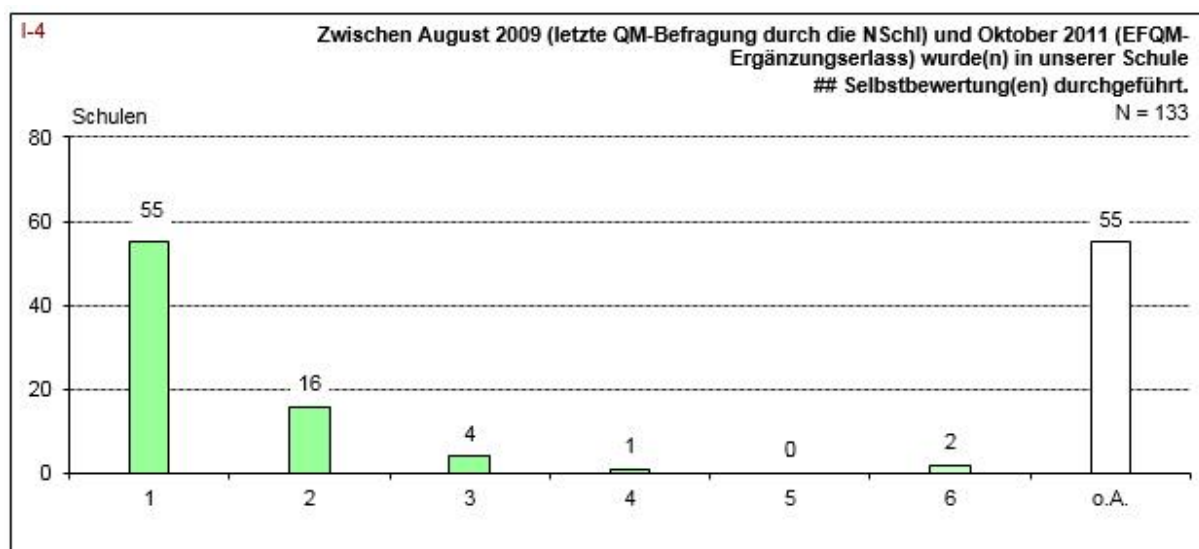
<sup>13</sup> Siehe B2\_79999\_EvaKAM 2013\_Ergebnisse\_Musterschule 2.01.pdf

<sup>14</sup> Die Untersuchungsergebnisse liegen als Abschlussberichte zu den bisherigen Prüfaufträgen vor (siehe: <http://www.nibis.de/nibis.php?menid=3438>)

40 Schulleitungen attestieren den QM-Prozessen, in der gesamten Schule aktiv verankert zu sein bzw. aktiv betrieben zu werden. Dieses Ergebnis lässt ein erhebliches Verbesserungspotential erkennen.

Gespräche (z. B. während des Workshops zur Nachbereitung der Befragung im Mai 2014) zeigten deutlich den erheblichen Interpretationsspielraum bei Begriffen wie „eher ruhend“ oder „in einigen Bereichen aktiv“. Bei letzterem etwa kann damit „aktiv in einem von mehreren Bereichen“, aber auch „ein wenig in allen Bereichen“ gemeint sein.

Nach Einschätzung des Inspektionsteams waren die Schulen insgesamt zurückhaltend, eher ruhende Zustände in der Selbsteinschätzung auch als solche zu bezeichnen.



**Abb. 4** Anzahl der Selbstbewertungen zwischen August 2009 und Oktober 2011

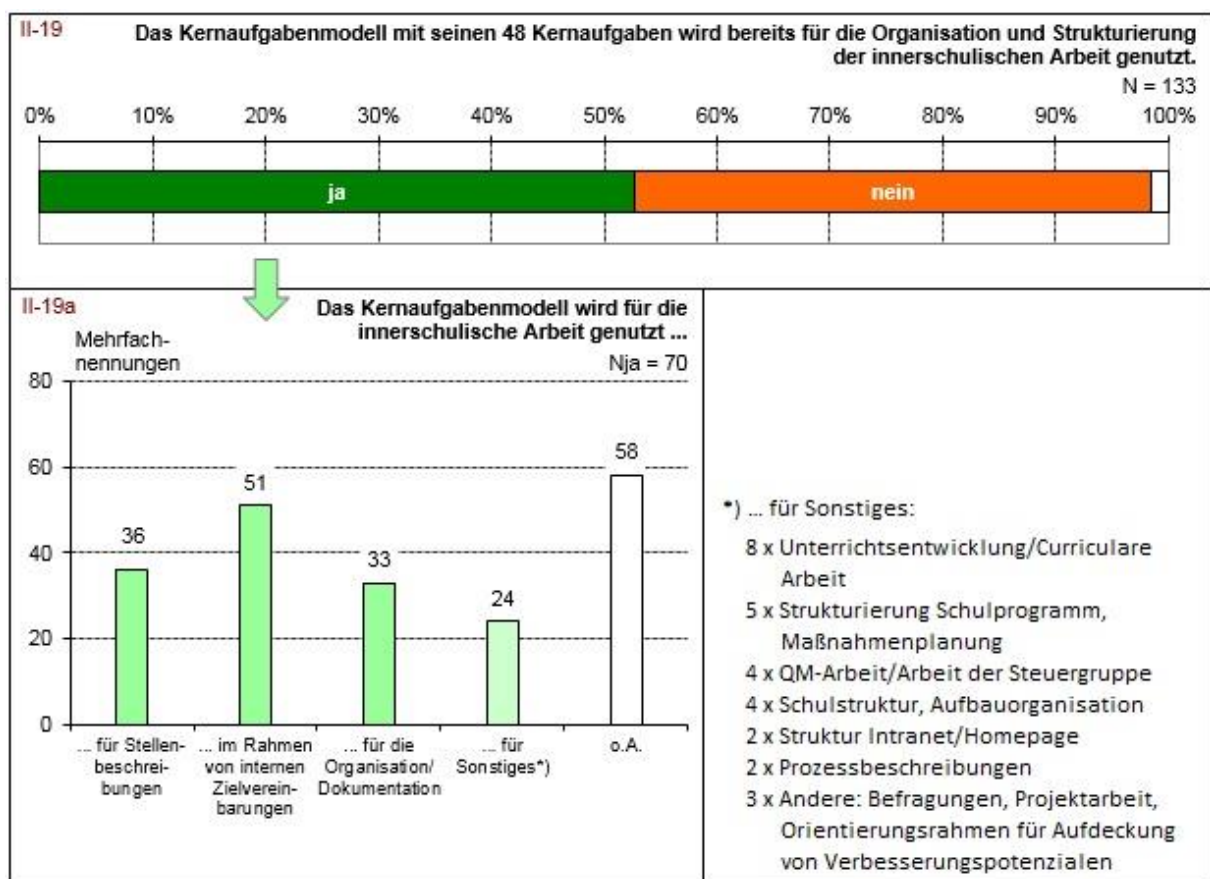
Nachdem in der Einführungsphase des QM seit 2004 zunächst in teilweise hoher Frequenz Selbstbewertungen durchgeführt und z. T. eine hohe Anzahl von Verbesserungspotenzialen identifiziert wurden, waren auch auf diesem Gebiet die Aktivitäten zwischen 2009 und 2011 eher zurückhaltend. Es darf angenommen werden (vertiefende Gespräche im Nachgang zur Befragung legen dies nahe), dass in der Gruppe der Schulen, die keine Angaben gemacht haben, überwiegend keine Selbstbewertungen mehr durchgeführt worden waren.

Die Zurückhaltung im Hinblick auf neue Selbstbewertungen erklärt sich allerdings auch daraus, dass in Schulen erst langsam alle erkannten Verbesserungspotenziale systematisch bearbeitet bzw. Veränderungsprojekte abgeschlossen werden konnten. Ergänzt man die Tendenzen in den beiden Grafiken um die Erkenntnisse aus der Erstinspektion und der nachfolgenden vertiefenden Untersuchung der EFQM-Praxis (2009), so ist die Einschätzung zulässig, dass die vielfach bei der Verankerung eines systematischen Qualitätsmanagements vorherr-

schenden Schwierigkeiten insgesamt eher zu einer Abschwächung der entsprechenden Aktivitäten geführt haben.

Exemplarische Ergebnisse zu den durchgeführten Selbstbewertungen nach dem Ergänzungserlass finden sich im folgenden Unterabschnitt.

### 2.3.2 Fragen zum Stand und zu den Perspektiven der Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell-BBS

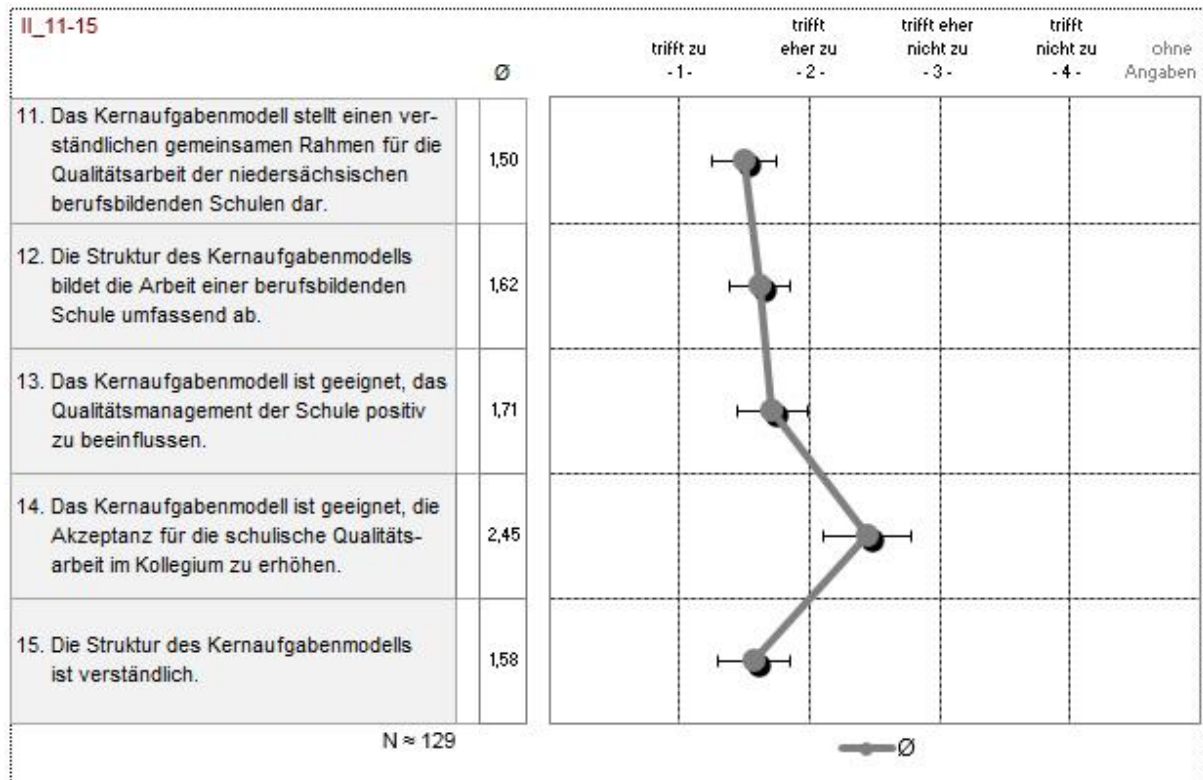


**Abb. 5** Einsatz des KAM-BBS in der innerschulischen Arbeit

Das Potenzial des KAM-BBS als Orientierungsrahmen für die Strukturierung der innerschulischen Aufbau- und Ablauforganisation wurde zum Befragungszeitpunkt bereits von mehr als 50 % der Schulleitungen wahrgenommen. Ein deutlicher Schwerpunkt wird in der Konkretisierung von (funktionalen) Rollenanforderungen gesehen – etwa der Beschreibung von Funktionsstellen und bei der Gestaltung von innerschulischen Zielvereinbarungen. An anderer Stelle in der Befragung<sup>15</sup> wird deutlich, dass die Zuordnung der klassischen Aufgaben von Bildungsganggruppen (z. B. Lehrplanarbeit) zu den Kategorien des KAM-BBS offenbar prob-

<sup>15</sup> vgl. Anlage B1\_EvaKAM 2014\_Ergebnisse\_Behörde 4.04, S. 28

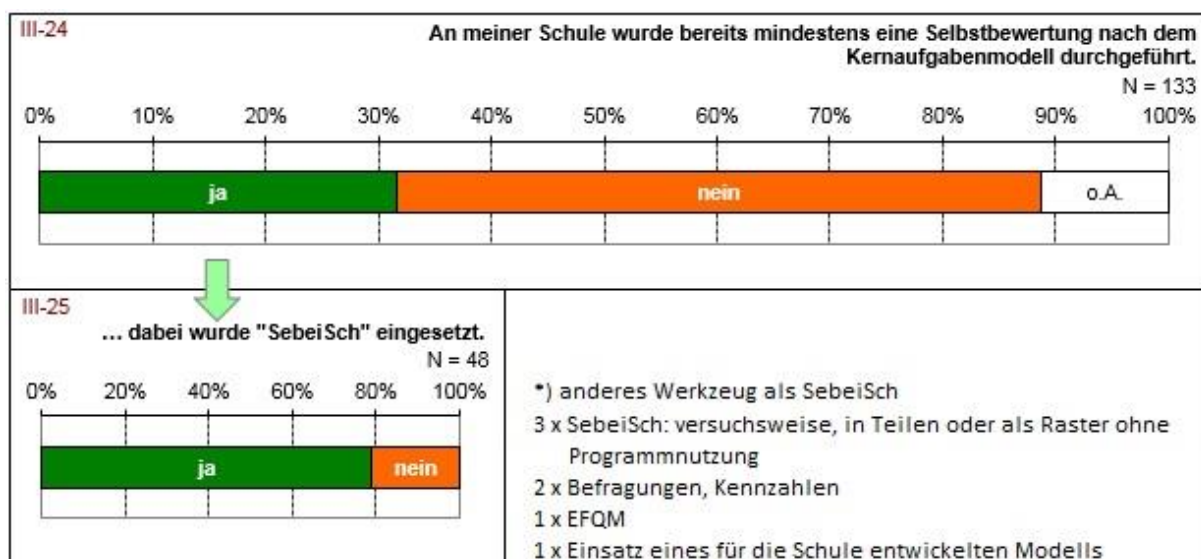
lemlos gelingt. Dieses ist auch ein Hinweis auf das Bemühen um die Erfüllung der im Ergänzungserlass gesetzten Vorgabe, im Qualitätsbereich „B - Bildungsangebote gestalten“ den ersten Schwerpunkt zu legen. Demgegenüber gelang zum Befragungszeitpunkt aus Sicht der Schulleitungen die Arbeit mit den Ergebniskriterien (Qualitätsbereich E – Ergebnisse und Erfolge beachten) in deutlich geringerem Umfang.



