

**Entwicklung der beruflichen Schulen
zu**

Regionalen Beruflichen Bildungszentren (RBB)

Erhöhung der Qualität durch mehr Eigenverantwortung beruflicher Schulen

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage	3
2. Ziele	3
3. Handlungsfelder	4
3.1 Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung	4
3.1.1 Unterrichtsorganisation	4
3.1.2 Unterrichtsgestaltung	5
3.2 Schul- und Personalmanagement	6
3.2.1 Personalführung und -förderung	6
3.2.2 Personalbewirtschaftung	7
3.3 Regionale Kooperationsbeziehungen	8
3.4 Schulverwaltung	9
3.4.1 Mittelbewirtschaftung	9
3.4.2 Verantwortlichkeiten	11
3.5 Erweiterte Selbstständigkeit	11
4. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (Q2E)	11
4.1 Individualfeedback und individuelle Qualitätsentwicklung	15
4.2 Datengestützte Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Institution Schule	17
4.3 Qualitätsansprüche/Qualitätsleitbild	19
4.4 Qualitätsdokumentation und Steuerung der Q-Prozesse	21
4.5 Externe Evaluation	22
5. Umsetzung des Konzeptes	24

1. Ausgangslage

Die Entwicklung neuer Technologien, neuer und neu geordneter Berufe und neuer Ausbildungsstrukturen einerseits sowie der drastische Rückgang der Schülerzahlen andererseits vollzieht sich in einer nie da gewesenen Geschwindigkeit und fordert die Anpassung des Berufsbildungssystems. Eine qualifizierte Berufsbildung als wichtiger Faktor für Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftliche Prosperität muss fortlaufend die dynamischen Veränderungsprozesse und neuen Qualifikationsanforderungen der Wirtschaft aufnehmen und sie – pädagogisch geleitet – in das Lernen und Handeln in Berufsschule und Betrieb umsetzen. Die Entwicklung stellt die berufliche Erstausbildung und die Fort- und Weiterbildung vor extreme Herausforderungen, in der sie zunehmend komplexere Anforderungen zu erfüllen hat.

Von der beruflichen Schule wird die Anpassung der Lehr- und Lernprozesse an die regionalen und überregionalen Notwendigkeiten der Wirtschaft und Gesellschaft und an die individuellen Bedürfnisse erwartet. Die Arbeit an den beruflichen Schulen muss sich an diesen Erwartungen orientieren und durch die konstruktive Zusammenarbeit mit der ausbildenden Wirtschaft sowie mit anderen Bildungsanbietern weiter verbessern. Die Leistungsfähigkeit der beruflichen Schulen ist dabei von erheblicher Bedeutung. In diesem Prozess sind die vorhandenen Stärken der beruflichen Schulen zu nutzen, die Profilierung in den Regionen weiter voranzubringen sowie den effizienten Einsatz der Bildungsressourcen zu ermöglichen.

Die Anforderungen können die beruflichen Schulen nur erfüllen, wenn ihnen die Möglichkeit gegeben wird, sich organisatorisch, personell und curricular diesem Prozess anzupassen, indem sie größere Selbstständigkeit, Eigenverantwortung sowie größere Gestaltungsspielräume erhalten. Voraussetzung dafür ist die zukünftige Bestandssicherheit der beruflichen Schule bei rückgängigen Schülerzahlen.

2. Ziele

Die profilierten und bestandsfähigen beruflichen Schulen entwickeln sich zu Regionalen Beruflichen Bildungszentren (§ 39 a Schulgesetz) mit weitestgehend eigenständiger, souveräner Entscheidungs- und Handlungskompetenz in der beruflichen Erstausbildung sowie der Fort- und Weiterbildung.

Eine moderne und qualitativ hochstehende berufliche Ausbildung ist sicherzustellen. Die Bildungsressourcen sind ökonomisch einzusetzen.

Ein Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungssystem ist zu implementieren.

Dabei steht im Mittelpunkt dieser Entwicklung der Erwerb einer Berufsfähigkeit die,

- die Fachkompetenz mit allgemeinen Fähigkeiten humaner und sozialer Art verbindet,
- die Entwicklung einer beruflichen Flexibilität zur Bewältigung der sich wandelnden Anforderungen in Arbeitswelt und Gesellschaft ermöglicht,
- die Bereitschaft zur beruflichen Fort- und Weiterbildung weckt und
- die Förderung der Fähigkeit, bei der individuellen und öffentlichen Lebensgestaltung verantwortungsbewusst zu handeln, einschließt.

3. Handlungsfelder

Handlungsfelder bei der Entwicklung der beruflichen Schulen zu Regionalen Beruflichen Bildungszentren sind die

- Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung,
- Schul- und Personalmanagement,
- Regionale Kooperationsbeziehungen,
- Schulverwaltung und
- erweiterte Selbstständigkeit.

Die Handlungsfelder Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung, Schul- und Personalmanagement und regionale Kooperationsbeziehungen haben für alle beteiligten Schulen verpflichtenden Charakter.

Für die Bearbeitung der Handlungsfelder Schulverwaltung und erweiterte Selbstständigkeit werden auf Grund der besonderen Aufgabenstellung eigenständige Arbeitsgruppen gebildet.

Um die Qualität der Bildungs- und Erziehungsarbeit fortlaufend zu optimieren, setzt sich die Schule für die eigene pädagogische Praxis innerhalb der Handlungsfelder Schwerpunkte (Elemente), die sie bearbeiten will.

3.1 Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung

Das Handlungsfeld Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung ist das Kernstück des Projektvorhabens, das im Ganzen das Ziel verfolgt, jeden Schüler optimal nach seinen Fähigkeiten zu fördern und zu fordern.

3.1.1 Unterrichtsorganisation

Die Freiräume, die das Schulgesetz für eigenverantwortliches Handeln bietet, sind zu nutzen. Durch eine zeitlich variable Gestaltung des Unterrichts, möglichst keine Einstunden-Fächer und eine alternative Stoffvermittlung soll die Unterrichtsorganisation flexibler auf die zunehmend komplexeren Anforderungen in den Berufen, Fächern und Lernfeldern reagieren. Zudem erfordern neue und neu geordnete Berufe sowie neue Technologien und rückgängige Schülerzahlen unabdingbar eine den regionalen Besonderheiten angepasste Unterrichtsorganisation. Die Unterrichtsorganisation orientiert sich primär am Fachklassenprinzip, das durch die sinnvolle, kontinuierliche und systematische Einführung der Mehrzügigkeit in Berufsgruppen bestimmt wird.

Affine Ausbildungsberufe, organisiert in Berufsgruppenklassen, erfordern eine flexible Unterrichtsorganisation, die geeignet ist, dass inhaltlich sinnvolle Schnittstellen der Rahmenlehrpläne curricular verbunden werden können. Zur regionalen Koordination sind Abstimmungen zwischen den beruflichen Schulen, den Betrieben und den überbetrieblichen Ausbildungsstätten erforderlich.

Im Rahmen der immer stärkeren Verzahnung der beruflichen Erstausbildung mit der Fort- und Weiterbildung sind insbesondere die beruflichen Schulen dem lebenslangen Lernen verpflichtet. Dieses setzt die Fähigkeit zu selbstständig organisiertem Arbeiten in Lehrerteams voraus. Eine entsprechende Unterrichtsorganisation ist dafür entscheidende Voraussetzung.

Im Rahmen der Unterrichtsorganisation sind Rahmenbedingungen der KMK für die einzelnen Bildungsgänge zu beachten. Die Jahresarbeitszeit der Lehrkräfte ist einzuhalten.

3.1.2 Unterrichtsgestaltung

Auf Grund der Notwendigkeit der Veränderung der Unterrichtsorganisation gewinnt die Unterrichtsgestaltung zunehmend an Bedeutung. Unterrichtsgestaltung bezieht sich dabei sowohl auf die berufliche Erstausbildung als auch auf die berufliche Fort- und Weiterbildung. Die curriculare Verantwortung für die Bildungsgänge liegt bei der beruflichen Schule. Sie entscheiden eigenständig über die Unterrichtsgestaltung und den Weg zu den in den Rahmenplänen und Rahmenlehrplänen fixierten Ziele und Standards.

Es sollten feste Lehrerteams an den Schulen gebildet werden, die selbstständig und in eigener Verantwortung mit festgelegter Zielvereinbarung handeln und die Stoffverteilung organisieren. Diese Teams können auf verändernde Aufgaben effektiv und effizient vor Ort reagieren. Sie müssen in die Lage versetzt werden, betriebliche Prozesse handlungsorientiert im Unterricht in Form von Lernfeldern aufzubereiten und den Auszubildenden zu vermitteln. Unterricht in Berufsgruppenklassen erfordert zudem verstärkt veränderte didaktische Konzepte, die eine flexible und optimale Berufsausbildung ermöglicht. Innere und äußere Unterrichtsdifferenzierungen sind zu erproben.

