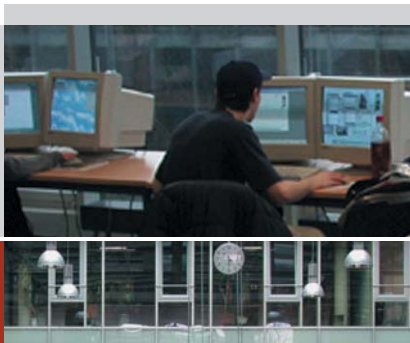


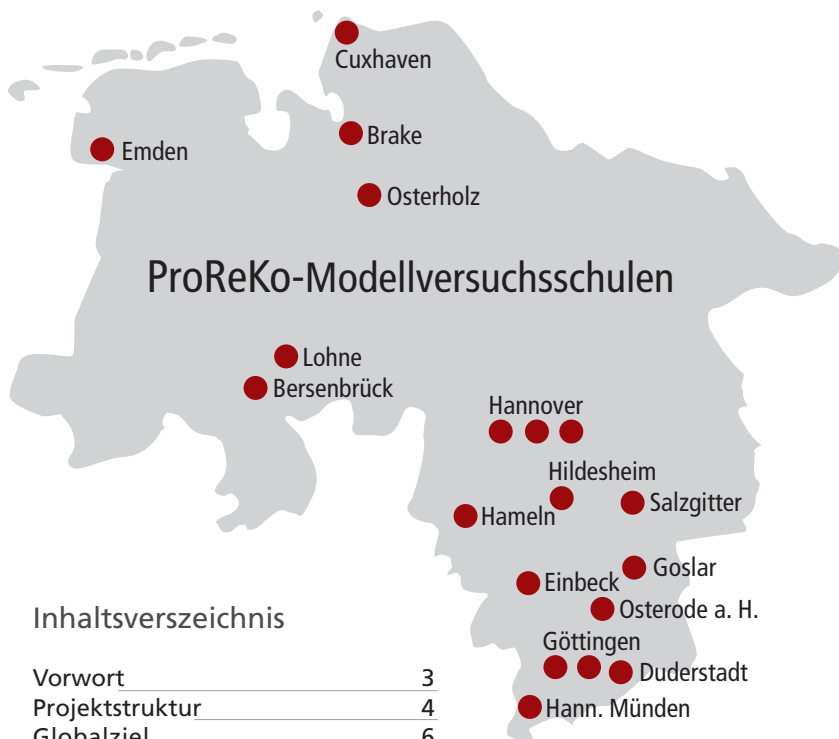


ProReKo

Projekt Regionale
Kompetenzzentren



Niedersachsen



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Projektstruktur	4
Globalziel	6
Arbeitsbereiche	8
Bildungsangebote	10
Qualitätsmanagement	12
Budgetierung	14
Personalmanagement	16
Schulverfassung	18
Unterstützungssystem	20
Steuerung	22
Zwischenstand	24
Ausblick	27
Adressen der ProReKo-Schulen	29
Notizen	30
Impressum	32



Der grundlegende Strukturwandel der Wirtschafts- und Arbeitswelt stellt neue organisatorische, kooperative, personelle und curriculare Anforderungen an die Berufsbildenden Schulen. Das Land Niedersachsen hat sich mit dem Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ (ProReKo) auf den Weg begeben, die Berufsbildenden Schulen zu reformieren. Hierzu hatte der Landtag im September 2001 in einer einstimmig verabschiedeten Entschließung das Kultusministerium beauftragt.

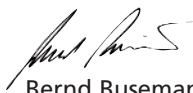
Unter den Aspekten größerer Selbstständigkeit, umfassender Gesamtverantwortung, neuem Schulmanagement und neuer Personalsteuerung soll – so die Landtagsentschließung – die Entwicklung der Berufsbildenden Schulen zu Qualifizierungszentren in den Regionen erprobt werden. Die positiven Ergebnisse sollen anschließend flächendeckend übertragen werden.

19 öffentliche Berufsbildende Schulen nehmen im Ergebnis der Ausschreibung an dem fünfjährigen Schulversuch teil, der bis zum 31.12.2007 andauert. Dieser Schulversuch ist damit sehr breit angelegt, denn beteiligt sind ca. 15% der öffentlichen Berufsbildenden Schulen und ca. 28% der Schulträger. Erfreulich ist dabei, dass hierunter

der ländliche Raum sehr stark vertreten ist. Bundesweit ist ein vergleichbarer Schulversuch, der die gesamte „Sortimentsbreite“ und „Sortimentstiefe“ der beruflichen Bildung erfasst, nicht bekannt. Niedersachsen hat somit eine Vorreiterrolle auf dem Weg zur Errichtung regionaler Kompetenzzentren eingenommen.

Ich habe mir vorbehalten, positiv erprobte Ergebnisse aus einzelnen Arbeitsbereichen vorzeitig flächendeckend auf alle Berufsbildenden Schulen zu übertragen.

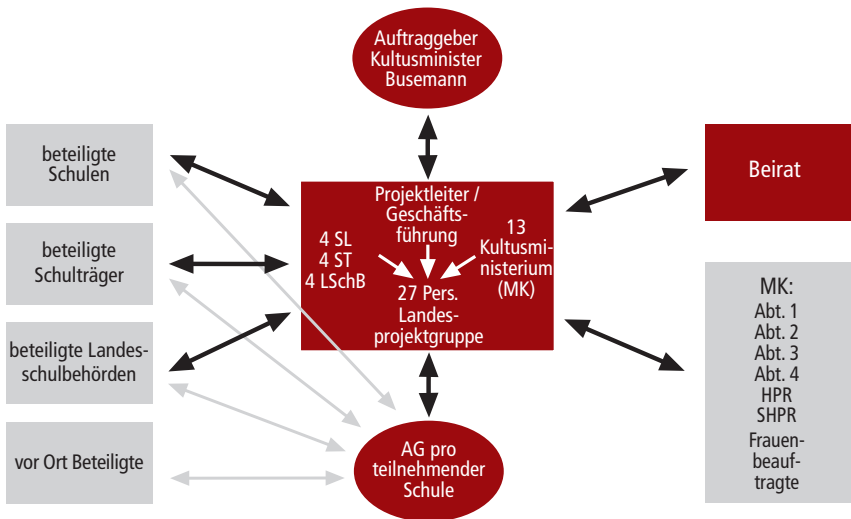
Die folgenden Seiten geben Ihnen einen umfassenden Überblick über Ziele, Teilnehmende, Vorgehensweise und bisherige (Teil-)Ergebnisse des Schulversuchs ProReKo. Weitere Informationen finden Sie unter www.proreko.de.



Bernd Busemann

Niedersächsischer
Kultusminister





Projektstruktur

Der Schulversuch wird mit dem Instrument des Projektmanagements durchgeführt. Arbeit in Projekten ist dabei nicht als Gegenpart zum Linienmanagement, sondern als temporäre Arbeitsweise der Linie zu sehen, um aktuelle Probleme zu bewältigen.

Der Auftraggeber (Minister) erteilt den Auftrag zur Durchführung des Schulversuchs, bestimmt Ergebnis und Ziele des Projekts und gibt Gewichtungen vor. Er nimmt die geforderten Leistungen ab (Meilensteinsitzungen) und ist letztendlich Entscheider für die wichtigen Projektbeschlüsse.

