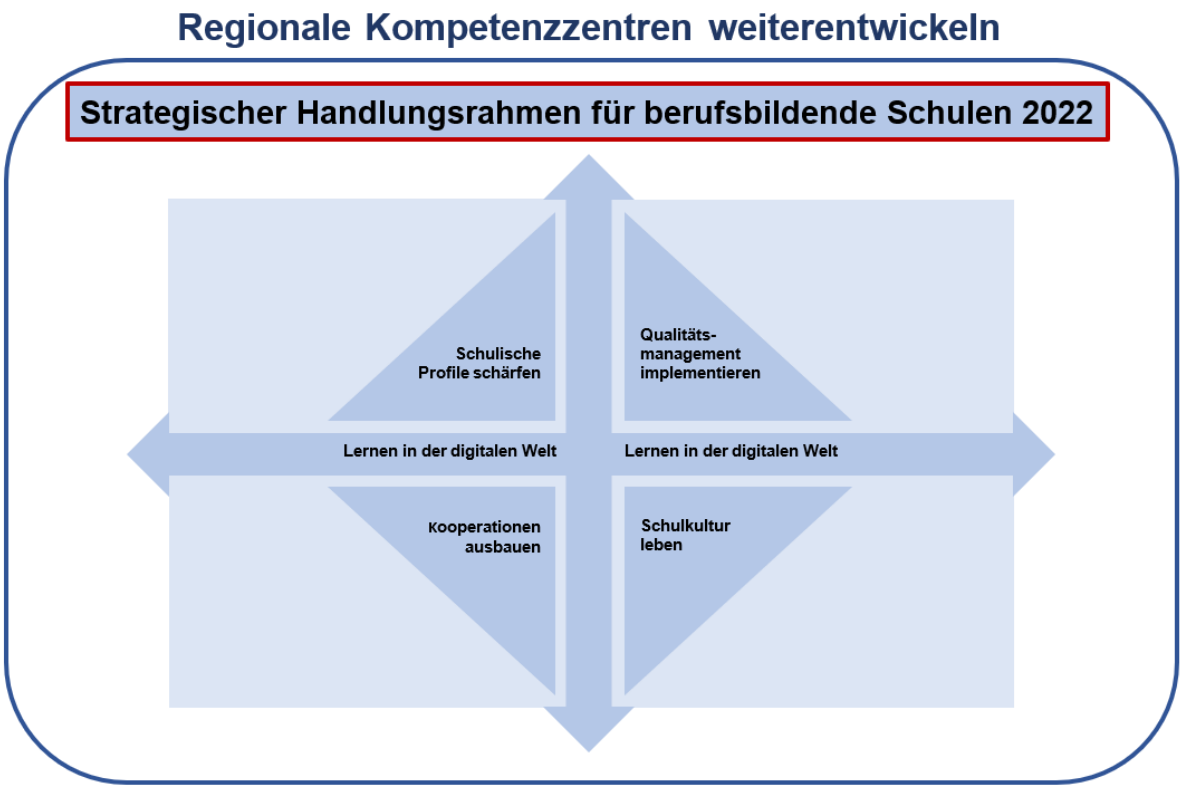
Strategischer Handlungsrahmen für berufsbildende Schulen in Niedersachsen

- Regionale Kompetenzzentren weiterentwickeln –



Stand: Mai 2023

Niedersächsisches Kultusministerium

Vorwort

Sehr geehrte Schulleiterinnen und Schulleiter, sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

die Abteilung „Berufliche Bildung“ des Niedersächsischen Kultusministeriums unterstützt mit dem Strategischen Handlungsrahmen die berufsbildenden Schulen bei der Weiterentwicklung als Regionale Kompetenzzentren.

Berufsbildende Schulen in Niedersachsen arbeiten seit 2011 im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems-BBS mit dem verbindlichen Kernaufgabenmodell für berufsbildende Schulen (KAM-BBS) und etablieren ihre schulischen Prozesse entlang der Qualitätsbereiche und Kernaufgaben.

Diesen wertgeschätzten Weg gilt es weiter zu verfolgen, um Regionale Kompetenzzentren sowohl für die duale als auch für die vollzeitschulische Ausbildung zukunftsfähig und nachhaltig aufzustellen.

„Regionale Kompetenzzentren weiterentwickeln“ findet sich als übergeordnete Vision im verbindlichen und mehrdimensionalen Strategischen Handlungsrahmen der Abteilung „Berufliche Bildung“ im Niedersächsischen Kultusministerium. Den öffentlichen berufsbildenden Schulen wird somit ein weiteres wichtiges Instrument als Grundlage für die strategische Ausrichtung und Steuerung über Zielvereinbarungen, die sich zukünftig neben dem KAM-BBS am Strategischen Handlungsrahmen orientieren, gegeben.

Zielvereinbarungen als systemisches Steuerungsinstrument eigenverantwortlicher berufsbildender Schulen sind etabliert und hinsichtlich der Steuerung über verbindliche strategische sowie operative schulindividuelle Ziele entlang des KAM-BBS weiterentwickelt. Somit besteht für die berufsbildenden Schulen weiterhin die Möglichkeit einer individuellen Ausgestaltung.

Prozesshafte Beratung und Unterstützung bieten Ihnen die schulfachlich zuständigen Dezernentinnen und Dezernenten der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung (RLSB), die Fachberatungen-BBS, die QM-Prozessbegleitung BBS und das Niedersächsische Landesamt für Qualitätsentwicklung (NLQ).

Wir stellen Ihnen mit dieser Broschüre eine „Handreichung“ zur Verfügung, die Sie auf Ihrem individuellen Weg der Weiterentwicklung Ihres schulischen Qualitätsmanagementprozesses begleitet. Über das Angebot einer digitalen Version informieren wir Sie.

Ich danke Ihnen dafür, dass Sie das verbindliche Qualitätsmanagementsystem-BBS in Ihren Schulen etabliert und mit Ihren Kollegien sowohl Ihre Schule als auch den handlungsorientierten Unterricht weiterentwickelt haben. Dieses Alleinstellungsmerkmal Niedersachsens gilt es mit dem Strategischen Handlungsrahmen-BBS weiter zu verfolgen, um die Zukunft der berufsbildenden Schulen als Regionale Kompetenzzentren nachhaltig zu sichern.

Melanie Walter

Leiterin der Abteilung Berufliche Bildung

Inhaltsverzeichnis

1. Der Strategische Handlungsrahmen-BBS 4

1.1 Zielsetzung und Bedeutung 4

1.2 Geltungsbereich 4

1.3 Elemente des Strategischen Handlungsrahmens-BBS 5

1.4 Verzahnung mit dem KAM-BBS 6

1.5 Aufbau des Strategischen Handlungsrahmens 7

2. Schulindividuelle Ausgestaltung 9

3. Strategische und operative Ziele 11

4. Strategischer Handlungsrahmen und Zielvereinbarungen 22

Anhang (Übersicht Strategischer Handlungsrahmen-BBS) 24

1. Der Strategische Handlungsrahmen-BBS

Im vorliegenden Strategischen Handlungsrahmen zur Weiterentwicklung berufsbildender Schulen als Regionale Kompetenzzentren sind neben der Vision verbindliche langfristige Aufträge festgelegt, die von allen berufsbildenden Schulen zu bearbeiten sind. Verbindliche strategische Handlungsfelder und zugeordnete strategische Ziele konkretisieren die zukünftigen steuerungsrelevanten Aufgaben zur Weiterentwicklung der Regionalen Kompetenzzentren in Niedersachsen.

