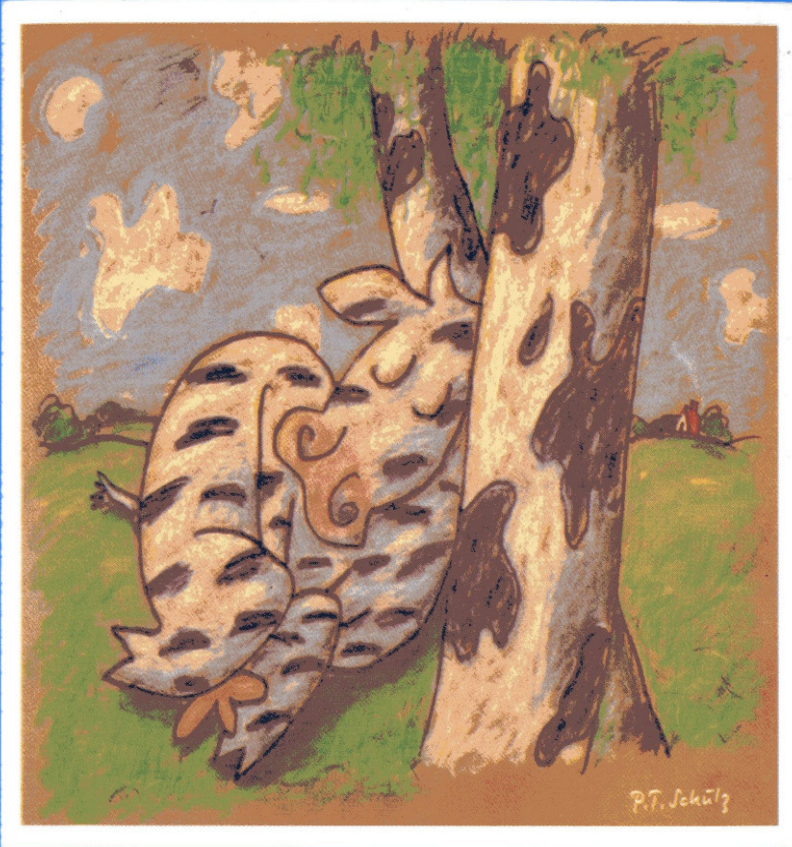


Bessere
Unterrichtsergebnisse
durch größere
Selbständigkeit ?

Manfred Marwede

MR, OStD a. D.

Du willst,
du kannst, du mußt -



am besten,
du hast Lust!

*Noch nie hatten die Schulen einen
so großen Gestaltungsspielraum,
den sie eigenverantwortlich
ausfüllen dürfen!*

ABER:

*Wie eine selbständige Schule in der
Realität konkret aussieht,
liegt genau so im Dunkeln,
wie der Konsens über
Unterrichtsqualität.*

Eigenverantwortliche Gestaltungsräume



Zehn Jahre ist es her!

- Ausgangslage 1999 -

- Umfängliche Diskussion um die Weiterentwicklung der Beruflichen Bildung
- Stärkung der regionalen Verantwortung in der Beruflichen Bildung (Dezentralisierung)
- Das BB-System in Dänemark wurde 1999 von der Bertelsmannstiftung ausgezeichnet

*Stärkung schulischer Eigenverantwortung
am Beispiel der berufsbildenden Schulen in
Schleswig-Holstein:*

*Regionales
Berufsbildungszentrum - RBZ -*

Berufsbildende Schule
als **rechtsfähige** Anstalt
des öffentlichen Rechts

Die Zielsetzung für ein RBZ zusammengefasst:

Die Beruflichen Schulen sollen als rechtsfähige RBZ
befähigt werden,

sich eigenverantwortlich und eigenständig
bei Anpassungs- und Gestaltungsprozessen
auf gesellschaftlichem, wirtschaftlichem,
technischem und pädagogischem Gebiet,
schnell, angemessen, innovativ, kreativ, flexibel
und differenziert in der Region zu beteiligen,
um für Jugendliche aktuelle sowie zukunfts-
orientierte Bildungsprozesse zu organisieren.

