

# QUALITÄTSKULTUR IN BERUFSBILDENDEN SCHULEN



Programm für  
lebenslanges  
Lernen



## Empfehlungen zur Umsetzung der Projektergebnisse auf Anbiiterebene und Systemebene

540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP

[www.q-kult.eu](http://www.q-kult.eu)

Projekt Q-KULT



## Empfehlungen zur Umsetzung der Projektergebnisse auf Anbieterebene und Systemebene

540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP

Autoren/innen:

ARQA-VET

Herausgeber:

ARQA-VET in der OeAD-GmbH

Ebendorferstraße 7, A-1010 Wien

[www.arqa-vet.at](http://www.arqa-vet.at)

[arqa-vet@oead.at](mailto:arqa-vet@oead.at)

Wien, April 2016



Programm für  
lebenslanges  
Lernen

Dieses Projekt (540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP) wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

## INHALTSVERZEICHNIS

|          |  |          |
|----------|--|----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b>  | <b>2</b> |
| <b>2</b> | <b>Empfehlungen für die Ebene der Berufsbildungsanbieter</b> | <b>3</b> |
| <b>3</b> | <b>Ebene des Berufsbildungssystems:</b>                      | <b>6</b> |

## 1 Einleitung

Die Verbesserung der Qualität in der Berufsbildung ist zentrales politisches Anliegen seit dem Kopenhagen Prozess und wurde durch die EU2020 Ziele nochmal deutlich unterstrichen. Trotz bedeutender Fortschritte im Hinblick auf Grundlagen und Konzepte der Qualitätsentwicklung in der Berufsbildung in den vergangenen Jahren, bestehen Defizite in der nachhaltigen Implementierung der Qualitätsmanagement (QM)-Systeme bei den Berufsbildungsanbietern und hier denken wir in erster Linie an Schulen. Die nachhaltige Verbesserung der Qualität der beruflichen Ausbildung durch QM-Systeme, die von den Schulen tatsächlich für ihre Qualitätsentwicklung genutzt werden, ist bildungspolitisches Ziel aller Partnerländer des Q-KULT Projekts.

Im Zusammenhang mit der Einführung von QM-Systemen an berufsbildenden Schulen in verschiedenen europäischen Ländern in den vergangenen zehn Jahren hat sich gezeigt, dass es an den einzelnen Schulen unterschiedlich gut gelungen ist, das jeweilige QM-System so zu implementieren, dass es im Sinne der zugrunde liegenden QM-Prinzipien adäquat und vollständig eingeführt wurde; es seitens der Beteiligten (insbesondere der Lehrkräfte) gut akzeptiert wird und erhoffte Wirkungen eingetreten sind. Unabhängig voneinander kamen verschiedene mit der Entwicklung der QM-Systeme befasste Expert/innen zu dem übereinstimmenden Eindruck, dass dies in unterschiedlichen Schulkulturen begründet sein könne, die jeweils eine gelingende Implementierung teils begünstigen, teils behindern würden. Um eine insgesamt zufriedenstellendere Implementierung auf der Anbieterebene voranzutreiben, braucht es daher neue und andere Ansatzpunkte und Vorgehensweisen.

Die Arbeit der Projektpartner hat ergeben, dass die Qualitätskultur (als Teil der Organisationskultur) bei der Implementierung von QM-Systemen eine wichtige Rolle spielt. Mit dem zu entwickelnden Instrument zur Erfassung der Qualitätskultur in berufsbildenden Schulen wurde ein Ansatz entwickelt, mittels dessen dieser Einflussfaktor greifbar gemacht werden kann. Auf Grundlage dieser Ergebnisse sollen Schulen in die Lage versetzt werden (mit oder ohne beratende Unterstützung) ihr QM-System nachhaltiger und effektiver umzusetzen. Neben dieser Steuerungsinformation auf Anbieterebene sollen durch das Projekt und insbesondere durch die zu erarbeitenden Empfehlungen aus den Projektergebnissen auch Steuerungsinformationen für die Ebene des Bildungssystems generiert werden. Die Systemebene wird Informationen und Hinweise dahingehend erhalten, wie der Einflussfaktor Qualitätskultur bei der Entwicklung und Implementierung von QM-Systemen für ganze Bildungssysteme berücksichtigt werden kann.

