

Stellungnahme zum Abschlussbericht des Modellversuchs ProReKo

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. Der Abschlussbericht des daraus resultierenden fünfjährigen Schulversuchs (1. Januar 2003 bis 31. Dezember 2007) „*Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren*“ (*ProReKo*) mit **Transfervorschlägen** zu den Arbeitsbereichen des Projektes liegt nun vor. Große Teile der im Modellversuch bearbeiteten Arbeitsbereiche wurden - ohne dass die Ergebnisse evaluiert wurden - allerdings schon vorzeitig auf alle BBSen übertragen.

Allgemeine Grundsätze

Die GEW

- tritt grundsätzlich dafür ein, dass die Schulen möglichst viele Freiheiten für ihre pädagogische Entwicklung erhalten, dass sie mit möglichst wenig Bürokratie belastet sind und dass sie Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen, weitgehend in eigener Verantwortung treffen können. Die Eigenverantwortung von BBSen soll dem Ziel dienen, Jugendlichen optimale Entwicklungschancen zu ermöglichen und Benachteiligungen entgegen zu wirken, die durch Herkunft, soziales Niveau und regionale Besonderheiten bedingt sind.
- hat sich in den Beschlüssen ihrer Landesdelegiertenkonferenzen grundsätzlich für eine demokratische Schulverfassung ausgesprochen, in der der Gesamtkonferenz eine zentrale Bedeutung zukommt. An dieser Auffassung hält die GEW fest.
- lehnt output-orientierte Steuerung ab, da dadurch die Verantwortung für Schulqualität auf die Schulen abgewälzt wird, ohne dass die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.
- hält zentrale Steuerungsmöglichkeiten des Landes für unabdingbar, da ohne sie eine ausgewogene Berufsbildung in einem Flächenland wie Niedersachsen nicht möglich sein wird.
- fordert, dass die Mitbestimmungsrechte der Schulpersonalräte durch höhere Freistellung abgesichert werden.
- lehnt weitgehende Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse auf die Schulleiterinnen und Schulleiter ab. Neben dem Einfluss der Schulen auf die Personalentscheidung muss die zentrale Verantwortung bei der Landesschulbehörde liegen.

Stellungnahme zu einzelnen Arbeitsbereichen

Die **Transfervorschläge** zu den einzelnen Arbeitsbereichen – entnommen aus dem **Kurzbericht** - sind den Stellungnahmen jeweils **kursiv** vorangestellt.

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.“

Ohne den Schulen die Gelegenheit zu geben, verschiedene Qualitätsmanagementsysteme auszuprobieren, wurden per Erlass ab 2005 alle BBSen in Niedersachsen - nicht nur die Modellschulen ProReKo - dazu verpflichtet, Qualitätsmanagement nach EFQM zu betreiben.

Outputorientierte Steuerung über Ziele und Kennzahlen ist die Grundorientierung des EFQM- Modells. „Es handelt sich eher um ein Managementsystem und um einen Ansatz zur Personal- und Organisationsentwicklung. Die Unterrichtsqualitätsentwicklung steht nicht „automatisch“ im Fokus der Qualitätsentwicklung...“ (Abschlussbericht S.174).

Schulen sollen zunehmend mit Hilfe von 4 Kennzahlen beurteilt und gesteuert werden:

1. Erzielung einer hohen Abschlussquote der Schülerinnen und Schüler
2. Erzielung einer hohen Übernahmequote in die Berufs- und Arbeitswelt oder nachfolgende höherwertige Bildungsgänge
3. Zielerreichung unter optimiertem Ressourceneinsatz
4. Einhaltung der Regelausbildungsdauer

Durch die Veröffentlichung der Daten werden die Schulen zueinander in Konkurrenz gesetzt, wobei die Gefahr besteht, dass dabei spezifische Bedingungsfaktoren, die die Ergebnisse der Arbeit einer Schule entscheidend beeinflussen (z.B. regionale Lage, soziokulturelle Zusammensetzung der Schülerschaft, Lehrerversorgung, Ausstattung der Schule) nicht berücksichtigt werden.

Die GEW lehnt das EFQM -Modell als für Schule ungeeignet ab.

