

## **Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen auf der Grundlage des Kernaufgabenmodells BBS (KAM-BBS)**

**RdErl. d. MK v. 19. 5. 2016 – 42.6 – 80101/6 – 1/16 – VORIS 22410 -**

**Bezug: RdErl. d. MK v. 14.10.2011 (SVBl. S. 445)– VORIS 22410 -**

### **1. Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements berufsbildender Schulen**

Nach Einführung des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management) als verbindliches Qualitätsmanagement (QM) öffentlicher berufsbildender Schulen in Niedersachsen gemäß Bezugserlass ist festzustellen, dass QM-Systeme in den berufsbildenden Schulen implementiert wurden und zunehmend Erfolge in der Qualitätsarbeit sichtbar werden. Um eine systematische Weiterentwicklung der schulischen Qualitätsarbeit zu fördern und alle qualitätssichernden Maßnahmen (Zielvereinbarungen, Kennzahlen, interne und externe Evaluation, ...) in den Gesamtzusammenhang der Schulentwicklung einzuordnen, gilt für alle öffentlichen berufsbildenden Schulen ein einheitlicher Entwicklungsrahmen mit obligatorischen Qualitätsbereichen und Kernaufgaben (KAM-BBS, siehe Anlage).

Dabei geht es insbesondere um eine Bündelung der EFQM-Kriterien, die nun in Qualitätsbereichen zusammengefasst sind und den schulischen Entwicklungsfeldern entsprechen. Die Kernaufgaben beschreiben die zentralen Ansatzpunkte jedes Qualitätsbereiches.

### **2. Qualitätsbereiche und Kernaufgaben**

Die Qualitätsbereiche bieten allen an der Qualitätsentwicklung Beteiligten den Vorteil der Vereinheitlichung, Nachvollziehbarkeit und Festlegung schulischer Abläufe sowie der Festlegung von Verantwortlichkeiten bei gleichzeitiger Offenheit für schulindividuelle Entwicklungen.

Im Einzelnen sind folgende Qualitätsbereiche schulischer Prozesse festgelegt:

- Schule leiten

- Schule entwickeln
- Personal führen
- Ressourcen verwalten
- Kooperationen entwickeln
- Bildungsangebote gestalten
- Ergebnisse und Erfolge beachten.

Für die einzelnen Qualitätsbereiche sind verbindliche Kernaufgaben beschrieben. Die Schulen sind gehalten, zur Bearbeitung dieser Kernaufgaben innerschulische Prozesse zu entwickeln. Dabei steht der Qualitätsbereich „Bildungsangebote gestalten“ im Mittelpunkt der Bemühungen.

Bei der Ausgestaltung der Prozesse geht es darum, die Kernaufgaben in der Schule nachweisbar verlässlich zu implementieren und nicht darum, diese formal abzuhandeln und aufwendig zu beschreiben. Bei der Beschreibung/Definition der Kernaufgaben handelt es sich um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der nicht als „abgeschlossen“ betrachtet werden kann. Die innerschulische Arbeit mit dem KAM-BBS soll dabei ausschließlich durch die strategischen Überlegungen der Schule geprägt sein. Eigene, schulindividuell begründete Vorgehensweisen sind ebenso bedeutsam, wie das Gewährleisten des vollständigen Implementierens aller Kernaufgaben innerhalb eines angemessenen Zeitraumes erforderlich ist.

Die Schulen werden bei der prozesshaften Ausgestaltung der Qualitätsbereiche und der Umsetzung der Kernaufgaben weiterhin durch die QM-Prozessbegleitung beraten und unterstützt. Insbesondere zur Gestaltung des Qualitätsbereichs „Bildungsangebote gestalten“ steht zudem auch die Fachberatung zur Verfügung. Die Mitwirkung der Schulinspektion BBS ergibt sich aus der Dokumentation der Umsetzung des QM-Prozesses an den Berufsbildenden Schulen und der Einschätzung dessen Qualität sowie ggf. entsprechend der Prüfauftragsfestlegungen der Erprobung und Empfehlung von Verfahren zur Fortentwicklung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

### **3. Schlussbestimmung**

Dieser RdErl. tritt am 1. 7.2016 in Kraft und mit Ablauf des 31.12.2021 außer Kraft.

