

Schulversuch

Profil 21



STIFTUNG
BILDUNGSPAKT
BAYERN

DOKUMENTATION



Berufliche Schule in Eigenverantwortung

Profil 21

BERUFLICHE SCHULE IN EIGENVERANTWORTUNG



**STIFTUNG
BILDUNGSPAKT
BAYERN**

Berufliche Schule in Eigenverantwortung

**Dokumentation des Schulversuchs
Profil 21**

München, 2012

Schulversuch Profil 21 – Berufliche Schule in Eigenverantwortung Dokumentation

Herausgeber:

Geschäftsstelle der Stiftung Bildungspakt Bayern
Jungfernturmstraße 1, 80333 München

Grafisches Konzept, Gestaltung und Druck:

Chroma-Druck und Verlag GmbH, Römerberg

Titelfoto:

Christina Bäßler und Anne-Katrin Ziegen,
Städtische Berufsschule für Buchbindetechnik und Fotografie, München

Der besseren Lesbarkeit wegen wird in dieser Publikation auf eine systematische Verwendung der geschlechtsspezifischen Bezeichnungen verzichtet. Es sind immer Personen beiderlei Geschlechts gemeint.

1. Auflage, 1. Druck 2012

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Herausgebers. Hinweis zu § 52 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk gestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Gedruckt auf säurefreiem Papier, umweltschonend
hergestellt aus chlorfrei gebleichten Faserstoffen.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Grußwort.....	7
Hinweise zu Aufbau und Inhalt	9
I Der Schulversuch Profil 21 – Bilanz und Perspektiven (German Denneborg/Horst Güttler)	11
II Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung – QmbS als „ansteckendes Vorbild“ (Dieter Euler)	17
III Führung an Schulen (Rolf Dubs).....	33
IV Der Schulversuch Profil 21 – Konzept, Ziele, Verlauf	53
V Ergebnisse des Schulversuchs Profil 21 in chronologischer Reihenfolge.....	59
VI Anhang – Teilnehmende Schulen und wichtige Veranstaltungen	117



Dr. Ludwig Spaenle



Bernd Sibler

Eigenverantwortung als Schlüssel zur Qualitätsentwicklung

Ziel der bayerischen Bildungspolitik ist es, die Qualität und Leistungsfähigkeit des Schulsystems zu sichern und die Teilhabegerechtigkeit zu verbessern. Schulen können hierbei vor allem durch eine in sich stimmige und standortspezifische Schul- und Qualitätsentwicklung einen entscheidenden Beitrag leisten. Dazu werden sie in Zukunft durch die weitere Ausgestaltung der Eigenverantwortung noch besser in der Lage sein.

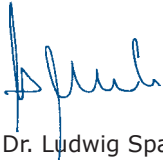
Der Modellversuch „Profil 21 – Berufliche Schule in Eigenverantwortung“ hat hierfür einen zentralen Beitrag geleistet, indem die förderlichen Rahmenbedingungen für mehr Eigenverantwortung ausgelotet wurden. Die Projektschulen konnten im Zeitraum von 2006 bis 2011 in den Handlungsfeldern Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Finanz- und Bildungsverantwortung Ansätze zu mehr Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit entwickeln und erproben.

Die Ergebnisse von Profil 21 können sich sehen lassen. Insgesamt 30 Maßnahmen von ganz unterschiedlicher Reichweite, aber immer von hoher Qualität wurden entwickelt und zeitlich gestaffelt ab dem Jahr 2008 für den Bereich der beruflichen Schulen freigegeben.

Die Weiterentwicklung der Eigenverantwortung an Schulen ist kein Selbstzweck, sondern ist letztlich daran zu messen, welche Verbesserungen für Erziehung und Bildung der Schülerinnen und Schüler damit verbunden sind. Wir danken daher der Stiftung Bildungspakt Bayern, den Schulleiterinnen, Schulleitern und Lehrkräften der teilneh-

menden Modellschulen und allen weiteren Beteiligten für ihr großes Engagement, für ihren Energie- und Zeiteinsatz und für ihre Bereitschaft, neue Wege zum Nutzen des bayerischen Schulwesens zu gehen. Die vorliegende Publikation soll möglichst viele berufliche Schulen motivieren, auf diesen Wegen mitzugehen.

München, im April 2012



Dr. Ludwig Spaenle
Bayerischer Staatsminister
für Unterricht und Kultus



Bernd Sibling
Staatssekretär im
Bayerischen Staatsministerium
für Unterricht und Kultus

Vorstandsvorsitzender der
Stiftung Bildungspakt Bayern



Bertram Brossardt

Erfolgreicher Modellversuch „Profil 21“

Der Schlüssel zu mehr Qualität im Bildungswesen liegt in der eigenverantwortlichen Schule. Davon ist die bayerische Wirtschaft überzeugt. Die beruflichen Schulen sind Partner der Wirtschaft bei der Ausbildung künftiger Facharbeiter. Sie müssen ihr Augenmerk deshalb auf die hohe Innovationsgeschwindigkeit der Wirtschafts- und Arbeitswelt richten. Das setzt voraus, dass die Schulen in der Lage sind, sich weiterzuentwickeln. Dazu gehören die Einführung einer mittleren Führungsebene zwischen Schulleitung und Lehrerkollegium sowie die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems für berufliche Schulen in Bayern.

Der Modellversuch „Profil 21“ hat eindrucksvoll gezeigt, dass durch die Stärkung der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit die Qualität der Schulen messbar verbessert wurde. Mit den erprobten Best-Practice-Beispielen können alle beruflichen Schulen von den Erfahrungen profitieren und diese weiterentwickeln.

Für die Vision der „Schule der Zukunft“ braucht es Mut und Engagement. Mit der Stiftung Bildungspakt Bayern sind wir auf einem guten Weg. Die bisherigen Erfahrungen zeigen: Die notwendigen Veränderungen für ein modernes Bildungssystem, das mehr Bildungsqualität, mehr Bildungsbeteiligung und mehr Partizipationsgerechtigkeit bietet, sind realisierbar. Bildungschancen sind Lebenschancen, und die sind wir allen nachfolgenden Generationen schuldig.

Bertram Brossardt

Hauptgeschäftsführer, vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.
Vorstandsmitglied der Stiftung Bildungspakt Bayern

Hinweise zu Aufbau und Inhalt

Die vorliegende Publikation fasst die Ergebnisse des Schulversuchs „Profil 21 – Berufliche Schule in Eigenverantwortung“ zusammen. Insgesamt 27 Schulen, das Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB), die Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung (ALP) und die jeweiligen Schulaufsichten haben an den Ergebnissen des Schulversuchs großen Anteil. Aufgesetzt und geleitet wurde der Versuch von der Stiftung Bildungspakt Bayern in Kooperation mit dem Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus.



Dr. Marko Hunger

Die Ergebnisse, die unter anderem in Form von 30 individuell und eigenverantwortlich einsetzbaren Maßnahmen vorliegen, sollen allen anderen beruflichen Schulen Anregung sein, die eine oder andere Innovation im eigenen Haus nachzuerfinden bzw. auszuprobieren. Die Maßnahmen wurden von den 27 Profil 21-Schulen entwickelt und in enger Abstimmung mit der Stiftung Bildungspakt Bayern und dem Kultusministerium zur „Marktreife“ gebracht.

In die Thematik des beruflichen Schulwesens in Bayern und dessen Perspektiven führt ein Aufsatz von German Denneborg und Dr. Horst Güttler, Abteilung für berufliche Schulen im Staatsministerium für Unterricht und Kultus, ein. Ergänzt wird dieser durch Beiträge von Prof. Euler und Prof. Dubs, welche die beiden wichtigen Teilprojekte „Entwicklung und Einführung eines Qualitätsmanagementsystems“ und „Einführung einer mittleren Führungsebene an beruflichen Schulen“ begleitet haben.

Allen, die an dieser Publikation mitgewirkt haben, wird herzlich gedankt. Dieser Dank richtet sich insbesondere an die Profil 21-Teams aus den 27 teilnehmenden Schulen sowie an die beteiligten Mitarbeiter in der Geschäftsstelle der Stiftung Bildungspakt Bayern. Für den immer konstruktiven und fachkundigen Rat danke ich allen Beteiligten aus den Abteilungen des Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, insbesondere den Vorgesetzten und Mitarbeitern der Abteilung für berufliche Schulen.

Dr. Marko Hunger
Projektleiter

Der Schulversuch Profil 21 – Bilanz und Perspektiven

German Denneborg, Horst Güttler



I Der Schulversuch Profil 21 - Bilanz und Perspektiven

Der Beitrag gibt ein kurzes Resümee des Reformprojektes „Profil 21 - Berufliche Schule in Eigenverantwortung“. Darüber hinaus werden mögliche Perspektiven für eine größere Eigenverantwortlichkeit der beruflichen Schulen nach Ablauf von Profil 21 aufgezeigt.

Profil 21 war ein Gemeinschaftsprojekt

Nach fünfjähriger Laufzeit wurde der Schulversuch Profil 21 wie geplant im Juli 2011 beendet. Dieser Schulversuch war zum Schuljahr 2006/07 mit der Absicht ins Leben gerufen worden, die Eigenverantwortung der beruflichen Schulen zu stärken. Profil 21 war ein Kooperationsprojekt des Staatsministeriums und der Stiftung Bildungspakt Bayern. Das Staatsministerium hat die strategische Ausrichtung festgelegt und den Schulversuch fachlich und juristisch begleitet. Die Stiftung hat Profil 21 finanziert und organisiert; sie war Ansprechpartnerin für die Modellschulen. Das Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung entwickelte das Qualitätsmanagementsystem für berufliche Schulen in Bayern (QmbS) – ein eigenständiges Teilprojekt von Profil 21 – zur Praxisreife und konzipierte ein dazugehöriges Unterstützungssystem zur flächendeckenden Einführung im Bereich der beruflichen Schulen. Prof. Dr. Euler von der Universität St. Gallen hat QmbS wissenschaftlich begleitet. Von entscheidender Bedeutung war die Arbeit der insgesamt 27 beruflichen Modellschulen, die mit ihren Reformprojekten den Schulversuch Profil 21 geprägt haben.

Die Reformanstöße kamen von den Schulen

Eine Stärkung der Eigenverantwortung bedeutet für die Schulen – neben einer gesteigerten Qualitätsverantwortung –, dass sie ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume ausweiten sollen, damit sie den individuellen Herausforderungen vor Ort besser gerecht werden können. Deswegen lag die Reforminitiative innerhalb von Profil 21 größtenteils in den Händen der beteiligten Modellschulen, die solche Projekte entwickelt und erprobt haben, die sie selbst für wichtig erachteten.

Insgesamt wurden auf diese Weise über 70 Reformmaßnahmen aus den Bereichen Unterrichtsentwicklung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Finanz- und Bildungsverantwortung bearbeitet. 15 positiv bewertete Projekte konnten bereits während der Laufzeit des Schulversuches freigegeben und für berufliche Schulen zugänglich gemacht werden, darunter so richtungsweisende Maßnahmen wie „Eigenverantwortliche Klassenbildung“, „Doppelqualifizierung“, „Ausbildung in Modulen“, „Einführung einer mittleren Führungsebene“ oder „QmbS“. Zum Abschluss von Profil 21 konnten noch einmal 15 Reformmaßnahmen freigegeben werden, sodass der Schulversuch insgesamt 30 veröffentlichte Projekte erbrachte.¹

Reformbemühungen nach Profil 21

In der Abschlussveranstaltung zum Reformprojekt Profil 21 im oberfränkischen Kloster Banz hat der damalige Kultusstaatssekretär Thomas Kreuzer die innovativen Ergebnisse des Schulversuches gewürdigt und den Teilnehmerschulen seine Anerkennung für ihre Arbeit ausgesprochen. Aus Sicht der beruflichen Abteilung des Staatsministeriums wurde dort aufgezeigt, in welche Richtung weitere Reformen im beruflichen Bereich nach Profil 21 gehen könnten. Nach Abschluss des Schulversuches sollten sich weitere Anstrengungen zunächst darauf konzentrieren, dass sich die erarbeiteten, innovativen Konzepte in der Schulwirklichkeit verfestigen. Um diesen Prozess der Implementierung der Reformmaßnahmen in der Breite zu unterstützen, wird das Staatsministerium zusammen mit dem Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung geeignete Instrumente entwickeln.

Entwicklung eines Nachhaltigkeitsmanagements

Beinahe genauso wichtig wie die Resultate eines Schulversuches sind die Anschlussaufgaben, die darin bestehen, die erarbeiteten Reformmaßnahmen dauerhaft wirksam werden und möglichst vielen Schulen zugute kommen zu lassen. Langjährige Erfahrungen aus ähnlichen Modellprojekten zeigen, dass Reformmaßnahmen mit großem, vielfach auch ressourcenintensivem Engagement erfolgreich entwickelt wurden, sich dann aber aus verschiedenen Gründen nur zögerlich verstetigt und schwer verbreitet haben. Daher ist es notwendig, den Gedanken der Nachhaltigkeit stärker als bisher, schon von Beginn an, in sämtlichen schulischen Reformprozessen zu verankern.

Mit einem zu entwickelnden Nachhaltigkeitsmanagement soll ein strategisches Konzept mit geeigneten Instrumenten und Methoden zur Verfügung gestellt werden, das sowohl administratives Handeln als auch pädagogische Absichten unterstützt und eine systematische nachhaltige Implementierung von Reformen und Reformergebnissen im Bildungsbereich ermöglicht. Das Nachhaltigkeitsmanagement soll sämtliche Aspekte der inneren und äußeren Schulentwicklung, die Entwicklungsprozesse zur eigenverantwortlichen Schule, aber auch ökonomische und insbesondere Gesichtspunkte der Personalentwicklung berücksichtigen. Vorrangig sollen alle Reformmaßnahmen und administrativen Vorgaben betrachtet werden, die in der Schulrealität noch nicht hinreichend umgesetzt sind, wie beispielsweise Ergebnisse aus Schulversuchen, Folgerungen aus dem Bildungsmonitoring, Änderungen von Organisationsstrukturen, Zielvereinbarun-

1 Siehe hierzu die kultusministeriellen Bekanntmachungen (KMBek) vom 2. Juli 2008, 16. Juni 2009, 11. August 2010 sowie vom 6. Juli 2011.

Die zahlenmäßige Differenz zwischen bearbeiteten und veröffentlichten Projekten erklärt sich im Wesentlichen dadurch, dass mehrere Versuchsschulen ähnliche oder gleiche Reformvorhaben bearbeitet haben. Hier hat das Staatsministerium eine einzige Maßnahme geformt, die alle charakteristischen Einzelergebnisse der Projektschulen vereinigt (z. B. „Einführung einer mittleren Führungsebene“).

gen nach der externen Evaluation. Dieses zu entwickelnde Nachhaltigkeitsmanagementsystem soll anschließend ganz konkret an der Umsetzung und Verbreitung der Reformmaßnahmen aus Profil 21 erprobt und angewendet werden. Als beispielgebend kann der Implementierungsprozess von QmbS an den beruflichen Schulen angesehen werden, der durch ein vielgliedriges System von Unterstützungsmaßnahmen die Idee der Nachhaltigkeit besonders beachtet.

Strategische Steuerung weiterer Reformprozesse

Der Schulversuch Profil 21 basierte grundsätzlich auf dem Bottom-up-Ansatz. Interessierte Schulen haben sich für den Schulversuch beworben und auf die jeweilige Situation abgestimmte Reformmaßnahmen erprobt. Dadurch wurden die Gestaltungsspielräume der Schulen zumeist punktuell erweitert, wenngleich in einigen Fällen – beispielsweise beim Projekt „Mittlere Führungsebene“ – einzelne Teillösungen zu einer einzigen, weit reichenden Reformmaßnahme zusammengeführt werden konnten. Das Vorgehen nach dem Bottom-up-Ansatz hatte zur Folge, dass bestimmte berufliche Schularten zu wenig und manche Themen überhaupt nicht berücksichtigt wurden. Trotz beachtlicher Reformergebnisse sind daher auch nach Profil 21 „weiße Flecken“ auf dem Gebiet der Schulentwicklung geblieben. Um diese erschließen und um tief greifende Innovationen im beruflichen Schulwesen in Angriff nehmen zu können, müssen künftige Reformprojekte auch von der beruflichen Abteilung selbst initiiert und gesteuert werden.

Reformperspektiven für berufliche Schulen

Die Grenzen künftiger Reformbemühungen sind auch nach Profil 21 klar gezogen. Es müssen wie bisher Themenbereiche ausgespart bleiben, die sich außerhalb des gesetzlichen Rahmens des Bayerischen Gesetzes über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) befinden, weil dort – beispielsweise im Beamtenrecht oder im Schulfinanzierungsgesetz – keine Versuchsklauseln wie im BayEUG vorgesehen sind. Nachfolgeprojekte von Profil 21 werden auch weiterhin singuläre Reformmaßnahmen beinhalten, die zur Ausweitung der Gestaltungsfreiräume beruflicher Schulen beitragen. Im Fokus stehen allerdings die Organisationsstrukturen des beruflichen Schulwesens, die flexibler werden sollen. Es geht um die Abkehr von zentralen administrativen Vorgaben zugunsten einer Erweiterung individueller Handlungsspielräume der einzelnen Schule. Einige Beispiele sollen illustrieren, in welchen Bereichen weitere Reformen denkbar sind.

Die aufgezeigten Reformperspektiven und die möglichen Handlungsoptionen sind nur für den Bereich des beruflichen Schulwesens konzipiert. Die beruflichen Schulen müssen sich – wie keine andere Schulart – ständig der hohen Innovationsgeschwindigkeit der Wirtschafts- und Arbeitswelt anpassen und benötigen dafür die geeigneten

Rahmenbedingungen, um den Jugendlichen eine zukunftsfähige berufliche Qualifizierung bieten zu können.

So könnte eine weitgehend eigenverantwortliche Gestaltung von Studentafeln und Lehrplänen erprobt werden, um dadurch die individuelle Profilbildung der Schulen zu unterstützen. Weiterhin wäre zu überlegen, den Unterricht an der Berufsschule für bestimmte Ausbildungsberufe auf ein schulisches Vollzeitjahr zu verdichten, damit etwa die altersmäßigen Voraussetzungen der Jugendlichen für eine nachfolgende betriebliche Ausbildung, beispielsweise im gastgewerblichen Bereich, gegeben sind. Eine umfassende Aufhebung der Lernmittelzulassung könnte versuchsweise eingeführt werden. Hier prüft die Schule innerhalb eines vorgegebenen Orientierungsrahmens in eigener Verantwortung, welche notwendigen Lernmittel für das jeweilige Unterrichtsfach verwendet werden. Dabei ist zu bedenken, dass sich die Lernmittelzulassung schon jetzt wesentlich auf die fachliche Expertise und die Gutachten unterrichtender Lehrkräfte stützt. Angesichts der zunehmend heterogenen Zusammensetzung der Schülerschaft an beruflichen Schulen ist es notwendig, neue Formen der individuellen Förderung zu entwickeln. Dies gilt vor allen Dingen für Schüler mit Sprachdefiziten. Auch die inklusive berufliche Bildung muss verstärkt in den Vordergrund der Reformbemühungen gestellt werden.

Erfahrungsgemäß streben die Schulen besonders im Bereich der finanziellen Ressourcen nach eigenverantwortlichem Handeln. Hier könnten mittelfristig so genannte Globalbudgets zugewiesen werden. Dabei sollten sowohl alternative Formen der Berechnung – beispielsweise nach der Anzahl der Schüler an Berufsschulen – als auch der Verwendung – z. B. eigenverantwortliche Verwendung für Pflichtunterricht, Intensivierungsstunden, Wahlunterricht, Vergabe von Anrechnungsstunden – getestet werden. In diesem Zusammenhang könnten auch gangbare, schulspezifische Konzepte für eine individualisierte Unterrichtspflichtzeit ausgearbeitet werden. Schließlich sei noch darauf hingewiesen, dass es die zunehmende Eigenverantwortung der beruflichen Schule erforderlich macht, dass geeignete Erhebungsinstrumente für die Schulaufsicht erarbeitet werden, die die Qualitätssicherung und den effizienten Ressourceneinsatz sicherstellen können.

Weiterhin sollte der gesamte Bereich der Lehrerbildung in einen systematischen Prozess der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung einbezogen werden, wie er für die beruflichen Schulen - vor allem dank QmbS - zwischenzeitlich üblich ist. Auf der Grundlage von QmbS könnte ein entsprechendes Qualitätsmanagementsystem für die zweite Phase der Lehrerbildung entwickelt und erprobt werden. Sinnvoll wäre auch, innerhalb des beruflichen Bereiches ein standardisiertes, umfassendes Verfahren zur Personalgewinnung und Personalentwicklung zu konzipieren und probeweise einzuführen. Der thematische Bogen könnte von einer gezielten Auswahl und systematischen

Förderung des Führungsnachwuchses über verschiedene Formen des Mentorings und Coachings bis hin zu Job-Rotation bei Führungskräften gespannt sein.

Angeichts gesteigerter Qualitätsbemühungen und individueller Profilbildung der beruflichen Schulen wurde in jüngster Zeit von verschiedenen Seiten der Wunsch geäußert, das Thema „Sprengelfreiheit“ zumindest in regional begrenztem Rahmen versuchsweise zu bearbeiten, um damit den Gedanken des Wettbewerbs stärker zu betonen. In eine andere Richtung weisen Vorschläge, die bestehenden Kompetenzzentren dadurch weiterzuentwickeln, dass berufliche Schulen künftig nach affinen Berufsfeldern räumlich organisiert werden. Neben manchen synergetischen Effekten eines derartigen Zusammenschlusses ließe sich dadurch eine „Dachmarke“ entwickeln, die eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit im beruflichen Schulwesen effektiv unterstützen würde.

Es ist klar, dass allein die genannten, wenigen Beispiele aus theoretischer Warte sehr kritisch beurteilt werden können. Die Erfahrungen aus Profil 21 haben jedoch gezeigt, dass eine anfängliche Skepsis gegenüber geplanten Reformmaßnahmen schrittweise mit der praktischen Durchdringung und Umsetzung des Projektes weichen kann. „QmbS“ oder die „Mittlere Führungsebene“ sind gute Beispiele dafür. Die schulpraktische Erfahrung ist für eine umfängliche Beurteilung vieler Reformmaßnahmen unabdingbar.

Fazit

Der Schulversuch Profil 21 – Berufliche Schule in Eigenverantwortung – wurde zum Ende des Schuljahres 2010/11 abgeschlossen. 27 Projektschulen haben in fünf Jahren insgesamt über 70 Reformmaßnahmen aus den Bereichen Unterrichtsentwicklung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Finanz- und Bildungsverantwortung bearbeitet – darunter so weit reichende Maßnahmen wie „Eigenverantwortliche Klassenbildung“, „Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen (QmbS)“ und „Mittlere Führungsebene“. Nach Profil 21 wird ein Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt, um Reformmaßnahmen systematisch umsetzen zu können. Weitere Reformbemühungen konzentrieren sich darauf, die Organisationsstrukturen im beruflichen Schulwesen flexibler zu gestalten.



Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung – QmBS als „ansteckendes Vorbild“?

Dieter Euler



II Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung – QmbS als „ansteckendes Vorbild“?

1. Ausgangspunkte

Fragen nach der Qualität von Unterricht oder Bildungseinrichtungen haben im Bildungssystem keine lange Tradition. Instrumente des Konsumentenschutzes wie beispielsweise Gewährleistung oder Produkthaftung aufgrund von Qualitätsmängeln sind im Bildungsbereich unüblich. Häufig wird Bildung als ein Prozess definiert, der durch die personale Einzigartigkeit der Beteiligten getragen wird und sich als solcher einer Kontrolle bzw. Kontrollierbarkeit entzieht. Sich dumm zu stellen, um klüger zu werden, mag als ein probates didaktisches Prinzip gelten – als Grundlage zur kritischen Durchleuchtung von Bildungsinstitutionen oder des Handelns der Lehrenden im Rahmen eines Qualitätsmanagements löst es noch keine große Begeisterung aus. Bei „Qualitätsmängeln“ wird die Schuld zumeist bei den Schülern gesucht, sie werden (im allgemeinbildenden Schulwesen) nicht versetzt oder auf eine andere Schule relegiert, oder sie werden auf andere Weise sanktioniert, wenn sie sozial oder intellektuell nicht in die Klassengruppe passen. Nicht die Anpassung des Unterrichts an die Bedingungen der Lernenden, sondern die Anpassung der Lernenden an den Unterricht bestimmt traditionell das didaktische Denken.

Die vornehme Verschlossenheit gegenüber Fragen der Qualitätsentwicklung scheint seit einigen Jahren etwas aufzubrechen. Viele Institutionen (u. a. KMK, BIBB, OECD) stellen die Qualitätsentwicklung an die Spitze ihrer Agenda. Einige Hinweise mögen das Interesse an dem Thema unterstreichen:

- In der Folge internationaler Vergleichsuntersuchungen (z. B. PISA) wird diskutiert, inwieweit diese Bildungstests im allgemeinbildenden Schulbereich eine normierende Wirkung entfalten und über korrespondierende Bildungsstandards ein wirksames Mittel zur Qualitätsentwicklung eingeführt werden kann.
- In der Weiterbildung intensivieren sich die Bemühungen, Qualitätsentwicklung durch Zertifikate, Gütesiegel, Akkreditierungen und Bildungstests zu fördern (vgl. Balli, Krekel& Sauter, 2004).
- In den Hochschulen werden u. a. im Rahmen von Akkreditierungsverfahren und Rankings Kriterien zur Gestaltung von Studiengängen bzw. der Organisation wirksam, die zwar kritisch beurteilt werden, gleichwohl eine hohe Prägekraft ausstrahlen.

In der Berufsausbildung bleiben Qualitätsfragen derzeit weitgehend auf den schulischen Bereich begrenzt, wo sie einen systematischen Ort im Rahmen von Schulentwicklungsansätzen gefunden haben. Für die betrieblichen Lernorte und die Arbeit der Kammern sind systematische Ansätze einer Qualitätsdiskussion erst in Ansätzen erkennbar. Die Begründungen für die Einführung von Systemen der Qualitätsentwicklung sind vielfältig und spiegeln z. T. gegensätzliche Interessen von unterschiedlichen Anspruchsgruppen wider:

- Aus einer *pädagogischen Perspektive* wird die These vertreten, dass die Entwicklung von qualitativ „guten“ Schulen eine erhöhte Autonomie erfordert. Erst Freiheit macht verantwortlich. Dabei könne aufgrund der politischen Gesamtverantwortung keine völlige Autonomie gewährt werden, sondern das Verhältnis zwischen der Verantwortung von Politik/Bildungsverwaltung und der Eigenverantwortung der einzelnen Schule sei in eine neue Balance zu bringen. Mit Hinweis auf empirische Befunde wird angefügt, dass sich „gute“ Schulen u. a. durch ein hohes Schulethos, eine bewusst gestaltete Schulkultur, eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit, die Fähigkeit zur Selbstentwicklung und Selbstbeurteilung sowie eine ausgeprägte Leistungsorientierung auszeichnen (vgl. Dubs, 1998, S. 6 f.). Diese Ausprägungen ließen sich nicht durch Anweisungen von oben erreichen, sondern sie erforderten maßgeblich eine Entwicklung von unten. Eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung sei die Gewährung von Gestaltungsfreiräumen, deren Nutzung von allen Beteiligten spezifische Bereitschaften und Fähigkeiten verlangen. Wesentlich sei ein „em-powerment“ im Sinne der Übertragung von Verantwortung an Personen und Institutionen, um deren Leistungsfähigkeit zu steigern.
- Eine diese Grundaussagen stützende *bildungsorganisatorische Perspektive* führt aus, dass zentralistisch gesteuerte Organisationen insbesondere in Zeiten eines rasanten Wandels eine geringere Innovationskraft, eine geringere Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen und ein niedrigeres Motivationspotential für ihre Mitarbeiter bieten. In Zeiten des schnellen Wandels in der Umwelt von Schulen sei es demnach notwendig, die Steuerung hochgradig in deren Autonomie zu stellen.
- *Bildungspolitische Perspektiven* betonen die notwendige Neupositionierung der Berufsschule aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen in der Berufsbildung. So wird gefordert, sie müsse aus ihrer reaktiven „Lückenbüßer-Rolle“ in der Berufsausbildung (z. B. Qualitätssicherung in Ausbildungsverhältnissen mit einer unzulänglichen betrieblichen Ausbildung, Bereitstellung von vollzeitschulischen Ausbildungsplätzen in Zeiten fehlender dualer Ausbildungsplätze) heraustreten. Demgegenüber solle sie im Sinne eines „regionalen Kompetenzzentrums“ ein Motor der Strukturentwicklung innerhalb einer „Lernenden Region“ werden und sich von einer bürokratischen Organisation zu einem flexiblen Dienstleister entwickeln, der nach modernen Managementprinzipien geführt wird, sich einem Qualitätsmanagement unterzieht und dynamisch auf veränderte Rahmenbedingungen des Bildungsmarktes reagieren kann.
- Aus einer *ökonomischen Perspektive* wird darauf hingewiesen, dass die Verlagerung von Kompetenz und Verantwortung zu einem Abbau von Bürokratie führe und insofern die Ressourceneffizienz erhöhe. Von Kritikern wird dabei ausgeführt, dass die finanzielle Steuerung von Bildungsetats über Globalbudgets es erleichtere, Mittelkürzungen in öffentlichen Haushalten leichter durchzusetzen, da unangenehme Entscheidungen (z. B. Budgetkürzungen) auf die Schule delegiert werden können.

In diesem Kontext stellt New Public Management ein übergreifendes Modell für die Steuerung von öffentlichen Organisationen dar (vgl. Thom & Ritz, 2000). Dabei wird zwischen strategischer und operativer Führung unterschieden. Die höheren politischen und administrativen Behörden geben nur noch Rahmenziele vor (strategische Führung), deren Präzisierung und Umsetzung obliegt den ausführenden Institutionen (operative Führung). Damit soll eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen an den Ort des Geschehens und Betroffenseins erfolgen. Den Institutionen vor Ort wird eine größere Problemlösungskapazität gegeben. An die Stelle einer Inputorientierung (Steuerung über Detailregeln) tritt eine Outputorientierung (Steuerung über Rahmenziele). Entsprechend sieht das Modell einen Rollenwandel der Beteiligten vor. Die oberen Behörden sollen sich nicht als Inspektorat, sondern als Ermöglicher von Eigengestaltung und Kreativität verstehen. Sie repräsentieren weniger ein Kontrollorgan, sondern fungieren als Organisator von wechselseitiger Verantwortung und Verpflichtung. In diesem Rahmen erhalten Qualitätssysteme ihren spezifischen Standort. Einerseits sollen sie den Entwicklungsaktivitäten eine Richtung und Kontinuität geben, andererseits legitimieren sie die Gewährung von Freiräumen. Denn so wie man nicht nur eine Seite einer Schallplatte kaufen kann, so korrespondiert die Gewährung von zusätzlichen Handlungsspielräumen mit der Verantwortung zur Legitimation der Nutzung dieser Freiheiten.

Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung ist demnach eingebettet in eine umfassende Diskussion über die Gestaltung von Qualitätssystemen in Bildungsinstitutionen sowie – im Bereich schulischer Lernorte – in die kontrovers geführte Diskussion über Schulentwicklung.

Die Skizzen verdeutlichen, dass das Thema Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung noch in den Anfängen steckt. Visionen beginnen mit Fragen, in diesem Sinne sollen die folgenden Überlegungen über die folgenden Fragen strukturiert werden:

- Wie kann die Praxis der Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung skizziert werden? (Kap. 2)
- Welche Kernfragen sind zur Gestaltung einer umfassenden Qualitätsentwicklung zu beantworten? (Kap. 3)
- Welche Impulse bietet QmbS für die Qualitätsdiskussion – kann es als ein „ansteckendes Vorbild“ für die Übertragung in andere Anwendungsfelder verstanden werden? (Kap. 4)
- Wie kann die Qualität der Qualitätsentwicklung festgestellt werden? (Kap. 5)

2. Ist-Analyse: Thesen über die Praxis der Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung

2.1 These 1: Qualität – ein vergessenes Thema in der Berufsausbildung! Die Diskussionen über die Qualität der Berufsausbildung aus den 70er-Jahren sind weitgehend versiegt!

Anders als in den Reformdebatten der 70er-Jahre und ganz im Gegensatz zur kritischen Aufmerksamkeit, mit der die *schulische* Seite der dualen Berufsausbildung aktuell konfrontiert ist, wird die Qualität der *betrieblichen* Berufsausbildung heute nur zaghaft angesprochen. Bezogen auf die betriebliche Seite des dualen Systems dominieren quantitative Betrachtungen: Die Betriebe sollen möglichst viele Ausbildungsplätze bereitstellen, deren Qualität eher nachrangig interessiert. Erst mit dem Bewusstsein für die demografische Entwicklung scheint die Qualitätsfrage auch in der betrieblichen Berufsausbildung eine breitere Bedeutung zu gewinnen.

Erste Untersuchungen über die Qualität der betrieblichen Ausbildung wurden kurz nach Inkrafttreten des Berufsbildungsgesetzes 1969 durchgeführt. Auf der Grundlage ausgewiesener Indikatoren wurde herausgearbeitet, dass es sehr große qualitative Unterschiede zwischen den Ausbildungsberufen, Wirtschaftsbereichen und Ausbildungsbetrieben gibt. Bei den von der „Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung“ verwendeten Indikatoren handelt es sich im Wesentlichen um Input-Qualitätsfaktoren, so z. B.: Vorhandensein einer Ausbildungsplanung; Qualifikation des Ausbildungspersonals (d. h. fachliche und pädagogische Kompetenzen der Ausbildungsverantwortlichen im Betrieb); Zustand und Modernität der Ausbildungseinrichtung; Relation Lehrlinge – Ausbilder.

2.2 These 2: Qualität – ein notwendiges Thema! Der Zustand der Berufsausbildung in den Lernorten erfordert neue Impulse zur Qualitätsentwicklung!

Würde der qualitative Zustand der Berufsausbildung in den Lernorten als zufriedenstellend beurteilt, dann wäre eine Qualitätsdebatte nicht dringlich und bliebe weitgehend ein akademisches Thema. Viele Indikatoren deuten jedoch darauf hin, dass es in den Lernorten durchaus Verbesserungsbedarf gibt. Bezogen auf die betriebliche Ausbildung sind exemplarisch zu nennen¹: konstant hohe Zahlen des Ausbildungsabbruchs; fehlende oder unzulängliche Planung und Organisation der Ausbildung; unzulängliche pädagogische Qualifikation des Ausbildungspersonals; Intensität und Relevanz der Ausbildungsprozesse; begrenzte Validität der Ausbildungsabschlussprüfung. Die Kritik an der *schulischen* Berufsausbildung ist eng verbunden mit einer Kritik an der beruflichen Schule:

1 Vgl. die Hinweise im jährlich veröffentlichten Berufsbildungsbericht der Bundesregierung, die Ergebnisse der Enquetekommission zur Berufsbildung in Baden-Württemberg (Landtag Baden-Württemberg, 2010) sowie die Ergebnisse aus den Forschungsprojekten von Ebbinghaus (2011) sowie Krewerth&Beicht (2011).

- Schule wird plakativ als Verwaltung mit bürokratischen Entscheidungs- und Machtstrukturen wahrgenommen, die mit ihrer schwerfälligen Organisationsstruktur und Einbettung in die staatliche Verwaltungs- und Laufbahnhierarchie ein Erledigungdenken, pädagogischen Taylorismus sowie Einzelkämpfer- und Abschottungstendenzen in einer Misstrauenskultur fördert.
- Unzulängliche Berücksichtigung der Heterogenität der Auszubildenden (insb. hinsichtlich ihrer Lernvoraussetzungen, aber auch ihres Alters und ihrer sozialen oder ethnischen Herkunft), mit der Folge einer latenten Über- und Unterforderung von Teilen der Berufsschüler.
- Überforderung der beruflichen Schulen, den Voraussetzungen einer steigenden Zahl von Berufsschülern zu entsprechen, die Sozialisationsdefizite aufweisen und die Kulturtechniken nicht hinreichend beherrschen.
- Didaktisch-methodische Rückständigkeit (u. a. hohe Lehrerzentriertheit, Vernachlässigung überfachlicher Lernziele). Der Berufsschule gelingt die didaktische Neuausrichtung an erwachsenen Lernenden erst ansatzweise.
- Fehlende Kooperation mit anderen Lernorten.

2.3 These 3: Qualität – rechtlich ein „zahnloser Tiger“!

Die formalen Vorkehrungen zur Qualitätsentwicklung sind unzulänglich!

Das Berufsbildungsgesetz sieht für den Bereich der betrieblichen Berufsausbildung einige Instrumente vor, die als Bezugspunkte für eine Qualitätssicherung aufgenommen werden können. In der Praxis stellt sich die Frage, inwieweit die Normierungen eine Qualitätsentwicklung tragen oder gar unterstützen können. Im Einzelnen:

- Im Gesetz sind allgemeine Ziele einer Berufsausbildung formuliert, die dann in der Entwicklung von Ordnungsgrundlagen durch die Sozialpartner für einen Ausbildungsberuf im Rahmen von Ausbildungsberufsbild, Ausbildungsrahmenplan und Prüfungsanforderungen (bzw. analog in den schulischen Lehrplänen) konkretisiert werden sollen. In welchem Maße gelingt es, im Rahmen des Interessenausgleichs zwischen den Interessensparteien die Ordnungsstandards auf einer Ebene zu garantieren, die den Ansprüchen an eine hochwertige und zukunftsbezogene Ausbildung genügt?
- Das Gesetz kodifiziert eine verpflichtende Ausbildungsabschlussprüfung. In welchem Maße gelingt es, die Ausbildungsziele (insbesondere auch die überfachlichen) valide zu prüfen?
- Es werden die Eignung von Ausbildungsstätte und -personal als Standard ausgewiesen. Inwieweit gelingt es, die didaktischen Postulate einer zeitgemäßen Ausbilderqualifizierung in die Praxis der Qualifizierung des Bildungspersonals umzusetzen?
- Es werden die Bestandteile eines Ausbildungsvertrags ausgewiesen; neben arbeitsrechtlichen Normen betrifft dies u. a. auch die Freistellung zum Besuch der Berufs-

schule und die Ausbildungspflicht. So sieht das Gesetz eine Überwachung der Berufsbildung durch die Zuständige Stelle vor. Dazu werden u. a. Ausbildungsberater eingestellt, die jedoch in einem Spannungsfeld von Beratung und Kontrolle agieren. Inwieweit werden in diesem Rahmen Verstöße gegen die Rechtsnormen durch die Zuständigen Stellen wirksam sanktioniert?

Die begrenzte Durchsetzung der Rechtsnormen gerade in Zeiten der Ausbildungsstellenknappheit begründet die These, dass die formalen Vorkehrungen zur Erfassung und Durchsetzung eines Qualitätssystems unzulänglich bleiben.

3. Kernfragen zur Entwicklung eines Qualitätssystem in der Berufsausbildung

Ein Qualitätssystem erfordert Antworten auf die folgenden Fragen:

- **Bestimmung der Ziele:**
Welche Qualitätskriterien und -standards sollen der Qualitätssystem zugrunde gelegt werden? Wer ist an der Zielbestimmung beteiligt? Wie werden die Ziele legitimiert?
- **Evaluation der Zielerreichung:**
Nach welchem Verfahren wird die Qualitätsüberprüfung der Ziele durchgeführt? Wie werden die Daten erhoben?
- **Planung von Konsequenzen:**
Wie werden die Evaluationsergebnisse in Maßnahmen der Qualitätssystem überführt? Mit welcher Verbindlichkeit werden die Maßnahmen eingeführt?
- **Umsetzung von Konsequenzen:**
Wie werden Widerstände gegen Maßnahmen der Qualitätssystem aufgenommen?

3.1 Bestimmung der Ziele: Qualitätskriterien und -standards als normative Grundlage der Qualitätssystem

Qualitätssystem stützt sich unverzichtbar auf Normen, die nicht auf ihre Wahrheit, sondern nur auf ihre Begründung sowie auf ihre Gültigkeit in einer sozialen Gemeinschaft betrachtet werden können. Wenn Qualität das Ergebnis einer normativen Bestimmungsleistung darstellt, dann stellt sich die Frage, wer in den Prozess der Bestimmung von Qualitätszielen einbezogen wird. Prinzipiell können Ziele innerhalb der Organisation im Rahmen von Konsensbildungsprozessen (z. B. durch das Kollegium) bestimmt oder von außen (z. B. durch das Ministerium) vorgegeben werden. Je mehr die Qualitätssystem an die Absicht einer externen Legitimierung geknüpft wird, desto stärker wird der Einfluss von außen ausgeprägt sein. Andererseits ist zu erwarten, dass mit einer starken Einflussnahme der Betroffenen auf die Bestimmung der

Qualitätsziele auch die Motivation und das Engagement wächst, sich für die Umsetzung der Ziele zu engagieren. Diese und weitere Spannungsfelder können die Entwicklung von Qualitätssystemen unterlegen:

Mögliche Spannungsfelder in Qualitätssystemen

Entstehung	Eigenentwicklung	↔	Vorgabe
Vorgehen	Partizipativ	↔	Expertenorientiert
Zielsetzung	Praxis entwickeln	↔	Praxis kontrollieren
Funktion	Entwicklung	↔	Vergleich mit anderen
Reichweite	Partiell	↔	Umfassend
Verfahren	Maßgeschneidert	↔	Standardisiert
Begründung	Pragmatisch	↔	Theoriegeleitet

Die *Qualitätskriterien* können für eine Berufsausbildung insgesamt oder aber für die beteiligten Institutionen bestimmt werden (z. B. Betrieb, Schule, Kammer). Häufig werden in diesem Zusammenhang Input-, Prozess-, Output-/Outcomekriterien unterschieden.²

Einige Beispiele mögen die Kriterien illustrieren:

- Inputkriterien sind beispielsweise finanzielle, materielle oder personelle Ausstattungsmerkmale sowie regulative Vorgaben (z. B. Lehrpläne, Berufsbilder, Vorschriften für Leistungsbeurteilung).
- Prozesskriterien sind etwa Merkmale von Lehr-Lernprozessen (z. B. Praxisbezogenheit, hohe Eigenaktivität der Lernenden, anschauliche Medienunterstützung, Kultur der Rückmeldung bzw. formativen Evaluation); Kooperation zwischen Ausbildungseinheiten; Relation von ausbildungsbezogenen und -fremden Tätigkeiten; Ablauf und Validität von Prüfungen.
- Als Output-/Outcomekriterien können als quantitative Größen beispielsweise Absolventenzahlen oder Abbrecherquoten, als qualitative Größen die entwickelten fachlichen oder überfachlichen Kompetenzen der Absolventen, erzieherische Wirkungen oder Sozialisierungseffekte genannt werden.

Die Qualitätskriterien werden über Indikatoren operationalisiert, d. h. in eine beobachtbare Form überführt. Jeder Indikator wird mit einem Qualitätsstandard verbunden, der Auskunft darüber gibt, welcher Zustand mindestens erreicht sein muss, um das Qualitätskriterium als erfüllt anzusehen.

Im Rahmen der Qualitätsentwicklung ist jeweils in der Organisation zu entscheiden, wie viele und welche Kriterien in einem bestimmten Zeitraum aufgenommen werden. Angesichts begrenzter Ressourcen kann es sinnvoll sein, die Kriterien mit Prioritäten

² Das sogenannte CIPP-Modell beinhaltet Aussagen über Context-, Input-, Process- und Product-Variablen (vgl. STUFFLEBEAM, 2000).

zu versehen und sukzessive abzuarbeiten. Aus Motivationsgründen kann es zudem klug sein, schwer und leicht zu erreichende Faktoren jeweils miteinander zu verbinden. Eine Gefahr kann darin gesehen werden, dass nur messbare Ziele berücksichtigt und Schulen über scheinexakte Indikatoren vergleichbar gemacht werden sollen. Dabei gilt prinzipiell, dass nur Vergleichbares auch miteinander verglichen werden kann. So wären beispielsweise die Abiturnoten von Schulen mit markant unterschiedlichen Schülerpopulationen nicht miteinander vergleichbar.

3.2 Evaluation der Zielerreichung: Verfahren der Qualitätsüberprüfung

Im Rahmen der Evaluation soll festgestellt werden, welche Qualitäten im Hinblick auf die ausgewählten Kriterien zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht worden sind. Die Verfahren können ergebnis- vs. prozessorientiert, quer- oder längsschnittorientiert, punktuell oder regelmäßig sowie als Selbst- oder Fremdevaluation angelegt werden.

Dubs (1998) plädiert in Schulen für eine Verbindung von Selbst- und Fremdevaluation. Für die Beteiligung schulexterner Stellen gibt er u. a. die folgenden Gründe an: Vermeidung von Betriebsblindheit, Gewährleistung des öffentlichen Leistungsauftrags, Aufnahme auch der sensiblen Bereiche in der Schule, Vermeidung einer Ritualisierung, Honorierung von Benchmarks/Best-Practice-Beispielen. Dabei könnte folgende Aufgabenteilung vereinbart werden:

- Die Schulbehörden geben strategische Ziele vor oder vereinbaren diese mit der Schule (finanzielle, organisatorische, pädagogische Ziele).
- Jede Schule realisiert ein intern konzipiertes Qualitätsmanagement mit einer Selbstevaluation.
- Die Schulbehörde führt eine Metaevaluation durch, d. h. sie überprüft, ob das intern konzipierte Qualitätsmanagement zweckmäßig aufgebaut ist, ob die Selbstevaluation richtig durchgeführt wird und in zielgerichtete Maßnahmen der Schulentwicklung überführt werden.
- Von Zeit zu Zeit werden Fremdevaluationen durchgeführt.

3.3 Planung von Konsequenzen: Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und Organisation von Unterstützungsangeboten

Evaluationen bieten die Datengrundlage zur Diskussion von Entwicklungsmaßnahmen. Die Ausprägung von Input- und Prozessfaktoren ist dabei jeweils auf die angestrebten Outputfaktoren auszurichten, wobei zwischen den Größen zumeist keine eindeutige Kausalitätsbeziehung besteht. So kann beispielsweise aus dem Rückgang von Ressourcen für einen Bildungsgang (Input) nicht geschlossen werden, dass die Ergebnisse (Output) schlechter geworden sind – so wäre es denkbar, dass der Rückgang von Ressourcen bei den Lehrkräften zu einer Konzentration der Kräfte führte und auf diese Weise sogar eine Steigerung der Ergebnisse bewirkte. Umgekehrt können unbefriedigende Werte bei den Outputfaktoren zu der Überlegung führen, welche Input-

oder Prozessgrößen geeignet sein können, auf die schlechten Ergebnisse einzuwirken. Entscheidungen über Maßnahmen stützen sich daher zumeist auf Wirkungsannahmen, die mehr oder weniger gut begründet sind.

Geplante Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung können prinzipiell an drei Hindernissen scheitern: Nicht-Können (d. h. fehlende Umsetzungskompetenzen bei den Verantwortlichen), Nicht-Dürfen (d. h. fehlende Rahmenbedingungen) oder Nicht-Wollen (d. h. fehlende Bereitschaft der betroffenen Personen). Während die dritte Umsetzungsbarriere im folgenden Kapitel vertieft aufgenommen wird, sollen zunächst die beiden erstgenannten diskutiert werden.

Gründe des Nicht-Könnens verweisen auf die enge Verbindung zwischen Qualitäts- und Personalentwicklung. Instrumente der Personalentwicklung beinhalten nicht nur gezielte, d. h. auf den Qualitätsentwicklungsprozess hin ausgerichtete Weiterbildungsangebote, sondern sie sind eingebettet in eine umfassende Vorstellung darüber, wie für die Akteure der Qualitätsentwicklung motivierende, leistungsbezogene und kompetenzfördernde Bedingungen geschaffen werden können. In diesem Rahmen werden u. a. die folgenden Ansätze diskutiert³:

- Weiterbildungsangebote, die möglichst eng an das Schulprogramm bzw. die Umsetzung des Qualitätsentwicklungskonzepts gebunden sind.
- Anbindung der Personalbeurteilung an Maßnahmen der Qualitätsentwicklung.
- Zielvereinbarungsgespräche, die eine Potenzialeinschätzung des Mitarbeiters beinhalten und dessen Entwicklungsbedürfnisse berücksichtigen.
- Aufbau einer Feedbackkultur im Kollegium, die auch die Rückmeldung an Vorgesetzte einbezieht.
- Angebote von Lernpartnerschaften und kollegialer Fallberatung.
- Mentoring für neue Kollegen, insbesondere in der Berufseinstiegsphase.
- Rotation in verschiedenen Aufgabenbereichen, die jeweils mit neuen Herausforderungen verbunden sind.

Nicht-Können kann auf individuelle Kompetenzlücken verweisen, es kann aber auch auf eine Überforderung der Beteiligten innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen zurückzuführen sein. Einige Hinweise mögen den Hintergrund andeuten:

- **Fehlende Balance zwischen Zielanspruch und Rahmenbedingungen**
Qualitätsentwicklung kann nur dann umgesetzt werden, wenn die notwendigen Rahmenbedingungen vorhanden sind. Wenn Zielsystem und Rahmenbedingungen nicht in eine stimmige Balance gebracht werden, dann fördert dies eine Haltung des Abwartens, zugleich sind Gründe geschaffen für die eigene Passivität oder ein diffuses „muddling through“.
- **Unrealistischer Zeithorizont für die Reifung der Entwicklungen**
Ein weiterer Grund für den unbefriedigenden Verlauf von Qualitätsentwicklungsan-

³ Vgl. insbesondere BUHREN & ROLFF, 2000; DUBS, 2002.

sätzen kann darin bestehen, dass in zu kurzen Zeitspannen gedacht wird. Insbesondere anspruchsvolle und komplexe Ziele erfordern Zeit zur Reifung und die Möglichkeit, aus Irrwegen und Fehlern zu lernen. Dem steht die Beobachtung entgegen, dass Schulen aus ihrem politischen und gesellschaftlichen Umfeld mit immer neuen, zumeist unklaren Erwartungen konfrontiert werden. Bevor sie sich auf die Auseinandersetzung mit einer neuen Anforderung eingelassen haben, kommen bereits wieder andere, sodass letztlich keine Zeit bleibt, Erprobungen durchzuführen und auszuwerten.

- **Ungünstige Bedingungen im Innenbereich der Schule**

Neben strukturellen können kulturelle Bedingungen die Umsetzung einer Qualitätsentwicklung beeinträchtigen. Viele Ansätze erfordern Teamkulturen, die durch Vertrautheit und Vertrauen getragen werden, in denen ein kritisches Feedback nicht als Angriff auf die Person, sondern als Anlass zur Reflexion verstanden wird. Zudem bringen Projekte der Qualitätsentwicklung neue horizontale, aber auch vertikale Differenzierungen mit sich, die in einer Kultur auf Widerstand treffen kann, in der ein „Mythos der Gleichheit“ dominiert. Dieser Mythos, der häufig als Kollegialitätsprinzip verbrämt wird, suggeriert, dass alle Lehrkräfte gleich gut sind; Unterschiede dürfen nicht gemacht, zumindest nicht sichtbar gemacht werden (vgl. Bühren&Rolff, 2000, S. 276).

- **Überbelastung der Aktivisten**

Die Arbeitslast konzentriert sich bei Innovationsprojekten häufig auf wenige Lehrkräfte, was häufig zu Ermüdungserscheinungen führt. Im Ergebnis führen nicht verkräftbare Reformarbeiten nicht zu Veränderungen, sondern zu Überlastungsgefühlen und Abwehrhaltungen.

- **Externe Unterstützung und materielle Ressourcen**

Die Umsetzung von Qualitätsentwicklungsansätzen erfordert in der Regel externe Unterstützungsleistungen. Diese können in materiellen Zuwendungen (z. B. Entlastungsstunden für die Lehrkräfte) oder in Angeboten der Kompetenzentwicklung bestehen. Teilweise kann in diesem Bereich auf eingespielte Instrumente zurückgegriffen werden (z. B. Lehrerfortbildung), teilweise erscheinen aber auch neue Ansätze erforderlich.

3.4 Umsetzung der Konsequenzen: Aufnehmen von Widerständen

Wenn die Verantwortungsträger in den unterschiedlichen Bereichen einer Bildungsinstitution sich nicht auf Maßnahmen der Qualitätsentwicklung einlassen wollen, so kann dies viele Gründe haben. Mehr Autonomie im Rahmen einer Schulentwicklung bei gleichzeitiger Einbindung in ein Qualitätssystem kann etwa aus Sicht der Lehrkräfte bedeuten, Verantwortung in Fragen zu übernehmen, die sie nicht wollen. Und wenn die Kehrseite einer erweiterten Autonomie Rechenschaftslegung und Transparenz bedeutet, so mag dies für eine Lehrkraft mit gemischten Gefühlen verbunden sein: Die zusätzliche Autonomie im Rahmen der Schulentwicklung betrifft Gestaltungsbereiche,

in denen man sich bislang nicht zu engagieren brauchte; und wenn zu dem „Kerngeschäft“ einer jeden Lehrkraft, die Unterrichtsgestaltung, neue Anforderungen entstehen, so bedeutet dies unter dem Strich ein Mehr an Belastung, Legitimationspflicht und Abstimmungsbedarf. Vor diesem Hintergrund können Maßnahmen der Qualitätsentwicklung phasenweise auch darauf gerichtet sein, die notwendigen Motivationsvoraussetzungen bei den Betroffenen zu fördern. Dabei können u. a. die folgenden Gestaltungsfragen aufgenommen werden:

- **Wessen Interessen und Zielsysteme sind von den Veränderungen betroffen?**
Es ist zu reflektieren, wer bei der Umsetzung einer Veränderung Verluste erleiden könnte. Insofern ist es nicht nur bedeutsam, ob ein Konzept besser ist als ein anderes, sondern für wen es besser bzw. schlechter ist.
- **Wie kann ein Verantwortungsgefühl bei den Betroffenen entwickelt werden?**
Prinzipien wie „Macht abgeben ohne die Kontrolle zu verlieren!“ oder „Initiative ergreifen, ohne andere zu behindern!“ sind verbreitete Grundsätze. Die Verleihung von Verantwortung verlangt korrespondierend eine Gewährung von entsprechenden Handlungsspielräumen sowie den Aufbau von Information, Transparenz und Vertrauen.
- **Wie kann das kulturelle Umfeld positiv beeinflusst werden? Wie können Verbündete aktiviert werden?**
In diesen Gestaltungsbereich fällt zunächst das Feld der informellen Meinungsbildung. Es sollte gelingen, eine kritische Masse von Betroffenen zu gewinnen, die der Veränderung positiv gegenübersteht und die Entwicklung mitträgt. Im Einzelnen werden zahlreiche Ansätze zusammenspielen müssen, so u. a.: Kommunikation von positiven Erwartungen und Erfahrungen, nicht primär der Einwände und Bedenken; Verantwortungsübertragung bei gleichzeitiger Unterstützung von oben; Vertrauensaufbau; Bedenken aufnehmen, aber keine einseitige Orientierung an den Bedenkenträgern und Skeptikern; Risikoübernahme und Aufnahme von schwierigen Aufgaben besonders unterstützen und belohnen; Tun und Reflexion im Gleichgewicht halten und aufeinander beziehen.
- **Wie kann die Veränderungsidee kommuniziert werden?**
Die neuen Konzepte müssen klar und verständlich vermittelt werden. Die Veränderung muss sich auf wahrgenommene Problemlagen beziehen; zudem sollte sie in konkrete Handlungen übersetzbar sein.
- **Wie kann ein „lernendes Projektmanagement“ aufgebaut werden?**
Offene Prozesse erfordern eine Balance von Bestimmtheit und Revidierbarkeit. In einer evolutionären Planung ist die Ausrichtung auf Ziele und Visionen zu verbinden mit einer Sensibilität für Widerstände, Kritik und neuen Sachverhalten. Als bedeutsam wird ferner die Ermöglichung von Freiräumen für Reflexion und damit verbunden das Lernen aus Fehlern betont. Zudem wäre darauf zu achten, dass Risiken belohnt, unterschiedliche Meinungen und ein offenes Diskussionsklima erwünscht sind.

- **Wie kann der Prozess professionell unterstützt werden?**

Forderungen ohne Hilfe bewirken zumeist wenig. Insofern ist den Implementeuren bzw. von der Veränderung Betroffenen Unterstützung in Form von Zeitbudgets, personaler Beratung u. a. zu gewähren.

- **Wie können früh motivierende Erfolge erzielt werden?**

Es wird als sinnvoll erachtet, wenn zu Beginn eines Veränderungsprozesses nicht die dicksten Bretter gebohrt werden. In diesem Zusammenhang wäre auf eine günstige Konstellation im Hinblick auf den Startzeitpunkt sowie den Einstiegsbereich für die Implementation zu achten.

4. QmbS als Beispiel für ein umfassendes System der Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen

Es ist weder motivierend noch anregend, die Analysen auf die Darstellung von Herausforderungen und Schwierigkeiten zu begrenzen. Daher soll nunmehr mit „Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen“ (QmbS) ein Konzept skizziert werden, das viele der Überlegungen in konkrete Entscheidungen und Maßnahmen umgesetzt hat.

Qualitätsentwicklung wird in QmbS als ein integraler Bestandteil von Schulentwicklung verstanden. Sie soll dazu beitragen, dass berufliche Schulen ihr pädagogisches und organisationales Profil schärfen, Schule und Unterricht sich professionell weiterentwickeln und die Zufriedenheit aller Akteure gesteigert wird. QmbS basiert auf dem in der Schweiz erstmals erprobten Instrument „Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ und integriert die bereits vorgängig in Bayern eingesetzten Evaluationsformen. QmbS besteht im Kern aus fünf Bausteinen: (1) Schulspezifisches Qualitätsverständnis; (2) Interne Evaluation; (3) Individualfeedback; (4) Externe Evaluation; (5) Steuerung der Qualitätsprozesse.

Im Hinblick auf das *schulspezifische Qualitätsverständnis* wird davon ausgegangen, dass die Qualitätsziele in der Schule selbst bestimmt werden. Dabei sollen in den Schulen Abstimmungsprozesse organisiert werden, in denen die schulischen und kollegialen Wertvorstellungen sowie wesentliche bildungspolitische Zielsetzungen reflektiert und in ein schulspezifisches Qualitätsverständnis überführt werden. An den resultierenden Qualitätszielen richtet die schulische Qualitätsarbeit ihre Prioritäten aus, an ihnen will sich die Schule messen und beurteilen lassen. Bei der Auswahl der Ziele ist darauf zu achten, dass sie zentrale Handlungsfelder in der Schule adressieren und dabei insbesondere auch die Unterrichtsentwicklung erreichen.

Bei der *internen Evaluation* wird datenbasiert festgestellt, wo die Schule im Hinblick auf die Erreichung der Qualitätsziele steht. Die Daten werden ausschließlich für den schulinternen Gebrauch erhoben und dienen einzig der internen Reflexion. Die interne Evaluation ist breit angelegt und bezieht sich auf ein Set von Zielen, die landesweit formuliert wurden. In diesem Sinne erfolgt eine Abstimmung mit der externen Evaluation, die sich auf das gleiche Set an Qualitätszielen bezieht. Die Durchführung der internen Evaluation erfolgt durch ein Steuerungsteam.

Während der Blick bei der internen Evaluation auf die Schule als Ganzes gerichtet ist, liegt der Fokus beim *Individualfeedback* primär auf der Weiterentwicklung der einzelnen Lehrpersonen. Entsprechend sind die Daten beim Individualfeedback ausschließlich für den Feedback-Nehmer bestimmt. Das Instrument soll so gehandhabt werden, dass sich jede Lehrperson bzw. die Schulleitung mindestens einmal jährlich ein individuelles Feedback einholt. Die Modalitäten dieser Rückmeldung bestimmt die betroffene Person selbst, sie sollten jedoch im Kollegium abgestimmt werden. Feedback kann beispielsweise eingeholt werden bei Lernenden, Kollegen oder Bildungspartnern (z. B. Eltern, Betriebe). Als Instrumente sind u. a. möglich: Fragebogen, Interviews, kriteriengeleitete Unterrichtsbeobachtungen.

