

V o r l a g e Nr. L 185/19

für die Sitzung der Deputation für Kinder und Bildung am 19.02.2019

Bericht über die Klausurtagung zur Weiterentwicklung der beruflichen Bildung im Land Bremen

A. Problem

Am 07. und 08.12.2018 fand die diesjährige Klausurtagung des Referats 22 mit den Schulleitungen der berufsbildenden Schulen in Bad Bederkesa statt. Neben den Schulleitungen und dem Personalrat waren auch die Schulaufsicht aus Bremerhaven, die Handelskammer und die Handwerkskammer zur Tagung geladen, um über eine gemeinsame Entwicklungsvision für die berufsbildenden Schulen zu beraten.

Durch immer kürzere Innovations- und Entwicklungszyklen haben sich die Lebens- und Arbeitswelten in nahezu allen gesellschaftlichen und beruflichen Bereichen dramatisch verändert. Lebenslanges Lernen und die Bereitschaft für Veränderungen sind dabei ein zentraler Aspekt. Handels-, Industrie- und Handwerksbetriebe haben sich organisatorisch und strukturell diesen neuen Herausforderungen zunehmend angepasst. Damit stellen sich veränderte Anforderungen an die zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insbesondere Kompetenzen wie Teamorientierung, prozessorientiertes Denken und Arbeiten, Eigenverantwortlichkeit und Bereitschaft zur Veränderung stehen dabei im Fokus. Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zukünftig diesen Anforderungen gerecht werden können, ist insbesondere die berufliche Bildung gefragt. Schülerinnen und Schüler müssen in einer Lernumgebung ausgebildet werden, die sie auf die späteren Herausforderungen entsprechend vorbereitet. Dabei ist es unerlässlich, dass sich auch die berufliche Bildung selbst den organisatorischen und strukturellen Änderungen der Arbeitswelt anpasst. Berufsbildende Schulen und die dazugehörige Verwaltung müssen über Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen verfügen, die in gleicher Weise den neuen Lebens- und Berufswelten gerecht werden und sich Veränderungsprozessen zeitnah anpassen können.

Bereits im vergangenen Jahrzehnt wurde in Bremen die Auffassung vertreten, dass eine Eigenständigkeit der Berufsschulen eine wesentliche Gelingensbedingung dafür ist, die notwendigen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen.

Entwicklungen der vergangenen Jahre

Im ReBiZ-Prozess wurden in der letzten Dekade vorher gründlich erprobte Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen in den berufsbildenden Schulen eingeführt, die ein eigenständiges, verantwortliches Handeln der Schulen ermöglichten. Den Schulleiterinnen und Schulleitern wurden zahlreiche Rechte einer/eines Dienstvorgesetzten übertragen. Hinzu kam die Einführung der Personalkostenbudgetierung (gilt nur für die Stadtgemeinde Bremen), die ebenfalls maßgeblich dazu beigetragen hat, die Eigenverantwortung der Schulen zu stärken. Diese Entwicklung wurde von der Einführung eines Q-System (QEE) an den berufsbildenden Schulen flankiert.

Die Übertragung von Eigenverantwortung hat sich jedoch zumeist nur auf die Schulleitungen beschränkt. Innerhalb der Schule, vom Middlemanagement über die Lehrerinnen und Lehrer bis zu den Schülerinnen und Schülern, aber auch auf ministerieller und schulbetrieblicher Ebene wurde das Prinzip der Eigenverantwortung jedoch nicht weiter übertragen.

Der ReBiZ- Prozess geriet zunehmend ins Stocken.