Eines der wichtigsten Ziele des Projekts war es, Qualitätskultur als entscheidenden Faktor bei der Implementierung und Verstetigung von Qualitätsmanagementsystemen in berufsbildenden Schulen sichtbar zu machen. Dazu wurde ein Instrument entwickelt, mit dem auf System- und Anbieterebene Steuerungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Implementierung und Verstetigung geschaffen werden können. Weiteres Ziel des Projekts war es, den Stellenwert des Themas Qualitätsmanagement durch die positive Besetzung und Verbreitung in den Berufsbildungssystemen der EQAVET-Mitgliedsländer zu fördern.

Die Empfehlungen für Berufsbildungsanbieter und für die Bildungssystemebene werden getrennt dargestellt, um die spätere Dissemination an verschiedene Zielgruppen zu erleichtern. Für die Anbieterebene ist das Feedback aller an der Testung des Diagnoseinstruments beteiligten berufsbildenden Schulen eingearbeitet. Für das Feedback auf Systemebene sind die Ergebnisse der Informations- und Austauschworkshops für Mitglieder des EQAVET-Netzwerks (März 2014 in Wien) besonders relevant. Darüber hinaus waren im Projektantrag sieben bis zehn Interviews mit politischen Entscheidungsträger/innen aus den am Projekt beteiligten Partnerländern geplant -

diese Interviews konnten durch einen zweiten Workshop für Mitglieder des EQAVET-Netzwerks (November 2015 in Wien) ersetzt werden. Beide Workshops wurden ausführlich protokolliert. Es nahmen aus dem EQAVET Netzwerk Vertreter/innen aus folgenden Ländern teil: Norwegen, Dänemark, Finnland, Rumänien, Ungarn, Slowenien, Niederlande, UK/Schottland, UK/Wales, außerdem waren die schulischen Projektpartner sowie Vertreter/innen aus österreichischen „Testschulen“ bei den beiden Workshops dabei. Die zwei Workshops wurden schließlich v.a. deshalb bevorzugt, weil es sich um eine sehr komplexe Materie handelt und ein bestimmtes Grundverständnis dabei hilft, vertiefende Rückmeldungen zu den Projektergebnissen zu bekommen. Für den zweiten EQAVET-Workshop konnten fast alle Teilnehmer/innen gewonnen werden, die schon beim ersten Workshop dabei waren - somit war einerseits das Interesse der Teilnehmer/innen höher und die Rückmeldungen aufgrund des Vorwissens aufschlussreicher.

## 2 Empfehlungen für die Ebene der Berufsbildungsanbieter

Einleitend ist zu bemerken, dass die Empfehlungen für die Berufsbildungsanbieter in erster Linie in der Handreichung „Analyse der schulischen Qualitätskultur mit dem Instrument OCAI“ (S. Kurz/ H. Ittner) enthalten sind. An dieser Stelle erfolgt eine kurze Zusammenfassung für dieses Arbeitspaket.

