

Aufbau regionaler
Kompetenzzentren
in der beruflichen Bildung –
Rolle der beruflichen Schulen

D. Winkler

Gliederung

- Berufliche Schulen als regionale Kompetenzzentren
- Reformansätze in Hessen
- Die Entwicklung der Peter-Paul-Cahensly-Schule Limburg zu einem regionalen Kompetenzzentrum



Berufliche Schulen als regionale Kompetenzzentren

- Hintergrund
- Begriffsklärung
- Ziele
- Charakteristika
- Rolle der beruflichen Schulen
- Positionen
- Empfehlungen zur Weiterentwicklung
- Eine Bestandsaufnahme des Potenzials
- Bisherige Aktivitäten beruflicher Schulen als Kompetenzzentren

Hintergrund

Wandlungsprozesse

- Verstärkte Tendenz zur Globalisierung
- Stärkung der Regionen
- Entwicklung zur Informations- und Wissensgesellschaft
 - sinkende Halbwertszeit des Wissens
- Strukturwandel in der Berufs- und Arbeitswelt
 - Veränderte Organisationskonzepte in Unternehmen
 - Prozessorientierte Arbeits- und Geschäftsabläufe

Gestaltung des Wandels

Ziele:

- Innovations- und Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft und Unternehmen sichern
- Regionale Wettbewerbsfähigkeit stärken
- Regionalen Fachkräftebedarf decken
- Individuelle Beschäftigungsfähigkeit sichern

Gestaltung des Wandels

Maßnahmen:

- Regionale Vernetzung von Lern- und Wissensprozessen
- flexible, aber verbindliche Organisations- und Kooperationsstrukturen
- Entwicklung einer neuen Lernkultur des lebenslangen und selbstregulierten Lernens
- enge Verzahnung von Berufsvorbereitung und –orientierung, Erstausbildung, ausbildungsbegleitender Zusatzqualifizierung und Weiterbildung

Maßnahmen

- Bildung regionaler Netzwerke
 - Regionale Kooperation von Unternehmen, Behörden, Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Institutionen und gesellschaftlichen Gruppen
- Bildung regionaler Kompetenzzentren
 - Eckpfeiler zur Entwicklung der Wissensgesellschaft
 - in Politik, Wirtschaft, Forschung und Technik sowie in der Aus- und Weiterbildung
 - Aufgaben: Forschung und Entwicklung, Planung, Beratung und Information, Koordination und Vermittlung, Öffentlichkeitsarbeit, Vermarktung, Produktion, Berufsbildung

Regionales Berufsbildungsnetzwerk

Forum:

Institutionalisierter regionaler
Berufsbildungsdialog

Instrument:

Regionales
Bildungsprogramm

Ziel:

- Erweiterung, Flexibilisierung, Differenzierung und Qualitätssteigerung regionaler Bildungsangebote (ortsnahe, abgestimmtes Aus- und Weiterbildungsangebot in der Region)
- Die einzelnen Partner sollen ihre Profile und Stärken weiter entwickeln, ausbauen und in das Netzwerk einbringen (Grundlage: Potenzialanalyse, Stärke-Schwächen-Analyse)
- Schaffung einer win-win-Situation für alle Beteiligten

Regionales Berufsbildungsnetzwerk

Prinzipien:

- Selbstorganisation
- Selbststeuerung
- höhere politische und finanzielle Autonomie
- Kooperation
- Gemeinsam getragene Ziele

Region:

Ein überschaubarer Gestaltungsraum,
politisch, wirtschaftlich und kulturell
(besitzt eigene Identität, Leitbild, Entwicklungsziele)
hier: Region Diez - Limburg - Weilburg

Die Rolle der (Berufs-)bildung bei der Gestaltung des Wandels

- Der Bildung und Berufsbildung wird eine herausragende Bedeutung für die Gestaltung des Wandels und zur Bewältigung der Anforderungen der Wissensgesellschaft zugeschrieben
- Bildung und Berufsbildung - „elementare Produktivkraft“, „Humankapital“, regionaler Standortfaktor
- Weiterbildung in der Perspektive lebenslangen Lernens gilt als *das* Medium der Regionalentwicklung

Berufliche Schulen als regionale Kompetenzzentren

Herausragende Bedeutung der beruflichen Schulen:

- Gelenkfunktion beim Übergang vom allgemein bildenden zum berufsbildenden Bereich
- Lernortkontinuität
- Abbau von Bildungsbarrieren

Der Begriff „regionales Kompetenzzentrum“
zielt auf die Weiterentwicklung der berufsbildenden Schule
zu einem

kundenorientierten berufspädagogischen Bildungsdienstleister

(z. B. Bildungsangebote, Beratung, Koordination, Organisation)

in den Bereichen der

- Berufsvorbereitung und –orientierung,
- Berufsausbildung,
- ausbildungsbegleitenden Zusatzqualifizierung und
- Weiterbildung.