Der Projektleiter (Abteilungsleiter 4/ Berufliche Bildung) ist verantwortlich für die fristgerechte Bereitstellung und Qualität der geforderten Leistung im Rahmen der vorgegebenen Ressourcen. Er ist insbesondere zuständig für die Projektplanung, -diagnose und -steuerung. Die Geschäftsstelle selbst und die Leiterin bzw. der Leiter der Geschäftsstelle sind organisatorisch im Sinne der Geschäftsordnung direkt dem Projektleiter zugeordnet.

Die Landesprojektgruppe erarbeitet anhand des Projektstrukturplans (Arbeitspakete) die von den Modell-



versuchsschulen zu erprobenden Detailpläne für die verschiedenen Strukturbausteine. Sie tritt bei wichtigen Anlässen zusammen und entscheidet am Ende der Projektphasen mit über den Projektfortschritt und über Planabweichungen. Außerdem prüft sie die Projektergebnisse der Schulen fachlich und sorgt gemeinsam mit der Projektleitung für eine gebiets- und fachübergreifende Organisation.

Die Arbeitsgruppen der teilnehmenden Schulen, die von den jeweiligen Schulleiterinnen bzw. den jeweiligen Schulleitern geleitet werden, realisieren die konkreten Aufgaben im Schulversuch vor Ort. Unter entsprechender Koordinierung und je nach Umfang der Delegation erfolgt diese Arbeit unter weitgehender Selbstplanung, -diagnose und -steuerung. Im Rahmen des Gesamtprojekts sollen schulindividuelle Projektstrukturpläne mit entsprechenden Zielhierarchien aufgestellt werden. In den Arbeitsgruppen der teilnehmenden Schulen werden die an Berufsbildung Beteiligten (Schülerinnen und Schüler, Eltern, Schulträger, Kammern sowie ggf. Betriebe, Bildungsträger u.s.w.) der betroffenen Regionen in die Arbeit eingebunden. Ihre Auswahl erfolgt vor Ort.

Im Projektbeirat auf Landesebene sind u.a. vertreten:

- Landesausschuss für Berufsbildung (Arbeitgeber/Arbeitnehmer)
- kommunale Spitzenverbände (Niedersächsischer Landkreistag/ Niedersächsischer Städtetag)
- Kammern (IHK/HWK)
- Landeselternrat/ Landesschülerrat
- Gewerkschaften/ Arbeitgeberverbände
- Bildungseinrichtungen in freier Trägerschaft
- Kirchenbehörden.

Die o.a. Vereinigungen, Verbände bzw. Institutionen üben beratende Funktionen aus. Der Auftraggeber (Minister) informiert bei wichtigen Projektanlässen und bei tief greifenden Planabweichungen den Beirat. Eine permanente Einbindung in die Gesamtarbeit des Projekts ist somit sichergestellt.

Außerdem ist eine wissenschaftliche Begleitung (Universität Hannover/ Institut für Berufspädagogik) eingerichtet worden. Sie untersucht alle Projektelemente in Bezug auf ihre Zielorientierung, Konzeptionierung, Implementierung und Wirkung. Daneben nimmt sie Mitgestaltungs- und Weiterbildungsfunktionen wahr.



Globalziel

Zum Abschluss unseres Projekts werden wir
für die Berufsbildenden Schulen in Niedersachsen
ein übertragbares Modell haben,

das durch ein geändertes Steuerungs- und Unterstützungssystem

1. Berufsbildende Schulen zu
regional- und kundenorientierten
Dienstleistern der beruflichen
Bildung entwickelt und

2. die Qualität ihrer
schulischen Arbeit
messbar verbessert.



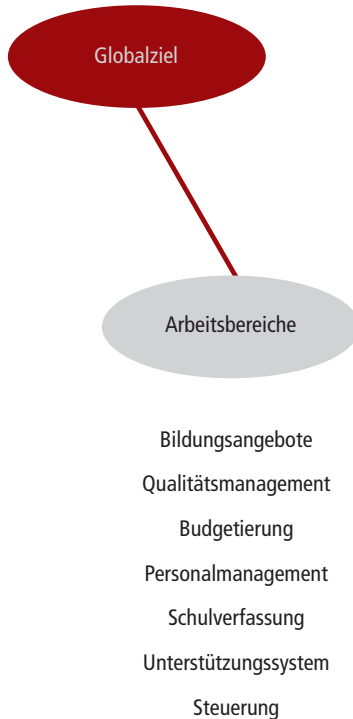
Globalziel

Ausgehend von der Notwendigkeit des lebensbegleitenden Lernens stehen die Schülerinnen und Schüler im Mittelpunkt des Schulversuchs ProReKo. Schulen, Schulträger, Schulaufsicht und Kultusministerium erproben im Rahmen einer deutlich verstärkten eigenverantwortlichen Steuerung im Sinne größerer Selbstständigkeit und Gestaltungsspielräume der Schule neue Wege mit dem Ziel, die Qualität der schulischen Arbeit zu verbessern. Es soll erprobt werden, ob und inwiefern eine größere Selbstständigkeit und Gestaltungsspielräume tatsächlich zu einer Verbesserung der Qualität des Unterrichts sowie der Lernprozesse der Schule führen wird.

Schulentwicklungsprozesse, deren Ergebnisse nicht in einer Qualitätserhöhung des Unterrichts, einer Erweiterung der Innovations- und Kreativitätspotentiale in der Schule sowie in einer verbesserten Zielerreichung der grundlegenden Ziele beruflicher Bildung bestehen, wären defizitär, da sie bereits die Veränderung von Organisationsstrukturen als hinreichende Kriterien für pädagogische Prozesse ansehen. Erfahrungen aus dem Ausland zeigen jedoch, dass die Beseitigung von behindernden und verlangsamen

den Rahmenbedingungen eine notwendige Bedingung zur Qualitätssteigerung der pädagogischen Prozesse ist. Eine vergrößerte Verantwortlichkeit der Berufsbildenden Schulen muss daher vorrangig dazu genutzt werden, Entwicklungen in der Schule zu fördern, die die Lernprozesse für Schülerinnen und Schüler optimieren.

Abgeleitet aus dem auf der linken Seite formulierten Globalziel gilt es, Strukturbausteine/Arbeitsbereiche für regionale Kompetenzzentren zu entwickeln, die schrittweise seitens der Modellversuchsschulen erprobt und bearbeitet werden.



Arbeitsbereiche

Aus dem Globalziel sind insgesamt sieben Arbeitsbereiche abgeleitet worden, die wiederum jeweils konkrete Projektziele beinhalten:

dazu genutzt werden, curriculare Entwicklungen zu fördern, die die Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler optimieren.

Primäres Ziel ist die Qualitätsverbesserung; die größere Verantwortlichkeit auch im personal- und finanzwirtschaftlichen Bereich soll

Im Arbeitsbereich Bildungsangebote ist einerseits festgelegt worden, unter welchen Bedingungen auch innovative Bildungsangebote für



berufliche Vollzeitschulen gemacht werden dürfen, andererseits jedoch die Verpflichtung festgeschrieben, Pflichtangebote nicht zurückzufahren. Unter dem Stichwort „individuelle Bildungsangebote“ sind Kriterien für die Inhalte eines durchgehenden und abgestimmten Systems individueller Förderung (leistungsstarker und leistungsschwacher Schülerinnen und Schüler) formuliert worden.

