



Qualitätsmanagement in AZAV- zertifizierten Bildungsgängen an Berufskollegs

Begriffe, Aufgaben, Prozesse.
(Stand: Januar 2021)





Inhalt

Warum Zertifizierung nach AZAV?	3
Die Akteure im Rahmen der Zertifizierung und ihr Zusammenspiel.....	5
<i>Wichtige Begriffe</i>	5
<i>Das Zusammenspiel der Akteure</i>	7
<i>Die Zertifizierung als Prozess</i>	9
<i>Im Fokus: Die Rolle der Qualitätsmanagementbeauftragten</i>	11
Was bedeutet Qualität im Sinne der AZAV? - Schulische Prozesse und deren Steuerung	11
<i>Strukturqualität</i>	12
<i>Prozessqualität</i>	12
<i>Übersicht und Klassifikation schulischer Prozesse</i>	13
<i>Qualitätszyklen - der kontinuierliche Verbesserungsprozess (PDCA)</i>	14
<i>„Smarte“ Zielformulierungen und Evaluation</i>	16
<i>Zentrale Merkmale von Prozessbeschreibungen</i>	17
Die Qualitätshandbücher des MSB als Unterstützung und Orientierung für das schuleigene Qualitätsmanagementsystem	20



Warum Zertifizierung nach AZAV?

Im Jahre 2014 haben die Leitungen des Schulministeriums, des Arbeitsministeriums und des Kinder- und Jugendministeriums nach Beratung mit der Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion NRW beschlossen, die öffentlichen Berufskollegs in den Status zu versetzen, Umschülerinnen und Umschüler in sozialpädagogischen Bildungsgänge aufnehmen zu können.

Dies machte die Einführung eines QM-Systems erforderlich, welches die bundesrechtlichen Vorgaben der AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung – AZAV) erfüllen musste. Die Zertifizierung umfasst einerseits eine Trägerzertifizierung, mit der das Ministerium für Schule und Bildung (MSB), die Bezirksregierung Düsseldorf (BRD) als beauftragte Stelle sowie die 78 öffentlichen Berufskollegs mit sozialpädagogischen Bildungsgängen als durchführende Stellen, den Nachweis erbringen müssen, nach den QM-Anforderungen der AZAV die Bildungsprozesse zu organisieren und durchzuführen. Daneben tritt die Maßnahmenzertifizierung für die Bildungsgänge, die für Umschülerinnen und Umschüler geöffnet werden sollen.

In der ersten Phase wurden die Fachschulbildungsgänge der Sozialpädagogik und der Heilerziehungspflege in der konsekutiven Form zertifiziert. Aktuell sind die Praxisintegrierte Organisationsform der Sozialpädagogik und die zweijährige berufsfachschulische Ausbildung der Kinderpflege hinzugekommen. Eine Teilzeitform der Kinderpflegeausbildung wird aktuell geprüft und wird evtl. als weitere Maßnahme zukünftig angeboten werden.

Die Beweggründe für die politische Entscheidung der Zertifizierung sind in dem großen Fachkräftebedarf im Bereich der Kindertagesbetreuung zu finden und in der Tatsache begründet, dass über den Weg der Umschulung zusätzliche Interessentinnen und Interessenten angesprochen werden, denen der Weg der Umschulung sonst nur erschwert eröffnet wird.

Der alternative Umschulungsweg, sich im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen privater Träger auf die Externenprüfungen vorzubereiten, wird in der öffentlichen Wahrnehmung als schwierig und mit geringen Erfolgsaussichten empfunden. Daher sollte mit der Einbindung des öffentlichen Schulwesens ein zusätzlicher Impuls gesetzt werden.

Der Rückblick auf den nunmehr siebenjährigen Zeitraum, in dem Umschulungen angeboten werden, ist ermutigend. Jährlich werden an den öffentlichen Berufskollegs ca. 200 Personen zur Umschulung aufgenommen. Die Erfolgsquote sowie die Quote beim Übergang in den Beruf unterscheiden sich nicht von denen der regulären Studierenden in den Fachschulen. Die Umschulungsmaßnahmen freier Träger sind nicht nur für die Arbeitsagenturen deutlich kostspieliger als die Umschulung an öffentlichen Berufskollegs; die Erfolgsquote der Maßnahmen von freien

Weiterbildungsträgern, die auf Externenprüfungen vorbereiten, kommt an die der öffentlichen Berufskollegs nicht heran.

Nun regelt das dritte Sozialgesetzbuch im § 81 Abs. 1 Satz 3, dass „Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer [...] bei beruflicher Weiterbildung durch Übernahme der Weiterbildungskosten gefördert werden [können], wenn [...] die Maßnahme und der Träger der Maßnahme zur Förderung zugelassen sind.“ Eine Aufnahme der Umschülerinnen und Umschüler mit Bildungsgutschein darf demnach nur erfolgen, wenn eine Zulassung von einer so genannten fachkundigen Stelle erfolgt, die im Falle der öffentlichen Berufskollegs in Nordrhein-Westfalen die Certqua ist. Die Basis für diese Zulassung wiederum ist die AZAV, die „Verordnung über die Voraussetzungen und das Verfahren zur Akkreditierung von fachkundigen Stellen und zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der Arbeitsförderung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch“ oder kurz: „Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung – AZAV“.

Dies Verordnung ist ein relativ schlanker Text und regelt vornehmlich die Rahmenbedingungen, die als Voraussetzung für die Förderung gelten. Diese Rahmenbedingungen sind in der Regel organisatorischer Natur und betreffen vornehmlich das MSB als Träger. Darüber hinaus erfüllen bzw. übertreffen die relevanten Regelungen und Gesetze des Landes NRW (z.B. das Schulgesetz oder das Beamtengesetz, aber auch die APO-BK oder die Richtlinien und Lernpläne) weitgehend die Vorgaben der AZAV. Das folgende Schaubild versucht dies noch einmal grafisch darzustellen:

Einordnung AZAV

Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung



Wie genau die Prüfung des Vorliegens der notwendigen Voraussetzungen von statten geht, was dies für die Schulen bzw. die zertifizierten Bildungsgänge bedeutet und welche Rolle die Qualitätsmanagementbeauftragten in diesem Zusammenhang spielen, soll im Rahmen dieses Leitfadens beleuchtet werden.