Zielgruppen:

z. B.
Schülerinnen und Schüler, Berufstätige, Arbeitslose (z. B. alleinerziehende Mütter),
Lehrerinnen und Lehrer, allgemein bildende Schulen, Betriebe, Jugendberufshilfe,
Reha-Einrichtungen, Vereine und Verbände

Ziele der Entwicklung beruflicher Schulen zu regionalen Kompetenzzentren

- Qualitative und quantitative Verbesserung des regionalen Bildungsangebotes
- Bessere Nutzung regionaler Ressourcen, Erhöhung der Auslastung, Vermeidung von Doppelausstattungen, Erschließen von Synergieeffekten durch Zusammenarbeit
- Vernetzung und Kooperation

Charakteristika der Entwicklung von beruflichen Schulen zu regionalen Kompetenzzentren

- Die Erweiterung der Autonomie
 - Finanzautonomie
 - Personalautonomie
 - Autonomie in der Bereitstellung der Bildungsangebote
- Die Erweiterung des Aufgabenspektrums
 - Bildungsangebote, Beratung, Koordination, Organisation
 - Organisation, Finanzmanagement, Personalmanagement, Bildungs- und Wissensmanagement, Qualitätsmanagement
- Vertiefung und Erweiterung der Kooperation und Vernetzung

Charakteristika der Entwicklung von beruflichen Schulen zu regionalen Kompetenzzentren

- Herausragende Qualität und Professionalität
- In Anspruch genommene und / oder anerkannte Zuständigkeit und Befugnis, für das Handlungsfeld der beruflichen Bildung erste zentrale Anlaufstelle in der Region sein zu dürfen
(Akzeptanz als Kompetenzzentrum, Konsens bzw. Auftrag)

Rolle der beruflichen Schulen als regionales Kompetenzzentrum innerhalb des regionalen Bildungsnetzwerkes

- Keiner der an dem regionalen Berufsbildungsnetzwerk beteiligten Institutionen wird a priori eine federführende Rolle zugeschrieben
- Berufliche Schulen können – je nach regionalem Bedarf oder ihrem Anspruch bzw. Selbstverständnis – Partnerrollen oder eine federführende Rolle (Koordinierungs-, Abstimmungs-, Organisationsfunktion) einnehmen

Bisherige Aktivitäten beruflicher Schulen als regionale Kompetenzzentren

- Einzelangebote - keine strategischen Entscheidungen
- Am Rande der Legalität
- Förderverein
- Persönliches Engagement
- Hindernisse:
 - Rechtliche Rahmenbedingungen
 - Fehlender strategischer Auftrag zum Engagement in der Weiterbildung
 - Fehlende Anreize für Lehrkräfte

Eine Bestandsaufnahme des Potenzials

- Leistungsangebote - zusätzliche Leistungen
- Zielgruppen
- Partner
- Anlässe bzw. Gründe
- Innerschulische Voraussetzungen / Umsetzung
- Entwicklungsimpulse in die Region
- Rückwirkung der Leistungserweiterung in Richtung Weiterbildung auf das schulische Kerngeschäft
- Wettbewerbsfaktoren
- Fazit

Positionen

- Arbeitgeberverbände
- Deutscher Gewerkschaftsbund
- Lehrerverbände

Empfehlungen zur Weiterentwicklung

- Strukturelle Entwicklungen
 - Ordnungspolitische Aspekte
 - Organisation der Schulen
 - Stützungsstrukturen zur internen Weiterentwicklung
 - Externe Steuerung
 - Rechtliche Aspekte
- Personalentwicklung an berufsbildenden Schulen
 - Anforderungen an die Professionalität von Lehrkräften
 - Lehrerbildung
 - Personalmanagement
 - Schulleitungskompetenz und Schulmanagement