Nachfolgende Abschnitte informieren u. a. über Zielsetzung und Aufbau des Strategischen Handlungsrahmens, Zusammenhänge zwischen den Elementen und die Verzahnung mit dem verbindlichen Kernaufgabenmodell für berufsbildende Schulen (KAM-BBS). Ergänzend sind Hinweise zur Ausgestaltung und Umsetzung des schulindividuellen Handlungsfeldes aufgenommen, die unterstützend für Zielvereinbarungsgespräche sein können.

1.1 Zielsetzung und Bedeutung

Das Land Niedersachsen steuert die Weiterentwicklung der berufsbildenden Schulen als Regionale Kompetenzzentren mit dem Strategischen Handlungsrahmen. Der Strategische Handlungsrahmen als „Steuerungsinstrument“ des Niedersächsischen Kultusministeriums (MK) greift die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen in der beruflichen Bildung auf und verdeutlicht bildungspolitische Schwerpunktsetzungen der nächsten Jahre.

Für die berufsbildenden Schulen als Regionale Kompetenzzentren gilt es, die langfristigen Aufträge „Lernen in der digitalen Welt“ und „Demokratiebildung stärken“ über entsprechende Handlungsfelder sowie strategische Zielsetzungen umzusetzen.

Die operative Ausgestaltung liegt in der Verantwortung der berufsbildenden Schulen, die auch weiterhin externe und interne Zielvereinbarungen schließen. Auf diese Weise wird eine strategische und schulindividuelle Profilbildung auf Basis des verbindlichen Qualitätsmanagementsystems-BBS ermöglicht, dessen Grundlage das Kernaufgabenmodell für berufsbildende Schulen (KAM-BBS) bildet.

1.2 Geltungsbereich

Der Strategische Handlungsrahmen 2022 löst den seit 2015 gültigen Strategischen Entwicklungsrahmen ab und bildet einen verbindlichen Rahmen für zukünftige Zielvereinbarungsprozesse.

Diesem sind die Regionalen Landesämter für Schule und Bildung (RLSB), die öffentlichen berufsbildenden Schulen und die Studienseminare für das Lehramt an berufsbildenden Schulen verpflichtet.

1.3 Elemente des Strategischen Handlungsrahmens-BBS

Die zukünftige Ausrichtung der berufsbildenden Schulen als Regionale Kompetenzzentren erfolgt entlang der vier **verbindlichen strategischen Handlungsfelder** des Handlungsrahmens, die ebenso in den Qualitätsbereichen des KAM-BBS abgebildet sind.

Die **strategischen und allgemeinen operativen Ziele**, die schulindividuell erweiterbar und ausgestaltbar sind, stellen **Konkretisierungen der Handlungsfelder** dar. Über **schulindividuelle Ziele**, die SMART formuliert sind, erfolgt der Zuschnitt auf die jeweilige Schule und die Verankerung in den Zielvereinbarungen.

Abb. 1: Übersicht Strategischer Handlungsrahmen-BBS (MK Niedersachsen; Abbildung im Großformat im Anhang)

Die nachfolgenden **strategischen Ziele** des Strategischen Handlungsrahmens sind für alle öffentlichen berufsbildenden Schulen als weiterzuentwickelnde regionale Kompetenzzentren **verbindlich**:

- **Digitale Bildung gestalten und weiterentwickeln**
- **Fort- und Weiterbildungen für alle an Schule Beteiligte implementieren**
- **Handlungsorientierung im Präsenz- und Distanzunterricht implementieren**
- **Kooperationen mit Schulen und mit Partnern der beruflichen Bildung ausbauen und intensivieren**
- **Demokratie und Toleranz bei allen an Schule Beteiligten einfordern**

Darüber hinaus kann jede berufsbildende Schule zusätzliche strategische Ziele innerhalb der strategischen Handlungsfelder auswählen oder schulindividuell festlegen, wenn dies für den schulindividuellen Qualitätsentwicklungsprozess erforderlich ist.

Die Gesamtheit der schulindividuellen Ziele bildet die Grundlage für die externen Zielvereinbarungen mit den Regionalen Landesämtern für Schule und Bildung (RLSB) und für die schul-internen Zielvereinbarungen mit dem Schulleitungsteam, den Bildungsgangs- und Fachgruppenleitungen sowie weiteren Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern.

1.4 Verzahnung mit dem KAM-BBS

Ein wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems-BBS in Niedersachsen ist das verbindliche Kernaufgabenmodell für berufsbildende Schulen, das direkt verzahnt ist mit dem Strategischen Handlungsrahmen-BBS.

Die vier strategischen Handlungsfelder des Handlungsrahmens können in den sieben Qualitätsbereichen des KAM-BBS abgebildet werden. Diese Wechselbeziehung bedingt, dass Kernaufgaben des KAM-BBS den Handlungsfeldern des Strategischen Handlungsrahmens zugeordnet werden können. Die 47 Kernaufgaben der sieben Qualitätsbereiche des KAM-BBS bilden alle Prozesse der berufsbildenden Schulen als Regionale Kompetenzzentren ab.

Wie bisher liegt die Zuständigkeit für die Umsetzung des schulischen Handlungsfeldes über Ziele und Verbesserungsmaßnahmen in der jeweiligen berufsbildenden Schule.

1.5 Aufbau des Strategischen Handlungsrahmens

Der Aufbau des Strategischen Handlungsrahmens ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. In diesem verbinden sich sowohl strategische als auch operative Elemente. Für den externen und internen Zielvereinbarungsprozess sind die jeweiligen Bearbeitungsebenen zu berücksichtigen.

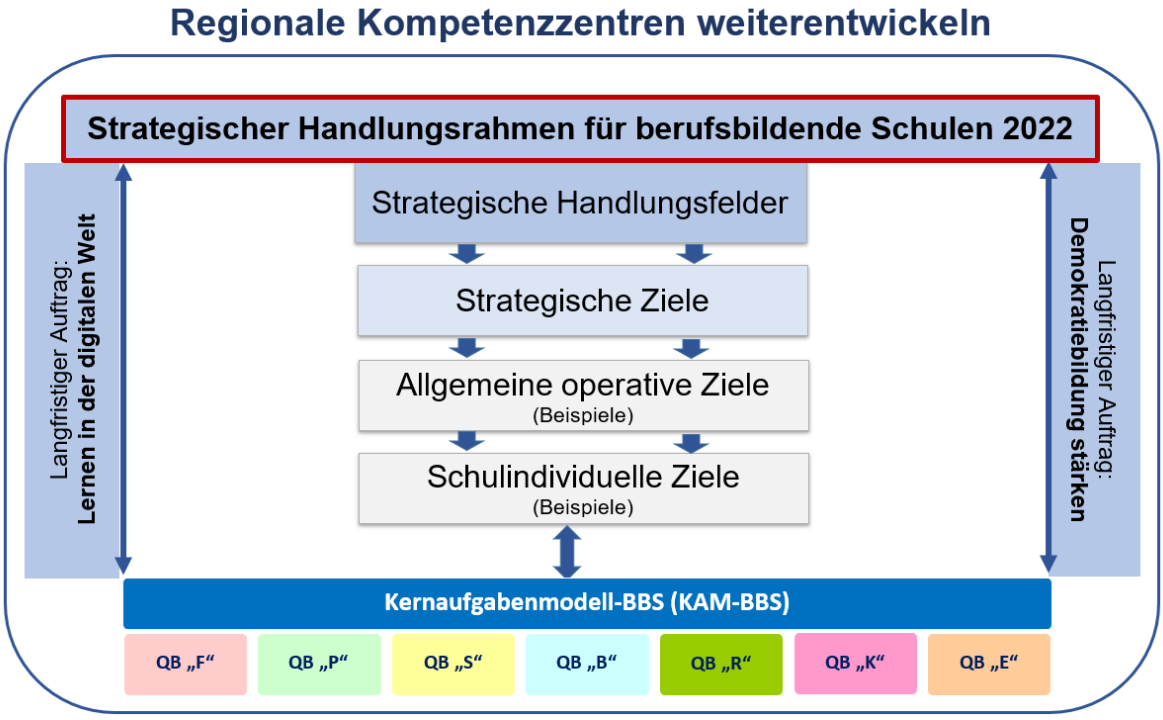


Abb. 2: Aufbau des Strategischen Handlungsrahmens-BBS (MK Niedersachsen)

Den Ausgangspunkt bilden die strategischen Handlungsfelder, die über die strategischen Ziele konkretisiert werden. Gemeinsam stellen sie die strategischen Elemente für die Zielvereinbarungsgespräche der berufsbildenden Schulen mit den RLSB dar.

