

Öffentliche berufsbildende Schulen in Niedersachsen

Ergebnisse einer Online-Befragung zur Neuausrichtung des Qualitätsmanagements an berufsbildenden Schulen

Januar 2014



hier:

Version ohne schulbezogene Daten

Ergebnisse im Landesvergleich

- Schulinspektion und Evaluation -

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Vorbemerkungen	3
0. Mitwirkung an der Befragung	4
I. Fragen zum Hintergrund der bisherigen Qualitätsarbeit mit EFQM und dem Kernaufgabenmodell	5
II. Fragen zum Stand und zu den Perspektiven der Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell	11
III. Fragen zu Erfahrungen mit der (den) Selbstbewertung(en) entlang des Kernaufgabenmodells	24
IV. Fragen zu Unterstützungsleistungen für die Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell	33
V. Anmerkungen zu weiteren Themen im Zusammenhang mit dem Kernaufgabenmodell	38

Vorbemerkungen

Die BBS-Inspektion im Niedersächsischen Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) hat im Rahmen eines Prüf- und Entwicklungsauftrages den aktuellen Stand des Qualitätsmanagements auf der Basis des Kernaufgabenmodells für berufsbildende Schulen zu untersuchen.

In diesem Zusammenhang wurde im November 2013 eine Online-Befragung in allen öffentlichen berufsbildenden Schulen durchgeführt.

Online-Befragung zur Neuausrichtung des Qualitätsmanagements an den berufsbildenden Schulen

NLQ Niedersächsisches Landesinstitut
für schulische Qualitätsentwicklung
Hildesheim - Schulinspektion

Bearbeitungszeitraum: 11.11.2013 bis 29.11.2013

Sehr geehrte Frau Schulleiterin, sehr geehrter Herr Schulleiter!

Dem Qualitätsmanagement an den öffentlichen berufsbildenden Schulen in Niedersachsen wurde mit dem Kernaufgabenmodell ein einheitlicher Rahmen gegeben. Durch den Ergänzungserlass vom 14.10.2011 wurde dieser Rahmen zur verbindlichen Arbeitsgrundlage in allen berufsbildenden Schulen. Die Schulen sind seither gehalten, die prozesshafte Ausgestaltung ihrer Handlungsfelder entlang des Kernaufgabenmodells zu entwickeln, dabei ihre vielfältig vorhandenen Vorarbeiten und Erkenntnisse aus dem an EFQM orientierten Qualitätsmanagement einzubeziehen, diese neu aufzugreifen und entsprechend der Vorgaben des Kernaufgabenmodells zu gliedern und zu systematisieren.

Durch diese Befragung soll geklärt werden, wie weit die Einführung und Etablierung des Kernaufgabenmodells fortgeschritten ist, welche Schwierigkeiten sich im Prozess der Neuausrichtung ergeben und welche Unterstützungsleistungen aus Sicht der Schulen für die weitere Entwicklung erforderlich sind. In diesem Sinne zielt sie auf eine wahrhaftige Standortbestimmung. Eine Überprüfung oder Bewertung der einzelnen Schule steht nicht im Fokus.

Als Gesamtverantwortliche/Gesamtverantwortlicher für die Qualitätsentwicklung Ihrer Schule sind Sie erste Ansprechpartnerin/erster Ansprechpartner für diese Befragung. Im Sinne einer gemeinsam getragenen Lagebeurteilung und als Anknüpfungspunkt für die Gesamtplanung der weiteren Qualitätsentwicklung empfehlen wir, das gesamte Leitungsteam der Schule in die Beantwortung der Fragen einzubeziehen.

Die Befragung umfasst vier Fragenblöcke. Zum Teil sind Mehrfachantworten möglich. Am Ende jedes Fragenblocks und am Ende der Befragung haben Sie in einem Anmerkungsfeld die Möglichkeit, zu dem jeweiligen Themenbereich Kommentare zu ergänzen.

Die Bearbeitung des Fragebogens erfordert ca. 60 Minuten. Bitte unterbrechen Sie die Bearbeitung nicht, da es keine Möglichkeit gibt, Ihre Eintragungen zwischendurch zu speichern. Hilfreich zur Vorbereitung kann dabei die mitgesandte PDF-Datei sein, die den Fragebogen in kompakter Form enthält. Wenn Sie eine Sicherung Ihrer Eingaben wünschen, müssen Sie diese HTML-Seite über Ihren Internet-Browser vor dem Abschicken ausdrucken oder speichern (Datei -> Speichern unter .../Drucken ...).

Ihre Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Wir werden diese anonymisiert auswerten und erhoffen uns aus Ihren Antworten wichtige Erkenntnisse, um durch geeignete Folgemaßnahmen die Handlungssicherheit der für die Qualitätsarbeit zuständigen Verantwortlichen in den Schulen zu stärken.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

NLQ - Schulinspektion
Berufliche Bildung

Startseite der Online-Befragung

Die Gestaltung der Befragung orientiert sich an den Fragestellungen aus dem Prüfauftrag. Am Ende eines Fragenblocks hatten die Schulen die Möglichkeit, schulindividuelle Vorgehensweisen und Interpretationen in Kommentarfeldern zu erläutern.

Mit den nun vorliegenden Ergebnissen der Befragung stehen den beteiligten Schulen und anderen Interessengruppen detaillierte Informationen über den gegenwärtigen Stand der Neuausrichtung der Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Basis des Kernaufgabenmodells zur Verfügung.

Die vorliegende Darstellung beinhaltet eine zusammenfassende Aufbereitung der Daten und ermöglicht jeder Schule den Vergleich ihrer individuellen Angaben mit den Landesdurchschnitten.

Die Niedersächsische Landesschulbehörde und das Kultusministerium erhalten eine vergleichbare Version mit der Darstellung der Landesdurchschnittswerte, jedoch ohne schulbezogene Angaben.

In dieser Auswertung wird bewusst auf eine kommentierende Darstellung der Ergebnisse verzichtet. Die Antworten zu jeder Frage werden - soweit möglich - grafisch aufbereitet. Die teilweise umfangreichen freien Anmerkungen aller Schulen sind anonymisiert [...] und zu Themenbereichen zusammengestellt. Die Angaben der Schule sind inhaltlich nicht verändert worden und wie im Befragungsoriginal in der Auswertung dargestellt. Zur besseren Lesbarkeit sind lediglich kleinere redaktionelle Bearbeitungen vorgenommen worden.

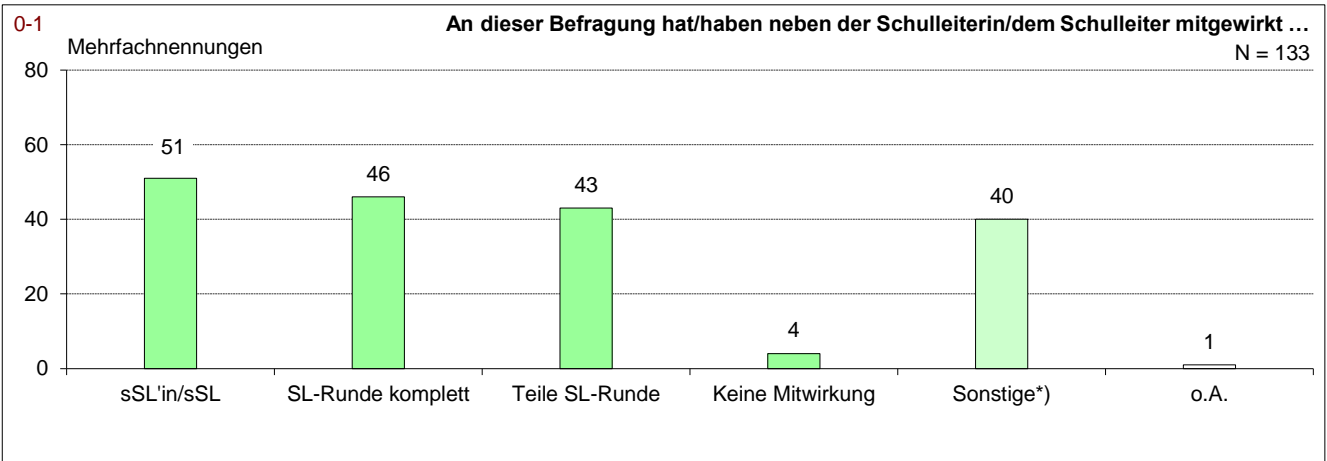
Die schuleigenen Einschätzungen sind in der Version für Schulen mit blauer Schrift, blauen Säulen, Punkten oder Quadraten gekennzeichnet.



Version ohne schulbezogene Daten

0. An dieser Befragung hat/haben neben der Schulleiterin/dem Schulleiter mitgewirkt ...

- ... die stellv. Schulleiterin bzw. der stellv. Schulleiter
- ... das komplette Schulleitungsteam (Schulleiter/-in, stellv. Schulleiter/-in und Abt.leiter/-innen)
- ... Teile des Schulleitungsteams
- Keine Mitwirkung
- Sonstige, und zwar:



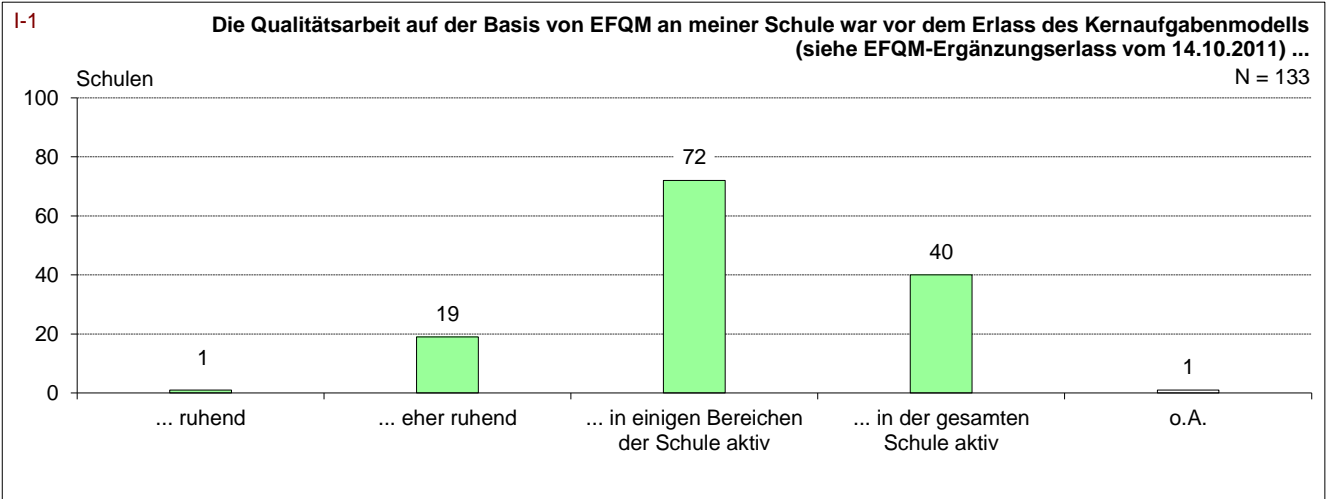
*) Sonstige (Mehrfachnennungen möglich!):

- 18 x QM-Beauftragte (einschl. Abt-Leiter/-in für QM)
- 15 x Steuergruppe/QM-Team/SE-Gruppe (oder deren Leitung)
- 5 x Mitarbeiter/-in der Verwaltung
- 3 x andere (Päd. Leiter, Controller, ...)

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

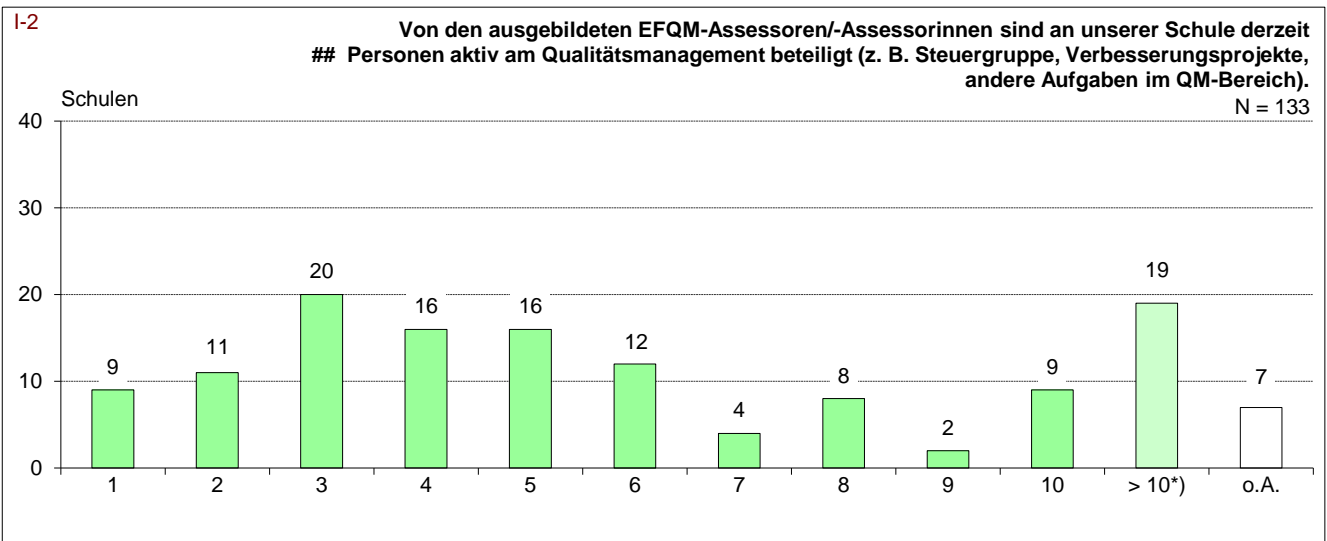
1. Die Qualitätsarbeit auf der Basis von EFQM an meiner Schule war vor dem Erlass des Kernaufgabenmodells (siehe EFQM-Ergänzungserlass vom 14.10.2011) ...

- ... ruhend
 ... in einigen Bereichen der Schule aktiv
 ... eher ruhend
 ... in der gesamten Schule aktiv



2. Von den ausgebildeten EFQM-Assessoren/-Assessorinnen sind an unserer Schule derzeit ...

Personen aktiv am Qualitätsmanagement beteiligt (z. B. Steuergruppe, Verbesserungsprojekte, andere Aufgaben im QM-Bereich).

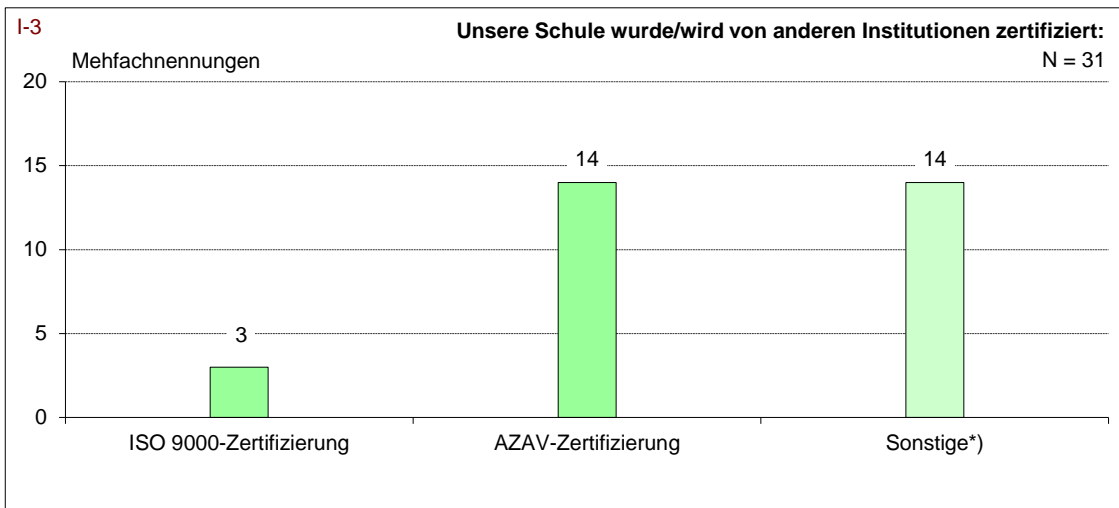


*) > 10 (in 19 Schulen sind über 10 EFQM-Assessoren/-Assessorinnen aktiv am Qualitätsmanagement beteiligt):

4 x 11 Personen 1 x 13 Personen 1 x 16 Personen 2 x 20 Personen
 3 x 12 Personen 5 x 15 Personen 2 x 18 Personen 1 x 23 Personen

3. Unsere Schule wurde/wird von anderen Institutionen zertifiziert:

- ISO 9000-Zertifizierung
 AZAV-Zertifizierung
 Sonstige, und zwar:

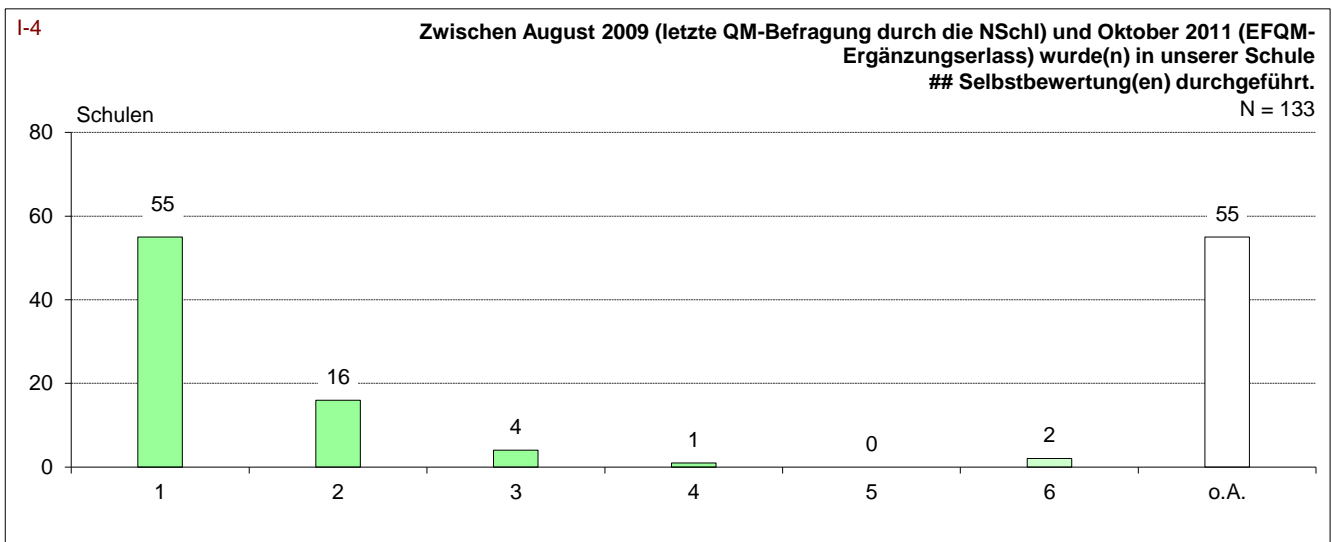


*) Sonstige (Einzelangaben zu anderen Zertifizierungen):

- bagcert für den Bereich Altenpflege
 - Bertelsmann-Stiftung
 - DGQ
 - ISO 9001
 - LBA
 - MK Niedersachsen, VDW Nachwuchsstiftung 2013
 - Ökoprotit
 - TÜV Nord (Bereichszertifizierung)
 - WFOT Weltverband Ergotherapie
- (je eine weitere Schule bereitet zzt. die AZAV-Zertifizierung bzw. ISO 9001-/29990-Zertifizierung vor!)

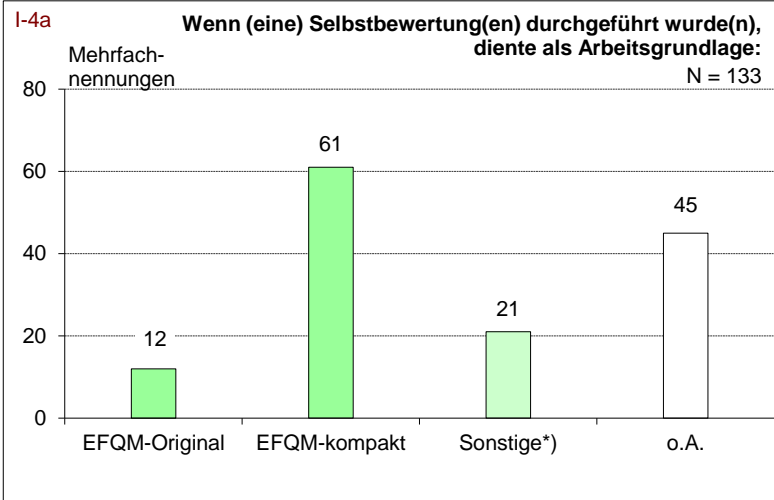
4. Zwischen August 2009 (letzte QM-Befragung durch die NSchl) und Oktober 2011 (EFQM-Ergänzungserlass) wurde(n) in unserer Schule ...

Selbstbewertung(en) durchgeführt.