Hindernisse

- Rechtliche Rahmenbedingungen
- der fehlende strategische, gesetzlich verankerte Auftrag zur Weiterbildung
- Rechtsform der beruflichen Schule als *nicht-rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts*
- die fehlende Autonomie (Finanzen, Personal)
- fehlende Möglichkeit zu eigenen Einnahmen
- Zeitbudget für Lehrkräfte und Schulleitung
- fehlende organisatorische Bedingungen
- fehlende personelle Bedingungen
- fehlende räumliche und technische Bedingungen

Potentielle Risiken, Widerstände und Nachteile der angestrebten Entwicklung

- Aufgaben des staatlichen Bildungsauftrages -
Orientierung an Verwertungsinteressen der Wirtschaft
(Privatisierung)
- Angst vor Veränderungen
- neue Anforderungen -
Versagensängste, mangelnde Ausbildung
- neue Aufgaben -
fehlende Bereitschaft zur Übernahme, altes Lehrerbild
- NVS, Produkt- und Leistungsmanagement;
Qualitätsmanagement, externe Evaluation, Schulbeirat -
Pädagogik, Überprüfung, Steuerung der Schule von
außen

Chancen der Entwicklung

- Für die Schule:
 - Erweiterung des schulischen Gestaltungsspielraums
 - Erweiterung der Kompetenz der Lehrkräfte
 - Auffangen von Imageverlusten /
Neuprofilierung der Schule (2. Berufsschultag)
 - Erschließen neuer Tätigkeitsfelder
(sinkende Schülerzahlen,
Bildung von schulträgerübergreifenden Schulbezirken für
Fachklassen,
neue Perspektive für Lehrkräfte,
neue pädagogische Herausforderung,
neues Schülerklientel –
burn-out-Syndrom)

- Für die Schülerinnen und Schüler:
 - Abbau von Bildungsbarrieren, Lernortkontinuität
 - Förderung des lebensbegleitenden und selbstregulierten Lernens
- Für die Region:
 - Verbesserung der Qualität des regionalen Weiterbildungsangebotes
 - Differenziertes, qualitativ und quantitativ besseres Unterrichtsangebot
 - Erschließen von Synergieeffekten
 - Deckung des regionalen Fachkräftebedarfs

Bestehende Reformansätze

- Europäische Union
- Bundesrepublik Deutschland
- Hessen 

Europäische Vorgaben

- Devise:
 - Europäisch - oder besser noch global - denken und regional handeln!
- Strategisches Ziel der EU:
 - Die EU soll zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt werden
 - Allgemeine und berufliche Bildung in Europa sollen bis 2010 zu einer weltweiten Qualitätsreferenz werden
 - Als *das* Medium der Regionalentwicklung gilt die Weiterbildung in der Perspektive lebenslangen Lernens
 - Eine „konkurrenzfördernde Systemvielfalt“ in „lernenden Regionen“ im „Bildungsraum Europa“ wird empfohlen

Reformansätze des Bundes und einzelner Bundesländer

- Arbeitsgruppe „Aus- und Weiterbildung“ im „Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit“ 2001
- Maßnahmen zur Entwicklung der berufsbildenden Schulen zu regionalen Kompetenzzentren
- Programm „Lernende Regionen“
- Projekte einzelner Bundesländer

Projekte einzelner Bundesländer

- Baden-Württemberg
 - Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen (STEPS)
 - Operativ eigenständige Schulen (OES)
- Bremen
 - Entwicklung beruflicher Schulen zu regionalen Berufsbildungszentren (REBIZ)
- Niedersachsen
 - Projekt regionale Kompetenzzentren (ProReKo)
- Schleswig-Holstein
 - Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu regionalen Berufsbildungszentren (RBZ)

Grundsätze für die Tätigkeit beruflicher Schulen in der Weiterbildung

- Subsidiaritätsprinzip
- Konsensprinzip
- Kernaufgabe hat Vorrang

Reformansätze in Hessen

- Modellversuche (Diflex, LEO, WISLOK, Eval. i. Verb.)
- Lernfeldkonzept
- Grundsatztagung 2001
 - „Berufliche Schulen als regionale Kompetenzzentren“
- Lernende Regionen
- Weiterbildungsverein
- Pilotversuch „Bildungsregion Groß-Gerau“
- Bildungsregion Main-Taunus
- Regierungsprogramm 2003-2008
- Beschluss des Hessischen Landtages (18.09.2003)
- Modellprojekt „Selbstverantwortung plus“