**Abb. 6** Aussagen zum Verständnis und zur Struktur des KAM-BBS

Der Auswertungsverlauf über die Fragen 11 bis 15 macht sehr deutlich, dass das systemintegrierende Potenzial und die strukturelle Klarheit des KAM-BBS gesehen werden, ebenso die Chance, auf seiner Basis der Qualitätsarbeit inhaltlich neue, positive Impulse zu geben. Umso deutlicher wird aber auch die negative Abweichung bei der Frage danach, ob das Modell geeignet ist, die Akzeptanz für QM zu erhöhen. Sowohl eine Reihe von frei formulierten Ergänzungen in der Befragung, als auch weiterführende Gespräche mit Schulleitungsmitgliedern lassen den Schluss zu, dass diese Zurückhaltung hauptsächlich in den Erfahrungen begründet sind, die innerhalb der Organisationen während der Einführung von EFQM gesammelt wurden. Für Lehrerinnen und Lehrer konkrete, erleichternde und Ergebnisse verbessernde Erfahrungen mit dem QM auf der Basis des KAM-BBS zu ermöglichen, wird nach Einschätzung von Schulleitungen in diesem Zusammenhang von zentraler Bedeutung sein (vgl. auch Unterabschnitte 3.7.2 und 4.1.1).

### 2.3.3 Fragen zu Erfahrungen mit Selbstbewertungen entlang des Kernaufgabenmodells-BBS

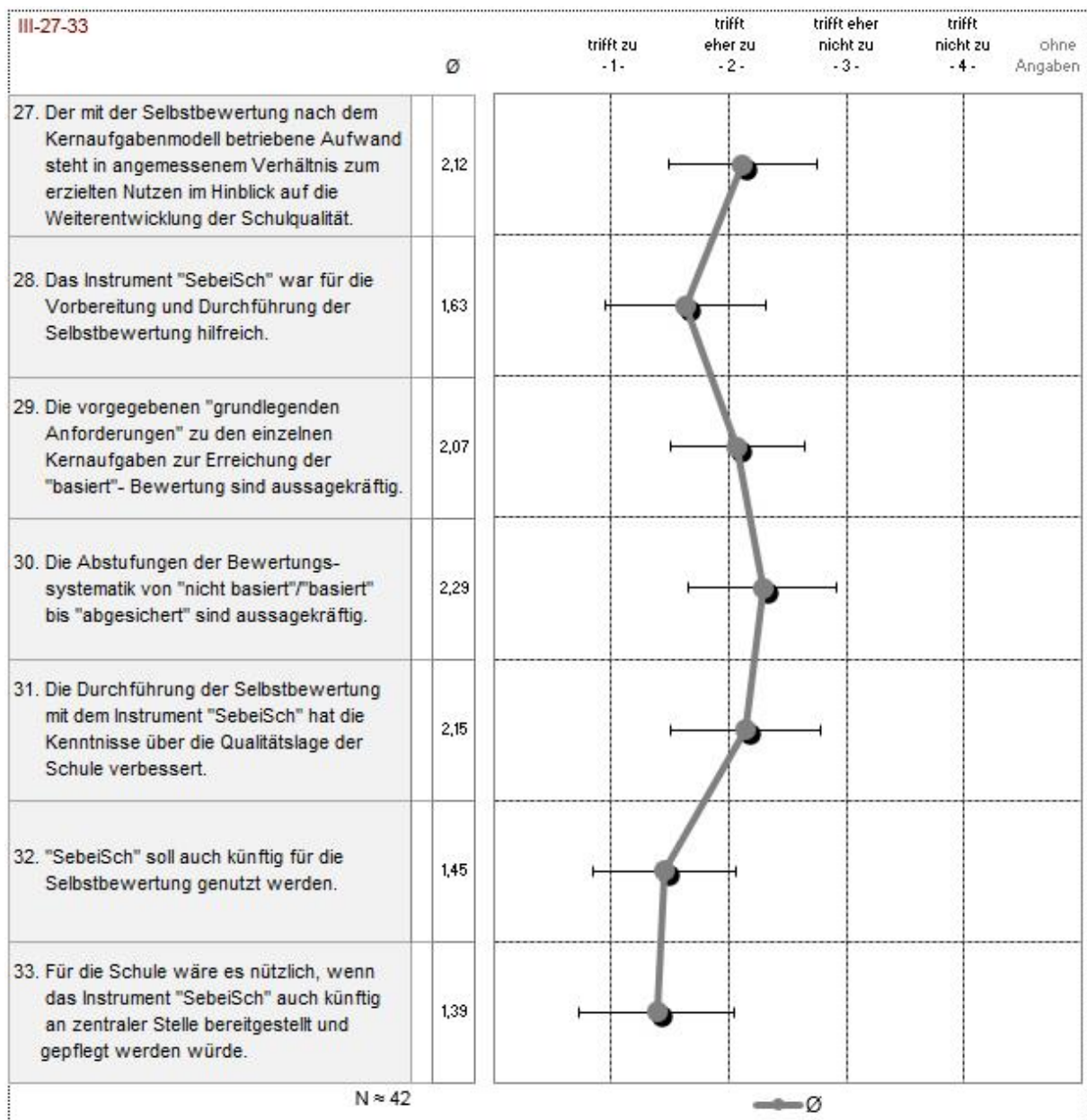


**Abb. 7** Durchgeführte Selbstbewertungen entlang des Kernaufgabenmodells-BBS

Zum Befragungszeitpunkt lagen in ca. einem Drittel der Schulen Erfahrungen mit Selbstbewertungen auf der Basis des KAM-BBS vor – weitaus überwiegend unter Nutzung des Excel-Werkzeugs „SebeiSch“. Workshop-Ergebnisse<sup>16</sup> und Rückmeldungen aus dem Kreis der QM-Prozessbegleitung sowie Unterstützungsanfragen zu „SebeiSch“ (vgl. Abschnitt 3.4) lassen den Schluss zu, dass diese Zahl inzwischen erheblich höher liegt.

Die Gesamtauswertung der Befragung lässt erkennen, dass die Selbstbewertungsaktivitäten überwiegend auf den im Ergänzungserlass hervorgehobenen B-Bereich konzentriert sind. Das Selbstbewertungswerkzeug „SebeiSch“ wird dort, wo es bereits genutzt wurde (Antworten von 42 Schulleitungen zum Befragungszeitpunkt; siehe Abb. 8), überwiegend positiv bewertet. Auch zu diesem Fragenblock lassen die in der Zwischenzeit gemachten Erfahrungen die Einschätzung zu, dass die Anzahl der das Werkzeug nutzenden Schulen inzwischen erheblich gestiegen ist. Die weiter gesteigerte Funktionssicherheit des Excel-Programms sowie der Support durch das Inspektionsteam dürften die Akzeptanz weiter erhöht haben.

<sup>16</sup> siehe Anlage B3\_Dokumentation WS Mai 2014\_Endfassung.pdf



**Abb. 8** Einschätzungen zur Nutzung des Werkzeugs „SebeiSch“ für Selbstbewertungen

Die vergleichsweise skeptischen Einschätzungswerte zu den Fragen 27 und 30 sind erwähnenswert. Grundsätzlich ist in der Zeit der Erprobung von Veranstaltungsformaten (erneut) deutlich geworden, dass der Zeitbedarf für Arbeiten im Zusammenhang mit systematischer Qualitätsentwicklung (weiterhin) vielfach als zusätzliche Belastung wahrgenommen wird, deren Nutzen nicht bzw. nicht unmittelbar gesehen wird. Schulleitungen sehen sich an dieser Stelle vor Probleme gestellt, die Motivation und Aktivität ihrer Kollegien/der Funktionsträgerinnen und Funktionsträger zu erhalten und zu stärken.

Nahezu alle Nutzerinnen und Nutzer des Selbstbewertungswerkzeuges berichten, dass innerhalb der Selbstbewertungsgruppen weiterhin erheblicher Abstimmungsbedarf im Hin-



blick auf die Systematik, die Trennschärfe und die Formulierungen der Bewertungsstufen bestehen.

Auch aus Sicht des Inspektionsteams werden zur Vertiefung dieser Thematik weitere Erläuterungen, insbesondere aber auch ein systematischer Austausch innerhalb des Systems der berufsbildenden Schulen erforderlich sein. Dabei geht es sowohl um die Findung eindeutiger „Lesarten“ (dies gilt für einen erheblichen Teil der Terminologie des KAM-BBS, siehe auch Abschnitt 3.3), als auch um die praktische Anwendung der Bewertungssystematik unter konkreten schulischen Bedingungen.

### 2.3.4 Fragen zu Unterstützungsleistungen für die Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell-BBS

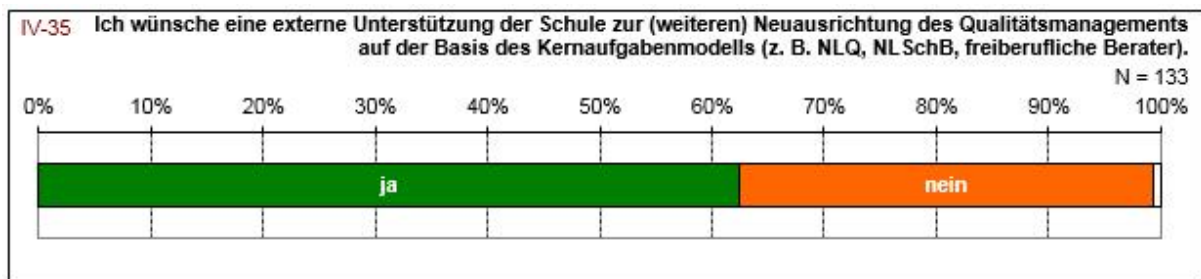


Abb. 9 Wunsch nach externer Unterstützung

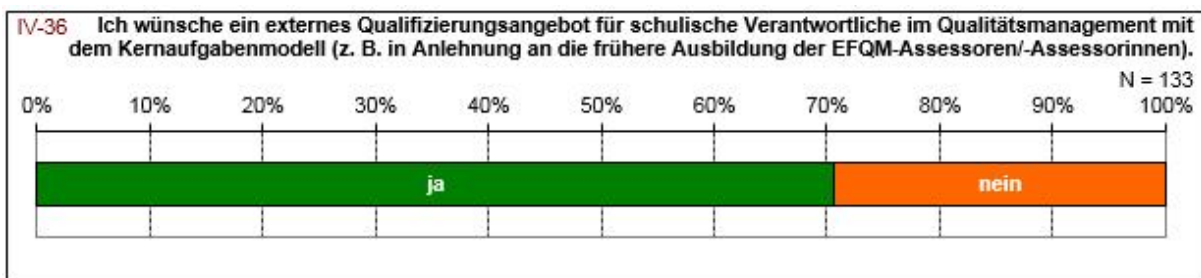
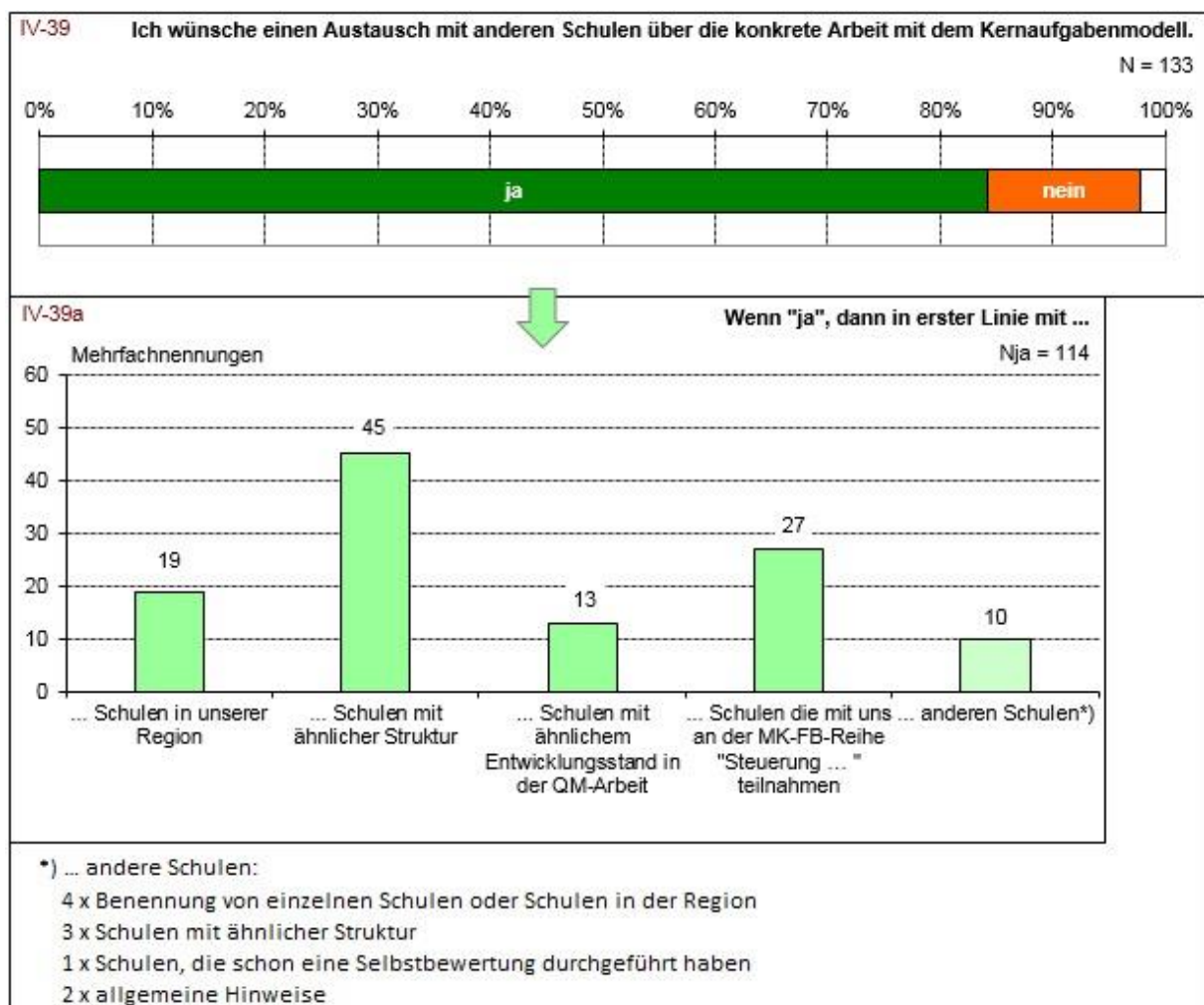


Abb. 10 Wunsch nach Qualifizierungsangeboten für QM-Verantwortliche

Der Wunsch nach weiterer externer Unterstützung der Schulen bei der Neuausrichtung des Qualitätsmanagements wird von mehr als 60 % formuliert – die Erfahrungen des Inspektionsteams im zurückliegenden Auftragszeitraum unterstreichen die Notwendigkeit einer solchen Unterstützung. Das KAM-BBS erfährt durchaus positive Bewertungen, mehr und mehr Schulen revidieren ihre bisherige QM-Praxis und nutzen die Struktur des Modells für verschiedene Bereiche der innerschulischen Arbeit. Zur Stärkung und Absicherung dieser Entwicklung in der Qualitätsarbeit werden aber weiterhin Unterstützungsleistungen aus dem Beratungs- und Unterstützungssystem sowie die Organisation schulübergreifender Zusam-

menarbeit sehr wesentlich sein. Die Auswertung der freien Antworten ergibt klare Hinweise auf zu setzende inhaltliche Schwerpunkte (siehe Gesamtdarstellung der Befragungsergebnisse in den Anlagen<sup>17</sup>).