Aktuelle Entwicklungen

Um diesen Prozess erfolgreich fortzuführen wurde vor 2 Jahren auf einer gemeinsamen Tagung des Referates 22 mit den Schulleitungen und unterstützt von der Behördenspitze beschlossen, eine neue Vision für die berufsbildenden Schulen zu formulieren, die an den ReBiZ-Prozess anknüpft. Im Rahmen einer Arbeitsgruppe bestehend aus Vertretern des Referats 22 und Schulleitern wurde daraufhin das Visionspapier „Berufliche Schulen Bremen 2035 - Verantwortung übernehmen, Verantwortung leben, Verantwortung einfordern“ (Anlage 1) erarbeitet. Dieses Visionspapier wurde am 07. und 8.12.2018 auf einer Klausurtagung, an der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Referats 22, alle Schulleiterinnen und Schulleiter und ihre Stellvertretungen, sowie Vertreter der Handwerks- und Handelskammern teilnahmen, vorgestellt. Dabei traf das Papier auf große Zustimmung und wurde von allen Seiten als Aufbruch wahrgenommen.

Das Papier, das ein gemeinsames Verständnis von Referat 22 und Schulen in unterschiedlichen Aufgaben und Rollen definiert, legt den Fokus auf die Verantwortungsübernahme auf allen Ebenen. Nach diesem Prinzip der Eigenverantwortung ist es unabdingbar, dass Entscheidungen dort getroffen und verantwortet werden, wo sie von ihrem Wesen nach hingehören. Die vorgesetzte Ebene soll ausnahmsweise nur dann regulativ tätig werden, wenn die nachgeordnete Ebene ihrer Verantwortung nicht gerecht wird. Hierdurch nimmt die Qualität und Sinnhaftigkeit von Entscheidungen zu.

B. Lösung

Auswirkungen auf den Unterricht

Um die Schülerinnen und Schüler an Berufsbildenden Schulen auf die geänderten Anforderungen der Arbeits- und Lebenswelt vorzubereiten erhält das Prinzip der „Umkehr der Verantwortung“ eine zentrale Bedeutung. Dabei wird die Lehrkraft keineswegs aus ihrer Verantwortung für die Gestaltung von Unterrichtssituationen entlassen, die Schülerinnen und Schüler übernehmen jedoch viel stärker, als es bisher der Fall war, die Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess. Die lernfeldorientierten Curricula der Ausbildungsberufe bieten nicht nur die Möglichkeit eines Paradigmenwechsels, sondern fordern diesen explizit ein. Damit werden die Schülerinnen und Schüler zur Erfüllung der spezifischen Aufgaben im Beruf sowie zur Mitgestaltung der Arbeitswelt und der Gesellschaft in sozialer, ökonomischer und ökologischer Verantwortung, insbesondere vor dem Hintergrund sich wandelnder Anforderungen, befähigt.

Die Rolle der Lehrenden verändert sich in diesem Kontext von der Wissensvermittlung hin zur Moderation von Lernprozessen, die individuell abgestimmte Förderungen und Differenzierungsaufgaben für die Lernenden anbietet. Die Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung für den eigenen Lernprozess zu übernehmen, ist eine wesentliche Voraussetzung für ein lebensbegleitendes Lernen, das die Anpassung und Gestaltung der sich ständig ändernden Bedingungen in den privaten und beruflichen Lebensbereichen ermöglicht.

Auswirkungen auf die Organisation der Schule

Um den Ansprüchen eines handlungs- und prozessorientierten Unterrichts, der auf die Verantwortungsübernahme der Schülerinnen und Schüler zielt, und damit die Lehrerrolle grundlegend verändert, zu genügen, fordert innerhalb der Schule ein hohes Maß an Flexibilität. Diese Flexibilität wird auch benötigt, um zeitnah auf die Veränderungen am Arbeitsmarkt zu reagieren. Da diese Veränderungen sehr berufsspezifisch sind, muss somit auch fachbereichs- bzw. bildungsgangspezifisch innerhalb der Schulen darauf reagiert werden. Damit Schule diesen Anforderungen gerecht werden kann, ist es notwendig, einzelnen Fachbereichen bzw. Bildungsgängen innerhalb der Schule ein hohes Maß an Eigenverantwortung zu übertragen. Bildungsgang- bzw. Fachbereichsteams innerhalb der Schule, die flexibel auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler sowie des Arbeitsmarktes und weiterer Anspruchsgruppen eingehen können, werden dabei als zukunftsfähig gesehen.