Bei der Unterrichtsgestaltung geht es in diesem Zusammenhang primär um eine sinnvolle, funktionale Konzentration der inhaltlichen Komponenten der Berufe, welche die bereits in vielen Berufen angelegte flexibilisierte, gestaltungsoffene und modularisierte Ausbildung ermöglicht, umsetzt und garantiert.

Unterrichtsgestaltung, insbesondere handlungsorientierter Unterricht, ist innerhalb des Strukturnetzes der Regionalen Beruflichen Bildungszentren an den verschiedenen Lernorten zu gewährleisten.

Lernfelder und Lernsituationen werden zunehmend Ausgangspunkt für die Gestaltung des Unterrichts in der beruflichen Schule. Fragen der didaktischen Reflexion komplexer Handlungsfelder auf Lernfelder und Lernsituationen werden für den Unterricht und die Unterrichtsgestaltung immer wichtiger.

Der lernfeldbezogene Unterricht orientiert den Lehr- und Lernprozess an den Erfahrungen der Schüler und das, was im Beruf erlebt und beobachtet wird. Dabei ergibt sich die Chance, aus Erfahrung Verstehen und aus Verstehen Handlungsfähigkeit erwachsen zu lassen. In motivationaler Hinsicht ist bei den Schülern eine erhebliche Steigerung zu erwarten.

Bei der Umsetzung des Lernfelderprinzips muss der Zusammenhang zwischen beruflichem Handlungsfeld und schulischem Lernfeld einsichtig sein. Durch die Reflexion und die Rekonstruktion der beruflichen Handlungsfelder sind didaktisch-methodische Einheiten für den Unterricht zu entwickeln. Dabei gibt es auch weiterhin Inhalte, die es notwendig machen, dass in einzelnen Lernfeldern phasenweise fachsystematisch vorgegangen wird.

Die Lernfelder verstehen sich als durch Zielformulierungen beschriebene thematische Einheiten, die sich an konkreten beruflichen Aufgabenstellungen und Handlungsabläufen orientieren. Die Zielformulierungen weisen ein hohes Abstraktionsniveau auf, wodurch es für die Lehrerschaft möglich wird, sich veränderten Qualitätsanforderungen und regionalen Besonderheiten eher anzupassen.

Es entsteht ein höherer Entscheidungsspielraum, eigenverantwortlich die Intensität bei der Behandlung der Unterrichtsinhalte festzulegen. Eine wesentliche didaktische Aufgabe erwächst aus der Umsetzung der Lernfelder in konkrete, komplexe Aufgaben. Dabei sind unter anderem folgende Fragen zu berücksichtigen:

- Werden die im Rahmenlehrplan genannten Inhalte des Lernfeldes abgedeckt?
- Wird die Ausbildungssituation der Schüler getroffen?
- Ist die Aufgabe als vollständige betriebliche Handlung (informieren, planen, entscheiden, durchführen, kontrollieren, präsentieren, bewerten) durchführbar?
- Lässt die Aufgabe ein exemplarisches Lernen zu, sodass Inhalte auf andere Lernfelder übertragbar sind?

Anschließend sind die Aufgaben in einzelne Lehr- und Lernsituationen zu zerlegen. Dieser Vorgang bezieht sich noch stärker auf die konkrete Situation der Lerngruppe und der Schule. Dabei können folgende Fragestellungen hilfreich sein:

- Welchen Einfluss hat die Unterrichtsorganisation auf die Unterrichtsgestaltung (Unterricht in Berufsgruppen, Gliederung der Lernfelder/Lernsituationen und deren zeitliche Abfolge)?
- Welche Fachräume und Medien stehen zur Verfügung?
- Über welche individuellen Lernvoraussetzungen verfügt die Lerngruppe und gibt es Möglichkeiten durch Differenzierung darauf zu reagieren?
- Werden verschiedene Kompetenzbereiche angesprochen und welche sollen besonders gefördert werden?

Die Schule bestimmt unter Beachtung der entsprechenden Rechtsgrundlagen die Leistungsermittlung unter den veränderten Bedingungen der Unterrichtsentwicklung. Sie kann in diesem Rahmen Art und Anzahl der Leistungskontrollen in den Fächern und Lernfeldern festlegen. Sie sorgt für die nötige Transparenz.

3.2 Schul- und Personalmanagement

3.2.1 Personalführung und -förderung

Bei der Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu Regionalen Beruflichen Bildungszentren kommt dem Schul- und Personalmanagement entscheidende Bedeutung für die Qualitätsentwicklung zu. Das schulische Personal ist die bedeutendste Qualitätsressource einer Schule. Guter Unterricht wird von guten und engagierten Lehrkräften erteilt; ein gutes Schulklima setzt zugleich auch gute und engagierte Mitarbeiter in der Schulverwaltung voraus.

Unter Personalmanagement werden im Rahmen des Projektes Maßnahmen verstanden, die der Qualifizierung des Schulpersonals und der besseren Gestaltung des Arbeitsplatzes Schule dienen. Die Schule kann auf diese Weise ihren eigenen personellen Entwicklungsbedarf mit Blick auf die selbst gesteckten Ziele bestimmen und realisieren.

Die eigene Schulprofilbildung einschließlich der damit auf Kontinuität und Nachhaltigkeit basierenden strategieorientierten Personalentwicklung obliegt den beruflichen Schulen. In Abstimmung mit dem Schulpersonalrat und der Gleichstellungsbeauftragten werden Personalentwicklungspläne erstellt, die den personellen Bedürfnissen des zukünftigen Regionalen Beruflichen Bildungszentrums und der Mitarbeiter gerecht werden.

Für diese strategischen Entscheidungen bilden schulinterne Lehrerfortbildungen eine wichtige Grundlage für die personelle Entwicklung der Schule. Dabei ist die kooperative Zusammenarbeit im Lehrerkollegium für die erfolgreiche Schulentwicklung von ausschlaggebender Bedeutung.

Der Schulleiter trägt für den Prozess besondere Verantwortung. Damit der Schulleiter den Aufgaben der Personalverantwortung und Personalentwicklung gerecht werden kann, müssen die personalrechtlichen Befugnisse des Schulleiters erweitert werden. Er wird Dienstvorgesetzter für alle Mitarbeiter der Schule. Die Koordinatoren gehören zur Schulleitung und sind allen Mitarbeitern ihres Zuständigkeitsbereiches weisungsberechtigt.

- Der Schulleitung werden neue Kompetenzen übertragen. Schulleiter werden Dienstvorgesetzte für alle Mitarbeiter der Schule. Die Koordinatoren gehören zur Schulleitung und sind allen Mitarbeitern ihres Zuständigkeitsbereiches gegenüber weisungsberechtigt.
- Lehrkräfte können außerhalb der Unterrichtsverpflichtung in der Fort- und Weiterbildung, die in Absprache mit dem Schulträger angeboten werden, unterrichten. Die Rolle der an den Schulen gebildeten Schulvereine in diesem Zusammenhang ist zu prüfen.
- Die Projektschulen erhalten die Möglichkeit, die Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos zu erproben. Eine differenzierte Unterrichtsverpflichtung zwischen Lehrkräften ist möglich. Im Jahresdurchschnitt ist die entsprechende Regelstundenzahl bezogen auf die gesamte Schule bzw. das gesamte Lehrerkollegium einzuhalten.
- Insbesondere von der Schulleitung sind im Rahmen der Personalentwicklung und Personalführung erweiterte Kompetenzen erforderlich. Die Instrumente der Personalführung und Personalförderung sind zu nutzen. Entsprechende Unterstützungsstrukturen sind erforderlich bzw. im Projekt zur Verfügung zu stellen.

Für die Lehrerfortbildung übernehmen die Schulen die Schlüsselrolle. Das Regionale Berufliche Bildungszentrum ermittelt ihren eigenen Fort- und Weiterbildungsbedarf und stimmt diesen mit anderen Regionalen Beruflichen Bildungszentren ab. Der Lehrerfortbildungsbedarf umfasst auch Fortbildungsbedürfnisse, die sich aus der Standortentwicklung und der damit verbundenen Profilierung der beruflichen Schulen ergeben. Notwendige Fort- und Weiterbildungen der Lehrkräfte sind mit dem Studienseminar abzustimmen.