Regierungsprogramm 2003 - 2008

Vision von Hessen im Jahr 2015

Berufliche Schulen

- „Zentren für lebensbegleitendes Lernen, in die Menschen selbstverständlich und periodisch zur Weiterqualifizierung gehen“
- „Perspektive eines regionalen Berufsbildungszentrums“
- „die Selbstverantwortung der Berufsschulen unter gleichzeitiger Entwicklung der Berufsschulen als Weiterbildungszentren ausbauen, wobei die Weiterbildungsangebote der Berufsschulen sich selbst tragen müssen“

Für leistungsstarke Jugendliche

- Angebot zertifizierter Zusatzqualifikationen

Für leistungsschwächere Jugendliche

- Verschränktes Angebot von allgemeinbildender und beruflicher Schule, Jugendberufshilfe, Betrieben, Kammern, Arbeitsverwaltung

Regierungsprogramm 2003 - 2008

- „Bildungsnetzwerk für lebensbegleitendes Lernen“
- Berufsbildungsnetzwerk
- Entwicklung regionaler Netzwerke
- Kooperation der Unternehmen, der Kammern, der Berufsschulen und der Weiterbildungsträger

Beschluss des Hessischen Landtages

- „Der Landtag stellt fest, dass den beruflichen Schulen als Institutionen lebenslangen Lernens im Bereich der Aus- und Weiterbildung besondere Bedeutung zukommt und sie zur optimalen Ausgestaltung dieser Aufgabe zu regionalen Kompetenzzentren weiterentwickelt werden müssen.

Als Kompetenzzentren sollen sie in Verbindung mit den Ausbildungszentren der Wirtschaft und freien Trägern in regionalen Bildungsnetzwerken der Aus- und Weiterbildung eigenverantwortlich handeln können. Die erweiterten Gestaltungsfreiräume und die damit verbundene Wettbewerbssituation werden die Qualität der beruflichen Schulen nachhaltig verbessern.“

Beschluss des Landtages

Notwendige Maßnahmen zur Weiterentwicklung:

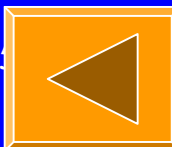
- Mehr Selbstständigkeit hinsichtlich des Budgetrechtes, der Personalgewinnung und Personalentwicklung, der Weiterbildung von Lehrkräften sowie der Bildungsangebote
- Die stärkere Einbindung der beruflichen Schulen in das Weiterbildungsgesetz
- Die konzeptionelle Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Berufsschulen und Weiterbildungsträgern

Das Modellprojekt

„Selbstverantwortung plus“

Aufgabe:

- Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen und Gestaltungsfreiräume für die Entwicklung der beruflichen Schulen zu Kompetenzzentren
 - Die Erweiterung der Autonomie
 - Finanzautonomie
 - Personalautonomie
 - Autonomie in der Bereitstellung der Bildungsangebote
 - Die Erweiterung des Aufgabenspektrums
 - Bildungsangebote, Beratung, Koordination, Organisation
 - Organisation und Management der Schule
 - Vertiefung und Erweiterung der Kooperation und Vernetzung



Leitziele (1/3)

- Übertragung weitgehender Selbstverantwortung in unterrichtlichen, personellen, organisatorischen, rechtlichen und finanziellen Fragen
- Dezentrale Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung
- Erprobung umfassender Budgetierungsmodelle
- Erprobung angemessener und wirtschaftlicher Verwaltungsstrukturen
- Übertragung weiterer personalrechtlicher Befugnisse auf die Schulleiterinnen und Schulleiter
- Steigerung der Effektivität und Effizienz des Ressourceneinsatzes (Synergieeffekte)
- Erprobung von Modellen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit

Leitziele (2/3)

- Entwicklung einer neuen Lernkultur des lebensbegleitenden und selbstregulierten Lernens
- enge Verzahnung von Berufsvorbereitung und –orientierung, Erstausbildung, ausbildungsbegleitender Zusatzqualifizierung und Weiterbildung
- Entwicklung der beruflichen Schule zu einer „lernenden Organisation“
- Entwicklung einer neuen Führungskultur (Pädagogisches Leadership)