Schulleitungen haben in diesem Zusammenhang die Aufgabe das eigenverantwortliche Arbeiten zu ermöglichen und einzufordern. Sie unterstützen und stärken die Mitarbeiter/innen in ihrer Professionalität und verbessern dadurch die Qualität der Schule.

Auswirkungen auf das Referat 22

Die Aufgabe des Referates 22 -Berufliche Bildung- ist es, die Handlungsfähigkeit der Schulen abzusichern, indem sie die zentrale Verantwortung in ministeriellen Kernaufgaben der Rahmensetzung, Ressourcensicherung und Initiierung und Implementierung bildungspolitischer Vorhaben und Vorgaben übernimmt.

Die derzeitigen Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen bei der SKB sind so aufgebaut, dass die berufsbildenden Schulen betreffende Entscheidungen, die das Referat 22 bei der SKB trifft, stark abhängig sind von Entscheidungen anderer Referate und Abteilungen. Diese Struktur hat zur Folge, dass Entscheidungen länger dauern, als es für eine aufholende und schritthaltende Entwicklung notwendig wäre und durch multiple, strukturelle Abhängigkeiten auch Entscheidungen getroffen werden, die dem Prinzip der Eigenverantwortung der berufsbildenden Schulen entgegenstehen.

Es bedarf somit einer Struktur auf Seiten des Referats 22, die eine Entwicklung im gleichen Takt der immer kürzeren Innovations- und Entwicklungszyklen in Handels-, Industrie- und Handwerksbetrieben ermöglicht und im Einklang mit dem Prinzip der Eigenverantwortung und Dezentralisierung steht.

Um diesen Anspruch zu genügen, ist eine Bündelung von Ressourcen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auf ministerieller Ebene unabdingbar. Damit wird der bereits begonnene Prozess der Eigenständigkeit der berufsbildenden Schulen konsequent fortgeführt und auch auf behördlicher Ebene vollzogen.

Die berufliche Bildung in Hamburg hat sich über Jahre an dem Bremer Modell der Eigenständigkeit berufsbildender Schulen orientiert. Mittlerweile hat man Bremen überholt und die Zuständigkeiten auf ministerieller Ebene entsprechend gebündelt und in der Organisationsform eines Instituts für berufliche Bildung sehr erfolgreich abgebildet. Um auch in Bremen den Prozess der Eigenständigkeit fortzuführen und damit die nötige Handlungsfähigkeit zu schaffen, wäre in Anlehnung an das Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB) die Überführung des Referats 22 in ein Bremer Institut für Berufliche Bildung die logische Konsequenz.

C. Abstimmung / weiteres Verfahren

Der Ausschuss für Berufliche Bildung berät den Bericht in seiner Sitzung am 14.02.2019. Es wird vorgeschlagen, den Bericht zur Kenntnis zu nehmen und der Deputation für Kinder und Bildung ebenfalls Kenntnisnahme zu empfehlen.

D. Beschlussvorschlag

Die Deputation für Kinder und Bildung nimmt den Bericht zur Kenntnis.

In Vertretung

Gez.