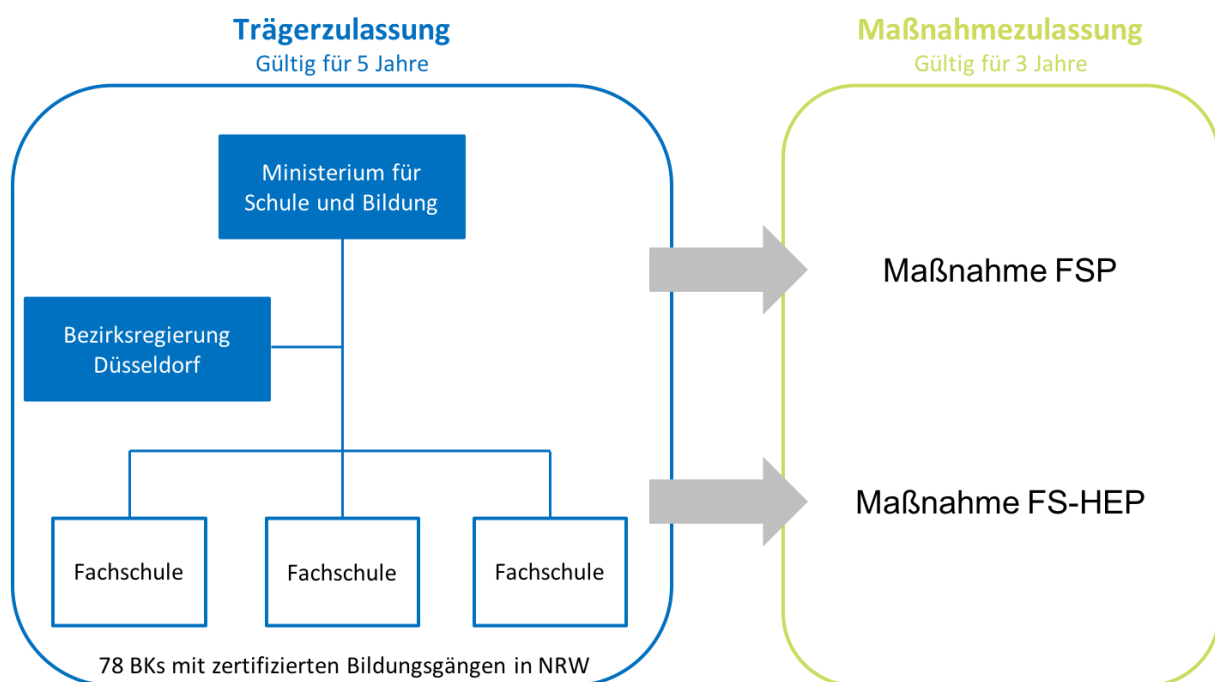
Die Akteure im Rahmen der Zertifizierung und ihr Zusammenspiel

Wichtige Begriffe

Träger- und Maßnahmenzertifizierung:

Zertifiziert wird zum einen das MSB als **Träger** der **Weiterbildungsmaßnahmen**. Dieser ist der „Anbieter“ und damit verantwortlich für die einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen an den **Standorten**. Die Standorte sind die 78 öffentlichen Berufskollegs, die mindestens eine der aktuell zertifizierten Bildungsgänge, also Maßnahmen, anbieten: Fachschulen für Sozialpädagogik, FSP in praxisintegrierter Form, Fachschule für Heilerziehungspflege und neuerdings die Berufsfachschule Kinderpflege. Das MSB sorgt dabei als Träger für die Rahmenbedingungen, die die Umsetzung der Qualitätskriterien in den Bildungsgängen als Maßnahmen an den Schulen als Standorte ermöglichen. Dabei wird das Ministerium von der Bezirksregierung Düsseldorf landesweit unterstützt.

Akkreditierung nach AZAV



Noch einmal kurz zusammengefasst:

Trägerzertifizierung

Die Qualitätsstandards des jeweiligen Bildungsträgers als Organisationseinheit werden überprüft, also das Ministerium für Schule und Bildung, die Bezirksregierung Düsseldorf sowie 78 öffentliche Berufskollegs als Standorte.

Maßnahmenzertifizierung

Die Qualitätsstandards der jeweiligen Bildungsmaßnahme als Prozess werden überprüft. Dies sind die vier derzeit zertifizierten Bildungsgänge.

Qualitätshandbücher

Die Qualitätshandbücher sind ein zentrales Element zur Sicherung der Qualität in den zertifizierten Bildungsgängen. Sie erläutern den gültigen Rechtsrahmen und bilden die Basis für das von der AZAV eingeforderte „System zur Sicherung der Qualität“. Hierzu dienen vor allem die so genannten **mitgeltenden Unterlagen**, eine Sammlung von Dokumenten, von verbindlichen **Vordrucken** oder auch **Beispielen**, die als Muster für das Erstellen bzw. Überprüfen und ggf. Optimieren bestehender Dokumente und Prozesse dienen sollen.

Wie die Qualitätshandbücher aufgebaut sind und wie sie nutzbar gemacht werden können, wird aber eingehender im Kapitel „Die Qualitätshandbücher des MSB...“ erläutert.

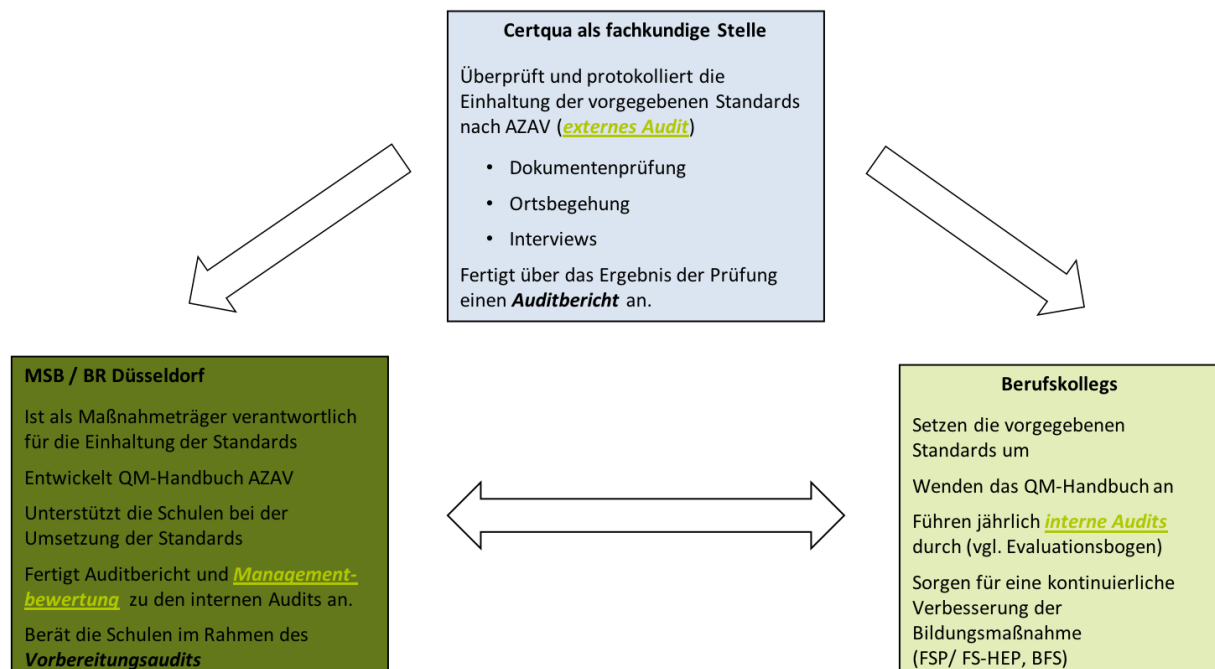
Fachkundige Stelle

Die **fachkundige Stelle** ist damit beauftragt zu überprüfen, ob die Voraussetzungen für die Zertifizierung von Träger und Maßnahmen nach der AZAV vorliegen. Das Land NRW arbeitet hierbei sehr gut und partnerschaftlich mit der **Certqua** zusammen. Sie stellt bei Vorliegen der notwendigen Voraussetzungen auch die **Zertifikate** für den Träger sowie die Maßnahmen aus. Diese haben eine Gültigkeit von 5 Jahren (Träger) bzw. 3 Jahren (Maßnahmen). Nach Ablauf dieser Fristen steht eine erneute vollständige Überprüfung, die sogenannte Neuzertifizierung an, doch werden die Voraussetzungen auch während des zertifizierten Zeitraums regelmäßig (einmal jährlich) überprüft. Zur Überprüfung dieser dienen Audits.

