

**ProReKo**

Projekt Regionale  
Kompetenzzentren

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

(1. Januar 2003 - 31. Dezember 2007)

**Broschüre mit Auszügen des  
Abschlussberichts der Landes-  
projektgruppe und der Wissen-  
schaftlichen Begleitforschung**



**Niedersachsen**

	<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
	<b>Vorwort zum Abschlussbericht</b>	<b>3</b>
	<b>Aufbau der Broschüre</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>Projektauftrag, -organisation, -ziele, -inhalte</b>	<b>5</b>
<b>1.1</b>	<b>Projektauftrag des Niedersächsischen Landtages</b>	<b>5</b>
<b>1.2</b>	<b>Projektorganisation/-beteiligte</b>	<b>6</b>
<b>1.3</b>	<b>Projektziele</b>	<b>9</b>
<b>1.4</b>	<b>Arbeitsbereiche des Projektes</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Transfervorschläge</b>	<b>11</b>
<b>3.</b>	<b>Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitung (Auszug)</b>	<b>15</b>
<b>3.1</b>	<b>Selbstverständnis</b>	<b>15</b>
<b>3.2</b>	<b>Aufgabenbereiche der Wissenschaftlichen Begleitung</b>	<b>15</b>
<b>3.3</b>	<b>Theoretische Grundorientierung durchgeführter Forschungsarbeiten</b>	<b>16</b>
<b>3.4</b>	<b>Gesamtfazit und Perspektiven</b>	<b>18</b>

## Vorwort zum Abschlussbericht

Der grundlegende Strukturwandel der Wirtschafts- und Arbeitswelt stellt vielfältige neue organisatorische und mit dem Blick auf regionale Partnerschaften auch kooperative Anforderungen besonders an die niedersächsischen berufsbildenden Schulen. Damit gerät die Bedeutung der berufsbildenden Schulen als regionale Standortfaktoren und als Dienstleister mit einer ausgeprägten Orientierung an den Schülerinnen und Schülern sowie den dualen Bildungspartnern (Stichwort Kundenorientierung), aber auch eine kontinuierliche messbare Qualitätssteigerung der schulischen Arbeit immer stärker in das Blickfeld aller an beruflicher Bildung Beteiligten.



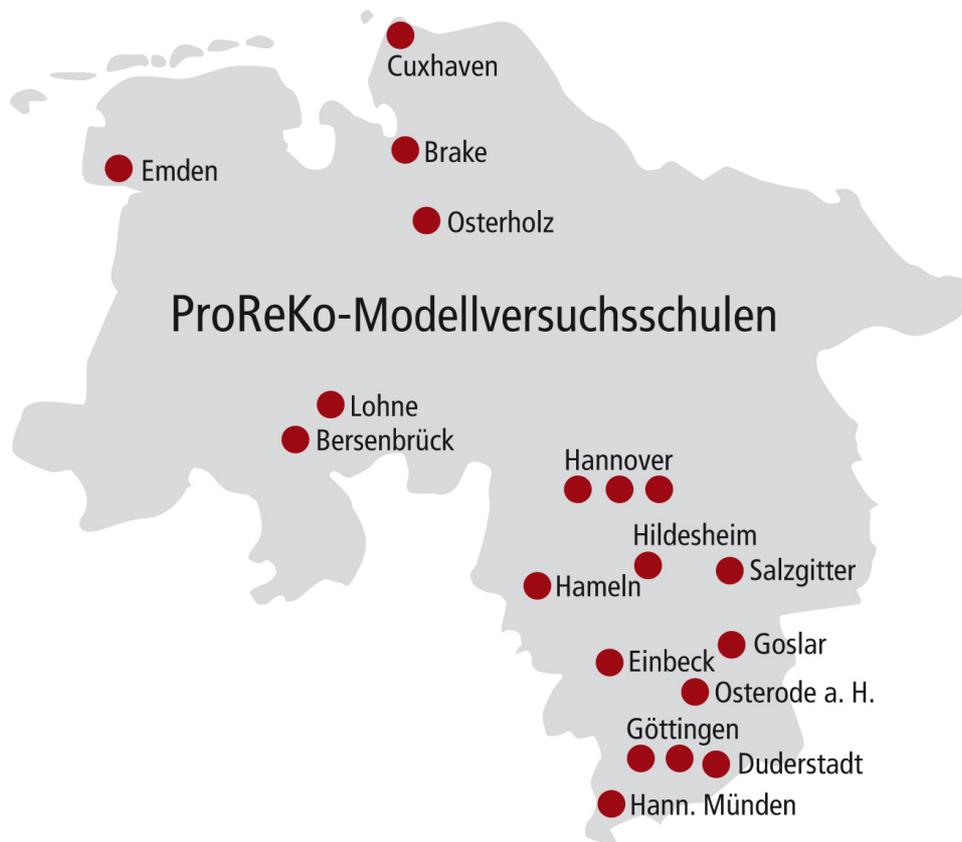
Das Land Niedersachsen hat sich mit dem Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ (ProReKo) in einem fünfjährigen Zeitraum auf den Weg begeben, die berufsbildenden Schulen zu reformieren. Hierzu hatte der Landtag im September 2001 in einer einstimmigen EntschlieÙung das Kultusministerium beauftragt. 19 öffentliche berufsbildende Schulen nahmen an dem von Beginn an auf eine breite Beteiligung setzenden Schulversuch teil. Insgesamt waren ca. 15 % der öffentlichen berufsbildenden Schulen und ca. 28 % der niedersächsischen Schulträger beteiligt. Erfreulich ist dabei, dass hierunter der ländliche Raum sehr stark vertreten war.

Unter den Aspekten größere Selbstständigkeit, umfassendere Gesamtverantwortung, neues Schulmanagement und neue Personalsteuerung wurde die Entwicklung der berufsbildenden Schulen zu Qualifizierungszentren in den Regionen erprobt. Der hiermit vorliegende Abschlussbericht zeigt alle Ergebnisse des Schulversuchs im Detail auf, weist die in jedem Arbeitsbereich formulierten Vorschläge für einen Transfer auf alle berufsbildenden Schulen aus und bildet die Grundlage für die nachfolgend von mir zu treffenden Übertragungsentscheidungen.

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 danke allen am Schulversuch ProReKo beteiligten Schulen, Landkreisen, Städten, Behörden und Organisationen für die intensiv und sehr erfolgreich geleistete Arbeit.

A handwritten signature in black ink, reading 'Elisabeth Heister-Neumann'.