Wenn (eine) Selbstbewertung(en) durchgeführt wurde(n), diene als Arbeitsgrundlage:

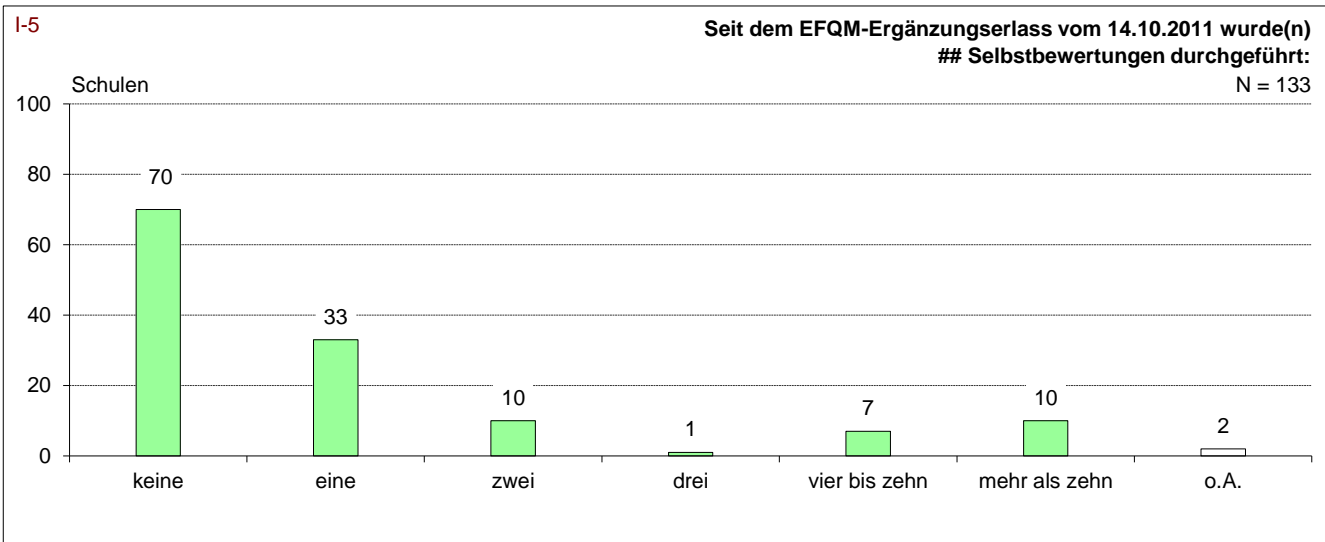
- EFQM-Original
 EFQM-kompakt
 Sonstige, und zwar:



*) Sonstige Arbeitsgrundlagen (Mehrfachnennungen möglich):
 9 x Zufriedenheitsbefragungen
 5 x Kernaufgabenmodell und SebeiSch
 2 x BUGIS-Befragungen
 3 x Kennzahlen
 2 x Statusberichte
 2 x Maßnahmenpläne/Schulprogramm
 3 x andere Grundlagen, wie Inspektionsbericht, Zielvereinbarung mit der NLSchB, AZWV/AZAV

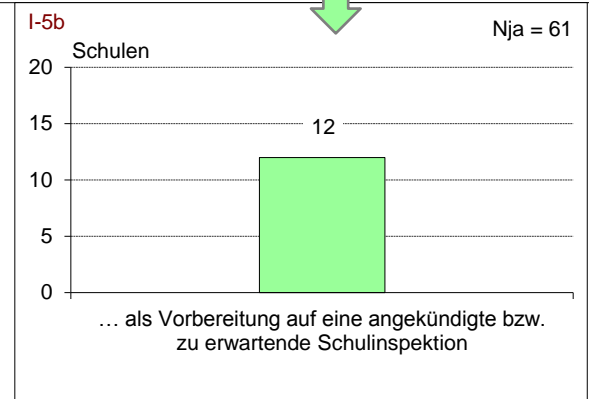
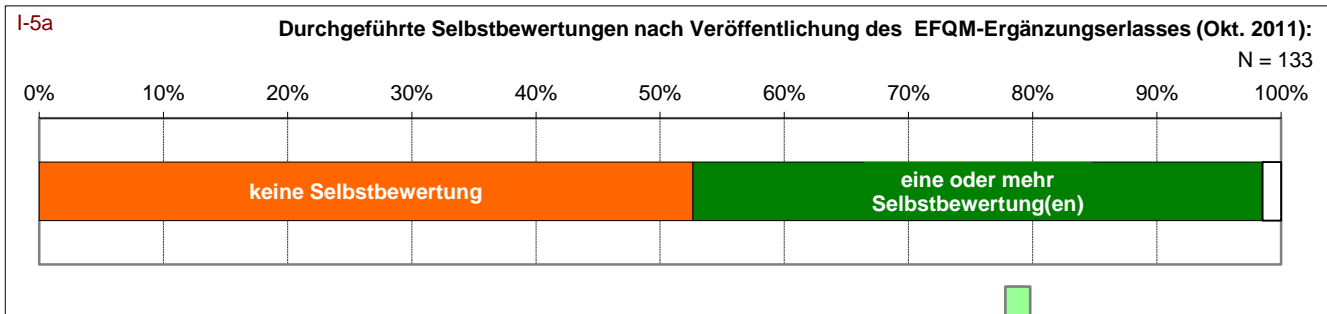
5. Seit dem EFQM-Ergänzungserlass vom 14.10.2011 wurde(n) durchgeführt:

- keine Selbstbewertung (weiter mit Frage 9)
 eine Selbstbewertung
 zwei Selbstbewertungen
 drei Selbstbewertungen
 vier bis zehn Selbstbewertungen (z. B. in verschiedenen Bildungsgängen)
 mehr als zehn Selbstbewertungen (z. B. in verschiedenen Bildungsgängen)



Wenn nach dem EFQM-Ergänzungserlass (Okt. 2011) mindestens eine Selbstbewertung stattfand, wurde diese als Vorbereitung auf eine angekündigte bzw. zu erwartende Schulinspektion durchgeführt.

- ja
 nein



6. Es wurde eine zentrale (schulweite) Selbstbewertung durchgeführt. Weitere Angaben dazu in Frage 26!

ja nein

7. Es wurden abteilungsbezogen differenzierte Selbstbewertungen durchgeführt. Weitere Angaben dazu in Frage 26!

ja nein

Wenn "ja", dann ...

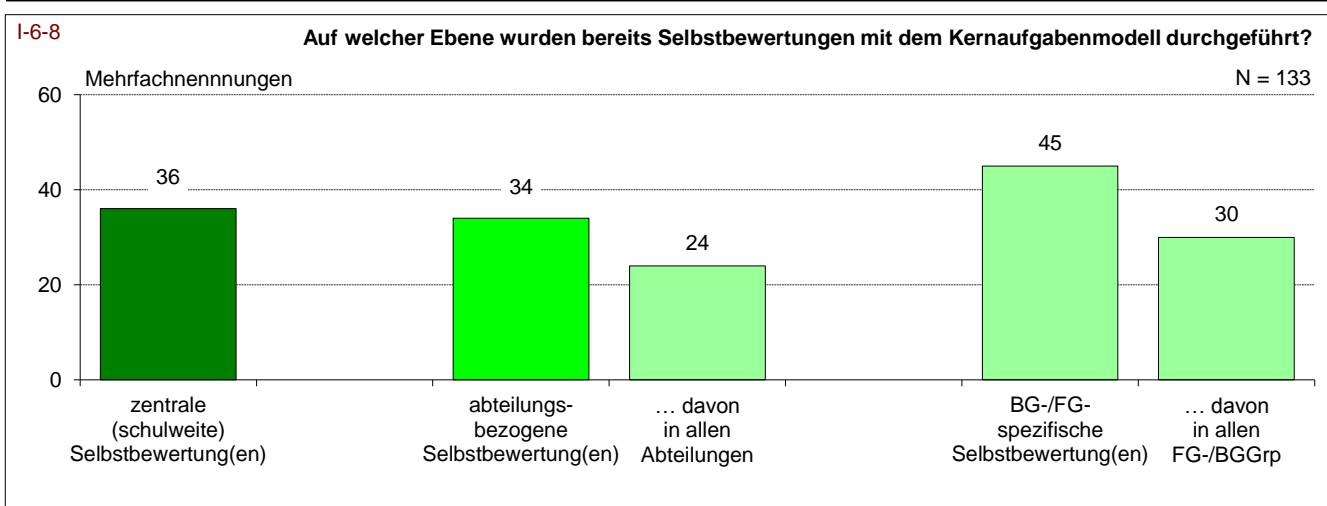
... in allen Abteilungen ... in ausgewählten Abteilungen

8. Es wurden bildungsgangs- bzw. fachgruppenspezifische Selbstbewertungen durchgeführt. Weitere Angaben dazu in Frage 26!

ja nein

Wenn "ja", dann ...

... in allen Bildungsganggruppen bzw. Fachgruppen ... in ausgewählten Bildungsganggruppen bzw. Fachgruppen



I-anm

Anmerkungen zum Thema "Selbstbewertung"

- 1 Abteilung 3 hat aus internen Gründen nicht teilgenommen. Dieses Schuljahr sind alle Abteilungen dabei!
- 2 An unserer Schule werden seit 2006 von allen Team- und Abteilungsleitern jährliche Statusberichte erstellt, die in vielen Aspekten einer Selbstbewertung gleichkommen. Man hätte also genauso gut ankreuzen können: mehr als 10 Selbstbew.- Da wir diese (für die gesamte Schule) bisher immer zusätzlich gemacht haben (alle 3 Jahre) und seit 2009 tatsächlich keine, habe ich beim Ankreuzen so entschieden. [...]
- 3 An unserer Schule wird turnusmäßig alle vier Jahre ein neues Schulprogramm entwickelt. Das aktuelle Schulprogramm läuft zum Ende des laufenden Schuljahres ab. Zu Beginn des Schuljahres wurde mit einer Auftaktveranstaltung für alle Teamleiterinnen und Teamleiter eine neue Selbstbewertungsrunde eingeleitet, die bis zum Ende des ersten Schulhalbjahres von allen Teams durchgeführt werden soll. Parallel soll eine Selbstbewertung anhand ausgewählter Kriterien durch Schulleitung und Abteilungsleiter erfolgen. Erste Ergebnisse aus Teams liegen bereits vor.
- 4 Die Selbstbewertungen wurden arbeitsteilig an zentralen Terminen mit dem gesamten Kollegium durchgeführt.
- 5 Die übrigen (siehe 5.) Fachgruppen und Bildungsgangsgruppen sind informiert und schulintern fortgebildet. Die Selbstbewertung in allen Bildungsgangsgruppen und Fachgruppen ist in Arbeit. Eine schulweite zentrale Selbstbewertung ist vorbereitet und wird ab Februar 2014 durchgeführt.
- 6 Die Umstellung auf die Selbstbewertung fand aufgrund der durchgeführten Inspektion statt.
- 7 Durch SL-Wechsel wurde der Prozess "Selbstbewertung" mit SebeiSch neu gestartet
- 8 flächendeckende Selbstbewertungen passen nicht zum momentanen schulischen QM System. Wir werden die Selbstbewertung mit KAM ggf. auch SebeiSch stufenweise in das vorhandene System integrieren; brechen wir jetzt alle bisherigen Dinge ab, sind die KuK nie wieder von der Sinnhaftigkeit eines QM zu überzeugen und eine sinnvolle Weiterarbeit, die der Schule Nutzen stiftet, findet nicht mehr statt.
- 9 Jedes Team hat in unterschiedlichem Umfang Selbstbewertungen durchgeführt. Geschätzt werden ca. 33x7, die sicher über differenzierte Methoden dokumentiert sind.
Eine Nachschulung von EFQM-Assessoren/-Assessorinnen ist mit Blick auf die Fragen 21 ff. 26 ff. und Block IV zwingend erforderlich.
- 10 Nach dem Kernaufgabenmodell fand eine bildungsgangs- und fachgruppenspezifische Selbstbewertung für den QB VI statt (Bereich B "Bildungsangebote gestalten").
- 11 Nach den Erfahrungen der Kolleg/innen mit dem ursprünglichen EFQM-Modell (Kotter) sind wir weiteren Selbstbewertungen gegenüber zurückhaltend begegnet. Wir arbeiten stattdessen an einzelnen konkreten Fragestellungen.
- 12 Selbstbewertung mit EFQM-kompakt wurde vorbereitet, dazu wurde die Hilfe eines Prozessbegleiters in Anspruch genommen. In Erwartung des Erlasses (EFQM-Ergänzungserlass vom 14.10.2011) wurden diese Arbeiten unterbrochen. Nach Eingang des Erlasses erfolgte wiederum mit Hilfe von zwei Prozessbegleitern die Selbstbewertung für den Qualitätsbereich "Bildungsangebote gestalten" (mit SebeiSch).
- 13 Selbstbewertungen 01/2003, 04/2005, 02/2007, 05/2009 nach EFQM bzw. EFQM-Kompakt
- 14 Zu Nr. 6: In 2010 wurde eine zentrale Selbstbewertung durchgeführt
Zu Nr. 7: abteilungsbezogene Selbstbewertungen in Vorbereitung auf die Inspektion in 2012

Anmerkungen zum Thema "QM-Arbeit"

- 15 Alle Lehrkräfte sind im Rahmen der Zielvereinbarungsprozesse, der Auswertung von Befragungen ... am QM beteiligt, nicht nur die EFQM-Assessoren.
- 16 Im Zuge der Einrichtung fraktaler Strukturen wurden und werden Teamleiter/-innen aktiv in den QM-Prozess eingebunden. Diese verfügen zum Teil (ca. 40 %) über eine Qualifizierung als EFQM-Assessor/-in.
- 17 Qualitätsarbeit ist an unserer Schule nur langsam in Fluss gekommen, da sich die Zusammensetzung der erweiterten Schulleitung seit 2005 in einem stetigen Wandlungsprozess befand (sehr instabile Lage durch Wechsel beim Stellvertretenden Schulleiter, Langzeiterkrankung einer Abteilungsleiterin, Ausscheiden wegen Erreichen der Altersgrenze).
- 18 Qualitätsarbeit mit EFQM und dem Kernaufgabenmodell ist Grundlage gelingender Arbeit in den Fraktalen unserer Schule. Das Verändern von Arbeitsstrukturen bei gleichzeitigem Verändern der Qualitätsarbeit, gerade mithilfe des umfassenden Kernaufgabenmodells, bedarf Implementierungszeit. Die Vorgaben und Veränderungen sind nachhaltig zu verankern. Nur eine gute und fundierte Arbeitsbasis bewirkt dauerhafte Qualitätssteigerung.
- 19 Sehr intensive Qualitätsarbeit mit EFQM im Rahmen des ProReKo-Prozesses (insbesondere Unterrichtsentwicklung) [...]. Es gibt mehrere EFQM-Assessoren an der Schule. Die Projekt-/Steuergruppe Unterrichtsentwicklung ist zurzeit inaktiv. Letzte Selbstbewertung Anfang 2009 nach EFQM-Kompakt. Zwei Schulleiterwechsel [...].
- 20 Selbstverständlich fand sehr viel QM-Arbeit statt! Nur nicht im Rahmen von EFQM.
- 21 Wir haben einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess seit Mitte der 90er Jahre implementiert.

- 22 zu Frage 1: Die Qualitätsarbeit geschieht auf Basis von ISO 9001 (statt EFQM)
zu Frage 4: jährliche Management-Reviews

Anmerkungen zum Thema "Befragungen"

- 23 Es wurden Befragungen und Selbstbewertungen durchgeführt, aber nicht nach dem Kernaufgabenmodell
- 24 Schülerbefragung wird jährlich durchgeführt und evaluiert.
- 25 Zu 5.: Durchgeführte Evaluationen: Mitarbeiterzufriedenheit, Schülerzufriedenheit und Selbstevaluation Unterricht außerhalb des Kernaufgabenmodells.

Anmerkungen zur Online-Befragung/Fragetechnik

- 26 Frage 6-8 nicht eindeutig, da z.B. Frage 8 auch alle Lehrkräfte beinhalten kann und damit Frage 6 erfüllt ist.
- 27 In diesem Fragenblock ist schwer zwischen schulweiten und bildungsgangbezogenen Selbstbewertungen zu unterscheiden. Die Fragen sind in diesem Sinne nicht eindeutig!

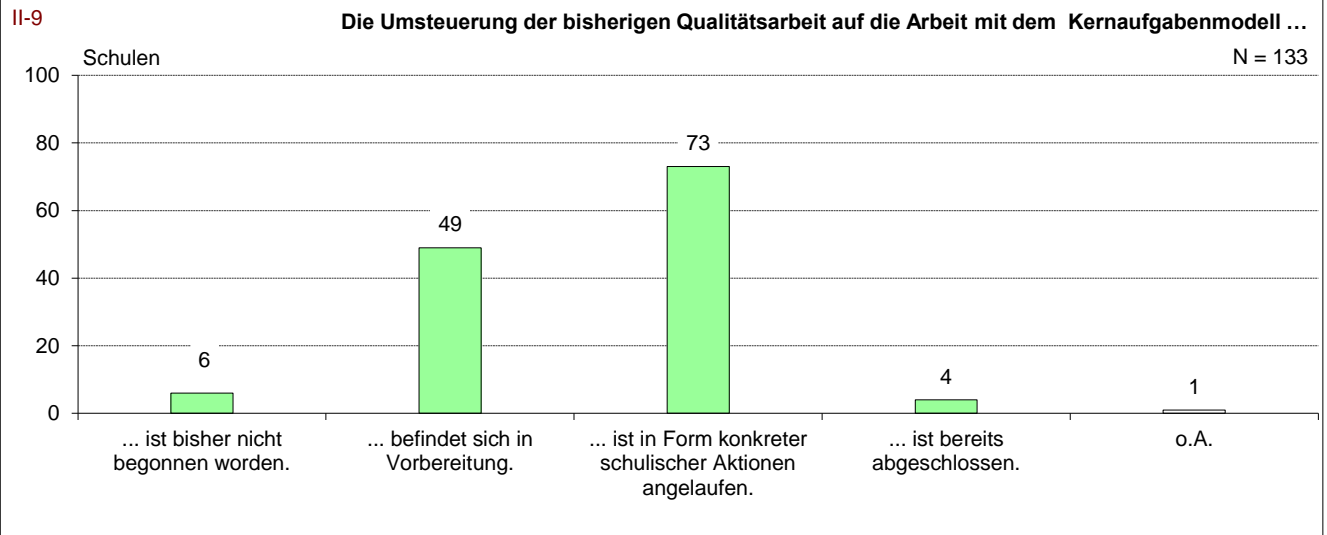
Sonstige Anmerkungen

- 28 Keine Differenzierung für Abteilungen, da [...] Monoschule
- 29 Schule ist eine 2-jährige Fachschule Technik mit 2 Klassen
-

II. Fragen zum Stand und zu den Perspektiven der Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell

9. Die Umsteuerung der bisherigen Qualitätsarbeit auf die Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell ...

- ... ist bisher nicht begonnen worden.
 ... ist in Form konkreter schulischer Aktionen angelaufen.
- ... befindet sich in Vorbereitung.
 ... ist bereits abgeschlossen.

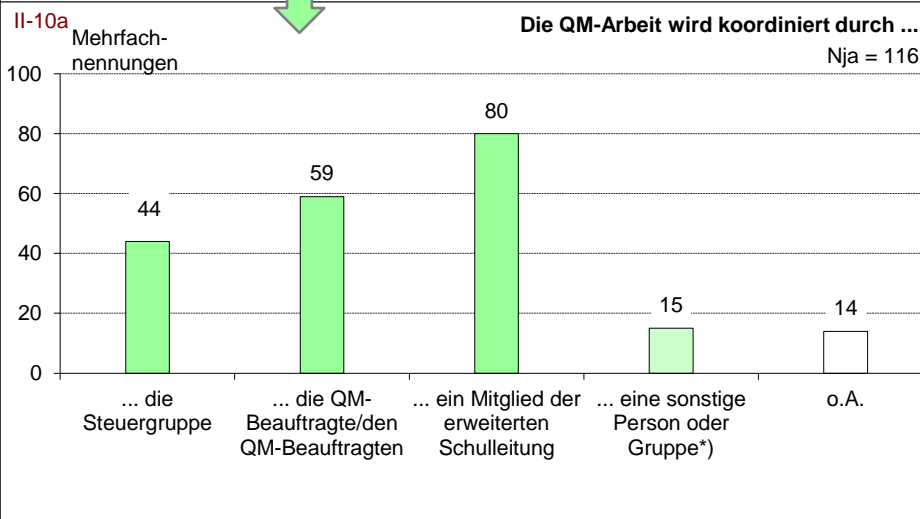
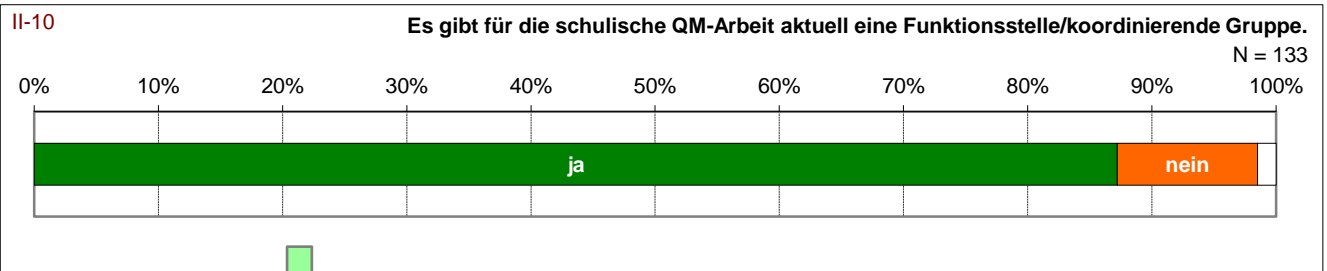


10. Es gibt für die schulische QM-Arbeit aktuell eine Funktionsstelle/koordinierende Gruppe.

- ja
 nein

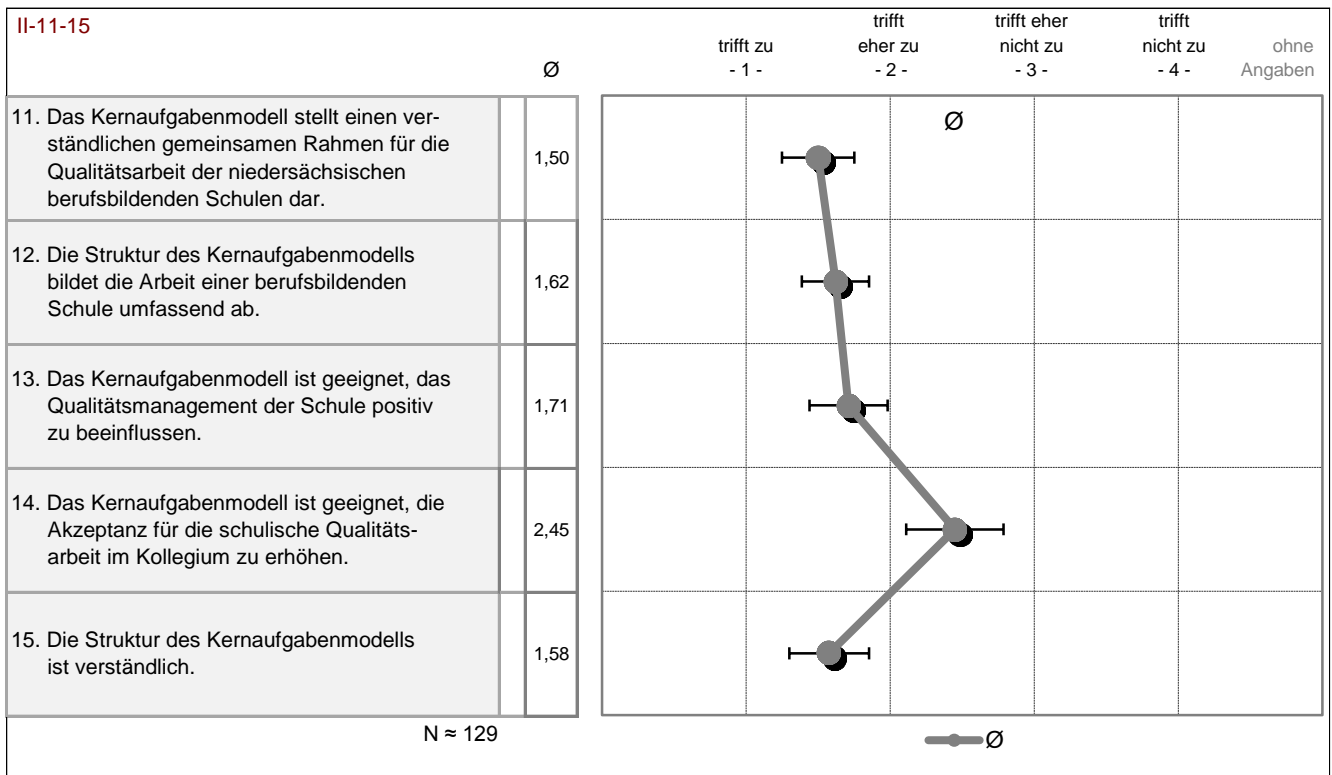
Wenn "ja", dann wird die QM-Arbeit koordiniert durch ...