Audits

Die Audits dienen der Überprüfung des Vorliegens der Voraussetzungen, die die AZAV vorsieht. Hierbei wird in drei Formen der Audits unterschieden, das **interne Audit**, das **Vorbereitungsaudit** und das **externe bzw. „Überwachungsaudit“**.

Das Zusammenspiel der Akteure



Das Schaubild oben stellt die Zusammenhänge zwischen den beteiligten Akteuren dar. Zentral sind in diesem Zusammenhang, wie bereits oben erwähnt, die so genannten Audits. Daher sollen diese in ihren jeweiligen Funktionen im Folgenden dargestellt werden:

Internes Audit:

Das interne Audit wird jährlich durch alle Berufskollegs, die zertifizierte Bildungsgänge anbieten, selbst durchgeführt. Um den Aufwand für diesen Prozess möglichst gering zu halten, erhalten die Schulen von der Bezirksregierung Düsseldorf jedes Jahr im September oder Oktober einen **Auditbogen**, der die Grundlage für dieses Audit ist. Mit dem internen Audit wird ein konkretes Thema (z. B. Durchführung von Distanzunterricht) behandelt und die Umsetzungsprozesse zu diesem Thema erhoben.

Das interne Audit wird durch die Qualitätsmanagementbeauftragten durchgeführt. Diese identifizieren und befragen die für den jeweiligen Schwerpunkt Verantwortlichen (z. B. Bildungsgangleitungen, Schulleitungen oder auch Sicherheits- oder Datenschutzbeauftragte) und sichten ggf. Dokumente. Auf dieser Basis bewerten sie dann den aktuellen Status der abgefragten Prozesse mithilfe so genannter **Kennzahlen**. Wenn von der Schule **Abweichungen** festgestellt, also zuvor festgelegte Werte nicht erreicht werden, können und sollen in diesem Bogen auch schulbezogene Maßnahmen formuliert und terminiert werden, die der Abweichung abhelfen sollen. Der Auditbogen fungiert somit auch als **Auditprotokoll**.

Kennzahlen **geplante Maßnahmen**

Name der Schule:		Schul-Nr.:		Datum:				
Evaluationsbogen zur Abfrage und Überprüfung der QM-Prozesse der Schule im Rahmen der AZAV-Zertifizierung Der Bogen für das interne Audit dient zur Vorbereitung auf das bevorstehende externe Überwachungsaudit 2021 der CERTQUA. Damit werden die in der Berufsschule Kinderpflege sowie in der Fachschule für Sozialpädagogik und Heilerziehungspflege <u>bisher durchgeführten Prozesse</u> und Ihre Übereinstimmung mit Vorgaben aus dem QM-Handbuch, Erlassen, Richtlinien, Verordnungen und die jeweils zutreffende Kategorie in der unten aufgeführten Checkliste an und ergänzen diese ggf. durch Ihre Bemerkungen, Vorschläge und/oder geplanten Maßnahmen.								
lfd. Nr.	Gegenstände des internen Audits	Bewertung (OZ = Qualitätszahl)				Bemerkungen, Wünsche, Vorschläge zur Verbesserung / ggf. geplante schulische Verbesserungen (ab OZ ≤ 2)	Wer setzt geplante schulische Verbesserungsmaßnahmen um?	Bis wann?
		Trifft voll zu. (OZ = 4)	Trifft überwiegend zu. (OZ = 3)	Trifft wenig zu. (OZ = 2)	Trifft nicht zu. (OZ = 1)			
1	Es existiert an der Schule ein Konzept für Distanzunterricht.							
2	Das Konzept für Distanzunterricht ist allen Lehrkräften kommuniziert.							
3	Das Konzept für Distanzunterricht ist allen Schülerinnen und Schülern							

Der Auditbogen dient darüber hinaus auch der Rückmeldung an die Bezirksregierung Düsseldorf, die dann wiederum eine Gesamtauswertung der Rückmeldungen aller Schulen vornimmt. Dabei wird aus den Bewertungen der Schulen zu den jeweiligen Fragen ein Durchschnittswert errechnet. Liegt der Durchschnittswert unter einer vorher festgelegten Kennzahl, ergibt sich aus der Umsetzung der jeweiligen Frage eine Abweichung, für die eine Korrekturmaßnahme festgelegt werden muss. Diese Gesamtauswertung ist Grundlage für eine so genannte **Managementbewertung**, die das MSB auf Basis der Ergebnisse verfasst und in der die dargestellten Abweichungen festgestellt werden. Zu diesen werden übergeordnete Maßnahmen formuliert und terminiert, die die Schulen bei der (Wieder)herstellung der nötigen Standards unterstützen (kontinuierlicher Verbesserungsprozess - KVP).

Überwachungsaudit:

Das Überwachungsaudit wird durch die Certqua als fachkundige Stelle durchgeführt. Es dient der exemplarischen Überprüfung, ob die Vorgaben der AZAV auch tatsächlich an den einzelnen Schulen umgesetzt werden. Hierzu werden in jedem Jahr auf Vorschlag der Bezirksregierungen fünf Berufskollegs für die Durchführung der Überwachungsaudits benannt.

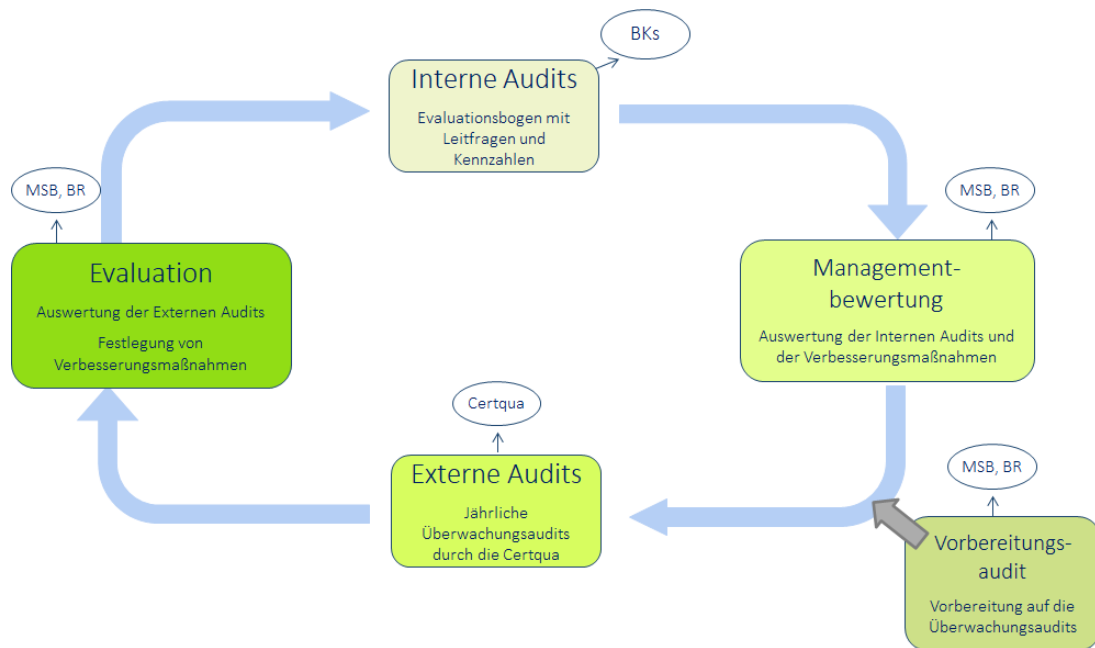
Das einen Tag (acht Stunden) umfassende Audit ist die externe Überprüfung der Voraussetzungen der AZAV. Die Auditorin bzw. der Auditor sichtet in diesem Audit relevante Dokumente und führt Interviews mit für die verschiedenen Aspekte relevanten Personen durch. Die für das externe Audit relevanten Schwerpunkte werden im Kapitel „*Schulische Prozesse und deren Steuerung*“ dargestellt.

