

# BERUFLICHE SCHULEN



Ansatzpunkte  
Ziele  
Unterstützungssystem  
Meilensteine  
Erste Ergebnisse  
Weiterer Projektverlauf  
Evaluation  
Ausblick



Projekt Stärkung der Eigenständigkeit  
Beruflicher Schulen

## Erste Ergebnisse



## Impressum

Herausgeber: Ministerium für Kultus, Jugend und Sport  
Baden-Württemberg  
Postfach 10 34 42, 7 00 29 Stuttgart,  
Telefon (07 11) 2 79-28 35 oder -26 11,  
Fax (07 11) 2 79-28 38

[www.km.bwl.de](http://www.km.bwl.de)  
E-Mail: [poststelle@km.kv.bwl.de](mailto:poststelle@km.kv.bwl.de)

Redaktion: Referat Grundsatzfragen beruflicher Schulen,  
Qualitätssicherung und übergreifende Projekte  
Dr. Veronika Gulde (verantwortlich)  
Jochen Würstle  
Dr. Karl-Otto Döbber  
Susanne Thimet

Druck: Hermann Frey Druck+Medien GmbH, Ulm

Auflage: 3.000 Exemplare

Stand: Mai 2003

Liebe Leserinnen und Leser,

zwei Drittel der Jugendlichen eines Altersjahrgangs in Baden-Württemberg entscheiden sich für einen Bildungsgang der beruflichen Schulen. Es ist unsere gemeinsame Aufgabe, die Lebens- und Arbeitschancen junger Menschen auch zukünftig zu sichern. Wenn wir über inhaltliche und strukturelle Veränderungen nachdenken, geht es im Kern immer darum, jungen Menschen Wege zu Bildung und Wissen zu öffnen und ihnen dabei zu helfen, ihre Stärken und Begabungen in die Gesellschaft einzubringen.



Ein wesentlicher Aspekt der aktuellen Diskussion über die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im Bildungswesen ist die Erhöhung der Gestaltungsspielräume der einzelnen Schule. Mit dem im Mai 2001 begonnenen Projekt „Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen“ STEBS führen wir den Weg der Schulentwicklung konsequent und zielgerichtet fort. Die beruflichen Schulen des Landes gewinnen größere Freiräume, zum Beispiel bei der Lehrereinstellung, der Gestaltung des Bildungsangebots und der Entwicklung eines eigenen Schulprofils.

Erste Ergebnisse von STEBS zeigen, dass durch die Projektarbeit die Entwicklung der einzelnen Schule eine neue Qualität erhält. Wichtig dabei ist, dass die Veränderungen von allen am Schulleben Beteiligten gewünscht und mitgetragen werden. Dies ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung.

Die Modernisierung des Bildungswesens ist eine der großen Herausforderungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Mit STEBS stellen wir uns dieser Herausforderung. Ich danke allen 66 teilnehmenden Schulen für das große Engagement und wünsche ihnen weiterhin Freude und Erfolg bei ihrer Projektarbeit.

A handwritten signature in black ink that reads "Annette Schavan". The script is cursive and fluid.

Dr. Annette Schavan MdL  
Ministerin für Kultus, Jugend und Sport

## Inhalt

1. Ansatzpunkte für die Durchführung	5
2. Ziele	6
3. Unterstützungssystem für die Schulen	7
4. Meilensteine im bisherigen Projektverlauf	8
5. Erste Ergebnisse der einzelnen Projekte:	
5.1 Handlungsfeld Schulorganisation	9
5.2 Handlungsfeld Schulprofil	12
5.3 Handlungsfeld Personalmanagement	13
5.4 Handlungsfeld Qualitätsmanagement	16
6. Weiterer Projektverlauf	21
7. Evaluation	22
8. Ausblick: „Operativ Eigenständige Schule“ OES	24
9. Weitere Informationen	25
Anhang: Prozessbegleitung und Projektschulen	26



## **Fortsetzung des Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsprozesses an beruflichen Schulen**

Nirgends ist die Verzahnung von Ausbildungs- und Beschäftigungssystem so eng wie im beruflichen Schulwesen. Entwicklungen in Wirtschaft, Technik, Naturwissenschaft und Gesellschaft erfordern von den beruflichen Schulen ständig ein hohes Maß an Flexibilität und ein differenziertes, an den Bedürfnissen des Beschäftigungssystems orientiertes Angebot an Bildungsgängen. Lebensbegleitendes Lernen, neue Lehr- und Lernkulturen und der Erwerb von Handlungskompetenz bestimmen verstärkt auch die strukturelle Weiterentwicklung des beruflichen Schulwesens.

Stärkung der fachlichen und pädagogischen Erstverantwortung der Schule, Erhöhung der Gestaltungsspielräume, mehr Selbstständigkeit sind Schlüsselbegriffe der bildungspolitischen Diskussion zum Thema Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung von Unterricht und Schule. Für die beruflichen Schulen in Baden-Württemberg ist dies verbunden mit einem Paradigmenwechsel von der bisher praktizierten Inputsteuerung des Systems „Berufliche Schule“, zum Beispiel durch Ressourcenvorgaben, hin zu einer stärkeren Outputorientierung, das heißt einer stärkeren Orientierung an den gesetzten Zielen. Dies erfordert die Festlegung von Qualitätsstandards und Zielvereinbarungen und den Ausbau eines entsprechenden Unterstützungs- und Beratungssystems für die Schulen. Insgesamt sollen die beruflichen Schulen durch moderne und flexible Rahmenbedingungen noch leistungs- und kundenorientierter arbeiten. In einem ersten Schritt werden im Projekt „Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen“ STEBS hierzu Maßnahmen in verschiedenen schulischen Bereichen erprobt.

## **Betroffene beteiligen**

STEBS ist ein Projekt, das Erfahrungsprozesse zur Stärkung dezentraler Verantwortung initiiert, ohne bereits einen geschlossenen Entwicklungsansatz darzustellen. Die STEBS-Schulen wurden frühzeitig an wesentlichen Entscheidungsprozessen beteiligt. Hiermit ist eine aktive Gestaltung des Veränderungsprozesses möglich. Es werden ausschließlich Projekte realisiert, die von den teilnehmenden Schulen selbst vorgeschlagen wurden.

Bei allen Projekten hat sich gezeigt, dass es für die erfolgreiche Umsetzung unbedingt erforderlich ist, dass der projektspezifische Entwicklungsansatz innerhalb der Schule und ihres Kollegiums auf einem festen Fundament steht. Die Verankerung und Förderung eines solchen tiefgreifenden Entwicklungsprozesses an den Schulen wurde durch den vom Kultusministerium geforderten Beschluss der Gesamtlehrerkonferenz zur Teilnahme an STEBS von Beginn an verfolgt. Der Konferenzbeschluss ist die Basis für die zwischen der Schule und dem Kultusministerium abgeschlossene Projektvereinbarung. Die Projektvereinbarung legt die Ziele und Rahmenbedingungen von STEBS fest.

## **1. Ansatzpunkte für die Durchführung**

## 2. Ziele

STEBS soll die Gestaltungsfreiräume auf den verschiedenen Ebenen des Systems „Schule“ erweitern. Dieser offene Schulentwicklungsprozess ist verbunden mit einer größeren Verantwortung für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität jeder einzelnen Schule. STEBS stärkt die pädagogische und fachliche Erstverantwortung der Schule.

„Visionen brauchen Freiräume“ - unter diesem Leitgedanken haben die beruflichen Schulen des Landes im Mai 2001 mit STEBS begonnen. Die Erfahrungen und Veränderungsvorstellungen der Beteiligten im Hinblick auf Entwicklungen in den vier Handlungsfeldern Schulorganisation, Schulprofil, Personalmanagement und Qualitätsmanagement werden in einer ersten Projektphase verdichtet und in konkreten Schulprojekten umgesetzt.

Abb. 1 zeigt eine Übersicht der von den Schulen entwickelten Handlungsfelder und Projekte. In diesen Bereichen sehen die Schulen spezifischen Handlungsbedarf für eine Erweiterung ihrer Eigenständigkeit und Verantwortung. Die derzeit 66 beruflichen Schulen arbeiten in den vier Handlungsfeldern an der Umsetzung von über 90 Schulprojekten.

### Handlungsfelder und Projekte

Schulorganisation	Schulprofil	Personalmanagement	Qualitätsmanagement
Flexibles Deputat/ Personalbudget	Kooperationsprojekte	Teamentwicklung	Einführung des EFQM-Modells
Schulentwicklungsprozess	Duale Kooperation	Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens	Erarbeitung eines Qualitätsmanagementkonzeptes
Schularchitektur/ Neue Lernkultur	Gemeinnützige Weiterbildungs-GmbH	Lehrerfortbildungsbudget	Innere Evaluation
	Regionale Bildungsgangplanung		Evaluation von Unterricht
	Auflösung der Schultypen		Pädagogisches Konzept/Leitbild

Abb.1:  
Handlungsfelder und Projekte

### 3. Unterstützungssystem für die Schulen

Durch STEBS werden schulische Entwicklungsprozesse in den vier Handlungsfeldern angestoßen oder intensiviert. Aufgrund der unterschiedlichen Vorkenntnisse und Erfahrungen der Kollegien im Bereich der inneren Schulentwicklung erfolgt der Entwicklungsprozess mit unterschiedlicher Intensität und Geschwindigkeit. Den Schulen steht für ihre Arbeit in den Schulprojekten ein entsprechendes Unterstützungssystem zur Verfügung (siehe Abb. 2).