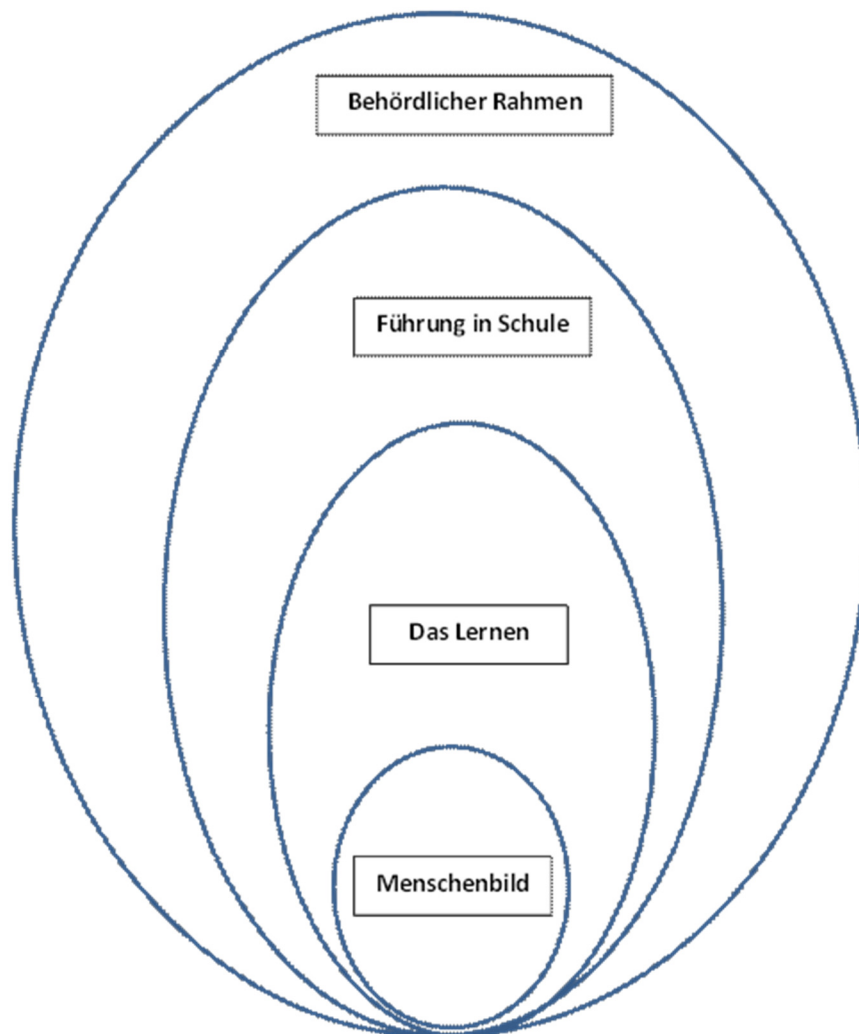
Frank Pietzok

Staatsrat

Berufsbildende Schulen Bremen 2035

Verantwortung übernehmen
Verantwortung leben
Verantwortung einfordern

Erklärung zur Weiterentwicklung
der berufsbildenden Schulen
im Land Bremen



Präambel

Wir verstehen unseren Auftrag, ein gemeinsames Verständnis von berufsbildenden Schulen und dem Referat Berufsbildende Schulen in ihren unterschiedlichen Aufgaben und Rollen herzustellen.

Verantwortungsübernahme auf allen Ebenen hat sich dabei als ein – vielleicht sogar als das - zentrale Moment für die erfolgreiche Arbeit in der Schule herauskristallisiert. Aus diesem Grund haben wir unsere Erklärung auf die Verantwortungsübernahme fokussiert.

Unsere Aufgabe

Berufsbildende Schulen, das Referat Berufsbildende Schulen der senatorischen Behörde und Partner der beruflichen Bildung im Land Bremen haben die Aufgabe und sind in der Verantwortung, allen Jugendlichen und Erwachsenen die ihnen bestmögliche Bildung zu gewährleisten. Dieser Auftrag konkretisiert sich in der beruflichen Bildung darin,

- junge Menschen aufbauend auf sowie ergänzend zu den Ergebnissen der Allgemeinbildung zu lebenslanger beruflicher und sozialer Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit zu führen mit dem Ziel, dass Selbsttätigkeit und Verantwortungsübernahme gelingen kann¹⁾ und
- durch die Bildung und Ausbildung junger Menschen die Basis für eine stabile und nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung im Lande Bremen zu schaffen.

