

Abschlussberichte der Schulen



STEPS

Projekt
STärkung der
Eigenständigkeit
Beruflicher
Schulen

September 2004

0. Vorbemerkung

Mit Ablauf des Schuljahres 2003/2004 endete das Projekt "Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen" STEBS. Ziel dieses Projektes war es, Möglichkeiten zur Erweiterung der Gestaltungsspielräume von beruflichen Schulen zu entwickeln und zu erproben. Die rund dreijährige Arbeit der Schulen in den ca. 100 Schulprojekten wird in der vorliegenden Dokumentation zusammengefasst. Diese Berichte geben einen Gesamtüberblick über das STEBS-Projekt. Auch ermöglichen sie den Leserinnen und Lesern eine Auseinandersetzung mit den einzelnen Schulprojekten und können damit Anregung für eigene Projektinitiativen geben.

Die dargestellten Einzelberichte wurden von den Schulen erstellt. Für eine schnelle Orientierung und Vergleichbarkeit der einzelnen Abschlussberichte wurden diese nach den folgenden Vorgaben strukturiert:

Informationen zur Schule	STEBS-ABSCHLUSSBERICHT
Handlungsfeld Projekt Ansprechpartner	
1. Projektziele und –strukturen <ul style="list-style-type: none">- Zielbeschreibung/-erläuterung/Projektbeschreibung- Projektstruktur/-organisation	
2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt <ul style="list-style-type: none">- Zusammenarbeit (innerhalb/ außerhalb der Schule; Netzwerke)- Unterstützungssysteme (extern – intern)- Belastungen (Einbindung in die Schulorganisation)- Schulleitung/Lehrerkollegium	
3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung <ul style="list-style-type: none">- Zielerreichung (Soll-Ist, Ursachen für mögliche Abweichungen)- Gewinn für die Schule (Stärkung der Eigenständigkeit, Qualitätsverbesserung)- Wünsche- Gesamtresümée für die Schule	

Weitere Informationen zu STEBS erhalten Sie beim STEBS-Projektbüro

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg
Referat Grundsatzfragen beruflicher Schulen und Qualitätssicherung
Postfach 10 34 42, 70029 Stuttgart

und auf der STEBS-Homepage (www.stebs-bw.de).

1. Einteilung der Schulprojekte nach Handlungsfeldern und Projekten

Handlungsfeld Schulorganisation

Projekt	Personalbudget/Flexibles Deputat
Projekt	Schulentwicklungsprozess
Projekt	Schularchitektur/Neue Lernkultur

Handlungsfeld Schulprofil

Projekt	Kooperationsprojekte
Projekt	Duale Kooperation

Handlungsfeld Personalmanagement

Projekt	Teamentwicklung
Projekt	Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens
Projekt	Lehrerfortbildungsbudget

Handlungsfeld Qualitätsmanagement

Projekt	Einführung des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management)
Projekt	Erarbeitung eines Qualitätsmanagement-Konzeptes (QM-Konzeptes)
Projekt	Innere Evaluation
Projekt	Evaluation von Unterricht
Projekt	Pädagogisches Konzept/Leitbild

2. Abschlussberichte der Schulen im

2.1. Handlungsfeld *Schulorganisation*

2.1.1. Projekt *Personalbudget/Flexibles Deputat*

Schulen im Projekt:

Schule	Ort	OSA
Erich-Bracher-Schule	Kornwestheim	S
Kaufmännische Schule	Künzelsau	S
Robert-Mayer-Schule	Stuttgart	S
Gewerbliche Schule i. Hoppenlau	Stuttgart	S
Hermann-Gundert-Schule	Calw	K
Walter-Eucken-Schule	Karlsruhe	K
Hauswirtschaftliche Schule	Nagold	K
Ludwig-Erhard-Schule	Pforzheim	K
Gewerbl. und Hausw. Schulen	Emmendingen	F
Kaufmännische Schule I	Freiburg	F
Richard-Fehrenbach GS	Freiburg	F
Wessenberg-Schule	Konstanz	F
Gewerbliche Schulen	Lahr	F
Hausw. und Landw. Schulen	Offenburg	F
Hohentwiel Gewerbeschule	Singen	F
Robert-Gerwig-Schule	Singen	F
Sophie-Scholl-Schule	Leutkirch	T
Berufliche Schule	Münsingen	T

Bemerkung:

Die Ergebnisse des Projektes *Personalbudget* sind auch in den Organisationserlass für das Schuljahr 2004/2005 eingeflossen (siehe Kultus und Unterricht, Ausgabe 5/2004, S.53 ff.).

Jahnstraße 20

74653 Künzelsau

Tel. 07940 93900, info@ks-kuen.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Personalbudget*

Ansprechpartner: Gerald Bollgönn

1. Projektziele und -strukturen

Durch das Lastschreiben von Unterrichtsausfallzeiten nach schriftlichen Prüfungen und die Anrechnung von besonderen Belastungen soll eine größere Arbeitszeitgerechtigkeit im Kollegium erreicht werden. Darüber hinaus sollen Schulentwicklungsmaßnahmen ermöglicht werden für die bisher keine Ressourcen zur Verfügung standen. Hierdurch sollen neue Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet werden, die zur größeren Identifikation mit dem Bildungsauftrag der eigenen Schule und zu mehr Engagement im Kollegium für die Weiterentwicklung der eigenen Schule führen. Erwirtschaftung der Ressourcen: Vollzeitklassen: In den Prüfungsklassen wird die Wochenstunde mit 0,95 Deputatsstunden gerechnet. Teilzeitklassen – Sommerprüfung: Die Wochenstunde wird mit 0,875 Deputatsstunden gerechnet. Teilzeitklassen – Winterprüfung: Die Wochenstunde wird mit 0,25 Deputatsstunden gerechnet.

Verwendung der Ressourcen: Eine Arbeitsgruppe erstellt für das jeweils folgende Schuljahr einen Vorschlag, wofür die erwirtschafteten Deputatsstunden eingesetzt werden sollen. Im Einvernehmen mit dem örtlichen Personalrat legt die Schulleitung auf der Basis dieses Vorschlags die Verwendung für das jeweilige Schuljahr fest. Mögliche Verwendungsbeispiele: Gruppenbildung in großen Klassen, Stützunterricht, Hausaufgabenbetreuung, Klassenlehrerstunden, Prüfungskorrekturen, Neue Formen der Leistungsbewertung, Erstellung von Prüfungsaufgaben, Einarbeitung in neue Software, besondere Belastungen durch heterogene Zusammensetzung der Klassen oder Verhaltensauffälligkeiten der Schüler, Innovationsdruck im jeweiligen Fach, Kammerprüfung und weitere Lernortkooperation.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Das gesamte Kollegium ist vom Projekt betroffen. Die Vorschläge der STEBS-Projektgruppe wurden zwischen Schulleitung und Personalrat abgestimmt.

Teile des Kollegiums standen der Projektidee skeptisch gegenüber. Eine umfassende und offene Diskussion über das Anliegen, die Arbeit an der Schule gerechter zu verteilen und Engagement entsprechend zu belohnen, hat dazu geführt, dass jeweils in der Personalver-

sammlung beschlossen wurde, das Projekt als Modellvorhaben im Schuljahr 2002/2003 für den Unterricht in Vollzeitklassen zu beginnen und im Schuljahr 2003/2004 für die gesamte Schule zu erproben. Die Entwicklung einer praktikablen Verrechnungsmethode wurde als zwingend erforderlich erkannt, um die zusätzlichen Belastung durch die notwendigen Verwaltungsarbeiten in Grenzen zu halten. Ein erster Lösungsansatz wurde hier in der Kombination von Stundenplansoftware mit einer Tabellenkalkulation gefunden.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Durch das Personalbudget wird die Eigenständigkeit der Schule gestärkt, weil die Projektgruppe einerseits den Ressourcen-Einsatz an der Schule kritisch durchleuchtet und mit den gewonnenen Deputatsstunden andererseits Maßnahmen ermöglicht, die bisher an den fehlenden Lehrerstunden gescheitert sind. Hierdurch werden neue Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet, die zur größeren Identifikation mit dem Bildungsauftrag der eigenen Schule und zu mehr Engagement im Kollegium für die Weiterentwicklung der eigenen Schule führen. Die Schwerpunkte für die Verwendung der erwirtschafteten Ressourcen werden in der Schule selbst festgelegt. Schulleitung und Personalvertretung entscheiden über die Prioritätensetzung im Hinblick auf die mit den Aufgaben verbundenen Arbeitsbelastungen. Festlegung der Verwendung für 2003/2004: Prüfungskorrekturen, Klassenlehrerfunktion, Leistungsbewertung im Zusammenhang mit Projektkompetenz, Erstellung von Prüfungsaufgaben, Unterricht in Klassen mit ZQ nach der schriftlichen Prüfung, Einarbeitung in neue Software, Mitwirkung bei der mündlichen Kammerprüfung

Die wesentliche Qualitätsverbesserung liegt in der gesteigerten Arbeitszeitgerechtigkeit. Dies strahlt aus auf die Qualität der Arbeit in den genannten Schwerpunkten, weil die investierte Arbeitszeit der Kolleginnen und Kollegen entsprechend honoriert wird. Der engagierte und deshalb stärker beanspruchte Teil des Kollegiums sieht sich in seinem Engagement bestätigt und bringt sich entsprechend in die Schul- und Qualitätsentwicklung weiter ein. Das Projekt wird im Schuljahr 2004/2005 fortgeführt, im OES-Modellvorhaben evaluiert und entsprechend weiterentwickelt.

Weimarstraße 26

70176 Stuttgart

Tel. 0711-2167344 Fax: 0711-2167197

e-mail: info@rms.s.schule.de; Internet: www.rms.bw.schule.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Personalbudget*

Ansprechpartner: OStD Hummel, OStR Pfander

1. Projektziele und -strukturen

Die in der Anfangsphase formulierten Ziele haben sich im Laufe des Prozesses verschoben, da sie sich zunehmend an den Zielen der inneren Schulentwicklung orientiert haben. Mit dieser Anpassung sind die Grenzen der Handlungsfelder bzw. der Projektarten überschritten worden. Das wesentliche Ziel aus neuer Sicht kann wie folgt beschrieben werden :

Aufbau einer teamorientierten Organisationsstruktur mit möglichst weit gehender Eigenverantwortlichkeit und hoher Flexibilität. Sie soll dazu geeignet sein, ein mit dem Kollegium, Betrieben und Schülern abgestimmtes Leitbild zu verwirklichen.

An Pädagogischen Tagen entstanden - unterstützt von Prozessbegleitern- aufgabenbezogene Arbeitsgruppen. Diese erarbeiteten Beschlussvorlagen für Gesamtlehrerkonferenzen. Durch sie wurden dann Teams mit zunächst wenig differenzierten Kompetenzen eingerichtet. Im Zentrum stehen 11 Unterrichtsteams (Uts) als Teilkonferenzen der GLK (teils berufs-, teils schulartbezogenen). Ihre Arbeit wird unterstützt durch Funktionsteams (FTs) mit ständigen oder vorübergehenden Sonderaufgaben bzw. übergreifenden Aufgaben. Die Mitgliedschaft in den FTs ist freiwillig. Die Leitungen der Uts und FTs werden von ihren Mitgliedern gewählt. Um Koordination und Evaluation kümmern sich das Steuerungsteam (ST) und das Qualitätsmanagementteam (QMT). Das ST hat eine festgelegte Zusammensetzung: Schulleiter, Stellvertretender Schulleiter, drei Fachleiter, zwei Technische Lehrer als Fachberater, Frauenbeauftragte, Personalratsvorsitzender. Die Mitglieder des QMT (z.Zt. sechs) können nicht zugleich ST-Mitglieder sein und müssen von der GLK bestätigt werden.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Die Kommunikation innerhalb des Kollegiums ist merklich intensiver geworden, da sie überwiegend in Teams strukturiert abläuft. Die Mitwirkungsmöglichkeit und Mitverantwortung bei der Klassenbildung sowie bei der Gestaltung von Lehrer- und Klassenstundenplänen ist größer geworden, da die Teams eigene Stundenbudgets erhalten haben. Der Unterricht in Lernfeldern ist einfacher abzusprechen, denn mit passend zugeschnittenen Teams sind klare An-

sprechpartner und Kompetenzen gegeben. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Lehrergruppen sind enger und vertrauensvoller geworden. Auch zur Personalentwicklung trägt das neue System bei. Es gibt einzelnen Lehrkräften in der Rolle als Teamleiter Gelegenheit, Führungsqualitäten zu beweisen bzw. sich in einer Führungsverantwortung zu erleben. Die Klassenbildungen abweichend vom Organisationserlass sind eine echte Erleichterung für die pädagogische Arbeit- insbesondere in der Organisationsform Blockunterricht. Es lässt sich freier planen, schneller reagieren und ein besser harmonisierender Lehrereinsatz herstellen. Insgesamt entstehen so pädagogisch und organisatorisch günstigere Lösungen. Der Aufwand an Information, Besprechungen, Vorbereitungen, Organisation, Dokumentation und Evaluation ist allerdings außergewöhnlich hoch. Er wird- verstärkt durch die während des STEBS-Prozesses erfolgte Erhöhung des Regeldeputats- vielfach als Überschreiten der persönlichen Belastungsfähigkeit empfunden.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Mit dem Abschluss des STEBS-Projekts hat sich die RMS eine zukunftsorientierte Organisation geschaffen. Eigenverantwortlichkeit, Sachkompetenz, Kooperationsvermögen und Teambewusstsein des ganzen Kollegiums sind deutlich gestärkt und damit wesentliche Ziele von STEBS erreicht worden. Das Wissen über das Gesamtsystem RMS und seine Partner ist gestiegen. Ein neues „Wir-Gefühl“ ist entstanden. Gewünscht wird eine stärkere, schulartbezogene Berücksichtigung der Zeit für Schulentwicklung im Rahmen der Neudefinition der Lehrerarbeitszeit. Auch die weitere Unterstützung durch Prozessbegleiter und durch Mitfinanzierung von pädagogischen Tagen wird erbeten, um das Erreichte zu konsolidieren. Damit würde nach der Phase „Teamentwicklung“ die Fortsetzung einer Schulentwicklung erleichtert, die den Schüler und den Unterricht in den Vordergrund stellt

Rosenbergstr. 17

70176 Stuttgart

Tel: 0711-224020E-Mail: gsih@hoppenlau.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Personalbudget*

Projektverantwortliche: Hans Dieter Schwarzbraun, Klaus-Peter Graßnick

Kurzbeschreibung des Projekts

Innerhalb der Schule wird das Personalbudget in Teilbereichen durch die Fachleiter und die Berufsgruppenverantwortlichen und die Kollegen/innen eigenverantwortlich mitgestaltet.

1. Projektziele und -strukturen

Dem Kollegium, insbesondere den Berufsgruppenverantwortlichen mehr Eigenverantwortlichkeit und Verantwortungsbewusstsein im Umgang mit Stundenbudget, Planung von Unterrichtseinsatz der Kollegen/innen, längerfristigen Planungen im Hinblick auf die Innovation in den einzelnen Rahmenlehrplänen zu vermitteln und zu ermöglichen. Mehr Freiräume bei der Bewirtschaftung der Lehrerarbeitsstunden für die Schulleitung. Schnellere Anpassung an die örtlichen und personellen Verhältnisse. Entwicklung und Erprobung teamorientierter Unterrichtsformen. Einbindung des Projekts in die Maßnahmen und Projekte der Inneren Schulentwicklung.

Auf folgenden Gebieten wurden Stunden eigenständig erwirtschaftet:

- Integration von allgemeinem und fachlichem Unterricht mittels Team-Teaching und SOL
- Erweitertes Team-Teaching zur Vermittlung von berufsrelevanten Zusatzqualifikationen
- Flexibilisierung der Stundentafel über die Jahresstufen hinweg in Medizin, Abrechnung, Wirtschafts- und Betriebskunde
- Flexibilisierung der Stundentafel in Datenverarbeitung und Abrechnung

Bewertung:

Fast alle Maßnahmen sind gelungen. Eine bessere Absprache im Kollegium über gemeinsame Unterrichtsziele und die Planung des Unterrichts wurde erreicht. Die Verflechtung von Theorie- und Praxisunterricht wurde erprobt. Bei den Schülern/innen wurde die Motivation durch den Erwerb der Zusatzqualifikation erhöht. Die Begeisterung innerhalb des Unterrichts konnte gefördert werden, da die Schüler/innen im Unterricht mehr Verantwortung übernahmen und den Unterrichtsverlauf teilweise selbst steuern konnten.

Einzelne Maßnahmen (Teamteaching, SOL) konnten mehrfach erprobt werden. Die Projekte waren so strukturiert, dass sie in den einzelnen Berufsgruppen verortet waren. Eine Verzahnung der einzelnen Projekte über die Berufsgruppen hinaus war schwierig. Die Abteilungen und Berufsgruppen planen Unterricht und Einsatz der Lehrkräfte nahezu selbstständig.

2. Arbeits- und Lernerfahrung im Projekt

Bei den am Projekt direkt beteiligten Kollegen (ca. 15% des Gesamtkollegiums) herrscht eine hohe Akzeptanz. Der Rest des Kollegiums schwankt zwischen neugieriger Interessiertheit und abwartender Distanz.

Hauptaspekt war die größere Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung bei der Verwaltung des Personalbudget und damit der Planung von Unterricht. Flexibilisierung der Stundentafel lässt die Schule besser auf Faktoren wie Wirtschaftswandel, Wünsche des dualen Partners reagieren und stärkt somit das Bild der Schule in der Öffentlichkeit. Intern wurde Unterstützung innerhalb der Projektgruppe gesucht und gefunden. Extern wurden Unterstützungssysteme außerhalb der Organisationstreffen nicht gesucht.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

- Anteile von Unterrichtsprojekten am Unterricht konnten erhöht werden.
- Das Bild der Schule nach außen, besonders zum dualen Partner wurde verbessern.
- Zusatzqualifikationen konnten vermittelt werden.
- Schaffung von Räumen für Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen
- Den Kollegen/innen muss eine Arbeitserleichterung und Entlastung sichtbar gemacht werden.
- Die intern diskutierte Erhöhung des Klassenteilers für die Berufsschule würde die Motivation der beteiligten Kollegen/innen schwächen und besonders bei den kritisch beobachtenden Kollegen/innen die Vorbehalte gegenüber der Budgetierung und dem STEBS - Projekt erhöhen.
- Für die Kollegen/innen ist wichtig, dass eine Arbeitserleichterung und Entlastung sichtbar wird.
- In der Gesamtbewertung für die Schule gilt, die beteiligten Kollegen/innen werden weiterhin experimentieren und probieren, die kritische Distanz der nicht beteiligten Kollegen/innen ist nicht geringer geworden. Aus diesem Grunde war es auch nicht möglich einen Großteil des Kollegiums zur Mitarbeit am Konzept OES zu motivieren.

Oberriedter Straße 10

75365 Calw

Tel. 07051 965 300; E-Mail: sekretariat@ks-calw.toplink.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Personalbudget*

Ansprechpartner: OStD Manfred Füssinger

1. Projektziele und -strukturen

Individuelle Unterrichtsversorgung der Schule durch Umverteilung des Stundenbudgets im Rahmen der vorhandenen Lehrerkapazität zu verbessern. Identifikation der Entscheidungsträger und Lehrerschaft mit der Schule stärken.

Das Projektteam setzt sich aus dem Schulleiter, dem stellvertretenden Schulleiter, den Abteilungsleitern der Berufsschule, der Berufsfachschule, des Berufskollegs, des Wirtschaftsgymnasiums, dem Personalratsvorsitzender und der Frauenvertreterin zusammen.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Die Projektleitung nahm kein Beratungsangebot in Anspruch. Die Einbindung des gesamten Kollegiums erfolgte durch Information und Diskussion des Projektes in den Gesamtlehrer- und Fachbereichskonferenzen.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Das gesamte Projekt ist u.E. gut geeignet um die Motivation und Identifikation aller am Schulleben Beteiligten, insbesondere der Lehrerschaft, zu fördern und zu stärken. Gerade im Projektbereich Personalbudget können ohne große organisatorische und zeitraubende Verfahren innerhalb der Schule für die Schule und die Schüler optimale Entscheidungen getroffen werden. Es sollte jedoch seitens der Schulaufsicht sichergestellt sein, dass eingesparte Unterrichtsstunden auch für die regionale Aufrechterhaltung eines Bildungsganges Verwendung finden können.

Ernst-Frey-Str. 2

76135 Karlsruhe

Tel. 0721-133 4927; E-Mail: wes@karlsruhe.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Personalbudget - Erhöhung der Personal- und Raumressourcen durch Senkung des Klassenteilers*

Projektverantwortliche: OStD Manfred Weichhold, StD Manfred Czychi

1. Projektziele - und strukturen

- Einsparung von Raumressourcen,
- Einsparung von Lehrerstunden,
- Verwendung der eingesparten Stunden für die Vermittlung von Zusatzqualifikationen,
- Überwindung der starren Vorgabe durch den Klassenteiler von 32 im IT-Bereich (KBS).
Erläuterung: Zu Beginn der Projektlaufzeit hatten wir im IT-Bereich 78 Auszubildende, folglich hätten 3 Klassen gebildet werden müssen. Bei Gruppenteilung in den DV-anwendungsbezogenen Fächern SEA, ITS und BWLRW ergäbe sich ein Lehrerbedarf von insgesamt 66 Stunden und ein Raumbedarf von sechs DV-Räumen mit je 16 Plätzen.

Das Ziel bestand darin, 4 Klassen mit jeweils 19 bzw. 20 Schülern zu bilden, vorausgesetzt, die Raumsituation lässt dies zu.

Projektformulierung und –durchführung war auf die Schulleitungsebene begrenzt.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Die betreffenden Kollegen, die die anwendungsbezogenen Fächer unterrichten, wurden über das Projekt informiert und in die Umsetzung frühzeitig einbezogen. Die Erhöhung der Schülerzahl von 16 auf 19 bzw. 20 Schüler stellte kein Problem dar. Die Raumgestaltung und –einrichtung musste den Einsatz von 3 bzw. 4 weiteren PCs (Notebooks der Schüler) zulassen. Dies war gewährleistet, da diese 4 Räume entsprechend geplant waren: 16 PCs in Hufeisenform, 8 Arbeitsplätze im Mittelbereich. Schüler und Lehrer/-innen empfanden diese Arbeitsbedingungen nicht als belastend.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Raumressourcen: Anstelle der erforderlichen 6 Fachräume sind nur noch 4 Räume erforderlich.

Es konnten 14 Lehrerstunden erwirtschaftet werden. Die eingesparten Stunden wurden für Zusatzqualifikationen im Bereich Bürokaufleute (Business- und IT-Englisch, Büro- und Informationsmanagement, Personalmanagement) sowie für Zusatzqualifikationen für Einzelhandelskaufleute (IHK-Zertifikat) verwendet.

Die Schule gewinnt an Eigenständigkeit, indem sie die Klassengröße in Abhängigkeit der räumlichen und personellen Ressourcen selbst bestimmt bzw. die Bildung der Klassen und Zuweisung von Deputaten der Fachabteilung, der Fachabteilungskonferenz überlässt.

Die Zahlen sprechen für sich: Die geringere Klassengröße wird von allen Kollegen und Kolleginnen als maßgebliche Voraussetzungen für die Verbesserung der unterrichtlichen Qualität benannt. Unter der Voraussetzung, dass die DV-Fachräume für IT-Klassen mit der Standardzahl von 16 Schüler-Arbeitsplätzen durch den Einsatz von 4 Notebooks problemlos auch für 20 Schüler/-innen nutzbar sind, entstehen in den fachpraktischen Fächern kleinere Klassen. Welchen Nutzen dies für die Arbeits- und Lernbedingungen hat, braucht hier nicht erläutert zu werden.

Kaufmännische Schule

Schoferweg 21

75175 Pforzheim

Telefon: 07231 – 392741; e-mail: les@stadt-pforzheim.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Personalbudget*

Ansprechpartner OStD Rolf Becker, OStR Peter Koch, StRin Margot Freund

1. Projektziele und –strukturen

Ziele des Projektes sind die Planung und Durchführung von mehreren Maßnahmen zur Optimierung und Flexibilisierung der Personalverwendung und des Personaleinsatzes sowie eine bedarfsgerechte Förderung von Schülerinnen und Schülern.

Als Grundlage sollten schulinterne Kriterien einer bedarfsgerechten Verwendung des Personalbudgets entwickelt werden. Um den Schülern selbstorganisiertes Lernen zu ermöglichen, sollten im Intranet/Open-Learning-Center Lernsequenzen sowie Tutorenkurse im Fach Mathematik angeboten werden. Durch die Gründung der Ludwig-Erhard-Akademie Pforzheim e. V. wurden unter anderem umfassende und gezielte Weiterbildungsangebote in den Profilbereichen der Schule geschaffen. Außerdem war geplant, in der dualen Ausbildung Vorkenntnisse bei Schülern zu berücksichtigen, um einerseits eine Doppelvermittlung von Lerninhalten zu vermeiden, andererseits eine Ausbildungsverkürzung zu erreichen. Mit dem Ziel homogenerer Schülergruppen wurde in der Berufsschule klassenübergreifender Englischunterricht eingeführt. Zur intensiveren pädagogischen Betreuung von Schülern der zweijährigen Berufsfachschule erhielt der Klassenlehrer eine Zusatzstunde. Um größere Arbeitszufriedenheit und eine höhere Effizienz zu erreichen, wurde eine größere Kontinuität im Einsatz von KollegInnen angestrebt und mit Schulleitung und Stundenplankommission vereinbart.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Zu Beginn des Projektes wurde eine siebenköpfige Arbeitsgruppe eingerichtet, deren Mitglieder sich freiwillig gemeldet hatten. Mittels eines Umfragebogens versuchte die Arbeitsgruppe innerhalb des Kollegiums zu ermitteln, in welchen Bereichen eventuell ein zusätzlicher Stundenbedarf besteht bzw. ob ein Einsparungspotential vorhanden ist. Das Ergebnis war sehr eindeutig: „Ohne pädagogische Verluste“ wollte niemand auf Stunden, die zu Einsparungen hätten führen können, verzichten. Im Gegensatz dazu zeigte sich ein „unbedingt notwendiger“ Stundenbedarf. Als Gründe wurden genannt: Stofffülle, volle Lehrpläne, Lern-

schwächen, mangelhafte Deutschkenntnisse bei ausländischen Schüler/innen sowie Defizite im Bereich Methodenkompetenz.

Eine Kollegin der STEBS-Arbeitsgruppe hat eine Fortbildung zum Thema Projektmanagement besucht. Zur Erreichung weiterer Planungsschritte wurde im November 2002 die angebotene Prozessbegleitung in Anspruch genommen, was für Klärungsprozesse innerhalb der Gruppe sehr nützlich war.

Das Kollegium und der Personalrat wurden im Laufe des Projektes in Gesamtlehrerkonferenzen und mit Infoblättern über die Ziele von STEBS im Allgemeinen sowie über die Überlegungen und Planungen der Projektgruppe Personalbudgetierung im Besonderen regelmäßig informiert und dazu aufgerufen, das Projektteam durch Anregungen aktiv zu unterstützen. Ferner wurde im Schuljahresbericht ein Artikel über die Ziele und Arbeit von STEBS veröffentlicht. Innerhalb des Kollegiums ist zwar ein gewisses Interesse an STEBS erkennbar, die Resonanz war jedoch bislang eher verhalten.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Alle geplanten Maßnahmen wurden initiiert, wenn auch nicht alle aufgrund organisatorischer, zeitlicher und personeller Faktoren in gleichem Maße erfolgreich waren. So wurde die Entwicklung schulinterner Kriterien einer bedarfsgerechten Verwendung des zugewiesenen Personalbudgets vorläufig zurückgestellt, um die Budgetierungskonzeption des Oberschulamtes Karlsruhe abzuwarten. Als problematisch erwiesen hat sich die vom Ministerium präferierte Errechnung des Personalbudgets. Für den Vollzeitbereich wäre eine Berechnung nach Schüler- und nicht nach Klassenzahlen wünschenswert. Außerdem kämpft die Ludwig-Erhard-Schule mit einem überdurchschnittlichen Defizit in der Unterrichtsversorgung. Die intendierten Veränderungen erfordern ein besonderes Engagement der KollegInnen. Die im Frühjahr 2003 von der Landesregierung beschlossene Deputatserhöhung förderte sicherlich nicht die Motivation, weiterhin in der unterrichtsfreien Zeit zeitaufwendige Entwicklungsprozesse durchzuführen. Auch das STEBS-Projekt wurde gebremst. Abschließend lässt sich sagen, dass besonders die Maßnahmen zur Förderung von Schülerinnen und Schülern auf durchweg positive Resonanz stießen.

Walter-Eucken-Gymnasium

Glümerstr.4

79102 Freiburg i.Br.

Tel. 0761-201-7812, Fax: 0761-700498; E-Mail:walter-eucken@freiburger-schulen.bwl.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt 1: *Personalbudget - Keine wiederholte Qualifikation*

1. Projektziele und -strukturen

Berufsschüler sollen vom Erwerb von EDV-Qualifikationen befreit werden, die sie an vorausgegangenen Schulen (Hauptschulen, Realschulen, Berufsfachschule, Berufskollegs, Berufliche Gymnasien usw.) bereits erworben haben.

Projektstruktur :Vgl. beigefügter Fragebogen

2. Arbeits- und Lernerfahrung in der Schule

Mit diesem Projekt wurden die Unterrichtsstunden gewonnen (ca. 40 pro Schuljahr), die dringend für unser zweites Projekt: „Schulanfang“ benötigt wurden

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Durch die Verwendung der gewonnen knappen Ressourcen (Deputatsstunden), die dann in unserem zweiten Projekt eingesetzt wurden, wurde die Eigenständigkeit der Schule nachhaltig gestärkt.

Fragebogen zu EDV-Vorkenntnissen

1. Welche Schulart haben Sie vor Eintritt in das Walter-Eucken-Gymnasium besucht ?

Hauptschule	Gymnasium MR	Berufskolleg I	Berufsfachschule	Realschule
Gymnasium Abi	Berufskolleg II	FHR		

2. Haben Sie vor Eintritt in unsere Schule schon einen PC/Laptop usw. benutzt ?

ja	1	2	3	4
	5	6		
privat	vorherige Schule			
nein				

3. Welche Programme haben Sie dort benutzt ?

Spiele	Microsoft-Word	Power-Point	Works-Textverabtg.	Microsoft-Excel
Internet-Explorer	Works-Tabelle	Microsoft Acces	Netscape	

4. Wo wurden Sie erstmals in die PC-Nutzung eingeführt ?

In der vorherigen Schule	Im Ausbildungsbetrieb
Im Walter-Eucken-Gymnasium	

5. Welche Programme nutzen Sie augenblicklich privat ?

Spiele	Microsoft-Word	Power-Point	Works-Text-verarbtg.	Microsoft-Excel
Internet-Explorer	Works-Tabelle	Microsoft Acces	Netscape	

6. Welche Programme nutzen Sie augenblicklich im Betrieb ?

Microsoft Word	Microsoft EX-CEL	Microsoft Acces		
Power Point	Lotus	SAP	Internet-Explorer	Lexware
Netscape				

7. Welche Programme würden Sie jetzt gerne noch kennen lernen ?

Microsoft Word	Power Point	Internet-Explorer	Java Programmierung	Microsoft EXCEL	
SAP	Netscape	Microsoft Acces	Lexware	Photoshop	Front-page

Projekt 2: Personalbudget - Schulanfang

1. Projektziele und -strukturen

Im Verlauf der ersten Unterrichtswoche eines Schuljahres werden alle Schüler der Vollzeit – Eingangsklassen in das Leben an unserer Schule eingeführt. Dies geschieht über 12 Unterrichtsmodule von jeweils zwei Unterrichtsstunden.

Folgende Module werden eingesetzt:

Allgemeine Einschulung	Lesetechnik	Respekt vor anderen	Hausaufgaben
Grundeinstellung zur Schule	Ich- und Du-Botschaften	Konfliktlösung	
Das gute Benehmen	Leistungsmotivation	Lernen lernen	
Klassenarbeiten	Raumgestaltung		

Zwei bis drei Kolleginnen/Kollegen einer Klasse führen diese Module mit jeweils einer Klasse durch. Hierfür wurden umfangreiche Handreichungen erarbeitet. Zu Beginn des zweiten Halbjahres wird das Projekt in verkürzter Zeit wiederholt. Außerdem erhält jeder Klassenlehrer der Eingangsklassen eine Klassenlehrerstunde.

2. Arbeits- und Lernerfahrung in der Schule

Die Schul- und Lernatmosphäre hat sich, auch in problematischen Klassen, durch dieses Projekt spürbar verbessert.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die in unserem Projekt „Keine wiederholten Qualifikationen“ gewonnenen Ressourcen (Deputatsstunden), wurden in diesem Projekt eingesetzt, wodurch die Eigenständigkeit der Schule nachhaltig gestärkt wurde.

Friedrichstraße 51

79024 Freiburg

Tel: 0761 - 201 - 7950, E-Mail: srowig.rfgsvn@freiburger-schulen.bwl.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Personalbudget*

Projektverantwortliche: OSTD Olaf Srowig, STD Dr. Armin Burger, STR Konrad W. Mollweide

1. Projektziele und -strukturen

Erweiterung des Handlungsfreiraums der Schulleitung im Bereich Personalbewirtschaftung. Dazu Erarbeitung eines neuen Deputatsberechnungs-Systems, Durchführung einer Vergleichsstudie an den mitwirkenden Schulen zwischen dem herkömmlichen System und den neu erarbeiteten Verfahren, fußend auf den jeweiligen Schuldaten, Auswertung der Ergebnisse und ggf. Weiterentwicklung der vielversprechenden Systeme. Parallel zu den vorgeannten Punkten: Entwicklung neuer Möglichkeiten zur Deputatsverwaltung.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Prozess

Die angedachten und in der Projektphase umsetzbaren Freiräume ermöglichen eine flexiblere Klassenbildung. Dabei kann in wesentlich größerem Maß auf die regionalen Besonderheiten der Schule eingegangen werden. Durch die Schaffung von Kleinklassen mit besonderen Ausprägungen wie z.B. Lernschwächen können auf diesem Weg gezielter gefördert werden. Die Effizienz des Unterrichts wird durch die so geschaffene größere Homogenität der Klasse gesteigert. Das subjektive Befinden der beteiligten Personen verbessert sich und soziale Probleme verringern sich. Störungen und Ablenkungen im Unterricht können deutlich verringert werden. Neue Unterrichtsmethoden und Techniken können genau abgestimmt auf die Zielgruppe eingesetzt werden.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Akzeptanz für die vom Kollegium unterstützten und mitgetragenen Maßnahmen war sehr groß. Es wurde möglich, in einem größeren Maß als bisher auf lernschwächere Schüler einzugehen, ohne dabei das Lernen der anderen Schüler einzuschränken.

Bei der Durchführung des Vergleichstests der präferierten Berechnungsverfahren durch wenige Schulen kam es in einigen Fällen zu unrealistischen Ergebnissen, was überwiegend an der Nichtbeachtung der Randbedingungen der Berechnungsverfahren lag.

Das Projekt ist im wesentlichen auf der Schulleitungsebene in direkter Zusammenarbeit mit dem MKS angesiedelt. Die Ergebnisse wurden in direkter Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des MKS Abgeklärt sowie weitere Vorgehensweisen abgestimmt.

Wie oben schon erwähnt kann durch gezielte Maßnahmen die Unterrichtsqualität wesentlich beeinflusst werden.

Die langfristige Personalplanung wird erleichtert. Die Werbung von Mitarbeitern aus der Wirtschaft wird erleichtert, was es möglich macht auch in verhältnismäßig kurzer Zeit auf Veränderungen zu reagieren.

Winterersteig 5 – 7

78462 Konstanz

Telefon: 07531 1307-0, E-Mail: Verwaltung@Konstanz.Wessenberg.schule.bwl.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Personalbudget*

Ansprechpartner: Frau U. Berke, Herr M. Pohlmann-Strakhof

1. Projektziele und –strukturen

Die Deputate werden zielgerichtet, bedarfsgerecht und flexibel eingesetzt. Die pädagogische Arbeit wird auch organisatorisch in den Schulalltag eingebunden. Die Effizienz des Unterrichts wird gesteigert. Neue zeitliche Organisationsformen werden gefunden. Teamarbeit wird fachintern und fächerübergreifend gefördert. Die Schulmüdigkeit bei SchülerInnen und LehrerInnen wird reduziert. Der demokratische Prozess innerhalb des Kollegiums wird gefördert. Die Koordinierungsgruppe (KG) hat sich im Schuljahr 2001/02 im Auftrag des gesamten Kollegiums gegründet. D. h.: Die Sitzungen sind offen, auch für Kollegen, die nicht der KG angehören. Alle Kollegen erhalten Einladungen zu Sitzungen und die entsprechenden Protokolle. Die KG berichtet regelmäßig in den Gesamtlehrerkonferenzen. Das Kollegium wurde über ganz wichtige Prozessschritte nicht nur in der GLK informiert, sondern gebeten, in geheimer Wahl – vom ÖPR durchgeführt – darüber abzustimmen, ob die Schule sich für OES, für den STEBS-Prozess bewerben soll. Auch hat das Kollegium in dieser Form entschieden, dass die Schule in diesem Schuljahr mit der Entwicklung eines Leitbildes beginnt. Bei der Zusammensetzung der KG wurde Wert darauf gelegt, dass die Schulleitung, die verschiedenen Fachgruppen, der örtliche Personalrat sowie die Frauenansprechpartnerin vertreten sind. Die Leitung der KG übernahmen zwei Kollegen, die auf Antrag von der KG gewählt wurden. Für die Leitung der KG bekamen die zwei Kollegen je eine Deputatsstunde angerechnet (aus den vom Ministerium zur Verfügung gestellten Stunden). Die Leitung des Projektes Personalbudget wurde nach oben genanntem Verfahren vergeben. Die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Arbeitsbereiche wurden klar festgelegt, in sogenannten schulinternen Projektvereinbarungen. Seit dem Schuljahr 2003/04 ist ein jour fixe eingerichtet: Die Projektleiter treffen sich regelmäßig, d. h. monatlich einmal mit der Schulleiterin, um den Prozess der inneren Schulentwicklung immer wieder zu evaluieren.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Die KG hat sehr gute Erfahrungen mit den Prozessbegleitern gemacht. Das Projektbüro zeichnete sich dadurch aus, dass es stets hilfsbereit und freundlich war, dass es schnell informierte und immer gesprächsbereit war. Die vom Ministerium zur Verfügung gestellten 7 Anrechnungsstunden trugen ganz wesentlich dazu bei, dass sich eine funktionierende, teamorientierte KG entwickeln konnte, dass die Schule motivierten Kollegen für z. B. Klassenlehrerstunden eine Anrechnungsstunde geben konnte. Die Anrechnungsstunden sind also mitverantwortlich, dass ein Schulentwicklungsprozess überhaupt in Gang gesetzt werden konnte. Die Schulprojekte erforderten trotz der Anrechnungsstunden ein ganz besonderes Engagement der KollegInnen. Von den im Rahmen des STEBS-Projektes angebotenen Fortbildungen (Projektmanagement und Methodenkompetenz) profitieren die Projektleiter und damit auch die SE. Besondere Probleme sind im Projekt Personalbudget nicht aufgetreten. Trotzdem gibt es einen kleinen kritischen Teil des Kollegiums. Die Koordinierungsgruppe musste lernen prozessorientiert und weniger inhaltlich zu denken und noch viel mehr mit den KollegInnen zu kommunizieren.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Das Zusatzangebot Spanisch in der Kaufmännischen Berufsschule wird von allen Seiten sehr begrüßt. Klassenlehrerstunden werden verstärkt nachgefragt und durch ein schlüssiges Konzept wird die soziale Situation in den entsprechenden Klassen deutlich verbessert. Das Interesse sich pädagogisch fortzubilden zeigt sich in der Resonanz auf das Angebot zur Pädagogischen Fallbesprechung (Supervision): 14 KollegInnen treffen sich seit Oktober 2003 einmal im Monat. Die Schule hat in der Jahrgangsstufe 11 (5 Projekttag) und 12 (3 Projekttag) erfolgreich Präsentationstechniken vermittelt und einen verbesserten Umgang mit Zeit und Stress erreicht. Eine Kollegin bereitet in ihrem Stützkurs leistungsstarke und motivierte Schüler der BFW auf das WG vor, dabei lernt ein kleiner, aber fester Kern entsprechendes Methodenwissen und die Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten. Eine Kollegin bietet eine Lerninsel Englisch für Schüler der BFW und des BK an, dort fördert sie die Kenntnisse schwacher Schüler. Die Erfahrung zeigt, dass viele Schüler das Angebot begrüßen, aber nur unregelmäßig erscheinen, weil der Unterricht freiwillig ist. Die Gruppeneinteilung im BVJ hat sich für den Unterricht als sinnvoll erwiesen, auch wenn es ein paar organisatorische Probleme gab. Die SE ist ins Rollen gekommen und wird im nächsten Schuljahr weiter an Fahrt gewinnen.

Tramplerstr. 80

77933 Lahr

Telefon: 07821-9046-0; Email: info@gewerbliche-schulen-lahr.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Personalbudget*

Ansprechpartner: Werner Weber

1. Projektziele und -strukturen

Das Projekt Personalbudget nimmt unter den STEBS - Projekten eine Sonderstellung ein. Die wesentlichen Ergebnisse sind bereits im aktuellen Organisationserlass verankert. Für unsere Schule wurden mit dem STEBS - Projekt *Personalbudget* die folgenden Ziele verfolgt:

- Eigenverantwortliches Handeln durch Übertragung von Verantwortung an Fachbereichsteams
- Einbindung der Fachbereiche bei Personalentscheidungen - gewinnung
- Gewinnung von Deputatsstunden, die der Inneren Schulentwicklung (ISE) zugute kommen

Der Erfolg des Projekts Personalbudget ist eng mit den Teamstrukturen an der Schule geknüpft. Nur selbständige und eigenverantwortliche Fachbereichsteams sind in der Lage, ihnen zugeordnete Personalbudgets pädagogisch sinnvoll zu managen. Die stete Vermittlung der Öffnungsklauseln, welche der neue Organisationserlass bietet, war deshalb durch die Schulleitung (Direktion + Fachleitungen) unerlässlich.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Das Projekt *Personalbudget* wurde im wesentlichen von Mitgliedern der Schulleitung (Fachleiter und Stellvertr. Schulleiter) getragen. Bei diesem Projekt war die unmittelbare Unterstützung durch den Prozessbegleiter nicht unbedingt erforderlich. Zu Beginn des Prozesses wurde er nur einmal kontaktiert. Wichtig waren die gemeinsamen Workshops in Esslingen bzw. in Karlsruhe sowie die Kontakte mit anderen STEBS-Schulen in der Region.

Die Hauptschwierigkeit von solchen übergeordneten Projekten ist das Fehlen der effektiven Zeit, um den Projekten im Sinne von Projektmanagement gerecht zu werden (z.B.: De-

putatsnachlässe können meistens erst im Folgejahr als Regelstundenmassausgleich gegeben werden). Bei STEBS erfolgte die Schulung in Projektmanagement leider erst in der Mitte des Projekts, sinnvoll wäre eine Fortbildung noch vor Abgabe der Projektskizze gewesen. Über den Stand des Projekts wurde bei Dienstbesprechungen, Gesamtlehrerkonferenzen, sowie Sitzungen der KG (Koordinierungsgruppe im Rahmen der ISE) mehrfach informiert bzw. diskutiert.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Veränderungen und Erfolge sind zum Teil nur ansatzweise erkennbar. Dies hängt vor allem mit dem Entwicklungsstand der einzelnen Fachbereichsteams zusammen. Fachbereichsteams mit einigen Jahren Lernfelderfahrung sind im allgemeinen besser organisiert und kommunizieren anstehende pädagogische Entscheidungen (z.B. Flexibilisierung der Stundentafeln) mit einem wesentlich größeren Verantwortungsbewusstsein. Für solche Teams ist es auch selbstverständlich und wichtig, bei der Personalgewinnung – entscheidung eingebunden zu sein. An der Schule werden bei den Vorstellungsgesprächen – neben der Personal- und Frauenvertretung – die Vertreter der betroffenen Fachbereiche grundsätzlich eingebunden.

Eine Qualitätsverbesserung ist deshalb nur zu erreichen, wenn ein hohes Maß an Professionalität bei den Teams (sowohl Schulleitungs- als auch Fachbereichsteams) erreicht wird. Nur wenn sich mittelfristig auch ein tatsächlicher zeitlicher Gewinn für den einzelnen Kollegen sichtbar wird bzw. vermutet werden kann, ist er auch eher bereit, z.B. auf eine mögliche Gruppenteilung zu verzichten oder sich für SOL zu begeistern.

SOL kann zur Qualitätsverbesserung der schulischen Arbeit (selbstverantwortliches Handeln der Schüler) beitragen, wenn an der Schule entsprechende Unterrichtskonzeptionen in den Teams entwickelt werden und auch konsequent angewendet werden. Wenn SOL-Unterrichtskonzeptionen jedoch nicht im Team, sondern von jeder Kollegin bzw. jedem Kollegen alleine ausgearbeitet werden, so übersteigt das Vor- und Nachbereiten die normale Unterrichtsvorbereitung um das Mehrfache – die Bereitschaft des Kollegiums für SOL sinkt somit rapide.

Fazit: eine Qualitätsverbesserung der schulischen Arbeit hängt sehr stark mit der Professionalität der Teams zusammen, in denen die Kolleginnen und Kollegen eingebunden sind. Das Coachen dieser Teams ist für einen erfolgreichen Prozess der ISE in Bezug auf die Eigenständigkeit und Qualitätsentwicklung unerlässlich.

RICHT

Uhlandstr. 27

78224 Singen

Tel: 07731-95710; E-Mail: info@hgs-singen.de

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement bzw. Schulorganisation*

Projekt: *Entwicklung eines QM-Konzeptes bzw. Personalbudget*

Ansprechpartner: OStD Eberhard Grundgeiger

1. Projektziele und -strukturen

Die HGS Singen hat sich an den Projekten Qualitätsmanagement und Personalbudget beteiligt. Die Ziele waren ein schuleigenes, an Q2E orientiertes Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln und im Personalbudget, die im Rahmen von STEBS, später im Organisationserlass enthaltenen, neuen Möglichkeiten auszuprobieren.

Für beide Projekte wurde ein Projektplan aufgestellt. Die Projektorganisation übernahm eine QM-Projektgruppe, die aus fünf Mitgliedern bestand.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Bei der Zusammenarbeit innerhalb der Schule hat sich die Notwendigkeit eine klare, vom Leitungsteam unterstützte, Projektstruktur als notwendig erwiesen. Nach gewissen Anlaufzeiten funktionierte das Projekt gut. Kontakte zu anderen Schulen fanden im Rahmen der von den Fachkoordinatoren durchgeführten Tagungen regelmäßig statt. Die Unterstützung durch Projektbegleiter wurde nur wenig in Anspruch genommen, die angebotenen Fortbildungen erwiesen sich als hilfreich.

Die Belastungen der Projektgruppenmitglieder konnten durch entsprechende Nachlässe im Rahmen gehalten werden. Für das Kollegium als Ganzes kamen zusätzliche Belastungen in Form von Workshops und Arbeitstagungen sowie MAU-Stunden hinzu.

3. Erreichbare Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Zielerreichung im Projekt Personalbudget beschränkte sich auf die Möglichkeit, auf Kosten der Gesamtversorgung der Schule zusätzliche Kleinklassen aus pädagogischen Gründen zu bilden. Dies wurde in vier Fällen angewandt. Die Einführung von SOL-Stunden wurde praktisch nicht realisiert.

Im Projekt Qualitätsmanagement erarbeitet die HGS konsequent in den Dimensionen Teamentwicklung, Unterricht und Feedback ein schuleigenes QM-System. Der Zeitplan sieht einen Abschluss am Ende des Schuljahres 2004/2005 vor und reicht damit ein Jahr über STEBS hinaus. Das Projekt soll im Rahmen eines "STEBS-Prozesses" abgeschlossen werden.

Der größere Teil des Kollegiums der HGS sieht, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, in der Einführung des Qualitätsmanagementsystems eine sinnvolle, die Schulqualität steigernde Maßnahme. Eine wesentliche Stärkung der Eigenständigkeit der Schule ist damit aber noch nicht gegeben. Diese ergibt sich eher durch die im Rahmen des Projektes Personalbudget ermöglichte schulspezifische Klassenbildung.

Wünschenswert wäre eine entsprechende Unterstützung im bisherigen Rahmen bis zum Abschluss des Projektes. Die Entwicklung weiterer Aspekte in Richtung Eigenständigkeit bleibt eine Aufgabe.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die HGS durch die Beteiligung an STEBS viele, überwiegend positive Erfahrungen machen konnte und sich als Organisation weiterentwickelt hat.