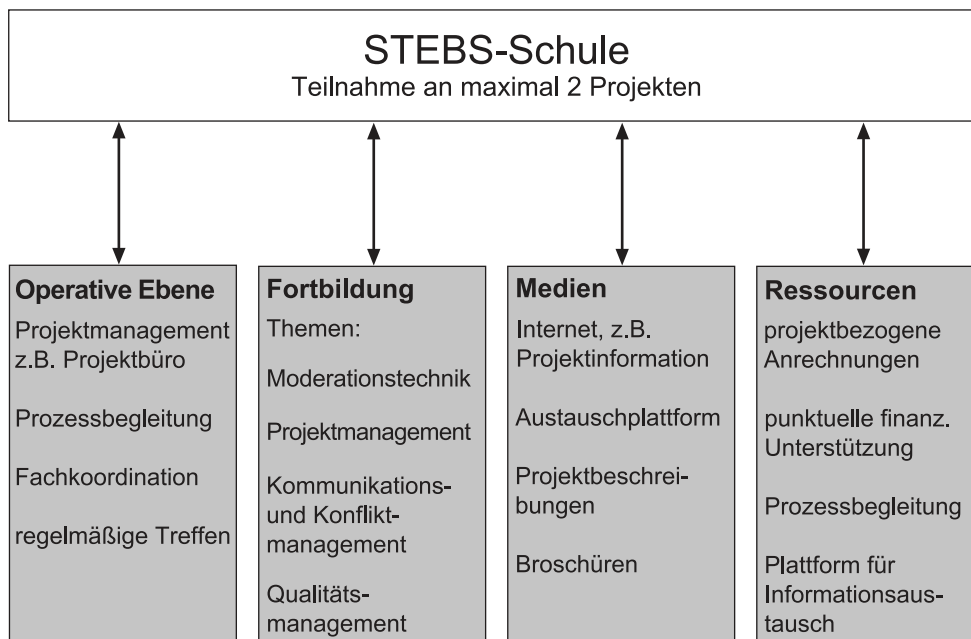


Abb.2:  
Unterstützungssystem

Es hat sich gezeigt, dass durch die Projekte der jeweilige Schulentwicklungsprozess eine neue Qualität erhalten hat. Wesentlich beigetragen hat hierzu die Unterstützung und Beratung durch die Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter, die Fachkoordinatorinnen und Fachkoordinatoren, die Fortbildungsangebote, die intensive Kooperation innerhalb der jeweiligen Projektgruppe und die Vernetzung aller beteiligten Schulen.

#### 4. Meilensteine im bisherigen Projektverlauf

Dezember 2000	Ausschreibung des Projekts „Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen“ in Kultus und Unterricht
Mai 2001	Auftaktveranstaltung: Erstes Treffen interessierter Schulen; Festlegung der vier Handlungsfelder und der Projekte
Juli 2001	Beschlüsse der Gesamtlehrerkonferenzen über die Teilnahme
Bis November 2001	Erstellen von Projektskizzen zu maximal zwei Schulprojekten mit Unterstützung der Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter
Februar 2002	Beginn der Umsetzung der Schulprojekte; Projektvereinbarungen zwischen dem Kultusministerium und den Projektschulen über die Ziele und Rahmenbedingungen
September 2002	Präsentation erster Ergebnisse der Schulen im Rahmen der Arbeitstagung „Zwischenbilanz“
Dezember 2002	Vorlage an den Ministerrat: Zwischenbericht zum „Projekt Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen“ STEBS und Überlegungen zum weiterführenden Konzept „Operativ Eigenständige Schule“ OES
Januar 2003	1. Treffen Planungsgruppe „Schnittstelle STEBS-OES“
März 2003	2. Treffen Planungsgruppe „Schnittstelle STEBS-OES“
Mai 2003	3. Treffen Planungsgruppe „Schnittstelle STEBS-OES“
Projektbegleitend	Projektgruppentreffen und Fortbildungen unter anderem zu den Themen Projektmanagement, Moderationstechnik, Kommunikations- und Konfliktmanagement und Qualitätsmanagement

## 5.1 Handlungsfeld Schulorganisation

### Projekt: Flexibles Deputat/Personalbudget

Das Projekt *Flexibles Deputat/Personalbudget* stellt, wie das Projekt zur Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens auch, ein vorrangig auf die Administration der beruflichen Schulen zielendes Entwicklungskonzept dar. Bereits im Schuljahr 2001/2002 erprobten die teilnehmenden Schulen eine Reihe von neuen Regeln zur Unterrichtsorganisation, die den Organisationserlass modellhaft außer Kraft setzten. Im Mai 2002 fand eine Auswertungstagung statt, die den gewählten Ansatz in allen formulierten Detailregelungen kritisch reflektierte und daraufhin abprüfte, ob eine Verallgemeinerung gewagt werden kann.

#### Erste Ergebnisse:

Gemeinsam mit Vertretern der betroffenen Abteilungen des Kultusministeriums und in Abstimmung mit den Oberschulämtern wurde eine Neufassung des Organisationserlasses für die beruflichen Schulen konzipiert, der die wesentlichen Regelungen des Projekts *Personalbudget* enthält. Dieser Organisationserlass ist zwischenzeitlich in Kultus und Unterricht (Ausgabe 2/2003 vom 22. Januar 2003) veröffentlicht.

Der neuen Regelung liegt der Gedanke zu Grunde, dass die Regeln für Ermittlung und Verwendung des der Schule zur Verfügung stehenden Budgets nicht mehr identisch sind. Während die Budgetermittlung zunächst unverändert bleibt (und damit mit der Einführung der Budgetierung kein Einspareffekt verknüpft wird), sollen die vorhandenen Lehrkräfte zur „Herstellung“ eines bestmöglichen pädagogischen Nutzens eingesetzt werden. Mit der Budgetierung sollen auch pädagogische Aspekte wie das selbstorganisierte Lernen gestützt werden, in denen sich der pädagogische Nutzen wie auch der Ressourcenaspekt in günstiger Weise begegnen können. Auch auf diesem Feld sammelten die Projektschulen erste Erfahrungen. Es ist davon auszugehen, dass die beruflichen Schulen den neuen Organisationserlass Schritt für Schritt nutzen werden, seine Wirksamkeiten ausloten und damit das Machbare und die Begrenzungen erfahren werden. Ziel ist es, die Erfahrungen mit dem neuen Regelwerk zu seiner Weiterentwicklung zu nutzen. Die Schulen, die an der Erarbeitung beteiligt waren, stellen in diesem Sinne ein Evaluationsinstrument dar. Aber auch alle anderen Schulen sind aufgefordert, sich an der Weiterentwicklung zu beteiligen.

## 5. Erste Ergebnisse der einzelnen Projekte

Schulen:

Hermann-Gundert-Schule Calw,  
GHS Emmendingen, Richard-Fehrenbach-Gewerbeschule Freiburg, Walter-Eucken-Gymn. KSI Freiburg, Walter-Eucken-Schule Karlsruhe, Wessenberg-Schule Konstanz, Erich-Bracher-Schule Kornwestheim, Kaufmännische Schule Künzelsau, Gewerbliche Schulen Lahr, Sophie-Scholl-Schule Leutkirch, Berufliche Schule Münsingen, Hauswirtschaftliche Schule Nagold, Haus- und Landwirtschaftliche Schulen Offenburg, Ludwig-Erhard-Schule Pforzheim, Hohentwiel-Gewerbeschule Singen, Robert-Gerwig-Schule Singen, Gewerbliche Schule Im Hoppenlau Stuttgart und Robert-Mayer-Schule Stuttgart

Fachkoordinator: Herr Lorenz

## Projekt: Schulentwicklungsprozess

Schulen:

Gertrud-Luckner-Schule Freiburg,  
Jakob-Friedrich-Schöllkopf-Schule  
Kirchheim Teck, Wirtschafts-  
gymnasium West Stuttgart,  
Kaufmännische Schulen Waldshut,  
Valckenburgschule Ulm

Schulen befinden sich in einem ständigen Veränderungsprozess, der alle Ebenen der pädagogischen Arbeit umfasst. Im Projekt *Schulentwicklungsprozess* wird erprobt, welche Rahmenbedingungen für eine selbstgesteuerte Weiterentwicklung in einer lernenden Organisation erforderlich sind. Die von den Schulen ausgewählten Schwerpunkte liegen unter anderem in den Bereichen Organisation und Kommunikation, Unterricht und Qualitätsentwicklung.