Noch deutlicher erkennbar ist der Wunsch nach Qualifizierung für Personen, die innerschulisch herausgehobene Verantwortung für die nachhaltige Arbeit mit dem KAM-BBS übernehmen sollen. Diese Qualifizierung könnte in Anlehnung an die frühere Ausbildung der EFQM-Assessoren erfolgen, nunmehr jedoch mit einer eindeutigen inhaltlichen Ausrichtung auf das KAM-BBS.



**Abb. 11** Wunsch nach Austausch mit anderen Schulen

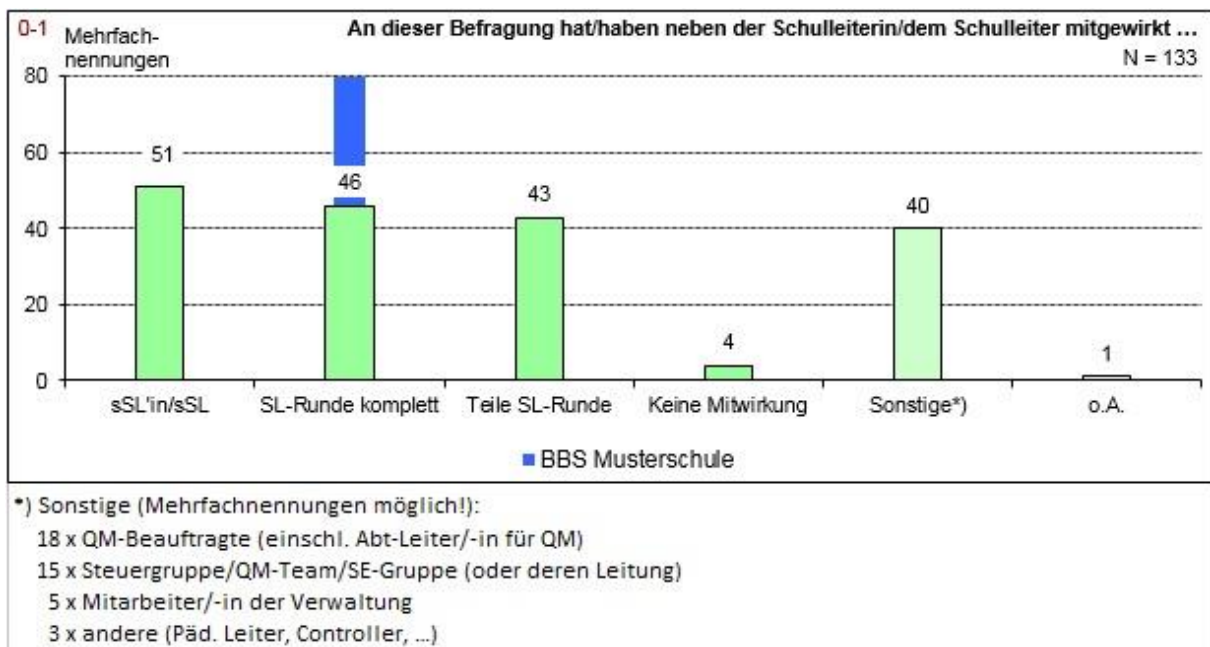
Der Wunsch nach weiterer Unterstützung zeigt sich in unterschiedlicher Ausprägung. Als Kriterien für die Vernetzung von Schulen werden sowohl die regionale Nähe als auch Strukturähnlichkeit, weiterhin die im Rahmen der Fortbildungsreihe „Steuerung berufsbildender

<sup>17</sup> Siehe Anlage B1\_EvaKAM 2014\_Ergebnisse\_Behörde 4.04.pdf

Schulen“ entstandenen Gruppen als auch ein ähnlicher Entwicklungsstand bei der Qualitätsarbeit genannt. Aus Sicht des Inspektionsteams ist vor diesem Hintergrund eine zentral vorgegebene Gruppierung von Schulen für mögliche folgende Fortbildungsprogramme nicht sinnvoll. Vielmehr sollte es den eigenverantwortlichen berufsbildenden Schulen überlassen sein, sich auf der Basis ihrer jeweiligen Schwerpunkte mit anderen Schulen zusammenzufinden (siehe auch Unterabschnitte 3.7.6 und 4.2.2).

## 2.4 Veröffentlichung der Befragungsergebnisse

Alle Schulen erhielten eine schulindividuell aufbereitete Darstellung der Ergebnisse. Zu jeder Frage wurde einer Schule ihre jeweilige Antwort (blauer Punkt/Säule(n) in den Auswertungsgrafiken) vor dem Hintergrund der Durchschnittswerte aller Schulen dargestellt.<sup>18</sup>

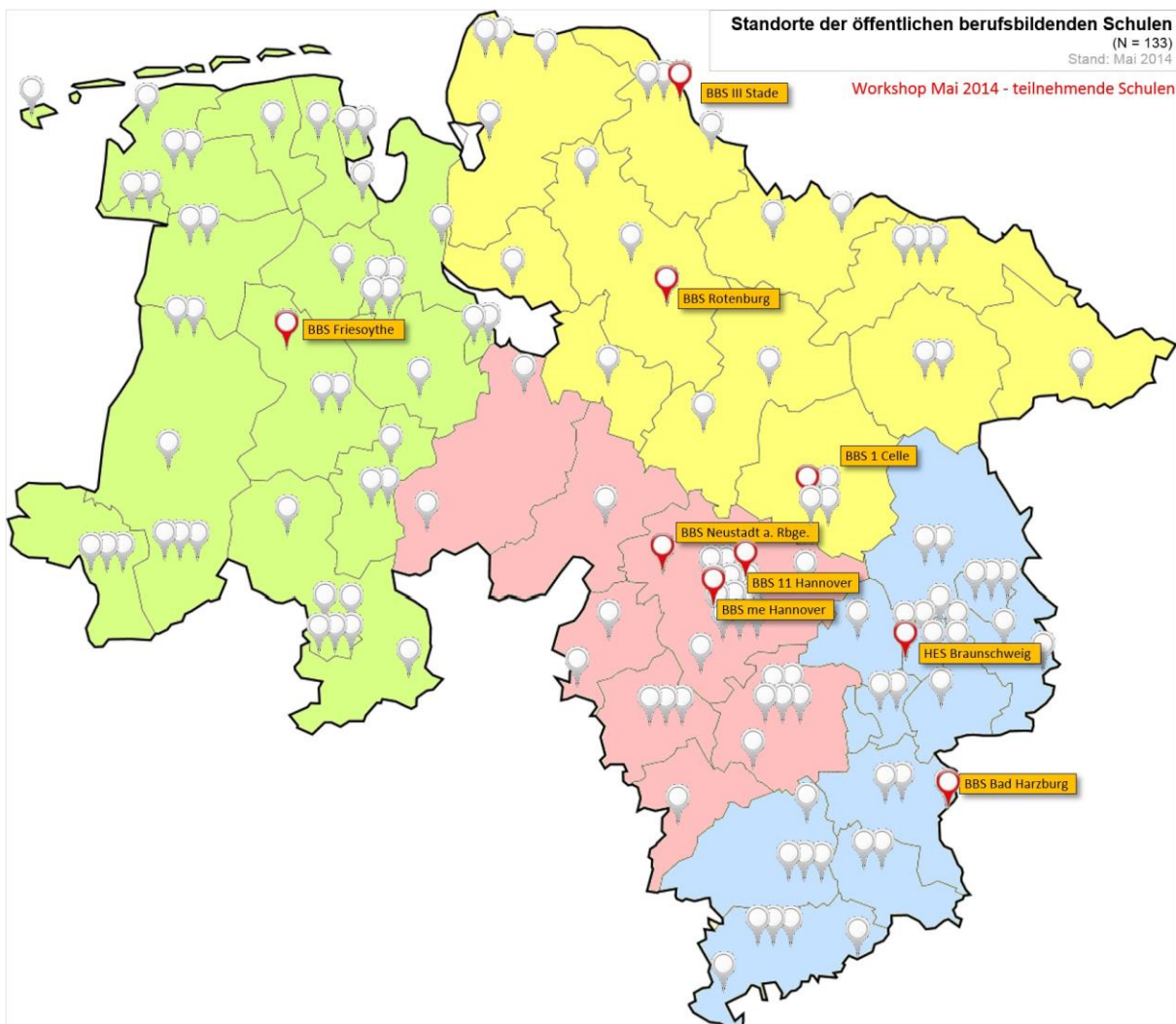


**Abb. 12** Beispiel einer Auswertungsgrafik mit schuleigenen Ergebnissen im Landesvergleich

<sup>18</sup> Muster siehe *Anlage B2\_79999\_EvaKAM 2013\_Ergebnisse\_Musterschule 2.01.pdf*

## 2.5 Weitere Vertiefung der Befragungsergebnisse

Im Anschluss an die Befragung wurde im Mai 2014 mit ausgewählten Akteurinnen und Akteuren aus dem Bereich der beruflichen Bildung ein eintägiger Workshop durchgeführt. Dieser diente sowohl der eingehenden Bewertung der Befragungsergebnisse als auch der Skizzierung von Kernelementen der im Folgenden zu entwickelnden Unterstützungsleistungen. Zu dem Workshop wurde Kriterien gestützt eingeladen (große/kleine Schule, städtische Schule oder Schule im ländlichen Raum, Schule mit vielen bzw. wenigen Fachbereichen, Schulen aus allen Standorten der NLSchB).



**Abb. 13** Standorte der am Workshop teilnehmenden Schulen

Als wesentliche Aspekte für die Gestaltung von Anschlussfortbildungen wurden im Laufe der Veranstaltung einvernehmlich benannt:<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Die Dokumentation zum Workshop liegt als Anlage *B3\_Dokumentation WS Mai 2014\_Endfassung.pdf* vor.

- ▶ Eine flexible inhaltliche und methodische Gestaltung von Folgefortbildungen leitet sich aus den Entwicklungsständen und Bedarfen der jeweiligen Schulgruppen ab.
- ▶ Unterschiedliche Kriterien zur Schulgruppenbildung (z. B. Entwicklungsstand im QM, regionale Nähe usw.) sollten möglich sein.
- ▶ Die Bildungsgangs- und Fachgruppenleitungen werden als sehr wesentliche Zielgruppe für (aufgabenbezogene) Veranstaltungen angesehen.
- ▶ Eine inhaltliche Vorbereitung der Schulen auf die Fortbildungsinhalte („vorbereitende Aufgaben“) wird als sinnvoll und selbstverständlich angesehen.
- ▶ Auch für komplette Schulleitungen sollte es weiterhin ein Angebot geben (z. B. Arbeit mit Qualitätsbereich F – Schule leiten). Hierbei ist die vollzählige Teilnahme der jeweiligen Schulleitungen (im Interesse einer verlässlichen, gemeinsam getragenen Abstimmung) unerlässlich.
- ▶ Die Arbeit an landesweit verbindlichen Vorgaben (s. o.) für die Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell-BBS wird als sinnvoll erachtet („ ... nicht jede Schule muss alles selbst und neu erfinden ...“), z. B. Dokumentation der prozesshaften Gestaltung der Arbeit an Kernaufgaben.
- ▶ Inhalt, Struktur und Aussagegehalt des Kernaufgabenmodells-BBS müssen auf allen Ebenen und für alle funktionalen Aufgaben der beruflichen Bildung in Niedersachsen (z. B. Dezernentinnen und Dezernenten, Fachberatungen, Studienseminare) frühzeitig, umfassend und als Basis für eine „gemeinsame Sprache“ aller Akteure genutzt werden.
- ▶ Das Kernaufgabenmodell-BBS muss verlässlich langfristig [ein Zeitraum von 10 Jahren wurde mehrfach benannt] die zentrale Grundlage des QM an allen berufsbildenden Schulen in Niedersachsen bleiben – dies wird als unabdingbare Voraussetzung für Akzeptanzbildung und zunehmend erkennbaren konkreten Nutzen für die schulische Arbeit angesehen.

## **2.6 Weitere Nutzung der Befragungsergebnisse**

Den Schulen war zu Beginn der Befragung zugesichert worden, dass seitens des NLQ keine Weitergabe schulindividueller Ergebnisse an Dritte erfolgen würde – diese Zusage wurde selbstverständlich eingehalten. Unabhängig davon wurde – in Abstimmung mit dem Auftrag-

geber – den Schulen im Nachgang empfohlen, die Befragungsergebnisse der Schulöffentlichkeit zugänglich zu machen und – z. B. im Zusammenhang mit anstehenden Zielvereinbarungsgesprächen – den zuständigen schulfachlichen Dezernentinnen und Dezernenten ihre Befragungsergebnisse zur Kenntnis zu geben. Das Material kann als Skizze der Selbstsicht von Schulleitung auf den bei der Qualitätsarbeit erreichten Arbeitsstand für einen gewissen Zeitraum ein wesentlicher Beitrag für realistische, differenzierte und bedarfsgerecht inhaltlich fokussierte Zieldefinitionen sein – ebenso schulintern wie in der Abstimmung zwischen der Niedersächsischen Landesschulbehörde und der Schule.