Für die externen Zielvereinbarungsgespräche sind schulindividuelle Ziele, die mit den Kernaufgaben des verbindlichen KAM-BBS verbunden sind, die operative Grundlage. Schulindividuelle Ziele werden aus allgemeinen operativen Zielen abgeleitet und sind SMART zu formulieren. Zur Unterstützung berufsbildender Schulen sind unverbindliche Beispiele möglicher Ziele unter „3. Strategische und operative Ziele“ zusammengestellt.

SMART	**Leitfrage**
S = spezifisch	Was soll im schulischen Handlungsfeld erreicht werden?
M = messbar	Woran lässt sich feststellen, ob das Ziel innerhalb einer bestimmten Frist erreicht wurde?
A = ansprechend	Ist das Ziel für alle Verantwortlichen und Beteiligten motivierend in der Umsetzung?
R = realistisch	Ist das Ziel grundsätzlich realisierbar und handelnd erreichbar?
T = terminiert	Für wann ist das Erreichen des Zieles vorgesehen?

Langfristiger Auftrag

Demokratiebildung stärken

Auftrag der Institution Schule ist es, das Engagement für Demokratiebildung aller an Schule Beteiligten zu stärken und demokratisches Handeln schulweit zu implementieren.

Demokratiebildung…

- dient der Entwicklung und Festigung demokratischer Einstellungen und Haltungen.
- legt die Grundlagen für das Engagement aller an Schule Beteiligter.
- ermöglicht Teilhabe und Mitwirkung und fordert diese ein.
- ist Teil eines schulischen Qualitätsentwicklungsprozesses und grundlegend für die Unterrichts- und Schulqualität.

Langfristiger Auftrag

Lernen in der digitalen Welt

Der Kompetenzerwerb zur Nutzung digitaler Arbeitsmittel und –techniken ist zwingend erforderlich für einen erfolgreichen Bildungs- und Berufsweg. Dieses bedingt auch - neben dem Verständnis für digitale Prozesse - die mittelbaren Auswirkungen der weiter voranschreitenden Digitalisierung mit in den Blick zu nehmen. Um die Zielsetzung beruflicher Bildung – der Erwerb einer umfassenden Handlungskompetenz – zu erreichen, ist es notwendig, den Kompetenzerwerb im Kontext von digitalen Arbeits- und Geschäftsprozessen als Querschnittsaufgabe in Schule anzulegen.

Lernen in der digitalen Welt beinhaltet laut der KMK-Strategie „Bildung in der digitalen Welt“…

- Anwendung und Einsatz von digitalen Geräten und Arbeitstechniken
- Personale berufliche Handlungsfähigkeit
- Selbstmanagement und Selbstorganisationsfähigkeit
- Internationales Denken und Handeln
- Projektorientierte Kooperationsformen
- Datenschutz und Datensicherheit
- Kritischer Umgang mit digital vernetzten Medien und den Folgen der Digitalisierung für die Lebens- und Arbeitswelt

2. Schulindividuelle Ausgestaltung

Eine systematische, sorgfältige, datengestützte Analyse der Ist-Situation[1] unter Berücksichtigung realistischer Entwicklungsperspektiven und -potenziale der Schule und des regionalen Umfeldes ist Voraussetzung, um eine **nachhaltige Betrachtung der Schule für die Zukunft** zu gewährleisten.

Die schulindividuelle Ausgestaltung des Strategischen Handlungsrahmens erfolgt im Rahmen der Bearbeitung schulischer Handlungsfelder.

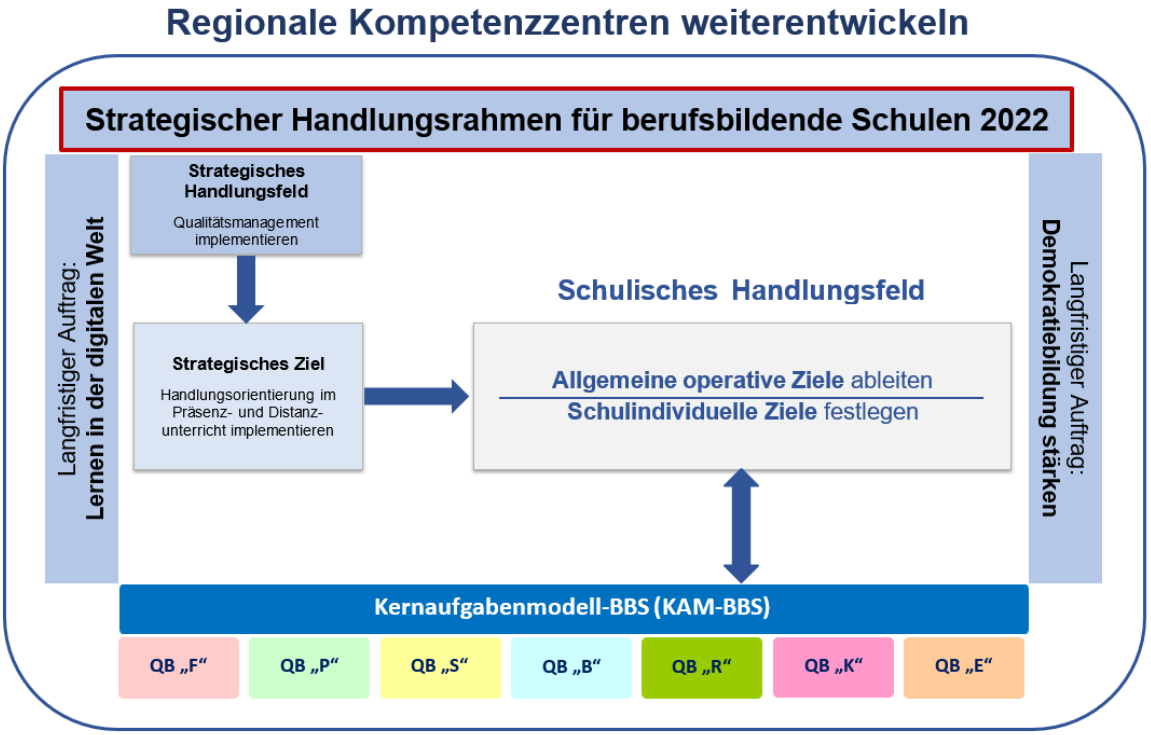


Abb. 3: Schulisches Handlungsfeld (MK Niedersachsen)

Das **schulische Handlungsfeld** ermöglicht der jeweiligen berufsbildenden Schule, sich als Regionales Kompetenzzentrum zukunftsfähig zu positionieren und bildet das zentrale Element der Zielvereinbarungsgespräche mit den schulfachlichen Dezernentinnen und Dezernenten**.** Es **konkretisiert die strategischen Ziele, die über das KAM-BBS** umgesetzt werden.

