PROFIL

ENTWURF

Entwicklungsrahmen des Modellversuchs PROFIL-Q

Stand 11.07.2001

Inhalt

Teil I Zielklärung

1 Ziele des Entwicklungsrahmens 2
2 Ziele des Projektes 3
3 Rahmenbedingungen/Wirkungsfaktoren 7
4 Aufgaben der Beteiligten 9
4.1 Aufgaben der Schulen zur Qualitätsverbesserung 9
4.2 Beitrag der Unterstützungssysteme zur Qualitätsverbesserung von Schulen .. 12

Teil II Projektorganisation

5 Grundlagen des Projektes 14
6 Organisationsstrukturen 14
7 Leistungen der Projektleitung (Projektleiterin und Netzwerkkoordinatorin) 16
8 Ressourcen 17

Teil III Externe Begleitung und Evaluation des Projektes

9 Programmebene 18
10 Landesebene 18
10.1 Landesinterne Evaluation 18
10.2 Unterstützung und Beratung der Projektleitung 18

Teil I Zielklärung

1 Ziele des Entwicklungsrahmens

Mit der Beantragung des BLK-Modellversuches "PROFIL-Q" hat sich das Sächsische Staatsministerium für Kultus dafür entschieden, ein fünfjähriges Projekt zur Qualitätsverbesserung von Schule und Schulsystem zu initiieren und durchzuführen. Das Projekt greift bisherige Erfahrungen und Entwicklungsprozesse im Bereich der Schulentwicklung auf, die von einer wachsenden Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit der Einzelschulen ausgehen. Es erweitert die Begleitung und Förderung dieser Prozesse durch eine gezielte Einbindung in einen **systemischen Ansatz** zur **Qualitätsverbesserung** von Schulen und Schulsystemen. Dies ist auch deshalb erforderlich, da in Sachsen nicht nur in den Schulen sondern auch im Bereich der Schulaufsicht und der Unterstützungssysteme Entwicklungs- und Veränderungsprozesse eingeleitet und vollzogen werden. Diese sind zwar im einzelnen alle auf eine qualitative Weiterentwicklung des Schulwesens gerichtet sind, ihr wirkungsvolles Zusammenspiel vor Ort bedarf jedoch noch eingehender Klärung der Aufgaben und Rollen.

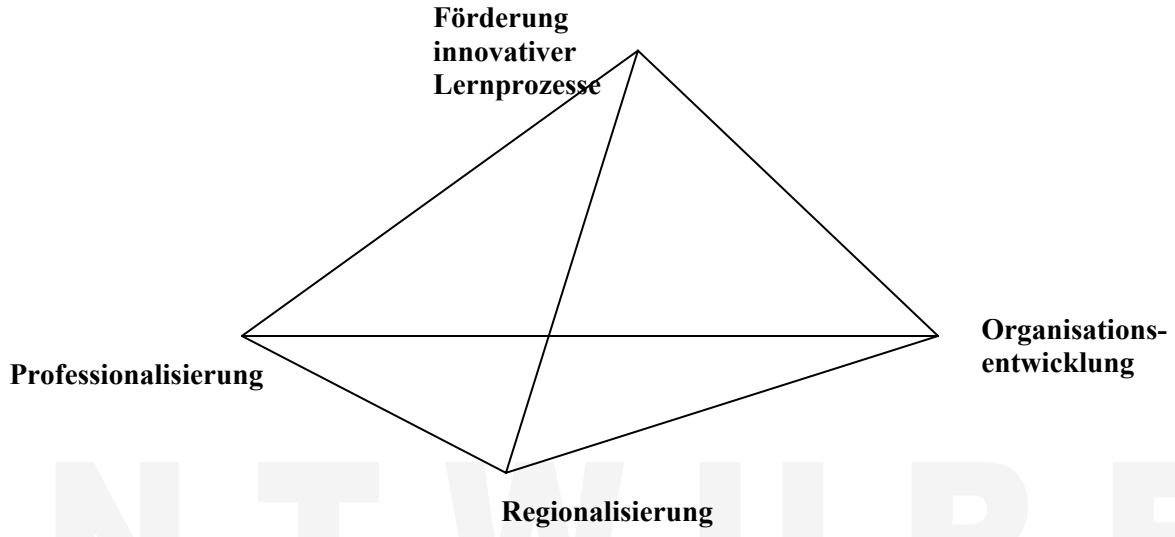
Der vorliegende Entwicklungsrahmen ist ein Ergebnis der Zielklärungsphase des Projektes. Ebenso wie die am Projekt beteiligten Schulen vor der Aufgabe stehen aus den allgemeinen Zielen und Ansätzen des Modellversuchs ein innovatives Arbeitsprogramme für ihre Schule zu erarbeiten, in welchem gemeinsame Ziele vereinbart sind, sieht es die Projektleitung als ihren Aufgabe an, einen Rahmen für die weitere Entwicklung des Gesamtprojekts zu entwerfen, um ihn gemeinsam mit den Projektakteuren zu beraten, zu überarbeiten und zu verabschieden. Beide Arbeitsschritte, die Erstellung innovativer Arbeitsprogramme der Schulen und der Entwicklungsrahmen für das Projekt PROFIL-Q sind wichtige Meilensteine auf dem Wege zu einem erfolgreichen Projektrealisierung und -evaluation. Sie schaffen Zielklarheit und Verbindlichkeit auf der inhaltlichen und organisatorischen Ebene. Wir sehen dies als eine wichtige Voraussetzung an, damit sich alle Akteure des Projekts auf die Bereiche und Einflussfaktoren schulischer Qualitätsverbesserung konzentrieren, die sie eigenverantwortlich und kooperativ gestalten können.
Dies erfordert natürlich auch eine Klärung der Rollen, welche die einzelnen Professionalitätsgruppen (Lehrer, Schulleiter, Regionalbegleiter im Projekt, Projektleitung, Berater) im Projekt wahrnehmen können.
Sich zu Entwicklungsoffenheit in einem klar definierten inhaltlichen und organisatorischen Rahmen und vereinbarten Rollen bekennen, ist somit ein wesentliches Anliegen der Teile I und II des Papiers.
In das in PROFIL-Q angelegte Spannungsverhältnis von Zielklarheit und Entwicklungsoffenheit werden sich auch die an das Projekt gebundenen Beratungs- und Evaluationsvorhaben begeben, welche im Teil III dargestellt sind.