### 3 Entwicklungsaspekt

Der Entwicklungsaspekt innerhalb des Auftrags betont die Herausarbeitung von möglichen Ansätzen für die nachhaltige Implementierung der Neuausrichtung der Qualitätsarbeit entlang des KAM-BBS. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit der Fortbildungsreihe „Steuerung berufsbildender Schulen“ wird nach tragfähigen Elementen und Teilaspekten eines später weiter zu konkretisierenden Veranstaltungskonzeptes gefragt.

#### 3.1 Inhaltliche Vorgaben für den Entwicklungsaspekt

Die Vorgaben für den Entwicklungsaspekt sind im Einzelnen wie folgt benannt:<sup>20</sup>

***Es soll ein Veranstaltungsdesign entwickelt und umgesetzt werden (Entwicklungsaspekt), das geeignet ist, ...***

- ... an exemplarisch auszuwählenden Kernaufgaben die kernaufgabenbezogenen Fragestellungen externer Evaluation (Schulinspektion) zur Ermittlung des Grades der Qualitätsfähigkeit mit innerschulischen Bewertungsergebnissen zur Evaluation des Qualitätsstatus und der qualitätsfähigen Gestaltung der Kernaufgaben abzugleichen.*
- ... die Basis für schulinterne und schulübergreifende Zusammenarbeit auf der Grundlage des Kernaufgabenmodells zu legen bzw. zu stärken.*
- ... die Schnittstelle zum Beratungs- und Unterstützungssystem zu definieren, damit die Erfahrungen der EFQM-Prozessbegleiter/-innen mit der Neuausrichtung ihrer Beratungs- und Unterstützungspraxis am Kernaufgabenmodell einbezogen und im Rahmen ihrer Aufgabenstellung systemisch verankert werden können.*
- ... die Handlungssicherheit der für die schulische Qualitätsarbeit zuständigen Verantwortlichen zu stärken.*

#### 3.2 Arbeitsprozessschritte im Rahmen des Entwicklungsaspektes

Die Aktivitäten zur Entwicklung geeigneter Veranstaltungsformate bzw. möglicher Module solcher Veranstaltungen zur weiteren Stärkung der Arbeit mit dem KAM-BBS erstreckten sich auf verschiedene Felder.

Abgeleitet aus den Befragungsergebnissen, wurden mit Schulen oder Vertretern einer Schulgruppe didaktische Skizzen zu unterschiedlichen Themenstellungen entworfen (z. B. Vorstellung des KAM-BBS, Arbeit mit SebeiSch,...) und die entsprechenden Veranstaltungen vorbereitet, durchgeführt und evaluiert.

---

<sup>20</sup> Erlass vom 4.10.2013 (siehe Anlage A1\_Erlass zum PA III Auftrag an NLQ.pdf)

In großen Teilen konnten dabei sowohl die geplanten Verläufe realisiert als auch die konkrete Durchführung der Veranstaltungen beobachtet werden (z. B. Monitoring durch ein Mitglied des Inspektionsteams bzw. aus dem Kreis der QM-Prozessbegleitung). Die Ergebnisse der Erprobungen flossen in folgende gleichartige Veranstaltungen und/oder in weitere Skizzen für Veranstaltungen ein.<sup>21</sup>

In gleicher Weise wurden Konzepte für Workshops mit Studienseminarleitungen, mit der Fachberatung und mit schulfachlichen Dezernentinnen und Dezernenten entwickelt sowie entsprechende Veranstaltungen durchgeführt.<sup>22</sup>

In allen Fällen erwies sich die Bitte um Bearbeitung themenbezogener Fragestellungen durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Vorbereitung auf die Veranstaltungen als sehr hilfreich. Jeweils nach den Veranstaltungen wurden allen Beteiligten Materialien zur Verfügung gestellt (gezeigte Präsentationen, sämtliches Arbeitsmaterial, ggf. Protokolle). Die Veranstaltungen wurden von den Schulen selbst oder vom Inspektionsteam protokolliert.

Generell sind die Veranstaltungen auf gute Resonanz gestoßen. Die Modulschichten sowie die Verlaufspläne der durchgeführten Veranstaltungen und eine Auswahl an Evaluationsergebnissen<sup>23</sup> liegen der Dokumentation im Materialteil bei (vgl. Abschnitt 3.6.2 und Anlagen).

### **3.3 Exkurs: Glossar zum KAM-BBS**

Den berufsbildenden Schulen, den Dezernentinnen und Dezernenten der NLSchB, den Studienseminaren, den Fachberaterinnen und Fachberatern, den QM-Prozessbegleiterinnen und -begleitern, den Inspektorinnen und Inspektoren im NLQ und den Vertreterinnen und Vertretern des MK dient das KAM-BBS als Definitionsrahmen und gemeinsame Gesprächsgrundlage für die Qualitätsdiskussion.

Um die Sprache rund um das Qualitätsmanagement in den berufsbildenden Schulen weiter zu vereinheitlichen und auf eine „gemeinsame Lesart“ aller Beteiligten hinzuwirken, ist ein Glossar erarbeitet worden, das mit den Akteurinnen und Akteuren der beruflichen Bildung in Niedersachsen gemeinsam weiterentwickelt werden wird.

---

<sup>21</sup> Siehe Anlagen C2\_... bis C7\_... im Ordner C. Entwicklungsaspekt

<sup>22</sup> Die Veranstaltungsskizzen, Präsentationen und Protokolle liegen allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Workshops vor. Sie sind in den Anlagen dieser Fassung nicht enthalten.

<sup>23</sup> Siehe Anlage C9\_Veranstaltungsevaluation Workshops 2.01.pdf



Das Glossar bietet Begriffsdefinitionen rund um das Kernaufgabenmodell-BBS. Es enthält kurze Erläuterungen von Fachbegriffen aus verschiedenen Bereichen des Qualitätsmanagements in berufsbildenden Schulen.

Beispiele:

### Einschätzung

Eine Bewertung im Sinne der Qualitätsarbeit mit dem [Kernaufgabenmodell-BBS](#) ist immer als das Generieren von Experteneinschätzungen über den erreichten Reifegrad der Organisation zu verstehen. Diese Einschätzungen werden in der Regel fundiert, faktenbasiert und damit belastbar sein, nur selten – mit Ausnahme statistisch eindeutig belegter Daten (z. B. im Qualitätsbereich E – Ergebnisse und Erfolge beachten) – sind sie in jeder Hinsicht objektive Daten.

Siehe auch [Qualitätseinschätzungen](#)

### Unterrichtsevaluation

„Unterrichtsevaluation“ meint die Auswertung und [Einschätzung](#) der Qualität von durchgeführten Unterrichtssequenzen. Die systematische Evaluation der Unterrichtsqualität (Kernaufgabe B5 – Unterricht evaluieren) kann auf zwei Wegen erfolgen. Zum einen können die Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragungen ([Zufriedenheitswerte](#)) bei Schülerinnen und Schülern ausgewertet und den [Bildungsgangs-](#) bzw. [Fachgruppen](#) zur Verfügung gestellt werden. Andererseits können mit den Werkzeugen aus dem [bHO-Konzept](#) stundenbezogene Einschätzungen über die Unterrichtsqualität - ggf. aus unterschiedlichen Perspektiven - gewonnen werden (siehe auch [Portal Interne Evaluation](#)).

**Abb. 14** Zwei Beispiele von über 80 untereinander verlinkten Begriffsdefinitionen.

Das „Glossar zum Kernaufgabenmodell für berufsbildende Schulen in Niedersachsen“ (Version 4.02; Stand: 12.03.2015) wurde inzwischen per Erlass veröffentlicht und ist auf der Webseite des Niedersächsischen Kultusministeriums per Download abrufbar.<sup>24</sup>

Mittelfristig ist auch die Übernahme des Glossars in das im Aufbau befindliche Portal Interne Evaluation beabsichtigt (vgl. Abschnitt 3.5).

### 3.4 Exkurs: Pflege von SebeiSch und Supportarbeiten

Ende 2011 wurden erstmals im Rahmen eines Prüfauftrages zur Erprobung eines neuen Inspektionsverfahrens von Teilgruppen der inspizierten Schulen Selbstbewertungen zu neun der 48 Kernaufgaben vorgelegt. Dazu war von der Schulinspektion Berufliche Bildung das Werkzeug „SebeiSch“ – zunächst für die externe Evaluation – entwickelt und so konzipiert

<sup>24</sup> Glossar:

[http://www.mk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation\\_id=1914&article\\_id=5817&psmand=8](http://www.mk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1914&article_id=5817&psmand=8)

worden, dass es von allen berufsbildenden Schulen auch für die interne Evaluation eingesetzt werden kann.

Die Besonderheit dieses Werkzeugs liegt in der Möglichkeit, Selbstbewertungen auf allen Ebenen durch frei wählbare Bewertungsgruppen sowie auf der Basis einer individuellen Zusammenstellung der Kernaufgaben für die jeweiligen Bewertungsgruppen durchführen zu können. In der schulischen Selbstbewertungspraxis ist das variabel einsetzbare Werkzeug sowohl für schulweite Selbstbewertungen als auch für Selbstbewertungen einzelner Gremien (z. B. Schulvorstand, Schulleitungsrunde, Haushaltsausschuss, ...) geeignet. Die Onlinebefragung aller berufsbildenden Schulen im November 2013 ergab, dass die Schulen das Werkzeug derzeit vorrangig für die Analyse der Arbeit im Qualitätsbereich B – Bildungsangebote gestalten – auf der Ebene der jeweils zuständigen Bildungsganggruppen und Fachgruppen einsetzen.



**Abb. 15** Hauptmenü der aktuellen Version SebeiSch 5.05

Im Zentrum der Selbstbewertung mit SebeiSch durch eine Bewertungsgruppe steht neben der Bewertung der ausgewählten Kernaufgaben die Formulierung der Stärken und Verbesse-

rungspotenziale sowie die Definition von Maßnahmen für ein mögliches Anschlusshandeln (Menüpunkt: „Selbstbewertung durchführen“).

Zum Werkzeug gehört eine ausführliche Anleitung, die neben allen technischen Hinweisen auch zahlreiche strategische Vorschläge und Anmerkungen zur Durchführung einer Selbstbewertung enthält.<sup>25</sup>

Vor und während des laufenden Prüfauftrags erhielt das Inspektionsteam unterschiedliche Anfragen zur Arbeit mit dem Werkzeug SebeiSch. Auch wenn die Anzahl der Anfragen aus den Schulen bei vermuteter zunehmender Nutzung und Akzeptanz (vgl. Anmerkungen in Unterabschnitt 2.3.3) nach dem Update der Version SebeiSch 4 (ab August 2013) bis Ende 2014 deutlich zurückging (siehe Abb. 16), wurden durch die ausführliche Beantwortung aller Fragen und die Überarbeitung des Werkzeugs erhebliche Ressourcen gebunden.



**Abb. 16** Anzahl der Supportanfragen zu SebeiSch von 2012 bis Ende März 2015

Zusätzlich wurden Anregungen und Fehlermeldungen aus den Erprobungsveranstaltungen gesammelt und in einer vorerst letzten verbesserten Version SebeiSch 5 im November 2014 veröffentlicht. Vor allem die neue Möglichkeit, Selbstbewertungen aus anderen Dateien zu

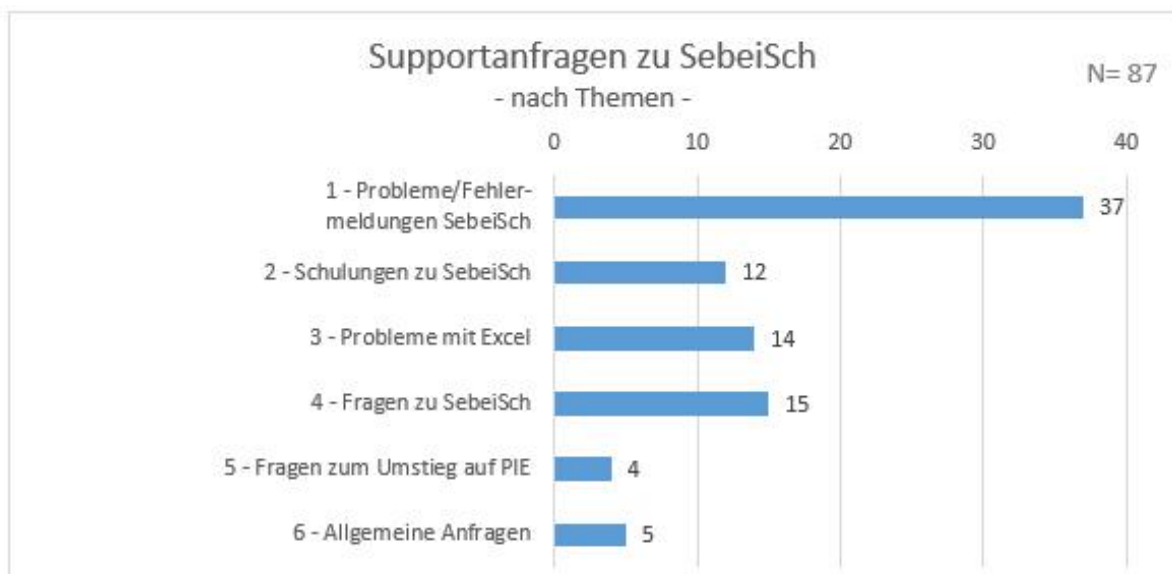
<sup>25</sup> Das Programm SebeiSch kann mit einer umfangreichen Anleitung von der Webseite „BBS-Prüfauftrag“ heruntergeladen werden (siehe: <http://www.nibis.de/nibis.php?menid=3438>). Es ist außerdem dieser Abschlussdokumentation als Anlage (siehe Ordner E. Unterlagen Webseite BBS-Prüfauftrag) beigefügt. In der Anlage C5\_INPUT\_KAM-BBS & SebeiSch\_Teamleitungen.pdf ist die animierte Präsentation „Was kann SebeiSch?“ (Seiten 19 - 45) integriert.

importieren, entspricht einem vielfach geäußerten Wunsch aus den Schulen. Große Bewertungsgruppen können nun bei einer umfangreichen Selbstbewertung arbeitsteilig vorgehen und die Daten zum Schluss zu einer Gesamtdarstellung durch Datenimport der Teilergebnisse zusammenführen.

Hinzu kommen seit Januar 2015 vermehrt Anfragen zu technischen Problemen, deren Ursache nicht in der Programmierung des Werkzeugs selbst liegen, sondern vermutlich durch ein fehlerhaftes Sicherheitsupdate von Microsoft ausgelöst worden sind. Davon betroffen sind gerade makrogesteuerte Excel-Programme wie SebeiSch, die an Rechnern mit Office 2010 und 2013 genutzt werden.