RBZ-Erprobung 2002 - 2006

- Erstes Konzept 2001 (www.rbz.lernnetz.de)
- Erprobung einzelner Elemente an 12 BBS
- Zahlreiche Abstimmungsprozesse (Landkreistag, Städtetag, Landtag, Verbände, Gewerkschaften, Ministerien etc.) u. a. Status, Trägerhaftung, Dienstherreneigenschaft, Weiterbildungsauftrag,
- Ergebnis: Verankerung des Konzeptes im neuen SchulG (RBZ als rechtsfähige Anstalt) 2007

Konzept / Struktur eines RBZ

- **Status**: Rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts
- **Organe**: Verwaltungsrat u. Geschäftsführung
- **Leitung**: dezentral (bis hin zu Lehrerteams)
- **Haushalt**: Budget, Girokonto, kaufmännische Buchführung, Erwirtschaftung und Verwaltung eigener Mittel (Vermietung von Räumen, Weiterbildungsangebote, Landes- und EU-Projekte, Kursgebühren)
- **Aufgaben**: Erfüllung schulgesetzlicher Aufgaben, Unterrichtsentwicklung, Bildungsberatung, eigene Fort- und Weiterbildung entwickeln, Qualitätsmanagement einführen, etc.
- **Schulaufsicht**: Rahmensteuerung, Rechtsaufsicht, Zielvereinbarung (Controlling), Planstellenzuweisung, Zuweisung von Vertretungs-, Schulwander- u. Fortbildungsmittel,



Ministerium

Ihr müsst ...
Ihr sollt ...
... das dürft Ihr nicht ...

Schulleitung
einer BBS

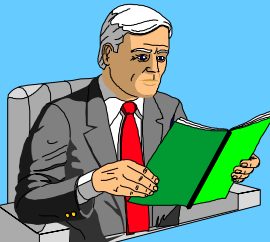


Schulträger

Wir wollen ...
Wir können ...
Wir dürfen ...



Schulleitung im RBZ
als Rechtsperson (AöR)