- Die Schulen und ihre Lehrkräfte sind bereit ihre Arbeit in den Blick zu nehmen und es gibt große Bereitschaft Neues zu versuchen. Dabei steht die Erfüllung des Bildungsauftrages im Vordergrund.
- Qualitätsmanagement in der Schule sollte nicht als umfangreiche Breitbanduntersuchung angelegt sein, sondern so, dass Aufwand und Ergebnis in einem vertretbaren Verhältnis zueinander stehen.
- Qualitätsmanagement ist nur dann sinnvoll und **wirksam**, wenn seine Ergebnisse in **konkrete** Entwicklungs- und Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden, die relativ **schnell spürbar** die Arbeit erleichtern.

- Der Befragungsergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung von ProReKo zeigen, dass EFQM
 - als Qualitätsmanagementmodell für Schulen mehrheitlich (*von 62% der Lehrkräfte*) **negativ** beurteilt wird,
 - einen **hohen Aufwand** an personellen und finanziellen Ressourcen bedeutet,
 - aber nur **geringe positive Wirkung** – insbesondere auf den Unterricht – dem Kerngeschäft der Lehrkräfte erzielt.
- Die Diskussion um ein Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen muss daher neu geführt werden.
- Der Vorschlag, die niedersächsische Schulinspektion solle ihre Evaluation in berufsbildenden Schulen auf das EFQM- Modell abstimmen, ist aus den genannten Gründen abzulehnen.

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 vorübergehender 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.“*

Erprobungsbereiche:

- **Regionale Bildungsangebote** sind definiert als schulrechtlich geregelte Bildungsgänge, die grundsätzlich durch die BbS-VO geregelt sind. In ihnen ist die Schulpflichterfüllung gem. NSchG möglich.
- **Individuelle Bildungsangebote** sind definiert als Maßnahmen zur individuellen Förderung leistungsschwächerer oder leistungsstärkerer Schülerinnen und Schüler innerhalb regionaler Bildungsangebote im „Pflichtbereich“ oder sie stehen in einem engen Zusammenhang mit diesen.

- **Neue Produkte** sind definiert als am Markt angebotene Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Kurse, Waren und Dienstleistungen. Sie sind für Teilnehmerinnen und Teilnehmer kostenpflichtig und außerhalb schulrechtlicher Vorschriften geregelt.

Im Modellversuch wurden von den beteiligten Schulen insbesondere **regionale Bildungsangebote** erprobt. Aufgrund der Modellversuchsbedingungen konnten die Schulen hierbei von den Vorgaben der BbS-VO abweichen und die Angebote den regionalen Gegebenheiten angepasst werden.

Von 45 regionalen Bildungsangeboten wichen allerdings lediglich 19 Angebote von der BbS-VO ab. Es kann vermutet werden, dass die Zahl von 45 neuen regionalen Bildungsangeboten bei 19 beteiligten Schulen nicht über dem Durchschnitt der restlichen berufsbildenden Schulen liegt.

Der Abschlussbericht vermerkt 120 **individuelle Bildungsangebote**, wobei lediglich 40 Angebote die Förderung leistungsschwacher Schülerinnen und Schüler beinhalten. 80 Angebote zielen auf eine Verbesserung der Berufschancen der Schülerinnen und Schüler.

Quantitative Aussagen zu der Einführung kostenpflichtiger „**neuer Produkte**“ fehlen im Abschlussbericht. Neben der Vorschrift zur Konsensbildung im Schulbeirat dürften sowohl steuerrechtliche Probleme als auch fehlende Ressourcen in den Schulen ursächlich für die Nichterprobung sein.

Interessant ist, dass die eigentlich geforderte Marktanalyse vor der Einführung von Bildungsangeboten in der Regel nicht erfolgt ist.

Grundsätzlich zu problematisieren ist die Tendenz, dass Bildung in immer größerem Umfang zu Ware erklärt wird und auch staatliche Schulen zu Orten werden, die Bildung gegen Geld anbieten.