Elisabeth Heister-Neumann  
Niedersächsische Kultusministerin



## Hinweis zum Aufbau dieser Broschüre

Die hier vorliegende Broschüre stellt einen Auszug aus dem **Ergebnisband<sup>1</sup>** des Gesamt-Abschlussberichtes und eine kompakte Zusammenfassung der dort formulierten Transfervorschläge dar. Der Ergebnisband dient der ausführlichen Darstellung der Projektarbeit und der Ergebnisse gegenüber der interessierten Öffentlichkeit. Ein zentrales Element des Ergebnisbandes ist der **Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitung** des Schulversuchs ProReKo.

Neben dem Ergebnisband stehen in dem sog. „**Virtuellen Anlageband** zum Abschlussbericht ProReKo“ alle übergeordneten Anlagen (z. B.: Projektstrukturplan, Meilensteinplan, Meilensteinergebnisse, Berichte der Schulen, Qualifizierungs- und Fortbildungskonzept) sowie die vielfältigen Anlagen aller Arbeitsbereiche auf der Website [www.proreko.de](http://www.proreko.de) zum Download zur Verfügung.

---

<sup>1</sup> Er enthält alle wesentlichen Informationen zur Ausgangslage, zum Projektauftrag, zu den Projektbeteiligten und zu den Projektzielen. Mit dem Blick auf jeden Projekt-Arbeitsbereich werden die spezifischen Zielsetzungen und immer auch die eingesetzten Maßnahmen/Instrumente vorgestellt. Ferner werden die Ergebnisse der schulischen Projektarbeit und die Ergebnisse aus den vielfältigen Evaluationen in die Gesamtschau eingeordnet. Mit der Formulierung sowie Bewertung der resultierenden Transfervorschläge der Landesprojektgruppe an die Projekt-Auftraggeberin endet jeder Berichtsteil.

# 1. Projektauftrag, -organisation, -ziele, -inhalte

## 1.1 Projektauftrag des Niedersächsischen Landtages

In seiner 83. Sitzung am 17. September 2001 hat der Niedersächsische Landtag auf Empfehlung des Kultusausschusses eine EntschlieÙung zum Thema „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ angenommen. Die niedersächsische Landesregierung wird in dieser EntschlieÙung aufgefordert, einen fünfjährigen Schulversuch (1. Januar 2003 bis 31. Dezember 2007) unter dem o. g. Titel/Thema durchzuführen. Die Beschlussempfehlung des Kultusausschusses und der Beschluss des Landtages erfolgten einstimmig.

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. 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.

Im Schulversuch soll erprobt werden,

- 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.

Für die Umsetzung des Schulversuches sind vom Landtag richtungsweisende Kriterien für Zielvorgaben erstellt worden:

- 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 dem Schulversuch die Möglichkeit einzuräumen,

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

## 1.2 Projektorganisation/-beteiligte

Das Niedersächsische Kultusministerium (MK) hat sich entschieden, den Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ methodisch als Projekt auf Basis der DIN-Norm 69901 durchzuführen. Die Arbeit in Projekten ist dabei nicht als Gegenpart zum Linienmanagement<sup>2</sup>, sondern als temporäre Arbeitsweise der Linie zu sehen, um aktuelle Probleme bewältigen zu können.

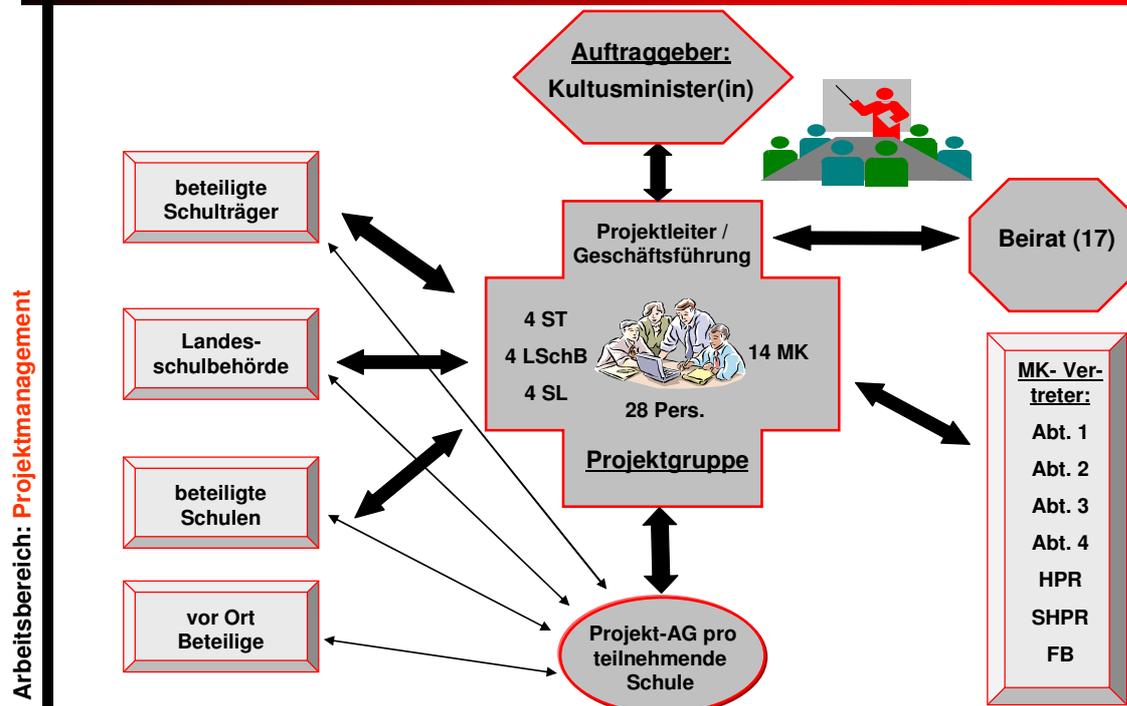
Unabhängig von dem Umfang und/oder der Intensität der Mitwirkung sind Projektbeteiligte solche Stellen, Personen oder organisatorischen Einheiten, die an einem Projekt konkret mitwirken. Im Projekt ProReKo sind neben der Projektleitung (einschl. Geschäftsstelle), die unmittelbar an die Abteilung 4 des Nds. Kultusministerium angebunden ist, vorrangig folgende Gruppen direkt und unmittelbar vertreten:

- die am Schulversuch beteiligten 19 Berufsbildenden Schulen,
- die 14 Schulträger der beteiligten Schulen,
- die Landesschulbehörde und
- die fachlich und organisatorisch zuständigen Organisationseinheiten des Nds. Kultusministeriums (einschl. Frauenbeauftragte/Hauptpersonalrat/Schulhauptpersonalrat).

