

Qualitätsmanagement mit Indikatoren

Anregungen für eine wirksame Umsetzung der
Empfehlungen des EQARF im Rahmen von QIBB

W. Timischl, Sektion Berufsbildung, Erwachsenenbildung und Sport, BMUKK
EQARF- Konferenz 22. 1. 2010

PHASE 0: 1999

Q.I.S.

Angebot an Schulen:
Instrumente Evaluation und
Schulentwicklung

PHASE 1: 2004

QIBB: Planung & Entwicklung

Managementansatz
Grundsätze, Instrumente

CQAF

PHASE 2: 2006

Implementierung & Testung

Testbetrieb:
Zielvereinbarungen,
Selbstevaluation
Qualitätsberichte

PHASE 3: 2008

Routinebetrieb

alle BBS:
310.000 Schül.
30.000 Lehrkräfte
700 Schulen

EQARF

PHASE 4: 2010

Arbeiten mit Indikatoren

Entwicklung und
Implementierung
von Indikatoren

QIBB =
Qualität in der
Berufsbildung

- Model (Methodology): Deming Cycle
- Selfassessment
- Monitoring System:
Common set of indicators to measure and assess the quality of VET

Anmerkungen:

- Komplexe Gesellschaft (global, vernetzt, schnell verändernd, multikulturell) - Bildungssysteme = komplexe Organisationen: wer besser mit Komplexität umgehen kann, wird erfolgreicher sein.
- Alter Ansatz: Steuerung von Organisationen durch Macht (Hierarchien, Planwirtschaft, ...)
- P. Drucker, W.E. Deming, St. Beer: Moderne Organisationen steuert man mit Information, Wissen und Erkenntnisse über Komplexität und Wirkungszusammenhänge – kybernetisches Management (Master Control & Selfmanagement)

Master Control 1

QM auf Kommissionsebene

- EQARF (18. Juni 2009)
Recommendation of the European Parliament and of the Council on Establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for VET
- Empfehlungen an die Mitgliedstaaten:
 - den EQARF zu nutzen und weiter zu entwickeln, um Berufsbildungssysteme zu verbessern, Strategien für LLL und die Umsetzung des EQF zu unterstützen ... Besondere Beachtung sollte dabei der Schnittstelle VET-HE zukommen.
 - bis 2011 nationales Konzept für die Umsetzung des EQARF zu entwickeln, das die Beteiligung der Sozialpartner und aller relevanten Stakeholder vorsieht
 - ...