Die **GEW** fordert für die Einführung von Bildungsangeboten:

- Die Einführung von Bildungsgängen sollte auf Vorschlag der Schule - wie im NSchG vorgesehen - durch den Schulträger erfolgen.
- Die Möglichkeit der Anpassung an regionale Gegebenheiten sollte in der BbS-VO geschaffen werden.
- Klare Regelungen zu den Mindeststandards sind dabei unverzichtbar, da bei der unzureichenden Unterrichtsversorgung der berufsbildenden Schulen sonst die Gefahr besteht, dass ganze Fächer entfallen oder im Umfang unverhältnismäßig stark reduziert werden.
- Die schon im Modellversuch geltende Regel „Pflichtprogramm vor Kürprogramm“ muss erhalten werden. Insbesondere die Einführung „Neuer Produkte“ kann nur sinnvoll sein, wenn die in der BbS-VO vorgesehenen Pflichtbildungsgänge vollständig angeboten werden können.
- Die Einführung „Neuer Produkte“ darf nicht zur Entstehung deregulierter und prekärer Arbeitsverhältnisse führen.
- Bei der Einführung von individuellen Bildungsangeboten zur Förderung von leistungsschwachen Schülerinnen und Schülern müssen den Schulen die nötigen Ressourcen zusätzlich zur Verfügung gestellt werden.

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.“*

Im Modellversuch wurden die Stellen und die Mittel des Landes sowie die Mittel des Schulträgers den Schulen zur Bewirtschaftung in eigener Verantwortung – seit 2005 – als Gesamtbudget mit gegenseitiger Deckungsfähigkeit zugewiesen.

Aufgefallen ist, dass zwischen den der Budgetierung zugrunde liegenden Durchschnittskosten pro Stelle und den tatsächlichen Ist-Kosten teilweise eine erhebliche Diskrepanz herrscht. Eine Erklärung dafür ist nicht bekannt.

Problematisch war, dass die Schulentwicklungen nicht zeitnah durch ein geändertes Budget ausgeglichen werden konnten.

Die **GEW** wendet sich gegen Globalbudgets in denen Personalkosten- und Sachkosten zusammengeführt werden.

- Die Zusammenlegung von (defizitären) Personal- und Sachbudgets birgt die Gefahr deregulierter und prekärer Arbeitsverhältnisse.
- Sachkostenbudgets der Mittel der kommunalen Schulträger sind zweckmäßig, wenn die Mittel verlässlich sind, die Deckungsfähigkeit zwischen den Haushaltskapiteln und die volle Übertragbarkeit auf folgende Haushaltsjahre gegeben sind.
- Nur innerhalb enger Grenzen und für präzise bestimmte Zwecke (z.B. Vertretungslehrkräfte) sollte Schulen ein Personalbudget zugewiesen werden. Die Einhaltung tariflicher und gesetzlicher Regelungen beim Abschluss von Arbeitsverträgen muss gesichert sein.
- Auch die eigene Bewirtschaftung von Stellenplänen (*eigene Stellen, eigene Kassenanschlüsse*) durch die Schulen ist abzulehnen. Die Mittel- und Stellenzuweisungen des Landes für Berufsbildende Schulen reichen bei weitem nicht aus. Die Unterrichtsversorgung im Bereich der berufsbildenden Schulen liegt nur knapp über 90%. Ein Budget auf dem jetzigen Niveau würde die Verantwortung für die Bedingungen an den berufsbildenden Schulen auf die Lehrkräfte und Schulleitungen verlagern, die dann gezwungen würden ihre Mangelsituation selber zu verwalten. Haushaltsrechtlich hat das Land außerdem jederzeit „Zugriff“ auf die Schulbudgets, sowohl auf die bestehenden als auch die zukünftigen. Falls bei der Erstellung der Haushaltspläne der Landesregierung z.B. Einsparungen für das Lehrerbudget vorgegeben werden, haben die Schulen ihren Einspar-

beitrag in eigener Zuständigkeit zu erwirtschaften. (z.B.: *Haushaltsführung im Haushaltsjahr 2005, Einsparauflage bei Kapitel 0722*)

- Personalbudgets und die Bewirtschaftung von Stellenplänen begünstigen den Einstieg in die Entprofessionalisierung des Lehrberufes und führen damit zu einer Verschlechterung der Qualität der Schulen. So können z.B. freiwerdende Mittel durch frei werdende Stellen auch anderweitig verwendet werden. (*Abschlussbericht, S. 61*)
- Durch Beurlaubungen und Teilzeitbeschäftigung frei werdende Mittel, die bei landesweiter Stellenbewirtschaftung sofort für unbefristete Neueinstellungen verwendet werden, müssen, bei Stellenbewirtschaftung durch die Schule, von jeder Schule vorgehalten und können max. für befristete Teilzeit- oder Stundenverträge verwendet werden.
- Ein landesweit einheitlicher Beförderungsschlüssel (A10/ A14) ist nicht mehr gewährleistet. So kann die Besetzung von Beförderungsstellen verschoben werden, um die frei werdenden Mittel zeitweise für andere Aufgaben zu verwenden.
- Versetzungen an eine Schule mit eigener Stellenbewirtschaftung sind nur möglich, wenn an der Schule eine Stelle frei ist.
- Mit Einführung der Kostennutzenrechnung (Kennzahl 3) steht der Schüler/die Schülerin für jede einzelne Schule als Kostenfaktor im Blickfeld, mit der Gefahr, dass zu hohe „Schülerstückkosten“ z.B. zur Schließung eines Bildungsganges führen, auch wenn er noch so pädagogisch sinnvoll ist oder nur wenigen Schülerinnen und Schülern im Einzugsbereich dieser Schule nützt. Lehre, Erziehung und Bildung dürfen nicht vorrangig ökonomischer Effizienz unterworfen sein.
- Der Verwaltungsaufwand für die dezentrale Bewirtschaftung der Mittel ist immens. Um diese Aufgabe überhaupt bewältigen zu können, müssen die Schulen Verwaltungsleiter/-leiterinnen - *aus dem eigenen Budget* - beschäftigen und entsprechend schulen. Dezentralisierung kostet also Geld, das an anderer Stelle eingespart werden muss.
- Es liegt im Wesen jeglicher Budgetierung, so auch hier, dass eigenverantwortliche Schulen selbstverantwortlich für Einnahmen sind, womit u.a. der Weg bereitet wird, Bildung zur Ware zu machen.

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 Verwaltungsassistenten 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).“

Im Arbeitspaket Personalmanagement blieb unbearbeitet der Bereich „**Herausragende besondere Leistungen**“ (Leistungszulagen) mit Verweis auf die 2003 nicht gegebene haushaltsrechtliche Genehmigung seitens des MF. Zum Arbeitspaket „**Arbeitszeit**“ – ursprünglich gedacht zur Erprobung „alternativer Arbeitszeitmodelle“ – lagen am Ende der Versuchphase keine verlässlichen Evaluationsergebnisse vor. Im Bereich **Personalentwicklung** wurde ein PE-Baukasten „good-practice“ Beispiele als Teil eines eManagementhandbuchs entwickelt. Eine Evaluation hat – „auf Grund der kurzen Laufzeit“ - noch nicht stattgefunden.

Durch die Übertragung der **dienstrechtlichen Befugnisse** auf alle BBSen im Jahr 2006 wurden Tatsachen geschaffen, ohne die Ergebnisse des Modellversuches abzuwarten.

Auch wenn die Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse nach Abschluss des Modellversuches nun als Erfolg gewertet wird – *man kannte das Ergebnis ja auch schon ohne Evaluation* - vertritt die GEW weiterhin die Meinung, dass die Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse sinnvoller Weise Grenzen haben sollte.

- Es sollte nicht Sinn einer eigenverantwortlichen Schule sein, mehr Bürokratie in die Schule zu tragen und umfangreiche Verwaltungsaufgaben in die Schulen zu verlagern. Schulen sind auf pädagogische Arbeit und deren Organisation spezialisiert.
- Einstellungen, Versetzungen und Abordnungen und andere Maßnahmen des Personalmanagements können rechtssicherer und effektiver in der Landesschulbehörde wahrgenommen werden. Die Behörde verfügt im Gegensatz zu den Schulen über das juristische Fachpersonal. Die Bereitstellung einer juristischen Beratung für die Schulen (*Transfervorschlag*) würde sich erübrigen.
- Die GEW befürwortet das so genannte „Schulstellenverfahren“, wobei die Personalauswahl in den Schulen stattfindet, die letztendlich rechtsverantwortliche Entscheidung aber in der Landesschulbehörde bleibt.
- Unumgänglich ist aus Sicht der GEW eine **landesweite** Koordinierung des Versetzungsgeschehens. Nur so kann der Grundsatz „Versetzung geht vor Neueinstellung“ durchgesetzt werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass insbesondere Versetzungen wegen **dringender persönlicher** Gründe zeitnah durchgeführt werden können.
Die Interessenlage der einzelnen Schule steht oft im Widerspruch zu den Versetzungswünschen der Kolleginnen und Kollegen. Da das Schulinteresse hier klar im Vordergrund steht, spielen bei der Bearbeitung der Versetzungsanträge in der Schule die Versetzungsgründe - mögen sie noch so dringlich sein - so gut wie keine Rolle. „Handikaps“ wie kleine Kinder, Krankheit oder Alter erschweren die Versetzung möglicherweise zusätzlich.

Die Arbeitsbelastung der **Schulpersonalräte** hat sich durch die Übertragung der dienstrechtlichen Befugnisse immens erhöht, ohne dass dafür ein Ausgleich in Form einer höheren Freistellung erfolgt ist.

Die **GEW** fordert daher:

- Die Freistellung der Mitglieder der Schulpersonalräte muss erheblich angehoben werden. Die im Abschlussbericht vorgeschlagene Verdoppelung ist nicht ausreichend, um die enorme Mehrarbeit leisten zu können, die mit den neuen Aufgaben der Schulpersonalräte verbunden ist.
- Die Landesregierung muss für alle Mitglieder der Schulpersonalräte die gewerkschaftlichen Schulungen finanzieren, die für deren Arbeit erforderlich sind. Umfang, Tiefe und Komplexität dieser Schulungen erfordern einen stark erweiterten Zeitrahmen und veränderte Schulungskonzeptionen auch mit externen Referentinnen und Referenten. Die Landesregierung hat bisher in ihren Haushaltsansätzen völlig unzureichende Mittel bereitgestellt, im Gegensatz zur finanziellen Ausstattung der Schulleiterqualifizierung.
- Die Arbeitsbedingungen der Schulbezirkpersonalräte müssen den zusätzlichen neuen Aufgaben angepasst werden. Die Beratung und Hilfestellung für die Schulpersonalräte werden hohe Anforderungen an die Schulbezirkpersonalräte stellen. Die Schulpersonalräte erwarten vom Schulbezirkpersonalrat ebensolche Unterstützung wie sie für Schulleiterinnen und Schulleiter durch die Behörde vorgesehen ist.
- Schulpersonalräte müssen das Recht erhalten, Schulbezirkpersonalräte mit der Akteneinsicht und mit der Wahrnehmung ihrer Interessen beauftragen zu können.
- Schulbezirkpersonalräte müssen erhalten bleiben. Deren Arbeitssituation ermöglicht hohe Spezialisierung und damit auf der Grundlage eines Gesamtüberblicks einen umfassenden Informationsstand und systematische Kenntnisse der rechtlichen Grundlagen. Die neuen Aufgaben der Schulbezirkpersonalräte sollten im NPersVG festgeschrieben werden.

Aufgrund der vermehrt auf die Schulen übertragenen Verwaltungsaufgaben hatten die Schulen die Möglichkeit **Assistenzkräfte** einzustellen. Diese Möglichkeit hat jedoch hauptsächlich zur Entlastung der Schulleitungen beigetragen. Nennenswerte Entlastung der Lehrkräfte von Verwaltungsaufgaben konnte durch die Evaluation nicht bestätigt werden.

Die **GEW** fordert daher:

- Ausreichende zusätzliche Ressourcen für die Einstellung von Assistenzkräften, so dass auch Lehrkräfte von Verwaltungsaufgaben befreit werden und sich damit auf ihr Kerngeschäft - den Unterricht - konzentrieren können.

Schulverfassung und Steuerung

„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.“*

„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 Evaluationskomponenten 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.“*

Wesentlicher Kernpunkt des Modellversuchs ProReKo war die Veränderung der Binnenstruktur der berufsbildenden Schulen. Abschaffung der Gesamtkonferenz als oberstes Beschlussgremium und Einführung eines Schulvorstandes kennzeichnen diesen Tatbestand.

Schulleiterin und Schulleiter erhielten erheblich mehr Befugnisse, ein Schulbeirat wurde eingeführt. Gleichzeitig wurde den beteiligten Schulen eine fraktale Struktur vorgegeben, die so gestaltet sein soll, dass die Beschäftigten in Teams organisiert sind und durch Zielvereinbarungen gesteuert werden. Bei der Festlegung von Zielvereinbarungen (eher Zielvorgaben) spielten die im Verlauf des Modellversuchs entwickelten Kennzahlen (Abschlussquoten, Übernahmequoten, Kosten pro Schüler, durchschnittliche Verweildauer der Schüler) eine entscheidende Rolle.

Eine ursprünglich vorgesehene Bildungskonferenz, in der alle Beschäftigte gemeinsam über grundsätzliche pädagogische Fragen diskutieren und entscheiden, wurde frühzeitig verworfen.

