

Berufliche Schulen zu Kompetenzzentren

Bericht der Arbeitsgruppe
22. Februar 2013

Inhalt

I. Vorwort	3
II. Ziele und Auftrag	3
1. Ziele und Qualitätsmerkmale.....	3
2. Auftrag und Grundlagen	6
III. Vorschlag — Landesinstitut Berufliche Schulen Berlin (LIBS-Berlin)	6
1. Das LIBS — Organisationsstruktur und Aufgaben	6
1.1 Das Kuratorium (strategische Koordinierungsebene).....	8
1.2 Geschäftsführung	8
1.3 Die operative Koordinierungsebene.....	9
1.4 Das Kompetenzzentrum - die Schule.....	9
2. Qualitätsziele und Indikatoren	9
3. Gründe zur Wahl des Organisationsmodells LIBS	11
3.1 Grundsätzliche Überlegungen.....	11
3.2 Prüfung und Abwägung anderer Organisations- und Rechtsformen für die beruflichen Schulen in Berlin	12
IV. Fazit	12
Anhang	14
Beteiligte der Arbeitsgruppe „Berufliche Schulen zu Kompetenzzentren“	14

I. Vorwort

Bildung ist das Fundament für eine lebenslange gesellschaftliche Teilhabe. Die beruflichen Schulen des Landes Berlin nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein, indem sie junge Menschen für ihre Teilhabe am Arbeitsmarkt und am Kulturgeschehen qualifizieren. Sie sind kompetente Partner der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Fachkräften sowie der beruflichen Orientierung. Qualitativ hochwertige Bildung ist die Voraussetzung für eine wettbewerbsfähige und dynamische Wirtschaftsregion.

Bereits heute entwickeln sich viele berufliche Schulen mit ihrem differenzierten Bildungsangebot zu Kompetenzzentren. Sie bilden sowohl als Partner der dualen Ausbildung als auch in teilzeit- und vollzeitschulischen beruflichen Bildungsgängen qualifizierte Fachkräfte aus und weiter. Sie vermitteln Qualifikationen in staatlich anerkannten Abschlüssen. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit allgemeinbildende Abschlüsse bis hin zur allgemeinen Hochschulreife zu erwerben.

In den letzten zehn Jahren wurden vielfältige Anstrengungen unternommen, die Arbeit der beruflichen Schulen in Berlin weiter zu entwickeln. Maßgebliches Ziel ist die Verbesserung der Qualität der beruflichen Bildung, damit alle Schülerinnen und Schüler zukunfts-, abschluss- und anschlussfähige Kompetenzen erwerben. Die damit verbundene größere Eigenständigkeit und Selbständigkeit der beruflichen Schulen ist für die Bewältigung der Herausforderungen, denen sie sich zukünftig als Schnittstelle zwischen Jugend, Wirtschaft und Gesellschaft stellen müssen, von großer Bedeutung.

Ziel des hier vorgelegten Konzepts ist eine der Bedeutung der beruflichen Schulen entsprechende effektive Organisationsstruktur in Berlin, die die Beteiligung gesellschaftlicher Partner, staatliche Verantwortung und größtmögliche schulische Selbständigkeit und Eigenverantwortung sicherstellt.

II. Ziele und Auftrag

1. Ziele und Qualitätsmerkmale

Die beruflichen Schulen des Landes Berlins nehmen eine Schlüsselrolle an den Schnittstellen von Bildung, Arbeitsmarkt und Wirtschaft ein. Durch die Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung junger Menschen schaffen sie die Grundvoraussetzung einer wettbewerbsfähigen und dynamischen Wirtschaftsregion und geben damit Jugendlichen eine Chance zur gesellschaftlichen und ökonomischen Teilhabe.

Mit der Überprüfung der strukturell-rechtlichen sowie der inhaltlichen Aufgabengestaltung erfolgt eine Neujustierung der beruflichen Schulen, um adäquate Rahmenbedingungen zur Aufgabenwahrnehmung sicherzustellen. Berufliche Schulen sind gefordert, Veränderungen und Entwicklungen aus Gesellschaft und Arbeitswelt gezielt in ihre Praxis einzubeziehen und damit ihre pädagogische, personelle und strukturelle Anpassungsfähigkeit zu stärken.