Die inhaltliche Untersuchung der Anfragen (Abb. 17) zeigt außerdem einen klaren Trend zu Schulungswünschen mit SebeiSch, insbesondere zum angekündigten Umstieg von einem Excel-Programm zu einer Online-Version im Portal Interne Evaluation (siehe unten).

Vor allem, ob die Übernahme der in den Schulen vorhandenen Selbstbewertungsergebnisse in ein neues System garantiert ist, verunsichert derzeit einige Akteure.



**Abb. 17** Anzahl der Supportanfragen, nach Themen im Zeitraum 2012 bis Ende März 2015

Das NLQ plant die Übernahme des Excel-Programms in das neue „Portal Interne Evaluation“.<sup>26</sup> Den Schulen wird dann eine von MS-Office unabhängige Version zur Verfügung stehen (siehe Abschnitt 3.5). Dabei wird sichergestellt, dass der aktuelle Funktionsumfang und das

<sup>26</sup> Link zum „Portal Interne Evaluation“: <http://portal.eval.nibis.de/nibis.php>. Der Arbeitsbereich Berufsbildende Schulen befindet sich im Aufbau.

Handling erhalten bleiben sowie die Datenübernahme aus abgeschlossenen Selbstbewertungen gewährleistet ist.

### 3.5 Exkurs: Portal Interne Evaluation

Das NLQ entwickelt gegenwärtig das „Portal Interne Evaluation“, das künftig die Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell-BBS erleichtern soll und das Excel-basierte Werkzeug „SebeiSch“ ohne Einschränkung der jetzigen Funktionalität mittelfristig ablösen wird.

Startseite | Inhaltsverzeichnis | Kontakt | Anmelden

Suchbegriff  Suchen

Arbeitsbereich ABS | Arbeitsbereich BBS | Befragungen | Informationen | Hotline | FAQ

## Willkommen auf dem Portal Interne Evaluation!

In diesem Portal werden Sie bei der Planung und Realisierung von internen Evaluationen in der Schule unterstützt. Sie finden ausführliche Informationen zum Themenbereich und es werden verschiedene Instrumente zur Verfügung gestellt, die die Durchführung der Evaluationen erleichtern. Diese Instrumente erfüllen fachliche Standards und sind kompatibel mit den Instrumenten der schulischen Qualitätskonzepte des Landes. Das Portal Interne Evaluation verfügt über einen öffentlichen Bereich, sowie über eine geschützte Schulplattform, zu der ausschließlich die jeweilige Schule selbst Zugang hat.

Das Portal ist in verschiedene Themenfelder gegliedert, die in der folgenden Grafik dargestellt sind. Über das Anklicken der Felder oder die Menüleisten gelangen Sie zu diesen Themen.

Unter „Informationen“ werden Fragen zum Thema „interne Evaluation“ behandelt.

Im „Arbeitsbereich allgemein bildende Schulen“ finden Sie Instrumente der internen Evaluation wie die Qualitätseinschätzung (QES) und den Unterrichtsbeobachtungsbogen für allgemein bildende Schulen (UBB).

Im „Arbeitsbereich Berufsbildende Schulen“ können Sie das Instrument Selbstbewertung in Schule (SebeiSch), den Unterrichtsbeobachtungsbogen für bbS (UBB) sowie weitere Evaluationswerkzeuge herunterladen.

Über „Befragungen“ gelangen Sie zu den Instrumenten für die Durchführung von Befragungen, die vom NLQ unterstützt werden.

Wenn Sie weitere Fragen zur Anwendung der Instrumente oder zur internen Evaluation haben, nutzen Sie bitte die „Hotline“. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen Ihnen telefonisch oder per E-Mail mit Rat und Tat zur Seite.

Zur Schulplattform wechseln

Geben Sie Ihre Schulnummer ein:

Zu Ihrer Schulplattform

Schulnummer unbekannt?

Kontakt

Bei Problemen mit der Registrierung wenden Sie sich bitte an:  
E-Mail an Ansprechpartner/in

Arbeitsbereich Allgemeinbildende Schulen | Arbeitsbereich Berufsbildende Schulen

Befragungen

Informationen | Hotline

**Abb. 18** Startseite des Portals Interne Evaluation (Stand: 15.03.2015):  
Der Arbeitsbereich Berufsbildende Schulen wird derzeit entwickelt.

Mit der WEB-basierten Lösung wird es möglich sein, sowohl die (bildungsgangspezifisch differenzierten) Ergebnisse innerschulischer 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.

Der unterschiedlichen Entwicklung im ABS- und BBS-Bereich wird durch die Trennung der Arbeitsbereiche Rechnung getragen. Während der ABS-Bereich nach einer umfangreichen Pilotierungsphase bereits freigegeben wurde, wird der BBS-Arbeitsbereich derzeit entwickelt.

Beabsichtigt ist, den berufsbildenden Schulen eine systematische Evaluation ihrer Unterrichtsqualität zu ermöglichen. Dazu werden die vorhandenen Instrumente des bHO-Konzeptes (vier Bewertungsbögen) so aufbereitet, dass sie sowohl für die Curriculumanalyse (Kernaufgabe B1 – Lehrpläne erstellen) als auch für die Auswertung von Unterrichtsbeobachtungen (B5 – Unterricht evaluieren) eingesetzt werden können.

Komplexe Auswertungen sollen dabei sowohl Einzelergebnisse aus Unterrichtsbesuchen (z. B. aus einer kollegialen Unterrichtshospitation oder die Selbstevaluation in Verbindung mit einer Lerngruppe) als auch Vergleiche bis hin zu schulweiten bzw. landesweiten Referenzwerten visualisieren.

Eine strenge Abgrenzung zwischen den Ergebnissen der internen und externen Evaluation wird garantiert. Das NLQ stellt dazu einen geschützten Raum für jede Schule zur Verfügung, auf den die Schulinspektion keinen Zugriff hat.

Das Inspektionsteam Berufliche Bildung begleitet den Projektauftrag des MK, Ref. 31 in Verbindung mit Ref. 42, der mehrere Entwicklungsphasen mit jeweils externen Testphasen beinhaltet und Anfang 2016 abgeschlossen sein soll.

### ***3.6 Ausgewählte Ergebnisse im Hinblick auf den Entwicklungsaspekt***

Die Arbeit am Entwicklungsaspekt war im Wesentlichen eine Iteration aus konzeptionellen Grundüberlegungen im Team, aus denen Veranstaltungsabläufe entwickelt, erprobt ggf. revidiert und erneut mit schulischen Gruppen erprobt wurden. Auf diese Weise entstand ein Grundgerüst von didaktischen Skizzen für die Arbeit mit unterschiedlichen Funktionsgruppen. Diese Konzepte bilden – zusammen mit Informations- und Arbeitsmaterialien – Qualifizierungsmodule für die weitere Stärkung der Arbeit mit dem KAM-BBS. In einen Teil der Erprobungsveranstaltungen waren Kolleginnen des Teams der QM – Prozessbegleitung, entweder in beobachtender Rolle oder aktiv unterstützend, eingebunden.

### 3.6.1 Überblick über Aktivitäten im Rahmen des Entwicklungsaspektes

Die Abbildung 19 zeigt eine Übersicht über die Aktivitäten, gegliedert nach den verschiedenen Grundformaten bzw. den angesprochenen Funktionsgruppen, die beteiligten Schulen sind ebenfalls erkennbar.

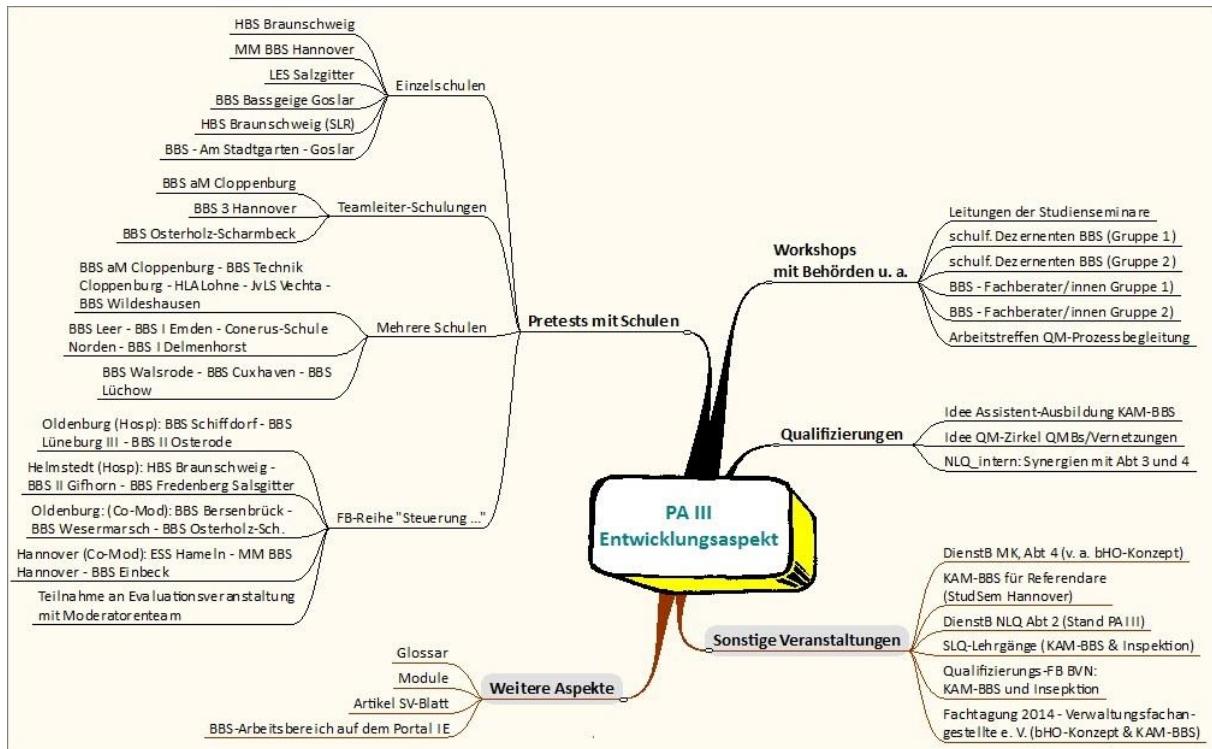


Abb. 19 Aktivitäten im Rahmen des Entwicklungsaspektes

### 3.6.2 Qualifizierungsmodule

Die Veranstaltungsdesigns sowie die Präsentations- und Arbeitsmaterialien können zu Qualifizierungsmodulen arrangiert werden, die – in jeweils auf die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer angepasstem Format – das didaktische Gerüst einer ggf. folgenden Fortbildungsreihe darstellen können.

Dem Autorenteam ist in diesem Zusammenhang der Hinweis wichtig, dass es dabei nicht um eine schlichte Reproduktion dieser Module gehen sollte. Im Gegenteil sollte ein künftiges Moderationsteam die Gelegenheit haben, die hier dargelegten Konzeptvorschläge kritisch zu diskutieren, mit den eigenen Erfahrungen, Kenntnissen und Vorstellungen über nächste Qualifizierungsschritte sowie den sich ändernden Erfordernissen (bei einer fortschreitenden weiteren Verankerung der Arbeit mit dem KAM-BBS) abzugleichen. Dieser Hinweis ist auch des-

halb von grundlegender Bedeutung, weil zwar alle in den 10 Modulen skizzierten (didaktischen) Strukturen aus der Reflektion der Erprobungsphase erwachsen sind, nicht aber in allen Fällen auch bereits Erfahrungen mit konkret aus den Modulen erwachsenen Veranstaltungsformaten vorliegen.

In diesem Sinne handelt es sich um Vorschläge und Arbeitsgrundlagen, die vom künftigen Moderationsteam adaptiert werden sollten – und dabei voraussichtlich nicht unverändert bleiben werden.



**Abb. 20** Überblick über mögliche Bausteine für eine Fortbildungsreihe

Auf den folgenden Seiten sind neben dem Basismodul zum Kernaufgabenmodell-BBS beispielhaft zwei der zehn skizzierten Module mit kurzen Erläuterungen dargestellt:<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Alle skizzierten Module finden sich in der Anlage *C9\_Qualifizierungsmodule 2.05.pdf*. Die darin aufgeführten Materialien sind in einer erweiterten Materialiensammlung als Quelldateien enthalten.





Zielgruppe:	Alle Akteure
Inhalte:	<p><b>Basisinformationen zum Kernaufgabenmodell-BBS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genese des Kernaufgabenmodells-BBS und Bezugspunkte</li> <li>- Aufbau des Kernaufgabenmodells-BBS (Qualitätsbereiche, Kernaufgaben, grundlegende Anforderungen)</li> <li>- Grundlegendes zum Kernaufgabenmodell-BBS</li> <li>- Bewertung von Kernaufgaben (Produkt- und Prozessqualität)</li> <li>- Zusammenfassung</li> </ul>
Materialien:	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Siehe Präsentation im Anhang <a href="#">C3_INPUT_Basisinformationen zum KAM-BBS.pdf</a></li> <li>◇ Intern verlinkte Dateien: <a href="#">Das BBS-Kernaufgabenmodell_3.04.pdf</a> und <a href="#">Das BBS-Kernaufgabenmodell_3.04.ppt</a> siehe im Anhang unter: .../E. Unterlagen Webseite BBS-Prüfauftrag/BBS-Kernaufgabenmodell 3.04/...</li> </ul>
Hinweise:	<p>Dieser Baustein wurde im Rahmen des Prüfauftrags III in fast allen Veranstaltungen als Einführungspräsentation eingesetzt.</p> <p>Die Präsentation wurde den Veranstaltungsteilnehmerinnen und -teilnehmern bzw. den teilnehmenden Schulen in der Regel im PDF-Format zur Verfügung gestellt.</p>

**Abb. 21** Beispiel 1: Qualifizierungsmodul „Input Kernaufgabenmodell-BBS“

Das Modul ist in fast allen Erprobungsveranstaltungen eingesetzt worden, im Laufe der Erprobungsphase wurde es mehrfach verändert und das dahinterliegende Material wurde ebenfalls mehrmals angepasst.