Vorbereitungsaudit

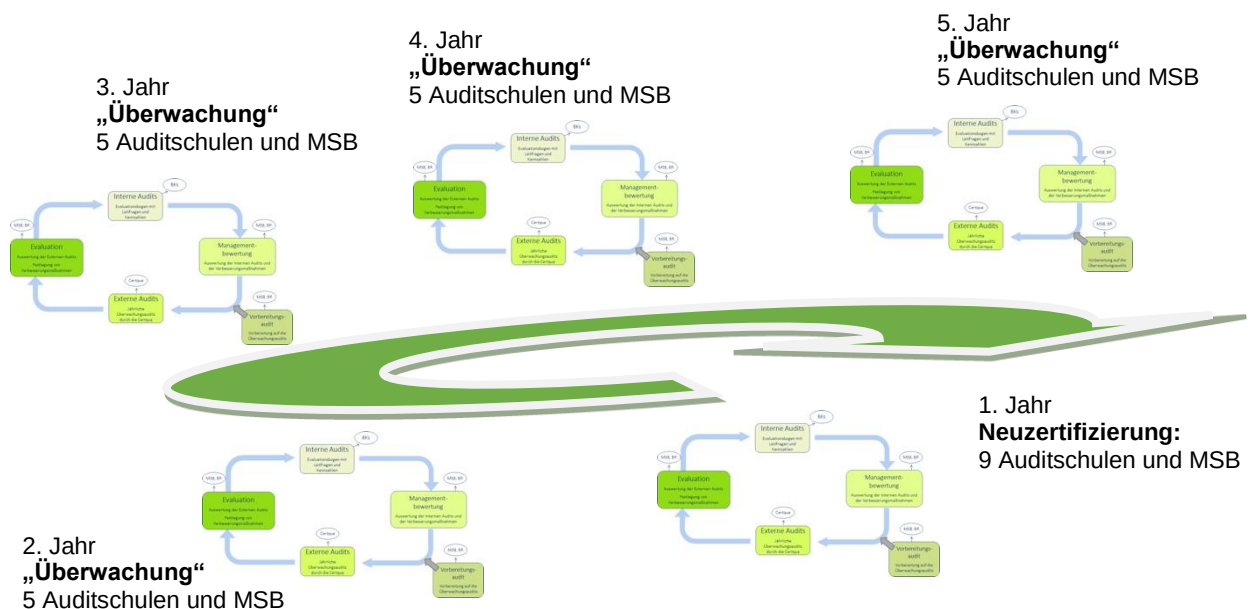
Die fünf Schulen, welche in einem Schuljahr für das Audit ausgewählt wurden, werden durch das MSB und die Bezirksregierung Düsseldorf in einem Vorbereitungsaudit auf das Überwachungsaudit vorbereitet. Vertreter von MSB und BRD kommen hierzu an die betreffenden Berufskollegs und simulieren das Überwachungsaudit im Voraus. Dabei können mögliche Abweichungen identifiziert werden. Es werden aber auch Hinweise auf benötigte Dokumente und Tipps für die Gestaltung bzw. Optimierung von Dokumenten und Prozessen gegeben. Außerdem erhalten die zu auditierenden Berufskollegs schon einmal einen Einblick über die Abläufe des Überwachungsaudits. Die Vorbereitungsaudits sind eine Unterstützungsmaßnahme für die Berufskollegs, sich angemessen auf das Überwachungsaudit vorzubereiten.

Die Zertifizierung als Prozess

Die Zertifizierung lässt sich daher auch als Prozess verstehen, der jährlich fortgeschrieben wird. Dieser Prozess dient der sukzessiven Verbesserung bzw. der regelmäßigen Überprüfung der Qualität:



Der oben dargestellte Prozess findet jährlich mit jeweils anderen benannten Schulen statt. Auch das MSB wird jedes Jahr durch die Certqua auditiert. Alle fünf Jahre muss eine Neuzertifizierung beantragt werden. In dem betreffenden Jahr werden dann neben dem MSB nicht fünf, sondern neun Schulen auditiert:



Im Fokus: Die Rolle der Qualitätsmanagementbeauftragten

Die Kernaufgabe von QMB ist die **Einrichtung, Überprüfung und Weiterentwicklung des schulischen Qualitätsmanagements** (siehe hierzu das Kapitel *Schulische Prozesse und deren Steuerung*). Viele der hier erforderlichen Aufgaben sind durch das vom MSB zur Verfügung gestellte QM-Handbuch bereits vorbereitet und so bedeutet dieser Aspekt für die QMB an Berufskollegs eher eine **Anpassung an die Bedingungen** der eigenen Schule. Sie fungieren dabei als Schnittstelle zwischen den verschiedenen Akteuren, die an der Sicherung der Qualität beteiligt sind. Häufig übernehmen QMB auch weitere Aufgaben, wie zum Beispiel die Kommunikation mit den Arbeitsagenturen und Jobcentern, auch wenn diese keine QMB-Aufgaben im eigentlichen Sinne darstellen. .

Gerade das „Kontrollmoment“ der Überprüfung der standardisierten Prozesse gestaltet sich in der Wahrnehmung sehr unterschiedlich, auch in Abhängigkeit davon, wer als QMB in Erscheinung tritt: Gerade wenn nicht eine Bereichs- oder Bildungsgangleitung, sondern eine reguläre Lehrkraft eines der zertifizierten Bildungsgänge als QMB fungiert, ist eine Voraussetzung für das Gelingen, dass die Rolle des QMB durch die Bildungsgangleitungen anerkannt wird.

Dies ist natürlich besonders dann relevant, wenn man die gesamtschulischen Prozesse in den Blick nimmt. So sind auch Führungsprozesse wie z.B. Personalentwicklung Gegenstand des Qualitätsmanagements oder aber auch die Organisationsentwicklung, die in der Hand der Schulleitung liegt. Häufig ist es für die im schulischen Kontext mit Führungsaufgaben betrauten Personen eine ungewohnte Situation, dass eine für das Qualitätsmanagement an den zertifizierten Bildungsgängen zuständige Lehrkraft schulleitungsbezogene Prozesse überprüft und bewertet.

Was bedeutet Qualität im Sinne der AZAV? - Schulische Prozesse und deren Steuerung

Die AZAV ist eine sehr schlanke Verordnung, die vor allem über den § 2 Abs. 4 regelt, welche Mindest-Qualitätsstandards eingehalten werden müssen. Der ganz überwiegende Teil der hier aufgeführten Bereiche ist grundsätzlich durch das Schulgesetz, Arbeitsschutz oder andere Verordnungen geregelt. Eine zentrale Rolle nimmt die Evaluation der Qualitätsmerkmale der Maßnahmen ein.