Die *externe Evaluation* soll periodisch in Abständen von ca. fünf Jahren erfolgen. Grundlage ist das bereits bei der internen Evaluation eingesetzte Set an Qualitätskriterien. Da die Schulen bereits im Rahmen der internen Evaluation regelmäßig Daten zu diesen Kriterien erhoben haben, sollte sich der Aufwand in Grenzen halten. Nach einer Phase der Datenerhebung besucht ein externes Evaluationsteam aus insgesamt vier Experten die Schule und führt Interviews und Unterrichtsbeobachtungen durch. Auf der Grundlage der reflektierten Eindrücke und Daten fertigt das Team einen Evaluationsbericht an, der die vermeintlichen Stärken und Schwächen dokumentiert und mit Empfehlungen an die Schule zurückspiegelt. Der Bericht wird mit der Schule besprochen, diese kann Stellung beziehen, die Ergebnisse werden in einen Abschlussbericht aufgenommen. Der Bericht bildet die Grundlage für nachfolgende Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht.

Die *Steuerung der Qualitätsprozesse* erfolgt über ein Team von max. 8 – 10 Personen, wobei neben dem Schulleiter als festem Mitglied möglichst alle Organisationseinheiten der Schule vertreten sind. Das Steuerungsteam fungiert als zentrale Steuerungsinstanz und als Ansprechpartner für alle Phasen des Qualitätsentwicklungsprozesses.

5. Abschluss

Auch wenn das Gemessene nicht immer das Angemessene darstellt, so ist doch die Frage berechtigt, ob die teilweise recht aufwendigen Prozesse zur Planung und Implementierung einer Qualitätsentwicklung ihre beabsichtigte Wirkung zeigen. Eine allgemeine Antwort auf diese Frage kann über ein Wortspiel formuliert werden: Es hängt von der Qualität der Qualitätsentwicklung ab, ob die Aktivitäten spürbare Veränderungen in der Organisation bewirken oder ob sie lediglich ein lautes „Vollgas im Leerlauf“ auslösen.

Mittlerweile liegen erste Ansätze vor, die Wirksamkeit von Qualitätsentwicklungsprozessen zu erfassen. So schlagen beispielsweise Buichl&Wilbers (2011) vor, die Wirkungen der Qualitätsentwicklungsaktivitäten auf der Grundlage der beiden von Hall & Hord (2011) entwickelten und in der Schulentwicklung eingesetzten Instrumente zur Messung von „stages of concern“ (Stufen der Betroffenheit der Beteiligten) bzw. „levels of use“ (Stufen der Verhaltensänderung bei den Beteiligten) zu erfassen. Demge-

genüber heben qualitativ ansetzende Ansätze darauf ab, die Umsetzungserfahrungen im Sinne einer formativen Evaluation zu erfassen und kritische Punkte bzw. Herausforderungen zu identifizieren (vgl. Wulz, Jonach&Gramlinger, 2011). In diesem Rahmen werden u. a. die folgenden Faktoren herausgearbeitet:

- Schaffen einer Vertrauenskultur innerhalb der Organisation.
- Beteiligung der Betroffenen bei der Bestimmung von Zielen, Evaluationsverfahren, externen Evaluatoren und dem Umgang mit den Ergebnissen.
- Kompetenz der externen Peers in der Situationsanalyse, Kommunikation mit und Rückmeldung an die Organisation.
- Erkannter Nutzen und Mehrwert in der Organisation.
- Wirtschaftlichkeit der Verfahren bzw. des Ressourceneinsatzes.
- Unterstützung bei der Arbeit an den identifizierten Schwachstellen.

Die Überlegungen zeigen an vielen Stellen erste Konturen und bedürfen noch viel wissenschaftlichen Schweiß, politische Überzeugungskraft und die Bereitschaft zur Infragestellung des Bestehenden. Aber vor PISA schien es ja auch im Hinblick auf das allgemeinbildende Schulwesen undenkbar, dass sich an den Grundfesten des Bildungssystems Nennenswertes bewegen würde. Der systemische Zusammenhang einer Qualitätsentwicklung führt weg von der „Tonnenideologie“, die die Bildungspolitik in den vergangenen Jahren häufig bestimmte (mehr Geld, Lehrer, Stundenentlastung). Aber sie erfordert auch eine Veränderung der Kultur, denn Lehrkräfte und Schulen können nicht zum Erfolg kontrolliert werden. Erst Freiheit macht verantwortlich – eine Erkenntnis, die leicht formuliert, deren Umsetzung jedoch nur schwer zu gelingen scheint. In diesem Sinne geht es nicht um letzte Antworten, sondern um das Explorieren von neuen Erfahrungen. Nicht nur in der Qualitätsentwicklung ist Veränderung eine Reise, kein Plan!

Literatur:

- Balli, C., Krekel, E. & Sauter, E. (Hrsg.) (2004). Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis? Berichte zur beruflichen Bildung. Band 262. Bielefeld: Bertelsmann.
- Buhren, C. G. & Rolff, H.-G. (2000). Personalentwicklung als Beitrag zur Schulentwicklung. In: Rolff, H.-G. u. a. (Hrsg.), Jahrbuch der Schulentwicklung (S. 257-296), Band 11, Weinheim, München: Juventa.
- Buichl, M. & Wilbers, K. (2011). Wirksamkeit externer Evaluation – eine Analyse der Wirksamkeit des European Peer Review im Rahmen der österreichischen Qualitätsinitiative Berufsbildung. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 21, S. 1-17, Online: http://www.bwpat.de/ausgabe21/buichl_wilbers_bwpat21.pdf (20-12-2011).
- Deutscher Bildungsrat (1969). Empfehlungen der Bildungskommission: Zur Verbesserung der Lehrlingsausbildung. Bonn.
- Dubs, R. (1998). Qualitätsmanagement für Schulen. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.
- Dubs, R. (1999). Teilautonomie der Schulen: Annahmen – Begriffe – Probleme – Perspektiven. Paderborner Universitätsreden 70, Paderborn.
- Dubs, R. (2002). Personalmanagement für Schulen. Studienbrief. St. Gallen.
- Ebbinghaus, M. (2011). Was soll betriebliche Berufsausbildung leisten? Eine clusteranalytische Untersuchung von Anspruchsmustern ausbildender Betriebe an Outputqualität. In: E. Krekel & T. Lex (Hrsg.), Neue Jugend, neue Ausbildung? (S. 205-219). Bielefeld: Bertelsmann.
- Euler, D. (1998). Modernisierung des dualen Systems - Problembereiche, Reformvorschläge, Konsens- und Dissenslinien -, Bonn: BLK.
- Euler, D. (2003). Von der Klage zur Anklage – Schulentwicklung zwischen Erwartung und Ernüchterung. In: A. Zölller & P. Gerds (Hrsg.), Qualität sichern und steigern (S. 51-75). Bielefeld: Bertelsmann.
- Euler, D. (2005). Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung. Heft 127 der Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Bonn: Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung.
- Gonon, P., Hügli, E., Landwehr, N., Ricka, R & Steiner, P. (1999). Qualitätssysteme auf dem Prüfstand: die neue Qualitätsdiskussion in Schule und Bildung. 2. Aufl. Aarau: Sauerländer.
- Hall, G.E. & Hord, S. M. (2001). Implementingchange. Patterns, principles, and potholes. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Landtag Baden-Württemberg (2010). Bericht und Empfehlungen der Enquetekommission „Fit fürs Leben in der Wissensgesellschaft – berufliche Schulen, Aus- und Weiterbildung“. Drucksache 14/7400 v. 10.12.2010.
- Rolff, H.-G. & Sparka, A. (2002). Ohne äußere Unterstützung bleiben Schulen stecken. Frankfurter Rundschau Nr. 138 v. 18.6.2002, S. 7.
- Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung (1974). Kosten und Finanzierung der außerberuflichen Berufsbildung. Abschlussbericht. Bielefeld.
- Stufflebeam, D. L. (2000). The CIPP model for evaluation. In: Stufflebeam, D. L., Madaus, G. F. & Kellaghan, T. (Hrsg.), Evaluation Models. Boston.
- Thom, N. & Ritz, A. (2000). Public Management. Wiesbaden: Gabler.
- Wulz, G., Jonach, M. & Gramlinger, F. (2011): Peer Review in QIBB – Erste Ergebnisse zur Umsetzung von externer Evaluation in österreichischen berufsbildenden Schulen. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 21, S. 1-14. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe21/wulz_et_al_bwpat21.pdf (20-12-2011).

Führung an Schulen

Rolf Dubs



III Führung an Schulen

1. Wozu Führung an Schulen?

1.1 Gegebenheiten

Neben zahlreichen anderen Teilprojekten wurde im Rahmen von Profil 21 auch an der „Einführung einer mittleren Führungsebene für berufliche Schulen“ gearbeitet. Ziel dieses Teilprojektes war es zu untersuchen, ob die Führung einer eigenverantwortlichen Schule mit der Einführung einer mittleren Führungsebene wirksamer gestaltet werden kann, um die pädagogische Qualität der Schule zu verbessern. Dabei wurde das Hauptaugenmerk auf die Schulorganisation gelegt und beobachtet, wie die neue Führungsebene aufgebaut und in die gesamte Schulorganisation eingeordnet werden kann.

An vielen Schulen bestanden, und an Schulen, die am Projekt nicht beteiligt sind, bestehen immer noch Zweifel am Konzept der eigenverantwortlichen Schule. Diskutiert werden vor allem die folgenden Fragen:

- Bringt die eigenverantwortliche Schule tatsächlich eine bessere Schule?
- Wäre eine basisdemokratisch geführte Schule¹ pädagogisch nicht sinnvoller als eine geleitete Schule?
- Fördert die Einführung einer mittleren Führungsebene nicht die Bürokratisierung der Schule?
- Führt die eigenverantwortliche Schule nicht zu einer Ökonomisierung der Schule?

Wie im Schwesterversuch MODUS F, der sich mit der Einführung einer mittleren Führungsebene an allgemeinbildenden Schulen befasst, zeigte sich, dass viele Missverständnisse in den Kollegien vorlagen, die zu einem guten Teil auf Unkenntnis über die eigenverantwortliche Schule beruhten. Dazu kam, dass manche Vorschläge von Lehrkräften, etwa zu Kompetenzen einer erweiterten Schulleitung, wegen der noch nicht angepassten Rechtsvorschriften nicht umsetzbar sind (insbesondere nicht angepasste Normen im Personal- und im Finanzhaushaltsrecht). Es ist zu hoffen, dass das sich in Vorbereitung befindende neue Schulinnovationsgesetz die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen für die eigenverantwortliche Schule schafft.

¹ Mit dem Terminus „basisdemokratisch geführte Schule“ werden in idealtypischer Weise die Vorstellungen zur Leitung einer Schule zusammengefasst, die im Gegensatz zu einer „geleiteten Schule“ stehen. In Bayern wurden solche Konzeptionen – im Gegensatz zu anderen Bundesländern – eher selten vorgetragen.

1.2 Die pädagogische Rechtfertigung der eigenverantwortlichen Schule

Die Idee der eigenverantwortlichen Schule entstand im Zusammenhang mit den Forschungen zur „guten“ Schule und der Frage zur Wirksamkeit zentraler und dezentraler Schulsysteme. Heute bestätigt die Forschung, dass sich „gute“ Schulen durch ein hohes Schulethos, eine eigene Schulkultur, durch eine Lehrerschaft, welche gemeinsam und gezielt an der Verbesserung ihrer Schule arbeitet und die Fortschritte selbst evaluiert, durch eine gute Disziplin und Ordnung, eine Leistungsorientierung sowie eine gute Führung auszeichnen. Das Schulethos, die Kultur, die Zusammenarbeit und Schulentwicklung sowie die Selbstevaluation können nicht von einer Behörde wie etwa dem Kultusministerium vorgegeben werden, sondern diese Eigenschaften müssen durch die Lehrerschaft einer Schule selbst entwickelt werden. Deshalb brauchen die einzelnen Schulen Freiräume. Inzwischen ist deutlich erwiesen, dass solche Freiräume gewährende Schulen – insbesondere in der organisatorischen, pädagogischen und finanzwirtschaftlichen Gestaltung der Schule – zu besseren Schülerleistungen führen², also dezentrale Schulsysteme aus pädagogischer Sicht vorzuziehen sind. Die eigenverantwortliche Schule lässt sich also auch und gerade im Interesse des Lernens der Schülerinnen und Schüler rechtfertigen.

1.3 Die geleitete Schule

Die eigenverantwortliche Schule muss aber eine geleitete Schule sein, d.h., ihr steht eine verantwortliche Schulleitungsperson vor, und sie verfügt über eine richtig verstandene hierarchische Ordnung. Diese Forderung stößt in Teilen der Lehrerschaft immer noch auf Widerspruch, und die Meinung, eine Schule müsse „basisdemokratisch“ gestaltet werden, ist noch weit verbreitet (vgl. Anm. 1). Rein theoretisch ist eine „basisdemokratisch geführte Schule“ denkbar, allerdings nur, wenn vier Bedingungen erfüllt sind. (1) Alle Lehrkräfte müssten sich mit ihrer Schule vorbehaltlos identifizieren und auf eigene Initiative nicht nur gut unterrichten, sondern auch zu umfassenden Schulentwicklungsarbeiten und zur Selbstevaluation bereit sein. Dazu müssten sie (2) ihrer Schule sehr viel mehr Zeit als bisher zur Verfügung stellen sowie (3) eine qualitativ hohe und zielgerichtete Streitkultur aufweisen. Zudem dürfte (4) die Schule nicht zu groß sein. Diese Bedingungen sind im Schulalltag meistens nicht gegeben. Selbst dort, wo der Wille zur „basisdemokratisch geführten Schule“ groß ist, zeigen sich rasch Ermüdungserscheinungen. Dazu stellt sich das Problem der Verantwortung. Ein Kollektiv kann nicht verantwortlich gemacht werden, denn unter einem solchen Verständnis ist letztlich niemand verantwortlich. Deshalb können qualitativ gute Schulen nur geleitete Schulen mit einer verantwortlichen Schulleitungsperson sein. Dieser Sachverhalt ist durch die Schulforschung längstens belegt.³

2 Siehe zusammenfassend Hanushek & Woessmann (2010).

3 Siehe Dubs (2005) und die dort zitierte Literatur.

I II III IV V
Eine eigenverantwortliche Schule lässt sich folgendermaßen definieren:

In einem dezentralisierten Schulsystem überlässt der Staat den einzelnen Schulen genau definierte Freiräume (Autonomie) in den Bereichen Finanzen, Organisation und Lehrpläne, in welchen sie vom Gesetzgeber vorgegebene Gestaltungsfreiheiten haben. Sie werden von einem Schulleiter oder einer Schulleiterin geführt, welche die gesamte Verantwortung für die Funktionstüchtigkeit und die stete Fortentwicklung sowie die Qualitätsverbesserung tragen. Ihnen kann eine mittlere Führungsebene beigegeben werden. Die Schulaufsicht beschränkt sich auf die Zielvorgaben und deren Controlling (Überwachung, ob die Ziele erreicht werden). Sie hat aber kein operatives Weisungsrecht in den zugesprochenen Freiräumen.

In Bayern werden die rechtlichen Voraussetzungen für die eigenverantwortliche Schule derzeit geschaffen. Im Profil 21-Teilprojekt „Einführung einer mittleren Führungsebene“ wird deshalb erst der Aspekt der Organisation der Leitung in der eigenverantwortlichen Schule untersucht: Es wird erprobt, wie mit einer mittleren Führungsebene und neuen Führungsinstrumenten die pädagogischen und administrativen Aufgaben einer Schule wirksamer erfüllt werden können. Dabei sollen die Schulen eine bestimmte Organisationsautonomie erhalten, d.h. selbst entscheiden können, wie sie ihre mittlere Führungsebene bzw. erweiterte Schulleitung in ihre Organisation einbauen können.

1.4 Die Aufgaben der Schulleitung

Die Rolle und die Aufgabe der Schulleitung in einem dezentralen Schulsystem mit eigenverantwortlichen Schulen verändert sich gegenüber bisher wesentlich, wie Abbildung 1 zeigt.

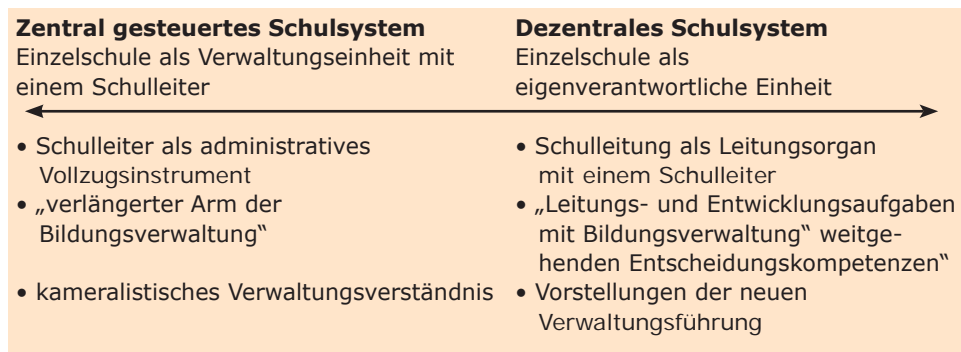


Abbildung 1: Rolle und Aufgabe der Schulleitung

Der für die Leitung einer eigenverantwortlichen Schule wesentliche Unterschied gegenüber früher liegt in der Zweiteilung der Aufgaben der Schulleitung. Abbildung 2 zeigt diese Zweiteilung.

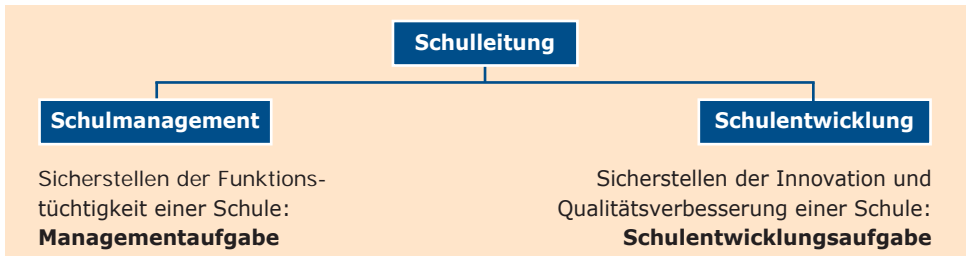


Abbildung 2: Zweiteilung der Aufgaben der Schulleitung

Um die stete Funktionstüchtigkeit der Schule sicherzustellen, bedarf es einer kompetenten, täglichen administrativen Führung der Schule (Managementaufgabe), was gegenüber heute nichts Neues ist. In der eigenverantwortlichen Schule mit den Freiräumen kommt aber als neue Aufgabe die Schulentwicklung hinzu, denn die zugestandenen Gestaltungsfreiheiten müssen von den einzelnen Schulen selbstverantwortlich zur Verbesserung der Schule (Qualität und pädagogische Innovationen) genutzt werden. Andernfalls macht die eigenverantwortliche Schule keinen Sinn.

Ziel der Schulentwicklung ist es, mittels einer regelmäßigen Analyse einer Schule und gezielten Innovationen einen angestrebten neuen Zustand einer Schule zu erreichen. Schulentwicklung ist also ein langer, kontinuierlicher, dynamischer und planmäßiger Analyse-, Problemlöse-, Innovations- und Lernprozess, der von der Lehrerschaft einer Schule getragen wird. Deshalb wird auch von Potenzialentwicklung einer Schule gesprochen, d. h., die Lehrpersonen schaffen langfristig günstige Voraussetzungen, damit die Schule die von der Bildungspolitik vorgegebenen Ziele (Leistungsauftrag oder Leistungsvereinbarung) im Rahmen der Eigenverantwortung selbst präzisieren und umsetzen.

1.5 Schulleiter(in) und Schulleitung

Mit dieser Zweiteilung der Aufgaben verändert sich die Rolle der Schulleitungspersonen ganz entscheidend. Längst vollziehen sie nicht mehr nur Weisungen der Behörden und administrative Aufgaben, sondern sie sind Initiatoren für pädagogische und administrative eigenständige Tätigkeiten der eigenen Schule. Dazu benötigen sie Entscheidungskompetenzen und ein Anordnungsrecht gegenüber allen Lehrkräften. Sie werden zum „Chef“ beziehungsweise zur „Chefin“ der Schule im eigentlichen Sinn. Ohne diese Führungsrolle des Schulleiters oder der Schulleiterin lässt sich die eigenverantwortliche Schule nicht verwirklichen.

Ein Schulleiter/eine Schulleiterin trägt allein die *gesamte Verantwortung* für die Funktionstüchtigkeit und die stete Fortentwicklung einer Schule.

Die Verantwortung ist die Pflicht des Schulleiters oder der Schulleiterin, für die zielerreichende Erfüllung aller Aufgaben der Schule, *Rechenschaft* abzulegen und die Konsequenzen für Fehler und Mängel zu tragen.

Wer die Verantwortung zu tragen hat, muss über *Entscheidungskompetenzen* verfügen, weil man nur für das verantwortlich sein kann, was man selbst entscheidet.

Für den Führungserfolg entscheidend ist aber, dass Verantwortliche erstens ein *transparentes Verhalten* zeigen, zweitens Aufgaben an Mitarbeitende *delegieren* und drittens ihre *Mitarbeitenden bei der Entscheidungsfindung beiziehen*, also nicht in einem überholten (autokratischen) Sinn führen, sondern sich durch Leadership auszeichnen.

Abbildung 3: Rolle des Schulleiters/der Schulleiterin

In größeren Schulen kann eine Person allein diese Aufgabe nicht mehr bewältigen. Neben dem Schulleiter oder der Schulleiterin ist wenigstens eine stellvertretende Schulleitungsperson einzusetzen. Dazu muss sich mit zunehmender Größe einer Schule eine mittlere Führungsebene gesellen, welche nicht einheitlich vorgegeben werden darf, sondern im Rahmen der bereitzustellenden Ressourcen durch jede Schule aufgrund ihrer Tradition und ihren Eigenarten individuell auszugestalten ist.

1.6 Anmerkungen zu kritischen Fragen

(1) Die eigenverantwortliche Schule führt zu einer Hierarchisierung, welche dem pädagogischen Denken widerspricht.

Jede Organisation braucht für ihre tägliche Funktionstüchtigkeit eine Struktur, damit jede Stelle weiß, welches ihre Aufgaben sind, und jede Person darüber informiert ist, wer wofür zuständig ist. Andernfalls entstehen viele Unzulänglichkeiten in den Arbeitsabläufen, was zu einem schlechten Arbeitsklima führt. Sobald die Aufgaben strukturiert werden, gibt es über- und untergeordnete Stellen. Andernfalls ist die Funktionstüchtigkeit nicht garantiert. Dieser Stellenaufbau führt immer zu einer organisatorischen Hierarchie, und sie kann sich zu einer schlechten Amtshierarchie entwickeln. Das muss aber nicht sein. Wenn nicht nur das Über- und Unterordnungsverhältnis betrachtet, sondern innerhalb dieser Hierarchie die menschliche Komponente beachtet wird (Führung unter Achtung und Anerkennung des Menschen und unter Berücksichtigung seiner Bedürfnisse, wohlwollende Zusammenarbeit, Schaffung klarer Voraussetzungen), verliert die Hierarchie ihre Gefahren. Hierarchien strukturieren und schaffen bessere Voraussetzungen für die Funktionstüchtigkeit der Schule, sofern die Schulleitung die menschlichen Aspekte der Führung beachtet.

(2) Die Organisation führt zu einer Bürokratisierung der Schule.

Dieser kritische Aspekt trifft dann zu, wenn überorganisiert und überreguliert wird. Dies ist nur dort der Fall, wo schlechte Führungseigenschaften der Leitungspersonen zu Formalismus, Prestigedenken und sinnlosem Perfektionismus verleiten. Bürokratie steht in keinem Zusammenhang zur Organisation, sofern nicht Organisationsmängel, persönliche Eigenarten und/ oder Prestigedenken vorherrschen.

(3) Die Führung der Schule durch Leitungspersonen behindert die Freiheit der Lehrpersonen, beschränkt ihre Mitwirkungsmöglichkeiten bei schulischen Entscheidungen und engt die Bewegungsfreiheit ein.

Dies kann der Fall sein, wenn die Schulorganisation nicht durchdacht ist und den Leitungsorganen der Schule das Führungskonzept der Leadership nicht bekannt ist.

In einer geleiteten eigenverantwortlichen Schule werden die Entscheidungskompetenzen auf viele Organe und Stellen verteilt. Für grundsätzliche Aspekte (z. B. Schulleitbild, Schulprogramm) bleibt die Gesamtheit der Lehrpersonen (Lehrerkonferenz) zuständig; bestimmte Aufgaben und Kompetenzen werden an die Mitglieder der Schulleitung delegiert; in Projektgruppen wirken Lehrpersonen maßgeblich mit. Mittels Funktionsdiagrammen oder Geschäftsverteilungsplänen wird sichergestellt, dass keine autoritäre Herrschaft des Schulleiters oder der Schulleiterin entsteht, sodass bei einer guten Organisation mit einer durchdachten Aufgaben- und Kompetenzverteilung Grundlagen für eine sinnvolle Mitwirkung der Lehrerschaft bei der Gestaltung der Schule geschaffen werden.

Zudem zeichnen sich wirkungsvolle Schulleitungsmitglieder durch Leadership aus, d. h., sie verstehen es, zielgerichtet und zweckmäßig zu führen, indem sie mit einem wohlwollenden Umgang mit dem Lehrkörper, reflektierten Eigenentscheidungen und einer durchdachten Einbeziehung des Lehrerkollegiums in den wichtigen Fragen Voraussetzungen für eine wirksame Zusammenarbeit zur Qualitätssteigerung der Schule schaffen.

(4) Die eigenverantwortliche Schule trägt zu einer Ökonomisierung der Schule bei.

Die Dezentralisierung des Schulwesens und damit die eigenverantwortliche Schule beruht primär auf pädagogischen Erkenntnissen (siehe oben Abschnitt 1.2) und hat auf der Ebene der Einzelschule nichts zu tun mit rein ökonomischem Denken. Sie sollte aber als Folge der Übertragung von Aufgaben an die einzelnen Schulen einen Abbau der zentralen Verwaltungskosten ermöglichen. Diese Einsparungen müssen aber den einzelnen Schulen zur Verbesserung ihrer Qualität zugute kommen und dürfen nicht als Sparpotenzial gesehen werden.

1.7 Schlussfolgerungen

Der Übergang zur eigenverantwortlichen Schule ist ein äußerst anspruchsvoller Prozess. Ohne vertiefte Information und gezielte Weiterbildung ist er fast nicht umsetzbar. Die bisherigen Versuche mit Profil 21 zeigen aber, dass der Teilbereich Organisation mit einer geleiteten Schule und einer erweiterten Schulleitung verwirklicht werden kann. Notwendig sind aber noch viele weitere Schritte.

2. Führungsstrukturen an Schulen

2.1 Die Aufbauorganisation einer Schule

Aus der Einsicht, dass jede Schule das für sie passende Modell selbst festlegen muss, wurden während der Beratungen drei Modelle nur diskutiert und keine Hinweise auf das „richtige“ Modell gemacht. Betrachtet wurden jeweils die drei Grundmodelle Linienorganisation, Projektorganisation und Matrixorganisation.

2.1.1 Die Linienorganisation

Bei der Linienorganisation wird zwischen der Schulleitung und der Lehrerschaft eine weitere hierarchische Stufe eingebaut (siehe Abbildung 4). Diese zusätzliche Hierarchiestufe entspricht dem Mittelbau, der spezifischere Aufgaben als die Schulleitung erfüllt. Sie bildet zusammen mit der engeren die erweiterte Schulleitung, welche für spezifische Fragen zuständig ist und sich weniger häufig zu Sitzungen trifft als die engere Schulleitung. Ihre Mitglieder haben aber eindeutige Kompetenzen. Mit diesem Modell werden Lehrkräfte, auch wenn sie nicht Mitglied der Schulleitung sind, gezielter zu Führungsaufgaben beigezogen. Dadurch werden weitere Möglichkeiten zur Mitwirkung von Lehrpersonen bei der Führung einer Schule geschaffen.

Viele Lehrpersonen erschrecken, wenn von Hierarchiestufen gesprochen wird, weil sie häufig an schlechte Beispiele von Hierarchiestufen in der Wirtschaft denken. Dazu drängt sich die folgende Korrektur auf: Jede soziale Organisation braucht Strukturen, damit sie in effizienter Weise wirksam werden kann. Strukturen bedeuten immer Hierarchien, die breiter oder tiefer sein können (wenige oder mehr Hierarchiestufen). Für das Klima in einer Organisation ist aber nicht die Frage der Hierarchien (Strukturen), sondern der menschliche Umgang innerhalb der Strukturen entscheidend. Je korrekter und je wohlwollender er ist, desto weniger wird die Hierarchie als bürokratisch und autoritär empfunden. Sie dient nur einer Steigerung der Wirksamkeit der Arbeit.

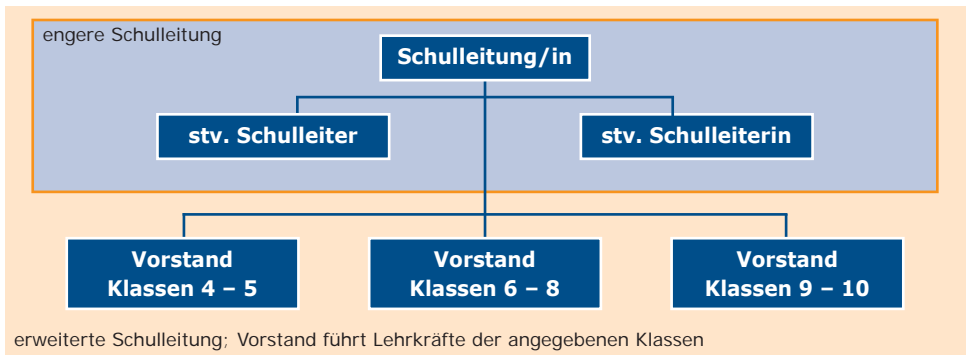


Abbildung 4: Linienorganisation

Linienorganisationen sind einfach und Aufgaben können den einzelnen Stellen problemlos zugeordnet werden. Sie schaffen aber von der Organisation her keine Voraussetzungen für die Schulentwicklung (Innovationen) und sie bleiben in dem Sinne starr, als nur wenige Personen die Schulleitung tragen. Deshalb wurde die Projektorganisation entwickelt.

2.2.2 Die Projektorganisation

Die Projektorganisation bleibt zunächst eine Linienorganisation, die aber durch Projektgruppen ergänzt wird (siehe Abbildung 5).