Die schulbezogenen Aufgaben in den Handlungsfeldern

- Unterrichtsentwicklung,
- Personalentwicklung,
- Organisationsentwicklung und
- Qualitätsentwicklung

werden dezentral und eigenverantwortlich von den jeweiligen Schulen wahrgenommen. Gleichzeitig organisieren und verantworten die berufsbildenden Schulen die schulbezogenen Kooperationen mit Betrieben, Kammern, Verbänden und Institutionen in eigener Zuständigkeit.

Das Referat Berufsbildende Schulen ergänzt und sichert die schulische Handlungsfähigkeit durch die zentrale Verantwortung in ministeriellen Kernaufgaben der Rahmensetzung, Ressourcensicherung und Initiierung und Implementierung bildungspolitischer Vorhaben und Vorgaben ab.

Unser Menschenbild

Ausgehend von einem humanistischen Menschenbild betrachten wir jeden Menschen als fähig und bestrebt zu lernen, sein Leben selbst zu bestimmen, ihm Sinn und Ziel zu geben. Als geistiges Wesen strebt jeder Mensch danach an Sinn orientiert zu handeln, für sein Leben einzutreten und dies autonom, verantwortlich mit Bezug auf den jeweils sozialen und beruflichen Kontext, zu führen. Wir gehen dabei von der Grundannahme aus, dass Leben ein ständiger Veränderungsprozess und auch Lernprozess ist.

Der Lernprozess

Mit dem Ziel »Umkehr der Verantwortung« ist die Übernahme der Verantwortung für den Lernprozess durch die Schülerinnen und Schüler an berufsbildenden Schulen verbunden. Die lernfeldorientierten Curricula der Ausbildungsberufe bieten nicht nur die Möglichkeit eines Paradigmenwechsels, sondern fordern diesen explizit ein. »Damit werden die Schüler und Schülerinnen zur Erfüllung der spezifischen Aufgaben im Beruf sowie zur Mitgestaltung der Arbeitswelt und der Gesellschaft in sozialer, ökonomischer und ökologischer Verantwortung, insbesondere vor dem Hintergrund sich wandelnder Anforderungen, befähigt.«²⁾

Mit der »Umkehr der Verantwortung« soll im vorgegebenen Rahmen eine verstärkte Selbstbestimmung der Schülerinnen und Schüler hinsichtlich der eigenen Kompetenzentwicklung erreicht werden, die die weitgehend freie Wahl der Lernwege, der Lernzeit, des Lernortes, der Lerninhalte, der Lernmethoden und der Lernpartner sowie die Reflexion und vermehrte Selbstbewertung des eigenen Lernerfolges beinhaltet. Die Rolle der Lehrenden verändert sich in diesem Kontext von der Wissensvermittlung hin zur Moderation von Lernprozessen, die individuell abgestimmte Förderungen und Differenzierungsaufgaben für die Lernenden anbietet.

Die Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung für den eigenen Lernprozess zu übernehmen, ist eine wesentliche Voraussetzung für ein lebensbegleitendes Lernen, das die Anpassung und Gestaltung der sich ständig ändernden Bedingungen in den privaten und beruflichen Lebensbereichen ermöglicht. »Für erfolgreiches, lebenslanges Lernen sind Handlungs- und Situationsbezug sowie die Betonung eigenverantwortlicher Schüleraktivitäten erforderlich.«³⁾ Außerdem kann somit dem Anspruch an ein individualisiertes Lernen durch die lernpsychologische Erkenntnis genüge getan werden, dass jeder Mensch einen besonderen Lerntyp und eine persönliche Lerngeschwindigkeit besitzt sowie über unterschiedliche Lerngewohnheiten, -techniken und -strategien verfügt⁴⁾. Mit dem Ziel »Umkehr der Verantwortung« wird schließlich im Sinne einer subjektiven Didaktik das lernende Subjekt in den Mittelpunkt des Lernprozesses gestellt⁵⁾.