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und einem sich abzeichnenden Fachkräftemangel kommt den beruflichen Schulen in diesem Aufgabenfeld

eine wachsende Bedeutung zu, die mit dem Auftrag zu einer verstärkten und systematischen Entwicklung zu Kompetenzzentren zum Ausdruck kommt.

Dabei gilt, dass sich die beruflichen Schulen mit ihrem differenzierten und umfassenden Bildungsangebot bereits heute auf dem Weg zu Kompetenzzentren für berufliche Bildung befinden und — vor dem Hintergrund des Modellprojektes Eigenverantwortliche Schule (MES) und dem Schulgesetz von 2004 — bereits weitgehend eigenverantwortlich arbeiten.

Das vorliegende Konzept orientiert sich mit der konsequenten Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu Kompetenzzentren an folgenden Zielen:

- Das übergeordnete Ziel der vorgeschlagenen Struktur besteht in der substantiellen Verbesserung der Chancen junger Menschen am Arbeitsmarkt. Es gilt daher, die Qualität der Aus- und Weiterbildung zur Berufsfähigkeit und der Bildung bis hin zur Studierfähigkeit zu verbessern. Der „Erfolg“ der künftigen Kompetenzzentren wird an einer verbesserten Abschluss- und Anschlussquote sowie an der Vermittlung junger Menschen auf dem Arbeitsmarkt zu beurteilen sein.
- Die Zusammenarbeit und Kooperation zwischen den beruflichen Schulen und allen an der Ausbildung beteiligten Partnern der Wirtschaft und Gesellschaft wird ausgebaut und intensiviert.
- Die damit verbundene höhere Ergebnisverantwortung der Schulen erfordert unter dem Leitgedanken der Eigenverantwortung die Nutzung eines größtmöglichen Gestaltungsspielraums sowie die Einbeziehung fachlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen und Anforderungen aus Unternehmen und Verwaltung (Responsivität).
- Veränderungen in den Organisationsstrukturen sind daran auszurichten, dass die Rahmenbedingungen zur Erreichung dieser Ziele verbessert werden. Die konkreten Aufgaben der Schulaufsicht und des Schulträgers sind an die neue Struktur anzupassen.

Diese Ziele stehen in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander und sind als Wertschöpfungskreislauf zu sehen. Die nachfolgende Graphik soll dies veranschaulichen:



Abb. 1: Interdependenzen

Im Zentrum steht allen jungen Menschen eine berufliche Ausbildung zu ermöglichen. Berufsausbildung wird in Berlin in dualer oder in schulischer Form durchgeführt.

Berlin muss auch in Zukunft große Herausforderungen beim systematischen Übergang junger Menschen in Ausbildung und Beschäftigung bewältigen. Dabei kommt der Optimierung des Übergangs Schule-Beruf, dem direkten Anschluss in ein Ausbildungsverhältnis im Anschluss an die allgemeinbildende Schule, der Vermeidung sogenannter Warteschleifen und der Verringerung der Ausbildungsabbrecherquote, zentrale Bedeutung zu. Eine strukturell gesicherte Einbeziehung der relevanten gesellschaftlichen Partner — Wirtschaft, Bundesagentur für Arbeit, Gewerkschaften — ist hierfür eine wesentliche Gelingensbedingung.

Die Zusammenarbeit zwischen beruflichen Schulen und der Wirtschaft muss durch eine entsprechende Gremienstruktur gesichert werden, um die duale Ausbildung qualitativ weiterzuentwickeln und diese im Sinne der Fachkräftesicherung für die Berliner Wirtschaft attraktiv zu gestalten.

Dies erfordert die Realisierung eines hohen Qualitätsanspruchs auf allen Gebieten des schulischen Alltags sowie flexible Organisationsstrukturen mit kurzen Verwaltungswegen. Die Verbesserung der Prüfungsergebnisse, die Vorbereitung der Schülerinnen und Schüler auf ein Studium sowie die Themenbereiche Lebenslanges Lernen und Fort- und Weiterbildung sind zentrale Handlungsfelder.

2. Auftrag und Grundlagen

Mit der Erarbeitung eines Konzepts für die Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu Kompetenzzentren wurde unter Federführung der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft eine Arbeitsgruppe¹ beauftragt.