3.2.2 Personalbewirtschaftung

Personalmanagement und Personalentwicklung sind wichtige Komponenten bei der Entwicklung der berufsbildenden Schulen zu Regionalen Beruflichen Bildungszentren. Die Lehrerbedarfsplanung erfolgt auf der Grundlage des Lehrerbedarfsprogrammes bis andere Planungsverfahren eingeführt sind. Es liefert die erforderlichen Angaben für die statistikadäquate Darstellung und die Dokumentierung der Unterrichtsversorgung im Rahmen des Jahresberichtes.

Im Rahmen des Projektes wird dabei von folgenden Zielsetzungen ausgegangen:

- Die Personalbewirtschaftung und die Personalentwicklung wird von den Schulen gehandhabt, das betrifft auch das Vertrags- und Abwicklungsmanagement. Die Schule erhält die personalrechtlichen Befugnisse für hauptberufliche, nebenberufliche angestellte und geringfügig beschäftigte Lehrkräfte sowie das Personal des Schulträgers (Schulverwaltungspersonal) in uneingeschränktem

Umfang. Bei Neubesetzungen für die Schulverwaltung sind die Schulträger zu beteiligen.

- Den Projektschulen wird zur eigenen Bewirtschaftung entsprechend der Unterrichtsversorgungsverordnung und dem Unterrichtsverpflichtungserlass ein Personalbudget (Lehrerpersonal) unter Beachtung des Lehrerpersonalkonzeptes durch das Staatliche Schulamt zugewiesen. In diesem Rahmen ist ein Vertretungsstundenbudget vorzusehen. Für das jeweilige kommende Schuljahr werden die Eckdaten der Personalplanung zwischen der zuständigen Schulaufsicht und der beruflichen Schule vereinbart.
- Für die Ausschreibung der Lehrerstellen und die Auswahl der einzustellenden Lehrkräfte ist der Schulleiter zuständig. Das Kollegium ist angemessen zu beteiligen, personalrechtliche Mitbestimmung ist zu gewährleisten.
- Es ist zu prüfen, inwieweit Lehrerstellen kapitalisiert werden können, um befristete Arbeitsverträge mit geringem Unterrichtsstundenumfang für besondere Unterrichtsbereiche abzuschließen.

Durch die erweiterte Eigenständigkeit im Personalmanagement soll erreicht werden, dass die schulische Arbeit zielgerichteter, kontinuierlicher und stabiler organisiert werden kann.

3.3 Regionale Kooperationsbeziehungen

Die Regionalen Beruflichen Bildungszentren müssen sich dem gesellschaftlichen Umfeld öffnen. Durch die erhöhte Eigenverantwortlichkeit soll die Partnerschaft der Schulen untereinander aber auch von Partnerschaften mit Ausbildungsbetrieben, Bildungsträgern und Institutionen gestärkt werden. Dadurch soll neben der Erhöhung der Qualität von Bildung und Erziehung in der beruflichen Erst- und Weiterbildung, der optimale Einsatz der Bildungsressourcen verbessert werden.

Partnerschaftliche Kooperation kann auf organisatorischer, inhaltlicher und didaktischer Ebene erfolgen. Entsprechend ihrer Profilierung sollten die Regionalen Beruflichen Bildungszentren eng mit den Ausbildungsbetrieben und Ausbildungseinrichtungen, den Innungen, Verbänden und Kammern zusammen arbeiten.

Schwerpunkte sind:

- die weitere Ausgestaltung der Lernortkooperation,
- lernortübergreifende Ausbildungsmaßnahmen,
- Fortbildungsmaßnahmen von Lehrern und Partnern der Berufsausbildung,
- die Gestaltung der Zwischen- und Abschlussprüfungen, die Mitarbeit in den Prüfungsausschüssen,
- die Mitwirkung von Lehrern in Innungen sowie Arbeitsgruppen der Verbände und Kammern,
- die Kooperation mit dem L.I.S.A. auf den Gebieten Lehrerfort- und -weiterbildung, sowie zu grundlegenden Fragen der Unterrichtsgestaltung und
- die Zusammenarbeit mit Fachhochschulen, Hochschulen und Universitäten.

Innerhalb der Lernortkooperation ergänzen sich Erstausbildungs- und Weiterbildungsangebote nachfrageorientiert auf zusätzliche Kompetenzen. Erstausbildung und Weiterbildung sind im Rahmen regionaler beruflicher Bildungsnetzwerke curricular sinnvoll in einem Gesamtkonzept zu verknüpfen.

Zwischen den Weiterbildungsträgern der Region und den Regionalen Beruflichen Bildungszentren sind im Sinne von Berufsbildungsdialogen kontinuierlich kooperative Absprachen und Vereinbarungen mit dem Ziel zu treffen, die besonderen Stärken der einzelnen Partner bestmöglich zu nutzen. Die enge Zusammenarbeit zwischen dem Schulträger und dem Regionalen Beruflichen Bildungszentrum ist zu entwickeln.

Die berufliche Erstausbildung auf der Basis der geltenden Rechtgrundlagen ist und bleibt dabei das „Kerngeschäft“ der zukünftigen Regionalen Beruflichen Bildungszentren. Besonders vor dem Hintergrund der Teilnahme der Lehrkräfte am Lehrpersonalkonzept ist die Möglichkeit von ergänzenden Fort- und Weiterbildungsangeboten durch das Regionale Berufliche Bildungszentrum zu prüfen. Es sollen intern und extern zertifizierbare Kurse - Zusatzangebote für die Erstausbildung und die Fort- und Weiterbildung ausgearbeitet und angeboten werden, die in der Region abgestimmt und die auf dem Arbeitsmarkt verwertbar sind. Das Zusatzangebot kann auch von Externen genutzt werden. Im Bereich der Fort- und Weiterbildung können die Schulen auf dem Markt der Bildungsanbieter Dienstleistungen anbieten und erproben, die außerhalb der Regelungen des SchulG M-V liegen.

3.4 Schulverwaltung

Neben den personellen und inhaltlichen Handlungsspielräumen müssen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Regionalen Beruflichen Bildungszentren so gestaltet sein, dass sie ihre Funktion als moderne Bildungseinrichtungen wahrnehmen können. Die Selbstverwaltung der Sachmittel des Schulträgers ist dafür eine wichtige Voraussetzung.

3.4.1 Mittelbewirtschaftung

Eine selbstständige Mittelbewirtschaftung eröffnet Schulen die Option, Entscheidungen mit finanziellen Auswirkungen zu treffen, die praxisnah, flexibel und von hoher Effizienz sind. Mit Blick auf die kommunale Selbstverwaltung setzt die Mittelbewirtschaftung ein einvernehmliches Handeln mit dem Schulträger voraus. Über die Verwendung des Sachmittelbudgets sollte die Schule entsprechend den Schwerpunktsetzungen ihres Schulprogramms selbst entscheiden können.

Auch wenn dieses in der Regel nicht mit einer Erweiterung der finanziellen Möglichkeiten einhergeht, können für besondere Aufgaben durch die Deckung in anderen Bereichen zusätzliche Ausgaben ermöglicht werden. Dadurch wird ein Kosten - Nutzen - Vergleich angeregt und das Kostenbewusstsein gestärkt.

Das Sachmittelbudget einer Schule sollte sich zum einen aus Mitteln des Schulträgers (Zuweisung laut Haushaltsplan des Schulträgers, Elternbeiträge) und zum anderen aus Projektfördermitteln (z. B. Bund, Land, Stiftungen) zusammensetzen. Das entstehende Gesamtbudget kann durch Drittmittel (Spenden, Schulsponsorship) in Verbindung mit einem Schulförderverein ergänzt werden.

Die selbstständige Mittelbewirtschaftung umfasst alle Mittel des Verwaltungshaushaltes und Investitionen im Bereich der beweglichen Ausrüstungsgegenstände.

Über alle weiteren Investitionen ist nur im Einvernehmen mit dem Schulträger zu verfügen.

Die Personalkosten für Angestellte des Schulträgers werden als Personalbudget/Verwaltungspersonal der Schule zur Verfügung gestellt.

Die Schulen dürfen zusätzliches Verwaltungspersonal („Verwaltungsleiter“) durch Nutzung eigener Ressourcen (nicht aus Lehrerstellen) einsetzen.