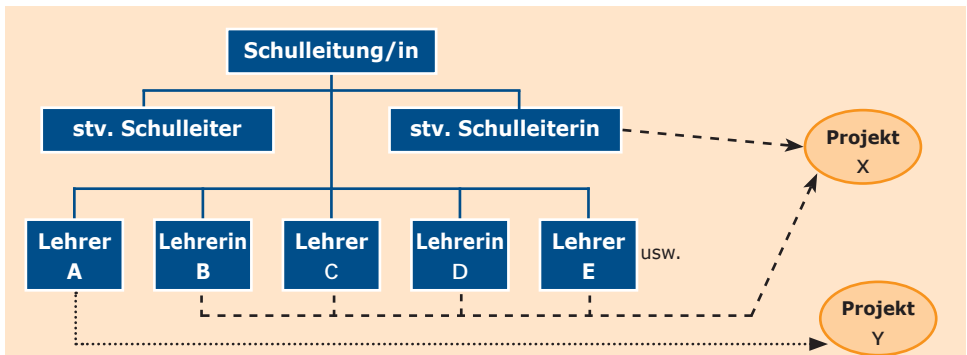


Abbildung 5: Projektorganisation

Die Projektgruppen werden von einer Lehrperson geleitet, welche damit innerhalb der Schule eine Führungsaufgabe übernehmen (Teacher Leadership). Ihr gehören vornehmlich Lehrpersonen an. Projektgruppen können aber auch Eltern, pädagogische Fachkräfte sowie Schülerinnen und Schüler zugeteilt werden, wenn die von der Gruppe zu bearbeitenden Probleme sie mitbetreffen und sie dazu einen sinnvollen Beitrag leisten können.

Zu unterscheiden sind ständige und vorübergehende Projektgruppen. Ständige Projektgruppen, die im Organigramm der Schule fest verankert sind, bearbeiten die gleiche Problemstellung dauernd (z. B. Projektgruppe Qualitätsmanagement, Projektgruppe Informatik usw.). Entscheidend ist, dass die Mitglieder von ständigen Projektgruppen von Zeit zu Zeit ausgetauscht werden, damit einerseits viele Lehrpersonen aktiv bei der Gestaltung der Schule mitwirken können, und andererseits keine Ermüdungserscheinungen in der Aufgabenerfüllung eintreten. Vorübergehende Projektgruppen werden zur Bearbeitung aktueller Fragen eingesetzt und nach deren Beantwortung wieder aufgelöst. Besondere Bedeutung haben vorübergehende Projektgruppen im Zusammenhang mit der Schulentwicklung. Ihre Aufgabe ist es, die Einführung von

Neuerungen in der Schule vorzubereiten. Wichtig sind sie auch im Zusammenhang mit der Schulinspektion, indem sie die Ursachen von kritisierten Schwachstellen ergründen und Maßnahmen zu deren Überwindung entwickeln.

Der Schulleiter oder die Schulleiterin sollen Projektgruppen nie angehören, damit sie unabhängig bleiben und in Krisensituationen in Gruppen unbelastet eingreifen können. Stellvertretende Schulleitungspersonen dürfen nie den Vorsitz einer Projektgruppe übernehmen, damit die Arbeit nicht von einem Schulleitungsmitglied dominiert wird. Sie sollen aber dann als Gruppenmitglieder teilnehmen, wenn angesichts der Wichtigkeit der zu bearbeitenden Probleme der ständige Kontakt zum Schulleiter oder zur Schulleiterin gesichert sein soll. Projektgruppen haben keine Entscheidungskompetenzen. Sie stellen einzig Anträge zur Entscheidung durch die Schulleitung und/oder durch die gesamte Lehrerschaft (je nach organisatorischen Gegebenheiten der Schule).

Angesichts der zunehmenden Belastung der Lehrkräfte sind in letzter Zeit die Bereitschaft und die Motivation zur Mitarbeit in Projektgruppen gesunken. Immer mehr Schulleitungspersonen stellen deshalb die Projektorganisation infrage. In einem Schulversuch an einem Gymnasium in der Schweiz überprüfen wir deshalb, ob sich mit einer Stundenentschädigung die Mitwirkungsbereitschaft erhöhen lässt. Nach anfänglichem Widerstand der Lehrerschaft beginnt sie sich zu erhöhen.

Die Projektorganisation ist vor allem im Zusammenhang mit Schulentwicklungsmaßnahmen zu empfehlen, weil sich die Mitwirkungsmöglichkeiten für den Lehrkörper ausweiten und in Gruppen oft innovative Problemlösungen gefunden werden. Allerdings beklagen sich viele Schulleitungspersonen über die geringe Wirksamkeit des Projektmanagements an Schulen. In den meisten Fällen ist dies auf die ungenügende Vorbildung vieler Lehrkräfte zurückzuführen. Deshalb muss die Lehrerschaft in die Technik des Projektmanagements eingeführt werden.

2.2.3 Die Matrixorganisation

Diese Form der Aufbauorganisation einer Schule will möglichst viele Lehrpersonen mit Leitungsaufgaben betrauen und damit ihre Mitwirkungsmöglichkeiten vergrößern. Zudem sollen gute Voraussetzungen für Innovationen geschaffen werden, indem ausgewählte Aufgaben Lehrkräften mit speziellem Können und Interesse übertragen werden. Abbildung 6 zeigt die Grundform einer Matrixorganisation.

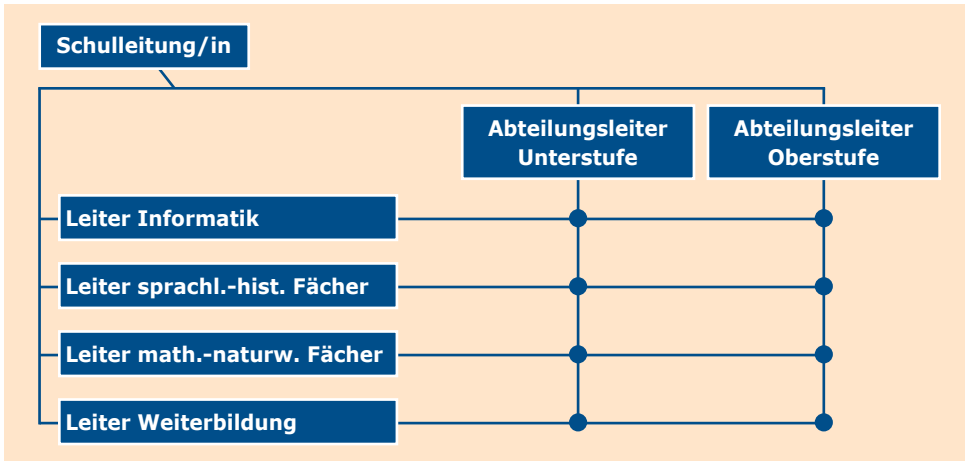


Abbildung 6: Matrixorganisation

Mit einer Matrixorganisation kann sich die Schulleitung wesentlich entfalten, indem sie die regelmäßigen Führungsaufgaben (Primärstruktur) an Lehrpersonen überträgt, die sich stärker für administrative Führungsaufgaben interessieren (oft etwas oberflächlich auch als Routineaufgaben bezeichnet). Und für spezielle Aufgaben mit eher innovativem Charakter (Sekundärstruktur) werden Lehrkräfte eingesetzt, die sich in einem bestimmten Bereich spezialisieren, in diesen Gebieten für die ganze Schule (alle Abteilungen) zuständig sind und in diesen Bereichen klare Kompetenzen haben. Mit dieser Organisationsform wird das Prinzip der Teacher Leadership am umfassendsten verwirklicht. Allerdings hat sie auch Nachteile. Wenn es nicht gelingt, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sorgfältig zu definieren und voneinander klar abzugrenzen, entstehen Kompetenzkonflikte, die nicht selten sogar zu Machtkämpfen führen. Zudem stellt sich auch hier die Frage, wie die verschiedenen Führungspositionen entschädigt werden können.

Üblicherweise wird auch bei dieser Organisationsform zwischen einer engeren und einer erweiterten Schulleitung unterschieden, wobei der engeren Schulleitung nur der Schulleiter und sein Stellvertreter sowie die Leitenden der Primärstruktur angehören, während jene der Sekundärstruktur von Fall zu Fall zu den Sitzungen der Schulleitungen beigezogen werden.

2.2.4 Charakterisierung der Schulleitung in allen diesen Modellen

Heute ist kaum mehr bestritten, dass sich die Schulleitung als Team verstehen muss. Sie löst ihre Aufgaben und Probleme gemeinsam. Einzelne Schulgesetze definieren denn auch die Schulleitung als kollegiales Führungsorgan, ohne allerdings zu definieren, wie diese kollegiale Führung zu verstehen ist. Nicht wenige Lehrkräfte meinen, diese kollegiale Führung sei ein Bekenntnis zur basisdemokratischen Führung einer Schule und übersehen dabei einen wesentlichen Widerspruch. Für die Gesamtführung einer Schule ist – auch aufgrund der rechtlichen Vorschriften – einzig und allein der Schulleiter oder die Schulleiterin verantwortlich. Deshalb muss sie auch die letzte Entscheidungskompetenz innehaben, sofern sie nicht ausdrücklich der Lehrerschaft (Lehrerkonferenz, Lehrerversammlung) übertragen ist. Eine gemeinsame Verantwortung der Schulleitung kann es in der operativen Führung einer Institution nicht geben, weil dann letztlich niemand persönlich verantwortlich ist (jeder schiebt im schlechten Fall die Verantwortung auf die anderen ab). Deshalb muss für die Arbeit und die Entscheidungsfindung in Schulleitungen eine Lösung gefunden werden, welche dem Teamgedanken Rechnung trägt und zugleich dem Schulleiter Entscheidungskompetenzen gibt. Theoretisch ist diese Lösung einfach: der Schulleiter oder die Schulleiterin bringt alle wesentlichen Fragen im Zusammenhang mit der Gesamtleitung der Schule in die Schulleitungssitzungen ein und diskutiert sie dort. Haben die Mitglieder der Schulleitung gleiche Grundvorstellungen über die Schule (bedachtes Schulleitbild, darauf abgestimmtes Schulprogramm, gemeinsame kulturelle Vorstellungen), so wird die Entscheidungsfindung im Konsens erfolgen, sodass der Schulleiter seine Entscheidungen nicht durchzusetzen braucht. Aber selbst unter idealen Gegebenheiten wird es Situationen geben, in denen keine Einigkeit gefunden wird, und der Schulleiter die Entscheidung im Interesse der Effizienz der Schule selber treffen muss.

Die Schulleitung ist also ein Team, das sich durch eine gute Kooperation und Kommunikation auszeichnet und möglichst einvernehmlich zu Entscheidungen gelangt. Bei nicht zu überwindenden Meinungsverschiedenheiten bleibt die Entscheidungskompetenz jedoch beim Schulleiter oder bei der Schulleiterin.

Der Teamgedanke bei der Leitung einer Schule darf sich aber nicht nur auf die Schulleitung beschränken, sondern – wie verschiedentlich angedeutet – sollten möglichst viele Lehrpersonen in den Leitungsprozess einbezogen werden (Teacher Leadership). Deshalb sind in größeren Schulen die Projekt- oder die Matrixorganisation anzustreben, was allerdings nicht so einfach zu bewerkstelligen ist. Einerseits setzen das Schul- und das Beamtenrecht, die immer noch nicht auf zeitgemäße Organisationsanfordernisse ausgerichtet sind, oft enge Grenzen. Und andererseits tun sich viele Schulen mit den Begriffen Geschäftsordnung (Aufgabenverteilung), Delegation und Stellvertretung schwer.

2.3 Aufbau einer Schulorganisation (Einführung einer mittleren Führungsebene)

Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation (Schaffen und Gliederung von Stellen) einer Schule sind fünf Arbeitsschritte notwendig (siehe Abbildung 7).

Arbeitsschritt	Zu beantwortende Frage
1. Schritt	Ist unsere Schule so groß und steht eine erweiterte Schulleitung bzw. mittlere Führungsebene zur Verfügung, an die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen dauerhaft delegiert werden, um zu einer zweckmäßigen Aufbauorganisation zu gelangen?
2. Schritt	Wie soll die Schulleitung gegliedert werden, wie sollen ihre Aufgaben delegiert werden, und wie soll in der Schulleitung die Entscheidungsfindung erfolgen?
3. Schritt	Welche Stellen (Positionen) sollen geschaffen werden, und welche Aufgaben und Kompetenzen erhalten sie?
4. Schritt	Wem werden die einzelnen Stellen (Positionen) zugeordnet?
5. Schritt	Welche Organisationsform wird gewählt? Wie sieht das Organigramm konkret aus?

Abbildung 7: Arbeitsschritte zur Gestaltung einer Aufbauorganisation

Zu beachten ist, dass es nicht „richtige“ und „falsche“ Organisationen gibt. Jede Aufbauorganisation ist situativ auf die Gegebenheiten der Schule auszurichten und Eigenarten der beteiligten Personen sind zu berücksichtigen. Diese dürfen aber die Organisation nicht prägen. Wird eine bestehende Organisation angepasst (weil beispielsweise die Schülerzahl stark zu- oder abgenommen hat oder weil zusätzliche Stellen möglich wurden), soll zwar die ganze Organisation im Sinne der fünf Schritte überdacht werden. Bewährtes soll aber nicht unbedacht verändert werden. Und eine neue Schulleitung soll nicht unmittelbar eine Reorganisation in Angriff nehmen, sondern zuerst beobachten, um zu gegebener Zeit eine neue Organisation zu gestalten.

(1) Erster Schritt: Größe der Schule

In Schulen mit weniger als 10 Lehrpersonen und weniger als 150 Schülern und Schülerinnen soll man es bei einer informellen Organisation (Selbstorganisation) belassen. Größere Schulen müssen aber über eine klar festgelegte Aufbauorganisation verfügen, damit die Aufgaben eindeutig verteilt, Kompetenzen geregelt sind und sich eindeutige Arbeitsabläufe ergeben. Nur so werden Leerläufe, Doppelspurigkeiten und

Kompetenzkonflikte vermieden. Deshalb ist eine gute Aufbauorganisation keine Bürokratie, sondern sie trägt zum Wohlbefinden aller Beteiligten und zur Effizienzsteigerung bei.

(2) Zweiter Schritt: Gestaltung der Schulleitung

Bei der Gestaltung der Schulleitung sind sechs Fragen zu klären.

(1) Aus wie vielen Personen soll sich die Schulleitung zusammensetzen? Für kleine Schulen mögen ein(e) Schulleiter(in) mit einer stellvertretenden Leitungsperson genügen. Dies vor allem, wenn noch weitere Stellen in einer erweiterten Schulleitung geschaffen werden können. Ob an größeren Schulen zwei stellvertretende Schulleiter(innen) eingesetzt werden sollen, hängt von der Größe der erweiterten Schulleitung bzw. mittleren Führungsebene und von der Wirksamkeit der Steuergruppe (siehe unten) ab. Sinn machen aber zwei stellvertretende Schulleiter(innen) nur, wenn die Schulleitungsperson aus ihrem Arbeitsbereich Aufgaben mit Kompetenzen und Verantwortung zweckmäßig delegiert und ihre(n) Stellvertreter(in) nicht nur als administrative Stabsstelle ohne maßgebliche Kompetenzen einsetzt.

(2) Soll ein – sofern die Stelle existiert – administrativer Leiter (Schulverwalter, Schuladministrator) der Schulleitung angehören? Da einerseits in größer und eigenverantwortlicher werdenden Schulen die Administration belastender wird und die Schulen zunehmend mehr Aufgaben mit Rechenschaftsberichten, Statistiken usw. zu erfüllen haben, andererseits zusätzliche administrativorganisatorische Aufgaben einschließlich Rechnungslegung anfallen, ist es für größere Schulen zweckmäßig, einen vollamtlichen Administrator einzusetzen, der jedoch nicht den Schulbehörden, sondern dem Schulleiter oder der Schulleiterin zu unterstellen ist. Damit die Abstimmung zwischen pädagogischen und administrativen Aufgaben zielgerichtet erfolgt und die Administration nicht immer mehr zum Selbstzweck wird, sollte diese Person ein gleichberechtigtes Mitglied der Schulleitung sein und damit an allen Schulleitungssitzungen teilnehmen.

(3) Soll eine enge und eine erweiterte Schulleitung eingerichtet werden? An größeren Schulen kann diese Zweiteilung im Interesse einer breiteren Willensbildung und einer besseren Kommunikation sinnvoll sein. Der erweiterten Schulleitung sollten aber nur Lehrpersonen aus dem Mittelbau (z. B. Leiter[innen] von Abteilungen, Beauftragte der Schulleitung mit Querschnittsaufgaben) und keine Lehrpersonen ohne Führungsaufgaben angehören, um die Arbeit der erweiterten Schulleitung nicht durch einen unterschiedlichen Informationsstand sowie verschiedenartige Kompetenzen und Verantwortungen zu erschweren.

(4) Wie wird in der Schulleitung entschieden? Eine Schulleitung muss zu einem Team zusammenwachsen, was umso leichter fällt, je sorgfältiger die Vision der Schule entwickelt und je gemeinsamer an der Schulkultur gearbeitet wird. Unter solch günstigen Umständen werden viele Entscheidungen im Konsens getroffen. Dort, wo kein Konsens gefunden wird oder wo es zeitlich nicht möglich ist, einen Konsens zu finden, muss die Schulleiterin oder der Schulleiter immer die endgültige Entscheidung treffen, denn sie tragen die Gesamtverantwortung für ihre Schule. Ausgenommen davon

sind selbstverständlich Entscheidungen, die einer anderen Stelle (z. B. der Lehrerkonferenz) zugewiesen sind. Demokratische Abstimmungen in Schulleitungen bewähren sich längerfristig meistens nicht.

(5) Soll eine Steuergruppe eingerichtet werden? An vielen Schulen werden Steuergruppen eingerichtet, welche der Schulleitung zur Seite stehen und sie bei der Verwirklichung neuer Absichten unterstützen. Befragungen zeigen, dass solche Steuergruppen für Schulleitungen unterstützend wirken (Rolff 2006). Es gibt aber auch Schulleitungen, welche sie ablehnen, weil sie sie als eine Art von „Gegenregierung“ verstehen, welche die Entscheidungsfindung erschweren oder gar innovative Vorhaben, welche einem Teil der Lehrerschaft nicht passen, verzögern oder verhindern. Hier wird die Auffassung vertreten, dass auf Steuergruppen umso eher verzichtet werden kann, je besser eine erweiterte Schulleitung bzw. mittlere Führungsebene organisiert und je konsequenter ein Projektmanagement in der Schule umgesetzt ist. Kann eine Schule eine mittlere Führungsebene einrichten, so sollte sie bei einer Neuorganisation auf eine bestehende und gut funktionierende Steuergruppe mindestens so lange nicht verzichten, als sie die Schulleitung wirksam unterstützt.

(6) Welche Aufgaben muss der Schulleiter oder die Schulleiterin selbst behalten und welche können sie delegieren? Diese Frage ist nach dem Prinzip des „Managements by Exception“ zu entscheiden, d. h., die vorgesetzte Person behält alle Aufgaben, mit denen sie die Entwicklung der Schule unmittelbar beeinflussen und prägen will sowie anspruchsvolle Aufgaben der Führung und Koordination, bei denen voraussehbare Schwierigkeiten und Probleme zu erwarten sind. In einer Schule ist die wichtigste „exzeptionelle“ Aufgabe für den Schulleiter oder die Schulleiterin die Führung der Lehrpersonen (Unterrichtsbesuche, Lehrerbeurteilung, Unterstützung der Lehrkräfte), die an eine(n) stellvertretende(n) Schulleiter(in) oder Mitglieder der mittleren Führungsebene delegiert werden sollte, wenn sie infolge der Größe der Schule von ihm (ihr) nicht mehr bewältigt werden kann.

(3) Dritter Schritt: Die zu schaffenden Stellen (Positionen) mit den entsprechenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen

Es gibt sehr wohl allgemeine Regeln, wie in einer Organisation die Gesamtaufgabe einer Institution aufgeteilt wird (einzelne Aufgaben delegiert werden) und wie Teilaufgaben zusammengefasst werden. Abbildung 8 zeigt dies (nächste Seite).

	Begründung	Beispiele aus dem Schulbereich
Aufteilung der Gesamtaufgabe	Routinisierung	- Erstellen des Stundenplans - Durchführen der Absenzenkontrolle
	Spezialisierung	- Fachliche Betreuung der Sprachenlehrer - Betreuung der Mediothek - Organisation des Schulsports
	Eignung und Neigung der Mitarbeiter	- Ein Lehrer mit gutem persönlichem Kontakt zu Schülern wird Schülerberater. - Ein architektonisch interessierter Lehrer wird Vertreter der Schule in der von der Gemeinde eingesetzten Baukommission.
	Aufgabenmenge	- Aufteilung der Führungsaufgaben zwischen Schulleiter/in und stellvertretende(m) Schulleiter/in - Aufteilung der Lehrerbetreuung nach sprachlichen und naturwissenschaftlichen Fächern
Zusammenfassen von Teilaufgaben	Gemeinsamkeit der Aufgabe	- Leitung aller Bibliotheken in der Schule - Betreuung des Medienwesens (IT-Anlagen, Whiteboards, Sprachlabor)
	Arbeitsabläufe	- Gestaltung der Abschlussfeier - Organisation von Veranstaltungen für die gesamte Schule
	Eignung und Neigung der betroffenen Mitarbeiter	- Ein organisationsbegabter Lehrer ist verantwortlich für die Koordination aller Veranstaltungen.

Abbildung 8: Aufteilung und Zusammenfassung von Aufgaben

Für eine Schule werden die Aufteilung der Gesamtaufgabe und das Zusammenfassen von Teilaufgaben gegenüber der allgemeinen Darstellung in Abbildung 8 jedoch etwas erleichtert, wenn man sich überlegt, welche Stellen (Positionen) für die erweiterte Schulleitung bzw. die mittlere Führungsebene geschaffen werden können. Abbildung 9 gibt eine Übersicht (nächste Seite).

1. Konferenzen (mit zu definierenden Entscheidungskompetenzen)

Diese Konferenzen erfüllen Aufgaben in definierten Bereichen mit abschließenden Entscheidungskompetenzen in ihren Zuständigkeitsbereichen.

- Gesamtlehrerkonferenz (oder Schulkonferenz) (alle Lehrkräfte und ggf. Schuladministrator)
- Abteilungskonferenzen (alle Lehrpersonen einer Schulabteilung, wenn eine Schule mehrere Schulabteilungen hat)
- Fachkonferenzen (alle Lehrpersonen des gleichen Faches oder ähnlicher Fächer)
- Klassenkonferenzen (alle Lehrpersonen einer Klasse)

2. Schulleitung (mit zu definierenden Entscheidungskompetenzen)

Die Schulleitung hat abschließende Entscheidungskompetenzen in den ihr zustehenden Zuständigkeitsbereichen. Sie trifft sich in der Schulleitungssitzung.

- Schulleiter(in)
- Stellvertretende(r) Schulleiter(in)
- Leiter der Schuladministration

3. Mitglieder der erweiterten Schulleitung bzw. mittleren Führungsebene (mit größeren zu definierenden Entscheidungskompetenzen)

Diese Mitglieder haben in den ihnen zustehenden Bereichen abschließende Entscheidungskompetenz und darüber hinaus Antragsrechte.

- Fachgruppenleitende (für jedes Fach oder ähnliche Fächer)
- Leiter(in) Qualitätsmanagement
- Klassenlehrerinnen oder Klassenlehrer

4. Beauftragte der Schulleitung (mit spezifischen Kompetenzen)

Die Beauftragten der Schulleitung haben eng begrenzte Entscheidungskompetenzen in ihrem Zuständigkeitsbereich und gemäß Vorgaben der Schulleitung im Einzelfall.

- Fächerbeauftragte(r) in Schulen mit mehreren Abteilungen
- Beauftragte(r) für Informatik
- Beauftragte(r) für Bibliothek und Medien
- Beauftragte(r) für Weiterbildung
- Beauftragte(r) für Schulfeiern
- Beauftragte(r) für Prüfungen
- Beauftragte(r) für internationale Kontakte und Schüleraustausch

5. Stabsstellen der Schule (ohne Kompetenzen mit Antragsrecht)

Stabsstellen erfüllen engere Aufgaben in ihrem Tätigkeitsbereich. Sie haben nur Antragsrechte.

- Verantwortliche(r) für den Stundenplan
- Mentorinnen und Mentoren für neue Lehrkräfte

6. Projektgruppen (ohne Kompetenzen mit Antragsrecht)

Projektgruppen werden von der Schulleitung selbstständig oder vorübergehend zur Beantragung innovativer Aufgaben eingesetzt. Sie haben nur Antragsrecht.

- Ständige Projektgruppen zur Antragsstellung von sich wiederholenden Aufgaben (z. B. QM)
- Temporäre Projektgruppen zur Antragsstellung zu spezifischen Fragen, welche die ganze Schule betreffen (Innovationsaufgaben)

Abbildung 9: Mögliche Gliederung von Stellen (Positionen) in der Organisation

Bei der Bestimmung der Stellen ergeben sich aber insbesondere in Deutschland zwei Probleme: Einerseits müssen die Stellen aufgrund beamtenrechtlicher Vorschriften bestimmten Besoldungsklassen zugeordnet werden. Und andererseits muss entschieden werden, welche Unterrichtsentlastung oder andere Entschädigung für die einzelnen Stellen zugestanden werden. Ohne Lockerung im Beamtenrecht stößt die Organisationsautonomie der Schulen rasch an Grenzen, und die Einführung einer erweiterten Schulleitung bzw. mittleren Führungsebene wird den Schulleitungen Schwierigkeiten bereiten. Denkbar wären die folgenden Lösungen:

(1) Maximallösung: Die Schulen erhalten ein Globalbudget und können Stellen mit Unterrichtsentlastung und/oder individuellen Lohnzuschlägen für die einzelnen Positionen in der erweiterten Schulleitung nach eigenem Ermessen und ohne schematische Besoldungsklassen schaffen. Damit die rechtsstaatliche Kontrolle garantiert bleibt, müssen sie einen Stellenplan mit einer Entlastungs- und/oder Besoldungsordnung vorlegen, der von der zuständigen Behörde zu genehmigen ist. Kurzfristig wird sich dieser Ansatz aber nicht verwirklichen lassen, weil die rechtlichen Grundlagen insbesondere im Finanzhaushalts- und Beamtenrecht (noch) nicht geschaffen sind.

(2) Machbare Lösung: Für einzelne Kategorien von Schulen (nach Schultypen, Lehrer- und Schülerzahl und Schulabteilungen gegliedert) wird für die Schulleitung und die mittlere Führungsebene ein optimaler Stellenplan mit den jeweiligen Besoldungskategorien festgelegt und die entsprechende Lohnsumme oder die Entlastungsstunden berechnet. Die so bestimmte Totalsumme steht der Schule zur Verfügung. Im Rahmen der Organisationsfreiheit bleibt es ihr aber überlassen, mit der Totalsumme einen eigenen Stellenplan, der den Bedürfnissen der einzelnen Schule entspricht, festzulegen. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der bestehenden Besoldungsklassen.

Es ist ein Gebot der Redlichkeit festzuhalten, dass die Einführung einer erweiterten Schulleitung bzw. mittleren Führungsebene nicht kostenneutral machbar ist. Die Belastungen im Unterricht nehmen zu und Eltern wie Jugendliche erwarten immer dringlicher eine gute Betreuung. Deshalb ist es nicht mehr möglich, den Lehrpersonen weitere Aufgaben ohne Entschädigung und/oder ohne Entlastung zuzumuten. Ohne ein Umdenken in dieser Hinsicht ist ein Mangel an Schulleitungspersonen in naher Zukunft nicht auszuschließen. Allerdings sollten die Lehrpersonen in ihren Ansprüchen maßvoll sein, denn die Staatsfinanzen sind nun einmal beschränkt.

In diesem Beitrag wird bewusst darauf verzichtet, einen Modellstellenplan vorzulegen, weil die Besonderheiten einer jeden Schule bedeutsam sind. Im Rahmen der selbstverantwortlichen Schule sollte es nicht wieder zu einer weiteren Einheitsregelung kommen.

(4) Vierter Schritt: Wahl der Organisationsform (Organigramm)

Der Bestimmung von Stellen (Positionen) ist viel Aufmerksamkeit zu schenken. Für jede Stelle ist nach einem Optimum zwischen Aufgabenteilung und Zusammenfassen von Teilaufgaben zu suchen. Gefunden ist dieses Optimum, wenn in der Gesamtorganisation der Koordinationsaufwand ohne Überforderung der Stelleninhaber möglichst

klein gehalten wird und der Umfang der Aufgaben so groß ist, dass die Arbeit an dieser Stelle interessant bleibt. Aufgrund der Stellen (Position) lässt sich das Organigramm entwickeln (siehe Abbildungen 4 – 6).

3 Nachwort

Die Einführung einer mittleren Führungsebene als Teilprojekt von Profil 21 ist ein interessantes und zeitgemäßes Projekt. Nach Ablauf der Erprobungsphase dieses Teilprojekts im Sommer 2011 wurde die Lehrerschaft über den Fortgang des Projekts sofort orientiert, damit keine Unsicherheiten und Ungewissheiten entstehen.

Unklarheit über das weitere Vorgehen würde die Schulleiterinnen und Schulleiter, die sich sehr um das Projekt bemüht und mit ihrer Lehrerschaft gut gearbeitet haben, stark desavouieren und in ihrer Stellung als Führungspersonen sehr schwächen.

Literaturhinweise

- Dubs, R. (2010). Bildungspolitik und Schule – wohin? Altstätten: Tobler, S. 31.
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2010). Eigenverantwortliche Schule. Lehrerinfo, 2, 2010, S. 4–7.
- Dubs, R. (2005). Die Führung einer Schule. Leadership und Management (2. Aufl.). Stuttgart: Steiner.
- Dubs, R. (o. J.). Erfolgreich als Schulleiter. Aufgaben und Erfolgsfaktoren moderner Schulleitungstätigkeit. In: H. Buchen, L. Horster & H.-G. Rolff (Hrsg.), Schulleitung und Schulentwicklung. Berlin: Raabe (im Druck).
- Hanushek, E. A. & Woessmann, L. (2010). The Economics of International Differences in Educational Achievement. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Rolff, Hans-Günter (2006). Schulentwicklung, Schulprogramm und Steuergruppe. In: Herbert Buchen & Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Profession Schulleitung. 2. Auflage. Weinheim: Beltz, S. 296 – 364.