Fachkoordinator: Herr Grundgeiger

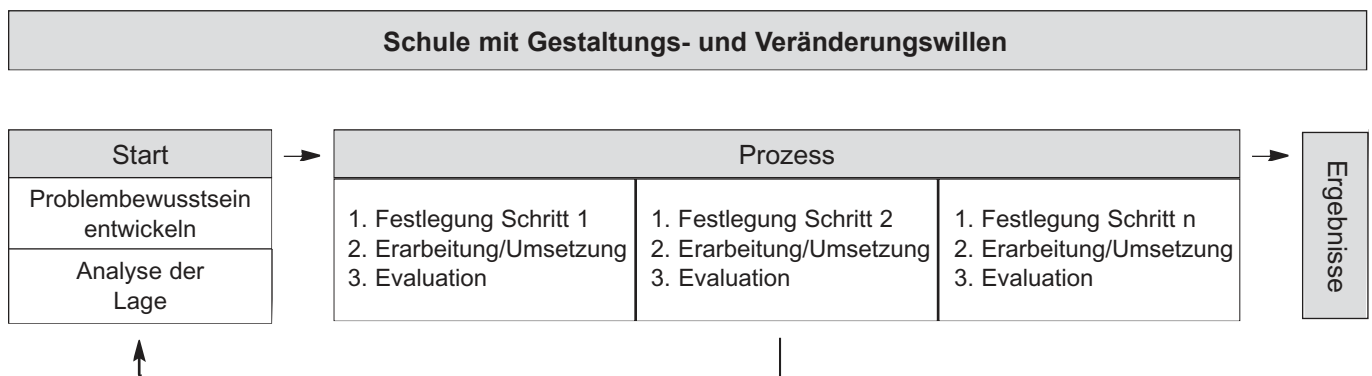


Abb.3:

Grundstruktur von  
Schulentwicklungsprozessen

### Erste Ergebnisse:

Die Schulen sind, da die Prozesse teilweise schon vor STEBS begonnen haben, auf einem unterschiedlichen Stand. Allen gemeinsam sind folgende Strukturmerkmale:

- Steuerung der Prozesse durch eine Gruppe;
- Beratung durch externe Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter;
- Erlernen und Anwenden von Werkzeugen der Organisationsentwicklung.

Die Schulen im Projekt *Schulentwicklungsprozess* haben Veränderungsprozesse in ganz unterschiedlichen Bereichen auf den Weg gebracht. So wurde zum Beispiel untersucht, wie eine größere Transparenz bei der Deputatsverteilung, der Klassenlehreinteilung oder der Einteilung der Lehrer- und Schülerstundenpläne erzielt werden kann. Bisher werden an den Schulen vor allem konkrete kurz- und mittelfristige Veränderungsmaßnahmen umgesetzt. Die Beteiligten planen, diese Arbeit in einem nächsten Schritt in die Entwicklung eines schulspezifischen Leitbildes münden zu lassen.



## Projekt: Schularchitektur/Neue Lernkultur

Das Hauptanliegen des Projekts *Schularchitektur/Neue Lernkultur* ist es, bauliche Lösungen für zeitgemäße Lehr- und Lernformen zu finden. Bevor die Umsetzung in eine entsprechende Schularchitektur stattfinden kann, müssen die beteiligten Schulen Inhalte und Ziele der neuen Lernkultur formulieren. Dazu sind Konsensprozesse über Unterrichtsmethoden, Raumnutzungskonzepte und Organisationsabläufe an den Schulen nötig.

Da die Lehrkräfte hier nicht nur den eigenen Unterricht, sondern die ganze Schule im Blick behalten müssen, sind neue Formen der Zusammenarbeit mit Teambildung und einer entsprechenden Konfliktkultur erforderlich. Eine konstruktive Auseinandersetzung mit externen Partnern, mit dem Oberschulamt, dem Schulträger und den beteiligten Architektinnen und Architekten ist notwendig.

Schulen:

Justus-von-Liebig-Schule Aalen,  
Matthias-Erzberger-Schule  
Biberach, Christiane-Herzog-  
Schule Heilbronn, Gewerbliche  
Schulen Waldshut,  
Elektronikschule Tettnang

Fachkoordinatorin: Frau Moser

### Erste Ergebnisse:

Die am Projekt beteiligten Schulen unterscheiden sich strukturell stark in ihrer Ausgangslage und Zielsetzung. Bei einigen steht ein Schulhausneubau an, bei anderen sind umfangreiche Umbau- oder Erweiterungsmaßnahmen geplant. Die Lehrerinnen und Lehrer erarbeiten zum Beispiel auf Grundlage des Raumbedarfs der jeweiligen Schule einen Raumnutzungsplan, der dem Schulprofil und der pädagogischen Ausrichtung ihrer Schule entspricht. So werden unter anderem Lernwerkstätten oder multifunktionale Lernumgebungen geplant. Dabei arbeiten die Projektgruppen eng mit dem Schulträger zusammen. An anderen Schulen werden Sanierungskonzepte entwickelt, Schulräume beispielsweise zu einer Mediathek umgestaltet oder Open-Learning-Center eingerichtet.

Da jede Schule – über den Unterricht hinaus – Arbeitsplatz und Aufenthaltsort für Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, Bedienstete der Sekretariate und der Hausverwaltung ist, wird auch die Nutzung und Gestaltung der Bereiche außerhalb der Unterrichtsräume thematisiert. Andere Schulen arbeiten an der Formulierung eines „Corporate Design“, also eines eigenen Profils, das in der gestalteten Umgebung wahrnehmbar wird. Die so erzielte unverwechselbare Innen- und Außenwirkung des Gebäudes stärkt die Identifikation mit der Schule.

Das hohe Engagement aller Beteiligten ist ein wichtiger Motor für dieses Projekt. Da die Lehrerinnen und Lehrer aufgefordert sind, ihre pädagogischen Ansätze zu formulieren und daraus gemeinsame Ziele abzuleiten, steigt die gegenseitige Kenntnis und Wertschätzung ihrer Bildungs- und Erziehungsarbeit. Zugleich wird an den Schulen der Sinn für das Mögliche geschärft und die Verantwortung für die Ressourcen wahrgenommen. Die Zusammenarbeit mit den Oberschulämtern, den Schulträgern und den Planungsbüros erweist sich als konstruktiv. Da an den Schulen teilweise schwierige Abstimmungs- und Konsensprozesse erforderlich sind, wird die angebotene Prozessbegleitung als sehr hilfreich angesehen.

## 5.2 Handlungsfeld Schulprofil

### Projekt: Kooperationsprojekte/Duale Kooperation

Schulen:

Gewerbeschule Bad Säckingen,  
Hauswirtschaftliche Schule Bad  
Säckingen, Rudolf-Eberle-Schule  
Bad Säckingen, Gewerbliche und  
Kaufmännische Schule Bietigheim-  
Bissingen, Gewerbliche Schule  
Göppingen, Carl-Bosch-Schule  
Heidelberg, Willy-Hellpach-Schule  
Heidelberg, Wilhelm-Maybach-  
Schule Heilbronn, Erich-Bracher-  
Schule Kornwestheim, Justus-von-  
Liebig-Schule Mannheim,  
Berufliche Schule Münsingen,  
Gottlieb-Daimler-Schule I  
Sindelfingen, Gewerbliche Schulen  
Waldshut, Justus-Liebig-Schule  
Waldshut, Kaufmännische Schulen  
Waldshut, Gewerbeschule  
Weinheim

Fachkoordinator: Herr Hecht

Die Entwicklung der beruflichen Schulen zu „regionalen Kompetenzzentren“, die als Partner innerhalb von Netzwerken agieren, erfordert intensive Austausch- und Abstimmungsprozesse. Der Ausbau und die Weiterentwicklung der vorhandenen Profile und Stärken soll – unter Nutzung von Synergieeffekten – die Qualität der beruflichen Bildung insgesamt und insbesondere hinsichtlich des regionalen Fachkräftebedarfs sichern und weiter erhöhen.

Im Rahmen der Kooperationsprojekte erfolgt die angestrebte Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Schultypen beziehungsweise Schularten einer Region differenziert in zwei Bereiche. Zum einen sind dies Kooperationsprojekte benachbarter beruflicher Schulen mit dem Ziel der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und der Förderung von Synergieeffekten; zum anderen ist es die Kooperation einer beruflichen Schule mit den Hauptschulen einer Region, um den Übergang der Schülerinnen und Schüler zwischen diesen Schularten zu erleichtern. Bereits erfolgte Schritte in den vielfältigen Projekten sind zum Beispiel die Schaffung eines gemeinsamen Internetportals, Absprachen zu einem gemeinsamen Organisations- und Beschaffungsplan zwischen verschiedenen Typen beruflicher Schulen oder auch die Einrichtung einer gemeinsamen Juniorenfirma.

Die Schulprojekte im Projekt *Duale Kooperation* verfolgen unter anderem konkrete Zielsetzungen im Hinblick auf eine flexiblere Gestaltung der Unterrichts- und Ausbildungsinhalte in enger Abstimmung mit dem dualen Partner sowie Kooperationen mit den Fachhochschulen bzw. den Ausbildungsbetrieben einer Region.

#### **Erste Ergebnisse:**

Die Ergebnisse sind schul- und standortspezifisch, unter anderem wurde eine Konzeption für die Ausbildung in einem neuen Beruf in enger organisatorischer und inhaltlicher Kooperation der Schule mit den Ausbildungsbetrieben erarbeitet und bereits umgesetzt, ein kooperativer Studiengang Mechatronik in Zusammenarbeit mit einer Fachhochschule entwickelt und erprobt und ein auf leistungsschwache Jugendliche abgestimmtes, zum Berufsabschluss führendes Ausbildungsmodell entwickelt.

Weiterhin wurden in Absprache mit den dualen Partnern an mehreren Standorten Möglichkeiten zum Erwerb verschiedener Zusatzqualifikationen entwickelt und auch – zum Beispiel in Form eines „Miniblocksystems“ – bereits erprobt. Im Rahmen eines geschäftsprozessorientierten Projekts zur Existenzgründung wurde in Zusammenarbeit mit den Ausbildungsbetrieben die inhaltliche und zeitliche Fächerstruktur in kaufmännischen Berufen aufgelöst.