Unter den Gesichtspunkten der Schulverwaltung gilt es im Projekt Folgendes zu erproben:

- Die Projektschulen erhalten ein Gesamtbudget zur eigenständigen Bewirtschaftung, das alle Leistungen, alle Drittmittel enthält. Über die Budgetierung der Schulbauunterhaltung ist im Einzelfall zu entscheiden. Die Mittel, die bereits auf die Schulen übertragen oder im Rahmen des Projektes übertragen werden (Lernmittelfreiheit, Dienstreisen, Schulfahrten, Lehrerfort- und -weiterbildung im Kernbereich der beruflichen Bildung und Leistung von Verwaltungsausgaben der Schulen) gehen in das Gesamtbudget ein.
- Das Personalbudget/Verwaltungspersonal wird auf die Zahl der Schüler, die an der Schule gemeldet sind, bezogen und der Schule zur Verfügung gestellt.
- Alle finanziellen Mittel der Schule sind gegenseitig deckungsfähig und grundsätzlich übertragbar. Anstelle der klassischen Kameralistik kann die kaufmännische Buchführung erprobt werden.
- Der Jahresbericht der Schule umfasst eine detaillierte Einnahmen- und Ausgabenrechnung der Schule, die über die Mittelherkunft und die Mittelverwendung Auskunft gibt. Dieser Teil des Jahresberichtes ist von einem vereidigten Buchprüfer, einem Wirtschaftsprüfer oder dem zuständigen Rechnungsprüfungsamt zu testieren.
- Durch eine entsprechende Beratungs- und Unterstützungsstruktur beim Schulträger wird der im Zusammenhang mit der Mittelbewirtschaftung auftretende Verwaltungsaufwand in den Schulen unterstützt.

Unter der Maßgabe der eigenständigen Mittelbewirtschaftung, welche die Vorbereitung (Ausschreibungen), Bearbeitung, Verwaltung und Controlling von Verwaltungsaufgaben umfasst, ist eine entsprechende Qualifizierung der Schulleitungen und des Verwaltungspersonals notwendig. Es ist anzustreben, dass innerhalb eines Sachmittelbudgets die Ansätze bei den Sachausgaben des Verwaltungshaushaltes gegenseitig deckungsfähig sind. Die Übertragung von Mitteln des Verwaltungshaushaltes in den Vermögenshaushalt sollte vom Schulträger geprüft werden. Es sollte den Schulen grundsätzlich gestattet werden, sich auf vertraglicher Basis gegenseitig zu unterstützen. Die Abrechnung des Gesamtbudgets erfolgt im Rahmen der haushaltsrechtlichen Bedingungen des Schulträgers und des Landes.

3.4.2 Verantwortlichkeiten

Über Leistungsvereinbarungen der Schule mit dem Schulträger wird die Bewirtschaftung des Mittelbudgets geregelt. Dem Schulleiter wird die Aufsicht über

das Schulvermögen übertragen. Er ist somit für die haushaltsrechtliche Mittelbewirtschaftung verantwortlich.

Die Lehrerkonferenz ist hinsichtlich der Verteilung und Verwendung der Haushaltsmittel einzubeziehen. Die Schulkonferenz ist über das Budget der Schule mit dem Ziel einer effektiven Verwendung und Mehrung der Leistungsfähigkeit (z. B. durch Elterninitiativen, Eigenleistungen und Sponsorengewinnung) zu informieren. Der Vertreter des Schulträgers ist hinzuzuziehen.

3.5 Erweiterte Selbstständigkeit

Die innere Struktur eines Regionalen Beruflichen Bildungszentrums muss sich im Sinne der angestrebten erhöhten Eigenverantwortlichkeit weiter entwickeln.

Es geht darum, eine Organisationsform zu finden, die pädagogische, rechtliche und finanztechnische Optionen eröffnet, um den Anforderungen an ein zukunftsfähiges Regionales Berufliches Bildungszentrum entsprechen zu können.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterentwicklung in diesem Sinn ist eine Dezentralisierung von Entscheidungen, Verantwortung und Qualitätssicherung. Ein verändertes Verhalten der Führungskräfte, die zunehmend die Rolle eines Beraters übernehmen, wird erforderlich.

Daher muss sich die gesamte Struktur des Systems im Sinne einer angestrebten Selbststeuerung weiterentwickeln.

Es ist zu prüfen, ob die erweiterte Eigenverantwortung der zukünftigen Regionalen Beruflichen Bildungszentren gegebenenfalls schulgesetzliche Änderungen notwendig macht.

Auf Grund der besonderen Stellung dieses Handlungsfeldes wird für die Bearbeitung eine gesonderte Arbeitsgruppe empfohlen.

4. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Im Rahmen der angestrebten Entwicklung der bestandsfähigen beruflichen Schulen zu Regionalen Beruflichen Bildungszentren ist das Qualitätsmanagementsystem Q2E (Norbert Landwehr/Peter Steiner - 2002 - :Q2E - Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen) auf seine Anwendbarkeit für berufliche Schulen im Land zu erproben (§ 1 Abs. 4 QualiVo M-V). Alle nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf die Arbeiten von Landwehr/Steiner.

Das Q2E-System ist speziell für das System Schule konzipiert, somit pädagogisch orientiert und neben der Entwicklungsfunktion auch die Rechenschaftsfunktion fokussiert.

Es beinhaltet die Anwendung des Qualitätsmanagementsystems als Mittel, Methode und Verfahren zur qualitativen Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu Regionalen Beruflichen Bildungszentren in den ausgewählten Elementen der Handlungsfelder sowie die Sicherung der erworbenen Qualität. Gleichzeitig soll das Qualitätsmanagementsystem den Entwicklungsprozess der beruflichen Schulen erleichtern, die Transparenz erhöhen und so die Zielerreichung von Regionalen Beruflichen Bildungszentren fördern. Es verlangt die Einbeziehung aller Beteiligten (Kollegium, Schüler und Mitarbeiter) und ermöglicht es den Schulen bereits laufende Maßnahmen, Schulprogrammarbeit, Projekte und Vorhaben usw. zu bündeln, zu fokussieren und in einem systematischen Entwicklungsprozess zusammenzuführen.

Darüber hinaus gilt die Annahme, dass ein ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem ein zentrales Steuerungsinstrument für die Schulentwicklung ist und dazu beitragen wird, die Qualität der Schule zu ermitteln, Qualitätsziele festzulegen und diese auch zu erreichen. Nicht zuletzt steht die Forderung nach einem ganzheitlichen Qualitätssystem auch im Zusammenhang mit der Erweiterung der Erhöhung der Eigenverantwortung der beruflichen Schulen. Es muss zudem sichergestellt werden, dass die Schulaufsicht einen differenzierten Einblick in die Erfüllung dieser öffentlichen Aufgaben und Möglichkeiten zur Einwirkung auf die Qualität (gemessen an vorgegebenen Leistungsanforderungen) der Schule erhält.

Durch gezielte Fortbildungen in Q2E werden die beruflichen Schulen darin unterstützt, die eigenen Aufgaben, Ziele und Ansprüche besser zu erfüllen und ihren eigenen Schulentwicklungsprozess zu evaluieren.

Das Qualitätsmanagementsystem Q2E umfasst die Eckpunkte Feedbackgestütztes Lernen, datengeschützte Schulevaluation, Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung sowie die externe Schulevaluation.

Im Folgenden werden diese Funktionsfelder von Q2E beschrieben, das Strukturmodell insgesamt vor- und die Bedeutung der einzelnen Komponenten für die Schule dargestellt.

Das Qualitätssicherungssystem "Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung auf der Sekundarstufe II (Q2E = Qualität durch Evaluation und Entwicklung)" zielt darauf ab, Schulen bei der Erarbeitung von Qualitätsstandards und von Instrumenten zur systematischen Schulevaluation zu unterstützen. Darüber hinaus soll es dazu beitragen, schulische Evaluations- und Feedbackprozesse zu systematisieren und ein schulspezifisches Qualitätsmanagementsystem aufzubauen.

Leitend hierfür ist ein Orientierungsrahmen, der die fünf Qualitätsbereiche und die jeweils dazugehörigen drei Qualitätsdimensionen strukturiert.

1. Inputqualitäten
<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Schulische Rahmenvorgaben und strategische Vereinbarungen 1.2 Personelle und strukturelle Voraussetzungen 1.3 Materielle und finanzielle Ressourcen
2. Prozessqualitäten Schule
<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Schulführung 2.2 Schulorganisation und –administration 2.3 Kollegiale Zusammenarbeit / Schulkultur / Außenkontakte
3. Prozessqualitäten Unterricht
<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Lehr- und Lernarrangement 3.2 Soziale Beziehungen 3.3 Prüfen und Beurteilen
4. Output-/Outcomequalitäten

- 4.1 Lern- und Sozialisationsergebnisse
- 4.2 Zufriedenheit der Leistungsempfängenden
- 4.3 Schul- und Laufbahnerfolg

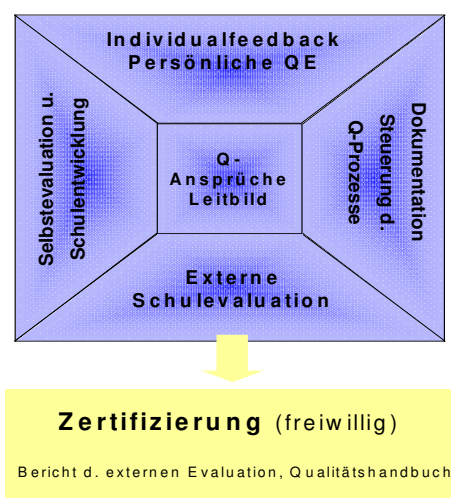
5. Qualitätsmanagement

- 5.1 Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung
- 5.2 Individualfeedback und individuelle Q-Entwicklung
- 5.3 Schulevaluation und Schulentwicklung

Diese fünf Qualitätsbereiche und die insgesamt 15 Qualitätsdimensionen bilden die inhaltliche und begriffliche Grundstruktur von Q2E und sie helfen, die Fülle an Qualitätsmerkmalen und Qualitätsansprüchen zu ordnen, die für die Erfassung und Beurteilung der Schulqualität bedeutsam sind.