Gemäß dem Prinzip „form follows function“ sind Vorschläge zur strukturellen (Organisation/Rechtsform) und prozessualen (Inhalte, Steuerung) Gestaltung der Kompetenzzentren entwickelt worden, die nachfolgend ausgeführt werden. Unberücksichtigt bleiben dabei die weiteren zentral verwalteten Schulen.

Das Berliner Schulgesetz fordert in § 35 SchulG die Weiterentwicklung der beruflichen Schulen und Oberstufenzentren zu Kompetenzzentren, also zu Einrichtungen, die ihren Bildungsauftrag im Kontext der regionalen Wirtschaft nachfrageorientiert und zielgruppengerecht weitgehend selbstständig erfüllen.

Die Entwicklung zu Kompetenzzentren bedeutet in diesem Zusammenhang auch die Wahrnehmung von Aufgaben, die über die Durchführung des Unterrichtsbetriebes in den durch Schulgesetz und den ausführenden Rechtsverordnungen geregelten Schularten beruflicher Schulen hinausgehen. Dies beinhaltet neben der schulischen Ausbildung das Angebot von Zusatzqualifikationen sowie Angebote zur Fort- und Weiterbildung.

Die Koalitionsvereinbarung für die Legislaturperiode 2011-2016 bestätigt diesen Auftrag ausdrücklich und sieht unter anderem vor, dass Oberstufenzentren ausgehend von ihrem bisherigen Profil noch stärker zu Kompetenzzentren der Aus-, Fort- und Weiterbildung weiterentwickelt werden und ihre Selbstständigkeit ausbauen sollen. Dabei wird der mit dem Schulgesetz von 2004 eingeleitete Paradigmenwechsel von der verwalteten Schule zur eigenverantwortlichen Schule weiter verfolgt und intensiviert.

III. Vorschlag — Landesinstitut Berufliche Schulen Berlin (LIBS-Berlin)

1. Das LIBS — Organisationsstruktur und Aufgaben

Zur Umsetzung der Ziele und unter Gewährleistung des staatlichen Letztentscheidungsrechts wird das Modell eines Landesinstituts für Berufliche Schulen Berlin (LIBS-Berlin) als Organisationsform vorgeschlagen. Die Organisationsstruktur wurde in Anlehnung an das Hamburger Institut für Berufliche Bildung entwickelt und auf die spezifischen Anforderungen Berlins zugeschnitten.

Das LIBS soll als ausgegliederte, eigenständige nichtrechtsfähige Einheit als Einrichtung des Landes Berlin zum Geschäftsbereich der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft gehören.

An die oben angeführte Zielstellung eines größtmöglichen Gestaltungsspielraums zur Gewährleistung der Ergebnisverantwortung der Schulen anknüpfend sowie zur Stärkung der beruflichen Schulen innerhalb der Bildungslandschaft insgesamt, soll das Landesinstitut direkt an die politische Leitung der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissen-

¹ Liste der Mitglieder der Arbeitsgruppe im Anhang.

schaft angegliedert werden. Das LIBS übernimmt alle strategischen und operativen Steuerungsaufgaben.

Organe des LIBS sind das Kuratorium, als strategische Koordinierungsebene, die Geschäftsführung und die operative Koordinierungsebene. Im Institut sollen alle Aufgaben der ministeriellen und operativen Schulaufsicht, des Schulträgers, der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie des Zentralen Service (ZS), insbesondere der Personalstelle, zusammengefasst werden.

Organisationsstruktur:

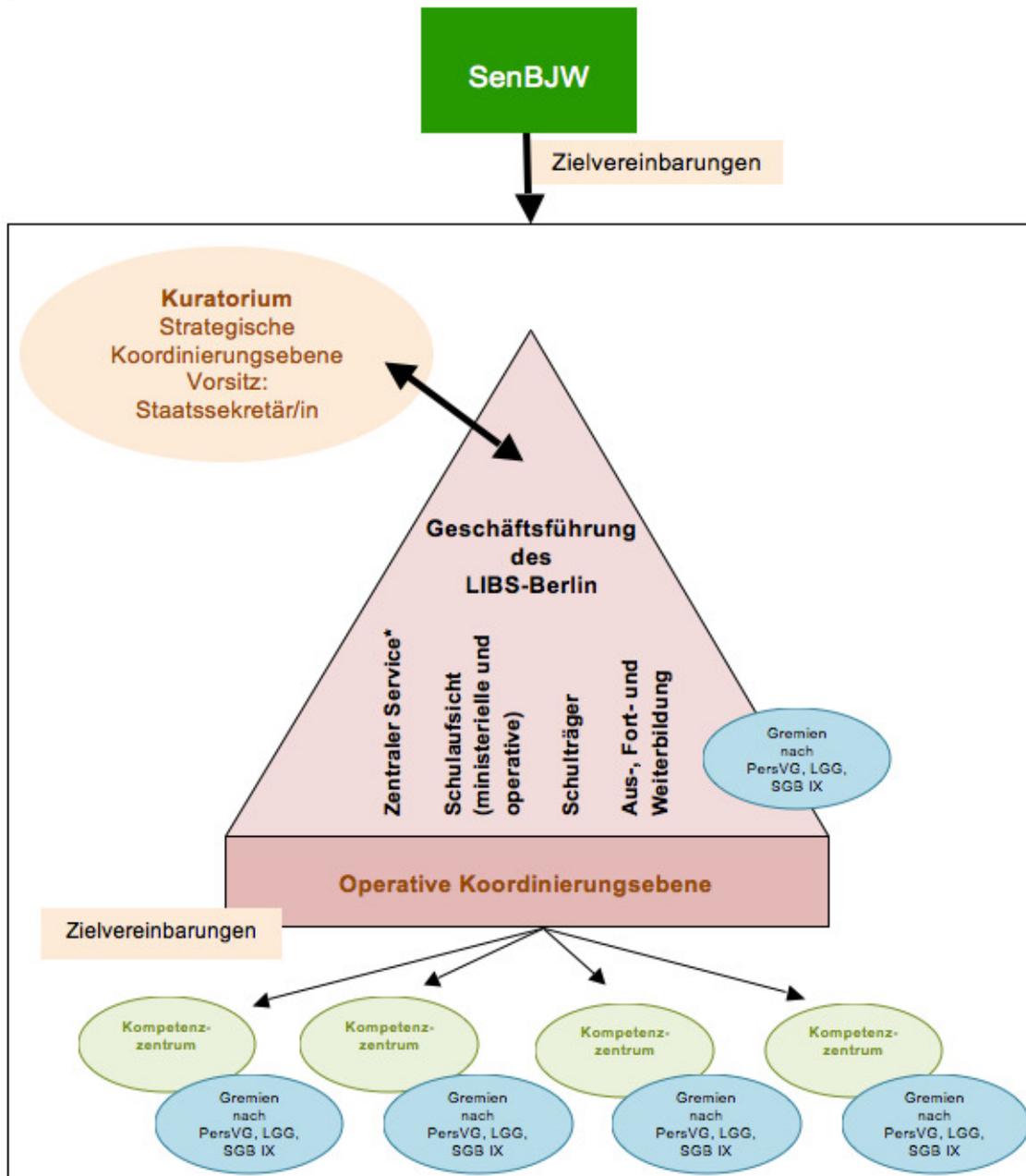


Abb.2: Organisationsstruktur des LIBS

* Zentraler Service (ZS): insbesondere Personalstelle

1.1 Das Kuratorium (strategische Koordinierungsebene)

Im Kuratorium sollen Vertreter/innen aus Staat und Gesellschaft vertreten sein. Die Berufung des Kuratoriums erfolgt für 5 Jahre. Die Aufgaben des Kuratoriums liegen in der strategischen Steuerung der Arbeit des LIBS.

Der Vorsitz obliegt dem/der für Bildung zuständigen Staatssekretär/Staatssekretärin.

Die Geschäftsführung des LIBS nimmt mit Antrags- und Rederecht an den Sitzungen des Kuratoriums teil.