- ... die Steuergruppe (z. B. "QM-Team", Innovationszirkel o. ä.)
- ... die QM-Beauftragte/den QM-Beauftragten
- ... ein Mitglied der erweiterten Schulleitung
- ... eine sonstige Person oder Gruppe, und zwar:



- *) Sonstige Person/Gruppe:
- 3 x erweiterte Schulleitung
 - 3 x Schulleiter/stellv. Schulleiter/-in
 - 2 x QM-Team/QMAssessoren
 - 4 x Controller/Controller-Team
 - 3 x andere wie PR, AZAV-Beauftragte, Projektleiterin Unterrichtsentwicklung

	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
11. Das Kernaufgabenmodell stellt einen verständlichen gemeinsamen Rahmen für die Qualitätsarbeit der niedersächsischen berufsbildenden Schulen dar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Die Struktur des Kernaufgabenmodells bildet die Arbeit einer berufsbildenden Schule umfassend ab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Das Kernaufgabenmodell ist geeignet, das Qualitätsmanagement der Schule positiv zu beeinflussen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Das Kernaufgabenmodell ist geeignet, die Akzeptanz für die schulische Qualitätsarbeit im Kollegium zu erhöhen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Die Struktur des Kernaufgabenmodells ist verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16. Aus meiner Sicht sind folgende wesentliche Aspekte für die Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell erklärungsbedürftig.
Bitte nennen Sie maximal zwei Aspekte (kurze Sätze, Stichworte in der Reihenfolge der Wichtigkeit).

1. Aspekt:

2. Aspekt:

II-16a Genannte, erklärungsbedürftige Aspekte für die Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell N = 133

1. Aspekt

45,1 % der Schulleiter/-innen geben mindestens einen, 60,0 % geben zwei Aspekte an!

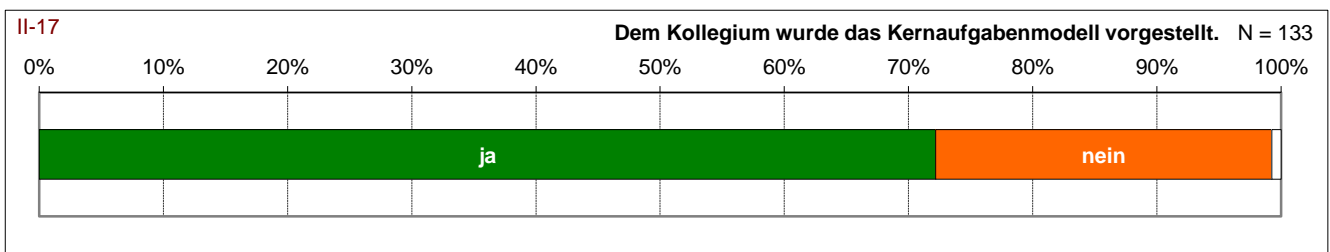
Schlagwörter	typische Beispiele (verkürzt)	Nennungen
Allgemeines	Qualitätsdimensionen (Prozess- u. Ergebnisqualität); Begründung zur Anwendung; einheitliches Verständnis; Nachhaltigkeit des KAMs; Nutzen im Vergleich mit früheren Herangehensweisen; Arbeit ohne schulisches Controlling nicht sinnvoll, wird zu wenig kommuniziert; Schwerpunktsetzung ohne Vernachlässigung der Gesamtkomplexität	8
Abgrenzung der QBs und der Kernaufgaben	Abgrenzung der Qualitätsbereiche, z. T. deckungsgleich; Trennschärfe der Kernaufgaben; Zusammenhang QB VI "Bildungsangebote gestalten" und Metabereich E1 "Gestaltung der Bildungsgänge bewerten"; F3 <-> P1; Umsetzung P2; P4 <-> P5; S4 evaluieren; K2; B3 <-> B4; B8; B12 Begriff "Pävention" präzisieren; E1; E2; E3; E4	16

Qualitätsstufen	Aussage der Qualitätsstufen; Abgrenzung/Beschreibung der Qualitätslevel nicht verständlich; Kriterienkatalog für die Bewertung abschreckend, da kaum Erfolge besser als "basiert" möglich; Indikatoren stellenweise abstrakt	13	
Umgang mit SebeiSch	Umgang mit SebeiSch ; SebeiSch verpflichtend?; Problem: zu geringe Menge an vergleichbaren Datensätzen; Softwareprobleme ; Datenbank besser als Excel	5	
Akzeptanz/Motivation	Wie Bewusstsein im Kollegium schaffen?; Strategie der Implementierung; wie funktionierende QM-Arbeit mit KAM aufrecht erhalten?	5	
Zuständigkeiten	Abgrenzung der Zuständigkeiten ; wer gestaltet in der Schulhierarchie welchen Qualitätsbereich?	3	
Prozesse	Beschreibung der Arbeitsabläufe/Prozesse; Abbildung zirkulärer Prozesse; Standardisierung der übergreifenden Prozesse	3	
Kernaufgabenmodell in kleinen Einheiten	Probleme in kleinen Einheiten; Bewertung der Qualitätsfähigkeit in kleinen Einheiten unmöglich; wie mache ich das mit 7 Lehrkräften in 18 Bildungsgängen?	3	
Sonstiges	fehlende Erfahrungen ; Überprüfungskriterien und Maßstäbe; Gewährleistung des Feedbacks der Eltern und Betriebe bei geringen Rückläufen	4	
Mehrfachnennungen fett		genannte Maßnahmen insgesamt	60

II-16b Genannte, erklärungsbedürftige Aspekte für die Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell		N = 133	
2. Aspekt			
45,1 % der Schulleiter/-innen geben mindestens einen, 60,0 % geben zwei Aspekte an!			
Schlagwörter	typische Beispiele (verkürzt)	Nennungen	
Allgemeines	Umgang mit dem KAM ist nicht selbsterklärend; Zusammenhang bisherige QM-Arbeit und "neue" Aspekte im KAM; was hat wirklich Auswirkung auf die Verbesserung der Unterrichtsarbeit?	3	
Abgrenzung der QBs und der Kernaufgaben	P7 (Was sind Personalgespräche?); B4 (Wie als Prozess gestalten?); R1 - R4: kein Einfluss auf infrastrukturelle Rahmenbedingungen; Gestaltung der Kooperation; wie S1, P6, P8, R1, R2, K1, B16, B17 bewerten?; Benennung einzelner Kernaufgaben und Inhalte nicht immer nachvollziehbar; im Vergleich zum Orientierungsrahmen fehlen einige pädagogische Aspekte; F3: Problematik von Stellenbeschreibungen in Kombination mit nicht besetzten Funktionsstellen nicht dokumentierbar	9	
Akzeptanz/Motivation	Arbeitsbelastung; Verhältnis von Aufwand u. Nutzen schwer zu vermitteln; wie kann der Motivationsschub durch die Verpflichtung auf das KAM aufrecht erhalten werden?	4	
Vorgehen	Zusammenführung von Teilergebnissen; Weg vom Selbstbewertungsergebnis zur Zielvereinbarung - Priorisierung/Festlegung der Arbeitsschwerpunkte; Auswertung und Verknüpfung mit Verbesserungszielen; analytisches Auswerten von Effekten ... und Ableitung wirksamer Steuerungsimpulse	4	
Prozesse	Prozesshafte Gestaltung; viele schulische Prozesse sind nicht zu vereinheitlichen; Kernproblem liegt nicht in Analyse nach Kriterien, sondern auf der Umsetzungsebene (Radar-Logik).	3	
Qualitätsstufen	Die Einordnung in die QF-Level ist z. T. schwierig; Terminologie: Indikatoren/Level	2	
Zuständigkeiten	In wie weit kann Verantwortung auf BG- und FG-Leiter delegiert werden?	1	
Umgang mit SebeiSch	In SebeiSch sind die Zuständigkeiten (SL/AL/Kollegium) unklar	1	
Sonstiges	Einbringen von Störgrößen und regionalen Besonderheiten; Klarstellung des Zusammenhangs zum BHO-Konzept; schulweite Vereinheitlichung von didakt. Jahresplanungen	3	
Mehrfachnennungen fett		genannte Maßnahmen insgesamt	30

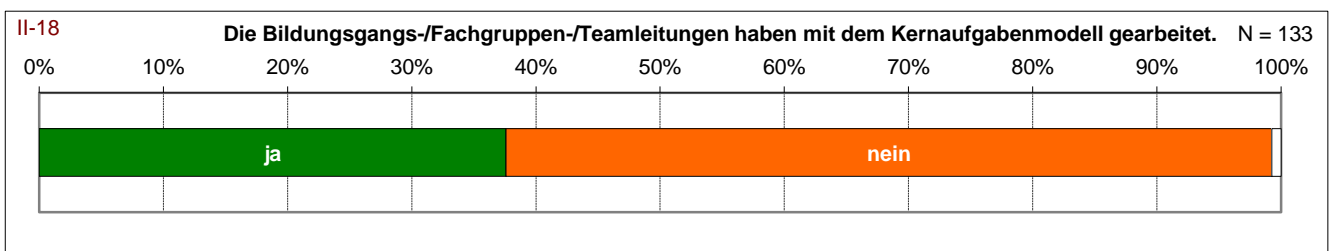
17. Dem Kollegium wurde das Kernaufgabenmodell vorgestellt.

ja nein



18. Die Bildungsgangs-/Fachgruppen-/Teamleitungen haben mit dem Kernaufgabenmodell gearbeitet (z. B. in Zusammenhang mit bildungsgangs-/fachgruppenspezifischen Selbstbewertungen).

ja nein

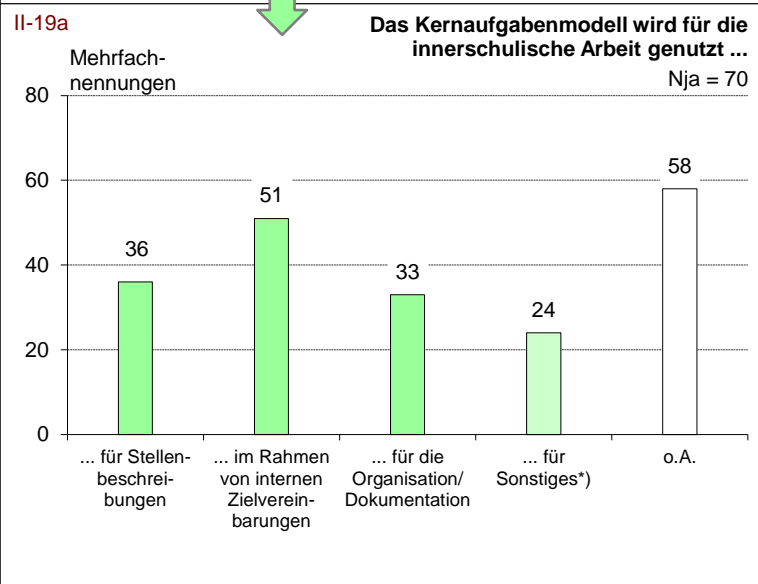
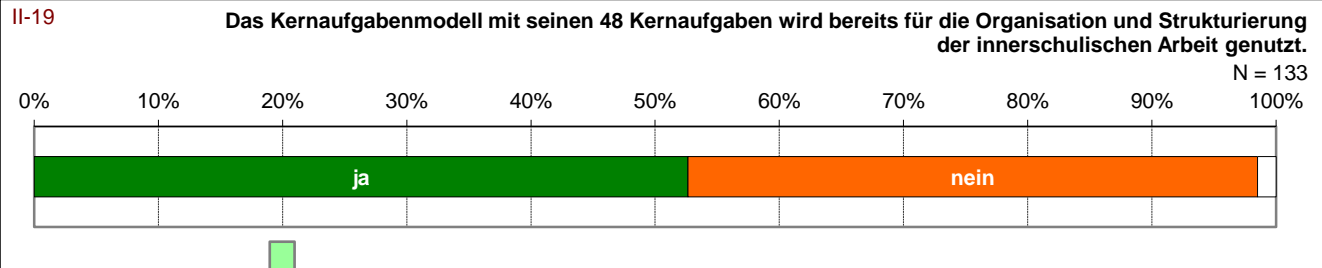


19. Das Kernaufgabenmodell mit seinen 48 Kernaufgaben wird bereits für die Organisation und Strukturierung der innerschulischen Arbeit genutzt.

ja nein

Wenn "ja": Das Kernaufgabenmodell wird genutzt ...

- ... für Stellenbeschreibungen
- ... im Rahmen von internen Zielvereinbarungen
- ... für die Organisation/Dokumentation (z. B. Wissensmanagement, Struktur des Intranets)
- ... für Sonstiges, und zwar:



- *) ... für Sonstiges:
- 8 x Unterrichtsentwicklung/Curriculare Arbeit
 - 5 x Strukturierung Schulprogramm, Maßnahmenplanung
 - 4 x QM-Arbeit/Arbeit der Steuergruppe
 - 4 x Schulstruktur, Aufbauorganisation
 - 2 x Struktur Intranet/Homepage
 - 2 x Prozessbeschreibungen
 - 3 x Andere: Befragungen, Projektarbeit, Orientierungsrahmen für Aufdeckung von Verbesserungspotentialen

20. Mit der prozesshaften Ausgestaltung der Arbeit an den Kernaufgaben ist inzwischen begonnen worden.

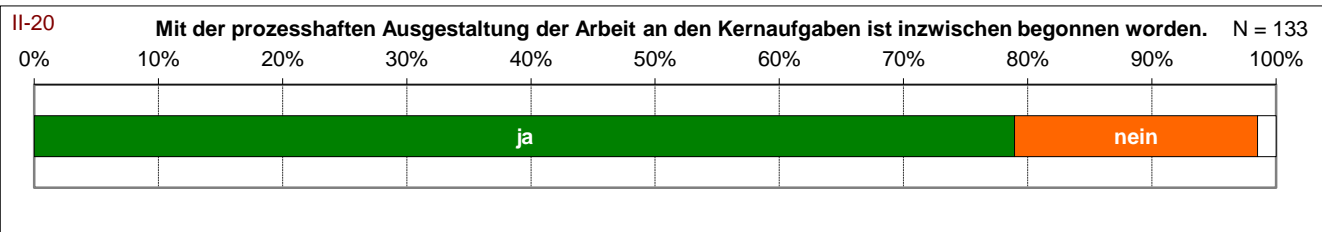
ja nein

Wenn "ja", dann nennen Sie maximal drei Aktivitäten, die in Ihrer Schule in diesem Zusammenhang ergriffen wurden.

1. Aktivität:

2. Aktivität:

3. Aktivität:



II-20a Genannte Aktivitäten, die in den Schulen im Zusammenhang mit der prozesshaften Ausgestaltung inzwischen ergriffen wurden

N = 133

78,2 % der Schulleiter/-innen geben drei, 72,9 % geben zwei und 55 % geben drei Aktivitäten an.

Schlagwörter	typische Beispiele (verkürzt)	Nennungen
Qualitätsbereich B - allgemein	Prozesshafte Beschreibung der B-Aufgaben ; Bearbeitung Qualitätsbaustein VI: "Bildungsangebote gestalten" ; Pilotphase der Gestaltung von Bildungsangeboten; Projektankündigungen im B-Bereich	7
Kernaufgabe B1 - Lehrpläne erstellen	B1 - Lehrpläne erstellen ; didaktische Jahresplanung (24x) mit regelmäßiger Evaluation, ... mit dem didaktischen Wizzard; Curriculumarbeit ; kompetenzorientierte Jahresarbeitspläne; Erstellung von Lernsituationen; Initiierung einer Arbeitsgruppe zur Prüfung ... von schulischen Arbeitsplänen; Überführung der Lernzielorientierung der schulinternen Lehrpläne ins Kompetenzmodell	60
weitere Kernaufgaben des Qualitätsbereichs B	B2 - Materialien und Medien bereitstellen ; B3/B4 - Forum Unterrichtsqualität; B5 - Unterricht evaluieren durch die Teams, kollegiale Hospitation; B6/B7 - Leistungsbewertung, Bewertungsgrundsätze ; B7-B9 - Entwicklung von Förderkonzepten , indiv. Förderung; B12 - Präventionswoche, Schulklima (Gesunde Schule); B13 - Durchführung von Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen, Umgang mit Schulversäumnissen; B14 - Beratungskonzept, Schülercoaching ; B17 - Stundenplan, Unterrichtsplanung ; B1-B5 - Operationalisierung einiger Kernaufgaben zum Bereich "Bildungsangebote gestalten", Optimierung der Prozesse dazu	46
Qualitätsbereich F "Schule leiten"	Schule leiten; Beschwerdemanagement ; Aufbauorganisation anpassen ; Einführung der Teamstruktur; Anpassung der Stellenbeschreibungen (8x) an das KAM; Prozessbeschreibungen (12x); Anpassung der Prozesslandkarte an das KAM; Verbesserung der Unterrichtsqualität	48
Qualitätsbereich S "Schule entwickeln"	Leitbild- und Schulprogramm arbeit; systematische Fortschreibung der Ziele und Strategien der Schule ; Einführung des KAM als Basis der Neuausrichtung der Steuergruppe; Steuerung durch Zielvereinbarungen (29x), darunter z. B. Definition des Zielvereinbarungsprozesses, systematische Kaskadierung des Zielvereinbarungsprozesses von den Teamleitern zum Schulleiter, Umstrukturierung der Statusberichte, die als Grundlage für die Zielvereinbarungen genutzt werden; Verbesserungsprojekte durchführen	45
Qualitätsbereich P "Personal führen"	Maßnahmen zur Beschaffung von Personal in Mangelfachrichtungen; Personal einarbeiten; Erstellung eines Fortbildungskonzepts ; Gesundheitskonzept ; Fortbildungsveranstaltung "Steuerung BBS" ; Personal begleiten; Information des Personalrates	21
Qualitätsbereich R "Ressourcen verwalten"	Finanzen verwalten ; Prozessbeschreibungen für Beschaffungsvorgänge; Strukturierung Intranet/Dokumentation ; Kommunikationsplattform einrichten; Entwicklung von Baukonzepten; Schulausstattung optimieren	9
Qualitätsbereich K Kooperationen entwickeln	Kooperationen mit allen berufsschulischen Partnern; Intensivierung der Kooperationen; Kooperationsentwicklung; Zusammenarbeit mit allgemein bildenden Schulen da Leitstelle der "Region des Lernens"	4
Qualitätsbereich E "Ergebnisse und Erfolge beachten"	Regelmäßige Schülerbefragungen ; Mitarbeiterbefragungen ; Eltern- und Betriebsbefragungen; Controllingkalender , regelmäßige Statusberichte der Teams; Evaluation des Leitbildes und des Schulprogramms; Evaluation in den Bereichen P und K	16
Selbstbewertung	Selbstbewertung in den Bildungsgängen planen, durchführen , auswerten; Einarbeitung in SebeiSch für alle Teamleiter/-innen; Handreichungen zu wesentlichen Unterstützungsprozessen	15
QM-Arbeit	Einführung in die Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell und SebeiSch; Komplexer Steuerungszyklus; Überarbeitung des Konzeptes zur Qualitätsentwicklung; Überprüfung aller "Lücken" bei der prozesshaften Gestaltung durch eine QM-Gruppe	6
Sonstiges	Arbeitsprogramm; AZAV-Zertifizierung; Festlegen eines Aufgaben- und Fragenkatalogs; Ist-Analyse - Sichtung der alten Ergebnisse und Bedarfe der Region; Schulfusion; Vorbereitung der Übertragung in andere Bildungsgänge	7