Die im Rahmen von Q2E beschriebenen Qualitätsmerkmale, welche sich auf die Qualitätsdimensionen beziehen, können für die Schulen Anregungen oder Arbeitshilfen darstellen, um weitere Qualitätsdimensionen und eigene Qualitätsansprüche zu formulieren. Die schulspezifisch zu definierenden Qualitätsansprüche dienen als Grundlage für die Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung, zur Unterstützung der Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen Qualitätsentwicklung als praktische Hilfe im Evaluationsprozess sowie der Praxis der Selbstevaluation und der Qualitätsentwicklung der Schule. Zur Überprüfbarkeit können dann in einem weiteren Schritt Indikatoren zugeordnet werden. Für die Indikatoren-Konstruktion ist ebenfalls grundsätzlich die Schule zuständig. Q2E geht von folgenden fünf Hauptkomponenten eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems aus:

Das Q2E-Modell



4.1 Individualfeedback und individuelle Qualitätsentwicklung

In der beruflichen Schule werden mit geeigneten Verfahren und Instrumenten Feedbacks eingeholt, um Stärken und Schwächen des eigenen Handelns bewusst zu machen und um die pädagogische Praxis fortlaufend zu optimieren. Im

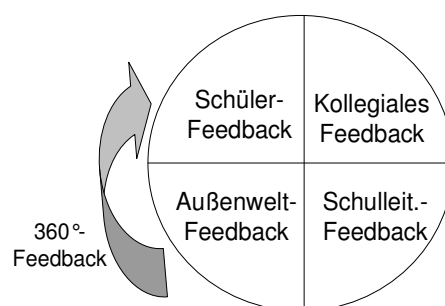
Vordergrund stehen die bewusste Auseinandersetzung mit den Auswirkungen des eigenen Handelns, und das kritische Hinterfragen der handlungsleitenden Werte. Zum Einsatz kommen dabei das Feedback von Schülerinnen und Schülern, die kollegiale Unterrichtshospitation, die Fallbesprechung in kollegialen Austauschgruppen oder die Arbeit in themenorientierten Lern- und Projektgruppen. Um die praxisorientierten Reflexionsprozesse anzuregen und zu unterstützen werden an den Schulen schulische Steuergruppen eingerichtet.

Der Unterricht steht für die Lehrperson im Mittelpunkt ihrer Tätigkeit. Wird ein wirkungsvolles und glaubwürdiges Qualitätsmanagement angestrebt, so sollte auch der Unterricht in den Blick genommen werden mit dem Ziel, die individuelle Unterrichtsgestaltung zu verbessern und weiter zu entwickeln. Dabei haben erfahrungsbezogene und konkrete Rückmeldungen seitens der Beteiligten (Auszubildende, Schüler) oder seitens unbeteiligter Beobachtenden (z.B. Kollegen) einen hohen Stellenwert. Solche ‚Feedbacks‘ sind für Lehrpersonen wertvolle Reflexionshilfen, die das individuelle Lernen zur Optimierung des beruflichen Handelns anregen und unterstützen können.

Feedbacks werden im Rahmen von Q2E verstanden als Instrumente des persönlichen Lernens und dienen der persönlichen, unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung. Sie sind von Beurteilungs- und Qualifizierungsinstrumenten deutlich zu unterscheiden.

Möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule sollten Feedbacks einholen, auswerten und in der Praxis umsetzen – insbesondere dann, wenn das Arbeitsfeld einen großen, individuell zu verantwortenden Gestaltungsraum besitzt. Die Verantwortung für die Institutionalisierung einer Feedback-Kultur liegt bei der Schulleitung.

Im Rahmen von Q2E wird dabei von einem so genannten „360°-Feedback“ ausgegangen. Das bedeutet, dass möglichst im Verlauf eines vereinbarten Zeitraumes von unterschiedlichen Seiten Feedbacks eingeholt wird:



Geht es z.B. um eine Rückmeldung zu einem Unterrichtsinhalt ist angedacht, außer von den Schülern, auch von Kollegen oder anderen Personen (Schulleitung, Betriebe usw.) ein Feedback einzuholen.

Neben unterschiedlichen Beteiligten gibt es auch unterschiedliche Methoden und Instrumente, die genutzt werden können, um Feedbacks zu erhalten:

Beteiligte	Methoden	Instrumente
Lernendes Feedback	Schriftliche Befragung Interaktive Kleinformen usw.	z.B. standardisierter Fragebogen z.B. Rating-Konferenz
Kollegiales Feedback	Unterrichtshospitation Intervision usw.	z.B. Beobachtungsraster z.B. Fallbesprechung

Feedbacks sind Instrumente zur Unterstützung der individuellen Qualitätswahrnehmung und -entwicklung im beruflichen Arbeitsprozess. Das feedbackgestützte Lernen ist insofern ein unverzichtbarer Teil des schulischen Qualitätsmanagements, als es zur Optimierung der individuellen Praxis beiträgt. Feedbacks helfen, blinde Flecken in der Eigenwahrnehmung des eigenen Handelns aufzudecken und geben Anstoß zur kritischen Auseinandersetzung mit den eigenen Handlungszielen. Unter Einbeziehung der Perspektive der Beteiligten und der Außensicht einer unbeteiligten Person dienen Feedbacks im Q2E-Modell als Ergänzung und Unterstützung der Selbstbeurteilung. Feedback initiiert und unterstützt aber auch kollektive Lern- und Auseinandersetzungsprozesse in Kleingruppen und kann damit auch die Teamentwicklung in der Schule fördern.

Feedbacks bilden eine wichtige Grundlage für die Wahrnehmung des eigenen Lernbedarfs. Sie geben der Lehrperson wichtige Hinweise zur Verbesserung des Unterrichts. Wenn eine Feedbackkultur in der Schule etabliert ist, wird sichergestellt, dass alle Lehrpersonen Ist-Soll-Diskrepanzen in der eigenen Praxis erkennen und systematisch an der Verbesserung des Unterrichts arbeiten.

Feedbacks zeigen, wie der Unterricht bei den Schülern ankommt. Sie enthalten oft auch Anerkennung dafür, was gut gelungen ist. Die bisherigen Projekterfahrungen haben auch gezeigt, dass durch Feedbacks die Kommunikation in der Schule offener wird und dass vermehrt konstruktiv-kritischere Auseinandersetzungen über den Unterricht im Kollegium stattfinden. In diesem Sinne fördern Feedbacks auch das gegenseitige Verständnis und die gegenseitige Unterstützung in der täglichen Arbeit.

Fragen, die beim Aufbau einer Feedbackkultur an der Schule geklärt werden müssen:

- Welches sind wirkungsvolle Feedbackverfahren und –instrumente, die an der Schule mit Verbindlichkeitsanspruch institutionalisiert werden sollen?
- Wie kann erreicht werden, dass alle Personen in die Feedbackaktivitäten eingebunden werden?
- Wie können Auszubildende/Schüler in Feedbackprozesse eingebunden werden, ohne eine Übersättigung zu erzeugen?
- Wie lässt sich die Einhaltung von Feedbackvorgaben überprüfen, ohne die Vertraulichkeit der Feedbackprozesse zu unterlaufen?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die Feedbacks nicht zu heimlichen Beurteilungs- und Qualifizierungsinstrumenten werden?
- Wie kann dafür gesorgt werden, dass Feedbackergebnisse eine spürbare Verbesserung in der Praxis bewirken?

4.2 Datengestützte Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Institution Schule

Die Schule sorgt dafür, dass die Qualität des Unterrichts, der institutionellen Rahmenbedingungen und die unterstützenden Prozesse mit geeigneten Instrumenten und Verfahrensweisen evaluiert werden und dass wirksame Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung ergriffen werden. Mit unterschiedlichen Formen der Selbstevaluation werden so das institutionelle Lernen angeregt und Entwicklungsprozesse der Schule als Ganzes unterstützt.