ProReKo sieht eine sehr weit gehende Budgetierung vor. Mit Blick auf die Zielsetzung des Projekts, eine effektive und effiziente Bewirtschaftung grundsätzlich sämtlicher den Schulen zur Verfügung stehender Mittel zu erreichen, werden die Haushaltsmittel des Schulträgers und des Landes vereinigt zu einem von der Schule eigenverantwortlich zu bewirtschaftenden Budget.

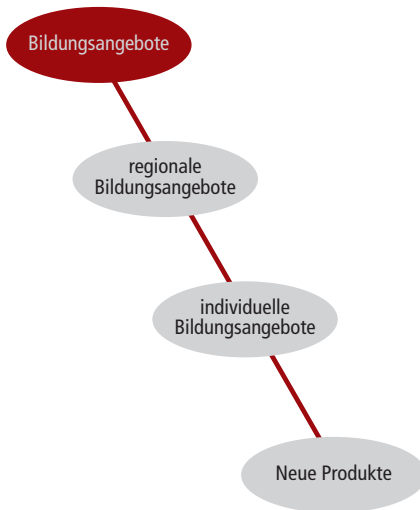
Im Bereich Personalmanagement ist zum Schuljahr 2004/2005 die nahezu vollständige Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse erfolgt. Es wird erprobt, diese Tätigkeiten sowie andere originäre, qualifizierte Verwaltungstätigkeiten von Verwaltungsleitungen wahrnehmen zu lassen.

Die „neue“ Schulverfassung besitzt eine fraktale Grundstruktur (Fraktal: Selbstständig agierende Organi-

sationseinheiten/Teams), die zwei wesentliche Elemente aufweist. Zum einen wird die Funktion der Schulleiterin oder des Schulleiters gestärkt. Andererseits sind die Hervorhebung und Würdigung der Ebenen, in denen die Qualität der schulischen Arbeit maßgeblich verbessert werden kann, von zentraler Bedeutung. Das sind die (Lehrer-)Teams. Lehrkräfte, die für den Erfolg der schulischen Arbeit maßgeblich verantwortlich sind, werden gleichfalls gestärkt.

Der Arbeitsbereich Unterstützungssystem hat die Anforderungen an Schulbehörden und Schulträger beschrieben, die Unterstützung der ProReKo-Schulen zu gewährleisten.

Die Steuerung des Schulsystems soll den Erkenntnissen zur Wirksamkeit von Methoden und Instrumenten angepasst werden. Das bedeutet, sie stärker an Strategien und Zielen auszurichten und ihr materielle und immaterielle Erfolgsfaktoren zugrunde zu legen. Hierzu sind vier Landes-Kennzahlen (Abschluss- und Übernahmekquoten, Ressourcenverbrauch und durchschnittliche Ausbildungsdauer) entwickelt worden, die regelmäßig über das Erreichen von Zielen informieren sollen.



Bildungsangebote

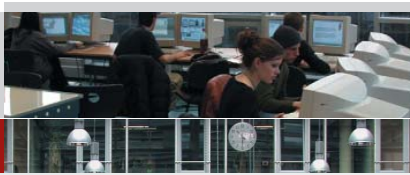
Leistungsversprechen:

„Es gibt Modelle für nachfrageorientierte Angebote für Berufsvorbereitung, berufliche Ausbildung sowie curricular verzahnte Aus-, Fort- und Weiterbildung.“

„Es gibt erprobte Modelle der Individualförderung im Sinne des lebenslangen Lernens.“

„Es ist geklärt, unter welchen Voraussetzungen Berufsbildende Schulen Neue Produkte anbieten dürfen.“

Zwischen regionalen Bildungsangeboten (Pflichtprogramm), Individualförderung sowie Neuen Produkten besteht immer eine deutliche Wechselbeziehung.



Regionale Bildungsangebote

- sind schulrechtlich geregelte Bildungsgänge,
- sind grundsätzlich durch die BbS-VO geregelt,
- in ihnen ist die Schulpflichterfüllung möglich,
- in ihnen werden die einschlägigen KMK-Rahmenvereinbarungen eingehalten, so dass sie – auch bei Abweichung von niedersächsischen Vorschriften – bundesweit anerkannt werden,
- sind grundsätzlich gebührenfrei.

Die Arbeitsgruppe definiert diese Bildungsgänge als Pflichtprogramm eines regionalen Kompetenzzentrums.

Individuelle Bildungsangebote

- sind Fördermaßnahmen oder Zusatzqualifikationen,
- werden für leistungsschwächere wie leistungsstärkere Schülerinnen und Schüler innerhalb des Systems der schulrechtlich geregelten Bildungsgänge angeboten,

- sind ebenfalls grundsätzlich gebührenfrei,
- für die Ausstellung von Zertifikaten können Gebühren erhoben werden.

Neue Produkte

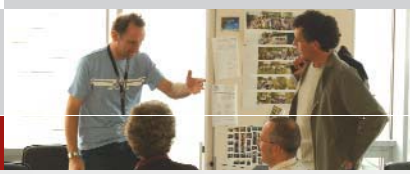
- sind am Markt angebotene
 - Weiterbildungsmaßnahmen
 - Kurse
 - Waren
 - Dienstleistungen,
- sind für Teilnehmerinnen und Teilnehmer kostenpflichtig,
- sind außerhalb schulrechtlicher Vorschriften geregelt.

Die Arbeitsgruppe definiert diese Bildungsgänge und Angebote als „Kürprogramm“ eines regionalen Kompetenzzentrums.

Es wurde ein Raster von Abstimmungsschritten, nach dem Entscheidungen über Neue Produkte, individuelle und regionale Bildungsangebote im Schulbeirat zu treffen sind, erarbeitet und den ProReko-Schulen zur Anwendung empfohlen.

Entwurf eines Kennzahlensets auf Landesebene:

	Ziel/Kriterium	Kennzahlen/Indikatoren	Messinstrument	Zielwert
1	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 höherwertige Bildungsgänge	Übernahmequote differenziert nach Bildungsgängen	Befragungen/ Vergleichsunter- suchungen 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



Qualitätsmanagement

Leistungsversprechen:
„Es gibt Kriterien/Standards für Qualitätsmanagementsysteme für Berufsbildende Schulen.“

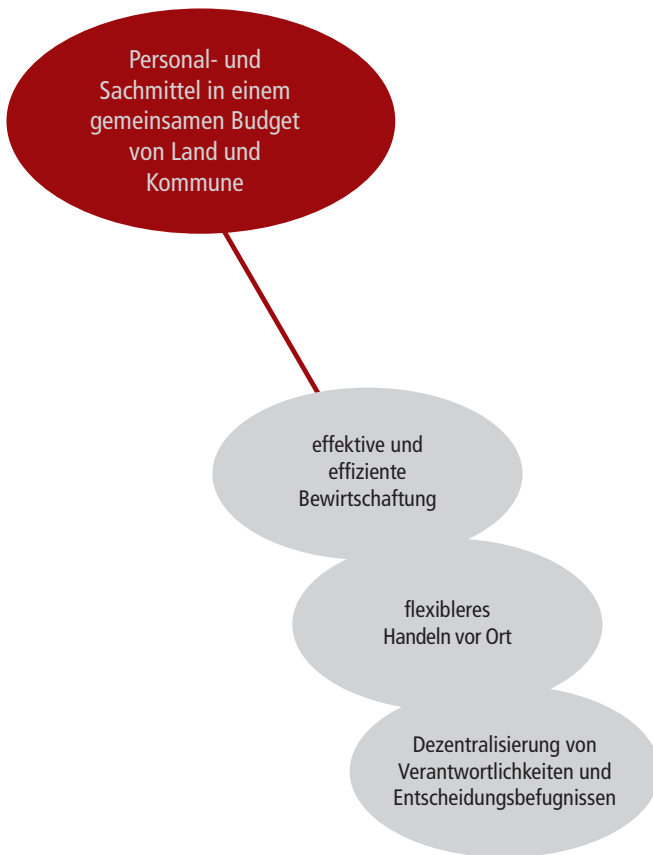
Eine Orientierung am EFQM-Modell empfiehlt sich, weil