Als **mittelfristige schulische Strategieansätze** beschreiben schulische Handlungsfelder allgemeine operative und schulindividuelle Ziele. Gleichzeitig geben sie konkrete Rückschlüsse auf zu bearbeitende Kernaufgaben und damit verbundene schulinterne Prozesse.

[1] Zum Beispiel Selbstbewertung der Kernaufgaben mit **SebeiSch-BBS** (Portal Interne Evaluation: http://portal.eval.nibis.de/nibis.php?menid=131)

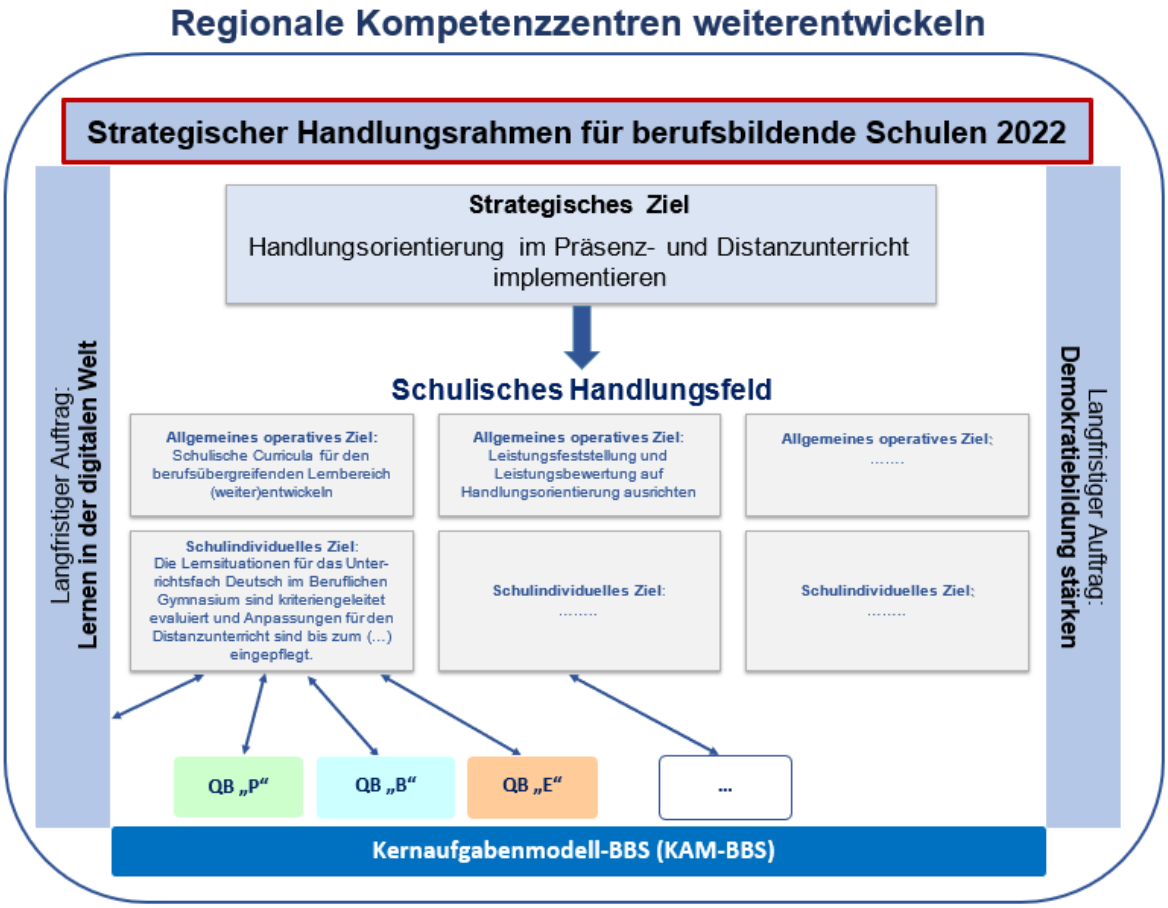


Abb. 4: Ausgestaltung des schulischen Handlungsfeldes (Beispiel) (MK Niedersachsen)

Das **schulische Handlungsfeld beinhaltet** mindestens ein **allgemeines operatives** Ziel, das **durch ein oder mehrere schulindividuelle Ziele** unter Berücksichtigung des langfristigen Auftrags **beschrieben** werden kann (s. Abb. 4).

Dabei können **Kernaufgaben aus unterschiedlichen Qualitätsbereichen des KAM-BBS** zum Tragen kommen, die **zur Umsetzung der schulindividuellen Ziele** gleichermaßen in den Blick genommen werden müssen, wie beispielsweise Kernaufgabe B1 „Unterricht planen“ oder E1 „Gestaltung der Bildungsgänge bewerten“[2].

Die jeweils **relevanten Kernaufgaben sind prozesshaft zu bearbeiten**. Dieser Prozess erfordert in der Regel Maßnahmen (s. Kernaufgabe S5 „Projekte und Maßnahmen durchführen“), die schulindividuell z. B. in Form von Arbeitspaketen, Projekten oder Bereitstellung von Ressourcen umgesetzt werden. Die strategisch-inhaltliche Zielorientierung des schulindividuellen Qualitätsentwicklungsprozesses ist im Schulprogramm (s. Kernaufgabe S3 „Schulprogramm fortschreiben“) zu dokumentieren.

[2] Zum Beispiel unter Zuhilfenahme der Befragungsinstrumente „**SchüBe-BBS**“ – schulweite Befragung von Schülerinnen und Schülern - bzw. „**LeBe-BBS**“ – Befragung von Lehrkräfte – (Portal Interne Evaluation: http://portal.eval.nibis.de/nibis.php?menid=144)

3. Strategische und operative Ziele

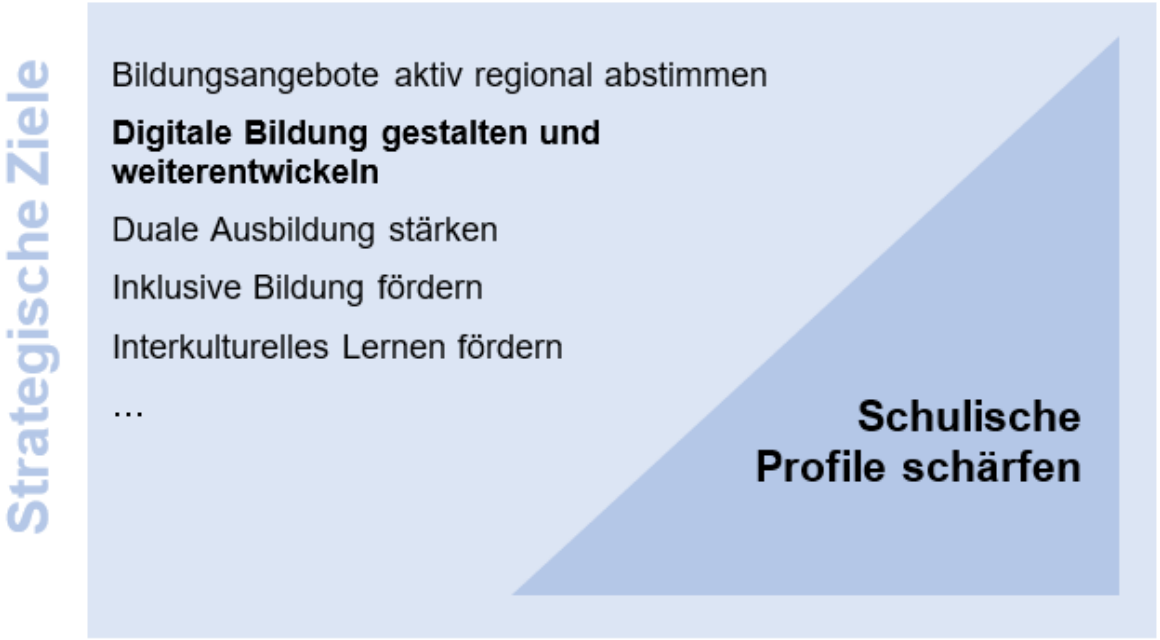
Aufgrund der Mehrdimensionalität des Strategischen Handlungsrahmens sind in den nachfolgenden Beispielen mehrfache Zuordnungen allgemeiner operativer und schulindividueller Ziele erfolgt, die von besonderer Bedeutung sind. Das Beispiel *„Die BBS (…) führt jährlich ein schulübergreifendes Projekt zur Demokratiebildung durch (z. B. Teilnahme am Schülerfriedenspreis) (…)“* ist sowohl ableitbar aus dem allgemeinen operativen Ziel **„Politische Bildung fördern“** als auch aus dem allgemeinen operativen Ziel **„Demokratisches Bewusstsein fördern“.**