Die Empfehlungen für die Anbieterebene leiten sich großteils aus der Testphase der Diagnoseinstrumente an den Schulen ab. Hier gab es zahlenmäßig:

- drei Testungen der t/U-Prozedur (je eine Testung in DK, DE und AT),
- fünf Testungen des SCEQ (drei in DE, eine in DK)
- fünf Testungen von OCAI (drei in DE, eine in DK und eine in NL)

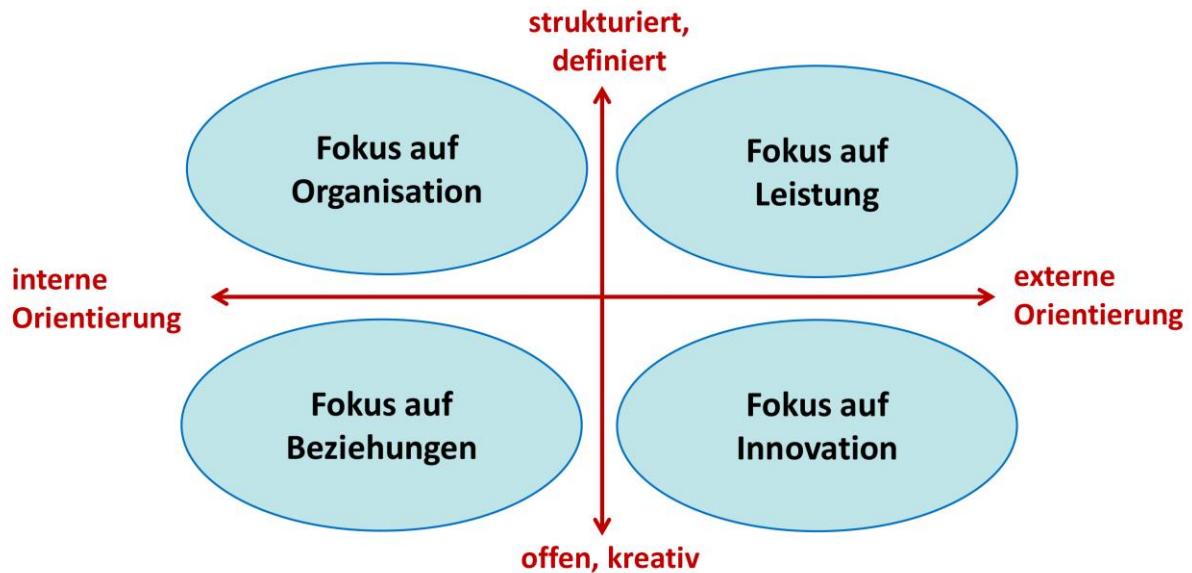
Darüber hinaus gab es in Österreich drei Validierungsworkshops zu allen entwickelten Instrumenten, um Rückmeldungen zur Anwendbarkeit und zur Qualität der Items zu erhalten und die Akzeptanz der Instrumente abschätzen zu können. Diese Validierungsworkshops wurden an zwei Schulstandorten und zusätzlich mit einer Gruppe von Qualitätsmanager/innen einer Schulart durchgeführt. Darüber hinaus wurden auch aus den Rückmeldungen der Expert/innen aus dem EQAVET-Netzwerk Empfehlungen für die Anbieterebene abgeleitet.

Das Projekt Q-KULT hat grundsätzlich die Einsicht gebracht, dass der Diskurs über kulturelle Aspekte zum Qualitätsmanagement von Berufsbildungsanbietern eine Bereicherung im Hinblick auf die Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements bringt. Im Laufe der Testungen mit Partnerschulen stieß das Konzept vielfach auf positive Resonanz. Die auf Schulebene involvierten Personen fanden es hilfreich, sich mit dem Kulturthema auseinanderzusetzen und auch die Expert/innen im EQAVET-Netzwerk waren der Meinung, dass die Kulturdiagnose wichtige Hinweise für die (Weiter-) Entwicklung von QM-Systemen in der Berufsbildung liefern kann.