---

<sup>2</sup> Zuständigkeiten der Abteilungen und Referate im Kultusministerium gem. Geschäftsverteilungsplan

# Projektbeteiligte [nach Zugehörigkeit]



GSt ProReKo MK Niedersachsen

Abb. 1: „Projektbeteiligte – Zusammensetzung der Landesprojektgruppe“

Die Landesprojektgruppe besteht aus jeweils vier Mitgliedern der beteiligten Schulträger, Schulen (Schulleiterin und Schulleiter), der Landeschulbehörde, dem Projektleiter, dem Leiter der Geschäftsstelle und 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der durch den Schulversuch betroffenen Organisationseinheiten des MK (einschl. Frauenbeauftragte [FB], Hauptpersonalrat [HPR] und Schulhauptpersonalrat [SHPR]). Die Gruppe erarbeitet anhand des Projektstrukturplanes, der aus vielen Arbeitspaketen besteht, die Vorgaben für die von den Schulversuchsschulen zu erprobenden Detailpläne.

Außerdem ist eine wissenschaftliche Begleitung (Leibniz Universität Hannover/Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung) eingerichtet worden. Sie untersucht alle Projektelemente in Bezug auf ihre Zielorientierung, Konzeptionierung, Implementierung und Wirkung. Daneben nimmt sie in Abstimmung mit der Projektgeschäftsstelle im MK und dem Niedersächsisches Landesamt für Lehrerbildung und Schulentwicklung (NiLS) Mitgestaltungs- und Weiterbildungsfunktionen im Projekt wahr.

Die schulischen Projektarbeitsgruppen der teilnehmenden Schulen arbeiten ebenfalls eigenverantwortlich nach der Projektmethode gem. DIN 69901 und sind in diesem Sinne auch Auftragnehmer.

## Die Projektbeteiligten im Detail:

Die am Schulversuch ProReKo beteiligten Schulträger:

- Landkreis Göttingen, Reinhäuser Landstraße 4, 37083 Göttingen
- Landkreis Goslar, Postfach 20 20, 38610 Goslar
- Landkreis Vechta, Postfach 13 53, 49375 Vechta
- Landkreis Wesermarsch, Postfach 13 52, 26913 Brake (Unterweser)
- Landkreis Northeim, Postfach 13 80, 37143 Northeim
- Landkreis Osterode am Harz, Postfach 14 51, 37504 Osterode am Harz
- Stadt Salzgitter, Thiestr. 26 a, 38226 Salzgitter
- Landkreis Hameln-Pyrmont, Postfach 10 13 35, 31763 Hameln
- Region Hannover, Postfach 1 47, 30001 Hannover
- Landkreis Hildesheim, 31132 Hildesheim
- Landkreis Cuxhaven, 27470 Cuxhaven
- Landkreis Osterholz, Postfach 12 62, 27702 Osterholz-Scharmbeck
- Stadt Emden, Postfach 22 54, 26702 Emden
- Landkreis Osnabrück, Postfach 25 09, 49015 Osnabrück

Die am Schulversuch ProReKo beteiligten Schulen:

- Berufsbildende Schulen Duderstadt, Kolpingstr. 4 – 6, 37115 Duderstadt
- Berufsbildende Schulen Einbeck, Hullerser Tor 4, 37574 Einbeck
- Berufsbildende Schulen II Göttingen, Godehardstr. 11, 37081 Göttingen
- Berufsbildende Schulen III Göttingen, Ritterplan 6, 37073 Göttingen
- Berufsbildende Schulen Goslar-Baßgeige (Seesen), Bornhardtstr. 14, 38644 Goslar
- Berufsbildende Schulen Münden, Auefeld 8, 34346 Hann. Münden
- Berufsbildende Schulen II des Landkreises Osterode am Harz, An der Leege 2 b, 37520 Osterode am Harz
- Berufsbildende Schulen Fredenberg, Hans-Böckler-Ring 18 – 20, 38228 Salzgitter
- Elisabeth-Selbert-Schule, Berufsbildende Schulen des Landkreises 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 Schulen des Landkreises Hildesheim, Steuerwalder Str. 162, 31137 Hildesheim
- Berufsbildende Schulen Cuxhaven, Pestalozzistr. 44, 27474 Cuxhaven
- Berufsbildende Schulen Osterholz-Scharmbeck, Am Osterholze 2, 27711 Osterholz-Scharmbeck
- Berufsbildende Schulen des Landkreises Osnabrück in Bersenbrück, Ravensbergstr. 15, 49593 Bersenbrück

- Berufsbildende Schulen für den Landkreis Wesermarsch, Gerd-Köster-Str. 4, 26919 Brake
- Berufsbildende Schulen I Emden, Steinweg 24, 26721 Emden
- Adolf-Kolping-Schule Lohne, Berufsbildende Schulen II des Landkreises Vechta, Klapphakenstr. 22, 49393 Lohne

Beratende Funktionen werden von einer breiten Allianz der von Fragen der beruflichen Bildung betroffenen Schülerinnen und Schüler, Eltern, Kirchen, Vereinigungen, Verbänden bzw. Institutionen im ProReKo-Beirat ausgeübt, wie

- Landeschülerrat Niedersachsen
- Landeselternrat Niedersachsen
- Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen
- Bischöfliches Generalvikariat Hildesheim
- Konföderation evangelischer Kirchen in Niedersachsen
- Bundesverband der Lehrerinnen und Lehrer an beruflichen Schulen (BLBS)
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)
- Verband der Lehrerinnen und Lehrer an Wirtschaftsschulen LV Nds. (VLWN)
- Verband der Lehrkräfte für Agrarwirtschaft, Ernährung und Hauswirtschaft (VLAEH) in Niedersachsen
- Landesausschuss für Berufsbildung
- Landwirtschaftskammer Niedersachsen
- Vereinigung der Handwerkskammern Niedersachsen
- Niedersächsische IHK Arbeitsgemeinschaft Hannover – Braunschweig
- Industrie- und Handelskammer für Ostfriesland und Papenburg
- Niedersächsischer Landkreistag
- Niedersächsischer Städtetag
- Schulen in freier Trägerschaft, Verband deutscher Privatschulen e. V. (VDP)

### 1.3 Projektziele

Die Projektgruppe hat im Rahmen eines dreitägigen Start-Up-Workshops (Dez. 2002) nach Analyse des Auftrages und der entsprechenden Rahmenbedingungen konkrete Projektziele entwickelt, die wiederum Grundlage für einen konkreten Projektstruktur- und einen Meilensteinplan waren. Die Projektfreigabe für diese Ziele und Pläne erfolgte Ende Januar 2003 durch die Auftraggeberin, die niedersächsische Kultusministerin.