- die wichtigsten Prozesse in einer Organisation erfasst werden,
- gleichzeitig die Schule zu einer lernenden Organisation ausgebaut wird,
- dieses Modell ein Instrument zur Analyse der Stärken und Verbesserungsbereiche einer Organisation ist,
- es eine Konstruktionsanleitung für erfolgreiche Organisationen ist,
- viele Unternehmen dieses System bevorzugen (reibungsarme Schnittstellen),
- es inzwischen sehr viele Schulen in Niedersachsen und anderen Bundesländern gibt, die sich an den Aufbau von umfassenden Managementsystemen (TQM/EFQM) gemacht und gute Erfahrungen gesammelt haben,

- es die Qualität von Schule verbessert,
- bessere Schülerleistungen erreicht werden.

Das EFQM-Modell ist insgesamt sowohl für die interne und externe Evaluation als auch für Steuerungszwecke sehr gut geeignet. Dieses vorausgesetzt, hat die Landesprojektgruppe auf der Grundlage des EFQM-Modells für Exellence ein Kennzahlenset entwickelt, das als Grundlage künftiger Steuerung von Berufsbildenden Schulen dienen soll.

Im Kontext zu einer externen Evaluation steht die mit Wirkung vom 01.05.2005 errichtete Niedersächsische Schulinspektion (NSchI). Die Bewertung der Schul- und Unterrichtsqualität erfolgt auf der Basis eines schulformspezifischen Qualitätsprofils. Da alle Berufsbildenden Schulen seit 2005 verpflichtet sind, ein Qualitätsmanagement auf der Basis von EFQM aufzubauen, wurde für die Schulinspektion in Berufsbildenden Schulen das Qualitätsprofil an die EFQM-Kriterien angepasst. (www.mk.niedersachsen.de)





Budgetierung

Leistungsversprechen:

„Es gibt ein erprobtes Modell, in dem die Schulen Personal- und Sachmittel als gemeinsames Budget von Land und Kommune bewirtschaften werden.“

Um 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. Gleichzeitig soll hierdurch die Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen gestärkt und flexibleres Handeln vor Ort ermöglicht werden.

Nach vielfältigen Vorarbeiten wurde eine „Mustervereinbarung über die Budgetierung und Finanzierung der Berufsbildenden Schulen als regionale Kompetenzzentren“ im Arbeitsbereich Budgetierung entworfen. Sie findet sich unter www.proreko.de. Diese Mustervereinbarung wurde dann mit dem Niedersächsischen Kultusministerium, der betroffenen Berufsbildenden Schule und dem jeweiligen Schulträger (Landkreisen, Städten und der Region Hannover) abge-

stimmt. Basierend hierauf haben alle 19 ProReKo-Schulen individuelle Vereinbarungen mit „ihren“ Schulträgern und dem Niedersächsischen Kultusministerium abgeschlossen.

Auszüge

„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.“

Die ProReKo-Schulen verfügen außerdem seit 2004 über eigene Stellenpläne. Die Übertragbarkeit von Ausgaberesten und die gegenseitige Deckungsfähigkeit der einzelnen Haushaltstellen sind seit 2004 beim landesseitigen Teil des Budgets und ab 2005 auch beim gemeinsamen Budget gegeben.



Personalmanagement

Leistungsversprechen:
„Es gibt ein Personalmanagement für die Schule.“

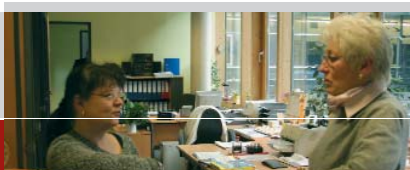
Dienstrechtliche Befugnisse

Es geht darum,

- einen Vorschlag zu erarbeiten, welche dienstrechtlichen Befugnisse auf die Modellversuchsschulen übertragen werden sollen, und zu klären, welche

Befugnisse den Schulleiterinnen und Schulleitern vorbehalten bleiben sollen und welche auch auf andere Inhaberinnen und Inhaber höherwertiger Ämter mit Schulleitungsaufgaben weiter übertragen werden können,

- festzustellen, welche Auswirkungen die Übertragung der Befugnisse hat und



- einen Vorschlag für die Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse auf die anderen Schulen zu entwickeln.

Personalvertretungsrecht (einschl. Schwerbehindertenvertretungen und Frauenbeauftragte)

Aufgrund der neuen Zuständigkeiten der ProReKo-Schulen sind die Mitglieder der Schulpersonalräte, der Schwerbehindertenvertretungen und der Frauenbeauftragten so zu qualifizieren, dass sie ihre Beteiligungsaufgaben wahrnehmen können.

Herausragende besondere Leistungen

Es werden Handreichungen zur Honorierung herausragender besonderer Leistungen vorgelegt. Sie sollen den ProReKo-Schulen helfen, die rechtlichen und praktischen Bedingungen zum Einsatz dieses Instruments qualifiziert berücksichtigen zu können.

Assistenzkräfte

Originäre, qualifizierte Verwaltungstätigkeiten, wie sie bisher teilweise durch die Schulleitung oder andere Lehrkräfte, in den Landes-schulbehörden und gegebenenfalls bei den Schulämtern der Schulträger

verrichtet werden und die nun anteilig auf die Schulebene verlagert werden, sollten künftig von hierfür entsprechend ausgebildetem Verwaltungspersonal wahrgenommen werden, für das eine Aufgabenbeschreibung zu erstellen ist.

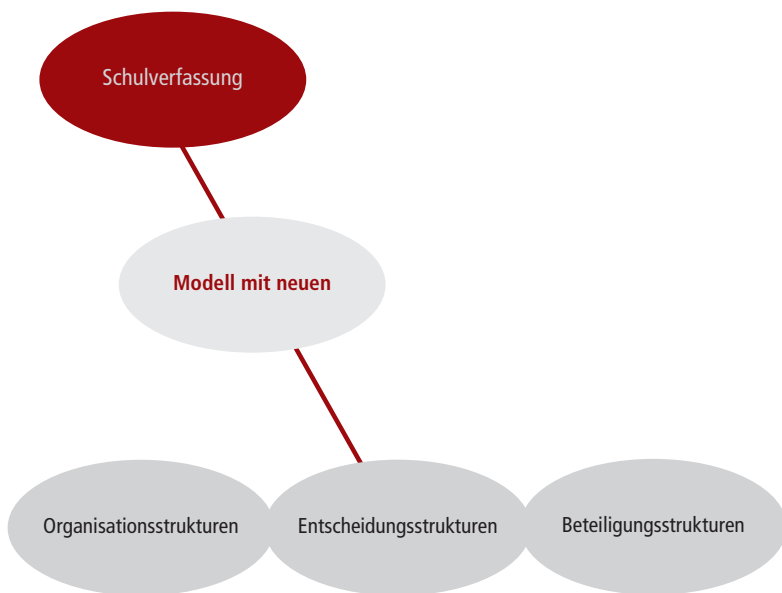
Arbeitszeit

Es sind

- Handreichungen für das Erproben alternativer Arbeitszeitmodelle zu entwickeln,
- die Erfahrungen mit den erprobten Arbeitszeitmodellen auszuwerten und
- Vorschläge für die landesweite Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse zu erarbeiten.