Um die Rolle der Evaluation besser einordnen zu können, ist zwischen zwei grundsätzlichen Qualitätsbegriffen zu unterscheiden: **Strukturqualität** und **Prozessqualität**

Strukturqualität

Im Rahmen der AZAV wird u.a. die so genannte Strukturqualität in den Blick genommen. Sie umfasst zum einen z.B. die räumliche, die mediale Ausstattung oder auch allgemein die materielle Ausstattung. Hier werden vor allem Aspekte des Arbeitsschutzes oder auch des Brandschutzes in den Blick genommen. Aber auch das Personal gehört zur Strukturqualität. Insgesamt geht es hier um „Einrichtungen“, die aber in Ihrer Qualität beeinflussbar sind: die Raumausstattung z.B. durch geeignete Sitzmöbel vor EDV-Geräten, die materielle Ausstattung durch regelmäßige Überprüfung (TÜV-Siegel) und das Personal z.B. durch regelmäßige Fort- und Weiterbildung.

Prozessqualität

Unter Prozessqualität versteht man die Sicherstellung der Qualität der Abläufe der Schule. Ein Prozess ist die konkrete Beschreibung von sich wiederholenden Handlungsabläufen der Schule. So genannte **Prozessbeschreibungen** (siehe hierzu auch die Beispiele im letzten Unterkapitel), sind ein zentrales Mittel, um die Qualität diese Abläufe zu dokumentieren und sicherzustellen.

Um den Wert von Prozessbeschreibungen zu verdeutlichen, ist der Fall zu betrachten, man komme als neue Kollegin oder neuer Kollege an ein Berufskolleg und soll unmittelbar in die üblichen Aufgaben eingebunden werden. Woher wissen Sie nun, wie z.B. der erste Schultag abläuft? Wo finden Sie die nötigen Unterlagen wie Klassenlisten etc.? Was muss alles an die Schülerinnen und Schüler ausgegeben werden? Welche Belehrungen müssen stattfinden und in welcher Form müssen diese dokumentiert werden? Wer ist Ihr Ansprechpartner in Verwaltungsfragen, wem müssen Sie die Schülerstatistik melden? Eine wie auch immer gestaltete Prozessbeschreibung kann diese und weitere Aspekte im Rahmen eines Dokuments (z.B. eine Checkliste und ein Verzeichnis der Ansprechpartner) aufzeigen und damit die Qualität sichern bzw. Unsicherheiten und damit Fehler vermeiden helfen.

Wichtig dabei ist, dass Prozesse nicht dauerhaft festgeschrieben sind. Zentral im Qualitätsmanagement ist, dass Prozesse regelmäßig daraufhin geprüft werden, ob sie ihren Zweck nach wie vor bestmöglich erfüllen. Vielleicht gab es bislang noch blinde Flecken oder bestimmte Teilprozesse müssen angepasst werden, weil z.B. neue Zuständigkeiten herrschen oder sich Rahmenbedingungen ändern. So kann, wenn alles gut läuft, der Prozess permanent überprüft und optimiert werden (kontinuierlicher Verbesserungsprozess – KVP).

Nachfolgend sollen die schulischen Prozesse und deren Beschreibungen daher ein wenig genauer beleuchtet werden, da ihnen im Gegensatz zur Strukturqualität, die wesentlich deutlicher durch andere Gesetze und Verordnungen festgeschrieben ist, eine besondere Bedeutung bei der Entwicklung der Qualität der Schule zukommt. Ein

gutes und smartes QM-System sorgt dafür, dass die Abläufe so klar definiert sind, dass Reibungsverluste minimiert werden und dadurch mehr Ressourcen für das Wesentliche, dem Unterricht und der Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern, zur Verfügung stehen.

Übersicht und Klassifikation schulischer Prozesse

In so komplexen Systemen wie Berufskollegs sind die Prozesse sehr zahlreich und werden von unterschiedlichen Akteuren gesteuert und mitgetragen. Daher wird grundsätzlich in drei Kategorien unterteilt. In Führungs-, Kern- und in Stützprozesse. Die folgende Übersicht versucht eine Zuordnung typischer schulischer Prozesse zu diesen grundsätzlichen Klassifikationen, erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit:

Prozesslandkarte der Fachschule

Führungsprozesse			
Leitbild	Q-Politik Personalmanagement	Q-Ziele/Kennzahlen Ressourcenmanagement	interne Kommunikation
Kernprozesse			
Aufnahmeverfahren	Unterricht	Abschlussprüfung	
Vergabe von Schulplätzen	Didaktische Jahresplanung	Fachschulexamen	
Aufnahmeberatung	Individuelle Förderung	Fachpraktische Prüfung	
Aufnahmeentscheidung	Leistungsbewertung	(Kolloquium)	
	Unterrichtsversäumnisse		
	Berufliche Praktika		
	Beratung		
Stützprozesse			
Unterstützung des Aufnahmeverfahrens	Verwaltung der Schülerakten	Stundenplanung	
	Erstellung von Zeugnissen	etc.	

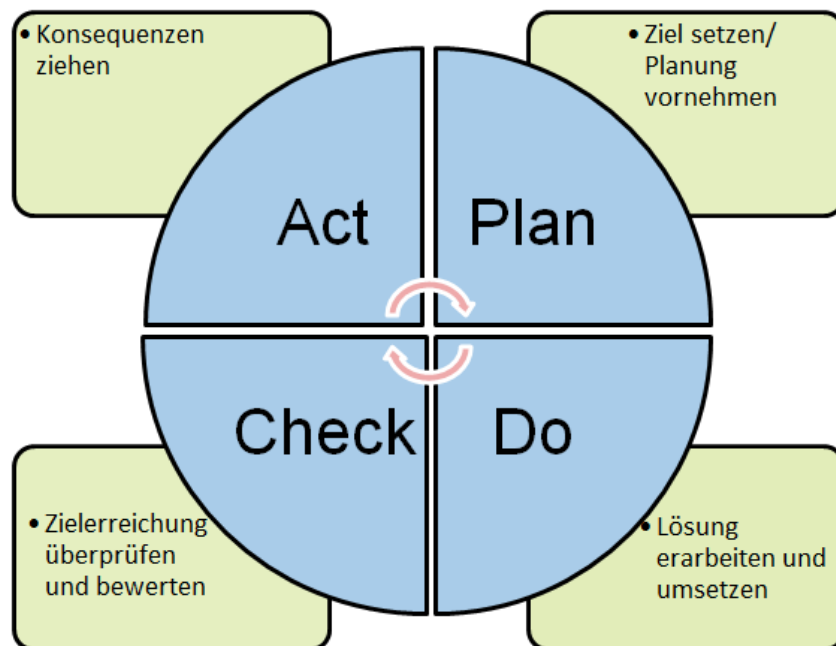
Die **Führungsprozesse** liegen vornehmlich in der Hand der Schulleitung. Doch ist es z.B. auch denkbar, dass es im Rahmen der zertifizierten Bildungsgänge auch eigene Prozessregulierungen gibt, die den Führungsprozessen zuzuordnen sind, wie z.B. ein eigenes Leitbild oder Qualitätsverständnis. Vor allem die Evaluation der „Kundenzufriedenheit“ (die Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler und der kooperierenden Einrichtungen) und sich daraus ergebende Entwicklungsziele für den Bildungsgang sind Führungsprozesse, die sich konkret auf den Bildungsgang beziehen.