Mit dem Entwicklungsrahmen soll also folgendes erreicht werden:

- Klärung und Festlegung der Ziele des Projektes und der Arbeitsfelder;
- Aufgaben der Schulen, der regionalen Schulaufsicht, des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (SMK) und der unterstützenden Institutionen;
- Organisation und Verfahren der Projektarbeit sowie der projektbegleitenden Evaluation.

2 Ziele des Projektes

PROFIL-Q ist ein Projekt, welches einen Beitrag zur Qualitätsverbesserung von Schule und Schulsystem in Sachsen leisten will.
Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass die Qualität des Schulsystems und der Einzelschule dort am ehesten wahrnehm- und veränderbar ist, wo sie ihre Leistung für die Schülerinnen und Schüler, und ihre Funktion für die Gemeinschaft unter Beweis stellen muss. Bei der Schule ist dies zweifelsohne das Lernen, welches einerseits gesellschaftlich vereinbarte Lernziele (Lehrpläne) erreichen und innerhalb eines bestimmten organisatorischen und juristischen Rahmens (Stundentafeln, Schulordnungen)stattfindet. Andererseits ist das Lernen sowohl auf der Seite der Lehrenden als auch der Lernenden ein höchst individueller Prozess, dessen Qualität von den Lehrern im Rahmen ihrer pädagogischen Freiheit und Verantwortung entscheidend beeinflusst/gestaltet wird.
Eine sinnvolle Eingrenzung/Fokussierung des Projektes wird deshalb durch die Konzentration auf den Unterricht und im Unterricht wiederum auf die Förderung innovativer Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler vorgenommen.
Damit soll der Hebel des Projektes dort angesetzt werden, wo sich die beteiligten Akteure einerseits dem Qualitätsthema am konkretesten und wirkungsvollsten nähern können und wo anderseits eine Reihe von Bedingungs- und Gelingensfaktoren aufgebrochen werden, die alle Ebenen des Systems berühren und Ihren Beitrag zur Unterrichtsqualität herausfordern.
Wir setzten also darauf, dass eine qualitativ orientierte Weiterentwicklung und Gestaltung innovativer Lernprozesse der Schüler, unmittelbar mit Lernprozessen von Lehrern, Schulleitung verwoben sind und mittelbar auch Lernprozesse auf der Ebene der Schulaufsicht beeinflussen werden. Lernen ist somit ein alle Ebenen verbindender Prozess, den es im Rahmen des Projekts auf und quer durch alle/n Ebenen und Arbeitsbereiche zu gestalten , zu unterstützen und zu evaluieren gilt.



Die **Förderung innovativer Lernprozesse** ist das Zielfeld, an dem Qualitätsverbesserung in der Einzelschule und im Schulsystem gemessen wird. Dabei dienen die Elemente **Professionalität, Regionalisierung** und

ENTWURF

Organisationsentwicklung als Wirkungsfaktoren, die innovatives Lernen unterstützen sollen und forcieren können.

Ein Projekt, welches sich Qualitätsverbesserung zum Ziel setzt, braucht die intensive inhaltliche Auseinandersetzung der beteiligten Akteure mit dem Thema Qualität. Der Entwicklungsrahmen kann diesen Prozess nicht vorwegnehmen. Aber er will Anregungen und Empfehlungen geben, welche Aspekte des Qualitätsthemas für die Entwicklungsarbeit im Projekt PROFIL-Q bedeutsam sein könnten.

Ausgehend von der Zielstellung wird die Beschäftigung mit **Unterrichtsqualität** einen zentralen Stellenwert im Projekt einnehmen.

Um Unterrichtsqualität und seine instrumentellen Einflussfaktoren verstehen zu können muss man zwei weitere Qualitätsebenen betrachten, nämlich

- die Qualität der Einzelschule
- die Qualität des Schulsystems (Systemqualität) (Leistungs- und Versorgungsqualität des Schulsystems, bezogen auf einen abgrenzbaren Raum z.B. RSA oder Land Sachsen)

Innerhalb dieser Ebenen gilt es Qualitätsbereiche und -faktoren zu identifizieren, die für eine gezielte Unterrichtsentwicklung relevant sind, um geeignete Verfahren und Indikatoren für interne und externe Evaluations- und Qualitätssicherungsmaßnahmen zu gewinnen und zu erproben.