Personalentwicklung

Am Ende von ProReko gibt es einen umfassenden Personalentwicklungsbaukasten, in dem erprobte Instrumente (inkl. Prozessbeschreibungen, Materialien usw.) dargestellt werden. Dieser Baukasten ist dann im Rahmen des zentralen Beratungs- und Unterstützungssystems interaktiv zu pflegen und fortzuentwickeln.



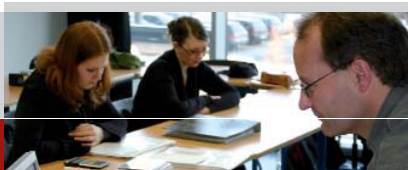
Schulverfassung

Leistungsversprechen:

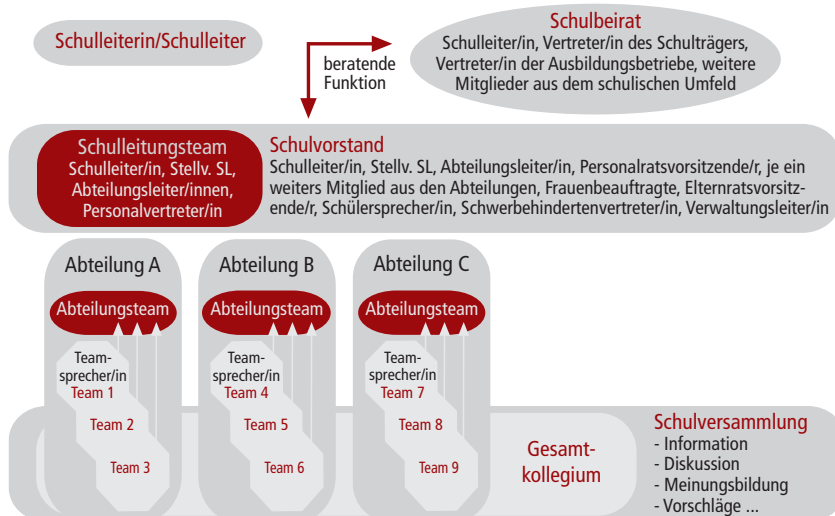
„Eine Organisationsstruktur (einschließlich Entscheidungs- und Beteiligungsstrukturen), die den veränderten Anforderungen angemessen ist, ist vorhanden. Anforderungen an die Rechtspersönlichkeit der Schule sind formuliert.“

Die ProReKo-Schulen haben mit ihrer Bewerbung auf der Grundlage der Projektbeschreibung des Kultusministeriums u.a. erklärt, eine veränderte Schulverfassungsstruktur zu entwickeln und auszuprobieren. Die Ent-

wicklung einer neuen Schulverfassung lässt sich dabei von dem Gedanken leiten, dass dort, wo die schulischen Arbeitsprozesse stattfinden, auch die Entscheidungen gefällt werden. Gewährleistet wird das durch eine fraktale Grundstruktur, die zwei wesentliche Elemente aufweist. Zum einen wird die Funktion der Schulleiterin oder des Schulleiters gestärkt. Andererseits ist die Stärkung der Ebenen, in der die Qualität der schulischen Arbeit maßgeblich verbessert werden kann, von zentraler Bedeutung. Das sind vor allem Lehrerteams.



Schulverfassung



„Schaubild einer im Rahmen von ProReKo entwickelten Organisationsstruktur“

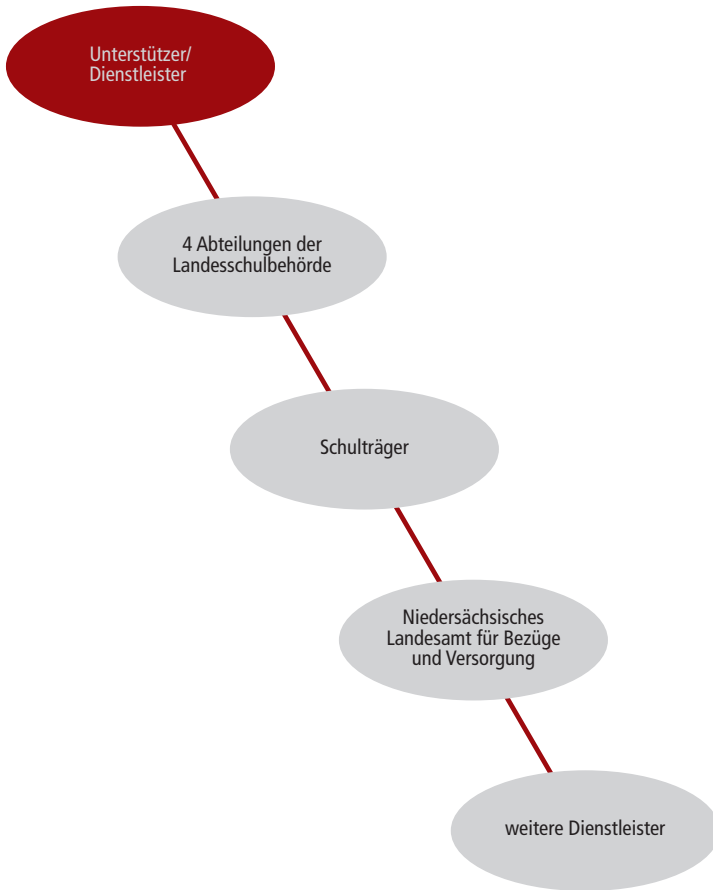
Das von der Landesprojektgruppe entwickelte Modell der Schulverfassung gewährleistet all dies durch seine Struktur mit Teams, Abteilungen, Schulvorstand, Schulbeirat sowie teamübergreifenden Arbeitsgruppen.

Eine ausführliche Darstellung des Modells der neuen Schulverfassung findet sich im Internetauftritt unter www.proreko.de.

Das Modell ist von den ProReKo-Schulen in einem arbeitsintensiven Prozess jeweils den örtlichen Gegebenheiten angepasst und dem Projektleiter im Kultusministerium zur Freigabe vorgelegt worden. Die

Erprobung der Verfassungen geschieht seit dem Schuljahr 2004/2005 inzwischen an allen ProReKo-Schulen.

Daneben sind Probleme und Grenzen der bisherigen Rechtspersönlichkeit der Schulen zu evaluieren. Damit soll die Möglichkeit eröffnet werden, mögliche Schwierigkeiten, die sich aus der bisherigen Form der Rechtspersönlichkeit ergeben, zu erfassen, zu bewerten und dem Auftraggeber ggf. mögliche Veränderungen oder Alternativen aufzuzeigen.