Leitziele (3/3)

- Entwicklung von Kooperationspartnerschaften im Rahmen regionaler Bildungsnetzwerke
- Vernetzung von Bildungsangeboten und damit einhergehend Ressourcenbündelung (regionales Bildungsnetzwerk, regionales Kompetenzzentrum, regionales Bildungsprogramm)
- Ergebnis:
Qualitätssteigerung schulischer Arbeit
- Konsequenz von mehr Eigenverantwortung:
Sicherung der Einhaltung von Qualitäts- und Bildungsstandards durch interne und externe Evaluation

PPC-Projektmanagement „Selbstverantwortung plus“

Schulleitung

Schulentwicklungsteam (SET)

Projektleitung / Koordination

PL/KO: Detlef Winkler

Stv. PL/KO: Roger Brahm

HF 1	HF 2	HF 3	HF 4	HF 5	HF 6
Qualitätsentwicklung	Qualitätssicherung	Organisationsstruktur	Personalgewinnung und Personalentwicklung	Finanzen	Bildungsangebot und regionales Bildungsnetzwerk
TPL Markus Beck	TPL Andreas Pfeiffer	TPL NN	TPL Bernd Wachendörfer	TPL Bernd Spriestersbach	TPL Roger Brahm

Handlungsfeld 1:

Qualitätsentwicklung

Ziel:

Der Unterricht ist geprägt durch Lehr- und Lernarrangements, die weitgehend selbstorganisiertes und lebenslanges Lernen ermöglichen.

Die verschiedenen Schülergruppen werden durch organisatorische und spezielle unterrichtliche Maßnahmen individuell gefördert.

Handlungsfeld 2:

Qualitätssicherung

Ziel:

Die Schulen haben ein zertifizierbares Qualitätsmanagementmodell eingeführt und nehmen an Verfahren der externen Evaluation teil.

Handlungsfeld 3:

Organisationsstruktur

Ziel:

Die Schulen verfügen über eine Schulverfassung, die weitgehende Deregulierung der Entscheidungen bei einer Rechenschaftspflicht der Entscheidungsträger umfasst.

Handlungsfeld 4:

Personalgewinnung und Personalentwicklung

Ziel:

Die Schulen entscheiden selbstständig auf der Grundlage eines Personalentwicklungskonzeptes über die Einstellung, Fortbildung und Beförderung von Lehrkräften und sonstigen Mitarbeitern im Rahmen ihres Budgets.

Handlungsfeld 5:

Finanzen

Ziel:

Die Schule verfügt über ein Budget,
das sie eigenverantwortlich bewirtschaftet.
Mittel können übertragen und erwirtschaftet werden.

Handlungsfeld 6:

Bildungsangebot und regionales Bildungsnetzwerk

Ziel:

Die Schulen halten Fort- und Weiterbildungsangebote auch als Zusatzqualifikationen im Rahmen eines regional abgestimmten Bildungsprogramms vor.