Mehrfachnennungen **fett**

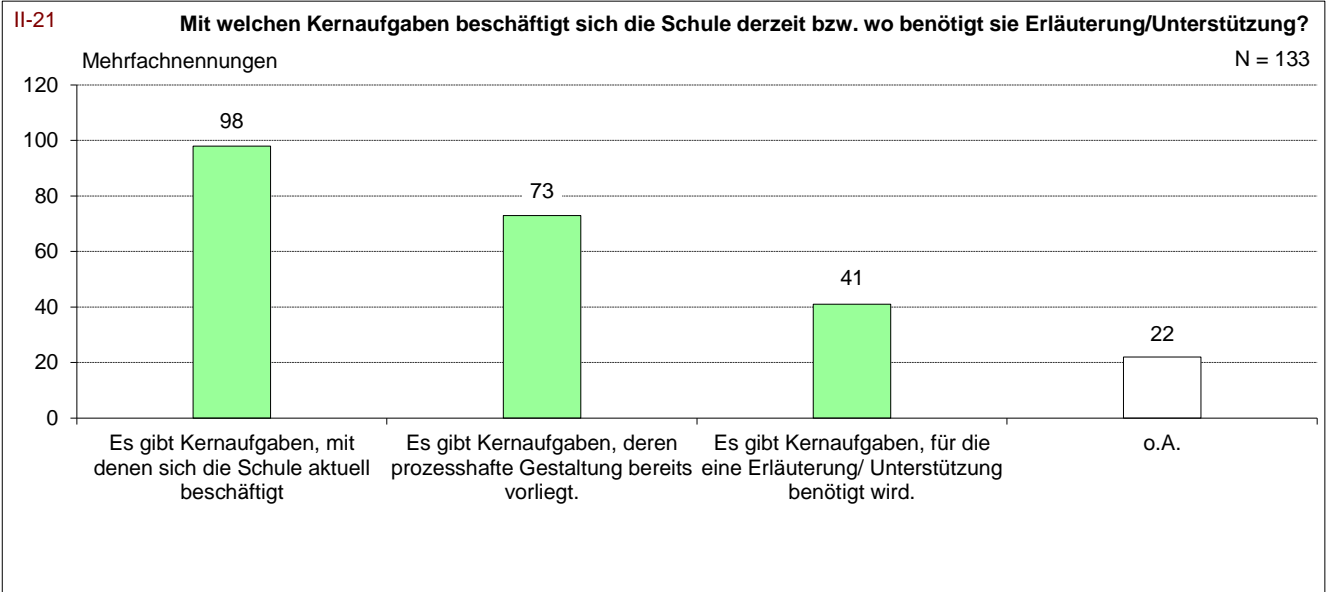
genannte Maßnahmen insgesamt 277

Es gibt Kernaufgaben, mit denen sich die Schule aktuell beschäftigt (Vb. Projekte, bes. Aktivitäten, ...)

Es gibt Kernaufgaben, deren prozesshafte Gestaltung bereits vorliegt.

Es gibt Kernaufgaben, für die eine Erläuterung/Unterstützung benötigt wird.

21. Mit welchen Kernaufgaben beschäftigt sich die Schule derzeit bzw. wo benötigt sie Erläuterung/Unterstützung?



Geben Sie dazu im Folgenden die jeweiligen Kernaufgaben an.

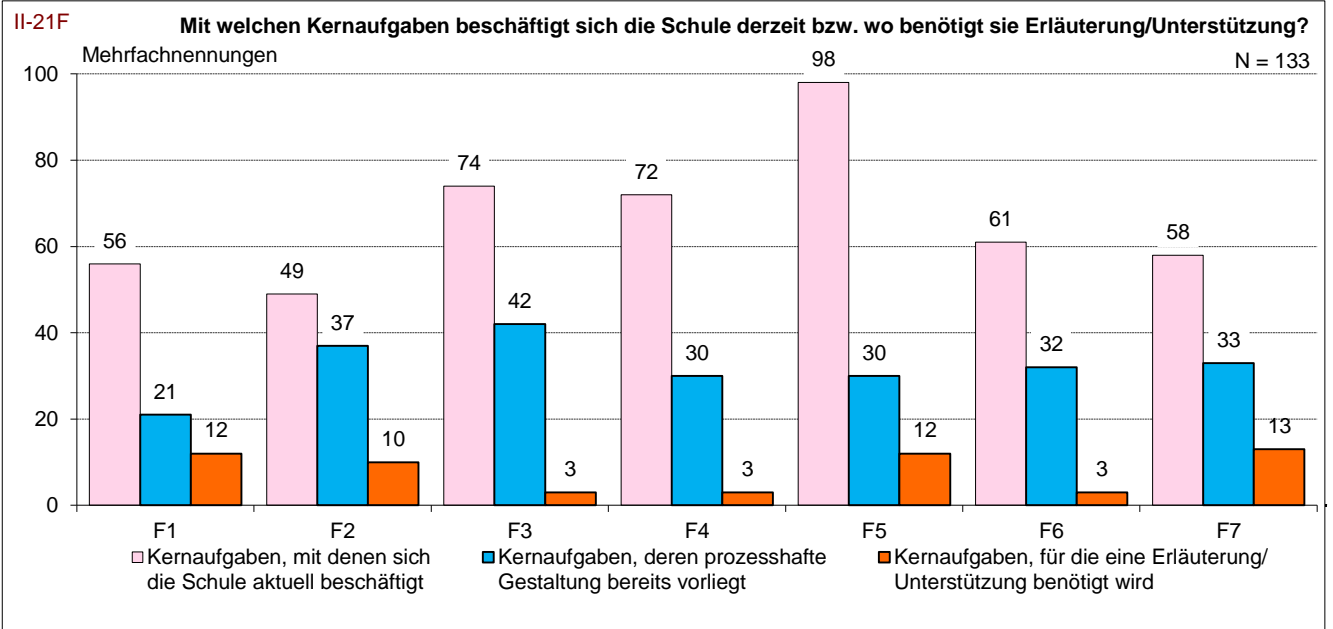
Kernaufgaben, mit denen sich die Schule aktuell beschäftigt (Vb. Projekte, bes. Aktivitäten, ...)

Kernaufgaben, deren prozesshafte Gestaltung bereits vorliegt.

Kernaufgaben, für die eine Erläuterung/Unterstützung benötigt wird.

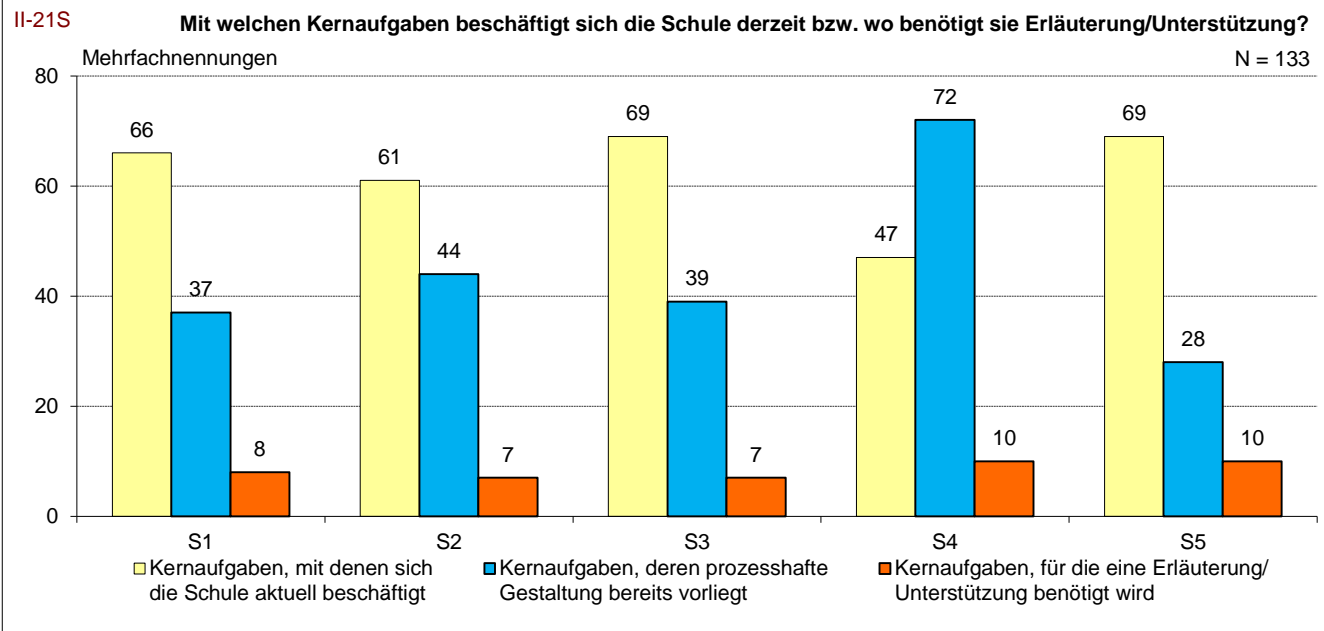
QB I "Schule leiten"

F1 - Vorschläge bearbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2 - Beschwerden bearbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F3 - Aufbauorganisation anpassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F4 - Ablauforganisation anpassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F5 - Unterrichtsqualität verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F6 - Interessengruppen beteiligen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F7 - Schulleitungshandeln überprüfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



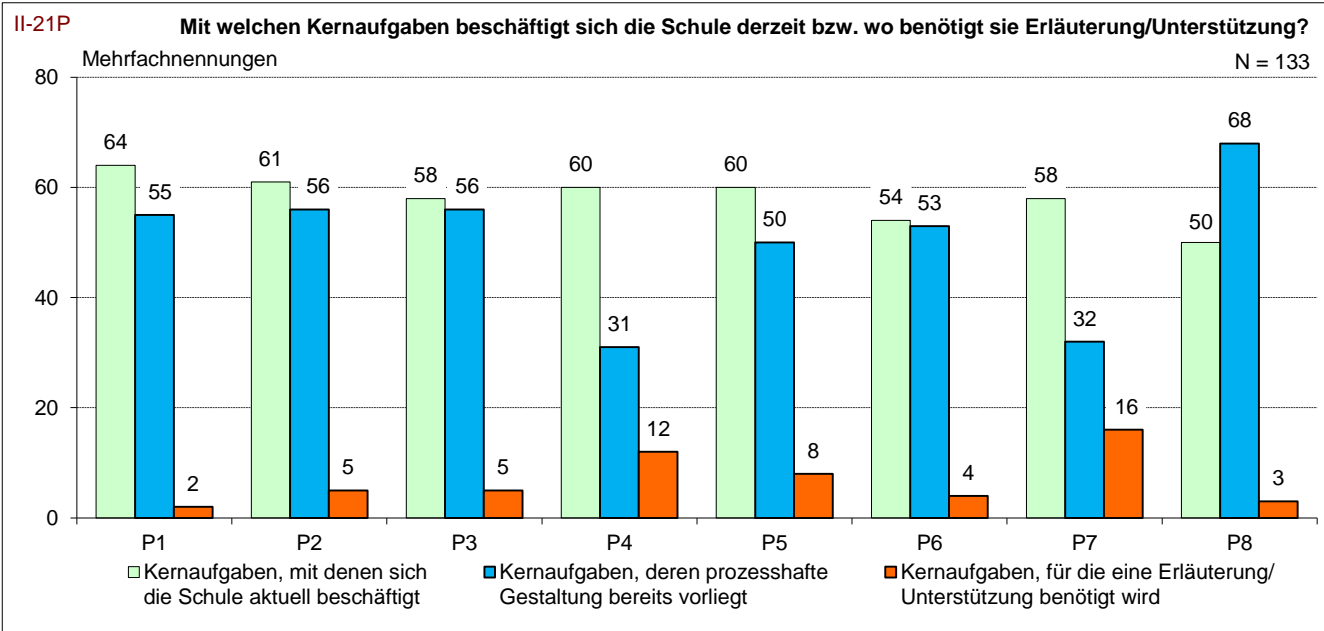
QB II "Schule entwickeln"

S1 - Leitbild pflegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S2 - Ziele und Strategien festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S3 - Schulprogramm fortschreiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S4 - Zielvereinbarungen schließen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S5 - Verbesserungsprojekte durchführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



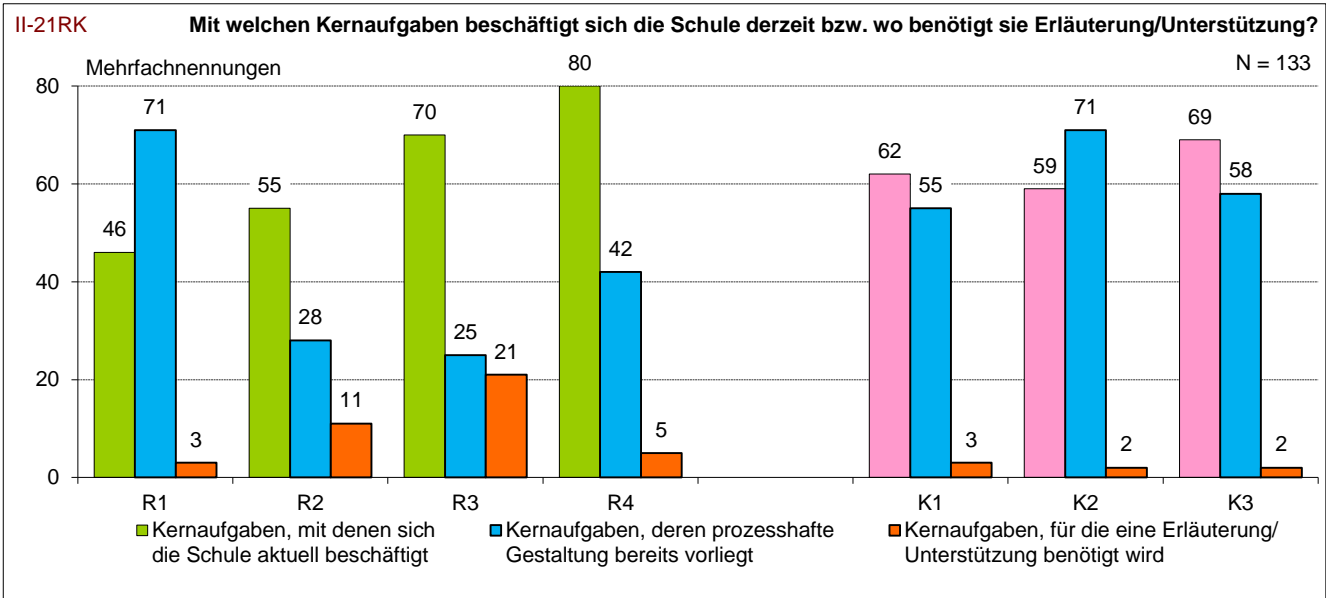
QB III "Personal führen"

P1 - Personalbedarf ermitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P2 - Personal beschaffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P3 - Personal einarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P4 - Personal entwickeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P5 - Personal qualifizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P6 - Personal einsetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P7 - Personal begleiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P8 - Personal verwalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

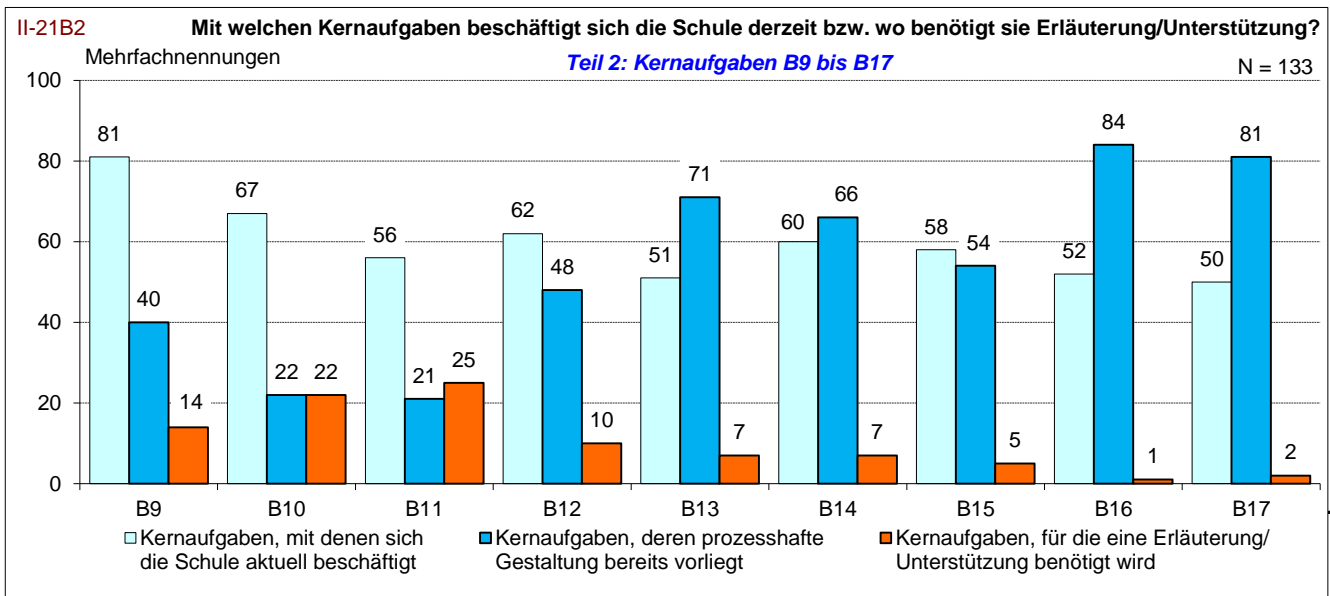
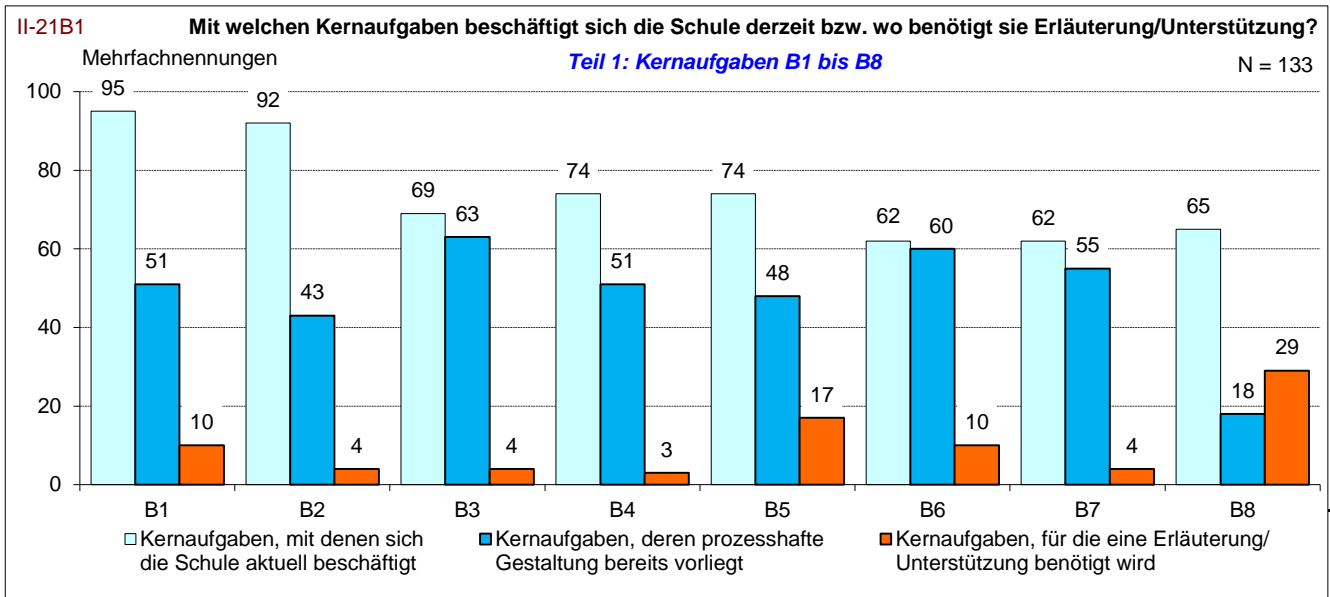


QB IV "Ressourcen verwalten"			
R1 - Finanzen verwalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R2 - Nachhaltig wirtschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R3 - Wissen nutzbar machen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R4 - Schulausstattung optimieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

QB V "Kooperationen entwickeln"			
K1 - Mit dem Schulträger kooperieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K2 - Mit Schulen kooperieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K3 - Mit Partnern in der beruflichen Bildung kooperieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