## 5.3 Handlungsfeld Personalmanagement

### Projekt: Teamentwicklung

Eine der Schlüsselqualifikationen, die Schülerinnen und Schülern vermittelt werden soll, ist Teamfähigkeit. Diese Aufgabe kann umso besser gelingen, je mehr Lehrkräfte selbst Erfahrungen mit Teamarbeit machen und ihre eigene Teamfähigkeit reflektieren. Ein weiterer Anlass, das Augenmerk auf das Thema Teamentwicklung zu richten, ist die Stärkung der Eigenständigkeit von Schulen. Die pädagogisch-didaktischen Voraussetzungen für die Teamentwicklung und Teamarbeit sind an gewerblichen Schulen besonders günstig, da diese bereits vermehrt in Lernfeldern arbeiten. So stimmen die unterrichtenden Lehrkräfte die Unterrichtsmodule miteinander ab und einigen sich auf ein didaktisches Konzept. Dies kann nur erfolgreich geschehen, wenn sich die betreffenden Lehrerinnen und Lehrer als Team organisieren und den Schülerinnen und Schülern die Inhalte „als Ganzes“ vermitteln. Oft verfügen diese Fachbereiche bereits über eine eigene Budgetverantwortung innerhalb der Schule. Besonders große berufliche Schulen können so in ihren Fachbereichen effizienter arbeiten sowie rasch und flexibel reagieren. Gleichzeitig bedeutet dies die Übergabe von Verantwortung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was eine hohe motivierende Wirkung hat.

Schulen:

Philipp-Matthäus-Hahn Schule  
Albstadt, Walter-Rathenau-  
Gewerbeschule Freiburg,  
Gewerbliche Schule Künzelsau,  
Gewerbliche Schulen Lahr,  
Gewerbliche und  
Hauswirtschaftliche Schulen  
Schramberg,  
Kerschensteinerschule Stuttgart

Fachkoordinator:

Herr Buggermann

Bestehenden oder neu gebildeten Teams wird zum einen Team-know-how vermittelt, zum anderen werden sie in ihrer gemeinsamen Arbeit begleitet und haben so die Möglichkeit zur kritischen Auseinandersetzung und gegebenenfalls Änderung vor allem der Informations- und Kommunikationsstrukturen und der Konfliktlösung. Die Aspekte der Zielklarheit und Transparenz spielen eine große Rolle. Klar formulierte und operationalisierbare Ziele bieten die Möglichkeit, in gewissen Abständen zu evaluieren, ob und wie Vorgaben erreicht wurden.

#### Erste Ergebnisse:

Der Stand der am Projekt *Teamentwicklung* beteiligten Schulen variiert aufgrund unterschiedlicher Ausgangssituationen und Zielsetzungen. Einige Schulen arbeiten schon in mehreren Bereichen selbständig, andere wiederum legen den Schwerpunkt auf die Qualifizierung einzelner Teams, denen dann Vorbildfunktion zukommt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Projektschulen sich vernetzen und ihre Erfahrungen untereinander austauschen. Förderlich sind diesbezüglich auch Treffen der Teammitglieder in der Akademie für Wirtschaft und Technik in Esslingen. Diese sogenannten Drehscheibentage sind ein gutes Forum für Information und Kommunikation. Es findet ein reger Austausch statt, der zu gegenseitiger Hilfestellung führt. So besuchen sich die Schulteams zum Beispiel gegenseitig und arbeiten bei Pädagogischen Tagen zusammen. Auch zu Schulen, die in anderen Projekten von STEBS mitwirken, gibt es Kontakte, da Teamentwicklung und Teamarbeit letztlich fast alle Projektgruppen beschäftigt. Ziel ist es, Teamstrukturen an den Schulen auszubauen, zu optimieren und die Teamfähigkeit langfristig zu sichern.

## Projekt: Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens

Schulen:

Robert-Schuman-Schule Baden-Baden, Kaufmännisches Schulzentrum Böblingen, GHS Emmendingen, Friedrich-Weinbrenner-Gewerbeschule Freiburg, Gertrud-Luckner-Gewerbeschule Freiburg, Walter-Rathenau-Gewerbeschule Freiburg, Gewerbliche und Hauswirtschaftliche Schule Horb, Wessenberg-Schule Konstanz, Friedrich-August-Haselwander-Gewerbeschule Offenburg, Gewerbeschule Rastatt, Gewerbliche Schule Ravensburg, Gottlieb-Daimler-Schule II Sindelfingen, Wirtschaftsgymnasium West Stuttgart, Kaufmännische Schule Tuttlingen

Fachkoordinator: Herr Ebert

Die Schulen des Projekts *Weiterentwicklung des Lehrgewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahrens* haben sich innerhalb von STEBS das Ziel gesetzt, die beruflichen Schulen bei dieser wichtigen Aufgabe zu unterstützen und damit zu einer weiteren Professionalisierung und Optimierung des Lehrereinstellungsverfahrens an den Schulen zu gelangen.

### Erste Ergebnisse:

In einem ersten Schritt wurde bei allen an den Schulen am Lehrereinstellungsverfahren Beteiligten deren Erfahrungen mit dem neuen Verfahren abgefragt und ausgewertet. Die Ergebnisse wurden in einer Tagung allen beteiligten Schulen vorgestellt. Eindeutiges Ergebnis war, dass diese Schulen das Stellenausschreibungsverfahren durchweg als überaus positiv begrüßen und es weiter praktizieren wollen. Bemerkenswert ist auch, dass die schulischen Verfahrensbeteiligten ganz überwiegend die Frage bejahten, ob das Verfahren positive Auswirkungen auf ihre persönliche Arbeitszufriedenheit habe. In einem zweiten Schritt hat eine Arbeitsgruppe auf der Grundlage der Erfahrungen und Rückmeldungen der beteiligten Schulen Handreichungen erarbeitet. Damit werden die Schulen detailliert über die einzelnen Verfahrensschritte informiert und ihnen konkrete Hilfsmittel an die Hand gegeben, zum Beispiel für einen Kriterienkatalog für die Auswahlentscheidung. Auch sind dort die wichtigsten Verwaltungsfestlegungen zum schulbezogenen Stellenausschreibungsverfahren und umfassende Informationsquellen im Internet zusammengefasst.

Da den Schulen mit dem schulbezogenen Stellenausschreibungsverfahren eine hohe Verantwortung für die Personalauswahl zugewachsen ist, müssen die schulischen Verfahrensbeteiligten auch in die Lage versetzt werden, dieser Verantwortung gerecht werden zu können. Im beruflichen Schulwesen kommt ein großer Teil der Bewerberinnen und Bewerber nicht mehr aus der klassischen Lehrerausbildung, sondern direkt aus der Wirtschaft. Häufig müssen die Schulen ihre neuen Lehrkräfte aus einem sehr heterogenen Bewerberfeld auswählen. Deshalb wurde innerhalb des Projekts eine zweitägige Fortbildung erprobt, bei der die Schulleitungen geschult wurden, Bewerberauswahlgespräche im schulbezogenen Stellenausschreibungsverfahren zu führen. Ein Ergebnis war dabei, dass es für den gewünschten Fortbildungserfolg noch zielführender sein kann, nicht Einzelpersonen fortzubilden, sondern vielmehr schulische Kernteams, die bei der Fortbildungsveranstaltung ihren Wirkungsgrad verbessern können. Dieser Fortbildungsansatz soll in zwei weiteren Veranstaltungen mit schulischen Teams modellhaft erprobt werden. Im Anschluss an das schulbezogene Stellenausschreibungsverfahren 2003 werden alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach ihren Erfahrungen gefragt. Diese werden genutzt, um Schulen noch besser in die Lage zu versetzen, die für sie passende Lehrkraft in einem professionellen Verfahren frühzeitig finden zu können.

## Projekt: Lehrerfortbildungsbudget

Die Schulen im Projekt *Lehrerfortbildungsbudget* haben damit begonnen, Instrumente zu erarbeiten, die durch eine größere Verantwortung der Schulen für die Fortbildungsressourcen vor Ort eine am jeweiligen Schulprofil ausgerichtete Fortbildungsplanung und ein entsprechendes Fortbildungsverhalten ermöglichen. Die Projektschulen erhalten ein von der Lehrerzahl abhängiges Fortbildungsbudget, das sich aus Teilnahmeplätzen an den Staatlichen Akademien für Lehrerfortbildung, aus Geldmitteln aus dem Etat für regionale Lehrerfortbildungen und aus zur Verfügung gestellten Einsatzzeiten von Fortbildnerinnen und Fortbildnern zusammensetzt. Die Schulen können dann mit diesem Budget ihr Fortbildungsverhalten planen. Die tatsächliche Mittelbewirtschaftung erfolgt dabei am jeweiligen Oberschulamt bzw. an den Akademien für Lehrerfortbildung. Es werden weiterhin Instrumente und Methoden zur Erhebung des Fortbildungsbedarfs im Kollegium und zu einer Priorisierung des Bedarfs im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen entwickelt und erprobt.