RICHT

Anton-Bruckner-Str. 2

78224 Singen

Tel.: 07731/9572-0; e-Mail: webmaster@rgs-singen.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Personalbudget - Budgetierung von Lehrerarbeitsstunden*

Ansprechpartner: OStD M. Hensler

1. Projektziele und –strukturen

Ziele des Projektes waren

- a) die Entwicklung transparenter und sachgerechter Modelle für die Berechnung der Lehrerstunden-Gesamtbudgets einzelner Schulen
- b) Maßnahmen zur Optimierung der Verwendung der zugewiesenen Budgets

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Im Rahmen des Projektes kam es zu einer Reihe von hochinteressanten Arbeitstreffen mit den anderen Projektschulen und Vertretern des Kultusministeriums. Externe Unterstützungssysteme wurden von unserer Schule nicht in Anspruch genommen, die Hauptlast dieses Projektes trug (themenbezogen) die Schulleitung.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Das von der Schule im Rahmen dieses Projektes entwickelte Budgetierungsmodell können Sie der beigefügten Graphik entnehmen.

Da der neue OE-Erlass dem Budgetierungsgedanken an vielen Stellen Rechnung trägt, kann das Projekt aus Sicht unserer Schule als erfolgreich bezeichnet werden. Die durch den neuen OE-Erlass gewährten Freiheiten wurden und werden in den Teilbereichen

- Fremdsprachenunterricht in der Kaufmännischen Berufsschule
- Stärkung der Position der Klassenlehrer
- Maßnahmen zur Lösung der Schnittstellenproblematik Hauptschule-Wirtschaftsschule bzw. Realschule-Wirtschaftsgymnasium

konsequent ausgenutzt und führten zu deutlichen Qualitätsverbesserungen. Wünschenswert wäre eine noch konsequentere Realisierung des Budgetierungsgedankens von Seite der Schulverwaltung.



Robert-Gerwig-Schule
Singen

Handlungsfeld Schulorganisation



mit Mehrfaktorenmatrix

Budget- berechnung

Vorteile:

- Gerechte Verteilung der Ressourcen
- Transparenz

Schulart \ Schultyp	Kaufmännisch	Gewerblich	usw.
BG	z. B. 1,5		
BK			
usw.			

Faktoren errechnen sich aus

Stundenzahl lt. Stundentafel
Landes-Klassendurchschn.
(z. B. 36/25)

Einzelne Schule:
jew. Faktor x
Schülerzahl
= Teilbudget

Summe über alle Schularten

Gesamtbudget
der Schule

Verwendung

Modularisierter
Fremdsprachenunterricht in
der KBS:
Schüler wählen sich
einjährige Sprachkurse
(Englisch, Französisch,
Spanisch, Italienisch) auf
versch. Niveaus
→ Zertifizierung

Zuteilung von
Teilbudgets an
Lehrerteams zur
selbständigen
Bewirtschaftung

AG's
Methoden/Sozial-
kompetenz
für
Klassenlehrer

SOL-Versuche

RICHT

Anton-Bruckner-Str. 2

78224 Singen

Tel.: 07731/9572-0; e-Mail: webmaster@rgs-singen.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Flexibles Deputat - Flexibilisierung von Lehrerdeputaten*

Ansprechpartner: OStD M. Hensler

1. Projektziele und-strukturen

Im Rahmen dieses Projektes wurde über die Möglichkeit von Lebens-Arbeitszeitkonten für Lehrkräfte nachgedacht und ein Rechenmodell entwickelt, mit dem Belastungsgrößen wie Klassenlehrertätigkeit, Nachmittagsunterricht, Klassengröße beim Pflichtdeputat berücksichtigt werden können.

Ziel des Projektes:

Neudefinition des Begriffes Lehrerarbeitszeit um

- a) aus der bisherigen Definition resultierende Hindernisse bei pädagogischen Prozessen abzubauen
- b) die Arbeitsbelastung von Lehrkräften besser zu verteilen (und damit z.B. krankmachende Belastungsspitzen abzubauen)

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Das Projekt war ein Einzelprojekt der Robert-Gerwig-Schule, zu Vernetzungen mit anderen Schulen kam es daher nicht. Externe Unterstützungssysteme wurden nicht beansprucht, die Hauptlast dieses Projektes trug (themenbedingt) die Schulleitung.

3. Erreichte Ergebnisse, Gesamtbewertung

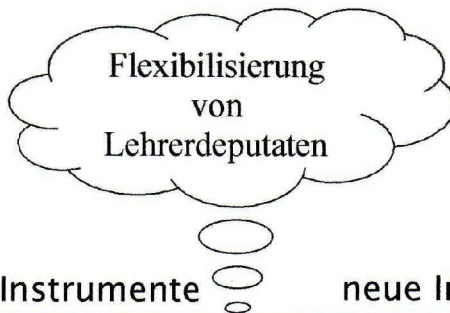
Die im Rahmen dieses Projektes untersuchten Teilbereiche können der nachfolgenden Graphik entnommen werden:

Als sich abzeichnete, dass das Thema Lehrerarbeitszeit im politischen Raum grundsätzlich überarbeitet wird, wurde das Projekt von uns beendet. Trotzdem war das Projekt für die Schule sinnvoll, wurde doch das Thema Belastungsfaktoren gründlich untersucht und im Kollegium sehr ernsthaft diskutiert.



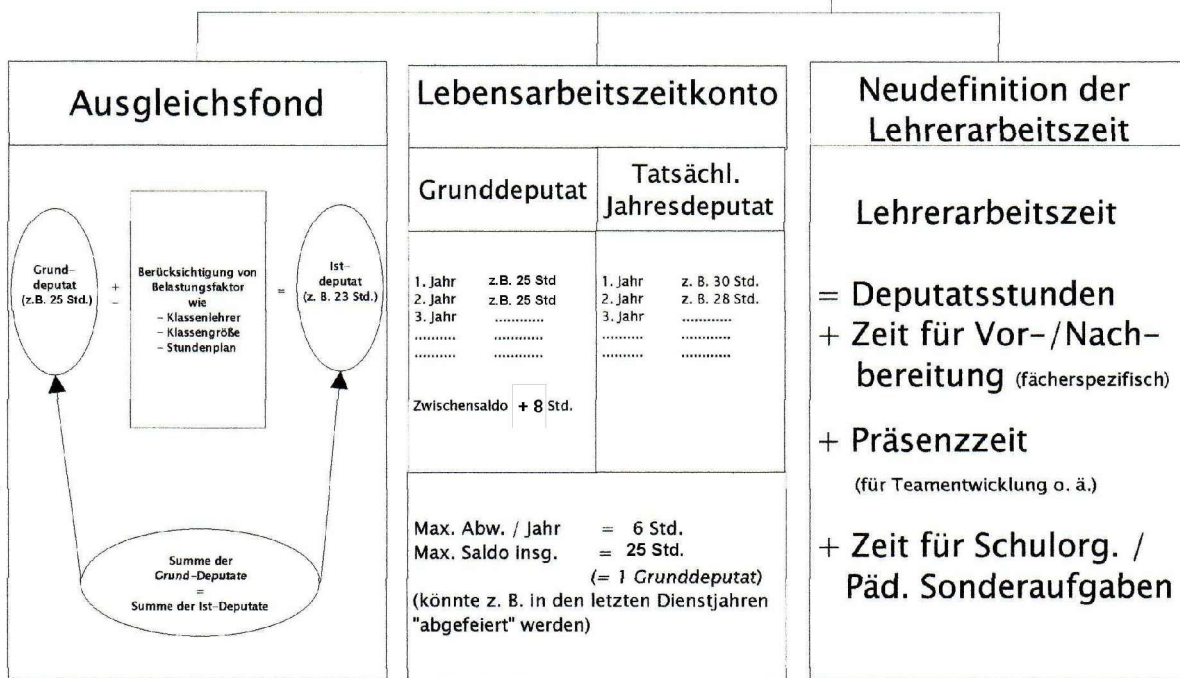
Robert-Gerwig-Schule
Singen

Handlungsfeld Schulorganisation



schon vorhandene Instrumente

neue Instrumente



Modell wurde im Juni 02 von GLK mehrheitlich abgelehnt!

wurde von GLK einstimmig begrüßt

noch nicht schulintern diskutiert

RICHT

Bismarckstraße 19

72525 Münsingen

Telefon: 07381 1577; Email: berufsschule.muensingen@bsm.schule.bwl.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Personalbudget*

Ansprechpartner: OStD Roland Dörr, StD Hans-Joachim Bernecker

Vorbemerkung: Die Mitarbeit in der Projektgruppe Personalbudget ergab sich für die Berufliche Schule Münsingen aus der Arbeit mit dem anderen im Rahmen von STEBS aus dem Handlungsfeld „Schulprofil“ gewählten Thema „Flexible Gestaltung der Ausbildungsinhalte durch schultypenübergreifende Verknüpfungen“, nachdem festgestellt wurde, dass eine gewisse Flexibilität im Personaleinsatz zur Umsetzung der Veränderungen erforderlich ist. Erst ab März 2002 beteiligte sich unsere Schule in die Projektgruppe „Personalbudget“. Die wesentlichen Projektziele, Projektstrukturen, Arbeits- und Lernerfahrungen sowie die Ergebnisse und Bewertungen sind nahezu deckungsgleich, so dass auf den ausführlichen Bericht zum o.g. Thema verwiesen wird.

1. Projektziele und -strukturen

- Die an der Schule bestehenden Ausbildungsgänge sollten erhalten, in einzelnen Fällen ausgebaut und damit gesichert werden.
- Geeignete Unterrichtsinhalte sollten dazu klassenübergreifend behandelt werden, letztlich unabhängig von der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Schultyp.
- In den Profildbereichen (berufsorientierte Fächer) sollten Verknüpfungen mit anderen Schularten, die an der Schule mit kleiner Schülerzahl bestehen (z.B. Landwirte), hergestellt werden.

Die Stundentafeln, die teilweise geänderten Stundenzahlen und die Zusammenlegungen von Klassen, getrennt nach „Pflichtbereich“ und „Profildbereichen“, erforderten eine Umschichtung der vorhandenen Deputatsstunden, die für die neu geschaffenen Möglichkeiten benötigt wurden. Die Umsetzung erfolgte ab dem Schuljahr 2002/2003.

Die Berechnung des konkreten Personalbedarfs für das Schuljahr 2002/2003 erfolgte auf der Grundlage des Organisationserlasses und der vorhandenen Struktur der Schul- und Ausbildungsgänge.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

- Mit der Entwicklung und Umsetzung des Konzeptes ist es gelungen, für die Schule spezifische Angebote auszuarbeiten. Dadurch wurde vor allem eine stärkere Identifizierung des Kollegiums mit der Schule erreicht, da viele Kollegen/ Kolleginnen am Projekt direkt mitgearbeitet haben und/oder unmittelbar von der Umsetzung betroffen waren bzw. nach wie vor sind.
- Die Lehrkräfte können entsprechend ihrer Ausbildung in den Fächern des beruflichen Bereichs weiterhin eingesetzt werden, weil die „Verknüpfungen“ das berufsbezogene Unterrichtsangebot gesichert haben (z.B. Landwirtschaft, Metall).
- Bei der Berechnung und Zuweisung des Personalbudgets sollten u.E. die folgenden Grundgedanken berücksichtigen:

Die gesamte Schule erhält Unterrichtsstunden (Lehrerstunden) pauschal zugewiesen. Ein möglicher Schlüssel orientiert sich an den durchschnittlichen Schülerzahlen pro Klasse und den Stundenzahlen gemäß Studentafeln zu einem festgelegten Zeitpunkt. Daraus ergibt sich das Gesamtkontingent der Schule, für dessen Verteilung die Schule verantwortlich ist, d.h. die Profilierung des Bildungsangebotes und die Festsetzung der Klassenstärke ist Sache der Schule. Bei der Erfüllung der Lehraufträge finden die Größe der Klassen und besondere pädagogische Anforderungen Berücksichtigung.

Bei der Berechnung von Anrechnungsstunden ist neben anderen Kriterien auch die Vielschichtigkeit/Komplexität des Bildungsangebotes zu berücksichtigen. Auch (rechnerische) „Kleinklassen“ erfordern die Wahrnehmung von Aufgaben, die unabhängig von der zur Zeit vorgegebenen Mindestschülerzahl (16) sind. Deshalb ist es notwendig, die Kleinklassen bei der Berechnung der Anrechnungsstunden zu berücksichtigen.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

- Die Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums wurde intensiviert. (Gemeinsame Erarbeitung der Studentafeln, Auswahl von Unterrichtsinhalten, Absprachen im Rahmen des Unterrichtes u.a.m.)
- Das Ressortdenken in Schultypen bei Schülern und Lehrern tritt nach und nach in den Hintergrund. Gemeinsamer Unterricht auch über die Grenzen der Schultypen hinweg führte in keinem Fall zu Problemen beim Personaleinsatz.
- Eine Konkretisierung der Umstellung der Berechnungen der Anrechnungsstunden auf eine andere Basis konnte nicht erprobt werden.

2. Abschlussberichte der Schulen im

2.1. Handlungsfeld *Schulorganisation*

2.1.2. Projekt *Schulentwicklungsprozess*

Schulen im Projekt:

Schule	Ort	OSA
Jakob-Friedrich-Schöllkopf Schule	Kirchheim/Teck	S
Wirtschaftsgymnasium West	Stuttgart	S
Heinrich-Lanz-Schule II	Mannheim	K
Gertrud-Luckner-Schule	Freiburg	F
Kaufmännische Schulen	Waldshut	F
Valckenburgschule	Ulm	T

Bemerkung:

Zu diesem Projekt wurde eine *Handreichung für Schulen, die einen Schulentwicklungsprozess beginnen wollen* erstellt (siehe: www.stebs-bw.de).

Boschstrasse 28

73230 Kirchheim/Teck

Tel.: 07021/920370; E-mail: haeuser.jfs.schule@t-online.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Schulentwicklungsprozess*

Ansprechpartner: Beate Dietz-Marek, Friedrich Heinzmann, frieder.heinzmann@gmx.de

An der JFS Schule Kirchheim/Teck (kaufmännische Schule) war im Laufe des Prozesses eine Organisationsstruktur entstanden, die sich aus drei Projektgruppen (Teamarbeit, Stärkung des pädagogischen Auftrags, Organisation) und einer darüber angeordneten Steuerungsgruppe zusammensetzte. Die Effizienz dieser Struktur, in Bezug auf „feedback“ und „Transparenz“, wurde in Ihrer abschließenden Form als sehr gut empfunden. Welche Arbeits- und Lernerfahrungen von den drei Projektgruppen gemacht wurden und welche Ergebnisse sie im Einzelnen erzielt haben soll, ist im weiteren Verlauf dieses Berichtes zusammenfassend dargestellt worden.

Die Arbeit der Gruppe „Teamarbeit“ kann in zwei Arbeitsphasen unterteilt werden, Ziele der ersten Arbeitsphase (Februar 2002 – November 2002) waren der Aufbau einer Teamecke, Stärkung der Zusammenarbeit von LehrerInnen einer Klassenstufe und von FachkollegInnen, Erstellung eines Leitfadens bzw. einer Empfehlung für fächerverbindenden Unterricht und die Erstellung eines Leitfadens zur Förderung des Sozialverhaltens von ProblemschülerInnen, insbesondere im Bereich der BBH und WS. Leider fand der Aufbau einer Teamecke keine Umsetzung. Die Stärkung der Zusammenarbeit von LehrerInnen einer Klassenstufe und von FachkollegInnen wurde angeregt und die Empfehlung für fächerverbindenden Unterricht am Bsp. „Präsentationstechniken“ verdeutlicht. Konkret wurde ein Leitfaden zur Förderung des Sozialverhaltens von ProblemschülerInnen ausgearbeitet und den KollegInnen zur Verfügung gestellt. In der zweiten Arbeitsphase (November 2002 – Mai 2003) wurde eine Evaluation zur Teamfähigkeit und Teamentwicklung mittels eines Fragebogens durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in der GLK und an Schautafeln im Lehrerzimmer präsentiert. Unterstützt wurde die Gruppe während dieser Phase von zwei externen Schulberatern.

Allgemeines Ziel der Gruppe „Organisation“ war es, durch Veränderungen im Organisationsbereich eine Verbesserung der Rahmenbedingungen an unserer Schule herbeizuführen. Die auf diese Weise erhöhte Zufriedenheit am Arbeitsplatz sollte sich positiv auf die pädagogische Arbeit auswirken.

Im ersten Projektjahr erarbeitete die Gruppe ein neues System zum Zustandekommen des Deputats. Das neue System besteht aus zwei Schritten. Zunächst werden die KollegInnen nach ihren Wünschen bezüglich der Klassenlehrerfunktion befragt. Aufgrund der Ergebnisse ordnet die Schulleitung die Klassenlehrerfunktion zu, so dass diese Frage bereits geklärt ist, bevor die Lehrkräfte ihre weiteren Wünsche äußern. Dieses System wird sowohl von Schulleitung als auch von den Lehrkräften weitestgehend akzeptiert, zumal Erfolge, wie die Verhinderung doppelter Klassenlehrerfunktionen, offensichtlich sind. Eine Qualitätssicherung findet dahingehend statt, dass Schulleitung und Gruppe die Ergebnisse evaluieren. Im zweiten Projektjahr beschäftigte sich die Gruppe mit der Organisation der "gesonderten Feststellung von Schülerleistungen"(GFS).

Ziel der Gruppe „Stärkung des pädagogischen Auftrags“ war es, die Schüler zu befähigen, ihr Lernen weitgehend selbst zu organisieren und im weitesten Sinne Handlungsfähigkeit zu erwerben. Dabei sollen die als Schlüsselqualifikationen bezeichneten Kompetenzen mit Hilfe von gezielten und individuell eingesetzten Methoden vermittelt werden:

Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Persönlichkeitskompetenz
<ul style="list-style-type: none"> - Absicherung von Ergebnissen - Absicherung von Vorgängen, Abläufen - Interesse an betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen 	<ul style="list-style-type: none"> - Umgang mit Störungen - Entscheidungsfähigkeit - Planungsfähigkeit - Logisches, analytisches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsfähigkeit - Teamfähigkeit - Fairness - Hilfsbereitschaft - Kooperationsfähigkeit - Soziale Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> - Initiative - Lernbereitschaft - Motivation - Verantwortlichkeit

Umgesetzt werden die Ziele u.a. durch den Einsatz neuer Lernmethoden, durch die Formulierung einer Zielvereinbarung, die Einführung eines Buddy- und Bonussystems, der Organisation eines Schullandheimaufenthaltes und einer Schülernachhilfe innerhalb der Klasse. Die Ergebnisse wurden mit Hilfe eines Fragebogens evaluiert und mit den aktuellen Parallelklassen verglichen.

Zusammenfassend war STEBS für alle Beteiligten ein bereicherndes, anregendes pädagogisches Arbeitsfeld. Auch im Nachhinein bedauern viele, dass dieser konstruktive Prozess durch die von uns mitgetragene Solidaritätsaktion zu einem vorzeitigen Ende führte. Dessen ungeachtet hat STEBS an unserer Schule zu wichtigen innovativen Fortschritten beigetragen.

Rotebühlstr. 101

70178 Stuttgart

Telefon: 0711-65679760; E-Mail: wg-west@t-online.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Schulentwicklungsprozess - Professionalisierung durch Teamentwicklung und Stärkung der Fachschaften*

Ansprechpartner: Christina Wever, Klaus Beringer

1. Projektziele und -strukturen

Die Ziele unserer Projektarbeit bestanden im Wesentlichen darin durch eine Intensivierung der Teamarbeit von Kolleginnen und Kollegen zu einer nachhaltigen Entwicklung von Unterrichtsqualität im Sinne des Leitbildes des WG West (Methodenschule) beizutragen. Hierzu wurden insgesamt vier Projekte initiiert, von denen sich drei auf je eine Schulart des Vollzeitzbereichs am WG-West bezogen (Berufsfachschule: pädagogisch orientierte Einführungswoche, Wirtschaftsgymnasium: methodisch orientierte Einführungswoche und kontinuierliche Methodenschulung in der Eingangsklasse, Berufskolleg: niveaudifferenzierter Englischunterricht), das vierte Projekt bezog sich auf die Schule als Ganzes (Öko-Audit). In allen vier Projekten ging es darum, dass Kolleginnen und Kollegen im Team Konzepte zur Förderung der methodischen und sozialen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler der jeweiligen Schularten entwickelten und umsetzten.

Vertreterinnen bzw. Vertreter der einzelnen Teams trafen sich zu gemeinsamen Sitzungen der offenen Steuergruppe. Neben diesen Vertreterinnen bzw. Vertretern der Projektteams nahmen an den Steuergruppensitzungen noch die beiden Projektverantwortlichen, die Schulleitung und die beiden Prozessbegleiter teil. Die Sitzungen der offenen Steuergruppe hatten mehrere Funktionen, es sollten Synergieeffekte erzielt werden, schulorganisatorische Rahmenbedingungen geklärt werden und ein hohes Maß an Transparenz und Offenheit hergestellt werden.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Insbesondere die beiden Projekte im Bereich des Wirtschaftsgymnasiums und der Berufsfachschule weisen deutliche Entwicklungen zur Stärkung der Teamarbeit im Bereich des Kollegiums auf. Beide Projekte konnten dauerhaft implementiert werden und wurden kontinuierlich weiter entwickelt. Die Stärkung der Teamarbeit im Kollegium zeigt sich hierbei auch darin, dass die Projekte von Kolleginnen und Kollegen weiter getragen wurden, die nicht zu

den ursprünglichen Projektinitiatoren bzw. -initiatorinnen gehörten, also eine personenunabhängige Integration in die Schulorganisation erreicht wurde.

Insgesamt wurde deutlich, dass es langfristig von großer Bedeutung ist, dass die einzelnen Projekte zu einem schlüssigen Gesamtkonzept zu integrieren sind, um nachhaltige Erfolge zu erzielen.

Die Weiterentwicklung der Projekte im zweiten STEBS-Jahr wurde durch die Deputats-erhöhung erheblich beeinträchtigt.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Im Rahmen von STEBS ist es gelungen, einzelne Projekte zur Förderung der Methoden- und Sozialkompetenz dauerhaft zu implementieren und Teamentwicklungsprozesse voranzutreiben. Einige der von uns sehr ehrgeizig formulierten Projektziele konnten wir jedoch in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht erreichen, die intensive Teamarbeit in den Fachschaften steht noch am Anfang, eine Umsetzung des Leitbildes des WG West (Methodenschule) in allen Schularten und in allen Klassenstufen wird zwar intensiv angestrebt, ist aber noch nicht erreicht. Zu wünschen wäre, dass für solche sehr langfristige und arbeitsintensive Prozesse auch langfristig Ressourcen zur Verfügung stünden und die Rahmenbedingungen für eine dauerhafte Kooperation von Projektschulen geschaffen würden.

RICHT

Hermann-Heimerich-Ufer 10

68167 Mannheim

Fon 0621 3397200 Fax 0621 2937544 E-Mail hls2-mannheim@gmx.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Schulentwicklungsprozess-Vorbereitung und Durchführung des Einstiegs in die Lernfeld - Didaktik im Berufsfeld Farbtechnik und Raumgestaltung*

Ansprechpartner: Frau StR'in Kerstin Könn, Herr TOL Dieter Jochim

1. Projektziele und -strukturen

1. Planung und Vorbereitung des Unterrichts in der neuen Lernfeldorganisation
2. Umsetzung im Unterricht des ersten Ausbildungsjahres im Schuljahr 2003/04
3. Kontinuierliche Evaluation des Unterrichts
4. Umsetzung der Evaluationsergebnisse

Am Projektende wird als Entwicklungsziel eine Lernfeld-Konzeption für das erste Ausbildungsjahr vorhanden sein, das die Arbeitsgrundlage für die Planung, Umsetzung und anschließende Evaluation des Unterrichts im Lernfeld im zweiten und dritten Ausbildungsjahr bilden kann.

Projektstruktur/Projektorganisation:

- Planung und Vorbereitung des Unterrichts in der neuen Lernfeldorganisation;
- Vorbereitung von schüleraktiven Unterrichtsformen;
- Bewertungskriterien und Notenfindung; räumliche und sächliche Ausstattung
- Kontinuierliche Evaluation des Unterrichts.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt:

Wir haben uns anderthalb Jahre lang intensiv und kollegial mit der Umsetzung des neuen Lernfeld-Rahmenlehrplans beschäftigt, um ein Optimum für das Lehren und Lernen im Lernfeldunterricht zu erreichen.

Qualitätsverbesserungen und Gewinn für die Schule: Die Lehrer haben innerhalb des Projektes durch interne Fortbildungen einen besseren Einblick in schüleraktive Unterrichtsformen erhalten.

Der Evaluationsbogen trägt zu einer Verbesserung der Qualität des Unterrichts und der Teamarbeit bei.

Belastungen/Hemmnisse und Lösungsvorschläge bei der Projektarbeit

Der Rahmenlehrplan sieht 320 Stunden zur Umsetzung des Lehrplans vor. Es stehen jedoch nur ca. 250 Stunden zur Verfügung.

Lösung: Reduktion der fachlichen Unterrichtsinhalte und der schüleraktiven, zeitintensiven Unterrichtseinheiten...

Die Klassenstärke ist sehr groß. Schüleraktive Unterrichtsformen, wie z.B. Gruppenarbeit, sind sehr schwierig durchzuführen.....

Der Rahmenlehrplan setzt fachliches Grundwissen voraus, welches bei den Schülern aber nicht immer vorhanden ist....

Es sind keine gestalterischen Anteile in den ersten drei Lernfeldern vorhanden.

Jedes Team geht flexibel mit den Vorgaben um.

Räumliche Entfernung der Werkstatträume und der übrigen Unterrichtsräume. Lösung: Räumliche Zusammenführung durch innerschulische Umstrukturierung.

Das Unterstützungssystem (Prozessbegleitung, Schulleitung) war für die Durchführung des Projektes sehr hilfreich.

Maßnahmen zur Verankerung im Lehrerkollegium:

Alle Projektergebnisse werden für alle Lehrer in Datenform zentral in der Abteilung abrufbar sein.

Der erarbeitete Stoffverteilungsplan wird in den kommenden Jahren Arbeitsgrundlage für die Abteilung sein. Die Lernfeld-Notenliste mit den Bewertungskriterien wird in Zukunft vom Kollegium verwendet.

Der Evaluationsbogen kann bei Bedarf von jedem Kollegen eingesetzt werden. Ein STEBS-Ordner (Portfolio) mit allen Protokollen, Zwischenschritten und Zusammenfassungen wird in der Abteilung für jeden interessierten Kollegen zur Einsicht stehen.

3. Gesamtresümee

Das STEBS -Projekt lief erfolgreich, brachte konkrete Ergebnisse und hilft im Schulalltag weiter; es verbessert die Unterrichtsqualität und stärkt die kollegiale Teamentwicklung.

Bissierstr. 17

79104 Freiburg

Tel. 0761 / 201-7853 E-Mail: glg@freiburger-schulen.bwl.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Schulentwicklungsprozess*

Ansprechpartner: OStR Klaus Kaps

Sas Projekt Schulentwicklung umfasste vier Arbeitsgruppen, die für ihre Arbeit das Mandat der GLK erhielten. Die Vertreter der Arbeitsgruppen trafen sich in regelmäßigen Abständen im Plenum (Entwicklungsgruppe) und sprachen ihr weiteres Vorgehen miteinander ab. Die Entwicklungsgruppe umfasste 13 jährlich neu gewählte Mitglieder. Die meisten Mitglieder der Entwicklungsgruppe waren auch in den Arbeitsgruppen aktiv.

I. Arbeitsgruppe Deputate:

1. Projektziele:

Ziel war, Mitsprache und Transparenz bei der Deputatsverteilung zu erreichen. Kern der Neuregelung war, die Deputate an einem Tag (Ende Juni) in Fachgruppenkonferenzen zu verteilen. Die Schulleitung griff nur ein, wenn die KollegInnen und Fachgruppenleiter keine Einigung erzielen konnten. Bisher haben drei Durchläufe nach dem neuen Modell stattgefunden. Nach dem ersten und zweiten Schuljahr wurden Befragungen durchgeführt und das Modell optimiert. Die anfängliche Skepsis (30% Ablehnung) hat sich in überwiegende Zustimmung gewandelt (90% Zustimmung).

2. Lernerfahrungen:

Alle KollegInnen haben Einblick in die Komplexität der Deputatsverteilung gewonnen. Unterstützung erhielten wir durch überregionale STEBS-Treffen der Schulentwicklungsschulen und durch die Schulleitung, die uns freie Hand ließ, das Deputatsverteilungsmodell zu entwickeln.

3. Erreichte Ergebnisse:

Das Ziel, die Deputatsverteilung transparent zu machen und dabei jedem Mitsprache einzuräumen, ist weitgehend erreicht. Ein kleiner Schritt auf dem Weg zu mehr Arbeitszufriedenheit ist getan.

II. Arbeitsgruppe UNO (Unterricht neu organisiert)

1. Projektziele:

Die Gruppe UNO wollte die KollegInnen für neue Unterrichtsmethoden interessieren und diese Methoden auch vermitteln. Ziel war es, Unterricht so zu gestalten, dass SchülerInnen Methodenkompetenz für ihren Beruf erwerben. Pro Schuljahr wurden vier Veranstaltungen durchgeführt.

2. Arbeits- und Lernerfahrung:

Die TeilnehmerInnen meldeten zurück, dass die Motivation der Lehrer und Schüler gestiegen sei und bessere Ergebnisse gerade bei „trockenen Unterrichtsabschnitten“ erzielt worden seien. Die Arbeitszufriedenheit sei gestiegen.

3. Erreichte Ergebnisse:

Eine größere Kollegengruppe hat Erfahrungen mit neuen Unterrichtsformen gesammelt. Eine Fortsetzungsgruppe ist geplant. Geeignete Fortbildungsveranstaltungen für die Gruppenleiter wurden leider nicht angeboten.

III. Arbeitsgruppe Kommunikation

1. Projektziele:

Die Gruppe hatte sich drei Ziele gesteckt: Informationsflüsse effektiver zu gestalten, die Kooperationsmöglichkeiten für KollegInnen zu verbessern und eine neue Konferenzkultur zu schaffen.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen:

Die gewonnene Erkenntnis, dass Kommunikation neben der technischen auch eine soziale Seite hat, ließ die anfänglichen Ziele schrumpfen. Eine gewünschte externe Beratung kam aus finanziellen Gründen nicht zustande und wurde von den Projektbetreuern der Schule übernommen. Die Gruppe beschränkte sich auf ein konkretes Kommunikationsproblem und entwickelte Standards für den „Umgang mit Projekten im Unterricht“.

3. Erreichte Ergebnisse:

Das entstandene Konzept ist Grundlage für das Projektfach an der TO. Außerdem zieren Lehrerportraits die Wände der beiden Lehrerzimmer. Konferenzprotokolle in Papierform verschwinden immer mehr, der E-Mail-Verkehr nimmt zu und die interne EDV wurde ausgebaut.

IV. Arbeitsgruppe Umwelt

1. Projektziele:

Die Umweltbelastung verringern und das Umweltbewusstsein der SchülerInnen schärfen, waren die Ziele zu Beginn. Dafür wurde eine Fotovoltaik-Anlage installiert und dadurch konnte die Erzeugung von Strom aus einer regenerativen Energiequelle beispielhaft demonstriert werden. Außerdem wurde die Müllentsorgung an der Schule neu organisiert.

2. Arbeits- und Lernerfahrung:

Lehrer und Schüler beschäftigten sich mit dem Müllproblem und suchten nach Lösungen. Die Schule wurde so zum Ort, an dem vorbildliche ökologische Maßnahmen durchgeführt werden. Das Thema Umwelt wurde vermehrt in die alltägliche schulische Kommunikation integriert.

3. Erreichte Ergebnisse:

Eine Fotovoltaik-Anlage auf dem Dach und ein neues Mülltrennungssystem für die Klassenzimmer sind entstanden.

Resümée für das gesamte Projekt Schulentwicklung:

Über drei Jahre arbeitete eine bis zu 20 KollegInnen starke Gruppe regelmäßig an Themen der Schulentwicklung, die uns wichtig waren. Zeitweise war so etwas wie Aufbruchstimmung zu spüren, neue Bereiche wollten wir bearbeiten. Die 25. Unterrichtsstunde im Schuljahr 03/04 wirkte wie eine große Lähmung. Viele zogen sich enttäuscht aus dem Prozess zurück. Ob die verbliebenen Unerschütterlichen einen neuen Anlauf nehmen, ist noch offen.

Friedrichstr. 18

79761 Waldshut-Tiengen

Tel. 07751/884-200; Internet: kfmschulewt@t-online.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Schulentwicklungsprozess*

Ansprechpartner: Karl-Heinz May

1. Projektziele und -strukturen

Ziel der schulinternen Projekte ist es, veränderten Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen und die Nachhaltigkeit der pädagogischen Arbeit zu sichern.

Diesem Ziel war eine Anzahl von Einzelprojekten im Bereich der Organisations-, der Unterrichts- wie auch der Personalentwicklung untergeordnet. Sie reichen von der Einführung eines 90-minütigen Unterrichtstakts über die Stärkung des Praxisbezugs im Unterricht bis zur Verbesserung des Schulambientes.

Einen deutlichen Schwerpunkt bildete die Arbeit am sog. ‚Wi-Projekt‘: Die 2jährige Berufsfachschule ist seit Jahren ein ‚Sorgenkind‘. Ziel des Projekts war, die Abbrecher- und Sitzbleiber-Quote von ca. 35% zu reduzieren und die Motivation von Schülern und Lehrern in dieser Schulart zu erhöhen.

Unter der Federführung von zwei Mitgliedern der Steuergruppe kam es zunächst zu einer Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes und der dringendsten Probleme, die angegangen werden mussten. Das daraus entwickelte Handlungskonzept zur Verbesserung der Situation umfasst unter anderem eine Absprache aller in dieser Schulart unterrichtenden Kollegen über eine weitgehende Vereinheitlichung der Anforderungen an die Schüler hinsichtlich Unterrichtsmaterial, Heftführung und anderer technischer Voraussetzungen, eine Zusammenarbeit des jeweiligen Lehrerteams im Entschuldigungswesen sowie bei Sanktionen (bei fehlenden Hausaufgaben, Disziplinproblemen usw.)

Um hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Schüler von Anfang an ein besseres Bild zu bekommen, wurden schriftliche Leistungsfeststellungen eingeführt, die für alle angemeldeten Schüler obligatorisch sind und deren Ergebnisse auch den abgebenden Hauptschulen mitgeteilt werden. Schüler, die eine oder mehrere der drei Leistungsfeststellung (D, M, E) nicht bestehen, werden mit ihren Eltern zu einem Beratungsgespräch eingeladen. Falls sie die Schule besuchen, werden ihre Leistungen kontinuierlich weiter überprüft und mit ihnen besprochen.

Ein dreitägiges Methodentraining zu Beginn des Schuljahres macht die Schüler mit neuen Lehr- und Lernmethoden vertraut. Ihre Anwendung während des Schuljahres wird durch eine

im Klassenzimmer aufgehängte ‚Methodenmatrix‘ dokumentiert. Flankierende Maßnahmen bei der Beratung und Betreuung der Schüler, wie auch der Überprüfung des Unterrichtserfolges ergänzen dieses System. Eine wesentliche Funktion kommt den Klassenlehrern zu, die für Methodentraining, Behandlung von Problemen in der Klasse, Einzelgespräche usw. eine ‚Klassenlehrerstunde‘ erhalten. Schüler- und Elternvereinbarungen runden das System ab.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Wesentlich für den Erfolg ist die regelmäßige Beteiligung aller in den Klassen unterrichtenden Kollegen. Die Einbeziehung in die Schulorganisation ist aufgrund der Unterstützung durch die Schulleitung weitgehend problemlos. Die Belastungen (zusätzliche Konferenzen und Besprechungen) konnte zum Teil aufgefangen werden, wurde von den Kollegen aber auch akzeptiert, weil man davon ausgeht, dass das Projekt die Arbeit für alle einfacher und Erfolg versprechender macht.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

In welchem Umfang die gesetzten Ziele erreicht werden können, lässt sich im Moment noch nicht sagen. Die in der BWS unterrichtenden Lehrer stellen subjektiv eine Entspannung der Situation fest. Ergebnisse bezüglich der Wiederholer-, Abbrecher- bzw. Durchfaller-Quote bringen erst die kommenden Jahre.

Schulleitung und Kollegium stehen hinter dem Projekt. Der Gesamteindruck ist, dass die stärkere Eigenständigkeit der Schule die Möglichkeit gibt, sich vor Ort mit Problemen auseinander zu setzen und Lösungen zu finden, die den Interessen der Beteiligten gerecht werden.

Der weitere Erfolg der Arbeit wird erheblich von regelmäßiger Evaluation, Korrektur und Weiterentwicklung des Instrumentariums und den Freiräume abhängen, die der Schule zur Verfügung stehen. Schon jetzt lässt sich sagen, dass nur ein ganzheitliches Vorgehen, dessen einzelne Teile von Schulleitung und Kollegium bewusst getragen werden, Aussicht auf Erfolg hat.

2. Abschlussberichte der Schulen im

2.1. Handlungsfeld *Schulorganisation*

2.1.3. Projekt *Schularchitektur/Neue Lernkultur*

Schulen im Projekt:

Schule	Ort	OSA
Justus-von-Liebig-Schule	Aalen	S
Christiane-Herzog-Schule	Heilbronn	S
Gewerbliche Schulen	Waldshut	F
Matthias-Erzberger-Schule	Biberach	T
Elektronikschule	Tettnang	T

Bemerkung:

Zu diesem Projekt wurde eine *Handreichung Schularchitektur und Lernkultur* erstellt (siehe: www.stebs-bw.de).

Steinbeisstr.2

73430 Aalen

Tel. 07361 - 566 200, E-mail: info@jvl-aalen.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Schularchitektur/Neue Lernkultur - „Unser neues Schulgebäude und Schulgelände als erfahrbarer Lern- und Lebensraum“*

Ansprechpartnerin: Studiendirektorin Eva Hänle

1. Projektziele und Projektstrukturen

Der Neubau der Justus- von- Liebig Schule wurde am 18.02.2003 vom Kreistag des Ostalbkreises beschlossen. Die Teilnahme am STEBS- Projekt „ Schularchitektur und Neue Lernkultur“ begann im Oktober 2002. Die Projektplanung musste deshalb zwei Projektebenen miteinander verbinden: Zum einen die kontinuierliche Beschäftigung mit der „Neue(n) Lernkultur“ und den damit verbundenen Anforderungen an die Schularchitektur, zum anderen die kurzfristige Erarbeitung konkreter Vorschläge, die in die jeweiligen Planungsphasen des Architekten und des Schulträgers bedarfsgerecht und termingerecht eingebracht und in den vorgegebenen Kostenrahmen - wenn notwendig - integriert werden konnten.

Vor diesem situativen Hintergrund ergab sich die Notwendigkeit die Projektziele klar und strukturiert zu formulieren, um gegenüber den beteiligten Institutionen eine Argumentationsbasis zu besitzen. Deshalb wurden die am Schulleben beteiligten Gruppen konsequent in den Planungs- und Realisierungsprozess einbezogen, um die Anforderungen, die sich aus einer veränderten Lernkultur ergeben, zu formulieren. Im Vordergrund stand dabei die Schaffung eines Lebensraumes, mit dem sich Lehrende und Lernende identifizieren können. In diesem partizipatorischen Prozess wurden die Grundprinzipien entwickelt, die während des Prozesses auch als Überprüfungskriterien dienten: Partizipation der Beteiligten, Nachhaltigkeit und Flexibilität der architektonischen Planung und die Kongruenz von pädagogischen Anforderungen an eine neue Lernkultur und die damit verbundenen räumlichen Bedingungen.

Daraus ergab sich eine Drei-Phasen-Gliederung des Projekts. Zunächst stand die Sensibilisierung und Aktivierung der am Schulleben Beteiligten im Vordergrund, um die aktive Mitwirkung bei der Planung zu erreichen. Daraus ergab sich eine „Organisationsstruktur der Einbindung und der zielgerichteten Bedarfsformulierung“. Die Evaluationsphase kann erst nach der Realisierung des Projekts erfolgen.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Die konsequente Einbeziehung aller Beteiligten ist unabdingbar für die Realisierung eines Neubaus, der als Lebens- und Lernraum konzipiert ist. Vorteil war es bei diesem Projekt, dass bereits Teamstrukturen existierten und auch die Transparenz zwischen Schulleitung und Kollegium existierte. Zudem bestand bereits ein kooperativer Kontakt mit dem Landrat-

samt. Probleme ergaben sich zunächst mit der Einbeziehung der Schülerinnen und Schüler, für die dieses Schulgebäude und Schulgelände primär gedacht ist. Die Einbeziehung gelang über die Teilnahme am Wettbewerb der Landesstiftung Baden-Württemberg „Wir stiften Zukunft“. Dort konnten sie kreativ und aktiv Ideen entwickeln und in Modelle umsetzen, wie sie sich die Gestaltung des Außengeländes vorstellen. Grundlage dafür waren die formulierten Grundprinzipien.

Die STEBS- Projektgruppe unserer Schule war während des Prozesses im Kollegium konsequent verankert. Maßgebend dafür war die Transparenz hinsichtlich der Planungsschritte. Diese wurde durch schulinterne Fortbildungen, Metaplantafeln (Meinungsbildungen zu Architekturvorschlägen, Farbgebung, usw.) im Lehrerzimmer, Informationen und Präsentationen in Gesamtlehrerkonferenzen gefördert. Besonders hervorzuheben ist dabei die zielgerichtete Kooperation zwischen den einzelnen Fachgruppen, der STEBS- Gruppe und der Schulleitung. Effektiv war, dass ein Mitglied der Schulleitung Koordinatorin der STEBS- Gruppe war, da dadurch eine direkte Vernetzung und die notwendige Transparenz möglich waren.

Der Zeitdruck und die Anforderungen während des Prozesses erforderte von den Mitgliedern der STEBS- Projektgruppe ein zeitintensives, kreatives und kommunikatives Engagement.

Daraus ergibt sich, dass die Verfügungsstunden, die für solche Projekte durch STEBS gewährt wurden, für eine Erfolg unabdingbar sind.

Auf das STEBS- Unterstützungssystem wurde von unserer Projektgruppe aufgrund der Prozesssituation kurzfristig und bedarfsbezogen zurückgegriffen. Die Prozessberatung führte uns zu einer konsequenten Bedarfsanalyse und Zielvereinbarung innerhalb des STEBS- Teams. Die Fachkoordinatorin stand in permanenten konstruktiven Kontakt mit der Projektgruppe und war bei projektrelevanten Veranstaltungen an unserer Schule konstruktiv präsent und intensiverte die bereits vorhandene Kooperationsbereitschaft der Beteiligten.

Insgesamt war der Projektprozess von einer effektiven Kooperation von STEBS- Gruppe, Kollegium, Schulleitung, Landratsamt und Architektengruppe geprägt.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die übergeordneten Projektziele (Transparenz, Partizipation, Kooperation, Zielorientiertheit) wurden erreicht. Übergeordnet waren stellenweise finanzielle Gegebenheiten, die sich auch in der architektonischen Struktur niederschlugen.

Deshalb ergeben sich auch Widersprüche zwischen pädagogischen Anforderungen und architektonischer Ausgestaltung.

Eine Gesamtbewertung bleibt noch vorbehalten. Wir können noch viel gestalten.

Der Planungsprozess dieser Projektgruppe ist noch nicht zu Ende.

Die eigentliche Evaluation kann erst nach der Fertigstellung des Gebäudes und der Außenanlagen erfolgen.

Wir werden weiter arbeiten- an unserem „Lebensraum Schule“, an der Verwirklichung unseres Anspruchs von „Schularchitektur und Neuer Lernkultur“ und wir werden dieses Konzept weiterverfolgen: Eine Aufgabe für die Zukunft.

Haus-und Landwirtschaftliche Schulen Heilbronn

Längelter 108

74080 Heilbronn

Tel. 07131 / 928-220; Email info@hlbs-hn.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Schularchitektur/Neue Lernkultur*

Projektleitung: Ute Schweyer, Elisabeth Bezner

1. Projektziele und – strukturen

Der Landkreis Heilbronn baut im Stadtgebiet Heilbronn eine neue berufliche Schule für die Bereiche Ernährung, Hauswirtschaft, Gesundheit und Pflege. Dazu werden Kollegien und Schülerinnen / Schüler aus Teilen der Christiane-Herzog-Schule und der Johann-Jakob-Widmann-Schule Heilbronn zusammengeführt.

Der Unterrichtsbeginn an der Peter-Bruckmann-Schule ist ab Schuljahr 2005/06 geplant.

Zu Beginn des Projektes stand der Wettbewerbssieger fest, die Planungen waren relativ weit fortgeschritten.

Ziele des Projektes waren

1. Raumplanungen auf Eignung und Umsetzung neuer Lern-und Lehrformen zu prüfen
 - Vernetzung und Nähe von Fach-und Unterrichtsräumen
 - Ausstattung der Arbeitsräume für Unterricht und selbstständiges Arbeiten
 - Geeignete Präsentationsmöglichkeiten (in Klassenräume integriert oder in gesonderten Räumen, Informationssystem)
 - Kommunikationsbereiche/ Teamräume / Rückzugsmöglichkeiten für Schüler und Lehrkräfte im Zusammenhang mit möglichen Veränderungen der Lehrer-arbeitszeit und Anwesenheit an der Schule.
2. Grundstrukturen zu erarbeiten für die weitere Zusammenarbeit bis zum Bezug der Schule und zur Zusammenführung beider Kollegien.

Das Projekt begann im Dezember 2002.

Die Schulleitung arbeitete nicht direkt am Projekt mit, begleitete jedoch mit Informationen und Unterstützung im Hintergrund die Arbeit im Projekt. Das Projektteam bildeten Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen der CHS und der JJWS, die an der neuen Schule unterrichten werden. Jeder Bereich war mit einer Kollegin / einem Kollegen im Team vertreten. Vom Personalrat jeder Schule arbeitete ein Mitglied im Team. Für die Projektleitung wurde eine Doppelspitze gewählt, mit je einer Vertreterin aus jeder Schule.

Angepasst zunächst am Planungsfortschritt fanden gemeinsame Arbeitstreffen des Teams statt. Um den unterschiedlichen Schulstrukturen gerecht zu werden, Vollzeit und Teilzeit, fanden die Treffen immer ab 16.00 Uhr statt, im Wechsel an beiden Schulen. Die Kommunikation verlief teilweise über eine projekteigene email Verbindung.

Die Information der Kollegien fand in zwei Gesamtlehrerkonferenzen, an einem Päd. Tag und in Fachabteilungssitzungen der beiden Schulen statt.

Über die laufende Arbeit und Arbeitsergebnisse konnten sich die Kollegien in den jeweiligen Schulen anhand der ausgelegten Protokolle informieren.

2. Arbeits – und Lernerfahrungen im Projekt

- Schon in der Phase des Kennenlernens entwickelte sich im Team eine positive, von gegenseitigem Schätzen geprägte Atmosphäre. Auch die Zusammenarbeit mit der jetzigen und künftigen Schulleitung entwickelte sich vertrauensvoll und mündete in gemeinsame Treffen, in denen erarbeitete Vorschläge der Projektgruppe erörtert und abgestimmt wurden. Die Kollegien begrüßten die Arbeit im Projekt und beteiligten sich auf Anregung der einzelnen Teammitglieder im Sinne konkreter Meinungsäußerungen oder brachten Vorschläge zu den entsprechenden Aufgaben ein.
- Die Zusammenarbeit mit dem Schulträger gestaltete sich gelegentlich schwierig, wohingegen die Architektin für Vorschläge aus dem Projekt aufgeschlossen war. Insgesamt jedoch entwickelte sich die Zusammenarbeit mit dem Schulträger zufriedenstellend.
- Von großer Hilfe waren die externen Unterstützungen. Themenspezifische Fortbildungen zur Entwicklung einer CI, Wirkung und Anwendung von Farben und der Besuch eines Schulausstatters verbreiterten die sachliche Kompetenz .
- Die Prozessbegleitung leistete an Angelpunkten der Projektarbeit wichtige Hilfen zur Strukturierung und Realisierbarkeit weiteren Vorgehens.
- Aufgrund unserer spezifischen Aufgabe, fand keine Vernetzung mit anderen am Projekt beteiligten Schulen statt. Drei zentrale Drehscheibentage boten jedoch die Möglichkeit zum Gedankenaustausch und zu gegenseitiger Unterstützung.
- Belastungen ergaben sich zeitweise durch den raschen Planungsfortschritt. Dieser erforderte Treffen in kürzesten Abständen und für Vorbereitung und Arbeitstreffen einen stark erhöhten Zeitaufwand, der neben dem Schulalltag zu erbringen war.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Vorschläge zur Raumverteilung, Verbesserung vernetzten Arbeitens, Ausstattung, (rückenfreundliche Bestuhlung, verschiedene Tische in Klassenzimmern, Präsentation), zum Informationssystem und weitere werden umgesetzt. Vorschläge zu baulichen Veränderungen konnten aus Gründen des Planungsfortschritts und vor allem aus Kostengründen nicht verwirklicht werden.