Das gemeinsam von der Projektgruppe im Rahmen des Start-Up-Workshops entwickelte Globalziel (s. Abb. 2: „Globalziel“) ist Ausgangspunkt und Basis für die Erarbeitung der konkreten Inhalts- und Zeitziele der jeweiligen Arbeitsfelder.

### Globalziel

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

das durch ein geändertes Steuerungs- und Unterstützungssystem

berufsbildende Schulen zu regional- und kundenorientierten Dienstleistern der beruflichen Bildung entwickelt

und die Qualität ihrer schulischen Arbeit messbar verbessert.

**7 + 1 Projektarbeitsbereiche**

GSt ProReKo MK Niedersachsen

Abb. 2: Globalziel des Schulversuchs ProReKo

Aus dem Globalziel sind insgesamt sieben Arbeitsbereiche (zzgl. Arbeitsbereich [8] Projektmanagement) abgeleitet worden, die wiederum jeweils konkrete Projektziele im Sinne von Leistungsversprechen gegenüber der Auftraggeberin enthalten.

#### 1.4 Arbeitsbereiche des Projektes

- (1) Qualitätsmanagement
- (2) Bildungsangebote
  - Regionale Bildungsangebote
  - Individuelle Bildungsangebote
  - Neue Produkte
- (3) Budgetierung
- (4) Personalmanagement
  - Dienstrechtliche Befugnisse
  - Personalvertretungsrecht
  - Herausragende besondere Leistungen
  - Assistenzkräfte
  - Personalentwicklung

Broschüre mit Auszügen aus dem Abschlussbericht des Schulversuchs ProReKo

- (5) Schulverfassung
  - Entscheidungs- und Beteiligungsstruktur der Schule
  - Rechtspersönlichkeit
- (6) Unterstützungssystem
- (7) Steuerung
  - Leistungen und Kosten
  - Instrumente
- (8) Projektmanagement

## 2. Transfervorschläge

Im Sinne einer Übersicht für die schnelle Leserin/den schnellen Leser sind im Folgenden die erarbeiteten Transferempfehlungen aus allen Arbeitsbereichen kompakt zusammengefasst. Die ausführliche und vollständige Darstellung der Empfehlungen der einzelnen Projekt-Arbeitsbereiche kann dem Abschlussbericht entnommen werden.

### Arbeitsbereich: Qualitätsmanagement

#### Konsequentes Qualitätsmanagement als Grundlage für interne und externe Evaluation

- In Anlehnung an das EFQM-Modell für Excellence bauen alle Schulen ein umfassendes Qualitätsmanagement auf und weiter aus.
- Dabei ist ein besonderes Gewicht auf die Qualitätsentwicklung des Kernprozesses Unterricht zu legen.
- Die niedersächsische Schulinspektion wird für den berufsbildenden Bereich zu einer Metaevaluation weiterentwickelt, die noch konsequenter auf das EFQM-Modell als Referenzrahmen für das schulische Qualitätsmanagement abgestimmt ist.

### Arbeitsbereich: Bildungsangebote

#### Gewährleistung kundenorientierter und arbeitsmarktfähiger Bildungsangebote in der Region

- Die berufsbildenden Schulen sollen die in der Verordnung über Berufsbildenden Schulen (BbS-VO) und den Ergänzenden Bestimmungen zur BbS-VO vorgesehenen Regelungen für die einzelnen Bildungsgänge den regionalen Erfordernissen eigenverantwortlich anpassen können. Hierfür sind ihnen in den Rechts- und Verwaltungsvorschriften entsprechende Handlungsspielräume einzuräumen.
- Neue Bildungsangebote sollen nach Bedarfs- und Kostenfeststellung unter Einbindung des schulischen Qualitätsmanagements vom Vorstand beschlossen werden können. Zuständig für die Einrichtungsentscheidung bleibt der Schulträger.
- Nach vorhergehender Beratung durch die Landesschulbehörde kann auf die schulbehördliche Genehmigung bei der Einrichtung von einzelnen, in der BbS-VO geregelten Bildungsgängen verzichtet werden (Änderung des § 106 NSchG). Entscheidungen, die

die ganze Schule oder die Schulformen betreffen, bedürfen weiter der schulbehördlichen Genehmigung.

- Die berufsbildenden Schulen sollen sich dadurch auszeichnen, dass sie sowohl den leistungsstärkeren als auch den leistungsschwächeren Schülerinnen und Schüler durch individuelle Bildungsangebote – im Rahmen der nach BbS-VO geregelten Bildungsgänge – bessere Chancen auf dem regionalen Arbeitsmarkt eröffnen.
- Die berufsbildenden Schulen sollen schulgesetzlich die Möglichkeit erhalten, neben der Pflicht zum Vorhalten regionaler Bildungsangebote gem. BbS-VO ergänzend auch neue Produkte (Weiterbildungsmaßnahmen, Kurse, Waren, Dienstleistungen) unter bestimmten Bedingungen gegen Entgelt anzubieten. Diese sollen einen qualifizierenden und pädagogischen Zweck erfüllen.
- Neue Produkte sollen nach Bedarfs- und Kostenfeststellung unter Einbindung des schulischen Qualitätsmanagements und nach Benehmensherstellung mit dem Schulträger vom Vorstand beschlossen werden.

## **Arbeitsbereich: Budgetierung**

### **Volle Budgetverantwortung in einem gemeinsamen Budget**

- Die Landesmittel und Planstellen/Stellen werden auf die berufsbildenden Schulen zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung verteilt.
- Im Schulgesetz wird der Schulbehörde die Möglichkeit eröffnet, mit den Schulträgern Vereinbarungen zur Schaffung eines gemeinsamen Schulbudgets zu treffen. In dem gemeinsamen Budget sind die auf die Schulen übertragenen Mittel des Landes und der Schulträger gegenseitig deckungsfähig und die Haushaltsreste vollständig auf das Folgejahr übertragbar.
- Zur Bewirtschaftung des gemeinsamen Budgets ist ein Rechnungswesen einzusetzen, das eine Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht und den Nachweisanforderungen des Landes und der Schulträger genügt. Dazu gehört auch die Möglichkeit für die berufsbildenden Schulen, ein Girokonto zur eigenverantwortlichen Abwicklung des Zahlungsverkehrs einzurichten.