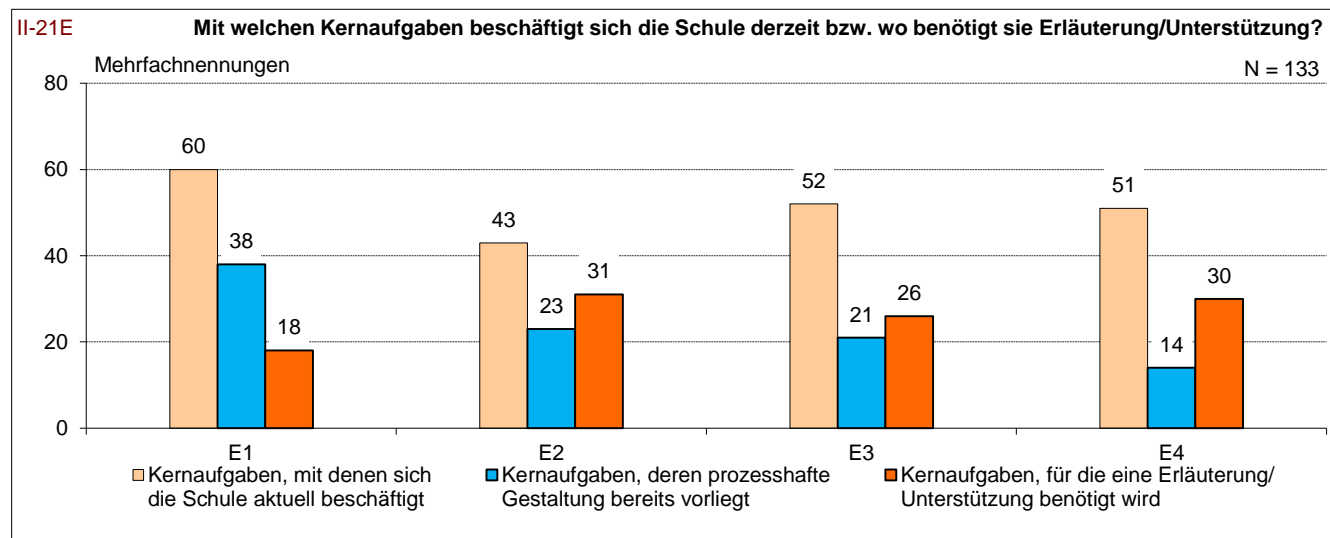


QB VI "Bildungsangebote gestalten"			
B1 - Lehrpläne erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2 - Materialien und Medien bereitstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3 - Unterricht organisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4 - Unterricht durchführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5 - Unterricht evaluieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B6 - Leistungen bewerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B7 - Über Leistungsstände informieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B8 - Individuelle Kompetenzen entwickeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B9 - Leistungsschwache fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B10 - Leistungsstarke fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B11 - Leistungsbereitschaft steigern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B12 - Präventiv arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B13 - Auf Regelabweichungen reagieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B14 - Individuell beraten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B15 - Laufbahnplanung unterstützen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B16 - Schülerdaten verwalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B17 - Lerngruppen und Lehrereinsatz planen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



QB VII "Ergebnisse und Erfolge beachten"

E1 - Gestaltung der Bildungsgänge bewerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2 - Personalwesen bewerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3 - Gestaltung der Kooperationen bewerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4 - Ressourcenmanagement bewerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



22. Eine (ggf. erste) Selbstbewertung entlang des Kernaufgabenmodells ist für die nächsten sechs Monate geplant.

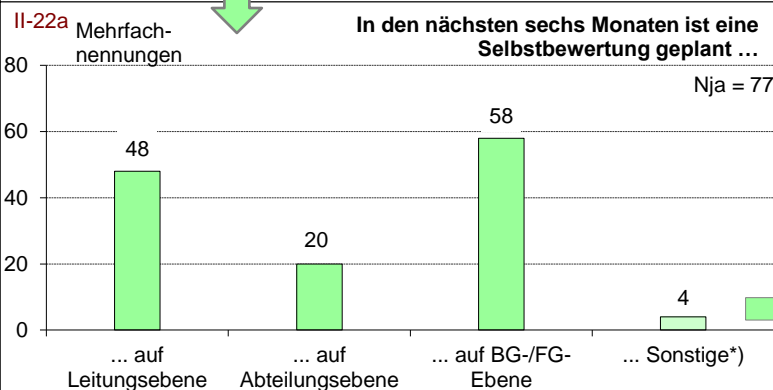
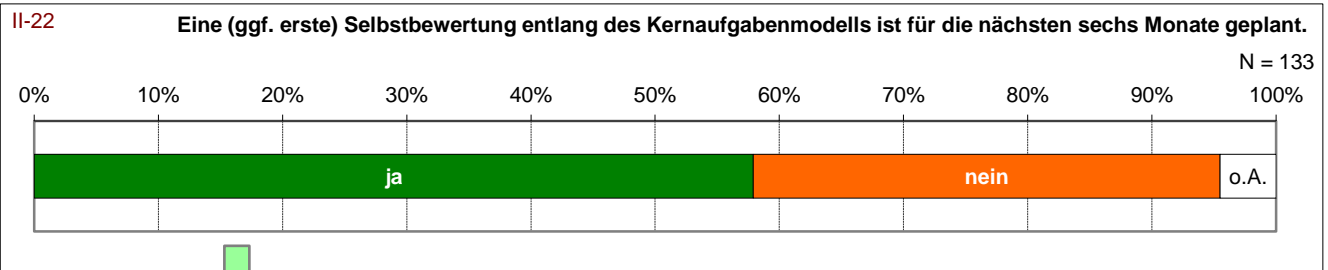
ja nein

Wenn "ja", dann ...

- ... auf Leitungsebene
- ... auf Abteilungsebene
- ... auf Bildungsgangs-/Fachgruppenebene
- ... Sonstige, und zwar:

Das Selbstbewertungsinstrument "SebeiSch" (Selbstbewertung in Schulen) soll dabei genutzt werden.

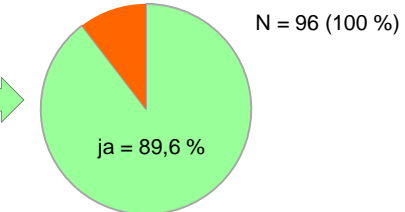
ja nein



*) Sonstige:
Erw. Schulleitung, Steuergruppe, gesamtes Kollegium, Kollegium (5 Personen)

... mit Nutzung von "SebeiSch"?

II-22b



Anmerkungen zum Fragenblock "Stand und Perspektiven der Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell":

Anmerkungen zur Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell

- 1 Die Schule beschäftigt sich mit allen genannten Kernaufgaben mit unterschiedlicher Intensität. Insgesamt erscheinen im Sinne eines gemeinsamen Verständnisses alle Kernaufgaben erklärungs- bzw. unterstützungswürdig.
- 2 Die vollständige Implementierung des Kernaufgabenmodells ist sinnvoll, erfordert aber wesentlich mehr Zeit als zwei Jahre.
- 3 Eine erfolgreiche Personalentwicklung und häufige gemeinsame Dienstbesprechungen fördern an den [...] die Teambildung, aber nicht nach Maßgabe des Kernaufgabenmodells.
Als Schulleiter [...] habe ich in den letzten Jahren mit Erfolg den Fokus darauf gelegt, die Unterrichtsqualität zu steigern und dem sich schnell ändernden Anforderungsprofil [...] gerecht zu werden. Die jährlichen Auszeichnungen unserer Schülerinnen und Schüler auf Kammer- und Landesebene belegen das.
- 4 Für die meisten Kernaufgaben liegt eine prozesshafte Gestaltung vor, allerdings nicht im Sinne eines durchstrukturierten Prozessmanagementsystems. Für die Kreuze in der Spalte 3 gilt: Eine Erläuterung wird nicht benötigt, eher Unterstützung/Austausch.
- 5 für unsere Schule nicht angewendet, da kein Bestandteil von ISO 9001 (für ISO 9001 gilt Management-Review)
zu Frage 10: ohne Funktionsstelle
zu Fragen 11 - 15: Keine Angabe möglich, da Kernaufgabenmodell nicht in ISO 9001 enthalten
Zu Frage 21: QBs F bis B teilweise in DIN EN ISO 9001: 2008 enthalten
- 6 Nach QuISS und EFQM (voll/kompakt) soll dem Kollegium das KAM vorgestellt werden. Das Kollegium soll sich mit dem Modell vertraut machen. Das Kollegium soll sich von der Sinnhaftigkeit des Modells überzeugen.
- 7 Wenn das KAM nicht in kleinen Schritten eingeführt und mit dem bisherigen QM-Vorgehen verknüpft wird, erreichen wir keine weitere Akzeptanz des QM in der Schule.
- 8 Wir haben in den vergangenen ca. 8 Jahren sehr viele Prozesse, insbesondere im Bereich der Kernprozesse, beschrieben und in unserem Prozessmanager digital den Lehrkräften bereitgestellt. Es findet eine kontinuierliche Arbeit an der Ausgestaltung der Prozesse statt.
Wir haben uns entschieden, unsere Prozesslandkarte nicht an das Kernaufgabenmodell anzupassen bzw. umzuschreiben. Es wird lediglich bei den vorhandenen Prozessen Hinweise auf die entsprechende Kernaufgabe geben.
- 9 zu 21) Zu einer Reihe von Kernaufgaben liegen Prozessbeschreibungen vor. Dabei kann aber überwiegend noch nicht von prozesshafter Gestaltung der Kernaufgaben gesprochen werden.
- 10 Zu Frage 17/18: Diese Fragen haben wir sehr "eng" beantwortet. In einzelnen Gremien (Schulvorstand, Schulprogrammentwicklungsgremium) und z. T. mit den Teamleitungen (bei teamorientierten Jahresgesprächen mit Zielvereinbarung) wurde bereits mit der Struktur des Kernaufgabenmodells gearbeitet - in Abkehr vom Orientierungsrahmen Schulqualität, der vorher verwendet worden ist. Dabei wurde die Struktur und die "Definition" der einzelnen Kernbereiche im konkreten Arbeitsprozess vorgestellt und angewendet. Eine systematische, umfassende Vorstellung des Modells vor dem gesamten Kollegium gab es noch nicht, sie wird natürlich vor der geplanten Selbstbewertung stattfinden.
Zu Frage 21: Bei allen Teilaspekten stellte sich uns die Frage "Was ist eine prozesshafte Gestaltung" und müssen wir hier schon eine Bewertung unserer Prozesse (z.B. vollständige Abbildung, bereits evaluiert, komplett dokumentiert) vornehmen. Wir haben uns entschieden, hier auch Ankreuzungen im mittleren Kästchen vorzunehmen, wenn Prozesse klar kommuniziert sind und "gelebte Praxis" darstellen (aber nicht vollständig dokumentiert sind).
Zu Frage 22: Eine Selbstbewertung entlang des Kernaufgabenmodells ist im Schuljahr 2014/15 geplant (nach der Fortbildung des gesamten Schulleitungsteams mit 2 weiteren Schulen, die erst im [...] stattfindet)
- 11 Zu Fr. 13: Die Erfahrungen in der Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell reichen nicht aus, um diese Frage zuverlässig zu beantworten. Wir gehen jedoch davon aus, dass - im Vergleich mit EFQM-Kompakt - positive Einflüsse zu erwarten sind.
Zu Fr. 18 und 19: Die Arbeit auf TL-Ebene ist zu Beginn dieses Schuljahres aufgenommen worden und unterschiedlich weit fortgeschritten. Die Arbeit bezieht sich dabei auf Teilbereiche, nicht auf alle 48 Kernaufgaben.
Zu Fr. 22: Eine Selbstbewertung ist bezogen auf die Bereiche F und B1 - B5 im Schuljahr 2013/2014 vorgesehen.
Zu Fr. 21: Die Schule beschäftigt sich auf verschiedenen Ebenen mit allen Kernaufgaben, die im Kernaufgabenmodell aufgeführt sind. Hier wurden jedoch nur die Bereiche markiert, in denen eine systematische Aufgabenbearbeitung mit der Vereinbarung von Entwicklungszielen anhand des Kernaufgabenmodells erfolgt (vgl. Anm. zu Fr. 18 und 19). In den bisher in der Bearbeitung befindlichen Bereichen hat sich kein konkreter Erläuterungs- und Unterstützungsbedarf ergeben. Über die weiteren Bereiche des Kernaufgabenmodells können wir hierzu noch keine Einschätzung abgeben.

Anmerkungen zum Thema "Selbstbewertung"

- 12 Aktuell wird mit Hilfe des Kernaufgabenmodells eine Selbstbewertung für alle Qualitätsbereiche durchgeführt.
- 13 Die erste Selbstbewertung nach dem Kernaufgabenmodell wurde am 27.11.13 mit einem Konsensmeeting vorläufig abgeschlossen.
- 14 Eine Selbstbewertung wurde durchgeführt, Ergebnisse liegen im Januar 2014 vor.
- 15 SebeiSch bei Selbstbewertung 2013 genutzt, Konsensmeeting am 14.11.2013 erfolgt
- 16 Selbstbewertung vor kurzem durchgeführt (außer Leitungsebene)

Anmerkungen zur Arbeit mit SebeiSch

- 17 Anwendung von "SebeiSch" ist von einer Fortbildung im [...] abhängig.
- 18 In der Testphase hat es immer wieder programmtechnische Probleme mit dem Evaluationsinstrument SebeiSch gegeben.
- 19 SebeiSch kommt nicht durchgängig in der ganzen Schule zum Einsatz, da sich die Arbeit mit Teamstatusbögen schon in der vorherigen Zielvereinbarungsrunde überwiegend bewährt hat.

20 SebeiSch muss auf die Schulen individuell anpassbar sein

21 SebeiSch wird derzeit erprobt, erste Rückmeldungen der beteiligten Lehrkräfte sind eher negativ.

Hinweise auf geplante Aktionen

22 Anschubveranstaltung in Planung mit EFQM-Prozessbegleitung, Anwendung von SebeiSch in Planung

23 Eine Selbstbewertung auf der Ebene der BG-Teams und FG-Teams wird im nächsten Herbst durchgeführt.

24 Im Rahmen unseres QM-Zyklus` ist die nächste Selbstbewertung mit SebeiSch im 1. Hj. 2015 geplant.

Bei der Beantwortung des Frageblocks haben wir ausschließlich die Bereiche angegeben, in denen wir an Verbesserungsprojekten im Rahmen unseres Schulprogramms arbeiten.

25 Kernaufgabenmodell und geplanter ZV-Prozess werden im Dez.13 mit Klausurtagung im SL-Team vorbereitet, dem Kollegium im Januar 14 vorgestellt, im Projektplan bis Sommer 2014 eingeführt/ umgesetzt. Die BG- und F-Gruppen arbeiten (u.a. von den Fachberatern unterstützt) an der didaktischen Jahresplanung.

26 Selbstbewertung ist am Ende des Schuljahres 2013/2014 geplant.

27 zu 22: Die Entscheidung "wenn ja, dann auf Leitungsebene" soll endgültig nach der Input-Veranstaltung im Rahmen der ESL entschieden werden.

Anmerkungen zum "B-Bereich/Curriculum"

28 Anpassung des schuleigenen Curriculums

- Erstellung u. Dokumentation von Lernsituationen in den Unterrichtsteams

- Einführung u. Dokumentation einer didaktischen Jahresplanung in den Unterrichtsteams

29 Die Bildungsgang- und Fachteams werden aufgefordert, für ihren Bereich ihren Entwicklungsstand anhand der Kernaufgaben B1 - B7 darzustellen. Die Ergebnisse sollen Grundlage für die nächsten Zielvereinbarungen sein.

30 Für den Qualitätsbereich "Bildungsangebote gestalten" wurde die Selbstbewertung weitgehend durchgeführt und die Prozesse sind erarbeitet.

31 Zurzeit beschäftigen sich die Teams mit der Anpassung der schuleigenen Lehrpläne, die vor drei Jahren für alle Bildungsgänge erstellt wurden, an die Vorgaben des bHO-Konzeptes und an die Empfehlungen, die über die Fachberatung gegeben werden. Wünschenswert wäre, dass die Fachberatung ein einheitliches Verfahren auf den Fortbildungsveranstaltungen vorstellt. Die Erstellung der pädagogischen Jahrespläne, sollte in allen Bildungsgängen landesweit in Arbeitsgruppen erfolgen (wie bei den Tischlern durch [...]), um dann durch die Teams an den Schulen angepasst zu werden. Unterstützung sollte grundsätzlich so aussehen, dass nicht nur beraten wird, sondern es sollten konkrete Aufgaben erledigt werden.

Anmerkungen zum Thema "Unterstützung"

32 Die Koordination der schulischen QM-Arbeit ist seit Sept. 2013 Aufgabe der stellvertretenden Schulleiterin. Prozessbegleitung "Selbstbewertung(en) entlang des Kernaufgabenmodells" von außen ist erwünscht: Beratung/Coaching zum Einstieg und für den Priorisierung- sowie Zielvereinbarungsprozess auf den verschiedenen Ebenen

33 Dringend wird eine schulinterne SeBeiSch-Schulung hinsichtlich des nachhaltigen Einsatzes und Damitarbeitens benötigt und eine kontinuierliche externe Begleitung während des erstens Damitarbeitens wäre sehr wünschenswert.

34 Spalte: "Unterstützung benötigt wird" ist so interpretiert und eingetragen, dass eine Unterstützung sehr positiv aufgefasst werden würde. Schule könnte dies auch alleine leisten, wahrscheinlich mit Qualitätsverlust.

Anmerkungen zu fehlenden Ressourcen

35 Zu sehr vielen Kernaufgaben liegen Elemente bzw. Konzepte und Ideen vor. Die Abläufe sind oft klar strukturiert und werden nach Vorgaben durchgeführt, diese müssen aber noch prozesshaft beschrieben werden. Dazu fehlen leider oft die Ressourcen, der Aufbau braucht Zeit und mehr personelle Freiräume und Möglichkeiten. Die gesamte QM-Arbeit ist neben der Unterrichtsverpflichtung zu leisten. Die Anrechnungsstunden 2011/2012 für den "Reko-Umbau" waren hilfreich, aber nicht ausreichend.

36 Zurzeit sind zwei A15-Stellen unbesetzt. Die Unterrichtsversorgung beträgt im Theoriebereich 75,5%, in vielen Bereichen <70%. Es fehlen schlicht die Ressourcen zur stringenten Umsetzung der prozesshaften Gestaltung des QM-Systems.

37 Langwierige Prozesse, die Ressourcen in allen Bereichen der Schule binden, u. a. Personal und Lehrerstunden, ein erhöhter Fortbildungsbedarf ist erforderlich.

Kritische Anmerkungen

38 Der Begriff "EFQM" wird im Zusammenhang mit der Selbstbewertung beim Schulleitungshandeln vermieden, da er im Kollegium negativ besetzt ist, es werden aber viele Aspekte der Selbstbewertung in der Schule bearbeitet, ohne sie mit "EFQM" oder Selbstbewertung zu benennen.

39 Die Widerstände gegen die Arbeit mit SebeiSch sind teils erheblich. Argumentiert wird von vielen Teams, man sei sich darüber im Klaren, wie man die Qualität weiter voranbringen wolle und brauche dazu nicht das Instrument SebeiSch. Die Durchführung einer Selbstbewertung sei eine Verschwendung von Ressourcen, die man besser anders nutzen könne.

40 Innerschulische Bedenken, dass die Arbeit für die Systematisierung der Selbstbewertung das Kerngeschäft -die Unterrichtsarbeit- etwas in den Hintergrund treten lässt. Im Sinne eines sinnvollen Ressourceneinsatzes ist das Kollegium SebeiSch gegenüber eher skeptisch.

41 Kollegium hat schon zu viele QM-Konzepte "verkräften" müssen

42 zu 17): nicht dem gesamten Kollegium. Zu 19): findet sich in der Organisation wieder. "Vorliegen einer prozesshaften Gestaltung" ist als Begriff unklar. Hilfreicher wären Kriterien der Bewertung analog zu EFQM-Kompakt gewesen.

Anmerkungen zur Online-Befragung/Fragetechnik

43 Die Fragestellung ist nicht ganz verständlich.

44 Die gewählten Formulierungen zur Zuordnung in den Spalten sind nicht eindeutig.

45 einheitliche Beantwortung an einer Bündel-BBS schwierig

- 46 Es liegen Prozesse vor, die aber nicht in SebeiSch eingepflegt sind.
Bei manchen Fragen, wissen wir nicht, was Sie meinen.
 - 47 Kategorien bei der Bearbeitung der Aufgabe 21 müssten um eine Kategorie ergänzt werden: Keine aktuelle Beschäftigung ohne vorliegende prozesshafte Gestaltung
 - 48 keine pauschale Bewertung möglich, unterschiedliche Entwicklungsstände in den Abteilungen und innerhalb der Abteilungen
 - 49 Sehr differenzierte Fragestellungen, generelle Aussagen dazu sind manchmal problematisch
-

III. Fragen zu Erfahrungen mit der (den) Selbstbewertung(en) entlang des Kernaufgabenmodells

23. Das Selbstbewertungsinstrument "SebeiSch" ist in der Schule ...

- ... noch nicht bekannt gemacht worden.
 ... bereits genutzt worden.