Insbesondere in den Veranstaltungen der jüngeren Vergangenheit ist deutlich geworden, dass die ausführliche Darlegung der Genese des KAM-BBS (Auswertung der Erstinspektion – Schwächen im damaligen Qualitätskriterium 16 der Schulinspektion – vertiefende Untersuchung der EFQM-Einführung – Entwicklung des KAM-BBS als EFQM-Derivat in mehreren Schritten) künftig wohl eher in den Hintergrund treten sollte. Demgegenüber ist die gründliche Erläuterung und Diskussion aller Ebenen des Modells (insbesondere auch der grundlegenden Anforderungen) in anstehenden Veranstaltungen nach Einschätzung des Inspektionssteams weiterhin sehr bedeutsam.



Zielgruppe:	Verschiedene (Projekt-)Verantwortliche: z.B. Admin für das Intranet, Verantwortliche/-r für Organisationsplan/Stellenbeschreibungen, „Projektgruppe“ Schulprogramm, Verantwortliche/-r für Zielvereinbarungen, ...
Inhalte:	Möglichkeiten für die Nutzung des Kernaufgabenmodells-BBS im Schulalltag: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organisations- und Dokumentenstruktur</b> Strukturiert nach den 48 Kernaufgaben des KAM-BBS: z. B. Aktenplan, Konferenzordnung, Archiv, ...</li> <li>• <b>Wissensmanagement</b> Aufbau des Intranets als Informationssystem entlang des Kernaufgabenmodells-BBS mit geringer Gliederungstiefe und Beachtung der besonderen Gliederungsebene im Bildungsgangs- und Fachgruppenbereich (B-Bereich)</li> <li>• <b>Stellenbeschreibungen</b> Stellen- und Aufgabenverteilung gemäß Kernaufgabenmodell-BBS</li> <li>• <b>Externe und schulinterne Zielvereinbarungen</b> Formulierung von Zielen aus dem Selbstbewertungsprozess mit SebeiSch (Maßnahmen für ein Anschlusshandeln)</li> <li>• <b>Schulprogramm</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gliederung der schulischen Ziele entlang der Kernaufgaben aus dem KAM-BBS (in Anlehnung an die Zielvereinbarungen)</li> <li>- Gliederung der Ziele der Abteilungen und Teams</li> </ul> </li> </ul>
Materialien:	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Vorlagen Ordnerstrukturen: siehe in den Anlagen unter: <a href="#">.../D. Weitere Aspekte/D2_Ordnerstruktur K A M.zip</a></li> <li>◇ Ein Beispiel für eine Stellen- und Aufgabenbeschreibung entlang des KAM-BBS ist in der Anlage <a href="#">C7_INPUT_Steuerung &amp; Evaluation mit dem KAM-BBS_3 BBSn.pdf</a> (Seiten 41ff) enthalten.</li> </ul>
Hinweise:	Alle (Teil)Aufgaben einer Schule sind den 48 Kernaufgaben zugeordnet. Zusätzliche Ordner (wie Sonstiges, Allgemeines) werden nicht benötigt.

**Abb. 22** Beispiel 2: Qualifizierungsmodul 4 „Das Kernaufgabenmodell-BBS in der innerschulischen Arbeit nutzen“

Bereits sehr frühzeitig in der Erprobungsphase wurden aus der fortgeschrittenen Arbeit einiger Schulen eindrucksvolle Beispiele dafür präsentiert, wie Inhalt und Struktur des KAM-BBS über den engeren QM-Rahmen hinaus – insbesondere über die reine Nutzung als (Selbst-)Bewertungsplattform hinaus – zur Strukturierung und Systematisierung verschiedener Kernbereiche der schulischen Alltagsarbeit herangezogen werden kann. Aus Sicht des Inspektionsteams kann es ein sehr Erfolg versprechender Ansatz sein, in der Vorbereitung künftiger Fortbildungsveranstaltungen differenziert den jeweiligen von den Schulen einer

Fortbildungsgruppe erreichten Arbeitsstand abzufragen und den Schulen gegenseitig zugänglich zu machen. Es ist davon auszugehen, dass in der kommenden Zeit zunehmend konkrete Beispiele zu allen Aspekten des Moduls vorliegen werden.



Zielgruppe:	Mitglieder der Schulleitungsrunde, QM-Beauftragte, Leiter/-in (und Mitglieder) der Steuergruppe
Inhalte:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konsensmeeting/Strategieworkshop vorbereiten und durchführen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl der Teilnehmer/innen für die Veranstaltung festlegen</li> <li>- Vorstellung der zusammenfassenden Ergebnisse auf der Veranstaltung (durch QM-Beauftragte/-n)</li> </ul> </li> <li>• <b>Mögliche Maßnahmen priorisieren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorisierung der aufgelisteten Maßnahmen mit Schwerpunktsetzung der weiteren Arbeit (S2 – Ziele und Strategien festlegen)</li> </ul> </li> <li>• <b>Masterplan bzw. nächste Schritte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was machen wir mit den vorgestellten Ergebnissen der Selbstbewertung und den priorisierten Maßnahmen?</li> <li>- Umsetzung der priorisierten Maßnahmen für ... <ul style="list-style-type: none"> <li>... Zielvereinbarungsprozess (Kernaufgabe S4 - Zielvereinbarungen schließen)</li> <li>... Schulprogramm (Kernaufgabe S3 – Schulprogramm fortschreiben)</li> <li>... Verbesserungsprojekte (S5 – Verbesserungsprojekte durchführen)</li> <li>... Low Hanging Fruits „ernten“</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Materialien:	Die erweiterte Materialsammlung enthält einige Unterlagen der BBS Musterschule zu ihrem letzten Strategieworkshop.
Hinweise:	

**Abb. 23** Beispiel 3: Qualifizierungsmodul 8 „Nach einer Selbstbewertung strategisch vorgehen“

Das Modul zielt auf die zentralen Aspekte der Strukturiertheit, Nachvollziehbarkeit und „Einsehbarkeit“ von Veränderungsschritten/-projekten, die aus einer Qualitätsstatusfeststellung (Selbstbewertung) entlang des KAM-BBS in Angriff genommen werden. Bereits in der Vorstufe zum KAM-BBS, der Arbeit auf der Basis von EFQM, wurde deutlich<sup>28</sup>, dass Schulen nicht selten bei der Ableitung von sinnvollen und „SMART“ formulierten Veränderungsprojekten aus Selbstbewertungsergebnissen Schwierigkeiten hatten. Solche Vorhaben verliefen in der Folge einer unscharf gestalteten (bzw. nicht vorliegenden) Projektablaufsteuerung nicht selten „im Sande“ bzw. die Übertragung von Projektergebnissen gelang nicht oder nur sehr

<sup>28</sup> Vgl.: Niedersächsische Schulinspektion - Fachbereich 4: „Öffentliche berufsbildende Schulen in Niedersachsen - Ergebnisse der Erstinspektion 2006 2008 („Buch1“)

eingeschränkt.

Aus Sicht des Inspektionsteams ist ein strategisch gut begründetes, in der Schule transparent kommuniziertes, akzeptiertes und von der Schulleitung nachdrücklich unterstütztes Vorgehen bei der Ableitung, Umsetzung und dem Monitoring von Veränderungsprojekten allerdings ein sehr bedeutender Aspekt für die nachhaltige Schaffung für eine Arbeit mit geschlossenen Qualitätszyklen im Rahmen der Arbeit mit dem KAM-BBS. Die Erfahrungen zeigen, dass in diesem Zusammenhang die Phase der strategisch begründeten Priorisierung von Verbesserungspotenzialen, der Einbindung von Veränderungsschritten in ein klares Gerüst der Verantwortlichkeitszuweisungen (z. B. Zielvereinbarungen), die Zuweisung von personellen wie auch materiellen Ressourcen sowie die Begleitung und das Controlling durch die Schulleitung von großer Bedeutung sind.

Die Thematik sollte daher in Fortbildungsveranstaltungen (auf allen Ebenen der unterschiedlichen Funktionen in den Schulen) herausgehobene Bedeutung haben. Positiv verlaufene Beispiele strategischer Planung, die sich Schulen gegenseitig vorstellen, können dabei sehr hilfreich sein – ausdrücklich aber auch Beispiele, die zeigen, dass ein gelungenes Controlling der Projektfortschritte zu gut überlegten und begründeten Umsteuerungen im Projektverlauf – ggf. sogar der Beendigung – von Projekten geführt hat. Weitere Beispiele finden sich im Anhang unter Anlage C9.

### ***3.7 Zusammenfassung wesentlicher Erfahrungen und Einschätzungen aus der Erprobungsphase***

Im Folgenden werden zentrale, quantitativ und qualitativ über Einzelmeinungen hinausgehende Aspekte dargestellt, die inhaltlich und atmosphärisch aus Sicht des Inspektionsteams während der zurückliegenden Entwicklungs- und Erprobungsphase prägend waren. Die hier genannten Aspekte werden überwiegend im Kapitel 4 aufgegriffen und bilden den Hintergrund der dort skizzierten Ansätze für die weitere Arbeit.

#### **3.7.1 Komplexität des KAM-BBS**

Die Komplexität des KAM-BBS fordert von allen Beteiligten eine intensive Befassung mit den 7 Qualitätsbereichen und 48 Kernaufgaben, die alle Aktivitäten bzw. Teilaufgaben einer Schule abbilden. So werden in aller Regel nach kurzer, gemeinsamer innerschulischer Reflek-

tion des Modells vor dem Hintergrund der alltäglichen schulischen Arbeitspraxis und entsprechenden erläuternden Hinweisen die Verständlichkeit und die strukturelle Klarheit des KAM-BBS konstatiert (z. B. verglichen mit der wesentlich allgemeineren, für schulische Verhältnisse weniger konkreten Sprache des EFQM-Modells). Wenn es allerdings darum geht, Schlussfolgerungen und (für sinnvoll und bedeutsam erachtete) Aufgabenstellungen für das eigene konkrete Arbeitsfeld herauszufiltern, treten vielfach noch Schwierigkeiten auf. Die Chance, mithilfe der Kategorien des KAM-BBS eine transparente analytische Aufteilung des komplexen Schulgeschehens vornehmen zu können, um größere Aufgaben-, Struktur- und Prozessklarheit zu erhalten, wird gesehen.

### **3.7.2 Information und Akzeptanz**

Kritische Erkenntnisse, zum Teil auch skeptische Mutmaßungen und Befürchtungen im Hinblick auf die Motivations- und Innovationskraft des KAM-BBS für die (Neu-)Belebung der innerschulischen Qualitätsarbeit wurden während der gesamten Erprobungsphase von Teilnehmerinnen und Teilnehmern immer wieder formuliert – meist konnotiert mit Verweisen auf negative Erfahrungen aus der Einführungsphase von EFQM (s. o.)

Aus Sicht des Inspektionsteams zeigte sich, insbesondere bei Kolleginnen und Kollegen, deren Hauptaufgabe die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen (Unterricht) ist, die also keine bereichsübergreifenden Funktionen innehaben, ein erheblicher Bedarf an sachlichen Informationen zu Struktur und Inhalt des KAM-BBS und an der konkreten Verknüpfung des Modells mit ihren alltäglichen Arbeitsprozessen.

### **3.7.3 Kontinuität in der Qualitätsarbeit**

Bereits in der Befragung zum Entwicklungsstand, sehr deutlich ebenfalls in der folgenden Veranstaltung zur weiteren Vertiefung der Befragungsergebnisse (s. o.) sowie in nahezu allen Erprobungsveranstaltungen wurde nachdrücklich für die Absicherung des neuen QM-Rahmens plädiert. Der Erhalt der Struktur und der Inhalte des KAM-BBS über einen längeren Zeitraum, also die Sicherung einer gleichartigen Arbeitsgrundlage für alle öffentlichen berufsbildenden Schulen in Niedersachsen, wurde immer wieder für unverzichtbar erklärt. Nicht selten wurde dies ergänzt um die Befürchtung, es könnten zu schnell neue, gänzlich veränderte Vorgaben für die Qualitätsarbeit gemacht werden. Dies wäre der ganzheitlichen

Gestaltung der komplexen Abläufe in einer BBS und der Motivation aller Handelnden sehr abträglich. Insbesondere auch vor dem Hintergrund der Überlegung, ggf. spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für innerschulische Qualitätsverantwortliche zu entwickeln, wurde die Notwendigkeit betont, mögliche Veränderungen an dem nunmehr erreichten Stand sehr zurückhaltend aufzunehmen.

### **3.7.4 Besondere Verantwortung und Probleme für die Schulleitungen**

Die Bedeutung der besonderen Verantwortung der Schulleitung (im engeren wie auch im weiteren Sinne, also auch einschließlich der Stellvertretungen und der Abteilungsleitungen) für die nachhaltige Verankerung der Qualitätsarbeit in der gesamten Schule, für die Motivation von Lehrkräften zur Teilhabe an den QM-Prozessen und insbesondere zur Stärkung der Rolle der Bildungsgangs- und Fachgruppenleiterinnen und -leiter in diesem Prozess wurde immer wieder deutlich. Häufig wurde zum Ausdruck gebracht, dass man sich auch als Schulleitung nicht sicher sei (insbesondere vor dem Hintergrund mancher weniger positiver Erfahrungen in der zurückliegenden Phase der EFQM-Einführung, s. o.), jederzeit die richtigen, d. h. richtig operationalisierten und richtig strategisch verankerten, Schritte in der Arbeit mit dem KAM-BBS einleiten zu können. Das Belastungsempfinden – vor allem hervorgerufen durch die Sorge, die Organisationen durch unglückliche oder gar falsche Schritte zu überfordern oder zu überlasten – ist erheblich. Erweiterte Schulleitungen benennen das Vorhandensein eines im gesamten Leitungskreis abgestimmten Führungsleitbildes und das „Sprechen mit einer Stimme“ als wesentliche Gelingensbedingungen für die erfolgreiche Wahrnehmung ihrer Rolle im Qualitätsentwicklungsprozess der Schulen.

Als sehr positive Ansatzpunkte für die interne Selbstvergewisserung der erweiterten Schulleitungen – aber auch für die schulübergreifende Diskussion der Strategie des Vorgehens im Qualitätsmanagement – wurden Selbstbewertungen in den Qualitätsbereichen F und S empfunden, die dann auch in den Leitungskreisen schulübergreifend einsehbar gemacht und im Rahmen der Erprobungsveranstaltungen diskutiert wurden. Durch dieses methodische Arrangement<sup>29</sup> ergab sich in den Veranstaltungen – neben der Diskussion der in den Selbstbewertungen abgebildeten Entwicklungsstände der Schulen – gleichzeitig die Möglichkeit das

---

<sup>29</sup> Einen methodischen Vorschlag enthält die Anlage *C6\_Steuerung & Evaluation mit dem KAM-BBS\_3 BBSn.pdf*

Instrumentarium, die Inhalte sowie die formelle Gestaltung der Selbstbewertungen zu diskutieren.