Im Anschluss an das Stebs-Projekt arbeitet die Gruppe bis zum Beginn der gemeinsamen Schule weiter an der Zusammenführung des Kollegiums und bereitet Strukturen zu einer Leitbildentwicklung nach dem Zusammenschluss vor. Eine neue Arbeitsgruppe, Homepage, arbeitet schon gemeinsam.

Bezüglich der Projektaufgabe Schularchitektur haben sich in den Diskussionen mit dem Schulträger die aktuell formulierten Schulbaurichtlinien als hinderlich erwiesen. Zu wünschen wären offener formulierte Richtlinien, die vor allem die Raumzuschnitte nicht explizit festlegen. So ergäben sich sowohl für die beratende Schule als auch für die Architekten und auslobenden Schulträger mehr Möglichkeiten, Schulen nach veränderten Anforderungen zu realisieren.

Innovative Schulprojekte erfordern Unterstützung. Zu wünschen wäre auch, auf Antrag der Schulen Prozessbegleitung weiterhin zur Verfügung zu stellen.

Qualitätsverbesserungen können sich im neuen Gebäude erst nach dem Bezug zeigen. Die kollegiale Zusammenarbeit innerhalb der Projektgruppe strahlt in beide Schulen aus und legt somit den Grundstein für die Zusammenführung in einem Jahr. So hat die Arbeit im Stebs-Projekt die „innere Zusammenführung“ der Schulen mit auf den Weg gebracht und einen positiven Beitrag zur Schulkultur geleistet.

Friedrichstr. 22

79761 Waldshut-Tiengen

Tel.: 07751-884-400, Email: info@gewerbliche-schulen-waldshut.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Schularchitektur/Neue Lernkultur*

Ansprechpartner: Walter Reuter

1. Ziele und inhaltliche Struktur des Schulprojekts

- Ziele:

Eine Neue Lernkultur entwickeln, formulieren, fördern und einführen, sowie Forderungen aus der Neuen Lernkultur an die architektonische Gestaltung der Schule aufstellen und ihre Umsetzung bewirken.

- Zur Neuen Lernkultur:

Unsere Neue Lernkultur sieht das Lernen als aktive, individuelle Tätigkeit im sozialen Umfeld an, das in einem selbst organisierten Prozess Fächer übergreifend erfolgt. Dadurch sollen Fähigkeiten der Lernenden freigesetzt, ihre Verantwortung geschult, Ängste ab- und Vertrauen aufgebaut, Kommunikation und Kooperation eingeübt werden. Mit einer neuen Lernkultur ist ein neues Selbstverständnis der Lehrerschaft verbunden. Auf Stellwänden im Lehrerzimmer wurde zur Diskussion über Neue Lernkultur angeregt, neue und alte Lernkultur wurden mit einem Rollenspiel am Pädagogischen Tag einander gegenüber gestellt, Beispiele von skandinavischen Schulen wurden mit einem Film präsentiert. Für Fächer und Schularten übergreifende Projekte wurde der starre Stundenrhythmus aufgehoben, Moderationshilfen wurden angeschafft. Für neue Unterrichtsformen stehen nun zur Verfügung: die Mediathek als offener Lern- und Arbeitsort für Schüler und Lehrer, ein Multifunktionsraum für Projekte und Präsentationen, der „Marktplatz“ mit frei zugänglichen Computern und Sitzgruppen zur Information und Kommunikation.

- Zur architektonischen Gestaltung:

Eine neue Farbgebung im Innern soll freundlich positiv wirken, Funktionen und Strukturen im Gebäude verdeutlichen. Die Beleuchtung soll sich am Tageslicht orientieren und damit zum Wohlbefinden beitragen. Mit Glas soll Transparenz hergestellt werden, sie fördert Vertrauen. Räume und Einrichtungen zur Kommunikation und Präsentation sollen für Schüler und Lehrer angeboten werden, sie sollen zum gemeinsamen Lernen und Arbei-

ten einladen. Der Pausenbereich soll zu Gesprächen anregen und Entspannung ermöglichen.

Ein Gesamtkonzept zur Gestaltung unserer Schule auf der Grundlage eines neuen Raumprogramms wurde gemeinsam mit dem Schulträger aufgestellt. Einzelne Schritte davon konnten bereits umgesetzt werden: Neugestaltung des Lehrerzimmers, multifunktionaler Projekt- und Präsentationsraum, Umwidmung einer Metallwerkstatt in eine Mediathek, Umgestaltung eines Flurbereichs in einen „Marktplatz“.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Durch das Projektbüro, unsere Fachkoordination und Prozessbegleitung fühlten wir uns optimal unterstützt. Durch die gemeinsame Arbeitsgruppe mit dem Schulträger wurde ein größeres Verständnis füreinander erreicht und die Mitwirkung der Schule deutlich gestärkt. Die Mitglieder des Projektteams der Schule repräsentierten alle wesentlichen Gruppen des Kollegiums, Probleme konnten so besser behandelt und die Arbeit gut verteilt werden.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Zweifellos ist die Qualität der Schule insgesamt verbessert worden. Durch die neu geschaffenen Möglichkeiten, aber auch durch die neuartige Arbeitsweise kann die allgemeine Atmosphäre als offener, zuversichtlicher, zufriedener und aufgeschlossener bezeichnet werden. Durch externe Fachleute wurde unsere Kompetenz erweitert. Die Schüleraktivität hat zugenommen, der Austausch zwischen Schülern und Lehrern ist unkomplizierter und das Haus für Fortbildungen attraktiver geworden, Didaktik und Methodik verfügen über mehr und flexiblere Hilfen.

Die Entwicklung unserer Schule hat durch STEBS kräftige Impulse erhalten. Wir setzen darauf, dass das vorgelegte Gesamtkonzept weiterhin zügig umgesetzt wird.

RICHT

Leipzigstraße 11

88400 Biberach

Internetanschluss: <http://www.mes.bc.bw.schule.de>; E-mail: sek.mes@biberach.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Schularchitektur/Neue Lernkultur*

1. Projektziele und -strukturen

Projektbeschreibung:

Im beruflichen Schulzentrum Biberach sind bisher 3 verschiedene Schultypen (Gebhard-Müller-Schule (kaufmännisch ca. 1400 Schüler), Karl-Arnold-Schule (gewerblich ca. 3000 Schüler) und die Matthias-Erzberger-Schule (haus- und landwirtschaftlich ca. 1000 Schüler)) untergebracht.

Bedingt durch steigende Schülerzahlen und Entwicklung neuer Schularten entstand eine immense Raumnot, die der Verwirklichung neuer Unterrichtsmethoden entgegen steht. Der Landkreis Biberach als Schulträger und der Kreistag stimmten deshalb einem Schulhausneubau zu.

Den Neubau bezieht im Schuljahr 2004/05 die Gebhard-Müller-Schule, im Altbau verbleiben die Karl-Arnold-Schule und die Matthias-Erzberger-Schule.

Die Projektgruppe der Matthias-Erzberger-Schule erarbeitete mit dem Einverständnis des Kollegiums ein ganzheitliches Bildungsverständnis im Rahmen der inneren Schulentwicklung. Die Schulprogrammarbeit und dazu ein entsprechendes Leitbild dienten als Grundlage für die Aufteilung der Unterrichtsräume im neuen und alten Schulbereich.

Projektziele (Ziele des ursprünglichen Bauausschusses), die dem Schulprojekt zugrunde liegen. (Vom Dezember 1999)

- Schaffung eines eigenständigen und abgegrenzten Bereiches unserer Schule im Berufsschulzentrum
- Förderung der neuen Lernkultur und der neuen Unterrichtsmethoden
- Lehrplanbezogen
- Vernetzung von Theorie- und Praxisräumen
- Einrichtung von Präsentationsräumen
- Bereitstellung von Kommunikationsbereichen für Lehrkräfte und Schüler
- Überprüfung und Veränderung der vorhandenen Räumlichkeiten auf ihre Eignung für die neue Lernkultur und die vorhandenen fünf Berufsfelder
- Einrichtung von Stillarbeitsräumen und Gruppenräumen für Schüler, zugeordnet zu den Berufsfeldern
- Erhöhung der Flächenzuweisung im Raumbedarfsplan
- Schaffung eines naturwissenschaftlichen Raumes zusätzlich zum genehmigten Raumbedarf

Projektstruktur /-organisation

Der ursprüngliche Auftrag des Bauausschusses war die Planung des Umbaus im bestehenden Schulhaus.

Der Bauausschuss setzte sich personell aus Lehrkräften verschiedener Fachbereiche der MES zusammen. Damit sind alle maßgebenden Bereiche der Schule eingebunden.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Zusammenarbeit innerhalb / außerhalb der Schule

Die Zusammenarbeit innerhalb der Schule:

Schulleitung, den einzelnen Fachabteilungsleitern und dem Gesamtkollegium.

Die Zusammenarbeit außerhalb der Schule: Fachkoordinatoren, Prozessbegleiter

Unterstützungssysteme

Die Fachkoordinatoren leisteten positive Beiträge in der Auseinandersetzung mit den anderen Schulen.

Die Prozessbegleiter gaben Hilfestellungen bei inhaltlicher und organisatorischer Strukturierung

Es gab Fortbildungen zu den verschiedensten Themen, z.B. Kommunikations- und Konfliktmanagement, Schulmöbelanforderungen, Farbgestaltung, Corporate Identity, die unserem STEBS-Team viele Anregungen lieferten, weitere Projekte in unserer Schule anzuregen und nach Möglichkeit auch längerfristig in Angriff zu nehmen.

Exkursionen, z.B. Besichtigung der Hauswirtschaftlichen Schule in Ludwigsburg, die eine ähnliche Ausgangssituation wie unsere Schule aufwies und diese gut bewältigte.

Hier erhielten wir gute Tipps und Anregungen, wie wir unsere Schule innerhalb des Berufsschulzentrums als eigenständigen Bereich hervorheben könnten.

Workshops mit anderen STEBS-Teams aus dem Bereich Schularchitektur. Durch diesen Austausch erfuhr man von den Problemen an anderen Schulen und tauschte Erfahrungen und auch Lösungsalternativen aus.

Belastungen

- Schulhierarchie mit mangelndem Datenfluss an das STEBS-Team
- Informationsdefizite auf Grund mangelnder Transparenz
- Entscheidungen des Schulträgers kamen oft mit Verzögerung, bzw. sind noch nicht getroffen (Landwirtschaftliche Werkstatt)
- Geplante Zeitschiene wurde selten erreicht (wegen Bauverzögerung am Schulhausneubau der ausziehenden Schule)
- Abhängig von äußeren Rahmenbedingungen: Die Raumaufteilung ist trotz beweglicher Wände nur bedingt möglich, da eine mögliche Rasterverschiebung wegen der Gänge und Innenhöfe zu keiner anderen Raumstruktur, d.h. Flächenvergrößerung führt.
- Erkenntnisse von Fortbildungen konnten nicht positiv eingebracht werden, da nur wenige Neuausstattungen möglich sind.
- Finanzielle Rahmenbedingungen des Schulträgers verschlechtern sich
- Schulleiterwechsel im Januar/Februar 2004: Die neue Schulleiterin war bei den Absprachen und Verhandlungen, die vor ihrem Amtsantritt mit den zwei anderen Schulen getroffen wurden, nicht beteiligt und muss sich nun erst mühsam durch alle vorliegenden Unterlagen durcharbeiten.
Nicht fortgeschriebener Raumbedarfsplan, der zusätzlich um 40 % gekürzt wurde und somit zum Motivationsmangel des STEBS-Teams und des Kollegiums beitrug.
- Vorstellungen des Kollegiums konnten nicht verwirklicht werden.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Da zur Zeit die Umsetzungsphase (Schulhausneu- und –umbau) noch nicht erreicht ist, können wir zur Erreichung unserer Projektziele noch keine Angaben machen.

Die Unterstützung der Prozessbegleiter und Fachkoordinatoren war für die Gruppe (Schule) gewinnbringend.

Die Eigenständigkeit, die von dem STEBS-Team angestrebt wurde, konnte nicht erreicht werden, da die finanziellen Vorgaben des Schulträgers nur wenig Spielraum ließen.

Oberhofer Str. 18

88069 Tett nang

Tel. 07542/9372-0; schularchitektur@elektronikschule.de

Handlungsfeld: *Schulorganisation*

Projekt: *Schularchitektur vor dem Hintergrund neuer Lern/Lernkultur*

Ansprechpartner: Hansjörg Weiher

1. Projektziele und-strukturen

Im Rahmen des Bundesmodellversuchs MELITA richtete die Elektronikschule Tett nang (EST) ihre Ausbildungsbereiche hin zu mehr Prozessorientierung aus. Mit dem STEBS-Projekt „Schularchitektur vor dem Hintergrund neuer Lehr/Lernkultur“ werden die Ergebnisse von MELITA nachhaltig und dauerhaft im Unterrichtsprozess unterschiedlicher Schularten verankert.

Ein Projektteam erarbeitete Feinziele, die dann chronologisch bearbeitet wurden:

- *Adressatenkreis definieren und Organisationsformen beschreiben*
- *Anforderungsprofile an Schularchitektur konkretisieren*
- *Vorhandene Raumsituation analysieren*
- *Gemeinsam mit der Kultusverwaltung ein Raumprogramm entwickeln*
- *Anforderungsprofile mit den Ergebnissen abgleichen*
- *Änderungsvorschläge mit Schulträger und Schulverwaltung diskutieren*
- *Planung und Umsetzung (Umsetzung ragt zeitlich über STEBS hinaus)*

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Kolleginnen und Kollegen reflektieren über ihre Unterrichtstätigkeit hinaus verstärkt das schulisch/organisatorische Umfeld, wobei die Betriebe im Sinne einer verbesserten Lernortkooperation eingebunden sind. Die Schülerinnen und Schüler erkennen eine Veränderung der Lehr/Lernprozesse und bringen sich mit eigenen Vorschlägen ein. Die Schulleitung ist im Projektteam engagiert vertreten, dadurch werden Prozesse kurzfristig in Gang gesetzt.

Der Fachbereich Naturwissenschaften wurde neu strukturiert und teilweise aufgelöst. Ein Teil des Mobiliars wurde bei der Neukonzeption des Werkstattbereichs integriert, frei gewordene Flächen für andere Fachbereiche genutzt.

Die intensive Beschäftigung mit der Umsetzung der Lernfeldkonzeption in der Berufsfachschule und der Berufsschule führte zur Neuausrichtung der Ausstattung in den me-

chanischen Werkstätten. Die multifunktionale Nutzung der Unterrichtsflächen stehen auch künftig im Vordergrund. Zusammen mit dem Oberschulamt wurde ein innovatives Raumprogramm entwickelt das die Erfordernisse eines modernen Schulbetriebs (Handlungsorientierung, selbstorganisiertes Lernen, Umsetzung der Lernfeldkonzeption etc.) und auch „Spezialitäten“ der EST wie z. B. hoher berufsbegleitender Anteil im Weiterbildungsbereich, Erwerb von Zusatzqualifikationen usw. berücksichtigt.

Das erarbeitete Raumprogramm wurde mit dem Schulträger Bodenseekreis - vergleichend zum Istzustand - diskutiert.

Im Ergebnis wurden im laufendem Haushaltsjahr Mittel für eine Architektenplanung – als Grundlage für einen Förderantrag – eingesetzt. Die finanzielle Situation des Landkreises lässt gegenwärtig nur eine zeitliche Streckung von Bauinvestitionen zu.

Die Planungen gehen insgesamt in die gewünschte Richtung, verlaufen aber nach Meinung des Projektteams zu schleppend.

Die zuständige Fachkoordinatorin, Frau Elisabeth Moser, hat uns sehr unterstützt, Fortbildungen und der Kontakt mit anderen Projektteilnehmern waren sehr hilfreich.

Das Projektteam ist der Meinung, dass die Implementierung des Projekts im Kollegium weitgehend erfolgt ist, wie auch die bisherigen Aktivitäten im Bereich der Naturwissenschaften und der Mechanikwerkstätten zeigen. Eine konkrete

planerische Umsetzung der Unterrichtsideen ist immer noch problematisch, weil zentrale Entscheidungen ausstehen (z.B. „zusätzlicher Anbau, der den im Raumprogramm ausgewiesenen Bedarf abdeckt?“).

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Durch das STEBS-Projekt wurde die räumliche Situation an der Elektronikschule sehr umfassend durchleuchtet. Durch das Zusammenwirken der Beteiligten wurden zahlreiche Veränderungen erreicht. Diese kleinen Schritte wirken sich schon heute positiv auf den Unterrichtsalltag aus.

Die formalen Abläufe einer Umbau- und Erweiterungsmaßnahme und insbesondere der dafür nötige planerische Zeitaufwand wurden von der Elektronikschule unterschätzt. Daher haben wir leider den großen Schritt einer umfassenden Baumaßnahme nur wenig näher gekommen.

2. Abschlussberichte der Schulen im

2.2. Handlungsfeld *Schulprofil*

2.2.1. Projekt *Kooperationsprojekte*

2.2.2. Projekt *Duale Kooperation*

Schulen im Projekt:

Schule	Ort	OSA
Berufliches Schulzentrum	Bietigheim-Bissingen	S
Gewerbliche Schule	Göppingen	S
Wilhelm-Maybach-Schule	Heilbronn	S
Erich-Bracher-Schule	Kornwestheim	S
Gottlieb-Daimler-Schule I	Sindelfingen	S
Carl-Bosch-Schule	Heidelberg	K
Willy-Hellpach-Schule	Heidelberg	K
Justus-von-Liebig-Schule	Mannheim	K
Heinrich-Lanz-Schule II	Mannheim	K
Gewerbeschule	Weinheim	K
Gewerbeschule	Bad Säckingen	F
Hauswirtschaftliche Schule	Bad Säckingen	F
Rudolf-Eberle-Schule	Bad Säckingen	F
Gewerbliche Schulen	Waldshut	F
Kaufmännische Schulen	Waldshut	F
Justus-Liebig-Schule	Waldshut	F
Berufliche Schule	Münsingen	T

Bemerkung:

Zu diesen Projekten wurde eine *Handreichung zur Entwicklung von Kooperationen* erstellt (siehe: www.stebs-bw.de).

Gewerbliche und Kaufmännische Schule

Fischerpfad 10 -12

74321 Bietigheim-Bissingen,

Tel.: 07142/965-0; 07142/965-177; Fax: 07142/965-100; E-Mail: BSZ-BiBi-Verw@t-online.de;**Handlungsfeld:** *Schulprofil***Projekt:** *Duale Kooperation - Zusatzqualifikation „Betriebswirtschaft für Auszubildende in gewerblich-technischen Ausbildungsberufen“*Projektleitung: Christian Erz, Dipl.-Ing., StD Christian.Erz@web.de

1. Projektziele und -strukturen

Es wird ein Lehrplan für eine betriebswirtschaftliche Zusatzqualifikation für Auszubildende in gewerblich-technischen Ausbildungsberufen entwickelt. Die Zusatzqualifikation wird im Rahmen des Erweiterungsunterrichts für gute Auszubildende angeboten. Durch eine gemeinsame Abschlussprüfung mit der IHK bzw. HWK wird die erworbene Zusatzqualifikation nachgewiesen und zertifiziert.

Projektbeteiligte: Stufe I

Ausbildungsbetriebe und Lehrer des Beruflichen Schulzentrums

Firma	Produkt	Beschäftigte	Ort
Armstrong DLW AG	Bodenbelagshersteller	500	74321 Bietigheim-Biss.
Dürr - Dental GmbH & Co.	Dentalsysteme	600	74321 Bietigheim-Biss.
EKS Dr. Scheurer KG	Elektrische Bauteile	250	71665 Vaihingen/Enz
Erich Grau GmbH	Stanzteile Stanzwerkzeuge	150	74372 Sersheim
Hörl GmbH	Maschinenbau	25	74391 Erligheim
Komet R. Breuning GmbH	Zerspanungswerkzeuge	1400	74354 Besigheim
Suevia - Haiges GmbH & Co.	Gießteile Stallausrüstungen	80	74366 Kirchheim/N.
Valeo Auto-Electric GmbH	Schalter, Motoren, Sensoren, Wischer	2500	74321 Bietigheim-Biss.
ZF-Lenkssysteme GmbH	Lenkungstechnik	500	74321 Bietigheim-Biss.

Stufe II Landesweites Schul – Projektteam zusammen mit Ausbildungsbetrieben

1. Erz, Christian	Berufliches Schulzentrum Bietigheim-Bissingen
2. Engler, Hans-Peter	Berufliches Schulzentrum Bietigheim-Bissingen
3. Müller, Jürgen	Christian-Schmidt-Schule Neckarsulm
4. Scherer, Anton	Gewerbeschule Rottweil
5. Herzog, Frank	Gewerbeschule Rottweil
6. Georgi, Michael	Steinbeisschule Stuttgart

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Zusammenarbeit: Diese war besonders mit den o.a. Ausbildungsbetrieben positiv.

Die Zusammenarbeit mit den o.a. Kollegen war exzellent und für den Erfolg des Projektes außerordentlich hilfreich.

Unterstützungssysteme: Die Prozessbegleitung war hilfreich und gut.

Wichtig und förderlich war die konstruktive Zusammenarbeit mit Herrn Hecht vom Kultusministerium.

Belastungen: Schwierig war das koordinieren der vielen Sitzungen außerhalb des Unterrichts verbunden mit einem enormen Termin- bzw. Zeitstress.

Schulleitung: Das Projekt wurde von der Schulleitung stets wohlwollend unterstützt.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Zielerreichung: Das Projektziel wurde zu 100 % erreicht. Der Berufsbildungsausschuss (BBA) der IHK Region Stuttgart hat die Zusatzqualifikation am 30.06.2004 verabschiedet. Die HWK Region Stuttgart wird die Zusatzqualifikation in ihrem BBA ebenfalls beantragen.

Gewinn für die Schule: Die Reputation der Schule ist beim Dualen Partner erneut gewachsen. Die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe ist durch das kundenorientierte Verhalten der Schule gestiegen. Ausbildungsbetriebe beantragen die Versetzung ihrer Auszubildenden wegen der Zusatzqualifikation. Die Qualität des Angebotes für gewerblich-technische Auszubildende im Bereich des Erweiterungsunterrichtes wurde erheblich gesteigert, weil bisher eine Zusatzqualifikation mit Zertifizierung der Kammern nur bei der Elektrofachkraft möglich war.

Gesamtresümee der Schule: Die veränderten Anforderungsprofile in der gewerblich-technischen Ausbildung wurden zusammen mit dem dualen Partner formuliert und in das Duale System integriert. Dies ist ein guter Beleg für die Innovationsfähigkeit der beruflichen Ausbildung. Dank STEBS konnte die Schule hierzu einen Beitrag leisten.

Gewerbliche und Kaufmännische Schule

Fischerpfad 10 -12

74321 Bietigheim-Bissingen,

Tel.: 07142/965-0; 07142/965-177; Fax: 07142/965-100; E-Mail: BSZ-BiBi-Verw@t-online.de;

Handlungsfeld: *Schulprofil*

Projekt: *Duale Kooperation - "Gepro - Geschäftsprozessorientierte Projektdurchführung im Rahmen einer Dualen Kooperation"*

Ansprechpartner: Herr Menge, Frau Binder

1. Projektziele und -strukturen

Zentraler Inhalt des Projektes war die Auflösung der herkömmlichen Fächertrennungen. Die funktions- und aufgabenorientierte Sichtweise im Rechnungswesen, SWL, AWL sollte zu Gunsten einer prozessualen Betrachtung und im Sinne eines Supply-Chain-Management aufgegeben werden. Dies sollte zudem zur Verbesserung der Lernortkooperation in Zusammenarbeit mit einem dualen Partner (Firma Rauschenberger, Asperg) geschehen. Voraussetzung dazu war, betriebliche Handlungssituationen zu finden, die für Schüler nachvollziehbar und übersichtlich interessante Geschäftsprozesse abbilden (Entwicklung und Vermarktung eines klappbaren Einkaufswagens). Im Vordergrund standen während des ganzen Prozesses neben dem erwähnten praxisnahen Lernen neue Unterrichtsmethoden wie SOL und Rollenspiel, die auch dem Lehrer neue Funktionen zuwies (Moderation).

Der Geschäftsprozess wurde inhaltlich über folgende Stationen abgewickelt:

(Unternehmensleitbild + Betriebsbesichtigung, Produktidee/Innovationsprozess + Schülerpräsentation vor Vertretern der Firma, Marktforschung/Potenzialschätzung, Arbeitsvorbereitung/Mengenplanung, Einkaufsplanung und -durchführung inkl. rechtl. Aspekte/Bestellverhalten, Materialwirtschaft/Lagerkennziffern, Preis- und Konditionenpolitik inkl. Kostenanalyse, Werbeplanungsprozess/Sales Promotion und Public Relations + Schülerpräsentation vor Firmenvertretern)

Die Fortführung des Prozesses war gekennzeichnet durch den Controlling-Aspekt des neu eingeführten Produktes (Marktforschungsaufgaben, kostenrechnerische Überlegungen, ...). Die einzelnen Planungsschritte wurden durch einen wöchentlichen Jour-fixe-Termin mit der Firma Rauschenberger koordiniert. In diesen Besprechungen erfolgte zwischen Betrieb und Schule eine Planung der nächsten Woche, so dass das Lehrer-Team die betrieblichen Materialien in eine didaktische Form gießen konnte.

2. Arbeits- und Lernerfahrung im Projekt

Der Projektverlauf machte zunächst sehr deutlich, dass rigide Stundenplanstrukturen einen prozessorientierten Unterricht sowie die Kooperation mit externen Partnern erschweren. Voraussetzungen sind zusammenhängende Stundenblocks, die von einem Lehrer-Tandem wechsel- und fallweise zu gestalten sind. Bei der Durchführung des Projektes hatte das Lehrer-Team Binder/Menge die organisatorische Freiheit, die Stundenblöcke selbstverantwortlich auszufüllen. Des Weiteren wurde die Schule dem Betrieb gegenüber eigenständig vom Lehrer-Team vertreten, wobei keine Rücksprache mit der Schulleitung stattfinden musste und konnte. Ebenso war es notwendig den Schülern die Freiheit zu geben, ihre Unterprozesse zur Termineinhaltung selbst festzulegen und ihnen zu gestatten, auch Arbeiten außerhalb der Schule vornehmen zu dürfen. Hier fand nicht nur Delegation von Verantwortung sondern damit einhergehend die Delegation der notwendigen Freiheiten statt. Aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsweisen von Betrieb und Schule gab es insbesondere mit unserem Kooperationspartner Friktionen: Die schlechte Erreichbarkeit der Lehrer während des Unterrichts und ihre Überlastung mit Verwaltungsarbeit in den Pausen führte dazu, abendliche 'jour fix' einzuführen.

Schon in der Vorbereitungsphase fand eine breite Information des Kollegiums in einer GLK statt. Vertiefend wurde über den jeweiligen Projektstatus in den Fachkonferenzen informiert. Die Plakatausstellungen zu den jeweiligen Prozessschritten machten es interessierten Kollegen möglich, sich jederzeit über den Status Quo zu informieren.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Durch die Projektarbeit war es den Lehrkräften möglich, wesentlich stärker als im konventionellen Unterricht auf die Schüler individuell einzugehen. Durch die Selbstbestimmung des Lernprozesses konnten sich die Schüler individualisiert – entsprechend ihrem eigenen Lerntempo – Inhalte aneignen, was motivierenden Charakter hatte. Durch die Zusammenarbeit des Lehrer-Tandems entstanden Synergieeffekte in der Unterrichtsvorbereitung und –gestaltung. Die Produktivität der geleisteten Unterrichtsstunden wurde erhöht, da die Schüler eine höhere Bereitschaft zeigten, sich außerhalb des Unterrichts mit Lerninhalten zu beschäftigen.

Christian-Grüninger-Straße 12

73035 Göppingen

Tel. (07161) 613 – 200; E-Mail: verwaltung@gs.gp.bw.schule.de

Handlungsfeld: *Schulprofil*

Projekt: *Duale Kooperation - Flexible Gestaltung der Ausbildungsinhalte*

Projektverantwortliche: OStD Pietrass, StD Vanorek, StD Zimmermann

1. Projektziele und -strukturen

Von den Ausbildungsbetrieben der Industrie und des Handwerks wurden in den letzten Jahren vermehrt zwei Wünsche an die Schulleitung der Gewerblichen Schule Göppingen herangetragen. Es wurde der Wunsch laut, vom herkömmlichen 1,5-Tage/Woche-Unterricht abzuweichen. Die Betriebe bemängelten, dass hierdurch betriebliche Abläufe und Ausbildungsabschnitte teilweise erheblich gestört werden. Zudem wurde vermehrt der Wunsch laut, den betriebsspezifischen Anforderungen an eine Ausbildung gerechter zu werden. Zusatzangebote wie z.B. technisches Englisch, Präsentationstechniken, kaufmännische Inhalte für technische Berufe, Schweißen u.a. wurden gewünscht. Die Gewerbliche Schule Göppingen hat deshalb versucht den Wünschen der Ausbildungsbetriebe durch organisatorische Maßnahmen gerecht zu werden. In den Klassen der Fachstufen wurde der Unterricht zu „Miniblöcken“ zusammengefasst, d.h. die Auszubildenden besuchen an drei Tagen der Woche (z.B. Montag, Dienstag, Mittwoch, oder Mittwoch, Donnerstag, Freitag) 14-tägig den Unterricht. Sie stehen den Betrieben somit in sieben aufeinanderfolgenden Werktagen zur Verfügung. Die Beschulung erfolgt in einem vierwöchentlichen Rhythmus, so dass die Klassen der Fachstufe I in den Wochen 1 und 3, die Klassen der Fachstufe II in den Wochen 2 und 4 anwesend sind. Am Mittwoch besuchen alle Schüler einer Berufsgruppe der gleichen Fachstufe die Gewerbliche Schule Göppingen. Damit bietet sich die Möglichkeit, den Unterricht im Klassenverband teilweise aufzulösen.

Das Projekt hat zwei Schwerpunkte:

- Mini-Block-System als Zeitstruktur für die Abteilung Berufliche Ausbildung
- Erarbeitung von Modulen für S/E-Programm

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Mini-Block-System und klassenübergreifende S/E- Kurse werden mittlerweile für insgesamt 29 Klassen mit rund 650 Schüler/-innen angeboten. Das Kursangebot umfasst in Fachstufe I 25 und in Fachstufe II 22 Kurse.

(1) Der damit verbundene hohe organisatorische Aufwand bei der Stundenplangestaltung und der Kurszuordnung stößt mittlerweile an Grenzen. Der Mehraufwand für die beteiligten Kollegen/-innen muss noch erfasst werden, dennoch lässt sich sagen, dass die zu Verfügung

gestellten Anrechnungsstunden nicht ausreichen. Um den Aufwand bei der Kurszuordnung zu verringern, wird derzeit eine Kurszuordnung für beide Schuljahre geprüft.

(2) Da Kurse den Einsatz von bestimmten Kollegen/-innen bzw. Labor-/ Werkstatteinrichtungen erfordern, sind sachgerechte Vertretungsregelungen nicht immer möglich. Deshalb wird ein Unterrichtsausfall in den folgenden Kurstagen ausgeglichen. Auch dies führt zu einer Mehrbelastung der betroffenen Kollegen/-innen.

(3) Speziell bei der Förderung von Schüler/-innen mit ausgeprägten Lernschwächen wäre eine weitere Reduzierung der Klassenteiler wünschenswert. Eine Kursbelegung mit Schüler/-innen verschiedener Ausbildungsberufe stößt an Grenzen.

Durch Prozessbegleiter konnte in verschiedenen Berufsgruppen eine Konferenzkultur gefestigt werden. Ansonsten wurde mit schuleigenen Unterstützungssystemen gearbeitet. In regelmäßigen Feedback – Runden (Schulleitung – Ausbildungsbetriebe), Abteilungsleiter – Berufsgruppenbetreuer und Berufsgruppenbetreuer – Ausbildungsbetriebe – Kurslehrer/-innen wurden die Projektschritte überprüft und z.B. Kursinhalte den geänderten Anforderungen angepasst.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Der Wunsch der Ausbildungsbetriebe im Einzugsgebiet der Gewerblichen Schule Göppingen nach zeitlicher Optimierung der Beschulung und „Regionalisierung der Ausbildungsinhalte“ konnte entsprochen werden. Bedürfnisse, Wünsche und Erfahrungen von Ausbildungsbetrieben, Schüler/-innen und der Schule werden in die Planungen eingebracht. Die Möglichkeit der Schüler/-innen aus einem abgestimmten Kursangebot mit Beratung durch den Klassenlehrer/-in Kurse zur individuellen Förderung von beruflichen Neigungen oder auch zur Nacharbeit von Versäumtem fördert ihre Lernbereitschaft und das schulische Interesse.

Durch konsequente Nutzung der Gruppenbildung im S/E-Programm und die Zusammenführung gleicher Interessenten unterschiedlicher Ausbildungsberufe in einem Kurs wird ein positives Lernklima geschaffen.

Das Engagement der Lehrer/-innen in Bezug auf Zusammenarbeit mit den Ausbildungsbetrieben konnte weiter gestärkt werden. Dem Wunsch von Kollegen/-innen sich in neue Kursinhalte einzuarbeiten und dies dann auch in Form von Kursen für Betriebe und Innungen anzubieten, konnte entsprochen werden. Die Abteilung und die Berufsgruppen haben ihre eigenständige Zusammenarbeit mit den Betrieben, Kammern und Innungen verbessert. Durch eine praktizierte Feedback-Kultur wird eine Verbesserung der täglichen Arbeit erreicht. Durch die Zusammenarbeit mit den Betrieben bei der Festlegung von Kursangebot und der Zuordnung der Schüler/-innen zu bestimmten Kursen wird ein „kundenbezogenes“ Arbeiten gefördert.

Die Möglichkeit schulische Einrichtungen wie Laborräume u.ä.m. vertieft und mehrfach zu Nutzen ist positiv zu bewerten.

Technisches Schulzentrum Heilbronn
Paulinenstraße 38
74076 Heilbronn

Handlungsfeld: *Schulprofil*

Projekt: *Duale Kooperation*

Ansprechpartner: Peter Biba, StR - E-mail: biba@wms-hn.de

1. Projektziele und -strukturen

Kooperation mit dem Dualpartner und mit Firmen bei Projekt-, Techniker- und Seminararbeiten: Ausbau der Präsenz im Schulleben, Stärkung der funktionalen Bereiche, Ausbau emotionaler Brücken.

Zeitlicher Rahmen für die Gesamtrealisierung der „Hardware“ 1½ Jahre. Ansonsten prosperierendes Dauer-Projekt.

2. Arbeits- und Lernerfahrung im Projekt

Den Dual-Partner Industriebetrieb / Handwerksbetrieb wird die Möglichkeit gegeben, seinen Betrieb und seine Produkte in der Wilhelm – Maybach – Schule darzustellen. Wegen der großen Zahl infragekommender Ausbildungsbetriebe (für die Wilhelm – Maybach – Schule Heilbronn wären dies ca.450 Betriebe), ist die Fläche zur Gestaltung für jeden einzelnen Betrieb natürlich begrenzt. Obwohl die Art der Gestaltung weitgehend den Dualpartnern überlassen wird, soll durch eine gewisse Standardisierung der Gestaltung des Ausbildungsbereiches (Ausbilder, Anzahl der Auszubildenden, Kontaktadresse, Produktionsbereich und betriebsinterne Struktur der Ausbildung) eine gute Gesamtübersichtlichkeit erzielt werden. Die technische Umsetzung erfolgt über ein Printmedium, (Plakat, in ansprechendem Metallwechselrahmen und Acrylglasabdeckung, Größe 850mm x 600mm), wobei die Darstellung des Unternehmens natürlich gestalterisch frei erfolgt.

Die außerordentlich wichtige permanente Aktualisierung der Darstellung der einzelnen Betriebe soll in erster Linie durch die bei uns beschulten Auszubildenden erfolgen.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Optische Aufwertung des Schulgebäudes möchte ich in diesem Zusammenhang vorab anführen, ohne den Eindruck erwecken zu wollen, dass dieses durch das entsprechende Projekt verfolgt wurde.

Auszubildende erkennen auf den Plakaten Arbeitskollegen, die sich im Ausbildungsjahr darüber oder darunter befinden, da alle Plakate Bilder der

entsprechenden Autoren enthalten. Dies bewirkt nicht nur eine emotionale Nähe zu den Auszubildenden, sondern erzeugt ebenso im Kollegium, sowie bei der Schulleitung Interesse. Die oft starren Grenzen zwischen schulischer und betrieblicher Ausbildung beginnen so ansatzweise aufzuweichen. Die Auszubildenden stellen auf Ihren Plakaten Tätigkeitsbereiche und Produktpaletten vor, die uns schulischen Ausbildern aber auch den anderen Auszubildenden, so nicht bekannt waren und somit zu einer beiderseitigen Bereicherung beitragen.

Durch folgende Maßnahmen und Handlungen wurde das Projekt im Lehrerkollegium verankert:

- Kleine Projektgruppen. Vorteil: Jeder kann sich Einbringen und seinen Teil der Arbeit individuell gestalten. Kurze Informationswege ermöglichen schnelle Rücksprache.
- „Kleine Projekte“. Vorteil: Der Erfolg bzw. Misserfolg wird schnell sichtbar und ermöglicht entsprechendes Handeln.
- Individuelle Projekte mit „freien“ Gestaltungsräumen für die Kollegen.
- Ausweitung des Projektes in weitere Abteilungen.
- Ab dem Schuljahr 2003/2004 werden die Projekte auf die Abteilungen MTB; KFZ; ET ausgeweitet.
- Das im Schuljahr 2003/2004 zweite Ausbildungsjahr aktualisiert die Darstellungen (falls erforderlich) ihrer „Vorgänger“. Neuerungen und Änderungen in den Ausbildungsbetrieben werden dargestellt und verhindern ein Veraltern.

Technisches Schulzentrum Heilbronn
 Paulinenstraße 38
 74076 Heilbronn

Handlungsfeld: *Schulprofil*

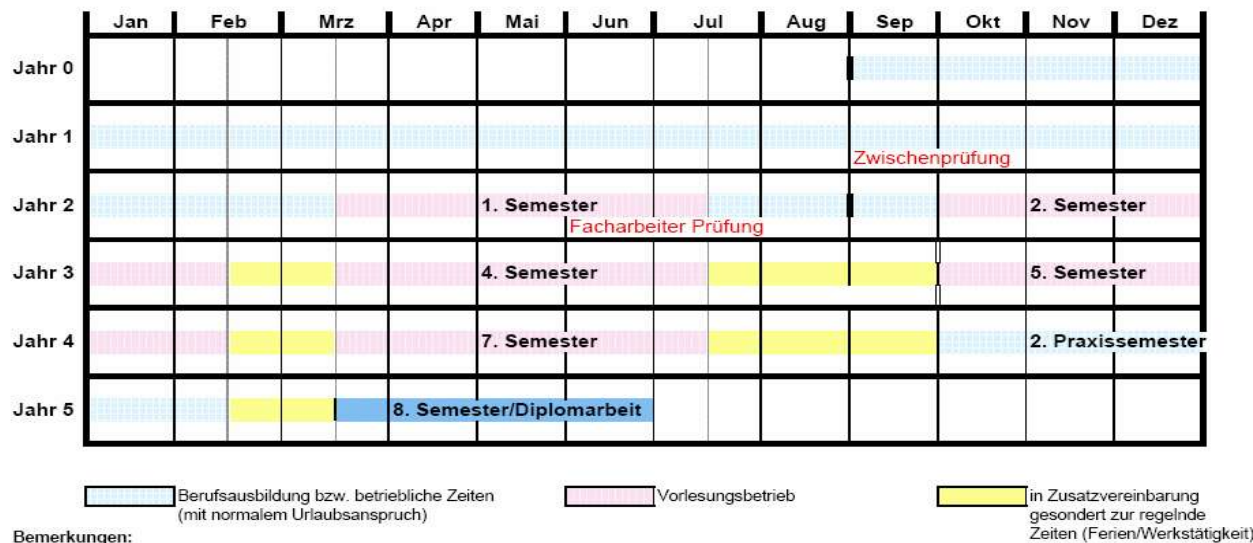
Projekt: *Duale Kooperation - Kooperatives Ausbildungs- und Studienmodell Mechatronik*

Projektbeauftragter: StR Ewald Biehl, biehl@wms-hn.de

1. Projektziele- und strukturen

Entwickeln und Einrichten eines kooperativen Ausbildungs- und Studienmodells Mechatronik zusammen mit der IHK Heilbronn-Franken, der Fachhochschule Heilbronn und diversen Ausbildungsbetrieben aus der Region Heilbronn-Franken mit dem Ziel eines attraktiven Angebots für technisch interessierte Schülerinnen und Schüler mit Fachhochschulreife bzw. Abitur durch integrativen Verbund von dualer Ausbildung und Fachhochschul-Studium. Damit wird die Ausbildungs- und Studienzeit wesentlich verkürzt.

Zeitlicher Verlauf



Bemerkungen:
 Vorpraktikum sowie das erste Praxissemester (= 3. Semester) werden aufgrund der Lehre erlassen.
 Die Facharbeiterprüfung wird während des ersten Semesters abgelegt (Pfingstferien)
 Dauer der Berufsausbildung: 20 Monate
 Gesamte Anwesenheit des Auszubildenden/Studenten im Betrieb: mindestens 28 Monate
 Gesamtdauer: Berufsausbildung + FH-Studium: 4 Jahre + 10 Monate

2. Arbeits- und Lernerfahrung im Projekt

- Die kleine Projektgruppe hat den Vorteil, dass sich jeder Lehrer in das Projekt einbringen konnte, um seinen Teil der Arbeit individuell gestalten zu können. Die kurzen Informationswege ermöglichten schnelle Reaktionen. Dies fördert die Qualität und Zufriedenheit der schulischen Arbeit

- Die von den Betrieben ausgewählten Auszubildenden, der höhere Bildungsniveau und die damit verbundene Arbeitsauffassung und Engagement der Schüler vereinfacht das relativ schnelle fortschreiten der Lerninhalte. Damit entsteht bei den Schülern und Lehrern eine neue Arbeits-, Lehr- und Lernstruktur, die eine positive Motivation der Schüler und auch bei den Lehrern nach sich zieht. Dies fördert die geforderten Kompetenzen. Die eingesetzten Lehrer unterrichten, nach ihrer Aussage, gerne in diesen Klassen.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

- Die in einem bestimmten Zeitrhythmus durchgeführten Informationsgespräche mit verschiedenen Beteiligten (WMS, IHK, FH, Betriebe) ermöglichen einen Blick über den „Tellerrand“ hinaus, da hier Firmen mit anderem „Know-how“, über das übliche Einzugsgebiet der Wilhem-Maybach-Schule hinaus beteiligt sind. Der Einblick in neue Entwicklungs-, Produktion- und Anwendungsgebiete der Technik eröffnet neue Perspektiven und bietet damit die Möglichkeit den Unterricht auf einem aktuellen Stand und nahe bei der Realität zu halten.
- Das kooperative Ausbildungs- und Studienmodell ist in der Region Heilbronn-Franken einmalig und nur an der Wilhelm-Maybach-Schule verankert. Dies bezieht sich auch auf die enge Anbindung zwischen der Fachhochschule Heilbronn, den Betrieben und der Wilhelm-Maybach-Schule. Die Mehrheit der beteiligten Betriebe wird normalerweise nicht von der WMS betreut.
- Der zeitlich komprimierter Stoffverteilungsplan wurde in der Projektgruppe einer Evaluation der Inhalte und der zeitlichen Struktur unterzogen.
- Die ersten vier Pioniere befinden sich im 4. Studiensemester. Die positive Einstellung der Schüler, deren Arbeitswille und Engagement während ihrer Ausbildung ist, nach Rücksprache mit den Professoren, auch im Studium weiterhin ungebrochen. Die kann auch uneingeschränkt über den ersten eigenständigen Klassenverband gesagt werden, der im Mai 2004 die Abschlussprüfung abgelegt hat.
- Die relativ geringe Schülerzahl müsste gesteigert werden, damit sich dieses Modell, als eine attraktive Alternative zur Berufsakademie (BA), auf Dauer etabliert.

Technisches Schulzentrum

Neckarstr. 22

71065 Sindelfingen

Tel.Nr. 07031/6108-0; E-Mail: gds1.schule@t-online.de

Projekt: **Handlungsfeld:** *Schulprofil*
Duale Kooperation- Schaffung des neuen Berufsprofils für
den Verfahrensmechaniker für Beschichtungstechnik

Ansprechpartner: Wolfgang Binniger (GSR), Tel. 07031 6108 172

1. Projektziele und –strukturen

- Sicherung und Verbesserung der Unterrichtsqualität durch enge Kooperation zwischen Schule, Betrieben und Wissenschaft
- Schrittweise Transfer der Leistungen des Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung der Fraunhofer Gesellschaft (IPA) in die GDS 1
- Information und Gewinnung weiterer Betriebe als Partner dieser Ausbildung

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

- Intensive Zusammenarbeit mit den Partnerbetrieben bereits bei der Umsetzung des Rahmenlehrplanes durch Anpassung der Lernziele und Lerninhalte an die betrieblichen Erfordernisse in regelmäßigen „Jour Fixe“ – Sitzungen haben zur Stärkung der Eigenständigkeit der Schule und Entwicklung des schuleigenen Profils beigetragen.
- Schul-Abschlussprüfungen werden von der GDS in eigener Verantwortung in Abstimmung mit dem Prüfungsausschuss erstellt und stellen als „heimlicher Lehrplan“ damit ein wesentliches Element zum verbesserten Praxisbezug der Ausbildung dar.
- Regelmäßige Prüfungsausschusssitzungen und Durchführung der Fachgespräche in den Betrieben bei den fachpraktischen Prüfungen stärken die Nähe zur betrieblichen Praxis.
- SCHILF-Veranstaltungen in Betrieben und vor allem die Hospitationen im IPA haben zur Qualifizierung unserer Lehrer beigetragen.
- Durch die lernfeldorientierten Vorgaben entsteht ein extremer Abstimmungsaufwand. Dieser Aufwand in der Schule bleibt weiterhin hoch, weil die Unterrichtsqualität laufend verbessert werden muss und weil neue Kollegen einzuarbeiten sind.
- Unsere Lehrer übernehmen zunehmend den Unterricht auch der Lerninhalte, die bisher das IPA unterrichtet hat.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

- Nach erfolgreichen intensiven „Jour-Fixe“ –Terminen in den ersten 3 Jahren genügen jetzt ein bis zwei Termine pro Schuljahr.
- Die Schülerzahlen sind angestiegen. Derzeit werden 30 – 40 Auszubildende angemeldet.
- Transfer des Wissens und des GU durch unsere Lehrer in die GDS1 durch Aufbau von Lernstationen in Projekten ist schrittweise möglich.
- Intensive Kontaktpflege zu unseren Betrieben und Aufbau von Kontakten zu weiteren interessierten Betrieben durch die Fachkoordinatoren stärkt lokale Netzwerke.

Fazit: Der neue Beruf ist in unserer Schule erfolgreich eingeführt. Die Schule nimmt eigenständig viele Aufgaben wahr und nutzt die neuen Spielräume innerhalb der entstandenen Partnerschaften.