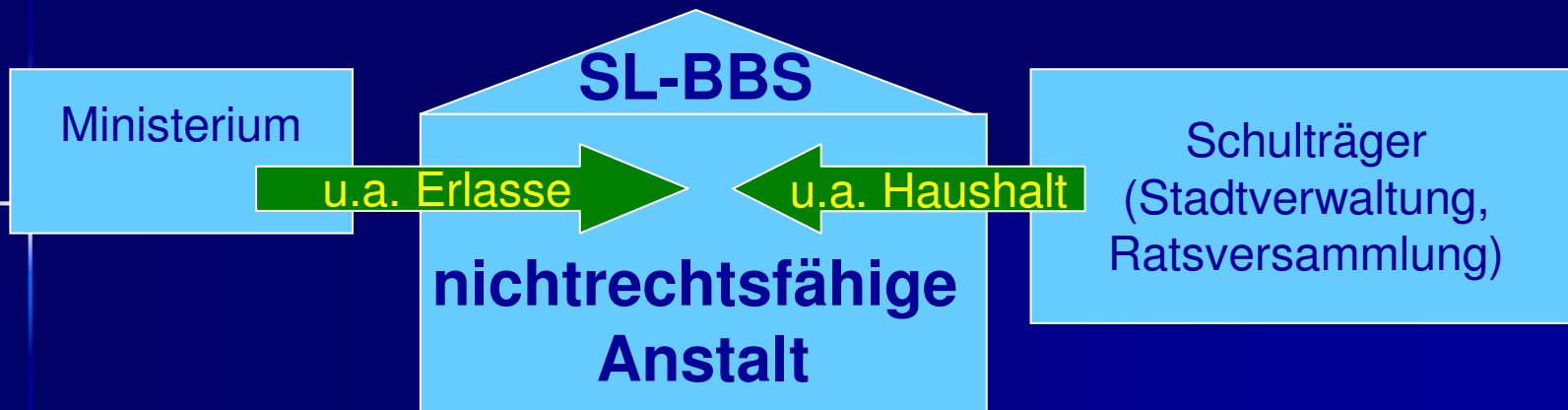
Ministerium

Graphik: Helmut Kuhne

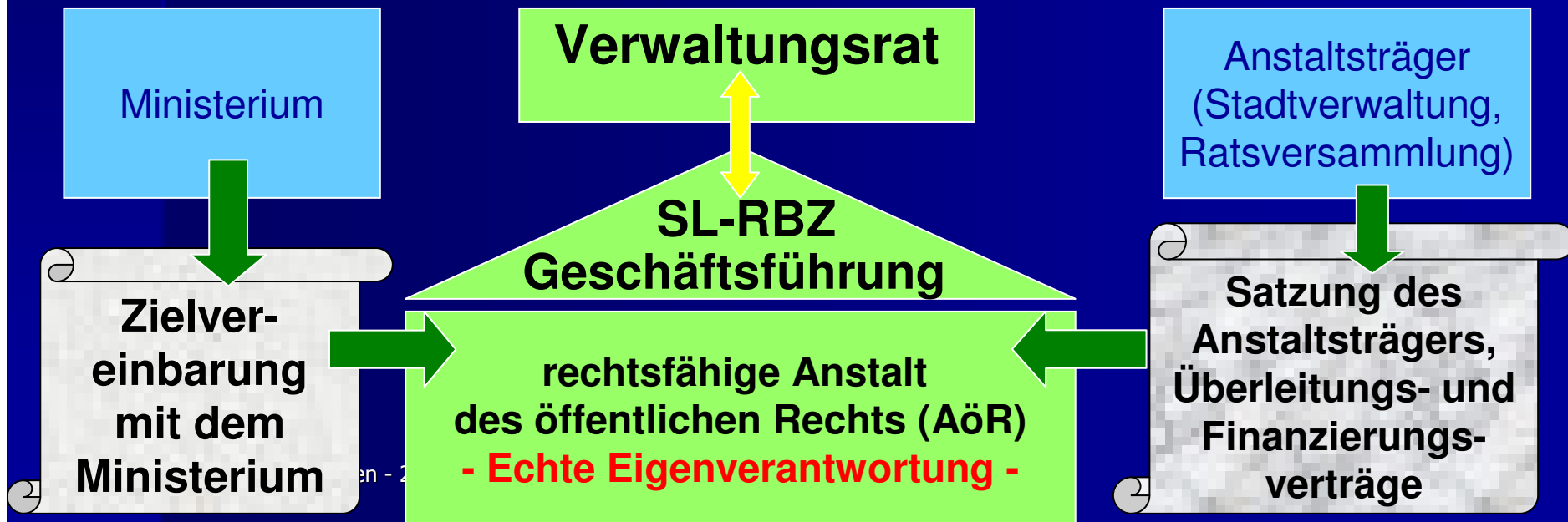


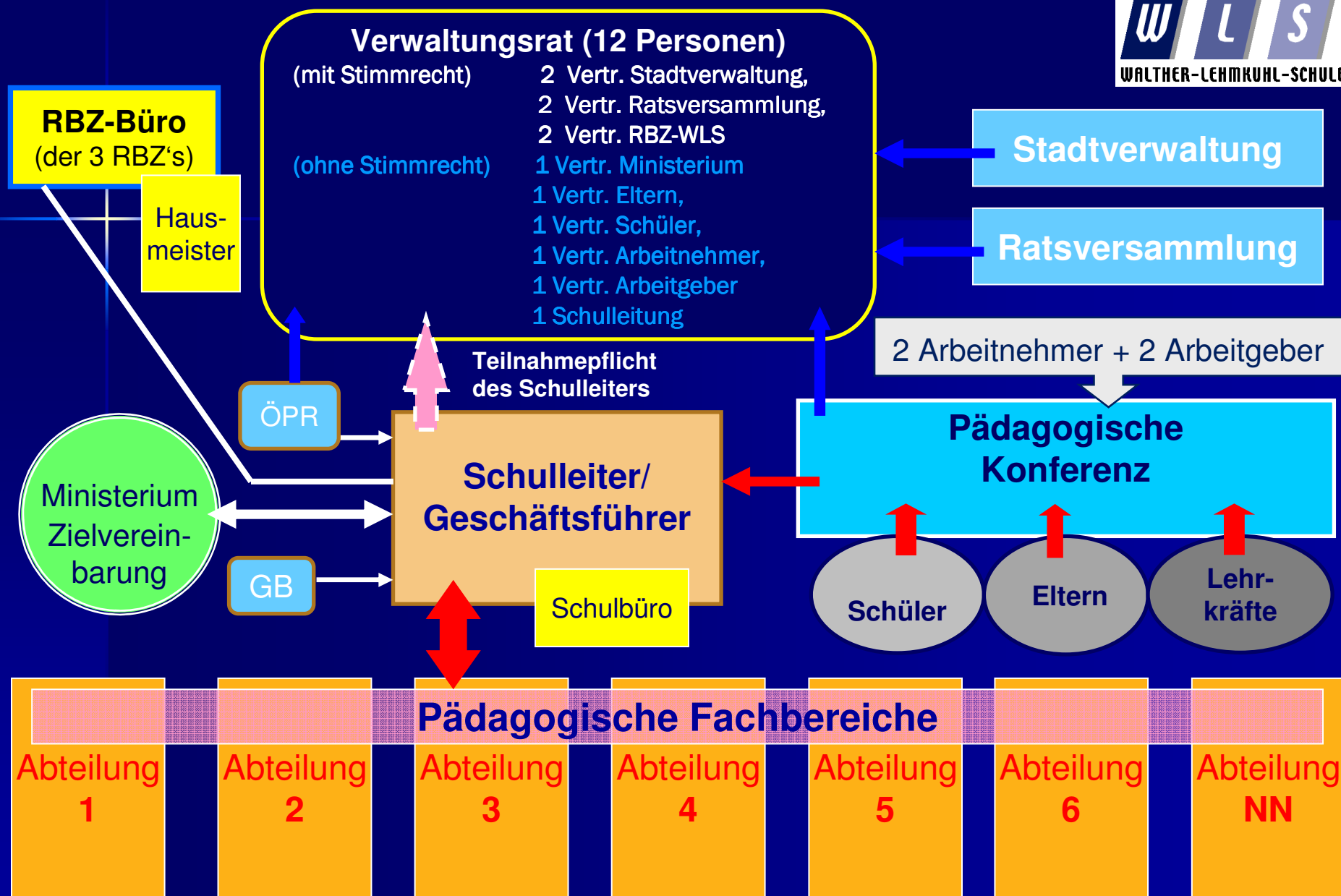
Schulträger

Von der beruflichen Schule (BBS) ...



... zum Regionalen Berufsbildungszentrum (AöR)





Zusätzliche Ressourcen für ein RBZ



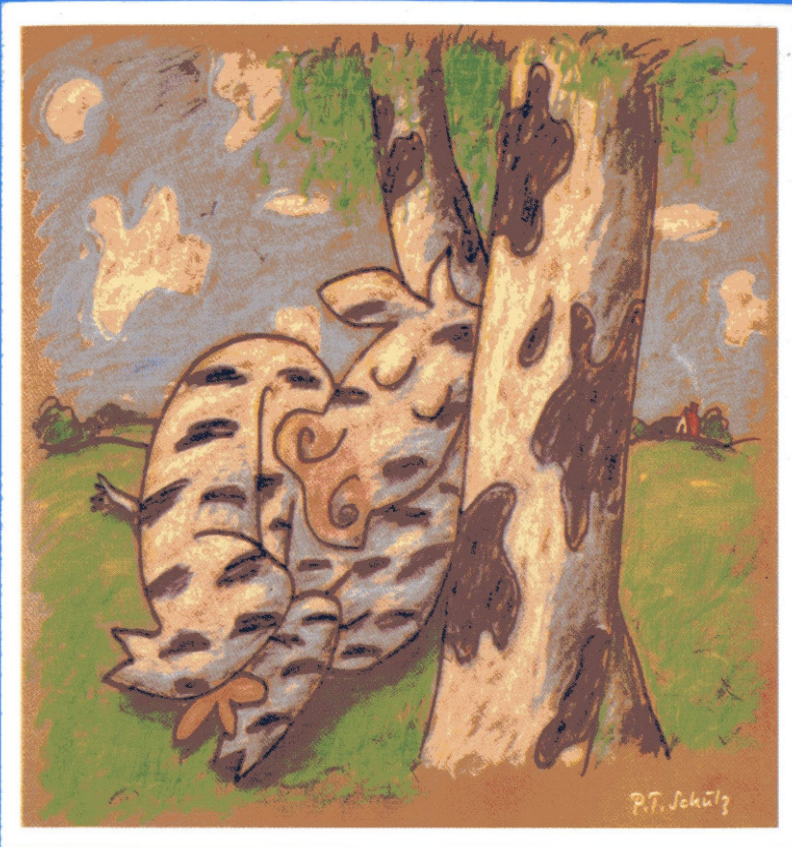
- 2. Stellvertreter/Stellvertreterin
- Eine Verwaltungskraft (A11)
- Eigenständiges Girokonto, (Zuschüsse vom Träger, Ministerium, u. a. EU-Drittmittel)
- Einnahmen aus Vermietung von Räumen und aus Fortbildungsveranstaltungen

(Aktuell: 7 RBZ, 31 BBS; bis Ende 2010: 15 RBZ)

Wo liegen z. Z. die Stolpersteine, um eine 100% rechtsfähige Eigenverantwortung (RBZ) wirksam werden zu lassen?