Aus den Untersuchungen der wissenschaftlichen Begleitung und aus den Stellungnahmen der beteiligten Personalräte wird deutlich, dass die positive Einschätzung der befragten Schulleitungen zur fraktalen

Struktur von den Beschäftigten so nicht geteilt wird. Zwar wird die Arbeit in Teams grundsätzlich begrüßt, beklagt wird aber, dass eine wesentliche Verbesserung der Unterrichtsqualität - immerhin das zentrale Ziel des Modellversuchs - durch die über Zielvereinbarungen gesteuerte Teamarbeit - nicht erreicht wurde. Gleichzeitig problematisieren alle Befragten die erhebliche Erhöhung der Arbeitsbelastung.

Mehrheitlich abgelehnt wird die Installation von Teamleitern und Teamleiterinnen mit Weisungsbefugnis und Ergebnisverantwortung.

Zusätzlich bleibt festzustellen, dass die Teamstruktur nicht an allen Modellschulen wirklich umgesetzt ist, teilweise sind Teams nur sehr formal gebildet worden.

An vielen der beteiligten Schulen war in der Einführungsphase die Abschaffung der Gesamtkonferenz ein viel diskutiertes Thema. Einige Schulen stimmten der Teilnahme nur unter Zusicherung der Beibehaltung der Gesamtkonferenz zu. Die dann erfolgte ersatzlose Streichung der Gesamtkonferenz in den Schulverfassungen wird in den ProReKo-Schulen beklagt, aber zunehmend hingenommen. Bei Befragungen stellte sich jedoch heraus, dass ein Gremium zur gemeinsamen Diskussion und Beratung vermisst wird. Die in ihren Teams engagierten Kolleginnen und Kollegen merken zunehmend, dass ein schulweiter Austausch fehlt, die Teams sich in Partikularinteressen verlieren und der Gesamtblick für die Schule fehlt.

Ungeachtet der zwischenzeitlich erfolgten Novellierung des Schulgesetzes mit der Verlagerung der Befugnisse auf Schulleiterin und Schulleiter, stellt die **GEW** fest:

- Die Beibehaltung der im Schulgesetz vorgesehenen Konferenzstruktur auch für die berufsbildenden Schulen ist unverzichtbar.
- Die Beibehaltung einer Gesamtkonferenz mit Entscheidungsbefugnissen ist unbedingt erforderlich.
- Grundsätzlich wird die Förderung der kollegialen Zusammenarbeit in den Schulen begrüßt, eine Umstrukturierung der berufsbildenden Schulen in eine fraktale Struktur mit Steuerung durch Zielvereinbarungen wird abgelehnt.
- Zielvereinbarungen (Zielvorgaben) in Form outputorientierter und wirtschaftlicher Kennzahlen bergen die Gefahr der Vernachlässigung von Erziehungs- und Bildungsaufgaben und von pädagogischen Qualitätseinbußen.
- Geänderte Arbeitsstrukturen, in denen sich Gruppen von Beschäftigten auf zu erreichende Ziele verständigen, bedürfen keiner Form von institutionalisierten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen und sich daraus ableitenden schriftlichen Zielvereinbarungen. Ziele ergeben sich aus Konferenzbeschlüssen, aus Notwendigkeiten der täglichen Arbeit und aus den Entscheidungen der Kolleginnen und Kollegen.
- Eine Veränderung der Rechtspersönlichkeit der berufsbildenden Schulen wird ebenso abgelehnt wie die Kommunalisierung der berufsbildenden Schulen.

Fazit

Abschließend bleibt festzustellen, dass der Modellversuch ProReKo viele **Veränderungen** in die berufsbildenden Schulen gebracht hat, die zum Teil zu erheblichen Mehrbelastungen sowohl der Schulleitungen als auch des gesamten Kollegiums geführt haben.

Unklar bleibt allerdings, welche **Verbesserungen** es gegeben hat. Insbesondere der Nutzen der Veränderungen für das **unterrichtliche Kerngeschäft** ist nicht erkennbar. Der Abfall der Zustimmungsrate zu ProReKo von anfangs 70% auf ca. 50 % ist zum großen Teil hierin begründet. Die Erwartungen vieler Kolleginnen und Kollegen, der Modellversuch ProReKo würde schwerpunktmäßig auf den schulischen Kernprozess Unterricht ausgerichtet sein, wurden nicht erfüllt.