RICHT

Mannheimer Straße 23

69115 Heidelberg

Telefon: 06221/528-500; E-Mail: sek@cbs-heidelberg.de

Handlungsfeld: *Schulprofil*

Projekt: *Duale Kooperation - Flexible Gestaltung der Ausbildungsinhalte*

Ansprechpartner: StD Heinrich Hörtdörfer

1. Projektziele

Erfolgreiche Absolventen des Berufskollegs für Technische Kommunikation stehen unter konzeptioneller und ausbildungsunterstützender Mitwirkung von Betrieben aus dem Informations-, Kommunikations- und Mediensektor dem Arbeitsmarkt zur Verfügung.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

- Es gelang relativ einfach eine große Zahl von Betrieben zu erfassen, die unmittelbar in dem Bereich Technisches Kommunikation tätig sind. Wir konnten dabei auf die Betriebe zurückgreifen, die für unsere Schüler im Einjährigen Berufskolleg Technik und Medien Praktikumsplätze zur Verfügung stellten.
- Wir führten eine Vielzahl von Gesprächen mit den einzelnen Betrieben, und stießen dabei auf ein grundsätzliches Interesse an diesem Projekt.
- Die meisten Betriebe sahen eine Notwendigkeit der Kooperation der Schule mit den Betrieben, um auch in ihrem Sinne besser auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten.
- Vorbereitungsrunde mit einem Betriebsleiter – Absprache über das Vorgehen.
- Zu einer ersten Gesprächsrunde kamen neun Betriebe (von ca. 30 eingeladenen). Es konnten keine konkreten Kooperationsmöglichkeiten erarbeitet werden.
- Angeregt durch das erste Gespräch, führte die Schule eine Fragebogenaktion bei all den Betrieben durch, mit denen wir in dem Gespräch oder über das Praktikum Kontakt hatten.
- Der Rücklauf war relativ gering. Das Ergebnis war so heterogen, dass nur über weitere Gesprächen Klärung zu erreichen war.
- Zweite Gesprächsrunde, Einladung mit Information über das Ergebnis der Umfrage und Vorschlägen für mögliche Ansatzpunkte einer Kooperation.
- Drei Betriebe nahmen diesen Termin wahr.
- Die Projektleitung fand die vorbehaltlose Unterstützung durch die Schulleitung.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

- Das gesetzte Ziel konnte nicht erreicht werden.
- Die angesprochenen Betriebe formulierten zwar die Notwendigkeit einer stärkeren Orientierung der Schule am sich ändernden Arbeitsmarkt, aber die wirtschaftliche Lage der meisten Betriebe verhinderte sie – nach ihrer Aussage, sich auf eine Kooperation einzulassen.
- Die beim ersten Gespräch anwesenden Betriebe kannten sich als Konkurrenten auf einem derzeitig stark umkämpften Markt, und waren aus dieser Situation heraus nicht bereit, mit offenen Karten zu spielen. D.h. sie waren in dieser Runde nicht bereit über ihren realen Bedarf an Qualifikation und ihren Spielraum für Kooperation zu sprechen.
- Wir erhielten Kontakt zu einzelnen Betrieben, die nicht unmittelbar im Bereich "Technische Dokumentation" tätig waren. Bei ihnen würde über einzelne Module im 1BKTM Interesse geweckt. Weil in diesem Bereich ihnen qualifizierte Mitarbeiter fehlen.
- Grundsätzlich besteht durchaus ein Wunsch bei Betrieben für Kooperation mit der Berufsschule. Entgegen unserer Erwartungen aber nicht bei den Betrieben, die auf Grund ihrer Betriebsstruktur nicht selbst ausbilden können.
- Diese fühlen sich tendenziell auch durch eine Kooperation mit der Schule überfordert. Diese Überforderung gründet sich auf ihre angespannte Betriebssituation, in der wenig Zeit bleibt, sich um Praktikanten zu kümmern.
- Interesse bestand eher bei Betrieben, die schon selbst ausbilden, und die keinen Zugang zu bestimmten Profilen oder Qualifikationen haben und diesen Bedarf über eine Kooperation mit der Berufsschule decken möchten.
- Es erwies sich als schwierig bis unmöglich mit den zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen, diese Bedarfe bei Betrieben zu identifizieren, denen man das "auf Anhieb" nicht ansehen kann.
- Aus diesem Grunde stand dieses Projekt im Schatten des Kooperationsprojektes mit der Fachschule der Stiftung Rehabilitation. Denn dort handelte es sich um eine Auftragsarbeit.

Handlungsfeld: Schulprofil

Projekt: Duale Kooperation

Ansprechpartner: OStR´in Maria Martus

1. Projektziele und -strukturen

Ziel des Projekts „Duale Kooperation“ war, durch flexible Bildungsangebote für die Auszubildenden im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung zum einen deren fremd-sprachliche Kompetenz zu fördern und zum anderen durch Differenzierung des all-gemeinbildenden Unterrichts nach Vorbildung das Wissen und die Kompetenzen der Schüler/Innen zu steigern. Darüber hinaus stellte die Förderung der sozialen und kommunikativen Fähigkeiten (Arbeiten im Team, gemeinsam Entscheidungen treffen und Projekte durchführen) ein zentrales Ziel unseres Projektes dar.

Für die Auszubildenden im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung erfolgt der Fremd-sprachenunterricht als Wahlpflichtunterricht im Rahmen des E-Programms nach dem Kurssystem. In der Fachstufe I werden die Auszubildenden aus dem Fachbereich *Bank und Industrie* klassenübergreifend, getrennt nach ihrer Vorbildung (allgemeine Hochschulreife, Fachhochschulreife und mittlerer Bildungsabschluss), in den Fächern Deutsch, Gemeinschaftskunde und Präsentationstechnik unterrichtet.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Es gab vor allem in der Anfangsphase zahlreiche Treffen mit den dualen Partnern. Diese durch die Schule initiierte enge Kooperation förderte die Beziehungen des einzelnen Lehrers bzw. des Lehrerteams zum jeweiligen dualen Partner und trug zu einer erheblichen Verbesserung der dualen Ausbildung bei.

Lehrer/-innen der Willy-Hellpach-Schule organisierten Praktika im europäischen Ausland, Projekte am *European College of Business and Management* mit Zertifizierung der erreichten Qualifikationen.

Da bei der Kurseinteilung die jeweilige Vorbildung berücksichtigt wird, können die Schüler/ - innen gezielt gefördert und ihr Selbstbewusstsein gestärkt werden. Die Projektleiter nahmen an begleitenden Workshops in Donaueschingen (2002), Calw (2003) und Calw (2004) teil. Daneben wurden projektbegeleitende Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch genutzt. Als Vertreterin des Kultusministeriums waren Frau Stumpf-Schmich sowie Herr Refior vom OSA Karlsruhe zeitweise als Prozessbegleiter beratend tätig. Das STEBS-Projekt war mehrfach Gegenstand von Berichterstattung und Diskussion auf Gesamtlehrerkonferenzen. Die Schulleitung förderte und unterstützte das Projekt mit argumentativem und organisatorischem Engagement.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Zu Beginn des Projektes gab es im Bereich der Euro-Sprachqualifikation von Seiten einiger Banken Bedenken, ob die Förderung der Fremdsprachkompetenz für ihre Auszubildenden wichtig sei. Für diese Gruppe von Schüler/-innen boten wir deshalb als Alternative das Fach „Steuerrecht“ an, was von den Banken begrüßt wurde.

Mittlerweile erfreut sich aber das Projekt großer Beliebtheit und wird von allen Ausbildungspartnern unterstützt und gefördert.

Das Projekt „Differenzierung“, das ebenfalls eine breite Zustimmung der Betriebe erfährt und nach Wunsch der Ausbildungsbetriebe sogar im Bereich der Fachstufe II fortgeführt werden soll, ist aber in der bisherigen Form momentan so nicht mehr durchführbar. Der Grund hierfür liegt in dem starken Rückgang der Ausbildung im Bereich *Bank und Industrie*. So konnte im Schuljahr 2003/2004 nur eine einzige Industriefachklasse neu eingerichtet werden. In der Vergangenheit waren es mindestens zwei, zum Teil sogar vier Klassen je Jahrgangsstufe.

Der Rückgang der Auszubildendenzahlen beeinträchtigt aber auch die Bildung von differenzierten Kursen im Bereich des Fremdsprachenunterrichts. Insbesondere im Fach „Spanisch“ ist die gewünschte Differenzierung nach Vorkenntnissen zur Zeit kaum noch möglich.

Die Zahl der Auszubildenden im Bereich *Bank und Industrie* kann die Schule natürlich nicht beeinflussen. Da aber beide Kooperationsmaßnahmen erfolgreich waren bzw. sind und vom dualen Partner ohne Einschränkung begrüßt werden, möchten wir diese Projekte auf jeden Fall fortführen.

Hermann-Heimerich-Ufer 10

68167 Mannheim

Fon 0621 3397200; Fax 0621 2937544; E-Mail hls2-mannheim@gmx.de

Handlungsfeld: Schulprofil
Projekt: Kooperationsprojekte - Kooperation der Heinrich-Lanz-Schule II mit dem Internationalen Bund Mannheim/Heidelberg

Ansprechpartner: Herr StR Paul Goertz, Frau StR'in Beate Sanderson

Ziele des Projektes sind, die Zusammenarbeit zu intensivieren und zu strukturieren, um Überschneidungen bei den Ausbildungsinhalten zu reduzieren, den Informationsfluss zwischen beiden Einrichtungen zu verbessern, den SchülerInnen letztlich einen klaren, abgestimmten Ausbildungsrahmen zu geben, in dem die fachlichen und erzieherischen Ziele erreicht werden können. Gegebenenfalls kann eine höhere berufliche Qualifikation erreicht werden: Abschluss als Maler/Lackierer statt Bau – Metallmaler und als Schreiner statt Holzbearbeiter.

Die folgenden inhaltlichen Strukturen wurden in der Projektvereinbarung festgelegt und eingehalten:

- halbjährliche Treffen
- Abstimmung der Unterrichtsinhalte/ des Unterrichtsumfangs/ der Unterrichtsorganisation
- Erarbeitung und Umsetzung eines gemeinsamen pädagogischen Regelkatalogs
- Wechselseitige Hospitationen zwischen HLS II und IB
- Erarbeitung einer verbindlichen Kooperationsvereinbarung

Konkrete Qualitätsverbesserungen sind in den Bereichen Fehlzeiten-Management, Absprachen über gemeinsame Klassenfahrten und Kommunikation über die Ergebnisse von Klassenarbeiten eingetreten

Hemmnisse bei der Arbeit war die Verteilung der Lehr- und Lernorte: Die Abteilung Bau/ Holz der Heinrich –Lanz –Schule II verteilt sich auf 2 Standorte, Fachpraxis- und Fachtheorieräume liegen fast einen Kilometer auseinander. Noch ungünstiger ist die Situation in der Farbtechnik: Fachtheorie- und Fachpraxisräume liegen mehrere Kilometer auseinander. Die Ausbildungsstellen des IB sind ebenfalls einige Kilometer entfernt.

Die durch das Projekt insgesamt zu erzielende erhöhte Akzeptanz der Sonderberufsschule ist allerdings kein Selbstläufer: die Erfolge müssen thematisiert und bewertet werden, zu schnell werden die Verbesserungen sonst nicht mehr wahrgenommen. Um die Nachhaltig-

keit der Erfolge zu gewährleisten müssen diese also auch dargestellt werden: Sie müssen auf Abteilungs- und Gesamtlehrerkonferenzen zum Thema werden, um die Arbeit zum Bestandteil der Schulkultur werden zu lassen.

Der STEBS Arbeit ging an der Heinrich – Lanz – Schule II die Arbeit der Schulentwicklungsgruppe voraus. Etliche der MitarbeiterInnen, die heute an dem Projekt „Kooperation mit dem IB“ arbeiten, waren in der Schulentwicklungsgruppe (SEG) aktiv. Zwei Prozessbegleiter betreuen die STEBS Steuergruppe an der Schule.

Ihre Hilfen bei der Strukturierung, die kritischen Nachfragen, die rechtzeitige Information über weitere Planungen des Kultusministeriums waren für die Arbeit an STEBS hilfreich. Die Schulleitung räumte den in STEBS aktiven KollegInnen Zeit bei den Gesamtlehrerkonferenzen ein. Da die Heinrich Lanz –Schule II ein breites Angebot an Schulformen aufweist, bietet die Aufbereitung der Erfahrungen für das gesamte Kollegium Anregungen.

Eine Übertragbarkeit auf den eigenen Arbeitsbereich muss das Kollegium individuell oder abteilungsweise prüfen.

Die enger gewordene und partnerschaftliche Kooperation mit dem Partner Internationaler Bund, die zunehmende Akzeptanz der spezifischen Schülerklientel und verbindliche Diskussionen über Regelkataloge lassen ein positives Gesamtresümee zu.

Gewerbliche Schule

Wormser Str. 51

69469 Weinheim

Tel.: 06201 2560 100, E-Mail: S-Leitung@hfswe.de

Handlungsfeld: Schulprofil

**Projekt: Kooperationsprojekte - Kooperation des Zentrums beruflicher
Schulen in der Außendarstellung und im Innern**

Ansprechpartner: OStD Heinz Kleb

1. Projektziele und -strukturen

Die Projektarbeit ist inhaltlich durch drei Projektstufen strukturiert, wobei die drei Stufen in drei Jahren realisiert werden sollten.

- Erste Projektstufe:
 - organisatorische Plattform des Zentrums erstellen (Internetauftritt) - - gemeinsames Logo (gemeinsames Portal für Internet)
 - gemeinsame Informationsveranstaltungen
 - gemeinsame Schulfeste
 - gemeinsame Projekttag
 - Unterstützung bei der Ausbildung von Referendaren
- Zweite Projektstufe:
 - gemeinsame, selbst organisierte Fortbildungsveranstaltungen
 - Teilnahmemöglichkeit an Päd. Tagen der Nachbarschulen
 - Vertretungsunterstützung bei erkrankten Lehrkräften
 - Einsatz von Referendarinnen und Referendaren an drei Schulen
- Dritte Projektstufe:
 - Abstimmung von Terminen, Rundschreiben, Fachkonferenzen, Organisationsplänen, Beschaffungsmaßnahmen, Informationsblättern

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Die Zusammenarbeit der einzelnen Gruppen ist gekennzeichnet durch die Bereitschaft eigene Interessen zurückzustellen und die Bedürfnisse des Partners zu akzeptieren. Das Unterstützungssystem wurde bei unserem Projekt nur wenig beansprucht. Eine Hilfe bei den anstehenden Problemen war nicht möglich, da es bei jedem der anstehenden Probleme, z.B. gemeinsame Informationsveranstaltungen der drei Schulen, weniger um eine Stärkung der einzelnen Schule ging als um eine Präzisierung des jeweiligen Schulprofils.

Die Lehrerkollegien waren von Fall zu Fall in das Projekt eingebunden. Das jeweilige Gesamtkollegium wirkte an den Zielen und deren Umsetzung im Hinblick auf die umfangreichen Unterrichtsverpflichtungen in adäquater Weise mit. Es waren im wesentlichen einzelne Gruppen, z.B. Personalrat, Schulentwicklungsteams, die bei der Umsetzung der Ziele mitwirkten.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Ein Problem das sich für die drei Schulleitungen bei der Festlegung der Kooperationsmöglichkeiten immer wieder stellte war die berechnete unterschiedliche Interessenlage der drei Schulleitungen zu einzelnen Maßnahmen. Möglichkeiten der Kooperation waren somit nur möglich, wenn alle Beteiligten einen Gewinn aus der Maßnahme hatten. Weiterhin war allen Beteiligten bewusst, dass dieses Kooperationsprojekt nicht den Rahmen des STEBS-Projektes bedurft hätte, um umgesetzt werden zu können. Auch war den Beteiligten klar, dass letztendlich nur die Maßnahmen sinnvoll sind, die zu einer Qualitätssteigerung des Unterrichts führen. Insofern ist es nur konsequent, wenn bei der Weiterführung der STEBS-Projekte Kooperationsprojekte der an unseren Schulen durchgeführten Art nicht mehr vorgesehen sind.

Gleichwohl werden die drei Schulen weiterhin miteinander kooperieren und zwar auf den Gebieten, wo ein gemeinsamer Vorteil erkennbar ist. Mit Sicherheit war das STEBS-Projekt für unsere Schulen ein Impuls, der unsere verstärkte Kooperation maßgeblich initiiert hat.

Rippolinger Str. 2

79713 Bad Säckingen

Tel.: 07761/560920; Fax: 07761/560949; E-Mail: info@Gewerbeschule-bad-saeckingen.de

Handlungsfeld: *Schulprofil*

Projekt: *Kooperationsprojekte - Kooperation mit der Hauptschule Herrischried*

Ansprechpartner: H. Dunkel, S. Eckert, KH. Müller, T. Wendinger

1. Projektziele und -strukturen

Das Kooperationsprojekt hat zum Ziel die Intensivierung des Informationsaustausches zwischen der Gewerbeschule Bad Säckingen und Hauptschulen des Landkreises Waldshut als den sogenannten „abgebenden“ Schulen. Dieses Ziel beinhaltet eine Reihe von Teilzielen:

- Steigerung der Beratungskompetenz der Lehrkräfte der Hauptschulen für die Übergangsempfehlungen.
- Kenntnis der Lernanforderungen an den beruflichen Schulen für Schüler/innen der HS-Abgangsklassen.
- Erleichterung des Übergangs für HS-Schüler/innen zu den beruflichen Schulen.
- Verringerung oder Vermeidung von Fehlentscheidungen bei der Berufsfindung.

Die Durchführung des Projekts wurde durch eine Arbeitsgruppe gesteuert.

Die Koordination, Kommunikation, Information und Vernetzung der Arbeiten der AGs innerhalb der Schule erfolgt in einer **Koordinierungsgruppe** mit Vertretern aller AGs und mindestens einem Mitglied des **Schulleitungsteams**.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Das Projekt war in den seit dem Schuljahr 2000/01 laufenden SE-Prozess eingebettet.

Es stützte sich somit auf die gleichen Säulen, die den SE-Prozess an der Schule tragen.

Diese sind:

- Aufgeschlossenheit und Unterstützung seitens der Schulleitung.
- Alle wesentlichen Schritte und Entscheidungen müssen eine Zweidrittelmehrheit der GLK erhalten.
- Unterstützung durch die im Rahmen des SE-Prozesses gebildete Koordinierungsgruppe
- Bewertung des Prozesses durch regelmäßig stattfindende Evaluation

Die Beratung durch die Prozessbegleitung und hat sich positiv ausgewirkt.

Die Teilnahme an STEBS-Fortbildungsveranstaltungen in Esslingen trug dazu bei, Professionalitätslücken in den Bereichen Organisationsentwicklung Evaluation und Nachhaltigkeit des Prozesses zu verringern

3. Bisherige Ergebnisse und Gesamtbewertung

- Treffen der Lehrkräfte beider Schulen mit Informationen über die Struktur und das Bildungsangebot und der Gedankenaustausch über Anforderungen und Inhalte der Eingangsklassen an beruflichen Schulen (BS, 1 BFS, 2BFS).
- Bildung von „Informationspatenschaften“ für die Klassen 5 bis 8. Lehrkräfte der Gewerbeschule nahmen an Elternabenden dieser Klassen teil
- Hospitationen von Lehrkräften der Hauptschule in Klassen der Berufsschule und umgekehrt.

Um über die weitere Entwicklung des Projekts Klarheit zu gewinnen wurde in beiden Kollegien eine Umfrage durchgeführt. Hieraus ergab sich u.a., dass das Informationsbedürfnis gesättigt scheint. An weiteren Hospitationen waren nur noch wenige Lehrkräfte interessiert. Der erhebliche Zeitaufwand wegen der Entfernung der Kooperationsschulen, mangelnde Ressourcen und vor allem die Überbelastung des Kollegiums der HS ließen die Fortsetzung des Projekts auf Schülerebene scheitern.

Wir sind auf der Suche nach einer HS in Bad Säckingen, die bereit ist in ähnlicher Form eine Kooperation mit uns einzugehen.

Fazit:

Es hat sich gezeigt, dass in der Hauptschule ein sehr starkes Informationsdefizit über die Bildungsangebote der beruflichen Schulen herrscht. Dies konnte durch die persönlichen Kontakte weitgehend abgebaut werden.

Die bei der Durchführung des Projekts gemachten positiven Erfahrungen und erarbeiteten Strukturen können Grundlagen für zukünftige Kooperationen sein.

Rippolinger Str. 1

79713 Bad Säckingen

Tel.: 07761/560960; E-Mail: HauswSchulenBadSaeckingen@mail.pcom.de

Rudolf-Eberle-Schule Bad Säckingen

Kaufmännische Schulen

Rippolinger Str. 3

79713 Bad Säckingen

Tel.: 07761/560950; E-Mail: verwaltung@rudolf-eberle-schule.de

Handlungsfeld: Schulprofil

**Projekt: Kooperationsprojekte - Kooperation der Rudolf-Eberle-Schule
und der Hauswirtschaftlichen Schulen Bad Säckingen**

Ansprechpartner: OStRin Elke Gerling (Rudolf-Eberle-Schule)
StD Joachim Schultze (Hausw. Schulen Bad Säckingen)

1. Projektziele und -strukturen

Projektziel war die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den beiden Schulen auf Lehrer-, Schüler- und Verwaltungsebene. Das Projekt wurde in die Arbeitsbereiche Mediathek, Nachhilfekreis „Schüler helfen Schülern“, Hospitation in weiterführenden Schulen und Theater untergliedert.

Jeder Bereich wurde von je einer Arbeitsgruppe bearbeitet. Die Gesamtleitung des Projekts lag in den Händen einer Steuergruppe. In dieser waren alle Arbeitsbereiche sowie die beiden Schulleitungen vertreten.

2. Erfahrungen und Ergebnisse

Das Projekt führte insgesamt zu einer Verbesserung des Klimas an beiden Schulen. Die Zusammenarbeit zwischen Schülern und Lehrern aus beiden Schulen verstärkte sich, die gegenseitige Wertschätzung unter den Lehrpersonen erhöhte sich und gleichzeitig erfuhren die Schüler in den Projekten Hospitation, Schüler helfen Schülern und Theater eine spürbare und nachhaltige Anerkennung ihrer Leistungen. Dabei intensivierte sich die Beratung und Betreuung von Schülern an beiden Schulen.

Die vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen werden zum Vorteil der Schüler besser genutzt. Zu nennen wäre hier die gemeinsame Nutzung von Fachräumen und Medien. WG-Schüler stellen sich als Nachhilfelehrer an der HWS zur Verfügung, und umgekehrt werden

Wirtschaftsschüler von einer Medienpädagogin der HWS unterrichtet. Durch den Einbezug der Schularten beider Schulen verbreitert sich das Angebot an Hospitationen, und WG-Schüler erweisen sich als Motoren des gemeinsamen Theaterprojekts. Neue Lesecken und eine Fremdsprachenbibliothek dienen der Leseförderung.

Das Gesamtprojekt förderte die Teamarbeit in den Kollegien und ermöglichte organisatorische Verbesserungen. Die finanzielle Mangelsituation der öffentlichen Haushalte, die schwierige Raumsituation und die bereits hohe Arbeitsbelastung der Lehrkräfte behinderten die Realisierung weiterer Ziele.

3. Ausblick

Die Kooperation der beiden Schulen sowie die Erfahrungen bei der Projektarbeit wurden insgesamt von den Kollegien positiv beurteilt. Beide Schulen beantragten daher die Aufnahme in das STEBS-Folgeprojekt.

Gewerbliche Schulen Waldshut

Friedrichstr. 22

79761 Waldshut-Tiengen

Tel.: 07751-884-400, Email: info@gewerbliche-schulen-waldshut.de

Ansprechpartner: Thomas König

Justus-von-Liebig-Schule Waldshut

Von-Kilian-Str. 5

79761 Waldshut-Tiengen

Tel.: 07751-884-100, Email: info@jls-waldshut.de

Ansprechpartner: Regina Behr

Kaufmännische Schule Waldshut

Friedrichstr. 18

79761 Waldshut-Tiengen

Tel.: 07751-884-200, Email: Kfmschulewt@t-online.de

Ansprechpartner: Karl-Heinz May

Handlungsfeld: Schulprofil

Projekt: Kooperationsprojekte - Kooperation der beruflichen Schulen in Waldshut

1. Projektziele und –strukturen

1.1

Gemeinsame Schülerprojekte (Zusammenarbeit von 2BFS-Klassen der Gewerblichen Schulen mit der Juniorenfirma der Kaufmännischen Schule, gegenseitige Hospitation und Information von 2BFS-Klassen für Gesundheit und Pflege und Fachklassen für zahnmedizinische Fachangestellte und Arzthelferinnen, Hospitation und gemeinsame Aktionen von BVJ-Klassen und der kaufmännischen Berufsschule/Fachbereich Einzelhandel, gemeinsame Sportveranstaltungen).

1.2

Gemeinsame, schulübergreifende Information für Eltern, Schüler und Lehrkräfte über Aus- und Weiterbildung (Einführung so genannter „Info-9“-Veranstaltungen/Informationsabende an Realschulen, Einrichtung eines Kontaktkreises Realschulen/Berufliche Schulen, Imple-

mentierung von Fachgesprächskreisen mit Lehrkräften der Realschulen und beruflichen Schulen in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathematik).

1.3

Intensivierung und Ausbau der etablierten Kooperation (Gemeinsame Unterrichtsangebote, gemeinsamer Anmelde- und Beratungstag bei der Schüleraufnahme, gemeinsames Press-einserat, gemeinsames Auswahl- und Einschulungsverfahren von EG, BTG und WG, Fort-führung der Kontakte zwischen Haupt- und Berufsschulen mit den Facharbeitskreisen in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathematik).

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Das Gesamtkonzept wurde von den Gesamtlehrerkonferenzen der drei beteiligten Schulen gebilligt und von jeweils drei bis vier Kolleginnen bzw. Kollegen durch ihre Mitarbeit unter-stützt.

Durch das Projektbüro und die Prozessbegleitung, vor allem bei entsprechenden Veran-staltungen im Seminar in Esslingen, fühlten wir uns hervorragend unterstützt und begleitet. Häufige Treffen der Projektverantwortlichen und der weiteren involvierten Lehrkräfte sorgten durch Information und Diskussion für alle am Schulleben Beteiligten für mehr Transparenz und trugen zur Vertrauensbildung bei. Die drei Schulleitungen unterstützten das Projekt vor-behaltlos und gewährten dem Projektmanagement die dafür notwendigen Freiheiten.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Aktivitäten im Rahmen der Kooperation haben Vorbehalte der Lehrkräfte abgebaut und ein „Wir-Gefühl“ über die Schultypen hinaus entstehen lassen. Die umfangreiche und ge-zielte Information für Eltern und Schüler, basierend auf einem gemeinsamen Konzept, lässt das berufliche Schulwesen transparenter werden; gleichzeitig wird das Profil der einzelnen Schule dadurch gestärkt. Gemeinsame Projekte sorgen für Synergieeffekte.

Die durch STEBS angeregte Zusammenarbeit hat gemeinsame Ziele aufgezeigt. Die hierbei gewonnenen Impulse unterstützen die Nachhaltigkeit des Projektes. Die Kooperationen werden somit über STEBS hinaus fortgeführt.

Bismarckstraße 19

72525 Münsingen

Telefon: 07381 1577; Email: berufsschule.muensingen@bsm.schule.bwl.de

Handlungsfeld: *Schulprofil*
Projekt: *Flexible Gestaltung der Ausbildungsinhalte durch schultypenübergreifende Verknüpfungen*
Ansprechpartner: OStD Roland Dörr, StR Georg Wagner

1. Projektziele und -strukturen

- Die an der Schule bestehenden Ausbildungsgänge sollten erhalten, in einzelnen Fällen ausgebaut und damit gesichert werden.
- Geeignete Unterrichtsinhalte sollten dazu klassenübergreifend behandelt werden, letztlich unabhängig von der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Schultyp.
- In den Profildbereichen (berufsorientierte Fächer) sollten Verknüpfungen mit anderen Schularten, die an der Schule mit kleiner Schülerzahl bestehen (z.B. Landwirte), hergestellt werden.

Beginnend bei der zweijährigen Berufsfachschule war im Einzelnen vorgesehen und wurde im wesentlichen ab dem Schuljahr 2002/2003 entsprechend umgesetzt:

- Gleiche Studentafeln und Lerninhalte für den „Pflichtbereich“
- Durch das einheitliche Angebot im Pflichtbereich – dieser ist unabhängig von den Profildbereichen – konnte für die allgemeinbildenden Fächer und für die „neuen“ Fächer „Naturwissenschaft“ (Biologie, Chemie, Ökologie, Physik), „Textverarbeitung mit Softwareanwendungen“ sowie „Wirtschaftliche Grundlagen“ im ersten und zweiten Schuljahr der Unterricht schultypenübergreifend organisiert werden.
- Die vorhandenen drei Profildbereiche („Gesundheit und Pflege“, „sozialpädagogisch-hauswirtschaftlich“ und „kaufmännisch [Wirtschaftsschule]“) wurden durch zwei weitere Profildbereiche („gewerblich-technisch [Metall]“ und „Agrarwirtschaft“) ergänzt. Der Unterricht in den Profildfächern findet für den Bereich Agrarwirtschaft gemeinsam mit den Schülern der „Landwirtschaftlichen Berufsschule - 1. Ausbildungsjahr in Vollzeitform“ und für den gewerblich-technischen Profildbereich gemeinsam mit den Schülern der „Gewerblichen Berufsschule“ statt.
- Bei gleicher Anzahl von „Stammklassen“ kann ein breiter gefächertes Angebot im Einzugsbereich der Beruflichen Schule Münsingen gemacht werden.
- Die Übertragung der oben ausgeführten Überlegungen auf andere Schularten der Beruflichen Schule Münsingen ist vorgesehen.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

- Mit der Entwicklung und Umsetzung des Konzeptes ist es gelungen, für die Schule spezifische Angebote auszuarbeiten. Dadurch wurde vor allem eine stärkere Identifizierung des Kollegiums mit der Schule erreicht, da viele Kollegen/ Kolleginnen am Projekt direkt mitgearbeitet haben und/oder unmittelbar von der Umsetzung betroffen sind.
- Die Lehrkräfte können entsprechend ihrer Ausbildung in den Fächern des beruflichen Bereichs weiterhin eingesetzt werden, weil die „Verknüpfungen“ das berufsbezogene Unterrichtsangebot gesichert haben (z.B. Landwirtschaft, Metall).
- Das teilweise gemeinsame Unterrichten von Schülern des Vollzeit- und Teilzeitbereichs trägt zur Motivationssteigerung und zur Praxisorientierung bei.
- Die Planung der Deputate (Umsetzung des Konzeptes im Rahmen der vorhandenen Ressourcen), die Planung des Unterrichts und die organisatorische Umsetzung (insbesondere Stundenplangestaltung) stellte und stellt weiterhin eine große Herausforderung dar. Das Hauptproblem im Bereich der Stundenplanung ist, dass Schülergruppen aus verschiedenen Klassen (Vollzeit- und Teilzeit) in bestimmten Unterrichtsstunden getrennt nach Pflicht- und Profilbereichen und unter Berücksichtigung der Raumsituation zusammengeführt werden müssen.
- Bei der Entwicklung der Stundentafeln war ein besonderes Augenmerk auf die Anrechnungsmöglichkeiten der Bildungsgänge bei späteren Berufsausbildungen zu richten.
- Die gemeinsam erarbeiteten Stundentafeln und deren Umsetzung erforderten in mehreren Fächern eine geeignete Auswahl von Unterrichtsinhalten aus den bisher gültigen Lehrplänen; dies gilt insbesondere für die Naturwissenschaften.
- Die Rechtssicherheit durch Erlass von Schulversuchsbestimmungen, welche die an unserer Schule gegenüber den „Regelformen“ vorgenommenen Änderungen (Stundentafeln, Fachbezeichnungen, Lern- und Prüfungsinhalte, Darstellung in der Statistik) berücksichtigt, fehlt.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

- In der Region Münsingen konnte das Bildungsangebot in der in der Zielsetzung beschriebenen Art und Weise ausgebaut werden. Im Bereich der Zweijährigen Berufsfachschulen wurde in den vergangenen zwei Jahren eine größere Nachfrage nach Schulplätzen festgestellt. Die stärkere Differenzierung bedeutet für die Schüler, dass sie vermehrt den Profilbereich entsprechend ihrer Neigungen wählen können. So werden die zusätzlichen Angebote im agrarwirtschaftlichen bzw. im gewerblich-technischen Bereich zunehmend angenommen und bedeuten für diese Schüler eine erhebliche Verkürzung der Schulwege. - Die Teilzeitangebote der Schule (ländlicher Raum) konnten stabilisiert werden.
- Die Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums wurde intensiviert. (Gemeinsame Erarbeitung der Stundentafeln, Auswahl von Unterrichtsinhalten, Absprachen im Rahmen des Unterrichtes u.a.m.)
- Das Ressortdenken in Schultypen bei Schülern und Lehrern tritt nach und nach in den Hintergrund.

- Die Möglichkeit, eigenständig auf sich ändernde Bedürfnisse der Schule reagieren zu können, wirkt positiv und trägt zur Motivation aller bei.

2. Abschlussberichte der Schulen im

2.3. Handlungsfeld *Personalmanagement*

2.3.1. Projekt *Teamentwicklung*

Schulen im Projekt:

Schule	Ort	OSA
Gewerbliche Schule	Künzelsau	S
Kerschensteinerschule	Stuttgart	S
Walter-Rathenau-Gewerbeschule	Freiburg	F
Gewerbliche Schulen	Lahr	F
Gewerbliche Schule	Balingen	T

Bemerkung:

Zu diesem Projekt wurde eine *Handreichung zur Teamentwicklung* erstellt (siehe Internet: www.stebs-bw.de).

Am Gaisberg 11

74653 Künzelsau

Tel.: 07940/58541; E-Mail: INFO@gwkuen.de

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Teamentwicklung*

Ansprechpartner: Frau Schmidt, Herr Graf, Herr Kubat, Herr Ruck

1. Projektziele und –strukturen

-Zielbeschreibung/ -erläuterung/Projektbeschreibung

Das an der Schule bereits bestehende Verfahrensmechaniker-Team (VK-Team) soll durch das Projekt in seiner Teilautonomie gestärkt werden. Die Zusammenarbeit innerhalb des VK-Teams soll gefördert werden.

Das gemeinsame Mitgestalten und Mitverantworten sollte sich positiv auf die Qualität von Schule und Unterricht auswirken.

-Projektstruktur/-organisation

3 Schwerpunkte:

1. Schulorganisatorisch

Absprachen zu Teamkompetenzen

Räumliche Veränderungen (z.B. Teamecke, -zimmer)

Poolstunden für Teamsprecher

2. Teambildung:

Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Theorie und Praxis

Teamgeist / Gruppenmoral steigern

Konfliktmanagement

Moderationstraining

Zeitmanagement

3. Fachlich-Didaktische Themen

Weiterentwicklung der fachlichen Zusammenarbeit

Gestaltung von handlungsorientiertem Unterricht

Organisation blockbezogener Inhalte

Lernfelder

2. Arbeits- und Lernerfahrung im Projekt

- Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Schule

Innerhalb der Schule:

Es wurde ein Arbeitskreis mit dem Namen **Akte** (Arbeitskreis-Team-Entwicklung) auf Wunsch der Schulleitung installiert. Bei den Sitzungen dieses Arbeitskreises wurde von der Schulleitung festgelegt, worin die Aufgaben der Teams bestehen könnten.

Innerhalb der Teams wurden und werden in unregelmäßigen Zeitabständen Teamsitzungen abgehalten, in denen versucht wird, die Akte-Beschlüsse umzusetzen.

Auf übergeordneter Ebene fanden Drehscheibentage statt, die für einen Erfahrungsaustausch zwischen den beteiligten Schulen sorgten.

Ein Gremium der Teamsprecher wurde nicht installiert, weil fast alle Teamsprecher der Meinung waren, dass für eine solche Gruppe unter den gegebenen Umständen kein geeignetes Betätigungsfeld gegeben ist.

- *Unterstützungssysteme (extern –intern)*

Die schulinterne Unterstützung war wie oben beschrieben durch den Arbeitskreis **Akte** gegeben.

Von externer Seite lag die Unterstützung des Projekts in erster Linie in der Hand zweier Projektbegleiterinnen. Diese besuchten uns in unregelmäßigen Abständen und führten verschiedene Schulungen durch. Bearbeitet wurden Themen wie:

- Teamdiagnose
- Teamarbeit und Zeitökonomie
- Evaluation
- Sitzungsmanagement usw.

- *Belastungen (Einbindung in die Schulorganisation)*

In der ersten Phasen der Teambildung und Teamkonstituierung stieg die Zahl der Sitzungen bei den beteiligten Personen sprunghaft an und stellte eine erhebliche Mehrbelastung dar. Nachdem nun die Phase der Teambildung weitgehend abgeschlossen ist und die Teamaufgaben mehr oder weniger genau definiert sind, ist die Zahl der Sitzungen wieder auf ein erträgliches Maß zurückgegangen.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

- *Zielerreichung (Soll-Ist, Ursachen für mögliche Abweichungen)*

Es sollte eine Teamentwicklung stattfinden. Zu Beginn des Prozesses hatte unsere Schule ein Team (VK-Team). Heute hat unsere Schule 8 fest installierte Teams innerhalb der Fachgruppen. Die Teams sind in ihrer Größe sehr unterschiedlich (Teamgröße von 3 bis 15 Mitglieder). In zwei Teams wurden durch schulspezifische Stellenausschreibungen je eine A14 Stellen geschaffen.

Es werden zusätzlich noch bei Bedarf Projektteams gebildet z.B. Effektivteam.

- *Gewinn für die Schule (Stärkung der Eigenständigkeit, Qualitätsverbesserung)*

Organisatorische Aufgaben werden effektiver verteilt/durchgeführt, da diese mit den Kollegen/Innen durchdacht und abgestimmt werden.

z.B. Vorschläge für die Deputatsverteilung, Vertretungspläne

Der Kontakt zwischen den Technischen und den Wissenschaftlichen Lehrern wird durch die Teambesprechungen gestärkt. Alle Lehrer sind an den Entscheidungen innerhalb der Teams beteiligt.

Durch eine gute Betreuung der Prozessbegleiterinnen konnten mehrere hausinterne Fortbildungen durchgeführt werden.

- *Wünsche*

Weitere gute Betreuung durch Prozessbegleiter/Innen für eine zukünftige Weiterentwicklung. Mehr Eigenständigkeit / Kompetenz innerhalb der Teams.

- *Gesamtresümee für die Schule*

Die Arbeit in der Schule hat sich verändert. Fachgruppen wurden in Teams unterteilt. Es gibt dadurch Entwicklungsmöglichkeiten für engagierte Kollegen/Innen. Gleichzeitig führte der Prozess zu Kompetenzdiskussionen und Unstimmigkeiten zwischen einzelnen Kollegen/Innen bzw. zwischen Abteilungsleitern und Teamleitern. Die Mehrheit der Teamleiter/Innen ist zur Zeit der Meinung, dass eine feste Installation eines Gesprächskreises mit der Schulleitung und den Abteilungsleitern nicht notwendig ist. Jeder Teamleiter/In möchte sich zuerst auf eine gute Arbeit innerhalb seines Teams konzentrieren.

Technisches Gymnasium (Profil angewandte Naturwissenschaften) und Berufliche Schulen
Steiermärker Str. 72

70469 Stuttgart

Tel. 0711/13549-6, Fax 0711/13549-70; E-Mail: kerschensteinerschule@stuttgart.de

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Teamentwicklung*

Projektverantwortlicher: Harald Walter E-Mail: walter-kerschensteinerschule@web.de

Projektdokumentation: www.kerschensteinerschule.de/stebbs/stebbs.htm

1. Projektziele und -strukturen

In der Kerschensteinerschule arbeiten 9 teilautonome Teams mit gewählten Sprecherinnen oder Sprechern sowie einem eigenen Etat: Team Pharmazie, Team Chemie, Team Physik, abi-Team (Allgemeinbildung), Ortho-Team (Orthopädie), BVJ-Team, Team Computertechnik, Team Raum und Team Mode.

Zudem wurde die Institution eines Schulteams geschaffen, in dem alle Teams vertreten sind; weitere Mitglieder sind die Schulleiterin, der stellvertretende Schulleiter, die Fachabteilungsleiter, die Frauenvertreterin und ein Personalratsvertreter.

Das vorrangige Ziel ist die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Teams:

Die dezentralisierte Organisationsstruktur wird als Voraussetzung dafür angesehen, dass Schule und Unterricht den veränderten Anforderungen gerecht werden können. Sie bietet die Möglichkeit zu mehr eigenverantwortlichem Arbeiten im Team, zu einer größeren Flexibilität bei der Unterrichtsgestaltung und führt zu einer höheren Motivation, und damit zu besserem Unterricht. Teamarbeit soll sich motivierend auf die Arbeit in der Schule auswirken und zur Verbesserung der Qualität von Schule und Unterricht führen. Teamgeist, Zugehörigkeitsgefühl und Gruppenmoral sollen durch selbstverantwortliches Handeln gestärkt werden. Wir erwarten uns nach Abschluss des Projekts, arbeitsfähige Teams zu haben, die ihre Aufgaben erfolgreich und dauerhaft bewältigen.

2. Erfahrungen und erreichte Ergebnisse

Alle Teams versuchen die anstehenden Aufgaben in eigener Verantwortung zu lösen. Sie verfügen über einen eigenen Etat, den sie auch selbst bewirtschaften. Sie führen regelmäßig Teamsitzungen durch und protokollieren diese. Teamsprecherwahlen werden jährlich eigenständig durchgeführt. Zu Beginn des Schuljahres erklären alle Kollegen, in welchen Teams sie mitarbeiten werden.

Eine deutliche, positive Entwicklung zur Stärkung der Eigenständigkeit wurde in allen Teams in bezug auf das Beschaffungswesen festgestellt.

Als zweiten wichtigen Punkt nannte das Kollegium die Möglichkeit, Veränderungen mit zu gestalten und in neue Planungen einbezogen zu werden. Die Verankerung der Teams im Schulteam nimmt hier eine zentrale Rolle ein. Genannt wurden die Verbesserung der Kommunikation unter den einzelnen Teams sowie ein verbesserter Informationsfluss zu den Teammitgliedern. Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Schülern, wurde die Möglichkeit des vermehrten Projektunterrichts und der Tandemeinsatz von Kollegen/-innen sehr positiv bewertet. Durch die intensivere Zusammenarbeit Fächer verwandter Kolleginnen und Kollegen wurde eine Weiterentwicklung des Unterrichts auf fachlich-didaktischer und organisatorischer Ebene eingeleitet. Eine Steigerung der Handlungskompetenz der Schüler wurde nicht zuletzt durch den vermehrten Einsatz neuer Präsentationstechniken sichtbar. Eine flexible Raumausstattung und mehr Beweglichkeit bei der Stundenplangestaltung halfen die Organisation des Unterrichts zu erleichtern.

An der Schule existieren fachbezogen organisierte Teams und bereichsübergreifende Teams wie die Allgemeinbildung oder das Computerteam. Diese Teams erleben eine Zersplitterung, gegenüber früher bringen sich weniger Teammitglieder ein. Die fachbezogenen Teams gewannen in ihrer inhaltlichen Arbeit.

Ein besonderes Problem, das die Arbeitsbelastung der Kollegen immens erhöht, ist die Einführung der Lernfelder in unterschiedlichen Berufsgruppen und die Erstellung von neuen Lehrplänen in verschiedensten Berufen unter Beteiligung vieler Kollegen der Kerschensteinerschule, ebenso die Entwicklung neuer Unterrichtsprojekte und die neuen Wege der Notenfindung in den Lernfeldern. Die Kollegen fühlen sich manchmal überfordert und beklagen, dass sich die Aktivitäten neben dem Unterricht deutlich erhöht haben. Die Motivation, sich in die Teamprozesse noch stärker einzubringen, hat durch die Einführung der 25. Deputatsstunde einen deutlichen Dämpfer bekommen und zum Ende des Projektes STEBS an der Kerschensteinerschule geführt.

Die Fortführung der Teamarbeit mit dem Hauptziel der Qualitätssteigerung wird aber durchweg als die optimale Möglichkeit zur Lösung der Zukunftsaufgaben angesehen.

Friedrichstraße 51

79098 Freiburg

Tel.: 0761 201 7942; E-Mail : wrg@freiburger-schulen.bwl.de

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Teamentwicklung*

Ansprechpartner : Frau Dr. Kehrer, Herr Daub, Herr Saier

1. Projektziele und -strukturen

Das Ziel ist eine Schule, die gesundheits-, leistungs-, zufriedenheits- und persönlichkeitsfördernde Bedingungen für Schüler und Lehrer aufweist und Maßnahmen so plant und durchführt, dass die Lehrtätigkeit der Lehrkräfte sowie die Lerntätigkeit der Schülerinnen und Schüler gefördert wird.

Um möglichst Viele an der Umsetzung zu beteiligen, wurde folgende Struktur gewählt:

- Installation einer (von Prozessbegleitern unterstützten) Koordinierungsgruppe
- Zuständigkeit und Verantwortlichkeit von Teams für
 - den Unterricht in ganzheitlichen Lernsituationen
 - gezielte Förderung der Methoden- und Handlungskompetenz der Lernenden
 - Deputatsverteilung und Stundenplangestaltung unter didaktischen Gesichtspunkten
- Verbesserung der Kommunikation und Transparenz durch
 - Objektivierung der Anrechnungsstundenvergabe
 - Verbesserung der Konferenzkultur
 - wöchentliche Besprechungen eines erweiterten Leitungsteams

2. Arbeits- und Lernerfahrung im Projekt

Als besonders wertvoll erwiesen sich ganztägige Teamklausurtagungen, die der Lagebestimmung und Planung der Teams dienten. Die Definition und Einhaltung von Teamregeln sowie die transparente Deputatszuteilung förderte die Zufriedenheit und Effektivität. Probleme ergaben sich bei der Akzeptanz von Änderungen, wenn sie zunächst mit Mehrarbeit verbunden sind, dem „Zuschnitt“ von Teams, wenn Lehrer in mehreren Teams mitarbeiten sollen und bei der effektiven und zugleich schlanken Gestaltung der Kommunikation. Die Intentionen der Koordinierungsgruppe kamen nicht immer beim Kollegium an.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Neustrukturierung im Team ist durch die gemeinsame Arbeit an mehreren pädagogischen Tagen zu diesem Themenkomplex weitgehend gefestigt.

Folgende Punkte wurden von vielen Teams erfolgreich angegangen:

- Verbesserung des Unterrichts / päd. Konzepte / Förderung der Schüler
 - Verbesserung des Unterrichts in Lernfeldern oder anderen ganzheitlichen Unterrichtssituationen mit Austausch von Materialien und Notengebung
 - Information über gelungene Methoden; Ausarbeitung von „Methodencurricula“
 - Gestaltung von Einführungstagen für neue Klassen
 - Regeln, die ein Zusammenarbeiten von Schülern und Lehrern fördern
 - Verbesserung der Kommunikation zwischen Schülern und Fachteams, z.B. Feedback zum Unterricht, Erstellung und Sammlung von Fragebögen, Feedback durch Klassenlehrer- und Schülersprechstunden.
- Teamstruktur und Teamorganisation
 - Geschäftsverteilung in den einzelnen Teams; Deputatsverteilung im Team
 - Selbstständige Verteilung von Pool-/Anrechnungsstunden innerhalb des Teams
 - Festlegung eines Zeitfensters für Konferenzen bei gleichzeitiger Verbesserung der Konferenzkultur durch Fortbildungen in Moderationstechnik
 - Gegenseitige Hospitation und Beratung.

Gesamtbewertung :

Alle Teams, die intensiv an der Schul- und Unterrichtsentwicklung gearbeitet haben, empfanden die Arbeit und die Ergebnisse als sehr positiv und gaben diese Erfahrung auch an andere Kollegen weiter.

Die innere Schulentwicklung mit der Teamentwicklung als zentralem Bestandteil ist an der Walther - Rathenau - Gewerbeschule seit langem als kontinuierlicher Prozess angelegt und bedarf einer unterstützten Weiterführung.

Der zeitliche Aufwand notwendiger Teambesprechungen ist hoch. Er sollte ausdrücklich in der Lehrerarbeitszeit definiert werden.

Tramplerstr. 80

77933 Lahr

Telefon: 07821-9046-0; E-Mail: info@gewerbliche-schulen-lahr.de,

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Teamentwicklung*

Ansprechpartner: Johannes Kuppel

1. Projektziele – und strukturen

Die Teamentwicklung nahm durch die Beschäftigung mit Themen wie neue Lernkulturen, neue Unterrichtsformen, handlungsorientierter Unterricht, das Unterrichten in Lernfelder oder Optimierung der Kommunikationsstrukturen im Rahmen der inneren Schulentwicklung bereits vor STEBS eine zunehmend zentrale Rolle ein. Durch das STEBS - Projekt *Teamentwicklung* konnte diese Arbeit intensiviert werden. Für das Projekt wurden folgende Kernziele festgelegt:

- Bildung teilautonomer Teams (sowohl Fachbereichsteams, wie auch temporäre themen- und projektbezogene Teams)
- Eigenverantwortliche Verteilung der Aufgaben in den Teams
- Aufbau bzw. Optimierung teamorientierter Handlungs- und Kommunikationsstrukturen und Standardisierung deren Abläufe
- Stärkung der Eigenverantwortlichkeit / mehr Demokratisierung (u.a. flexible Unterrichtsgestaltung und -organisation, managen des Personalbudgets ...)
- Aufbau einer neuen teamgerechten und der inneren Schulentwicklung entsprechenden Struktur (Koordinierungsgruppe, Regiegruppe, Erweiterte Schulleitung ...)

Der Erfolg des Projekts Teamentwicklung ist eng mit dem Aufbrechen alter Strukturen, der Teamfähigkeit im Kollegium und der Unterstützung durch die Schulleitung (Direktion + Fachleitungen) verbunden.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Die im Rahmen des Projekts neu geschaffene Koordinierungsgruppe (bestehend aus gewählten Mitgliedern des Kollegiums, eine Vertretung des Personalrats und der SMV, die Frauenbeauftragte, Schulleitung, Fachleitung und Prozessbegleiter) erstellte ein für die gesamte Schule neues „Struktogramm“ auf der Basis von Fachabteilungsteams und temporären Teams. Zum einen sollte die pädagogische und Teile der organisatorischen Arbeit in stärkerer Eigenverantwortung und Selbständigkeit an die Teams gegeben werden, zum anderen sollte sich jeder Kollege und jede Kollegin über ihre Mitgliedschaft in mindestens einem Team am Gesamtgeschehen Schule besser einbringen können. Die Koordinierungsgruppe (KG) steuert und koordiniert den Entwicklungsprozess, soll innovative sein, neue Impulse setzen und die gesamte Schulentwicklung voran bringen. Diesem Anspruch konnte die KG zunächst nicht ganz gerecht werden, da zu wenige Impulse aus den Teams selbst

kamen und die KG statt zu koordinieren immer wieder selbst die inhaltliche Arbeit zu leisten hatte.