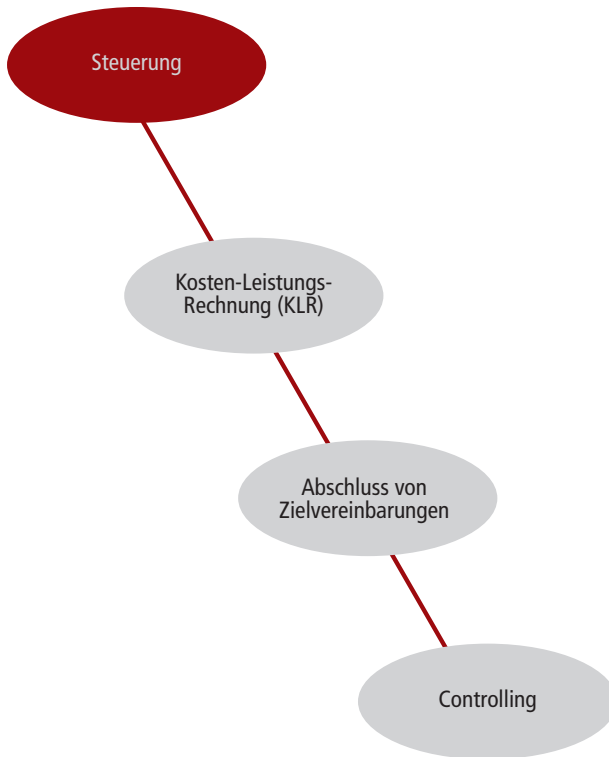
Unterstützungssystem

Leistungsversprechen:
„Anforderungen an Schulträger und Schulbehörden sind beschrieben.“

Das Unterstützungssystem ist erst dann qualitativ hochwertig, wenn die Erwartungen der Schulen mit den tatsächlichen Leistungen der „Unterstützer“ übereinstimmen. Hierbei wird insbesondere an die Landesschulbehörden, die Schulträger, das Niedersächsische Landesamt für Bezüge und Versorgung und an weitere Bildungsträger als Dienstleister gedacht.

Durch eine Befragung im Jahr 2003 konnten die von den ProReKo-Schulen gewünschten Dienstleistungen erfasst und Anforderungen an die potentiellen Dienstleister beschrieben werden. Hierbei wurde den Abteilungen der Landesschulbehörde eine herausgehobene Rolle zugewiesen. In den vier Abteilungen der Landesschulbehörde wurde anschließend jeweils eine Arbeitsgruppe ProReKo bzw. ein „Kümmerer“ installiert, welche(r) sich unmittelbar mit den Anliegen der ProReKo-Schulen zu beschäftigen hat.

Es bleibt abzuwarten, welche Strukturveränderungen die Schulaufsicht erfahren wird, ehe die bislang gewonnenen Erkenntnisse in dauerhafte Lösungen einmünden.

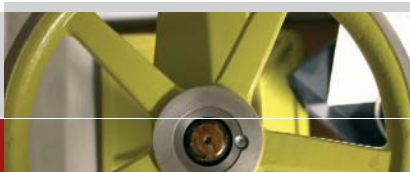


Steuerung

Leistungsversprechen:
„Es gibt ein Steuerungssystem für Schule und System (Regelkreis) Finanzen – Personal – Bildungsangebot – Qualität.“

Kosten- und Leistungsrechnung:

Die öffentlichen Ressourcen effektiv zu verwenden, liegt in der Verantwortung des Staates und seiner



Bediensteten. Die derzeit eingesetzten Instrumente reichen nicht aus, um sich gegenüber der Öffentlichkeit rechtfertigen zu können. Regelmäßig dargestellt werden können geleistete Zahlungen, nicht aber der verursachungsgerechte vollständige Ressourcenverbrauch.

Eingeführt wird eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), die dazu dienen soll, insbesondere den schulinternen Verantwortungsebenen den vollständigen Ressourcenverbrauch verursachungsgerecht und transparent darzustellen. Die KLR berücksichtigt nicht nur die tatsächlichen Geldzahlungen, sondern auch zum Beispiel die Abnutzung vorhandener Güter und damit sich zwangsläufig ergebende künftige Belastungen.

Abschluss von Zielvereinbarungen:

Das Führen mit Zielen ist als Konsequenz der Delegation von Verantwortung auf die ausführenden Ebenen das wesentliche Element einer veränderten, erfolgsorientierten Steuerung. Daher:

- Die vom Arbeitsbereich entwickelte Muster-Zielvereinbarung wird angewendet und in ProReKo überprüft und weiterentwickelt.

- Im laufenden Projekt werden die Zielvereinbarungen zwischen dem Projektleiter und der jeweiligen Schulleiterin/dem jeweiligen Schulleiter (sowie unter Einbindung des Schulträgers) abgeschlossen.

Controlling:

Steuern mit Zielen/Kennzahlen setzt das permanente Messen der Zielerreichungsgrade voraus. Sie sind Voraussetzung für das Vereinbaren von Zielen und stützen kontinuierliche Verbesserungsprozesse: Sie sind Auslöser für Analysen, die Stärken und Schwächen transparent machen. Controlling unterstützt Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung.

Controlling fällt auf jeder Verantwortungsebene an. Controllingunterstützung wird benötigt für

- die externe Steuerung durch das Land aufgrund der festgelegten Kennzahlen und
- die interne Steuerung durch die Schulleiterin/den Schulleiter.

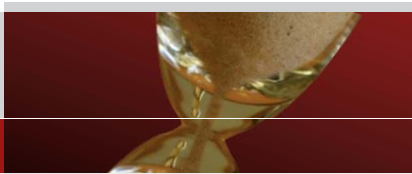
Zwischenstand

Auf der Grundlage der positiven Erfahrungen im Arbeitsbereich Qualitätsmanagement an den ProReKo Modellversuchsschulen wurden bereits zum 01.01.2005 alle weiteren öffentlichen Berufsbildenden Schulen in Niedersachsen verpflichtet, ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem (TQM) auf der Grundlage des EFQM-Modells einzuführen. Verfahren und Methoden im Rahmen des EFQM-Prozesses, die bereits nachweislich erfolgreich in den ProReKo Modellversuchsschulen in der Anwendung sind, werden dazu laufend auf alle Berufsbildenden Schulen des Landes transferiert. Zur Unterstützung der Einführung des TQM-Systems an diesen Schulen wird gegenwärtig u. a. die Einrichtung eines webbasierten Informationsportals (www.bbs-qm.nibis.de) vorbereitet und die Qualifizierung von TQM-Prozessbegleitern vorgenommen.

Im Arbeitsbereich Bildungsangebote sind die einzuhaltenden Kriterien für Veränderungen im Bildungsangebot von Regionalen Kompetenzzentren (ReKo's) klar umrissen: Das Pflichtprogramm eines ReKo (Regionale Bildungsangebote) hat unbedingten Vorrang vor der Einrichtung von Individuellen Bildungsangeboten oder Neuen Produkten. Alle Angebote er-

füllen immer einen pädagogischen und qualifizierenden Zweck. Neue Produkte sind gegen Entgelt anzubieten und neue Bildungsangebote können insgesamt nur im Konsens mit dem Schulbeirat eingerichtet werden. Allerdings werden zum Zeitpunkt der Modellversuchs-Halbzeit noch keine schulrechtlichen Regelungen für neue Bildungsangebote an allen Berufsbildenden Schulen vorgesehen. Optional dürfen dort, wo ProReKo-Schulen neue Bildungsangebote eingerichtet haben, auch Nicht-ProReKo-Schulen desselben Schulträgers grundsätzlich mit dessen Zustimmung neue Bildungsangebote als Schulversuch führen.