- **Träger/Ministerium** können nicht wirklich loslassen/
hier muss eine Vertrauenskultur entwickelt werden,
- **Fehlender Stellenplan** je RBZ (als AÖR) im
Landeshaushalt (Lehr- und Führungspersonal,
Schulverwaltungspersonal, Sozialarbeiter/in und
Fachkräfte für Gebäudetechnik)
- **Fehlendes Zeitbudget** für zusätzliche Aufgaben in der
Verwaltung und für pädagogische Entwicklungsarbeit
- **Abfassung von effektiven Zielvereinbarungen**
zwischen Schulaufsicht und Schulleitung

Dū willst,
dū kannst, dū müßt -



am besten,
dū hast Lust!

Bessere

Unterrichtsergebnisse

durch größere

Selbständigkeit?

Was hat sie,

was es gebracht?

Maßnahmen, die zur Unterrichtsverbesserung beigetragen haben - bezogen auf die Lehrkräfte



- Initiierung pädagogischer Innovationen in eigener Verantwortung (aus dem 5%-Pool – Ausgleichsstunden im Umfang von 5% der zugewiesene Stellen)
 - Teamentwicklung im Klassenraum
 - Entwicklung einer abgestimmten Lernkultur
- Teambildung für Bildungsgänge
- Unterrichtseinsatz von Lehrkräften auf wenige Bildungsgänge reduzieren
- Haushaltsmittel an die Fachbereiche in eigene Verantwortung

Bezogen auf Maßnahmen der Schulentwicklung u. a.



- Prozess einer passgenaue Einstellung von Lehrkräften
- Verbessertes Lernangebot durch Kooperationsverträge mit der Fa. Bosch und der Fa. Fischer
- Verbessertes Lernangebot (BSU/ÜAS) durch Kooperation mit der Metall-Innung
- Überlassungsvereinbarung mit der KFZ-Innung (Nutzung der Werkstatt am Samstag für betriebliche Ausbildung)
- Anpassung der BFS-Typ I an die Bedürfnisse der Schüler/innen
- Mitgliedschaft im Weiterbildungsverbund
- Kooperationspartner des DLZ und Agentur f. Arbeit

Verbesserung durch die Rechtsfähigkeit



- Durch Kooperationspartner finanzierte Qualifizierungsmaßnahmen (Betriebe, Agentur, Dienstleistungszentrum) am RBZ
- Dienstleistungsverträge mit der Kommune und mit anderen Regionalen Berufsbildungszentren
- Vertragspartner bei Projekten, die mit EU-Geldern gefördert werden
- Vertragspartner für Weiterbildungsmaßnahmen

Erkenntnisse / Erfahrungen / Fazit:
Selbständigkeit von Schulen kann die
Unterrichtsqualität nachhaltig fördern.



- Abbau der größten **Hemmschwellen** bei Lehrkräften und Personen in der Administration (Aufbau einer Vertrauenskultur),
- Eigenverantwortung / Eigeninitiative braucht **Ressourcen** (finanzielle, personelle und **zeitliche**),
- Engagement braucht eigenverantwortliche **Handlungsspielräume** auf allen Ebenen von Schule,
- Schule braucht ein eigenes gemeinsam getragenes **Entwicklungskonzept** (Visionen, Organisation, Werte, etc.)
- Lehrkräfte benötigen kooperative, kollegiale und vertrauensvolle **Arbeitsbeziehungen**.

Die Unterrichtsqualität weiterentwickeln,
bedeutet für jede Person im jeweiligen
schulischen Handlungsfeld (Sl, Al, Tl, Lk)



u. a.:

- mehr Eigenverantwortung tragen wollen, dürfen und können,
- gemeinsam Werte und Leitbilder entwickeln und nach innen und außen vertreten,
- Lebensbegleitendes Lernen auch für sich (als Lehrkraft, Schulleiter/in) in Anspruch nehmen,
- bereit sein, eine Vertrauens-, Feedbackkultur und ein kooperatives Klima zu entwickeln,
- den Willen haben, Unterrichtskonzepte kontinuierlich und im Team weiterzuentwickeln,

Wer Unterrichtsergebnisse
verbessern will,
braucht u. a. eine
Vertrauenskultur, innovative
Partner, eine teamorientierte
Schulkultur, eine externe
Evaluation und den Ausbau von
Eigenverantwortung.