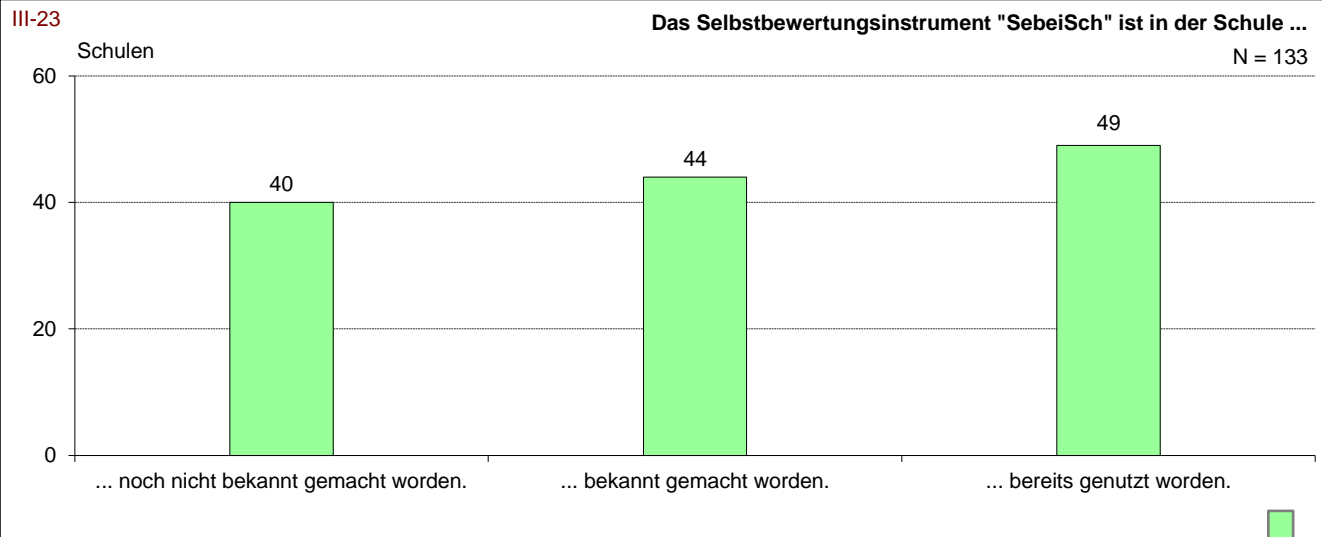
 ... bekannt gemacht worden.

Wenn "SebeiSch" bereits genutzt wurde, dann im Rahmen ...

- ... eines Strategieworkshops (z. B. mit der EFQM-Prozessbegleitung)

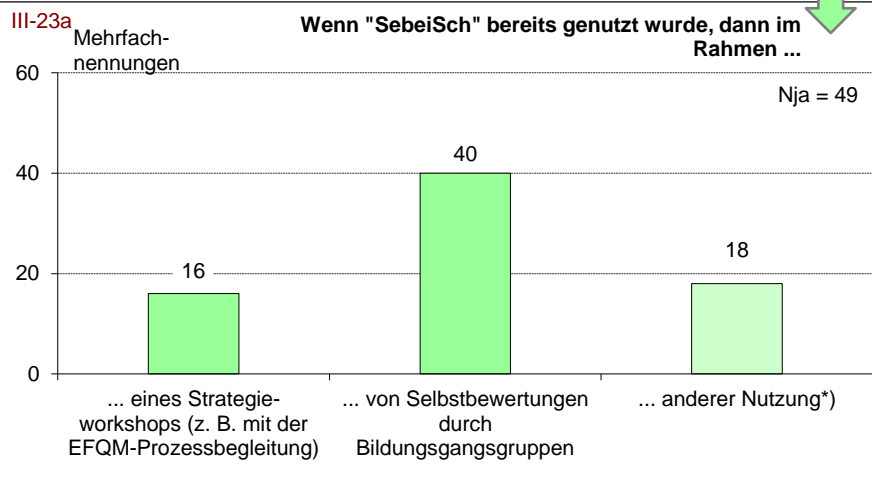
 ... von Selbstbewertungen durch Bildungsganggruppen

 ... anderer Nutzung, und zwar:



*) ... andere Nutzung:

- 3 x Vorbereitung auf eine Schulinspektion
- 3 x Vorstellung in der Steuergruppe o. ä.
- 5 x Einführungsveranstaltung, TL-Dienstbesprechung, Workshops mit TL u. ä.
- 2 x im Rahmen eines Tests, Kennenlernen des Instruments
- 5 x im Rahmen von Selbstbewertungen (schulweit (3x), Fachgruppen, Schülerbefragung)



24. An meiner Schule wurde bereits mindestens eine Selbstbewertung nach dem Kernaufgabenmodell durchgeführt.

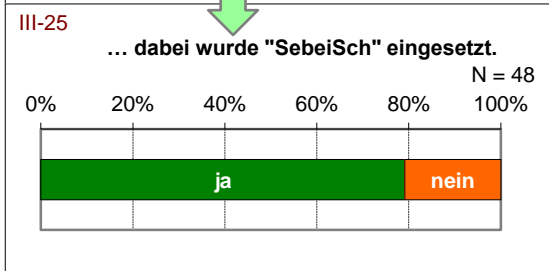
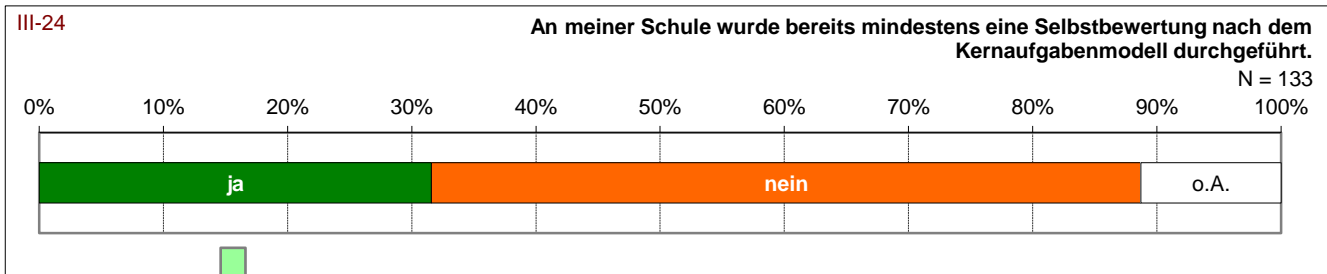
Die Fragen 25 bis 34 sind nur zu beantworten, wenn bereits eine Selbstbewertung mit dem Kernaufgabenmodell

- ja
 nein (weiter mit Frage 35)

25. Bei der (den) Selbstbewertung(en) wurde(n) das Selbstbewertungswerkzeug "SebeiSch" (Selbstbewertung in Schulen) eingesetzt.

- ja
 nein

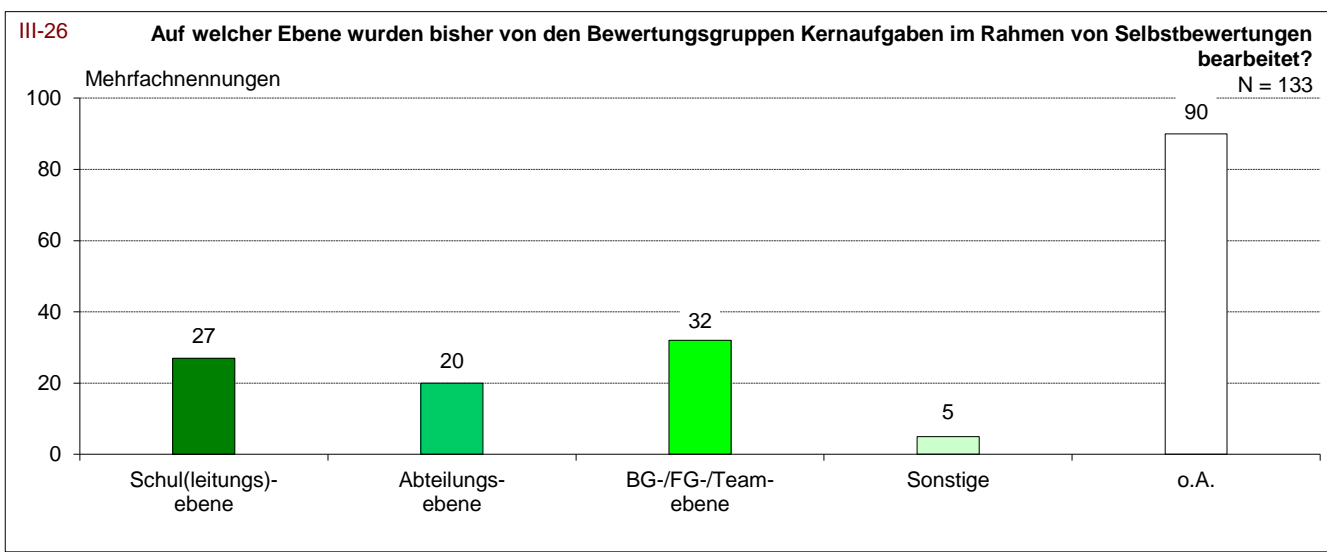
Wenn "nein": Mit welchem Werkzeug wurde die Selbstbewertung durchgeführt?



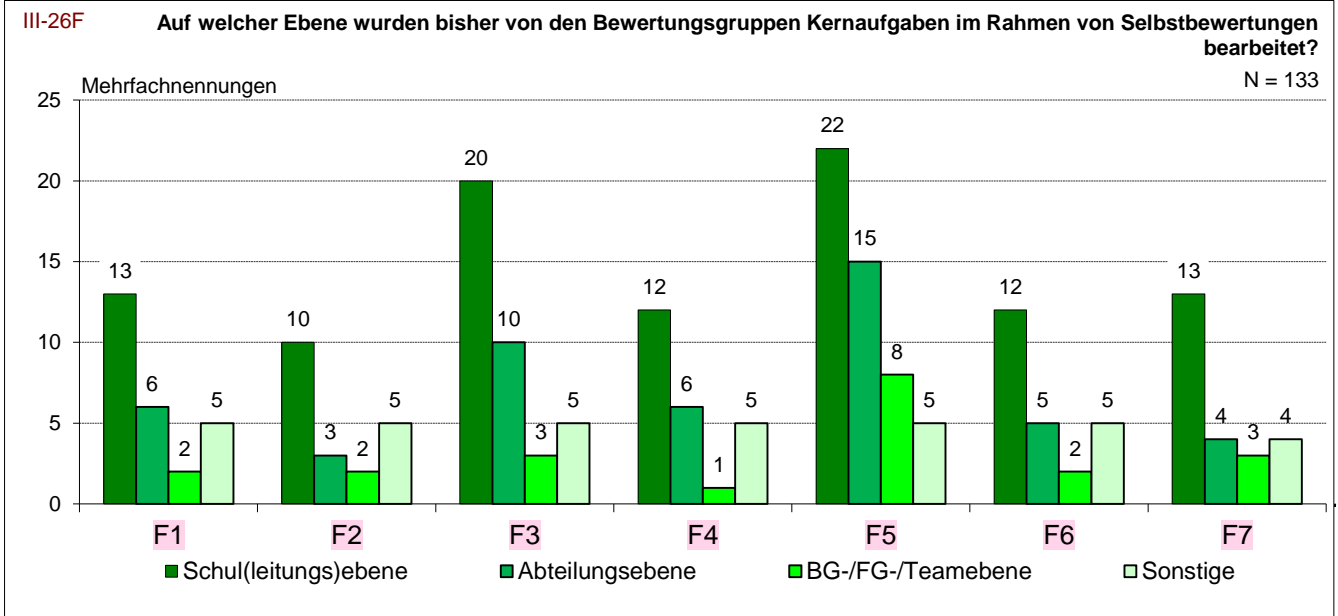
*) anderes Werkzeug als SebeiSch
 3 x SebeiSch: versuchsweise, in Teilen oder als Raster ohne Programmnutzung
 2 x Befragungen, Kennzahlen
 1 x EFQM
 1 x Einsatz eines für die Schule entwickelten Modells

26. Auf welcher Ebene wurden bisher von den Bewertungsgruppen Kernaufgaben im Rahmen von Selbstbewertungen bearbeitet?

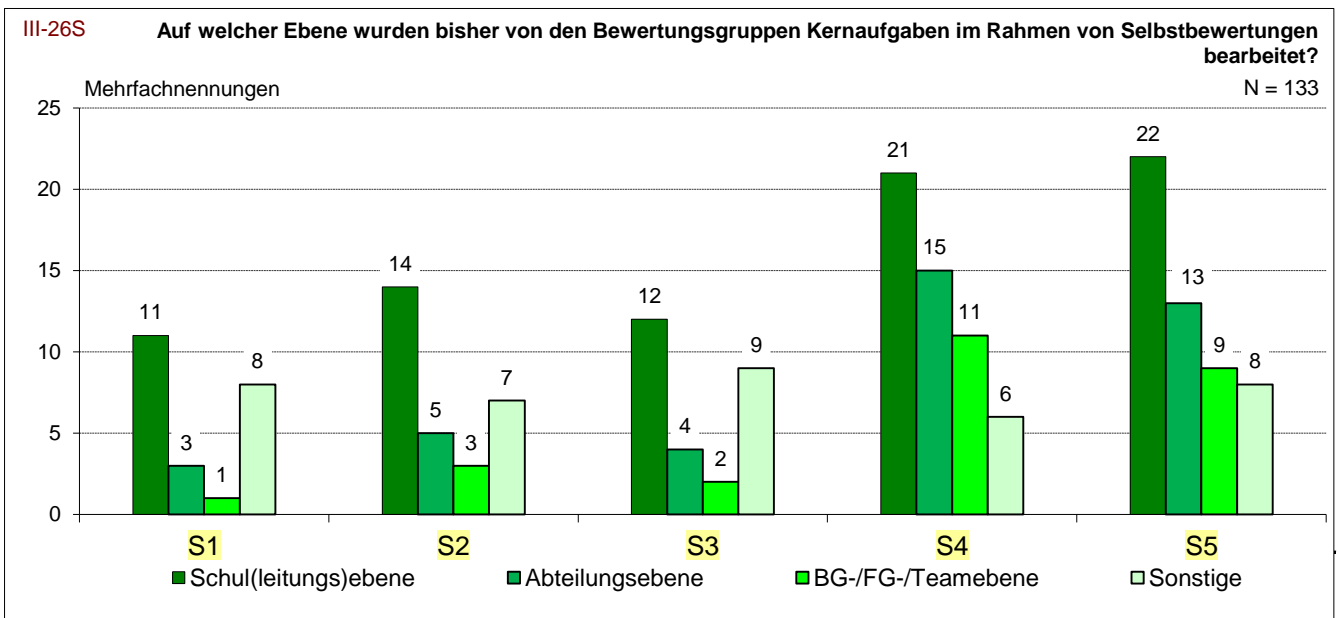
Schul (leitungs)ebene	Abteilungs-ebene	BG-/FG-/Team-Ebene	Sonstige
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Geben Sie dazu im Folgenden die jeweiligen Kernaufgaben an.	Schul (leitungs- ebene	Abteilungs- ebene	BG-/FG-/ Team- Ebene	Sonstige
QB I "Schule leiten"				
F1 - Vorschläge bearbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2 - Beschwerden bearbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F3 - Aufbauorganisation anpassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F4 - Ablauforganisation anpassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F5 - Unterrichtsqualität verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F6 - Interessengruppen beteiligen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F7 - Schulleitungshandeln überprüfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



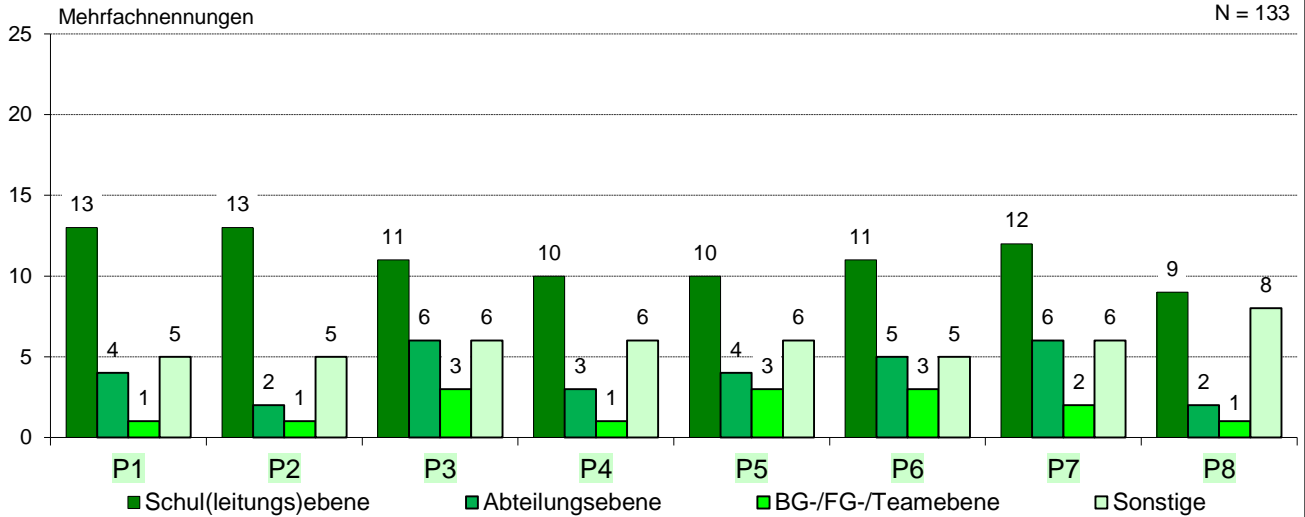
QB II "Schule entwickeln"				
S1 - Leitbild pflegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S2 - Ziele und Strategien festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S3 - Schulprogramm fortschreiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S4 - Zielvereinbarungen schließen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S5 - Verbesserungsprojekte durchführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



QB III "Personal führen"

P1 - Personalbedarf ermitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P2 - Personal beschaffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P3 - Personal einarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P4 - Personal entwickeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P5 - Personal qualifizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P6 - Personal einsetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P7 - Personal begleiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P8 - Personal verwalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III-26P Auf welcher Ebene wurden bisher von den Bewertungsgruppen Kernaufgaben im Rahmen von Selbstbewertungen bearbeitet? N = 133



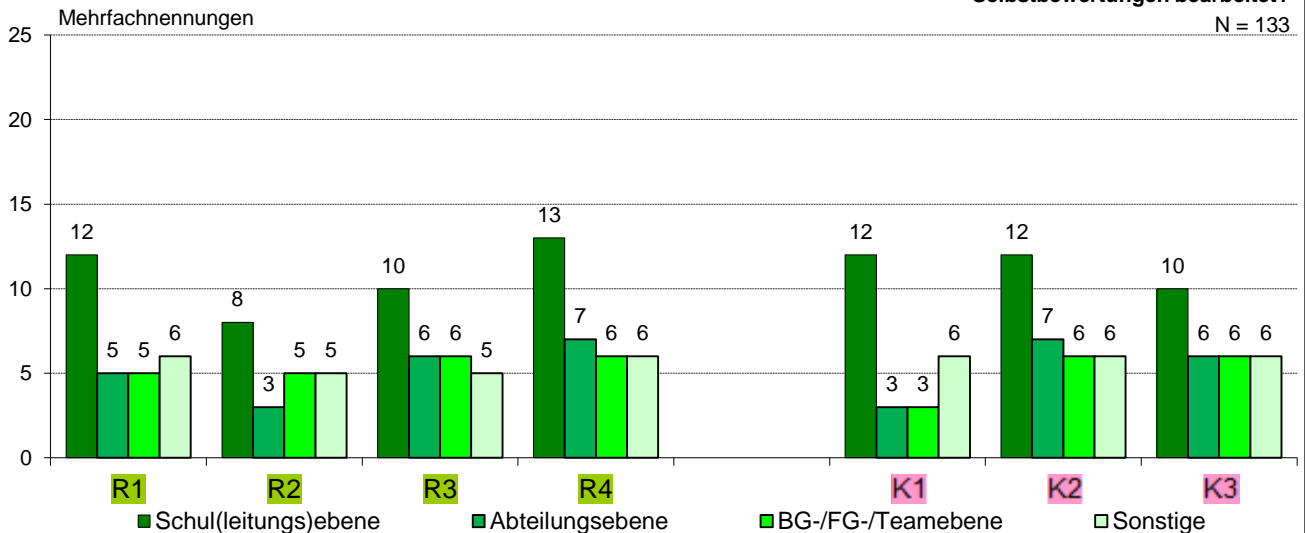
QB IV "Ressourcen verwalten"

R1 - Finanzen verwalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R2 - Nachhaltig wirtschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R3 - Wissen nutzbar machen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R4 - Schulausstattung optimieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

QB V "Kooperationen entwickeln"

K1 - Mit dem Schulträger kooperieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K2 - Mit Schulen kooperieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K3 - Mit Partnern in der beruflichen Bildung kooperieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

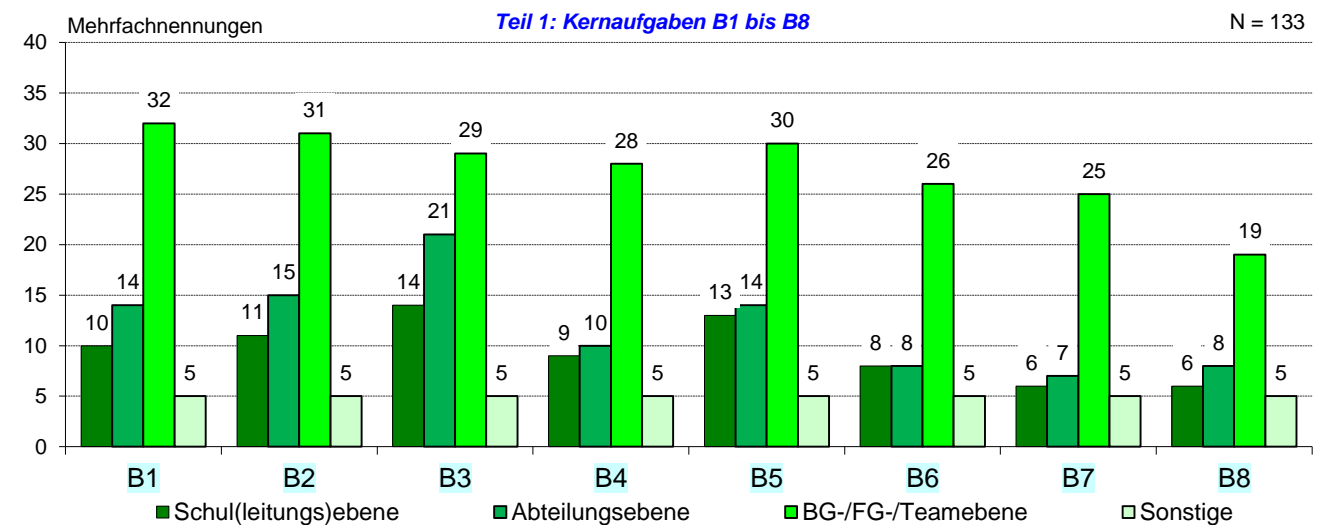
III-26RK Auf welcher Ebene wurden bisher von den Bewertungsgruppen Kernaufgaben im Rahmen von Selbstbewertungen bearbeitet? N = 133