Mögliche paritätische Zusammensetzung des Kuratoriums:

- vier Vertreterinnen oder Vertreter der Staatsseite (Senat, Bundesagentur für Arbeit)
- vier Schulleitungen berufliche Schulen
- acht Vertreterinnen oder Vertreter aus Wirtschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft und Gesellschaft

Folgende Aufgaben sollen durch das Kuratorium wahrgenommen werden:

- Entwicklung Mittel- und langfristige Perspektiven für den Bedarf an schulischer beruflicher Qualifizierung
- Rahmenkonzept für die Qualitätsentwicklung beruflicher Schulen
- Rahmenkonzept für die Absenkung von Abbrecherquoten und die Erhöhung von Anschluss- und Vermittlungsquoten
- Grundsatzfragen von Fort- und Weiterbildungsangeboten beruflicher Schulen für Dritte
- Vorschlag für die Geschäftsführung des LIBS

1.2 Geschäftsführung

Die Geschäftsführerin/der Geschäftsführer des LIBS wird auf Grundlage von Vorschlägen des Kuratoriums durch die für Bildung zuständige Senatsverwaltung für 5 Jahre benannt. Sie/Er leitet das LIBS und ist verantwortlich für die operativen Aufgaben. Folgende Aufgaben sollen hier beispielhaft genannt werden:

- Zielvereinbarung mit und Berichtspflicht gegenüber SenBJW
- Dienst-, Fach- und Rechtsaufsicht gegenüber Schulleitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des LIBS
- Schulentwicklungsplanung
- Aufstellung des Haushaltsplanentwurfs und der Investitionsplanung
- Qualitätssicherung
- Ressourcensteuerung
- Vertretung nach Außen
- Zielvereinbarung mit Schulen
- Organisation des Schuljahres
- Beratung und Information des Kuratoriums

1.3 Die operative Koordinierungsebene

Die operative Koordinierungsebene, die von der Geschäftsführung des LIBS geleitet wird, wird aus Vertretern des LIBS und der Schulleitungen der beruflichen Schulen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Berufsfelder der Ausbildung gebildet. Dabei wird eine paritätische Beteiligung sichergestellt.

Die operative Koordinierungsebene hat — beispielhaft — folgende Aufgaben:

- Aufstellung des Entwurfs des Sach- und Personalhaushaltes
- Mitwirkung bei der Investitionsplanung für Baumaßnahmen im Bereich Neubau
- Planung von nutzerspezifischen Maßnahmen (schulspezifische Um- und Einbauten)
- Investitionsplanung für Sachausgaben
- Verbleib managementbedingter Einnahmen
- Organisation des Schuljahrs: Pflicht- und Angebotsbildungsgänge, Verteilung der Bildungsgänge auf Schulen
- Zumessung des schulbezogenen Stellenplans
- Umsetzung von Personal
- Ausgleich bei außergewöhnlichen Ausgaben
- Zumessung der Haushaltsmittel (nach Kennzahlen)
- Mitwirkung bei der Festsetzung der Qualitätsindikatoren

1.4 Das Kompetenzzentrum - die Schule

Die beruflichen Schulen in Berlin werden zukünftig eine größere schulische Selbständigkeit und Eigenverantwortung erhalten, um die nach § 7 Schulgesetz eröffneten Möglichkeiten und Gestaltungsspielräume effektiv zu nutzen und darüber hinaus weitere Verantwortungsbereiche selbständig zu übernehmen. Dies bedeutet insbesondere:

- Stärkung der Budgetverantwortung
- Verantwortung für die Organisation der Bildungsgänge in der Schule im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen
- Entscheidungen über Einstellungen und Personaleinsatz
- Konkretisierung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems
- Verantwortung für die Fort- und Weiterbildung des Personals
- Entwicklung von abgestimmten Angeboten der Fort- und Weiterbildung für Dritte

Die Konkretisierung der einzelnen Aufgaben wird im Rahmen der Umsetzung des Konzepts vorgenommen.

2. Qualitätsziele und Indikatoren

Die Qualitätsindikatoren sind aus den in Kapitel II dargestellten Zielen abzuleiten bzw. diese darauf zu beziehen. Hierbei empfiehlt sich, die Qualität der Kompetenzzentren entlang einer prozessualen Wertschöpfungskette von „Input-Throughput-Output-Outcome“ zu bemessen:

Darstellung der Indikatoren:



Abb. 3: Indikatoren

Für die konkrete Ausgestaltung der Qualitätsindikatoren sind die folgenden Gesichtspunkte zu berücksichtigen:

- Die konkrete Festlegung der Indikatoren erfolgt durch das LIBS unter Einbeziehung der operativen Koordinierungsebene. Die Steuerung erfolgt durch Zielvereinbarungen zwischen der Geschäftsführung des LIBS und den Schulleitungen der Kompetenzzentren.
- Das innere schulische Qualitätsmanagementsystem obliegt den beruflichen Schulen selbst. Empfohlen wird eine Zertifizierung Schule/des Kompetenzzentrums auf der Grundlage eines pädagogischen Qualitätsmanagementsystems wie zum Beispiel Q2E oder UQM.
- Das LIBS unterstützt die Kompetenzzentren beim Erreichen der Entwicklungsziele (Input). Für das LIBS selbst sind entsprechende Qualitätsziele zu definieren und diese zu überprüfen.
- Um eine Messbarkeit des Outcome zu erreichen, ist eine Erhebung über den Verbleib über die Schülerinnen und Schüler nach Verlassen der Schule anzustreben.
- Kooperation mit den Integrierten Sekundarschulen.

3. Gründe zur Wahl des Organisationsmodells LIBS

3.1 Grundsätzliche Überlegungen

Die Arbeitsgruppe kommt zu dem Ergebnis, den Fokus auf ein Organisationsmodell zu richten, das die „Gesamtheit aller beruflichen Schulen“ erfasst.

Dabei ist die Rechtsfähigkeit der Einrichtung für das Erreichen der definierten Ziele keine notwendige Bedingung. Die Einbeziehung von Wirtschaft und Gesellschaft in die Steuerung der beruflichen Schulen sowie eine starke Ausrichtung an Qualitätszielen im Sinne von Ergebnisverantwortung erfordert keine Rechtsfähigkeit.

Darüber hinaus wäre ein Personalaustausch zwischen allgemeinbildenden und beruflichen Schulen bei Ausgliederung in eine rechtsfähige Einrichtung erschwert — mit Auswirkung auf die im Zuge der Schulstrukturreform erforderlichen Kooperationen der Integrierten Sekundarschule (ISS) mit den beruflichen Schulen. Der Einsatz von angestellten Lehrkräften und anderen Angestellten bei der rechtsfähigen beruflichen Schule, die beim Land Berlin beschäftigt sind, wäre zu einem späteren Zeitpunkt als der erstmaligen Errichtung nur im Wege des Arbeitgeberwechsels mit Einverständnis beider Seiten möglich.

Wesentliches Ergebnis der Arbeitsgruppe ist die Betonung der strategischen und operativen Koordinierungsebene im vorgeschlagenen LIBS:

- Die jeweilige Koordinierungsebene sichert, dass Entscheidungen transparent, partizipativ und verbindlich vorbereitet und getroffen werden. Die Einrichtung einer strategischen (Kuratorium) und operativen Koordinierungsebene, der unterschiedliche Akteure angehören sollen, ist ein wesentliches Ergebnis der Arbeitsgruppe; die Herstellung von Transparenz und Akzeptanz bei der Verteilung von Mitteln hat hierbei hohe Relevanz.
- Je mehr Handlungsfreiheit und Verantwortung bei der Einzelschule liegt, desto größer wird die Bedeutung von Standards, Transparenz und Rechenschaftslegung.
- Die Aufgaben der Schulaufsicht im LIBS konzentrieren sich auf Steuerung, Beratung und Unterstützung.

Ausgehend von unterschiedlichen Aufgabenbereichen und Abstimmungsprozessen kommt die Arbeitsgruppe zu dem Ergebnis, dass grundsätzlich zwischen einer strategischer Koordinierungsebene und einer operativen Koordinierungsebene differenziert werden muss und diese beiden Koordinierungsebenen in der zukünftigen Organisationsform strukturell verankert sein müssen.

Für die operative Koordinierungsebene soll ein handlungsfähiges Gremium unter Einbeziehung von Schulleitungen eingerichtet werden. Zur Stärkung der Akzeptanz des Koordinierungsgremiums sollen angemessene Verfahren für dessen Abstimmung mit allen beruflichen Schulen ermöglicht werden.

3.2 Prüfung und Abwägung anderer Organisations- und Rechtsformen für die beruflichen Schulen in Berlin

Die Arbeitsgruppe hat für die beruflichen Schulen in Berlin weitere denkbare Organisations- und Rechtsformen geprüft und abgewogen und ist dabei zu folgenden Ergebnissen gelangt:

Ein Landesbetrieb nach § 26 Landeshaushaltsordnung (rechtlich unselbständig, aber organisatorisch ausgegliederter Teil der Landesverwaltung) für die Gesamtheit der beruflichen Schulen in Berlin (wie in Hamburg) oder ein Eigenbetrieb entsprächen in Berlin nicht voll den haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen. Es handelt sich um Rechtsformen, die für die wirtschaftliche Tätigkeit von Gemeinden im Bereich der Daseinsvorsorge entwickelt wurden, in denen Leistungen im Wesentlichen gegen Entgelt erbracht werden.

Die rechtlichen Bedingungen in Berlin sind mit denen in Hamburg nicht vergleichbar.

Eine Errichtung einer rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts für die Gesamtheit der beruflichen Schulen durch Gesetz wäre zwar verfassungsrechtlich zulässig, würde jedoch den Personalwechsel von beruflichen Schulen zu allgemeinbildenden Schulen und umgekehrt erheblich erschweren, da dies jeweils mit einem Arbeitgeberwechsel verbunden wäre und nur mit Zustimmung des Angestellten erfolgen könnte.

Selbständigkeit und Eigenverantwortung für die Verbesserung der Qualität der beruflichen Schulen sind auch ohne Rechtsfähigkeit durch geeignete organisatorische Maßnahmen möglich. Entsprechendes gilt auch für die Rechtsform einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts.

IV. Fazit

Mit der Implementierung eines Landesinstituts Berufliche Schulen Berlin (LIBS) als eigenständige Organisationsform mit der strukturellen Einbindung des Kuratoriums und der Angliederung an die politische Leitung der für Bildung zuständigen Senatsverwaltung wird die Stellung der beruflichen Schulen in Berlin insgesamt gestärkt und der Gestaltungsspielraum sowie die Eigenverantwortung der beruflichen Schulen erhöht.

Das Kuratorium des LIBS, in dem die Interessen der unmittelbaren Stakeholder vertreten werden, garantiert das Gelingen der Abstimmung mit den außerschulischen Partnern. Die Einrichtung einer operativen Koordinierungsebene im LIBS, in der Schulaufsicht, Schulträger und Schulleitungen der beruflichen Schulen paritätisch vertreten sind, gewährleistet die geforderte Transparenz und das Mitspracherecht der beruflichen Schulen in Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen.

Die Steuerung sowohl zwischen der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft und der Leitung des LIBS als auch zwischen LIBS und den beruflichen Schulen soll grundsätzlich über Zielvereinbarungen und Rechenschaftslegung erfolgen.

Damit sich berufliche Schulen zu Kompetenzzentren weiterentwickeln können bietet das vorgeschlagene Organisationsmodell LIBS ein auf die Bedürfnisse Berlins abgestimmtes Modell zur Erreichung der gesetzten Ziele.

Die Eigenverantwortung der beruflichen Schulen für die Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung wird durch die operative Koordinierungsebene unterstützt und begleitet. Dadurch wird zugleich die Prozess- und die Ergebnisverantwortung der Leitungen der beruflichen Schulen gestärkt.

Anhang

Beteiligte der Arbeitsgruppe „Berufliche Schulen zu Kompetenzzentren“

(in alphabetischer Reihenfolge)

Arnz, Siegfried	Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft
Brüggemann, Dagmar	Schulleiterin des OSZ Kommunikations-, Informations- und Medientechnik
Kuhlich, Dagmar	Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft
Kutschki, Roger	Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft
Marien, Stefan	Schulleiter des OSZ Bürowirtschaft und Dienstleistungen
Michelau, Fred	Schulleiter der Jane-Addams-Schule
Platzek, Stefan	Schulleiter der Staatlichen Technikerschule
Scharke, Klaus-Peter	Schulleiter des OSZ Handel I
Scherble, Sibylle	Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft
Schmidt, Sabine	Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft
Sonntag, Holger	Schulleiter der Marcel-Breuer-Schule

Beratung

Eule, Michael	Ehemaliger Mitarbeiter der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft
Greve-Grönebaum, Katrin	BRIDGES, Politik- und Organisationsberatung GmbH (Moderation)
Hespe, Elfriede	Abteilungsleiterin der Knobelsdorff-Schule
Lehnen, Jörg	Qualitätsbeauftragter des OSZ Kraftfahrzeugtechnik
Teuscher, Andreas	Qualitätsbeauftragter der August-Sander-Schule
Uck-Koglin, Heike	Qualitätsbeauftragte der Emil-Fischer-Schule