### **3.7.5 Vorgaben und Festlegungen**

Ein weiteres, nahezu in allen Erprobungsveranstaltungen in unterschiedlichen Schattierungen präsent Thema war der Wunsch nach klaren, landeseinheitlichen Vorgaben zu einer Reihe von Aspekten des KAM-BBS. Beispielsweise waren Rufe nach strukturellen und inhaltlichen Rahmensetzungen für die schulischen Curricula, der Vorgabe eines gemeinsam akzeptierten Kriterienkanons für „guten“ Unterricht an berufsbildenden Schulen, der Vordefinition idealtypischer Prozessstrukturen zu den 48 Kernaufgaben oder auch nach zentral erarbeiteten Vorschlägen für die Gestaltung von Veränderungsprojekten immer wieder zu vernehmen. Diese Thematik wurde insbesondere im Zusammenhang von Diskussionen über Relevanz und Definitionsmacht des sogenannten „bHO-Konzeptes“ deutlich. Allerdings auch hier mit sehr unterschiedlichen, in Teilen auch konträren Standpunkten. Während beispielsweise im Kreis der Fachberaterinnen und Fachberater die Vertreterinnen und Vertreter der Berufsbereiche überwiegend klar für die verbindliche Setzung des bHO-Konzeptes votierten, äußerten sich die Vertreterinnen und Vertreter der allgemein bildenden Fächer und der Schulformen wesentlich zurückhaltender und forderten mindestens die Überarbeitung des Konzeptes bezogen auf ihre jeweiligen fachlichen/fachdidaktischen Erfordernisse.

Aus Sicht des Inspektionsteams ist zu dieser Thematik eine vertiefende und klärende Weiterarbeit mit den Beteiligten erforderlich.

### **3.7.6 Informationsaustausch und Vernetzung**

In aller Regel wurde der Wunsch nach orientierenden Festlegungen auch flankiert von der Vorstellung, dass der Informationsaustausch zwischen Schulen systematisch und dauerhaft und deren inhaltliche Vernetzung bei der Weiterentwicklung der Qualitätsarbeit organisiert werden sollte. Sowohl auf spezielle Themen bezogene Arbeitskreise schulischer Qualitätsbeauftragter als auch die vernetzende Wirkung der Beratung und Unterstützung durch schulfachliche Dezernentinnen und Dezernenten bzw. andere Teile des Beratungs- und Unterstützungssystems wurden immer wieder angesprochen.

Aus Sicht des Inspektionsteams ist in diesem Zusammenhang ggf. zu klären, inwieweit solche Vernetzungszusammenhänge der Organisation durch die Bildungsadministration bedürfen

oder ob sie nicht durch die Leitungen der Schulen in eigener Verantwortung entwickelt werden können. Außerdem ist auf das Befragungsergebnis (vgl. 2.3.4) hinzuweisen, das sehr differenzierte Vorstellungen der Schulleitungen zeigt im Hinblick darauf, mit welchen anderen Schulen eine Zusammenarbeit für sinnvoll erachtet wird.



## 4 Ansätze zur Weiterarbeit für die berufsbildenden Schulen und die Schulbehörden

Zum Zeitpunkt der Abgabe dieser Abschlussdokumentation liegt die Befragung aller öffentlichen berufsbildenden Schulen im Rahmen des Prüfauftrages etwa eineinhalb Jahre zurück. In vielen Schulen ist in diesem Zeitraum die Arbeit mit dem KAM-BBS weiter vorangeschritten. Während der Arbeit an den Erprobungsveranstaltungen wurde eine erhebliche Bandbreite im Arbeitsstand sichtbar, z. B.

- ▶ (Neu-)Einstieg in Selbstbewertungen auf verschiedenen Ebenen und zu verschiedenen Themenstellungen,
- ▶ Entwicklung von Strategien, Planung von Veränderungsmaßnahmen.

Das Autorenteam hält die Aktualität und Aussagekraft der Befragungsergebnisse weiterhin für hinreichend gegeben und schlägt daher vor, die Evaluationsergebnisse vertrauensvoll zwischen schulfachlichen Dezernentinnen und Dezernenten und Schulen (Schulleitungen) zu diskutieren. Die Schulleitungen sollten den für sie zuständigen Dezernentinnen und Dezernenten Einblick in die Befragung geben. Auch bei künftigen Zielvereinbarungsgesprächen können die Ergebnisse einfließen. Im Hinblick auf eine möglicherweise anzustrebende Vertiefung der Evaluationsergebnisse wird die Ausweitung des Untersuchungsdesigns auf Bildungsgangs- bzw. Fachgruppenleitungen und Gruppen von Lehrkräften vorgeschlagen. Die Einbeziehung einer Befragung dieser Gruppen wird als zielführende Vorarbeit eingestuft, wenn dem Aspekt der Akzeptanzbildung in allen schulischen Gruppen entsprochen werden soll (vgl. Unterabschnitt 2.3.2). Eine solche Nachbefragung/Vertiefung wäre ggf. seitens des Ministeriums beim NLQ zu beauftragen.

### 4.1 Aspekte für die Gestaltung von Fortbildungsveranstaltungen

#### 4.1.1 Weitere Akzeptanz bei Bildungsgangs- bzw. Fachgruppenleitungen und Lehrkräften bilden

Aus den Befragungsergebnissen lässt sich ableiten, dass Mitglieder von Schulleitungen und Abteilungsleitungen in größerem Maße mit dem KAM-BBS vertraut sind als andere Personengruppen. Einen deutlichen Hinweis in diese Richtung gibt auch die Einschätzung, inwie-

weit das KAM-BBS die Akzeptanz für schulische Qualitätsarbeit im Kollegium zu erhöhen vermag. Hierzu wird vorgeschlagen, zunächst entlang des im Entwurf skizzierten Qualifizierungsmoduls 10 – „Akzeptanz für das KAM-BBS im Kollegium bilden“ ein Angebot zu schaffen. Die o. a. Vertiefung der Evaluationsergebnisse kann Erkenntnisse dafür liefern, welcher weiterer Bedarf besteht. Insbesondere für Bildungsgangs- und Fachgruppenleitungen ergeben sich vielfältige Aufgabenstellungen. Eine Ausweitung in Form einer möglichen Fortbildungsreihe wird im folgenden Unterabschnitt skizziert.

#### **4.1.2 Das Kernaufgabenmodell-BBS weiter verankern**

Ergänzend zu den Veranstaltungen, die für Schulleitungen geplant werden (vgl. Abschnitt 4.2), wird angeregt, Veranstaltungen (z. B. in Form von Fortbildungsreihen) auch für weitere Personengruppen mit größerer Verantwortung wie Bildungsgangs- und Fachgruppenleitungen, Steuergruppenleitungen sowie QM-Verantwortliche vorzusehen. Damit könnte dem Bedarf der Schulen entsprochen werden, der sich z. B. in den Angaben zu den Fragen nach Art und Umfang von gewünschten Unterstützungsangeboten ausdrückt. Ein noch weiter gehender Vorschlag wird mit den Skizzen zum Aufbau von QMB-Zirkeln und der Ausbildung von KAM-Assessoren<sup>30</sup> unterbreitet (vgl. ebenfalls weiter unten).

#### **4.1.3 Die Qualifizierungsmodule bedarfsgerecht ausformen**

Für die vertiefende Arbeit mit dem KAM-BBS schlägt das Inspektionsteam im Hinblick auf die jeweiligen Funktionsgruppen innerhalb der Schulen die weitere passgenaue Ausarbeitung der verschiedenen didaktischen Skizzen vor. Dabei sollte eine individuelle Vertiefung jeweils entlang der Bedürfnisse der anfragenden Schule oder Schulgruppe möglich sein.

Dies gilt beispielsweise für eine Arbeit mit Modul 3 – „Rote Fäden strategisch einsetzen“. Die Darstellung<sup>31</sup> zeigt, inwieweit innerhalb des KAM-BBS unter bestimmten Fragestellungen Bündel von Kernaufgaben in den Fokus genommen werden können. Der Gefahr, ein solches Bündel vom Gesamtumfang der 48 Kernaufgaben losgelöst zu betrachten („KAM light“) muss dabei durch den wiederholten Rückbezug auf die aufrechtzuerhaltende Komplexität des gesamten Modells begegnet werden. Das KAM-BBS ist als TQM-System der gesetzte Rahmen.

---

<sup>30</sup> Siehe Anlagen *D3\_Veranstaltungsskizze\_KAM-Assessor 1.03.pdf* und *D4\_Veranstaltungsskizze\_QMB-Zirkel 1.03.pdf* im Ordner D. Weitere Aspekte

<sup>31</sup> Siehe Abbildungen dazu in Anlage *C9\_Qualifizierungsmodule 2.05.pdf* und vgl. Kap. 3.6.2

Jede Schule bzw. Schulgruppe darf und sollte individuelle Schwerpunktsetzungen gemäß der eigenen Lage und der jeweils anstehenden Entwicklungsschritte vornehmen. Ein ähnliches Vorgehen lässt sich zu weiteren Qualitätsmodulen konstruieren.

#### **4.1.4 Arbeit zum Thema „eigene grundlegende Anforderungen“ beraten und unterstützen**

Bei der Entwicklung des Selbstbewertungswerkzeugs SebeiSch wurde den Schulen bewusst ermöglicht, zusätzlich zu den gesetzten „grundlegenden Anforderungen“ schuleigene zu formulieren und bewerten zu lassen. Das Inspektionsteam regt an, Schulen dabei zu beraten und zu unterstützen, an dieser Stelle ihr individuelles Profil auszudrücken (z. B. „Europaschule“ oder „Umweltschule“) und damit Qualitätsindikatoren für die jeweilige Schule sehr bedeutsamen Arbeitsfelder sowie systematisch Querverbindungen zu den schulprofilbildenden Projekten zu schaffen.

#### **4.1.5 Übungen zur Einschätzung von erreichten Qualitätsstufen vertiefen**

Während der Arbeit am Prüf- und Entwicklungsauftrag - aber auch bereits im vorhergehenden Prüfauftrag - ist deutlich geworden, dass die Einschätzung der erreichten Qualitätsstufe in den Bereichen des KAM-BBS für alle Beteiligten eine Herausforderung darstellt. Bei Veranstaltungen rund um das Thema „Arbeit mit SebeiSch“ zeigte sich die Ungeübtheit bei der Formulierung aussagekräftiger Texte für Qualitätsstatusberichte bzw. das Unverständnis, wozu diese nützen sollen.

Das Hauptaugenmerk bei der Arbeit mit dem KAM-BBS sollte in den Schulen zunächst auf dem Übergang von „nicht basiert“ zu „basiert“ liegen (siehe auch MK-Broschüre „Schulische Qualitätsentwicklung in Niedersachsen“<sup>32</sup>).

Nach Einschätzung des Inspektionsteams können die anderen Abstufungen zur Bewertung der Kernaufgaben gegenwärtig noch nicht in jedem Fall bzw. noch nicht von allen Beteiligten in der beruflichen Bildung in Niedersachsen fundiert getroffen und erläutert werden.

Diese Schwierigkeiten basieren allerdings nicht auf Definitionsunsicherheiten oder gar Schwächen des KAM-BBS, sondern auf einem noch verbreiteten Mangel an Erfahrung in der

---

<sup>32</sup> Niedersächsisches Kultusministerium: Schulische Qualitätsentwicklung in Niedersachsen, Kap. 4.1.2, S. 18 (2014)

Arbeit mit dem Modell. Hier wird die Anregung zu ausführlicher Auseinandersetzung und gehaltvoller schriftlicher Darlegung der Stärken und Verbesserungspotenziale zu einer bestimmten Kernaufgabe gegeben.

Schwierigkeiten gibt es auch bei der Gestaltung der einzelnen Kernaufgaben bzw. der in Eigenverantwortung der Schule dazu festzulegenden Prozesse und Veränderungsvorhaben. Eine vertiefende Arbeit mit den zugehörigen Modulen 5 und 6 (siehe dort) wird als notwendig erachtet.

#### **4.1.6 Die gemeinsame Sprache durch Definition von Begriffen stärken**

Mit der Vorlage und Veröffentlichung des „Glossars zum KAM-BBS“ (siehe Exkurs, Abschnitt 3.3) wird ein Beitrag zur Vereinheitlichung im Sinne einer „gemeinsamen Sprache“ geleistet. Gegenwärtig sind noch Schwierigkeiten im Umgang mit der Terminologie zu erkennen, beispielsweise mit dem Begriff „prozesshafte Ausgestaltung“. Es wird angeregt, dieses Arbeitsfeld aufzugreifen und hierzu entsprechende Beispiele zu entwickeln.

#### **4.1.7 Module methodisch flexibel ausgestalten**

In allen Informationsveranstaltungen und bei der Arbeit mit Modulen haben sich Arbeitsphasen mit Aktivitäten für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer als bedeutsam erwiesen. Demgegenüber wird die alleinige Präsentation des Kernaufgabenmodells-BBS ohne anschließende Übungen (siehe Basismodul „INPUT ...“), z. B. in einer Dienstbesprechung, zunehmend als weniger ertragreich eingeschätzt. Auch die vertiefende Arbeit an konkreten, auf die Aufgabenbereiche der beteiligten Funktionsgruppen bezogenen Fallbeispielen konnte vom Inspektionsteam als sehr chancenreich erlebt werden. Eine methodisch sehr flexible Ausgestaltung der vorliegenden Module für eine Fortbildungsreihe und darüber hinaus wird daher empfohlen.

### **4.2 *Vorschläge für den Anschluss an die erste Fortbildungsreihe „Steuerung berufsbildender Schulen“***

Bereits bei der Auswertung der Befragung zeigte sich, dass im System der beruflichen Bildung in Niedersachsen weiterhin eine erhebliche Bandbreite im Entwicklungsstand des schu-

lischen Qualitätsmanagements besteht. Die unterschiedlichen Erprobungsveranstaltungen bestätigten diesen Eindruck. Das Autorenteam regt an, Veranstaltungen zur weiteren Stärkung und Vereinheitlichung der Arbeit mit dem KAM-BBS fortzusetzen, um hier möglichst nivellierend zu wirken.