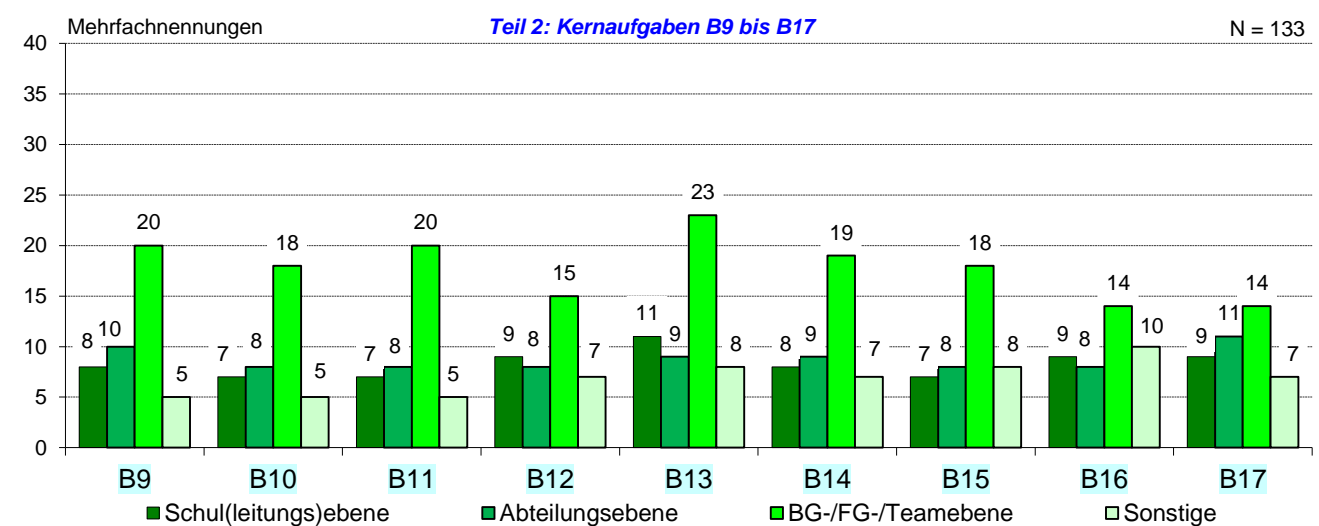
QB VI "Bildungsangebote gestalten"

B1 - Lehrpläne erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2 - Materialien und Medien bereitstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3 - Unterricht organisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4 - Unterricht durchführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5 - Unterricht evaluieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B6 - Leistungen bewerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B7 - Über Leistungsstände informieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B8 - Individuelle Kompetenzen entwickeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B9 - Leistungsschwache fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B10 - Leistungsstarke fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B11 - Leistungsbereitschaft steigern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B12 - Präventiv arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B13 - Auf Regelabweichungen reagieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B14 - Individuell beraten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B15 - Laufbahnplanung unterstützen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B16 - Schülerdaten verwalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B17 - Lerngruppen und Lehrereinsatz planen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III-26B1 Auf welcher Ebene wurden bisher von den Bewertungsgruppen Kernaufgaben im Rahmen von Selbstbewertungen bearbeitet?



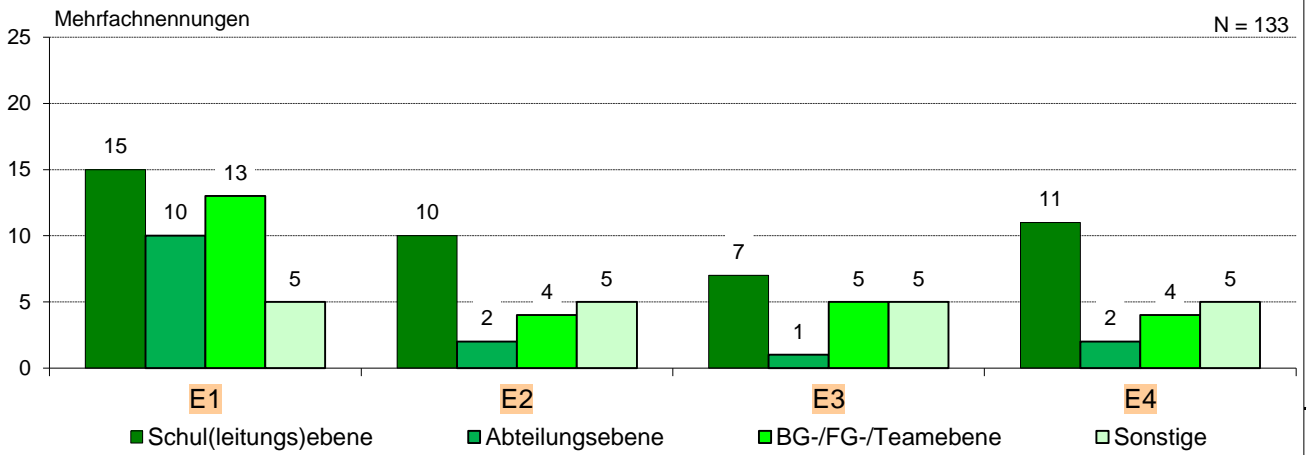
III-26B2 Auf welcher Ebene wurden bisher von den Bewertungsgruppen Kernaufgaben im Rahmen von Selbstbewertungen bearbeitet?



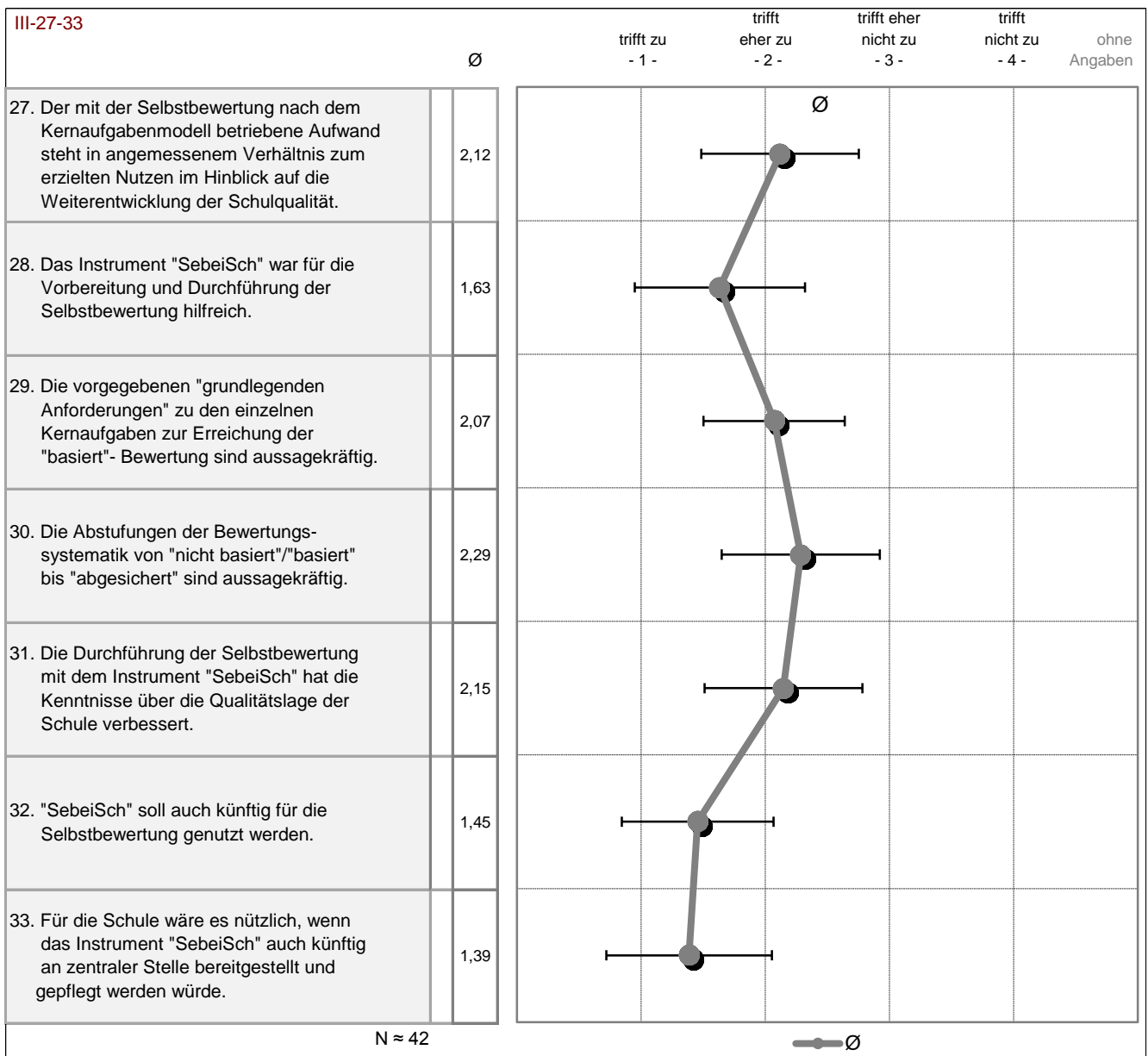
QB VII "Ergebnisse und Erfolge beachten"

E1 - Gestaltung der Bildungsgänge bewerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2 - Personalwesen bewerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3 - Gestaltung der Kooperationen bewerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4 - Ressourcenmanagement bewerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III-26E Auf welcher Ebene wurden bisher von den Bewertungsgruppen Kernaufgaben im Rahmen von Selbstbewertungen bearbeitet?



	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
27. Der mit der Selbstbewertung nach dem Kernaufgabenmodell betriebene Aufwand steht in angemessenem Verhältnis zum erzielten Nutzen im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Schulqualität.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Das Instrument "SebeiSch" war für die Vorbereitung und Durchführung der Selbstbewertung hilfreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Die vorgegebenen "grundlegenden Anforderungen" zu den einzelnen Kernaufgaben zur Erreichung der "basiert"-Bewertung sind aussagekräftig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Die Abstufungen der Bewertungssystematik von "nicht basiert"/"basiert" bis "abgesichert" sind aussagekräftig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Die Durchführung der Selbstbewertung mit dem Instrument "SebeiSch" hat die Kenntnisse über die Qualitätslage der Schule verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. "SebeiSch" soll auch künftig für die Selbstbewertung genutzt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Für die Schule wäre es nützlich, wenn das Instrument "SebeiSch" auch künftig an zentraler Stelle bereitgestellt und gepflegt werden würde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



34. Bei der Bedienung des Werkzeugs "SebeiSch" sind erhebliche, von uns nicht zu lösende Probleme aufgetreten.

ja nein

Erläutern Sie diese Probleme ggf. bitte stichwortartig. Geben Sie dazu zunächst die Version an, bei der diese Probleme auftraten.

III-34 Bei der Bedienung des Werkzeugs "SebeiSch" sind erhebliche, von uns nicht zu lösende Probleme aufgetreten.

N = 133



III-34a



Erläuterung der aufgetretenen Probleme (Mehrfachnennungen):

- 6 x Versionsprobleme (Abhängigkeit von Office-Versionen, Sicherheit und Vorgabe durch Microsoft-Anwendung)
- 5 x Div. Speicherprobleme (Datensicherung, Datenverlust bei Eingabe und beim Speichern)
- 2 x SebeiSch funktioniert nicht mit OpenOffice
- 2 x Getrennte Bewertungen können nicht zusammengeführt werden
- 1 x hoher Zeitaufwand
- 1 x verschiedene Interpretationen von Begriffen führen zu Ergebnissen mit geringer Aussagekraft.

Anmerkungen zum Fragenblock "Stand und Perspektiven der Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell":

III-anm

Anmerkungen zum Umgang mit dem Werkzeug SebeiSch

- 1 SebeiSch besser als CMS (Content-Management-System) mit Datenbank bereitstellen. Vorteile wären eine Plattformunabhängigkeit und über das Backend des CMS können die Schulen individuelle Anpassungen vornehmen. Darüber hinaus könnte dann die Selbstbewertung über ein Intranet durchgeführt werden.
- 2 "Speichern" kann zu Datenverlust werden, wenn einfach wie bei Excel genutzt.
Erläuterungen (Beschreibung der Kernaufgabe) z.T. nicht deckungsfähig mit denen zu "4. Eingangslevel - basiert ..."
- 3 Bezug zur Antwort unter 18.: Die Benutzerführung in SebeiSch ist eher an den Bedürfnissen der Schulinspektion orientiert. Für die sinnvolle Nutzung durch Lehrkräfte in den Schulen müsste sie eindeutig verbessert bzw. verändert werden!
- 4 Der Modus "abgesichert" wird erst in einigen Jahren erreicht sein. Deshalb findet aber trotzdem "guter Unterricht" statt.
- 5 Die bisher vorliegenden Ergebnisse aus den Teams sind z. T. sehr unbefriedigend. Zurzeit warten wir den noch ausstehenden Rücklauf aus den anderen Teams ab, um danach über die aus den Ergebnissen zu ziehenden Konsequenzen für die Weiterentwicklung des QM zu beraten.

Zu Frage 31 und 32: Der eigentliche Wert des Instruments liegt darin, dass auf Basis der vorgelegten Selbstbewertung die Kommunikation über die Qualität und die Verbesserung von Unterricht auf den verschiedenen Ebenen gefördert und konkretisiert werden kann. Das setzt allerdings voraus, dass der SL in erheblichen Umfang Ressourcen für die Entwicklung und Realisierung von Überprüfungs-, Beratungs- und Coachingleistungen zur Verfügung stehen. Direkte Rückschlüsse auf die tatsächliche Qualität des Unterrichts aus den durch die Teams vorgelegten Selbstbewertungen auf der Basis von SebeiSch sind dagegen nicht möglich.

- 6 Die Nutzung von SebeiSch steht noch am Anfang, bisher keine technischen Probleme aufgetreten, eine Zusammenführung der Ergebnisse steht aber noch aus. Es ist häufig schwierig, dem Kollegium die Sinnhaftigkeit der Einstufungen und den damit verbundenen Diskussionsaufwand zu erklären. Die Selbstbewertung mit SebeiSch ist überaus hilfreich, um in den Zielvereinbarungsgesprächen schnell zu Ergebnissen (zu Zielen) zu kommen.
- 7 Im Schulleitungsteam ist "SebeiSch" bekannt, dem Kollegium wurde nur das Vorhandensein dieses Instruments bekannt gegeben, nicht die Handhabung. Im Rahmen einer schulinternen TL-Fortbildung sollte im Sept. 2013 eine Einführung von SebeiSch mit exemplarischer Arbeit in einigen Bereichen erfolgen. Da wir technische Störungen nicht ausschließen konnten, haben wir uns zunächst gegen die Einführung von SebeiSch in diesem Zusammenhang entschieden, um die Akzeptanz für das Kernaufgabenmodell auf der mittleren Führungsebene nicht zu gefährden. Die Einführung von SebeiSch ist für das 2. Halbjahr 2013/2014 geplant.
- 8 Nach der Prozessänderung von EFQM zum Kernaufgabenmodell ist eine Kontinuität dringend gewünscht. Deswegen ist auch eine Veränderung von SebeiSch nicht anzuraten!
- 9 SebeiSch muss an zentraler Stelle bereitgestellt und gepflegt werden.
- 10 SebeiSch nur teilweise in BG-Selbstbewertungen eingesetzt, im QM-Team Selbstbewertung anhand des Kernaufgabenmodells und eigener Tabellen
- 11 SebeiSch wird dem Kollegium vorgestellt werden als mögliches Hilfsmittel, keine Pflicht.
- 12 SebeiSch-Programm beibehalten und weiterentwickeln.
Schule überlegt und prüft, ein Dokumentenablagensystem nach dem Kernaufgabenmodell einzurichten.
- 13 Sinnvolles Instrument zur Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen ("roter Faden")
- 14 Wir haben SebeiSch noch nicht eingesetzt. Die LR hat alle Kriterien des Kernaufgabenmodells nach den SebeiSch Kriterien in einer Tagung besprochen. Hierbei ist der aktuelle Sachstand und die jeweilige zukünftige Zielsetzung besprochen worden. Dies soll in diesem Schuljahr mittels SebeiSch wiederholt werden

Anmerkungen zur Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell

- 15 Durch die Selbstbewertung sind die Prozesse bei vielen Kollegen/-innen (wieder) in das Bewusstsein gerückt worden. Die Umsetzung der Prozesse ist damit verbessert worden.
- 16 Sicher sind zu allen Kernaufgaben über Protokolle, schriftliche wie mdl. Vereinbarungen usw. und/nicht dokumentierte Bewertungen durchgeführt worden.
Die Frage 26 wurde aus Sicht der Bearbeitung mit dem Werkzeug SebeiSch beantwortet. In diesem Kontext erscheint eine Verständigung zu den Modellabbildungen, zu den Bewertungsstufen und insgesamt zur Nutzung des Tools für alle beteiligten erforderlich. (s. Antwort 35)
- 17 Wir wollen den zusätzlichen Arbeitsaufwand für das Kollegium gering halten, deshalb haben wir ein eigenes Vorgehen nach dem Kernaufgabenmodell gewählt.

Hinweise auf geplante Aktionen

- 18 Zu Frage 23/24: Eine Selbstbewertung nach SebeiSch ist im Schuljahr 2014/15 geplant (nach der Fortbildung des gesamten Schulleitungsteams mit 2 weiteren Schulen, die erst im [...] stattfindet). In diesem Zusammenhang werden das Modell und die notwendigen Arbeitsschritte in den versch. Teams unserer Schule im Rahmen einer Dienstbesprechung vorgestellt

Anmerkungen zu fehlenden Ressourcen

- 19 Lehrkräftebefragungen führen zu dem Ergebnis, dass der Zeitaufwand für QM viel zu hoch ist und die Dokumentation viel zu detailliert erfolgen muss. Alles Arbeit, die neben den sonst üblichen Lehrkräfteaufgaben zusätzlich erfolgen muss, ohne dass es dafür eine Entlastung gäbe. Zeitaufwand für QM geht von der Zeit für Unterrichtsvor- und -nachbereitung ab und führt deshalb nicht zu einer Verbesserung von Unterricht.

Sonstige Anmerkungen

- 20 Der Selbstbewertungsprozess ist von Teilen der BG-Gruppen noch nicht fertig gestellt, so dass die Aussagen noch nicht vollständig die Ergebnisse der Schule darstellen.
- 21 Zu 18: ausgewählte Bereiche
zu 19: im Aufbau befindlich
- 22 zu 23): der erweiterten Schulleitung

IV. Fragen zu Unterstützungsleistungen für die Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell

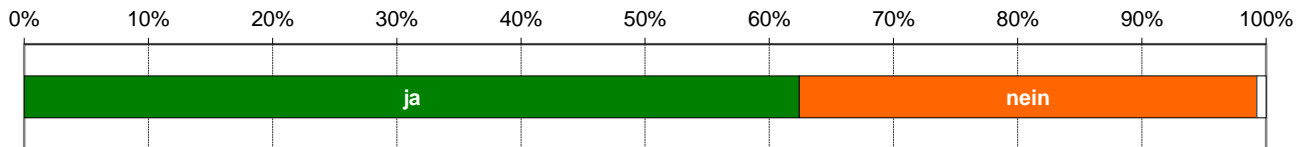
35. Ich wünsche eine externe Unterstützung der Schule zur (weiteren) Neuausrichtung des Qualitätsmanagements auf der Basis des Kernaufgabenmodells (z. B. NLQ, NLSchB, freiberufliche Berater).

ja

nein

IV-35 Ich wünsche eine externe Unterstützung der Schule zur (weiteren) Neuausrichtung des Qualitätsmanagements auf der Basis des Kernaufgabenmodells (z. B. NLQ, NLSchB, freiberufliche Berater).

N = 133



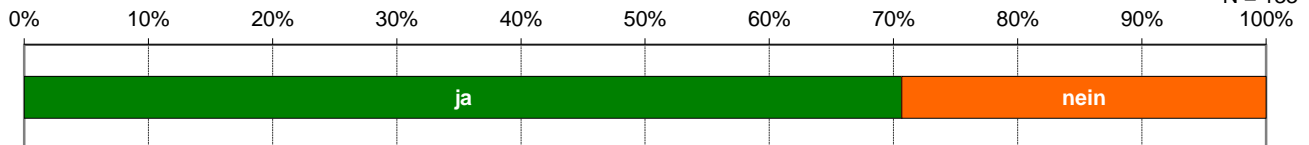
36. Ich wünsche ein externes Qualifizierungsangebot für schulische Verantwortliche im Qualitätsmanagement mit dem Kernaufgabenmodell (z. B. in Anlehnung an die frühere Ausbildung der EFQM-Assessoren/-Assessorinnen).

ja

nein

IV-36 Ich wünsche ein externes Qualifizierungsangebot für schulische Verantwortliche im Qualitätsmanagement mit dem Kernaufgabenmodell (z. B. in Anlehnung an die frühere Ausbildung der EFQM-Assessoren/-Assessorinnen).