Um den eigenen eingeschlagenen Weg und den jeweiligen Entwicklungsstand bessere reflektieren zu können waren die gemeinsamen Workshops in Esslingen sowie die Kontakte mit anderen STEBS-Schulen sehr wichtig und hilfreich. Gleichfalls ist die Arbeit nur mit externer Prozessbegleitung sinnvoll, etwa um Schwachstellen eingespielter Abläufe offen zu legen, neue Anregungen zu geben oder aufbrechenden Empfindlichkeiten entgegenzuwirken. Die eingeforderten Fortbildungen (so z.B. Konfliktmanagement, Projektmanagement oder Moderationstechniken) wurden zwar nach Möglichkeit gewährt, ein früheres Angebot hätte jedoch eine bessere Unterstützung gebracht.

Ein weiteres Manko des Gesamtprojektes war der enorme Zeitaufwand, der (wenn überhaupt) nur sehr ungenügend ausgeglichen wurde. Nur dank des großen Engagements der Kollegen und Kolleginnen, die das Projekt in vorderster Reihe mitgetragen haben, konnte es überhaupt beendet werden.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die installierten Teams sind in Form und Arbeitsweise sehr heterogen und unterschiedlich gefestigt. Die von der KG neu ausgearbeitete Struktur zeichnet sich durch ihre teamorientierter Basis aus. Sie wurde durch die GLK mit großer Mehrheit befürwortet und ein- einhalb Jahre erprobt. Die sich daran anschließende Evaluation zeigte, dass die Mehrheit des Kollegiums zwar die teamorientierte Struktur bejaht und hinter den gesteckten Zielen steht, die konkrete Umsetzung dieser Ziele im Schulalltag jedoch in vielen Punkten noch nicht realisiert werden konnte. Wie die Evaluation zeigte, sind die Ursachen hierfür vielschichtig. Zwei Aspekte seien an dieser Stelle herausgehoben. Erstens bestimmt die herkömmliche schulorganisatorische Struktur mit ihrer hierarchischen Abfolge noch sehr stark den Schulalltag und steht teilweise konträr zu den innovativen Ideen. Zum Zweiten zeigte sich, dass die erprobte neue Struktur nicht hinlänglich geeignet ist im Alltagsgeschäft ausreichend zu bestehen, dass die Teams in den schulischen Gesamtprozess noch nicht zufrieden stellend eingebunden sind und dass die KG ihrem Anspruch, steuerndes Element für die inneren Schulentwicklung zu sein, noch zu wenig gerecht werden konnte. Als Konsequenz daraus hat die Regiegruppe zusammen mit den Prozessbegleitern in Abstimmung mit der KG und Schulleitung die Struktur modifiziert, um die Arbeit zukünftig - einen positiven GLK-Beschluss vorausgesetzt - zu optimieren. Um Qualitätsverbesserung zu erreichen, müssen die teilautonomen (Fachbereich-)Teams an Professionalität gewinnen. Dies setzt wiederum voraus, dass ihnen ein starkes Maß an Eigenverantwortung und Entscheidungsbefugnissen gewährt wird. Die hierfür erforderlichen Kompetenzen und Zuständigkeiten müssen zunächst aber auf allen Ebenen abgestimmt und ggf. neu definieren werden.

Auch wenn noch nicht alle Ziele zufrieden stellend erreicht wurden, konnten durch das Projekt viele neue Impulse zur Teamfähigkeit und Teamentwicklung gegeben werden. Die Festigung und Stärkung der Teams kann nur als Prozess und Teil der inneren Schulentwicklung betrachtet werden. Die teilautonomen Teams stellen ihre Basis.

Steinachstr. 19
72336 Balingen
Te. 07433/93 88 01; eMail: gbs-bl@web.de

Handlungsfeld: *Personalmanagement*
Projekt: *Teamentwicklung*
Ansprechpartner: OStD Eugen Straubinger

1. Projektziele und –strukturen

Die Strukturreform der beruflichen Schulen im Zollernalbkreis, die Einführung neuer handlungs- und projektorientierter Lehrpläne auf der Basis von Lernfeldern und der Wunsch des Kollegiums nach einer verbesserten Kommunikationskultur bewogen die Schulleitung zur Teilnahme am STEBS-Teilprojekt Teamentwicklung.

Projektziele waren die Entwicklung bestehender Teams und die Herausarbeitung von Aufgabenfeldern neuer Teams.

Mit der Projektdurchführung wurden vier Kolleginnen und Kollegen, die mit einer Moderatorenausbildung begonnen hatten sowie ein weiterer Kollege betraut, die sozusagen das Basisteam bildeten.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Im Rahmen einer Gesamtlehrerkonferenz mit Workshops wurden dem Kollegium die Grundlagen der Teamentwicklung vorgestellt und in einer anschließenden Abstimmung erteilte das Kollegium die Zustimmung zur Teilnahme am STEBS-Projekt.

Anlässlich eines pädagogischen Tages wurden in Workshops Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen mit Teamarbeit erörtert, die Frage nach der Notwendigkeit der Teamarbeit gestellt und erarbeitet, wo an der Schule Teamarbeit sinnvoll eingebracht werden kann.

Unterstützt wurde das Basisteam in 17 Sitzungen von den Prozessbegleitern Frau Gerstlauer und Herrn Dr. Maier, die in die Grundzüge der Teamarbeit und Teamentwicklung einführten und halfen, die pädagogischen Veranstaltungen mit dem Kollegium vorzubereiten und durchzuführen.

Bei den Drehscheibentagen an der Landesakademie in Esslingen trafen sich Mitglieder aller am Teilprojekt Teamentwicklung beteiligten Schulen. Hierbei wurden die Fortschritte in der Teamentwicklung gegenseitig aufgezeigt und Erfahrungen ausgetauscht. Neue Ideen und Lösungsstrategien anderer Schulen fanden so Eingang in die eigene Arbeit.

Die Fortschritte des Moderatorenteams in der Moderatorenausbildung korrelierten sehr gut mit der Teamentwicklung und befruchteten die Arbeit.

Die vom Ministerium gewährten Anrechnungsstunden trugen dazu bei, den beachtlichen Arbeitsaufwand der Mitglieder des Basisteam teilweise auszugleichen.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die durch die Strukturreform erforderlich gewordenen zahlreichen neuen Teams bearbeiteten weitgehend selbstständig die unterschiedlichsten Aufgabenfelder.

Zu Beginn der Zusammenlegung der Kollegien im Schuljahr 2003/04 haben sich in den seitherigen Schulen bereits bestehende Teams zusammengeschlossen, weiterentwickelt und neue Teams sind entstanden, beispielsweise das BVJ-Team, das Team der Verbindungslehrer, das Team Corporate Design und das Team Homepage. In wichtigen Teams, beispielsweise der Schulentwicklungsgruppe oder im BVJ-Team sind Mitglieder des Basisteam vertreten, die dort die Teamentwicklung vorantreiben.

Mit der Entstehung des neuen Schulzentrums hat sich in Teilen des Kollegiums eine größere Sensibilität im Umgang miteinander entwickelt. Kommunikation und Feedback fanden und finden mehr Raum.

Das Basisteam sieht in der Teamentwicklung eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Teilnahme am begonnenen OES-Prozess.

2. Abschlussberichte der Schulen im

2.3. Handlungsfeld *Personalmanagement*

2.3.2. Projekt *Weiterentwicklung des Lehrer- gewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens*

Schulen im Projekt:

Schule	Ort	OSA
Kaufmännisches Schulzentrum	Böblingen	S
Gottlieb-Daimler-Schule II	Sindelfingen	S
Wirtschaftsgymnasium West	Stuttgart	S
Robert-Schuman-Schule	Baden-Baden	K
Gewerbl. und Hausw. Schule	Horb	K
Gewerbeschule	Rastatt	K
Gewerbl. und Hausw. Schulen	Emmendingen	F
Walter-Rathenau-Gewerbeschule	Freiburg	F
Gertrud-Luckner-Gewerbeschule	Freiburg	F
Friedrich-Weinbrenner-Gewerbeschule	Freiburg	F
Wessenberg-Schule	Konstanz	F
Gewerbliche Schulen	Offenburg	F
Kaufmännische und Hausw. Schulen	Tuttlingen	F
Gewerbliche Schule	Ravensburg	T

Bemerkung:

Zu diesem Projekt wurde eine *Handreichung Schulbezogenes Stellenausschreibungsverfahren an beruflichen Schulen* erstellt (siehe: www.stebs-bw.de).

**Schulleiter soll das
Personal
selbst „gewinnen“ und
„pflegen“ können**

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrer-
einstellungsverfahrens*

Ansprechpartner: OSD Hans Leitzinger

1. Projektziele und -strukturen

Die GLK der Kaufmännischen Schule Böblingen hat sich auf das Handlungsfeld „Personalmanagement“ mit großer Mehrheit geeinigt. (Siehe Anlage 1)

2 .Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Die Federführung haben dabei Schulleiter und Stellvertreter in enger Zusammenarbeit mit den Fachabteilungsleitern, dem Örtlichen Personalrat, der Frauenvertretung und dem internen Schulentwicklungsteam übernommen. (Anlage 1)

Leider wurde dieses Handlungsfeld in weiterführenden Veranstaltungen (Esslingen) auf den Bereich „Lehrgewinnungs- und Einstellungsverfahren“ – hier speziell „Schulscharfe Stellenausschreibung“ reduziert.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Positiv: ● nicht nur „Seiteneinsteiger“ sondern auch Lehrkräfte mit „klassischer“ Ausbildung können sich bundesweit bewerben.
● Zugeteilte Planstellen können in Eigenverantwortung besetzt werden. (Siehe Anlage 2)

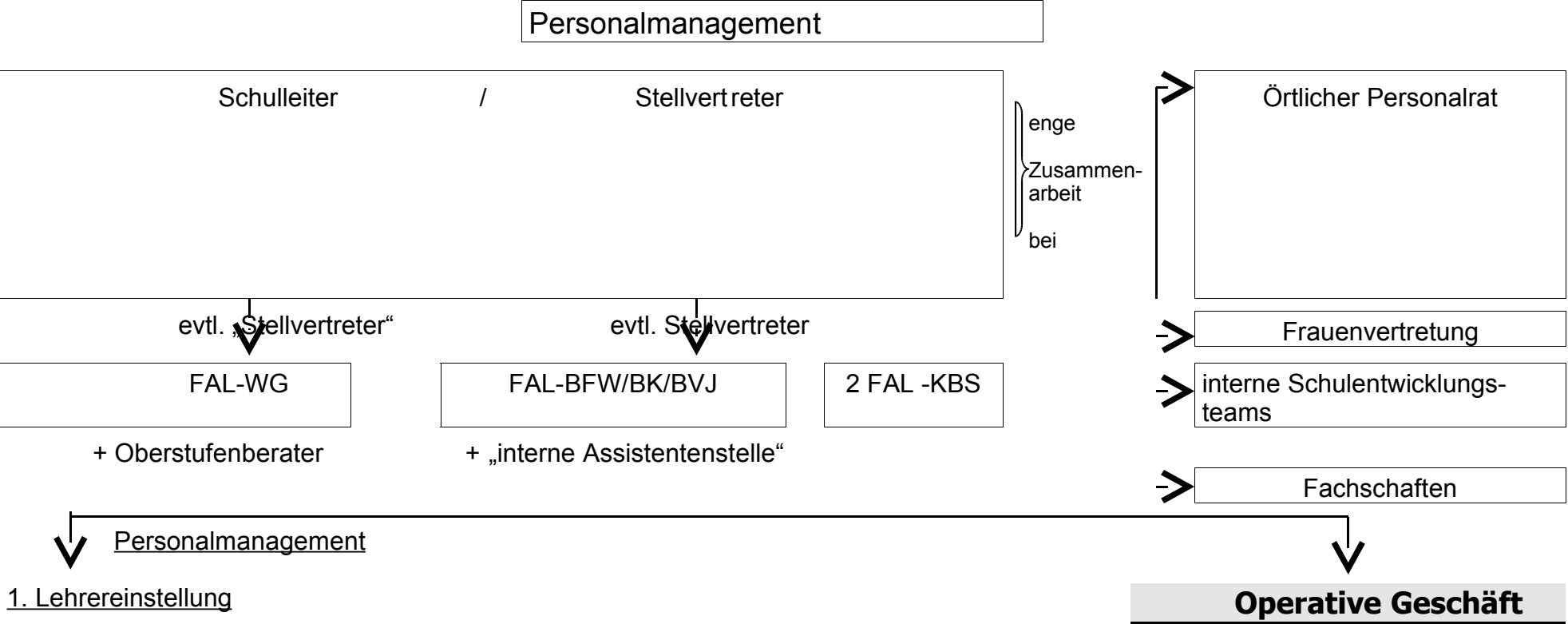
Um dem Gesamtkomplex „Personalmanagement“ gerecht zu werden, müssen Strukturveränderungen vorgenommen werden.
Dabei sind Ministerium bzw. Landtag in der Verantwortung.

Der Start wurde sehr positiv aufgenommen. Die Erwartungen waren zwangsläufig sehr hoch. Sie sind auf ein Minimum geschrumpft (Grund dafür Punkt 3).

Eine Verbesserung der „Lehrerver- sorgung“ kann nur erfolgreich

sein, wenn bestehende Rahmenbedingungen überdacht und verändert werden.

	bisher	Veränderung
* Versetzung in den Ruhestand	Planstelle geht in den einen zentralen „Topf“ → Neuvergabe	Freie Planstelle bleibt an der betreffenden Schule.
* Nachlässe (LEU, OSA, MKS, SEMINAR u.a.)	Zusätzlicher Mangel bei der Unterrichtsversorgung	z.B.: ab einer Stundenzahl von 30 = 1 Planstelle (bei langjährigen Nachlässen von über 2 Wochenstunden)
* Referendare nach dem 2. Ausbildungsabschnitt	„Neuverteilung“	→ Verbleib an der Ausbildungsschule <ul style="list-style-type: none"> ● wenn gewünscht ● und Bedarf („Grundversorgung“ aller Schulen muss gewährleistet sein)



2. Personalpflege

- „Wunschzettel„ für neues Schuljahr
- Vorgespräche in den Fachschaften zur Deputatsverteilung
- Rollierende Vergabe der „Pool-Stunden“
- Leistungsstufen
- Vergabe von administrativen Aufgaben i.R. der Vorbereitung auf evtl. Funktionsstellen

- tägliche Vertretungen
- Langzeitvertretungen (in Absprache mit den Fachschaften)
- DV-Betreuung (täglich) durch Lehrkräfte
- Intranet
- Haushalt
- Lernzentrum

d.f. positives Schulklima

Basis

(zusätzlich)

= akzeptierte Stundenpläne

sie schaffen

Freiräume

für

1. außerunterrichtliche
Veranstaltungen

s. Anlage 3

2. Schulversuche/
Schulpartnerschaften
z.B. ●Methodenkompetenz (WG)
●Lerntechnik (BFW)
●Aggressionsabbau (BFW)

3. Lehrerfortbildung
●Veranstaltungen oftmals an
einem unterrichtsfreien Tag bzw.
●ausfallender Unterricht wird
vor- bzw. nachgeholt

Böblinger Straße 73

71065 Sindelfingen

Telefon: +49(0)7031/6117-0, E-Mail: schule@gds2-verw.de

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens*

Ansprechpartner: SD Henkel

1. Projektziel

Die Teilprojektgruppe „Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahren“ hat sich das Ziel gesetzt, auf den Grundlagen der Erfahrungen und Rückmeldungen der beteiligten Schulen eine Handreichung zur Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Einstellungsverfahrens zu erarbeiten.

Projekthalte:

Ablauf des Ausschreibungsverfahrens

Entwicklung eines arbeitsmarktorientierten Bewerberauswahlverfahrens

Erprobung geeigneter Instrumente zur Ermittlung des Bewerberprofils

Dokumentation des Verfahrens mit dem Ziel der Übertragbarkeit auf alle beruflichen Schulen.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen

Zusammenarbeit

Um den geplanten Prozess zu steuern, bedarf es einer gezielten Maßnahmenplanung und einer Vernetzung zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen (Schule, OSA, KM, LBV). Das schulinterne Verfahren wurde von den Abteilungsleitern und der Mehrheit des Kollegiums als Möglichkeit und Chance betrachtet, sich aktiv und kreativ an der Personalauswahl zu beteiligen. Durch diese direkte Beteiligung bestand eine ausgeprägte Bereitschaft zur Übernahme von mehr Verantwortung.

Unterstützungssysteme

Die Entwicklung des Verfahrens wurde in enger Zusammenarbeit mit dem KM-Abteilung 5- Berufliche Schulen, der Gewerbl. Schule Horb und externen Prozessbegleitern erarbeitet. In einem ersten Schritt wurde bei allen beteiligten Projektschulen an Lehrereinstellungsverfahren deren Erfahrungen mit dem neuen Verfahren abgefragt und

ausgewertet. Die Ergebnisse wurden in Tagungen allen Teilprojektschulen vorgestellt. Diese Vorgehensweise wurde als Bereicherung für die Gestaltung der eigenen Prozesse angesehen.

Belastungen

Am Auswahlverfahren waren der Schulleiter und die zuständigen Abteilungsleiter beteiligt. Personalrat und Frauenvertreterin wurden regelmäßig informiert. Zur Beratung und Information der Bewerber sowie für die Hospitation wurden Kolleginnen und Kollegen hinzugezogen. Das Direkteinstellungsverfahren ist nur durch erheblichen zusätzlichen Arbeitszeitaufwand für alle Beteiligten durchzuführen.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Zielerreichung

Durch die erstellte Handreichung für die „Schulbezogene Stellenausschreibung“ und die darin enthaltenen Verfahrensanweisungen wurde sichergestellt, dass das Verfahren in allen Abteilungen nach einheitlichen Kriterien durchgeführt wurde und damit die Ergebnisse der Auswahlkriterien vergleichbar waren.

Gewinn für die Schule

Die in dem Auswahlverfahren Beteiligten waren nach dem Lehrereinstellungsverfahren hoch motiviert, „ihren“ neuen Kollegen einzuarbeiten und zu unterstützen. Durch die Beteiligung am Auswahlverfahren entstand eine intensive Kommunikations- und Informationskette zwischen den Beteiligten.

Wünsche

Der Zeitraum zwischen Stellenausschreibung und Einstellung ist für viele Bewerber wegen langer Kündigungsfristen zu kurz bemessen. Eine Anpassung an die zeitlichen Gegebenheiten des Arbeitsmarktes ist aus unserer Sicht unabdingbar.

Gesamtresümée

Das vorhandene Bedürfnis nach Mitsprache bei der Auswahl von neu einzustellenden Lehrern erleichterte die Integration und Einarbeitung der neuen Kollegen/in. Gleichzeitig nimmt die Eigenverantwortung der am Auswahlprozess Beteiligten erheblich zu und die Zusammenarbeit der Lehrer und Lehrerinnen wird gefördert und eine Identität mit der Schule geschaffen. Die Möglichkeit der Direkteinstellung stärkt die Eigenständigkeit der Schulen und leistet gleichzeitig einen wertvollen Beitrag zur Schul- und Personalentwicklung.

Rheinstraße 150

76532 Baden-Baden

Tel.: 07221/931926, Fax: 07221/931957;

E-mail: RSB.Schulleitung.de; Internet: www.rsb.bad.schule-bw.de

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens*

Ansprechpartnerin: OStDin R. Kailbach-Siegle

1. Projektziele und -strukturen

Die Teilnahme am Projekt „schulscharfe Stellenausschreibung“ ermöglicht eine aktive Personalpolitik von Seiten der Schule. Die selbstständige Durchführung des Bewerberverfahrens – Ermittlung des Qualifikations- und Personalbedarfs, Stellenausschreibungen, Bewerberauswahlverfahren – leistet einen wesentlichen Beitrag zu einer bedarfsgerechten, auf das Schulprofil zugeschnittene Personalpolitik.

Das gesamte Projekt wurde von einer STEBS-Projektgruppe durchgeführt. Die Bildung der Projektgruppe beruhte auf freiwilligen Meldungen und der Benennung nach Sachkompetenz unter Teilnahme eines ÖPR-Mitglieds.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Die Teilnahme am Projekt verstärkte die Kommunikation und die Teamentwicklung im Schulleitungsteam, zwischen Schulleitung und ÖPR sowie in der Projektgruppe.

Außerdem entstand durch die engere Zusammenarbeit im Rahmen der Personal- und Einstellungspolitik ein offenerer Dialog mit dem Oberschulamt Karlsruhe.

Die extern angebotenen Fortbildungen und Dienstbesprechungen auf hohem Niveau wurden als große Hilfe erfahren und unterstützten eine qualitativ hochwertige Projektdurchführung.

Das Projekt konnte problemlos in die Schulorganisation eingebunden werden und erfuhr eine hohe Akzeptanz durch das Kollegium. Die zusätzliche Arbeitsbelastung beschränkte sich themenbedingt auf die Projektgruppe.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die im Rahmen der Projektteilnahme ausgeschriebenen Stellen konnten alle qualifiziert und bedarfsgerecht besetzt werden:

Schuljahr	Ausgeschriebene Stellen	Bewerberzahl	Durchgeführte Bewerbungsgespräche	Einstellungen
01/02	1	2	1	1
02/03	2	16	6	2
03/04	1	4	2	1

Positive Effekte der Lehrereinstellungen sind eine Qualitätsverbesserung des Unterrichts und der Arbeit in den einzelnen Fachbereichen, die Reduzierung fachfremden Unterrichts durch Spezialisten sowie die Verbesserung zielgruppenspezifischer Unterrichtsangebote. Dies ist ein wesentlicher Beitrag zur Stärkung der Eigenständigkeit der Schule.

Zur Weiterentwicklung ist einerseits die Verlagerung der entsprechenden Ressourcen, z.B. Personal, Anrechnungsstunden, Verwaltungsräume, finanzielle Mittel, an die Schulen zwingend erforderlich. Andererseits muss die Kompetenzerweiterung durch zusätzliche, externe und qualitativ hochwertige Fortbildungen gewährleistet sein.

Die insgesamt sehr positive Wahrnehmung des STEBS-Projektes zeigt sich auch in der Zustimmung der GLK zur Teilnahme am OES-Projekt bzw. am STEBS-Prozess und dies trotz der 25sten Deputatsstunde.

Gewerbliche und Hauswirtschaftliche Schule Horb STEBS-ABSCHLUSSBERICHT

Stadionstraße 22

72160 Horb a.N.

Tel.: (07451) 907101; Fax.:(07451) 907134; E-mail: BeruflicheSchuleHorb@t-online.de

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens*

Ansprechpartner: Herr OStD Dr. Roland Plehn, Frau StA`in Isa Kunath

1. Projektziele und – strukturen

Die Stärkung der Eigenständigkeit im Hinblick auf eine bedarfsgerechte Lehrerversorgung wird durch das Projekt der selbständigen Lehrgewinnung und Lehrereinstellung gefördert. Das Ziel ist die bessere und bedarfsgerechte Personalversorgung der Gewerblichen und Hauswirtschaftlichen Schule Horb, die sich für uns nicht nur durch die Zuweisung von Lehrkräften mit einer bestimmten Lehrbefähigung zeigt. Die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen bei der Weiterentwicklung der Schule eine wichtige Rolle spielen, sie sollen sich im pädagogischen und fachlichen Konzept der Schule wieder finden, sowie ihre Berufserfahrungen in das für sie neue System „Berufliche Schule Horb“ einbringen

Der Zugewinn durch gezielte Auswahl der für die Schule geeigneten Lehrkräfte spiegelt sich in der Qualität der Schule wieder.

Die Organisation erfolgte durch die Leiter der Projektgruppe. Es waren die Schulleitung, Abteilungsleiter, der ÖPR, wie auch betroffene Lehrkräfte am Projekt beteiligt.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

a. Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit wurde auf verschiedenen Ebenen durch dieses Projekt gefördert. Die Förderung der innerschulischen Zusammenarbeit ist bereits im Evaluationsbericht dargelegt.

Die Kontakte zu den Betrieben wurden intensiviert, wodurch die Zusammenarbeit optimiert wurde. Bei der Lehrereinstellung hat sich dies beispielsweise bewährt, um das Anforderungsprofil der Bewerber zu formulieren.

Zwischen den Schulen hat sich eine notwendige und für die Praxis sinnvolle Zusammenarbeit entwickelt. Diese Zusammenarbeit nutzt Ressourcen und strukturiert gemeinsame Abläufe.

b. Unterstützungssysteme

Im Gesamtprozess wurden die Prozessbegleiter und der Fachkoordinator als externe Unterstützung in Anspruch genommen und als hilfreich für die Prozessentwicklung erfahren.

c. Belastungen

Die Belastungen durch das schuleigene Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahren waren deutlich wahrnehmbar. Der administrative Aufwand für die Schulleitung und die betroffenen Fachbereiche bei der Auswahl geeigneter Lehrkräfte war hoch. Im Hinblick auf die Formulierung gezielter Auswahlkriterien und der Entwicklung eines systematischen Verfahrens war die Vergleichbarkeit der Bewerber gewährleistet.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

a. Zielerreichung

Das Ziel der bedarfsgerechten Lehrerversorgung ist bisher quantitativ nicht erreicht. Faktoren wie steigende Schülerzahlen, Versetzungen von Lehrkräften und zur Ruhesetzung führen dazu, dass neue Kräfte in erster Linie einen Ersatz darstellen.

Das Ziel der für das System Gewerbliche und Hauswirtschaftliche Schule Horb passende Lehrerbedarfsdeckung ist erfolgreich geglückt.

b. Gewinn für die Schule

Die Einstellung neuer Kollegen, die nicht allein aufgrund der Leistungsmerkmale eingestellt werden und durch den frühen Kontakt des neuen Mitarbeiters mit der Schule vor Ort, wird ein effektiverer und optimierter Personaleinsatz erreicht. Dieser äußert sich in einer sehr hohen Arbeitszufriedenheit der neuen, als auch der langjährigen Mitarbeiter bezogen auf die Lehrerversorgung und der daraus resultierenden geänderten Arbeitsbedingungen im und um den Unterricht. Dies macht sich zum einen am Arbeitsklima in der Schule, in der Zusammenarbeit aller Mitarbeiter, als auch am Leistungseinsatz kenntlich. Die hohe Identifikation der neuen Kollegen mit der Schule äußert sich in einer Weiterentwicklung des Schullebens. Neue Gedanken, individuelle Berufserfahrungen und Begegnungen mit den bestehenden Strukturen und Beziehungen innerhalb des Kollegiums beleben die schulische Arbeit. Das pädagogische Konzept wird von den neuen Kollegen getragen und ergänzt.

Die Eigenständigkeit wird dahingehend gefördert, dass Lösungen für die Schule gefunden werden, die durch die Entscheidungen vor Ort passgenauer sind.

c. Wünsche

Aufgrund der ersten Erfahrungen im STEBS-Prozess ist es wünschenswert nicht alle Stellen schulscharf auszuschreiben.

Denkenswert wäre die Deckung des allgemeinbildenden Bedarfes zentral vorzunehmen. Die berufsspezifischen Lehrerstellen auf schulscharfe Weise zu besetzen.

d. Gesamtresumée für die Schule

Der Einsatz im STEBS-Prozess stellt eine Bereicherung für die Gewerbliche und Hauswirtschaftliche Schule Horb dar. Sie profitiert aufgrund ihrer ungünstigen OSA-Bereichslage auch von dieser schulscharfen Stellenbesetzung, da sie für die Schule geeignete Lehrer mit einer Affinität zur Region Horb einstellen kann.

Eine große Bereicherung stellt auch die Arbeit unter den Schulen dar, die wie ein Netzwerk zusammenarbeiten. Abläufe im Projektmanagementsystem wurden gemeinsam strukturier.

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens*

Ansprechpartner: OStD G.A. Wendelgaß

1. Projektziele und Strukturen

Ziel dieses Projektes waren die Entwicklung und Erprobung von standardisierten Hilfsmitteln, die es den Schulen ermöglichen sollen, einen ständig wachsenden Direkteinstellungsanteil von Lehrkräften aus der Praxis in zeitlich vertretbarem Rahmen und möglichst hoher Trefferquote zu realisieren.

Themenbedingt war das Projekt in wesentlichen Teilen bei der Schulleitung angebunden. Seitens des Schulleiters wurden die Verfahrensschritte vorgeschlagen, die auch vom Schulleitungsteam akzeptiert wurden.

An den Verfahrensschritten waren die Personen entsprechend nachfolgender Aufstellung beteiligt:

- a) Schulleitungsteam, ÖPR, Frauenvertretung
- b) OSA, Presse- bzw. Internetbeauftragter der Schule
- c) Schulleiter, Sekretariat
- d) Schulleiter, Stv. Schulleiter, betroffene Abteilungsleiter, fachkompetente Lehrkraft, ÖPR, Frauenvertretung
- e) betr. Abteilungsleiter, fachkompetente Lehrkraft
- f) Schulleiter, Stv. Schulleiter, betr. Abteilungsleiter
- g) Oberschulamt

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

die nachstehend genannten Verfahrensschritte mit den jeweils beteiligten Personengruppen haben sich bewährt:

Schritt	Aufgabe	betr. Personen(s.o.)
1	Bedarfsermittlung	a)
2	Ausschreibungstext erstellen	a)
3	Ausschreibungstext veröffentlichen	b)
4	Vorauswahl der eingehenden Bewerbungen	a)
5	Absageschreiben an nicht geeignete Bewerber	
	Terminierung / Einladung zum 1. Bewerbergespräch	c)
6	1. Bewerbergespräch	d)
7	Auswahl von 5 Personen für Unterrichtsvorführungen	d)
8	Absagen an derzeit nicht geeignete Bewerber	c)

9	Auswahl geeigneter Themen für Unterrichtsvorfürungen	e)	
10	Terminierung der Unterrichtssequenzen		c)
11	Begutachtung der Unterrichtssequenzen	c)	
12	Endgültige Auswahl der gewünschten Lehrkraft	c)	
13	Absageschreiben an Mitbewerber	c)	
14	Abschlussgespräch mit der ausgewählten Lehrkraft	f)	
15	Erstellen der Bewerberübersicht für das Oberschulamt	c)	
16	Einstellen der Lehrkraft	g)	

Schnell wurde den Verfahrensbeteiligten bewusst, dass sie durch ihr Mitwirken große Verantwortung für die Zukunft der Schule übernehmen. Entsprechend engagiert und gewissenhaft bereiteten wir uns auf die Verfahrensphasen vor. Viel Zeit investierten wir in die Ausgestaltung der einzelnen Bearbeitungsschritte. Über Berichte der integrierten Kolleginnen und Kollegen erhielten auch andere interessierte Lehrkräfte zeitnah Informationen. Dem Gesamtkollegium wurde seitens des Schulleiters bei den Gesamtlehrerkonferenzen berichtet. Die Beteiligung der Personalvertretung verlief unproblematisch.

Eine Qualitätsverbesserung wird von allen Beteiligten in der Möglichkeit gesehen, Einfluss auf die Gewinnung zukünftiger Kolleginnen und Kollegen zu haben. Dabei zeigte sich neben der Bedeutung der fachlichen Qualifikation das Gewicht des Integrationsvermögens der auszuwählenden Lehrkraft in den jeweiligen Fachbereich und das Gesamtkollegium der Schule.

Probleme traten im Wesentlichen nur bei den Terminabsprachen zu den jeweiligen Verfahrensschritten auf. Diese technischen Probleme wären leicht durch die Verwendung eines gemeinsamen, elektronischen Terminkalenders lösbar. Ein größeres Problem stellt der erforderliche Zeitbedarf dar. Allerdings würden wir ob der Bedeutsamkeit der Thematik nur ungern auf Verfahrensschritte verzichten.

Hilfreich bei der Erarbeitung der Verfahrensschritte war der Erfahrungsaustausch mit den Partnerschulen, den Referenten des Kultusministeriums und den Moderatoren.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Wir betrachten abschließend die Mitarbeit im STEBS-Projekt als äußerst fruchtbar. Nicht nur projektbezogene Erfahrungen bereicherten unseren Erfahrungshorizont, sondern der Austausch mit dem Ministerium und den beteiligten Projektschulen hielten uns über neue Entwicklungen und Tendenzen auf dem laufenden. Entsprechende Berichterstattungen im Kollegium trugen durch Transparenz zum Abbau von Ängsten bei und erzeugten Akzeptanz.

Wir betrachten unsere Teilarbeit des STEBS-Projektes als erfolgreich abgeschlossen, da wir nun über ein Instrument verfügen, das uns erlaubt in zukünftigen Personalverfahren systematisch und geordnet wichtige Entscheidungen treffen zu können.

Wir bedanken uns bei den verantwortlichen Persönlichkeiten des Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, dass wir am STEBS-Projekt teilnehmen konnten.

Gewerbl. und Hausw.-Sozialpfl. Schulen Emmendingen

Jahnstr. 12 – 14

79312 Emmendingen

Telefon: 07641/465-100; Telefax: 07641/465-199;

eMail: poststelle@ghse; Internet: www.ghse.de

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrer-einstellungsverfahrens*

Ansprechpartner: H. Weiß, M. Wörner, B. Berhorst

1. Projektziele und – strukturen

- Mehr Eigenständigkeit durch selbstständige Personalauswahl
- Neue KollegInnen passend zum Schulprofil und Kollegium auswählen
- Frühzeitige Planung der Unterrichtsversorgung – „Planungssicherheit“
- Transparenz der Lehrerzuweisung, Festlegung klarer Zuweisungskriterien

Zum Schuljahr 2002/2003 fand ein Schulleiterwechsel statt, die Projektdauer zerfällt deshalb in zwei Phasen.

1. Phase: Feb 2001 bis Juli 2002. Bei der Auswahl neu einzustellender KollegInnen sind Schulleitung, Fachabteilungsleiter und ÖPR eingebunden.

2. Phase: Sept.2002 bis Juli 2004. Es entstand eine freiwillige Projektgruppe mit einem Leitungsteam. Die Schule meldet sich auch noch zum Projekt Personalbudget

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt (in verschiedenen Arbeitsgruppen)

- Regelmäßig berichtete ein STEBS – Mitglied bei den GLKs
- Eine STEBS - Wand im Lehrerzimmer zu den jeweils aktuellen Themen
- Regelmäßige Berichte bei den Fachabteilungsleitersitzungen
- 2,5 Päd. Tage mit den Schwerpunkten Unterricht und Schulorganisation
- Regelmäßige Sitzungen der STEBS - Gruppe im 4- Wochen-Rhythmus

Projektbüro: Wenn die Schule (in wenigen Fällen) das Projektbüro in Anspruch nahm, erhielt sie jederzeit bereitwillig Auskünfte und notwendige Informationen.

Fortbildungen: Obwohl Fortbildungen angeboten waren und von der Schule besucht wurden, fehlten meistens konkrete Bezüge zu STEBS.

Anrechnungsstunden: Da sich der Einstieg in den SE-prozess ohnehin bis in das Schuljahr

2002/03 verzögerte (Schulleiterwechsel!), waren die zur Verfügung stehenden Deputatsstunden ausreichend.

Prozessbegleiter: Erst zu Beginn der 2. Phase, forderte die Schule Prozessbegleiter an, so dass der Entwicklungsprozess erst im Laufe des Schuljahres 2002/ 2003 begann. Während der Schulleiter den SE schnell vorantreiben wollte, vermittelten die Begleiter zunächst Inhalte und Bedeutung von STEBS. So erst wurde das Kollegium für SE sensibilisiert, was wesentlich dazu beitrug, den Prozess in Gang zu setzen.

STEBS konnte nur schwer im Kollegium verankert werden. Eine der wesentlichen Ursachen war, dass den engagierten STEBS - MitarbeiterInnen Kenntnisse im Bereich Projektmanagement fehlten. Zudem mangelte es der Gruppe - typisch für das berufliche Schulsystem – an Zeit und den personellen Ressourcen.

Die von uns gefundenen Lösungen waren: Besuch von Fortbildungen, wenig Verbindlichkeit einfordern. (Letzteres tat dem Gesamtprojekt nicht gut.)

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung (Konkret umgesetzte Projekte)

- Einführung und Durchsetzung von Raucherzonen
- Vereinheitlichtes Vorgehen bei Disziplinarmaßnahmen
- Einheitlicher Ablauf der Zeugnisschreibung
- Allgemeiner Nachschreibetermin für Schüler
- Einführung eines Zeitfensters ab dem Schuljahr 2003/04

Die Einführung der oben genannten Maßnahmen führte zu einer deutlichen Verbesserung und Erleichterung der täglichen Arbeit. Das Regeln von Disziplinarmaßnahmen reduziert auch die durch Fehler entstehenden unangenehmen Konsequenzen; das Kollegium erhielt dadurch mehr an Selbstvertrauen im Umgang mit schwierigen SchülerInnen. Bei einem der Pädagogischen Tage im Schuljahr 2002/03 ist eine Leitbildgruppe entstanden, die bis heute aktiv ist. Als wichtiges Ergebnis unseres STEBS - Prozesses sehen wir die Offenheit unseres Kollegiums zu den Themen „Veränderung der Unterrichtsformen“ und „Schulentwicklung“. Die Erfahrung mit STEBS war eine wichtige Voraussetzung, um bei OES mitzuarbeiten und ein positives Votum (80% Zustimmung bei geheimer Abstimmung) zu erhalten. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen kann davon ausgegangen werden, dass der OES - Prozess nachhaltig in Gang kommt und die neuen Entwicklungen von einer Mehrheit des Kollegiums mitgetragen werden. Für unsere Schule war das STEBS - Projekt eine wichtige Erfahrung, um Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken im Rahmen von Schulentwicklung zu erkennen.

Bissierstr. 17

79114 Freiburg

Te. 0761-2017740

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrer-einstellungsverfahrens*

Projektleiter: OStD Lehmann

E-Mail: halefr@t-online.de

Vorwort: Das Projekt Lehrgewinnung und -einstellung bedeutet sicherlich eine deutliche Mehrbelastung der beteiligten Schulen, aber gleichzeitig ist dieses Projekt auch das mit der direktesten Auswirkung auf den Schulbetrieb.

1. Projektziele

Profilbezogene, in den Gesamtrahmen der Schule passende Kolleginnen und Kollegen zu gewinnen.

2. Projektinhalte und Projektorganisation

Gewinnung von Lehrkräften aus den Lehrerseminaren Baden-Württembergs und anderer Bundesländer.

- Gewinnung von Lehrkräften, die sich bereits im Schuldienst befinden und versetzen lassen wollen, weil sie auf das ausgeschriebene Profil passen, aus Baden-Württemberg wie auch aus anderen Bundesländern.
- Gewinnung von Direkteinsteigern aus der freien Wirtschaft, die dem Anforderungsprofil entsprechen.

Die schulscharf ausgeschriebenen Stellen erscheinen zentral auf den Homepages der Oberschulämter und durch Eigeninitiative der Schule in regionalen und überregionalen Printmedien.

Das Auswahlverfahren der Bewerber erfolgt nach den Kriterien der Mitbestimmung und Mitwirkung der in Baden-Württemberg geltenden Bestimmungen und wird federführend von der Schule in enger Absprache mit der personalführenden Stelle des zuständigen Oberschulamtes getätigt.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Wo stehen wir im Projekt?

Das Projekt wurde im Juli 2003 abgeschlossen. Die erstellten Handreichungen wurden mit dem Schreiben des Kultusministeriums vom 17. Dezember 2003, AZ.: 22-6741.0/614 allen öffentlichen Beruflichen Schulen Baden-Württembergs zur Verfügung gestellt.

Auf welche Erfolge können wir zurück blicken?

Durch die kurze, präzise Handreichung haben alle Schulen einen Leitfaden zur Hand, der von der Vorbereitung der Stellenausschreibung über die Erstellung der Ausschreibung, der Bewerbung und des Bewerbergespräches bis hin zum Einstellungsentscheid, alle wichtigen Kriterien bis zur endgültigen Einstellung über die Oberschulämter beinhaltet. Schulen, die im Frühjahr 2004 Stellen über eine schulbezogene Stellenausschreibung Lehrerinnen und Lehrer einstellen konnten, meldeten nur Positives zurück.

Wie ist das Projekt in der Schule integriert?

Eine flächendeckende Einbeziehung ist aufgrund der sächlichen Voraussetzung bei Personaleinstellungen von Natur aus nicht möglich. Der Kreis der Beteiligten umschließt die Fachleiter, die betroffenen Abteilungen mit den verantwortlichen Lehrern sowie den Personalrat und die Frauenvertreterin.

Welche Kooperationserfahrungen liegen vor?

Das Gewinnungs- und Einstellungsverfahren steht und fällt über einen rechtzeitigen offenen Dialog der beteiligten Partner KM - OSA - Schule. Anzustreben ist ein Stundenbudget, das die jeweilige Schule tatsächlich operativ eigenständig werden lässt.

Was trägt die Projektdurchführung der Eigenständigkeit bei?

Aus unserer Sicht ist dieses Projekt eine der wesentlichen Voraussetzungen um Schulen eigenständig werden zu lassen. Sie gibt der Schule den Verantwortungsrahmen den sie braucht, um vor allem dem Ziel der regionalen Angebotsschule einen Schritt näher zu kommen.

Wo gibt es Hindernisse und Probleme?

Das Hauptproblem ist eindeutig dort zu sehen, wo mehrere Schulen um einen Bewerber buhlen, sei es ein Referendar in Ausbildung, ein Versetzungswilliger oder einen Direkteinsteiger, der sich an mehreren Schulen beworben hat. Lösen lässt sich dieses Problem nur durch eine klare Kommunikationsstruktur. Dies muss ein Marktplatz im jeweiligen federführenden Oberschulamt sein, auf den die Schulen ihre Bewerber datengeschützt platzieren und andere Schulen direkt oder über das Oberschulamt Informationen abrufen können. Nicht gelöst ist damit jedoch das Problem von versetzungswilligen Lehrkräften, die nach einer Versetzung an ihrer alten Schule eine nicht zu schließende Lücke hinterlassen. Auch hier sehen wir die einzige Chance im offenen Dialog, der eventuell zu Kompromissen führt, ohne allzu viel Scherben zu verursachen.

Welche nächsten Schritte planen Sie?

Eine klare Ausweitung der schulscharfen Stellen mit dem Ziel, mittelfristig die Hälfte aller Stellen selbst zu bearbeiten und langfristig dann alle.

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrer-einstellungsverfahrens*

Ansprechpartnerin: StD'in Ingeborg Wieselhuber

1. Projektziele und -strukturen

Oberstes Ziel dieses Teilprojekts war, die von der Kultusbehörde im Rahmen der Eigenständigkeit gewünschte Fähigkeit zu erwerben, Lehrpersonal für die Gertrud-Luckner-Gewerbeschule zu gewinnen.

Als Teilziele ergaben sich folgende Setzungen:

- ❖ grundsätzliche Klärung über die rechtlichen und psychologischen Voraussetzungen von Personalrekrutierung
- ❖ Pädagogische Leitvorstellungen
- ❖ Entwicklung eines Stellenausschreibungsverfahrens
- ❖ Entwicklung eines Ablaufplanes bei der Lehrgewinnung
- ❖ Praktische Durchführung und gegebenenfalls Modifizierung

Die Teilziele wurden in ca. 10 Sitzungen erarbeitet, die in Abständen von ungefähr 2 Monaten erfolgten. Für jedes Teilziel wurden 1 – 2 Sitzungen eingeplant. Die grundsätzliche Klärung der rechtlichen und psychologischen Rahmenbedingungen nahm mehr Zeit (3-4 Sitzungen) in Anspruch.

Aus der Diskussion über pädagogische Leitvorstellungen entwickelten sich wesentliche Ideen für die inhaltliche Führung der Einstellungsgespräche und den dafür notwendigen Personenkreis. Hier war es hilfreich, auf entsprechende wissenschaftliche Modelle und auf Fachliteratur, auch aus der freien Wirtschaft, zurückzugreifen. Die Formulierung des obersten Zieles dagegen bereitete keine Schwierigkeiten, da für die nächsten Jahre zahlreiche Neueinstellungen sowohl für wissenschaftliche als auch technische Lehrkräfte notwendig werden.

Mitglieder dieser Projektgruppe waren

- der Schulleiter
- der Abteilungsleiter Nahrung
- der Abteilungsleiter Druck/Foto/Augenoptik
- die Abteilungsleiterin Allgemeinbildung,/Textil/Körperpflege/zahnmedizinische Fachangestellte

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Für dieses Projekt war die Zusammenarbeit sowohl mit den Projektschulen als auch dem Oberschulamt Freiburg sehr hilfreich. Bei der 1. Veranstaltung der Projektschulen am 5.11.01 in Esslingen hat sich gezeigt, dass einige Schulen Erfahrungen mit schulscharfen Stellenausschreibungen hatten. Diese Schulen schlossen sich zu einer Arbeitsgruppe zusammen, um schon für die Lehrereinstellung 2002 Handreichungen zu erstellen. Gleichzeitig hat die Zusammenkunft der Projektschulen im Oberschulamt Freiburg am 27.2.02 als Ergebnis die Bestätigung der Ergebnisse der Arbeitsgruppe ergeben. Damit war der Handlungsspielraum der schulinternen Arbeitsgruppe eingeschränkt auf die schulspezifische Umsetzung des vorgegebenen Leitfadens.

Neben den schon erwähnten zentralen Veranstaltungen von STEBS, an denen als Mitglied der Projektgruppe der Schulleiter teilnahm, gab es einige wenige Kontakte zu den Projektbegleitern, die durch Literaturhinweise und strukturelle Erläuterungen wertvolle Hilfestellung leistete.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

In das Lehrgewinnungsverfahren – wie es jetzt besteht - sind alle Lehrkräfte der Schule in irgendeiner Form eingebunden.

Nach der Bedarfserhebung durch OSA und Schulleiter schlägt der Schulleiter der Gesamtlehrerkonferenz die Zuordnung der zu besetzenden Stellen nach Lehrauftrag vor. Die GLK beschließt darüber. Die Texte für Stellenausschreibungen werden in den Fachgruppen als Vorschlag für die Schulleitungsrunde erarbeitet; diese wiederum leitet den endgültigen Entwurf der Schule an das OSA weiter, das die Veröffentlichung der Ausschreibungen in den relevanten Medien veranlasst. Vorauswahl und Bewerbungsgespräche geschehen federführend durch den Schulleiter unter Mitwirkung von AbteilungsleiterIn, FachgruppenleiterIn (nach Bedarf), einem Mitglied des Personalrats, gegebenenfalls werden die Frauenbeauftragte und der Schwerbehindertenvertreter hinzugezogen. Die endgültige Einstellung erfolgt – wie bisher – durch das Oberschulamt.

Die bisher durchgeführten Verfahren haben bestätigt, dass gerade auch die Einbindung von FachgruppenleiterInnen und Personalrat die Akzeptanz der neuen KollegInnen und damit deren Einstieg in den Schulalltag deutlich verbessern kann. Es zeigt sich, dass die flächendeckende Diskussion und die Transparenz des neuen Verfahrens im Kollegium bestehende Vorbehalte gegenüber der Personalpolitik der Kultusbehörde wenn schon nicht ganz abgebaut, so doch gemindert haben, wobei natürlich erwartet wird, dass sich die Schulleitung an das nunmehr in Kraft gesetzte Verfahren halten wird. Allerdings zeigt sich auch Unwillen im Kollegium darüber, dass nach wie vor nicht jede Stellen von der Schule selbst ausgeschrieben werden darf. Auch wird bemängelt, dass der Grundsatz „Versetzung hat Vorrang vor Neueinstellung“ die dringend notwendige Verjüngung des Kollegium blockiert. Dies wird als umso ärgerlicher empfunden, wenn an der Schule sehr engagierte und vom Profil hervorragend passende ReferendarInnen ausgebildet worden sind. Insgesamt kann bei der Mehrheit der KollegInnen ein wacheres und kompetenteres Interesse gegenüber Personalentscheidungen konstatiert werden. Dies bedeutet, dass Personalentscheidungen als Identifikationselemente mit der Schule begriffen werden und so ein wichtiges Puzzlestück in der noch ausstehenden Leitbildentwicklung darstellen.

Ein weiteres Problem bestand in der Tatsache, dass die Sitzungen teilweise von „tagespolitischen“ Themen des Schulalltags überlagert wurden, so dass die Projektsitzungen zeitweise zu Sitzungen der engeren Schulleitungsrunde wurden. Dies lag natürlich auch an der Zusammensetzung der Projektgruppe – wie oben beschrieben. Andererseits wurde die relativ kleine Besetzung und deren bekannter und bereits andernorts erprobter Arbeitsstil auch als förderlich angesehen. Im Kollegium wurde dieses Projekt zunächst als „Schulleiterspielwiese“ ironisiert.