## **Arbeitsbereich: Personalmanagement**

### **Umfassendes eigenverantwortliches Personalmanagement**

- Entsprechend der Erprobung werden die im Schulversuch auf die Modellversuchsschulen übertragenen dienstrechtlichen Befugnisse auf die berufsbildenden Schulen übertragen
- Eine notwendige begleitende juristische Beratung wird durch die Landesschulbehörde als Unterstützungsdienstleister zur Verfügung gestellt.
- Für den Bereich der Personalentwicklung und des Personalmanagements wird das eManagementhandbuch weiter ausgebaut und gepflegt.
- Sowohl für die Frauenbeauftragten als auch für Schulpersonalvertretungen an den berufsbildenden Schulen sind die notwendigen Freistellungen verwaltungsmäßig bzw. gesetzlich vorzusehen.

- Wegen der besonderen Bedeutung für die erfolgreiche mitarbeiterorientierte Umsetzung der Veränderungen im Bereich des Personalmanagements ist der Schulung und Beratung der Vertretungsgremien besonderes Gewicht beizulegen.
- Den berufsbildenden Schulen soll die Möglichkeit eröffnet werden, Personal für die Verwaltungsassistenz einzustellen. Dazu sollen die §§ 53 Abs. 1 Satz 1 und 112 Abs. 1 NSchG ergänzt werden, sodass künftig auch die Verwaltungsleiterinnen und –leiter berufsbildender Schulen in einem unmittelbaren Dienstverhältnis zum Land stehen und die Personalkosten vom Land getragen werden. Den Schulen soll aber gleichzeitig auch die Möglichkeit eingeräumt werden, diese Aufgaben anderweitig zu erledigen oder erledigen zu lassen („Einkaufen“ von Dienstleistungen).

## **Arbeitsbereich: Schulverfassung**

### **Den besonderen Bedingungen berufsbildender Schulen angepasste Schulverfassung**

- Folgende Abweichungen von der für die eigenverantwortliche Schule geltenden Organisations- und Entscheidungsstruktur sind für die berufsbildenden Schulen schulgesetzlich zu regeln:
  - Die Aufbauorganisation der berufsbildenden Schulen orientiert sich an einer fraktalen Struktur. Dabei werden die Teams durch eine verantwortliche Person geleitet.
  - Grundsatzentscheidungen der Schule werden durch einen Schulvorstand getroffen. Er hat höchstens 20 Mitglieder. In ihm sind paritätisch vertreten:
    - Schülerinnen und Schüler sowie ggf. Eltern
    - Lehrkräfte
    - Schulleiterin oder Schulleiter sowie weitere Schulleitungsmitglieder
    - außerschulische Vertreterinnen und Vertreter
  - Die Gesamtkonferenz und die kollegiale Schulleitung werden abgeschafft.
  - Die Schulen können einen beratenden Beirat einrichten.
  - Die Schule wird in ihrer Gesamtheit auf Dienstbesprechungen von der Schulleiterin oder dem Schulleiter über alle wesentlichen Angelegenheiten unterrichtet.

## **Arbeitsbereich: Unterstützungssystem**

### **Unterstützung der Schulen durch die Landesschulbehörde**

- Unter der Bedingung einer für diese Aufgabe ausreichenden Personal- und Sachausstattung kann die Landesschulbehörde als Dienstleister für die künftigen regionalen Kompetenzzentren tätig werden.

## **Arbeitsbereich: Steuerung**

### **Interne und externe Steuerung der Schulen mit Zielen**

- Das Führen mit Zielen soll vorrangiges und durchgängiges Führungsprinzip in den berufsbildenden Schulen sein. Vorrangiges Steuerungs- und Führungsinstrument zwischen allen Ebenen der Schulen ist dabei der Abschluss von Zielvereinbarungen. Zur organisatorischen und inhaltlichen Unterstützung der Führungskräfte bei der Umsetzung dieses Prozesses ist in den Schulen ein ganzheitliches, die verschiedenen Evaluations-

komponenten integrierendes Controllingssystem im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements zu installieren.

- Die Steuerung der Schulen durch die Landesschulbehörde erfolgt über Zielvereinbarungen auf der Grundlage der im Schulversuch erprobten Muster-Zielvereinbarung. Wesentliche Grundlage sind dabei die Landeskennzahlen. Außerdem sind in dem Zielvereinbarungsprozess die schulinternen Verabredungen und Entwicklungen zu berücksichtigen sowie die Schulträger einzubinden.

## **Arbeitsbereich: Projektmanagement**

### **Unterstützung des Transfers durch ein integriertes Gesamtkonzept**

- Zur Koordinierung, Begleitung und Unterstützung des gesamten Transfers gemäß der Übertragungsentscheidungen der Auftraggeberin wird eine Transfergeschäftsstelle Regionale Kompetenzzentren beim MK (Abt. 4) für den Zeitraum 01.08.2008 bis 31.07.2011 eingerichtet.
- Der während des Schulversuchs begonnene Aufbau eines internetgestützten elektronischen Handbuchs mit der Funktion einer „Good-Practice-Plattform“ zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung der berufsbildenden Schulen wird weiter fortgeführt.
- Die ProReKo-Schulen wirken während der Transferphase nach Maßgabe ihrer während des Schulversuchs erworbenen Expertise insbesondere zu allen Fragen des Schulmanagements als Multiplikatoren mit.

### **3. Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitung (WB) - Auszug<sup>3</sup>**

#### **3.1 Selbstverständnis**

Wie bereits ausführlich dargelegt, verfolgt das Land Niedersachsen mit dem Schulversuch „Projekt Regionale Kompetenzzentren“ (ProReKo) das Ziel, durch innovative Ansätze in den Handlungsfeldern Qualitätssicherung und -entwicklung, Organisation und Management, Personalentwicklung, Budgetierung, Bildungsangebote, fraktale Strukturen sowie weiteren begleitenden Steuerungs- und Unterstützungsmaßnahmen eine nachhaltige Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit zu erreichen. Zugleich sollen Effektivität und Effizienz der internen Prozesse und Ergebnisse der Schulen nachweisbar verbessert werden.

Die im Schulversuch gewonnenen Erfahrungen, Erkenntnisse und Verfahrensroutinen sollen dokumentiert und aufbereitet und erprobte Ergebnisse dann auf die anderen berufsbildenden Schulen des Landes übertragen werden.

Der bereits im Landtagsbeschluss von 2001 geforderten Wissenschaftlichen Begleitung dieses Vorhabens ist als zentrale Aufgabe zugeordnet, eine wissenschaftlich fundierte begleitende Unterstützung des gesamten Reformprozesses zu gewährleisten und dabei relevante nationale und internationale Forschungsergebnisse für die Umsetzung des Vorhabens zu beachten.

#### **3.2 Aufgabenbereiche der Wissenschaftlichen Begleitung**

##### **Wahrgenommene Forschungs-, Beratungs- und Fortbildungsaufgaben**

- a) Unterstützung der Projektverantwortlichen der Arbeitsbereiche der einzelnen ProReKo-Arbeitsfelder, insbesondere hinsichtlich der Analyse vorliegender Projekterfahrungen sowie „erfolgreicher“ und „erfolgloser“ Projektelemente im Rahmen der Planung, Durchführung und Auswertung formativer und summativer Evaluationsverfahren an den Schulversuchsschulen.
- b) Konzipierung eines bedarfs- und nachfrageorientierten Qualifizierungskonzeptes für die schulischen Projektbeteiligten sowie Federführung bei der Planung, Durchführung und Evaluation einer nachhaltig angelegten Qualifizierungs- und Fortbildungsreihe für die Qualitätsbeauftragten der ProReKo-Schulen zum schulischen Qualitätsmanagement.
- c) Untersuchung folgender Gegenstandsbereiche und –felder im Rahmen der Forschungsschwerpunkte und –aktivitäten der WB
  - Akzeptanz des Schulversuchs,
  - Implementationserfahrungen und –wirkungen eines an dem EFQM-Modell für Excellence orientierten schulischen Qualitätsmanagements,

---

<sup>3</sup> Die Wissenschaftliche Begleitung wurde von Prof. Dr. Klaus Rütters (Leitung), StD Gerd Roggenbrodt und StR Jan Künzel am Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung der Leibniz Universität wahrgenommen.

- Umsetzungsstand und Wirkung der im Schulversuch erprobten neuen Schulverfassung,
- Führungsverhalten der Schulleiterinnen und Schulleiter in komplexen Schulentwicklungsprozessen.

### 3.3 Theoretische Grundorientierung durchgeführter Forschungsarbeiten

Seit Mitte der achtziger Jahre hat sich eine intensive Debatte um die Qualität schulischer Arbeit entwickelt, die die in den siebziger Jahren dominante bildungspolitische Strukturdiskussion abgelöst hat. Standen hierbei zunächst stärker unterrichtsbezogene, curricular-didaktische Fragestellungen (Lernfeldorientierung, Handlungsorientierter Unterricht) und darauf bezogene Innovationsvorhaben im Mittelpunkt, hat sich diese Entwicklung in den neunziger Jahren um den Aspekt der Organisationsentwicklung erweitert. Heute wird der Begriff der Schulqualität ganzheitlich-systemisch betrachtet, d. h. alle Schulbereiche werden in die Diskussion um die Qualität schulischer Arbeit einbezogen. Dabei wird der Frage nachgegangen, wie und unter welchen Bedingungen die Leistungsfähigkeit der einzelnen Schulen und des Schulsystems insgesamt gesteigert werden kann.

Angeregt durch die Auszeichnung des dänischen Berufsbildungssystems durch die Bertelsmann-Stiftung 1999 und beschleunigt durch das mäßige Abschneiden deutscher Schülerinnen und Schüler bei internationalen Vergleichsstudien wie PISA und TIMMS folgte man bei der Projektplanung für ProReKo dem bis heute gültigen bildungspolitischen Postulat, wonach ein höheres Maß an Entscheidungsautonomie und -verantwortung für die einzelnen Schulen eine zentrale Voraussetzung für die Qualitätsverbesserung schulischer Arbeit darstellt. Das für ProReKo formulierte Globalziel spiegelt diese Annahme wider, in dem es u. a. fordert, dass „zum Abschluss unseres Projekts [...] die Qualität schulischer Arbeit messbar verbessert“ sein wird.

Den theoretischen Rahmen und zentralen Bezugspunkt für diese Modernisierungsstrategie bildet das aus Versatzstücken der allgemeinen Verwaltungslehre, der Mikroökonomie und der Betriebswirtschaftslehre bestehende Konzept des New Public Managements (NPM), das im Wesentlichen von BUSCHOR und DUBS (vgl. BUSCHOR 1997; DUBS 2001, 2003, 2005b)<sup>4</sup> für Schulen adaptiert worden ist. Im Rahmen des Schulversuchs ProReKo sollen die folgenden Veränderungen im Sinne des von BUSCHOR und DUBS geprägten Konstrukts der „teilautonomen, geleiteten Schule“ (BUSCHOR 1997, 173; DUBS 2005a) zu einer effektiveren und effizienteren Aufgabenerfüllung beitragen und Schulen zu „Regionalen Kompetenzzentren“ weiter entwickeln (vgl. BUSCHOR 1997, 160 ff.; BUCHEN 2006, 14):

1. Aufbau von dezentralen Führungs- und Entscheidungsstrukturen.
2. Ein höheres Maß an Finanz-, Personal- und Lehrplanautonomie.
3. Outputorientierte Steuerung gemessen an den erbrachten Leistungen.

---

<sup>4</sup> Die genauen Quellennachweise für die hier zitierte Literatur können dem Ergebnisband des Abschlussberichtes (vgl. S. 197 f.) entnommen werden.

4. Aktivierung von Wettbewerbselementen und eine verstärkte Kundenorientierung.
5. Evaluation und Qualitätssicherung.

Die Abbildung 3 verdeutlicht die Zusammenhänge dieses in Anlehnung an NPM entwickelten Konzeptes einer teilautonomen Schule am Beispiel des Schulversuchs ProReKo. Dabei wird den Schulen von der Makroebene (Land, Schulträger) eine jeweils größere Autonomie in den Bereichen der Bildungsangebote sowie des Personal- und Finanzmanagements eingeräumt, indem die personellen und finanziellen Ressourcen von den Schulen weitgehend eigenverantwortlich bewirtschaftet und die Bildungsangebote bedarfs- und marktgerecht gestaltet werden können und sollen.

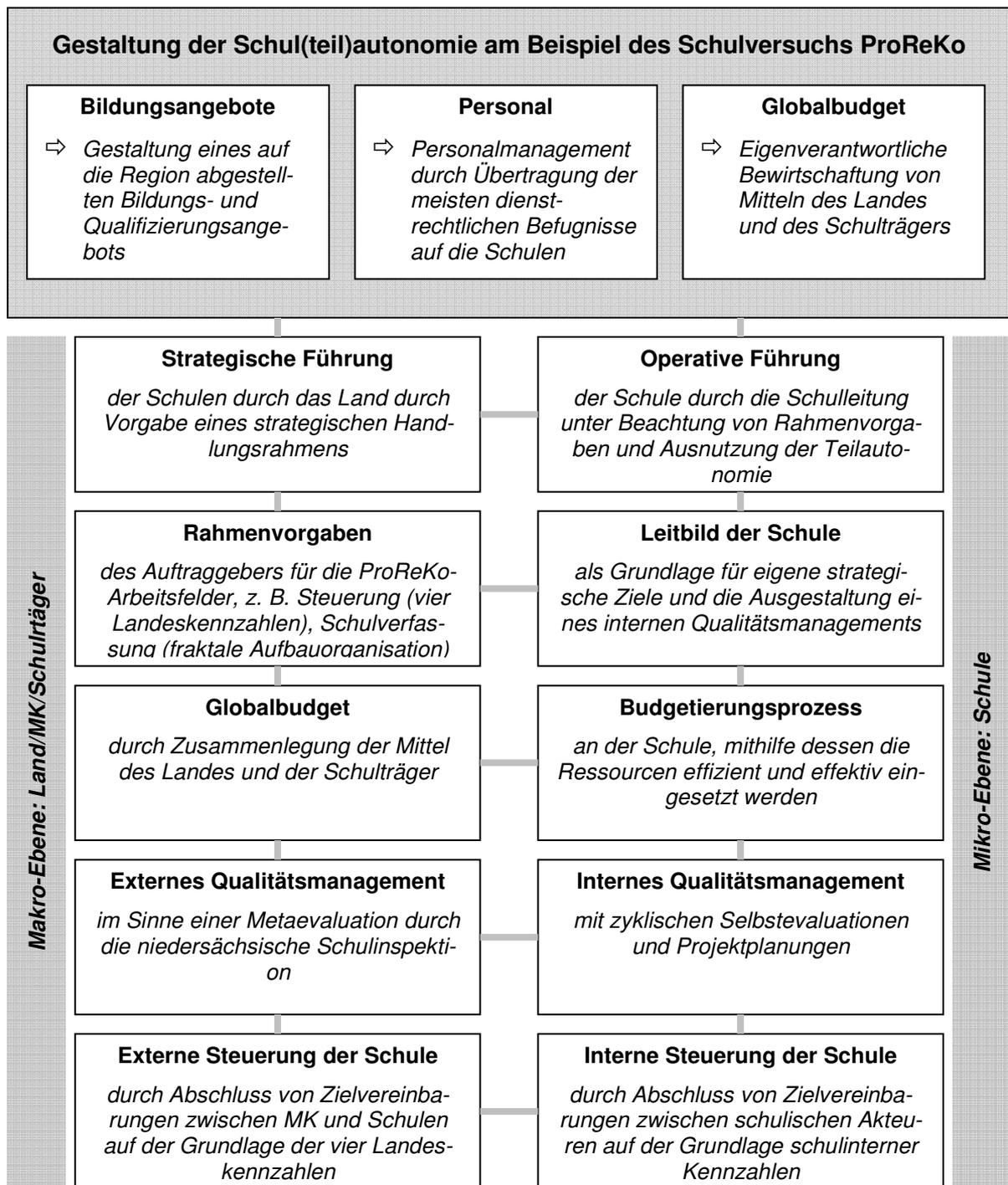


Abbildung 3: Mehrebenenmodell zur Teilautonomie von Schulen am Beispiel des Modellversuchs ProReKo in Anlehnung an Dubs

### 3.4 Gesamtfazit und Perspektiven

Die vorstehenden Ausführungen haben deutlich gemacht, dass der Schulversuch ProReKo in seinen konzeptionellen Grundzügen und seinen intendierten Zielsetzungen und den darauf bezogenen Handlungsfeldern einer verwaltungspolitischen Reformstrategie folgt, die begrifflich mit der Konzeption des New Public Managements (NPM) zu fassen ist. Unter dem Leitbild einer „teilautonomen, geleiteten Schule“ (DUBS), als deren wesentliches Kennzeichen eine dezentral-

Broschüre mit Auszügen aus dem Abschlussbericht des Schulversuchs **ProReKo**

ergebnisorientierte neue Steuerung anzusehen ist, soll die Qualität schulischer Arbeit nachhaltig verbessert werden und die Schulen zu regionalen und kundenorientierten Dienstleistern umgebaut werden.

Gemäß der NPM-Konzeption ist der Schulversuch ProReKo primär als ein struktureller, verwaltungstechnisch inspirierter Reformansatz zu interpretieren, der auf eine Form einer stärker out-putorientierten schulexternen und –internen Steuerung und eine Verbesserung der institutionell-organisatorischen Rahmenbedingungen der Schulen fokussiert ist. Durch die Verlagerung von finanziellen, personellen und organisatorischen Befugnissen und der Ergebnisverantwortung auf die Schulen und die damit verbundene selbstständige Bewirtschaftung und Gestaltung der übertragenen Ressourcen werden in erster Linie die Eigenverantwortung und operative Gestaltungsautonomie der Schulen gestärkt und hierbei insbesondere die Führungs-, Management- und Verwaltungsprozesse der Schulen aufgewertet.

Inwieweit die hierdurch eingeleiteten Entwicklungen zu einem Erreichen des ursprünglich formulierten Globalziels und zu einer Steigerung der Effektivität und Effizienz im Sinne der pädagogischen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Schulen führen, ist zum jetzigen Zeitpunkt aus wissenschaftlicher Sicht aufgrund der vorliegenden Ergebnisse und Erkenntnisse nicht sicher und begründet zu beantworten, da die möglichen Effekte der bisherigen Implementations-ergebnisse sich zum Teil erst in längeren – über die Laufzeit des Schulversuchs hinausgehenden - Zeiträumen niederschlagen. Dieses gilt insbesondere für die Handlungsfelder und Bereiche des schulischen Qualitätsmanagements und der externen wie internen Steuerung, bei denen weitere wissenschaftlich basierte Evaluationen hinsichtlich der Akzeptanz und Wirkungen in der Transferphase notwendig erscheinen.

Trotz der nicht abschließend gesicherten Erkenntnisse lassen sich einige Essentials auf der Grundlage der Befunde unserer empirischen Untersuchungen wie folgt zusammenfassen:

1. Die Ziele des Schulversuchs werden von einer großen Mehrheit der schulischen Akteure akzeptiert. Erwartungsgemäß ist die Akzeptanz bei den schulischen Projektverantwortlichen auf der Leitungs- und Projektebene am größten. Sie haben als Promotoren das Projekt an den Schulen engagiert, kompetent und zum Teil mit großem persönlichen Ressourceneinsatz getragen.