Auf der Basis der vorliegenden Erfahrungen aus der Fortbildungsreihe „Steuerung berufsbildender Schulen“ wird vorgeschlagen, eine weitere Fortbildungsreihe zur Steuerung der berufsbildenden Schulen mit dem Schwerpunkt auf vertiefender Arbeit mit dem KAM -BBS zu konzipieren, die die Auswertungsergebnisse dieses Prüfauftrags aufnimmt und insbesondere auf die Unterstützungswünsche der Schulen eingeht.

#### **4.2.1 Den Teilnehmerkreis gezielt auswählen**

Ausgehend von den Rückmeldungen in den Erprobungsveranstaltungen erscheint je Schule eine gemischte Gruppe aus Schulleitung, Abteilungsleitungen, QM-Beauftragten und ggf. einem Vertreter/einer Vertreterin der Bildungsgangs- bzw. Fachgruppenleitungen als sehr geeignet. So kann mit hoher Wahrscheinlichkeit eine facettenreiche mehrperspektivische Arbeit gewährleistet werden, die einen zielführenden Transfer der Arbeitsergebnisse in die eigene Organisation hinein vorbereitet.

#### **4.2.2 Organisatorischen Rahmen der Veranstaltungen festlegen**

In den Erprobungsveranstaltungen hat sich ebenso wie in der Fortbildungsreihe „Steuerung berufsbildender Schulen“ als positiv erwiesen, mit Gruppen von drei Schulen in einem Workshop zu arbeiten. Der gewünschte Austausch mit „Schulen ähnlichen Entwicklungsstandes“ kann damit vorbereitet – ggf. sogar bereits fortgesetzt – werden. Zunächst kann den Schulen ein Angebot unterbreitet werden, die in der Evaluation weitere Unterstützung gewünscht haben (vgl. Unterabschnitt 2.3.4). Hierbei sollten die Schulen nach eigener Wahl zusammenfinden, um auf die gewünschte Schwerpunktsetzung schon bei der Gruppenzusammensetzung eingehen zu können (Vorgehen nach einer Selbstbewertung im gleichen Qualitätsbereich, prozesshafte Ausgestaltung von Kernaufgaben im gleichen Qualitätsbereich, Weiterarbeit mit den Partnerschulen aus der o. a. Fortbildungsreihe, ...). Eine aus der Außensicht vorgenommene Bildung von Dreiergruppen vermag dies kaum zu leisten.

Es wird vorgeschlagen, die Veranstaltungen für einen ersten Durchgang zunächst durch das

NLQ organisieren zu lassen. Nach Einschätzung des Autorenteam ist dabei ein außerschulischer Tagungsort von Vorteil. Angesichts der vielfältigen Übungsmöglichkeiten, die die Module bieten, wäre ein zweitägiger Workshop zu bevorzugen. Für Schulen mit kurzen Anfahrtswegen wären ggf. auch zwei eintägige Termine denkbar. Bei Folgeveranstaltungen können ggf. auch Termine in Schulen organisiert werden.

### **4.2.3 Veranstaltungen differenziert inhaltlich ausgestalten**

Im Sinne einer weiteren Vereinheitlichung der Arbeit mit dem KAM-BBS als verbindlichem Rahmen in Niedersachsen muss ein künftiges Format dem Gedanken „soviel Gleichartigkeit wie möglich, soviel schulindividuelle Ausformung wie nötig“ folgen. Angesichts der Notwendigkeit zu weiterer Grundinformation und Akzeptanzbildung (vgl. Unterabschnitt 2.3.2.) wird der Arbeit mit dem „Input-Modul“ incl. vertiefender Übungen und dem Modul „Akzeptanzbildung“ große Bedeutung beigemessen. Der Bekanntheitsgrad des KAM-BBS und die differenzierte und alltägliche Arbeit damit müssen in erster Linie in allen Gruppen von Funktionsträgern weiter gestärkt werden.

Auch der Durchführung von Selbstbewertungen kommt ein hoher Stellenwert zu, weshalb vermutlich eine vertiefende Arbeit mit den Modulen zum Werkzeug „SebeiSch“ für eine Vielzahl von Schulen zunächst im Vordergrund stehen wird.

Weiter fortgeschrittene Arbeitsstände liegen bei Schulgruppen vor, die bereits Ableitungen aus vorliegenden Daten vorgenommen haben und beispielsweise ein Unterstützungsangebot zur Arbeit an strategischen Themen genutzt haben bzw. wünschen.

Bei einer Mehrzahl von Erprobungsveranstaltungen hat es sich als erfolgreich erwiesen, im Vorfeld präzise Arbeitsaufträge in die jeweilige Gruppe zu geben (vorbereitende Arbeitsfragen), um die jeweiligen Arbeitsstände in die Gestaltung des Kursverlaufs einfließen zu lassen. Auch die Arbeit mit konkreten Fallbeispielen fand positive Resonanz. Für Kurse, die als zwei eintägige Tagungen angelegt werden, würde sich für eine inhaltliche Planung auch die Chance bieten, für die Zeit zwischen den Treffen Arbeitspakete zu konzipieren, die von Schule zu Schule differieren (können).

### **4.3 Aspekte zur Weiterentwicklung des KAM-BBS**

Für die Weiterentwicklung des Kernaufgabenmodells-BBS gilt es insbesondere, die begonnene Arbeit an der Festlegung auf eine „gemeinsame Sprache“ systematisch fortzusetzen (z. B.: weitere Schwerpunktsetzung im Qualitätsbereich „B – Bildungsangebote gestalten“ durch das bHO-Konzept, Fortsetzung der Arbeit an einem gemeinsamen UBB-BBS für das System der beruflichen Bildung, ...).

Ebenso ist es unerlässlich, die vorhandenen Evaluationsinstrumente (z. B. „SebeiSch“) zu pflegen und zu verbessern. Die Arbeit am Kernaufgabenmodell darf nicht als abgeschlossen angesehen werden. Es ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu verfolgen, aus dem die ggf. künftig erforderlichen Weiterentwicklungen des Modells abgeleitet werden (vgl. Kap. 3.7.3).

#### **4.3.1 Die Instrumente zur Stärkung des KAM-BBS weiterentwickeln**

Die mit dem KAM-BBS verbundenen Instrumente bedürfen einer stetigen Weiterentwicklung bei gleichzeitiger umfassender Erhaltung der Funktionalität, wie etwa der künftigen Überführung des Excel basierten Werkzeugs „SebeiSch“ in das Office unabhängige „Portal Interne Evaluation“.

Außerdem sollte nach Einschätzung des Inspektionsteams eine vertiefende inhaltliche Bearbeitung der Ergebnisse zum bHO-Konzept und den damit verbundenen Bewertungsbögen (UBB-L, UBB-S, JBB, LBB) einschließlich verschiedener Auswertungsformate erfolgen, wobei auch diese künftig über das Portal Interne Evaluation zu erreichen sein werden.

#### **4.3.2 KAM-BBS durch Zuordnung rechtlicher Vorgaben absichern**

Die Schaffung und kontinuierliche Pflege einer Datenbank zu den Rechtsquellen des KAM-BBS wäre empfehlenswert. Dabei sollten alle geltenden schulgesetzlichen Regelungen, Erlasse, Verordnungen und weitere rechtlich bindenden Vorgaben möglichst konkret den einzelnen Kernaufgaben zugeordnet werden und in die grundlegenden Anforderungen einfließen. Die kontinuierliche und fachlich kompetent durchgeführte Pflege der Sammlung wäre dabei sicher zu stellen.

### **4.3.3 KAM-BBS behutsam weiter entwickeln**

Auch künftig müssen Möglichkeiten geschaffen werden, das KAM-BBS weiter zu entwickeln und – wo erforderlich – noch verständlicher zu gestalten. Bereits in der Startphase zu diesem Prüfauftrag ist die Idee eines „Revisionskongresses“ als mögliches Resultat aus Evaluations- und Entwicklungsaspekt formuliert worden. Im Zusammenhang mit einer behutsamen Weiterentwicklung des KAM-BBS schlägt das Inspektionsteam vor, diese Idee zu einem späteren Zeitpunkt aufzugreifen, beispielsweise nach Gewinnung von Erkenntnissen aus der zu konzipierenden Fortbildungsreihe mit einem Schwerpunkt auf vertiefender Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell-BBS. Mit Blick auf die Stabilität des gesetzten Qualitätsrahmens (vgl. Abschnitt 2.5 und Unterabschnitt 3.7.3) schlägt das Inspektionsteam weiterhin vor, eine schrittweise Anpassung mit notwendigen, aber möglichst geringen Änderungen von Instrumenten, Erweiterungen oder Ergänzungen zu favorisieren. Ein Fortbestand des KAM-BBS als verbindlicher Qualitätsrahmen von ca. einer Dekade ist wünschenswert.

### **4.4 Einbindung des Beratungs- und Unterstützungssystems**

Der Arbeit des Beratungs- und Unterstützungssystems kommt in der Zukunft weiter steigende Bedeutung zu. So wird bereits in der Befragung darauf hingewiesen, dass die bis dahin wahrgenommene Unterstützung als hilfreich eingeschätzt wird. Die Anzahl von Anfragen, die teils auch das Inspektionsteam erreichen, weist auch auf künftigen erheblichen Bedarf der Schulen hin.

In der geplanten Fortbildungsreihe zur vertiefenden Arbeit mit dem KAM-BBS könnten die Mitglieder der QM-Prozessbegleitung zusammen mit Schulleiterinnen und Schulleitern Moderationsteams bilden, die aus unterschiedlichen Perspektiven die Ausgestaltung und Durchführung der Module vornehmen.

Eine „KAM-Assessoren-Ausbildung“ die v. a. Personen anspricht, die in den Schulen mit der Wahrnehmung entsprechender QM-Aufgaben betraut sind, wird von zahlreichen Schulen in der Befragung begrüßt. Die vorliegende Skizze in Anlehnung an die frühere Ausbildung der EFQM-Assessoren könnte – z. B. in enger Zusammenarbeit mit der QM-Prozessbegleitung – weiter ausgeformt und erprobt werden.



#### **4.5 Mögliche Einbindung des NLQ in weitere Arbeitsschritte**

Aus der Sicht des Inspektionsteams liegt in der Konzeption einer neuen Fortbildungsreihe zur vertiefenden Arbeit mit dem KAM-BBS eine unmittelbar anstehende Herausforderung. Eine entsprechende Planung kann gemeinsam mit den künftigen Moderationsteams ausgestaltet und eine Übergangsphase eingeleitet werden. In dieser Phase könnten gemeinsam mit dem Inspektionsteam Pretests mit ausgewählten Schulen durchgeführt und Anpassungen des Fortbildungskonzeptes vorgenommen werden.

Im Hinblick auf das im Aufbau befindliche „Portal Interne Evaluation“ erscheint es möglich und sinnvoll, das Inspektionsteam neben der Begleitung der Entwicklungsphase zu beauftragen, den Prozess der schrittweisen Testung des Portals durchzuführen und daraus Impulse für die weitere Stärkung der Arbeit mit dem KAM-BBS zu entwickeln (z. B. Pilotierung des UBB-BBS mit interessierten Schulen und Studienseminaren). Die Testung der Werkzeuge wäre ein paralleler Handlungsstrang bei der Weiterverfolgung der vom Inspektionsteam in früheren Arbeiten bereits mehrfach vorgeschlagenen mehrperspektivischen Unterrichtsbeobachtung. Zu einem späteren Zeitpunkt erscheint eine Pilotierung der Überführung von SebeiSch ins Portal angeraten.










## Anlagen<sup>33</sup>

 *Abschlussdokumentation Prüfauftrag III\_Öffentliche Fassung.pdf:*

*Öffentliche berufsbildende Schulen in Niedersachsen  
Ergebnisse eines Prüfauftrags des Niedersächsischen Kultusministeriums  
Prüf- und Entwicklungsauftrag zur Stärkung der Neuausrichtung des Qualitätsmanagements auf der Basis des Kernaufgabenmodells für berufsbildende Schulen in Niedersachsen  
Hildesheim, Mai 2015*







### **A. Allgemeines**

-  *A0\_Erlass Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements BBS.pdf*
-  *A1\_Erlass zum PA III\_Auftrag an NLQ.pdf*
-  *A2\_Erlass zum PA III\_Onlinebefragung.pdf*
-  *A3\_Erlass zum PA III\_Versand der Ergebnisse.pdf*
-  *A4\_Chronologie zum PA III 3.07.pdf*
-  *A5\_Webseite BBS-Prüfauftrag Stand 01-04-2015.pdf*
-  *A6\_Aufsatz I im SVBlatt 11-2014\_KAM-BBS.pdf*
-  *A7\_Aufsatz II im SVBlatt 12-2014\_KAM-BBS\_Instrumente.pdf*
-  *A8\_Liste aller öffentlichen berufsbildenden Schulen 1.04.pdf*







### **B. Evaluationsaspekt**

-  *B1\_EvaKAM 2014\_Ergebnisse\_Behörde 4.04.pdf*
-  *B2\_79999\_EvaKAM 2013\_Ergebnisse\_Musterschule 2.01.pdf*
-  *B3\_Dokumentation WS Mai 2014\_Endfassung.pdf*
-  *B4\_Präsentation zum Evaluationsaspekt\_Ergebnisse 1.01.pdf*








### **C. Entwicklungsaspekt**

-  *C1\_Überblick PA III\_Entwicklungsaspekt.pdf*
-  *C2\_Basisinformationen zum KAM-BBS.pdf*
-  *C3\_INPUT\_Basisinformationen zum KAM-BBS.pdf*
-  *C4\_KAM-BBS & SebeiSch\_Teamleitungen.pdf*





---

<sup>33</sup>Die hier aufgelisteten Anlagen zur Abschlussdokumentation sind auf der Webseite „BBS-Prüfauftrag“ abgelegt und können dort heruntergeladen werden: <http://www.nibis.de/nibis.php?menid=3438>

-  *C5\_INPUT\_KAM-BBS & SebeiSch\_Teamleitungen.pdf*
-  *C6\_Steuerung & Evaluation mit dem KAM-BBS\_3 BBSn.pdf*
-  *C7\_INPUT\_Steuerung & Steuerung mit dem KAM-BBS\_3 BBSn.pdf*
-  *C8\_Veranstaltungsevaluation Workshops 2.01.pdf*
-  *C9\_Qualifizierungsmodule 2.05.pdf*



#### **D. Weitere Aspekte**

-  *D1\_Glossar zum KAM-BBS 4.02.pdf*
-  *D2\_OrdnerStruktur K A M.zip*
-  *D3\_Veranstaltungsskizze\_KAM-Assessor 1.03.pdf*
-  *D4\_Veranstaltungsskizze\_QMB-Zirkel 1.03.pdf*