Damit zusammenhängend zeigte sich auch die Problematik, wie denn der jeweilige Stand der Projektarbeit „Lehrgewinnungs- und Einstellungsverfahren“ dem parallel laufenden Projekt „Schulentwicklung“ und dessen Unterprojekten zugänglich gemacht, bzw. überhaupt der bislang kaum eingebundenen Schulöffentlichkeit vermittelt werden könnte. Diese Aufgabe hatte in erster Linie der Schulleiter zu leisten, da er als einziger und durchgängig in beiden Projekten Mitglied war. Diskussionen in der Entwicklungsgruppe (EWG) über Kompetenzen zwischen Schulleitung, EWG und Kollegium, führten zu Kommunikationsschwierigkeiten und ansatzweise auch Misstrauen. Mit der Einbindung in die Tagesordnung der Gesamtlehrerkonferenzen als „Berichte der Projektgruppen“, sowie eigens dafür eingerichtete Informationsstellwände versuchten der Schulleiter und die EWG, dieser Problematik gerecht zu werden.

Winterersteig 5 – 7

78462 Konstanz

Telefon: 07531 1307 – 0, E-Mail: Verwaltung@Konstanz.Wessenberg.schule.bwl.de

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens*

Ansprechpartnerinnen: Christine Badura, Karin Huber

1. Projektziele und -strukturen

Die Besetzung einer Stelle erfolgt optimal durch eigenständige Auswahl und zielgerichtet sowohl nach fachbezogenem als auch qualitativem Bedarf. Mit der Projektarbeit sollen die Abläufe des Ausschreibungs- und Einstellungsverfahrens geklärt werden. Der demokratische Prozess an der Schule soll nachhaltig gefördert werden.

Im Schuljahr 2001/02 wurde eine Koordinierungsgruppe gegründet, durch die das Kollegium regelmäßig, durch Protokolle der Sitzungen und in der GLK, informiert wurde. In der Leitung der Koordinierungsgruppe sind die zwei Leiterinnen des Projekts Lehrereinstellung vertreten.

Bei der Zusammensetzung der Projektgruppe haben wir darauf geachtet, dass die Schulleitung, der ÖPR, die Frauenansprechpartnerin und der Vertreter der Schwerbehinderten vertreten sind. Für die Leitung wurde den Kolleginnen je eine Deputatsstunde aus dem STEBS-Pool angerechnet.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Innerhalb der Schule war die Zusammenarbeit mit dem Kollegium durch regelmäßige Information über die Arbeit der Projektgruppe und durch die Beteiligung an der Erstellung eines Anforderungsprofils gewährleistet.

Die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und ÖPR, Frauenansprechpartnerin und dem Vertreter der Schwerbehinderten hat sich intensiviert.

Lernerfahrungen außerhalb der Schule waren geprägt durch Fortbildungen (Bewerberggespräche, Moderationstechniken), durch den Austausch zwischen den STEBS-Schulen .

Als Unterstützung waren die Prozessbegleiter Herr Bumiller und Herr Dr.Maier und auch der Fachkoordinator LMR Felix Ebert sehr hilfreich.

Individuelle Belastungen, v.a. zeitlicher Art, entstanden für die Mitglieder der Projektgruppe durch regelmäßige Treffen in der Koordinierungsgruppe mit der Schulleitung und durch die Vorbereitung und Durchführung der Bewerbergespräche.

Im Gegenzug wurde das Lehrerkollegium entlastet durch eine zielgerechte Auswahl der BewerberInnen. Die Schulleitung hat unseres Erachtens durch diese Entscheidungsmöglichkeit mehr Eigenständigkeit gewonnen.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

In diesem STEBS-Projekt wurde das Ziel der selbständigen Lehrgewinnung und –Einstellung vollständig erreicht. So konnten wir im 2. Projektjahr eine Lehrkraft und im 3. Projektjahr zwei Lehrkräfte einstellen.

Durch die Mitwirkung des Kollegiums an der Erstellung eines individuellen Anforderungsprofils und des Ausschreibungstextes wurden Eigenständigkeit und auch Eigenverantwortlichkeit in großem Maße gestärkt. Durch die zielgerechte Auswahl ist eine optimale Unterrichtsversorgung gewährleistet.

Wir plädieren dafür das Verfahren der eigenständigen Auswahl von BewerberInnen auf jeden Fall beizubehalten und auf alle Schulen auszudehnen.

Allerdings geben wir zu bedenken, dass dies mit erheblichen zeitlichen Belastungen verbunden ist und dass damit eine großzügige Gewährung von Anrechnungsstunden für die Beteiligten notwendig ist.

Das Projekt Lehrgewinnung und –Einstellung ist unserer Meinung nach ein unerlässlicher Schritt auf dem Weg der inneren Schulentwicklung.

Die Erfahrung mit der selbständigen Auswahl von BewerberInnen hat die Eigenständigkeit unserer Schule nachhaltig gefördert.

Kaufmännische und Hausw. Schulen Tuttlingen STEBS-ABSCHLUSSBERICHT

Mühlenweg 23/29

78532 Tuttlingen

Tel.: 07461/926780; Fax: 07461/926791; mail: poststelle@KHST-Tuttlingen.schule.bwl.de

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens*

Projektverantwortliche: OStD Specker (Schulleiter), OStR Müller (Stellv. Schulleiter)

StD Fuss (Fachleiter Berufl. Gymnasien)

StD Schmid (Fachberater beim Oberschulamt)

1. Projektziele und –strukturen

Die Projektverantwortlichen erstellten ein Anforderungsprofil für die gesamte Schule im Hinblick auf die pädagogischen, didaktischen und methodischen Ziele.

Das Ziel der Profilbeschreibung war es, dass sich künftig nur Lehrkräfte bewerben, die sich mit diesen schulischen Zielen und der örtlichen Raumschaft identifizieren können. Dieser Ansatz soll auch dazu führen, dass Versetzungen minimiert werden.

Auf der Grundlage des Schulprofiles wurde für die einzelne Lehrkraft ein spezifisches Profil formuliert. Ebenso wurde in der Folgezeit für die gesamte Schule eine konkrete Bedarfs-ermittlung, eine Qualifizierung der auszuscheidenden Stellen und –soweit vom Oberschul-amt genehmigt- Stellenausschreibungen vorgenommen.

Während der Projektarbeit wurde ein spezifisches Auswahlverfahren (Bewerberübersicht mit vielfältigen Kriterien, Vorstellungsgespräche unter Einbeziehung des ÖPR und der Frauenvertreterin, Hospitation und Probeunterricht) mit Ranking erstellt. Mit den eingestellten Lehrkräften wurde zu Beginn eine Zielvereinbarung getroffen, die nach Beendigung der Ausbildung im Rahmen eines Feed-back-Gespräches nochmals konkretisiert wurde.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Es wurden Kontaktgespräche im Rahmen des Projektes geführt

- a) mit führenden Betrieben der Region (Infoaustausch mit den Personalabteilungen über deren Handhabung bei Einstellungen und Erfahrungen)
- b) mit Projektschulen (Infoaustausch über die Entwicklung des Auswahlverfahrens)

c) mit dem Schulträger

Ebenso wurde das Kollegium über den Stand des Projektes informiert; im Rahmen der Sitzungen mit dem ÖPR und der FV wurden neben der Information auch deren Bewertungen aufgenommen.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Während der Projektzeit ist es gelungen, im Rahmen von schulnahen Ausschreibungen unter Einbeziehung von konkreten Profilbeschreibungen 4 Lehrkräfte einzustellen. Das Projekt ist insgesamt sehr positiv zu bewerten. Die formulierten Ziele sind nach jetzigem Stand insgesamt erreicht worden; in wieweit Versetzungen minimiert werden, kann erst zu einem späteren Zeitpunkt festgestellt werden. Von dem Projekt geht vor allem das Signal aus, dass Schulen es zu einem Großteil selbst in der Hand haben, den Bedarf optimal abdecken; das Projekt hat auch eine unmittelbare Wirkung auf die Eigenständigkeit der Schule.

Gesamtresümee:

Die Bearbeitung des Projekts war interessant. Bedauerlicherweise musste im Zeitablauf die Intensität der Bearbeitung des Projektes gemindert werden, weil es zu einem Schulverbund zwischen der am Projekt beteiligten Kaufmännischen Schule und der Hauswirtschaftlichen Schule gekommen ist. Ab diesem Zeitpunkt wurde im Hinblick auf den Schulverbund das Projekt in der Priorität stark relativiert – um den Schulverbund zu stärken, wurde von der GLK im Rahmen eines zweitägigen Pädagogischen Tages in Esslingen beschlossen, ein Schulentwicklungsprozess unter Einbeziehung einer Steuergruppe und spezifischen Arbeitsgruppen einzuleiten; das obige Projekt war nur noch bedingt in diesen Gesamtprozess integrierbar.

Handlungsfeld: *Personalmanagement***Projekt:** *Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens*Ansprechpartner: Bis September 2003: Herr Boban;
Seit September 2003: Herr Haberbosch**1. Projektziele und –strukturen****1.1 Ziele**

Ziel des Projektes ist es, ein dezentrales Lehrereinstellungsverfahren zu erproben, bei dem:

- möglichst frühzeitig,
- bedarfsgerecht,
- bewerbergerecht

qualifizierte wissenschaftliche wie auch technische Lehrer an der Gewerblichen Schule Ravensburg eingestellt werden können.

Dieses Verfahren soll gegenüber dem bisherigen im wesentlichen zentralen Einstellungsverfahren eine Qualitätsverbesserung bewirken.

1.2 Projektorganisation

Gremien	Zuständigkeiten
Schulleitung Herr OStD Schick Herr StD Schuster	OSA – Kontakte Informationsgespräche mit Interessenten Bewerberggespräche Entscheidungsfunktion Festlegung der Rangfolge Information des Kollegiums
Projektleiter StR Boban (bis 09/2003) StR Haberbosch (seit 09/2003)	Gesamtkoordination Sammeln der Deputatsveränderungen Sammeln von Bewerberunterlagen Außenkontakte zu anderen am Projekt beteiligten Schulen, Prozessbegleiter etc. Projektbezogene Veranstaltungen besuchen Beteiligung am Ausschreibungsverfahren Überwachung der Termine Absagen an Bewerber Information aller beteiligter Teams und Personen Bewerberggespräche

Projektteams		Zusammensetzung je nach Bedarf und Zuständigkeit
Projektleiter	Boban, Haberbosch	Bedarfsermittlung und Bedarfsfestlegung Ausschreibungsformulierung
Abteilungsleiter	StD Schneider StD Schönmann StD Fr. Eberle StD Schmid StD Wolf	
Personalratsvorsitzender Frauenvertreterin	Herr Schiele Frau Bania	u. U. Bewerbervorgespräche, Informationsgespräche Auswahl geeigneter Bewerber Bewerberggespräche Kandidatenvorschläge Rangliste

1.3 Projektinhalte

Der Schwerpunkt unseres Projekts lag im Lehrereinstellungsverfahren.

Hierbei ist es wichtig, im Auswahl- und Entscheidungsverfahren nicht unter Zeitdruck zu geraten. Deshalb sollte die Einstellungsentscheidung Anfang März gefällt werden. Dies ermöglicht auch eine Planungssicherheit für eine entsprechende Klassenbildung und den Stundenplan.

Das Einstellungsverfahren muss bedarfsgerecht durchgeführt werden. Hierbei ist der Bedarf an Lehrerstunden unter Berücksichtigung der Veränderungen bei Lehrern, Klassen, Schülern, Fächern und Schularten zu ermitteln. Für die Errechnung des Bedarfs ist nach folgendem Schema vorzugehen:

- + Ersatz für abgehende Lehrer
 - +/- zusätzliche Stellen bei steigenden/fallenden Klassen-/Schülerzahlen
 - + Abbau von Jahres-MAU-Stunden („Bugwelle“)
 - + Rückführung von Unterrichtskürzungen
 - + Ersatz für Freistellungen, Ermäßigungen, Abordnungen
- = Gesamtbedarf der Schule

Die weiteren Projektinhalte sind nicht explizit aufgeführt, werden aber in 1.2 und 2.1 erkennbar.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

2.1. Schwierigkeiten

Ein Großteil der Bewerberinnen und Bewerber kommt nicht aus der klassischen Lehrerausbildung, sondern direkt aus der Wirtschaft. So müssen die neuen Lehrkräfte aus einem sehr heterogenen Bewerberfeld ausgewählt werden.

Unter den Bewerberinnen und Bewerbern befinden sich viele, die aufgrund ihrer Voraussetzungen nicht auf das Profil einer Stelle passen. Bis es zu einer Entscheidung über die

Besetzung einer Stelle kommt, müssen sehr viele Bewerbergespräche geführt und natürlich auch viele Absagen in schriftlicher Form erteilt werden.

Die Bewerbergespräche sind eine „Momentaufnahme“ und es ist schwierig anhand eines Gesprächs festzustellen, ob die jeweilige Person für den Lehrerberuf geeignet ist. Deshalb wäre die Einführung von befristeten Jahresverträgen erforderlich.

Das Prinzip der Versetzung vor Neueinstellung wirkt dieser Eigenständigkeit (STEBS) entgegen.

2.2. Hilfen

In aufzählender Form werden Hilfen aufgeführt, die für die einzelnen Aufgabengebiete sehr nützlich sind.

- Flussdiagramm Vorstellungsgespräch
- Auswertungsleitfaden für Bewerbergespräche
- Fragen und Antworten zum Bewerbungs- und Einstellungsverfahren
- Erweiterter Fragekatalog zu Bewerbungsgesprächen mit Direkteinsteigern
- Auswertungsleitfaden für Bewerbergespräche
- Fortbildungen

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Sehr viele einzelne unter 1 und 2 aufgeführte Inhalte unseres Projektes sind erfolgreich verlaufen. Weniger Erfolg hatten wir mit der schulscharfen Stellenausschreibung mit dem Unterrichtsfach Spanisch. Trotzdem ist diese Art, Stellen auszuschreiben, eine sehr gute Methode, Lehrer bedarfsgerecht einzustellen.

Auch in diesem Jahr machen wir die Erfahrung, dass es sehr schwierig ist, spät zugesagte Stellen mit der gewünschten Fächerkombination zu besetzen.

Fazit:

Der Ansatz der Eigenständigkeit führt bei erfolgreicher Lehrereinstellung zu einer verbesserten Qualität. Leider gibt es zur Zeit zu wenig geeignete Bewerber für den Lehrerberuf an beruflichen Schulen.

2. Abschlussberichte der Schulen im

2.3. Handlungsfeld *Personalmanagement*

2.3.3. Projekt *Lehrerfortbildungsbudget*

Schulen im Projekt:

Schule	Ort	OSA
Werner-Siemens-Schule	Stuttgart	S
Hermann-Gundert-Schule	Calw	K
Willy-Hellpach-Schule	Heidelberg	K
Gewerbliche Schulen	Donaueschingen	F
Humpis-Schule	Ravensburg	T

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Lehrerfortbildungsbudget*

Projektverantwortlicher: Dr. Nill, E-mail: verwaltung@wss-stuttgart.de

1. Projektziele und Strukturen

Lässt sich Lehrerfortbildung (LfB) besser und effizienter durchführen, wenn die Schule dafür ein eigenes Budget bekommt? Das sollte im Rahmen des Projektes überprüft werden. Damit waren mehrere Ziele verbunden. Das waren zum einen Ziele, die sich auf die Verwaltung des Budgets beziehen, wie etwa sparsames Haushalten (z.B. mehr Mittel für Referenten, weniger für Fahrtkosten), Verwaltungsvereinfachung und erhöhte Flexibilität. Zum anderen gab es **Ziele, die sich auf die Fortbildungsplanung beziehen**. Die Teilnahme von Kolleginnen und Kollegen an Lehrerfortbildungen soll für die Schule einen möglichst großen Nutzen bringen, indem sich die Qualität des Unterrichts erhöht, schulische Abläufe vereinfacht/ verbessert werden, sich Arbeitserleichterungen für das Kollegium einstellen und sich dadurch die Zufriedenheit steigert. Aus diesen Zielen ergeben sich konkrete Forderungen an die Planung und Durchführung von Lehrerfortbildung: LfB soll die nötige Qualität aufweisen, bedarfsgerecht und eng mit dem Schulalltag verknüpft sein. Mit dem Projekt verbunden waren auch **Ziele, die sich auf die Gesamtentwicklung unserer Schule beziehen**, z.B. sollte eine neue Fortbildungskultur, die durch eine verbesserte Kommunikationskultur getragen wird, einen Beitrag zur Teamentwicklung leisten und ein gesteigertes Qualitätsbewusstsein zur Folge haben. Damit sollte die Fortbildungsplanung zur Identität („Corporate Identity“) und zum Leitbild der Schule beitragen.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Im Verlauf des Projekts wurden viele Erfahrungen gemacht und auch viel gelernt. Wir haben beispielsweise viel über Projektmanagement gelernt, wobei diese Lernprozesse teilweise durchaus leidvoll waren.

Wir wissen inzwischen auch einiges über Fortbildungsplanung und Budgetverwaltung. Besonders spannend war die Entwicklung von theoretischen Konzepten (z.B. zur Bedarfserfassung) und deren Erprobung in der schulischen Praxis.

Das angebotene Unterstützungssystem wurde nur in Teilbereichen wirksam. Auf der operativen Ebene waren v.a. die regelmäßigen Treffen der STEBS-Schulen, die ebenfalls am Projekt Fortbildungsbudget beteiligt waren, von großer Bedeutung. Diese Treffen waren immer wichtig und hilfreich, da die gemeinsame Arbeit am Projekt oft nachhaltige Impulse für unsere Schule mit sich brachte.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Misst man die erreichten Ergebnisse an den äußerst ehrgeizigen Zielen, die zu Beginn formuliert worden waren, so stellt man beträchtliche Abweichungen fest. Die Fortbildungsplanung sollte als ein Hebel benutzt werden, um letztlich die ganze Schule zu verändern und eine bessere Schule zu schaffen. Diese großen Ziele wurden allenfalls in Ansätzen erreicht. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Sie reichen von Fehlern, die bei der Implementierung des Projekts im Kollegium gemacht wurden, über limitierende Rahmenbedingungen (z.B. Verwaltungsgrundsätze, Haushaltsrecht) bis hin zur Situation des Kollegiums (z.B. Überlastung, 25. Deputatsstunde). Die anstehende Teilung der Werner-Siemens-Schule tat ein Übriges. Die Ansicht, dass tiefgreifende Schulentwicklungsprozesse warten müssen, bis die beiden neuen Schulen sich erst einmal gebildet haben, ist weit verbreitet.

Bei den untergeordneten Zielen zeigten sich durchaus Erfolge. Das Fortbildungsangebot wurde bedarfsgerecht ergänzt, Verfahren zur Bedarfsermittlung, zu Evaluation und Transfer von Lehrerfortbildungen und ihren Ergebnissen wurden entwickelt und erprobt. In diesem Bereich der einzelnen Fortbildungsmaßnahmen sind die größten Erfolge zu verzeichnen. Allerdings muss auch hier festgestellt werden, dass es sich nicht um einen grundlegenden Paradigmenwechsel in der Fortbildungsplanung und –durchführung handelte. Vielmehr wurde das bisherige System weiterhin genutzt und ergänzt durch eigene Maßnahmen.

Die Teilnahme an STEBS war für unsere Schule insgesamt ein Gewinn. Die Akzeptanz des Projekts im Kollegium wuchs langsam, aber stetig. Dasselbe gilt für das Bewusstsein, dass ein Zuwachs an Eigenständigkeit positive Auswirkungen auf die Schule haben kann. Je nach Gusto ist das Glas also halb voll oder halb leer. Man kann darüber jammern, dass einiges nicht gelungen ist, oder sich freuen, dass manches gut funktioniert hat. Wir neigen zu der zweiten Sichtweise und hoffen, dass STEBS den Weg bereitet hat, sodass wir mit einigen Herausforderungen, die vor uns liegen, besser zurecht kommen.

Oberriedter Straße 10

75365 Calw

E-Mail: jschuhmacher@ks-calw.toplink.de Telefon: 07051-965-300

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Lehrerfortbildungsbudget*

Ansprechpartner: StD Josef Schuhmacher, OStR Ralph Moldenhauer

1. Projektziele und -strukturen

Übergeordnetes Ziel:

Verbesserung der Qualität des Unterrichts durch Optimierung der Fortbildung der Lehrerinnen und Lehrer

Teilziele:

Steigerung des fachlichen Standards innerhalb des Kollegiums; Nutzung organisatorischer, kommunikativer, fachlicher Kompetenzen innerhalb des Kollegiums; Mitgestaltung der Personalentwicklung; Ausdifferenzierung von Fortbildungsangeboten; Abbau von Ineffizienz / Kosten; die Fortbildungen sollen unter Beteiligung des Kollegiums bedarfsgerecht, nachfrage-, produkt-, budget-, entwicklungs-, beschäftigten- und adressatenorientiert organisiert werden; Optimierung der schulinternen Kooperation; Vernetzung mit externen Institutionen; individuelle Ebene: Stärkung fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen; Evaluation sowohl der Fortbildungen der Lehrkräfte als auch des Fortbildungsmanagements.

Projektstruktur:

Aufgaben der Projektleitung: Koordination des Projekts an der Hermann-Gundert-Schule; Ansprechpartner Kultusministerium; Ansprechpartner der am Projekt teilnehmenden Schulen; Ansprechpartner Prozessbegleiterinnen / Prozessbegleiter; Information / Koordination Projektteam; Erfassung Fortbildungsbedarf; Überwachung Budget; Information Gesamtlehrerkonferenz; Information Schulleitung; Dokumentation des Projektablaufes.

Aufgaben der Leiter und Leiterinnen der Fachbereiche: Erfassung Fortbildungsbedarf; Information über Fortbildungen; Initiierung von Fortbildungen; Koordination der Fortbildungen; Leitung von Fachbereichskonferenzen zur Weitergabe und Umsetzung von Fortbildungsergebnissen und zur kritischen Bewertung von Fortbildungen.

Frauenbeauftragte: Vertretung der Interessen von Frauen in Bezug auf Fortbildungen

Mitglied ÖPR: Vertretung der Interessen des Kollegiums in Bezug auf Fortbildungen

Schulleitung: Einbeziehung der Interessen der gesamten Schule in Bezug auf Fortbildungen

2. Arbeits- und Lernerfahrungen

Die Projektleitung nahm das Beratungsangebot des zuständigen Projektbegleiters in Anspruch. Dadurch konnte eine Verdeutlichung der Ziele und des Ablaufs des Projekts erreicht werden.

Bedeutsam waren die Workshops an den Akademien, wo mit den Lehrkräften anderer Schulen, den Prozessbegleitern und Prozessbegleiterinnen, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Oberschulämter und des MKS intensiv diskutiert werden konnte und viele Anregungen vermittelt wurden.

3. Ergebnisse und Gesamtbewertung

Der Gewinn für die Schule in Bezug auf Stärkung der Eigenständigkeit und die Qualitätsverbesserung der Fortbildungen und damit des Unterrichts kann an zwei Beispielen erläutert werden:

Lehrkräfte in den Landesfachklassen für Medien- und Informationsdienste

Für die Lehrkräfte, die in diesen Klassen berufsbezogene Fächer unterrichten, gibt es weder auf regionaler Ebene noch an den Akademien Möglichkeiten der Fortbildung. Diese Lehrkräfte sind auf deutschlandweite Angebote angewiesen. Die Nutzung dieser Angebote ist mit relativ hohen Kosten verbunden. Durch das der Schule zugewiesene Budget konnten diese Angebot vermehrt genutzt werden. So konnten sich die Lehrkräfte einerseits fachlich fortbilden, andererseits Erfahrungen mit anderen Lehrkräften der auf ganz Deutschland verteilten Fachklassen austauschen.

Berufliches Gymnasium, Fachbereich Deutsch:

Durch die Neugestaltung der Lehrpläne und der Abiturprüfung war für die betroffenen Lehrkräfte die Teilnahme an darauf bezogenen Fortbildungen notwendig. Ineffizient und vom Akademiekontingent her negativ wäre es gewesen, wenn alle Lehrkräfte zu allen Fortbildungen gegangen wären. In der Fachbereichskonferenz wurde einerseits geklärt, wer zu welcher Fortbildung geht, andererseits fand nach den Fortbildungen eine ausführliche Diskussion der neuen Erkenntnisse statt.

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Lehrerfortbildungsbudget*

Ansprechpartner: OStR Axel Gehn

1. Projektziele und -strukturen

Im Rahmen des STEBS-Projektes stand der Schule für sämtliche Fortbildungsmaßnahmen ein „fiktives“ Budget zur Verfügung. Neben den zentralen Angeboten der amtlichen Lehrerfortbildung sollten verstärkt schulinterne Angebote und Fortbildungsangebote von Unternehmen vor Ort gefördert werden.

Hierzu erarbeiteten wir eine Fortbildungskonzeption für alle Lehrer/innen. Dieses Konzept wurde auf Fachkonferenzen und in Zusammenarbeit mit dem örtlichen Personalrat erarbeitet und von der Gesamtlehrerkonferenz beschlossen.

Im Rahmen unserer Fortbildungskonzeption verfolgten wir folgende Schwerpunkte:

Anwendung gängiger Computerprogramme, Handlungsorientierte Unterrichtsmethoden, Ressourcenorientiertes Selbstmanagement (Züricher Ressourcen Modell).

Darüber hinaus wurden zeitnah und bedarfsgerecht Fortbildungsmaßnahmen für Teilgruppen des Kollegiums angeboten:

Aufbaukurse in den Anwendungsprogrammen (s.o.), Einführung und Anwendungsmöglichkeiten von „NAVISION“, Geschäftsprozessorientierung bei Industriekaufleuten und im WG, Lernfelder im Gesundheitsdienst und bei Industriekaufleuten, „Business-English“, Neue Elemente im Mathematik-Unterricht.

Obengenannte Fortbildungen wurden von Kollegen und Kolleginnen der eigenen Schule durchgeführt und teilweise auch regional angeboten.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Es bildeten sich einzelne Fortbildnerteams, die über längere Zeiträume nachhaltig wirkten. Dadurch angeregt haben immer mehr Kollegen und Kolleginnen selbständig Fortbildungen an unserer Schule organisiert. Solche Initiativen wurden durch die Schulleitung unterstützt und gefördert.

Die Projektleiter nahmen an begleitenden Workshops in Donaueschingen (2002), Calw (2003) und Calw (2004) teil. Daneben wurden projektbegleitende Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch genutzt. Als Vertreterin des Kultusministeriums waren Frau Stumpf-Schmich sowie Herr Refior vom OSA Karlsruhe zeitweise als Prozessbegleiter beratend tätig.

Das STEBS-Projekt war mehrfach Gegenstand von Berichterstattung und

Diskussion auf Gesamtlehrerkonferenzen. Kolleginnen und Kollegen der eigenen Schule wurden in der Rolle des Fortbildners/ der Fortbildnerin aktiv. Die Schulleitung förderte und unterstützte die hierfür notwendigen Maßnahmen mit argumentativem und organisatorischem Engagement.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Eine Qualitätsverbesserung der schulischen Arbeit lässt sich an folgenden Beispielen verdeutlichen:

Bei vielen Kollegen und Kolleginnen ist die Hemmschwelle im Umgang mit DV-Anwendungen durch die Angebote in Basisqualifikationen gesunken. Die Fortbildungen zu „Handlungsorientierten Unterrichtsmethoden“ führten dazu, dass viele Kollegen und Kolleginnen diese im Unterricht anwendeten. Erfahrungen wurden ausgetauscht und bei Problemen konnte das an der Schule vorhandene Multiplikatoren-Team angesprochen werden.

Insgesamt führten diese Fortbildungen zu einem selbstverständlicheren Umgang mit neuen Unterrichtsmethoden und konnten gleichzeitig für die Projektorganisation in den Lernfeldern nutzbar gemacht werden.

Die Organisation und Durchführung von Fortbildungen stärkte bei den Anbietern das Selbstbewusstsein und trug zur Entwicklung ihrer personalen Kompetenzen bei. Speziell bei diesem Projekt stellte es sich als erhebliches Manko heraus, dass das zu verwaltende Fortbildungsbudget nur fiktiv vorhanden war.

Mit Beginn des Schuljahres 2003/2004 nahm zudem die zeitliche Belastung durch Einführung der 25. Deputatsstunde und konkrete Auswirkungen der Oberstufenreform sowie der Einführung der Lernfelder erheblich zu. Die Fortbildungsbereitschaft des Kollegiums wurde hierdurch spürbar beeinträchtigt.

Durch die Möglichkeit, Fortbildungen eigenständig zu organisieren gelang es, den ermittelten Bedarf zeitnah und kostengünstig umzusetzen und einen größeren Kreis des Kollegiums zur Teilnahme zu motivieren.

Aufgrund der guten Erfahrungen mit dem Fortbildungsmanagement werden wir diese Initiativen an unserer Schule langfristig verankern.

Eichendorffstraße 24

78166 Donaueschingen

Tel. 0771/83796-0, Fax 0771/83796-43

Email gs.donau@t-online.de Internet www.fh-furtwangen.de/~vs-gsd

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Lehrerfortbildungsbudget*

Projektleiter: Roland Müller

1. Projektziele - und -strukturen

Ausgehend von unserem Leitbild und dem Richtziel unserer Schule hat das Projektteam in Zusammenarbeit mit der Schulleitung folgende Entwicklungsziele formuliert und dem Kollegium vorgestellt:

1. Die Weiterentwicklung der Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz der Lehrerinnen und Lehrer.
2. Den Einsatz der Fortbildungsmittel zur Erreichung des Richtziels optimieren.
3. Die Zusammenarbeit der Lehrerfort- und Weiterbildung der beruflichen und allgemeinbildenden Schulen untereinander und mit anderen Weiterbildungsträgern in der Region stärken.

Inhaltliche Struktur der Projektarbeit

Die Projektarbeit gliedert sich in folgende Inhalte:

Zur Weiterentwicklung der Kompetenzen der Lehrerinnen und Lehrer wurde

- der persönliche wie abteilungsspezifische Fortbildungsbedarf erhoben und
- ein Fortbildungsbeauftragter für die Schule ernannt.

Für die Verteilung der Fortbildungsmittel hat die Projektgruppe mit der Schulleitung

- Prioritäten erarbeitet und vereinbart und
- eine kurz- und mittelfristige Fortbildungsplanung entwickelt.

Zur Stärkung der Zusammenarbeit

- wurde die schulinterne Lehrerfortbildung bedarfsorientiert weiterentwickelt,
- sind schulnahe Fortbildungsangebote auf der Basis der schulischen Fortbildungsbedürfnisse geplant und durchgeführt worden,
- sind Kooperationsprojekte mit anderen Weiterbildungsträgern entwickelt und durchgeführt worden.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Zu Beginn der Projektarbeit fehlte vor allem Erfahrung im Projektmanagement. Im Verlauf des ersten Jahres wurden dazu sowie zu Moderation und Kommunikations- und Konfliktmanagement Fortbildungen angeboten, die sehr hilfreich waren aber leider etwas spät kamen.

Die Unterstützung durch die Prozessbegleitung war sehr gut. Schwierige Entwicklungsprozesse und diverse Klippen konnten durch sie leichter und konstruktiv bewältigt werden. Durch regelmäßige Workshops, in denen mit anderen Schulen des Projekts Erfahrungen ausgetauscht und Ergebnisse gesichert wurden, konnte die eigene Entwicklung immer wieder reflektiert und nachjustiert werden.

Eine Vernetzung mit Fortbildungsangeboten anderer Schulen in der Region war leider wegen des sehr individuellen Fortbildungsbedarfs der jeweiligen Schulen nicht möglich. Wegen der recht häufigen Abwesenheit der Projektteam-Mitglieder vor allem des Projektleiters im Zusammenhang mit dem Projekt, gab es vor allem im Hinblick auf die Unterrichtsvertretung Belastungen die vom Kollegium aufgefangen werden mussten. Diese Unterstützung durch das Kollegium ist nicht hoch genug zu bewerten! Die Schulleitung hatte großes Interesse am Gelingen des Projekts und unterstützte die Arbeit des Projektteams ohne Vorbehalte. Die Projektleitung genoss großes Vertrauen und die volle Unterstützung der Schulleitung.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Auswertung der von uns durchgeführten Evaluation lässt folgende Erkenntnisse zu: Durch die Möglichkeit der Schule über das Fortbildungsbudget selbst zu verfügen, konnten die Budgetmittel wesentlich effektiver und im Hinblick auf das Richtziel der Weiterentwicklung der Kompetenzen unserer Lehrerinnen und Lehrer eingesetzt werden. Die neue Freiheit stärkte auch die Eigenständigkeit unserer Schule indem von den Kolleginnen und Kollegen gezielt Fortbildungsmaßnahmen besucht werden konnten, die ihrem tatsächlichen Bedarf entsprachen.

Von allergrößter Bedeutung für diese neue Qualität ist allerdings die Höhe des Budgets, die sich unbedingt an den in der Verwaltung üblichen Größen orientieren muss, da sonst in Zukunft von der jetzt erreichten Eigenständigkeit nichts übrig bliebe und im Projektteam, der Schulleitung und vor allem im Kollegium das Gefühl bliebe, viel Arbeit geleistet zu haben ohne einen spürbaren Fortschritt zu erreichen.

St.-Martinus-Str. 77

88212 Ravensburg

Telefon: 0751/368300; Email: sekretariat@humpis.de

Handlungsfeld: *Personalmanagement*

Projekt: *Lehrerfortbildungsbudget*

Ansprechpartnerin: Christina Högerle StRin

1. Projektziele und –strukturen

Zu Beginn des Projektes formulierte die Projektgruppe folgende Ziele:

1. Wir möchten bei gegebenen Mitteln mehr KollegInnen Fortbildungen ermöglichen.
2. Wir möchten die Fortbildungen stärker am Bedarf orientieren.
3. Wir wollen der Eigeninitiative des Kollegiums mehr Raum geben.
4. Wir wollen darauf hinwirken, dass die Fortbildungsveranstaltungen vermehrt zu konkreten Erleichterungen im Unterrichtsalltag führen.
5. Wir möchten bei der Fortbildung die Zusammenarbeit mit regionalen Organisationen stärker nutzen.
6. Wir wollen die Qualität und Nachhaltigkeit von Fortbildungsmaßnahmen verbessern.

Die **Projektgruppe** bestand aus 8 Mitgliedern. Sie war für die Erstellung der Projektziele, für strategische Fragen im Projektverlauf und für eine Auftragserteilung zur internen Evaluation verantwortlich.

Der Projektverlauf und die Umsetzung der Einzelschritte im Projekt wurden von einer **Projektleitung** gesteuert.

Die Bedarfserhebung, Umgestaltung der Fortbildung und Evaluation wurde zunächst an vier interessierten homogenen Bereichen, sogenannten „**Inseln**“, erprobt, da uns wegen der Größe unserer Schule eine sofortige Einführung auf Schulebene zu komplex erschien. Jede dieser Inseln ernannte einen „**Inselnsprecher**“.

Die Inselnsprecher/innen erstellten aufgrund ihrer gewonnenen Erfahrungen ein gemeinsames Bedarfserhebungsverfahren und einen standardisierten Fragebogen zur Evaluation von Einzelveranstaltungen und gaben Anregungen zur Erstellung eines Leitfadens zur Organisationserleichterung von Fortbildungen.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Bei mehreren Workshops hatten wir die Gelegenheit, uns mit anderen Schulen im gleichen Projekt auszutauschen. Unserer Erfahrung nach ist ein produktives Fortbildungsmanagement nur möglich, wenn die Schulleitung die Arbeit aktiv unterstützt. Eine Einbindung des Kollegiums kann nur durch ständige Kommunikation erreicht werden. Die zu treffenden Entscheidungen müssen transparent gestaltet sein.

Die Komplexität des Fortbildungsmanagements erfordert eine Bündelung der anfallenden Aufgaben bei einem Fortbildungsbeauftragten mit entsprechendem Nachlass.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Durch die eigenständige Planung der Fortbildungen ist unsere Schule in der Lage, Schwerpunkte zu setzen und die spezifischen Belange unserer Schule zu berücksichtigen, die durch die bisherigen Fortbildungsangebote nicht hinreichend abgedeckt werden. Dies trägt zur Profilierung und zum Ausbau eines Kompetenzzentrums Humpis-Schule bei.

Unsere gesamte Fortbildungskonzeption ist auf den Begriff der Bedarfsorientierung ausgerichtet. Fortbildungen entsprechen bei uns nicht mehr nur den individuellen Wünschen der einzelnen Kolleginnen und Kollegen, sondern werden im Hinblick auf das Gesamtsystem Schule beurteilt. Somit dient die Bedarfserhebung der eigenverantwortlichen Planung und der Identifikation mit den Entwicklungszielen der Schule, wie sie in unserem Leitbild verankert sind. Hervorzuheben ist, dass im Projektverlauf kaum Abweichungen zwischen individuellen Wünschen und Bedarf aufgetreten sind. Bedarfsorientiert sind Fortbildungen in der Meinung des Kollegiums nur dann, wenn sie ohne großen Aufwand im Unterricht und schulischen Alltag umzusetzen sind. Vor der Veranstaltung werden den Referentinnen und Referenten unsere Wünsche mitgeteilt. Dadurch können diese speziell auf unsere Bedürfnisse eingehen, wodurch eine Umsetzung im Unterricht erleichtert wird.

Insgesamt wurde in unserer Schule der hohe Nutzen des Projektes für den Einzelnen und seinen Unterricht erkannt. Viele Kolleginnen und Kollegen entwickelten im Projektverlauf Eigeninitiative in der Organisation von Fortbildungen oder als interne Referentinnen und Referenten. Wir ermutigen daher andere Schulen in den STEBS - Prozess mit dem Thema Fortbildungsbudget / Fortbildungsmanagement einzusteigen.

2. Abschlussberichte der Schulen im

2.4. Handlungsfeld *Qualitätsmanagement*

2.4.1. Projekt *Einführung des EFQM-Modells* (European Foundation for Quality Management)

Schulen im Projekt:

Schule	Ort	OSA
Kaufmännische Schule	Göppingen	S
Luzenbergschule	Mannheim	K
Gewerbliche Schule	Balingen	T
Elektronikschule	Tettnang	T

Christian-Grüninger-Straße 12

73035 Göppingen

Email: ks.gp@t-online.de, Tel.: 07161 613150, Fax: 07161 613169**Handlungsfeld: Qualitätsmanagement****Projekt: Einführung des EFQM-Modells und Evaluierung von Unterricht**

Ansprechpartner: Rudolf Mayländer, Anette Wißmeier-Ruopp, Ulrich Klotz

1. Projektziele und -strukturen

Es soll ein Qualitätsmanagementsystem implementiert werden. Dieses System ermöglicht die kontinuierliche Evaluierung und Verbesserung der Qualität an der Schule allgemein und der Qualität von Unterricht im Besonderen. Grundlage für die Projektarbeit ist das Education Excellence-Model der EFQM (European Foundation for Quality Management), das im Bildungsbereich entwickelt wurde und auf die Rahmenbedingungen der beruflichen Schulen zugeschnitten ist. Im Zentrum stehen dabei Fragen wie:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Was bedeutet Qualität an unserer Schule? • Welche Stärken und Verbesserungsbereiche bestehen? • Wie lässt sich Qualität messen? |
|---|

Folgende Kriterien waren Gegenstand der Untersuchung während des Projekts:

Kriterien:	Beschreibung
Führung	<i>Wie Schulleitungsteam, Führungskräfte sowie Lehrkräfte als Führungskraft in der Klasse eine Kultur des umfassenden Qualitätsmanagements in der Schule anregen, unterstützen und fördern</i>
Mitarbeiterorientierung	<i>Wie die Schule das gesamte Potenzial ihrer Mitarbeiter freisetzt, entwickelt und fördert</i>
Prozesse	<i>Wie die Schule ihre Prozesse (auch den Kernprozess Unterricht) identifiziert, führt, überprüft und verbessert</i>
Politik und Strategie (Leitbild)	<i>Wie die Schule ihre Philosophie(Leitbild) formuliert, konkretisiert, in Pläne und Maßnahmen umsetzt und überprüft</i>
Partnerschaften und Ressourcen	<i>Wie die Schule Ressourcen effektiv und effizient einsetzt</i>
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	<i>Was die Schule im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter leistet.</i>
Kundenbezogene Ergebnisse	<i>Was die Schule im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Kunden (Schüler, Betriebe, Eltern) leistet</i>

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

In Workshops wurden anhand von strukturierten Fragen die Kriterien Führung, Mitarbeiterorientierung, Prozesse und Partnerschaften und Ressourcen diskutiert und Stärken und Verbesserungsbereiche festgestellt. Mitarbeiterbezogene und kundenbezogene Ergebnisse wurden durch strukturierte Fragebogen im Kollegium, bei den Eltern und Ausbil-

dungsbetrieben sowie bei Schülerinnen und Schülern ermittelt. Die wichtigsten Verbesserungsbereiche der Untersuchung wurden in einem Lehrer-Open-Space mit Unterstützung des Projektbüros und einer Schüler-Open-Space Veranstaltung thematisiert und Lösungsvorschläge erarbeitet. Verschiedene Kompetenzteams (Leitbild/ Vertretungsregelung/ Fortbildungskonzept/ Vorschlagswesen ...) arbeiten seither an der Umsetzung der Lösungsvorschläge. An der Entwicklung eines Leitbildes, das von der GLK der Schulkonferenz zur Verabschiedung empfohlen wurde, arbeitete rund 1/3 des Kollegiums aktiv mit. Die zeitliche Belastung für das Kollegium war und ist durch die stark gestiegene Zahl der Teambesprechungen und Konferenzen erheblich. Dies wird in Anbetracht steigender Arbeitszeit und anspruchsvollerer Lehrpläne mit der Notwendigkeit zu Kooperation im Lehrteam und dualen Partnern in Teilen des Kollegiums recht kritisch gesehen.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Ausgehend von den Evaluationsergebnissen wurden zahlreiche Maßnahmen durchgeführt wie z. B. Entwicklung eines Fortbildungskonzepts, Vertretungskonzept, Selbstevaluierung der Lehrkräfte anlässlich von Schulleiterbeurteilungen, Evaluierung von Qualitätsvorkehrungen in zahlreichen Einzelbereichen wie z.B. GFS, Mathematik, Deutsch in der Oberstufe am WG, des Berufskollegs und der Wirtschaftsschule, Evaluierung des Unterrichts in den einzelnen Fachbereichen der KBS, Vierteljahresgespräche mit Fachbereichsleitern, Wochenübersicht über Termine, jährliche Gespräche mit neuen Kolleginnen und Kollegen, Umgestaltung des Lehrerzimmers, Gestaltung des Eingangsbereiches, Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagswesens, Einrichtung eines Lehrerinformationssystems im Schulnetz, Beschwerde als Chance, Qualifizierung der Fachbereichsleiter/innen, Qualifizierung der Mitarbeiterinnen des Sekretariats. Dadurch hat sich die Qualität seither in vielen Bereichen verbessert. Durch den Einstieg in die Evaluierung von Unterricht, die Stärkung der Kompetenzen der Fachbereiche sowie Teambildung, die systematische Beschreibung von ausgewählten Prozessen wie z. B. Deputatsverfahren, Leistungsstufenverfahren, Fortbildungen, Klassenlehrerfunktion, Disziplinarmaßnahmen, Vertretungsregelung, Entwicklung eines Fortbildungssystems wurde die Schule zu mehr Eigenständigkeit befähigt. Derzeit organisieren wir ein **internationales Projekt (Comenius Projekt)**, in dem wir zusammen mit Schulen aus Finnland, Dänemark, Polen und Spanien Erfahrungen im Bereich des Qualitätsmanagements austauschen und Strategien erarbeiten werden.

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Einführung des EFQM-Modells*

Projektverantwortliche: Frau Haushalter, Frau Krieg, Frau Schleeh

1. Projektziele und –strukturen

Das Projekt „Einführung des EFQM-Modells“ wurde an der Luzenbergschule Mannheim im September 2000 begonnen. Projektziele waren einerseits die Einführung des EFQM-Modells als Qualitätsmanagementsystem an der Schule mit dem Ziel der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und andererseits die Evaluation des Modells hinsichtlich seiner Übertragbarkeit auf Schulen. Dazu wurde das Projekt wissenschaftlich begleitet durch Prof. Ebner, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Universität Mannheim. Im Sommer 2001 wurde das EFQM-Pilotprojekt in das Projekt STEBS, Handlungsfeld Qualitätsmanagement, integriert.

Nach dem EFQM-Modell wird eine Organisation anhand von neun Kriterien, die sämtliche Bereiche dieser Organisation erfassen, hinsichtlich deren Stärken und Verbesserungsbereichen analysiert. An der Luzenbergschule wurden im Verlauf des Projektes bisher die Kriterien „Führung“, „Mitarbeiter“, „Prozesse“, „Mitarbeiterbezogene Ergebnisse“ und „Kundenbezogene Ergebnisse“ bearbeitet. Kollegenteams untersuchten die Schule nach dem vorgegebenen EFQM-Raster. Die ermittelten Verbesserungsbereiche bildeten die Grundlage für die Entwicklung von Maßnahmen: z. B. zur Multiplikation von Mitarbeiterfortbildungen, Verbesserung der Raumsituation, Erfassung der Vorstellungen und Wünsche von Schülern, Eltern und Betrieben, Organisation von Schulfesten, Zuteilung von Schülern in Klassen, Organisation und Durchführung von Schüler-Praktika. Mit Hilfe von Fragebögen wurde die Wirksamkeit der Neuerungen evaluiert. Das Projekt wurde in der Luzenbergschule von drei EFQM-Assessorinnen geführt. Die Schulleitung war in die formalorganisatorische Projektarbeit eingebunden und wie das Kollegium auch an inhaltlichen Prozessschritten beteiligt.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Für die Durchführung eines Qualitätsmanagements in der Schule sind zeitliche Ressourcen unabdingbar. Sie werden für die Qualitätsbeauftragten, die das Qualitätsmanagement führen, und für temporäre Belastungen von Kollegen / Kollegenteams benötigt. Daneben muss für die Arbeit der Qualitätsbeauftragten schulintern ein Zeitfenster im Stundenplan berücksichtigt werden. Fortbildungen z. B. zu Projektmanagement, Moderation, Kommunikation und fachbezogenen Themen sind für die Qualifizierung der Beauftragten notwendig. Die Schulleitung hat für die Qualitätsentwicklung und –sicherung an der Schule die unmittelbare Verantwortung. In Abstimmung mit den Qualitätsbeauftragten setzt sie die Rahmenziele und trifft die Entscheidungen zu strategischen Fragen. Schulintern werden Foren benötigt, durch die das Qualitätsmanagement öffentlich ist, um die Einbindung des gesamten Kollegiums in die Qualitätsentwicklung zu sichern. Der institutionalisierte Austausch mit ebenfalls am Projekt beteiligten Partnerschulen gibt Impulse für die eigene Arbeit.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist ein wichtiges Instrument zur Lenkung der Schulentwicklung. Qualitätsdefizite und Bereiche notwendiger Qualitätsentwicklung können frühzeitig erkannt und Maßnahmen zu deren Beseitigung getroffen werden. Schulische Prozesse werden systematisch evaluiert, Arbeitsabläufe optimiert, es entsteht größere Transparenz über die Prozesse und ihre Wirksamkeit. Die Mitarbeiter erhalten ein Feed-back über die Qualität ihrer beruflichen Arbeit. Positive Leistungen werden erkannt und anerkannt, Leistungsdefizite sind die Ansatzpunkte für die Optimierung des eigenen Handelns. Die Schule führt eigenverantwortlich mit ihren Mitarbeitern den Optimierungsprozess durch. So liegt die Verantwortung für die Qualität der schulischen Arbeit bei der Schule selbst. Dies bewirkt eine größere Identifikation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Der Öffentlichkeit gegenüber dokumentiert die Schule durch das Qualitätsmanagement ihre Bemühungen zur Sicherung und Entwicklung der Arbeitsqualität. Damit kann der Schule eine bessere Positionierung gegenüber Eltern, Ausbildern, Wirtschaft und Gesellschaft gelingen.

Gewerbliche Schule Albstadt

Johannesstraße 6

72458 Albstadt

E-Mail: gbs@pmh.bl.schule-bw.de, Tel.07431/121122

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Einführung des EFQM-Modells*

Ansprechpartner: E. Straubinger, OStD

1. Projektziele und -strukturen

Mit Beginn des Schuljahres 2000/2001 wurde auf Initiative des Kultusministeriums an vier beruflichen Schulen von Baden-Württemberg das Pilotprojekt 'EFQM' eingeführt.

Das Vorhaben verfolgte vor allem die Ziele,

- eine umfassende Qualitätsdiskussion an unserer Schule einzuleiten bzw. das Kollegium unserer Schule für das Thema 'Qualität' zu sensibilisieren,
- das Kollegium über das EFQM-Modell zu informieren,
- beim Kollegium für das Modell Akzeptanz zu schaffen,
- Erfahrungen mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems zu gewinnen,
- einen kontinuierlichen und nachhaltigen Prozess der Qualitätsentwicklung in Gang zu setzen.