Die beteiligten Schulen verfolgen mit dem Projekt folgende Ziele:

- Verbesserung der Qualität und Nachhaltigkeit von Fortbildungen durch Bildung von pädagogischen Schwerpunkten;
- Einleitung eines kontinuierlichen Fortbildungsprozesses an der jeweiligen Schule;
- Erleichterung und Verbesserung des Unterrichts an der Schule durch Umsetzung des Gelernten im Unterricht und Verbreitung der Erkenntnisse im Kollegium;
- Aufbau eines Fortbildungsnetzwerkes in Kooperation mit Nachbarschulen, Industrie, Handwerk, Kammern und außerschulischen Fort- und Weiterbildungseinrichtungen der Region;
- Ausbau der eigenen Schule zu einem Kompetenzzentrum mit besonderem Profil;
- Orientierung der Fortbildungen am Bedarf der Lehrerinnen und Lehrer;
- Stärkung der Eigeninitiative der Kollegien;
- Optimierung des Einsatzes der Fortbildungsmittel.

### Erste Ergebnisse:

Die Schulen sind mit großem Engagement an der Arbeit. Auch die in früheren Projekten erworbenen Erfahrungen in Planungs- und Projektkompetenz machen sich bei der Fortbildungsplanung an der Schule und der Verwaltung des Budgets positiv bemerkbar. Gleichzeitig zeigt es sich, dass die Ermittlung, Planung und Realisierung des Fortbildungsbedarfs eines ganzen Kollegiums sehr zeitaufwändig ist. Neben einer wie auch immer gearteten strukturellen Einbindung in die Binnenorganisation der einzelnen Schule bedarf es hierzu auch einer veränderten Einstellung zur Fortbildungsplanung bei den Lehrerinnen und Lehrern. Selbst der individuelle Fortbildungsplan tritt zugunsten des Fortbildungsplanes der eigenen Schule und der damit verbundenen Ziele zurück.

Eine Herausforderung stellt die Abstimmung zwischen dem ermittelten Fortbildungsbedarf und den Fortbildungsangeboten dar. An der Entwicklung von Lösungsvorschlägen wird gearbeitet.

Schulen:

Hermann-Gundert-Schule Calw,  
Gewerbliche Schulen  
Donaueschingen, Willy-Hellpach-  
Schule Heidelberg, Humpis-Schule  
Ravensburg, Werner-Siemens-  
Schule Stuttgart

Fachkoordinatorin: Frau Bacher

## 5.4 Handlungsfeld Qualitätsmanagement

### Projekt: Erarbeitung eines Qualitätsmanagementkonzeptes

Schulen:

Gewerbeschule Bad Säckingen,  
Zentralgewerbeschule Buchen,  
Friedrich-Weinbrenner-  
Gewerbeschule Freiburg, Richard-  
Fehrenbach-Gewerbeschule  
Freiburg, Hohentwiel-  
Gewerbeschule Singen, Gottlieb-  
Daimler-Schule I Sindelfingen

Fachkoordinator: Herr Dr. Döbber

Zur Zeit stehen drei Konzepte im  
Mittelpunkt der Erprobung:

- EFQM (Modell der European Foundation for Quality Management);
- DIN EN ISO 9000:2000 ff Qualitätsnorm;
- Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung).

Ergänzend zu diesen drei Modellen arbeiten einzelne Schulen daran, eine eigene Qualitätskonzeption zu entwickeln und zu erproben.

Berufliche Schulen müssen sich mit ihren Qualitätszielen in einem Geflecht von Ansprüchen und Herausforderungen kontinuierlich neu positionieren. Qualität ist dabei kein feststehender Begriff, sondern ist an der einzelnen Schule zwischen den Beteiligten immer wieder neu auszuhandeln. Faktoren der Unterrichtsqualität werden dabei ergänzt durch Qualitätsanforderungen im Sinne einer Schulentwicklung hin zur lernenden Organisation und Qualitätsansprüchen bei den Rahmenbedingungen schulischen Handelns. Qualitätsmanagement ist deshalb ein umfassendes Konzept, das alle Personen und Bereiche der Schule einschließt und in zyklischen Bewegungen die Schule weiterentwickelt.

Dabei ist es mittelfristig nicht ausreichend, dass lediglich ein schulintern konzipiertes Qualitätsmanagementkonzept umgesetzt wird. Ziel muss es sein, Vergleichbarkeit zwischen den Schulen mit Hilfe von Selbst- und Fremdevaluation bis hin zur Zertifizierung nach vorgegebenen Qualitätsanforderungen zu erreichen. Welches Qualitätsmanagementkonzept das beste System für berufliche Schulen sein wird, ist zur Zeit nicht abschließend zu beantworten.

In diesem Projekt erproben Schulen daher unterschiedliche Qualitätsmanagementkonzepte. Die Problematik besteht darin, dass die Schulen ihren spezifischen Weg zum Einsatz eines Qualitätsmanagementkonzeptes selbst finden müssen. Das bedeutet für sie, zunächst Klärungsprozesse über Möglichkeiten und Ziele innerhalb der Schule durchzuführen und sich anschließend eigenverantwortlich für ein Qualitätsmanagementsystem zu entscheiden.

#### Erste Ergebnisse:

Aufgrund der unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen der beteiligten Schulen ist der Entwicklungsstand im Projekt nicht einheitlich und die Projektziele sind von ihrer Komplexität und Reichweite unterschiedlich. Sie reichen von der Formulierung und Umsetzung schulspezifischer Qualitätsmerkmale bis hin zur externen Zertifizierung.

Für die zweite Hälfte des Projekts wird es von besonderer Wichtigkeit sein, neben der intensiven Unterstützung durch Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter gemeinsame Fachtagungen zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterentwicklung der Qualitätsmanagementkonzepte durchzuführen.

Ein einheitlicher Abschluss wird in diesem Projekt kaum möglich sein, da der Entwicklungsstand und die Umsetzungswege zu unterschiedlich sind. Dennoch werden die Erfahrungen wesentliche Impulse für die Weiterentwicklung schulischer Qualitätsmanagementsysteme bieten und erprobte Verfahrensweisen der Selbst- und Fremdevaluation zur Verfügung stellen.

## Projekt: Einführung des European Foundation for Quality Management-Modells (EFQM)

Das EFQM-Projekt, das von Prof. Ebner vom Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik an der Universität Mannheim wissenschaftlich begleitet wurde, begann bereits vor dem Start von STEBS und wurde in das Handlungsfeld Qualitätsmanagement integriert. Der zeitliche Vorsprung und die wissenschaftliche Begleitung ermöglichen wichtige inhaltliche und organisatorische Hilfen für andere Projekte im Handlungsfeld Qualitätsmanagement.

EFQM gehört neben ISO 9000:2000 ff und Q2E zu den Konzepten der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, die im Handlungsfeld Qualitätsmanagement erprobt werden. Das Qualitätsmanagementmodell EFQM wurde von der „European Foundation for Quality Management“ entwickelt und ist speziell auf Dienstleistungsunternehmen zugeschnitten. Zentrales Element ist die Selbstevaluation von 9 Kriterien:

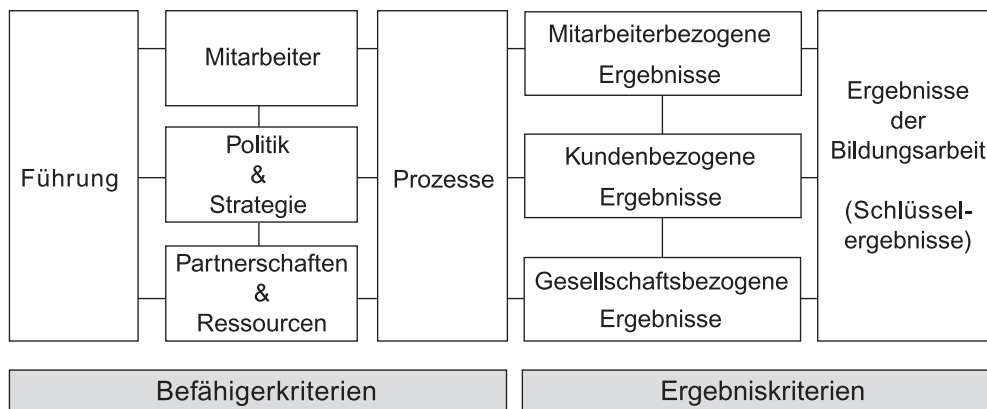


Abb. 4: EFQM-Modell

### Erste Ergebnisse:

Die Ergebnisse zeigen, dass durch die Einführung des Qualitätsmanagementsystems EFQM der Informationsfluss und die Kooperation an den Schulen deutlich verbessert und Arbeitsabläufe optimiert werden. Den wichtigsten Erfolg sehen die Schulleitungen und die Lehrerinnen und Lehrer im gestärkten Bewusstsein der Eigenverantwortlichkeit für die Qualität ihrer Leistungen.

Schulen:

Philipp-Matthäus-Hahn-Schule  
Albstadt, Kaufmännische Schule  
Göppingen, Luzenbergschule  
Mannheim, Gewerbliche Schule für  
Holztechnik Stuttgart,  
Elektronikschule Tettnang

Fachkoordinator: Herr Dr. Döbber

Evaluierte Kriterien:

- Prozesse (Kernprozess ist der Unterricht);
- Führung;
- mitarbeiterbezogene Ergebnisse (Mitarbeiterzufriedenheit);
- Ergebnisse der Bildungsarbeit.

Im Rahmen der Qualitätsentwicklung evaluieren die Schulen die Kriterien und werten die Umfragen aus. Anschließend entwickeln Schulleitung und schulinterne Qualitätsassessoren konkrete Maßnahmen zur Qualitätssteigerung in den festgestellten Verbesserungsbereichen. Diese Maßnahmen, wie beispielsweise die Einführung einer systematischen Betreuung neuer Lehrerinnen und Lehrer, werden in Zusammenarbeit mit dem Kollegium konsequent umgesetzt. In Verbindung mit einer erneuten Evaluation wird der Prozess der Qualitätsentwicklung verstetigt und seine Nachhaltigkeit gesichert.