Die Weiterentwicklung der PPC-Schule zu einem regionalen Kompetenzzentrum

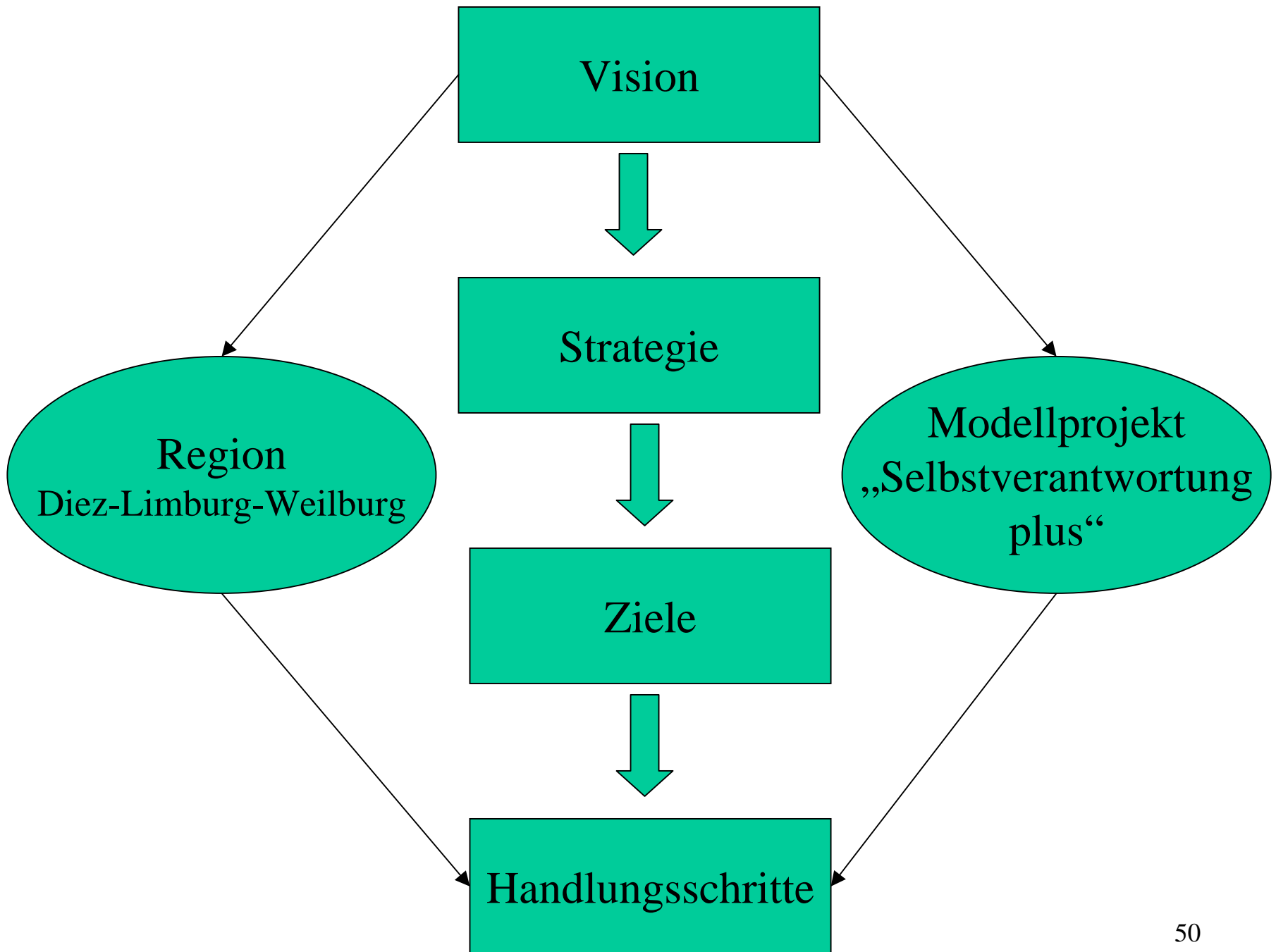
- Entwicklung einer Vision
- Erfahrungsaustausch mit und Lernen von Anderen (best practice)
 - Anregungen zur Weiterentwicklung der PPC zu einem regionalen Kompetenzzentrum
- Schülerorientierung
- Mitarbeiterorientierung

Die Weiterentwicklung der PPC-Schule zu einem regionalen Kompetenzzentrum

- Rolle der Schulleitung
- Kooperation in Teams
- Strategie der „kleinen Schritte“
- Schule gemeinsam gestalten
- Schule als „lernende Organisation“

Entwicklung einer Vision

- Ausgangspunkt:
Strategischer Auftrag
- Kreiere eine fesselnde Zukunft!
 - Visionen entzünden Energien - der „überspringende“ Funke
 - Vision der PPC im Jahre 2015
 - Zukunftskonferenz an der PPC
 - Entwicklungsteam der PPC
- Grundlagen:
 - Umfassende Informationen (Transparenz)
 - Intensive Zusammenarbeit zwischen erweitertem Schulleitungsteam und Personalrat
 - Erfahrungsaustausch mit beruflichen Schulen (best-practice)
 - Bestandsaufnahme/Potenzialanalyse/Stärken-Schwächen-Analyse
 - Orientierung an den Stärken



Erfahrungsaustausch mit und Lernen von Anderen (best practice)