Für das EFQM -Team waren in diesem Zusammenhang folgende Grundsätze wichtig:

- Das Arbeiten im Team ist eine wesentliche Form unserer Organisation.
- Die Teammitglieder beherrschen die Formen des Dialogs und der Diskussion und wenden diese konsequent an.
- Die Qualität der Bildungsarbeit hängt ab vom Engagement des Kollegiums, welches sich von gemeinsamen Absichten und Wertvorstellungen ableitet und weiterentwickelt.

Im März 2001 fand in Form eines umfangreichen Fragebogens eine wissenschaftliche Bestandsaufnahme an unserer Schule durch die Universität Mannheim statt. Im April 2001 folgte eine Datenerhebung durch einen hausinternen Fragebogen zu dem EFQM-Kriterium „Mitarbeiterorientierung“. Die Ergebnisse dieser Umfrage bildeten die Grundlage für die weitere Arbeit der vier Assessoren.

Zur Qualitätsverbesserung wurden drei Arbeitsgruppen gebildet, die sich der Themen Öffentlichkeitsarbeit, Organisation und Teamentwicklung annahmen.

Durch die im Zollernalbkreis eingeleitete Strukturreform der beruflichen Schulen wurde das Thema Strukturreform und die damit notwendig gewordenen Planungen von außen aufge-

zwungen. Der Projektverlauf nahm dadurch quasi einen „Zickzackkurs“ und das Thema Strukturreform ließ die anderen Themen mehr oder weniger in den Hintergrund treten.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich die Zusammenarbeit der Kollegen/innen im Team wesentlich intensiviert hat. Der Umgang zwischen Schulleitung und Kollegium, aber auch zwischen Lehrkräften und Schülern haben sich in der Zwischenzeit verändert (Konferenzordnung, Zeitmanagement etc.).

Diese positiven Erfahrungen finden zunehmend auch Eingang in den Unterricht.

Die Unterstützung durch die wirtschaftspädagogische Fakultät der Universität Mannheim war zumindest in der Anfangsphase hilfreich. Die Assessoren erhielten wichtige Hinweise und Tipps zur Erstellung hausinterner Fragebögen, ebenso zur Messung bzw. Auswertung der Ergebnisse.

An der staatlichen Akademie für Lehrerfortbildung in Esslingen fanden von Zeit zu Zeit Workshops statt, die zum Gedanken- und Erfahrungsaustausch unter den beteiligten Schulen beitrugen. So fanden neue Erkenntnisse Eingang in die Arbeit der Assessoren. Hilfreich waren auch Handreichungen und Referate der Staatlichen Akademie.

Eine gravierende Hemmschwelle bei der Einführung neuer, innovativer Ideen ist in unserem Kollegium zweifellos die ungünstige Altersstruktur (Durchschnittsalter ca. 55 Jahre!).

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Qualität der schulischen Arbeit lässt sich an Hand des hausinternen Informationsflusses verdeutlichen:

Trotz teilweise unzumutbarer Arbeitsbedingungen am Standort Albstadt (bedingt durch die zwangsläufig notwendigen Abriss- und Umbauarbeiten während des Schulbetriebs) reagiert das Kollegium flexibel und souverän auf sämtliche Störeinflüsse.

Diese Verhaltensweise lässt sich hauptsächlich auf die gute Informationspolitik und gut funktionierende Zusammenarbeit in den weitgehend eigenverantwortlich arbeitenden Teams zurückführen.

Auf Basis der vertrauensvollen Zusammenarbeit in den Teams war auch die Einführung des Unterrichts in Lernfeldern in den Berufsfeldern Elektrotechnik, Kfz-Technik und Metalltechnik problemlos möglich.

Positiv ist zu bewerten, dass die Assessoren immer wieder als Experten für Qualitätsmanagement angesprochen und um Rat gefragt werden. Es ist zu wünschen, dass sich das Qualitätsbewusstsein im gesamten Kollegium weiter entwickelt.

Oberhofer Str. 18

88069 Tettang

Tel. 07542/9372-0; E-Mail: efqm@elektronikschule.de

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Einführung des EFQM-Modells*

Ansprechpartner: H. Grupp, H. Lang, H. Merkt-Weskott, H. Push

1. Projektziele, Projektstrukturen

Ziel der Schulleitung und des Assessorenteam's war es das Qualitätsmanagementsystem EFQM an der Elektronikschule Tettang einzuführen und zu erproben. Damit war die Erwartung verbunden, dass dieser Prozess die Arbeit aller der am Schulleben Beteiligten in den relevanten Bereichen verbessern würde. Da die Schule in der Ausgestaltung dieses Prozesses frei war, hofften wir nach und nach eine praktikable und im Schulalltag handhabbare Form der permanenten Selbstbewertung zu finden. Ebenso erwarteten wir eine Sensibilisierung des Kollegiums für den Begriff "Qualität" und daraus folgend lebhaftere Diskussionen. Dieser Qualitätsprozess sollte der Motor für eine konsequente Weiterentwicklung struktureller und pädagogischer Ansätze sein.

Das EFQM-Projekt startete in der Elektronikschule Tettang und 3 weiteren Projektschulen schon im Jahre 2000 und wurde nach einem Jahr in das Projekt STEBS integriert. Deshalb legten die Assessoren der EST nach ihrer Ausbildung an der Akademie in Esslingen schon im Dezember 2000 das weitere Vorgehen fest.

Zuerst wurde im Frühjahr 2001 auf einem Pädagogischen Tag die Kriterien "Führung" und "Mitarbeiterzufriedenheit" erfasst und im Juli 2001 zum Abschluss gebracht. Das Endergebnis wurde in einer Gesamtkonferenz der Schulleitung in schriftlicher Form übergeben.

Nach einer Umsetzungsphase der von den KollegInnen benannten Verbesserungsbereiche und Maßnahmen hätten in einer ähnlichen Form die restlichen sieben Kriterien untersucht und auf ihre Umsetzung im Schulalltag befragt werden müssen. Parallel dazu sollte im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung die Zufriedenheit mit den jeweils beschlossenen Maßnahmen evaluiert werden.

2. Arbeits- und Lernerfahrung im Projekt

Eine Informationsveranstaltung mit Professor Ebner vom wirtschaftspädagogischen Lehrstuhl der Uni Mannheim im Januar 2002 zum Thema "Zielvereinbarungen" wurde als sehr

informativ und hilfreich angesehen. So war es ein guter Gedanke, dass neben den Assessoren und der Schulleitung auch ausdrücklich kritische und interessierte Kollegen eingeladen werden.

Sehr informativ war ebenfalls eine Veranstaltung von Herrn Hagmann vom Lehrstuhl Professor Ebner, dessen Studenten wertvolle Beiträge zum Qualitätsbegriff, zu Qualitätsmanagement in Schulen und Wirtschaft und zur Umsetzung in anderen Ländern einbrachten. Leider kamen diese Anregungen in unserem Projekten in unserem Projektablauf sehr spät.

Diese "Verspätung" von Inputs trifft auch auf die Vorbereitungstreffen "Internationalen Symposium für Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in beruflichen Schulen" im Herbst 2003 in Esslingen zu. Die Anregungen, die der Unternehmensberater Herr Kotter aus Bayern zum Thema EFQM machte, wären am Anfang des Projektzeitraums hilfreicher gewesen.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Schulleitung hat im Sommer 2002 die Bildung von sogenannten "Praxisgemeinschaften" initiiert. Ziel dieser Teamorganisation ist eine Verbesserung der Zusammenarbeit.

Dies hat folgende Gründe:

- EFQM als Instrument der Wirtschaft folgt einer anderen Logik als eine pädagogische Einrichtung. Letztlich geht es in der Wirtschaft darum, z. B. Faktor Zeit einer absoluten Zweckrationalität zu unterwerfen. Bildungsprozesse sind aber individuell und folgen eigenen zeitlichen Gesetzmäßigkeiten. Auch ist der Fehler bzw. Irrtum in Bildungsprozessen durchaus gewünscht und für Lernfortschritte unabdingbar, in der Wirtschaft dagegen soll der Fehler konsequent ausgemerzt werden und eine Null-Fehler-Toleranz eingeführt werden.
- Die Zeit- und Arbeitsaufwand für die Assessoren übersteigt bei einer konsequenten Umsetzung des EFQM, wie es an der EST geplant war, jedes vernünftige Maß und wäre nur mit entsprechenden zeitlichen Ressourcen durchführbar.
- Der Erfahrungsaustausch mit verschiedenen Fachleuten (Hr. Kotter, Hr. Ebner, Hr. Dell) hat gezeigt, dass ganz unterschiedliche Vorstellungen darüber herrschen, wie EFQM umgesetzt werden soll. An Schulen braucht man handhabbare und erprobte Ansätze die schnelle Ergebnisse versprechen.

2. Abschlussberichte der Schulen im

2.4. Handlungsfeld *Qualitätsmanagement*

2.4.2. Projekt *Erarbeitung eines Qualitätsmanagement-Konzeptes (QM-Konzeptes)*

Schulen im Projekt:

Schule	Ort	OSA
Gottlieb-Daimler-Schule I	Sindelfingen	S
Gewerbliche Schule f. Holztechnik	Stuttgart	S
Zentralgewerbeschule	Buchen	K
Gewerbeschule	Bad Säckingen	F
Richard-Fehrenbach-Gewerbeschule	Freiburg	F
Friedrich-Weinbrenner-Gewerbeschule	Freiburg	F
Hohentwiel-Gewerbeschule	Singen	F

Technisches Schulzentrum

Neckarstr. 22

71065 Sindelfingen

Tel.Nr. 07031/6108-0; E-Mail: gds1.schule@t-online.de

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Erarbeitung eines QM-Konzeptes*

Ansprechpartner: Herr Sabelhaus / Herr Teufel

1. Projektziele und –strukturen

Die Schulleitung benannte im Juni 2000 in Absprache mit den Abteilungsleitungen aus den vier Fachabteilungen Metall 1 bis 3 und dem TG jeweils eine zuständige Lehrkraft, die mit der Konzeptionierung, Planung und Realisierung eines Qualitätsmanagement-Systems beauftragt wurden.

Folgende Ziele für die Qualitätsarbeit wurden formuliert:

- Erleichterung der Arbeit des Kollegiums
- Schaffen eines angenehmen Arbeitsumfeldes
- Verbesserung der Kommunikation im Kollegium
- Verbesserung der Unterrichtsqualität
- Erstellen eines Qualitätshandbuches

Mit diesen Zielen wurden folgende Voraussetzungen verknüpft:

- Die Qualitätsarbeit wird von allen Kolleginnen und Kollegen getragen.
- Die Inhalte der Arbeit werden vom Kollegium bestimmt.
- Die Qualitätsarbeit wird von der Schulleitung und den Abteilungsleitungen unterstützt.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Um der Voraussetzung „Die Inhalte der Arbeit werden vom Kollegium bestimmt“ gerecht zu werden, wurden auf pädagogischen Halb-Tagen die Anliegen und Wünsche des Kollegiums systematisch erfasst und Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themenbereichen gebildet. Da die angeregten Veränderungen den Wünschen des Kollegiums entsprachen, traten primär keine größeren Probleme auf. Erhöhter Abstimmungsbedarf entstand lediglich durch das Anliegen, ein möglichst einheitliches Vorgehen aller Abteilungen in den Verwaltungsabläufen zu erreichen. Die Möglichkeit, spezielle Bereiche auch weiterhin

nach den Vorstellungen der einzelnen Abteilungen fortzuführen bzw. weiterzuentwickeln wurde bewusst beibehalten.

Die zeitliche Belastung des Projektteams und der besonders engagierten Kolleginnen und Kollegen der verschiedenen Projektgruppen führte häufig zu Verzögerungen. Auch war es nicht immer möglich, entsprechende Veranstaltungen (z. B. pädagogischen Tage bzw. Schulungen) in den Schulalltag einzubinden.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Strukturierung und Organisation der Verwaltungsabläufe stellt in erster Linie eine Erleichterung der Arbeit des Kollegiums für die tägliche Arbeit dar. Das zu diesem Zweck zwischenzeitlich entwickelte „Organisationshandbuch“ steht in elektronischer Form allen Beteiligten im Intranet der Schule zur Verfügung. Entsprechende Rückmeldung bestätigen den großen Bedarf und die Bedeutung des Handbuches für die schulische Arbeit.

Durch STEBS wurden an der Schule weitere Projekte in Gang gesetzt, die sich positiv auf den Schulalltag auswirken. Durch die Einführung eines „Früheingreifsystems“ werden Schüler mit nicht ausreichenden Leistungen frühzeitig erkannt und durch den Einsatz von Schülermentoren gezielt gefördert. Das „Entschuldigungsbuch“ dokumentiert für alle beteiligten Kolleginnen und Kollegen die Fehlzeiten der einzelnen Schülerinnen und Schüler und verhindert somit Leistungseinbrüche. Durch die Einführung von „Co-Klassenlehrer/-innen“ ist die Ansprechbarkeit eines Kollegen bzw. einer Kollegin fast durchgehend gewährleistet.

Die angestoßenen Veränderungen sind bei weitem nicht abgeschlossen. Insgesamt ist eine positive Aufbruchstimmung zu verzeichnen, die derzeit nahtlos in „OES“ übergeführt wird.

Leobener Straße 95

70469 Stuttgart

Tel: 0711-890040; Fax:0711-89004220; e-mail: holztechnik.schule@stuttgart.de**Handlungsfeld:** *Qualitätsmanagement***Projekt:** *Erarbeitung eines QM-Konzeptes*

Ansprechpartner: Projektleiter StR Ferdinand Fischer

Schulleiterin OStD'in Birgit Scholze-Thole

1. Projektziele und -Strukturen

Wir streben mit unseren Aktivitäten im Bereich des Qualitätsmanagements die Verbesserung und Optimierung aller schulischen Prozesse an. Als Grundlage dient uns die zu Projektbeginn erhobene "Ist-Soll-Analyse", die wir im Rahmen eines pädagogischen Tages durchgeführt haben. Aufbauend auf dieser Basis sind verschiedene QM-Arbeitsgruppen (vorher Qualitätszirkel) entstanden, die in unterschiedlichsten Bereichen arbeiteten, um die erkannten Schwachstellen im Schulablauf zu beseitigen und die Stärken weiter auszubauen. Parallel hierzu entwickelten wir eine neue Informationsstruktur, um die Transparenz aller projektbezogenen Entwicklungen und Entscheidungen und die höchstmögliche Partizipation an allen Prozessen zu gewährleisten. Die Ergebnisse der QM-Arbeitsgruppen werden auf einer QM-Schautafel im Konferenzraum dem gesamten Kollegium zugänglich gemacht, Anregungen aus dem Kollegium werden innerhalb eines festgelegten längeren Zeitraums entgegen genommen und in die Gruppenergebnisse eingearbeitet (feedback Kultur). Alle projektbezogenen Grundsatzentscheidungen werden durch einen jeweiligen Konferenzbeschluss in der Gesamtlehrerkonferenz bestätigt. Ein wichtiger Schritt in Richtung einer langfristigen Qualitätsentwicklung ist die Einführung einer „Projektstruktur“, die den Arbeitsgruppen die Möglichkeit gibt, ihre Arbeit in einer definierten Zeit unter Verwendung der zugesicherten zeitlichen, personellen und sächlichen Ressourcen durchzuführen. Die Schulleitung stellt die Bereitstellung der ausgehandelten Ressourcen sicher und achtet mit den Koordinatoren auf die Einhaltung der Projektvereinbarungen. Die einzelnen Projekte werden von den Koordinatoren betreut. Durch die Dokumentation der Ergebnisse und die Festschreibung prozessualer Vorgänge in Form von „Verfahrensbeschreibungen“ hat jeder Kollege die Möglichkeit, die Ergebnisse der einzelnen Gruppen nachzuvollziehen.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen

Da wir von Anfang an auf die Freiwilligkeit der Mitarbeit gesetzt haben, war es unvermeidlich, dass die einzelnen Kollegen innerhalb des Prozesses unterschiedlichen Belastungssituationen ausgesetzt waren. Einige Kollegen haben ihre Mitarbeit nur auf die obligatorischen Veranstaltungen beschränkt, doch waren alle mit dem grundsätzlichen Projektziel, dem Prozess der kontinuierlichen Verbesserung der Abläufe in der Schule, einverstanden. Eine entscheidende Voraussetzung für den erfolgreichen Start in das QM-Projekt war die Unterstützung durch die Schulleitung. Während des zweijährigen QM-Projektes innerhalb von STEBS haben wir auf die umfangreiche Einbeziehung von Prozessbegleitern verzichtet, da wir eine externe Steuerung in der Anfangsphase des Projekts für nicht zwingend erforderlich hielten. Durch unsere eigene beharrliche Arbeit können wir nun feststellen, dass der initiierte Prozess der kontinuierlichen Verbesserung auf Basis von Projekten zu einem festen Bestandteil unserer inneren Schulentwicklung geworden ist.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Natürlich haben wir nicht alle sich aus dem anfänglichen Soll/Ist-Vergleich ergebenden Problembereiche abschließend bearbeiten können, was im eigentlichen Sinne auch nicht angestrebt wurde, weil der Weg in diesem Fall das Ziel der kontinuierlichen Verbesserung darstellt. Doch ist die Erkenntnis im Kollegium gewachsen, dass eine Zukunftssicherung unserer Schule nur im konsequenten Fortsetzen des eingeschlagenen Weges möglich ist. Die im Rahmen von STEBS erarbeitete Struktur wird uns auf diesem Weg sehr hilfreich sein. Als ein Nebenprodukt des Prozesses, das jedoch in seiner Bedeutung den konkreten Themen den Rang ablauft, hat sich die innerbetriebliche Kommunikation sowohl untereinander als auch mit Schülern positiv weiter entwickelt und Veränderungsprozesse an der Schule verstärkt. Die begonnene Feedback-Kultur und die Erfahrungen mit den Elementen der internen Evaluation sind sehr positiv und werden kontinuierlich weiter entwickelt. Wir wollen diesen Prozess auch in den nächsten Jahren durch die Teilnahme am OES-Projekt und darüber hinaus im Rahmen der vorhandenen personellen und sächlichen Ressourcen intensiv fortführen.

Karl-Tschamber-Str. 1

74722 Buchen

Email: zgb@zgb-buchen.de, Tel: 0 62 81 / 53 00, Homepage: www.zgb-buchen.de

Handlungsfeld: Qualitätsmanagement

Projekt: Erarbeitung eines QM-Konzeptes - DQS-Zertifizierung des QM-Systems der ZGB nach ISO 9001:2000

QM-Beauftragter: Herr Trabold

1. Projektziele

- Prozess-Orientierung und -Darstellung bewirkt praxisgerechte Qualitätsverbesserungen bei allen Aktivitäten und trägt zu Transparenz und Stabilität der Abläufe bei.
- Auf der Basis externer und interner Kundenorientierung werden Verbesserungen der schulischen Ergebnisse für alle am Schulleben beteiligten Gruppen erreicht.
- Im Frühjahr 2003 erfolgt die Zertifizierung des QM-Systems nach DIN ISO 9001:2000 durch die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS).

2. Inhaltliche Struktur der Projektarbeit und Verankerung im Lehrerkollegium

- Ein Lenkungsteam mit drei ständigen Mitgliedern wurde gebildet.
- Zunächst wurde eine detaillierte Soll-Ist-Bedarfs-Analyse durchgeführt, die in einer Selbstbewertung zu allen Normforderungen (SOLL) Stellung bezog (IST) und den Änderungsbedarf aufzeigte. Daraus wurde ein Maßnahmenplan abgeleitet.
- Alle richtungweisenden Qualitätsentwicklungen wurden im Wesentlichen an den vier Projekttagen initiiert und mit Prozessbegleitern gestaltet und durchgeführt:
 1. Projekttag: Open Space - „Wo drückt der Schuh?“
 - Probleme identifizieren und Schwerpunkte herausarbeiten: z.B. Kommunikation im Kollegium und mit der Schulleitung, Stress durch Vielfachbelastung, ...
 2. Projekttag: Problemlösungsansätze
 - In Arbeitsgruppen wurden Ansätze zur Bewältigung der Probleme entwickelt.
 3. Projekttag: Leitbildentwicklung
 - Leitsätze formulieren: auf dem Hintergrund des Bildungsauftrages und der Funktionen der Schule einerseits sowie im gegenseitigen Austausch von Interessen, Meinungen und Werthaltungen andererseits.
 4. Projekttag: Schulung im QM-System
 - An sechs Stationen konnten sich die KollegenInnen mit den Leitziele, dem QM-Handbuch, dem Prozessmodell u. der Bewertung des QM-Systems vertraut machen.

- nach der Zertifizierung:
 - Implementierung einer Software (SYCAT), um EDV-unterstützt die Pflege des QM-Systems zu erleichtern u. die Nutzung durch die Kollegen praktikabler zu gestalten.

3. Stärkung der Eigenständigkeit und Qualitätsverbesserungen:

- Schulleitung:
 - Beteiligung der Betroffenen bei der Stundenplanung → regelmäßige Bewertung des QM-Systems mittels interner Audits und jährlicher DQS-Begutachtung
 - Schaffung der Funktion eines Qualitätsbeauftragten → Qualitätsentwicklung unterstützen, QM-System pflegen und dokumentieren, Schulungsmaßnahmen
- Kollegium:
 - Aktion zum Vorschlag von Verbesserungsmaßnahmen
 - Darlegung aller Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse in einem Modell, verlinkt mit Prozessablaufbeschreibungen → Transparenz und Sicherheit bei schulischen Abläufen schaffen, z.B. bei Schüleraufnahmen, Fürsorgemaßnahmen, Prüfungsabläufen, ... → Checklisten
 - Aufbau der intranetbasierten Dokumentenlenkung mit DokWeb (Stichwortsuche)
 - Wissensmanagement-System für allgemeinbildende Fächer eingeführt
- Schülerinnen und Schüler, Ausbildungsbetriebe, ...:

Im Sinne der Kundenorientierung, als umfassende und nachzuweisende Zielsetzung nach ISO 9001:2000, wurden u.a. folgende Verbesserungen erreicht:

 - Feedback-Kultur ausgebaut: Fragebogen Lehrer und Schulorganisation
 - Aushang der Leitziele → Maßstab für alle am Schulleben Beteiligten
 - Vernetzung aller Klassenzimmer mit Zugang zum Intranet der Schule und ins Internet, sowie frei zugängliche Terminals für die Schüler
 - Per Fax unmittelbare Rückmeldung an Ausbildungsbetriebe, wenn ihre Auszubildenden nicht zum Unterricht erschienen sind → Senkung der Abwesenheitsquote.
 - Lehrer-Galerie – Schüler und Besucher sehen im Eingangsbereich Porträts von Kollegen, deren Sonderfunktionen und Lehrerzimmer.
 - ... und vieles mehr → detaillierter [Evaluationsbericht](#) → s. [Homepage](#) der ZGB

4. Gesamtbewertung

Das STEBS-Projekt ermöglichte eine umfassende Qualitätsentwicklung der ZGB sowohl nach innen (Verbesserungen schulischer Abläufe, Qualitätsbewusstsein) als auch nach außen (Kundenorientierung, Qualität der Ergebnisse, Renommée bei Partnerbetrieben). Die ISO-9001:2000 bietet eine gute strukturelle Basis, nimmt alle Q-Dimensionen in den Blick (Q2E ohne Probleme integrierbar) und ist mit ihrer Prozessorientierung auch für andere Schulen geeignet und anwendbar.

Rippolinger Str. 2

79713 Bad Säckingen

Tel.: 07761/560920; Fax: 07761/560949; E-Mail: info@Gewerbeschule-bad-saeckingen.de

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Erarbeitung eines QM-Konzeptes*

Projektverantwortliche: Borghardt, Brunner, Hahn, Hilgert

1999-2001: (Chronologie)

Im **Dezember 1999** begann der Prozess der inneren Schulentwicklung an der Gewerbeschule

September 2001:

Einstieg in das STEBS-Projekt: „Entwicklung eines QM-Konzeptes“

Ziel des STEBS-Projekts „**Qualitätsmanagement**“ war eine Überprüfung, Beurteilung und Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit. Gleichzeitig sollte die Arbeit der AGs, die sich seit 1999 im Rahmen der inneren Schulentwicklung gebildet hatten, wie z. B.:

- Konferenzgestaltung
- Umbaumaßnahmen am Schulgebäude
- Einrichtung und Betrieb eines „Treffpunkt Internet“
- Erarbeitung eines Qualitätshandbuchs
- Einrichtung eines Computerraumes mit 16 Schülerarbeitsplätzen
- Erarbeitung eines Leitfadens für die Einführung neuer Lehrkräfte
- Umgang mit schwierigen Unterrichtssituationen bzw. Schülern
- Projekt „Regellernen“

fortgeführt und im Schulleben verankert werden.

Auf der Grundlage von Q2E wurden für zwei Projekte (Regellernen und Teamentwicklung) Qualitätsstandards formuliert mit dem Ziel, die pädagogische Zusammenarbeit des Kollegiums nachhaltig zu verbessern.

Seit Juli 2002:

1. Projekt Regellernen („pädagogisch an einem Strang ziehen“)

a) Regeln des „Zusammen-Arbeitens“

Diese werden vom jeweiligen Klassenteam erarbeitet und beinhalten:

- Pünktlichkeitsregel
- Anwesenheitsregel
- Hausaufgaben- und Arbeitsmittelregel
- Ruhe- und Konzentrationsregel
- Stopp-Regel

Die Nicht- bzw. Einhaltung der Regeln zieht klar definierte Konsequenzen nach sich.

b) Regeln des „Zusammen-Lebens“

Diese werden von den Schülern der jeweiligen Klasse erarbeitet.

c) **Klassen-Rat**

Vom Klassenlehrer durchgeführt, dient der Reflexion des Schülerverhaltens

d) **Methoden wie Video-Supervision und/oder Gruppen-Coaching**

Ab September 2003:

2. Projekt Teamentwicklung

Einführung des Projekts im Rahmen eines pädagogischen Tages mit dem Thema „**Grundlagen der Teamentwicklung**“.

Im weiteren Verlauf des Projekts wurden die in Teams arbeitenden Kolleginnen und Kollegen bei Bedarf durch unterstützende Maßnahmen (z.B. **Coaching**) begleitet.

Es wurden entsprechende **Orientierungshilfen** zu Evaluierungszwecken erarbeitet. Dabei verbleibt die Datenhoheit bei der einzelnen Lehrkraft.

Um die Teambildung innerhalb des Kollegiums zu stärken, wird für jede Lehrkraft die Mitarbeit in mind. einem Team verpflichtend:

- **Qualitätsteam** (jeweils 3 Koll. führen L-L-Hospitation und Feedback durch)
- **Schülerfeedback-Team**
- Team zur gemeinsamen Erarbeitung von **Unterrichtskonzepten**
- **Klassenteam** im Sinne von Regellernen oder Teamentwicklung
- Team zur Durchführung des **Klassenrats** im Rahmen des Regellernens
- als Team arbeitende **AGs** der Schulentwicklung
- **Abteilungsteam** (z.B. 2BFM, BAG, 1BKFH, BVJ, SBS)
- **Schulleitungsteam**

Schuljahr 2003/2004:

Arbeit in den bestehenden und neu gebildeten Teams

Januar 2004: Beginn der Arbeit der AG zur **Entwicklung eines Leitbilds**

März 2004: **Interne Evaluation** der bisherigen Schulentwicklung (Fragebogen)

Juli 2004: **STEBs-ABSCHLUSSBERICHT** STEBS-Projekte

Strukturmerkmale unserer Schulentwicklung

Die AGs bilden sich aufgrund von Initiativen aus dem Kollegium. Innerhalb eines zeitlich begrenzten Arbeitsauftrags arbeiten sie selbstständig.

Verbindliche Regeln für die Arbeit in AGs:

- Festlegung der Verantwortlichkeiten
- Die Arbeit der AGs muss evaluierbar sein
- Entwicklung von Qualitätsstandards
- Dokumentation der Arbeiten

Die Koordination, Kommunikation, Information und Vernetzung der Arbeiten der unterschiedlichen AGs erfolgt in einer **Koordinierungsgruppe**.

Abschließende Bemerkungen

Die bestehenden AGs bilden mittlerweile einen festen Bestandteil unserer Schule. Die LehrerInnen können sich somit nach ihren individuellen Neigungen an der Gestaltung des Schullebens beteiligen. Das STEBS-Projekt hat diese Entwicklung gefördert. Mit der Überleitung des STEBS-Projekts in den STEBS-Prozess sichern wir diese günstigen Rahmenbedingungen für unsere Schulentwicklung.

Friedrichstr. 51

79098 Freiburg

Tel. 0761/201-7954

e-mail: rfg@freiburger-schulen.bwl.de

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Erarbeitung eines QM-Konzeptes - Qualitätsverbesserungen in ausgewählten Schulbereichen*

Projektverantwortliche: OSTR Sebastian Barth, STD Dennis Gerbrandt

1. Projektziele und -strukturen

Im Rahmen eines pädagogischen Tages wurden durch das Kollegium Bereiche der Schule ermittelt, bei der eine Qualitätsverbesserung als dringlich erachtet wurden. Hierbei hatten sich folgende Themenbereiche herausgebildet:

1. Innere Abläufe (Fragen und Probleme der Schulorganisation)

2. TG – Gruppe (Verbesserungen im Bereich des Technischen Gymnasiums)

3. MIH – Gruppe (Strukturverbesserungen im Schulversuch „Management im Handwerk“)

4. Feed – Back (Verbesserung der Unterrichtsqualität durch gegenseitige Unterrichtsbesuche)

5. Werkstatt (Verbesserung der Strukturen und Abläufe im Werkstatt- und Laborbereich)

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Prozess

Die Aktivitäten dieser Gruppen wurden durch eine Koordinationsgruppe begleitet. Sie setzte sich aus Vertretern der o. g. Gruppen zusammen. Diese Gruppe war auch Forum und Ansprechpartner der Prozessbegleiter.

Nach einigen Anlaufschwierigkeiten hatte sich diese Arbeitsweise als effektiv und sinnvoll erwiesen.

Durch die Verringerung der „Reibungsverluste“ bei der Bewältigung von alltäglichen Prozessen im Schulalltag steigt die Effizienz der Arbeit und die Zufriedenheit des Kollegiums. Handlungsabläufe werden transparenter und somit nimmt auch die Akzeptanz des Lehrkörpers gegenüber normierten bzw. geregelten Verfahrensweisen in der unterrichtlichen- sowie der außerunterrichtlichen Arbeit des Einzelnen zu.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Bei den Projektgruppen 1,2, 3 und 5 die sich vor allem mit schul- und unterrichtsorganisatorischen Fragen beschäftigt hatten wurden die gesteckten inhaltlichen Ziele im Wesentlichen erreicht. Wichtiger noch als die einzelnen Verbesserungsmaßnahmen erscheint es uns, dass der hier angestoßene Prozess in die vorhandenen Strukturen eingeflossen ist und hier in Form eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weitergeführt wird. In dem zentralen Bereich „Verbesserung der Unterrichtsqualität“, mit der sich die Gruppe Feed-Back befasst hat, muss gesagt werden, dass die Bereitschaft des Kollegiums hier mitzuarbeiten nicht sonderlich stark ausgeprägt war. Gründe hierfür sind unter Anderem starke Belastungen durch die zusätzliche Deputatsstunde und die Einführung der neuen Lehrpläne (Lernfelder). Trotzdem möchte die Gruppe ihrer begonnene Arbeit über das STEBS – Projekt hinaus weiterführen.

Bis auf die Gruppe 5 werden auch die anderen Gruppen ihr Projekt weiter verfolgen.

Bissierstraße 17

79114 Freiburg

Tel: 0761-201-7739 (40,41), Fax: 201- 7498

e-mail: fwg@freiburger-schulen.bwl.de; Internet: <http://www.fwg-freiburg.de>,

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Erarbeitung eines QM-Konzeptes*

Ansprechpartner: N. Muser

1. Projektziele und -strukturen

Die Grundidee der FWG für die Beteiligung an der Entwicklung eines QM-Konzepts für Schulen war, die verschiedenen bestehenden Projekte der Schule zu koordinieren sowie die eingeschlagenen Wege zu überprüfen und zu verbessern. Dazu führten wir Soll-Ist-Vergleiche durch, setzten uns Ziele, erarbeiteten systematische Vorgehensweisen und Dokumentationen. Die Erfahrung mit STEBS war ideale Voraussetzung um jetzt gezielt im Nachfolgeprojekt OES arbeiten zu können. Die Ziele der Projektskizze von 2001 wurden im Jahre 2003 überarbeitet und als Basis für das zu entwickelnde Leitbild formuliert: Förderung der Akzeptanz und aktive Teilnahme des Kollegiums an der Schulentwicklung, Aufbau einer Feedbackkultur, Förderung der Teamentwicklung, Weiterentwicklung einer offenen Kommunikationskultur, Transparenz und Dokumentation der Arbeit in der Schulentwicklung, Nutzung des Intranets als Plattform zur Information, kontinuierliche Anpassung des Bildungsangebotes an den Bedarf der Arbeitswelt, verantwortungsvoller Umgang mit der Umwelt wie in den Umweltsätzen der FWG formuliert, Weiterentwicklung der Qualität der Schule durch regelmäßige Evaluation und stetige Qualitätssicherung des Unterrichts als zentraler Prozess der pädagogischen Arbeit. Damit dokumentieren wir unser Selbstverständnis als offene, tolerante, demokratische, qualitäts- und umweltbewusste Schule.

Organisatorisch steuert die Koordinierungsgruppe (SEKO) die Schulentwicklung. Inhaltlich ist die Arbeit in die Bereiche der Arbeitsgruppen aufgliedert. Im Jahre 2002/03 war der Focus „Schule auf Umweltkurs“, im Jahre 2003/04 die Entwicklung einer Feedbackkultur. Meilensteine unserer Arbeit waren die verschiedenen Evaluationen, beginnend mit Erhebungen an Pädagogischen Tagen, der zweimaligen Teilnahme am Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ und der großen Fragebogenaktion im Dezember 2002, die als Selbstevaluation im selbstgewählten Entwicklungsprozess (Evaluation – Analyse – Planung - Umsetzung) eingebettet war.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Obwohl die Anzahl der aktiven Kollegen an der FWG von Anfang an relativ hoch war, ist die Einbindung des Kollegiums als Ganzes eine Herausforderung. Schulentwicklung „nebenher“ betreiben zu wollen, ist zum Scheitern verurteilt. Erst wenn ausreichende Ressourcen in Form von (Arbeits-) Zeit und finanziellen Mitteln bereitgestellt werden, wird der Stellenwert von Schulentwicklung deutlich, nur dann kann sich eine breite Basis dauerhaft etablieren. Es hat sich gezeigt, dass bei der Initiierung durch die Schulleitung und insbesondere über die Abteilungsleiter eine positive Akzeptanz für die Aufgaben entstand. Die Schulentwicklung wird dann effektiv sein, wenn ihre Anliegen selbstverständlicher Teil der alltäglichen Arbeit sind, sich also eine neue Schulkultur manifestiert hat.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Durch regelmäßige Thematisierung in den GLKs und an 2-3 Pädagogischen Halbtagen im Jahr mit dem Schwerpunkt Schulentwicklung wurde das Kollegium in die Arbeit miteinbezogen. Das Umweltmanagementsystem wurde eingeführt und von einem unabhängigen Gutachter geprüft, validiert und bei der IHK eingetragen. Als Meilenstein kann das Kommunikationsnetz Intranet angesehen werden. Die Arbeit der Lernortkooperation ist zum festen Bestandteil des schulischen Alltags geworden und stößt auf breite Akzeptanz bei allen Beteiligten. Die Koordinierungsgruppe ist zu einer aktiven, beweglichen Gruppe zusammengewachsen. STEBS brachte viel Bewegung in unsere Schule, wodurch sich Kommunikation und Klima im Kollegium nachhaltig verändert haben. Diese Entwicklung hat eine beachtliche Breite und Tiefe gewonnen. Allerdings braucht Schulentwicklung Zeit, nur ein kontinuierlicher Prozess kann langfristig Erfolge bringen. STEBS begann auf Grund der mangelnden Zielsetzung von oben sehr intuitiv, die Projektskizze wurde relativ unreflektiert aufgestellt, wir konnten auf den bestehenden Ansätzen und Initiativen aufbauen. Dieser Weg half uns eigene Ressourcen zu mobilisieren, Visionen zu entwickeln und ermöglicht uns jetzt den gezielten Aufbau einer sich selbst reflektierenden und in Teilprozessen selbst steuernden Schule.

Uhlandstr. 27

78224 Singen

Tel: 07731-95710; E-Mail: info@hgs-singen.de

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement bzw. Schulorganisation*

Projekt: *Entwicklung eines QM-Konzeptes bzw. Personalbudget*

Ansprechpartner: OStD Eberhard Grundgeiger

1. Projektziele und -strukturen

Die HGS Singen hat sich an den Projekten Qualitätsmanagement und Personalbudget beteiligt. Die Ziele waren ein schuleigenes, an Q2E orientiertes Qualitätsmanagementssystem zu entwickeln und im Personalbudget, die im Rahmen von STEBS, später im Organisationserlass enthaltenen, neuen Möglichkeiten auszuprobieren.

Für beide Projekte wurde ein Projektplan aufgestellt. Die Projektorganisation übernahm eine QM-Projektgruppe, die aus fünf Mitgliedern bestand.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Bei der Zusammenarbeit innerhalb der Schule hat sich die Notwendigkeit eine klare, vom Leitungsteam unterstützte, Projektstruktur als notwendig erwiesen. Nach gewissen Anlaufzeiten funktionierte das Projekt gut. Kontakte zu anderen Schulen fanden im Rahmen der von den Fachkoordinatoren durchgeführten Tagungen regelmäßig statt.

Die Unterstützung durch Projektbegleiter wurde nur wenig in Anspruch genommen, die angebotenen Fortbildungen erwiesen sich als hilfreich.

Die Belastungen der Projektgruppenmitglieder konnten durch entsprechende Nachlässe im Rahmen gehalten werden. Für das Kollegium als Ganzes kamen zusätzliche Belastungen in Form von Workshops und Arbeitstagen sowie MAU-Stunden hinzu.

3. Erreichbare Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Zielerreichung im Projekt Personalbudget beschränkte sich auf die Möglichkeit, auf Kosten der Gesamtversorgung der Schule zusätzliche Kleinklassen aus pädagogischen Gründen zu bilden. Dies wurde in vier Fällen angewandt. Die Einführung von SOL-Stunden wurde praktisch nicht realisiert.

Im Projekt Qualitätsmanagement erarbeitet die HGS konsequent in den Dimensionen Teamentwicklung, Unterricht und Feedback ein schuleigenes QM-System. Der Zeitplan

sieht einen Abschluss am Ende des Schuljahres 2004/2005 vor und reicht damit ein Jahr über STEBS hinaus. Das Projekt soll im Rahmen eines "STEBS-Prozesses" abgeschlossen werden.

Der größere Teil des Kollegiums der HGS sieht, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, in der Einführung des Qualitätsmanagementsystems eine sinnvolle, die Schulqualität steigernde Maßnahme. Eine wesentliche Stärkung der Eigenständigkeit der Schule ist damit aber noch nicht gegeben. Diese ergibt sich eher durch die im Rahmen des Projektes Personalbudget ermöglichte schulspezifische Klassenbildung.

Wünschenswert wäre eine entsprechende Unterstützung im bisherigen Rahmen bis zum Abschluss des Projektes. Die Entwicklung weiterer Aspekte in Richtung Eigenständigkeit bleibt eine Aufgabe.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die HGS durch die Beteiligung an STEBS viele, überwiegend positive Erfahrungen machen konnte und sich als Organisation weiterentwickelt hat.

2. Abschlussberichte der Schulen im

2.4. Handlungsfeld *Qualitätsmanagement*

2.4.3. Projekt *Innere Evaluation*

Schulen im Projekt:

Schule	Ort	OSA
Gewerbliche Schule	Göppingen	S
Gewerbliche Schule i. Hoppenlau	Stuttgart	S
Hauswirtschaftliche Schule	Nagold	K
Gewerbl. und Hausw. Schulen	Schramberg	F
Justus-Liebig-Schule	Waldshut	F
Staatliche Feintechnikschule	Villingen/Schwenningen	F

Christian-Grüninger-Straße 12

73035 Göppingen

E-Mail: verwaltung@gs.gp.bw.schule.de; Tel.: (07161) 613 – 200

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Innere Evaluation - Lernberatung an der Technikerschule*

Projektverantwortliche: OStD Siegfried Pietrass, StD Manfred Roos, StR Ulf Immelnkämper

1. Projektziele und –strukturen

Ziele des Projektes waren:

- a) **Die Einführung der Konzeption Lernberatung an der Fachschule für Technik im Schuljahr 2002/03. Die Konzeption bestand zum Zeitpunkt der Implementierung aus den Elementen Einführungswoche, Lerntagebuch, Lernkonferenz und Lernquellenpool und sollte der Förderung selbstorganisierten Lernens sowie der Stärkung der überfachlichen Qualifikationen der Technikerschüler/innen dienen.**
- b) Die Akzeptanz der eingeführten Konzeption bei Schüler/innen und Kolleg/inn/en im Frühjahr 2003 mittels Fragebögen zu evaluieren, um für das folgende Schuljahr entsprechende Modifikationen vornehmen zu können.

Das Projekt wurde von einer Projektarbeitsgruppe durchgeführt, zu der der stellvertretende Schulleiter, der Abteilungsleiter der Fachschule für Technik sowie 7 Lehrkräfte der Technikerschule (darunter ein ÖPR-Mitglied) gehörten. In das Projekt wurden wichtige Grundprinzipien des Projektmanagements (z.B. Projektstrukturpläne, Arbeitspakete) integriert.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

In der Anfangsphase des Projekts unterstützten zwei Prozessbegleiter bei der Entwicklung von ersten Fragestellungen des Qualitätsmanagements. Für Planung und Durchführung der abschließenden Prozessreflexion im Februar 2004 wurde die Hilfe dieses Unterstützungssystems wieder in Anspruch genommen. Im Rahmen der Fachtagungen im Projekt „Innere Evaluation“ an der Akademie Esslingen und zeitweise auch darüber hinaus fand ein Austausch (Erfahrungen, Dokumente) mit anderen STEBS Schulen statt.

Innerhalb der Schule wurde das Gesamtkollegium regelmäßig durch Rundschreiben und – zweimal jährlich – in den Gesamtlehrerkonferenzen über die Arbeit im Projekt informiert. Die Abteilungskonferenz war, neben einem Forum der regelmäßigen Information und Diskussion zum Projekt, das maßgebliche Beschlussgremium für die Einführung, Evaluation und Modifikation der Konzeption.

Die PAG erhielt für ihre Arbeit im Verlauf des Projekts jeweils 4 Anrechnungsstunden pro

Schuljahr. Dem gegenüber steht ein Arbeitsaufwand von 280 Arbeitsstunden. Nicht berücksichtigt ist dabei der Planungsaufwand vor Beginn des Schuljahres 2002/03 und der Arbeitsaufwand in den zahlreichen Sitzungen, der insbesondere für die Fragebogenerstellung, Interpretation der Ergebnisse, die Ableitung von Maßnahmen und die Erstellung des Evaluationsberichts erforderlich war.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Die Lernberatung wurde erfolgreich implementiert, ein umfassendes Konzept geplant und den Schüler/inne/n ein entsprechendes Lernarrangement angeboten.

Dieses Arrangement wurde von den Schülerinnen und Schülern nicht in vollem Umfang angenommen. Die Evaluation und die kommunikative Validierung lieferten jedoch Erklärungen für die z.T. fehlende Akzeptanz und viele wertvolle Ansätze für Maßnahmen zur adressatengerechteren Veränderung der Konzeption. Die veränderte Konzeption wurde mittlerweile bereits ein weiteres Mal evaluiert – dieses Mal in beiden Jahrgängen der Technikerschule. Ergebnisse liegen hierzu noch nicht vor, das „Stimmungsbild“ zeigt jedoch im auslaufenden Schuljahr eine Verbesserung von Akzeptanz und aktiver Mitarbeit am Konzept.

Die Fachschule für Technik hat damit ihre Eigenständigkeit als Anbieter eines Profils mit besonderer überfachlicher Qualifizierung gestärkt. Das Durchlaufen des Evaluationszyklus hat sich zum Regelablauf entwickelt, der – im Rahmen der Teilnahme an OES – bereits auf andere Lernbereiche der Technikerschule ausstrahlt. Zu diesen Ansätzen eines QM-Systems kommt eine sich entwickelnde Feedback- und Projektmanagementkultur. Die Auswertung der erhobenen Daten gestaltete sich zum Teil schwierig und zeitaufwändig. Die dabei gemachten Erfahrungen stellen jedoch eine Investition für künftige Evaluationsvorhaben dar. Diese befinden sich im Rahmen von OES bereits in Planung und Durchführung.

Rosenbergstraße 17

70176 Stuttgart

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Innere Evaluation*

Projektverantwortliche: StR'in Petra Hanser Cichos (Michael Martin, Sigrid Roth)

Kurzbeschreibung und Ziele des EVALUATIONSprojekts an der GSIH

Die Kollegen der GS Im Hoppenlau haben im Rahmen eines mehrjährigen Schulentwicklungsprozesses unter anderem ein Leitbild für die Schule entwickelt. Um die Effizienz der Prozesse bewerten zu können und Ansatzpunkte für die Weiterarbeit zu finden, wurde vom Kollegium im Juli 2000 eine Evaluation ausgewählter Bereiche des Leitbilds beschlossen. Die ausgewählten Bereiche sind:

- 1 Humane Gestaltung des Arbeitsplatzes Schule
- 2 Organisationsstruktur der Schule
- 3 Unterrichtsqualität und Unterrichtsmethoden
- 4 Rolle der Schulleitung und Führungsstil

Ziele der Evaluation sollen sein:

- Ist-Zustand der gewählten Bereiche erfassen und Daten für Weiterarbeit gewinnen
- Geeignete Evaluationsinstrumente für unsere Schule finden / modifizieren / entwickeln
- Rückmeldeinstrumente für die Qualität von Unterricht zum individuellen Einsatz durch Kollegen zur Verfügung stellen (Evaluation des eigenen Unterrichts)
- Allgemeine Methoden zur Evaluation entwickeln, um andere Schulen zu unterstützen und erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten zu multiplizieren

Im Mai 2001 beschloss eine außerordentliche GLK die Teilnahme am Projekt Evaluation im Rahmen des STEBS-Projekts der beruflichen Abteilung des Ministeriums Kultus, Jugend und Sport. Eine ausführliche Projektskizze wurde von der EVA-Gruppe im November 2001 vorgelegt.

Aktueller Stand des Projekts – Teilbereiche, Instrumente, Erfolge

Die 4 ausgewählten Bereiche wurden in zwei Teilbereiche gegliedert:

Teilbereich 1: Arbeitsplatz Schule (1) und Organisationsstruktur (2) („Arbeitszufriedenheit“)

Teilbereich 2: Unterricht (3) und Führung (4)

Als Instrument zur Evaluation haben wir uns für ein Fragebogen-Verfahren entschieden. Mangels geeigneter Vorlagen und um unseren Bedürfnissen optimal zu entsprechen, sollten alle Bogen selbst entworfen werden.

Für beide Teilbereiche wurden alle erforderlichen Fragebogen in Zusammenarbeit mit Lotsengruppe und Gesamtkollegium erstellt, jeweils auf einer GLK vorgestellt und von Kollegium und Schulleitung zur Verwendung frei gegeben. In zwei Zeitabschnitten wurden Daten erhoben, die Ergebnisse aus Teilbereich 1 auf einer GLK vorgestellt und Konsequenzen im Kollegium, in der Lotsengruppe und bei der Schulleitung diskutiert und in Form verschiedener Arbeitsgruppen umgesetzt. Die Ergebnisse aus Teilbereich 2 werden bis zur

GLK im Juli 2004 ausgewertet und vorgestellt. Eine genaue Zeitschiene findet sich im Anhang.

Integration des Projekts im Kollegium

Evaluation und Schulentwicklung sind auf jeder GLK ein fester Bestandteil der Tagesordnung. Alle interessierten Mitglieder des Kollegiums können einen Beitrag bei der Entwicklung der Instrumente leisten. Die Lotsengruppe tagt als Steuerungsgruppe regelmäßig unter Einbeziehung aller Berufsgruppen und der Schulleitung, dort werden die Aktivitäten aller Arbeitsgruppen und Projekte veröffentlicht, diskutiert und koordiniert.

Kooperationserfahrungen

Wir arbeiteten im EVA-Projekt ohne Prozessbegleiter des Ministeriums. Die Kooperation mit dem Fachkoordinator und dem Projektbüro empfanden wir als unbürokratisch und schnell. Vor allem die Zusammenarbeit mit unserem externen Experten Dr. Arnscheid, der unsere Arbeit immer kritisch begleitete und für uns Auswertung und Präsentation der ermittelten Daten übernahm, empfanden wir als überaus positiv.