Der Modellversuch Profil 21 – Konzept, Ziele, Verlauf

IV



IV Der Modellversuch Profil 21 – Konzept, Ziele, Verlauf

1. Ausgangssituation

Schulen müssen auf vielfältige gesellschaftliche Entwicklungen reagieren. Insbesondere von beruflichen Schulen wird bedingt durch ihre Nähe zu den Wirtschaftsunternehmen häufig viel Flexibilität und Anpassungsfreudigkeit in Bezug auf veränderte Bildungsanforderungen verlangt. Der einzelnen Schule wird dafür mehr Eigenverantwortung übertragen, ihre Handlungsspielräume werden deutlich vergrößert. Jede Schule hat deshalb den Gegebenheiten in ihrem Umfeld entsprechend sowie gemäß ihrem Schulprogramm einen Entwicklungsprozess zu gestalten und auch zu verantworten, der diese Eigenverantwortung nutzt.

Ein wichtiger Meilenstein in diesem Prozess war der Abschluss des Modellprojekts Modus 21, das von der Stiftung Bildungspakt Bayern initiiert und betreut wurde. Im Verlauf dieses Projekts wurden insgesamt 60 Maßnahmen für alle bayerischen Schulen erarbeitet, die geeignet erschienen, die Schulen bei der Nutzung dieser erweiterten Eigenverantwortung zu unterstützen.

Schnell stellte sich jedoch heraus, dass sich die Anforderungen der beruflichen Schulen mit ihren insgesamt sieben Schularten (Berufsschule, Fachoberschule, Berufsoberschule, Berufsfachschule, Wirtschaftsschule, Fachakademie, Fachschule) deutlich von denen der allgemeinbildenden Schulen unterscheiden. Viele der dort entwickelten Maßnahmen waren für allgemeinbildende Schulen nicht geeignet und umgekehrt waren viele der MODUS 21-Maßnahmen, die an allgemeinbildenden Schulen entwickelt wurden, an den beruflichen Schulen nicht umsetzbar.

Die beruflichen Schulen sollten deshalb in einem eigenen Modellversuch in die Lage versetzt werden, Maßnahmen zur eigenverantwortlichen Weiterentwicklung des beruflichen Schulwesens zu erarbeiten. Der entsprechende Versuch „Profil 21 – Berufliche Schule in Eigenverantwortung“ wurde im Jahr 2006 zur Teilnahme ausgeschrieben und stieß von Beginn an auf großes Interesse.

In ihm sollten die bewährten Grundsätze für Projekte der Stiftung Bildungspakt Bayern zum Tragen kommen:

- Entwicklung innovativer Konzepte vor Ort
- Unterstützung der Schulen durch eine wissenschaftliche Begleitung
- Vernetzung der Schulen
- Fortbildung der Beteiligten
- abschließende Zusammenführung und Multiplikation der Ergebnisse

2. Konzept des Schulversuchs Profil 21

Profil 21 – Berufliche Schule in Eigenverantwortung ist ein Projekt der Stiftung Bildungspakt Bayern in Kooperation mit dem Bayerischen Staatsministerium für Unter-

richt und Kultus. Das Ziel ist die Entwicklung und Erprobung von Maßnahmen zur Stärkung der Eigenverantwortung der beruflichen Schulen, wodurch den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Schule stärker Rechnung getragen werden soll.

Die Laufzeit betrug insgesamt fünf Jahre (2006 bis 2011), wobei das Teilprojekt „Erprobung und Einführung einer mittleren Führungsebene“ bis zum Ende des Schuljahres 2011/2012 prolongiert wurde. Die detaillierte Zielsetzung des Schulversuchs findet sich in der Bekanntmachung des Staatsministeriums für Unterricht und Kultus (KMBek) vom 24. April 2006, KWMBI I S. 102.

An Profil 21 waren ursprünglich 18 berufliche Schulen (Berufs-, Wirtschafts- und Berufsfachschulen, Fachakademien, Fach- und Berufsoberschulen) beteiligt, die im Rahmen einer Ausschreibung bestimmt wurden. Darunter waren sehr große berufliche Schulzentren mit mehreren Schularten unter einem Dach, genauso wie kleinere Berufsschulen oder reine Berufliche Oberschulen.

Zum Ende des Schuljahres 2008/2009 endete die Mitarbeit von vier Schulen, deren Vorhaben mit den Grundzielen von Profil 21 entweder nicht in Einklang zu bringen waren oder deren Vorhaben zu diesem Zeitpunkt bereits abgeschlossen waren. Zu Beginn des Schuljahres 2009/2010 wurden deren Plätze an drei neue Schulen vergeben, die sich in einem größeren Bewerberfeld als geeignetste Kandidaten herausgestellt hatten.

Im Schuljahr 2010/2011 wurden sechs weitere Schulen in den Schulversuch aufgenommen, die ausschließlich die Implementation einer „mittleren Führungsebene“ erproben. Insgesamt haben damit 27 berufliche Schulen an Profil 21 teilgenommen.

Im Rahmen des Schulversuchs wurden verschiedene Maßnahmen in folgenden *Handlungsfeldern* entwickelt und erprobt:

- Unterrichtsentwicklung
- Personalentwicklung und Personalverantwortung
- Organisationsentwicklung
- Finanzverantwortung
- Bildungsverantwortung

Die Zusammenstellung der Handlungsfelder war geeignet, zum einen vergleichbare, aber passgenauere Ergebnisse wie in MODUS 21 zu erbringen und zum anderen wie im Schulversuch MODUS F wichtige Aspekte eines zeitgemäßen Führungsverständnisses an beruflichen Schulen zu erarbeiten.

Den Projektschulen wurde während des Modellversuchs regelmäßig Gelegenheit gegeben, sich insbesondere anlässlich der Vollversammlungen auszutauschen, zu vernetzen, fachtheoretisch weiterzubilden und ihre entwickelten Maßnahmen bei Bedarf zu modifizieren.

Um sich über den Entwicklungs- und Erprobungsstatus der einzelnen Maßnahmen zu informieren und gegebenenfalls nachzusteuern, wurden von der Projektleitung jährlich Statusberichte von den Schulen angefordert. Diese bildeten eine Grundlage

für die Evaluation von Maßnahmen, die bei positivem Ergebnis für den Regelbetrieb freigegeben wurden. Die Frage, ob und inwieweit die von den Projektschulen erarbeiteten Reformmaßnahmen für den Regelbetrieb freigegeben werden konnten, wurde vom Staatsministerium für Unterricht und Kultus in Absprache mit der Stiftung Bildungspakt beantwortet. Kriterien waren z. B. die rechtliche Zulässigkeit, vertretbarer finanzieller Aufwand oder die Zustimmung der dualen Partner.

Im Verlauf der Modellversuchsphase wurden durch Bekanntmachungen insgesamt 30 Maßnahmen zur Umsetzung an beruflichen Schulen Bayerns freigegeben.

3. Ergebnisse des Schulversuchs Profil 21

Durch mehrere Bekanntmachungen wurden die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen für die Einführung erfolgreich erprobter Maßnahmen geschaffen.

Je nach Freigabe können diese Maßnahmen von bestimmten bzw. von allen beruflichen Schulen eigenverantwortlich seit Veröffentlichung der entsprechenden Bekanntmachung in den Regelbetrieb übernommen werden.

Im Einzelnen wurden folgende Maßnahmen veröffentlicht (vgl. Abdruck in Teil V dieser Publikation):

Mit KMBek vom 2. Juli 2008, KWMBI 2008 S. 213:

- Eigenverantwortliche Klassenbildung
- Doppelqualifizierung: Verbindung von Berufsausbildung und Studium
- Doppelqualifizierung: Verbindung von Berufsausbildung und Weiterbildung
- Schulische Ausbildung in Modulen

Mit KMBek vom 16. Juni 2009, KWMBI 2009 S. 226:

- Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen (QmbS)

Dieses Instrument zur Sicherung der Qualität an bayerischen beruflichen Schulen im Hinblick auf Unterricht, Personal- und Organisationsentwicklung trägt zu einer nachhaltigen und systematischen Schulentwicklung bei. Es ermöglicht langfristig die dauerhafte Verbesserung der Unterrichtsqualität und die Stärkung der personalen und organisationalen Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der Schulen.

Um das Qualitätsmanagementsystem QmbS bis Ende des Schuljahres 2013/2014 flächendeckend einzuführen, hat das Staatsministerium für Unterricht und Kultus ein umfassendes Unterstützungssystem unter der Leitung des ISB geschaffen. QmbS-Berater sind ein wesentlicher Kern dieses Unterstützungssystems. Sie treten als Tandem auf und setzen sich aus je einem Schulentwicklungsmoderator und einem QmbS-erfahrenen Kollegen einer Profil 21-Schule zusammen. Zusätzlich werden spezifische QmbS-Fortbildungen angeboten und es wird eine gestaffelte, zeitlich befristete Ent-

lastung für die einführenden Schulen gewährt. Das gesammelte Wissen zur Einführung und zum Betrieb des Qualitätsmanagementsystems wurde in einem Handbuch verdichtet und mit konkreten Materialien unterfüttert.

Mit KMBek vom 11. August 2010, KWMBI 2010 S. 314:

- Systematisches Personalentwicklungskonzept
- Bewertung von Teamarbeit im Rahmen von Projekten
- Kompetenzorientierte Leistungserhebungen im Einzelhandel
- Freies Arbeiten mit Eigenverantwortung
- Einnahme von Drittmitteln aus der Vermietung von Räumen und Sachmitteln
- Kooperation der Berufsfachschule Sozialpflege mit Hauptschulen
- Einführung einer mittleren Führungsebene

Insbesondere letztere Maßnahme – Einführung einer mittleren Führungsebene – hat großes Interesse bei beruflichen Schulen geweckt. Sie kann von allen beruflichen Schulen eigenverantwortlich, ganz oder in Teilen eingeführt werden. Die mittlere Führungsebene übernimmt neben der fachlichen und organisatorischen Zuständigkeit nach Maßgabe des Schulleiters Personal-, Finanz- und Qualitätsverantwortung für ihre Einheit. Alternativ zur fachlichen Verantwortung ist auch die Übernahme von Querschnittsaufgaben, z. B. des Qualitätsmanagements an einer Schule, möglich.

Zu den Erfahrungen mit der mittleren Führungsebene wurden Lehrkräfte an Profil 21-Schulen befragt. Im Ergebnis lässt sich sagen, dass bei allen Fragen die positiven Einschätzungen überwiegen. So hat sich beispielsweise die unterrichtsbezogene Zusammenarbeit nach Meinung der Befragten deutlich intensiviert. Außerdem finden Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche Akzeptanz und tragen zur Qualitätsentwicklung bei.

Mit KMBek vom 6. Juli 2011, KWMBI 2011 S. 220:

- Aufbau und Pflege horizontaler und vertikaler Bildungsnetzwerke
- Virtueller Bildungscampus
- Dokumentenmanagementsystem – Verwaltungsvereinfachung
- Systematische Berufswahl
- Modulare Beschulung von Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz
- Methodentraining mit Zertifizierung
- Zertifikatsprüfung Türkisch
- Zentrale Leistungserhebungen an mehreren Schulen
- Eigenverantwortliche Teamstunden
- Familienfreundliche Schule
- Ausbildung in der Kinderpflege mit Vertiefung in den Arbeitsfeldern Krippe und Hort
- Erweiterte Ausbildungsinhalte in der Kinderpflege – Arbeitsplatz Hort

Über die Maßnahmen zur Stärkung der Eigenverantwortung hinaus wurden im Modellprojekt sogenannte „Best-practice-Lösungen“ erarbeitet und den Schulen als Anregung bzw. zur Übernahme vorgestellt. Nähere Informationen können auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern unter www.bildungspakt-bayern.de eingeholt werden.

4. Multiplikation der Ergebnisse

Schulen und Schulaufsicht wurden durch fünf Broschüren informiert und angeregt, die Maßnahmen in den Regelbetrieb aufzunehmen. Die Inhalte waren und sind Gegenstand verschiedener Veranstaltungen (Schulleiterdienstbesprechungen, Fortbildungsveranstaltungen etc.). Des Weiteren fanden zahlreiche Informationsveranstaltungen über den aktuellen Stand und über den Fortgang von Profil 21 in ganz Bayern statt. Bei den Profil 21-Schulen mit mittlerer Führungsebene bildet im Schuljahr 2011/12 die Multiplikation ihrer Erfahrungen einen Schwerpunkt der Arbeit.

5. Wissenschaftliche Begleitung

Profil 21 war ein Projekt aus der Praxis für die Praxis. So war es bei den meisten veröffentlichten Ergebnissen nicht notwendig, sie einer wissenschaftlichen Prüfung zu unterziehen, sondern vielmehr wurden sie Kolleginnen und Kollegen aus anderen beruflichen Schulen zur Begutachtung vorgelegt. Ausnahmen von dieser Regel wurden in den Teilprojekten „QmbS“ und „Einführung einer mittleren Führungsebene“ gemacht. Zu ersterem konnte Herr Prof. Euler von der Universität St. Gallen gewonnen werden, der zuvor auch schon in Baden-Württemberg die Entwicklung von OES (Operativ-eigenständige Schule) begleitet hatte. Zu letzterem konnte wiederholt auf die Expertise von Herrn Prof. Dubs, vormals ebenfalls Univ. St. Gallen, zurückgegriffen werden, der durch seine Arbeit im verwandten Projekt MODUS F mit den Rahmenbedingungen in Bayern bestens vertraut war.

6. Fazit und Ausblick

Die im Schulversuch Profil 21 zur Stärkung der Eigenverantwortung und Selbständigkeit erfolgreich erprobten Maßnahmen und Instrumente sind identifiziert und zur Einführung an den Schulen freigegeben worden. Die Bilanz des Schulversuchs ist deshalb grundsätzlich positiv.

Die veröffentlichten Maßnahmen füllen den Rahmen des heute rechtlich Möglichen umfänglich aus. Es hängt vom Ergebnis der aktuell laufenden Diskussion um die Eigenverantwortliche Schule ab, ob sich unter geänderten Rahmenbedingungen weitere Spielräume bei der Eigenverantwortung von beruflichen Schulen auftun.

Ergebnisse des Schulversuchs Profil 21 in chronologischer Reihenfolge



V Ergebnisse des Schulversuchs Profil 21 in chronologischer Reihenfolge

Maßnahmen	Arbeitsfeld	Seite
Staffel I: KMBek vom 2. Juli 2008, KWMBI 2008 S. 213		
Eigenverantwortliche Klassenbildung	Organisationsentwicklung	61
Doppelqualifizierung: Verbindung v. Berufsausbildung u. Studium	Bildungsverantwortung	62
Doppelqualifizierung: Verbindung von Berufsausbildung und Weiterbildung	Bildungsverantwortung	64
Schulische Ausbildung in Modulen	Unterrichtsentwicklung	66
Staffel II: KMBek vom 16. Juni 2009, KWMBI 2009 S. 226		
Qualitätsmanagement an berufl. Schulen in Bayern - QmbS	Organisationsentwicklung	68
Staffel III: KMBek vom 11. August 2010, KWMBI 2010 S. 314		
Einführung einer mittleren Führungsebene an beruflichen Schulen	Personalentwicklung und Personalverantwortung	70
Systematisches Personalentwicklungskonzept	Personalentwicklung und Personalverantwortung	72
Neue Formen der Leistungsbewertung - Bewertung von Teamarbeit im Rahmen von Projekten	Unterrichtsentwicklung	74
Kompetenzorientierte Leistungserhebungen im Einzelhandel	Unterrichtsentwicklung	76
Eigenverantwortl. Arbeiten durch freiwilliges Zusatzangebot	Unterrichtsentwicklung	78
Einnahme von Drittmitteln aus der Vermietung von Räumen und Sachmitteln	Finanzverantwortung	79
Kooperation d. Berufsfachschule für Sozialpflege mit Hauptschulen	Bildungsverantwortung	80
Erstellen u. Präsentieren eines Hörbeitrags über Ausbildungsberufe und -betriebe durch Jugendliche ohne Ausbildungsplatz	Unterrichtsentwicklung	82
Leistungsbezogene Unterrichtsmodul im Bereich Elektrotechnik	Unterrichtsentwicklung	84
Fördermodul Rechnen	Unterrichtsentwicklung	86
Staffel IV: KMBek vom 6. Juli 2011, KWMBI 2011 S. 220		
Aufbau u. Pflege horizontaler u. vertikaler Bildungsnetzwerke	Bildungsverantwortung	88
Virtueller Bildungscampus	Bildungsverantwortung	90
Dokumentenmanagementsystem – Verwaltungsvereinfachung	Organisationsentwicklung	92
Systematische Berufswahl	Bildungsverantwortung	94
Modulare Beschulung von Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz	Unterrichtsentwicklung	96
Methodentraining mit Zertifizierung	Unterrichtsentwicklung	98
Zertifikatsprüfung Türkisch	Unterrichtsentwicklung	100
Zentrale Leistungserhebungen an mehreren Schulen	Unterrichtsentwicklung	102
Eigenverantwortliche Teamstunden	Organisationsentwicklung	104
Familienfreundliche Schule	Organisationsentwicklung	106
Erweiterte Ausbildungsinhalte in der Kinderpflege – Arbeitsplatz Hort	Unterrichtsentwicklung	108
Ausbildung in der Kinderpflege mit Vertiefung in den Arbeitsfeldern Krippe und Hort	Bildungsverantwortung	110
Kollegiale Netzwerke zwischen Schulen	Personalentwicklung und Personalverantwortung	112
Pädagogisches Konzept zur Betreuung von Internatsschülern	Organisationsentwicklung	113
Orientierungstag zum beruflichen Bildungsweg	Bildungsverantwortung	114

Eigenverantwortliche Klassenbildung

Arbeitsfeld: Organisationsentwicklung

Kontakt:

Staatliche Berufsschule Altötting, Staatliche Berufsschule II Bayreuth, Staatliche Berufsschule Günzburg, Staatliche Berufsschule II Kempten, Karl-Peter-Obermaier-Schule Passau, Staatliche Berufsschule I, Staatliche Berufsschule Weiden in der Oberpfalz

Ziele:

1. Intensivierungsmöglichkeiten bzw. Fördermöglichkeiten eröffnen
2. Planungssicherheit für Schule und Wirtschaft schaffen

Materialien:

Beispiele hierzu finden Sie auf der jeweiligen Homepage der genannten Schulen, unter anderem: <http://www.bsaoe.de>.

Kosten: Es fallen keine Kosten an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wird an den genannten Berufsschulen erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Lehrerstundenbudgets nach der Lehrerbedarfsermittlung (Lebe) berechnen.
2. Tatsächlich zur Verfügung stehende Lehrerstunden feststellen.
3. Eigenverantwortliche Klassen- und Gruppenbildung sowie Einrichten von individuellen Unterrichtsangeboten nach pädagogischem Ermessen mit den zur Verfügung stehenden Stunden vornehmen.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Differenzierte Unterrichtsangebote, wie z. B. Förderunterricht oder fachliche Differenzierung, sind leichter realisierbar. Die Klassen- und Gruppenbildung kann sich mehr am Leistungsvermögen der Schüler orientieren. Die Schulleitung kann frühzeitig eigenverantwortlich festlegen, welche Klassen im neuen Schuljahr tatsächlich gebildet werden und hierüber die Ausbildungsbetriebe informieren. Die Betriebe erhalten damit Sicherheit über den Schulstandort, was die Ausbildungsbereitschaft fördert. Die Stundenplanarbeit wird einfacher, weil nachträgliche Änderungen seltener werden. Die Lehrkräfte kennen früher ihren Unterrichtseinsatz. Darüber hinaus ist es der Schule möglich, ihr schuleigenes Profil mit einer entsprechenden Klassenbildung zu schärfen.

Anmerkungen:

Die obige Maßnahme ist nur für Berufsschulen zulässig.

Das Budget an Lehrerstunden der jeweiligen Schule wird wie bisher auf der Grundlage der Lehrerbedarfsermittlung festgelegt. Es dürfen keine Klassen gebildet werden, für die der Sprengel nicht bereits an der Schule ist.

Doppelqualifizierung: Verbindung von Berufsausbildung und Studium

Arbeitsfeld: **Bildungsverantwortung**

Kontakt:

Staatliche Berufsschule Marktredwitz-Wunsiedel

Ziele:

1. Verkürzung und Optimierung der Bildungszeit durch die Verzahnung von Ausbildung und Studium
2. Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt durch Doppelqualifizierung
3. Vermeidung von Dopplungen bei fachlichen Inhalten

Materialien:

Materialien für die Unterrichtsorganisation und eine Projektbeschreibung stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten: Es fallen keine Kosten an.

Kontext der Erprobung:

Die Doppelqualifizierung erfolgt an der obigen Berufsschule durch die Kombination des dualen Ausbildungsberufes „Industriekaufleute“ und des FH-Studiums „Betriebswirtschaft“.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Die Vorlesungsinhalte im Grundstudium und der Lehrplan des Ausbildungsberufs müssen vereinbar sein.
2. Der Schüler schließt einen entsprechenden Ausbildungsvertrag mit seinem Ausbildungsbetrieb.
3. Eine zeitliche und inhaltliche Abstimmung (Studentafel und Lehrplan) der Ausbildung zwischen Berufs- und Fachhochschule ist notwendig. Es muss sichergestellt werden, dass an der Berufsschule vermittelte Lerninhalte und erbrachte Leistungen von der Fachhochschule anerkannt werden.
4. Flexibilisierung der Studentafel unter folgenden Rahmenbedingungen:
 - Der fachliche Unterricht der Jahrgangsstufen 10 und 11 im Ausbildungsberuf ist mindestens zur Hälfte an der Berufsschule zu erteilen.
 - Der übrige fachliche Unterricht muss von der Fachhochschule vermittelt werden.
 - Der allgemeinbildende Unterricht entfällt.
 - Die Schulleitung entscheidet eigenverantwortlich darüber, welche Ausbildungsberufe hinsichtlich ihrer Inhalte mit Studiengängen der entsprechenden Fachhochschule vereinbar sind.
 - Es muss sicher gestellt werden, dass zum Zeitpunkt der Kammerprüfungen die Ausbildungsinhalte vermittelt wurden.
5. Für die Abschlussprüfungen der Berufsausbildung sowie den Studienabschluss gelten die einschlägigen Bestimmungen.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Dieses Modell erspart den Absolventen, im Vergleich zum herkömmlichen Ablauf (Ausbildung, nachfolgendes Studium) eineinhalb Jahre. Eine fundierte praktische Berufsausbildung wird dabei ergänzt um einen theoretischen Unterbau. Zudem erhalten die Absolventen während der betrieblichen Ausbildungssteile eine Ausbildungsvergütung. Auch die Übernahme der Studiengebühren durch den Ausbildungsbetrieb ist möglich. Die Ausbildungsbetriebe erhalten die Möglichkeit, junge Mitarbeiter langfristig an den Betrieb zu binden. Die Teilnahme an der Doppelqualifizierung erfordert die Zustimmung der Ausbildungsbetriebe.

Der Ausbildungs- und Studiengang beginnt im 1. Jahr in einer eigens für dieses Projekt zusammengestellten Klasse.

Voraussetzung für diese Bildungsgänge ist die allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife bzw. die Fachhochschulreife.

Anmerkungen:

Das Konzept ist mit allen betroffenen Stellen abzustimmen, dazu gehören insbesondere die Kammern und die Ausbildungsbetriebe.

Doppelqualifizierung: Verbindung von Berufsausbildung und Weiterbildung

Arbeitsfeld: **Bildungsverantwortung**

Kontakt:

Staatliche Berufsschule Weiden in der Oberpfalz

Ziele:

1. Verkürzung der Bildungszeit durch die Verzahnung von Aus- und Weiterbildung
2. Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt durch Doppelqualifizierung

Materialien:

Eine Absichtserklärung zur Kooperation mit der IHK sowie Begleitmaterialien stehen unter der Homepage der Schule <http://www.eu-bs.de> zum Download bereit.

Kosten:

Den Schülern entstehen Kosten für die externe Weiterbildungsmaßnahme, die erfahrungsgemäß häufig vom Ausbildungsbetrieb übernommen werden.

Kontext der Erprobung

Die Doppelqualifizierung erfolgt an der obigen Berufsschule durch die Kombination der dualen Ausbildungsberufe „Bürokaufleute“ bzw. „Kaufleute für Bürokommunikation“ und der Weiterbildung „Geprüfter Fremdsprachenkorrespondent IHK“.

Leitfaden für die konkrete Umsetzung:

1. Neben dem Ausbildungsvertrag mit seinem Arbeitgeber muss der Schüler bzw. der Ausbildungsbetrieb einen Dienstleistungsvertrag mit dem Weiterbildungsträger abschließen, der die Details der Weiterbildung regelt.
2. Die Schule schließt mit dem Weiterbildungsträger eine Absichtserklärung über die Doppelqualifizierung.
3. Flexibilisierung der Stundentafel unter folgenden Rahmenbedingungen:
 - Der fachliche Unterricht der Jahrgangsstufen laut Stundentafel ist entsprechend der Ausbildungsdauer sicherzustellen.
 - Die Fächer Deutsch, Sozialkunde und Religionslehre können durch weiterbildungsspezifischen Unterricht im Rahmen des Plusprogramms ersetzt werden. Darüber hinaus kann weiterbildungsspezifischer Wahlunterricht angeboten werden.
 - Die Höchstzahl der Unterrichtsstunden für Aus- und Weiterbildung darf 10 Stunden pro Tag nicht übersteigen.
4. Der Fachunterricht kann um weitere berufsspezifische Inhalte vertieft werden.
5. Diese Inhalte sowie deren Umfang sind mit dem jeweiligen Weiterbildungsträger in der Kooperationserklärung zu regeln.
6. Für die Abschlussprüfungen der Berufsausbildung sowie der Weiterbildung gelten die einschlägigen Bestimmungen.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Leistungsstarke Schüler werden entsprechend ihrer Begabung gefördert. Sie können in kurzer Zeit eine Zusatzqualifikation erhalten, die auf dem Arbeitsmarkt anerkannt ist. Die Schüler müssen mindestens über einen mittleren Schulabschluss verfügen. Die Nutzung der schulischen Einrichtungen für Weiterbildungszwecke ist mit dem zuständigen Sachaufwandsträger abzusprechen.

Die Teilnahme an der Doppelqualifizierung erfordert die Zustimmung der Ausbildungsbetriebe. Für den Erfolg der Doppelqualifizierung ist eine möglichst genaue Abstimmung der Stundenpläne zur Aus- und Weiterbildung zwingend erforderlich.

Schulische Ausbildung in Modulen

Arbeitsfeld: Unterrichtsentwicklung

Kontakt:

Berufliche Schule Direktorat 2 Nürnberg

Ziele:

1. Vermittlung beruflicher Handlungskompetenz durch handlungsorientierten Unterricht
2. Einüben des Erlernten im Rahmen von Projekten
3. Nachhaltiger Lernerfolg durch aufeinander abgestimmte Unterrichtsmodule
4. Stärkung des eigenverantwortlichen Lernens und Arbeitens.
5. Transparenz des Ausbildungsstandes durch modulbezogene Qualifizierungsnachweise

Materialien:

Beispiele für eine Moduljahresplanung, eine Modulbeschreibung und einen Qualifizierungsnachweis stehen unter der Homepage der Schule <http://www.b2-nuernberg.de> zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen keine Kosten an.

Kontext der Erprobung:

Die Module werden an der obigen Berufsschule im Ausbildungsberuf „Industriemechaniker/-in“ erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. In der Fachgruppe wird ein Organisationsplan (Reihenfolge, Prüfungsstandards, Kooperation mit den Betrieben, Verknüpfung der Moduleinheiten) für ein modulares Ausbildungskonzept entwickelt.
2. Das Ausbildungskonzept ist mit den Ausbildungsbetrieben abzustimmen.
3. Die Module der Lernfelder werden im Team unterrichtet.
4. Die Moduljahresplanung für die einzelnen Jahrgangsstufen und die Modulbeschreibungen für die einzelnen Module werden erstellt.
5. Die Lehrerteams entwickeln gemeinsam für die einzelnen Module Konzepte und erarbeiten Unterrichtssequenzen und Tests zur Überprüfung des Lernerfolgs.
6. Der zeitliche Rahmen für ein Modul beträgt mindestens eine und höchstens drei Blockwochen.
7. Die Überprüfung des Lernerfolgs geschieht durch Tests, Auswertung der Arbeitsprodukte, Beobachtungen, Dokumentationen, Präsentationen und Fachgespräche.
8. Zum Abschluss eines Moduls bekommt jeder Schüler einen Qualifizierungsnachweis mit Bewertung seiner Modulleistungen.
9. Die einzelnen Module werden nach Abschluss durch die Schüler und Lehrer (evtl. auch Ausbildungsbetriebe) evaluiert.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen

Schüler erwerben durch die optimale Verzahnung von theoretischen Inhalten mit praktischen Übungen in hohem Maße berufliche Handlungskompetenzen. Dies führt bei den Schülern zu einer höheren Motivation und somit zu einem größeren Lernerfolg.

Diese Art des Unterrichts stellt eine gute Vorbereitung auf die zunehmend komplexen schriftliche Abschlussprüfungen dar.

Für die Lehrerteams sind regelmäßige Absprachen und Sitzungen notwendig. Dafür sind geeignete Rahmenbedingen, z. B. gemeinsame Pausen einzuplanen.

Bei Bedarf können die Schüler bzw. die Betriebe zwischen Wahlpflichtmodulen wählen. Für Schüler mit Ausbildungszeitverkürzung werden spezielle Module angeboten. Ebenso können die Module auch bei verwandten Berufen eingesetzt werden.

Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern - QmbS

Arbeitsfeld: Organisationsentwicklung

Kontakt:

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung
- Grundsatzabteilung -

Inhalte und Ziele:

QmbS ist ein speziell auf schulische Belange zugeschnittenes Qualitätsmanagementsystem, das insbesondere den Unterricht in den Fokus nimmt.

QmbS besteht aus fünf Bestandteilen. Zentrales Element ist ein von den Betroffenen selbst zu erarbeitendes „schulspezifisches Qualitätsverständnis“, das für alle folgenden Qualitätsmaßnahmen handlungsleitend ist.