## Anlage

### Liste der Qualitätsbereiche und Kernaufgaben

#### **Qualitätsbereich „Schule leiten“**

Die Schulleitung gestaltet – unter Einbeziehung aller Interessengruppen – die Aufbau- und Ablauforganisation der Schule und passt diese Veränderungen an. Sie steht vorbildlich für Werte und Ethik ein.

| Qualitätsbereich „Schule leiten“ |              |   |
|----------------------------------|--------------|---|
|                                  | Kernaufgaben |   |
| Veränderungsbedarf ermitteln     | F1           | <b>Vorschläge bearbeiten</b>  |
|                                  |              | Verbesserungsvorschläge werden systematisch erfasst, ggf. umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit überprüft.   |
|                                  | F2           | <b>Beschwerden bearbeiten</b>   |
|                                  |              | Beschwerden werden systematisch erfasst und zeitnah bearbeitet.   |
| Organisation entwickeln          | F3           | <b>Aufbauorganisation anpassen</b>  |
|                                  |              | In der Schule ist die Aufbauorganisation mit Stellen- und Aufgabenbeschreibungen dokumentiert und sie wird regelmäßig an veränderte Anforderungen angepasst.                |
|                                  | F4           | <b>Ablauforganisation anpassen</b>  |
|                                  |              | In der Schule ist die Ablauforganisation festgelegt, sie wird regelmäßig überprüft und ggf. angepasst.  |
|                                  | F5           | <b>Unterrichtsqualität verbessern</b>   |
|                                  |              | Die Schulleitung überprüft systematisch und regelmäßig die Qualität des Unterrichts und leitet daraus Konsequenzen für die Unterrichtsentwicklung ab.                       |
| Leitungs-handeln evaluieren      | F6           | <b>Interessengruppen beteiligen</b>   |
|                                  |              | Die Schulleitung fördert zielgerichtet (entsprechend den Erfordernissen der Bildungsgänge) die Beteiligung der Interessengruppen der Schule durch ein abgestimmtes Konzept. |
|                                  | F7           | <b>Schulleitungshandeln überprüfen</b>  |
|                                  |              | Die Schulleitung überprüft und verbessert regelmäßig die Wirksamkeit ihres Handelns.  |

## Qualitätsbereich „Schule entwickeln“

Die Schule hat Vision, Mission und Werte, sowie die Ziele und Strategien der Schulentwicklung beschrieben, setzt Verbesserungsmaßnahmen um und überprüft deren Wirksamkeit.

| Qualitätsbereich „Schule entwickeln“ |              |  |
|--------------------------------------|--------------|--|
|                                      | Kernaufgaben |  |
| Schule entwickeln                    | S1           | <b>Leitbild pflegen</b>  |
|                                      |              | Die Schule überprüft kontinuierlich die innerschulische Bedeutung sowie die Wirksamkeit des Leitbildes und passt es ggf. an.   |
|                                      | S2           | <b>Ziele und Strategien festlegen</b>  |
|                                      |              | Die Schule entwickelt auf der Basis des Leitbildes und der Erwartungen der Anspruchsgruppen ihre Ziele und Strategien, überprüft sie und passt sie regelmäßig an.                                  |
|                                      | S3           | <b>Schulprogramm fortschreiben</b>   |
|                                      |              | Die Schule verfügt über ein Schulprogramm, das regelmäßig fortgeschrieben wird.  |
| Verbesserungen umsetzen              | S4           | <b>Zielvereinbarungen schließen</b>  |
|                                      |              | In der Schule werden regelmäßig und systematisch Zielvereinbarungen durchgeführt, mit denen die Strategie der Schule kommuniziert und umgesetzt wird.  |
|                                      | S5           | <b>Verbesserungsprojekte durchführen</b>   |
|                                      |              | Die Schule führt Verbesserungsprojekte systematisch durch und setzt deren erfolgreiche Ergebnisse um, die der Erreichung der strategischen Ziele dienen und/oder die Schülerleistungen verbessern. |

## Qualitätsbereich „Personal führen“

Die Schule steuert die Prozesse der Personalverwaltung. Sie fördert die Kompetenz und die Kreativität des Personals und schafft eine Kultur der Verantwortung.

| Qualitätsbereich „Personal führen“ |              |  |
|------------------------------------|--------------|--|
|                                    | Kernaufgaben |  |
| Personal beschaffen                |              | <b>Personalbedarf ermitteln</b>  |
|                                    | P1           | Die Schule erhebt kontinuierlich und systematisch entsprechend den Erfordernissen der Bildungsgänge den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf und legt darauf bezogen Personalmaßnahmen fest.                               |
|                                    |              | <b>Personal beschaffen</b>   |
|                                    | P2           | Die Schule unternimmt systematische Anstrengungen zur erfolgreichen Personalbeschaffung.   |
|                                    |              | <b>Personal einarbeiten</b>  |
|                                    | P3           | Die Schule hat für die Einarbeitung bzw. bei neuen Aufgabenstellungen für Lehrkräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Konzept der Vorbereitung und Unterstützung und setzt es um.                                    |
| Personal entwickeln                |              | <b>Personal entwickeln</b>   |
|                                    | P4           | Die Schule führt systematisch Maßnahmen zur Personalentwicklung durch.   |
|                                    |              | <b>Personal qualifizieren</b>  |
|                                    | P5           | Die Schule fördert zielgerichtet entsprechend den Erfordernissen der Bildungsgänge das Wissen und die Kompetenzen der Lehrkräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Fortbildung nach einem abgestimmten Konzept. |
|                                    |              | <b>Personal einsetzen</b>  |
|                                    | P6           | Der Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt unter Abgleich der Anforderungen an die individuelle Personalentwicklung und die Ziele und Strategien der Schule.   |
|                                    |              | <b>Personal begleiten</b>  |
|                                    | P7           | Die Schule führt systematisch Maßnahmen zur Personalfürsorge durch.  |
| Personal verwalten                 |              | <b>Personal verwalten</b>  |
|                                    | P8           | Die Schule erfüllt sach- und fachgerecht die Aufgaben der Personalverwaltung.  |