Schulebene

	Qualitätsentwicklung	Qualitätssicherung
Intern	Schulprogramm, Schulmanagement, Organisationskultur, SCHILF	Selbstevaluation, Evaluationsbericht, kollegiale Feedbackkultur
Extern	Beratung u. Unterstützung durch SALF, CI, regionale Fortbildung, RSA , Prozessmoderatoren, Fachberater	Metaevaluation durch Regionale Schulaufsicht Zentrale Prüfungen, Vergleichsarbeiten

Damit Qualitätsentwicklung und -sicherung nicht nur auf der Ebenen der Schule angesiedelt wird, kann dieses Modell auch auf die Region und hier zunächst auf das Wirken der Schulaufsicht bezogen werden

Schulaufsicht

	Qualitätsentwicklung der RSA	Qualitätssicherung des RSA
Intern	Organisationsentwicklung regionales Schulentwicklungsprogramm, regionales	Informationssystem / Systemmonitoring

ENTWURF

	Ressourcenmanagement, Rollen u. Aufgabenklärung	
Extern	Empfehlungen aus externer Evaluation, Professionalisierung, Fortbildung, Coaching	Feed-back durch Schulen und Eltern Qualitätssicherung d. externe Partner

Um Qualität als einen komplexen, differenzierten Begriff zu verstehen und auf Lernprozesse im schulischen Bereich anwenden zu können, ist es hilfreich, sich neben der wichtigen Ergebnisqualität auch mit den anderen Qualitätsdimensionen auseinander zu setzen und dabei deren Ausdrucksformen und Indikatoren in den verschiedenen Ebenen schulischer Qualität zu reflektieren und auffällige Wechselwirkungen zu beobachten.

	Lehrpersonen	Unterricht	Einzeschule	Schulträger	Region	Land
Strukturqualität (input)	Rahmenbedingungen des Einsatzes (Klassenleiter, Abordnung, Klassenstufen	Klassenstärke, Zusammensetzung, Unterrichtszeit	Größe der Schule, Klassen, Lehrerversorgung,	Ausstattung der Schule	Lehrerversorgung, Schulnetz	finanzielle Rahmenbedingen
Prozessqualität (process)	Selbstentwicklung, Kooperationsfähigkeit	Lernmethoden Classroom-management	Schulentwicklung, Organisationsentwicklung, Schulmanagement	Unterrichtsmittel	Regionale Schulentwicklungs-Planung,	Führung Steuerung
Orientierungsqualität	Visionskraft, päd. Eros Erziehungs-werte	Zielklarheit, Einbettung in überfachliche Zusammenhänge, Werteverm ittlung	Leitbild der Schule	Unterstützung der Umsetzung des Schulprogramms	Regionale Schwerpunkte im Leitbild	schulpolitisches Positionspapier, Leitbild für Schulentwicklung
Ergebnisqualität (output)	Professionalität (Qualifikation, Lehrerrolle	z.B. Lernergebnisse der Schüler	Abschlüsse, vermittelte Absolventen,		Abschlüsse, Übergangsquoten	Lehrpläne Leistungsbeschreibungen

ENTWURF

	)		Unterrichts versorgung			

Innovative Lernprozesse

Bei der dauerhaften und nachhaltigen Initiierung innovativer Lernprozesse in das Unterrichtsgeschehen gibt es verschiedene-

---

Arbeitsansätze, denen sich die Pilotschulen widmen können:

- Es sollen solche komplexen Arbeitssituationen (z.B. Werkstattunterricht) in den Unterricht integriert werden, die die Aktivierung unterschiedlicher Zugangsweisen, Problemlösungen, Wissensvoraussetzungen, Arbeitsabläufe und Strukturierungsprozesse erforderlich machen.
- Dabei soll der Anteil selbstorganisierter und kooperativer Lernformen erhöht werden, da diese Anforderungen modernen Arbeitssituationen entsprechen und auch Voraussetzung für einen dauerhaften / tatsächlichen Lernerfolg sind (dauerhaft, weil sie neben fachlicher auch methodische und soziale Kompetenzentwicklung beinhalten). (z.B. wissenschaftliche Belegarbeit, Freiarbeit)
- Die Entwicklung fachübergreifender Lernszenarien (z.B. Projektunterricht und Stationenlernen) in verschiedenen Fachbereichen oder Jahrgangsstufen stellt einen weiteren Zugang dar, der mit der
- Konzipierung und Durchführung lernortübergreifender Lernarragements (z.B. Besondere Lernleistung in Klassenstufe 12) verknüpft sein könnte.
- Ein anderer Ansatz könnte die Gestaltung von Lernprozessen unter Einbeziehung neuer Technologien (z.B. Medienarbeit) sein.
- Lernprozesse sollten so angelegt sein, das sie soziale Erfahrungen unterschiedlicher Art ermöglichen und die Selbstwirksamkeit von Schülerinnen und Schülern aktivieren.

Es kann jedoch nicht per se davon ausgegangen werden, dass die Implementierung eines oder mehrerer der oben beschriebenen Arbeitsansätze die Qualität des Unterrichts auch tatsächlich nachhaltig verbessert. Deshalb ist es notwendig, sich über Kriterien für innovative Lernsituationen zu verständigen und anhand dieser Kriterien die Wirkung der eingeleiteten Veränderungen zu überprüfen.(Selbstevaluation)

Wichtig ist, dass neue Arbeitsansätze nicht alle bisherigen Methoden und Verfahren ablösen sollen, sondern dass es um die sinnvolle Verknüpfung bisheriger und neuer Lernformen / Lernsituationen / Lernarrangements geht.

ENTWURF

Grundsätzlich scheint es erforderlich zum Thema LERNEN eine ebenso intensive Beschäftigung und Auseinandersetzung zu führen, wie zum Thema QUALITÄT.