Das „Individualfeedback“ und die integrierte bayerische „interne Evaluation“ sind zwei weitere Teilbereiche von QmbS. Beide beziehen sich auf das „schulspezifische Qualitätsverständnis“. Über das „Individualfeedback“, das beispielsweise bei Schülerinnen und Schülern eingeholt wird, erhalten die Lehrkräfte persönliche Hinweise auf ihre unterrichtliche Arbeit. Die „interne Evaluation“ betrachtet die Schule indessen als Ganzes und ermittelt, wo Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die schulische Arbeit insgesamt zu verbessern.

Zur professionellen Steuerung der oben genannten Bestandteile wurde das Element „Steuerung des Qualitätsprozesses“ entwickelt, das Prinzipien des Prozessmanagements berücksichtigt.

QmbS wird vervollständigt durch die bayerische „externe Evaluation“. Die Ergebnisse der „externen Evaluation“ beeinflussen das „schulspezifische Qualitätsverständnis“. Mit einem systematischen Qualitätsmanagement können alle Qualitätsbereiche schulischer Arbeit kontinuierlich erfasst, verbessert und gesteuert werden.

Materialien:

Beispiele hierzu finden Sie auf der QmbS-Homepage <http://www.qmbs-bayern.de>.

Kosten:

Für die QmbS-Materialien fallen keine Kosten an.



Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an den folgenden Schulen erprobt:

Staatliche Berufsschule Altötting, Staatliches Berufliches Schulzentrum Amberg, Staatliches Berufliches Schulzentrum Ansbach, Staatliche Berufsschule II Bayreuth, Staatliches Berufliches Schulzentrum Erding, Staatliches Berufliches Schulzentrum Günzburg, Staatliche Berufsschule II Kempten und Staatliche Wirtschaftsschule Kempten, Staatliche Berufsschule Marktredwitz-Wunsiedel, Staatliches Berufliches Schulzentrum Mühldorf a. Inn, Staatliche Berufsschule Neumarkt i. d. Opf., Staatliches Berufliches Schulzentrum Neusäß, Staatliches Berufliches Schulzentrum Regensburg, Staatliche Berufsschule Weiden i. d. Obf., Städtisches gewerbliches Berufsbildungszentrum I Würzburg

Leitfaden für die Umsetzung:

Anleitung und Material zur Umsetzung finden sich auf oben genannter Homepage.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Es zeigt sich, dass ein systematisch durchgeführtes Qualitätsmanagement

- den Erfolg und die Nachhaltigkeit der schulischen Arbeit von Kollegium und Schulleitung erhöht,
- das pädagogische und organisatorische Profil einer Schule stärkt,
- Freiräume für eine Weiterentwicklung der Schule und der Arbeitsumgebung schafft,
- die Zufriedenheit von allen Beteiligten erhöht, allen voran von Schülerinnen und Schülern sowie Lehrerinnen und Lehrern.

Mittels QmbS gelingt es, an den beteiligten Schulen eine Evaluationskultur zu entwickeln und die Ergebnisse der externen und internen Evaluation zielgerichtet umzusetzen.

Anmerkungen:

Um den Einführungsprozess von QmbS an staatlichen beruflichen Schulen zu erleichtern, wurde ein umfassendes Unterstützungssystem konzipiert, für das sich ab dem Schuljahr 2009/10 jährlich eine Staffel von 21 staatlichen beruflichen Schulen bewerben kann. Dabei beträgt die Einführungsphase je Staffel zwei Jahre.

Neben Informationen und Fortbildungen zu QmbS sind wesentlicher Kern des Unterstützungssystems sogenannte QmbS-Berater-Tandems, die die Schulen bei der Einführung von QmbS vor Ort begleiten. Auf das Verfahren zur Bewerbung wird rechtzeitig per KMS hingewiesen.

Um die Einführung von QmbS an der Schule zu erleichtern, wird allen staatlichen beruflichen Schulen empfohlen, QmbS unter Inanspruchnahme des obigen Unterstützungssystems einzuführen.

Einführung einer mittleren Führungsebene an beruflichen Schulen

Arbeitsfeld: Personalentwicklung und Personalverantwortung

Kontakt:

Staatliche Berufsschule Altötting, Staatliches Berufliches Schulzentrum Amberg, Dr.-Herbert-Weinberger-Schule/Staatliche Berufsschule mit Beruflicher Oberschule Erding, Staatliche Berufsschule Neumarkt in der Oberpfalz, Staatliches Berufliches Schulzentrum Neusäß, Karl-Peter-Obermaier-Schule Passau/Staatliche Berufsschule I, Staatliche Berufsschule Weiden in der Oberpfalz, Staatliche und Kommunale Berufliche Schulen Vilshofen

Ziele:

1. Die Lehrkräfte erhalten fachlich qualifizierte Rückmeldungen bezüglich ihrer Kompetenzen, Aufgaben und Unterrichtsarbeit.
2. Durch intensivere Kommunikation in kleineren Einheiten (Abteilungen) lassen sich passgenauere Lehr- und Lernstrukturen entwickeln. Daraus resultieren mehr gemeinsame Erfolgserlebnisse von Lehrern und Schülern.
3. Die Zufriedenheit der Lehrkräfte und der Abteilungsleiter durch größere Beteiligung und Übernahme von Verantwortung steigt, was zu einer sich positiv verstärkenden Spirale führt und so dem Unterricht zu Gute kommt.

Materialien:

Materialien zur Einführung (Ablauf- und Aufbauorganisation) stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten: Es fallen keine Kosten für die Schule an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an den genannten beruflichen Schulen erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. *Implementierung an der Schule:* Die Einführung einer mittleren Führungsebene sollte auf freiwilliger Basis erfolgen, so z. B. im Hinblick auf die schrittweise Einführung oder die Einführung an der gesamten Schule. Als Zeitraum für die Einführung an einer Schule sind mehrere Jahre zu veranschlagen.
2. *Besetzung der mittleren Führungsebene:* Hinsichtlich des Besetzungsverfahrens ist wie bei der Besetzung von Fachbetreuern zu verfahren. Darüber hinaus kann die mittlere Führungsebene nur mit Personen besetzt werden, die die Eignung zur Führung von Personal aufweisen und dies in ihrer Beurteilung dokumentieren können. Eine Stelle der mittleren Führungsebene ist eine Stelle nach A15 und ist aus dem der Schule zur Verfügung stehenden A15-Pool zu entnehmen.
3. *Stellenbeschreibung der mittleren Führungsebene:* Es ist darauf zu achten, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der mittleren Führungsebene stimmig sind. Die mittlere Führungsebene übernimmt neben der fachlichen und organisatorischen Zuständigkeit nach Maßgabe des Schulleiters Personal-, Finanz-, und



Qualitätsverantwortung für ihre Einheit. Die Aufgaben der mittleren Führungsebene im Einzelnen finden sich in der entsprechenden KMBek (KWMBI 2010, S. 314). Personalverantwortung umfasst in jedem Fall die Aufgaben, fachlich qualifizierte Rückmeldungen zu geben, Mitarbeitergespräche zu führen, Ziele zu vereinbaren und so Personal zu entwickeln. Hinsichtlich des Beitrags zur dienstlichen Beurteilung durch die mittlere Führungsebene finden die jeweils gültigen Regeln für Fachbetreuer Anwendung. Der Schulleiter trägt weiterhin die Gesamtverantwortung für die schulische Arbeit und ist Dienstvorgesetzter. Er steht weiterhin für Mitarbeitergespräche zur Verfügung.

4. *Aufbauorganisation*: Die Aufbauorganisation von Schulen mit einer mittleren Führungsebene soll flexibel gestaltbar sein. Die Schulen haben deshalb die Möglichkeit, in einem genau definierten, aber flexiblen Rahmen ihre Führungsstruktur entsprechend den Bedingungen vor Ort zu entwerfen. Es erfolgt daher eine Flexibilisierung des Funktionsstellenkatalogs, der schulspezifische Freiräume gewährt. Alternativ zur fachlichen Verantwortung ist auch die Übernahme von Querschnittsaufgaben, z. B. des Qualitätsmanagements an einer Schule, möglich. Es ist darauf zu achten, dass die Aufbauorganisation die Bildung angemessener Führungsspannen an der Schule unterstützt.
5. *Ablauforganisation*: Die Schulen legen eigenverantwortlich Prozesse und Abläufe fest, die zur Erreichung eines optimalen Gesamtergebnisses der jeweiligen Schule geeignet erscheinen. Ein flexibler Funktionenkatalog gewährt schulspezifische Freiräume.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Die Einführung der mittleren Führungsebene hat positive Auswirkungen auf die Qualität der Zusammenarbeit und die konsequente Verfolgung von gemeinsamen Zielen:

1. Ein System von durchgängig verfolgten Zielen (systematische Aufgabenverteilung) sichert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Das Mitarbeitergespräch fungiert dabei als zentrales Element der Zielvereinbarung, des vertrauensvollen persönlichen Austausches und der Personalentwicklung.
2. Durch institutionalisierte Mitarbeitergespräche und einvernehmliche Unterrichtsbesuche steigt die Qualität der Rückmeldungen. Diese Maßnahmen sind so durchzuführen, dass sie langfristig zu einer vertrauensvollen Feedbackkultur führen.
3. Durch verringerte Führungsspannen ergibt sich die Möglichkeit zu intensiverer Zusammenarbeit und zum Coaching von Lehrkräften durch die mittlere Führungsebene. Gleichzeitig erhält die Schulleitung mehr Freiraum zur Verfolgung übergeordneter pädagogischer Leitungsaufgaben und zur Schulentwicklung.
4. Die Grundlage, auf der Sach- und Personalentscheidungen erfolgen, verbessert sich.
5. Die Effizienz der schulischen Arbeit steigt, weil Entscheidungen auf der Ebene getroffen werden, die von der Entscheidung unmittelbar betroffen ist.

Anmerkungen:

Die obige Maßnahme ist für alle beruflichen Schulen – auch in Teilen – zulässig und erfordert eine enge Zusammenarbeit mit dem örtlichen Personalrat.

Systematisches Personalentwicklungskonzept

Arbeitsfeld: Personalentwicklung und -verantwortung

Kontakt:

Städtische Berufliche Schule Direktorat 2 Nürnberg

Ziele:

Qualifiziertes Personal in allen Ebenen und Abteilungen, das heißt:

1. Bedarfsgerechte Personalrekrutierung
2. Begleitung in der Berufseinführungsphase
3. Systematische Personalentwicklung
4. Routinen zum Berufsausstieg

Materialien:

Materialien zur Entwicklung und Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts stehen auf der Homepage der Schule www.b2-nuernberg.de sowie auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen für die Schule keine Kosten an.

Kontext der Erprobung:

Das vorliegende Konzept wurde unter Rückgriff auf das Pädagogische Institut Nürnberg erprobt. Die Maßnahmen zur Personalfindung erfolgen in Zusammenarbeit mit den Universitäten und dem Studienseminar.

Leitfaden für die Umsetzung:

Die Steuergruppe erarbeitet mit der Schulleitung ein Personalentwicklungskonzept.

1. Zur Personalfindung werden ein Anforderungsprofil und eine Personalbedarfsanalyse erstellt sowie Maßnahmen zur Personalrekrutierung geplant und systematisiert.
2. Bausteine zur Phase der Berufseinführung mit Unterstützungsmaßnahmen für neue Lehrkräfte an der Schule werden entwickelt.
3. Eine systematische Personalentwicklung wird dadurch gewährleistet, dass ...
 - die Lehrerinnen und Lehrer Individualfeedback durchführen,
 - die Betreuer der Berufsbereiche regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche führen, um den Fortbildungsbedarf im Bereich der Potential- bzw. Einsatzentwicklung zu ermitteln und zu planen,
 - in Abteilungskonferenzen Fortbildungspläne und Betriebspraktika festgelegt werden,
 - der Schulleiter regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche mit den Verantwortlichen an der Schule (Betreuer der Berufsbereiche und Supportsysteme) führt und
 - die Lehrerinnen und Lehrer Lehrerportfolios, in denen sie ihre Personalentwicklungsmaßnahmen dokumentieren, führen.



4. Formuliere Ausstiegsroutinen, systematische Begleitung und Übergabegespräche sichern während der Phase des Ausstiegs das Know-how für die Schule (vgl. hierzu Downloadmöglichkeiten).
5. Bei Trainees (z. B. Ingenieure als Quereinsteiger) ist wie oben zu verfahren. Sie erhalten jedoch zusätzlich ein spezielles Personalentwicklungsprogramm mit folgenden Komponenten:
 - einen für sie zuständigen Personalentwickler, der den Unterrichtseinsatz intensiv begleitet,
 - zusätzliche Seminartage an der Berufsschule, die das im Hauptseminar erworbene Wissen praxisnah ergänzen,
 - regelmäßige, konstruktive Feedbackmöglichkeiten für die Trainees zur Qualitätssicherung des PE-Konzepts und
 - einen individuellen Personalentwicklungsplan.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Das Konzept bietet Ansätze, um systematisch neue Kontakte anzubahnen und geeigneten Lehrernachwuchs zu rekrutieren.

Durch eine systematische Berufseinführung neuer Lehrkräfte wird der Einstieg an der Schule erleichtert.

Das Individualfeedback in Zusammenhang mit Zielvereinbarungsgesprächen kann zur Erstellung von Fortbildungsplänen für die Abteilungen genutzt werden.

Anmerkungen:

Einschlägige rechtlichen Regelungen, z. B. beim Führen von Mitarbeitergesprächen, sind zu beachten. Das Konzept und entsprechende Maßnahmen sollen mit der Personalvertretung geplant werden.

Neue Formen der Leistungsbewertung – Bewertung von Teamarbeit im Rahmen von Projekten

Arbeitsfeld: Unterrichtsentwicklung

Kontakt:

Städtisches gewerbliches Berufsbildungszentrum I Würzburg

Ziele:

1. Befähigung der Schülerinnen und Schüler zur selbstständigen Informationsbeschaffung und zur Strukturierung von Inhalten durch Arbeit in Projekten
2. Entwicklung eines Konzeptes zur Förderung, Beobachtung und Bewertung von Sozialkompetenzen bei der Projektarbeit
3. Integration von Sozialkompetenzen in die Projektbewertung zur Förderung des kooperativen Arbeitens

Materialien:

Evaluationsmaterialien, Beobachtungs- und Bewertungsbögen, Informationen zu Projektstrukturen stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen keine Kosten an.

Kontext der Erprobung:

Die Leistungsbewertung wurde in den Fachklassen des Gastronomie- und IT-Bereichs sowie an der Berufsoberschule in unterschiedlichen Jahrgangsstufen und Fächern erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Auswahl der für die Projektarbeit geeigneten Lernziele und -inhalte
2. Absprachen mit Kolleginnen und Kollegen in der Klassenkonferenz
3. Auswahl eines geeigneten Zeitraumes für die Durchführung des Projekts (Belastung der Schüler)
4. Vermittlung und Praktizieren der unterschiedlichen Methoden des kooperativen Lernens im Unterrichtsverlauf zur Vorbereitung auf die Teamarbeit im Projekt
5. Vermittlung wichtiger Sozialkompetenzen und Feedbackkultur
6. Einführungsveranstaltung zum Projekt mit ausführlicher Agenda zu Inhalten und Bewertungsverfahren (Transparenz)
7. Projektdurchführung unter Bewertung der Sozialkompetenzen anhand von Bewertungsbogen mit Feedbackphasen und Impulsen zur Selbstevaluation
8. Projektpräsentation und Gesamtfeedback

**Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:**

In den bisher üblichen Formen der Leistungsbewertung werden in der Regel inhaltlich-fachliche Aspekte bewertet.

Mit dem Vorhaben wurde eine Form der Leistungsbewertung entwickelt und erprobt, die auf der Basis eines offenen Unterrichts erworbene Sozialkompetenzen ebenso bewertet wie die Selbstverantwortung und das methodische Know-how der Schülerinnen und Schüler für ihre Lernfortschritte.

Die neue Form der Bewertung macht den Schülern die hohe Bedeutung von Sozialkompetenzen bewusst.

Anmerkungen:

Es ist darauf zu achten, dass die Bewertung von Sozialkompetenzen immer nur als Teilnote in die Gesamtbeurteilung der Projektarbeit des Schülers eingehen soll. Bei der Notengebung ist darauf zu achten, dass die individuelle Schüler-Leistung bewertet wird.

Die Durchführung des jeweiligen Projektes ist zu Schuljahresbeginn mit allen in der Klasse unterrichtenden Kollegen abzustimmen, eine Überlastung der Schülerinnen und Schüler ist zu vermeiden.

Kompetenzorientierte Leistungserhebungen im Einzelhandel

Arbeitsfeld: Unterrichtsentwicklung

Kontakt:

Staatliche Berufsschule II Kempten (Allgäu)

Ziele:

1. Entwicklung und Verbesserung der beruflichen Handlungskompetenz durch die Schulung von Präsentationsfähigkeiten und der Gesprächsführung in Verkaufssituationen.
2. Förderung der Kunden- und Serviceorientierung unter Berücksichtigung fachlicher, wirtschaftlicher, ökologischer und rechtlicher Zusammenhänge.
3. Vorbereitung auf die kompetenzorientierte IHK-Abschlussprüfungsform des „Fallbezogenen Fachgesprächs“ in Form eines „Verkaufsgesprächs“ durch geänderte Formen der Leistungserhebung

Materialien:

Materialien für die Unterrichtsorganisation stehen auf der Homepage der Schule unter www.berufsschule2-kempten.de sowie auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen keine Kosten an.

Kontext der Erprobung:

Die Umsetzung erfolgte an der obigen Berufsschule durch geänderte Formen der Leistungserhebung in der Ausbildung der Verkäufer/Innen und Kaufleute im Einzelhandel im Fach „Kundenorientiertes Verkaufen“.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Die Schüler müssen im Rahmen einer intensiven Einführungsphase auf die Anforderungen der jeweiligen Leistungserhebungen vorbereitet werden. Dabei wird auf schriftliche Leistungsnachweise in Form von Schulaufgaben verzichtet.
2. 10. Jahrgangsstufe (Lernfeld 2): Die Schüler bereiten sich auf Warenpräsentationen zu Waren aus dem Sortiment ihres Ausbildungsbetriebes vor. Die Präsentationen beinhalten auch Verkaufsargumente zu den Waren. Sie erstellen als fachliche Grundlage ihrer Ausführungen eine aussagekräftige Präsentationsmappe, die ebenfalls bewertet wird.
 11. Jahrgangsstufe (Lernfeld 10): Die Schüler bereiten sich auf einen Warenbereich ihrer Wahl nutzenorientiert vor und werden in „Fallbezogenen Fachgesprächen“ (Verkaufsgesprächen) situationsabhängig und handlungsorientiert geprüft. Zur inhaltlichen Vorbereitung erstellen sie aussagekräftige Mappen, die bewertet werden.



3. Die komplexen Situationen der „Fallbezogenen Fachgespräche“ werden durch die Lehrkraft vorgegeben.
4. Die Leistungserhebung erfolgt mit Hilfe einheitlicher Bewertungsbogen, deren Beurteilungskriterien auf die IHK-Abschlussprüfung zugeschnitten sind.
5. Zur Auswertung werden die Warenpräsentationen und Verkaufsgespräche aufgezeichnet und zusammen mit den Schülern analysiert.
6. Die Bewertung nimmt der Lehrer vor.

Pädagogische und organisatorische Auswirkung:

Aufgrund der Neuordnung der Berufsausbildung im Einzelhandel gewinnt das von den Prüflingen gewählte Verkaufsgespräch bzw. das kompetenzorientierte „Fallbezogenes Fachgespräch“ für das erfolgreiche Bestehen der Abschlussprüfung stark an Bedeutung.

Daher ist es wichtig, die im Unterricht erworbenen Kenntnisse mit einer neuen, auf die berufliche Handlungskompetenz abstellenden Form zu prüfen. Die kompetenzorientierte Prüfung ersetzt eine Schulaufgabe.

Anmerkungen:

Für eine Beurteilung und Analyse von „Fallbezogenen Verkaufsgesprächen“ sind darüber hinaus entsprechende räumliche und technische Voraussetzungen, wie z. B. Verkaufstheke, Warenträger samt Ware und Videotechnik, hilfreich.

Eigenverantwortliches Arbeiten durch freiwilliges Zusatzangebot



Arbeitsfeld: Unterrichtsentwicklung

Hinweis: „FAmE“ = Freies Arbeiten mit Eigenverantwortung

Kontakt: Staatliches Berufliches Schulzentrum Ansbach

Ziele:

1. Förderung von eigenverantwortlichem Arbeiten der Schülerinnen und Schüler
2. Förderung der Sozialkompetenz durch selbstorganisiertes Lernen und Arbeiten
3. Erhöhung der Präsenz der Schülerinnen und Schüler in der Schule

Materialien:

1. Bereitstellung eines Unterrichtsraumes mit zweckentsprechender Ausstattung und Möblierung.
2. Bereitstellung von Informations-, Lern- und Unterrichtsmaterialien.
3. Verfahrensanweisung und Verhaltensregeln für die Arbeit im FAmE-Raum

Kosten: Es fallen keine Personalkosten an. Für die einmalige Ausstattung eines geeigneten Raumes zur Schaffung einer angenehmen Lernatmosphäre sind Mittel einzuplanen.

Kontext der Erprobung: Die Maßnahme wird in den Berufsfachschulen für Hauswirtschaft und Kinderpflege mit maximal vier Wochenstunden je Klasse erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Entsprechende FAmE-Stunden werden bei der Stundenplangestaltung (keine Randstunden!) zusätzlich zur Stundentafel eingeplant und können von den Schülern zur Vertiefung von Inhalten eigenverantwortlich besucht werden.
2. „Spielregeln“ für die Nutzung des Raumes und pflegliche Behandlung der Einrichtungsgegenstände und Lernmaterialien sind erforderlich.
3. Die Einhaltung der Regeln kann durch Dokumentation der Schlüsselübergaben nachvollzogen werden.
4. Informations-, Lern- und Unterrichtsmaterialien sind bereitzustellen.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Schülerinnen und Schüler können eigenverantwortlich entscheiden, wie sie inhaltlich eine FAmE-Stunde gestalten. Sie entscheiden eigenverantwortlich über Arbeitsformen, z. B. Einzelarbeit, Teamarbeit, und werden angehalten, Verantwortung gegenüber Mitschülern und für die Sachausstattung zu übernehmen. Die Schülerinnen und Schüler sind länger in der Schule anwesend, die Stundenplangestaltung wird erleichtert, weil Freistunden geschlossen werden können.

Anmerkungen:

Die obige Maßnahme ist für Berufsfachschulen mit täglicher Anwesenheit der Schülerinnen und Schüler sehr gut umsetzbar. Die Unterrichtsstunden sind nicht im Lehrerbudget zu erfassen. Sie werden nur im Stundenplan der Schüler ausgewiesen.

Einnahme von Drittmitteln aus der Vermietung von Räumen und Sachmitteln



Arbeitsfeld: Finanzverantwortung

Kontakt:

Städtisches gewerbliches Berufsbildungszentrum I Würzburg

Ziele:

1. Stärkung der Finanzausstattung der Schule durch die Einnahme von Drittmitteln.
2. Zentrale Planung und Organisation der Vermietung von Räumen und Sachmitteln.

Materialien:

Materialien zur Einnahme von Drittmitteln stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen keine Kosten an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wird am Städtischen gewerblichen Berufsbildungszentrum I Würzburg zur Verwaltungsvereinfachung umgesetzt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Es ist zwischen allen schulischen Beteiligten und dem Sachaufwandsträger eine Entscheidung über die Aufgabenverteilung, die organisatorischen Abläufe und die Rechnungsstellung in einer Hand herbeizuführen und zu kommunizieren.
2. Sachaufwandsträger und Schule müssen klare Verantwortlichkeiten für die Genehmigung und Rechnungsstellung festlegen und dokumentieren.

Organisatorische Auswirkungen:

Die Organisation, Planung und Reservierung von Räumen und Sachmitteln erfolgt nur noch durch einen Ansprechpartner in der Schulverwaltung. Dadurch können die Anfragen in kürzester Zeit bearbeitet und Doppelbelegungen vermieden werden. Die Rechnungsstellung über die Miete, Energie- und Reinigungskosten sowie die Bereitschaftsvergütung der Hausmeister erfolgt ebenfalls durch die Schule selbst. Der Sachaufwandsträger (Fachbereich Schule der Stadt und die Rechnungsstelle der Stadt) erhalten jeweils eine Kopie der Rechnung zur Buchung und Kontrolle.

Anmerkungen:

Im vorliegenden Fall gibt der Sachaufwandsträger der Schule einen festgelegten Sollbetrag vor, den die Schule durch die Vermietung von Räumen und Sachmitteln erwirtschaften muss. Alle Einnahmen, die diesen Betrag übersteigen, stehen der Schule zur Verfügung und können eigenverantwortlich eingesetzt werden.

Kooperation der Berufsfachschule für Sozialpflege mit Haupt-/Mittelschulen

Arbeitsfeld: **Bildungsverantwortung**

Kontakt:

Staatliches Berufliches Schulzentrum Ansbach

Ziele:

1. Information der Schülerinnen und Schüler in der Haupt-/Mittelschule über die Ausbildungswege in Sozialen Berufen
2. Unterstützung und Sicherung der Berufsentscheidung der Jugendlichen für Soziale Berufe
3. Kooperation mit den Lehrkräften der Haupt-/Mittelschulen in der Entwicklung der „soft skills“ für Pflegeberufe

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen keine Personalkosten an.

Die anfallenden Fahrtkosten zu weiter entfernten Haupt-/Mittelschulen werden aus dem Reisekostenbudget der Schule bezahlt.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an den Berufsfachschulen für Hauswirtschaft, Kinderpflege und Sozialpflege erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Es ist eine konkrete Vereinbarung hinsichtlich des gegenseitigen Austausches der Haupt-/Mittelschul- und Berufsschullehrer mit dem zuständigen Staatlichen Schulamt und der Regierung zu treffen.
2. Vor Schuljahresbeginn sind Terminabsprachen mit den Haupt- bzw. Mittelschulen zu vereinbaren und Inhalte festzulegen.
3. Eine gemeinsame Dienstbesprechung mit BFS- und Hauptschul-/Mittelschullehrkräften ist zu planen und durchzuführen.
4. Eine Haupt-/Mittelschullehrkraft wird mit Genehmigung des Staatlichen Schulamts mit 10 Wochenstunden abgeordnet.
5. Im Gegenzug können die Haupt-/Mittelschulen aufgrund der unter Punkt 1 genannten Genehmigung der Regierung die Lehrkräfte der Berufsfachschule für den Unterricht in den 7., 8. und 9. Klassen der Haupt-/Mittelschulen abrufen.
6. Für die neue Mittelschule wird für die Säule „Soziale Berufe“ die Zusammenarbeit nach Bedarf weiter ausgedehnt.

**Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:**

Schülerinnen und Schüler erhalten aus erster Hand Informationen über Ausbildung in Berufsfachschulen. Sie erfahren von Fachleuten grundlegende Inhalte der beruflichen Tätigkeit in Sozialen Berufen und setzen sich mit den besonderen Anforderungen und Belastungen der Pflegeberufe auseinander.

Der Übergang von der Haupt-/Mittelschule in das berufliche Bildungssystem wird für die Schülerinnen und Schüler erleichtert. Die regelmäßigen Kontakte zu Lehrkräften der Berufsfachschulen sichern für die Lehrkräfte der Haupt-/Mittelschule kurze Informationswege und zeitgemäßes Fachwissen.

Anmerkungen:

Die obige Maßnahme ist speziell an Berufsfachschulen für Hauswirtschaft, Kinderpflege und Sozialpflege sehr gut umsetzbar.

Erstellen und Präsentieren eines Hörbeitrags über Ausbildungsberufe und -betriebe durch Jugendliche ohne Ausbildungsplatz

Arbeitsfeld: Unterrichtsentwicklung

Kontakt:

Staatliches Berufliches Schulzentrum Regensburg, Städtisches gewerbliches Berufsbildungszentrum I Würzburg, Dr.-Herbert-Weinberger-Schule/Staatliche Berufsschule mit Beruflicher Oberschule Erding, Staatliches Berufliches Schulzentrum Erding, Staatliches Berufliches Schulzentrum Neusäß

Ziele:

1. Förderung personaler, sozialer und medialer Kompetenzen zur Verbesserung der Ausbildungschancen
2. Realistische Einschätzung der Anforderungsprofile von Ausbildungsbetrieben und -berufen sowie der eigenen Fähigkeitsprofile durch die Schüler

Materialien:

Handreichung der Projektschulen zum Herunterladen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern unter www.bildungspakt-bayern.de

Kosten:

Es fallen Kosten für digitale Audioaufnahmegeräte an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an den genannten Berufsschulen mit Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz und in Fachklassen während einer Projektdauer von acht Tagen erprobt (Einzel- und Blockunterricht)

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Durchsicht der Handreichung und Bereitstellung der notwendigen technischen Ausrüstung
2. Technische und kommunikative, eventuell erlebnispädagogische Vorbereitung der Schülerinnen und Schüler auf die Aufgabe
3. Erste Befragung und deren Auswertung als Testlauf
4. Vorbereitung und Durchführung der eigentlichen Befragung in potenziellen Ausbildungsbetrieben und von Auszubildenden ausgewählter Berufe
5. Aufbereitung einer Präsentation aus den einzelnen Befragungen (z. B. Schneiden, Bearbeiten, gegebenenfalls zusätzliche Aufnahmen machen)
6. Präsentation vorbereiten und vor größerem (Schul-)Publikum halten

**Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:**

Die Schülerinnen und Schüler verbessern ihre kommunikativen, persönlichen, sozialen und medialen Kompetenzen. Sie lernen ihre eigenen Fähigkeiten, aber auch die an sie gestellten Erwartungen besser einzuschätzen.

Teamfähigkeit, Durchhaltevermögen, Frustrationstoleranz und Selbstbewusstsein werden in besonderem Maße gefördert.

Die Maßnahme kann durch erlebnispädagogische Veranstaltungen außerhalb der Schule begleitet werden.

Anmerkungen:

Der Besuch einer Fortbildung ist nicht notwendig, um das Projekt durchzuführen.

Interessierte Lehrkräfte können jedoch eine Einweisung durch erfahrene Lehrkräfte der Kontaktschulen und Mediencoaches des Bayerischen Rundfunks erhalten (siehe hierzu Homepage der Stiftung Bildungspakt www.bildungspakt-bayern.de).