Master Control 2

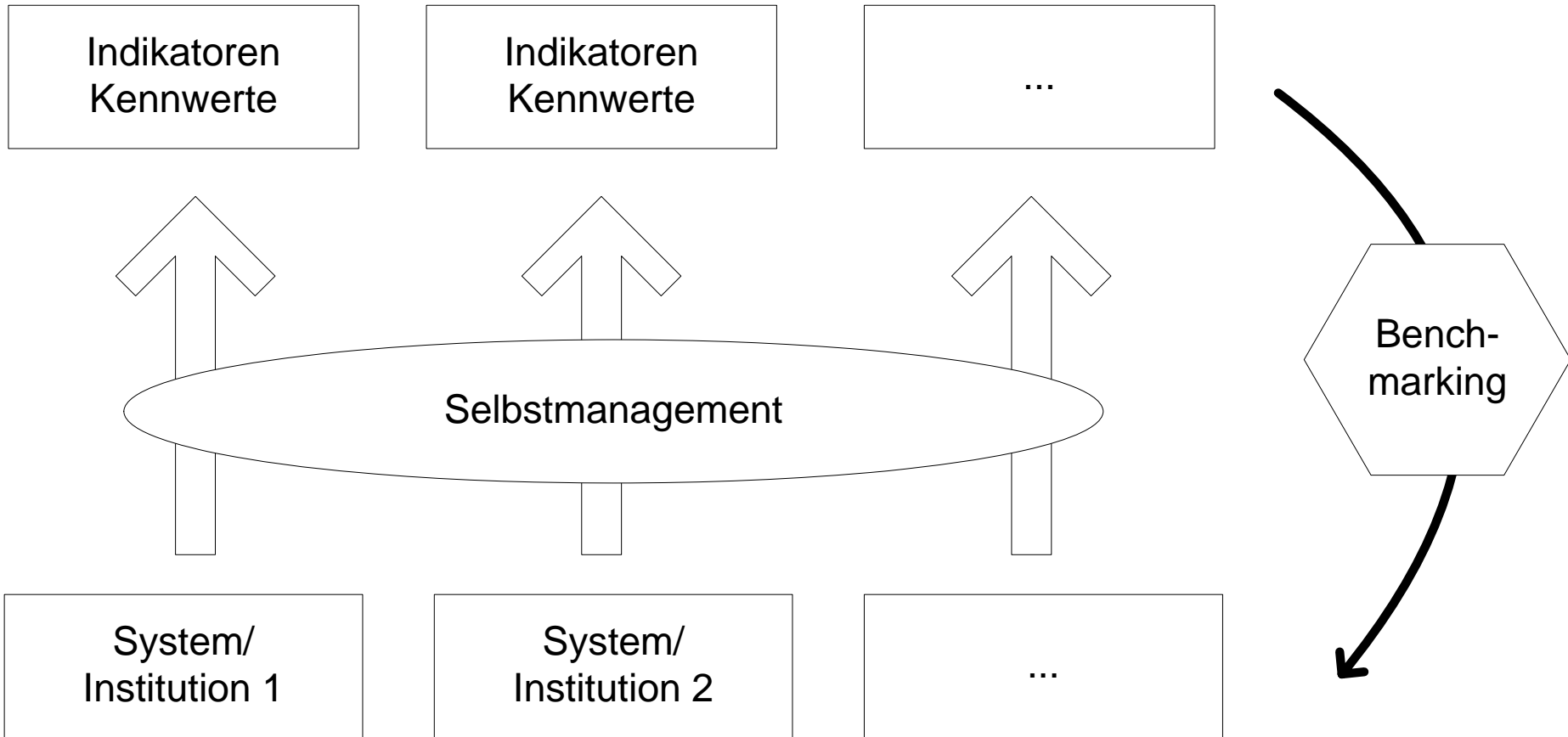
QM auf Kommissionsebene

Anmerkungen:

- Anhang 1 (Deskriptoren auf System- und Bildungsinstitutionsebenen nach vorgegebenen Qualitätskriterien (Planing-Implementation-Evaluation-Review) und Anhang 2 (10 Qualitätsindikatoren) keine „Werkzeugkasten“ sondern Handlungs- und Zielbereichsfestlegungen (mit Empfehlungscharakter)
- Qualitätsindikatoren (in Verbindung mit Benchmarks) = Instrumente für ein Master Controlling auf übernationaler Ebene

Master Control 3

Schema eines Master Control – Plans mit Indikatoren



Anmerkungen:

- Auswahl der Indikatoren ist entscheidend: Bringen die Indikatoren die „relevanten“ Performanceeigenschaften des Systems zum Ausdruck?
(Risiken: Beschränkung auf das leicht Messbare, geringe Akzeptanz der Auswahl, ...)
- Kann ein Wettbewerb über „Benchmarking mit ausgewählten Indikatoren“ erfolgreiche Verbesserungsprozesse in gewünschter Richtung auslösen? (*m.E. grundsätzlich JA*)
- Ist das Regulierungsprinzip auf die obersten Managementebenen beschränkt? (*m.E. nein, allerdings mit auf die Managementebenen abgestimmten Indikatoren*)

1. Relevanz von Qualitätssicherungssystemen für Berufsbildungsanbieter (HTL #MS1: Strategische und operative Zielvereinbarungen, HTL #MS4: Systematische Evaluation)
2. Investitionen in die Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildern (HTL #MS2: Systematische Personalentwicklung)
3. Teilnahmequote bei Berufsbildungsgängen
4. Abschlussquote bei Berufsbildungsgängen (HTL # K6: Schul- und Unterrichtserfolg)
5. Vermittlungsquote für Absolventen von Berufsbildungsgängen (HTL # K3: Berufsaussichten und berufliche Verwertbarkeit der Ausbildung)
6. Nutzung der erworbenen Kenntnisse am Arbeitsplatz aus der Sicht des Arbeitgebers sowie des Arbeitnehmers (HTL #K5: Aktualität, Innovation und Praxisorientierung der Ausbildung)
7. Erwerbslosenquote
8. Prävalenz besonders schutzbedürftiger Gruppen

9. Mechanismus zur Ermittlung der Berufsbildungsbedürfnisse auf dem Arbeitsmarkt (HTL #K1: Berufsaussichten und berufliche Verwertbarkeit der Ausbildung)
10. Programme zur Verbesserung des Zugangs zur Berufsbildung (HTL #K1: Berufsaussichten und berufliche Verwertbarkeit der Ausbildung)

Weitere HTL-Indikatoren:

HTL #K2: Persönliche und berufliche Studier- und Weiterbildungsfähigkeit

HTL #K5: Schul- und Unterrichtsklima

HTL #K6: Partnerschaft mit der Wirtschaft und anderen Bildungs- und Sozialeinrichtungen

HTL #K7: Internationale Ausrichtung der Ausbildung

HTL #MS2: Strategisches Ressourcenmanagement

Arbeiten mit Indikatoren - Beispiel 1: Schulerfolg

HTL Schulerfolgsbericht 2008/09 - Bundesebene

Generelles Ziel:

Verbesserung des Schulerfolgs um 5%-Punkte in den nächsten 3 Jahren
(vor allem durch Erhöhung der Behaltequote in den oberen Jahrgängen und
durch gezielte Maßnahmen in den Regionen mit bildungsfernem Umfeld)

Vorhaben:

- Laufende Dokumentation des Schulerfolgs (Schulaufsichts-, Schulebene)
- Verpflichtung aller Führungsebenen zur Beobachtung und Analyse des Schulerfolgs und zur Einleitung von gezielten Verbesserungsmaßnahmen durch Einrichtung eines bundesweiten Qualitätsschwerpunktes.
- Entwicklung und Einsatz von Instrumenten zur frühzeitigen Erkennung von Schwächen der SchülerInnen der 1. Klassen und Jahrgänge in den Pflichtgegenständen Deutsch, Englisch und Mathematik.
- Entwicklung von Instrumenten zur selbstdiagnostischen Eignungsfeststellung, um die richtige Schul-/Fachrichtungswahl zu treffen.

Generelles Ziel:

Heranführung des Schulerfolgs im Schulaufsichtsbereich an den bundesweiten Durchschnitt in den kommenden 5 Jahren durch gezielte Maßnahmen vor allem in

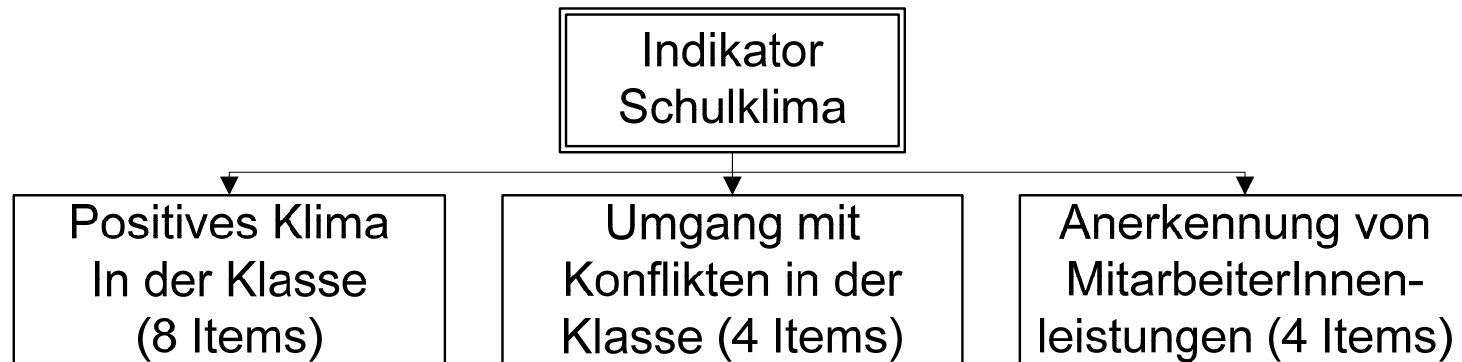
Vorhaben:

- Evaluation der Klassenteilungen in den ersten Jahrgängen und Klassen in Deutsch, Englisch, Mathematik und dem schwerpunktbildenden Kernfach (Teilziel 5.3.1 Q-Matrix)
- Durchführung von Diagnosechecks zu Schuljahresbeginn in allen ersten Klassen und Jahrgängen in Deutsch, Englisch und Mathematik zur frühestmöglichen Feststellung von Leistungsdefiziten in Verbindung mit einem gezielten Förderprogramm (Teilziel 4.4.3 Q-Matrix)
- Professionalisierung der Lehrkräfte durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen im Bereich „Individualisierung“ in Umsetzung des Strategiepapiers der Bundes-ARGE Individualisierung (Teilziel 2.1.3 Q-Matrix)
- ...

Arbeiten mit Indikatoren - Beispiel 2: Schulklima

HTL – Qualitätsschwerpunkte 2009/10 – Kennzahlenermittlung

- QIBB-Plattform: 2 Fragebögen für SchülerInnen (Klassenklima) und Lehrkräfte (Mitarbeiterleistungen) mit insgesamt 16 Items
- zu viel Detailinformation für das Management (zu viel Aufwand, um Ergebnisse zu analysieren; Deming: „Beschäftige dich mit den Ursachen und nicht mit dem Resultat“)
- Reduktion der Komplexität durch aussagekräftige Kennzahlen für die Ergebnisdarstellung (Mittelwertbildung)



Arbeiten mit Indikatoren - Beispiel 2: Schulklima (Forts.)

HTL – Qualitätsschwerpunkte 2009/10 – Wirkungszusammenhänge

- Vorteil: bei „Auffälligkeit“ kann auf Ursachen rückgeschlossen werden!

Indikator „Schulklima“

Subindikator „Positives Klima in der Klasse“

In unserer Klasse kann ich MitschülerInnen um Hilfe bitten, wenn ich den Lernstoff nicht verstanden habe. (Nr. 1)

In unserer Klasse unterstützen wir einander. (Nr. 2)

Unsere LehrerInnen bemühen sich um eine gute Klassengemeinschaft. (Nr. 3)

In unserer Klasse versuchen alle SchülerInnen einen Beitrag zur Klassengemeinschaft zu leisten. (Nr. 4)

In unserer Klasse hören wir einander zu, auch wenn wir unterschiedlicher Meinung sind. (Nr. 7)

In unserer Klasse haben wir eine gute Klassengemeinschaft. (Nr. 10)

In unserer Klasse habe ich gute Freundinnen/Freunde. (Nr. 11)

Ich gehe gerne in diese Klasse. (Nr. 12)

- Wirkungsanalyse (Sensitivitätsmodell, F. Vester)

Arbeiten mit Indikatoren – Beispiel 3

Indikatoren auf Schulebene - HTL Klagenfurt-Lastenstraße, BSC-QIBB Kennzahlenmodell