N = 133



37. Welche Unterstützung hat die Schule bisher bei der Neuausrichtung des Qualitätsmanagements entlang des Kernaufgabenmodells wahrgenommen?

- Keine Unterstützung (weiter mit Frage 39)
- EFQM-Prozessbegleitung
- Externe Berater/-innen
- Fachberater/-innen
- Fortbildungsreihe "Steuerung berufsbildender Schulen" des MK
- verschiedene Referenten zu EFQM-Schulungen (Dienstbesprechungen, Schulinspektion, ...)
- Sonstige, und zwar:

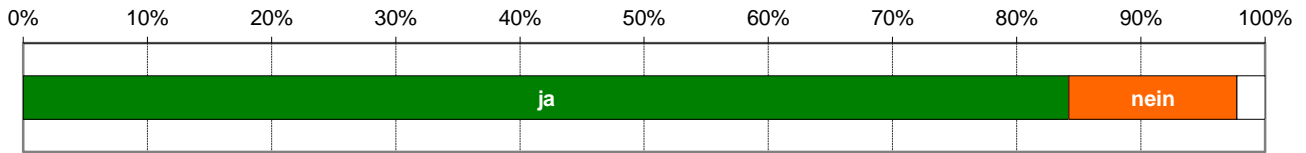
Die Beratung/Unterstützung dauert aktuell noch an.

ja

nein

IV-39 Ich wünsche einen Austausch mit anderen Schulen über die konkrete Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell.

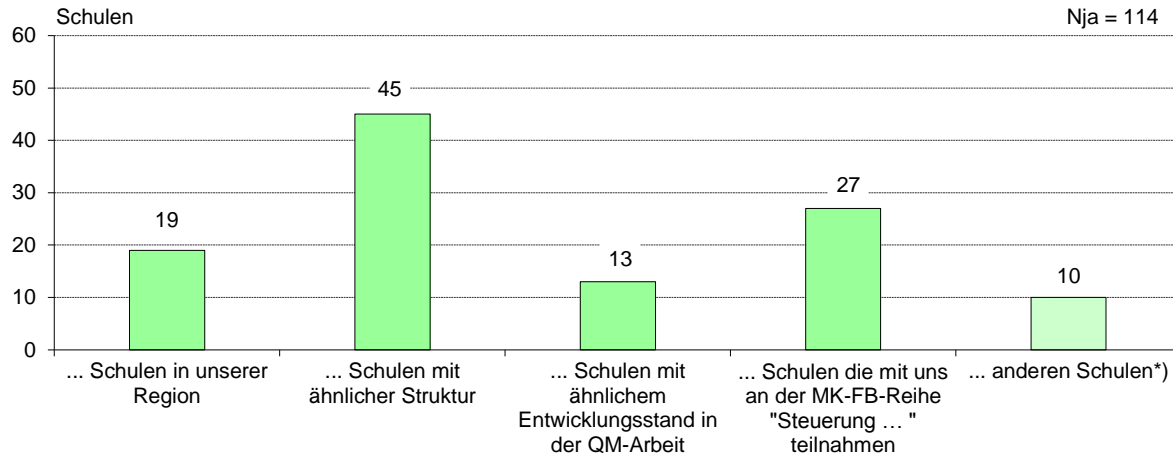
N = 133



IV-39a

Wenn "ja", dann in erster Linie mit ...

Nja = 114



*) ... andere Schulen:

- 4 x Benennung von einzelnen Schulen oder Schulen in der Region
- 3 x Schulen mit ähnlicher Struktur
- 1 x Schulen, die schon eine Selbstbewertung durchgeführt haben
- 2 x allgemeine Hinweise

40. Folgende Schwerpunkte sollten bei der Unterstützung gesetzt werden:

- a) Grundlegende Erläuterung des Kernaufgabenmodells mit praktischen Beispielen
- b) Erläuterungen und praktische Arbeit zu den im Ergänzungserlass hervorgehobenen Kernaufgaben (Qualitätsbereiche B und E)
- c) Vorbereitung einer Selbstbewertung entlang des Kernaufgabenmodells mit Nutzung des Werkzeugs "SebeiSch"

trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

d) Ein anderer Schwerpunkt, und zwar:

IV-40a-d

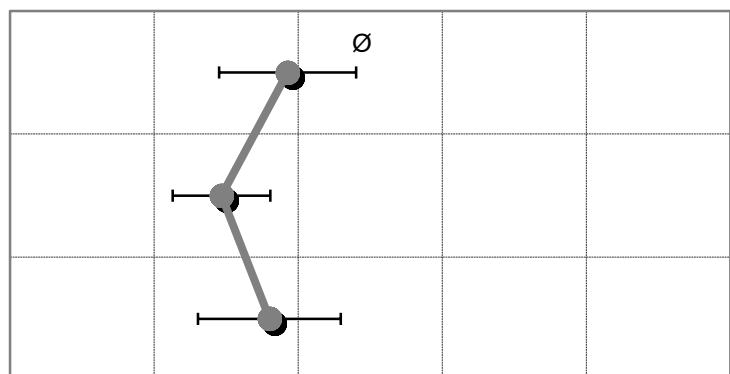
40. Folgende Schwerpunkte sollten bei der Unterstützung gesetzt werden:

Ø

trifft zu - 1 - trifft eher zu - 2 - trifft eher nicht zu - 3 - trifft nicht zu - 4 - ohne Angaben

a) Grundlegende Erläuterung des Kernaufgabenmodells mit praktischen Beispielen	1,93
b) Erläuterungen und praktische Arbeit zu den im Ergänzungserlass hervorgehobenen Kernaufgaben (Qualitätsbereiche B und E)	1,47
c) Vorbereitung einer Selbstbewertung entlang des Kernaufgabenmodells mit Nutzung des Werkzeugs "SebeiSch"	1,80

N ≈ 121



Ø

d) Ein anderer Schwerpunkt:

6 x Ausgestaltung der Prozesse	2 x Materialaustausch, Best-Practice-Beispiele
3 x Information, Motivation des Kollegiums und Umsetzung sowie individualisierte Unterstützung der Teams bzw Teamleiter	2 x Qualitätsbereich E und Kennzahlensets
3 x Strategische Nutzung des Kernaufgabenmodells	1 x Qualitätsbereich R - Ressourcen verwalten
2 x Qualitätsbereich F - Schule leiten (F1 - F7)	1 x Austausch zu ausgewählten Kernaufgaben über B und E hinaus
2 x Einbindung des Zielvereinbarungsprozesses in die Selbstbewertung mit SebeiSch	1 x Qualifizierungsangebote
2 x Curriculum (SOL-Konzept, Kompetenzen etc.)	1 x Dokumentationssystem
	1 x effizienter, ressourcensparender Umgang mit SebeiSch

Anmerkungen zum Fragenblock "Unterstützungsleistungen für die Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell":

IV-anm

Anmerkungen zu einer gewünschten Unterstützung

- 1 Beginn der Unterstützung erst nach Einsetzung mindestens einer der beiden Abteilungsleitungen auf die vakanten Stellen gewünscht. Dann wären vier von fünf Schulleitungsmitglieder im Boot.
- 2 Bitte konkrete Arbeit in Arbeitsgruppen, die landesweit abgestimmte Ergebnisse produzieren, die dann übernommen werden können.
- 3 Die Beratung durch Fachberater/-innen (Fr. 37) erscheint uns aufgrund unserer Erfahrungen hilfreicher und zielführender als der Austausch mit anderen Schulen.
Die zusätzliche Qualifizierung einzelner Kolleginnen und Kollegen auf der oberen und mittleren Führungsebene würde aus unserer Sicht die Verankerung der systematischen Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell in der Schule insgesamt unterstützen (Fr. 36).
- 4 Die externe Schulung von Fach- und Bildungsganggruppenleitungen wird für sinnvoll gehalten.
- 5 Eine weitere Abfrage des Unterstützungsbedarfs nach Abschluss der ersten SebeiSch Selbstbewertung
- 6 Einrichtung einer "Tauschplattform" oder die Vorgabe z.B. eines Musters für jede Kernaufgabe, die dann auf die speziellen Bedürfnisse jeder einzelnen Schule angepasst werden kann. Die Musterbeispiele für Statusberichte oder einen Controlling-Kalender waren überaus hilfreich... Bitte mehr Input.
- 7 Erl. zu 40c) Zur Unterstützung unserer TL bei der geplanten Selbstbewertung
- 8 Frage 39: auf der Ebene der QM-Beauftragten
- 9 Konkrete "Best Practice" Beispiele für erfolgreiche Anwendung vom QM im Schulalltag
- 10 Solange noch kein Unterstützungskonzept/Support für SebeiSch existiert, bzw. die Weiterentwicklung und Pflege nicht geklärt ist, erscheint der Einsatz nicht sinnvoll.
- 11 Wir brauchen eine regelmäßige und kontinuierliche Unterstützung, um das Kernaufgabenmodell in der Schule abzusichern.
- 12 Zeitliche Ressourcen für Lehrkräfte sind zur Umsetzung notwendig, schulinterne Schulungen und eine externe Begleitung ohne zusätzliche Belastung des Budgets wünschenswert.

Anmerkungen zur aktuellen MK-Fortbildungsreihe "Steuerung berufsbildender Schulen"

- 13 Am [...] findet eine einführende Fortbildung mit zwei weiteren Schulen der Region in [...] statt.
- 14 Teilnahme an der FoBi Steuerung an Schulen erfolgt im [...]
- 15 Wir haben als ProReKo-Schule seit Jahren Erfahrung mit QM-Arbeit und vor allem mit Steuerung. Die Fortbildung im [...] wird gemeinsam mit zwei anderen ProReKo-Schulen durchgeführt und sollte im Vorfeld auf die Bedürfnisse der Schulen abgestimmt werden. Die "Standardfortbildung" ginge an unserem Bedarf vorbei.
- 16 Wir haben uns als eine der ersten Schulen zur MK-Schulung angemeldet, haben erst jetzt auf mehrfachen Nachfragen einen Termin für [...] bekommen, sollen aber Ende des Schuljahres 2013/14 damit fertig sein.
- 17 zu 37) Die Fortbildungsveranstaltung "Steuerung Berufliche Bildung" des MK findet für uns am [...] statt.

Anmerkungen zum Austausch mit anderen Schulen

- 18 Da SebeiSch gerade erst implementiert wurde, ist ein Austausch mit andern Schulen und mehr Input zu diesem Zeitpunkt nicht sinnvoll.
- 19 zu 39.: Es sollten auch und gerade Schulen sein, die eine ähnliche Struktur haben wie wir! Zweite Option war oben nicht gleichzeitig auswählbar.

- 20 Zu 39: Ich wünsche einen Austausch mit Schulen unserer Region, die eine ähnliche Struktur haben wie wir und mit den Schulen, die mit uns an der MK-Veranstaltung teilgenommen haben. Leider kann man oben nur einen Wunsch markieren.

Kritische Anmerkungen

- 21 Die bisher in Anspruch genommene Unterstützung im Bereich Unterrichtsentwicklung war häufig enttäuschend, insbesondere die Unterstützung durch Fachberater. Die im Rahmen von Unterrichtsentwicklung zugrunde zu legenden Qualitätskriterien bleiben häufig verschwommen. Darüber hinaus scheint es zwischen Fachberatern und den Fachleitern der Studienseminare keinerlei abgestimmte Qualitätsvorstellungen zu geben. Sehr zu begrüßen ist das NLQ-Papier "Handlungsorientierung in der beruflichen Bildung", das eine klare Orientierung für den berufsspezifischen Unterricht der Berufsschule gibt. Wünschenswert wäre eine weitere Spezifizierung hinsichtlich anderer Fächer und Bildungsgänge unter Berücksichtigung fachdidaktischer Besonderheiten.
- 22 Die Konzeptionierungen stimmen alle in der Chronologie nicht, wir sind bei der dritten Version eines EFQM-Modells, haben ZV getroffen, die dann im Weiteren in der Durchführung durch neue Erlasse kontakariert werden. Beginnen wir in eine Richtung (Erreichung der ZV mit dem Land) zu arbeiten und zu konzeptionieren, kommen neue Vorschriften aus anderen Dienststellen des Landes, die diese Arbeit behindern. Das ist ärgerlich.
- 23 Die Prozessbegleiter [...] und [...] haben uns in herausragender Weise unterstützt.
- 24 Die Unterstützer sollten kompetenter sein als wir und über praktische Erfahrungen an den berufsbildenden Schulen verfügen.
- 25 Im Vorlauf zur Einführung des Kernaufgabenmodells und des Programms SebeiSch hätten praxisorientierte Informationsveranstaltungen in Form von Workshops laufen müssen. Ebenfalls hätten solche Veranstaltungen für die Schulen zur did. Jahresplanung (einheitliche Formulare) und für die Lernsituationsentwicklung durch die Fachberater im Vorlauf angeboten werden müssen. (zukünftig beachten!!)
- 26 QM ist für viele KuK seit EFQM "verbrannt", die Sinnhaftigkeit von QM wird von vielen nicht eingesehen!

Anmerkungen zur Online-Befragung/Fragetechnik

- 27 Einige Fragen sind für kleine Schulen nicht sinnvoll (Abteilungen/Teams), einige Doppellungen

Sonstige Anmerkungen

- 28 Vgl. Fragen 16 und 34. Ergänzend: Für alle Schulebenen Schulleitung, Abteilungsleitung, Teamleiter sowie Kolleginnen und Kollegen sollten schriftlich Kriterien formuliert sein.
- 29 zu Fragen 35 und 36: ja, aber nach ISO 9001!, möglichst
zu Frage 37: Unterstützung im Rahmen der externen Audits dauert aktuell noch an.
zu Frage 39: ja, aber wenn möglich mit ISO 9001 zertifizierten bzw. mit andern Fachschulen [...]
- 30 Zusammenarbeit mit dem Schulträger bei Beschaffungsfragen
-

V. Anmerkungen zu weiteren Themen im Zusammenhang mit dem Kernaufgabenmodell:

Anmerkungen:

V-anm

Anmerkungen zum Kernaufgabenmodell

- 1 Aus unserer Sicht wird die Qualitätsentwicklung durch eingeschränkte Entscheidungsmöglichkeiten in den Bereichen "Ressourcen verwalten" und "Kooperationen entwickeln" erheblich eingeschränkt. Zugleich beeinflussen diese beiden Bereiche aber in hohem Maße die schulische Arbeit. Wie können diese Einschränkungen im Rahmen der Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell berücksichtigt bzw. umgangen werden?
- 2 Das Verhältnis von Nutzen und Ertrag der Qualitätsarbeit mit dem Kernaufgabenmodell bleibt noch im Nebel.
- 3 Die [Schule] entspricht nicht den Bedingungen, für die das Kernaufgabenmodell entwickelt wurde.
Die genannten Kernaufgaben als Leitfaden sind natürlich auch Bestandteil unserer Schulentwicklung, können aber aufgrund der Schulstruktur nicht wie vorgegeben abgearbeitet werden.
- 4 Die Kompatibilität von QM-Modell zum Schulalltag muss erhöht werden!
- 5 Fokussierung der Arbeit mit dem Kernaufgabenmodell auf das im Schulalltag maximal Leisbare - Umgang mit 48 Items.
- 6 Gutes Modell für die schulische QM-Arbeit. Die Herausforderung wird die Implementierung im Kollegium sein.
- 7 Wir haben eine Zielvereinbarung mit der NLSchB getroffen. Daraus ergeben sich unsere Kernaufgaben. Das Kernaufgabenmodell wird derzeit über die Überarbeitung des Geschäftsverteilungsplanes in die QM-Arbeit integriert.
- 8 Wir würden es sehr begrüßen, wenn das Kernaufgabenmodell für viele kommende Jahre als verlässlicher Qualitätsrahmen beibehalten wird.

Anmerkungen zu einer gewünschten Unterstützung

- 9 Die sichere Handhabung von "SebeiSch" hat bei uns Priorität im Rahmen des Fortbildungsbedarfs.
- 10 Durch Einführung von Zielvereinbarung und Kennzahlensysteme sowie die Entwicklung einer Vielzahl von Instrumenten für die Entwicklung und Evaluation von Unterricht sind an der Schule wesentliche Strukturen entstanden. Für die Entwicklung von erfolgreichen Teamarbeitsstrukturen ist aber eine intensive Betreuung und Unterstützung der Teams notwendig, die je nach Team sehr verschieden ausfallen muss. Gebraucht wird also eine Art Coachingsystem, für das die notwendigen Ressourcen nicht zur Verfügung stehen.
- 11 Ergebnisbereich: Entwicklung von validen Kennzahlen
- 12 Wir wünschen uns Beispiele von Prozessbeschreibungen als Best-Practice-Beispiele.

Anmerkungen zur aktuellen MK-Fortbildungsreihe "Steuerung berufsbildender Schulen"

- 13 1) Positiv bewerten wir die Verbindung zwischen dem Kernaufgabenmodell und der externen Inspektion.
2) Unsere Schule nimmt im [...] an der VA "Steuerung berufsbildender Schulen" teil.
zu Punkt 19) der Befragung: Teilweise genutzt
- 14 1. Unsere Schulung findet erst im [...] statt
2. Eine umfassende Darstellung der Schule ist mit SebeiSch aufgrund der hohen Datensatzzahl unserer Schule nicht so einfach möglich, es sind maximal 50 Datensätze vorgesehen, wir liegen weit darüber.
- 15 Teilnahme an der Fortbildung "Steuerung Berufliche Bildung" des MK im [...]

Anmerkungen zum Thema "QM-Arbeit"

- 16 Aufgrund des Wechsels der Schulleitung wird das Qualitätsmanagement der Schule neu strukturiert

Anmerkungen zu fehlenden Ressourcen

- 17 mehr personelle Ressourcen für QM

Kritische Anmerkungen

- 18 Diese Unterstützung hätte 2011 mit Ausgabe des Erlasses angeboten werden müssen und nicht erst jetzt.

- 19 Es bleiben bei uns an der Schule viele Fragen und Zweifel, ob durch SebeiSch schulische Arbeit tatsächlich verbessert wird. Meiner Meinung nach (Schulleiterin [...]) macht SebeiSch denselben Fehler, der zu Beginn der Einführung von EFQM gemacht wurde, nämlich dass viel zu viele Baustellen aufgemacht werden. Meine Hoffnung, dass nach Einführung der ZV Gespräche endlich eine Beschränkung auf begrenzte, machbare Ziele, an denen man in Schule konsequent arbeiten kann, erfolgt, wurde enttäuscht. Alle Beteuerungen, dass es ja eine Beschränkung sei, kann ich nicht glauben, insbesondere weil wieder sehr viel Wert auf Erstellung und Ausformulierung von Prozessen gelegt wird, was sehr arbeitsaufwendig ist und dessen Ertrag ich sehr kritisch sehe. Ich hoffe stark, dass Schulleitungen bei der Einführung dahingehend unterstützt werden, dass auch dem Kollegium klar gemacht wird, warum sie diese Arbeit tun sollen und dass man nicht uns diesen schwarzen Peter zuschiebt.

Anmerkungen zur Online-Befragung/Fragetechnik

- 20 Bezieht sich die Beantwortung der Fragen immer auf die gesamte Schule? Schwierigkeiten treten bei einer Bündelschule auf. Die Abteilungen sind unterschiedlich weit mit der Qualitätsentwicklung.
- daher traten Schwierigkeiten bei der Beantwortung einiger Fragen auf.
- 21 Die Bearbeitung der Befragung gestaltet sich im laufenden Prozess schwierig.
- 22 Die Frage 18 ist nicht eindeutig. Das Kernaufgabenmodell wird genutzt, jedoch nicht mit seinen 48 Kernaufgaben. Daher die Antwort 'nein'. Da das Kernaufgabenmodell 48 Kernaufgaben hat, ist eine Erwähnung nicht nötig, es sei denn, die Frage bezieht sich auf alle 48 Aufgaben.
- 23 Eine Anmerkung zum Fragebogen: Ich habe die Fragen sorgfältig beantwortet, weil es zu meinem Aufgabenbereich gehört. Der Schulleiter hätte es nicht gemacht, weil er den Fragebogen zu umfangreich fand und davon ausgeht, dass kaum einer ihn wahrheitsgemäß beantwortet (diese Einschätzung teile ich).
- 24 Insbesondere bei Frage 21 gibt es zu wenige (differenzierte) Antwortmöglichkeiten, gut wäre an dieser Stelle z. B. die Antwortalternative "Prozess ruht/wird zur Zeit nicht bearbeitet", u. a. wegen fehlender oder zu geringer Ressourcen.

Sonstige Anmerkungen

- 25 keine Anmerkungen
- 26 Weitere Pflege und Fortentwicklung der Software für Umfrageergebnisse aus ProReKo (BBS Bersenbrück) erforderlich. Sehr hilfreich wäre auch eine gemeinsame Plattform für die nds. Schulen um Betriebsumfragen, Schülerumfragen u. ä. online durchführen zu können.
- 27 zu K: Wir halten eine enge Kooperation mit den Eltern unserer Schüler des BVJ und der BEK zwecks Förderung für wichtig. Insbesondere im Zusammenhang mit dem stärker werdenden Fachkräftemangel muss u. E. auch den bisher nicht ausbildungsreifen jungen Leuten vermehrt der Übergang in eine Berufsausbildung ermöglicht werden.