Hinweise zu den nachfolgenden Beispielen:

- Über die **individuelle Schul-Strategie** werden die **Qualitätsbereiche und Kernaufgaben** des KAM-BBS den **strategischen Handlungsfeldern** zugeordnet.
- Das strategische Ziel „Bildungsangebote aktiv regional abstimmen“ ist **z. B.** verzahnt mit den Qualitätsbereichen B und E.
- **Auszuwählende Kernaufgaben** ergeben sich in jeder berufsbildenden Schule aus dem schulischen Handlungsfeld, in dem allgemeine operative Ziele abgestimmt und schulindividuelle SMARTe Ziele zugeordnet werden.

Strategisches Handlungsfeld:

Schulische Profile schärfen



Strategisches Ziel:

Bildungsangebote aktiv regional abstimmen

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Daten erheben und auswerten**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel)

  Die Befragungsinstrumente SchüBe-BBS (schulweite Befragung der Schülerinnen und Schüler) und LeBe-BBS (Befragung der Lehrkräfte) werden in regelmäßigen Abständen (SchüBe-BBS jährlich; LeBe-BBS alle zwei Jahre) zur internen Evaluation genutzt und bilden eine Grundlage für zweijährige interne und vierjährige externe Zielvereinbarungen.

- **Regionalmanagement umsetzen**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel)

  Mindestens einmal im Jahr findet eine Abstimmung als Kommunikationsroutine zwischen Schule und Schulträger statt, um die Situation der einzelnen Bildungsgänge an der Schule zu analysieren. Bei Bedarf werden konkrete Maßnahmen und Schritte zur Weiterarbeit definiert.

- **…**

Strategisches Ziel:
Digitale Bildung gestalten und weiterentwickeln

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Bildung in der digitalen Welt (KMK-Strategie) über Lernsituationen umsetzen**
- **Ein schulisches Lernmanagementsystem einführen und Lernprozesse weiterentwickeln**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Ein Konzept zur Einführung eines schulischen LMS, angebunden an die Niedersächsische Bildungscloud, liegt bis zum (…) vor und wird bis zum (…) schulweit umgesetzt. Das Konzept berücksichtigt dabei notwendige Fortbildungsmaßnahmen der Lehrkräfte.
- **Schuleigenes Konzept zur Medienbildung weiterentwickeln**
- **…**

Strategisches Ziel:
Duale Ausbildung stärken

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Schulische Curricula für Präsenz- und Distanzunterricht SchuCu-konform implementieren und weiterentwickeln**
- **Ausbildung anbahnen und begleiten**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Die BBS XY bindet externe Anbieter mit Förderkonzepten und Vermittlungskonzepten in Ausbildung in die Jahresplanung der Schule ein.
- **Lernortkooperationen strategisch optimieren**
- **…**

Strategisches Ziel:
Inklusive Bildung fördern

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Inklusives Lernen organisieren**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Ein inklusives Förderkonzept mit Verantwortlichen und Ansprechpartnern liegt schulweit bis zum (…) vor und ist bis zum (…) umgesetzt.
- **Lernende systematisch fördern und fordern**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Ein schulweites Integrations- und Sprachförderkonzept liegt vor und ist bis um (…) umgesetzt.

- **Schullaufbahn- und Berufsplanung unterstützen**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  In der BBS (…) liegt ein Prozess vor, für die aktive Gestaltung des Übergangs von Schülerinnen und Schülern mit Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung von der allgemeinbildenden zur berufsbildenden Schule bzw. von der BBS in das Berufsleben.

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Ein schulformübergreifendes Beratungskonzept ist bis zum (…) umgesetzt und wird regelmäßig evaluiert.

- **…**

Strategisches Ziel:

Interkulturelles Lernen fördern

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Bildung für Europa schulweit verankern – europabezogene Handlungskompetenz stärken**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Die BBS (…) erreicht bis zum (…) eine Zertifizierung als „Europaschule“.

- **Interkulturelle Kontakte regional erschließen**

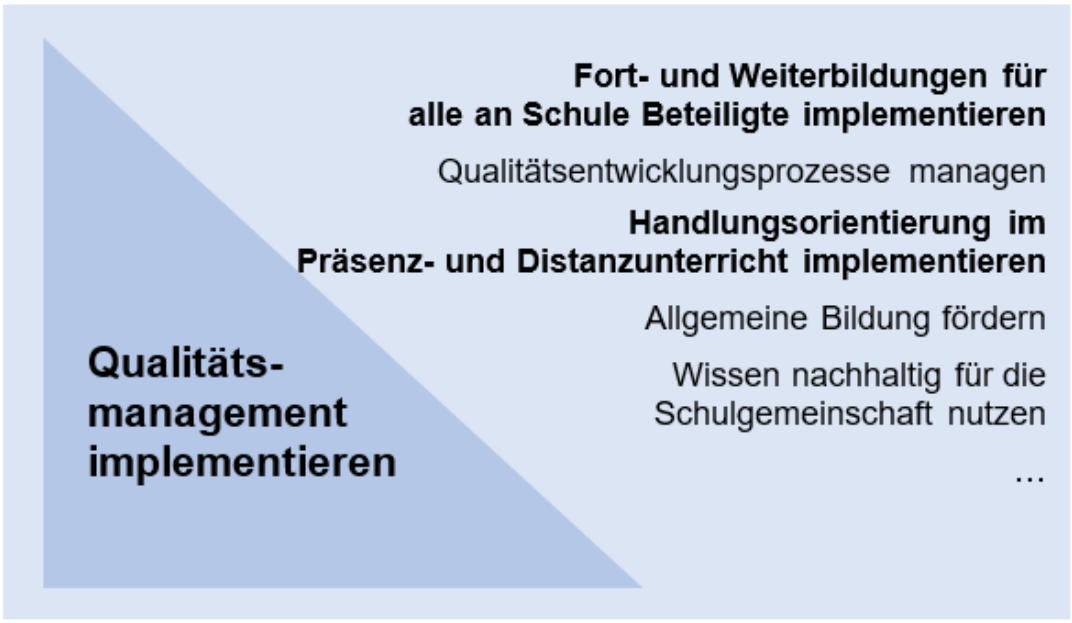
  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Im Schulischen Curriculum der BBS ist der Besuch mindestens eines außerschulischen Lernortes je Halbjahr vorgesehen, um die Schülerinnen und Schüler mit regionaltypischer kultureller Vielfalt in Kontakt zu bringen (z. B. Christliche Kirche(n), Synagoge, Moschee, Tempel, Versammlungsräume der Humanisten, Kulturvereine, Kontaktläden, NGO, Hilfsorganisationen, Jugendhilfeeinrichtungen, Beratungsstellen, Mädchen- und Jungenvereine etc.).