Der Aufbau und die Implementierung von QM-Systemen an berufsbildenden Schulen stützt sich bislang stark auf die Anwendung von Tools und Instrumenten - wie diese angewendet werden und welche Beiträge sie zur Schulentwicklung leisten ist sehr unterschiedlich. Die Auseinandersetzung mit der vorherrschenden Kultur an der jeweiligen Schule und die Frage, ob die jeweiligen QM-Systeme und die damit in Verbindung stehenden Tools und Instrumente dazu passen, ist die Kernfrage von Q-KULT. Empfehlungen 4 ARQA-VET

Im Rahmen des Projekts Q-KULT wurde an unterschiedlichen Instrumenten zur Diagnose einer Qualitätskultur an Schulen gearbeitet. Dabei wurden sowohl qualitative als auch quantitative Zugänge (t/U-Prozedur, SCEQ - School Culture Elements Questionnaire, OCAI - Organisational Culture Assessment Instrument) berücksichtigt. Ausgewählt und weiterverfolgt wurde schließlich

OCAI. Dieses Kulturdiagnoseinstrument wird in einer Online-Version (<http://www.q-kult.eu/produkte/q-kult-online-tool/>) zur Verfügung gestellt und ist damit für Schulen leicht zugänglich. Primäre Anwender/innen auf Schulebene sind Schulleitung und Lehrerkollegium. OCAI ist ein typenorientiertes Modell, es dient dazu, das kulturtypische Profil einer Organisation entlang der beiden grundlegenden Dimensionen „Innen- vs. Außenorientierung“ und „hohe vs. geringe Strukturierungspräferenz“ zu erfassen und abzubilden.



OCAI basiert auf einem dialogischen Verfahren. Lehrer/innen und Leitungspersonen an Schulen diskutieren in Kleingruppen bestimmte vorgegebene Aussagen bezogen auf die Frage, welche davon in welchem Ausmaß auf die eigene Schule zutreffen. Die Kleingruppe muss sich dabei einig werden und entsprechende Punkte auf die vier verschiedenen Aussagen pro Dimension verteilen. D.h. es gibt parallele Aushandlungsprozesse beim Einsatz von OCAI und damit eine Auseinandersetzung hinsichtlich der geteilten Werte und Haltungen im Kollegium. Das Ergebnis ist ein Diagramm, welches die akkumulierten Gruppenergebnisse und die Position der Schule im Rahmen von vier „Idealtypen“ zeigt. Im Anschluss an dieses Ergebnis ist es wichtig, die Diskussion weiterzuführen: Wie wird dieses Ergebnis von der Schule verstanden und interpretiert?

Wichtig beim Einsatz von OCAI oder auch von anderen Kulturdiagnoseinstrumenten ist, dass eine Vorstellung davon besteht (v.a. auf Seiten der Schulleitung), wie mit den Ergebnissen weitergearbeitet wird. Mit Blick darauf, dass die Kulturdiagnose positive Auswirkungen auf das Qualitätsmanagement und die Schulentwicklung haben soll, ist dies ein ganz wesentlicher Punkt.

Folgende Umstände bzw. Situationen scheinen aus heutiger Sicht besonders geeignet für den Einsatz von OCAI:

- ein Schulleiter/innen-Wechsel, mit dem Wunsch der/des neuen Schulleiter/in die Schule auch von ihrer kulturellen Seite her gut kennenlernen zu wollen
- gravierenden Änderungen des Umfelds der Schule (z.B. sinkende Schüler/innenzahlen aufgrund der demographischen Entwicklung, Veränderungen in der Zusammensetzung der Schüler/innenschaft).
- Neueinführung des Qualitätsmanagements an einer Schule oder grundlegende Neuorientierung des QM
- Neuorientierung hinsichtlich der Werte einer Schule, z. B. im Zuge eines Leitbildentwicklungsprozesses.

Aber OCAI kann natürlich auch abseits dieser Situationen dann eingesetzt werden, wenn sich die Schule bzw. Schulleitung neue Erkenntnisse davon verspricht, mit denen sie dann auch weiterarbeiten will. Es ist auch denkbar, dass an „gefühlte“ Auffassungsunterschiede bezogen auf das Qualitätsmanagement der Schule zwischen Schulleitung und Lehrerkollegium mit OCAI herangekommen werden kann und darüber ein Diskurs entsteht. Bei großen Schulen kann der OCAI auch in einzelnen Bereichen bzw. Abteilungen eingesetzt werden oder dazu genutzt werden, um Subkulturen an der Schule sichtbar zu machen.

Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit die Anwendung von OCAI gewinnbringend ist? OCAI ist v.a. ein Diskursinstrument, es soll nicht als normative Diagnose der Qualitätskultur einer Schule verstanden werden sondern es soll als Instrument verstanden werden, um dem geteilten Qualitätsverständnis an der jeweiligen Schule auf die Spur zu kommen. Diese Auffassung gilt es zu verdeutlichen, wenn OCAI an Schulen eingesetzt wird. Ein wesentlicher Teil des Kollegiums muss mit dem Einsatz von OCAI einverstanden sein, sonst wird der Prozess nicht gewinnbringend sein. Grundsätzlich bedarf es keiner externen Berater/in, um OCAI anzuwenden, es ist aber wichtig, z.B. dass der/die Schulleiter/in sowie die Qualitätsverantwortlichen hinsichtlich der Chancen und Risiken des Instruments gut informiert sind und das Kollegium entsprechend einbeziehen. Zentrale Bedeutung erhält in diesem Zusammenhang die OCAI-Handreichung. Ein Schulungs- und Beratungskonzept wurde im Rahmen des Projekts Q-KULT ebenfalls entwickelt.

Die Herausforderung beim Umgang mit den Ergebnissen auf Schulebene besteht letztlich darin, von der Erhebung des IST-Zustandes zu einem gewünschten SOLL-Zustand zu kommen. Also wie kommen die Schulen von der Kulturdiagnose zu einer Handlungsorientierung? Von der Anlage her spricht nichts dagegen, OCAI einmal im IST- und einmal im SOLL-Modus zu denken und sich damit dieser Frage zu nähern. Das Online-Tool bietet eine entsprechende Auswahlfunktion. Das Ergebnis von OCAI kann zur Klärung der Frage beitragen, welche Aspekte des Qualitätsmanagements gut der diagnostizierten Schulkultur entsprechen und welche in Diskrepanz zu dieser Kultur stehen. [siehe OCAI Handreichung]

### 3 Ebene des Berufsbildungssystems:

Basis für die Empfehlungen auf Systemebenen bieten zwei Workshops mit Experten/innen aus dem EQAVET-Netzwerk.

- Workshop 1 fand am 23. und 24.3.2015 in Wien statt, teilgenommen haben Expert/innen aus Norwegen, Dänemark, Finnland, Rumänien, Ungarn, Slowenien, UK/Wales, UK/Schottland, und den Niederlanden.
- WS 2 fand am 4. und 5.2.2016 in Wien statt, teilgenommen haben Expert/innen aus Norwegen, Dänemark, Finnland, Rumänien, Ungarn, Slowenien, UK/Wales, und den Niederlanden.

Beide Workshops wurden entsprechend vorbereitet und dokumentiert. Im Rahmen der zweiten Workshops wurde mit einem teilstandardisierten Interviewleitfaden gearbeitet, der von Teilnehmer/innen des Workshops nachträglich ausgefüllt wurde. Dieser Interviewleitfaden umfasst Fragen zu den Einschätzungen der Expert/innen hinsichtlich der Empfehlungen für die Systemebene die auf Basis der Q-Kult Projektergebnisse getroffen werden können. Folgendes lässt sich aus den Rückmeldungen der Experten/innen für die Ebene der Bildungssysteme ableiten:

Es herrschte unter den Expert/innen Einigkeit darüber, dass zum tieferen Verständnis, warum es auf der Einzelschulebene Unterschiede hinsichtlich der Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen gibt, der Begriff der Qualitätskultur jedenfalls hilfreich ist. Qualitätsmanagementsysteme können besser oder schlechter zu einer Schulkultur passen, deshalb sehen die Implementierungsvarianten auf Schulebene sehr unterschiedlich aus.