Die **Stützprozesse** umfassen eher verwaltende Aufgaben, die aber trotzdem unmittelbar die Qualität der zertifizierten Bildungsgänge beeinflussen. So können z.B. festgelegte Rückmeldungszyklen die Stundenplanung qualitätsverbessernd beeinflussen. Klar definierte Prozesse zur Ausschulung von der Meldung einer Schülerin oder eines Schülers über Beratungen hin zum konkreten Verwaltungsakt vereinfachen für alle Beteiligten das Verfahren und schaffen Transparenz.

Die **Kernprozesse** umfassen alle für die konkrete Arbeit im Bildungsgang nötigen und unterstützenden Prozesse. Klare Regelungen zum Umgang mit Unterrichtsversäumnissen mit klaren Zuordnungen von Kompetenzen sorgen nicht nur für Transparenz und Vergleichbarkeit, sondern es kann z.B. im Fall eines Widerspruchs durch die einheitliche Vorgehensweise, die die notwendigen Schritte umfasst und geeignete Dokumentationen einschließt, die Begründung für die Nichtabhilfe des Widerspruchs deutlich vereinfachen. Vor allem aber dienen die klar formulierten Kernprozesse der Sicherstellung von Standards und damit der Sicherstellung der Qualität der Arbeit im Bildungsgang. Als typisches Beispiel kann die didaktische Jahresplanung herangezogen werden: Sie stellt sicher, dass alle relevanten Bereiche durch den Unterricht in allen Klassen abgedeckt werden, regelt u.a. die Form der Leistungsnachweise, gibt Hinweise auf zu verwendende Literatur und ist dabei eine Vereinbarung des Kollegiums des Bildungsganges. Dazu kommt noch eine weitere wesentliche Eigenschaft eines Prozesses: die didaktische Jahresplanung wird regelmäßig evaluiert und ggf. überarbeitet. Dies gilt, wie bereits erwähnt, für alle Prozesse.

Qualitätszyklen - der kontinuierliche Verbesserungsprozess (PDCA)

Dabei macht es Sinn, die Überarbeitung der Prozesse in regelmäßigen Abständen durchzuführen. Im Qualitätsmanagement hat sich hierbei der so genannte PDCA-Zyklus bewährt:

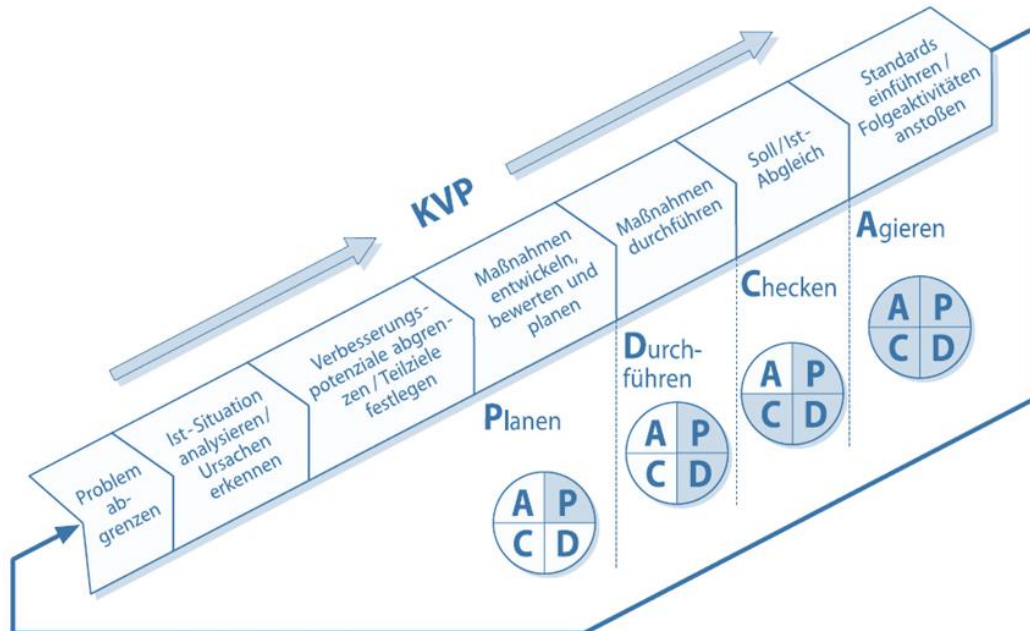


Letztlich lässt sich hier kein klarer Beginn des Zyklus festlegen, da der PDCA-Zyklus sich als fortlaufend versteht. Zum Verständnis ist es hilfreich an dem Punkt anzusetzen, an dem auffällt, dass etwas „nicht stimmt“. Dies würde in etwa der Phase „CHECK“ entsprechen, wenngleich diese eher als zielgerichtete, anlasslose Überprüfung bzw. Evaluation eines Prozesses versteht. Bei der Implementation neuer Prozesse startet der Zyklus naturgemäß mit der Planung, also mit der Phase „PLAN“.

Beispielhaft wird beim Prozess „Umgang mit Fehlzeiten“ festgestellt, dass immer wieder Schülerinnen oder Schüler mit sehr hohen Fehlzeiten, die sich mit Erkrankungen nicht erklären lassen, den Bildungsgang besuchen. Daraus wird die Konsequenz gezogen (ACT), dass in Zukunft schneller reagiert werden soll, um es gar nicht so weit kommen zu lassen bzw. um einen erfolgreichen Abschluss des Bildungsganges trotzdem sicherzustellen. Auf dieser Grundlage werden neue Maßnahmen festgelegt (PLAN), wie z.B. klare Festlegungen, bei wie vielen angesammelten Fehlstunden Beratungsgespräche stattfinden sollen (z.B. bei 60, 90, 120 Fehlstunden), darüber hinaus werden bei einer bestimmten Anzahl von Fehlstunden Maßnahmen festgelegt, z.B. das Verhängen einer Attestpflicht, die Überprüfung verpasster Unterrichtsinhalte oder auch der Kontakt zum Amtsarzt. Die Maßnahmen werden als Konzept installiert (DO) und nach einem vorher festgelegten Zeitraum evaluiert (CHECK). Wenn das gewünschte Ziel nun erreicht ist, kann das Ziel neu ausgerichtet werden oder man widmet sich neuen Zielen (ACT). Ist es nicht erreicht, kann man neue Maßnahmen entwickeln und den Qualitätszyklus bei unveränderter Zielsetzung erneut durchlaufen.

Der Gesamtprozess aller Qualitätszyklen wird dabei kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) genannt. Dieser wird z.B. als fortlaufende Liste

dokumentiert. Ziel des KVP ist, wie der Name schon sagt, die kontinuierliche Verbesserung der Qualität. Die folgende Grafik versucht dies darzustellen:



„Smarte“ Zielformulierungen und Evaluation

Im Rahmen dieses kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind zwei Aspekte, die im schulischen Kontext häufig noch ungewohnt sind, wesentlich:

- „Smarte“ Zielformulierungen
- kennzahlen-, messgrößen- oder indikatorbasierte Evaluation.

Zielformulierungen nach dem SMART-Prinzip umfassen die folgenden Aspekte:

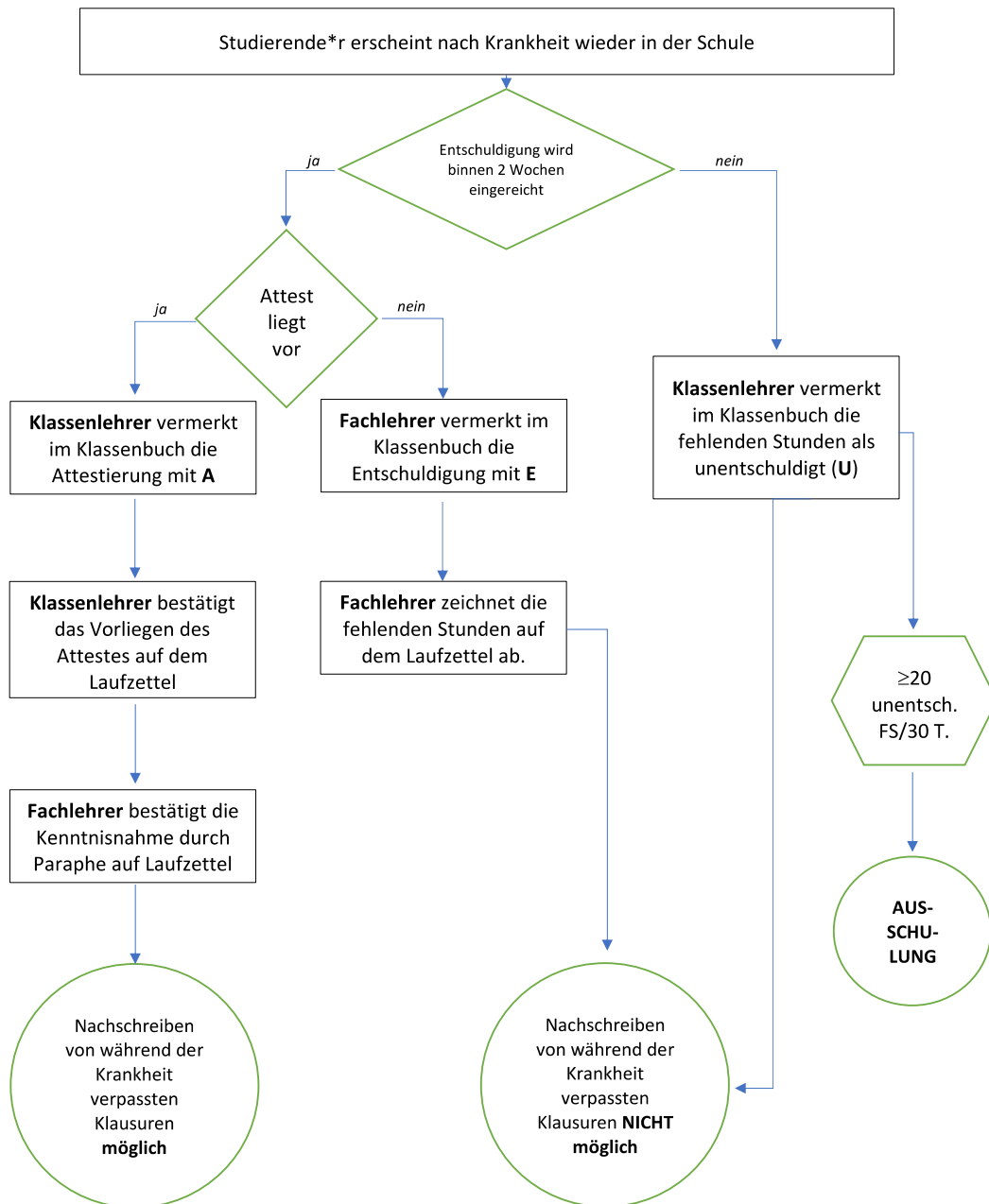


Eine Zielformulierung nach dem SMART-Prinzip macht in Form einer Tabelle Sinn und könnte z.B. folgendermaßen aussehen:

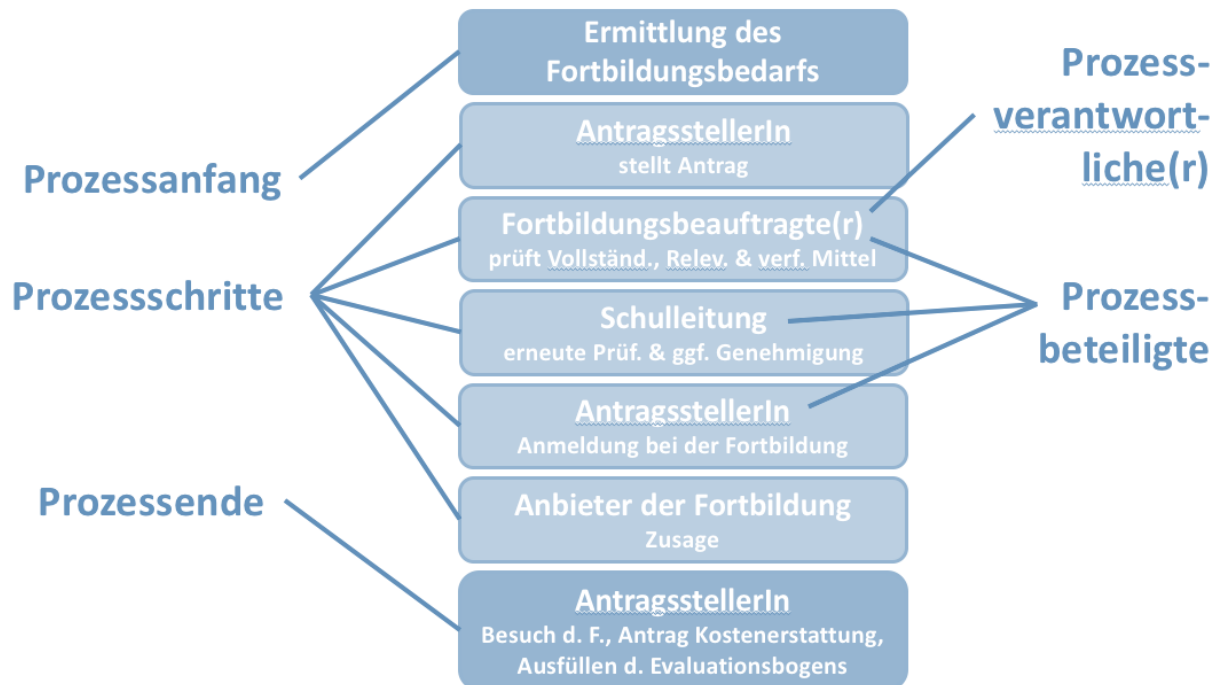
Ziel- formulierung	Indikatoren Zielerreichung	Geplante Maßnahmen	Zustän- digkeiten	Termin
Bis zum Ende des Schuljahres 2021/22 existiert ein didaktisches Konzept für Distanzunterricht zumindest für das Berufspraktikum	- Die Plattform für die digitale Kommunikation ist festgelegt.	- Pädagogischer Tag zur Entscheidungsfindung und Implementierung	AL/BGL	02/21
	- Eine Beschreibung und Erläuterungen zu den wichtigsten Tools existiert.	- Gründung einer PG Digitalisierung	AL/BGL	02/21
	- Ein Konzept zur Anmeldung der Schülerinnen und Schüler existiert			
	- Das Konzept wurde auf die DSGVO-Konformität hin überprüft		BGL, DS-Beauftragter	5/22
	- Die didaktische Jahresplanung wurde angepasst.	- Überarbeitung der Didaktischen Jahresplanung	BGL-Konferenz	2/22
	- Es existiert ein Leistungskonzept, das digitale Leistungen berücksichtigt	- Überarbeitung des Leistungskonzeptes	BGL-Konferenz	5/22