- **Projekte öffentlichkeitswirksam präsentieren**
- **…**

Strategisches Handlungsfeld:

Qualitätsmanagement implementieren



Strategisches Ziel:

Fort- und Weiterbildungen für alle an Schule Beteiligte implementieren

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Fortbildungsmanagement nachhaltig auf das Schulprofil ausrichten**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Ein gestuftes Multiplikationskonzept für Fortbildungen ist entwickelt und bis zum (…) schulweit implementiert.

- **Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen erhöhen**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  In der BBS (…) liegt die Teilnahmequote an Fort- und Weiterbildungen bis zum Schuljahr (…) bei mindestens XX%.

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Bis zum Schuljahr (…) wird in allen Fachgruppen eine Teilnahmequote an Fort- und Weiterbildungen auf XX% erhöht.

- **Fort- und Weiterbildungen auf interne Zielvereinbarungen abstimmen**
- **…**

Strategisches Ziel:

Qualitätsentwicklungsprozesse managen

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Zielvereinbarungen transparent umsetzen**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Die mit dem RLSB getroffenen Zielvereinbarungen zum Regionalmanagement werden sowohl in den schulischen als auch in den außerschulischen Gremien im Rahmen der Lernortkooperation bekannt gemacht und einmal jährlich evaluiert. Sie sind Entscheidungsgrundlage für die Klassenbildung und fließen in die Überlegungen zur Schul-Strategie ein.

- **Schul-Strategie finden**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Selbstbewertungen werden auf allen Ebenen der Schulorganisation zum Beispiel mit SebeiSch-BBS im zweijährigen Abstand durchgeführt und für die Schul-Strategiefindung ausgewertet.

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Die regelmäßig erhobenen Daten (z. B. aus SchüBe-BBS, LeBe-BBS) werden für die schulindividuelle Strategieentwicklung genutzt.

- **Schul-Strategie umsetzen**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Zur Umsetzung der Schul-Strategie ist ein Arbeitsplan mit Zuständigkeiten und jährlichen Meilensteinen zu entwickeln und zu evaluieren.

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Schulische Prozesse sind anhand schulweit abgestimmter Kriterien eindeutig beschrieben und für alle Beteiligten zugänglich im Dokumentenmanagementsystem (DMS) hinterlegt.

- **Schul-Strategie evaluieren**
- **…**

Strategisches Ziel:

Handlungsorientierung im Präsenz- und Distanzunterricht implementieren

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Schulische Curricula für den berufsbezogenen Lernbereich (weiter)entwickeln**

- **Schulische Curricula für den berufsübergreifenden Lernbereich (weiter)entwickeln**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Die Lernsituationen für das Unterrichtsfach Deutsch im Beruflichen Gymnasium sind kriteriengeleitet evaluiert und Anpassungen für den Distanzunterricht sind bis zum (…) eingepflegt.

- **Leistungsfeststellung und Leistungsbewertung auf handlungsorientierten Unterricht ausrichten**
- **…**

Strategisches Ziel:

Allgemeine Bildung fördern

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Politische Bildung fördern**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Die BBS (…) führt jährlich ein schulübergreifendes Projekt zur Demokratiebildung durch (z. B. Teilnahme am Schülerfriedenspreis). Planung, Durchführung und Ergebnisse werden regelmäßig evaluiert.

- **Sprachförderung ausbauen**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Die BBS (…) entwickelt bis zum (…) ein schulweites Konzept, wie berufssprachliche Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler im Bildungsgang (…) gefördert werden können. Das Konzept wird regelmäßig evaluiert und ggf. angepasst.

- **Präventiv Gesundheit stärken**
- **Umweltbewusstsein stärken**
- **Fremdsprachenkompetenz weiterentwickeln**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Für die Schülerinnen und Schüler im Ausbildungsberuf (…) wird gemeinsam von der Bildungsgangsgruppe (…) und der Fachgruppe Englisch bis zum (…) ein lernbereichs-übergreifendes Konzept erstellt, um gezielt die Fremdsprachenkompetenz zu erweitern und zu vertiefen. Das Konzept wird im Unterricht eingesetzt und regelmäßig evaluiert.

- **…**

Strategisches Ziel:

Wissen nachhaltig für die Schulgemeinschaft nutzen

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Kontinuierlich Personalentwicklung gestalten**

- **Wissensmanagement nachhaltig organisieren**

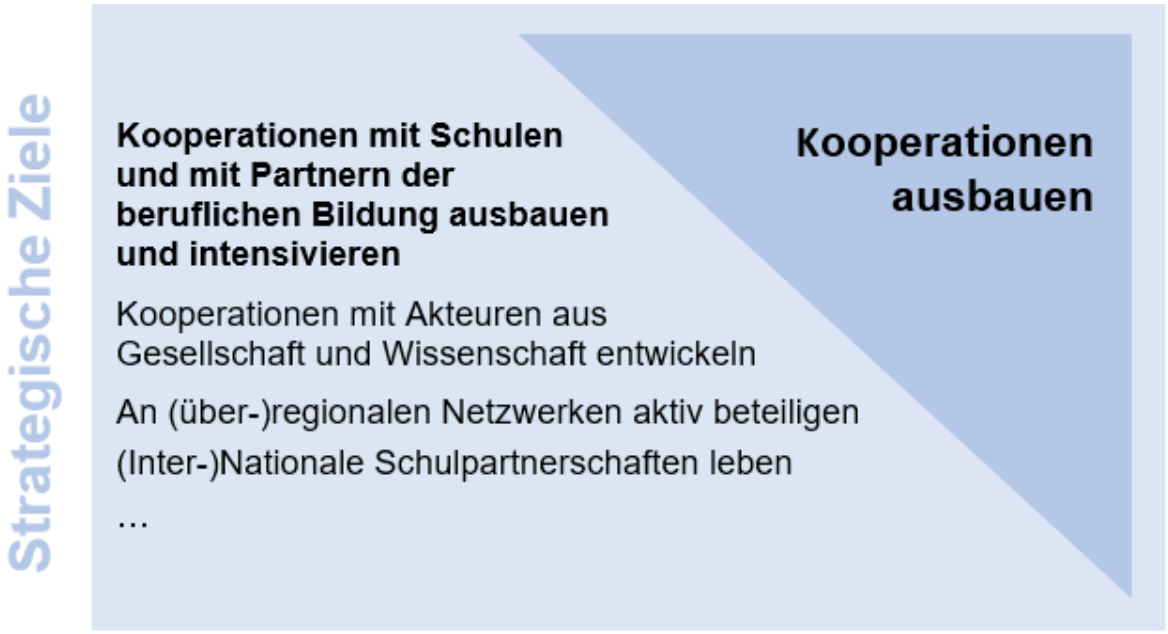
  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  In den Bildungsgangsgruppen und Fachgruppen liegen abgestimmte Kriterien im Dokumenten Management System (DMS) zur Leistungsfeststellung und Leistungsbewertung für Präsenz- und Distanzunterricht auf Basis grundlegender Anforderungen und Vorgaben bis zum Schuljahresbeginn (…) vor.