Um zu verhindern, dass das vorliegende Diagnoseinstrument (OCAI) „nur ein weiteres“ Instrument ist, das vom QM-System vorgegeben oder angeboten wird, muss dessen Nutzen und Bedeutung klar kommuniziert werden. Der Begriff und das zugrundeliegende Verständnis von Qualitätskultur von OCAI müssten geklärt werden ebenso wie der Zusammenhang des Diagnoseinstruments mit dem schulischen Qualitätsmanagement. OCAI unterscheidet sich grundsätzlich von klassischen Selbstevaluationsinstrumenten, es ist ein dialogisches Instrument. Der dahinterstehende Prozess, der an der Schule in Gang gesetzt werden soll bzw. kann ist in vielen Fällen wichtiger als die OCAI-Ergebnisse.

OCAI sollte unter keinen Umständen als Instrument verordnet werden, sondern ein Angebot an Schulen darstellen, das genutzt werden kann, wenn die Schule damit in ihrer Qualitätsentwicklung weiterkommen will. Weitere Pilotierungen des Instruments - vor allem des Online-Tools - sind jedenfalls sinnvoll. Es könnten dann ggf. Empfehlungen abgeleitet werden, wie mit den Ergebnissen weitergearbeitet werden könnte.

Von einer übergeordneten „Auswertung“ auf Systemebene sollte aber jedenfalls Abstand genommen werden. Das würde den falschen Eindruck verstärken, dass es „bessere“ und „schlechtere“ Qualitätskulturen gibt und zu einem Benchmarking verführen, das das Instrument so nicht intendiert. In diesem Sinne ist auch die Frage, ob aussagekräftige Indikatoren aus den Ergebnissen gebildet werden können, mit Nein zu beantworten. Empfehlungen 7 ARQA-VET

Von den Expert/innen des EQAVET-Netzwerks wurde auch betont, dass Begriffsklärungen wichtig sind, v.a. dann, wenn das Instrument in anderen nationalen Kontexten eingesetzt werden soll. Die Entwicklung eines Glossars wurde konkret vorgeschlagen. Die Qualitätskultur im Berufsbildungssystem hängt auch mit der Kultur des jeweiligen Landes zusammen. Außerdem herrschte unter den Expert/innen im EQAVET-Netzwerk Einigkeit darüber, dass die Qualitätskultur eine „Lücke“ in den bisherigen QM-Systemen darstellt.



Allerdings muss ein Augenmerk darauf gelegt werden, wie man Bildungsanbietern das Instrument nahebringt inkl. einer Vorstellung, wie mit den Ergebnissen umgegangen werden kann. Die Einbettung von OCAI in das bestehende QM-System muss darüber hinaus gut gelingen. Hierin besteht noch ein zentrales Feld bei der Weiterentwicklung und beim Transfer von OCAI in unterschiedliche Qualitätsmanagementsysteme

Von der Systemebene aus gesehen, wäre es hilfreich, zunächst die Qualitätskulturhebung an Schulen zu machen und dann die dazu passenden Qualitätssicherungsinstrumente auszuwählen und einzusetzen. In Finnland gibt es bereits einen Qualitätsrahmen zur Selbstevaluation von Schulen, in dem Qualitätskultur verankert ist.

Weitere Überlegungen aus dem EQAVET-Netzwerk für den Einsatz von Kulturdiagnoseinstrumenten waren, die Ergebnisse für den Bereich des Personal-Recruitments heranzuziehen oder im Rahmen von Externen Evaluationen zu nutzen, um z.B. Peers im Rahmen von Peer Review mehr Hintergrundinformation zum Verständnis der Schule zu geben. Hierin liegen aber auch Gefahren, weil sensible organisationsinterne Daten missbraucht werden könnten.