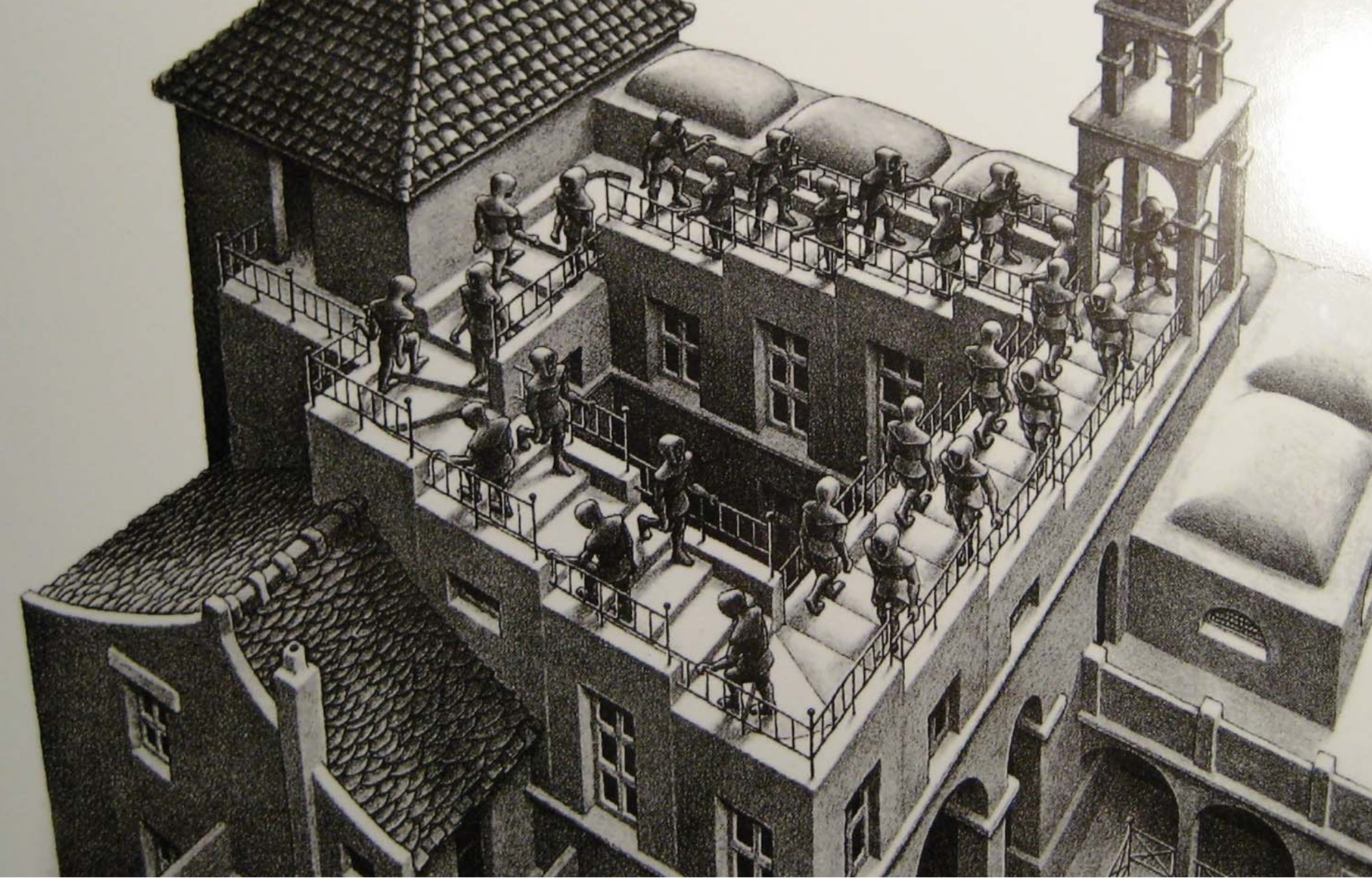
1. Anmeldungen
2. Vorbildung
3. Schulerfolg
4. Diplomarbeiten
5. Anzahl der guten und ausgezeichneten Erfolge
6. Anzahl der Schulabbrecher
7. Anzahl der Repetenten
8. „Nicht genügend“ pro Schüler/in
9. Fortbildungstage
10. Investitionen

Anmerkungen:

- HTL Klagenfurt-Lastenstraße: QM-Hochburg
- Managements mit Kennzahlen seit 2004
(BSC-Grundsatz: Nur was man misst, ist auch zu managen)
- selbstkontrollierte Benchmarks (Schuljahresvergleiche) lösen Verbesserungsprozesse aus

Plädoyer für QM mit Indikatoren

- QM mit (richtig ausgewählten und anerkannten) Indikatoren erlaubt es, die Performance einer Institution in allen Qualitätsfeldern zu erfassen und im Auge zu behalten.
- Indikatoren sind moderne Steuerungsinstrumente, die im Qualitätsmanagement eine selbst-regulierende Wirkung auslösen können (Benchmarking).
- QM mit Indikatoren macht Stärken und Schwächen sowie Veränderungen in der Zeit sichtbar und unterstützt in Verbindung mit Ursachenanalysen ein wirkungsorientiertes Managen.
- QM mit Indikatoren fokussiert das Datensammeln und die Dokumentationsverpflichtungen auf wenige, aber zentrale Qualitätseigenschaften der Organisation.



Was wir nicht brauchen:
Ein QM, das viel Einsatz erfordert, aber uns nicht
besser macht.