- **…**

Strategisches Handlungsfeld:

Kooperationen ausbauen



Strategisches Ziel:

Kooperationen mit Schulen und mit Partnern der beruflichen Bildung ausbauen und intensivieren

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Kooperationen zwischen Schulen fördern**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Schulübergreifende Fortbildungen für Lehrkräfte, die in gleichen Bildungsgängen eingesetzt sind, werden jährlich geplant, durchgeführt und evaluiert.

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Schriftliche und mündliche Prüfungsaufgaben werden für die Bildungsgänge (…) schulübergreifend erstellt, im DMS veröffentlicht und regelmäßig evaluiert.

- **Kooperationen mit Partnern der beruflichen Bildung fördern**
- **…**

Strategisches Ziel:

Kooperationen mit Akteuren aus Gesellschaft und Wissenschaft entwickeln

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Unterricht an außerschulischen Lernorten**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Ein berufsübergreifendes Projekt an der Robotation Academy der Messe AG wird in den industriellen Berufen bis zum (…) initiiert und erprobt.

- **Nachhaltige, innovative Projekte initiieren**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  In Zusammenarbeit mit dem Jugendkontaktbeamten der Polizei und der Niedersächsischen Landesstelle für Suchtfragen wird ein nachhaltiges Projektkonzept zur Suchtprävention bis zum (…) erstellt und umgesetzt.

- **…**

Strategisches Ziel:

An (über-) regionalen Netzwerken aktiv beteiligen

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **BBS tauschen sich in (über-) regionale(n) Arbeitskreise(n) aus**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Ein Multiplikationskonzept ist entwickelt (z. B. Organisation der Beteiligung, Art und Weise der Weitergabe von Informationen und Materialien) und bis zum (…) schulweit implementiert.

- **BBS sind bei Landesfachtagen oder (über-) regionalen Veranstaltungen vertreten**

- **…**

Strategisches Ziel:

(Inter-) Nationale Schulpartnerschaften leben

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Schulpartnerschaften strategisch nutzen**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Die in der Strategie der Schule verankerte Schulpartnerschaft mit einer (inter)nationalen BBS in Musterstadt wird im Rahmen zweijähriger gegenseitiger Besuche ausgebaut, Projekte gemeinsam entwickelt, umgesetzt und evaluiert.

- **Mobilität von Lehrenden und Lernenden fördern**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Die BBS (…) richtet eine AG Erasmus+ ein, um dauerhaft die Teilnahme am EU Förderprogramm für die berufliche Bildung an der Schule sicherzustellen. Die AG berichtet jährlich über die geplanten und durchgeführten Maßnahmen/Aktionen. Eine regelmäßige Evaluation nach (…) Jahren findet statt.

- **…**

Strategisches Handlungsfeld:

Schulkultur leben

Strategisches Ziel:

Demokratie und Toleranz bei allen an Schule Beteiligten einfordern

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Engagement und Zivilcourage fördern**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Im Bildungsgang (…) wird ein Konzept „Zivilcourage an unserer Schule - auch im Hinblick auf Cybermobbing -“, entwickelt, erprobt und bis zum (...) evaluiert.

- **Feedbackkultur im Schulleben verankern**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  In der Schule werden pro Schulhalbjahr in allen Lerngruppen mindestens 2 Unterrichts-beobachtungen mit dem im Portal Interne Evaluation zur Verfügung gestellten Instrumenten UB-BBS Lehrkräfte und UB-BBS Lerngruppen durchgeführt und für die Unterrichtsentwicklung genutzt.

- **…**

Strategisches Ziel:

Lern- und Handlungsraum Schule gemeinsam digital und analog entwickeln

Allgemeine operative Ziele (Beispiele):

- **Teamstrukturen/Teamkultur fördern**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Mindestens XX % der angebotenen Fortbildungen an den Einführungstagen zu Beginn des neuen Schuljahres für Lehrkräfte haben als Schwerpunkt das Thema „Teamkultur“.

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Für alle neu beginnenden vollzeitschulischen Bildungsgänge finden zu Beginn des Schuljahres Einführungstage außerhalb der Schule statt. Schwerpunkt dieser Einführungstage sind vorrangig Teambildungsübungen.

- **Digitale Lernorte gestalten**
- **…**

Strategisches Ziel:

Vielfalt leben

Allgemeine operative Ziele:

- **Demokratisches Bewusstsein fördern**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Die BBS (…) führt jährlich ein schulübergreifendes Projekt zur Demokratiebildung durch (z. B. Teilnahme am Schülerfriedenspreis). Planung, Durchführung und Ergebnisse werden regelmäßig evaluiert.

- **Kulturelle und religiöse Vielfalt gestalten**

  Schulindividuelles Ziel (Beispiel):

  Im Schulischen Curriculum der BBS ist der Besuch mindestens eines außerschulischen Lernortes je Halbjahr vorgesehen, um die Schülerinnen und Schülern mit regionaltypischer kultureller Vielfalt in Kontakt zu bringen (z. B. Christliche Kirche(n), Synagoge, Moschee, Tempel, Versammlungsräume der Humanisten, Kulturvereine, Kontaktläden, NGO, Hilfsorganisationen, Jugendhilfeeinrichtungen, Beratungsstellen, Mädchen- und Jungenvereine etc.).

- **…**

4. Strategischer Handlungsrahmen und Zielvereinbarungen

Im Rahmen des verbindlichen Qualitätsmanagementsystems für berufsbildende Schulen bildet der Strategische Handlungsrahmen-BBS neben dem KAM-BBS die Grundlage für einen abgestimmten Zielvereinbarungsprozess zum Schließen externer und interner Zielvereinbarungen.

