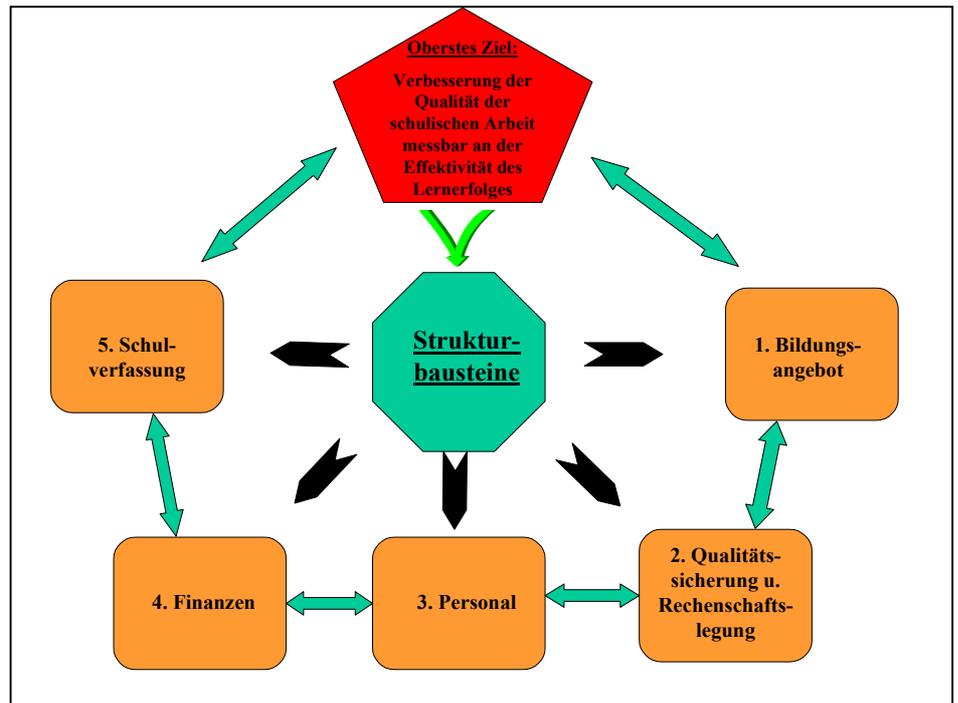


ProReKo

Projekt Regionale
Kompetenzzentren



Schulversuch

Berufsbildende Schulen in
Niedersachsen als regionale
Kompetenzzentren

- Projektbeschreibung -

(Stand: Juni 2002)

Gliederung:

| | Seite |
|---|-------|
| 1. Ausgangslage | 3 |
| 2. Auftrag des Niedersächsischen Landtages | 5 |
| 3. Ziele des Schulversuches | 6 |
| 4. Inhaltliche Beschreibung der Strukturbausteine | 8 |
| 4.1 Strukturbaustein 1: Bildungsangebot | 9 |
| 4.2 Strukturbaustein 2: Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung | 11 |
| 4.3 Strukturbaustein 3: Personal | 11 |
| 4.4 Strukturbaustein 4: Finanzen | 13 |
| 4.5 Strukturbaustein 5: Schulverfassung | 14 |
| 5. Methodische Durchführung des Schulversuches | 15 |
| 5.1 Grundsatzentscheidung | 15 |
| 5.2 Projektaufgabenplanung | 16 |
| 5.3 Projektaufbauplanung | 17 |
| 6. Hinweise zur organisatorischen Durchführung | 19 |
| 7. Schlussbetrachtung | 21 |
| Anlagen | |

1. Ausgangslage

Die dynamische Entwicklung der Berufs- und Arbeitswelt stellt die berufliche Bildung vor ständig neue Herausforderungen. Die Entwicklung neuer Technologien, neuer Berufe und neuer Strukturen vollzieht sich in einer nie da gewesenen Geschwindigkeit und lässt die Anpassungsfähigkeit des Berufsbildungssystems an seine Grenzen stoßen. Die Leistungsfähigkeit beruflicher Schulen ist jedoch für die Qualität der Berufsbildung von erheblicher Bedeutung. Die berufsbildenden Schulen haben sich generell der **Lebenswirklichkeit** zu stellen. Bedingt durch den grundlegenden Strukturwandel der gesamten Wirtschafts- und Arbeitswelt sind daher für die berufsbildenden Schulen zunehmend komplexere Anforderungen zu erfüllen.

Berufliche Bildung umfasst Ausbildung und Weiterbildung gleichermaßen. Aus-, Fort- und Weiterbildung sind lebenslange Prozesse, die mehr Flexibilität bei der zeitlichen Zuordnung der zu vermittelnden Kenntnisse und Fertigkeiten erfordern. Die ständige Überprüfung des einmal Erlernten mit den Anforderungen der Gegenwart und den Perspektiven der Zukunft ist die Aufgabe aller, vornehmlich aber auch der Schule. Im Mittelpunkt des schulischen Prozesses stehen dabei die Schülerinnen und Schüler und die mittelbare oder unmittelbare **Verbesserung der Qualität der schulischen Arbeit**. Dabei geht es um die Weiterentwicklung und den Ausbau der jeweils vorhandenen Profile und Stärken der einzelnen Schule sowie um die effiziente Nutzung regionaler Bildungsressourcen.

Die Erfüllung ihres Auftrages kann der berufsbildenden Schule nur gelingen, wenn sie grundlegend modernisiert wird. Sie muss stärker als bisher in die Lage versetzt werden, sich selbst weiter zu entwickeln. Hierzu bedarf sie **größerer Selbstständigkeit und Gestaltungsspielräume**. Dies stellt neue organisatorische, kooperative, personelle und curriculare Anforderungen an die berufsbildenden Schulen.

Niedersachsen hat sich daher bereits im Jahre 1999 mit dem „Modernisierungskonzept für die berufsbildenden Schulen 2000“ auf den Weg begeben, die berufsbildenden Schulen zu reformieren:

- ihre Qualität zu sichern und zu steigern,
- sie zu regionalen Kompetenzzentren weiter zu entwickeln und
- die dafür notwendigen Ressourcen bereit zu stellen.

Niedersachsen hat damit bundesweit eine Vorreiterrolle auf dem Weg zur Errichtung regionaler Kompetenzzentren eingenommen und auf der Basis des Modernisierungskonzeptes schon jetzt weitreichende Maßnahmen ergriffen:

- Seit dem 1. Februar 2001 erproben in Niedersachsen 40 große Schulen, darunter **29 berufsbildende Schulen**, die **Personalkostenbudgetierung**. Im Rahmen eines vierjährigen Modellversuchs erhalten die Schulen erweiterte personalrechtliche Befugnisse und die Zuweisung von Haushaltsmitteln in einem Budget. Die Schulen werden damit in die Lage versetzt, selbstständig befristete Verträge für Vertretungsunterricht oder anderen stundenweisen Einsatz im Unterricht abzuschließen. Ferner können Lehrkräfte in begrenztem Umfang von außer-

unterrichtlichen Tätigkeiten entlastet werden, indem entsprechende Aufgaben externalisiert oder an nicht lehrendes Personal vergeben werden.

Mit dem Mitteleinsatz für andere als unterrichtliche Zwecke wird die Grenze zwischen so genannten inneren und äußeren Schulangelegenheiten, und damit der Kostenteilung zwischen dem Land und den kommunalen Schulträgern, berührt. Im Sinne einer Flexibilisierung der Haushaltswirtschaft sind die Schulen somit in der Lage, schnell den konkreten Anforderungen im fachlichen und organisatorischen Bereich in ihrer Region zu begegnen.

- **Zusätzliche Einnahmen** schaffen Gestaltungsspielräume. Entgelte aus Fortbildungsangeboten und Beteiligungen an Umschulungen können die Schulen für eigene Aufgaben zur Entlastung von Lehrkräften von nichtunterrichtlichen Tätigkeiten, zur Förderung von Lernortkooperationen, zur Finanzierung von Beiträgen außerschulischer Fachleute oder für spezielle Fortbildungen für die Lehrkräfte einsetzen.
- Die Mittel der zentralen sowie regionalen Fortbildung im Kernbereich der beruflichen Bildung sind zum 01.01.02 zusammengefasst und den Schulen zur eigenen Bewirtschaftung zur Verfügung gestellt worden. Die Fachaufgaben für Planung und Durchführung der **Lehrerfortbildung im Kernbereich der beruflichen Bildung** sind von diesem Zeitpunkt auf die berufsbildenden Schulen delegiert. Damit wird die Lehrerfort- und -weiterbildung im Kernbereich der beruflichen Bildung von einer Angebotsstruktur auf eine **nachfrageorientierte Organisationsform** umgestellt, damit die Schulen in ihren Fortbildungsentscheidungen schnell, flexibel und unbürokratisch auf aktuelle Entwicklungen reagieren können. Die Schulen müssen daher eine eigene **Fortbildungsbedarfsplanung** durchführen sowie deren Erfolg evaluieren.

Die Schulen werden ein gemeinsames Budget bei der Lernmittelfreiheit, den Dienstreisen aus Anlass von Schulfahrten, der Lehrerfortbildung im Kernbereich der beruflichen Bildung und der Leistung der Schulen aus Entgelten nach § 54 Abs. 5 Satz 2 NSchG erhalten. Ebenso einbezogen wird der Budgetumfang für die am Modellversuch „Personalkostenbudgetierung an großen Schulen“ beteiligten Schulen.

Weiterhin soll die Bezirksregierung im Einzelfall auf Antrag entscheiden können, dass das Landesbudget mit dem kommunalen Schulbudget an einem Standort nach § 113a NSchG zusammengefasst wird, wenn der Schulträger dafür sein Einverständnis erklärt.

- Der Förderwettbewerb **„Region des Lernens – Berufsbildende Schule als Leitstelle eines regionalen Qualifizierungsnetzwerks“** bindet vorhandene regionale Ressourcen in ein Netzwerk ein, in dem Schulen, Betriebe und weitere außerschulische Partner zusammenarbeiten. Ziel des Projektes ist es, die Lernkompetenz und die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler des Sekundarbereiches I, insbesondere der lernschwächeren Schülerinnen und Schüler zu verbessern, um sie damit in den Stand zu versetzen, eine Berufsausbildung erfolgreich zu absolvieren. Hierzu sind in den beteiligten

Schulen Förder- und Kooperationskonzepte als Bausteine eines zu entwickelnden Schulprogramms zu erarbeiten. Leitstellen der Netzwerke sind berufsbildende Schulen, die im Rahmen ihrer Entwicklung zu regionalen Kompetenzzentren die Kooperation aller Beteiligten koordinieren.

- Eine **Umstrukturierung der Weiterbildung** ist eingeleitet worden. So haben u. a. die Berufsschulen die Möglichkeit erhalten, sich in ihrer Region als Kooperationspartner mit Trägern und Einrichtungen beruflicher Weiterbildung an Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen.

Alle diese Reformmaßnahmen müssen in die aktuelle Schwerpunktaufgabe der beruflichen Bildung eingebettet sein, neue Wege zur Qualitätsentwicklung zu betreten.

2. Auftrag des Niedersächsischen Landtages

Der Niedersächsische Landtag hat in seiner 83. Sitzung am 17.09.01 die niedersächsische Landesregierung aufgefordert, einen fünfjährigen Schulversuch unter dem Thema „**Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren**“ (Drs. 14/2701) durchzuführen. Die Beschlussempfehlung des Kultusausschusses und der Beschluss des Landtages erfolgten einstimmig. Die Umsetzung des Schulversuches „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ durch die Landesregierung wird somit von **allen Fraktionen** des Niedersächsischen Landtages (SPD, CDU, Bündnis90/Die Grünen) mit getragen.

Mit diesem Schulversuch soll für berufsbildende Schulen in Niedersachsen die Möglichkeit geschaffen werden, sich zu **Qualifizierungszentren in den Regionen** zu entwickeln. Dazu soll ihnen insbesondere durch ein verändertes System von Schulmanagement und Personalsteuerung eine größere Selbstständigkeit und eine umfassendere Gesamtverantwortung eingeräumt werden. Die gesetzlichen Voraussetzungen für den Schulversuch werden vom Landtag geschaffen.

Die Diskussion im Kultusausschuss und im Landtag hat auch deutlich gemacht, dass das bloße Adaptieren von Modellen anderer Staaten (z. B. Dänemark, Schweiz) allenfalls partiell möglich sein wird. Insgesamt wird ein **niedersächsisches Modell** regionaler Kompetenzzentren als moderne Einrichtungen zur Sicherung und zum Ausbau qualitativ hochwertiger Ausbildung im Interesse aller an beruflicher Bildung Beteiligter zu entwickeln sein.

In diesem Sinne soll im Schulversuch erprobt werden (vgl. Drs. 14/2701),

- in welcher Weise Schulen am besten auf den jeweiligen regionalen beruflichen Qualifizierungsbedarf kurzfristig und effizient reagieren können,

- wie eine bessere Beteiligung der außerhalb von Schulen an beruflicher Bildung Mitwirkenden institutionalisiert werden kann,
- wie offenere Organisationsformen im Unterricht erprobt und umgesetzt werden können,
- ob und ggf. wie eine Änderung des Schulgesetzes notwendig ist, um den veränderten Anforderungen dieser Schule gerecht zu werden,
- wie im Rahmen der Stärkung von dezentralisierten Entscheidungsbefugnissen und ebensolcher Ressourcenverantwortung eine prozessbegleitende Steuerung erfolgen kann und
- wie Teilqualifikationen erworben und zertifiziert werden können.

Der Auftrag des Niedersächsischen Landtages knüpft insofern an die bereits ergriffenen Maßnahmen des Modernisierungskonzeptes für die berufsbildenden Schulen 2000 (s. Pkt.1. Ausgangslage) an bzw. setzt dieses konzeptionell und strukturell fort.

3. Ziele des Schulversuches

Die Idee und das Ziel des **lebensbegleitenden Lernens** basiert auf der Erkenntnis, dass berufliche Bildung gleichermaßen die berufliche Ausbildung („Erstausbildung“) und die berufliche Weiterbildung umfasst. Die traditionelle Trennung in berufliche Ausbildung – geregelt nach Berufsbildungsgesetz und Handwerksordnung – und beruflicher Weiterbildung, für die bisher eine gesetzliche Regelung fehlt, wenn man einmal von der schulrechtlich normierten Fachschule absieht, wird den dynamischen Anforderungen an die berufliche Bildung des neuen Jahrtausends nicht mehr gerecht.

Gelingt es heute schon kaum noch, eine trennscharfe Differenzierung zwischen Erstausbildung und Weiterbildung vorzunehmen, so scheint diese Trennung für die Zukunft unter dem Gesichtspunkt lebensbegleitenden Lernens geradezu kontraproduktiv, wenn nicht Erstausbildung bereits curricular auf Weiterbildung bezogen oder Weiterbildung umgekehrt auf curriculare Grundlagen der Erstausbildung aufbauen kann. Dies erfordert zwar nicht unabdingbar und zwangsläufig, dass Weiterbildung nur dort angeboten werden kann, wo auch die Erstausbildung stattfindet, umgekehrt sollte jedoch **Erstausbildung und Weiterbildung grundsätzlich am gleichen Lernort möglich sein**. Eine Verbesserung der von den berufsbildenden Schulen erbrachten Dienstleistung berufliche Bildung wird geradezu verhindert, wenn nicht curriculare sondern vor allem interessengetriebene Argumente eine Zusammenarbeit von Erstausbildung und Weiterbildung unmöglich machen.

Ein Kompetenzzentrum für berufliche Bildung, in dem die Erstausbildung stattfindet, muss daher ein curricular verzahntes Angebot von Aus- und Weiterbildung vorhalten können, wenn es seinem Anspruch gerecht werden will. Dies umfasst ebenfalls das Angebot von arbeitsmarktfähigen und zertifizierbaren Zusatzqualifikationen.

Ausgehend von der Notwendigkeit des lebensbegleitenden Lernens stehen die Schülerinnen und Schüler im Mittelpunkt des Schulversuches. 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**. Dies bedeutet vor allem, dass erprobt werden soll, ob und inwiefern die Verbesserung der Qualität des Unterrichts sowie der Lernprozesse durch eine größere Selbstständigkeit und Gestaltungsspielräume der Schule zu erreichen sind.

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 – z. B. aus Dänemark – zeigen jedoch, dass die Beseitigung von Rahmenbedingungen, die Innovationsprozesse behindern und verlangsamen, notwendige Bedingungen zur Qualitätssteigerung pädagogischer Prozesse sind. Eine vergrößerte Verantwortlichkeit der berufsbildenden Schulen im personal- und finanzwirtschaftlichen Bereich muss daher vorrangig dazu genutzt werden, curriculare Entwicklungen in der Schule zu fördern, die die Lernprozesse für Schülerinnen und Schüler optimieren.

Für die Umsetzung des Schulversuches sind vom Landtag richtunggebend Kriterien für Zielvorgaben erstellt worden (s. Drs. 14/2701):

- vollständige personalrechtliche Befugnisse der Schule (einschließlich neuer Modelle zur Finanzierung des Lehrpersonals – „Geld statt Stellen“ -),
- Einsatz von Verwaltungspersonal in der Schule durch Nutzung eigener Ressourcen („Verwaltungsleiter“),
- geänderter Status der Schule (Beirat als Beratungs- und Lenkungsorgan der Schulleiterin oder des Schulleiters in finanz- und personalwirtschaftlichen Angelegenheiten) und
- Fort- und Weiterbildung in ggf. auch privatrechtlicher Form.

Darüber hinaus ist in den Schulversuchen die Möglichkeit einzuräumen,

- eine leistungsbezogene Bezahlung von Lehrkräften (Prämien und Zulagen statt Anrechnungsstunden),
- neue Arbeitszeitmodelle (Jahresarbeitszeitkonto),

- eine wirtschaftliche Betätigung der Schulen (begrenzt und in der Region mit der Wirtschaft abgestimmt)

zu erproben.

Gleichzeitig hat der Landtag die Landesregierung aufgefordert, sicherzustellen, dass

- die curricularen und qualitativen Mindeststandards sichergestellt sind,
- das Angebot von Weiterbildung nicht zu Lasten der Regelangebote geht,
- in der regionalen Bildungslandschaft ein fairer Wettbewerb mit anderen Anbietern beruflicher Fort- und Weiterbildung entsteht und
- das Modellvorhaben evaluiert wird.

Abgeleitet aus diesen Zielvorgaben gilt es Strukturbausteine im Sinne von Arbeitsfeldern für regionale Kompetenzzentren zu entwickeln, die schrittweise seitens der Modellversuchsschulen erprobt und bearbeitet werden können.

Die konkreten Schulversuchsziele werden im Detail mit den beteiligten Schulträgern und Schulen im Rahmen von **Zielvereinbarungen** festgelegt. Der Leitgedanke dieser Vereinbarungen ist ein **Kontraktmanagement**, das die Steuerung über eine stärkere Ziel- und Ergebnisorientierung erlaubt und das von der verbindlichen Zielabsprache über einen festgelegten Zeitraum bis zum kontraktbezogenen Controlling und der entsprechenden Berichterstattung reicht.

4. Inhaltliche Beschreibung der Strukturbausteine

Die im Rahmen von Zielvereinbarungen schrittweise von den Modellversuchsschulen zu erprobenden **Strukturbausteine** im Sinne von Arbeitsfeldern beziehen sich auf folgende Bereiche:

- Strukturbaustein 1: Bildungsangebot
- Strukturbaustein 2: Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung
- Strukturbaustein 3: Personal
- Strukturbaustein 4: Finanzen
- Strukturbaustein 5: Schulverfassung

Die einzelnen Komponenten der Strukturbausteine und die Strukturbausteine selber sind nicht überschneidungsfrei bzw. stehen z. T. in einem starken Wirkungszu-

sammenhang (s. Anlage 1 "Strukturbausteine"). Dieses ist in der Zielvereinbarung bei Auswahl und Reihenfolge der Bausteine zu berücksichtigen.

Die Modellversuchsschulen sind in den Bereichen der zu erprobenden Arbeitsfelder schulfachlich direkt dem Kultusministerium unterstellt.

4.1 Strukturbaustein 1: Bildungsangebot

Der Unterricht und die Schülerinnen und Schüler stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten der Schule. Alle Maßnahmen des Schulversuches dienen mittelbar oder unmittelbar der **Verbesserung der Qualität der schulischen Arbeit** und müssen sich an der Effektivität des Lernerfolges für die Schülerinnen und Schüler messen lassen.

Es wird unterstellt und vorausgesetzt, dass die Ziele der Berufsausbildung zentrale Anliegen des Schulversuches sind:

- Vermittlung einer Berufsfähigkeit, die Fachkompetenz mit allgemeinen Fähigkeiten humaner und sozialer Art verbindet,
- Entwicklung einer beruflichen Flexibilität zur Bewältigung der sich wandelnden Anforderungen in Arbeitswelt und Gesellschaft,
- Bereitschaft zur beruflichen Fort- und Weiterbildung,
- Förderung der Fähigkeit und Bereitschaft, bei der individuellen Lebensgestaltung und im öffentlichen Leben verantwortungsbewusst zu handeln.

In diesem Sinne sind pädagogische Gesamtkonzepte seitens der Schulen zu entwickeln und mit den Betrieben und Einrichtungen („als Partner des Lernens“) abzustimmen. Diese Konzepte können sich an folgenden Eckpunkten orientieren :

- Das Miteinander im Lernprozess zwischen den Lehrerinnen und Lehrern und den Schülerinnen und Schülern soll auf der Grundlage der geltenden Ordnungsmittel (Rahmenlehrpläne / Rahmenrichtlinien) durch **Zielvereinbarungen** vertraglich fixiert werden.
- Die Didaktik und Methodik des gesamten Unterrichts geht vom Primat der Handlungsorientierung aus. Das Lernen und die nachhaltige Vermittlung von Kompetenzen gelingt nur dann optimal, wenn es durch **selbstständiges und selbstgesteuertes Lernen** mit großer Eigenverantwortlichkeit erzielt wird.
- Die Schulen erproben ein schülerindividuelles **Tutorensystem**. Gemeinsam mit jeder Schülerin und jedem Schüler wird für die Lerninhalte und für die Lernergebnisse ein individuelles **Logbuch** erstellt, das für den individuellen lebensbegleitenden Lernprozess ein **Leistungs-Portfolio** darstellt. Dieses soll die

Nachhaltigkeit der Ausbildung unterstützen und die Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern.

- Die berufliche Erstausbildung auf der Basis der geltenden Ordnungsmittel ist und bleibt das „**Kerngeschäft**“ der zukünftigen regionalen Kompetenzzentren. Darüber hinaus vorhandene Kapazitäten können der Weiterbildung zur Verfügung gestellt werden.
- Es sollen **zertifizierbare Kurse** (Zusatzangebote / Wahlpflichtangebote) für Schülerinnen und Schüler ausgearbeitet und angeboten werden, die in der Region abgestimmt und die auf dem Arbeitsmarkt verwertbar sind. Das Kurssystem kann auch von Externen genutzt werden
- Im Bereich der **Fort- und Weiterbildung** können die Schulen auf dem Markt der Bildungsanbieter Dienstleistungen anbieten und erproben, die außerhalb der Regelungen des NSchG liegen. Weiterbildung ist im Rahmen von regionalen Kompetenzzentren immer im Zusammenhang mit Erstausbildung zu sehen. Dabei müssen Erstausbildung und Weiterbildung curricular sinnvoll im Sinne eines Gesamtkonzeptes verknüpft werden. Eine abgestimmte curriculare Autonomie der Fort- und Weiterbildung ist dabei Voraussetzung. Die Schulen sollen dafür innovative und mit den wirtschaftlichen Bedürfnissen der Region abgestimmte Curricula erstellen. Eine modulare Konstruktion von Weiterbildungsangeboten ist anzustreben.
- Fort- und Weiterbildungsangebote sollen **nicht in Konkurrenz** mit bestehenden Bildungseinrichtungen erfolgen, sondern sich subsidiär und nachfrageorientiert auf **zusätzliche und ergänzende Kompetenzen und Ressourcen** beschränken. Diese Kompetenzen sind durch Kooperationen und Partnerschaften, z. B. mit Konzepten des Handwerks, sinnvoll einzubinden. Zwischen den Weiterbildungsträgern der Region und den regionalen Kompetenzzentren sind im Sinne von Berufsbildungsdialogen kontinuierlich Absprachen und Vereinbarungen über Weiterbildung zu treffen mit dem Ziel, die besonderen Stärken der einzelnen Partner bestmöglich zu nutzen. Der Einsatz öffentlicher Mittel ist im Rahmen solcher Netzwerke zu optimieren und mögliche Synergien sind herzustellen.
- Angebote des die Erstausbildung und die Fachschulen ergänzenden zusätzlichen **Kurssysteme** (zertifizierbare Kurse, Kurse der Fort- und Weiterbildung) sind kostenpflichtig.
- Im Rahmen der Definition des **Lehrerfortbildungsbedarfs** übernehmen die Schulen die Schlüsselrolle. Ein Kompetenzzentrum muss seinen Fortbildungsbedarf selbst ermitteln und organisatorisch weitestgehend selbst befriedigen können. Dieses schließt die komplette Finanzverantwortung mit ein. Der Lehrerfortbildungsbedarf eines Kompetenzzentrums umfasst auch Fortbildungsbedürfnisse, die aus den neuen organisatorischen, personal- und finanzwirtschaftlichen Strukturen des Modellversuchs entstehen.
- Regionale Kompetenzzentren sollen sich systematisch zu „**lernenden Organisationen**“ entwickeln. Voraussetzung dafür ist eine Dezentralisierung von

Entscheidungen, Verantwortung und Qualitätssicherung sowie die Übernahme der Rolle eines Moderators, Beraters und Tutors seitens der Führungskräfte.

Im Rahmen dieser Eckpunkte gilt es für die berufsbildenden Schulen regional eingebunden **pädagogische und organisatorische Gesamtkonzepte** unter entsprechender **Profil- und Zielbildung** aufzustellen.

4.2 Strukturbaustein 2: Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung

Zu den Eckpunkten einer **Rechenschaftslegung, Qualitätssicherung und –entwicklung** gehören:

- Im Rahmen der **Qualitätsentwicklung** sind Standards „guter Schule“ und „guten Unterrichts“ zu entwickeln und zu erproben.
- **Schulprogramme** als grundlegende Konzepte pädagogischer Zielvorstellungen und Entwicklungsplanung einer Schule sind zu entwickeln.
- Zu Beginn des Schuljahres erstellen die Schulen einen auf das Schulprogramm abgestimmten **Jahresbildungsbericht** und einen **Entwicklungsbericht** für das kommende Schuljahr (pädagogisch / organisatorisch / finanziell). Diese Vorgehensweise beinhaltet auch ein Entwicklungsprogramm für die Verteilung von Inhalten und Zielen der Rahmenlehrpläne bzw. Rahmenrichtlinien auf die Unterrichtszeit des jeweiligen Bildungsganges.
- Künftige Qualitätsverbesserungsmaßnahmen umfassen auch regelmäßige und systematische Formen der **Selbstevaluation**.
- Die Begleitung des Schulversuches im Sinne einer externen Evaluation ist zusätzlich als **Steuerungsinstrument** zu nutzen.
- **Qualitätsnetzwerke** sollen das gemeinsame Lernen von Schulen, Betrieben und Einrichtungen („als Partner des Lernens“) einer Region fördern.

Die Modellversuchsschulen verstehen sich insgesamt als **„Lernende Organisationen“**, die sich gemeinsam weiterentwickeln.

4.3 Strukturbaustein 3: Personal

Personalmanagement und Personalentwicklung sind wichtige Komponenten bei der Entwicklung der berufsbildenden Schulen zu regionalen Kompetenzzentren. Im Rahmen des Projektes „ProReKo“ wird dabei von folgenden Zielsetzungen ausgegangen:

- Die **Personalbewirtschaftung** und die **Personalentwicklung** wird von den Schulen gehandhabt. Lediglich das Vertrags- und Abwicklungsmanagement obliegt den Bezirksregierungen (Dez. 410).
- Die Schulen verfügen zurzeit über folgende personelle Ausstattung:
 - a. Hauptamtliche/hauptberufliche beamtete Lehrkräfte
 - b. Hauptamtliche/hauptberufliche angestellte Lehrkräfte
 - c. Nebenamtliche/nebenberufliche angestellte Lehrkräfte
 - d. Geringfügig beschäftigte Lehrkräfte
 - e. Nichtlehrendes Personal
 - f. Personal des Schulträgers

Die Schule erhält die **personalrechtlichen Befugnisse** für a. – e. in **uneingeschränktem Umfang**. Bei Neubesetzungen für die Position f. ist die Schule zu beteiligen.

- Die **Auswahl einzustellender Lehrkräfte** trifft die Schulleiterin / der Schulleiter. Das Kollegium ist angemessen zu beteiligen, personalrechtliche Instrumente sind anzupassen.
- Der Schulleitung werden **neue Kompetenzen** übertragen. Schulleiter und Schulleiterinnen werden **Dienstvorgesetzte** für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Schule. Die Koordinatorinnen und Koordinatoren gehören zur Schulleitung und sind allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihres Zuständigkeitsbereiches gegenüber weisungsberechtigt (s. auch Strukturbaustein 5: Schulverfassung).
- Im Rahmen der erweiterten Kompetenzen erhalten die Schulen **Geld statt Stellen** zur selbstständigen Bewirtschaftung.
- Die Schule darf in einem im Verhältnis zum **Gesamtpersonalbudget** vertretbaren Umfang Lehrkräfte im Kurssystem (s. auch Strukturbaustein 1: Bildungsangebot) einsetzen. Unterricht im Kurssystem kann ggf. arbeitszeitrechtlich damit auf das Hauptamt angerechnet werden, Lehrkräfte können aber auch über eine Nebentätigkeit im Rahmen der beamtenrechtlichen Vorschriften im Kurssystem unterrichten. Eine Verlagerung zwischen dem Pflichtunterrichtsbereich und dem Kurssystem („Kür“) wird im Rahmen einer **internen Verrechnung** (Faktor: Geld) ausgeglichen.
- Die Modellschulen erhalten die Möglichkeit, die Einführung eines **Jahresarbeitszeitkontos** zu erproben. Eine differenzierte Unterrichtsverpflichtung zwischen Lehrkräften ist möglich, aber im Jahresdurchschnitt ist die entsprechende Regelstundenzahl bezogen auf die gesamte Schule bzw. das gesamte Lehrerkollegium einzuhalten.
- Es gilt zu prüfen und zu erproben, inwieweit eine **leistungsbezogene Bezahlung** von Lehrkräften (Prämien und Zulagen) möglich ist.

- Die Schulen dürfen zusätzliches Verwaltungspersonal (**„Verwaltungsleiterin / Verwaltungsleiter“**) durch Nutzung eigener Ressourcen einsetzen.

Insbesondere vom Führungspersonal der Schulen sind bei diesem Strukturbaustein erweiterte Kompetenzen erforderlich. Entsprechende Unterstützungsstrukturen sind erforderlich bzw. im Projekt zur Verfügung zu stellen.

4. 4 Strukturbaustein 4: Finanzen

Neben den personellen und inhaltlichen Handlungsspielräumen müssen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von regionalen Kompetenzzentren so gestaltet sein, dass sie ihre Funktion als modernes Dienstleistungsunternehmen wahrnehmen können. Unter finanziellen Gesichtspunkten gilt es im Schulversuch folgendes zu erproben:

- Die Modellversuchsschulen erhalten ein **Totalbudget** zur eigenständigen Bewirtschaftung, das alle Leistungen der §§ 112 (Personalkosten), 113 (Sachkosten) NSchG und alle Drittmittel enthält (Zusammenführung der Finanzmittel § 113 a). Über die Budgetierung der Schulbauunterhaltung ist im Einzelfall zu entscheiden. Die Mittel, die bereits auf die Schulen übertragen wurden für
 - Lernmittelfreiheit,
 - Dienstreisen aus Anlass von Schulfahrten,
 - Lehrerfort- und –weiterbildung im Kernbereich der beruflichen Bildung und
 - Leistung von Verwaltungsausgaben der Schulen aus Entgelten nach § 54 Abs. 5 Satz 2 NSchG

gehen in das Totalbudget ein, die Beschränkungen der jeweiligen Bestimmungen sind nicht mehr anwendbar.

- Das Personalbudget wird in Form eines **Kopfbetrages** je Vollzeit- und Teilzeitschüler/-in der Schule zur Verfügung gestellt. Die Regelungen des Klassenbildungserlasses von 2000 gelten mit Ausnahme der Verpflichtung zur **hohen und gleichmäßigen Unterrichtsversorgung** in den Bildungsgängen der Schule nicht für die Modellschulen.
- Alle finanziellen Mittel der Schule sind gegenseitig **deckungsfähig** und grundsätzlich **übertragbar**. Anstelle der klassischen Kameralistik kann die **kaufmännische Buchführung** erprobt werden.
- Der **Jahresbericht** der Schule umfasst eine detaillierte Einnahmen- und Ausgabenrechnung der Schule, die über die Mittelherkunft und die Mittelverwendung Auskunft gibt. Dieser Teil des Jahresberichtes ist von einem vereidigten Buchprüfer, einem Wirtschaftsprüfer oder dem zuständigen Rechnungsprüfungsamt zu **testieren**.

- Das **Programm BBS-Planung -Version (M)-** wird die erforderlichen Grundlagen für die statistikadäquate Darstellung liefern. Die Unterrichtsversorgung ist im Rahmen des Jahresberichtes zu dokumentieren.
- Die Kalkulation der angebotenen Dienstleistungen im Kurssystem muss **kostendeckend** und **marktgerecht** sein (s. Strukturbaustein 1: Bildungsangebot). Die erwirtschafteten Finanzmittel aus dem Kurssystem verbleiben der Schule zwecks Aufgabenerfüllung.
- Die Schulen werden sich eine individuelle „**Gebührenordnung**“ geben. Der Beirat der Schule beschließt auf Vorschlag der Schulleiterin oder des Schulleiters die Gebührenordnung. In ihr sind auch die **Honorare** für den Unterricht im Kurssystem sowie Grundsätze für die Berechnung von Kursgebühren – wie z. B. der Verwaltungskostenzuschlag - festzulegen.

Im Rahmen dieses Strukturbausteines wird es zu einer sehr engen Zusammenarbeit zwischen den Schulträgern und dem Land Niedersachsen kommen. Die Finanzierung der öffentlichen Aufgabe wird weiterhin gewährleistet.

4.5 Strukturbaustein 5: Schulverfassung

Die innere Struktur bzw. die innere Schulverfassung eines regionalen Kompetenzzentrums muss sich im Sinne der angestrebten Selbststeuerung ebenfalls weiter entwickeln. Folgende Eckpunkte sind dabei denkbar und sollen erprobt werden:

- Alle Lehrkräfte der Schule bilden die **Bildungskonferenz**, sie beschließt die pädagogischen Grundsätze der Schule. Sie wählt aus ihrer Mitte eine Vorsitzende oder einen Vorsitzenden für einen Zeitraum von 2 Jahren. Die Wiederwahl ist zulässig.
- Die Willensbildung erfolgt in einer **fraktalen Organisationsstruktur**. Alle Lehrkräfte, die in einem Bildungsgang unterrichten, bilden ein **Lehrer-Team**. Die Festsetzung der gesamten schulischen Organisationsstruktur im Bereich der Lehrer-Teams obliegt der Bildungskonferenz. Die verschiedenen Teams wählen aus sich heraus eine Sprecherin/Moderatorin oder einen Sprecher/Moderator. Die zuständige Koordinatorin oder der zuständige Koordinator ist geborenes Mitglied aller Teams seines / ihres Zuständigkeitsbereiches. Die Sprecherinnen / Moderatorinnen oder die Sprecher / Moderatoren der einzelnen Teams bilden die **„Teamsprecher-Konferenz“**. Den Vorsitz führt die Schulleiterin oder der Schulleiter. Die Koordinatorinnen und Koordinatoren sind geborene Mitglieder der **„Teamsprecher-Konferenz“**.
- Lehrer-Teams organisieren den Unterricht für ihre Bildungsgänge selbständig. In Abstimmung mit den jeweils zuständigen Koordinatorinnen und Koordinatoren und der **„Teamsprecher-Konferenz“** erfolgt der Unterrichtseinsatz.

- Die Schulleiterin oder der Schulleiter und seine Stellvertreterin oder sein Stellvertreter vertreten die Schule nach außen. **Schulleiterin oder Schulleiter** und Vertreterin oder Vertreter sind **Dienstvorgesetzte** für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schule. Die **Koordinatorinnen und Koordinatoren** gehören zur Schulleitung. Sie sind allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihres Zuständigkeitsbereiches gegenüber **weisungsberechtigt** (s. auch Strukturbaustein 2 : Personal)
- Die Aufgaben und Rechte des **Schulpersonalrates** sind durch Vereinbarung auf diese Strukturen abzustimmen. Dabei sind die Leitgedanken des Personalvertretungsgesetzes maßgeblich. Die erweiterten Rechte der Schulleitung erfordern eine intensive vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Schulpersonalrat.
- Ein **Schulbeirat** bestimmt die Grundzüge der Schule. Er könnte bestehen aus:
 - 2 Arbeitgeber-Vertreter/-innen - nicht der Verbände - sondern der örtlichen Wirtschaft - ,
 - 2 Arbeitnehmer-Vertreter/-innen,
 - 2 Repräsentanten der Region (z.B. eines oder mehrerer Schulträger) und bis zu 4 vom Schulbeirat zu benennende zusätzliche Mitglieder als Sachverständige ohne Stimmrecht.Die Schulleiterin oder der Schulleiter leitet den Schulbeirat mit eigenem Stimmrecht.

Im Rahmen dieser neuen Organisationsstrukturen sind Transparenz und Partizipation als grundlegende Arbeitsprinzipien verstärkt notwendig. Dieses gilt besonders für die neue Delegationsstruktur nach innen.

5. Methodische Durchführung des Schulversuches

5.1 Grundsatzentscheidung

Der Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ wird als **Projekt** durchgeführt. Arbeit in Projekten ist dabei nicht als Gegenpart zum Linienmanagement, sondern als **temporäre Arbeitsweise** der **Linie** zu sehen, um aktuelle Probleme zu bewältigen.

Projekte weisen in der Regel folgende **Charakteristika** auf, die sich in diesem Schulversuch nahezu alle widerspiegeln:

- Start- und Endtermin
- Einmaligkeit

- Wichtigkeit
- Fachliche und organisatorische Komplexität
- Begrenzte Ressourcen
- Innovation
- Risiko
- Interdisziplinär
- Hierarchieübergreifend
- Fachbereichsübergreifend
- Zielorientierung (Qualitäts-, Termin-, Aufwandsziele)
- Klar definierte Teilaufgaben
- Verantwortungsstrukturen
- Parallelarbeit

Die im Sinne des Initiativprozesses vor dem Projektstart zu untersuchende Projektwürdigkeit ist mit positivem Ergebnis geprüft worden.

5.2 Projektaufgabenplanung

Wesentliche Eckpunkte für die Planung der im Schulversuch zu erledigenden Aufgaben und zu erbringenden Ergebnisse ergeben sich aus der **methodischen Projektablaufplanung** und dem **Systemdenken**.

Es hat sich in der Praxis bewährt, Projekte zur besseren Planung und Steuerung in **Phasen** zu gliedern. Die Einteilung der Phasen richtet sich weniger nach zeitlichen Gesichtspunkten, sondern folgt vielmehr einer **eigenständigen Ziel- und Ergebnisformulierung je Phase** (s. Anlage 3 „Phasenplan des Modellversuchs (Grobstruktur)“).

Die konkrete Feinstruktur der Planungsphasen ist im **Planungszyklus** zu regeln. Wesentliche und eindeutig vordefinierte Zwischen- bzw. Endergebnisse in Form von **Meilensteinen** werden den Projektablauf logisch und zeitlich strukturieren.

Gleichzeitig wird der Status des Projektes überprüfbar und Ergebnisse transparent. Meilensteine sind entsprechend operational und resultatsbezogen zu formulieren, damit sie der Projektdiagnose und –steuerung (z. B. Go / No go - Entscheidungen) dienen und die Qualitätssicherung unterstützen. Es wird konkrete Aufgabe des Projektes sein, Meilensteine und ihre Folgebeziehungen zu einem **Meilenstein-Netzplan** zu entwickeln.

Die Projektphasen und der Planungszyklus sind die Anhaltspunkte für den Projektstrukturplan, der die Aufgaben gedanklich den Phasen zuordnet. Auf der Grundlage der Strukturbausteine des Projektes ist ein erster Vorentwurf (s. Anlage 2 „Projektstrukturplan (Grobstruktur)“) entwickelt worden. Auf der letzten Zerlegungsstufe des Strukturplans entstehen Teilaufgaben, die als **Arbeitspakete** konkret behandelt werden können.

Im Sinne einer konkreten Projektaufgabenplanung bleibt zurzeit aber festzuhalten, dass es unmöglich und wenig sinnvoll ist, noch vor bzw. bei Projektbeginn die Planung bis zum Schluss des Schulversuches im Detail zu erstellen. Zum einen nimmt die für Projekte charakteristische Unsicherheit überproportional zu, je mehr der Realisierungszeitpunkt vom Planungszeitpunkt entfernt ist; zum anderen schränkt eine zu detaillierte Planung die gerade mit der Projektform beabsichtigte flexible und ganzheitliche Arbeitsweise ein.

Deshalb ist für das Projekt „ProReKo“ eine **rollierende Korridorplanung** vorgesehen. Dieses bedeutet für die praktische Arbeit, dass für das Gesamtprojekt ein grober Plankorridor (s. Phasenplan) entworfen und es nur die anstehende Phase detailliert geplant wird. Erkenntnisse aus der Realisierung einer Phase fließen in die Detailplanung der nächsten Phase und in die grobe Planung des restlichen Projektverlaufes ein.

5.3 Projektaufbauplanung

Unabhängig von dem Umfang und / oder der Intensität der Mitwirkung sind **Projektbeteiligte** solche Stellen, Personen oder organisatorischen Einheiten, die an einem Projekt konkret mitwirken.

Im Projekt „ProReKo“ sind neben der Projektleitung, die an die Abteilung 4 des MK angebunden ist, vorrangig folgende Gruppen **direkt** und **unmittelbar** vertreten:

- alle am Schulversuch beteiligten berufsbildenden Schulen
- alle Schulträger der beteiligten Schulen
- alle Bezirksregierungen der beteiligten Schulen und Schulträger

Neben der Abteilung 4 sind zusätzlich mittel- bzw. unmittelbar die Referate 101 (Organisation), 102 (Haushalt), 103 (Personalangelegenheiten) und 104 (Dienstrecht) an der Projektarbeit beteiligt. Auch andere Ministerien sind informatorisch und funktional zu beteiligen.

Beratende Funktionen sind mit Sicherheit folgenden Vereinigungen, Verbänden bzw. Institutionen einzuräumen:

- Landesausschuss für Berufsbildung (Arbeitgeber / Arbeitnehmer)
- kommunale Spitzenverbände (NLT / Städtetag) / KGSt
- Kammern (IHK / HWK)
- Personalräte
- Gewerkschaften / Arbeitgeberverbände
- Bildungseinrichtungen in freier Trägerschaft (VDP-LV Niedersachsen)
- Sponsoren etc.

Gleichzeitig ist zu klären, ob und inwieweit wissenschaftliche Unterstützung in das Projekt einbezogen werden kann.

Eine Auflistung von Beteiligten kann im Sinne einer offenen Projektarbeit zu diesem Zeitpunkt nicht abschließend sein.

Insbesondere der unterschiedliche Grad der Beteiligung (Umfang und / oder Intensität) sollte sich in der Aufbauorganisation des Projektes „ProReKo“ widerspiegeln (s. Anlage 4 „Projektbeteiligte“).

Die **Auftraggeberin (Ministerin)** erteilt den Auftrag zur Durchführung des Schulversuches, bestimmt Ergebnis und Ziele des Projektes und gibt Gewichtungen vor. Sie nimmt die geforderten Leistungen ab und ist letztendlich Entscheiderin für die wichtigen Projektbeschlüsse.

Die **Projektleiterin** / der **Projektleiter** (Abteilungsleiterin/-leiter 4) 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 der Projektleiterin / dem Projektleiter zugeordnet.

Die **Projektgruppe** besteht aus jeweils 3 bis 4 Mitgliedern der beteiligten Schulträger, Schulen Bezirksregierungen, der Projektleiterin / dem Projektleiter und 5 bis 6 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der durch den Schulversuch betroffenen Referate des MK. Die Gruppe erarbeitet arbeitsteilig anhand des Projektstrukturplanes (Arbeitspakete) die von den Modellversuchsschulen zu erprobenden Detailpläne für die Komponenten bzw. Teilbereiche der Strukturbausteine. Sie entscheidet mit über die Organisation des Projektes und bei wichtigen Anlässen (z. B. Meilensteinen / Ende der Phasen) über den Projektfortschritt und über Planabweichungen. Außerdem prüft sie die Projektergebnisse fachlich und sorgt gemeinsam mit der Projektleitung für eine gebiets- und fachübergreifende Organisation. Gleichzeitig unterstützt sie die Projektleiterin / den Projektleiter beim Projektmanagement.

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 und auf der Grundlage der jeweiligen Zielvereinbarungen sollen individuelle Projektstrukturpläne mit entsprechenden Zielhierarchien aufgestellt werden. Diesen Plan gilt es zu operationalisieren. In den Arbeitsgruppen der teilnehmenden Schulen werden die an Berufsbildung Beteiligten (Schülerinnen und Schülern, Eltern, Schulträger, Kammern sowie ggf. Betriebe, Bildungsträger u. dgl.) der betroffenen Regionen in die Arbeit eingebunden. Die entsprechende Auswahl erfolgt vor Ort.

Die o. a. Vereinigungen, Verbände bzw. Institutionen und evtl. auch andere Ministerien werden die erwarteten beratenden Funktionen über einen **Beirat** ausüben. Die Auftraggeberin (Ministerin) informiert bei wichtigen Projektanlässen und bei tiefgreifenden Planabweichungen den Beirat. Eine permanente Einbindung in die Gesamtarbeit des Projektes soll somit sichergestellt sein.

Am Ende der Projektphasen (i. d. R. Meilensteine) sollte grundsätzlich ein **Projektplenum (einschließlich Auftraggeberin)** tagen. Das Plenum versteht sich hierbei nicht als feststehendes Gremium sondern als Methode, die in erster Linie dem Informations-, Ergebnis- und Erfahrungsaustausch und der Absprache weiterer Vorgehensweisen dient.

Für die erfolgreiche Projektarbeit ist ein **Informations- und Dokumentations-system**, das einen schnellen und sicheren Zugriff auf benötigte Informationen für alle Beteiligten ermöglicht, wesentlich. Um die Vergleichbarkeit und Transparenz der Informationen sicherzustellen, werden von Beginn des Projektes Dokumentationsstandards aufgestellt. Dieses gilt besonders für Ergebnisse, Sitzungen und Gespräche. Es wird ein zentrales Projektlogbuch mit einem projekttypischen Register geführt.

Zusätzlich wird über das Internet ein **Info-Pool** gebildet, in dem über eine öffentliche und eine nicht öffentliche Seite entsprechende Informationen über den Schulversuch zur Verfügung gestellt werden.

6. Hinweise zur organisatorischen Durchführung des Projektes

➤ Dauer des Schulversuches

Der Schulversuch beginnt am **01.01.2003** und läuft über **fünf** Jahre. Im Juli 2008 ist ein gemeinsamer Abschlussbericht vorzulegen. Die flächendeckende Realisierung erfolgreich erprobter Strukturbausteine bzw. Komponenten der Strukturbausteine erfolgt nach politischer Beratung ab dem Schuljahr 2008/2009.

Sollte aber die Erprobung einzelner Strukturbausteine (auch Teilbereiche davon) zu vorzeitigen positiven Ergebnissen führen, kann eine landesweite Umsetzung bzw. Realisierung noch vor Ablauf des Schulversuches erfolgen.

➤ Anzahl und Auswahl der Modellversuchsschulen

Die Modellversuchsschulen mit den entsprechenden Schulträgern werden im Rahmen einer Ausschreibung vom Niedersächsischem Kultusministerium ausgewählt. Es können bis zu **10 Schulen** teilnehmen. Schulen, die nicht ausgewählt wurden, aber an dem Schulversuch sehr interessiert sind, kann es auf Antrag gestattet werden, einzelne Elemente der Strukturbausteine ebenfalls zu

erproben. Sie werden gleichzeitig im Sinne von Partnerschulen über den Verlauf des Schulversuches informiert.

➤ **Voraussetzungen seitens der Modellversuchsschulen**

Die Schulen führen den Schulversuch im Sinne der Projektbeschreibung durch. Insbesondere müssen die aufgezeigten Strukturbausteine sukzessive und in ihrer Gesamtheit erprobt werden, damit Wirkungszusammenhänge deutlich werden. Entsprechende Zielvereinbarungen sind mit Schule, Schulträger und Land abzuschließen. **Freiwilligkeit** und der **konsensuale Ansatz** sollten dabei tragende Prinzipien sein. Die Bereitschaft zur Evaluation, zur Berichterstattung und zu Kooperationen mit allen Beteiligten, auch mit potentiellen Partnerschulen, wird als gegeben vorausgesetzt. Die Bereitschaft, mit allen an der Berufsbildung beteiligten Institutionen, Organisationen etc. zu kooperieren und Partnerschaften zu bilden, muss bei den Modellversuchsschulen zwingend vorhanden sein. Gleiches gilt für die Mitarbeit in berufsbildenden Netzwerken verschiedenartiger Kompetenzzentren.

➤ **Voraussetzungen seitens des Schulträgers**

Die kommunalen Schulträger müssen ebenfalls bereit sein, den Schulversuch im Sinne der Projektbeschreibung durchzuführen. Dieses gilt besonders im Rahmen ihrer Zuständigkeit für die Personal- und Sachkostenbudgetierung (Zusammenführung der Haushaltsmittel im Sinne eines Totalbudgets). Das bedeutet auch, dass kommunale Verwaltungsstrukturen sich ändern werden.

Dieses betrifft besonders die **Fachbereiche Planung, Bereitstellung und Bewirtschaftung von Schulen**. Es wird auch davon ausgegangen, dass die Bereitschaft zur finanziellen Mitunterstützung von regionalen Schulprojekten (Innovationsfond) gegeben ist. Die abzuschließende Zielvereinbarung bedarf der Zustimmung der entsprechenden kommunalen Organe. Die Bereitschaft des Schulträgers zur Zusammenarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden wird als gegeben vorausgesetzt.

➤ **Voraussetzungen seitens des Landes**

Die **zentrale Steuerung und Verantwortung** des Schulversuches

„Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ liegt beim Niedersächsischen Kultusministerium (Abteilung 4 „Berufliche Bildung“). Die Projektleiterin / der Projektleiter wird seitens des MK gestellt. Zur Durchführung des Projektes richtet das MK eine Geschäftsstelle ein, die der Abteilung 4 angegliedert ist.

Haushaltsmittel für das Projekt sind im Doppelhaushalt 2002/2003 (EPl. 07) eingestellt. Die teilnehmenden Schulen erhalten zwecks Durchführung des Modellversuches personelle Unterstützung in Form von Anrechnungsstunden.

Es ist geplant, einen externen Partner (zugleich Sponsor) am Schulversuch und auch am Projektmanagement zu beteiligen.

In Orientierung an den Strukturbausteinen wird es gezielte **Fortbildungen** für Schulleitungen und Kollegien der beteiligten Modellversuchsschulen geben. Niedersachsen ist u. a. mit Hamburg und Schleswig Holstein an einem BLK-Verbundprojekt „Maßnahmen in der Lehrerbildung bei der Umstrukturierung der berufsbildenden Schulen“ beteiligt und ist für das Programmelement „Einrichtung eines systematischen Fortbildungsmanagement für / an regionalen Kompetenzzentren“ zuständig.

Es wird erwogen, einzelne Strukturbausteine des Projektes „ProReKo“ im Rahmen von BLK-Modellversuchen zu erproben. Eine länderübergreifende Zusammenarbeit ist dabei möglich.

7. Schlussbetrachtung

„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

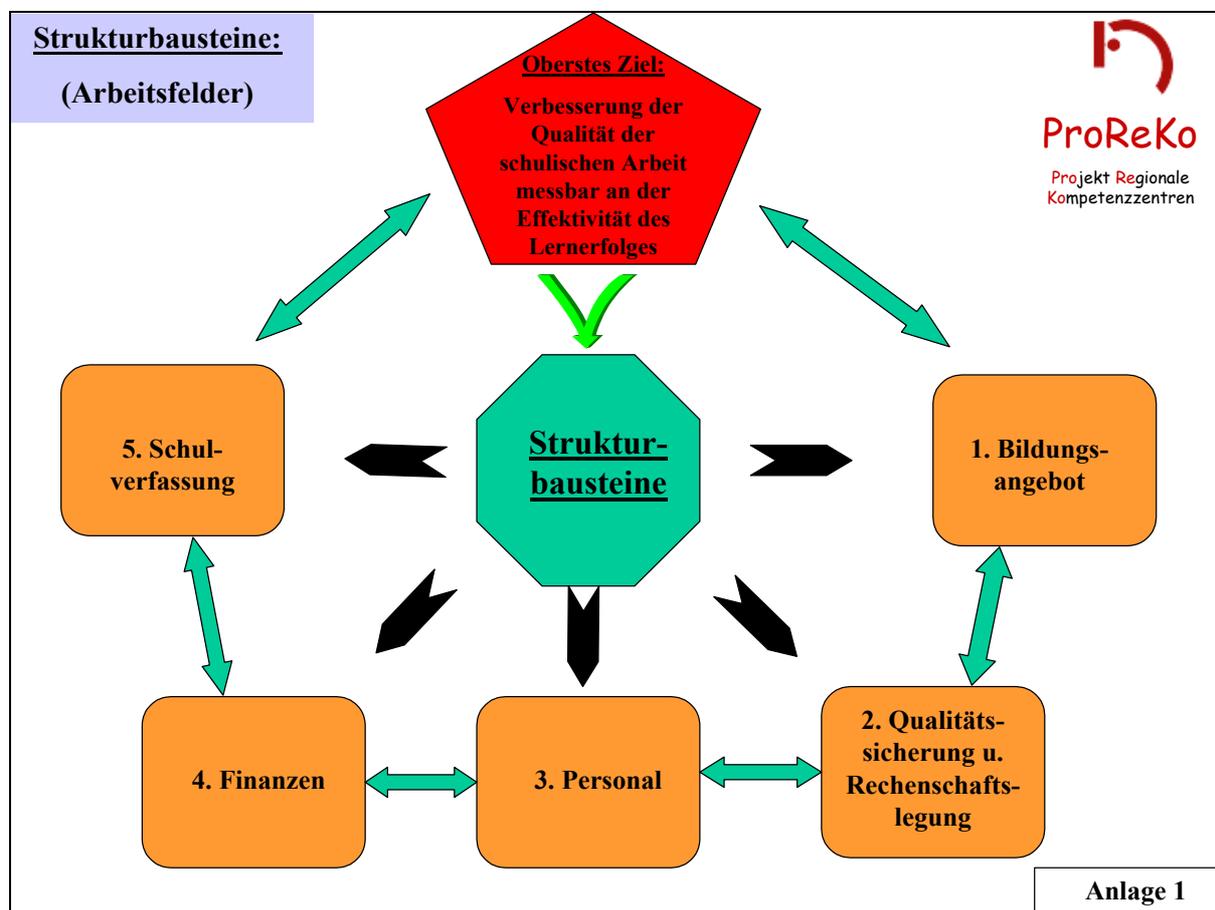
Anlagen



ProReKo

Projekt Regionale
Kompetenzzentren

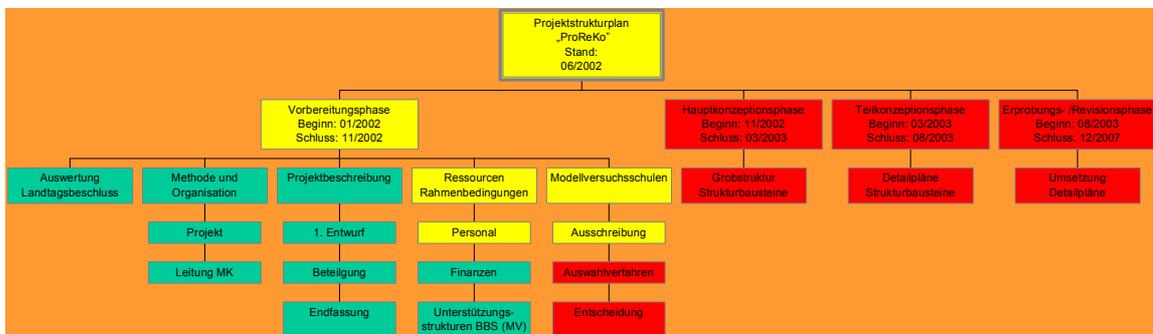
**Schulversuch: Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale
Kompetenzzentren**



**Projektstrukturplan
(Grobstruktur)**



ProReKo
Projekt Regionale
Kompetenzzentren



Anlage 2

**Phasenplan des
Schulversuchs
(Grobstruktur)**



| <u>Phase</u> | <u>zeitl. Ablauf</u> | <u>Inhalt</u> | <u>Beteiligte</u> |
|---|----------------------------------|--|--|
| <p>I. Vorbereitungs- phase (Stab-Linien- Projekt- organisation)</p> <p>Ziel: Prüfung der Projektwürdigkeit</p> <p>Ergebnis: Bewerteter Vorschlag für die Lösungsrichtung</p> | <p>01/2002 - 11/2002</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Erheben und analysieren von Informationen (grob) • Auswertung Landtagsbeschluss • Methode und Organisation des Schulversuches • Erarbeitung grober Lösungsvarianten bzw. prinzipieller Lösungsrichtungen • Erstellung Projektbeschreibung (1. Entwurf) • Information / Beteiligung (Grundlage Projektbeschreibung) • Endfassung Projektbeschreibung • Abstimmung des Ausschreibungsmodalitäten und Ausschreibung im Schulverwaltungsblatt • Auswahl der Modellversuchsschulen • Bereitstellung der notwendigen Ressourcen • Aufbau/Auswahl für Projektgruppe • Vorbereitung start-up-workshop | <ul style="list-style-type: none"> • MK • MK/Projektleitg. • MK/Projektleitg. |

Anlage 3

**Phasenplan des
Schulversuchs
(Grobstruktur)**



| <u>Phase</u> | <u>zeitl. Ablauf</u> | <u>Inhalt</u> | <u>Beteiligte</u> |
|---|----------------------------------|--|---|
| <p>II. <u>Hauptkonzeptionsphase</u> (Matrix-Projektorganisation)</p> <p>Ziel: Konkretisierung in Form von Grobkonzepten für die Teilbereiche</p> <p>Ergebnis: Bewertete Vorschläge für Teilbereiche der Strukturbausteine</p> | <p>11/2002 - 03/2003</p> | <ul style="list-style-type: none"> •Start-up-workshop •Zerlegung der Grobstruktur (Strukturbausteine) in abgegrenzte Teilbereiche •Erhebung und Analyse zu den abgegrenzten Teilbereichen und zu der Projektumwelt und Ermittlung von Schnittstellen •Ermittlung von Prioritäten für die Teilbereiche •Erarbeitung globaler Lösungsvarianten für die abgegrenzten Teilbereiche •Prüfung und Vorbewertung der Lösungsvarianten •Abschließende Empfehlungen für die Teilbereiche *** Meilenstein *** •Abschluss der Zielvereinbarungen mit den Schulträgern | <ul style="list-style-type: none"> •Plenum/MK •Plenum/MK •Projektgrp. •Projektgrp. •Projektgrp. •Projektgrp. •Plenum/MK •Schulträger/MK |

Anlage 3

**Phasenplan des
Schulversuchs
(Grobstruktur)**



| <u>Phase</u> | <u>zeitl. Ablauf</u> | <u>Inhalt</u> | <u>Beteiligte</u> |
|---|---|--|--|
| <p>III.</p> <p><u>Teilkonzeptionsphase</u></p> <p>(Matrix-Projektorganisation)</p> <p>Ziel:</p> <p>Freigabe der Erprobung von Teilbereichen der Strukturbausteine</p> <p>Ergebnis:</p> <p>Abschluss der Planung in Form von Detailplänen für die Teilbereiche</p> | <p>03/2003</p> <p>-</p> <p>08//2003</p> | <ul style="list-style-type: none"> •Bedarfsabhängige weitere Erhebung und Analyse von Informationen für die Teilbereiche der Strukturbausteine •Konkretisierung und Komplettierung der funktionalen Ziele und Anforderungen der Teilbereiche •Erarbeitung ausführungsfähiger und umsetzbarer Pläne •Erstellen von Anforderungskatalogen für die Beteiligten •Prüfung und Vorbewertung der Detailpläne •Erarbeitung von entscheidungsreifen Vorlagen für die Realisierung und abschließende Empfehlung <p>*** Meilenstein ***</p> | <ul style="list-style-type: none"> •Projektgrp. / AG •Projektgrp. / AG •Projektgrp. / AG •Projektgrp. / AG •Projektgrp. •Plenum/MK |

Anlage 3

**Phasenplan des
Schulversuchs
(Grobstruktur)**



| <u>Phase</u> | <u>zeitl. Ablauf</u> | <u>Inhalt</u> | <u>Beteiligte</u> |
|---|----------------------------------|---|--|
| <p>IV. Erprobungs- u. Revisions- phase (Stab-Linien- Projekt- organisation)</p> <p>Ziel: Umsetzung der Planung</p> <p>Ergebnis: Erprobte, bewertete und fertiggestellte Strukturbausteine</p> | <p>08/2003 - 12/2007</p> | <ul style="list-style-type: none"> •Umsetzung der Detailpläne in arbeitsfähige Lösungen •Organisation, Steuerung und Überwachung der Umsetzung •Fortbildung der indirekt und direkt Betroffenen •permanente Evaluation und Revision der erprobten Bausteine (einschl. Qualitätssicherung) •zielgruppengerechte Projektinformation •Projektmarketing •Vorbereitung des Abschlusses der Projektdokumentation •Erstellung von Benutzerdokumentation/Handreichungen •Bewertung und Abschluss des Projektes vorbereiten und Einführungsempfehlungen erarbeiten <p>*** Meilenstein ***</p> | <ul style="list-style-type: none"> •BbS, ST, BR, MK •Projektleitung. •BbS, BR, NLI *** alle *** •Projektleitung •Projektleitung •Projektleitg. /-grp. •Projektleitg. /-grp. •Plenum / MK. |

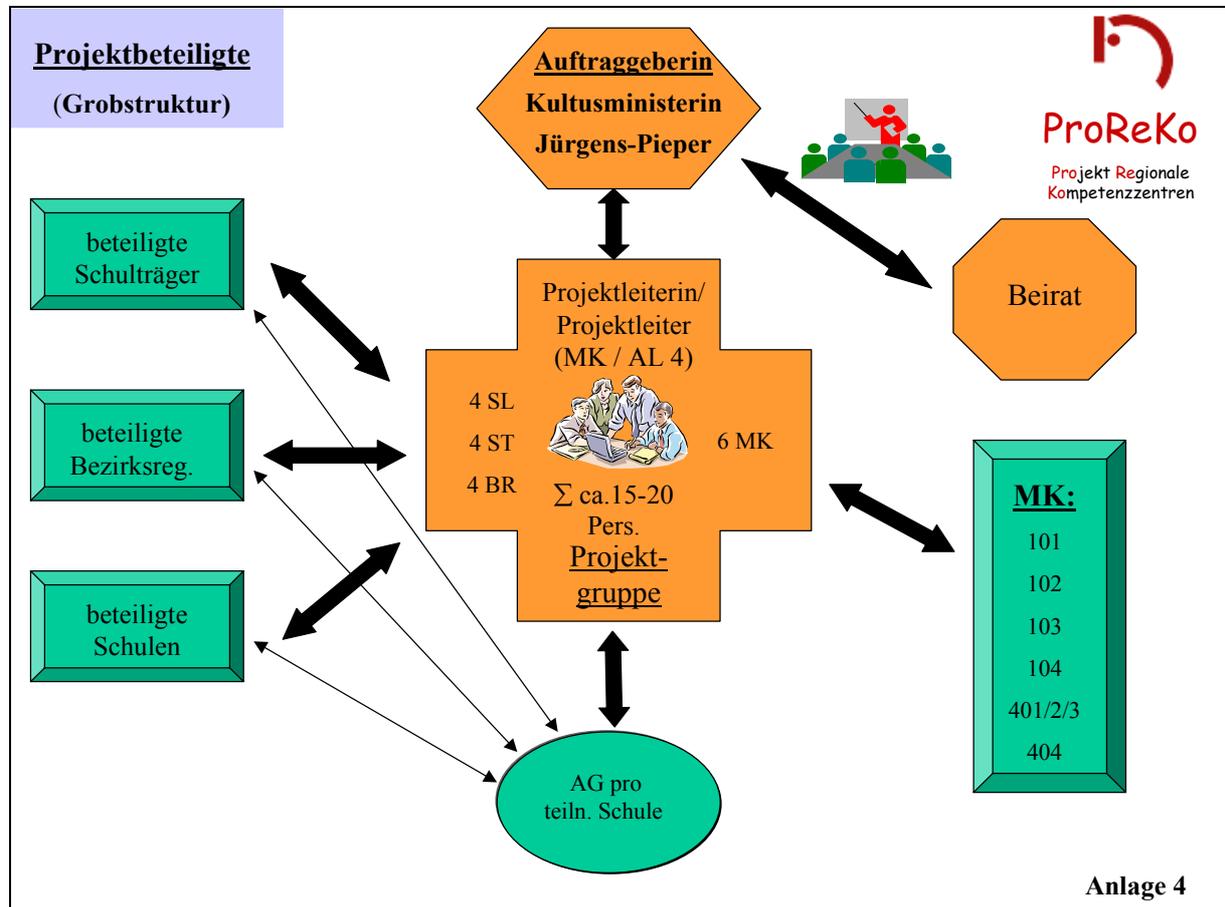
Anlage 3

**Phasenplan des
Schulversuchs
(Grobstruktur)**



| <u>Phase</u> | <u>zeitl. Ablauf</u> | <u>Inhalt</u> | <u>Beteiligte</u> |
|---|---|---|---|
| <p><u>Transferphase</u></p> <p>Ziel: Landesweite Umsetzung der Projektergebnisse</p> <p><u>Ergebnis:</u> Berufsbildende Schulen in Niedersachsen sind Regionale Kompetenz- zentren</p> | <p>ab 01/2008 - 2010 ??</p> | <ul style="list-style-type: none"> •politische Beratung und Beschlussfassung (Landtag) •intensive Schulungen / Fortbildungen für alle direkt und indirekt Beteiligten •Projektinformation •Projektmarketing | <p><u>Alle,</u> die an beruflicher Erst- und Weiter- bildung in Nieder- sachsen beteiligt sind !!!</p> |

Anlage 3



Projektbeteiligte**ProReKo**Projekt Regionale
Kompetenzzentren

Projektleiter/-in

- Leitung der Projektgruppe
- Projektplanung
- Projektinformation (Informations-, Dokumentationssystem)
- Projektdiagnose, -steuerung
- fristgerechte Bereitstellung der geforderten Leistung
- Projektmarketing

Anlage 4

Projektbeteiligte**ProReKo**Projekt Regionale
Kompetenzzentren

Projektgruppe

- gebiets- und fachübergreifende Organisation
- erarbeitet die von den Modellversuchsschulen zu erprobenden Detailpläne für die Komponenten der Strukturbausteine
- entscheidet bei wichtigen Anlässen über Projektfortschritt und Planabweichungen
- fachliche Prüfung der Projektergebnisse (einschließlich Evaluation)
- unterstützt Projektleiter/-in beim Projektmanagement

Anlage 4

Projektbeteiligte**ProReKo**Projekt Regionale
Kompetenzzentren

Arbeitsgrp. der teiln. BbS

- konkrete Realisierung der Aufgaben im Projekt (lokal) / je nach Zielvereinbarung
- je nach Umfang der Delegation weitgehende Selbstplanung, -diagnose und -steuerung
- konkrete Einbindung der an Berufsbildung Beteiligten vor Ort (Schüler, Eltern, Schulträger, Kammern sowie ggf. Betriebe, Bildungsträger u. dgl.)
- Berichts- und Informationspflicht Projektleitung und Projektgruppe

Anlage 4

Projektbeteiligte**ProReKo**Projekt Regionale
Kompetenzzentren

Beirat

- dient zur Sicherstellung der permanenten Einbindung der inoffiziell Beteiligten (über die Auftraggeberin)
- beratende Funktion für die Projektleitung und Projektgruppe
- Beteiligung bei wichtigen Projektanlässen
- Beteiligung bei tiefgreifenden Planänderungen

Anlage 4