Im Rahmen eines Qualitätsmanagements ist es wichtig, dass neben dem Aufbau einer Feedbackkultur, auch die Institution Schule als Ganzes regelmäßig evaluiert und schrittweise weiterentwickelt wird, beispielsweise die kollegiale Zusammenarbeit, die Schulführung oder die Schulorganisation. In dieser Absicht werden datengestützte Qualitätsrecherchen durchgeführt, sei es zu einzelnen Qualitätsbereichen (so genannte Focusevaluationen) oder sei es zur Gesamtqualität der Schule (so genannte Breitbandevaluationen). Die Evaluationsdaten bilden dann die Grundlage für die Erarbeitung einer differenzierten, datengestützten Qualitätsdiagnose (Feststellung der spezifischen Ist-Soll-Diskrepanzen) und für die Erarbeitung von Optimierungsmaßnahmen.

Für solche datengestützten Selbstevaluationen stehen unterschiedliche Methoden (Fragebogen, Interviews) zur Verfügung. Wichtig ist, dass solche Methoden gewählt werden, die dazu beitragen, das angestrebte Ziel zu erreichen. Zudem ist es wichtig, dass die Sammlung von Daten anonym erfolgt, als Ergänzung zu den eingespielten Meinungskonstellationen im Kollegium oder unter den Schülern. Besonderer Wert sollte darauf gelegt werden, dass die Interpretation der Daten im Kollegium stattfindet. Auf diese Weise kann eine gemeinsame „Problem- und Lösungssicht“ hergestellt werden - eine unverzichtbare Voraussetzung, um bei der Maßnahmenumsetzung auf eine breite Abstützung bei den Beteiligten zählen zu können.

Selbstevaluationen sind Instrumente des institutionellen Lernens. Sie dienen dazu, Ist-Soll-Diskrepanzen zu erkennen und zu beseitigen, welche die Qualität der Schule als Ganzes beeinträchtigen. Die Schule als Ganzes kann sich auf diese Weise schrittweise verbessern.

Selbstevaluationen unterstützen auch die Klärung der individuellen und institutionellen Verantwortlichkeiten: Sie können aufzeigen, dass individuell empfundene Schwierigkeiten und Mängel unter Umständen auf der Schulebene angesiedelt sind, d.h. durch institutionelle und kulturelle Faktoren mit verursacht sind. In diesem Sinne können Selbstevaluationen eine Entlastungsfunktion für die einzelne Lehrperson haben.

Selbstevaluationen sind ebenso wichtige Instrumente der Rechenschaftslegung: Indem zu wichtigen Themen und Qualitätsbereichen möglichst objektive Daten erhoben werden, wird es möglich, außen stehenden Personen einen glaubwürdigen Einblick in die Schulqualität zu geben. Entsprechend wichtig sind die Dokumentation und die transparente, nachvollziehbare Interpretation der Evaluationsergebnisse für ein professionelles Qualitätsmanagement.

Selbstevaluationen fördern zudem bei Lehrpersonen das Bewusstsein für die Haltung „Wir und unsere Schule“ in Ergänzung zu „Ich und mein Unterricht“. Die gemeinsame Identität für die Schule als Ganzes wird gestärkt; die Mitarbeiter fühlen sich für die Qualität der Schule mitverantwortlich. Selbstevaluation und Schulentwicklung bedeuten in diesem Sinne auch eine Gegenbewegung zur

schultypischen Tradition, die Qualitätsverantwortung ausschließlich bei den einzelnen Personen anzusiedeln. Die Leistung der Schule als Ganzes wird maximiert, indem das institutionelle Lernen - im Sinne von Wissensaustausch - in eine Kultur von Innovation und Verbesserung eingebettet wird.

Fragen, die vor der Durchführung einer datengestützten Selbstevaluation in der Schule geklärt werden müssen:

- Wer ist für die Initiierung von Selbstevaluationen, für die Themenwahl und die Einsetzung der Evaluationsgruppe zuständig?
- In welchem Rhythmus werden datengestützte Selbstevaluationen durchgeführt?
- Wie kann sichergestellt werden, dass Selbstevaluationen praxiswirksam werden und dass die erarbeiteten Optimierungsmaßnahmen konsequent umgesetzt werden?
- Wie kommt die Schule zum notwendigen Evaluations-Know-How?
- Wie viel Wissenschaftlichkeit braucht eine datengestützte Selbstevaluation, um glaubwürdig zu sein und dem Spannungsfeld zwischen Differenzierung und Einbezug der Beteiligtersicht angemessen Rechnung zu tragen?

4.3 Qualitätsansprüche/Qualitätsleitbild

Die Schulleitung hat bei der Steuerung der Q-Prozesse -insbesondere bei der Erarbeitung und Umsetzung der handlungsleitenden Konzepte des Qualitätsmanagements eine zentrale Rolle. In der Schule muss ein Konzept erarbeitet werden, in dem deutlich wird, wie die Schulleitung - zum Beispiel mittels Mitarbeitergespräche - das Personal führt und mit den Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden umgeht. Zudem braucht es ein definiertes Vorgehen für die Intervention bei gravierenden Qualitätsdefiziten. Die Elemente des Qualitätsmanagements werden in einem Qualitätshandbuch (in den Projektschulen tritt das Qualitätshandbuch an die Stelle des Schulprogramms) der Schule dargestellt, in der auch die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geklärt werden.

Mit ihrem im Qualitätshandbuch dargelegten Qualitätsansprüchen und in ihrem Qualitätsleitbild legt die Schule die Qualitäten (Werte, Normen, Standards) fest, nach denen sie sich beurteilen lassen bzw. künftig selber evaluieren will. Es handelt sich dabei um eine systematische Zusammenstellung von Qualitätsaussagen zur guten Schule mit dem Ziel, die zentralen Qualitäten einer guten Schule in einer übersichtlichen, griffigen und praktikablen Form darzustellen, um damit eine umfassende, möglichst ganzheitliche Qualitätswahrnehmung und -reflexion der Schule zu ermöglichen. Der Begriff Qualitätsleitbild wird bewusst in Abgrenzung zum herkömmlichen Begriff des Schulleitbildes verwendet. Das Schulleitbild dient dazu, das wünschenswerte, teilweise visionäre Profil einer Schule für die Darstellung nach außen (im Sinne der Corporate Identity) möglichst eingängig zu kommunizieren. Das Qualitätsleitbild hingegen wirkt nach innen, in einer Funktion, die in einem direkten und unmittelbaren Bezug zum Qualitätsmanagement steht: Die Schule definiert damit die Qualitätsansprüche (Soll-Aussagen), mit denen sie die reale Praxis (Ist-Zustand) vergleichen kann (Ist-Soll-Vergleich), um auf dieser Grundlage Entwicklungsschritte zur Verminderung der Ist-Soll-Unterschiede zu ergreifen.

Die Entwicklung eines Qualitätshandbuch der Schule ist eine unentbehrliche Grundlage für das schulinterne Qualitätsmanagement. Sie ermöglicht eine ganzheitliche und differenzierte Wahrnehmung und Reflexion der Schulqualität im Sinne der fünf Qualitätsbereiche und der 15 Qualitätsdimensionen. Das schulische

Qualitätsmanagement erhält damit ein verbindliches Referenzsystem, einerseits um die Schul- und Unterrichtsentwicklung gezielt in Angriff zu nehmen, andererseits um einen differenzierten und umfassenden Qualitätsnachweis für die Rechenschaftslegung zu führen. Die entwickelten Qualitätsansprüche werden in einem Qualitätsleitbild zusammengeführt. Das Qualitätsleitbild wird zu einem zentralen Orientierungsrahmen für alle Qualitätsaktivitäten, die im Rahmen eines schulischen Qualitätsmanagement anfallen. Konkret lassen sich folgende Funktionen benennen:

- Es bildet die Basis für eine ganzheitliche Standortbestimmung;
- Es bildet die Grundlage für die Erarbeitung von Instrumenten der datengestützten Schulevaluation;
- Es bildet die Basis für die Erarbeitung von Feedbackinstrumenten;
- Es dient als Grundlage für das Mitarbeitergespräch;
- Es definiert den Maßstab für die externe Schulevaluation;
- Es dient – zusammen mit den Evaluationsergebnissen – als Grundlage für die Festlegung der weiteren Entwicklungsschwerpunkte.

Ein Qualitätsleitbild, das in einem breit abgestützten Verfahren innerhalb des Kollegiums erarbeitet worden ist, hat in der Regel eine große Akzeptanz in der Schule. Es stellt sicher, dass sich die Evaluationen und Beurteilungen sowohl der individuellen Praxis als auch der institutionellen Prozesse und Rahmenvorgaben auf eine akzeptierte normative Basis abstützen zu können. Zudem dient es dazu, die schulspezifischen Qualitätsansprüche transparent zu machen: sei es als Entscheidungshilfe bei strittigen Fragen oder als Bezugspunkt, um eine strategische/normative Neuorientierung bewusster und gezielter angehen zu können.