Beitrag zur Stärkung des Eigenständigkeit unserer Schule

Den Hauptbeitrag sehen wir in der regelmäßigen Reflexion unserer Stärken und Schwächen und somit der Qualität unserer Arbeit, die durch die Suche nach Lösungsmöglichkeiten und deren Umsetzung verbessert werden soll. Somit arbeiten wir kontinuierlich an der Entwicklung und Stärkung unseres eigenen Profils. Zudem sind Inhalte und Ergebnisse des Projekts auch mit externen Partnern unserer Schule, zum Beispiel Ausbildungsbetrieben oder Kammern, kommunizierbar.

Hindernisse und Probleme

Die Kosten dieser Evaluation mit fachlicher Unterstützung durch einen externen Experten waren für eine so große Schule wie wir sie sind sehr hoch. Daher war das Projekt nicht einfach zu finanzieren. Leider konnten nicht alle von uns gewünschten finanziellen Mittel vom Kultusministerium zur Verfügung gestellt werden. Wir waren daher auch mit der Suche nach anderen Finanzierungsmöglichkeiten beschäftigt, mussten bei der Befragung der Schüler große Abstriche machen und alle Befragungen selbst durchführen (worunter die Durchführungsobjektivität eventuell litt). Qualitätskriterien für Unterricht zu finden empfanden wir als schwierig. Der Zeitaufwand für Entwicklungsaufgaben / Erfassung / Auswertung / Lösungsinittierung war sehr hoch und es bestand immer die Gefahr, dass unsere eigentliche „Kernarbeit“, das Unterrichten, leidet.

Ende der Arbeit / Weitere Schritte / Ausblick

Zum Schuljahresende 2004 endet auch der Auftrag zur Evaluation von Teilbereichen des Schulentwicklungsprozesses an der Gewerblichen Schule Im Hoppenlau. Bei der Schulleitung wird eine Wiederholung der Befragung zur Arbeitszufriedenheit diskutiert. Für uns Mitglieder der Arbeitsgruppe stellt sich abschließend die spannende Frage, welche Wirkung unsere Arbeitsergebnisse bei zukünftigen Projekten der Schulverwaltung haben werden. Wir bitten daher um eine Rückmeldung, in welcher Form unsere Arbeit Auswirkungen zeigt.

I. VORGESCHICHTE

Juli 00	<ul style="list-style-type: none">• Auftrag GLK an AK Quo Vadis: Konkrete Vorschläge zur Umsetzung des Leitbilds und Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle erarbeiten
Sept. 00	<ul style="list-style-type: none">• Projektskizze von Quo Vadis an Lotsengruppe und ALDB
Okt. 00	<ul style="list-style-type: none">• Gründung EVA-Gruppe in Absprache mit Quo Vadis und Schulleiter, Ziel: Evaluationskonzept erstellen

II. PLANUNGSPHASE 1: Vorarbeiten

ab Nov.00	<ul style="list-style-type: none">• Vorbesprechungen• Einstiegsschulung EVA-Gruppe durch Dr. Arnscheid zum Thema Evaluation• Erste Entwürfe zum Evaluationskonzept• Grobe Zielsetzung in zwei Richtungen: Interne Evaluation an der GSIH Externe Multiplikatorenwirkung
Mai 01	<ul style="list-style-type: none">• Außerordentliche GLK beschließt Teilnahme der Schule am Projekt Evaluation im Rahmen des Lorenz-Projekts zur Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen
15.11.01	<ul style="list-style-type: none">• Abgabe Projektskizze beim MKJS BW
Feb. 01	<ul style="list-style-type: none">• Rückmeldung MKJS an Schule über Genehmigung des Projekts und Bereitstellung eines Teils der erforderlichen Geld- und Zeitressourcen• Projektvereinbarung Kultusministerium – Hoppenlau-Schule zur Umsetzung des EVA-Projekts

III. PLANUNGSPHASE 2: Erstellung Evaluationskonzept

Feb. 02	<ul style="list-style-type: none">• EVA-Gruppe entwirft endgültige Zielsetzung, bestimmt Evaluationsbereiche und Merkmale, entwickelt Erhebungsinstrumente• AGen überarbeiten Vorschläge• Externe Experten prüfen Reliabilität der Instrumente• Aufteilung der Evaluation in zwei Hauptbereiche:<ol style="list-style-type: none">1 Humane Gestaltung des Arbeitsplatzes Schule und Organisationsstruktur (Arbeitszufriedenheit)2 A) Führungsverhalten B) Qualität des Unterrichts
Juli 02	<ul style="list-style-type: none">• Stellungnahme der GLK zu Form und Inhalt der Evaluation• Absichtserklärung Schulleiter zur Durchführung der Evaluation

IV. DURCHFÜHRUNGSPHASE 1: Datenerhebung / Ergebnisse / Maßnahmen

Sept. 02	<ul style="list-style-type: none">• Datensammlung zum Teilbereich 1 durch die drei EVA-Mitglieder
Dez. 02	<ul style="list-style-type: none">• GLK: Bericht zur Evaluation der Arbeitszufriedenheit und Präsentation der Ergebnisse durch Dr. Arnscheid
ab Jan. 03	<ul style="list-style-type: none">• Schulleitung informiert auf außerordentlicher GLK über Teilspekte der Evaluation zur Arbeitszufriedenheit (Deputatsstunden)• Arbeitskreis zur Kommunikation

IV. DURCHFÜHRUNGSPHASE 2: Datenerhebung / Ergebnisse

ab Jan. 03	<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung der Erhebungsinstrumente für die Evaluation der Bereiche Führungsverhalten und Unterrichtsqualität
März 03	<ul style="list-style-type: none">• Rückmeldung von Kollegen und Schülern zu Fragebogen• Vorstellung der Fragebogen zum Führungsverhalten bei der Schulleitungsrunde und Auftrag zur Durchführung
Juli 03	<ul style="list-style-type: none">• GLK: Vorstellung der Fragebogen zur Unterrichtsqualität und Bericht zur Durchführung
Nov. 03	<ul style="list-style-type: none">• Beschluss des Schulleiters zur Nicht-Teilnahme der Hoppenlausehule an OES
Nov. 03 – Feb. 04	<ul style="list-style-type: none">• Datensammlung durch die drei Mitglieder der EVA – Gruppe
Dez. 03	<ul style="list-style-type: none">• GLK: Zwischenbericht zum Stand der Evaluation
Mai 04	<ul style="list-style-type: none">• STEBS-ABSCHLUSSBERICHT STEBS - Tagung Esslingen
Juli 04	<ul style="list-style-type: none">• GLK: Vorstellung der Ergebnisse zu Führungsverhalten und Unterrichtsqualität durch Dr. Arnscheid• Projektende

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Innere Evaluation*

Projektleiterin: Brigitte Jakubowski (gittejaku@web.de)

1. Projektziele und -strukturen

- Qualitätssicherung der schulischen Dienstleistung nach innen und nach außen, um auf dem Markt bestehen zu können. (**Markt**)
- Ausbau der vorhandenen Rückmeldekultur. (**Klima**)
- Überprüfung der Qualitätsmerkmale in unserem Leitbild. (**Leitbild**)
- Ausbauen, entwickeln und systematisieren von Maßnahmen und Instrumenten der Evaluation.
- Setzen fester Meilensteine für abteilungsübergreifende Austausch- und Informationstreffen.

Unsere schulinterne Projektstruktur hat folgende Reichweite:

Projektleitung: Brigitte Jakubowski; **Steuergruppe:** Schulleitung, Projektleitung Evaluation, Projektleitung Personalbudget, 2 Projektbegleiter, ÖPR;

Arbeitsgruppen: Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedenen Abteilungen.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Von April 2001 bis Juli 2003 betrieben wir an der gesamten Hauswirtschaftlichen Schule die "Innere Evaluation". Wir sahen uns in der Verantwortung, die Qualität unserer täglichen Arbeit kontinuierlich zu sichern und weiterzuentwickeln. Ausgehend von unserem Leitbild und dem regelmäßigen Austausch mit unseren dualen Partnern entstand das Ziel, für unsere Qualitätsbereiche Instrumente und Maßnahmen im Sinne des Evaluationszirkels zu entwickeln, zu systematisieren und anzuwenden. Es entstand eine Organisationsstruktur mit sechs Themengebieten, zu der sich aus den verschiedenen Abteilungen Arbeitsgruppen formierten:

AG 1: **Fragebogen** als Feed back- Instrument der Schüler/innen an die Lehrer- /innen. (Berufsvorbereitungsjahr)

AG 2: **Hospitationstrio** in Anlehnung an das Konstanzer Trainingsmodell - insgesamt bildeten sich vier Trios.

AG 3: Entwicklung und Planung von **Klassengesprächen**. (Abteilung Hauswirtschaft)

- AG 4:** Kriterienkatalog für **mündliche Noten**. (Abteilung Sozialpädagogik)
- AG 5:** **Rückmeldebögen** für die Schüler/innen über die Qualität der Ausbildung. (Altenpflege)
- AG 6:** **Balance**, Aufbruchstimmung und kreativer Schwung im Verhältnis zur Überforderung. (Abteilung Hauswirtschaft)

Am Prozess der "Inneren Evaluation" und der damit verbundenen inneren Schulentwicklung war nahezu das gesamte Kollegium beteiligt. Bei den von uns festgesetzten Meilensteinen (GLK mit Steuergruppe) kam es regelmäßig zu einem Austausch über den aktuellen Stand der einzelnen AGs. Als wichtiger Meilenstein wurde die "Externe Evaluation" durch einen "Kritischen Freund" frühzeitig eingeplant verankert.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Im Juli 2003 entschieden wir uns auf Grund der anstehenden 25. Deputatsstunde wegen Überlastung zum Ausstieg aus dem Projekt STEBS. Der Abschluss erfolgte mit einem Pädagogischen Tag, an dem der "Kritische Freund" dem gesamten Kollegium die Ergebnisse seiner externen Evaluation mitteilte. Die Abschlussberichte der einzelnen AGs sowie der Fremdevaluationsbericht liegen vor.

Zur Situation im Juli 2004: **Hopitationstrios** haben sich im letzten Schuljahr keine gefunden. **Klassengespräche** werden regelmäßig durchgeführt. Die entwickelten **Instrumente** werden zur Qualitätskontrolle eingesetzt: **Rückmeldebögen** in der BFA und in der FOF laufen regelmäßig und als feste Instanz. In anderen Klassen sind Rückmeldebögen in unterschiedlicher Form und Regelmäßigkeit in Anwendung. Der Kriterienkatalog für die Bildung von **mündlichen Noten** wird schulartübergreifend eingesetzt. **Der Fragebogen im BVJ** wird in weiterentwickelter Form regelmäßig angewendet. Aus der AG **Balance** hat sich das Thema **"Teamentwicklung"** herauskristallisiert. Zwischenzeitlich wurde ein Pädagogischer Tag zum Thema "Erlebnispädagogik" mit dem Kollegium der Abteilung Hauswirtschaft durchgeführt.

Das Projekt "Innere Evaluation" hat zur Qualitätsverbesserung und -sicherung der gesamten Schule beigetragen. Die Ergebnisse des Projektes sind im Schulalltag nutzbar gemacht und weiterentwickelt worden. Die Projektintegration im gesamten Kollegium hat sich merklich auf die Konferenzstruktur ausgewirkt. Im Umgang mit den eingesetzten Instrumenten und den Situationen der Hospitationsstunden zeigt sich eine stetig wachsende Offenheit bei den Auszubildenden sowie ein verändertes Lehrverhalten im Kollegium. Das Engagement ist im Kollegium nach wie vor vorhanden, jedoch stehen z. Z. neue Anforderungen der Umstrukturierung an. Wenn Qualität erreicht werden soll, dann müssen Ressourcen eingereicht werden, d. h. eigenständiges Arbeiten wird befürwortet, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. als sehr positiv hat sich die Begleitung der Veränderungsprozesse durch Supervision erwiesen.

Gewerbliche und Hausw.. Schulen Schramberg STEBS-ABSCHLUSSBERICHT

Wittumweg 9-13

78713 Schramberg

Tel.: 07422 / 5109-0; Fax.: 07422 / 5109-157; E-Mail: info@bsz-schramberg.de

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Innere Evaluation*

Ansprechpartner: OStR B. Eisele

1. Projektziele und -strukturen

Als Entwicklungsziele des STEBS-Projekts an der Schule wurden folgende Punkte definiert:

- Vereinheitlichung des Werte- und Bewertungssystems schulischer Arbeit
- Organisation der Arbeit in eigenbestimmten Projekten und zugleich Stärkung der teamorientierten Arbeitsweise
- Installation eines Evaluationssystems für schulische Prozesse
- Verringerung der spezifischen Belastungen innerhalb der schulischen Arbeit
- Fortsetzung der bisherigen Schulentwicklungsarbeit

Zunächst bestand der Wunsch, die erfolgreiche Bildungs- und Erziehungsarbeit der Schule zu erhalten und in jenen Bereichen weiter zu stärken, in denen mit noch nicht hinreichendem Erfolg gearbeitet wird. Als dauerhaft angelegter Prozess sollte in wiederkehrenden Evaluationszyklen die schulische Arbeit analysiert und bewertet werden, um sich den im Leitbild beschriebenen Zielen zu nähern.

Innerhalb des Gesamtprojektes der Schule wurden folgende Teilschritte abgestrebt:

- Entwicklung eines Leitbildes für die Schule zur Schaffung einer einheitliche Wertebasis und daraus abgeleitet die Beschreibung eines Bedürfniskataloges.
- Herleitung abteilungsspezifischer Projekte auf der Basis des Leitbildes und Beschreibung von Zielgrößen (enger gefasste Zielvereinbarungen in den einzelnen Abteilungen von den dort betroffenen Lehrkräften)
- Ableitung von Maßnahmen zur Zielerreichung und Entwicklung von Evaluationsinstrumenten
- Umsetzung der Maßnahmen und Bewertung des Ergebnisses

Eine von der GLK gewählte Steuergruppe mit Vertretern aus allen Abteilungen + SL + ÖPR koordinierte den STEBS-Prozess.

2. Projekt

Arbeits- und Lernerfahrungen am

In der inhaltlichen Struktur des Prozesses wurde bewusst darauf verzichtet, nur einen (kleinen) Ausschnitt als globalen Aspekt über die ganze Schule hinweg aus der schulischen Arbeit ins Zentrum der Überlegungen zu stellen. Statt dessen wurden in den einzelnen Abteilungen oder Berufsgruppen aus dem bestehenden Leitbild abgeleitete Projekte beschrieben. Damit wurde eine entscheidende Motivationskraft innerhalb aller Beteiligten ausgelöst, sich mittels Maßnahmen einer Problemsache anzunehmen.

In der Dezentralisierung der Einzelprojekte an der Schule wird nach wie vor ein entscheidender Vorteil bezüglich Akzeptanz und Verankerung des STEBS-Projekts innerhalb des Kollegiums gesehen. Gleichzeitig muss aus heutiger Sicht kritisch angemerkt werden: die inhaltliche Ausformung der Einzelprojekte nach dem Prinzip „Bottom-up“ hat in Qualität und Geschwindigkeit die Erwartungen nicht immer erfüllt, ferner hätte die administrative Struktur der Schule (Abteilungsleitungen, Fachgruppenleitungen usw.) frühzeitiger verantwortungsvoll eingebunden werden sollen. Sehr von Vorteil erwies sich die klare positive Haltung und Mitwirkung der SL zum STEBS-Prozess.

Der Prozess brachte für alle, insbesondere aber der Steuergruppe, eine enorme zusätzliche Arbeitsbelastung. Nötig ist eine realistischere Kapazitätseinschätzung, um Frust über „zähes Vorwärtkommen“ zu vermeiden. Die ‚von oben verordnete‘ zusätzlich zu erteilende Unterrichtsstunde hat das Vertrauen der Kollegen/Innen deutlich erschüttert und die Bereitschaft, sich im STEBS-Prozess zusätzlich freiwillig einzubringen, auf eine harte Probe gestellt.

3. bewertung

Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Auch wenn in nicht allen Bereichen der EVA-Zyklus voll durchlaufen werden konnte, darf das Gesamtergebnis für die Schule aus sehr positiv beschrieben werden. Insgesamt hat in der Entwicklung des Leitbildes, in der Beschreibung der Projektaufgabe und auch im Herleiten möglicher und geeigneter Maßnahmen innerhalb des Kollegiums eine langdauernde und intensive Kommunikation stattgefunden und für sich allein bereits einen beträchtlichen Bewusstseinswandel induziert. Obwohl ein Großteil des beruflichen Handelns der Lehrkräfte sich noch allein vor der Klasse abspielt, sind unübersehbar die Mitkollegen in der Berufsgruppe oder der Abteilung ‚zusammengerückt‘; Team-Denken und Gemeinschaftsgefühl haben sich entwickeln können.

Als Beispiele schulischer Arbeit, für die Qualitätsverbesserungen festzustellen sind, können folgende Gesichtspunkte aufgelistet werden:

- In allen Bereichen führte die neu eingeführte Unterrichts- und Werkstattordnung zu einer geringeren Ausfall-Quote und zu einer höheren Disziplin innerhalb der Schülerschaft.
- Pünktlichkeit, Mitbringen von Lern- und Unterrichtsmaterialien, Beteiligung und Zufriedenheit im Unterricht stiegen deutlich an
- Die Erfolgsquote in den einjährigen Berufsfachschulen konnte deutlich gesteigert werden.
- In der neuen teamorientierten Unterrichtsstruktur hat sich trotz vielfältig notwendiger Absprachen zwischen den Kollegen/Innen die Arbeitszufriedenheit deutlich verbessert. Das Unterrichten wird heute weniger als in 25 U-Std zu erbringende Einzelleistung erfahren, sondern als eine Berufsleistung, die im Kontext mit anderen umfassend am System Schule erbracht wird.

Die Fortführung des STEB-Prozesses an der Schule ist von der GLK gemeinschaftlich beschlossene Sache. In der nächsten Phase sollen die unterschiedlichen Einzelprojekte verstärkt induziert zugleich aber auch mehr zusammengeführt und abgeglichen werden. Nachfolgend ist an ein „System der inneren Berichterstattung“ gedacht, indem die Evaluationsergebnisse offen gelegt werden.

Staatliche Feintechschule Villingen-Schwenningen STEBS-ABSCHLUSSBERICHT

Rietenstrasse 9

78054 Villingen-Schwenningen

Handlungsfeld:

Qualitätsmanagement

Projekt:

Innere Eva-

luation

Leitbild

Zum 100-jährigen Bestehen der Staatlichen Feintechschule Villingen-Schwenningen am 1. Mai 2000 wurde durch das Kollegium und externe Berater ein Leitbild erstellt. Das Leitbild zeichnet sich durch eine Verbindung von Vision und Strategie aus. Dieses Leitbild ist aus heutiger Sicht immer noch aktuell, es ist Grundlage aller Schulprogrammarbeit seit diesem Zeitpunkt.

Schon bei der Erarbeitung des Leitbilds wurde an die Umsetzung gedacht. Teilweise sind auch im Leitbild bereits die Strategien formuliert.

Die Leitbildentwicklung war der Beginn einer systematischen Schulentwicklung, die seitdem konsequent voran getrieben wurde. Eine aktuelle Überprüfung des Leitbilds bestätigt die große Aktualität.

Verankerung des STEBS-Projektes

In der ersten GLK, in der das STEBS-Projekt „Innere Evaluation im Handlungsfeld Qualitätsmanagement“ im Kollegium verankert wurde, stellt sich heraus, dass die Lehrer und Lehrerinnen ihre wirklichen Probleme bearbeiten wollten. Die Problemlage war aber t. sehr unterschiedlich. Daher entschloss man sich, im Zusammenhang mit STEBS mehreren Teilprojekten durchzuführen, um damit für die Schule einen größtmöglichen Nutzen aus der Durchführung des STEBS-Projektes zu ziehen. Insgesamt wurde mit sieben Teilprojekten begonnen. Innerhalb der ersten zwei Monate wurden zwei Projekte (Zeugniserstellung mit EDV, Schülermotivation und neue Unterrichtsmethoden im naturwissenschaftlichen Unterricht) aus dem STEBS-Projekt herausgenommen, da sie zum einen mit der Organisation des Schulbetriebes zu tun haben und keine Projekte im Sinne der Schulentwicklung und des Themas „Innere Evaluation“ darstellten. Im anderen Fall konnte das Projekt wegen Krankheit nicht fortgesetzt werden.

Start und Durchführung der Teilprojekte

Jede Projektgruppe formulierte zunächst ihre Ziele und legte eine eigene Zeitplanung fest, wobei versucht wurde in einem möglichst kurzen Zeitraum das Projekt abzuwickeln. Eine Steuerung der einzelnen Gruppen fand weder durch die Schulleitung noch durch den Projektleiter statt. Lediglich in beratender Funktion trat der Projektleiter auf. Die Ergebnisse der Projekte wurden im Schulalltag umgesetzt.

Folgende Bereiche wurden von den Gruppen bearbeitet:

- Verbessertes Aufnahmeverfahren mit dem Ziel, möglichst die Schüler zu finden, die einen erfolgreichen Schullaufbahn vor sich haben.
- Begleitung neuer Kollegen
- Optimierung der Schulraumsituation
- Entwicklung der Elektromechanikerausbildung
- Unterrichtsentwicklung im Zusammenhang mit der Lernfeldkonzeption (Feinwerkmechaniker)

Zusammenfassung

Folgende Punkte scheinen aus heutiger Sicht besonders wichtig:

- Durch das STEBS-Projekt wurden sehr viele dringliche Probleme aufgegriffen und gelöst, die im Alltag der schulischen Arbeit integriert wurden. Ein Beispiel dafür ist die verbesserte Aufnahme der Schülerinnen und Schüler.
- Die Kollegen der STEBS-Gruppen müssen die Auswirkungen ihrer Arbeit spüren. Eine Motivation für weitere Projekte zur Schulentwicklung gründet auf die spürbare Nachhaltigkeit der durch das STEBS-Projekt neu geschaffenen Voraussetzungen.
- Der Erfolg des STEBS-Projektes muss verdeutlicht werden. In den einzelnen Gruppen wurde sehr viel „Kleinarbeit“ geleistet, die im Nachhinein gar nicht mehr wahrgenommen wird. Auch nicht von den Kollegen selbst, die es erarbeitet haben. Eine abschließende Zusammenfassung über das Erreichte kann die Sinnhaftigkeit der Durchführung solcher Schulentwicklungsprojekte, auch skeptischen Kollegen, aufzeigen.
- Schüler müssen stärker in Schulentwicklungsprojekte eingebunden werden. Viele Schüler waren sich schnell einig darüber, dass die Lehrer „die Weichen schon richtig stellen werden“ und zogen sich aus der Entwicklungsarbeit wieder heraus. Der Nutzen für die Schüler selbst muss deutlicher und eine Feedback-Kultur eingerichtet werden, damit Qualitätsverbesserung effizienter erreicht werden kann.
- Die durch das STEBS-Projekt erarbeiteten Erkenntnisse haben einen deutlichen Einfluss auf die Balanced Score Card der FTS genommen und finden sich in Kennzahlen und Messgrößen der Zielformulierungen wieder.
- Einige Bereiche der STEBS-Arbeit bilden den Ansatz für die Q2E-Dimensionen, die für das OES-Projekt aufgestellt werden.

2.
der Schulen im

Abschlussberichte

2.4.
lungsfeld *Qualitätsmanagement*

Hand-

2.4.4. Projekt *Evaluation von Unterricht*

Schulen im Projekt:

Schule	Ort	OSA
Gewerbliche Schule	Öhringen	S
Kaufmännische Schule	Göppingen	S
Gewerbliche Schulen	Rottweil	F

Sudetenstraße 4
74613 Öhringen

E-Mail: sekretariat.gsoe@gsoe.de; Tel.: 07941 / 929092

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Evaluation von Unterricht - Unterrichtsqualität*

AnsprechpartnerInnen: Edeltraud Smolka (Edeltraud.Smolka@gsoe.de)

Bärbel Blochmann (Baerbel.Blochmann@gsoe.de)

Jürgen Niemeyer (Juergen.Niemeyer@gsoe.de)

1. Projektziele und -strukturen

Das Projekt „Evaluation von Unterricht/Unterrichtsqualität“ versteht sich als Teil des kontinuierlichen Qualitätsmanagement- und Verbesserungsprozesses, fokussiert auf den Kernbereich Unterricht. Ziel des Projektes ist es, geeignete Fragebögen als Analyse- und Rückmeldeinstrument zu entwickeln und mit ihrer Hilfe strukturierte Feedbacks von SchülerInnen einholen zu können, um den eigenen blinden Flecken in der Selbstwahrnehmung während des Unterrichts ein ergänzendes Korrektiv gegenüber stellen, so das Selbstbild korrigieren sowie – sofern angezeigt – die Qualität des eigenen Unterrichts z.B. durch Intervision, kollegiales Feedback, kollegiales Vorbereiten, Besuch von Fortbildungen usw. verbessern zu können.

Für die Planung und Durchführung der dazu nötigen Schritte wurde in einer GLK am 24.07.2001 die sog. EVA-Gruppe ins Leben gerufen, bestehend aus 11 KollegInnen (inkl. Schulleiter und Stellvertreter) und früh unterstützt durch die kontinuierliche Mitarbeit von SMV-VertreterInnen.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Intensiver Austausch und rege Diskussionen stecken den Gesamtrahmen des bisherigen Projekts ab – innerhalb der EVA-Gruppe, der Schülerschaft sowie im Rahmen von GLKs, Pädagogischen Tagen, formellen und unzähligen informellen Gesprächen im Kollegium. Wo Menschen derart ihre Köpfe zusammen stecken, bilden sich unweigerlich Denk-, Einstellungs-, Vertrauens-, Kooperations- und Austauschnetzwerke. STEBS-Drehscheibentage haben ihrerseits den Erfahrungsaustausch mit anderen Schulen ermöglicht und kurze Wege des Kennenlernens und der Information geschaffen sowie durch externe wie interne Referenten unterstützende wie zielorientierte Inputs in den STEBS-Prozess eingebracht.

Die mindestens acht Sitzungen pro Schuljahr waren freilich eine zusätzliche Belastung für alle Mitglieder der EVA-Gruppe; jedoch die quirlige Arbeitsweise in gelöster Arbeitsatmosphäre sowie Akzeptanz und Wertschätzung von Seiten des Kollegiums und der Schulleitung halfen – neben den 0,5 Anrechnungsstunden pro Gruppenmitglied – das Engagement aufrecht zu erhalten.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Kaum hatte die EVA-Gruppe ihre Arbeit aufgenommen, war vorab zu klären, was denn überhaupt guter Unterricht sei. Im Rahmen dieses Klärungsprozesses, in den immer wieder das Gesamtkollegium involviert war, entstand ein pädagogisch orientiertes Leitbild, das von der GLK verabschiedet und als Ausgangspunkt für die Erarbeitung des EVA-Fragebogens sowie davon abgeleiteten Qualitätskriterien benutzt wurde. Inzwischen haben nicht alle, aber zahlreiche KollegInnen den Fragebogen eingesetzt und ihre Erfahrungen mit dem Feedback-Instrument eingebracht. So ist auf der Basis des Fragebogenerstlings eine zweite Version entstanden, die, von der GLK sanktioniert, im Gebrauch ist und die, so hat das Kollegium jüngst in einem 2,5-tägigen Wunschkurs beschlossen, durch ein kollegiales Feedback ergänzt werden soll, welches in der ersten Hälfte des Schuljahres 2004/2005 ausprobiert wird. Sicher kann man insgesamt von einem großen Gewinn für unsere Schule sprechen, der vor allem darin liegt, dass im gesamten Kollegium Prozesse des Nachdenkens und Sprechens über pädagogische Essentials stattgefunden haben und stattfinden. Die breite Beteiligung vieler – auch seitens der SMV –, der Erfahrungsaustausch aller, Motivationsschübe, die Verbesserung des Unterrichts, die Vergrößerung der Arbeitszufriedenheit – auf SchülerInnen- wie KollegInnenseite, die freiwillige Erstellung eines Feedbackbogens für SchülerInnen durch die SMV, die Entscheidung zur Teilnahme an OES sowie der o. g. Beschluss zum kollegialen Feedback markieren deutliche Gewinne, damit auch Zuwächse an Eigenständigkeit des Einzelnen wie der Gesamtschule.

Handlungsfeld: Qualitätsmanagement**Projekt: Einführung des EFQM-Modells und Evaluierung von Unterricht**

Ansprechpartner: Rudolf Mayländer, Anette Wißmeier-Ruopp, Ulrich Klotz

1. Projektziele und -strukturen

Es soll ein Qualitätsmanagementsystem implementiert werden. Dieses System ermöglicht die kontinuierliche Evaluierung und Verbesserung der Qualität an der Schule allgemein und der Qualität von Unterricht im Besonderen. Grundlage für die Projektarbeit ist das Education Excellence-Model der EFQM (European Foundation for Quality Management), das im Bildungsbereich entwickelt wurde und auf die Rahmenbedingungen der beruflichen Schulen zugeschnitten ist. Im Zentrum stehen dabei Fragen wie:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Was bedeutet Qualität an unserer Schule? • Welche Stärken und Verbesserungsbereiche bestehen? • Wie lässt sich Qualität messen? |
|--|

Folgende Kriterien waren Gegenstand der Untersuchung während des Projekts:

Kriterien:	Beschreibung
Führung	<i>Wie Schulleitungsteam, Führungskräfte sowie Lehrkräfte als Führungskraft in der Klasse eine Kultur des umfassenden Qualitätsmanagements in der Schule anregen, unterstützen und fördern</i>
Mitarbeiterorientierung	<i>Wie die Schule das gesamte Potenzial ihrer Mitarbeiter freisetzt, entwickelt und fördert</i>
Prozesse	<i>Wie die Schule ihre Prozesse (auch den Kernprozess Unterricht) identifiziert, führt, überprüft und verbessert</i>
Politik und Strategie (Leitbild)	<i>Wie die Schule ihre Philosophie(Leitbild) formuliert, konkretisiert, in Pläne und Maßnahmen umsetzt und überprüft</i>
Partnerschaften und Ressourcen	<i>Wie die Schule Ressourcen effektiv und effizient einsetzt</i>
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	<i>Was die Schule im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter leistet.</i>
Kundenbezogene Ergebnisse	<i>Was die Schule im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Kunden (Schüler, Betriebe, Eltern) leistet</i>

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

In Workshops wurden anhand von strukturierten Fragen die Kriterien Führung, Mitarbeiterorientierung, Prozesse und Partnerschaften und Ressourcen diskutiert und Stärken und Verbesserungsbereiche festgestellt. Mitarbeiterbezogene und kundenbezogene Ergebnisse wurden durch strukturierte Fragebogen im Kollegium, bei den Eltern und Ausbil-

dungsbetrieben sowie bei Schülerinnen und Schülern ermittelt. Die wichtigsten Verbesserungsbereiche der Untersuchung wurden in einem Lehrer-Open-Space mit Unterstützung des Projektbüros und einer Schüler-Open-Space Veranstaltung thematisiert und Lösungsvorschläge erarbeitet. Verschiedene Kompetenzteams (Leitbild/ Vertretungsregelung/ Fortbildungskonzept/ Vorschlagswesen ...) arbeiten seither an der Umsetzung der Lösungsvorschläge. An der Entwicklung eines Leitbildes, das von der GLK der Schulkonferenz zur Verabschiedung empfohlen wurde, arbeitete rund 1/3 des Kollegiums aktiv mit. Die zeitliche Belastung für das Kollegium war und ist durch die stark gestiegene Zahl der Teambesprechungen und Konferenzen erheblich. Dies wird in Anbetracht steigender Arbeitszeit und anspruchsvollerer Lehrpläne mit der Notwendigkeit zu Kooperation im Lehrteam und dualen Partnern in Teilen des Kollegiums recht kritisch gesehen.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Ausgehend von den Evaluationsergebnissen wurden zahlreiche Maßnahmen durchgeführt wie z. B. Entwicklung eines Fortbildungskonzepts, Vertretungskonzept, Selbstevaluierung der Lehrkräfte anlässlich von Schulleiterbeurteilungen, Evaluierung von Qualitätsvorkehrungen in zahlreichen Einzelbereichen wie z.B. GFS, Mathematik, Deutsch in der Oberstufe am WG, des Berufskollegs und der Wirtschaftsschule, Evaluierung des Unterrichts in den einzelnen Fachbereichen der KBS, Vierteljahresgespräche mit Fachbereichsleitern, Wochenübersicht über Termine, jährliche Gespräche mit neuen Kolleginnen und Kollegen, Umgestaltung des Lehrerzimmers, Gestaltung des Eingangsbereiches, Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagswesens, Einrichtung eines Lehrerinformationssystems im Schulnetz, Beschwerde als Chance, Qualifizierung der Fachbereichsleiter/innen, Qualifizierung der Mitarbeiterinnen des Sekretariats. Dadurch hat sich die Qualität seither in vielen Bereichen verbessert. Durch den Einstieg in die Evaluierung von Unterricht, die Stärkung der Kompetenzen der Fachbereiche sowie Teambildung, die systematische Beschreibung von ausgewählten Prozessen wie z. B. Deputatsverfahren, Leistungsstufenverfahren, Fortbildungen, Klassenlehrerfunktion, Disziplinarmaßnahmen, Vertretungsregelung, Entwicklung eines Fortbildungssystems wurde die Schule zu mehr Eigenständigkeit befähigt. Derzeit organisieren wir ein **internationales Projekt (Comenius Projekt)**, in dem wir zusammen mit Schulen aus Finnland, Dänemark, Polen und Spanien Erfahrungen im Bereich des Qualitätsmanagements austauschen und Strategien erarbeiten werden.

RICHT

Heerstraße 150,

78628 Rottweil

0741-2708-400;gs@rw.schule.bwl.de

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Evaluation von Unterricht*

Ansprechpartner: Reiner Barth

Ein inhaltliches Ende ist gerade bei diesem Thema nicht zu erzielen. Die Projektlaufzeit war allerdings auf zwei Jahre terminiert, zu kurz, um überhaupt schon weiterreichende Ergebnisse feststellen zu können. Grundsätzliches Ziel war es, über gesammelte Informationen (Schüler-Feed-Back) und über den Austausch mit KollegInnen den Unterricht noch effizienter werden zu lassen, Unterrichtsgestaltung und -organisation wenigstens ansatzweise auf der Basis kollegialer Kooperation anzulegen, um nicht zuletzt über eine daraus resultierende Entlastung die Zufriedenheit der Unterrichtenden zu fördern. Zusätzlich im Blick war die Annahme, dass Anstrengungen zur Qualifizierung von Unterricht eine langfristig positive Außenwirkung nach sich ziehen dürfte.

Klar war dabei auch, dass die Qualität von Unterrichtsgeschehen letztlich nur durch die daran Beteiligten beschrieben werden kann. Unterrichtsergebnisse zeigen dagegen heute schon infolge einheitlicher landesweiter Prüfungsaufgaben und des z.B. beim Abitur aufwändigen Korrekturverfahrens Qualitätsergebnisse.

Für das Kollegium bedeutete die Beteiligung am Stebs-Projekt eine zusätzliche Belastung in verschiedener Hinsicht. Alle Einlassungen erforderten einen erheblichen zusätzlichen Zeitaufwand (Tandembesuche und Unterrichtsnachbesprechung, Erstellen von auf die Situation zugeschnittenen Fragebögen und deren Auswertung, Konferenzen, Päd.Tage...) , wobei weder ein Zugewinn an Unterrichtsqualität noch gar eine Entlastung unmittelbar zu verzeichnen war. Zeiten verlängerter Arbeitszeit (25.Stunde), permanent steigender zusätzlicher Belastungen durch Prüfungskorrekturen und Lehrplanveränderungen und - nicht zu vergessen - geringer werdender Leistungshonorierung bieten dementsprechend für solche Projekte denkbar schlechte Voraussetzungen. Neben der zusätzlichen zeitlichen Belastung bedeutete das Engagement auch, sich auf neue kollegiale Strukturen einzulassen, bspw. Unterrichtsergebnisse durch KollegInnen spiegeln zu lassen und damit den eigenen Unterricht, (mancher bezog das vielleicht auch auf sich selbst!) in Frage zu stellen. Um daraus positiv gestärkt hervorzugehen, hätte es eines intensiven Trainings bezüglich der Bedingungen für ein vertrauen- und gewinnbringendes Beratungsgespräch bedurft.

Eine Belastung für alle Beteiligte ergab sich jedoch auch aus dem neuen organisatorischen

Strukturelement Steuergruppe, das in der bisherigen Schulorganisation nicht vorgesehen ist, wobei damit ihre Rolle und Funktion logischerweise auch nicht definiert ist.

Die Prozessbegleitung konnte bei all diesen Problemen letztlich nicht weiterhelfen. Allerdings war sie als Start- und Reflexionshilfe sehr wertvoll. Das ergänzende Angebot einer Supervision könnte hilfreich sein.

Das bisherige Ergebnis befriedigt nicht. Evaluation von Unterricht hat sich als ein überaus sensibles Thema erwiesen, bei dem kleine Veränderungen hoch bewertet werden müssen. Dass KollegInnen sich gegenseitig im Unterricht besucht haben, dass sie beginnen, im Unterricht Schüler über deren Lernsituation zu befragen, sind solche Veränderungen. Zur Nachahmung ist das Projekt nur bedingt empfohlen. In jedem Fall müssen die Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen es durchgeführt werden soll, genauestens (das bedeutet eine lange Vorlaufphase mit einer differenzierten, differenzierenden und sich nicht in die Tasche lügenden Bestandsaufnahme!) geklärt werden. Alles andere wird zwangsläufig zu einem Scheitern der Unternehmung führen.

Einige elementare Fragen bei dieser Prozessorganisation sind dabei:

- Was ist das Ziel (selbst gesteckt, von anderen, z.B. Schulgemeinde, Kultusministerium ..)?
- Welcher Zeitrahmen soll für welches/ welche Teilziel/e und den Prozess insgesamt gelten?
- Worauf ist man maximal bereit sich einzulassen (Zeitaufwand, Belastung ...)
- Wann und unter welchen Voraussetzungen wird der Prozess abgebrochen?
- Wer startet, auf welcher Basis wird gestartet? Zusammensetzung des Kollegiums, der Schulleitung? Kommunikation zwischen den KollegInnen bzw. mit der Schulleitung? Nutz- bare bzw. hindernde Rahmenbedingungen (organisatorisch, sächlich ...) ?
- Welchen Vorteil wird dieser Prozess der Schule, den SchülerInnen, den KollegInnen bringen?
- Welche schlimmsten Konsequenzen könnten sich im Verlauf dieses Prozesses ergeben?
- Welche Schwierigkeiten (inhaltlich, zeitlich, organisatorisch, personell ...) könnten auftreten?
- Lässt sich absehen, wie damit umgegangen werden kann, ist eine Basis für Konfliktlösungen vorhanden?
- Wie sind/ werden Rollen verteilt (Schulleitung, Steuergruppe...)?
- Wie organisieren sich bzw. durch wen werden Gruppen organisiert (Steuergruppe, Arbeitsgruppen...)?
- Welche Konsequenzen werden befürchtet, wenn das Ziel nicht erreicht wird (persönlich, als Schulleitungsmitglied, als Steuergruppenmitglied, für die Klimaveränderung im Kollegium, für das Image der Schule)? Wie kann damit umgegangen werden, braucht man als Hilfe mehr als Prozessbegleiter?

2. Abschlussberichte der Schulen im

2.4. Handlungsfeld *Qualitätsmanagement*

2.4.5. Projekt *Pädagogisches Konzept/Leitbild*

Schulen im Projekt:

Schule	Ort	OSA
Wilhelm-Maybach-Schule	Heilbronn	S
Sophie-Scholl-Schule	Leutkirch	T
Valckenburgschule	Ulm	T

Bemerkung:

Zu diesem Projekt wurde eine *Handreichung zur Entwicklung eines schulischen Leitbildes* erstellt (siehe: www.stebs-bw.de).

Paulinenstr. 38

74076 Heilbronn

Tel.: 07131/56 24 54, E-Mail: kuhn@wms-hn.de

Handlungsfeld: *Qualitätsmanagement*

Projekt: *Pädagogisches Konzept/Leitbild*

Ansprechpartner: Hr. Friedbert Kuhn, Fr. Gerlinde Krüger-Söll

1. Projektziele und -strukturen:

Projektziele:

- Die Wilhelm-Maybach-Schule gibt sich ein einfaches, klar verständliches Leitbild (LB).
- Das Leitbild soll für alle an unserem Schulleben Beteiligten eine Orientierung für ihr Leben und Arbeiten in der Schule anbieten.
- Es soll Freude an schulischer Arbeit und zugleich Entlastung fördern.
- Bereits in der Leitbilderstellung gilt es darauf zu achten, dass die Vorstellungen der Kollegen erlebbar werden, die voraussichtlich im Leitbild formuliert würden.

Dazu zählen,

- dass an positiven Erfahrungen an unserer Schule angeknüpft werden soll und diese mit Blick auf die Ziele ausgebaut werden sollen;
- dass möglichst die Wünsche und Anliegen vieler am Schulleben Beteiligter im Entstehungsprozess des Leitbilds aufgehoben sind und sie sich mit den Inhalten des Leitbildes identifizieren können.

Projektorganisation:

Die Leitbildgruppe arbeitete - mit einer halbjährigen Unterbrechungsphase anlässlich der 25 Unterrichtsstunde - von September 2002 bis vorerst Juli 2004 an der Entwicklung eines vorläufigen Leitbildes. Die anfänglich aus ca. achtzehn Personen bestehende Stammgruppe konstituierte sich aufgrund eines Impulses des damaligen Schulleiters Herrn OSTD Willi Glasze. Sie trafen sich als Leitbildgruppe in einem ca. vier- bis sechs- wöchigen Rhythmus zu ihren ca. 2 ½ -stündigen Sitzungen. Die Mitarbeit erfolgte freiwillig. Die Besprechungsergebnisse wurden protokolliert und zur Verfügung gestellt. So hatten weitere interessierte Kollegen jederzeit die Möglichkeit, sich an der Leitbildarbeit zu beteiligen. Auch konnten aus Arbeitsgründen verhinderte Mitarbeiter wieder neu in die Arbeit einsteigen. Die Leitbildgruppe veränderte sich in den beiden Jahren personell erheblich.

Die Leitung oblag jeweils zwei Kollegen, die dafür Anrechnungsstunden erhielten. Sie bereiteten in der Regel die Sitzungen vor, informierten die Kollegen und hielten den Kontakt zu den vom Kultusministerium zur Verfügung gestellten Prozessbegleitern.

Ein kleiner erweiterter Kollegenkreis von ca. 3 bis 4 Kolleginnen und Kollegen unterstützten das Leitungsteam.

Die Gruppe enthielt –zumindest zeitweise- Vertreter aller sechs Abteilungen, die in unserer Schule vertreten sind.

Die Verwaltungsangestellten, Hausmeister, Eltern und Betriebe waren bei der Leitbilderstellung noch nicht einbezogen, sollen in Zukunft jedoch beteiligt werden.

Projektentwicklung:

Die Lb-Gruppe erarbeitete gemeinsam einen differenzierten Fragebogen mit dem Thema: „Wie sehe ich meine Schule ...“ Alle Kollegen wurden hinsichtlich der folgenden drei großen Themenfelder an berufsbildenden Schulen befragt:

1. Das Verhältnis des Kollegiums zueinander sowie das Verhältnis zwischen Schulleitung und Kollegium.
2. Das Verhältnis zwischen Lehrer und Schüler.
3. Das Verhältnis der Schule zu ihren außerschulischen Partnern wie Eltern, abgehenden Schulen, Betrieben, Kammern etc.

Besonderer Handlungsbedarf brachte der Fragebogen im Themenfeld 1 hervor. Das Verhältnis der Kollegen zueinander und zur Schulleitung wurde infolgedessen zum Schwerpunkt für den Vormittag unseres Pädagogischen Tags im Februar 04 ausgewählt und dabei zehn Themen aus den Ergebnissen des Fragebogens herausgelöst.

Die Kollegen konnten sich für einen der unten stehenden Bereiche entscheiden, die sie bearbeiten wollten.

Respektvolle Umgangsformen aus der Sicht der Kollegen. Was erleben wir? Wie wünschen wir es uns?

Informations- und Meinungs austausch der Kollegen untereinander. Kommunikationsförderer. Kommunikationshindernisse. Erste Schritte.

Transparenz zwischen Kolleginnen/ Kollegen und der Schulleitung. Kritikpunkte. Verbesserungswünsche. Mögliche Hindernisse

Transparenz zwischen Kolleginnen/ Kollegen aus Sicht der Schulleitung. Kritikpunkte. Verbesserungswünsche. Mögliche Hindernisse.

Würdigung der Leistung des Kollegiums. Leistungen aus der Sicht der Kolleginnen und Kollegen. Unser Wunschzettel.

(T) Räume für Entspannung, Essen und Trinken. Wünsche. Befürchtungen u. Widerstände.

Mögliche nächste Schritte.

Gemeinsames soziales Lernen an unsere Schule. Welche Bereiche sozialen Lernens sehen wir? Welche Möglichkeiten gibt es? Unsere nächsten Schritte sind ...

Bewertung von Schülerleistungen: -einheitlich, -transparent, - gerecht, Mängel. Ideen. Widerstände.

Demokratische und effektive Konferenzen. Wie erleben wir Konferenzen bisher? Wie wünschen wir uns Konferenzen? Welche Hindernisse erwarten wir?

Jede Gruppe arbeitete auf der methodischen Grundlage der themenzentrierten Interaktion (Ruth Cohn), um jedem Kollegen gleiche Möglichkeiten zu eröffnen sich einzubringen. Nachmittags erarbeiteten die gleichen Gruppen jeweils Leitbildsätze zu den oben bereits erwähnten drei Themenfeldern auf gleicher methodischer Grundlage. Alle Kolleginnen und Kollegen erhielten die Möglichkeit, die ihnen am wichtigsten erscheinenden Leitbildsätze mit Klebepunkten zu versehen. Eine zusätzliche Abfrage, an welchen Themenkreisen als nächstes im Kollegium gearbeitet werden soll, ergab zehn neue Themen, für deren Bearbeitung sich Kollegen eintragen konnten. Eine Redaktionsgruppe von fünf Personen übernahm die redaktionelle Bearbeitung des Lb-Textes. Das Kollegium erhielt 14 Tage Gelegenheit im ausgehängten Lb-Text noch Veränderungsvorschläge einzubringen. Nach weiterer redaktioneller Überarbeitung wurde der LB-Text als „Vorläufiges Leitbild der Wilhelm-Maybach-Schule“ von der GLK am 17.05.04 verabschiedet.

2. Arbeits- und Lernerfahrungen im Projekt

Lb.-Entwicklung bietet die Chance zur Demokratisierung von Schule, d.h. im Sinne M. Frischs „sich in seine eigenen Angelegenheiten einzumischen.“

Die Offenheit in der personellen und zeitlichen Zusammensetzung bei der Bewältigung des Projektes erwies sich als hinderlich, was sich auf die Motivation der anfänglich engagierten Kollegen nachteilig auswirkte. Klare Vereinbarungen und verbindliche Zusagen hinsichtlich der Arbeitszeit, Dauer und Umfang der Arbeit sind eine unabdingbare Voraussetzung für das zügige Erreichen gemeinsamer Ziele.

Vorbildhaftes Engagement einiger Kollegen motiviert andere zur Mitarbeit. Die Bereitschaft des Kollegiums sich über ihren Lehrauftrag hinaus für Schule und deren Entwicklung einzubringen, ist unter transparenten und demokratischen Verhältnissen vorhanden. Es gab in unserem Kollegium eine Vielzahl von Kompetenzen, die im Projekt nutzbar gemacht werden konnten.

Die Prozessbegleiter waren dem Kollegium zur Bewältigung ihrer - zum Teil leidvollen Erfahrungen - eine wertvolle Hilfe und Unterstützung, um sich zu einer „lernenden Organisation“ zu entwickeln.

3. Erreichte Ergebnisse und Gesamtbewertung

Ein leicht verständliches, vorläufiges Leitbild konnte verabschiedet werden. Diverse konkrete Arbeitsfelder zur Umsetzung des „geschriebenen“ Leitbildes in ein „gelebtes“ Leitbild wurden ausgemacht. Etwa 30 von 150 Kollegen haben sich bereit erklärt, in weiteren Projekten diese Arbeitsfelder zu bearbeiten.

Ein Beschluss der GLK zum Einsatz einer Steuergruppe liegt vor. Freiwillige für diese Steuergruppe haben sich bereits gemeldet. Ein STEBS-Folgeprojekt „Qualitätsentwicklung auf der Grundlage eines Leitbildes“ ist beim OSA Stuttgart beantragt. Dies alles geschieht mit wohlwollender Unterstützung der Schulleitung. Arbeitsfreude und Engagement von Kolleginnen und Kollegen werden mit Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Willigkeit des gesamten Kollegiums quittiert.