## Projekt: Innere Evaluation

Schulen:

Gewerbliche Schule Göppingen,  
Max-Weber-Schule Freiburg,  
Hauswirtschaftliche Schule  
Nagold, Gewerbliche und  
Hauswirtschaftliche Schulen  
Schrumberg, Gewerbliche Schule  
Im Hoppenlau Stuttgart, Justus-  
Liebig-Schule Waldshut, Staatliche  
Feintechnikschule Villingen-  
Schwenningen

Mit der erweiterten Eigenständigkeit beruflicher Schulen wird Entscheidungskompetenz und Qualitätsverantwortung auf die Ebene der Einzelschule verlagert. Damit wächst die Notwendigkeit einer qualitätsorientierten Steuerung aller Schulentwicklungsprozesse. Diese Steuerung ist ohne Evaluation, das heißt ohne datengestützte kriterienbasierte Bewertung schulischer Praxis undenkbar. Durch die Selbstevaluation sollen die Schulen Bereiche hoher Leistungsfähigkeit identifizieren und Verbesserungsbereiche feststellen. Im Projekt *Innere Evaluation* suchen berufliche Schulen nach Zugängen zur Überprüfung schulischer Wirklichkeit. Sie erarbeiten und erproben dazu Instrumente und Verfahren für den Einsatz in verschiedenen Bereichen des Schullebens. Dabei werden unter anderem die Bereiche Unterricht, Lehr- und Lernergebnisse und Organisationsstruktur der Schule evaluiert.

Fachkoordinator: Herr Dr. Klein

### Erste Ergebnisse:

Um Rückmeldungen über die Schulqualität zu erhalten, werden an den beteiligten Schulen verschiedene Verfahren und Instrumente eingesetzt:

- Befragung von Schülerinnen und Schülern mit schulintern entwickelten Fragebögen;
- Gegenseitige Unterrichtshospitation mit Beurteilung anhand von Fragebögen;
- Beurteilung des Lehr- und Lernangebotes durch ehemalige Schülerinnen und Schüler;
- Erfassung des beruflichen Erfolgs ehemaliger Schülerinnen und Schüler;
- Befragung der regionalen Wirtschaft als Abnehmer der Absolventinnen und Absolventen.

Die Auswertung zeigt Ansatzpunkte für die Planung und Umsetzung weiterer konkreter Maßnahmen auf. Beispiele dafür sind:

- Einführung einer systematischen Lernberatung für Schülerinnen und Schüler;
- Erstellen strukturierter Lerntagebücher;
- Förderung der Fähigkeit zur Selbstorganisation bei neuen Schülerinnen und Schülern durch eine intensive Einführungsphase;
- Stärkung der Teambildung im Kollegium.

Durch das Projekt *Innere Evaluation* steigt die Offenheit des Kollegiums und der Schülerinnen und Schüler; Befragungen und Hospitationen werden zunehmend als normal angesehen. Es zeigt sich, dass besonderes Augenmerk auf die Verbindung zwischen den Zielen der Schulentwicklung – etwa als Schulprogramm formuliert –, der Ausrichtung der Evaluation und der Entwicklung von Maßnahmen gelegt werden muss. Die Schulen sind mit der Evaluation einzelner Bereiche in den Qualitätsentwicklungsprozess eingestiegen und stellen nun fest, dass mittelfristig alle relevanten Evaluationsbereiche (Führung, Personalentwicklung und so weiter) einbezogen und deren Wechselwirkungen beachtet werden müssen. Die Unterstützung durch Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter wird bei der Moderation sensibler Themen oder beim Erarbeiten neuer Inhalte als sehr hilfreich empfunden.

## Projekt: Evaluation von Unterricht

Mit dem Projekt STEBS werden beruflichen Schulen größere Verantwortungsräume überlassen, um sie im Sinne einer Verbesserung der Schulqualität zu nutzen. Im Zentrum steht dabei die Eigenverantwortung der Schule für die fachliche und pädagogische Qualität des Unterrichts. Die schulinterne Evaluation von Unterricht dient der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in diesem Kernbereich und gibt den beteiligten Lehrerinnen und Lehrern Rückmeldung über die Ergebnisse ihrer pädagogischen Arbeit.

Schulen:

Kaufmännische Schule  
Göppingen, Gewerbliche Schule  
Öhringen, Gewerbliche Schulen  
Rottweil

Fachkoordinator: Herr Dr. Köhler

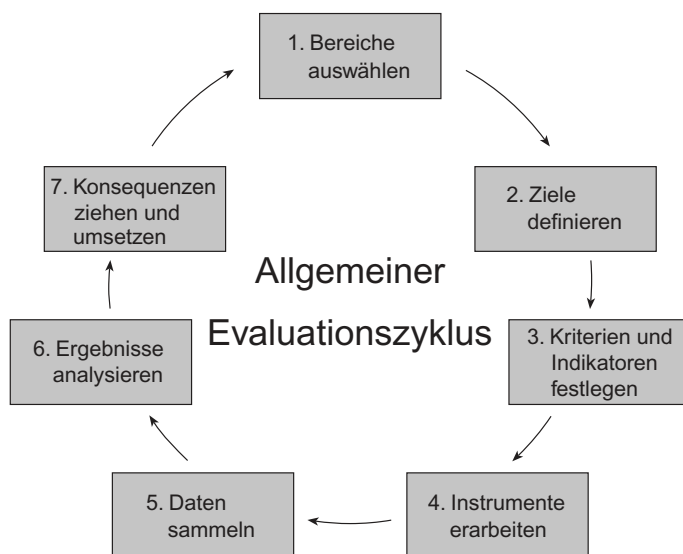


Abb. 5:

Allgemeiner Evaluationszyklus

### Erste Ergebnisse:

Als Orientierung für die pädagogische Arbeit dient den Lehrerinnen und Lehrern ein schulspezifisch entwickeltes Leitbild. Auf dieser Grundlage wurden Ziele definiert, Evaluationskriterien und -indikatoren festgelegt und Instrumente erarbeitet. So wurden beispielsweise detaillierte Fragebögen eingesetzt, mit denen Schülerinnen und Schüler den Unterricht beurteilen konnten. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt zur Zeit auf der Auswertung der erhobenen Daten und der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur weiteren Verbesserung der Unterrichtsqualität. Planung und Durchführung der Evaluation von Unterricht erfordert spezifisches Wissen und Können. Wo dieses Know-how nicht an der Schule selbst vorhanden war, wurde es über das STEBS-Projektbüro angefordert.

Die Zusammenarbeit mit dem Projekt *Innere Evaluation*, das eine ähnliche Zielsetzung verfolgt, erweist sich als sehr ergiebig. So werden gemeinsame Fortbildungsveranstaltungen durchgeführt und Erfahrungen zwischen den Projektgruppen der beteiligten Schulen ausgetauscht.

Damit haben die beteiligten Schulen die erweiterte Selbstständigkeit und die erhöhte Qualitätsverantwortung konstruktiv aufeinander abgestimmt.

## Projekt: Pädagogisches Konzept/Leitbild

Schulen:

Wilhelm-Maybach-Schule

Heilbronn, Sophie-Scholl-Schule

Leutkirch, Valckenburgschule Ulm

Fachkoordinator: Herr Dr. Döbber

Ziel von Schulentwicklungsprozessen und der damit verbundenen Stärkung der Eigenständigkeit ist die Verbesserung der Qualität von Unterricht und Schule bei veränderten Lebens-, Arbeits- und Lernbedingungen. Getragen wird eine solche Entwicklung von einem gemeinsamen Verständnis einer guten Schule als konsensfähige Vision möglichst aller Beteiligten. Diese Vision findet ihre Ausprägung in einem Leitbild. Das Leitbild spiegelt den „Charakter“ einer Schule wider und gibt Auskunft über allgemeingültige Vorstellungen der Bildungsarbeit und über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Schule. Es schafft ein sichtbares und einheitliches Bild der Schule nach innen und außen und fördert das gemeinsame Handeln als Teil der Schulkultur. Die Erarbeitung eines Leitbildes kann somit Ausgangspunkt von Schul- und Qualitätsentwicklungsprozessen sein oder sich im Verlauf solcher Prozesse als zwingende Herausforderung ergeben.

Da sich die Entwicklung eines Leitbildes zunächst auf einer relativ abstrakten Ebene vollzieht, ist oftmals für die Beteiligten der „Nutzen“ dieser Arbeit nur schwer zu erkennen. Häufig wird erst im Entwicklungsprozess erkannt, wie sich über die gemeinsame Arbeit am Leitbild die Schule schon verändert. Für die Arbeit ist es deshalb von großer Bedeutung das Gesamtkollegium ständig in die Arbeit zu integrieren, den Prozess selbst immer wieder in den Mittelpunkt zu stellen und die Bedeutung des Leitbildes für das weitere gemeinsame Handeln bewusst zu machen.