Unsere Leitungskultur

Um dem Prinzip der Eigenverantwortung gerecht zu werden, ist es unabdingbar, dass Entscheidungen dort getroffen und verantwortet werden, wo sie von ihrem Wesen nach hingehören. Die vorgesetzte Ebene soll ausnahmsweise nur dann regulativ tätig werden, wenn die nachgeordnete Ebene ihrer Verantwortung nicht gerecht wird. Dazu ist eine größtmögliche Flexibilisierung hinsichtlich der personalen, finanziellen, räumlichen und sachlichen Ressourcen notwendig. Die Rechenschaftspflicht in einem dialogischen Prozess ist elementarer Bestandteil unserer Leitungskultur.

Unser Leitungsverständnis

Schulleitungen und das Referat Berufsbildende Schulen

- haben die Aufgabe, das eigenverantwortliche Lernen zu ermöglichen und einzufordern. Die Haltung und der Anspruch zu dieser Qualität wird sowohl von den Schulleitungen als auch vom Referat Berufsbildende Schulen in einem ständigen Prozess gefördert;
- verstehen sich als Begleiterinnen und Begleiter eines Prozesses, in dem Mitarbeitende befähigt werden, in der situativen Wirklichkeit zurecht zu kommen. Sie unterstützen und stärken die Kolleginnen und Kollegen in ihrer Professionalität und verbessern dadurch die Qualität sowohl in der Schulentwicklung als auch in der Arbeit des Referats Berufsbildende Schulen;
- schaffen dialogisch ein Bewusstsein für den Prozess von der Fremdsteuerung hin zur verantwortlichen Selbststeuerung bei allen am Schulleben Beteiligten;
- tragen die Verantwortung dafür, dass allen Mitarbeitenden deutlich ist, was von ihnen verantwortet bzw. verlangt wird;
- ermöglichen in der Schulentwicklung, im Schulleben und im Verwaltungshandeln (Schulaufsicht) Strukturen, die Eigenverantwortung fördern und fordern;
- stiften ein Bewusstsein dafür, dass Lehrkraft zu sein nicht nur zu unterrichten heißt, sondern auch Schul- und Selbstentwicklung zu betreiben;
- vermitteln Haltungen, aus denen Werte für die Schule und gegenüber den Schülerinnen und Schülern entwickelt werden können;
- und vergewissern sich dialogisch der Haltungen aller am Schulleben Beteiligten und der in der Schulaufsicht Tätigen.

Fazit

Mit der Haltung der Verantwortungsübernahme auf allen Ebenen geht ein verändertes Verständnis von Lehren und Lernen einher, einschließlich der Umsetzung pädagogischer Konzepte zur Kompetenzförderung durch Vernetzung, Teamarbeit und Lernortkooperationen. Zur Steuerung entsprechender inner-schulischer Prozesse sind ein Qualitätsmanagementsystem einschließlich regelmäßiger externer Evaluationen an jeder Schule unerlässlich. Das Qualitätsmanagement hat sowohl in den Schulen als auch im Referat Berufsbildende Schulen die jeweiligen Schnittstellen in der Schule und nach Außen im Blick und gilt über alle (Verantwortungs-)Ebenen hinweg.

Grundlage aller und unserer Arbeit ist das Ziel, unseren Schülerinnen und Schülern die für sie individuell bestmögliche (Aus)Bildung zu ermöglichen.

Anmerkungen

- 1) vgl. auch § 4 Abs. 4 BremSchulG
- 2) Sekretariat der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder: Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Bonn, Fassung vom 23.09.2011, S. 14
- 3) Sekretariat der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder, a. a. O., S.11
- 4) vgl. Berufliche Schulen 4.0. Weiterentwicklung von Innovationskraft und Integrationsleistung der beruflichen Schulen in Deutschland in der kommenden Dekade, Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 07.12.2017
- 5) vgl. Kösel, E.: Die Modellierung von Lernwelten. Ein Handbuch zur Subjektiven Didaktik. Elztal-Dallau 1997