2. Es gibt aber eine empirisch bedeutsame Gruppe von Lehrkräften, die dem Schulversuch insgesamt skeptisch bis ablehnend gegenübersteht. Als Bestimmungsgründe für diese Haltung werden in erster Linie der (bisher) zu wenig erkennbare Nutzen für das unterrichtliche Kerngeschäft, d. h. die Wahrnehmung einer zu geringen Fokussierung auf pädagogische Ziele, und die Einschätzung einer mit der neuen Schulverfassung verbundenen Hierarchisierung von Schule angeführt. Auch die Implementierung von aus der Managementlehre und –praxis begründeten und erprobten Führungs- und Steuerungsinstrumenten hat in dieser Gruppe tendenziell Akzeptanz mindernd gewirkt und eine möglicherweise bereits ursprünglich vorhandene

Skepsis gegenüber einer mangelnden pädagogisch-didaktischen Ausrichtung des Schulversuchs noch bestärkt.

3. Bisher ist es nur an einigen wenigen Schulstandorten gelungen, eine sehr breite und über die Projektlaufzeit stabile Mehrheit des Kollegiums für die Reformziele und –inhalte zu gewinnen und zu organisieren. Diese Schulen sind primär durch eine Kombination sich wechselseitig verstärkender und positiv wirkender Qualitätsmerkmale in den Bereichen der Schulführung und des schulischen Projektmanagements, der Schulkultur und der Innovationsbereitschaft sowie einer ganzheitlich angelegten Schulentwicklung mit dem Fokus auf die Unterrichtsentwicklung gekennzeichnet. Unbeschadet struktureller und weiterer spezifischer Unterschiede zwischen den Schulen können diese Standorte hinsichtlich ihrer Reform- und Implementationserfolge als good-practice-Beispiele dienen.

4. Die Einführung eines schulischen Qualitätsmanagements für eine systematische Weiterentwicklung der berufsbildenden Schulen und eine nachhaltige Qualitätsverbesserung werden von einer großen Mehrheit der schulischen Akteure als notwendig und sinnvoll betrachtet. Die grundsätzliche Eignung des für die berufsbildenden Schulen verbindlich eingeführten EFQM-Modells als Referenzrahmen wird aber in diesem Kontext von vielen Lehrkräften eher skeptisch beurteilt. Die wesentlichen Gründe für diese zurückhaltende Einschätzung liegen zum einen in einem zu ressourcenaufwändigen Vorgehen, das viele Schulen bei der EFQM-basierten internen Organisationsdiagnose gewählt haben, und zum anderen darin, dass sich aus Sicht vieler Lehrkräfte bisher zu wenige spürbare Effekte eines schulischen Qualitätsmanagements auf der Mikroebene ihres alltäglichen Unterrichtsgeschäfts zeigen bzw. bestimmte an den Schulen im Zusammenhang mit der Implementierung eines schulischen Qualitätsmanagements eingeführte Verfahren und Instrumente gar nicht mit diesem in Verbindung gebracht werden.

5. Des Weiteren haben die Erfahrungen mit der Implementierung eines schulischen QM auf der Basis des EFQM-Modells gezeigt, dass der QM-Prozess zu stark auf den Aspekt der Selbstbewertung reduziert wird. Eine stärkere Einbettung der Selbstbewertung in einen ganzheitlichen Strategie- und Schulentwicklungsprozess, d. h. eine Bündelung der Ergebnisse der Organisationsdiagnose in strategischen Projekten erhöht aus unserer Sicht die Effektivität schulischer Qualitätsentwicklung (vgl. KÜNZEL/RÜTTERS/ROGGENBRODT 2007).

6. Weiterhin erscheint es notwendig, dass die Schulen im Rahmen des weiteren Aufbaus des schulischen QM den Unterricht noch intensiver in das Zentrum der Qualitätsentwicklung stellen. Durch eine stärkere Berücksichtigung der für Lehrkräfte relevanten, unterrichtsnahen Qualitätsdimensionen und –kriterien könnte eine höhere Akzeptanz des schulischen QM-Prozesses bei den Trägern des Kernprozesses erreicht werden.

7. Hinsichtlich der im Schulversuch erprobten Schulverfassung ist festzustellen, dass die an Fraktalen organisierte Aufbauorganisation mit ihrer veränderten Gremienstruktur von allen relevanten schulischen Gruppen in der Regel breit akzeptiert wird. Durch die hiermit verbundenen neuen Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen ist es an den meisten Schulversuchs-

schulen gelungen, die bisher nur sehr lose verknüpften Arbeitszusammenhänge an den Schulen enger zu verkoppeln und eine höhere Verbindlichkeit und Ergebnisverantwortung bis zur Teamebene herzustellen. Inwieweit der hiermit verbundene Prozess der schulinternen Steuerung über Kennzahlen und mithilfe des Instruments der Zielvereinbarungen dauerhaft tragfähig und Ziel führend ist, kann zurzeit noch nicht abschließend abgeschätzt werden.

8. Um der Gefahr einer in großen Schulsystemen wahrgenommenen Fragmentierung der Kollegien und dem Vorwurf einer zu stark betonten Hierarchisierung von Schule durch eine fraktale Aufbauorganisation zu entgehen, ist die Forderung nach Einrichtung eines Kollegialorgans plausibel und als sinnvoll anzusehen. Die Frage nach der Zuständigkeit und den Rechten eines solchen Mitarbeitergremiums ist eine politische Gestaltungsaufgabe.

## Herausgeber:

Niedersächsisches Kultusministerium  
Schiffgraben 12  
30159 Hannover

## Redaktion:

Transfergeschäftsstelle Regionale Kompetenzzentren  
StD Gerd Roggenbrodt, Leiter der Transfergeschäftsstelle (Tel. 0 511 - 120 73 59)  
RAR'in Vera Kohsmann (Tel. 05 11 - 120 73 58)

## E-Mail-Adressen und Websites

[gerd.roggenbrodt@mk.niedersachsen.de](mailto:gerd.roggenbrodt@mk.niedersachsen.de)

[vera.kohsmann@mk.niedersachsen.de](mailto:vera.kohsmann@mk.niedersachsen.de)

[ProReKo@mk.niedersachsen.de](mailto:ProReKo@mk.niedersachsen.de)

[www.proreko.de](http://www.proreko.de) (Homepage des Schulversuchs ProReKo)

[www.proreko-wb.de](http://www.proreko-wb.de) (Homepage der Wissenschaftlichen Begleitung)

[www.bbs-reko.niedersachsen.de](http://www.bbs-reko.niedersachsen.de) (Elektronisches Managementhandbuch für niedersächsische berufsbildende Schulen als regionale Kompetenzzentren)

## Satz und Druck:

P3 Medienagentur der MM-BbS  
Expo-Plaza 3  
30539 Hannover

September 2008/1. Auflage