Prozess „Externe Zielvereinbarung“

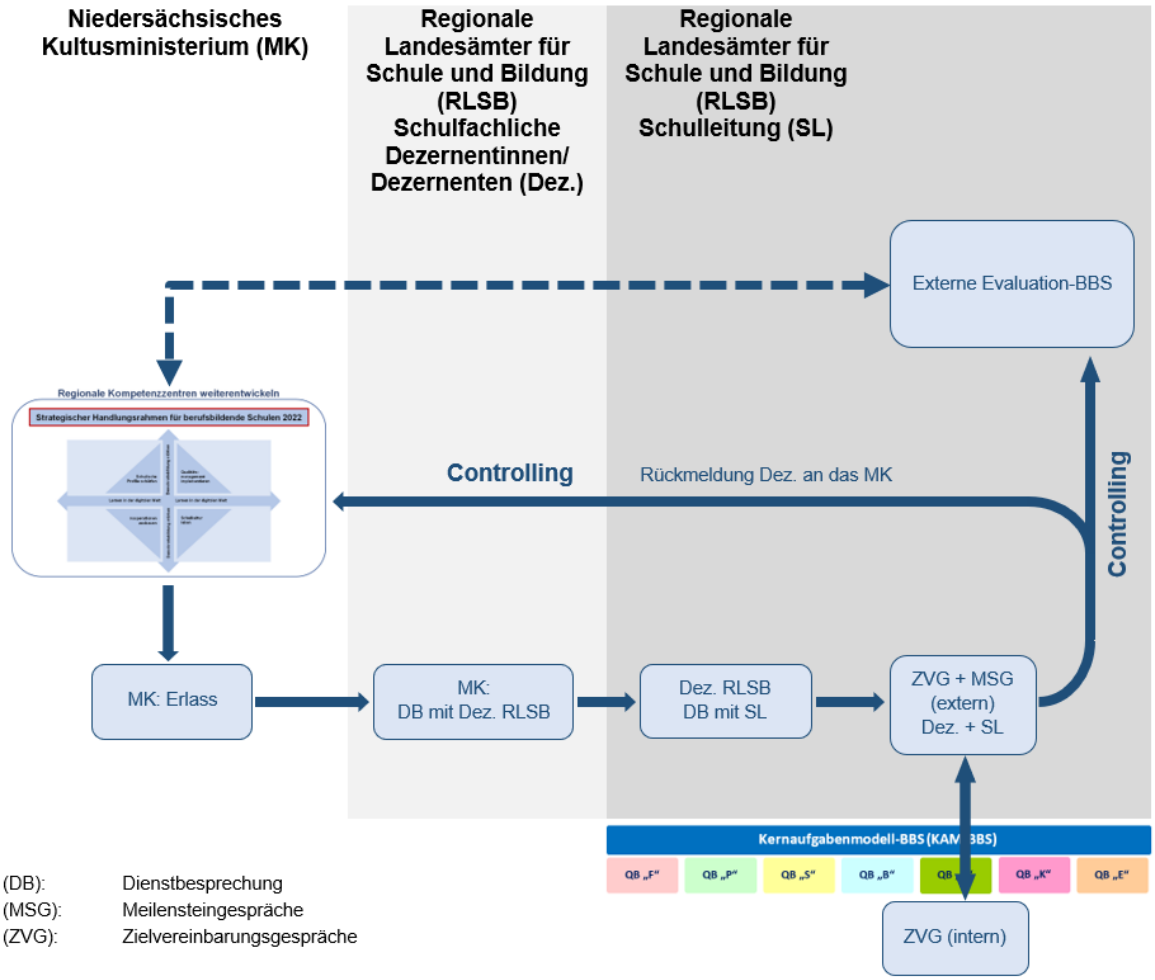


Abb. 5: Prozess „Externe Zielvereinbarung“ (MK Niedersachsen)

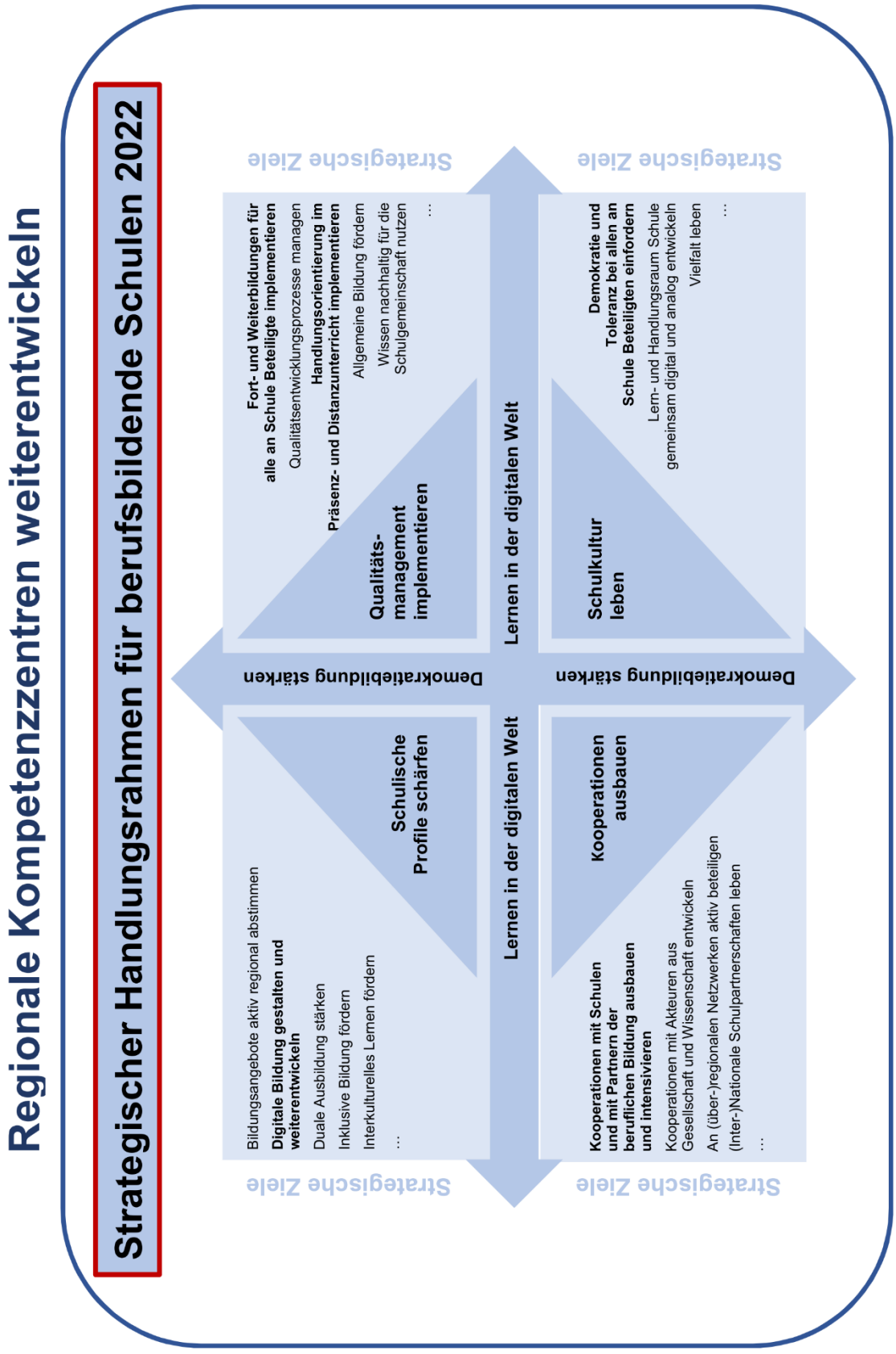
Abbildung 5 zeigt die **Ausrichtung des externen Zielvereinbarungsprozesses auf Basis des Strategischen Handlungsrahmens**.

Sowohl **externe als auch daraus abgeleitete interne Zielvereinbarungen** zur Steuerung berufsbildender Schulen als regionale Kompetenzzentren **beziehen sich auf die strategischen Handlungsfelder und Ziele des Strategischen Handlungsrahmens**. In schulischer Verantwortung wird die Vernetzung strategischer Vorgaben mit den Kernaufgaben des verbindlichen KAM-BBS über schulindividuelle Ziele und Verbesserungsmaßnahmen konkretisiert.

Das vorgesehene Controlling unterstützt das Generieren von Steuerungswissen zur Weiterentwicklung berufsbildender Schulen als Regionale Kompetenzzentren. Gleichzeitig bieten die Ergebnisse des Zielvereinbarungsprozesses Ansatzpunkte für zukünftige Prüfaufträge des MK an die externe Evaluation, um Erkenntnisse aus der Praxis für die strategische Steuerung zu gewinnen.

Konkrete Regelungen zu den Zielvereinbarungen, Zielvereinbarungsgesprächen und Meilensteingesprächen finden sich im Erlass „Steuerung der berufsbildenden Schulen durch Zielvereinbarungen“ des Niedersächsischen Kultusministeriums.

Anhang



Übersicht Strategischer Handlungsrahmen-BBS (MK Niedersachsen)

Impressum

Herausgeber:
Niedersächsisches Kultusministerium
Hans-Böckler-Allee 5
30173 Hannover
E-Mail: pressestelle@mk.niedersachsen.de
Internet: www.mk.niedersachsen.de

Federführung:
Abteilung 4 „Berufliche Bildung“
Referat 42

Oktober 2021