

## **Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen (orientiert an EFQM)**

**RdErl. d. MK vom 14.10.2011 – 41 – 80 101/6-1/11 – VORIS 22410**

**Bezug: RdErl. d. MK v. 9.6.2004 – 403- 80 101/6-1/04 - (n.v.)**

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

Gut fünf Jahre nach Einführung des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management) als verbindliches Qualitätsmanagement öffentlicher berufsbildender Schulen in Niedersachsen ist festzustellen<sup>1</sup>, dass anfängliche Hürden der Implementierung genommen wurden und erste Erfolge der Qualitätsarbeit in den Schulen sichtbar sind. Um eine systematische Weiterentwicklung der schulischen Qualitätsarbeit zu fördern und alle qualitätssichernden Maßnahmen (Zielvereinbarungen, Kennzahlen, interne und externe Evaluation, Inspektion,...) in den Gesamtzusammenhang der Schulentwicklung einzuordnen, wird für alle öffentlichen berufsbildenden Schulen ein einheitlicher Entwicklungsrahmen mit obligatorischen Qualitätsbereichen und Kernaufgaben festgelegt (siehe Anlage).

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

Die Qualitätsarbeit der Schulen auf der Basis der EFQM-Systematik (bzw. EFQM-kompact) und die hier vorgenommene Strukturierung basiert auf derselben Systematik mit einer für alle berufsbildenden Schulen einheitlichen Fokussierung der Kriterien.

---

<sup>1</sup> Siehe Niedersächsische Schulinspektion – Fachbereich 4: Öffentliche berufsbildende Schulen in Niedersachsen: Einführung eines Qualitätsmanagements orientiert an EFQM – Stand und Perspektiven, Februar 2010.

## 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 werden folgende Qualitätsbereiche schulischer Prozesse festgelegt:

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

Die festgelegten Qualitätsbereiche beinhalten alle EFQM-Kriterien (1 bis 9). Für die einzelnen Qualitätsbereiche sind verbindliche Kernaufgaben beschrieben. Die Schulen sind gehalten, zur Bearbeitung dieser Kernaufgaben, so noch nicht geschehen, 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. Alle Kernaufgaben des Qualitätsbereiches „Bildungsangebote gestalten“ und des damit verbundenen Qualitätsbereichs „Ergebnisse und Erfolge beachten“ sind bis Ende des Schuljahres 2013/14, die der übrigen Qualitätsbereiche bis zum Ende des Jahres 2015 zu bearbeiten/implementieren<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Es wird hier davon ausgegangen, dass es sich bei der Beschreibung/Definition der Kernaufgaben um einen dynamischen Prozess handelt, der nicht als „abgeschlossen“ betrachtet werden kann.

Zur Unterstützung der Schulen bei der prozesshaften Ausgestaltung der Qualitätsbereiche und der Umsetzung der Kernaufgaben steht die Prozessbegleitung zur Verfügung. Insbesondere zur Gestaltung des Qualitätsbereichs „Bildungsangebote gestalten“ sollte auch die Fachberatung einbezogen werden.

### **3. Schlussbestimmung**

Dieser RdErl. tritt mit Wirkung vom 01.10.2011 in Kraft.

*An die  
öffentlichen berufsbildenden Schulen des Landes Niedersachsen*

## 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.
	F6	<b>Interessengruppen beteiligen</b>
		Die Schulleitung fördert zielgerichtet (entsprechend den Erfordernissen der Bildungsgänge) die Beteiligung der Interessengruppen der Schule durch ein abgestimmtes Konzept.
Leitungs-handeln evaluieren	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.
Verbesserungen umsetzen	S3	<b>Schulprogramm fortschreiben</b>
		Die Schule verfügt über ein Schulprogramm, das regelmäßig fortgeschrieben wird.
	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.
Personal verwalten		<b>Personal begleiten</b>
	P7	Die Schule führt systematisch Maßnahmen zur Personalfürsorge durch.
		<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.