### Erste Ergebnisse:

Die am Projekt *Pädagogisches Konzept/Leitbild* beteiligten Schulen gehen vom methodischen Ansatz ähnliche Wege, aber aufgrund der Schulstruktur und Schulgröße werden die Umsetzungsarbeiten unterschiedlich durchgeführt. Nach dem Klärungsprozess über Ziel und Zweck einer Leitbildentwicklung haben die Schulen Instrumente zur Erfassung des Ist-Zustandes der jeweiligen Schule erarbeitet. Die Ergebnisse aus diesen Erhebungen bilden die Basis für die Diskussion über den erwünschten Soll-Zustand und die zukünftige Entwicklung der Schule. Das Auswertungsverfahren und die Implementierung in das Kollegium wurden mit verschiedenen methodischen Arbeitsformen durchgeführt. Die Schulen versuchen in den nächsten Schritten über die Soll-Abstimmung in die Formulierungs- und Erklärungsarbeit für das Leitbild einzusteigen. Dabei ist die ständige Rückkopplung mit dem gesamten Kollegium von großer Bedeutung, um später eine möglichst hohe Zustimmung und Akzeptanz des erarbeiteten Leitbildes zu gewährleisten.

Die Erfahrungen und Erkenntnisse der beteiligten Schulen werden in einer Handreichung zur Leitbildentwicklung für die beruflichen Schulen zusammengestellt.



## 6. Weiterer Projektverlauf

Die Schulen setzen ihre Arbeit in den Schulprojekten zielgerichtet fort. Im Herbst 2003 wird im Rahmen einer Tagung aller 66 STEBS-Schulen eine weitere Zwischenbilanz gezogen. Die Entwicklungs- und Erprobungsphase sollte bis Februar 2004 abgeschlossen sein. STEBS endet mit Ablauf des Schuljahres 2003/2004. Bis zu diesem Zeitpunkt steht den Schulen das beschriebene Unterstützungssystem (siehe 3.) zur Verfügung.

Die Ergebnisse und Erfahrungen aus den vier Handlungsfeldern Schulorganisation, Schulprofil, Personalmanagement und Qualitätsmanagement bilden das Fundament für die beruflichen Schulen des Landes auf ihrem Weg zu mehr Eigenständigkeit. Im Zuge einer kontinuierlichen inneren Schulentwicklung können die Ergebnisse von weiteren Schulen genutzt werden.

In der Fortführung des von STEBS initiierten Prozesses kann jede Schule, die für ihren Schulentwicklungsprozess einen systematischen Entwicklungs-, Unterstützungs- und Beratungsrahmen braucht, einen STEBS-Prozess durchlaufen. Das Ziel dieser Maßnahmen ist es, Schulen im Rahmen der verfassungs- und schulrechtlichen Vorgaben hinsichtlich ihrer Kompetenz, ihrer Führungsstruktur und ihres Selbstkonzeptes zu eigenständig operierenden Einheiten weiterzuentwickeln und damit die Rahmenbedingungen für den Unterricht neu zu gestalten. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung stehen dabei im Mittelpunkt.

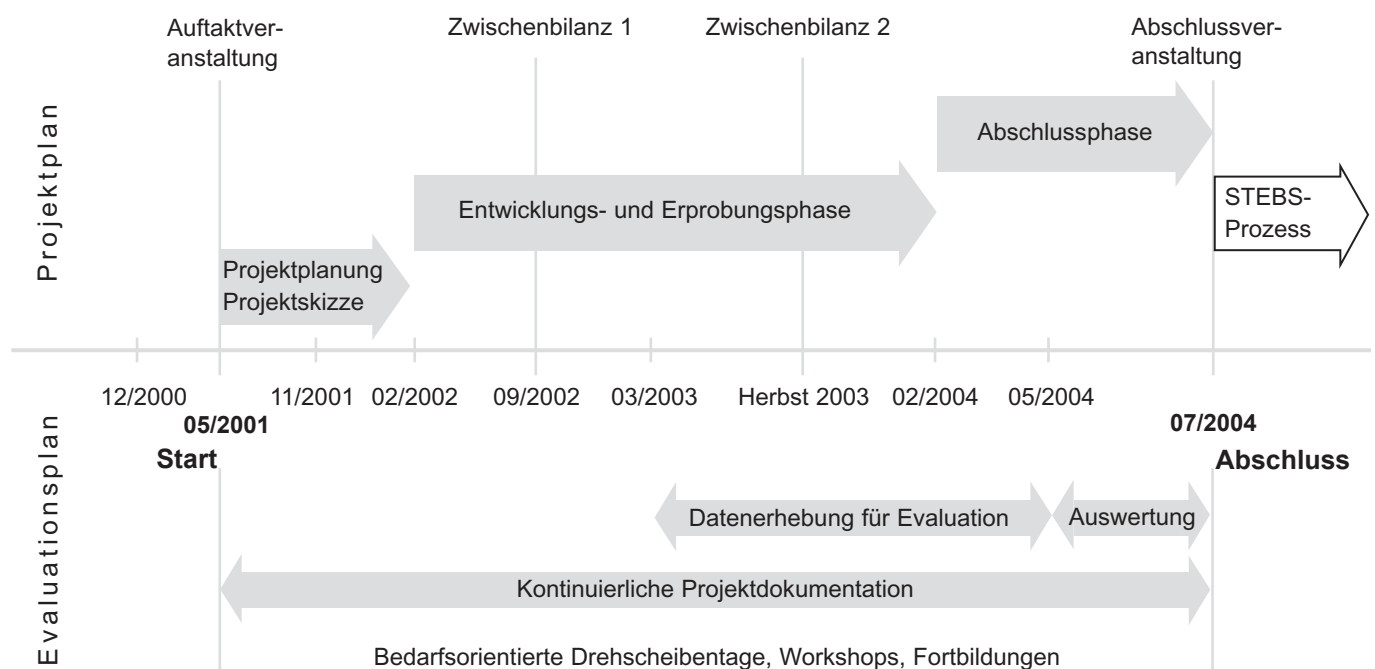


Abb.6: Projekt- und Evaluationsplan

## 7. Evaluation

STEBs ist als offenes Entwicklungskonzept für einen definierten Zeitraum angelegt. Dadurch erhalten die beteiligten Schulen die Möglichkeit, ihre Veränderungs- und Entwicklungsbereiche mit dem Ziel der Qualitätsförderung durch Stärkung der Eigenständigkeit individuell auszuwählen und in das Gesamtprojekt einzubringen. Der gewählte bottom-up-Ansatz ist für schulische Entwicklungsprojekte in dieser Größenordnung neu und soll eine höhere Akzeptanz und bessere Implementierung von Veränderungen in der Schule ermöglichen.

Evaluation ist ein wichtiges Instrument im Projektmanagement und hilft durch Festlegung bestimmter Meilensteine und durch den Einsatz unterschiedlicher Evaluationsinstrumente, die Qualität und den Erfolg eines Projekts abzusichern. Dies gilt selbstverständlich auch für STEBS. Der innovative Ansatz und die Komplexität dieses Projekts machen es erforderlich, dass durch Evaluationsmaßnahmen Informationen gesammelt werden, die zum Abschluss des Projekts Erkenntnisse über den Prozessverlauf und über die Zielerreichung ermöglichen. Diese Ergebnisse fördern die Weiterentwicklung der beruflichen Schulen und sind somit für bildungspolitische Entscheidungsträger und für die Schulen selbst von großer Bedeutung.

Für die Evaluation wurde eine Gruppe aus Vertretern der Steuerungsgruppe und Prozessbegleitern beauftragt, ein entsprechendes Konzept zu erarbeiten. Unter zeitlichen Gesichtspunkten und im Blick auf vorhandene Ressourcen wird die STEBS-Projektevaluation in einem mehrstufigen Verfahren ablaufen. Dabei werden die vorhandenen Projektdokumentationen und Meilensteine ausgewertet und ergänzend dazu Informationen zu ausgewählten Fragestellungen erfasst. Das Konzept erhebt nicht den Anspruch einer wissenschaftlich fundierten und umfassenden Projektevaluation.

### **Evaluationsziele:**

Die Evaluation von STEBS soll zuverlässige Informationen darüber geben,

- in welcher Hinsicht die Eigenständigkeit der einzelnen Schulen gestärkt wurde;
- in welcher Hinsicht die Qualität der Schule durch die Stärkung der Eigenständigkeit gefördert wurde;
- in welchem Maße Prozesselemente nützlich sind;
- in welchem Maße Unterstützungssysteme wirksam sind;
- inwieweit STEBS als Verfahren zur Initiierung von Innovationen im Schulbereich sinnvoll ist.

Zur Erhebung der Informationen werden für jeden Zielbereich Kriterien ausgewählt und zugehörige Messindikatoren entwickelt. Um die gesamte Evaluation ökonomisch durchführen zu können, erfolgt eine Fokussierung auf wesentliche Kriterien. Unter dieser Prämisse ist auch die Auswahl und Gestaltung der Evaluationsinstrumente zu sehen. Neben Fragebögen zur quantitativen Erfassung von Informationen werden qualitative Interviews und Evaluationsworkshops mit den beteiligten Schulen eingesetzt. Die aus den Projektdokumentationen entstandenen Evaluationsberichte bilden eine weitere wichtige Datenquelle.

Die Datenerhebung erfolgt von März 2003 bis Mai 2004. In der anschließenden Auswertungsphase bis zum Schuljahresende im Juli 2004 treffen sich die beteiligten Schulen, um die vorliegenden Ergebnisse zu besprechen und bei Bedarf ergänzende Informationen einzuarbeiten.