Leistungsbezogene Unterrichtsmodul im Bereich Elektrotechnik

Arbeitsfeld: Unterrichtsentwicklung

Kontakt:

Staatliche Berufsschule Altötting

Ziele:

1. Entwicklung eines Organisationsmodells für modularen Unterricht im Bereich der neugeordneten Elektroberufe
2. Bildung von leistungshomogenen, berufsübergreifenden Klassen mit unterschiedlichem Lerntempo
3. Angebot von Wahlmodulen zur Vertiefung/Spezialisierung von Handlungskompetenzen für Leistungsorientierte
4. Fundierte und intensive Vermittlung von Kernkompetenzen in den Klassen

Materialien:

Materialien finden sich auf der Homepage der BS Altötting unter www.bsaoe.de oder der Stiftung Bildungspakt Bayern unter www.bildungspakt-bayern.de.

Kosten:

Es fallen keine Kosten an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an der genannten Berufsschule erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Ermittlung/Bewertung eines für alle Elektroberufe unverzichtbaren Kernwissens über die Jgst. 10 hinaus
2. Entwicklung von Unterrichtsmodulen auf der Basis der bestehenden Lehrplanrichtlinien im Rahmen geltender Zeitrichtwerte und als Kurzform (max. 30% Einsparpotenzial je nach Lernfeld)
3. Bildung von leistungshomogenen Klassen in Jgst. 10 (evtl. auch in Jgst. 11 berufsübergreifend) auf der Basis eines Eingangstestes bzw. den gezeigten Leistungen in der ersten Berufsschulwoche
4. Bildung von Wahlmodulen (analog den neuen Fachschul-Lehrplänen) zur Förderung und Spezialisierung besonders leistungsorientierter Auszubildender entsprechend den Anforderungen der regionalen Betriebe, sofern die Ausbildung nicht verkürzt wird
5. Fundiertere Vermittlung von Kernkompetenzen für weniger Leistungsorientierte in homogenen Gruppen der regulären Klassen mit mehr Wiederholungs- und Übungsphasen

**Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:**

Durch die Zusammenfassung gleicher Lerninhalte vieler Lernfelder der Fachstufe zu einheitlichen Unterrichtsmodulen (z. B. Antriebstechnik) konnte die Unterrichtsorganisation vereinfacht werden.

Die Bildung leistungshomogener Klassen in der Berufsschule ermöglicht dem Schüler einen individuellen Lernprozess. Im angestrebten didaktischen Konzept wird der weniger leistungsorientierte Schüler mit weniger Inhalten (unverzichtbares Kernwissen) konfrontiert und hat deshalb mehr Zeit, dieses Angebot aufzunehmen und seine Handlungskompetenz zu steigern (Qualität vor Quantität).

Leistungsstarke Schüler werden durch ein angepasstes höheres Lerntempo in die Lage versetzt, sich im dritten Ausbildungsabschnitt Zusatzkompetenzen anzueignen oder sich tiefer zu spezialisieren.

Anmerkungen/Erkenntnisse:

Die erprobte Maßnahme ist im Rahmen bestehender Lehrpläne und Prüfungsordnungen an sehr großen Schulstandorten ab sechs Parallelklassen in der Grundstufe des Berufsfeldes Elektrotechnik realisierbar und bringt dort organisatorische Vorteile und Einsparungen.

Das Angebot von Wahlmodulen ist sinnvoll, wenn nicht alle leistungsstarken Schüler vorzeitig die Kammerprüfung ablegen.

Fördermodul Rechnen

Arbeitsfeld: Unterrichtsentwicklung

Kontakt:

Staatliches Berufliches Schulzentrum Ansbach

Ziele:

1. Förderung und Vertiefung der Fähigkeiten im Bereich Fachrechnen
2. Angleichen von unterschiedlichen Leistungsständen im Bereich Fachrechnen
3. Individualisierung des Lernstoffes in kleineren Gruppen

Materialien:

Materialien zur Umsetzung finden sich auf der Homepage der des Beruflichen Schulzentrum Ansbach www.bsz-ansbach.de oder der Stiftung Bildungspakt www.bildungspakt-bayern.de.

Kosten:

Es entstehen Kosten für die Kopien von Arbeitsblättern

Leitfaden für die konkrete Umsetzung:

Zu Beginn des Schuljahres schreiben die Schüler einen Eingangstest. Mit Hilfe des Tests kann der Leistungsstand festgestellt werden. Der Test beinhaltet Aufgaben aus folgenden Bereichen:

1. Umrechnung von Maßeinheiten
2. Flächenberechnungen
3. Lehrsatz des Pythagoras (Umstellen von Formeln)
4. Volumenberechnungen
5. Masse- u. Dichteberechnungen
6. Verhältnisrechnungen (indirektes und direktes Verhältnis)
7. Prozentrechnungen
8. Mischungsrechnungen

Nach der Auswertung des Eingangstests bekommt jeder Schüler ein Kontrollblatt über die bestanden bzw. nicht bestanden Aufgaben des Tests. Diese Inhalte werden dann in Form von Unterrichtsmodulen eingeübt, die jeweils am Ende eines Unterrichtstages angeboten werden. Die besuchten Module werden von der jeweiligen Lehrkraft auf einem Kontrollblatt bestätigt. Am Ende der Fachrechnenmodule wird der Leistungsfortschritt mit einem Abschlusstest gemessen.

**Pädagogische, fachliche und organisatorische Auswirkungen:**

Mit Hilfe des Eingangstestes kann der individuelle Leistungsstand der Schüler im Bereich Fachrechnen festgestellt werden. Es findet anschließend Unterricht in kleinen Gruppen zu den Modulen statt. Damit gelingt es, die Leistungsstände von Schülern, die mit unterschiedlichen Vorkenntnissen an die Schule gekommen sind, anzugleichen.

Es handelt sich hierbei nicht um zusätzliche Stunden, sondern um Stunden, die an der Schule für Förderunterricht zur Verfügung stehen.

Anmerkungen:

Die Module im Bereich Fachrechnen können an vielen gewerblichen Schulen eingesetzt und bei Bedarf angepasst werden.

Aufbau und Pflege horizontaler und vertikaler Bildungsnetzwerke

Arbeitsfeld: **Bildungsverantwortung**

Kontakt:

Staatliche Berufsschule Neumarkt in der Oberpfalz

Ziele:

1. Effiziente Hilfestellung für Informationsaustausch
2. Bündelung regionaler Aktivitäten
3. Nutzen von Synergieeffekten

Materialien:

Plakat und Flyer finden sich auf der Homepage der Berufsschule Neumarkt i. d. Opf. www.berufsschule.com sowie auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern unter www.bildungspakt-bayern.de.

Kosten:

Es entstehen Kosten für Plakat- und Flyerdruck sowie für die Erstellung und Pflege der Internetplattform.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Alle betroffenen politischen Institutionen und Bildungseinrichtungen im Landkreis werden über das Vorhaben informiert und deren Adressen, Ansprechpartner und angebotene Maßnahmen und Hilfestellungen gesammelt.
2. Es wird eine Auftaktveranstaltung zum „Regionalen Bildungsnetzwerk“ mit Vertretern der Bildungsträger (wie z. B. Bundesagentur für Arbeit, Jobcenter, Polizei, Jugendbüros, Jugendamt, Erziehungsberatung, Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft, Volkshochschule usw.) im Hinblick auf die künftige Zusammenarbeit organisiert, auf der parallele Workshops mit folgenden Inhalten durchgeführt werden:
 - Notwendigkeiten und Probleme bei der Zusammenarbeit von Schule und anderen Bildungseinrichtungen
 - Erwartungen, die an Schulen und anderen Bildungs- und Jugendhilfeeinrichtungen existieren
 - Bildungsmaßnahmen, die von den Einrichtungen bereitgestellt werden.
3. Die erarbeiteten Inhalte werden in Form eines Plakates und ergänzenden Flyers visualisiert und an alle betroffenen Bildungseinrichtungen und -träger im Rahmen einer zweiten Veranstaltung verteilt, um
 - die Angebote kennenzulernen,
 - den Zugriff auf die angebotenen Möglichkeiten zu gewährleisten,
 - die bisherigen Ergebnisse von den Lehrern auf Machbarkeit zu überprüfen und notwendige Konzepte zu entwickeln,
 - in Workshops gegebenenfalls die Schaffung weiterer Angebote anzuregen.

4. Die Durchführung einer „Bildungsmesse“ für alle interessierten Bildungsträger, Lehrer, Eltern und Schüler über die Angebote im Landkreis wird empfohlen.
5. Die Veröffentlichung des Flyers sowie die Durchführung einer Bildungsmesse erfolgt in regelmäßigen Abständen.
6. Die Schulen benennen jeweils eine/n Beauftragte/n für das Bildungsnetzwerk.
7. Der Aufbau und die Pflege einer Internetplattform als dauerhaftes Informationsportal ersetzt mittelfristig das Plakat und den ergänzenden Flyer.

Pädagogische, fachliche und organisatorische Auswirkungen:

Der Kontakt zu Bildungs- und Jugendhilfeträgern wird leichter, direkter und schneller möglich, wenn sich Auffälligkeiten oder Schwächen bei den Schülern zeigen.

Anmerkungen:

Landratsamt, zuständige Stellen und sonstige kommunale Einrichtungen sollten von Anfang an eingebunden werden.

Virtueller Bildungscampus

Arbeitsfeld: **Bildungsverantwortung**

Kontakt:

Staatliche Berufsschule Weiden in der Oberpfalz

Ziele:

1. Alle in einer Region verfügbaren Bildungsangebote bzw. Institutionen sind online verfügbar.
2. Die Kontaktaufnahme mit den Bildungsanbietern wird vereinfacht.
3. Ein gemeinsamer Terminkalender verhindert Kollisionen bei wichtigen Veranstaltungen.

Materialien:

Es sind keine Materialien zum Download verfügbar. Der Campus kann unter www.schulen-weiden.de besucht werden.

Kosten:

Es fallen keine Kosten für die Schule an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an der genannten beruflichen Schule erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Bildung einer Projektgruppe aus allen beteiligten Institutionen und Festlegung der Meilensteine im Projekt
2. Klärung der grundlegenden technischen Realisierung und der inhaltliche Ausgestaltung des Portals (= Internetpräsenz)
3. Abstimmungen mit Sachaufwandsträger (Domainname), der Systemadministration (Hosting) und den Schulleitungen (Rollout)
4. Vorstellung alternativer Entwürfe und Plattformen zur Auswahl, Entscheidung für ein Contentmanagementsystem und einen Veranstaltungskalender
5. Entscheidung für CMS (Contentmanagementsystem) - Abstimmung mit Sachaufwandsträger (übernimmt Domain, Hosting und stellt Plattform)
6. Vorstellung des Bildungsportals in der Projektgruppe, Test und Anpassung
7. Medienwirksame Eröffnung des Bildungsportals

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Das gesamte Bildungsangebot der Region mit seinen Verbindungen und Übergängen wird der Öffentlichkeit zugänglicher und transparenter.

Für die Stadt/Region wird ein stärkeres Bewusstsein für eine Bildungslandschaft als Lern- und Lebensort für alle und für ein lebenslanges Lernen geschaffen. Qualität und Umfang der Bildungsangebote bestimmen auch die Attraktivität und Qualität einer Stadt oder Region als Wohn-, Arbeits- und Lebensraum.

Durch Angebotsbündelung und Nutzung von Synergieeffekten können die verschiedenen Bildungsnetzwerke profitieren. Die Zusammenarbeit der Einrichtungen verbessert sich. Es wird eine gute Basis für die konzeptionelle Weiterentwicklung, z. B. die Ergänzung fehlender Bildungsangebote, in einer Bildungsregion geschaffen.

Anmerkung:

Die Maßnahme ist für alle beruflichen Schulen geeignet.

Dokumentenmanagementsystem – Verwaltungsvereinfachung

Arbeitsfeld: Organisationsentwicklung

Kontakt:

Staatliches Berufliches Schulzentrum Günzburg,
Staatliche Berufsschule Weiden in der Oberpfalz

Ziele:

1. Optimierung der Effizienz und Qualität der Verwaltungsarbeit in Sekretariat, Kollegium und Schulleitung
2. Erhöhung der Qualität der Verwaltungsdaten durch zentrale Datenhaltung und -pflege
3. Verbesserung des schulinternen Informationsflusses und des Informationszuges

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Für entsprechende EDV-Ausstattung fallen Kosten an.

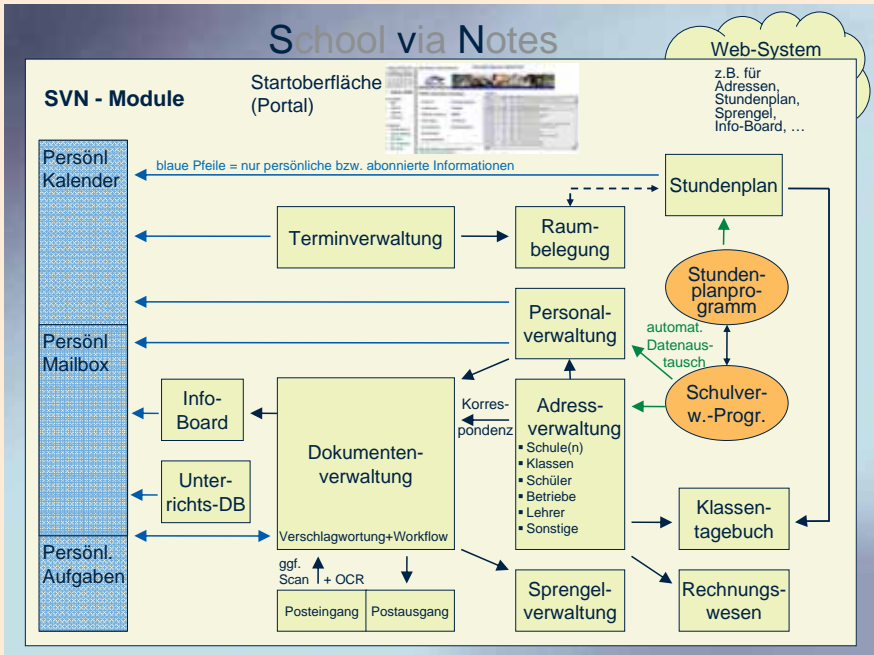
Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an den oben genannten Berufsschulen erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Einrichtung einer Arbeitsgruppe mit technischem Know-how und Wissen zu den Schulverwaltungsprozessen
2. Analyse der Verwaltungstätigkeiten und -abläufe an der Schule
3. Analyse der Abhängigkeiten bzw. der Verknüpfung einzelner Datenbereiche
4. Bedarfsfeststellung für einzelne Bausteine und deren Verknüpfung, z. B. Mailsystem, Dokumentenablage, Workflow, Terminplanung
5. Suche und Auswahl einer geeigneten EDV-Anwendung, z. B. modular aufgebautes, teamorientiertes Informations- und Dokumentenmanagementsystem, und programmtechnische Anpassungen an die Bedürfnisse der jeweiligen Schule
6. Einführen des Informations- und Dokumentenmanagementsystems
7. Gegebenenfalls Anpassung der Arbeitsabläufe in der Schulverwaltung und Überarbeitung der Aufgabenbeschreibungen für Sekretariat, Schulleitung und Funktionsträger

Folgende Abbildung zeigt beispielhaft Struktur und Umfang eines umfassenden Dokumentenmanagementsystems für Schulen:



Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Die Optimierung der Verwaltungsprozesse sorgt für reibungslose Abläufe in der Schulorganisation. Die dadurch erzielte Entlastung der Lehrkräfte schafft Ressourcen für die pädagogische Arbeit und verbessert die Zufriedenheit innerhalb der Schulfamilie. Der Informationsfluss innerhalb der Schule und nach außen verbessert sich wesentlich.

Es wird empfohlen, für die Einführung einen Zeitraum von 2 bis 3 Jahren vorzusehen und die ausgewählten Module schrittweise einzuführen. Dabei sollten zunächst diejenigen Module eingeführt werden, die für die Schule einen schnellen und hohen ersten Zusatznutzen versprechen. Der Analyse der Verwaltungstätigkeiten und Abläufe ist besonders viel Aufmerksamkeit zu schenken.

Anmerkungen:

Die Maßnahme ist für alle beruflichen Schulen geeignet.

Systematische Berufswahl

Arbeitsfeld: **Bildungsverantwortung**

Kontakt:

Staatliche Wirtschaftsschule Kitzingen

Ziele:

1. Systematische Vorbereitung der Schüler auf die Berufswahl und die Bewerbung für einen Ausbildungsplatz
2. Verbesserung der Chancen auf einen Ausbildungsplatz, auf eine schulische Weiterbildungsmöglichkeit oder auf Teilnahme an einem sozialen/ökologischen Jahr

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen gegebenenfalls Personalkosten für Referenten und Materialkosten für die Organisation einer Berufsbörse (insbesondere für Werbemaßnahmen) an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an der oben genannten Wirtschaftsschule mit Schülern der 8. bis 10. Jahrgangsstufe (vierstufig) und Schülern der 10. bis 11. Jahrgangsstufe (zweistufig) erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Mögliche Maßnahmen nach Jahrgangsstufen differenziert:
 - 8. Jgst. (4-stufig): Projektwoche zur Berufsorientierung (letzte Schulwoche);
 - 9. Jgst. (4-stufig): Projektunterricht zur Bewerbung mit einwöchigem Pflichtpraktikum während der Schulzeit, ein Tag zur Berufsberatung mit der Agentur für Arbeit, vorbereitende Maßnahmen zu weiteren freiwilligen Praktika in den Ferien;
 - 10. Jgst. (4-stufig): Ein Tag zur Berufsberatung durch die Agentur für Arbeit, zusätzlich: Einzelsprechstunden mit der Agentur für Arbeit, Projektwoche „Mit Stil zum Ziel“;
 - 10. Jgst. (2-stufig): Ein Tag zur Berufsberatung durch die Agentur für Arbeit, ein Tag zum Bewerbungstraining mit einem externen Referenten, eine Woche Pflichtpraktikum nach Pfingstferien mit Zeugnis und weitere, freiwillige Praktika in den Ferien;
 - 11. Jgst. (2-stufig): Einzelsprechstunden mit Berufsberatern der Agentur für Arbeit, Projektwoche „Mit Stil zum Ziel“ (nach den Prüfungen).

2. Es soll zusätzlich eine zweitägige Berufsbörse einmal pro Schuljahr organisiert werden.
3. Für den Praxistag in der 8. Jahrgangsstufe, für die Praktika in der 9. und 10. Jahrgangsstufe sowie für die Projektwoche „Mit Stil zum Ziel“ erhalten die Schüler Zertifikate, die sie ihren Bewerbungsunterlagen beilegen können.
4. Für einen Überblick über die wahrgenommenen Aktivitäten werden die Stufen zur Berufsfindung auf Laufzetteln dokumentiert, die durch Eltern, Betrieb oder Lehrkraft bestätigt und im Schülerbogen abgelegt werden.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Die Schüler beginnen bereits in der 8. Jgst. mit der Berufsfindung, indem sie ihre Stärken und Schwächen herausfinden. Durch den langen Zeitraum, über den sich die Maßnahmen erstrecken, ist gewährleistet, dass den Schülern die Bedeutung der Berufswahl bewusst wird.

Für die Planung, Organisation und Durchführung der einzelnen Maßnahmen arbeitet die Projektleitung eng mit der Schulleitung, den jeweiligen Klasseleitungen und den Projektlehrkräften zusammen.

Anmerkungen:

Die obige Maßnahme ist insbesondere für Wirtschaftsschulen geeignet. An der hauseigenen Berufsbörse können auch Schüler anderer Schulen teilnehmen.

Modulare Beschulung von Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz

Arbeitsfeld: Unterrichtsentwicklung

Kontakt:

Staatliche Berufsschule Neumarkt in der Oberpfalz

Ziele:

1. Verbesserung der Sozial- und Selbstkompetenz der Schüler
2. Steigerung der Lern- und Leistungsbereitschaft der Schüler
3. Verbesserung bzw. Herstellung der Ausbildungsfähigkeit der Schüler
4. Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Entlastung der unterrichtenden Lehrkräfte

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen keine Kosten an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an der oben genannten Berufsschule erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Bildung eines Lehrerteams zur Beschulung in den JoA-Klassen
2. Erstellung eines den örtlichen Bedürfnissen entsprechenden Konzepts zur modularen Beschulung:
 - Gleichzeitig Beschulung von zwei JoA Klassen;
 - Verfügbarkeit von drei Lehrkräften für diese Doppelklasse in jeder Unterrichtsstunde;
 - Finanzierung aus dem regulären Unterrichtsbudget der Schule gemäß Profil 21-Maßnahme „Eigenverantwortliche Klassenbildung“.
3. Absprache mit dem Bildungsträger bezüglich taggleichem Besuch der Berufsschule durch beide Klassen
4. Erstellung eines entsprechenden Stundenplans
5. Reservierung von drei Unterrichtsräumen für die Doppelklasse (notwendig zur Gruppenbildung)
6. Erstellung des didaktischen Jahresplans
7. Benennung der für die einzelnen Module verantwortlichen Lehrkräfte und Erstellung der Modulskizzen
8. Im wöchentlichen Unterrichtsbetrieb:
 - Planung des folgenden Unterrichtstages im Lehrerteam: zu bearbeitende Module, Inhalte, verantwortliche Lehrkräfte sowie Erstellung eines Tagesplans;
 - Einteilung der Schüler in 1 bis 3 Gruppen, je nach Arbeitsinhalten und der Situation in der Klasse

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Die Anwesenheit von drei Lehrkräften ermöglicht eine hohe Flexibilität, um situationsgerecht Einzelgespräche führen und eine themenbezogene intensive Förderungen in Kleingruppen anbieten zu können.

Es kann ein breites Angebot an Modulen für alle Schüler angeboten werden, welches die Schüler nach Interesse wählen. Die Schüler fühlen sich „ernst genommen“, die Motivation steigt, das Unterrichtsklima verbessert sich.

Durch die enge Zusammenarbeit und den Austausch im Team sowie durch Team-teaching werden die Lehrkräfte entlastet.

Bei der Gestaltung des Abteilungsstundenplans sollten die Modulklassen frühzeitig berücksichtigt werden. Wenn möglich sollten während des Schultags die Lehrkräfte blockweise eingesetzt werden, z. B. Stunde 1 bis 4: Lehrer A, B, C; Stunde 5 bis 8: Lehrer D, E, F.

Ein häufiger Wechsel einzelner Lehrkräfte erschwert die Zusammenarbeit im Team.

Anmerkungen:

Es empfiehlt sich, die Maßnahme mit Elementen der Erlebnispädagogik zu kombinieren, z. B. erlebnispädagogisches Wochenende zu Beginn des Schuljahrs.

Die Maßnahme kann auch in dualen Ausbildungsberufen unter Beachtung der jeweiligen Lehrpläne angewandt werden.

Methodentraining mit Zertifizierung

Arbeitsfeld: Unterrichtsentwicklung

Kontakt:

Staatliche Berufsschule II Bayreuth

Ziele:

1. Vermittlung von Methodenkompetenz für Schul- und Berufsleben
2. Zertifizierung der erworbenen Methodenkompetenz

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen keine Kosten an (gegebenenfalls Prüfungsgebühren für die Schüler).

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an der oben genannten Berufsschule erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Das Zertifikat ist frühzeitig bei Schülern und Betrieben bekannt zu machen.
2. Schüler erhalten ein Formblatt, auf dem sie eigenverantwortlich die absolvierten Methodenbausteine über alle Jahrgangsstufen hinweg dokumentieren.
3. In der ersten Schulwoche eines jeden Schuljahres findet – differenziert nach Jahrgangsstufen – eine Methodenwoche statt, in der von den Schülern grundlegende Methodenkompetenz erworben wird.
4. Eine Vertiefung dieser Kompetenz findet über die Jahrgangsstufen hinweg während des regulären Unterrichts statt.
5. Am Ende der Berufsschulzeit können die Schüler an einer Prüfung teilnehmen, um die erworbenen Methodenkompetenz zertifizieren zu lassen.
6. Die Zertifikatsprüfung erfolgt zweistufig: zunächst in Einzelarbeit, z. B. Textbearbeitung, Visualisierung der Kernaussagen, dann in Gruppenarbeit, z. B. Präsentation der Ergebnisse; sie ist auf ca. 3 Stunden angesetzt.
7. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit seitens der Schule für die Zertifizierung Prüfungsgebühren von den Teilnehmern zu erheben.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Die Lehrkräfte müssen sich innerhalb der einzelnen Klassen darüber abstimmen, wer welchen Teil der Methodenkompetenz vermittelt. Während des Schuljahres werden die verschiedenen Methodenkompetenzbereiche in einem methodisch abwechslungsreichen Unterricht vertieft und eingeübt. Durch das selbstständige Führen des Nachweises wird zugleich die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Schülerinnen und Schüler gefördert. Es ist sinnvoll, möglichst viele Lehrkräfte in die Maßnahme einzubinden, damit die während der ersten Schulwoche erworbene Methodenkompetenz auch im regulären Unterricht weiter vertieft wird.

Anmerkung:

Die Zertifizierung findet außerhalb des regulären Unterrichts statt. Die Abnahme der Zertifizierung durch die Lehrkräfte ist nicht im Rahmen des Unterrichtsdeputats möglich.

Zertifikatsprüfung Türkisch

Arbeitsfeld: Unterrichtsentwicklung

Kontakt:

Staatliche Wirtschaftsschule Kitzingen

Ziele:

1. Verbesserung der Integration
2. Erhalt und Verbesserung der Muttersprache in Wort und Schrift für Schüler mit türkischem Migrationshintergrund
3. Erlernen einer Fremdsprache für andere Schüler
4. Kennenlernen der türkischen Kultur

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es entstehen Kosten für die Lehrbücher der Schüler, für Einstellung einer Lehrkraft für Türkisch und Werbemaßnahmen.

Gebühren für die Teilnahme an der Zertifikatsprüfung Türkisch sind analog zur KMK-Zertifikatsprüfung Englisch zu handhaben.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an der Staatlichen Wirtschaftsschule Kitzingen erprobt. Es nahmen auch Schüler der umliegenden Schulen (Haupt-/Mittelschule, Realschule, Gymnasium) teil.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Eine geeignete Türkisch-Lehrkraft wird in Zusammenarbeit mit der zuständigen Schulaufsicht angestellt.
2. Intensive Werbung für das Wahlfach Türkisch zu Beginn des Schuljahres mit Hilfe folgender Maßnahmen:
 - persönlich durch die Türkischlehrkraft und die Projektleitung in den Klassen der Wirtschaftsschule;
 - in den umliegenden Schulen (Haupt-/Mittelschule, Realschule, Gymnasium) durch Schreiben an die Schulleiter und Klassenlehrer sowie Plakataushänge;
 - Informationsveranstaltung an der Wirtschaftsschule.
3. Ein Wahlfach Türkisch für Anfänger sowie ein Wahlfach Türkisch für Fortgeschrittene mit jeweils zwei Wochenstunden wird eingerichtet.
4. Die Teilnahme am Wahlfach wird im Zeugnis bestätigt.

5. Die Schüler können zum Ende des Schuljahres an einer Zertifikatsprüfung Türkisch teilnehmen, die sich an der Stufe I der KMK-Rahmenvereinbarung für Fremdsprachen orientiert.
6. Hinsichtlich Organisation und Teilnahme an der Zertifikatsprüfung gelten die einschlägigen Bestimmungen zur KMK-Zertifikatsprüfung Englisch.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Das Angebot des Wahlfachs Türkisch fördert die interkulturelle Kompetenz der Schüler. Kenntnisse in einer weiteren Fremdsprache eröffnen Berufschancen.

Anmerkungen:

Mit der Suche nach einer geeigneten Lehrkraft sollte rechtzeitig begonnen werden. Über die Konsulate bzw. die Botschaft der Türkei können entsprechende Kontakte geknüpft werden.

Es ist über einen längeren Zeitraum kontinuierlich für das Wahlfach zu werben, um dem ungewohnten Fach die notwendige Aufmerksamkeit und die entsprechenden Teilnehmerzahlen zu verschaffen.

Grundsätzlich kann die obige Maßnahme auch nach Maßgabe der zur Verfügung stehenden Kapazitäten am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung auf andere moderne Fremdsprachen angewandt werden.

Zentrale Leistungserhebungen an mehreren Schulen

Arbeitsfeld: Unterrichtsentwicklung

Kontakt:

Staatliches Berufliches Schulzentrum Scheinfeld,
Staatliche Fachoberschule und Berufsoberschule Regensburg

Ziele:

1. Entwicklung gemeinsamer Bewertungskriterien für Leistungserhebungen
2. Entlastung des Lehrpersonals durch Synergieeffekte bei der Aufgabenerstellung
3. Vergleichbarkeit des Wissensstandes der Schüler
4. Sicherung der Qualität der Leistungserhebungen

Materialien:

Es liegen keine Materialien vor.

Kosten:

Es fallen gegebenenfalls Reisekosten für die Teilnahme von Lehrkräften an Sitzungen der Partnerschulen an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an den oben genannten beruflichen Schulen in Zusammenarbeit mit Partnerschulen erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Abstimmung der Stoffverteilungspläne bzw. der didaktischen Jahresplanung, der Erwartungshorizonte und des Vorgehens bei der Bewertung
2. Festlegung der Termine für die gemeinsamen Leistungserhebungen sowie für deren Stoffabgrenzung
3. Verteilung der Arbeitspakete (Teilaufgabenstellungen und Lösungshinweise) auf die Schulen
4. Durchführung von Reflexionstreffen nach den Leistungserhebungen

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Die Synergieeffekte bei der Erstellung der Leistungserhebungen, aber auch die gestiegene Sicherheit bei der Wahl und Gewichtung der Stoffinhalte entlasten die Lehrkräfte und schaffen Freiräume für andere pädagogisch/erzieherische Aufgaben. Der Austausch über die gesetzten Schwerpunkte, das Anforderungsniveau und die Bewertungsansätze der jeweiligen Schulen ermöglichen zukünftig die Bewertungskriterien der verschiedenen Schulen und das angestrebte Niveau gezielter aufeinander abzustimmen.

Durch die Treffen zwischen den Partnerschulen können auch weitere Kooperationsprojekte entstehen, z. B. die gemeinsame Entwicklung von Lernsituationen oder Unterrichtseinheiten.

Anmerkungen:

Zu Beginn ist ein persönliches Treffen mit den betreffenden Kollegen anzuraten. Alle weiteren Schritte können per E-Mail erledigt werden.

Die Maßnahme kann für andere berufliche Schulen und andere Fächer entsprechend angewandt werden.

Eigenverantwortliche Teamstunden

Arbeitsfeld: Organisationsentwicklung

Kontakt:

Staatliche Berufsschule Altötting, Staatliches Berufliches Schulzentrum Günzburg, Staatliche Berufsschule II Kempten, Staatliche Berufsschule Weiden in der Oberpfalz, Dr.-Herbert-Weinberger-Schule/Staatliches Berufliches Schulzentrum Erding

Ziele:

1. Entwicklung gemeinsamer Bewertungskriterien für Leistungserhebungen
2. Entlastung des Lehrpersonals durch Synergieeffekte bei der Aufgabenerstellung
3. Vergleichbarkeit des Wissensstandes der Schüler
4. Sicherung der Qualität der Leistungserhebungen

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen keine Kosten an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an den oben genannten beruflichen Schulen erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Lehrkräfte schließen sich auf freiwilliger Basis zu einem Team zusammen, um besondere Herausforderungen, z. B. die Angliederung von neuen Schulen, die Einführung von neuen oder novellierten Ausbildungsberufen bzw. Bildungsgängen zu bewältigen.
2. Die jeweiligen Teamstunden werden im Stundenplan der Teammitglieder festgelegt. Dabei sind folgende Punkte zu beachten:
 - Je Vollzeitlehrkraft sind maximal 2 Teamstunden pro Woche zulässig; eine Teamstunde entspricht 45 Minuten; eine Blockung der wöchentlichen Teamstunden ist möglich;
 - Eine Teamstunde ist als 0,5 Stunden Unterrichtspflichtzeit zu werten;
 - Die Teamstunden der Teammitglieder sind im Stundenplan der Lehrkräfte zur gleichen Zeit vorzusehen;
 - Während der Teamstunden besteht Anwesenheitspflicht aller Teammitglieder an der Schule;
 - Die Teamstunden sind eigenverantwortlich unter besonderer Beachtung der Unterrichtsversorgung aus dem Budget der Schule zu finanzieren.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Die regelmäßige, im verlässlichen Rahmen verlaufende Kommunikation unter den Lehrkräften bewirkt eine Steigerung der Effizienz bei der Bewältigung von außergewöhnlichen Herausforderungen.

Den Lehrkräften eines Teams sollte für Besprechungen ein Raum zur Verfügung stehen. Eine flankierende optionale Maßnahme, die die Zusammenarbeit unterstützt, ist z. B. die Einrichtung einer internetbasierten Kommunikationsplattform zur Speicherung und fortlaufender Aktualisierung von Dokumenten.

Anmerkungen:

Die Maßnahme ist an allen beruflichen Schulen in Abstimmung mit dem örtlichen Personalrat zulässig.

Das Budget an Lehrerstunden der jeweiligen Schule wird wie bisher ermittelt.

Familienfreundliche Schule

Arbeitsfeld: Organisationsentwicklung

Kontakt:

Staatliches Berufliches Schulzentrum Scheinfeld

Ziele:

1. Verbindung von Beruf und Familie
2. Stärkung der Schulfamilie
3. Öffnung der Schule nach außen

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen keine Kosten an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde am Beruflichen Schulzentrum Scheinfeld umgesetzt.

Leitfaden für die Umsetzung am Beispiel von speziellen Fortbildungen für Lehrkräfte mit Kindern:

1. Fortbildungsbedarf der Zielgruppe ermitteln und Angebot erstellen;
2. Bedarf an Kinderbetreuung der Teilnehmer ermitteln;
3. Erstellen eines Konzeptes zur Kinderbetreuung durch den Fachbereich Kinderpflege (alternativ in Zusammenarbeit mit externen Partnern, z. B. Kindertagesstätten);
4. Erstellen eines Verpflegungskonzeptes durch den Fachbereich Hauswirtschaft (alternativ in Zusammenarbeit mit externen Partnern);
5. Durchführung der Fortbildung an der eigenen Schule (Tagungsort: Schule);
6. Evaluation der Fortbildung durch die Teilnehmer, insbesondere auch der Kinderbetreuung.

Ferner kann Familienfreundlichkeit beispielweise durch Telefonkonferenzen, virtuelle Konferenzräume im Internet, Telearbeitsplätze für Verwaltungskräfte oder die Einrichtung eines Kinderspielzimmers erreicht werden.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Für die Schüler der Fachbereiche Hauswirtschaft und Kinderpflege bietet das Angebot von familienfreundlichen Fortbildungen eine gute Gelegenheit, im Rahmen ihrer Ausbildung Praxiserfahrungen zu sammeln. Sie erwerben Kompetenzen im sozialen und personalen Bereich.

Die Teilnahme an Fortbildungen wird Lehrkräften mit Kindern erleichtert.

Anmerkungen:

Für die familienfreundliche Schule empfiehlt es sich, ein Netzwerk mit anderen Schulen in räumlicher Nähe aufzubauen.

Für den Fall von Schäden, die den Kindern der Lehrgangsteilnehmer im Zusammenhang mit der Betreuungsmaßnahme Fortbildung entstehen könnten, sind diese abzusichern, z. B. durch Abschluss einer entsprechenden Versicherung, oder die Haftung für solche Schäden ist wirksam auszuschließen.

Erweiterte Ausbildungsinhalte in der Kinderpflege – Arbeitsplatz Hort

Arbeitsfeld: Unterrichtsentwicklung

Kontakt:

Staatliches Berufliches Schulzentrum Neusäß

Ziele:

1. Erwerb von Kenntnissen im Umgang mit Kindern aus dem Hort
2. Hausaufgabenbetreuung für Kinder aus dem Hort

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen gegebenenfalls Reisekosten zur Grundschule an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an der Berufsfachschule für Kinderpflege des oben genannten Beruflichen Schulzentrums erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Abstimmung mit der Leitung der Grundschule bzw. der Hortgruppe zur Vorbereitung des Einsatzes
2. Teilnahme der Kinderpflegeschüler am Elternabend der künftigen Erstklässler
3. Vier Tage Blockpraktikum der Kinderpflegeschüler in der Grundschule und vier Tage im Hort bzw. bei der Mittagsbetreuung:
 - Vorbereitung der Schüler auf dieses Praktikum bzgl. Verhalten und Aufgabenübernahme;
 - Je Klasse Einsatz von ein bis zwei Schülern;
 - Anwesenheit eines Lehrers der Berufsfachschule als Ansprechpartner an den Praktikumstagen.
4. Reflexion des Blockpraktikums
5. Projekttag mit Lerninhalten der Grundschule im Fach Mathematik und Deutsch, Naturwissenschaften, Musik und Verkehrserziehung, Nahrungszubereitungsmöglichkeiten, Erwerb praktischer und methodischer Kompetenzen an der Berufsfachschule.
6. Zertifikatsprüfung über die erweiterten Ausbildungsinhalte

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Die Schüler werden mit den Lerninhalten der Grundschule vertraut gemacht und übernehmen eigenverantwortlich Betreuungsaufgaben. Die gewonnenen Kenntnisse sind Grundlagen für die Hausaufgabenbetreuung im Hort und in der Mittagsbetreuung. An Projekttagen in der Schule werden themenbezogene Inhalte erarbeitet und präsentiert.

Das Praktikum ist für die Schüler teilweise ein zeitlicher Mehraufwand. Die Praktikumsbetreuung ist mit Organisations- und Zeitaufwand verbunden.

Ausbildung in der Kinderpflege mit Vertiefung in den Arbeitsfeldern Krippe und Hort

Arbeitsfeld: **Bildungsverantwortung**

Kontakt:

Staatliches Berufliches Schulzentrum Regensburger Land

Ziele:

1. Kennenlernen von möglichen Arbeitsfeldern in Kinderkrippen, Kindergärten und Kinderhorten
2. Erwerb von zusätzlichen Qualifikationen für eine erfolgreiche Bewerbung um einen Arbeitsplatz
3. Stärkung der Praxisorientierung

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen keine Kosten an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an der oben genannten Berufsschule erprobt

Leitfaden für die konkrete Umsetzung:

Die Inhalte des Ausbildungsgangs werden umgestellt. Alle im Lehrplan geforderten Inhalte der einzelnen Fächer werden im Rahmen der zweijährigen Ausbildung an der Schule abgedeckt und abgeprüft. Dies erfordert eine Komprimierung der bestehenden Inhalte und erlaubt es, folgende zusätzliche Unterrichtsfächer/Inhalte zu unterrichten:

1. Krippenpädagogik wird einstündig in der 10. Klasse als Theoriefach unterrichtet und umfasst folgende vertiefende Inhalte:
 - Die Kinderkrippe als familienergänzende Einrichtung;
 - Das Bild vom Kind;
 - Sicherheitsaspekte für die Arbeit mit Babys und Kleinstkindern;
 - Bedürfnisse der Kinder (körperlich, sozial-emotional, kognitiv);
 - Bindungsverhalten;
 - Die Eingewöhnung – ein Qualitätsstandard;
 - Spiel und Spielen;
 - Entwicklung im ersten, im zweiten und im dritten Lebensjahr.
2. EDV wird in der 11. Klasse einstündig unterrichtet. Es zielt auf eine Vorbereitung der Schüler auf die konkrete Arbeit mit Kindergartenprogrammen in späteren Arbeitsstellen.

3. Hortpädagogik wird im Juli in der 11. Klasse im Rahmen von sechs Unterrichtsstunden angeboten und umfasst folgende vertiefende Inhalte:
 - Strukturen und Rahmenbedingungen;
 - Der pädagogische Alltag im Hort;
 - Die Rolle des Fachpersonals;
 - Schwerpunkte der Arbeit mit Schulkindern;
 - Bedürfnisse von Schulkindern;
 - Entwicklungsaufgaben von Schulkindern;
 - BEP als Grundlage der Hortarbeit;
 - Möglichkeiten der geeigneten Freizeitgestaltung im Hort.
4. Betriebliche Ausbildung: Das reguläre Praktikum findet von Beginn ab in Kinderkrippen statt. Der Praktikumsort in den zwei Schuljahren ist die Krippe. Auch die Abschlussprüfung in Sozialpädagogischer Praxis findet dort statt.
5. Zusätzliche Praktika werden in der 10. Klasse im Juli und in der 11. Klasse im Oktober jeweils vierzehntägig in einem Kindergarten bzw. in einem Kinderhort absolviert. Die Reihenfolge der Praktikumsorte ist frei wählbar, die Betreuung der zusätzlichen Praktika erfolgt durch die jeweilige Praxislehrkraft.
6. Das Zeugnis weist die zusätzlichen Fächer mit Noten aus bzw. die Ausbildung in der Kinderkrippe durch eine zusätzliche Bemerkung aus.

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Die Schüler lernen die möglichen Arbeitsfelder der Kinderpflege im Laufe ihrer Ausbildung kennen und erleben die unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen in Kinderkrippen, Kindergärten und Kinderhorten hinsichtlich ihrer Arbeit in der Kinderpflege. Sie können dadurch abschätzen, wo ihre persönlichen Stärken und Vorlieben liegen.

Gleichzeitig erwerben sie zusätzliche Qualifikationen, die für eine erfolgreiche Bewerbung um einen Arbeitsplatz hilfreich sind.

Die regulär ausgebildeten Schüler (Praktikum im Kindergarten) absolvieren ebenfalls die oben genannten zusätzlichen Praktika in der Kinderkrippe und im Kinderhort. Gleiches gilt in der 11. Klasse für die Unterrichtseinheit Hortpädagogik und für die beiden zusätzlichen Fächer EDV und Krippenpädagogik (als vierte PMM-Stunde mit zusätzlichen praktischen Inhalten).

Anmerkung:

Die Maßnahme ist mit der Schulaufsicht abzustimmen.



Arbeitsfeld: Personalentwicklung und Personalverantwortung

Kontakt:

Dr.-Herbert-Weinberger-Schule/Staatliches Berufliches Schulzentrum Erding

Ziele:

1. Wissenstransfer zwischen den Schulen
2. Gewinnung von „critical friends“
3. Institutionalisierung einer Kultur des Austausches

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen gegebenenfalls Reisekosten für den Besuch der Netzwerkschulen an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an der oben genannten Berufsschule erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Relevante Themen, zu denen Wissensbedarf besteht, im Team/Fachbereich sammeln.
2. Mögliche Schulen bestimmen, die sich als Partner zum Aufbau eines kollegialen Netzwerks eignen.
3. Gegenseitige Besuche auf Ebene der Schulleitung und/oder Ebene der Fachbereichsleitung und/oder Ebene der Lehrkräfte durchführen.
4. Übernahme/Transfer der Erkenntnisse auf die eigene Schule, z. B. im Hinblick auf
 - Förderkonzepte für Schüler;
 - Konzeption und Organisation von Unterricht;
 - Schulprojekte etc.
5. Gegenseitige Beratung (critical friends)

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Vor allem im Bereich der handlungsorientierten Umsetzung von Unterrichtsinhalten, z. B. Lernsituationen, können die Schulen bzw. Fachbereiche voneinander profitieren. Die Bereitschaft, Neuerungen an der eigenen Schule umzusetzen, steigt, wenn an der Netzwerkschule bereits positive Effekte erzielt werden konnten.

Anmerkung:

Die Maßnahme kann für alle beruflichen Schulen angewandt werden.

Pädagogisches Konzept zur Betreuung von Internatsschülern

best
practice

IV

Arbeitsfeld: Organisationsentwicklung

Kontakt:

Staatliche Berufsschule Kitzingen

Ziele:

1. Verbesserung der Lebenssituation der Schüler
2. Erarbeitung von sinnvollen Freizeitangeboten für Internatsschüler
3. Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Internat und Schule

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Es fallen gegebenenfalls Kosten für z. B. Freizeitaktivitäten an.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an der genannten Berufsschule erprobt.

Leitfaden für die Umsetzung:

1. Mehrere gemeinsame Sitzungen mit Internatsschülern, Lehrern, Sozialarbeitern und den Trägern (Schule, Internat) zur Entwicklung eines ganzheitlichen Konzepts, z. B. eine mit allen abgestimmte Hausordnung für das Internat, Sportangebote, kulturelle Angebote, Kurse zu diversen Themen, Gesundheitsförderung, Streitschlichterprogramm etc.
2. Enge Zusammenarbeit mit örtlichen Maßnahmeträgern für Freizeitaktivitäten und Kultur- bzw. Bildungsangeboten sowie mit Sportvereinen
3. Durchführung und Evaluation der oben genannten Aktivitäten

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen fühlen sich im Internat wohl und zu Hause. Sie entwickeln Sicherheit in neuer Umgebung, womit die Grundlage für ansprechende schulische Leistungen gelegt wird.

Sie werden von Betroffenen zu Beteiligten und entwickeln soziale und personale Kompetenzen bei der Erarbeitung des Konzepts. Die Einhaltung von gemeinsam erarbeiteten Regeln wird erleichtert. Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Internat verbessert sich.

Anmerkung:

Die Maßnahme bietet sich für alle beruflichen Schulen mit Internatsschülern an.

Orientierungstag zum beruflichen Bildungsweg

Arbeitsfeld: **Bildungsverantwortung**

Kontakt:

Staatliche Fachoberschule und Berufsoberschule Regensburg

Ziele:

1. Präsentation des Angebots an beruflichen Schulen in der Region
2. Gewinnung von geeigneten Schülern
3. Darstellung der Aufstiegs- und Studienmöglichkeiten über den beruflichen Bildungsweg

Materialien:

Materialien stehen auf der Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern unter www.bildungspakt-bayern.de zum Download bereit.

Kosten:

Die Kosten für die Organisation des Orientierungstags belaufen sich auf ca. 1.000 Euro.

Kontext der Erprobung:

Die Maßnahme wurde an der oben genannten Beruflichen Oberschule durchgeführt.

Leitfaden für die Umsetzung:

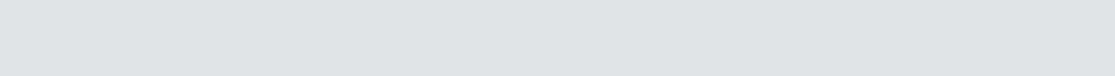
1. Klärung der Rahmenbedingungen (Themenschwerpunkte, Teilnehmerzahl und Teilnehmergruppen, Ausstellungsort und -termin)
2. Organisation der räumlichen, personalen und finanziellen Mittel
3. Einladung der Aussteller zu einer Vorbesprechung
4. Erstellen eines Rückmeldebogens für die Teilnehmer zur Abfrage von organisatorischen Aspekten, z. B. zu benötigtem Material, zur Art der Teilnahme, zu Standgröße etc.
5. Erstellung eines Aufstellungsplans, des Veranstaltungsprogramms, der Werbeplakate und der Flyer.
6. Rechtzeitiger Beginn der Werbemaßnahmen in regionalen Print- und Hörfunkmedien und über soziale Netzwerke des Internets
7. Anfrage an die Schulaufsichten für Realschulen, Mittelschulen und Gymnasien, bezüglich Teilnahmemöglichkeiten der Schüler
8. Durchführung und Evaluation des Orientierungstags

Pädagogische und organisatorische Auswirkungen:

Am Orientierungstag werden Schüler und Eltern frühzeitig und umfassend über die beruflichen Bildungswege und deren zahlreiche Anschlussmöglichkeiten informiert. Die Zahl der Schul- oder späteren Studiums- und Berufsabbrecher soll dadurch verringert werden.

Anmerkungen:

Eine enge Zusammenarbeit mit den Trägern beruflicher Schulen, Firmen und Hochschulen vor Ort, den Kammern, der Arbeitsagentur etc. wird empfohlen. Die Maßnahme ist für alle beruflichen Schulen geeignet.





Anhang

VI



VI Anhang: Teilnehmende Schulen und wichtige Veranstaltungen

Projektleitung: Josef Biro (von Februar bis November 2006)
Dr. Marko Hunger (von November 2006 bis Juli 2011)

Verzeichnis aller Profil 21-Schulen

Schule – Schulleiter/in	Anschrift	Homepage
Staatl. Berufsschule Altötting OSTD Carlo Dirschedl	Neuöttinger Straße 64c 84503 Altötting	www.bsaeo.de
Staatl. Berufliches Schulzentrum Amberg OSTD Michael Birner	Raigeringer Straße 27 92224 Amberg	www.bsam.de
Staatl. Berufliches Schulzentrum II Ansbach OSTD Werner Kern	Brauhausstraße 9b 91522 Ansbach	www.bsz-ansbach.de
Private Berufsfachschule für Altenpflege Baldham Ingrid Reifferscheidt	Brunnenstraße 26 85598 Baldham	www.caritasmuenchen-schulen.de
Dr.-Herbert-Weinberger-Schule, Staatl. Berufliches Schulzentrum Erding OSTD Josef Biller	Freisinger Straße 89 85435 Erding	www.bs-ed.de
Staatl. Berufsschule Günzburg OSTD Wolfgang Kiesecker	Am Stadtbach 5 89312 Günzburg	www.bsgz.de
Staatl. Berufsschule II Kempten OSTD Werner Spießhofer	Wiesstraße 30 87435 Kempten	www.bs-kempten.de
Staatl. Berufsschule Neumarkt in der Oberpfalz OSTD Albert Hierl	Deiningner Weg 82 92318 Neumarkt	www.berufsschule.com
Staatl. Berufsschule Neusäß OSTD Jürgen Wunderlich	Landrat-Dr.-Frey-Straße 2 86356 Neusäß	www.bs-neusaess.de
Berufliche Schule Direktorat 2 Nürnberg OSTD Karl Schumann	Fürther Straße 77 90429 Nürnberg	www.kubiss.de
Karl-Peter-Obermaier-Schule Passau, Staatl. Berufsschule I OSTD Rudolf Schacherl	Am Fernsehturm 1 94036 Passau	www.bsapa.de
Staatl. Berufsbildungszentrum für Landwirtschaft, Hauswirtschaft und Kinderpflege Regensburg OSTD Felix Jung	Plattlinger Straße 24 93055 Regensburg	www.bsz-regensburg.de

Staatl. Berufsschule Vilshofen an der Donau

OSTD Klaus Müller Kapuzinerstraße 17
94474 Vilshofen an der Donau www.bsvof.de

Staatl. Berufsschule Weiden in der Oberpfalz

OSTD Josef Weilhammer Stockerhutweg 52
92637 Weiden www.eu-bs.de

Franz-Oberthür-Schule, Städt. gewerbliches Berufsbildungszentrum I Würzburg

OSTD Uwe Tutschku Zwerchgraben 2
97074 Würzburg www.franz-oberthuer-schule.de

Staatl. Wirtschaftsschule Kitzingen-Ochsenfurt

OSTD Bruno Buchen Kaiserstraße 2
97318 Kitzingen www.bs-kt-och.de

Berufliche Oberschule Regensburg, Staatl. FOS/BOS

OSTD Karl-Heinz Kirchberger Landshuter Straße 61
93053 Regensburg www.bo-regensburg.de

Staatl. Berufliches Schulzentrum Scheinfeld

OSTDin Irmgard Kornprobst Goethestraße 6
91443 Scheinfeld www.bsz-scheinfeld.de

Staatl. Berufliches Schulzentrum Hof - Stadt und Land

OSTDin Edith Franz Pestalozziplatz 1
95028 Hof www.bs-hof.de

Staatl. Berufsschule Rothenburg ob der Tauber-Dinkelsbühl

OSTD Dr. Friedhard Nichterlein Bezoldweg 31
91541 Rothenburg ob der Tauber www.bs-rothenburg.de

Staatl. Berufsschule Lauf an der Pegnitz

OSTD Reinhard Knörl Rudolfshofer Str. 30
91207 Lauf www.lau-net.de/berufsschule.lauf/

Berufliches Schulzentrum Oskar-von-Miller Schwandorf

OSTD Ralf Bormann Glätzlstr. 29
92421 Schwandorf www.bsz-sad.de

Staatl. Fachoberschule Augsburg

Ltd. OSTD Konrad Maurer Alter Postweg 86a
86159 Augsburg www.fosbosaugsburg.de

Staatl. Berufliches Schulzentrum Lindau

OSTD Bruno Fischer Reutiner Str. 10
88131 Lindau www.fos-lindau.de

Staatl. Berufliches Schulzentrum Mühldorf am Inn

OSTD Ludwig Ecker Innstraße 41
84453 Mühldorf am Inn www.bsz-mue.de

Staatl. Berufsschule Marktredwitz-Wunsiedel

OSTD Hans Ottmar Donnert Hofer Straße 3
95632 Wunsiedel www.bs-mak-wun.de

Staatl. Berufsschule II Bayreuth

OSTD Dr. Peter Höfer Äußere Badstraße 32
95448 Bayreuth www.kbs-bth.de

Profil 21 – Übergreifende Veranstaltungen

Auftaktveranstaltung im Bildungszentrum Kloster Banz am 05./06.10.2006

Hans-Rudolf Hartmann

Allgemeine Gewerbeschule Basel
„Qualitätsmanagement Q2E“

Pressekonferenz zu Profil 21 im Haus der Bayerischen Wirtschaft, München

Staatsminister Siegfried Schneider

„Profil 21 – Berufliche Schule in Eigenverantwortung“

1. Vollversammlung im Bildungshaus Kostenz am 29./30.11.2007

Prof. Dr. Karl Wilbers

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
„Auswirkungen des europäischen Integrationsprozesses auf berufliche Schulen“

Prof. Friedrich R. Kreißl

Technische Universität München
„Neue Herausforderungen für Auszubildende in technischen Berufen“

2. Vollversammlung im Bildungshaus Kostenz am 04./05.12.2008

Elfriede Ohrnberger

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus
„Bildungsberichterstattung 2008 als Teil des Bildungsmonitoring“

Ingo Leven

TNS Infratest Sozialforschung
„Shell Studie 2006“

Informationsveranstaltung zu Profil 21 an der Berufsschule 2 in Nürnberg am 28.05.2008

Prof. Dr. Rolf Dubs

Universität St. Gallen
„Berufliche Schule in Eigenverantwortung – Aspekte – Chancen – Risiken“

3. Vollversammlung im Bildungshaus Kostenz am 10./11.12.2009

Uwe Hillmer

Forschungsverband SED-Staat
„Bei uns haben die Kinder doch auch Lesen, Schreiben und Rechnen gelernt
– eine Spurensuche im System und in den Lebensgeschichten der DDR“

Sema Mühlig-Versen

Universität Augsburg
„Interkulturelle Verständigung“

4. Vollversammlung im Kardinal-Döpfner-Haus Freising am 25./26.11.2010

Prof. Bernhard Hauser

Bernhard Hauser Consulting
„Action Learning“

Abschlussveranstaltung im Bildungszentrum Kloster Banz am 30.06./01.07.2011

Dr. Christof Prechtl

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

„Flexibilität und Durchlässigkeit – Chancen für die Berufliche Bildung!“

Prof. Dr. Dieter Euler

Universität St. Gallen

„Berufsbildung 2.0 – Neue Herausforderungen an die Qualität der Ausbildung in Zeiten des demografischen Wandels“

German Denneborg

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus

„Blick nach vorn – zur Entwicklung des beruflichen Schulwesens in den nächsten Jahren“

Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel

Ludwig-Maximilians-Universität München

„Der Mensch in der Organisation – vom Führen, Geführtwerden und vom Verhalten im Team“

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

Fachhochschule Nürnberg

„Glücksforschung“

Veranstaltungen speziell zum Teilprojekt

„Einführung einer mittleren Führungsebene an beruflichen Schulen“

Bildungszentrum Kloster Banz, Dezember 2006

Konferenz der Bezirkspersonalräte aller Profil 21-Schulen

Akademie DiaLog Neuendettelsau/München, Februar 2007 bis Januar 2008

Auftakt des einjährigen Führungsseminars PROFIS für Schulleitungen der Profil 21-Schulen

Frau Schmidt – Bereichsleiterin im Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft

Bildungszentren Westerham, Kostenz, Niederaichbach, Freising, Juni 2007 bis Juli 2010

Durchführung von insgesamt neun Seminaren zu jeweils sechs Terminen für Mitglieder der mittleren Führungsebene an den Profil 21-Schulen

Herr Heckmaier (IHK)/Herr Wimmer (IHK)/Frau Randak

ALP Dillingen, November 2008

Schulung zum Führen von Mitarbeitergesprächen für Mitglieder der mittleren Führungsebene

durch Herrn Werner Pscheidl

Augsburg, Dezember 2008

Erfahrungsaustausch der Profil 21- und der Modus F-Schulen: „Pädagogische Führung und Qualitätsentwicklung“, Vortrag von Prof. Dr. Werner Wiater, Universität Augsburg

Augsburg, Dezember 2009

Erfahrungsaustausch der Profil 21- und der Modus F-Schulen:

„Die Rollen der Emotionen beim Führen – aktuelle Erkenntnisse der Hirnforschung“

Vortrag von Herrn Bernd Heckmaier

München, Oktober 2010

Konferenz der Personalräte aller Profil 21-Schulen

Augsburg, Dezember 2009

Erfahrungsaustausch der Profil 21- und der Modus F-Schulen:

„Kooperative Konfliktkultur lehren und lernen“; Vortrag von Frau Dr. Christina Lenz, Wirtschaftsmediatorin

Veranstaltungen speziell zum Teilprojekt „Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen (QmbS)“

März 2007	Einführungsworkshop I: Steuerung von Qualitätsprozessen mit QmbS
April 2007	Einführungsworkshop II: Schulspezifisches Qualitätsverständnis – SQV entwickeln
Mai 2007	Einführungsworkshop III: Schulinterne Evaluation mit QmbS
Juni 2007	Einführungsworkshop IV: Individualfeedback
November 2007	Reflexionsworkshop I: Implementierungsproblem lösen
Februar 2008	Erfahrungsaustausch mit Baden-Württemberg: Synergieeffekte zwischen dem bayerischen QmbS und dem baden-württembergischen OES (Operativ eigenständige Schule)
Februar 2008	Moderations- und Kommunikationstraining für QmbS-Berater
April 2008	Reflexionsworkshop II: Schulspezifisches Qualitätsverständnis und Prozesssteuerung
Juli 2008	Reflexionsworkshop III: QmbS und die Einführung einer mittleren Führungsebene
Juli 2008	Informationsveranstaltung für die Schulaufsicht zu QmbS (Staffel 1)
Mai 2009	Pressekonferenz zum Rollout von QmbS für alle beruflichen Schulen in Bayern
Juni 2009	Drei regionale Informationsveranstaltungen in Niederbayern, Schwaben und Mittelfranken für alle an QmbS interessierten Schulen (Staffel 1)
September 2009	Schulleitertagung für die 21 neuen QmbS-Schulen (Staffel 1)
Oktober 2009	Offizieller Startschuss für 21 neue QmbS-Schulen und das neu eingerichtete Unterstützungssystem (u. a. QmbS-Berater) durch Herrn Staatsminister Dr. Spaenle in Nürnberg
November 2009	Abschluss des Teilprojekts „QmbS-Entwicklung“
Januar 2010	Informationsveranstaltung für die Schulaufsicht zu QmbS (Staffel 2)
April 2010	Drei regionale Informationsveranstaltungen in Oberfranken, Oberbayern und der Oberpfalz für alle an QmbS interessierten Schulen (Staffel 2)
Mai 2010	Reflexionsworkshop I für die neuen Schulen der Staffel 1
Oktober 2010	Schulleitertagung für die 21 neuen QmbS-Schulen (Staffel 2)
November 2010	Reflexionsworkshop II für die neuen Schulen der Staffel 1
Februar 2011	Informationsveranstaltung für die Schulaufsicht zu QmbS (Staffel 3)
März 2011	Zwei regionale Informationsveranstaltungen in Oberbayern und Mittelfranken für alle an QmbS interessierten Schulen
April 2011	Reflexionsworkshop I für die Schulen der Staffel 2
Mai 2011	Reflexionsworkshop III für die Schulen der Staffel 1

Nach Abschluss von Profil 21 im Juli 2011 werden bis auf weiteres jährlich 21 berufliche Schulen nach dem oben skizzierten Muster bei der Einführung von QmbS unterstützt.

Profil 21

BERUFLICHE SCHULE IN EIGENVERANTWORTUNG

Stiftung Bildungspakt Bayern
Jungfernturmstraße 1
80333 München
Tel.: 089/2186-2091
Fax: 089/2186-2833
www.bildungspakt.bayern.de