Fragen, die bei der Entwicklung von Qualitätsansprüchen in der Schule geklärt werden müssen:

- Nach welchen Zielen und leitenden Werten möchten wir uns bei der Überprüfung und Weiterentwicklung der Schulqualität ausrichten?
- Mit welchem Verfahren kann die Mehrheit der Mitarbeiter in die Entwicklung der schuleigenen Qualitätsansprüche einbezogen werden, damit eine möglichst große Akzeptanz erzielt werden kann?
- Welche Bereiche und Dimensionen des Q2E-Basisinstrumentes zur Schulqualität sollen im schulinternen Qualitätsleitbild berücksichtigt werden?
- Wie viele Aussagen sollte das Qualitätsleitbild umfassen? Wie viele Leitbildaussagen sind für unsere Schule zweckdienlich – unter Berücksichtigung des Spannungsfeldes von realitätsgerechter Differenzierung und Praktikabilität?
- Soll das Q-Leitbild mit einem bereits existierenden oder erst noch zu erarbeitenden Schulleitbild in Verbindung gebracht werden?

4.4 Qualitätsdokumentation und Steuerung der Q-Prozesse

Es gehört in den Aufgabenbereich von Schulleitern, die verschiedenen Qualitätsaktivitäten in der Schule zu steuern und zu koordinieren. Entsprechend wichtig ist es, dass der Aufbau und die Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagements als primäre Aufgabe der Schulleitung verstanden werden.

Während der Aufbauphase eines Qualitätsmanagements löst die Schulleitung die anstehenden Aufgaben sinnvollerweise nicht alleine, sondern gemeinsam mit der schulischen Steuergruppe. Sie gestaltet beispielsweise Verfahren für die Entwicklung und Einführung von Qualitätsinstrumenten in den Bereichen Feedback und Evaluation, sie moderiert Informationsveranstaltungen im Kollegium und plant -

gemeinsam mit der Schulleitung - die Institutionalisierung der verschiedenen Q2E-Komponenten.

Wenn es um die Institutionalisierung der Q-Aktivitäten geht, gegen Ende der Aufbauphase hat die Schulleitung die Aufgabe, die konzeptionellen Grundlagen für die QM-Prozesse festzulegen, als transparente Verfahren zu beschreiben und in der Schule verbindlich einzuführen. Dabei geht es einerseits um die bereits erwähnte Feedback- und Selbstevaluationspraxis, andererseits aber auch um weitere qualitätssichernde Prozesse.

Das Qualitätsmanagement hat eine strategische und operative Führungskomponente: Zum einen geht es darum, die Ziele und leitenden Werte festzulegen, an denen sich die Entwicklung der Schule orientieren soll; zum anderen geht es um die konzeptionelle Festlegung der Prozesse, die eine schrittweise Annäherung an die Sollvorgaben bzw. an die Sollvereinbarungen ermöglichen sowie um die entsprechende Ausführungsverantwortung.

Im Schulalltag umfasst die Qualitätsförderung und -sicherung eine Vielzahl von Aktivitäten, die - sowohl während der Aufbauphase als auch später in der Betriebsphase - von der Schulleitung geleitet und koordiniert werden müssen. Die Schulleitung muss in diesem Geschehen die „Fäden“ in der Hand halten. Sie muss dafür sorgen, dass die verschiedenen Aktivitäten ein ausgewogenes, stimmiges Ganzes bilden. Zudem gilt es, durch Führungsmaßnahmen sicher zu stellen, dass die qualitätsfördernden und -sichernden Konzepte auch dann umgesetzt werden, wenn sie bei einzelnen Personen auf Widerstand stoßen. Unter anderem geht es darum, dass Ist-Soll-Diskrepanzen systematisch erfasst und angegangen werden, auch wenn das Alltagsgeschäft die Energien so stark absorbiert, dass die einzelnen Lehrpersonen andere Prioritäten setzen und dazu neigen, die Anliegen der Qualitätsförderung und -sicherung zu vernachlässigen.

Die Qualität der Schule misst sich zunehmend auch daran, wie mit den individuell verursachten Qualitätsdefiziten schulintern umgegangen wird. „Fehler“ von einzelnen Personen können das Image der ganzen Schule nachhaltig stören; daher ist es unerlässlich, dass das Qualitätsmanagement auch auf dieser Ebene zuverlässig und verbindlich wirksam ist. Das Qualitätsmanagement ist in diesem Sinne nicht eine Sache der individuellen Beliebigkeit, sondern basiert auf einem institutionellen Interesse sowie auf institutionell verankerten Abmachungen.

Das öffentliche Vertrauen in die Qualität des schulischen Angebots erleichtert der einzelnen Lehrperson die Arbeit. Die Herstellung dieses Vertrauens kann nicht nur durch die einzelne Lehrperson geleistet werden; vielmehr handelt es sich um eine Aufgabe, die von der Schule als Ganzes angegangen werden muss. In diesem Sinn ist das Qualitätsmanagement ein individuelles Anliegen, für das die Schulleitung im Dienste der ganzen Schule Verantwortung übernimmt und Ressourcen zur Verfügung stellt.

Fragen, die in Bezug auf Steuerung von der Schule geklärt werden müssen:

- Wie viel Steuerung und Kontrolle braucht das Qualitätsmanagement?
- Wie kann die Steuerung und Kontrolle der Q-Prozesse durch die Schulleitung wahrgenommen werden, damit sie in der partizipativ geprägten Schulkultur auf Akzeptanz stößt und im Schulalltag wirksam wird?
- Welche Ressourcen können für den Aufbau- und später für die Betriebsphase des Qualitätsmanagements zur Verfügung gestellt werden?

- Wer unterstützt die Schulleitung in der Aufbauphase des Qualitätsmanagements? Wer sorgt für den Betrieb und die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements nach der Aufbauphase?
- Wie wird der Wissenstransfer bzgl. der Qualitätsverfahren und –instrumente schulintern sichergestellt?

4.5 Externe Evaluation

Die Schule lässt das schuleigene Qualitätsmanagement sowie Ausschnitte aus der Schul- und Unterrichtsqualität extern überprüfen, verarbeitet die Ergebnisse und nutzt sie zur schrittweisen Optimierung. Die externe Schulevaluation soll einerseits Anstöße zur Schulentwicklung geben - zur Optimierung des Qualitätsmanagements sowie eines von der Schule selber ausgewählten Schul- oder Unterrichtsprozesses. Andererseits dient sie auch als rechenschaftsorientierte Evaluation des Qualitätsmanagements gegenüber der Schulaufsicht.

Bei der externen Evaluation besucht ein Evaluationsteam von 3-4 Personen die Schule, um deren Qualität zu erfassen und um als außen stehende Personen ein unabhängiges Urteil über die Schulqualität zu formulieren. Es geht dabei nicht um die Überprüfung und die Beurteilung von Einzelpersonen, sondern um die Schule als Ganzes (Institution und Kultur).

Bei der externen Evaluation im Rahmen von Q2E geht es im Sinne einer Metaevaluation vielmehr darum, wie das Qualitätsmanagement umgesetzt wird und wie es die Institution Schule und ihre Kultur prägt. Die Evaluatoren führen Dokumentenanalysen, Beobachtungen und Interviews durch und verfassen anschließend einen Bericht zum Ist-Zustand und zum Entwicklungsbedarf der betreffenden Schule.

Im Q2E-Modell bezieht sich die externe Evaluation auf das schuleigene Qualitätsmanagement sowie auf einen Aspekt oder zwei Aspekte der Schul- und Unterrichtsqualität (Primärevaluation der Schul- und Unterrichtsprozesse).

Für die Beurteilung des Qualitätsmanagements stehen drei Bewertungstabellen zur Verfügung, und zwar zu den Teilbereichen (1) Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung, (2) Praxis der Selbstevaluation und der Qualitätsentwicklung der Schule und (3) Steuerung der Q-Prozesse. In diesem Sinne handelt es sich bei der externen Evaluation um eine professionelle Evaluation des Qualitätsmanagements entlang der Dimensionen:

- Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung,
- Praxis der Selbstevaluation und Schulentwicklung,
- Steuerung und Unterstützung der Q-Prozesse durch die Schulleitung auf den Ebenen Praxisgestaltung, Wirkung und Wirksamkeit sowie Institutionalisierungsqualität.