Zentrale Merkmale von Prozessbeschreibungen

Bei sich immer wiederholenden schulischen Prozessen macht es Sinn, diese Prozesse durch eine Prozessbeschreibung zu formulieren und damit zu dokumentieren. So wird sichergestellt, dass alle Kolleginnen und Kollegen jederzeit den konkreten Ablauf des Prozesses nachvollziehen können und nicht auf die z.T. dann vielleicht abweichenden Aussagen von bestimmten Kolleginnen und Kollegen angewiesen sind. Eine Prozessbeschreibung kann sehr unterschiedlich gestaltet sein, so bietet sich bei linearen Prozessen beispielsweise eine Tabelle an, bei Prozessen, in denen viele Entscheidungen getroffen werden, die den weiteren Ablauf des Prozesses beeinflussen, wäre ein Flussdiagramm zu bevorzugen:



Grundsätzlich sollte eine Prozessbeschreibung aber immer wesentliche Merkmale aufweisen, die in der folgenden Abbildung dargestellt werden:



Der **Prozessanfang** wie auch das **Prozessende** müssen klar festgelegt sein. Beginnt z.B. die Ausschulung eines Schülers auf eigenen Wunsch bereits mit ersten Beratungsgesprächen oder erst mit dem Eingang der schriftlichen Mitteilung des Schülers? Darüber hinaus sollten alle einzelnen **Prozessschritte** klar benannt und kurz beschrieben, unter Umständen auf die benötigten Dokumente verwiesen werden. Es sollte immer eine Person als **Prozessverantwortlicher** oder auch Prozesseigner ausgewiesen werden. Diese ist mit den nötigen Befugnissen ausgestattet, um auf die benötigten Ressourcen für den Prozess (z.B. Personal, Dokumente, Räume) zurückzugreifen. Ferner sollten noch alle Personen benannt werden, die am **Prozess beteiligt** sind, am besten werden diese konkret für jeden einzelnen Prozessschritt ausgewiesen. So ist im eingangs aufgeführten Beispiel die Klassenleitung an den allermeisten Prozessschritten der Ausschulung beteiligt, andere Personen, wie z.B. die Kollegin oder der Kollege, der für die Erstellung des Zeugnisses zuständig ist, nur genau an diesem einen Prozessschritt beteiligt.

U.U. macht es auch Sinn, **Teilprozesse** zu benennen, wenn z.B. diese nur für bestimmte Teilgruppen des Gesamtprozesses von Belang sind. Im Gesamtprozess würde dann auf diesen Teilprozess verwiesen. Wenn z.B. der Ausschulungsprozess ein Beratungsgespräch vorsieht, das wiederum ebenfalls standardisiert ist (standardisierter Ablauf und/oder standardisiertes Protokoll), kann dieses Beratungsgespräch als Teilprozess formuliert werden.

Die Qualitätshandbücher des MSB als Unterstützung und Orientierung für das schuleigene Qualitätsmanagementsystem

Die Qualitätshandbücher des Ministeriums für Schule und Bildung sind entwickelt worden und werden anlassbezogen aktualisiert, um Sie bei der Entwicklung und der Pflege Ihres Qualitätsmanagementsystems zu unterstützen. Die so genannten **mitgeltenden Unterlagen** nehmen dabei alle zentralen Momente von Struktur- und Prozessqualität in den Blick und unterstützen Sie bei der Gestaltung und Evaluation Ihres Qualitätsmanagementsystems.

Die Qualitätshandbücher „verordnen“ dementsprechend nichts (nur dort, wo Standards von außen klar gesetzt sind), sondern geben vielmehr Hinweise und Beispiele, wie die wesentlichen Qualitätsmerkmale Ihrer Arbeit gestaltet sein könnten, um nicht nur Vorgaben zu entsprechen, sondern diese auch für Ihre Arbeit gewinnbringend nutzbar zu machen.

Dementsprechend gibt es drei Arten von Dokumenten, die für Sie zur Verfügung stehen.

Zum einen gibt es die so genannten **Hinweise** – diese Dokumente sind meist den Unterkapiteln vorangestellt und erläutern den Einsatz der weiteren Dokumente des jeweiligen Schwerpunkts und stellen Bezüge zu Richtlinien oder Vorgaben z.B. durch die APO-BK her.

Die meisten weiteren Dokumente sind **Beispiele**. Sie sollen Anregungen für die Entwicklung bzw. Optimierung schuleigener Dokumente sein und können, wenn Sie verwendet werden, verändert und angepasst werden. Achten Sie beim Erstellen eigener Dokumente immer darauf, dass Sie den Stand der letzten Überarbeitung angeben, damit nicht fälschlicherweise veraltete Versionen genutzt werden.

Bei deutlich weniger mitgeltenden Dokumenten handelt es sich um so genannte **Vordrucke**. Diese müssen in der vorgegebenen Form verwendet und dürfen nicht verändert werden. In der Regel sind dies Dokumente, die Verwaltungsvorgänge (z.B. Anmeldungen) zum Gegenstand haben oder die durch die Arbeitsagentur in der bestehenden Form vorgegeben sind.

Die mitgeltenden Unterlagen sind dabei in drei Kapitel unterteilt: Das Kapitel A beinhaltet lediglich das übergeordnete **Leitbild** für die zertifizierten Bildungsgänge. Sie können dies für Audits nutzen, sollte ihre Schule über kein Leitbild verfügen, es dient aber auch als Grundlage für die (Weiter-)entwicklung schuleigener Leitbilder.

Im Kapitel **B – Organisation des Bildungsgangs** finden sich alle unmittelbar für die zertifizierten Bildungsgänge nutzbaren und zu nutzenden Dokumente. Dieses Kapitel

unterscheidet sich z.T. deutlich in den beiden Ausgaben des Qualitätshandbuchs für die verschiedenen Anlagen.

Das Kapitel **C - Querschnittsaufgaben** wiederum weist Dokumente auf, die das Gesamtsystem des Berufskollegs betreffen, wie etwa Hinweise zum Arbeitsschutz oder Datenschutz.

Die beiden Qualitätshandbücher unterliegen ganz im Sinne des Qualitätsmanagements auch dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess und werden immer wieder angepasst, wenn aktuelle Entwicklungen dies verlangen oder z.B. in Audits festgestellt wird, dass bestimmte Aspekte der Schulorganisation noch besser abgebildet werden könnten. Aus diesem Grund stehen Ihnen die Bücher für die [Anlage B](#) und [Anlage E](#) immer in der aktuell gültigen Form auf der Seite Berufsbildung NRW als Download zur Verfügung.

Hier wird zusätzlich auch ein FAQ-Bereich (**LINK ergänzen!**) eingerichtet, der in Schulungen oder Audits oder in individuellen Anfragen häufig auftretende Fragen beantwortet. Auch dieser wird sukzessive weiterentwickelt.

Für weitere Anregungen ist auch der für die AZAV-Zertifizierung an Berufskollegs in Nordrhein-Westfalen zuständige Fachberater unter der folgenden E-Mail-Adresse erreichbar: karsten.verheyen@brd.nrw.de.