Im Arbeitsbereich Budgetierung wurde bereits deutlich, dass die mit der umgesetzten Budgetierung verbundenen Gestaltungs- und Handlungsspielräume von allen Beteiligten als sehr positiv eingeschätzt werden und eine hohe Akzeptanz erfahren. Jedoch sind vor weitreichenden haushaltsrechtlichen Veränderungen im Zuge der generellen Einführung der Budgetierung der gesamten Landesmittel und der selbstständigen Bewirtschaftung der Stellen durch alle Schulen erst noch die Ergebnisse der laufenden Evaluation der zu erprobenden Budgetierung abzuwarten. In Vorbereitung auf eine umfassende Aufgabenübertragung werden die restlichen, noch nicht



budgetierten Berufsbildenden Schulen zum 01.08.2006 PKB-Schulen (Nds. Modellversuch „Personalkostenbudgetierung an Schulen“). Darüber hinaus wird allen Nicht-ProReKo-Schulen – beginnend mit dem Haushaltsjahr 2006 – die Möglichkeit eines gemeinsamen Budgets (Mittel der Schulträger und PKB-Mittel des Landes) auf der Grundlage individueller Vereinbarungen eingeräumt.

Im Arbeitsbereich Personalmanagement sind alle personal- bzw. dienstrechtlichen Befugnisse – ohne die Angelegenheiten des Disziplinarrechts, des Amtshaftungsrechts und der Feststellung der Dienstunfähigkeit – auf die Modellversuchsschulen übertragen worden. Seit 2004 werden hier auch sämtliche Einstellungen, Abordnungen und Versetzungen von Lehrkräften sowie die Verbeamtungen auf Lebenszeit oder die Entlassung eines Beamten auf Probe wegen Nichtbewährung vorgenommen. Gleiches gilt auch – einschließlich der vorherigen Auswahlentscheidung – für Beförderungen (Ausnahme: Beförderung zum /zur Schulleiter/in [A16 BBesO] und stellv. Schulleiter/in [A15 + z BBesO]). Parallel sind umfangreiche Handreichungen zum Thema „Dienstrechtliche Befugnisse“ erarbeitet worden, die ständig aktualisiert werden und für alle Berufsbildenden Schulen im Internet eingestellt sind.

Mit der Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse auf die ProReKo-Schulen sind erstmals in Niedersachsen öffentliche Schulen im Sinne des Niedersächsischen Dienstgesetzes zu selbstständigen Dienststellen geworden. Die Schulleiterinnen und Schulleiter dieser Schulen sind damit Dienstvorgesetzte der Lehrkräfte und der sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule (gilt nicht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Schulträgers in einer Schule). Gleichzeitig wurden die Stellung des schulischen Personalrats und der schulischen Frauenbeauftragten mit deutlich mehr Aufgaben und Befugnissen aufgewertet. Mit der Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse soll auch der Einsatz von Verwaltungskräften an den Schulen erprobt werden. An der Mehrzahl der ProReKo-Schulen konnten Verwaltungsleiter/innen zunächst befristet eingestellt werden bzw. sind Kooperationsansätze mit dem NLBV (Nds. Landesamt für Bezüge und Versorgung) derzeit in der Erprobung.

Im Zuge des dem Modellversuch innewohnenden Vorbereitungsauftrages für einen Ergebnistransfer werden bereits im Jahr 2006 stufenweise die dienstrechtlichen Befugnisse zu Einstellung, Abordnung, Versetzung, Verbeamtung auf Lebenszeit und Beförderung bis ein-

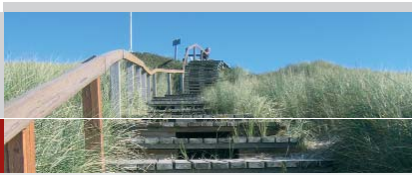
schließlich BesGr. A 14 BBesO auf alle öffentlichen Berufsbildenden Schulen übertragen.

Im Arbeitsbereich Schulverfassung findet die Erprobung der Verfassungen seit dem Schuljahr 2004/2005 statt. Die Überprüfung der Wirksamkeit konnte noch nicht abschließend erfolgen. Anhand von Erhebungsergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung zeichnet sich ab, dass die Team- bzw. Fraktalbildung insgesamt zur Steigerung der Qualität schulischer Arbeit und somit auch zur Steigerung der Unterrichtsqualität beitragen wird. Der Schulbeirat wird als neue Einrichtung und Bindeglied zu den Interessengruppen der Schule befürwortet und der Schulvorstand ist vor allem nach Meinung der Schul- und Abteilungsleitungen ein qualifizierter Ersatz für die Gesamtkonferenz, der schnellere Entscheidungen ermöglicht und dazu beiträgt, dass Schulen flexibler und dynamischer werden. Auch die Personalräte räumen dem Schulvorstand in vielerlei Hinsicht einen Beitrag zur Steigerung der Dynamik und Flexibilität von Schule ein.

Die Ergebnisse im Arbeitsbereich Unterstützungssystem können unter der Maßgabe, eine ausreichende Verwaltungskapazität für Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, sofort übertragen werden. In diesem Zu-

sammenhang müssen aber weiterhin noch die Ergebnisse des Projektes zur Reform der Schulaufsicht und der Schulverwaltung abgewartet werden. Gleichwohl erhält – gemäß der Leitentscheidung zum Fortbestand der Landesschulbehörde – diese den Auftrag, die öffentlichen Berufsbildenden Schulen bei der Umsetzung der ihnen übertragenen dienstrechtlichen Befugnisse zu unterstützen. Die Landesschulbehörde ist dabei, ein Unterstützungssystem aus dem vorhandenen Personalbestand einzurichten, das aktuelle Beratungs- und Schulungsangebote für die Nicht-ProReKo-Schulen beinhaltet.

Nachdem im Arbeitsbereich Steuerung eine anwendbare Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) und die dazugehörigen technischen Unterstützungen entwickelt wurden, mussten diese den Schulleitungen, den Bearbeiterinnen und Bearbeitern der Schulen und den Schulträgern vorgestellt werden. Die vorgetragenen Anregungen und Bedenken wurden aufgenommen und weitestgehend berücksichtigt. Mit der vorgesehenen Einführung der DOPPIK (kaufmännische DOPPElte Buchführung in Konten, Vorteile zur Kameralistik: Kostentransparenz, Kostenvorteile und ein insgesamt effizienteres Arbeiten) in den Kommunen, werden eventuell technische Überleitungen erforderlich. Das Grundla-



genkonzept wird nicht bzw. kaum angepasst werden müssen, weil kommunale Grundlagen weitgehend berücksichtigt wurden. Schon zum 01.01.2006 haben 17 ProReKo-Schulen die KLR eingeführt.