- Besuche von beruflichen Schulen in Hessen, anderen Bundesländern und im Ausland
 - (Modellprojektschulen „Selbstverantwortung plus“ in Hessen, Hannover, Itzehoe, Basel, Buchen, Osterode)

- Kooperation der PPC mit anderen beruflichen Schulen kaufmännischer Fachrichtung
 - Erfahrungsaustausch auf allen Ebenen
 - Schulorganisation, Schulmanagement, Qualitätsentwicklung, Unterricht
 - Gemeinsame Fortbildung
 - „Critical friends“ – gegenseitige Evaluation
 - Kooperationspartner:
 - Z. B.:
Kaufmännische Schulen Marburg

Schülerorientierung

Ziel:

- Förderung des lebensbegleitenden und selbstregulierten Lernens

Konsequenzen:

- Lehrende und Lernende planen, gestalten und werten Unterricht gemeinsam aus
- Orientierung an den Bedürfnissen der Lernenden
- Das Lernen lernen / Methodenlernen
- Beratung von Schülerinnen und Schülern
- Bildungsangebote im beruflichen, berufsübergreifenden, allgemein bildenden und persönlichkeitsbildenden Bereich⁵³

Mitarbeiterorientierung

- Schulleitung als Dienstleister für Lehrkräfte
 - Serviceaufgaben, z. B.
 - Erleichterung bei Verwaltungsarbeiten
 - Leichter Zugang zu Unterrichtsmedien
 - Gut ausgestattete Klassenräume
- Unterstützung von Teambildung
- Personalentwicklung
 - (z. B. Mitarbeitergespräche, Fortbildung)

Rolle der Schulleitung

- Eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen, die Kooperation begünstigt
- Impulse zu Schulentwicklungsprozessen geben
- Übertragung von Kompetenzen und Ressourcen
- Führen durch das Vereinbaren von Zielen (Mitarbeitergespräche)
- Delegation von Aufgaben
- Schaffung von Freiräumen
- Ein Klima schaffen, das Innovationen fördert
- Qualitäten von Kolleginnen und Kollegen erkennen und fördern - Personalentwicklung betreiben
- Unterstützen der individuellen Arbeit und von Teams
- Informationen weitergeben / Transparenz schaffen

Kooperation in Teams

- Teams sind der Motor der Schulentwicklung
- Teams leisten die Arbeit, die zu pädagogischen, didaktischen und schulorganisatorischen Fortschritten führt
- Bindeglied zwischen Idee und Realisation
- kritische Reflexion und tatkräftige Unterstützung für die Ideen Einzelner

Anregung:

Einrichten eines Konferenznachmittags, einer wöchentlichen Team- bzw. Kooperations-(Doppel-)Stunde

im wöchentlichen Wechsel:

Fach-, Klassen- und Abteilungsteams

Strategie der „kleinen Schritte“

Vorschlag:

- 1. Phase:

Wahlpflichtunterricht blocken, auf Leiste setzen, klassen- und jahrgangsübergreifende Lerngruppen, Wahl, Module (Qualifizierungsbausteine, Zusatzqualifikationen) für Schülerinnen und Schüler

- 2. Phase:

Öffnung für Externe

- 3. Phase:

Konzipieren von Angeboten für Berufstätige oder auf konkrete Nachfrage von Betrieben hin

Schule gemeinsam gestalten

- Gelingende Schulentwicklung:
Wechselwirkung von systemischen Faktoren /
Gestaltungsaktivitäten, Engagement, Begeisterung
für eine Idee oder Sache von Einzelnen
- „Top-Down-Strategie“ / „Bottom-up-Strategie“
- Impulse „von oben“ und „von unten“
- Schulentwicklung „von unten“
- Es kommt auf jeden an!
- Der Einzelne als Initiator, Ideengeber, Motivator

Schule als „lernende Organisation“

- Erweiterung des Horizonts über den bisherigen Schulalltag hinaus
- Gezieltes Aufnehmen von Anregungen, inner- und außerhalb der Schule
- Aktiver Erfahrungsaustausch
- Wechselseitige Beratung
- Schule als Lernort für Lehrerinnen und Lehrer
- Fort- und Weiterbildung

Schlussbemerkung

- Ein passionierter Surfer sagt:

Es kommt darauf an,
eine große Welle in ihrer Entstehung zu erkennen
und mitzunehmen!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !