



Schulversuch

Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren

- Arbeitsergebnisse -

4. Meilensteinsitzung mit dem
Auftraggeber

Hannover, 13. Mai 2004



Projektleiter: MD Dr. Friedrich Wilhelm Barth

An der 4. Meilensteinsitzung haben teilgenommen:	Dienststelle:
Herr Minister Busemann	Nds. Kultusministerium
Herr Staatssekretär Saager	Nds. Kultusministerium
Herr Dr. Barth (Projektleiter)	Nds. Kultusministerium
Herr Henkel (GSt ProReKo)	Nds. Kultusministerium
Frau Schwochow (GSt ProReKo)	Nds. Kultusministerium
Herr Mühlenhoff	Bezirksregierung Weser-Ems
Herr Offen-Grodzki	Nds. Kultusministerium

Redaktionelle Bearbeitung und Zusammenstellung der Ergebnisse:

Geschäftsstelle ProReKo, Nds. Kultusministerium

Kontakt: Herr Henkel (☎ 0511/120-73 98) / Frau Schwochow (☎ 0511/120-73 58)

e-mail: proreko@mk.niedersachsen.de

Internet: <http://www.proreko.de>

Gliederung:

	Seite
1. Weiterentwicklung des Projektes seit der 3. Meilensteinsitzung	4
2. Arbeitsergebnisse	6
2.1 Bildungsangebote (AP 2.1.1, AP 2.1.2 und AP 2.2.1-2.2.3)	6
2.2 Budgetierung (AP 3.3)	12
2.3 Steuerung (AP 7.2.1)	16
2.4 Kennzahlen zur Steuerung auf Landesebene (ohne AP-Nr.)	18

Anlagen

- Projektziele
- Projektstrukturplan
- Meilensteinplan

1. Weiterentwicklung des Projektes seit der 3. Meilensteinsitzung

Die im Projektstruktur- und im Meilensteinplan festgelegten Inhalts- und Zeitziele wurden im Wesentlichen (s. Pkt. 2. Arbeitsergebnisse) erreicht. Ausgehend von den vorangegangenen Meilensteinsitzungen liegen nunmehr weitere Ergebnisse bzw. Veränderungen in folgenden Bereichen vor:

- Im AP-Nr. 1 „Qualitätsmanagement“ wurde AP-Nr. 1.5 „Messbare Größen entwickeln“ konkretisiert bzw. ergänzt und lautet nun „Die Schnittstelle zur Landessteuerung ist entwickelt“ (AP 1.5a) und „Die Rahmenbedingungen für ein Benchmarking in den Qualitätsbereichen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sind definiert“ (AP 1.5b). Im Meilensteinplan sind diese beiden AP für das 1. Quartal 2005 terminiert.
- Im Bereich des AP-Nr. 2 „Bildungsangebote“ sind die „Instrumente und Methoden zur Markanalyse an die Spezifika der ProReKo-Schulen“ angepasst (AP 2.1.1) und die „Formen der Abstimmung“ entwickelt (AP 2.1.2) worden. Im AP 2.2 „Individuelle Bildungsangebote“ wurden „Kriterien für die Inhalte eines durchgehenden und abgestimmten Systems individueller Förderung“ formuliert (AP 2.2.1), „Kriterien für die Bewertung“ geklärt (AP 2.2.2) und ein „Vorschlag für die Übernahme“ erstellt (AP 2.2.3) (siehe 2.1 Bildungsangebote).
- Im AP-Nr. 3 „Budgetierung“ ist im Rahmen des AP 3.3 (alt 3.4) „Vorschlag erarbeiten für weiter entwickelte Budgetierung“ eine „Mustervereinbarung über die Budgetierung und Finanzierung der berufsbildenden Schulen als regionale Kompetenzzentren zwischen dem Nds. Kultusministerium, den BBS –xy.. und dem Schulträger ..xy..“ erarbeitet worden. Diese Mustervereinbarung ist mit den Schulträgern der ProReKo-Schulen abgestimmt (siehe 2.2 Budgetierung). Das AP „Budgetierung“ wurde um ein AP 3.4 „Schulkonto für Landesmittel erarbeiten“, ergänzt. Das AP 3.3 (alt) „Anforderungen für ein Info-System entwickeln“ wird nicht weiter verfolgt, da es sich inhaltlich aus den anderen AP ergibt.
- Das AP 7.1.1 „Vorhandene Modelle auf Brauchbarkeit auswerten“ im Rahmen des AP 7 ist im Sinne der Meilensteinplanung abgearbeitet, soll aber erst im November 2004 gemeinsam mit dem AP 7.1.2 „Anforderungen an KLR-System definieren (Einführungskonzept)“ zur Freigabe durch den Auftraggeber vorgelegt werden. Das Einführungskonzept wird einen einheitlichen Kontenrahmen und die Realisierung der Unterstützungsleistungen für die ProReKo-Schulen beinhalten. Es ist das Ziel, die KLR am 01.01.2005 sukzessive zu starten. Das AP 7.2.1 „Verantwortungen im System klären (Ist-Zustand ohne Weiterentwicklung)“ ist gemäß Meilensteinplanung zeitgerecht erarbeitet (siehe 2.3 Steuerung). Das AP 7.2.4 „Steuerungsmöglichkeiten (u. a. Intervention,

Sanktion) eruieren, beschreiben und weiter entwickeln“ ist um das AP 7.2.4a „Leistungsorientierte Budgetierung prüfen und beschreiben“ ergänzt und im Meilensteinplan für das 1. Quartal 2005 terminiert worden.

- In der 1. und 2. Meilensteinsitzung (s. AP 1.1 -1.3) ist die Entscheidung für EFQM als TQM für die ProReKo-Schulen getroffen worden. EFQM ist sowohl für die interne und externe Evaluation als auch für Steuerungszwecke sehr gut geeignet. Die Projektgruppe hat im Rahmen eines zweitägigen Workshops auf der Grundlage des EFQM-Modells für Excellence ein Kennzahlenset entwickelt, das als Grundlage künftiger Steuerung von Schulen durch das Land dienen soll (siehe 2.4 Kennzahlen zur Steuerung auf Landesebene). Inhaltlich und projektorganisatorisch besteht damit eine Schnittstelle zwischen AP 1 „Qualitätsmanagement“ und AP 7 „Steuerung“. Die Federführung für die Kernfrage „Wie steuert das Land künftig?“ (ohne AP-Nr.) wird dem AP 7 übertragen.
- Zur Fortschreibung des im letzten Jahr vorgelegten Fortbildungsplans (AP 8 „Projektmanagement“ / AP 8.6 „Fortbildungen innerhalb des Projekts“) wurde gemeinsam von der Geschäftsstelle ProReKo, der Universität Hannover als wissenschaftliche Begleitung von ProReKo und dem NiLS ein Konzept zur Bedarfserhebung ausgearbeitet. So wurden im November und Dezember 2003 mit Hilfe eines Fragebogens zunächst die Qualifizierungsbedarfe an den Modellversuchsschulen über die ganze Breite aller ProReKo-Arbeitsfelder erhoben. Auf der Grundlage der erhobenen Daten wurden anschließend die thematischen Schwerpunkte für die gewünschten Qualifizierungsmaßnahmen, aufgeschlüsselt nach einzelnen Zielgruppen, identifiziert. Schließlich wurde daraus unter Berücksichtigung der in diesem Jahr zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel eine kurzfristige Fortbildungsplanung für das Jahr 2004 und eine Mittelfristplanung für das Jahr 2005 erstellt. Das AP 8.6 wird ständig aktualisiert und unterliegt keiner Meilensteinplanung.

Alle aufgezeigten Abweichungen und Änderungen sind sowohl im Projektstrukturplan (s. Anlage 2) und im Meilensteinplan (s. Anlage 3) erfasst.

2. Arbeitsergebnisse

2.1 Bildungsangebote

Arbeitspaket Nr. 2.1/2.2	Regionale Bildungsangebote/Individuelle Bildungsangebote
Verantwortlich:	MR Schmidt, MK
Beteiligte:	OStD Boomgaarden, BBS I Emden LRSD Mühlenhoff, BezReg. Weser-Ems MR Rüdiger, MK H. Dr. Specht, Region Hannover OStD Windmann, BBS Osterholz-Scharmbeck
AP-Nr. 2.1.1:	Instrumente u. Methoden zur Marktanalyse an die Spezifika der ProReKo-Schulen anpassen
AP-Nr. 2.1.2:	Formen der Abstimmung entwickeln
AP-Nr. 2.2.1:	Kriterien entwickeln für die Inhalte eines durchgehenden u. abgestimmten individuellen Förderungssystems
AP-Nr. 2.2.2:	Bewertung der Kriterien
AP-Nr. 2.2.3:	Vorschlag für Übernahme

AP-Nr. 2.1.1: Instrumente und Methoden zur Marktanalyse an die Spezifika der ProReKo-Schulen anpassen

Unter einer Marktanalyse versteht man eine Untersuchung von Angebot und Nachfrage nach einem bestimmten Gut auf einem abgegrenzten Markt.

In dem zu bearbeitendem Arbeitspaket handelt es sich daher um eine Untersuchung von Angebot und Nachfrage nach Bildungsdienstleistungen im Bereich der beruflichen Bildung auf dem regionalen Ausbildungs-, Arbeits- und Weiterbildungsmarkt. Die in der Fachliteratur zahlreich beschriebenen Instrumente und Methoden für Marktanalysen lassen sich grob in drei Grundinstrumente einteilen:

1. Auswertung von Datensammlungen (Statistiken)
2. Meinungsumfragen, Interviews mit Stichprobencharakter und stochastischer Auswertung (Hochrechnungen)
3. Eigene Einzelbefragungen und subjektive Auswertung mit Plausibilitätsbegründung

Fast alle Verfahren lassen sich unter diese drei sehr groben Differenzierungen rubrizieren. Grundsätzlich sind Instrumente und Methoden aus allen Gruppen für ein regionales Kompetenzzentrum möglich und grundsätzlich sind spezielle Verfahren auch aus allen drei Gruppen sinnvoll, da sie sich ergänzen können und die daraus gezogenen Entscheidungen auf eine belastbarere Grundlage stellen. Aufgrund der Spezifika der ProReKo-Schulen werden jedoch im Sinne einer Negativentscheidung für

bestimmte Berufsfelder, Ausbildungsberufe oder Bildungsgänge einige Verfahren auszuschließen sein, weil sie nicht zu belastungsfähigen Daten führen. Diese Anpassung an Instrumente und Methoden der Marktanalyse wird daher „selbststeuernd“ an den regionalen Kompetenzzentren eintreten müssen, da notwendige Informationen nicht für alle erforderlichen Instrumente an jedem Standort oder in jeder Region vorliegen.

Es wird jedoch vorgeschlagen, möglichst in jedem Falle Verfahren aus mehreren Gruppen der Instrumente und Methoden der Marktanalyse zur Grundlage der Entscheidungen zu machen und in jedem Einzelfall - z.B. gegenüber dem Schulbeirat - zu begründen, warum bei bestimmten regionalen Bildungsangeboten auf ein spezifisches Verfahren verzichtet wurde oder verzichtet werden musste.

Zu unterscheiden ist grundsätzlich zwischen

1. einer allgemeinen und grundsätzlichen Marktanalyse des gesamten regionalen Ausbildungs-, Arbeits- und Weiterbildungsmarktes und
2. einer spezifischen Marktanalyse über Angebot und Nachfrage nach einem bestimmten Bildungsgang oder einer genauer definierten Qualifikation

In einer allgemeinen und grundsätzlichen Marktanalyse des regionalen Ausbildungs-, Arbeits- und Weiterbildungsmarkts sollten möglichst viele bereits vorliegende Datensammlungen in eine Gesamtanalyse einfließen; dies sind vor allem Statistiken der regionalen Agentur für Arbeit sowie der Kammern. Die Selbsterstellung einer regionalen Gesamtanalyse durch ein regionales Kompetenzzentrum ist weder möglich noch sinnvoll, weil die Datenbasis von außen geliefert werden muss. Es wird jedoch als sinnvoll angesehen, den Versuch zu unternehmen, eine derartige Gesamtanalyse für die Region aus den an verschiedenen Stellen vorliegenden Daten zu erstellen, um eine zumindest grobe Einschätzung der Entwicklung des regionalen Ausbildungs-, Arbeits- und Weiterbildungsmarkts zu erhalten.

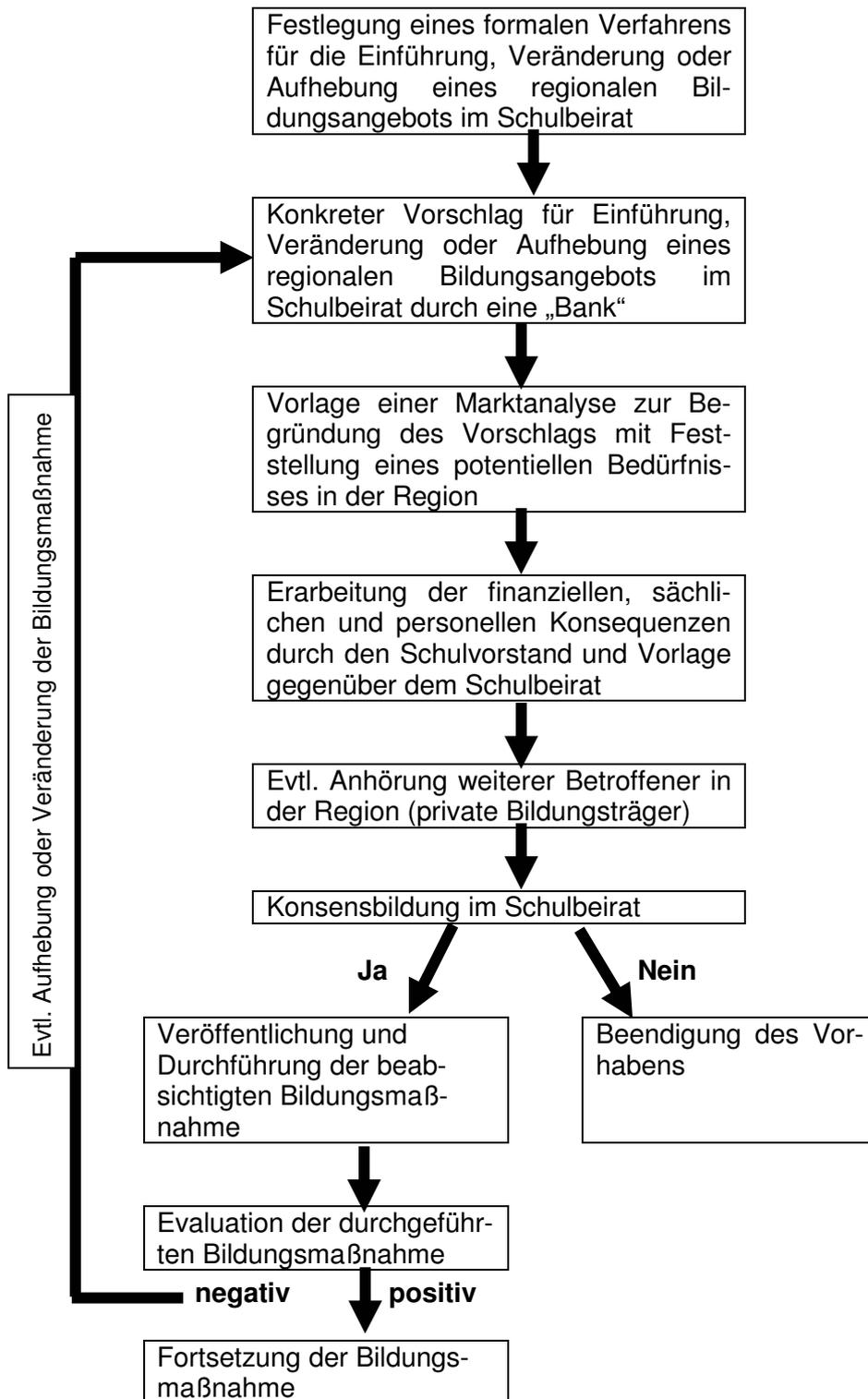
Die spezifische Marktanalyse, die über die Nachfrage und den Bedarf an bestimmten Bildungsgängen und Qualifikationen in der Region Auskunft geben kann, sollte dagegen mit aktiven Instrumenten und Methoden der Marktanalyse durch das regionale Kompetenzzentrum bearbeitet werden. Auch hier kann evtl. auf Daten von außen zurückgegriffen werden, es können und sollten jedoch Befragungen vieler an Berufsausbildung Beteiligter vorgenommen werden. Dies können sein: Agentur für Arbeit, Kammern, Fachverbände, Innungen, Unternehmensverbände, Betriebe, Gewerkschaften, aber auch Eltern, Schülerinnen und Schüler, Weiterbildungseinrichtungen, Hochschulen etc.

Vergleichbar dem formalisierten Anhörungsverfahren vor der Einführung neuer Lehrpläne könnte ein formalisiertes Verfahren zur Befragung vieler Beteiligter vor der Einführung bzw. Veränderung regionaler Bildungsangebote in der Region durchgeführt werden.

AP-Nr. 2.1.2: Formen der Abstimmung entwickeln

Die Arbeitsgruppe definiert den Auftrag des Arbeitspakets ebenfalls als „Anpassung der Formen der Abstimmung an die Spezifika der ProReKo-Schulen“, da diese Formen so vielfältig wie die regionalen Unterschiede des Landes sein können.

Es wird sich jedoch ein relativ grobes Raster von Abstimmungsschritten empfehlen, nach dem Entscheidungen über neue oder veränderte regionale Bildungsangebote im Schulbeirat zu treffen sind. Die Arbeitsgruppe macht dazu folgenden Vorschlag:



Dieses Verfahren ist an die Spezifika der ProReKo-Schulen anzupassen; sollte sich jedoch grundsätzlich nur wenig unterscheiden, da in ihm die wesentlichen Erkenntnisse einer regionalen Marktanalyse sowie die finanziellen, sächlichen und personellen Konsequenzen und Möglichkeiten die Grundlage der Entscheidung bilden. Wesentlich erscheint der Arbeitsgruppe, dass eine neu eingeführte oder geänderte Bildungsmaßnahme nach festgelegten Kriterien zu evaluieren ist und bei nicht erreichtem Erfolg zu modifizieren oder aufzuheben ist. Auch dieser Vorgang ist in einem festgelegten formalen Abstimmungsverfahren durchzuführen.

AP-Nrn. 2.2.1 , 2.2.2 und 2.2.3

- 2.2.1 Kriterien entwickeln für die Inhalte eines durchgehenden und abgestimmten Systems individueller Förderung
- 2.2.2 Bewertung der Kriterien
- 2.2.3 Vorschlag für Übernahme

Die Arbeitsgruppe hält eine getrennte Bearbeitung der AP 2.2.1, 2.2.2 und 2.2.3 nicht für sinnvoll, weil eine Bewertung von Kriterien durch die regionalen Kompetenzzentren selbst vorgenommen werden muss und auf dieser Grundlage nur dort die Entscheidung für ein System individueller Förderung erfolgen kann. Insoweit sind durch die Arbeitsgruppe unterschiedliche Kriterien entwickelt worden, die für die regionalen Kompetenzzentren einen „Angebotscharakter“ aufweisen und je nach besonderen Spezifika nur vor Ort bewertet und ausgewählt werden können. Eine Erfassung und Evaluierung derartiger Systeme könnte durch die Arbeitsgruppe erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen. Auf dieser Grundlage sind die folgenden Ausführungen zu einem potentiellen System individueller Bildungsangebote zu verstehen.

Individuelle Bildungsangebote sind Maßnahmen zur individuellen Förderung leistungsschwächerer oder leistungsstärkerer Schülerinnen und Schüler innerhalb regionaler Bildungsangebote im „Pflichtbereich“ oder sie stehen in einem engen Zusammenhang mit diesen. Für ein durchgehendes und abgestimmtes System einer derartigen individuellen Förderung sind folgende Kriterien maßgebend:

Individuelle Bildungsangebote für leistungsschwächere Schülerinnen und Schüler	Individuelle Bildungsangebote für leistungsstärkere Schülerinnen und Schüler (Zusatzqualifikationen)
Festlegung eines Diagnoseverfahrens für den Förderungsbedarf Leistungsschwächerer	Marktanalyse nachgefragter Zusatzqualifikationen
Festlegung eines Zeitpunktes, bis zu dem eine Diagnose zu erstellen ist	Festlegung eines Zeitpunktes für ein Angebot von Zusatzqualifikationen
Festlegung eines Verfahrens zur Umsetzung einer Förderung	Festlegung von Kriterien der Teilnahme an Zusatzqualifikationen (Quantitäten, Kursfrequenzen)
Bewertung der Maßnahmen nach finanziellem, sächlichen und personellen Aufwand	
Festlegung der Teilnehmer an der Maßnahme	
Evaluation der Maßnahmen während der Maßnahme und evtl. Modifizierung	
Evaluation der Maßnahmen nach Beendigung anhand der erreichten Ziele	

Besondere Probleme werden beim Angebot individueller Bildungsmaßnahmen Finanzierungs- und Budgetierungsfragen spielen. In einem System derartiger Maßnahmen darf nicht bei jeder für erforderlich gehaltenen Maßnahme erneut die Frage auftauchen, wie sie aus dem Budget zu finanzieren sein könnte. Dazu sind grundsätzliche Entscheidungen zu den Möglichkeiten der Erwirtschaftung von Lehrerstunden erforderlich, die auch durch modifizierte und ressourcenschonende regionale Bildungsangebote denkbar sind. Sinnvoll wäre evtl. der Versuch einen grundsätzlichen finanziellen Rahmen für individuelle Bildungsangebote vorzuhalten, der eine Obergrenze darstellt, jedoch nicht zwingend ausgeschöpft werden muss.

Einzelheiten eines Systems individueller Bildungsangebote sind nur vor Ort zu entscheiden. Im Sinne eines „Brainstorming“ hat die Arbeitsgruppe eine Reihe von Gesichtspunkten in Frageform diskutiert, deren Beantwortung in einem abgestimmten System erforderlich ist und die im Schulvorstand oder -beirat einvernehmlich zu klären sind:

1. Ist Förderunterricht/sind Zusatzqualifikationen bildungsgang- und/oder schulformbezogen anzubieten oder kann er/können sie übergreifend angeboten werden?

2. Ist Förderunterricht/sind Zusatzqualifikationen nur außen- oder auch binnendifferenziert möglich?
3. Ist Förderunterricht/sind Zusatzqualifikationen immer freiwillig oder kann er/können sie verpflichtend sein?
4. Ist Förderunterricht/sind Zusatzqualifikationen durch Verzicht auf Regelunterricht finanzierbar?
5. Sind die Angebote für Förderunterricht/Zusatzqualifikationen vom Bedarf der Schülerinnen und Schüler oder vom Budget der Schule abhängig?
6. Sind die Angebote für Förderunterricht/Zusatzqualifikationen durch langfristige oder kurzfristige Planungen determiniert?
7. Welche Zeugnisrelevanz hat Förderunterricht/haben Zusatzqualifikationen?
8. Ist Förderunterricht/sind Zusatzqualifikationen in einem Kurssystem möglich?
9. Ist Förderunterricht oder sind Zusatzqualifikationen prioritäre Angebote?
10. Haben potentielle Angebote für Förderunterricht/Zusatzqualifikationen Auswirkungen auf die Personalentwicklung von Lehrkräften?
11. Gibt es eine Zusammenarbeit bei Förderunterricht mit abgebenden allgemein bildenden Schulen oder mit Bildungsträgern (AbH)?
12. Werden pädagogische und curriculare Interdependenzen zwischen Regelunterricht und Förderunterricht/Zusatzqualifikationen genutzt?

Die Aufzählung weiterer Gesichtspunkte ist möglich und hängt zunehmend von der inhaltlichen Spezifikation der Maßnahmen ab. Ein durchgehendes System jedoch erfordert weitgehende Vereinbarungen über Voraussetzungen, Verfahren, Ziele und Evaluation individueller Bildungsangebote, die grundsätzlicher Natur sein müssen, so dass sich die Beteiligten darauf einstellen können. Im Einzelfall kann - und muss - davon abgewichen werden, wenn die Flexibilität des besonderen Falles es erfordert.

Es wird daher den regionalen Kompetenzzentren empfohlen, auf der Grundlage der im oben beschriebenen Kasten aufgeführten Kriterien und den weiteren Anregungen ein eigenes System zu entwickeln, nach dem individuelle Bildungsangebote vorgehalten und umgesetzt werden. Dieses System und seine Kriterien muss ein durchschaubares, nachvollziehbares und akzeptiertes Verfahren beinhalten, es muss flexible und abweichende Regeln im Einzelfall zulassen und es muss aufgrund von Evaluationen bewertet und verändert werden können.

Dieses System sollte im Schulbeirat grundsätzlich beschlossen werden.

2.2 Budgetierung

Arbeitspaket Nr. 3.3	Vorschlag erarbeiten für weiter entwickelte Budgetierung
Verantwortlich:	LRSD Mühlenhoff, Bezirksregierung Weser-Ems
Beteiligte:	OStD Boomgaarden, BBS I Emden MR Eickmann, MK ROAR Offen-Grodzki, MK H. Osann, Stadt Salzgitter MR Otholt, MK ORR Sidortschuk, MK OStD Stöcker, BBS 3 der Region Hannover OStD Windmann, BBS Osterholz-Scharmbeck

**Entwurf einer Mustervereinbarung
über die Budgetierung und Finanzierung
der berufsbildenden Schulen als regionale Kompetenzzentren
zwischen
dem Nds. Kultusministerium, den BBS ..xy.. und dem Schulträger ..xy..**

1. Geltungsbereich und Grundlagen

Diese Vereinbarung wird vom ...xy.... – nachfolgend Schulträger - , den BBS ..xy.. - nachfolgend Schule - und dem Niedersächsischen Kultusministerium abgeschlossen.

Mit dieser Vereinbarung werden die Zielsetzungen des vom Landtag beschlossenen Projektes „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als Regionale Kompetenzzentren (ProReKo)“ hinsichtlich eines gemeinsamen Budgets für die Schule, in dem die Mittel des Landes Niedersachsen und des Schulträgers zusammengeführt werden, umgesetzt. Rechtliche Basis dieser Vereinbarung ist der § 113a (Experimentierklausel) NSchG.

Danach kann das Niedersächsische Kultusministerium im Einvernehmen mit dem Schulträger zur Erprobung von Modellen der eigenverantwortlichen Steuerung von Schulen, auch außerhalb von Vereinbarungen nach § 113 (2) NSchG, Ausnahmen von den Vorschriften der §§ 112 und 113 (1) NSchG zulassen, so weit erwartet werden kann, dass dadurch die Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit in der Verwaltung der Schulen verbessert wird.

Hier können ggf. weitere Regelungen aufgeführt werden, z.B.:

- **Organisationsvereinbarungen zwischen Schule und Schulträger,**
- **Bewirtschaftungsrichtlinien sowie Haushalts- und Geschäftsverfügungen des Schulträgers.**

2. Zielbestimmung

Mit Blick auf die Zielsetzung des Projektes, eine effektive und effiziente Bewirtschaftung grundsätzlich sämtlicher den Schulen zur Verfügung stehenden Mittel

zu erreichen, werden die Haushaltsmittel des Schulträgers und des Landes in einem von der Schule eigenverantwortlich zu bewirtschaftenden Budget vereinigt.

Mit einem Haushaltsvermerk im jeweiligen Haushaltsplan wird sichergestellt, dass alle Mittel innerhalb des Budgets der Schule gegenseitig deckungsfähig sind, Einnahmen für Mehrausgaben verwendet und nicht in Anspruch genommene Mittel in das folgende Haushaltsjahr übertragen werden können.

Weitere Haushaltsmittel, die zukünftig für Schulen budgetiert werden sollen, können in gegenseitigem Einvernehmen in das gemeinsame Budget einbezogen werden.

3. Geltungsdauer

Die Zusammenführung der Mittel zu einem Budget erfolgt erstmals ab dem Haushaltsjahr 2005 für die Laufzeit des Projektes Regionale Kompetenzzentren. Verläuft die Erprobung erfolgreich, wird eine auf Dauer angelegte Regelung angestrebt.

4. Zusammenführung des Schulbudgets

Seitens des Landes sind die für die Schulen im Kapitel 0722 zusammengefassten Mittel für die Sach- und Personalkosten, die anteilmäßig auf die teilnehmenden Schulen (Maßstab Soll-Budgetstunden) verteilt werden, Bestandteil des gemeinsamen Budgets. Hinzu kommen die von der Schule erwirtschafteten Anteile an den Entgelten nach § 54 NSchG.

Seitens des Schulträgers sind die in der Anlage NN zu dieser Zielvereinbarung genannten Haushaltsstellen Bestandteil des gemeinsamen Budgets.

Hier oder in einer Anlage werden die einzelnen Einnahme- und Ausgabehaushaltsstellen aufgeführt; als Minimum ist der schon bisher budgetierte Bereich vorzusehen; Erweiterungen bis hin zu den gesamten Aufwendungen des Schulträgers für die Schule sind möglich.

Das NLBV übernimmt weiterhin die Berechnung und Zahlbarmachung der Bezüge der Landesbediensteten. Zum Zwecke der Budgetplanung und -überwachung erhalten die Schulen monatlich eine Bruttopersonalkostenübersicht, in der die vom Land gezahlten Monats- und Jahresbezüge je Person aufgelistet sind.

Haushaltsmittel des Landes, die für die Personalkosten / Bezügezahlungen durch das NLBV in Anspruch genommen werden, sind von einer Überweisung ausgenommen. Gleiches gilt auch für die Mittel des Schulträgers für Bezügezahlungen an seine Beschäftigten.

Nicht verbrauchte Mittel, die sich im Falle der Kündigung oder der Nichtfortführung am Ende der Erprobung des Modells ergeben, sind an das Land Niedersachsen bzw. an den Schulträger zu erstatten.

5. Überweisung der Budgetmittel

Das Land Niedersachsen und der Schulträger stellen jeweils die budgetierten Mittel für die Schule fest und überweisen diese auf das Schulgiro- bzw. Schulträgerkonto.

Die budgetierten Mittel eines Haushaltsjahres werden auf Anforderung der Schule überwiesen. Der Abruf darf nur insoweit und nicht eher erfolgen, als Mittel für einen angemessenen Kassenbestand und / oder zur rechtzeitigen Leistung der auf Schulebene fälligen Rechnungsbeträge erforderlich sind.

6. Mittelbewirtschaftung und Verwendungsnachweise

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter entscheidet im Rahmen der übertragenen Ressourcenverantwortung über die Bewirtschaftung der budgetierten Mittel und die Verfügungsberechtigung über das Konto.

Hier sollte noch eine Regelung zur Klärung der Verantwortlichkeiten und zur Umsetzung eingefügt werden. Das kann durch die Schulträger geschehen; es ist zu prüfen, ob landesseitig weitere Vorgaben als erforderlich angesehen werden und ob man diese in eine schon zuvor aufgeführte umfassend erweiterte Sonderregelung zu § 138 NGO einbezieht.

Die ordnungsgemäße Verwendung der budgetierten Mittel ist nach Abschluss eines Haushaltsjahres nachzuweisen. Eventuelle Reste werden ausgewiesen und je nach Zuständigkeit in das nächste Haushaltsjahr übertragen. Näheres kann durch eine Geschäftsanweisung geregelt werden. Haushaltsüberschreitungen sind nicht zulässig.

Das Land Niedersachsen, der Schulträger sowie die kommunalen Rechnungsprüfungsämter und der Landesrechnungshof sind berechtigt, die Verwendung der Mittel in der Schule zu überprüfen, die dazugehörigen Unterlagen einzusehen und Auskünfte zu verlangen.

7. Evaluation

Zur Hälfte der Laufzeit ist eine Zwischenevaluation und am Ende der Erprobung eine abschließende Evaluation vorgesehen. Sie soll von einem Team durchgeführt werden, das sich zusammensetzt aus

- Vertreterinnen und Vertretern des Niedersächsischen Kultusministeriums,
- Mitgliedern des Arbeitsbereichs Budgetierung von ProReKo
- Vertreterinnen und Vertretern des Schulträgers und
- Vertreterinnen und Vertretern der berufsbildenden Schulen

Einzelheiten der Evaluierung (Bestandsaufnahme, Zeitrahmen, Umfang, Fragestellungen, evtl. Beteiligung externer Stellen, usw.) werden durch die Projektgruppe auf Basis eines Vorschlags des Arbeitsbereichs Budgetierung festgelegt.

8. Kündigung

Die Vereinbarung kann mit einjähriger Frist zum Jahresende gekündigt werden.

, den

Unterzeichnet von

_____ für das Niedersächsische Kultusministerium

_____ für den Schulträger

_____ für die Berufsbildenden Schulen

Hinweis:

In den grau hinterlegten Feldern sind Erläuterungen bzw. Hinweise zu Ergänzungen aufgeführt.

2.3 Steuerung

Arbeitspaket Nr. 7.2 Instrumente
 Verantwortlich: ROAR Offen-Grodzki, MK
 Beteiligte: LRSD Holzmann, Bezirksregierung Braunschweig
 OStD Junker, BBS II Osterode
 H. Osann, Stadt Salzgitter
 MR Schmidt, MK

AP-Nr. 7.2.1: Verantwortungen im System klären (Ist-Zustand ohne Weiterentwicklung)

Die Betrachtungen wurden auf das Kerngeschäft der BBS´en fokussiert, d.h., das Bereitstellen von Unterricht und Erziehung in den verschiedenen Bildungsgängen. Die Ausübung oder Ausprägung der Unterrichtsprozesse einschließlich der durchgeführten Vor-, Nach- oder Nebenarbeiten wurden nicht differenziert betrachtet; sie sind eher für die schulinterne Steuerung/Evaluation interessant.

Unterschiedliche/abgestufte Verantwortungen für das Erbringen dieser Leistungen haben das Land, die Schulträger und die Schulen. Deren Verantwortungen werden nachstehend - differenziert nach verschiedenen Steuerungsinhalten - dargestellt.

	Verantwortungen für Unterricht und Erziehung		
	Land	Schulträger	Schule
1. Was wird angeboten?	Festlegung der Schulformen und Bildungsgänge, allgemeine Bedarfskriterien, Bedürfnisfeststellung und Genehmigung nach § 106 NSchG	Verpflichtung, wenn Bedarf vorhanden	Aufnahmeverpflichtung, soweit Kapazität nicht überschritten
2. Für welche Schülergruppen?	Schulgesetz: Regelung der Schulpflicht und der Zugangsvoraussetzungen der Bildungsangebote		
3. Zweck des Angebots	Inhaltliche Ausrichtung, allgemeiner gesetzlicher Auftrag		
4. Inhaltliche Anforderungen an das Bildungsangebot	Schulgesetz: Weitere/höhere Qualifikationen vermitteln		
5. Qualität der Angebote	Lehrkräfte: Einfluss auf Ausbildung und Fortbildungsetat; Besoldung und Öff-	Standort, Zustand Unterrichtsgebäude und Ausstattung	Schulkultur, Betreuung, Zusammenarbeit, Fortbildung der Lehrkräfte, Unterstützung

	fentlichkeitsarbeit		durch Führung und kollegiale Hilfen
6. Qualität der Prozesse	Schulgesetz: Vorgabe zur Organisation	Räumliche Unterbringung	Interne Prozessgestaltung
7. Ressourcensteuerung	Lehrer-Soll-Stunden-Budget (nach differenzierter Schulform oder Bildungsgang bezogener Berechnung) mit Deckelung; Stellenzuweisung	Anzahl eingerichteter Bildungsangebote, Sachausstattung und Unterstützungen	Konkreter Einsatz der Lehrkräfte
8. Kundenqualität		Standort	Zusammenarbeit
9. Mitarbeiterqualität	Unterrichtsvorsorgung, Besoldung	Standort	Schulkultur, Personalentwicklung
10. Output			Lehrkräfte
11. Qualität der Abschlüsse	Definition inhaltlicher Anforderungen		Lehrkräfte, Zusammenarbeit mit regionalen Partnern

Das MK ist innerhalb des Systems verantwortlich für

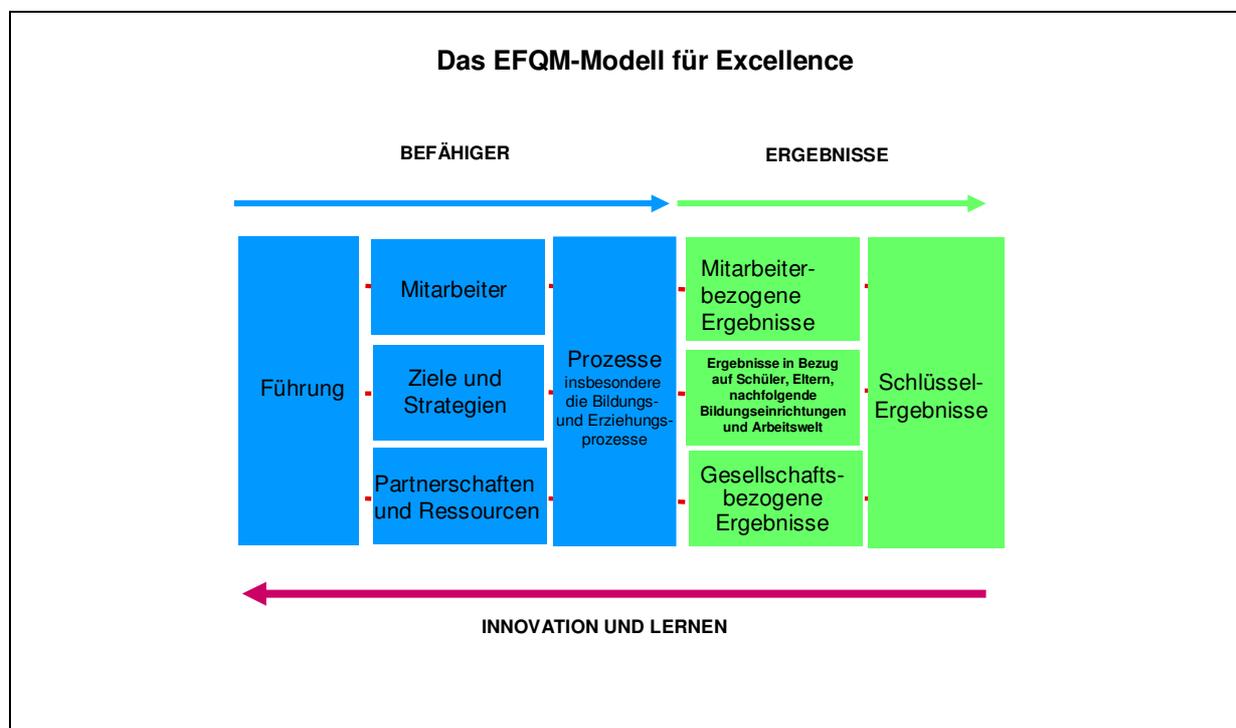
- die effektive Verwendung (Verteilung) der vom Landtag bereit gestellten Ressourcen und
- das Gestalten des Systems innerhalb der schulrechtlichen Rahmenbedingungen.

Die Schulaufsicht wird nicht separat dargestellt, da sie keinen eigenen Steuerungszweck verfolgt, sondern „nur“ die Steuerungsanliegen des MK unterstützt. Daneben werden von den Bezirksregierungen und dem NiLS Beratungs- und Serviceleistungen für die Schulen und das MK wahrgenommen.

2. 4 Kennzahlen zur Steuerung auf Landesebene (ohne AP-Nr.)

Erarbeitet: Projektgruppe des Landes
Verantwortlich: Arbeitspaket 7

Auf der Grundlage der Erkenntnis, dass eine berufsbildende Schule ein stark vernetztes System darstellt, ist Qualitätsentwicklung nur mit einem systemischen Ansatz, der alle relevanten Aspekte der Qualität (Total Quality Management - TQM) berücksichtigt, erfolgreich möglich. In der 1. und 2. Meilensteinsitzung ist auf dieser Erkenntnis die Entscheidung für das EFQM-Modell für Excellence als TQM für die ProReKo-Schulen getroffen worden. Im folgenden Schaubild (s. Abb. EFQM-Modell) sind die neun Kriterien des „klassischen“ EFQM-Modells an die Gegebenheiten und Belange einer Schule inhaltlich und begrifflich angepasst.



EFQM ist insgesamt sowohl für die interne und externe Evaluation als auch für Steuerungszwecke sehr gut geeignet. Dieses vorausgesetzt, hat die Projektgruppe im Rahmen eines zweitägigen Workshops auf der Grundlage des EFQM-Modells für Excellence ein Kennzahlenset entwickelt, das als Grundlage künftiger Steuerung von berufsbildenden Schulen dienen soll.

Ausgehend von den Kriterien 5 (Prozesse – insbesondere die Bildungs- und Erziehungsprozesse), 6 (Ergebnisse in Bezug auf Schüler, Eltern, nachfolgende Bildungseinrichtungen und Arbeitswelt), 7 (Mitarbeiterbezogene Ergebnisse) und 8 (Gesellschaftsbezogene Ergebnisse) wurden im o. g. Workshop Ziele abgeleitet, die sich auf

das Kriterium 9 (Schlüsselergebnisse) beziehen und für Steuerungszwecke auf Landesebene als geeignet eingestuft werden (s. Abb. Entwurf eines Kennzahlensets auf Landesebene).

ProReKo: Entwurf eines Kennzahlensets auf Landesebene				
	Ziel/ Kriterium	Kennzahlen/ Indikatoren	Messinstrument	Zielwert
1	Kriterium 9 des EFQM-Modells Erzielung einer hohen Abschlussquote der Schülerinnen und Schüler	Abschlussquote differenziert nach Bildungsgängen und Geschlecht	Statistik	z.B. x% über dem Landesdurchschnitt
2	Erzielung einer hohen Übernahmequote in die Berufs- und Arbeitswelt oder nachfolgende <i>höherwertige</i> Bildungsgänge	Übernahmequote differenziert nach Bildungsgängen	Befragungen/ Vergleichsuntersuchungen Statistik	z.B. x%, gegenüber dem Landesdurchschnitt, einem Referenzgebiet bzw. der Region
3	Zielerreichung unter optimiertem Ressourceneinsatz	Ressourcen pro erfolgreichem bzw. übernommenen Schüler sächlicher Auslastungsgrad	Kosten-Leistungs-Rechnung	z.B. € pro Schüler und Bildungsgang
4	Einhaltung der Regelausbildungsdauer	Ausbildungsdauer zu Regelausbildungsdauer, differenziert nach Bildungsgängen	Statistiken	x% unter dem Landesdurchschnittswert, differenziert nach Bildungsgängen

Arbeitsfeld	Leistungsversprechen	Erfolgskriterien
<u>Qualitätsmanagement</u>	Es gibt Kriterien / Standards für Qualitätsmanagementsysteme für BbS'n	<ul style="list-style-type: none"> • Schule und Schulbehörde können aufgrund der Daten eine Qualitätsverbesserung erzielen • Kriterien / Ziele müssen mit den an der beruflichen Bildung Beteiligten (Externe) abgestimmt sein • Kriterien müssen für Benchmarking und Vergleichsuntersuchungen geeignet sein
<u>Bildungsangebote</u>	<p>Es gibt Modelle für nachfrageorientierte Angebote für Berufsvorbereitung, berufliche Ausbildung sowie curricular verzahnte Aus-, Fort- und Weiterbildung</p> <p>Es gibt ein erprobtes Modell der Individualförderung im Sinne des lebenslangen Lernens</p> <p>Es ist geklärt, unter welchen Voraussetzungen BbS'n neue Produkte anbieten dürfen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelle sind akzeptiert von den in der Region an der beruflichen Bildung Beteiligten • Erfolge werden definiert • Modelle sind erprobt und bewertet • Vorschläge für den Transfer sind vorhanden • Schulinterne Systeme sind entwickelt und erprobt • Kriterien für Abstimmung mit anderen Systemen sind bekannt • Handlungsmöglichkeiten und Regularien sind geklärt
<u>Budgetierung</u>	Es gibt ein erprobtes Modell, in dem die Schulen Personal- und Sachmittel als gemeinsames Budget von Land und Kommune bewirtschaften werden	<ul style="list-style-type: none"> • Wir werden wissen, <ul style="list-style-type: none"> ○ wer Budgetträger ist, ○ nach welchen Kriterien das Budget vergeben wird, ○ welche Kostenanteile auf das Land und die Kommune entfallen. • Es gibt einen Vorschlag, wer die Aufgaben wie vollzieht • Es ist geklärt, wie das System bei Haushaltssperren etc. funktioniert

Arbeitsfeld	Leistungsversprechen	Erfolgskriterien
<u>Personalmanagement</u>	Es gibt ein Personalmanagement für die Schule	<ul style="list-style-type: none"> • Das Modell der Projektgruppe „Arbeitsplatz Schulleitung“ zur Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse ist weiterentwickelt und erprobt • Der Umfang personalvertretungsrechtlicher Beteiligung ist geklärt • Es ist geklärt, ob und in welchem Umfang Freistellungen für Personalvertretungen erforderlich sind • Kriterien für die Ermittlung und Bezahlung herausragender besonderer Leistungen sind festgelegt • Es ist geklärt, welche Assistenzkräfte die ProReKo-Schule braucht • Es gibt ein Modell für ein Jahresarbeitszeitkonto • Es gibt ein erprobtes Arbeitszeitmodell • Es gibt Modelle erfolgreicher Personalentwicklung • Es gibt einen Vorschlag, wer die Aufgaben vollzieht • Geklärt ist, ob es Dienstleister gibt
<u>Schulverfassung</u>	<p>Eine Organisationsstruktur, die den veränderten Anforderungen angemessen ist, ist vorhanden</p> <p>Anforderungen an die Rechtspersönlichkeit der Schule sind formuliert</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kriterien sind geklärt • Entscheidungs- und Beteiligungsrechte sind entwickelt und evaluiert • Die Anforderungen der verschiedenen Handlungsfelder sind berücksichtigt
<u>Unterstützungssystem</u>	Anforderungen an Schulträger und Schulbehörden sind beschrieben	-

Arbeitsfeld	Leistungsversprechen	Erfolgskriterien
<u>Steuerung</u>	<p>Es gibt ein Steuerungssystem für Schule und System (Regelkreis)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Finanzen *Personal *Bildungsangebot *Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungen (auf Schulebene) sind beschrieben • Kosten können den Leistungen zugeordnet werden • Es ist bekannt, welche Ressourcen für welchen Zweck verwandt werden • Es gibt ein Controlling-System • Die „Einwirkungsmöglichkeiten“ sind bekannt • Es ist bekannt, wer (welche Ebene) für was verantwortlich ist • Steuerungsinstrumente sind erprobt • Es gibt ein Modell der Rechenschaftslegung

Anlage 2: Projektstrukturplan
(siehe PDF-Datei)

Anlage 3: Meilensteinplan
(siehe PDF-Datei)