Da ebenfalls die Steuerungsgrundlagen (Kennzahlenset auf Landesebene) für Zielvereinbarungsprozesse entwickelt und erste Erhebungen und Auswertungen durchgeführt worden sind, wird der Abschluss konkreter Zielvereinbarungen zwischen dem Kultusministerium und den beteiligten ProReKo-Schulen zur Zeit vorbereitet. Für diese Vereinbarungen wurde ein Muster entwickelt, das auch außerhalb des ProReKo-Prozesses als Führungsinstrument im Sinne der neuen Steuerung einsetzbar ist.

Ausblick

Aufgrund der komplexen Aufgabenstellung, der Vielzahl der Beteiligten und der verschiedenen Beteiligungsebenen ist die Entscheidung getroffen worden, den Schulversuch als Projekt nach DIN-Norm und damit außerhalb des Linienmanagements durchzuführen. Die stringente und konsequente Vorgehensweise nach der Projektmethode, die Entscheidungsbereitschaft des Auftraggebers, die Zurverfügungstellung ausreichender Ressourcen und die Arbeitsbereitschaft aller Beteiligten haben es ermöglicht, dass – wie zuvor dargelegt – schon nach Ablauf der Hälfte des Modellversuchs wesentliche Erprobungselemente auf alle öffentlichen Berufsbildenden Schulen des Landes übertragen werden können.

Wie aus den im Sommer 2005 erstellten Statusberichten der Arbeitsbereiche aber auch deutlich wurde, steht bei vielen Arbeitspaketen der Landesprojektgruppe die Evaluationsphase und damit auch der konkrete Vorschlag für einen Transfer noch aus. Dazu gehören:

- der letztendlich tatsächlich zu übertragende Budgetumfang (Land/Schulträger) auf die Berufsbildenden Schulen zwecks eigenständiger Bewirtschaftung,

- weitere Übertragungen dienstrechtlicher Befugnisse auch außerhalb des personalwirtschaftlichen Kerngeschäfts,
- die Feststellung des erforderlichen personalvertretungsrechtlichen Freistellungsumfangs,
- der flächendeckende Einsatz von Verwaltungskräften,
- Arbeitszeitmodelle,
- die verbindliche Einführung der erprobten Schulverfassungsbestandteile im Rahmen einer Änderung des NSchG,
- mögliche Veränderungen hinsichtlich der Rechtspersönlichkeit von Berufsbildenden Schulen, sofern bestimmte Hindernisse und Probleme bei der Umsetzung der Arbeitsergebnisse der verschiedenen Arbeitsbereiche nicht anderweitig zu lösen sind,
- die Möglichkeit zur Einrichtung eines Schulgirokontos und der Anschluss an das Haushaltswirtschaftssystem des Landes,
- das zukünftige Beratungs- und Unterstützungssystem für die Berufsbildenden Schulen,
- der Auf- und Ausbau eines Controllingsystems, das sowohl das Kultusministerium als auch die Schulleiterinnen und Schulleiter bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung unterstützt.

Die Fort- und Umsetzung des Modellversuchs ist auch weiterhin ausdrücklich politisch gewünscht. Im Rahmen der Modernisierung des Berufsbildenden Schulwesens ist ProReKo von großer Bedeutung. Nicht-ProReKo-Schulen sollen daher die Möglichkeit erhalten, spätestens nach Abschluss des Modellversuchs und im Rahmen der endgültig festzulegenden Übertragungstatbestände ebenfalls Regionale Kompetenzzentren zu werden. Die Festlegungen im Entwurf des neuen Schulgesetzes zur Eigenverantwortlichen Schule sollen diese Entwicklung nicht verhindern. Durch die Gesetzesänderung wird der Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als Regionale Kompetenzzentren (ProReKo)“ nicht berührt. Nach Erprobung und Evaluation des Schulversuches wird dann zu entscheiden sein, welche Entscheidungs- und Beteiligungsverfahren für Berufsbildende Schulen gelten sollen.



Adressen der ProReKo-Schulen

- Berufsbildende Schulen Cuxhaven
Pestalozzistraße 44 · 27474 Cuxhaven
- Berufsbildende Schulen Duderstadt
Kolpingstraße 4/6 · 37115 Duderstadt
- Berufsbildende Schulen Einbeck
Walkemühlenweg 2 · 37574 Einbeck
- Berufsbildende Schulen II Göttingen
Godehardstraße 11 · 37081 Göttingen
- Berufsbildende Schulen III Göttingen
Ritterplan 6 · 37073 Göttingen
- Berufsbildende Schulen
Goslar-Baßgeige/Seesen
Bornhardtstraße 14 · 38644 Goslar
- Berufsbildende Schulen Münden
Auefeld 8 · 34346 Hann. Münden
- Berufsbildende Schulen II des LK Osterode
An der Leege 2 b · 37520 Osterode am Harz
- Berufsbildende Schulen
Salzgitter-Fredenbergl
Hans-Böckler-Ring 18 · 20 · 38228 Salzgitter
- Elisabeth-Selbert-Schule
(Berufsbildende Schulen des LK
Hameln-Pyrmont)
Langer Wall 2 · 31785 Hameln
- Multi-Media Berufsbildende Schulen
der Region Hannover
Expo Plaza 3 · 30539 Hannover
- Berufsbildende Schule 3
der Region Hannover
Ohestraße 6 · 30169 Hannover
- Berufsbildende Schule 6
der Region Hannover
Goetheplatz 7 · 30169 Hannover
- Herman-Nohl-Schule
(Berufsbildende Schule für Gesundheit,
Pflege und Soziales)
Steuerwalder Straße 162 · 31137 Hildesheim
- Berufsbildende Schulen
Osterholz-Scharmbeck
Am Osterholze 2 · 27711 Osterholz-
Scharmbeck
- Berufsbildende Schulen
des LK Osnabrück in Bersenbrück
Ravensbergstraße 15 · 49593 Bersenbrück
- Berufsbildende Schulen
für den LK Wesermarsch
Gerd-Köster-Straße 4 · 26919 Brake
- Berufsbildende Schulen I Emden
Steinweg 24 · 26721 Emden
- Adolf-Kolping-Schule Lohne
(Berufsbildende Schulen II des LK Vechta)
Klapphakenstraße 22 · 49393 Lohne

Adresse der Wissenschaftlichen Begleitung

- Universität Hannover
Institut für Berufspädagogik
Wunstorfer Straße 14 · 30453 Hannover

Notizen



„Ich weiß freilich nicht, ob es besser werden wird,
wenn es anders wird,
ich weiß aber, dass es anders werden muss,
wenn es besser werden soll.“

Georg Christoph Lichtenberg

Herausgeber:
Niedersächsisches Kultusministerium
Schiffgraben 12
30159 Hannover

Redaktion:
Geschäftsstelle ProReKo
Michael Sternberg/Vera Kohsmann
Tel.: (0511) 1 20-73 58
proreko@mk.niedersachsen.de

www.proreko.de (Homepage Modellversuch ProReKo)
www.proreko-wb.de (Homepage der Wissenschaftlichen Begleitung)
www.bbs-qm.nibis.de (Informationsportal Qualitätsmanagement)

Gestaltung und Satz:
Übungsfirma Druck
Multi-Media Berufsbildende Schulen der Region Hannover

Druck:
Hahn-Druckerei
Hannover

März 2006/1.7000