Die Ergebnisse der Evaluation werden voraussichtlich bis September 2004 zusammengefasst. Die gewonnenen Erkenntnisse werden für die weitere Konkretisierung des OES-Konzepts genutzt und fließen gleichzeitig in das neue OES-Projektmanagement ein. Die Struktur der Evaluation ist der Abb. 6 auf S. 21 zu entnehmen.

## 8. Ausblick: „Operativ Eigenständige Schule“ OES

Die Erfahrungen aus STEBS machen deutlich, dass die einzelnen Projekte zu einem Gesamtkonzept zusammengeführt, einen Handlungsrahmen für berufliche Schulen in erweiterter Eigenverantwortung darstellen können. Dieses Konzept soll die Grundlage für die Weiterentwicklung des gesamten Systems beruflicher Schulen bilden. Daraus entsteht das Konzept „Operativ Eigenständige Schule“ OES, das möglichst viele Freiräume mit einem Maximum an Qualität verbindet.

OES baut auf STEBS auf und zielt dabei auf eine weitere Stärkung der pädagogischen und fachlichen Verantwortung der beruflichen Schule im Rahmen der schulrechtlichen Vorgaben. Hiermit verbunden ist eine größere betriebswirtschaftliche Eigenverantwortung in den Bereichen Personal und Sachausstattung und die Sicherung und Entwicklung der Qualität beruflicher Schulen durch ein Qualitätsmanagement.

Die operativ eigenständige berufliche Schule trägt die pädagogische und fachliche Erstverantwortung für ihre Schul- und Unterrichtsqualität. Dies erfordert den Aufbau eines systematischen Qualitätsmanagements, das die Analyse und Bewertung des Ist-Zustandes in allen relevanten Bereichen des Schullebens ermöglicht. Dabei werden Input-, Prozess- und Produktqualität unterschieden. Bei einem Vergleich der Evaluationsergebnisse mit den Zielen der Schule, die beispielsweise im Schulprogramm formuliert sind, werden Verbesserungsbereiche aufgedeckt. Die Schulen entwickeln konkrete Maßnahmen zur Qualitätssteigerung, setzen sie um und überprüfen ihre Wirksamkeit in einem neuen Evaluationszyklus.

Die beruflichen Schulen sollen sich in einem laufenden Prozess selbst evaluieren. In größeren Zeiträumen sollen Fremdevaluationen stattfinden. Während die Selbstevaluation zu einer kritischen Reflexion der pädagogischen Arbeit an der Schule führt und einen Prozess der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in Gang setzt, stellt die Fremdevaluation Schulqualität nach einem objektivierten Maßstab fest. Sie dient der Rechenschaftslegung und ist die Grundlage für Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht. Weiter soll die Möglichkeit der Zertifizierung geschaffen werden, die von den beruflichen Schulen freiwillig in Anspruch genommen werden kann. STEBS ist bereits Wirklichkeit, OES ist das Steuerungskonzept für die beruflichen Schulen der Zukunft.



Wissenswertes zu aktuellen STEBS-Veranstaltungen, eine Liste der teilnehmenden Schulen, eine Übersicht über die einzelnen Schulprojekte und viele weitere interessante Informationen zu STEBS sind im Internet unter der folgenden Adresse abrufbar:

[www.lbs-neu.bw.schule.de/schularten/berufliche\\_schulen/steps/](http://www.lbs-neu.bw.schule.de/schularten/berufliche_schulen/steps/)

Hier finden Sie auch die Broschüre „STEBS-Projektbeschreibung“. Weitere Auskunft erteilt das Projektmanagementteam von STEBS:

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg  
Referat Grundsatzfragen beruflicher Schulen,  
Qualitätssicherung und übergreifende Projekte  
Schlossplatz 4  
70173 Stuttgart

Dr. Veronika Gulde  
Telefon: (07 11) 279-26 58  
Fax: (07 11) 279-29 42  
E-Mail: [Veronika.Gulde@km.kv.bwl.de](mailto:Veronika.Gulde@km.kv.bwl.de)

Jochen Würstle  
Telefon: (07 11) 279-27 10  
Fax: (07 11) 279-29 42  
E-Mail: [Jochen.Wuerstle@km.kv.bwl.de](mailto:Jochen.Wuerstle@km.kv.bwl.de)

Dr. Karl-Otto Döbber  
Telefon: (07 11) 279-25 51  
Fax: (07 11) 279-29 42  
E-Mail: [Karl-Otto.Doebber@km.kv.bwl.de](mailto:Karl-Otto.Doebber@km.kv.bwl.de) und [doebber@t-online.de](mailto:doebber@t-online.de)

Susanne Thimet  
Telefon: (07 11) 279-29 03  
Fax: (07 11) 279-29 42  
E-Mail: [Susanne.Thimet@km.kv.bwl.de](mailto:Susanne.Thimet@km.kv.bwl.de)

## 9. Weitere Informationen

# Anhang: Prozessbegleitung und Projekt- schulen

## Prozessbegleitung

Frank Althoff, Gundel Beck-Neumann, Fritz Brand, Gerhard Bumiller,  
Traudl Gerstlauer, Konrad Heydenreich, Dr. Reinhard Maier, Frauke Peters,  
Ingo Prumbs, Otmar Refior, Vincent Richers

## Projektschulen

			Projekte
	<b>Oberschulamt Stuttgart</b>		
	Justus von Liebig Schule	Aalen	3
	Gewerbliche und Kaufmännische Schule	Bietigheim-Bissingen	4, 5
	Kaufmännisches Schulzentrum	Böblingen	7
	Gewerbliche Schule	Göppingen	4, 11
	Kaufmännische Schule	Göppingen	9, 12
	Christiane-Herzog-Schule	Heilbronn	3
	Wilhelm-Maybach-Schule	Heilbronn	4, 13
	Jakob-Friedrich-Schöllkopf-Schule	Kirchheim Teck.	2
	Erich-Bracher-Schule	Kornwestheim	1, 4
	Gewerbliche Schule	Künzelsau	6
	Kaufmännische Schule	Künzelsau	1
	Gewerbliche Schule	Öhringen	12
1	Flexibles Deputat/ Personalbudget	Sindelfingen	4, 10
2	Schulentwicklungsprozess	Sindelfingen	7
3	Schularchitektur/ Neue Lernkultur	Stuttgart	6
4	Duale Kooperation	Stuttgart	8
5	Kooperationsprojekte	Stuttgart	2, 7
6	Teamentwicklung	Stuttgart	1
7	Lehrergewinnungs- und Einstellungsverfahren	Stuttgart	1, 11
8	Lehrerfortbildungsbudget	Stuttgart	9
9	Einführung des EFQM- Modells		
	<b>Oberschulamt Karlsruhe</b>		
	Robert-Schuman-Schule	Baden-Baden	7
10	Erarbeitung QM-Konzept	Buchen	10
11	Innere Evaluation	Calw	1, 8
12	Evaluation von Unterricht	Heidelberg	4
13	Pädagogisches Konzept/Leitbild	Heidelberg	4, 8
	Gewerbliche und Hauswirtschaftliche Schule	Horb	7
	Walter-Eucken-Schule	Karlsruhe	1
	Heinrich-Lanz-Schule II	Mannheim	2, 5
	Justus-von-Liebig-Schule	Mannheim	5
	Luzenberg-Schule	Mannheim	9
	Hauswirtschaftliche Schule	Nagold	1, 11
	Ludwig-Erhard-Schule	Pforzheim	1
	Gewerbeschule	Rastatt	7
	Gewerbeschule	Weinheim	5

### Oberschulamt Freiburg

Gewerbeschule	Bad Säckingen	5, 10
Hauswirtschaftliche Schulen	Bad Säckingen	5
Rudolf-Eberle-Schule	Bad Säckingen	5
Gewerbliche Schulen	Donaueschingen	8
GHS Emmendingen	Emmendingen	1, 7
Walter-Eucken-Gymnasium u. Kaufmännische Schule	Freiburg	1
Richard-Fehrenbach-Gewerbeschule	Freiburg	1, 10
Walther-Rathenau-Gewerbeschule	Freiburg	6, 7
Gertrud-Luckner-Gewerbeschule	Freiburg	2, 7
Max-Weber-Schule	Freiburg	11
Friedrich-Weinbrenner-Gewerbeschule	Freiburg	7, 10
Wessenberg-Schule	Konstanz	1, 7
Gewerbliche Schulen	Lahr	1, 6
Friedrich-August-Haselwander-Gewerbeschule	Offenburg	7
Hauswirtschaftliche und Landwirtschaftliche Schulen	Offenburg	1
Gewerbliche Schulen	Rottweil	12
Gewerbliche und Hauswirtschaftliche Schulen	Schramberg	6, 11
Hohentwiel-Gewerbeschule	Singen	1, 10
Robert-Gerwig-Schule	Singen	1, 1
Kaufmännische Schule	Tuttlingen	7
Staatliche Feintechnikschule	Villingen-Schwenningen	11
Gewerbliche Schulen Waldshut	Waldshut	3, 5
Kaufmännische Schulen	Waldshut	2, 5
Justus-Liebig-Schule	Waldshut	5, 11

### Oberschulamt Tübingen

Philipp-Matthäus-Hahn-Schule	Albstadt	6, 9
Matthias-Erzberger-Schule	Biberach	3
Sophie-Scholl-Schule	Leutkirch	1, 13
Berufliche Schule	Münsingen	1, 5
Gewerbliche Schule	Ravensburg	7
Humpis-Schule	Ravensburg	8
Elektronikschule	Tettngang	3, 9
Valckenburgschule	Ulm	2, 13