Den Dimensionen und Ebenen entsprechend, erfolgt durch den Bericht der externen Evaluation eine Einschätzung, auf welchem Niveau die berufliche Schule Q2E umsetzt:

	Stufe 1: Wenig entwickelte (defizitäre) Praxis	Stufe 2: Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind erfüllt	Stufe 3: Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt (für evtl. Zertifizierung notwendig)	Stufe 4: Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und Optimierungsschl
--	---	--	---	---

				eife
Praxisgestaltung				
Wirkung und Wirksamkeit				
Institutionelle Einbindung				

Für die Primärevaluation, die sich auf 1-2 Aspekte der Schul- und Unterrichtsqualität bezieht, gibt die zuständige Schulaufsichtsbehörde jeweils das Evaluationsthema vor. Hier stehen keine validierten Bewertungsinstrumente zur Verfügung. Die externen Evaluationsfachleute erarbeiteten daher spezifisch für diesen Qualitätsbereich die entsprechenden Evaluationsinstrumente selber. Die Ergebnisse dieser Evaluationen haben vor allem eine Feedbackfunktion und sollen der Schule Impulse für die Schulentwicklung geben.

Die externe Beurteilung soll eine unabhängige Sicht auf die Schulqualität ermöglichen und damit ein möglichst glaubwürdiges Qualitätsurteil erbringen. Das Verfahren der externen Schulevaluation will die beiden grundlegenden, teilweise widersprüchlichen Funktionen von Entwicklungsorientierung und Rechenschaftslegung, die jeder Evaluation innewohnen, möglichst ausgewogen erfüllen. Einerseits soll die externe Evaluation Anstöße zur Schulentwicklung geben; sie hat in diesem Sinne eine Feedback- und Entwicklungsfunktion. Andererseits unterstützt die externe Evaluation die Glaubwürdigkeit und Darstellung der Schule nach außen. Dies geschieht durch eine Berichterstattung der Schule gegenüber der zuständige Schulaufsichtsbehörde, im Falle einer gewünschten Zertifizierung auch gegenüber der Zertifizierungsinstanz.

Die externe Schulevaluation kann für die Schule aus verschiedenen Gründen hilfreich sein:

Die unabhängige Sicht auf die Schulqualität erhöht die „Validität“ von Selbstevaluationen und von schulinternen Qualitätswahrnehmungen und –aussagen. Dadurch erhöht sich die Glaubwürdigkeit von Qualitätsfeststellungen nach innen und außen.

Die unabhängige, unvoreingenommene Befragung der Betroffenen durch externe Personen kann eine ehrliche Meinungsäußerung unterstützen. Es kann ein Meinungsspektrum aufgezeigt werden, das im Schulalltag mit den eingespielten Kommunikationsformen unter Umständen verborgen bleibt.

Es wird eine Schulqualitätsrecherche mit professionellem Know-How durchgeführt. Verglichen mit Selbstevaluationsprojekten werden damit die knappen Zeitressourcen der Schule entlastet.

Die Schule erhält mit dem ausführlichen Evaluationsbericht hilfreiche Hinweise zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements. Darüber hinaus erhält sie Anhaltspunkte darüber, wie das schuleigene Q-System im Vergleich zu anderen Schulen steht.

Fragen, die im Vorfeld der externen Evaluation von der zuständige Schulaufsichtsbehörde in Abstimmung mit der Schule geklärt werden müssen:

- Wie dokumentiert die Schule ihr Qualitätsmanagement, so dass es auch für außen stehende Evaluationsfachleute verständlich ist?

- Welches ist der Stellenwert der Fremdevaluation im Zusammenspiel mit der Selbstevaluation?
- Wer ist der formelle Auftraggeber der externen Evaluation? Wer ist Adressat des Evaluationsberichts?
- Wer erhält auf welchem Weg Einblick in die Ergebnisse der externen Evaluation?
- Ist die Finanzierung der externen Evaluation gesichert?
- Wie wird mit festgestellten Abweichungen Soll-Ist-Zustand umgegangen?

5. Umsetzung des Konzeptes

Das Konzept wird vorerst als regionales Modellprojekt an den beruflichen Schulen des Staatlichen Schulamtes Rostock durchgeführt. Das Qualitätsentwicklungssystem Q2E ist Bestandteil des Projektes. Es beginnt zum Schuljahr 2006/2007 und erstreckt sich über eine Laufzeit von drei Jahren. Er gliedert sich in die Startphase (September 2006), die Aufbauphase (September 2006 bis Februar 2008) und die Evaluationsphase (März 2008 bis Februar 2009). Die Leitung des Projektes obliegt dem Referat für berufliche Schulen des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur.

Zur strategischen Planung sowie zur Abstimmung und Kooperation der beruflichen Schulen untereinander wird eine Projektkoordinator berufen und eine regionale Lenkungsgruppe gebildet. Mitglieder der regionalen Lenkungsgruppe sind neben dem Projektleiter und Projektkoordinator, die Schulrätin für berufliche Schulen, die Schulleiter, der für Q2E zuständige Mitarbeiter des Landesinstitutes für Schule und Ausbildung. Zur Unterstützung der Projektarbeit wird eine wissenschaftliche Beratung angestrebt.

Die Projektschulen erarbeiten und erproben Elemente der Handlungsfelder Unterrichtsentwicklung/Unterrichtsorganisation, Schul- und Personalmanagement, regionale Kooperationsbeziehungen, Schulverwaltung und erweiterte Selbstständigkeit. Die Funktionen und Kompetenzen der Handlungsfelder werden schrittweise aufgebaut. Eine Schwerpunktsetzung in den Handlungsfeldern ist notwendig. Der Prozess der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung wird an den Projektschulen durch interne und externe Evaluierung auf der Grundlage des Qualitätsentwicklungssystems Q2E begleitet.

Die von den Schule erarbeiteten und erprobten Elemente der Handlungsfelder (Qualitätsansprüche/Qualitätsleitbild der Schule) werden dokumentiert und schrittweise das Qualitätshandbuch der Schule erstellt. Mit ihrem im Qualitätshandbuch dargelegten Qualitätsansprüchen und Qualitätsleitbild legt die Schule die Qualitäten (Werte, Normen, Standards) fest, nach denen sie die Bildungs- und Erziehungsarbeit gestalten will. Das Qualitätshandbuch tritt für die am Projekt beteiligten Schulen an die Stelle des Schulprogramms. Übertragbare Ergebnisse des Projektes „Mehr Selbstständigkeit an Schulen“ der allgemein bildenden Schulen sowie aus Reformvorhaben anderer Länder der Bundesrepublik Deutschland werden in die Projektarbeit einbezogen.

Das L.I.S.A. ist für die Q2E-Beratung der Projektschulen und die Erprobung des Qualitätsentwicklungssystems zuständig. Es sorgt im Rahmen des Projektes für die enge Verbindung Schulentwicklung und Q2E, die Schulprogrammarbeit an den übrigen Schulen und den möglichen Transfer der Ergebnisse des RBB-Projektes an allen bestandsfähigen beruflichen Schulen.

An jeder beruflichen Schule wird eine schulische Lenkungsgruppe gebildet. Dessen Größe sich nach der Anzahl der Lehrkräfte der beruflichen Schule sowie der Zahl der schulintern zu bearbeitenden Elemente der Handlungsfelder richtet. Der Schulleiter und die Lehrkräften, die als Q2E-Multiplikatoren ausgebildet werden (mindestens zwei Q2E-Multiplikatoren pro Schule = Q2E-Steuergruppe) sind Mitglieder der schulischen Lenkungsgruppe. Die Koordination dieses Teams erfolgt über einen gewählten Leiter der schulischen Lenkungsgruppe. Für ihre Tätigkeit im Projekt erhalten die Mitglieder Anrechnungsstunden.

Die Projektschulen, die gemäß der Schulentwicklungsplanung zukünftig fusionieren oder kooperieren, stimmen die Arbeit in den Handlungsfeldern untereinander ab. Das trifft auch für die Tätigkeit der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zu.

Das Projekt wird als offener Schulentwicklungsprozess durchgeführt, so dass die beruflichen Schulen auf der Grundlage genehmigter Schulentwicklungspläne und Schulprogramme in den Schulentwicklungsprozess zu Regionalen Beruflichen Bildungszentren einbezogen werden können. Die Schulprogramme sind mit Blick auf die vorgesehene landesweite Entwicklung Regionaler Beruflicher Bildungszentren sowie die beabsichtigte Implementierung von Q2E auf den Referenzrahmen des Qualitätsentwicklungssystems auszurichten. In regelmäßigen Abständen werden Projektkonferenzen durchgeführt, die darauf abzielen, die übrigen beruflichen Schulen des Landes über den jeweiligen Stand des Projektes informieren und in den Entwicklungsprozess zu integrieren.