### Qualitätsbereich „Ressourcen verwalten“

Die Schule verwaltet ihre Ressourcen und trachtet dabei nach wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit.

| Qualitätsbereich „Ressourcen verwalten“ |              |  |
|---|--------------|--|
|   | Kernaufgaben |  |
|   | R1           | <b>Finanzen verwalten</b>  |
|   |              | Die verfügbaren finanziellen Ressourcen werden effizient und effektiv verwaltet und eingesetzt.  |
|   | R2           | <b>Nachhaltig wirtschaften</b>   |
|   |              | Der Material- und Energieeinsatz der Schule wird nachhaltig gemanagt, regelmäßig überprüft und ggf. optimiert.   |
|   | R3           | <b>Wissen nutzbar machen</b>   |
|   |              | Die Schule sammelt und strukturiert die erforderlichen Informationen und stellt sie der Schulgemeinschaft zur Verfügung.                                 |
|   | R4           | <b>Schulausstattung optimieren</b>   |
|   |              | Entsprechend den Erfordernissen der Bildungsgänge wird die Ausstattung der Schule mit Lehr-, Lern- und Arbeitsmitteln gepflegt und laufend aktualisiert. |

### Qualitätsbereich „Kooperationen entwickeln“

Die Schule erstrebt, entwickelt und erhält vertrauensvolle Beziehungen zu ihren Partnern, um wechselseitige Erfolg zu erzielen.

| Qualitätsbereich „Kooperationen entwickeln“ |              |   |
|---|--------------|---|
|   | Kernaufgaben |   |
|   | K1           | <b>Mit dem Schulträger kooperieren</b>  |
|   |              | Die Schule kooperiert systematisch und zielgerichtet mit dem Schulträger.   |
|   | K2           | <b>Mit Schulen kooperieren</b>  |
|   |              | Die Schule gestaltet systematisch Kooperationen mit anderen Schulen und weiteren Bildungseinrichtungen.   |
|   | K3           | <b>Mit Partnern in der beruflichen Bildung kooperieren</b>  |
|   |              | Die Schule gestaltet systematisch Kooperationen mit den betrieblichen Partnern in der beruflichen Bildung sowie weiteren Einrichtungen und Betrieben. |

## Qualitätsbereich „Bildungsangebote gestalten“

Die Schule stellt den staatlichen Bildungsauftrag, die Bildungsinteressen der Schülerinnen und Schüler sowie der Ausbildungsinteressen der Partner in der beruflichen Bildung in den Mittelpunkt ihrer Arbeit. Sie sorgt für ein ausgewogenes Bildungsangebot und strebt nach bestmöglicher Förderung und Unterstützung jeder einzelnen Schülerin und jedes einzelnen Schülers.

| Qualitätsbereich „Bildungsangebote gestalten“ |              |   |
|---|--------------|---|
|   | Kernaufgaben |   |
| Bildungsangebot realisieren                   | B1           | <b>Lehrpläne erstellen</b>  |
|   |              | Die Schule setzt die curricularen Rahmenvorgaben in allen Bildungsgängen in schulische Lehrpläne um und verbessert diese kontinuierlich.  |
|   | B2           | <b>Materialien und Medien bereitstellen</b>   |
|   |              | In allen Bildungsgängen werden Materialien und Medien entwickelt bzw. bereitgestellt, im Unterricht eingesetzt und kontinuierlich verbessert.   |
|   | B3           | <b>Unterricht organisieren</b>  |
|   |              | Der Unterricht wird in allen Bildungsgängen entsprechend den organisatorischen Planungen durchgeführt, ggf. erforderliche Abweichungen laufen geregelt ab.  |
|   | B4           | <b>Unterricht durchführen</b>   |
|   |              | Der Unterricht wird entsprechend vereinbarter didaktischer Anforderungen erteilt.   |
|   | B5           | <b>Unterricht evaluieren</b>  |
|   |              | Die Schule evaluiert die Unterrichtsqualität systematisch und differenziert nach Bildungsgängen und leitet daraus Verbesserungsmaßnahmen ab.  |
| Leistungen feststellen                        | B6           | <b>Leistungen bewerten</b>  |
|   |              | Die individuellen Leistungen der Schülerinnen und Schüler werden in allen Bildungsgängen regelmäßig festgestellt und nach einem für alle Beteiligten verbindlichen und offen gelegten Kriterienkatalog bewertet.  |
|   | B7           | <b>Über Leistungsstände informieren</b>   |
|   |              | Die Schule stellt sicher, dass die Schülerinnen und Schüler (ggf. die Eltern) über die erwarteten Leistungen, deren Feststellung und Bewertung sowie die Regelungen zum erfolgreichen Abschluss des Bildungsganges (und ggf. zur Versetzung) umfassend informiert werden. |



|                           |     |  |
|---------------------------|-----|--|
| Individuell fördern       | B8  | <b>Individuelle Kompetenzen entwickeln</b>   |
|                           |     | Die Schule ermittelt und dokumentiert die individuelle Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler im Bildungsgang und informiert sie.                           |
|                           | B9  | <b>Leistungsschwache fördern</b>   |
|                           |     | Die Schule fördert systematisch leistungsschwache Schülerinnen und Schüler in allen Bildungsgängen.  |
|                           | B10 | <b>Leistungsstarke fördern</b>   |
|                           |     | Die Schule fördert systematisch leistungsstarke Schülerinnen und Schüler sowie besondere Begabungen in allen Bildungsgängen.   |
| Beraten und unterstützen  | B11 | <b>Leistungsbereitschaft steigern</b>  |
|                           |     | Die Schule fördert in den jeweiligen Bildungsgängen systematisch die Leistungsbereitschaft der Schülerinnen und Schüler.   |
|                           | B12 | <b>Präventiv arbeiten</b>  |
|                           |     | Die Schule arbeitet präventiv für den Gesundheitsschutz der Schülerinnen und Schüler.  |
|                           | B13 | <b>Auf Regelabweichungen reagieren</b>   |
|                           |     | Die Schule reagiert systematisch auf ein Verhalten von Schülerinnen und Schülern, das von den vereinbarten Regeln abweicht.  |
| Bildungsangebot verwalten | B14 | <b>Individuell beraten</b>   |
|                           |     | Die Schule bietet Schülerinnen und Schülern in persönlichen Fragen Unterstützung und Beratung und organisiert die erforderlichen Angebote zur Hilfe.                   |
|                           | B15 | <b>Laufbahnplanung unterstützen</b>  |
|                           |     | Die Schule organisiert die Berufs- und Schullaufbahnberatung für die Schülerinnen und Schüler umfassend und differenziert.   |
|                           | B16 | <b>Schülerdaten verwalten</b>  |
|                           |     | Die Schule verwaltet die Schülerdaten und sichert die anforderungsgerechte Bereitstellung der Zeugnisse und anderer Dokumente.   |
|                           | B17 | <b>Lerngruppen und Lehrereinsatz planen</b>  |
|                           |     | Die Zusammensetzung der Lerngruppen und der Lehrereinsatz erfolgen strukturiert sowie fachlich angemessen und entsprechend den jeweiligen pädagogischen Anforderungen. |

## Qualitätsbereich „Ergebnisse und Erfolge beachten“

Die Schule überprüft und bewertet ihre Arbeit und steuert auf dieser Basis die schulischen Prozesse so, dass ausgewogene und nachhaltige Ergebnisse erzielt werden und die Schule erfolgreich weiterentwickelt wird.

| Qualitätsbereich „Ergebnisse und Erfolge beachten“ |              |   |
|--|--------------|---|
|  | Kernaufgaben |   |
| Ergebnisse und Erfolge überprüfen und bewerten     | E1           | <b>Gestaltung der Bildungsgänge bewerten</b>  |
|  |              | Die Schule überprüft und bewertet die Ergebnisse und Erfolge bei der Gestaltung der Bildungsangebote. |
|  | E2           | <b>Personalwesen bewerten</b>   |
|  |              | Die Schule überprüft und bewertet die Ergebnisse und Erfolge im Personalwesen.                        |
|  | E3           | <b>Gestaltung der Kooperationen bewerten</b>  |
|  |              | Die Schule überprüft und bewertet die Ergebnisse und Erfolge bei der Entwicklung der Kooperationen.   |
|  | E4           | <b>Ressourcenmanagement bewerten</b>  |
|  |              | Die Schule überprüft und bewertet die Ergebnisse und Erfolge beim Umgang mit den Ressourcen.          |