3 Rahmenbedingungen/Wirkungsfaktoren

Professionalisierung

PROFIL-Q knüpft an die vorhandene gute fachliche Qualifikation der Lehrerinnen und Lehrer an und bietet Möglichkeiten/erwartet, weitere bedeutsame Komponenten pädagogischer Professionalität systematisch weiter zu entwickeln. Dabei stehen kooperative, pädagogische und psychologische, soziale und kommunikative Kompetenzen, die Fähigkeit zur Förderung innovativer Lernprozesse, aber auch Führungs-, Planungs- und Beratungskompetenzen im Mittelpunkt.
Professionalisierung der pädagogischen Arbeit ist ein Prozess, der beim Einzelnen ansetzt, der aber über den Erwerb individueller Kompetenzen hinausgeht, denn er schließt den Aufbau einer Kultur der Zusammenarbeit (Kommunikation, Zusammenarbeit und Informationsaustausch) ein und setzt auf gezielte Personalentwicklung.
Möglichkeiten im Arbeitsumfeld Schule stellen gezielte Fortbildung in Form regionaler und schulinterner Fortbildungen aber beispielsweise auch der Aufbau einer kollegialen Feedbackkultur (gegenseitige Hospitationen) dar. Die Wahrnehmung der Eigenverantwortung für die individuelle Entwicklungsplanung und die Teamentwicklung im Kollegium sind wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen des Prozesses.

Die Entwicklung eines professionellen pädagogischen Selbstverständnisses bei Lehrerinnen und Lehrer erfordert die Entwicklung eines entsprechenden Professionalitätsverständnisses bei Schulleitungen. Hier richtet sich diese Professionalität die Stärkung der Leitungskompetenz, also auf die Entwicklung einer kooperativen Führungstätigkeit, auf Kompetenzen im Bereich der schulischen Organisationsentwicklung, der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung und der Personalentwicklung. Es umfasst aber weiterhin die Steuerung von Gruppenprozessen und Elemente des Konfliktmanagements. Schulleitungen müssen Managementqualitäten entwickeln, um den qualitativen Anforderungen der veränderten Steuerungsprozesse entsprechen zu können.

Die veränderten schulischen Entwicklungs- und Steuerungskonzepte müssen mit veränderten Steuerungskonzepten durch Schulaufsicht verbunden sein. Dienst-, Fach- und Rechtsaufsicht sind neben schulaufsichtlicher Beratung im Zusammenspiel mit anderen Unterstützungselementen (z.B. Prozessmoderatoren, Supervisoren) Anforderungen denen sie sich stellen muss. Deshalb geht es im Bereich der Professionalisierung für Schulaufsicht darum, die Praxis der Kommunikation und der Kooperation zwischen Schulleitung und Schulaufsicht zu reflektieren, auf das sich wandelnde Rollenverständnis hin zu verändern und sich im schulischen Unterstützungssystem zu verorten. Während es auf der Ebene der Einzelschule um die Stärkung der Schulen bei der Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung im Rahmen des Gesamtsystems geht, muss Schulaufsicht ihre Aufgaben im Rahmen ihrer regionalen Verantwortung wahrnehmen.

ENTWURF

Organisationsentwicklung

Eine Schule lebt durch die Menschen, die in ihr handeln, Beziehungen zueinander aufnehmen und diese Beziehungen gestalten. Das macht das Unternehmen / die Sache Schule interessant, gleichzeitig aber schwierig. Denn wo viele Menschen miteinander arbeiten gilt es viele Sichtweisen einzubeziehen, aufeinander zu beziehen und für die Weiterentwicklung sowohl des Einzelnen als auch des Gesamtsystems nutzbar zu machen.

In einem ersten Schritt werden die Annahmen über den gegenwärtigen Entwicklungsstand der Schule und die daran anknüpfenden Entwicklungserwartungen der Lehrerinnen und Lehrer, aber auch der Schülerinnen und Schüler zusammengetragen und diskutiert. Die Beteiligten bringen ihre Erfahrungen in den Prozess ein und können so gemeinsam herausarbeiten, was sie als veränderungsnotwendig erachten bzw. beibehalten wollen. Ausgehend von dieser Vergewisserung der Ausgangssituation (Analyse der Ausgangssituation) können dann gemeinsame Visionen und Zielvorstellungen erarbeitet werden.
In einem nächsten Schritt müssen Strategien zur Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Ziele entwickelt werden, die die zur Verfügung stehenden Ressourcen berücksichtigen.
Mit der Evaluation von Arbeitsschwerpunkten endet und beginnt der Prozess von Neuem, denn nun zeigt sich, inwieweit die erwarteten Entwicklungen tatsächlich initiiert werden konnten und an welchen Punkten weitergearbeitet werden sollte.

Die Erfahrungen und individuellen Stärken der Einzelnen sind unentbehrlich für die gemeinsame Arbeit. Deshalb gilt es, die individuellen Potenziale des Einzelnen zu entdecken, im Arbeitsprozess nutzbar zu machen, aber auch systematisch weiterzuentwickeln. Jeder soll sich dort einbringen, wo seine Interessen und spezifischen Fähigkeiten liegen. Jeder hat aber auch die Verantwortung, diese Fähigkeiten weiterzuentwickeln

Regionalisierung

Mit dem Begriff Regionalisierung werden verschiedene Facetten der regionalen Anbindung und Ausrichtung des Projekts angesprochen.
So nehmen wir mit Regionalisierung zunächst Bezug auf die zum 01.01.1999 erfolgte Umstrukturierung der Schulaufsicht in Sachsen und die damit verbundenen Erwartungen an eine effizientere, eigenverantwortlichere Nutzung erweiterter Gestaltungsmöglichkeiten der Schulaufsicht. Regionalisierung meint in diesem Zusammenhang also eine Stärkung von dezentraler Verantwortungskultur und regionalem Qualitätsmanagement von Schulen und des Schulsystems.
Für Schulaufsicht gilt es unter dem Arbeitsschwerpunkt Regionalisierung die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen der Qualität der Einzelschule und der Qualität der Schulen einer Region und der Qualität von regionaler Schulaufsicht zu reflektieren und zu bearbeiten.
Wesentlich dabei ist der Aspekt der chancengerechten Gewährleistung des schulischen Erziehungs- Bildungsauftrages. Im Projekt sollen Ansätze und Empfehlungen für ein regionales Qualitätsmanagement erarbeitet werden, in denen eine systemische Zusammenführung von Schulnetzplanung, Personaleinsatz und -entwicklung, Lehrerfortbildung, Krisenmanagement und Qualitätssicherung erfolgt. In

diesem Kontext ist auch die Rolle der Schulträger zu thematisieren und sind Maßnahmen miteinander abzustimmen.
Nicht nur die mit der Umstrukturierung verbundenen Erwartungen und Anforderungen an ein verändertes Rollen- und Aufgabenverständnis von Schulaufsicht, auch die neu angebotenen Formen der Beratung der Schulen (z.B. Prozessmoderatoren. Fachberater) führen zu einer Veränderung des gesamten schulischen Unterstützungssystems, was eine Klärung der Rollen der jeweiligen Akteure und des Interaktionsbedarfs erforderlich macht.

Regionalisierung meint aber auch eine gezielte horizontale Vernetzung der Schulen einer Region, um von- und miteinander zu lernen. Auch hier sind unterschiedliche Ansätze zu erproben, bei denen sowohl die Schulaufsicht als auch Einzelschulen steuernd wirken können. Dieser Aspekt der Regionalisierung ist insofern nicht unproblematisch, da aufgrund der zurückgehenden Schülerzahlen und der damit verbundenen Schulschließungsverfahren es zu einer verstärkten Konkurrenz und zu entsprechenden Abschottungsverhalten zwischen einzelnen Schulen kommt. Dabei wäre eine moderierte Verständigung zwischen Schulen, die von der Schließung bedroht sind und solchen, deren Bestand gesichert ist besonders wichtig, um wertvolle pädagogische Konzepte zu erhalten und dies durch eine gezielte Personalentwicklung stützen zu können.
Auch für Einzelschulen ist der Aspekt der Regionalisierung bedeutsam. Im Kontext der Auseinandersetzung mit schulrelevanten Umwelten (Eltern, Schulträger, Abnehmer, Nachbarschulen) können regionale Ressourcen und Partner für den Prozess der Qualitätsentwicklung gewonnen werden können.

Dieses mit dem Begriff Regionalisierung umrissene komplexe Arbeitsfeld ist innerhalb des Projektes nur partiell gestaltbar. Ausgehend von den Arbeitsschwerpunkten und den damit verbundenen Beratungs-, Unterstützungs- und Kooperationsformen der jeweiligen Pilotschulen werden in den einzelnen Regionalgruppen unterschiedliche Themen, Arbeitsstrukturen und Rollenklärungsprozesse bearbeitet werden. Entscheidend ist auch hier, dass die jeweiligen Akteure solche gemeinsamen regionalen Projekte aushandeln und vereinbaren, die in einem engem Bezug zur Qualitätsverbesserung des Unterrichts stehen, dabei jedoch Schritte von der Ebene der Einzelschule zur Schulsystemebene gegangen werden.

ENTWURF
RSAL
ENTWURF

4 Aufgaben der Beteiligten

4.1 Aufgaben der Schulen zur Qualitätsverbesserung

Pilotschulen
Eine wesentliche Grundlage für eine kontinuierliche und dauerhafte Weiterentwicklung der Einzelschule bildet ein Schulprogramm. Hierin sind gemeinsame Visionen und Leitideen enthalten, auf die die Akteure ihr Handeln beziehen.

- In einem ersten Schritt erarbeiten die Pilotschulen innerhalb der Einzelschule gemeinsame Ziele, die sich schwerpunktmäßig auf die pädagogische Unterrichtsarbeit (Förderung innovativer Lernprozesse) beziehen, aber auch

weitere gemeinsam festgelegte pädagogische Arbeitsfelder benennen können.

- Die Schulen entwickeln zweckmäßige Arbeitsstrukturen (Teams), um die pädagogischen Schwerpunkte umzusetzen. Dabei sollen sie auf die Potenziale der Beteiligten vertrauen, diese erkennen, sie einsetzen und sie im Sinne der gemeinsamen Ziele weiterentwickeln.
- Die Weiterentwicklung der Schule ist untrennbar mit der Weiterentwicklung der Kompetenzen der Akteure verbunden. Deshalb erarbeiten die Schulen ein an den Zielen orientiertes Fortbildungskonzept. Dieses Konzept soll sich sowohl auf zu erfüllende schulinterne Fortbildungsbedarfe als auch auf die Fortbildung einzelner Kolleginnen und Kollegen, die dann als Multiplikatoren wirken können, beziehen.
- Die Schulen artikulieren ihre Erwartungen an die Unterstützungs- und Beratungsleistungen durch Projektleitung, Schulaufsicht und weitere Externe.
- Zur Sicherung der mit den Zielen verbundenen / erwarteten Qualitätsentwicklung reflektieren und überprüfen die Schulen ihre Arbeit im Rahmen schulischer Selbstevaluation (z.B. kollegiales Feedback). Dazu erarbeiten sie eigene, auf die vereinbarten schulischen Ziele bezogene Qualitätskriterien und entsprechende Indikatoren und entscheiden sich für zweckmäßige Methoden.
- Eine weitere kritische Begleitung, der sich die Schulen stellen, wird im Rahmen von Fremdevaluation (z.B. peers, Schulaufsicht, wissenschaftliche Begleitung, Programmevaluation) erfolgen.
- Zur Sicherung des Transfers erfolgreicher Beispiele für Schulentwicklungsprozesse dokumentieren die Schulen ihr Vorgehen innerhalb der Laufzeit des Modellversuches.

Mentorenschulen
Die Mentorenschulen sind Schulen, die bereits über mehrjährige Erfahrungen bei der Initiierung des Schulentwicklungsprozesses an der eigenen Schule verfügen und dieses Erfahrungspotential im Sinne eines Angebotes den beteiligten Pilotschulen zur Verfügung stellen wollen.

Es sind Schulen, die Modellversuchserfahrungen haben, da sie seit mehreren Jahren im Netzwerk selbstwirksamer Schulen1 arbeiten. Das hier gewonnene Erfahrungspotential wollen sie weitergeben.
Die Mentorenschulen besitzen Erfahrungen bei der Initiierung innovativer Lernprozesse, der schulischen Organisationsentwicklung und der Professionalisierung der schulischen Arbeit.

Diese Erfahrungen mit Schulentwicklungsprozessen können sie an die Pilotschulen und die Schulaufsicht weitergeben.

Dies gilt insbesondere für die Bereiche:

- Innovative Unterrichtsarbeit
- Schulprogrammarbeit
- Methoden interner Evaluation
- Aktivierung, Nutzung und Weiterentwicklung der eigenen (schulinternen) Potenziale

- Entwicklung kooperativer, kommunikativer und arbeitsteiliger Strukturen an der Schule
- Wahrnehmung der schulischen Gestaltungsverantwortung
- Netzwerkarbeit (im Sinne eines Arbeitsverbundes zwischen Schulen)
- Zusammenarbeit mit Schulaufsicht in Schulentwicklungsprozessen

Wie kann die Unterstützung der Pilotschulen durch die Mentorenschulen erfolgen?

In der Startphase des Modellversuches können die Mentorenschulen die Initialphase der Entwicklung der Pilotschulen unterstützen:

- Unterstützung des Analyseprozesses
- Aufzeigen von Wegen und Zugängen zu Schulentwicklungsprozessen
- Aufzeigen von Arbeitsmethoden in Schulentwicklungsprozessen
- Aufzeigen effizienter Organisationsstrukturen

Sie können den Schulleitungen beratend zur Seite stehen und sie bei der Suche nach dem bestmöglichen Entwicklungsweg unterstützen.
Aber auch durch Besuche vor Ort oder durch die Gestaltung von Fortbildungen können Erfahrungen weitergegeben werden. Mögliche Fortbildungsthemen wären:

- Innovative Lehr-/Lernprozesse (offene Unterrichtsformen, fachübergreifendes Lernen, Lehr-/Lernmethoden)
- Dokumentation von Entwicklungsprozessen
- Möglichkeiten interner und externer Evaluation

Die Mentorenschulen können als sogenannte "kritische Freunde" den weiteren Entwicklungsprozess der Pilotschulen begleiten.

Wie können Mentorenschulen und Schulaufsicht zusammenarbeiten?

Aufgrund der mehrjährigen Erfahrungen in Schulentwicklungsprozessen können die Mentorenschulen die Arbeit der Regionalbegleiter (Schulaufsicht) unterstützen.

Gemeinsam mit den Regionalbegleitern können Professionalitätszirkel (Arbeitskreise zu spezifischen Themen wie bspw. schulischen Qualitätsstandards) aufgebaut werden.
Darüber hinaus können sie sich in die regionale Qualitätsdiskussion einbringen.

Da die Mentorenschulen Erfahrungen in der Netzwerkarbeit besitzen, können sie den Aufbau von regionalen Netzwerken (im Sinne von Arbeitsverbünden) unterstützen und hier eine Multiplikatorenrolle übernehmen.

4.2 Beitrag der Unterstützungssysteme zur Qualitätsverbesserung von Schulen

4.2.1. Regional – Regionalbegleiterinnen und -begleiter (Schulaufsicht)

Aufgaben und Anforderungen an die Regionalbegleiter

1. Regionales Management zur Unterstützung und Beratung der Pilotschulen in Zusammenarbeit mit den jeweils für die Schule zuständigen Schulreferentinnen und -referenten
   - Ressourcenmanagement
   - Vermittlung von Beratung
   - Krisenmanagement
   - Orientierung/Führung
   - *(Koordinierung der unterschiedlichen Akteure zur Beratung innerhalb des schulischen Entwicklungsprozesses (z.B. Fachberater, Prozessmoderatoren, Schulreferenten, Supervisoren, Schulpsychologen)*
   - Sicherung der Kooperationsmöglichkeiten der Pilotschulen und der Schulen in der Region
2. Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses (z.B. im Arbeitskreis Schulaufsicht)
   - bezogen auf schulaufsichtliche Tätigkeit (Führungsaufgaben)
   - bezogen auf Qualität im System der Einzelschule (Standards für Seva)
   - bezogen auf Qualität des Schulsystems auf regionaler Ebene (Metaevaluation)
3. Rückbindung der Projekterfahrungen in Entwicklungsprozesse der Regionalschulämter
   - Rollenklärung im Kontext von Aufsicht und Beratung bei der Qualitätsverbesserung von Unterricht und Schule insgesamt
   - Relation Pilotschule (Einzelschule) und Schulen der Region unter dem Aspekt der Vergleichbarkeit und Chancengerechtigkeit (als ein Qualitätsmerkmal auf der Systemebene)
   - Aufbau einer Informationsstruktur an Führungskräfte
   - Erzeugen von Akzeptanz
   - Impulse für die Qualitätsdiskussion geben
   - Impulse für die Erarbeitung regionaler Qualitätsmanagementkonzepte einbringen

4.2.2. Zentral – SMK und nachgeordnete Behörden SALF und CI

Leistungen des **SMK** zur Flankierung des Projektes

- Bearbeitung der Schnittstelle von Projekt- und Linienorganisation
- Erarbeitung eines Leitbildes zum Qualitätsmanagementsystem in Schulwesen Sachsens (Standards, Benchmarking, zentrale Prüfungen, Vergleichsarbeiten, Selbstevaluation....)
- Formulierung des Leistungsauftrages von Schule und den einzelnen Schularten
- qualitätsbezogene Überarbeitung der rechtlichen Rahmenbedingungen (Schulgesetz, Schulordnungen), auch in Richtung einer erweiterten

ENTWURF

Selbständigkeit der Schulen und einem entsprechend veränderten Aufgabenspektrums der Schulaufsicht

Unterstützung durch das
Sächsische Institut für Bildung und Schulentwicklung - **Comenius-Institut** (CI)

- Eine Vernetzung mit Modellversuchen, in deren Kern es um methodisch-didaktische und inhaltliche Aspekte von schulischen Lehr- und Lernprozessen und damit um die Entwicklung neuer Unterrichtskonzepte geht, steht im Zentrum der Unterstützungsleistungen des Comenius-Institutes.
- Pilotschulen von PROFIL-Q sind in die PISA Studie eingebunden. Ausgehend von dieser Beteiligung soll PISA in die Qualitätsdiskussion innerhalb des Modellversuches einfließen.
- Technische Unterstützung und Beratung bei der Präsentation des Modellversuches im Internet und bei der Schaffung einer projektinternen Informations- und Kommunikationsplattform innerhalb des Bildungsservers
- Geprüft werden muss, inwieweit die Diskussion um Qualitätsmodelle und -standards, innovative Lernprozesse und Schulentwicklungsprozesse durch das Comenius-Institut unterstützt werden kann (im Sinne von Serviceleistungen für die Schulen, die Schulaufsicht und die Projektleitung)

Unterstützung durch die
Sächsische Akademie für Lehrerfortbildung (SALF)

ENTWURF
ENTWURF
ENTWURF

Teil II Projektorganisation

5 Grundlagen des Projektes

1. Grundlagen des Projektes sind der Modellversuchsantrag PROFIL-Q des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus und die Expertise des BLK-Programms "QUISS"

2. Rechtliche Grundlagen des Projektes ist das sächsische Schulgesetz und die Schulordnungen. (Wo sind "Abweichungen" denkbar)

6 Organisationsstrukturen

Die Projektorganisation ist als Anlage Steuermodell beigefügt.

Arbeitskreis Schulaufsicht

- Welchen Beitrag kann Schulaufsicht zur Qualitätsverbesserung des Unterrichts leisten.
- Welche Vorgaben/Rahmenbedingungen sind im Interesse der Qualitätssicherung fix , welche bedürfen der variablen Aushandlung mit Einzelschule

- Rollenverständnis und Aufgabenspektrum von Schulaufsicht im Kontext selbstgestalteter Schulen
- Welche Art Aufsicht und welche Art von Beratung brauchen Einzelschulen und Schulen einer Region
- Welche überregionalen Qualitätsindikatoren auf der Ebene des Inputmanagements sind sinnvoll (Vergleichbarkeit und regionale Differenzierung)
- Welche Orientierung / Verbindlichkeit braucht die Zusammenarbeit SMK/RSA und CI u. SALF

Arbeitskreis Mittelschulen

- Schwerpunkt Unterrichtsqualität: Welche Qualitätsstandards braucht die Mittelschulen
- Lernen an der Mittelschule
- Gestaltungsfreiraume und –Aufgaben im Kontext der Leistungsbeschreibung
- Austausch und Entwicklung von Evaluationsmethoden
- Welche Kooperationspartner können wie helfen?
- Welche Formen der Zusammenarbeit unterstützen Lernprozesse (Professionalität , OE)

Arbeitskreis Gymnasien

- Qualitätsstandards am Gymnasien
- Lernen am Gymnasium
- Verbindlichkeiten und Variable
- Sinnvolle Kooperations-/Vernetzungsprojekte

ENTWURF

Regionalgruppen

- Wie kann Schul- und Unterrichtsqualität auf regionaler Ebene beeinflusst/verbessert werden?
- Welche Arbeitsstrukturen tragen zum besseren Verständnis der unterschiedlichen „Produzenten“ und „Kunden“ von Schulqualität bei?
- Welche Beratung/Unterstützung/Fortbildung wird gebraucht und angeboten
- Wie gestaltet sich das Zusammenspiel von Schulaufsicht und anderen Beratungs- und Unterstützungssystemen

Steuergruppe (im Modell noch Netzwerkkoordination)

Die zentralen Aufgaben der Steuergruppe bestehen darin, einerseits die Ziele, die in den einzelnen Arbeitsebenen vereinbart werden sollen, in/an die übergeordneten Projektziele rückzubinden und abzugleichen. Andererseits steuert die Gruppe die Arbeit des Gesamtvorhabens bezogen auf die Bedürfnisse der Beteiligten und die formulierten Ziele.

Das bedeutet insbesondere:

- Arbeitsstand in den einzelnen Arbeitsebenen reflektieren
- Planung der Detailschritte, ausgehend von der strategischen Planung durch die Projektleiterin, Zeitschienen entwickeln und Meilensteine gestalten
- Anforderungen an Veränderungsprozesse auf allen Ebenen zur Förderung der Qualität von Schulen thematisieren
- das Netzwerk transparent machen
- Erfahrungsaustausch organisieren
- die „Brücke“ zu den Arbeitskreisen bilden
- Ressourcen bündeln
- Verantwortlichkeiten festlegen

7 Leistungen der Projektleitung (Projektleiterin und Netzwerkkoordinatorin)

Projektleiterin

- phasenbezogene Strategische Planung (Ziele, Zeiten, Finanzen, Strukturen)
- Personaleinsatz
- Planung der wissenschaftlichen Begleitung
- Rückbindung des Projektes in Qualitätsprojekte des Landes
- Überregionale Koordination (Programmebene Lenkungs- und Arbeitsausschuss)
- Steuergruppe einberufen und leiten
- Beratung und Unterstützung des Arbeitskreises Schulaufsicht
- Unterstützung der Regionalgruppen
- Planung von projektbezogenen Lern- und Kommunikationsprozessen der Akteure (Fortbildung, Kommunikationsforen)
- Berichterstattung
- Öffentlichkeitsarbeit außerhalb des Projektes

Netzwerkkoordinatorin

- Überregionale Koordination der Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen für die Schulen
- Koordination der schulartbezogenen Arbeitskreise in Kooperation mit Partnerinnen der Fachreferate

ENTWURF

- Ansprechpartnerin der Schulen für überregionalen Fragen und Aktivitäten
- Reflexion des Arbeitsstandes in den Regionen
- Projektmanagement (gemeinsam mit SB) ???
- Einbringen überregionaler Qualitätsuntersuchungen (zB.PISA) in Kooperation mit Comenius-Institut
- Nutzung von Synergieeffekten durch Vernetzung mit anderen Modellversuchen
- Berichterstattung
- netzwerkinterne Öffentlichkeitsarbeit
- Dokumentation der eigenen Arbeit

ENTWURF

8 Ressourcen

Die gemeinsame Sorge für die Qualitätsverbesserung erfordert eine intensive Zusammenarbeit aller Beteiligten. Effektive Arbeitsstrukturen müssen aufgebaut, Arbeitsprozesse in Gang gebracht werden, diese permanent reflektiert und Abläufe dokumentiert werden. Die damit verbundene zeitliche Belastung wird während der Laufzeit des Modellversuches durch die Vergabe von drei Entlastungsstunden pro Schuljahr an jede Pilotschule zumindest teilweise kompensiert.

Zur Unterstützung der eigenverantwortlichen Arbeit kann jede Pilotschule während der Laufzeit des Modellversuches über ein Schulbudget in Höhe von 1000 DM pro Kalenderjahr (im letzten Jahr der Laufzeit anteilig) verfügen. Diese Mittel stehen im jeweiligen RSA bereit. Verwendungsmodalitäten werden in Absprache mit dem jeweiligen Regionalbegleiter geklärt.

Zur Umsetzung der gemeinsamen Ziele stehen den Pilotschulen folgende Beratungs- und Unterstützungsangebote zur Verfügung:

- Fortbildungsangebote im Rahmen des Modellversuches
- Regionale und zentrale Fortbildungsangebote der RSÄ und der SALF
- Beratung und Begleitung durch Regionalbegleiter, Projektleiterin und Netzwerkkoordinatorin
- Prozessmoderatoren
- Pädagogische Supervisoren
- Schulpsychologen
- Fachberater
- Mentorenschulen
- Professionalitätsgruppen innerhalb des Modellversuches (Arbeitskreise)

Dabei soll die Nutzung der verschiedenen Angebote innerhalb der Schule vereinbart werden und in Absprache mit dem jeweiligen Regionalbegleiter erfolgen.
Ermitteln Schulen gemeinsam mit ihrem Regionalbegleiter Unterstützungsbedarfe, die durch die o.g. Angebote nicht erfüllt werden können, können diese bei der Projektleitung angemeldet werden.

Reisekosten, die den Akteuren in Zusammenhang mit PROFIL-Q entstehen, werden aus Mitteln des Modellversuches getragen. (auch Schulaufsicht?)

Teil III Externe Begleitung und Evaluation des Projektes

Verantwortlich für die Koordinierung, Rollenklärung und Interaktion der externen Beratung/Unterstützung und Evaluation des Projektes ist die Projektleiterin.

9 Programmebene

Evaluation des Projektes im Rahmen der Gesamtevaluation des BLK-Programms QUISS durch das IPN
Teilnahme an und Gestaltung von programmbezogenen Fortbildungen und Fachtagungen
Bereitstellung von Informationen und Materialien z.B. Expertisen, Manuale (Planung und Einsatz der zentralen Mittel)

10 Landesebene

10.1 Landesinterne Evaluation

- wissenschaftliche Begleitung zur Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsqualität (Schubert/Wolter)
- prozessorientierte Evaluation und Beratung der Unterstützungssysteme (SA und Beratung, deren Interaktion)

10.2 Unterstützung und Beratung der Projektleitung

- Prozessberatung (Frau Beucke-Galm)
- Entwicklungsrahmen/Papiere, Vereinbarungen , Projektorganisation (Herr Dr. Oertel)
- Schulpädagogisch, wissenschaftlich (Prof. Schratz)

ENTWURF