

STEPS



Projekt
STärkung der
Eigenständigkeit
Beruflicher
Schulen

MARKENZEICHEN FÜR QUALITÄT Beispielhafte Verzahnung von Eigenständigkeit und Schulentwicklung

EVALUATIONSBERICHT



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

Ref. 42 Grundsatzfragen beruflicher Schulen, Qualitätssicherung

Hinweis:

Den ausführlichen Evaluationsbericht zum STEBS-Projekt finden Sie im Internet unter www.stebs-bw.de.

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-bw.de, www.stebs-bw.de

Verantwortlich: Referat Grundsatzfragen beruflicher Schulen,
Qualitätssicherung
Harald Wissmann

Autoren der Arbeitsgruppe STEBS-Evaluation:

Dr. Karl-Otto Döbber
Elisabeth Moser
Frauke Peters
Otmar Refior
Vincent Richers

Datentechnische Bearbeitung:

Hans-Joachim Adam
Markus Graw

Druck: Bräuer GmbH Druckerei und Verlag, 73235 Weilheim/Teck

Stuttgart/Karlsruhe Juli 2005

Vorwort

"bottom-up": gemeinsam mit Schulen Entwicklungsarbeit leisten - dieser Ansatz wurde im Projekt "Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen" STEBS erfolgreich mit über 60 beruflichen Schulen umgesetzt. Die nun vorliegenden Ergebnisse der Evaluation bestätigen eindrücklich, dass eine systematische Schul- und Qualitätsentwicklung nur dann möglich ist, wenn der eingeleitete Prozess von allen Beteiligten gemeinsam getragen wird.

Ich danke den STEBS-Schulen, den Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleitern, den Fachkoordinatoren und Fachkoordinatoren und allen weiteren Projektbeteiligten für ihr Engagement und ihre Unterstützung in diesem einmaligen Projekt.

Wie erfolgreich war das Projekt STEBS? Die vorliegende Dokumentation beantwortet diese Frage. Sie gibt einen Überblick über die Evaluation von STEBS und deren Ergebnisse. Durch die Formulierung konkreter Empfehlungen und Schlussfolgerungen bietet sie auch eine Hilfestellung für zukünftige Innovationsprojekte im schulischen Bereich.

STEBS hat weitere Entwicklungsschritte zur Stärkung der beruflichen Schulen des Landes angestoßen. So wurde im Dezember 2003 im Modellvorhaben "Operativ Eigenständige Schule" (OES) mit der Entwicklung und Erprobung eines landesspezifischen Qualitätsmanagementsystems begonnen. An diesem Modellvorhaben beteiligen sich 15 Schulen mit STEBS-Erfahrung. Als ein weiteres Ergebnis des Projektes STEBS ist seit Beginn des Schuljahres 2004/2005 der STEBS-Prozess als strukturiertes Schulentwicklungsinstrument mit dem Schwerpunkt auf Qualitätsentwicklung angelegt. Im Rahmen des STEBS-Prozesses erhalten die derzeit rund 90 beruflichen Schulen eine Prozessunterstützung, die sie auf die verbindliche Einführung eines Qualitätsmanagementsystems vorbereitet.

Der Begriff STEBS ist zum Markenzeichen für die Qualität von Schulentwicklung an den beruflichen Schulen des Landes geworden. Der eingeschlagene Weg der Verzahnung von Eigenständigkeit beruflicher Schulen und Schulentwicklung wird durch STEBS-Prozess und OES im Sinne der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der beruflichen Schulen in Baden-Württemberg zielgerichtet fortgesetzt.

Ich möchte die beruflichen Schulen ermuntern, diesen Weg gemeinsam mit uns zu gehen und wünsche allen Schulen viel Erfolg bei ihrer weiteren Schulentwicklung.

Klaus Lorenz

Abteilungsleiter Berufliche Schulen im Ministerium für Kultus, Jugend und Sport

Inhaltsverzeichnis

1. Bildungspolitische Voraussetzungen und Grundlagen des STEBS-Projekts	5
2. Ziele und Strukturen des STEBS-Projekts	6
3. Evaluationskonzept	9
3.1. Auftrag und Aufbau der Evaluation	9
3.2. Evaluationsziele	11
3.3. Evaluationsinstrumente und methodisches Vorgehen	11
4. Schlussfolgerungen	15
Zum Abschluss...	23

1. Bildungspolitische Voraussetzungen und Grundlagen des STEBS-Projekts

Bildung wird in einer Wissensgesellschaft zunehmend zu einem wesentlichen Faktor, der über Erfolg und Scheitern unternehmerischen Handelns im globalen Wettbewerb entscheidet. Die damit verbundenen Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft machen es erforderlich, dass auch die berufliche Bildung einen Wandlungsprozess durchlaufen muss, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Die beruflichen Schulen nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein.

Eine Schule, die Zukunftsfähigkeit beansprucht, muss dieser Entwicklungsdynamik mit einer Pädagogik und Schulorganisation begegnen, die ständige Veränderung als Prinzip erkennt. Kompetenzbereiche müssen aufgebaut werden, die den Einzelnen befähigen, lebenslang unter sich immer verändernden Bedingungen erfolgreich zu lernen und zu arbeiten.

Die beruflichen Schulen des Landes Baden-Württemberg befinden sich derzeit in einer Phase der Neuorientierung, die gekennzeichnet ist durch größere operative Eigenständigkeit in Verwaltung und Organisation und durch die Konzentration auf den Kompetenzerwerb in handlungsorientierten Unterrichtssituationen. Veränderte rechtliche Rahmenvorschriften und die Einführung der lernfeldorientierten Bildungspläne sind sichtbare Zeichen für diese Neuausrichtung. Mit ihrem differenzierten Bildungsangebot sind die beruflichen Schulen bereits heute auf dem Weg zu regionalen Kompetenzzentren für berufliche Bildung. Als Partner in der dualen Ausbildung und im Rahmen weiterer teilzeit- und vollzeitschulischer beruflicher Bildungsgänge bilden sie qualifizierte Fachkräfte aus bzw. vermitteln sie Kompetenzen in Verbindung mit staatlich anerkannten Abschlüssen. Gleichzeitig eröffnen sie durch die Möglichkeit des Erwerbs aller allgemeinbildenden Abschlüsse die Zugänge zu den weiterführenden Bildungsgängen.

Die gewünschte Ausweitung eigenständiger Verantwortungs- und Handlungsbereiche beruflicher Schulen ist nur zu erreichen, wenn neue Konzepte und Wege erprobt werden, um vorhandene Möglichkeiten der Eigenständigkeit verstärkt zu nutzen und neue Strategien und Wege zur Stärkung der Eigenständigkeit zu erschließen. Mit der gezielten Ausweitung der Verantwortungs- und Handlungsbereiche wurde die „Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen“ (STEBS) erprobt. Durch die hohe Komplexität und Vernetzung beruflicher Schulen in ihrem regionalen Umfeld war es bildungspolitisch gewünscht und sachlich erforderlich, die vielfältigen Entwicklungsaktivitäten im Rahmen der inneren Schulentwicklung mit Hilfe des STEBS-Projekts zu systematisieren, weiterzuentwickeln und in der Projektphase von Mai 2001 bis Juli 2004 zu verstetigen.

Stärkung der Eigenständigkeit bedeutet hier, Entwicklungsvielfalt zu erhalten und zu ermöglichen und gleichzeitig eine neue Balance zwischen individuellen Schul-

entwicklungsprozessen und notwendigen zentralen Regelungen, die einen landesweit hohen Standard der Lernangebote beruflicher Schulen sichern, zu finden.

2. Ziele und Strukturen des STEBS-Projekts

Das STEBS-Projekt verfolgte das Ziel, die Gestaltungsfreiräume auf den verschiedenen Ebenen des Systems Schule durch offene Schulentwicklungsprozesse zu erweitern. Die damit verbundene größere Verantwortung für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität jeder einzelnen Schule sollte die pädagogische und fachliche Erstverantwortung der Schule stärken und verfolgte gleichzeitig das Ziel, die „Betroffenen“ unmittelbar an den Entwicklungsprozessen zu beteiligen.

Alle Entwicklungselemente folgten dem primären Anliegen des Projekts, die Qualität des Unterrichts und des Bildungsangebotes nachhaltig zu verbessern und damit auch künftig die Zukunftschancen der Jugendlichen und der beruflichen Bildung insgesamt in Baden-Württemberg zu sichern.

Die vereinbarten Projektziele waren:

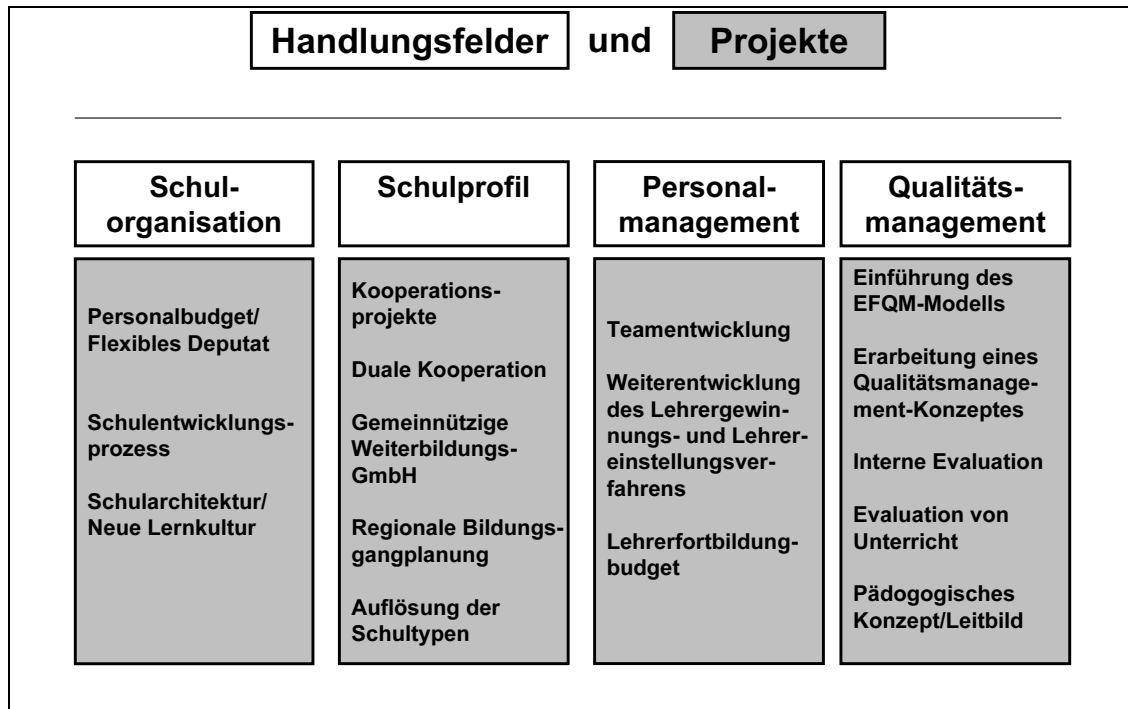
- **Qualitätsverbesserung durch mehr Verantwortung vor Ort.**
- **Verbesserung der Bildungsangebote durch Qualitätssteigerung und Anpassung an regionale Bedürfnisse.**
- **Verstetigung und Systematisierung von Schulentwicklungsprozessen.**
- **Erarbeitung von Lösungsansätzen zur strukturellen Weiterentwicklung beruflicher Schulen.**
- **Aufbau von Netzwerken der Schulen untereinander sowie der Schulen und deren außerschulischen Partner.**
- **Verbesserung administrativer Abläufe.**
- **Mit kreativen Ideen neue Wege gehen.**

Für die Arbeit vor Ort bedeuteten diese übergeordneten Projektziele, dass die Schulen im Projektverlauf immer wieder ihre konkreten Projekte überprüfen mussten, das eigene Rollen- und Selbstverständnis aller Beteiligten überdacht und bei Bedarf verändert werden musste.

Der offen angelegte Projektansatz ermöglichte den Schulen einen hohen Grad an eigenverantwortlicher Mitwirkung und Mitentscheidung bei der inhaltlichen Ausgestaltung und der Arbeitsmethodik im gesamten STEBS-Projekt.

Die von den Schulen entwickelten konkreten Einzelprojekte wurden in vier Handlungsfeldern zusammengefasst.

Abb. 1 Handlungsfelder und Projekte



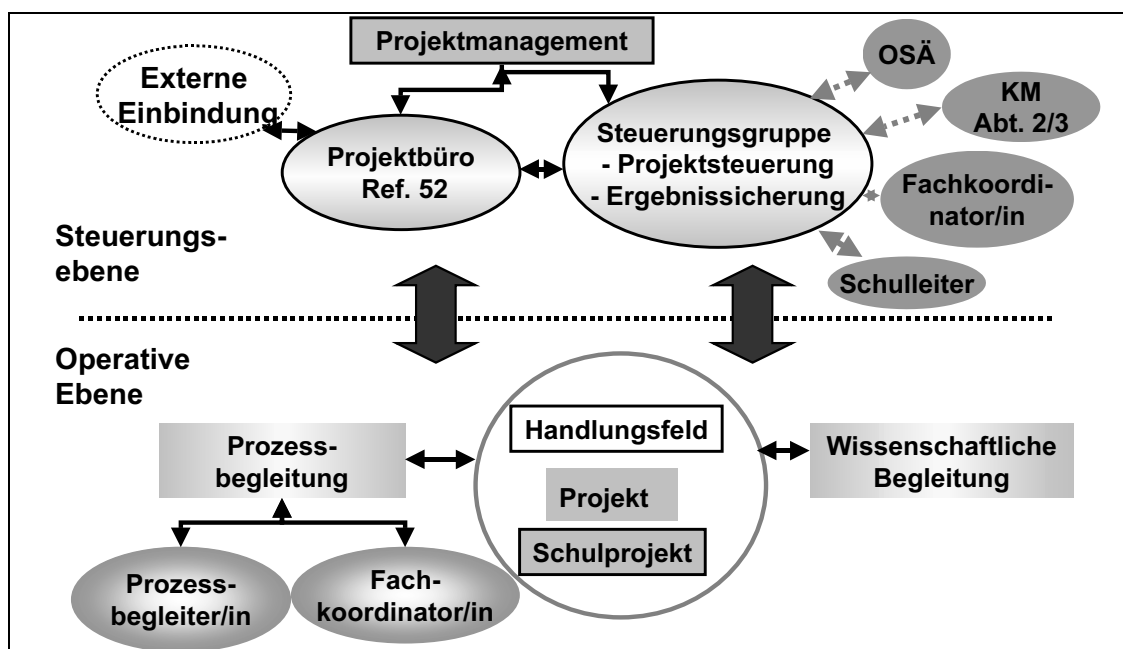
Dabei bilden die **Handlungsfelder** programmatisch-organisatorische Einheiten. In einem **Projekt** sind Schulen mit gleichen thematischen **Schulprojekten** zusammengefasst.

Insgesamt nahmen 63 Schulen in 16 Projekten und 91 Schulprojekten teil.

Die Komplexität des Gesamtprojekts machte es erforderlich, von Beginn an klare Projektstrukturen zu entwickeln und durch ein professionelles Projektmanagement die erfolgreiche Umsetzung zu sichern.

Die Projektstruktur, die sich daraus ergab, ist in Abbildung 2 dargestellt.

Abb. 2 Projektstruktur



Zentrale und direkte Unterstützungsfunktion für die Arbeit vor Ort in den Schulen hatte

- **das Projektbüro:**

angesiedelt innerhalb des Referates „Grundsatzfragen beruflicher Schulen, Qualitätssicherung“ im Kultusministerium und zuständig für die Gesamtkoordination des STEBS-Projekts (u.a. Statusberichte, Ressourcenprüfung, Dokumentation, Zielverfolgung).

- **die Fachkoordination:**

Personen, die die fachliche Betreuung und Koordination zu verantworten hatten und die Anbindung der Projekte an die Kultusverwaltung sicherstellten (u.a. fachliche Schulberatung, Ansprechpartner^{*)} für Schule und Projektbüro, Steuergruppenmitgliedschaft).

- **die Prozessbegleitung:**

Personen mit spezieller Ausbildung für die Begleitung von Schulentwicklungsprozessen (u.a. prozessuale und organisatorische Betreuung der Schulprojekte, Prozess- und Projektmanagement, Kommunikationsmanagement nach innen und außen).

Neben den drei aufgeführten operativen Unterstützungselementen wurden Vernetzungen einzelner Schulen über Austauschstage/-treffen (sog. „Drehscheibentage“)

^{*)} Der besseren Lesbarkeit wegen verwenden wir in der Regel die männliche Flexionsform. Frauen und Männer sind dadurch in gleicher Weise gemeint und angesprochen.

gefördert, fachspezifische und nachfrageorientierte Fortbildungen angeboten, Informationsmedien entwickelt (Broschüren, Projektbeschreibungen, Handreichungen, Internetplattform) und umfangreiche finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt.

Detailliertere Darstellungen zum STEBS-Projekt:

- Broschüren des Kultusministeriums Baden-Württemberg

STEBS: Projektbeschreibung (2002) und STEBS: Erste Ergebnisse (2003)

- Internet: <http://www.stebs-bw.de>

3. Evaluationskonzept

Die Bedeutung des STEBS-Projekts für die zukünftige Entwicklung der beruflichen Schulen in Baden-Württemberg und die Komplexität des Gesamtprojekts aufgrund der Größe und Vielfalt führte von Beginn an zu der Erkenntnis, dass eine transparente Ergebnisdarstellung und Wirkungsanalyse zwingend erforderlich ist, um fundierte Rückschlüsse auf weitere Entwicklungszyklen zu ermöglichen. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen der Weiterentwicklung der beruflichen Schulen und sind somit für bildungspolitische Entscheidungsträger und für die Schulen selbst von großer Bedeutung.

3.1 Auftrag und Aufbau der Evaluation

Die Steuerungsgruppe des STEBS-Projekts beschloss auf seiner Sitzung am 16. Juli 2002, ein Evaluationsteam aus Vertretern des Beraterkreises und der Prozessbegleiter zu beauftragen, ein entsprechendes Evaluationskonzept zu erarbeiten. Auf externe Unterstützung konnte bei Bedarf zurückgegriffen werden. Durch Evaluationsmaßnahmen sollten Informationen gesammelt werden, die zum Ende des Projekts im Jahr 2004 Erkenntnisse über den Prozessverlauf und über die Zielerreichung ermöglichen. Aus zeitlichen Gesichtspunkten einerseits und den vorhandenen Ressourcenbedingungen andererseits folgte, dass die STEBS-Projektevaluation ein mehrstufiges Verfahren beinhalten muss, welches die vorhandenen projektspezifischen Dokumentationen und Meilensteine evaluationspezifisch nutzt und ergänzend dazu Informationen zu ausgewählten Fragestellungen mit bestimmten Evaluationsinstrumenten erfasst.

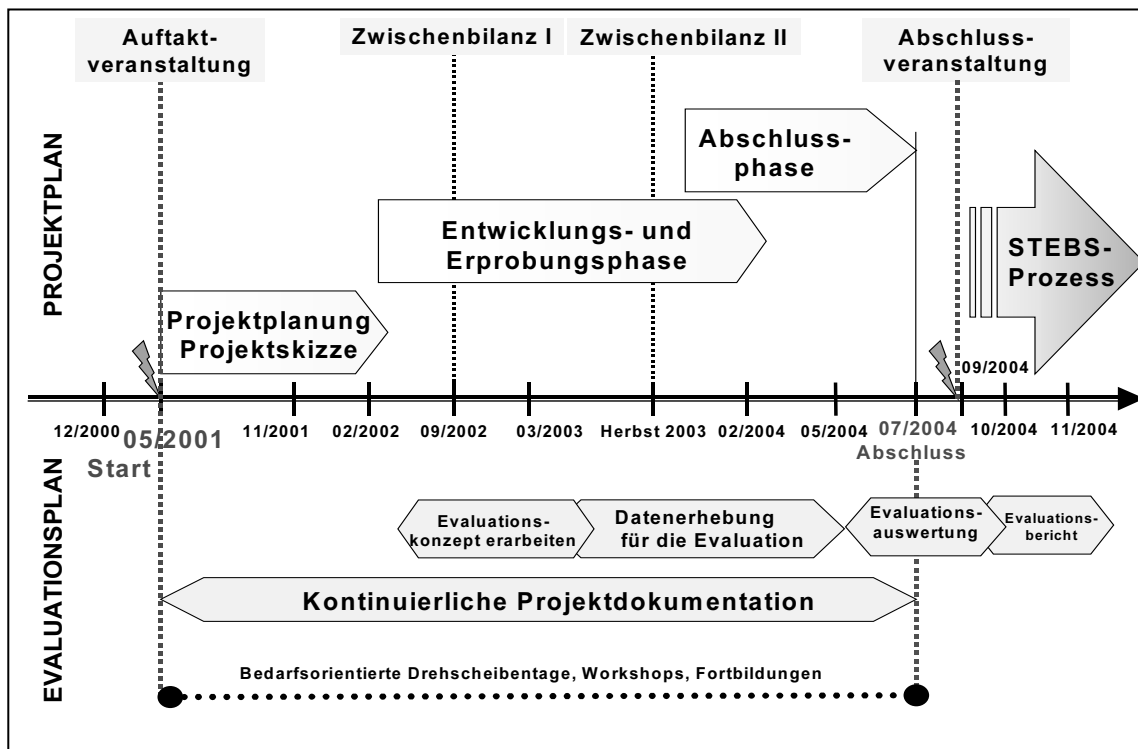
Das Konzept erhebt nicht den Anspruch einer umfassenden wissenschaftlichen Projektevaluation. Auch die vorbehaltlose Übertragung der Ergebnisse auf das Gesamtsystem der beruflichen Schulen und der dort vorhandenen Schul- und Qualitätsentwicklungsprozesse ist ohne Einbeziehung weiterer Rahmendaten und Erkenntnishintergründe zu den spezifischen schulischen Situationen vor Ort nicht möglich. So gesehen handelt es sich bei der Evaluation des STEBS-Projekts

um eine Fallstudie zur Vorbereitung spezifischer Entwicklungen und der damit verknüpften notwendigen (bildungspolitischen) Entscheidungen.

Die Komplexität des STEBS-Projekts machte es erforderlich, sich nicht nur auf eine Operationalisierungsstrategie zu stützen. Die damit verbundenen möglichen instrumentenspezifischen Verzerrungen hätten einen zu starken Einfluss auf das Gesamtergebnis gehabt.

Die Wahl eines Mehrmethodenansatzes eröffnete die Möglichkeiten, spezifische Verzerrungen frühzeitig zu erkennen und damit verlässlichere Aussagen über den Grad der Zielerreichung und zur Interpretation der Ergebnisse zu erhalten. Auf der Basis der hier dargestellten Rahmenbedingungen wurde das Evaluationskonzept entwickelt und in die Struktur des STEBS-Projekts integriert.

Abb. 3 Projekt- und Evaluationsplan



3.2 Evaluationsziele

Auf der Basis der Projektziele entwickelte das Evaluationsteam spezifische Evaluationsziele. Diese zielgeleitete Arbeit erleichterte die weitere Strukturierung der Evaluation und förderte bei allen Beteiligten das Verständnis für die notwendige Unterstützung und Mitarbeit.

Die Evaluation des STEBS-Projekts ergibt zuverlässige Informationen darüber,

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

Um die erwarteten Informationen und Daten sachgerecht und nachvollziehbar aufzuarbeiten, wurden für jeden Zielbereich Kriterien und zugehörige Messindikatoren entwickelt.

Damit die Evaluation unter den gegebenen Umständen ökonomisch gestaltet werden konnte, erfolgte schon in diesem Arbeitsschritt eine starke Fokussierung auf wesentliche Kriterien, die dann in den nächsten Arbeitsschritten weiter aufgearbeitet und konkretisiert wurden.

3.3 Evaluationsinstrumente und methodisches Vorgehen

Die ausgewählten Ziele und Kriterien ergaben gleichzeitig sachlogische Hinweise für die sinnvolle Auswahl und den Einsatz spezifischer Evaluationsinstrumente.

Interviews

Die Befragung in Form von Interviews ist ein formalisiertes Verfahren der empirischen Sozialforschung. Im vorliegenden Evaluationskonzept wurden an 12 Schulen leitfadengestützte Interviews auf drei Ebenen (Schulleitung, Projektteam und Lehrkräfte) durchgeführt. Die Dauer betrug jeweils zwischen 30 bis 60 Minuten und wurden auf Tonband aufgenommen. Die Ergebnisse wurden transkribiert und kriteriengeleitet ausgewertet. Neben den eigentlichen Ergebnissen zum STEBS-Projekt konnten ergänzende Erkenntnisse für die Konstruktion eines Fragebogens gewonnen werden. Die Interviews wurden vom Institut für Berufsbildung der Universität Kassel (Leitung: Frau Prof. Dr. Ute Clement zusammen mit Herrn Prof. Dr. Jochen Wissinger) durchgeführt und ausgewertet. Der vollständige Auswertungsbericht ist im Internet nachzulesen!

Fragebogen

Das Kerninstrument der gesamten Evaluation war eine Online-Befragung. Mit dem Instrument des elektronischen Fragebogens wurden umfangreiche empirisch überprüfbare Informationen zum STEBS-Projekt erhoben. Das Ziel war, eine große Grundgesamtheit an bearbeiteten Bögen aus allen beteiligten Schulen zu erhalten. Deshalb entschied sich das Evaluationsteam für einen Fragenbogen mit einem sehr hohen Anteil an geschlossenen Fragen. Der Fragebogen spiegelt in seinem Aufbau die Struktur der Evaluationsziele mit den zugehörigen Kriterien/Indikatoren wider. Er wurde so konstruiert, dass er online über das Internet abrufbar war und direkt am Bildschirm bearbeitet und abgeschickt werden konnte. Dieses Verfahren erleichterte die Auswertung ganz wesentlich, da die erhaltenen Daten sofort in die elektronische Auswertung übernommen werden konnten. Mit dem Fragebogen wurden gleichzeitig unterschiedliche Zielgruppen in den Schulen erreicht: Schulleitung, Projektgruppenleiter, Projektgruppenmitglieder, ÖPR-Mitglieder und Lehrer/-innen, die nicht direkt an der Projektarbeit beteiligt waren. Dieses System ermöglichte es, die unterschiedlichen Wahrnehmungsperspektiven zu den einzelnen Fragebereichen unter Wahrung der Anonymität herauszufiltern.

Evaluationsberichte

Alle Projektschulen wurden schon sehr frühzeitig darauf hingewiesen, dass sie als Beitrag zur Projektevaluation einen Evaluationsbericht zu ihren Schulprojekten zu verfassen haben. Diese Berichte waren ebenfalls leitfragenorientiert und sollten den Schulen die Möglichkeit geben, ihre eigene Reflexion zu strukturieren und gleichzeitig Projektprozesse und -ergebnisse aus ihrer Sicht zu beschreiben. Alle Evaluationsberichte der Schulen wurden nach ausgewählten Kriterien mit Hilfe einer Auswertungsmatrix bearbeitet. Dabei wurden Aussagen untersucht, die nähere Auskunft geben über die Stärkung der Eigenständigkeit, die Qualitätsverbesserung, die Probleme in der Projektarbeit, die Wirksamkeit der Unterstützungssystem und die Verankerung der Projekte im Kollegium. Die Evaluationsberichte ermöglichten einen projektspezifischen Einblick in die STEBS-Aktivitäten der einzelnen Schulen. Für den vorliegenden Bericht wurden die qualitativen Aussagen aus der Perspektive der Schulen in verallgemeinernder Form zusammengefasst, um das Gesamtbild auch aus dieser Perspektive zu ergänzen.

Evaluationsworkshops

Mit ca. 12 Vertretern aus der Zielgruppe der Schulleitungen und Projektleitungen wurde jeweils ein Workshoptag zur kommunikativen Projektevaluation durchgeführt. Diese ergänzend gewählte Methode trägt der Tatsache Rechnung, dass ein Projekt von hoher Komplexität nicht allein durch quantitative Verfahren angemessen erfasst werden kann. Die kommunikative Validierung mit unmittelbar betroffenen Personen ist eine wichtige Ergänzung im Gesamtverfahren der Evaluation von STEBS. Dementsprechend geschah die Teilnehmersauswahl nach projektspezifischen und regionalen Gesichtspunkten. Die Workshops hatten das Ziel, Expertengespräche zu führen, mit deren Hilfe die Fragebogenergebnisse hinterfragt werden können,

erste Interpretation ermöglicht und die „inneren Prozesse“ im STEBS-Projekt nochmals verdeutlicht werden.

Nach einem Punkteverfahren haben die Teilnehmer bestimmte Kernfragen für die nähere Untersuchung in den Workshops nach Prioritäten ausgewählt, die dann in Gruppen bearbeitet und kommentiert wurden. Für die Arbeit standen den Teilnehmern Auswertungstabellen und -grafiken aus der Fragebogenerhebung zur Verfügung. Die Ergebnisse der Gruppenarbeiten und die zugehörigen Gespräche wurden im Plenum protokolliert und fließen ebenfalls in den Evaluationsbericht ein. Protokollnotizen und Zitate der Workshopteilnehmer spiegeln die vielfältigen subjektiven Sichtweisen und Interpretation von Daten wider, die eine wichtige Ergänzung der Evaluatorenperspektive darstellt.

4. Schlussfolgerungen

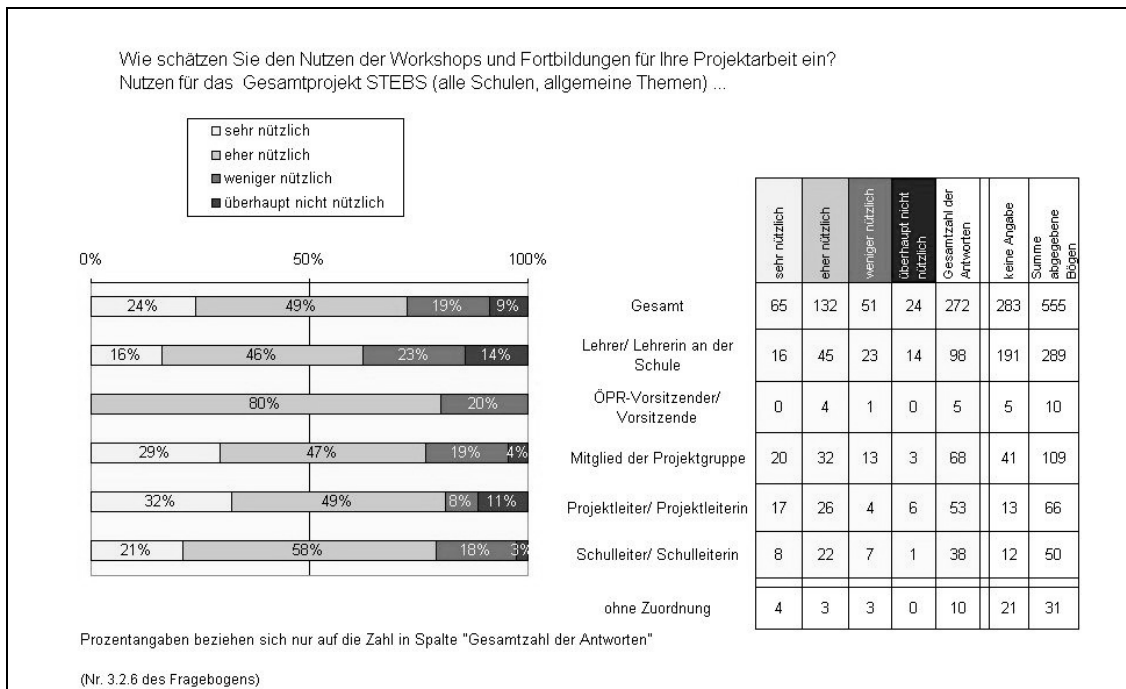
Die mit der STEBS-Evaluation verbundenen Ziele wurden in das mehrstufige Evaluationskonzept eingebunden. Die Ergebnisse ermöglichen wichtige Erkenntnisse, die auch zukünftige Entwicklungsprojekte an beruflichen Schulen maßgeblich beeinflussen werden. Die von einigen Akteuren geäußerte Kritik am Umfang und Arbeitsaufwand für die Evaluation relativiert sich, wenn man die Größe, Komplexität und Reichweite des STEBS-Projekts und die damit verbundene Investition an Zeit- und Geldressourcen betrachtet. Projektevaluation selbst ist auch ein Element der Qualitätsentwicklung und übernimmt gleichzeitig die Funktion der Rechenschaftslegung. Zudem bieten die gefundenen Ergebnisse Hilfen und Anreize, zukünftige innovative Entwicklungsprojekte professioneller zu planen und umzusetzen.

Die nachfolgend dargestellten Schlussfolgerungen haben das Ziel, wesentliche Erkenntnisse aus der Evaluation im Sinne einer Rückschau und einer Hilfe für zukünftige Projekte zusammenfassend hervorzuheben.

Unterstützungssysteme

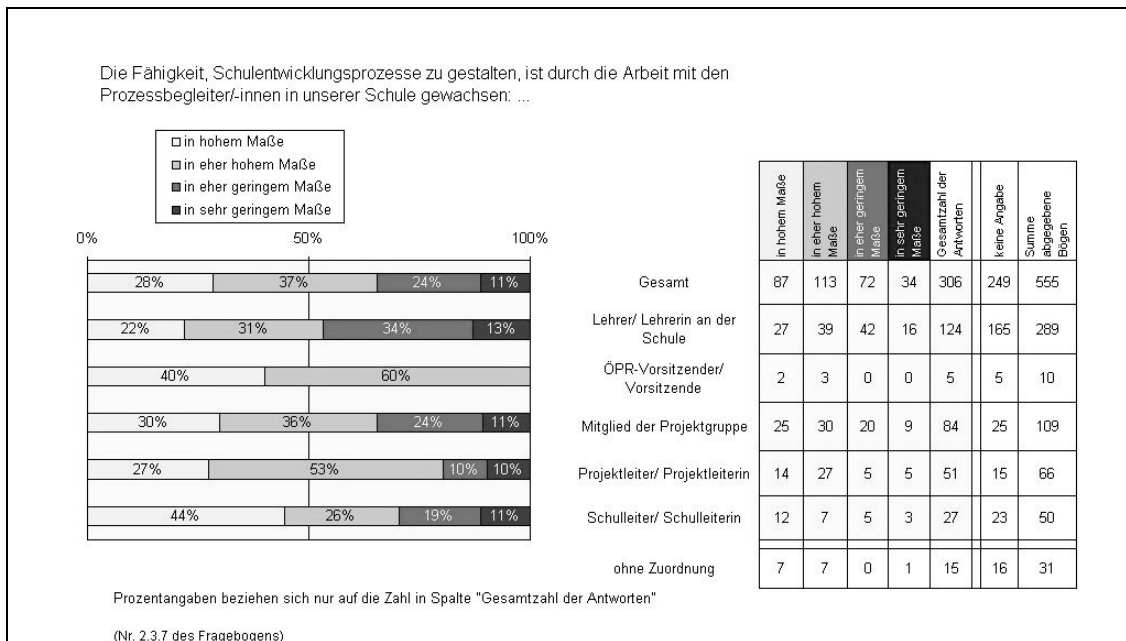
Zur Vorbereitung und professionellen Umsetzung von innovativen Projekten sind bedarfsgerechte Fortbildungen stärker einzuplanen. Die Angebote müssen frühzeitig im Rahmen einer Fortbildungsbedarfserhebung bei der Projektplanung Berücksichtigung finden. Rückblickend scheinen die übergreifenden Thematiken „Projektmanagement“, „Kommunikation und Konfliktlösung in Projekten“ und „Teamentwicklung“ auch für zukünftige Entwicklungsprojekte von großer Bedeutung zu sein. Ergänzend zu den Fortbildungsangeboten haben sogenannte „Austauschworkshops“ oder „Drehscheibentage“ eine hohe Relevanz für den schulübergreifenden Informationsfluss, aber auch für individuelle und organisationale Lernprozesse aller Beteiligten. Gerade bei Projekten von landesweiter oder regionaler Ausrichtung müssen derartige „Drehscheibentage“ integraler Bestandteil des gesamten strategischen Projektmanagements sein. Die Frage nach der Notwendigkeit und Bedeutung von externer Prozessbegleitung wird in den Ergebnissen der Evaluation deutlich damit beantwortet, dass gerade die externe Begleitung einen großen Beitrag zur Professionalität leistet, den „Blick von Außen“ auf das System und die Prozesse ermöglicht und gleichzeitig ein wesentlicher „Katalysator“ für Kommunikations- und Konfliktmanagement darstellt. Allerdings darf sich die Arbeit der Prozessbegleitung zukünftig nicht allein auf Beratung und Begleitung beschränken. Der Anspruch der Schulen geht einen Schritt weiter: sie erwarten fachkompetente Persönlichkeiten, die auch in der Lage sind, über ein breites Fachspektrum ergänzend notwendige Fachinputs zu geben und ihre Arbeit ziel- und ergebnisorientiert umzusetzen. Hier vermischen sich die Rollen des klassischen Beraters/Begleiters in Schulentwicklungsprozessen und des Experten für schulinterne Fortbildungen zu Themen der zu begleitenden Schulprojekte. Diese anspruchsvolle Aufgabe kann in der Regel nicht von einer Einzelperson geleistet

Abb. 4 Fortbildungen zu allgemeinen Themen



73 % der Auskunft Gebenden schätzen den Nutzen der übergreifenden workshops für das Gesamtprojekt STEBS (alle Schulen, allgemeine Themen) als sehr nützlich/ eher nützlich ein.

Abb. 5 Prozessbegleiter/-innen



65 % der Auskunft Gebenden sagen: Die Fähigkeit, Schulentwicklungsprozesse zu gestalten, ist durch die Arbeit mit den Prozessbegleitern in den Schulen in hohem/ eher hohem Maße gewachsen.

werden. Die Arbeit in „Tandems“, begleitende Supervisionen, eine anspruchsvolle Eingangsqualifikation und begleitende Fortbildung für Prozessbegleiter sind wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche und effiziente Arbeit der Prozessbegleitung.

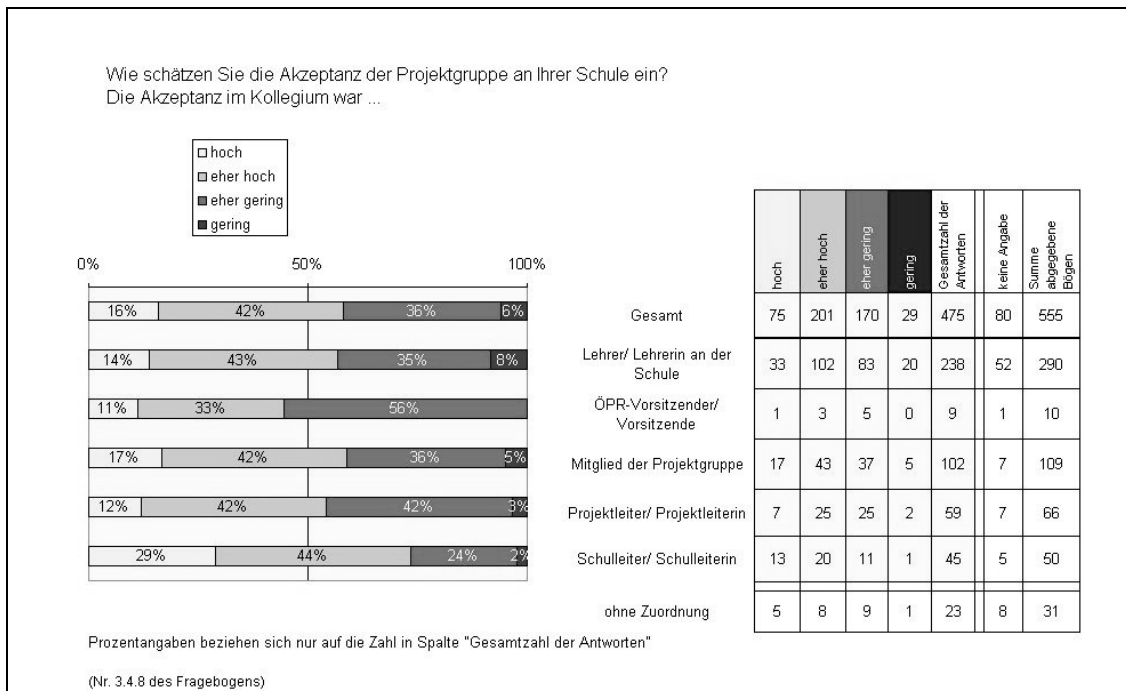
Wenn auch das Projektbüro im STEBS-Projekt nicht von allen teilnehmenden Personen direkt in seinen Tätigkeits- und Servicebereichen wahrgenommen wurde, so ist es doch von außerordentlicher Wichtigkeit für größere Projekte, eine zentrale Koordinierungs- und Anlaufstelle zu haben, um den Führungskräften in der Projektarbeit notwendige Unterstützungen zur Verfügung zu stellen. Die strategische Steuerung und die Möglichkeit frühzeitiger Interventionen bei Projektfragen und -problemen ist nur durch die Einrichtung eines zentralen Projektbüros zu gewährleisten. Gerade bei der Komplexität und Reichweite des STEBS-Projekts hat sich diese Konstruktion als außerordentlich erfolgreich herausgestellt.

Aufgrund der großen Komplexität des STEBS-Projekts übernahmen die Fachkoordinatoren vielfältige Unterstützungsfunktionen bei fachlichen und administrativen Fragestellungen. Ihre Fachkompetenz ermöglichte es, projektspezifische Aufgaben gemeinsam mit den Betroffenen zu lösen und gleichzeitig die enge Verzahnung mit der Kultusverwaltung sicherzustellen.

Prozesselemente

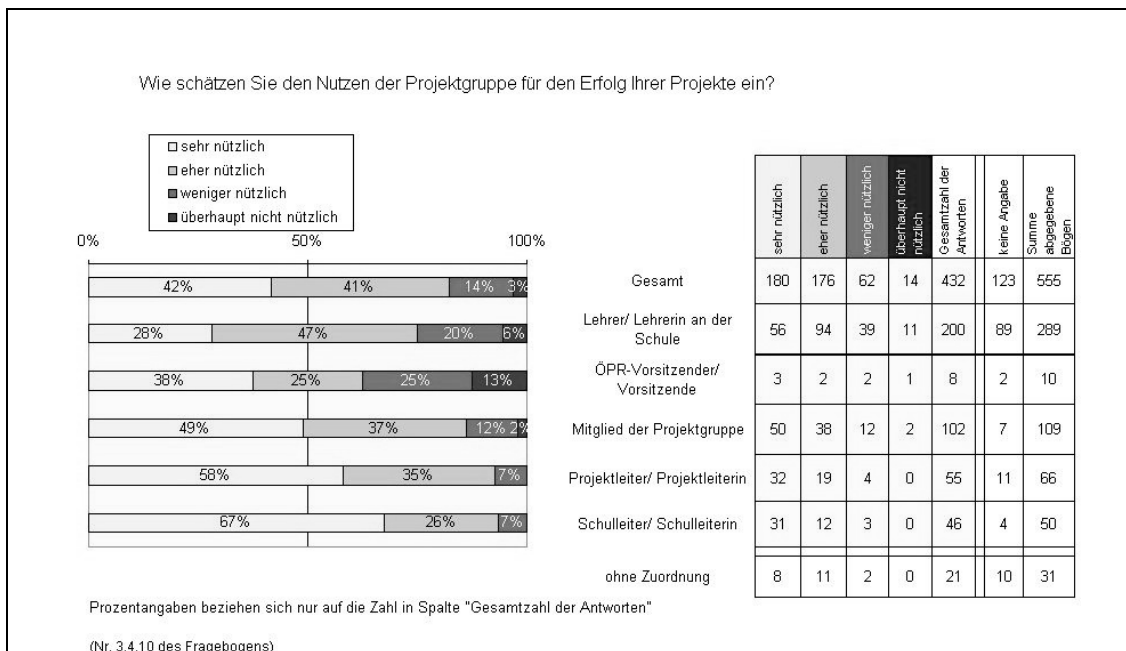
Schul- und Qualitätsentwicklungen sind häufig dadurch gekennzeichnet, dass unterschiedliche Einzelprojekte in einer Schule durchlaufen werden. Die Projektorganisation, Vernetzung und Einbindung in das Kollegium sind wesentliche Faktoren für das Gelingen und den inhaltlichen Erfolg derartiger Arbeiten. Das schulinterne strategische Projektmanagement wird dabei wesentlich gekennzeichnet durch die Einrichtung einer Steuergruppe mit Vertretern der Schulleitung und der Einzelprojekte, unterstützt durch externe Prozessbegleitung. Diese Steuergruppe übernimmt Leitungsfunktionen und muss mit klaren Befugnisregelungen ausgestattet werden. Innerhalb der Steuergruppe ist es erforderlich, dass die beteiligten Personen ihre Arbeit mit einem hohen Grad an Verbindlichkeit wahrnehmen und ausüben.

Abb. 6 Akzeptanz der Projektgruppe im Kollegium



58 % der Auskunft Gebenden sagen: Die Akzeptanz der Projektgruppe im Kollegium war hoch/eher hoch.

Abb. 7 Nutzen der Projektgruppe



83 % der Auskunft Gebenden schätzen den Nutzen der Projektgruppe für den Erfolg ihrer Projekte als „hoch/eher hoch“ ein.

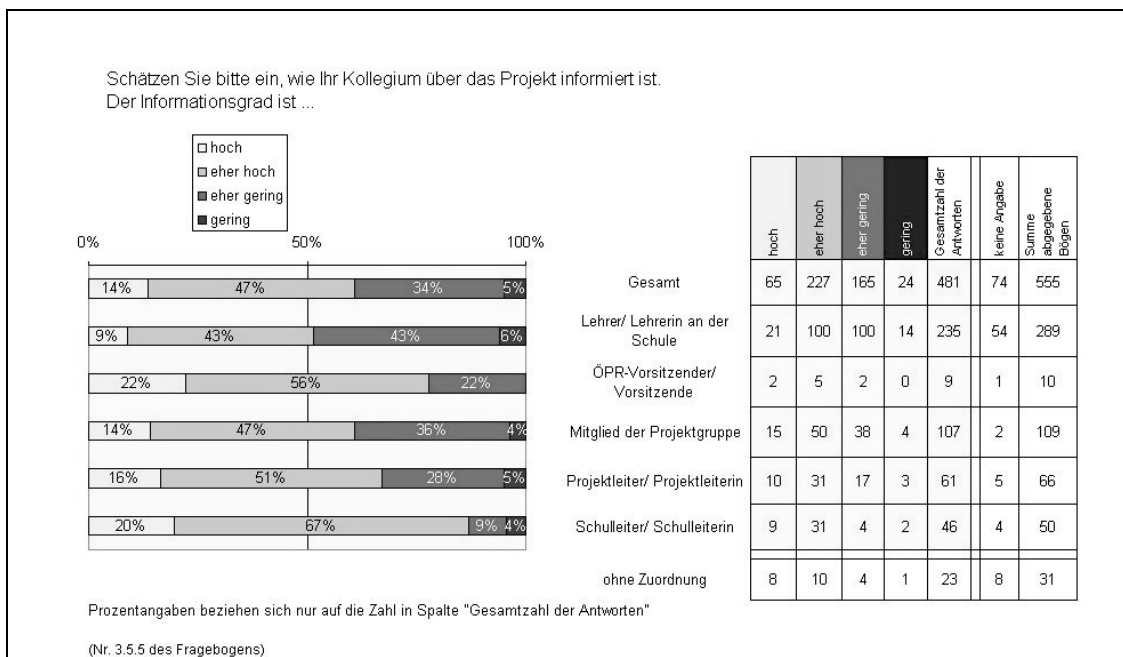
Neben der Steuergruppe bilden die einzelnen Projektgruppen den zentralen „Innovations- und Entwicklungskern“ in der Schule. Die große Herausforderung ist es, dafür das Wissen und die Fähigkeit verbunden mit notwendigen Arbeitsbedingungen zur Umsetzung eines soliden Projektmanagements bereitzustellen. Besonders aber ist der Faktor Zeit ein wesentlicher Aspekt bei der Umsetzungsarbeit. Die Ergebnisse der Evaluation zeigen einerseits die vielstimmigen Klagen aller Akteure über die große zusätzliche zeitliche Mehrbelastung sehr deutlich. Andererseits wird ersichtlich, dass sich ein wachsendes Bewusstsein dafür entwickelt hat, Projektinhalte und -ziele realistisch zu planen und mit effizienten und effektiven Arbeitsformen umzusetzen. Damit verbunden ist allerdings die Notwendigkeit zur Förderung von Fähigkeiten im Projektmanagement, aber auch die Veränderung der Organisationsstrukturen im schulischen Alltag. Für die Arbeit wird die organisatorische Einbindung fest vereinbarter „Zeitfenster“ ohne unterrichtliche Verpflichtungen für die Projektmitglieder (z.B. ein festgelegter Projektnachmittag) immer wichtiger. Ein weiteres Förderungselement ist der Aufbau von Teamstrukturen und die damit verbundene Teamentwicklung, besonders unter dem Gesichtspunkt von Kommunikation und Kooperation.

Für den Erfolg und die Nachhaltigkeit von schulischen Entwicklungsprozessen ist die Verankerung derartiger arbeitsorganisatorischer Veränderungen im Kollegium erforderlich. Hier zeigen sich noch wesentliche Defizite an den Schulen, da noch keine systematischen Wege zur Implementierung von Projektergebnissen in die schulische Organisation gefunden wurden und dadurch die Förderung und Sicherung der Nachhaltigkeit nur ansatzweise gelingt.

Da Lehrer in ihrem traditionellen Kompetenz- und Arbeitsprofil bisher wenig von Schlüsseltätigkeiten wie Planung, Bearbeitung, Umsetzung und Implementierung von Projekten betroffen waren, ist hier ein großer Bedarf an Fortbildung und anderen Unterstützungsmaßnahmen zu verorten .

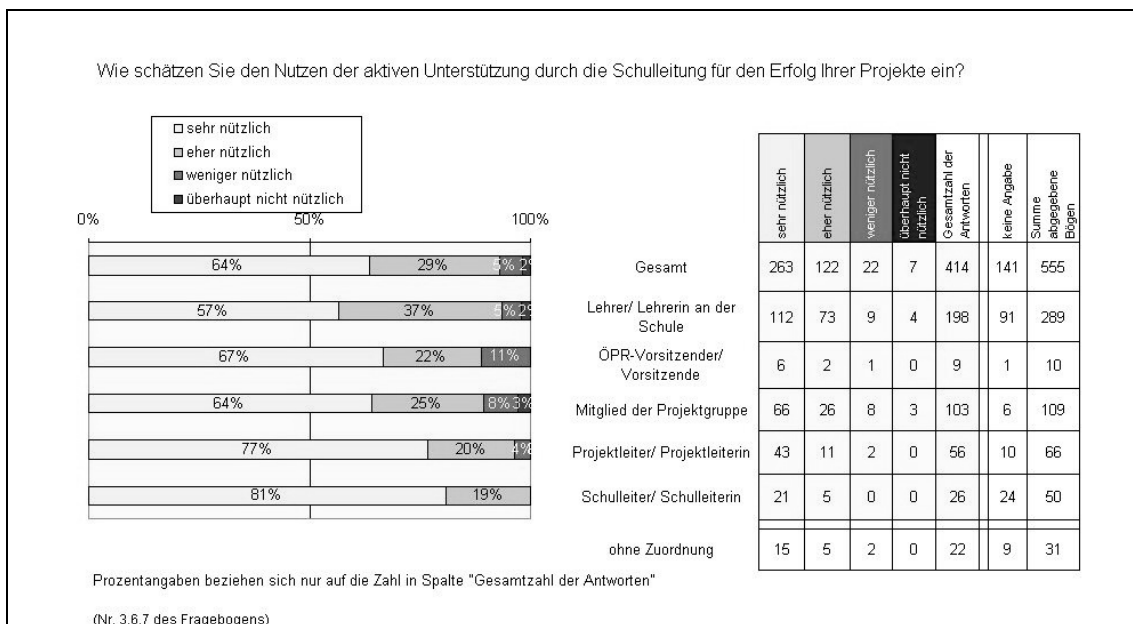
Hier zeigen sich auch die hohen und veränderten Anforderungen an die Schulleitung. Die aktive Unterstützung und Förderung durch die Schulleitung bei gleichzeitiger Veränderung der Führungs- und Organisationskultur sind zentrale Elemente für die Stärkung der Eigenständigkeit der Schulleitung und Stärkung der Eigenständigkeit der in Projekten tätigen Lehrpersonen. Ein verändertes Führungsverständnis im Sinne einer Stärkung des kooperativen Führungshandelns bei gleichzeitiger projektorientierter Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation tragen wesentlich zum Erfolg von schulischen Entwicklungsprojekten bei. Die Evaluation hat deutlich gemacht, dass die Position der Schulleitung durch das STEBS-Projekt gestärkt wurde, dass aber damit auch große Verantwortung für das Gelingen von schulischen Entwicklungsprojekten auf die Schulleitung übertragen wird.

Abb. 8 Information des Kollegiums



61 % der Auskunft Gebenden schätzen den Informationsgrad des Kollegiums bezüglich der Projektarbeit als „hoch oder eher hoch“ ein.

Abb. 9 Unterstützung durch die Schulleitung



93 % der Auskunft Gebenden schätzen den Nutzen der aktiven Unterstützung durch die Schulleitung für den Erfolg der Projekte als „sehr nützlich/eher nützlich“ ein.

Eigenständigkeit und Qualität

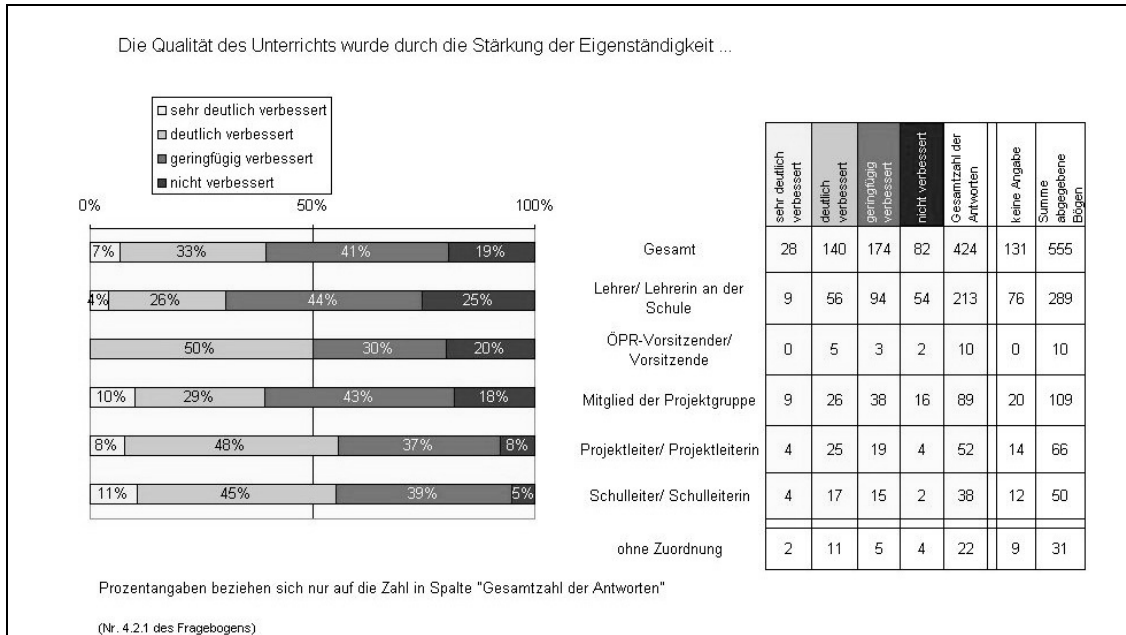
Im Ergebnis ist dieser Zusammenhang mit den vorliegenden Instrumenten nur bedingt nachzuweisen. Neben den hier gemachten positiven Ergebnissen ist zu vermuten, dass sich die Wirkung von STEBS auf die Unterrichtsqualität in der Folgezeit weiter positiv entwickelt und natürlich auch ganz wesentlich vom Einzelprojekt abhängt. Ob ein spürbarer Qualitätszuwachs zu verzeichnen ist, hängt auch sehr stark von der Mitwirkungsintensität bei den Projekten ab.

Allerdings werden die Auswirkungen auf die Qualität der Zusammenarbeit im Kollegium durch die Evaluationsergebnisse signifikant deutlich. Daraus kann geschlossen werden, dass Entwicklungsprojekte und die damit verbundene Stärkung der Eigenständigkeit und der Kommunikation und Kooperation den Arbeitsplatz der Lehrerschaft und die Organisation und Führung positiv verändert. Es ist zu vermuten, dass daraus zeitversetzt auch weitere deutlichere Qualitätsverbesserungen im unterrichtlichen Geschehen zu erwarten sind.

Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft

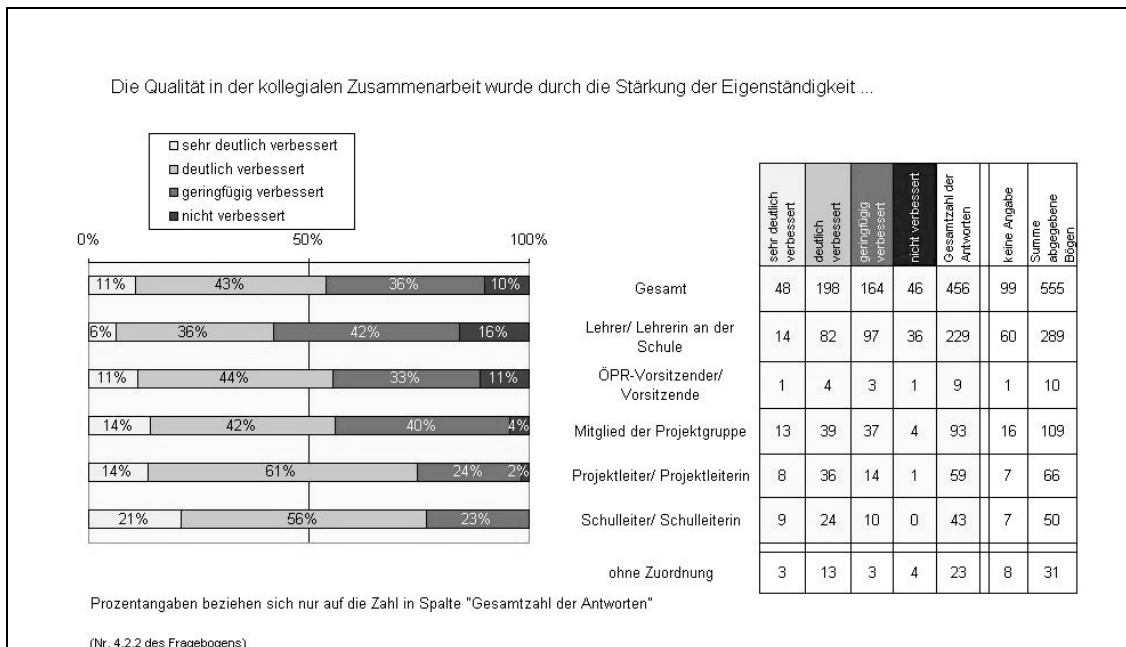
Lehrerschaft und Schulleitung können aus der Arbeit in Entwicklungsprojekten eine hohe Arbeitszufriedenheit und damit verbunden eine größere Bereitschaft zur individuellen Leistung ableiten. Voraussetzung ist allerdings, dass auch in Zeiten des tiefgreifenden Wandels den Akteuren ein Gefühl der Sicherheit und der Wertschätzung vermittelt werden kann. Damit sich das geforderte veränderte Rollen- und Arbeitsverhalten der Lehrerschaft entwickeln kann, ist es notwendig, dass alle Entscheidungsebenen klare strategische Ziele formulieren, überschaubare Strukturen schaffen, Komplexität reduzieren, Information und Transparenz gewährleisten und Rahmenbedingungen schaffen, die sich den veränderten Situationen und Anforderungen anpassen.

Abb. 10 Verbesserung der Unterrichtsqualität



40 % der Auskunft Gebenden sagen, dass durch die Förderung der Eigenständigkeit die Unterrichtsqualität „sehr deutlich/deutlich verbessert“ wurde.

Abb. 11 Qualitätsverbesserung in der kollegialen Zusammenarbeit



54 % der Auskunft Gebenden sagen, dass durch die Förderung der Eigenständigkeit die Qualität in der kollegialen Zusammenarbeit sehr deutlich/deutlich verbessert wurde.

Ergebnisse aus dem Auswertungsbericht über die Interviews an den STEBS-Schulen (Auszug aus dem Auswertungsbericht von U. Clement und J. Wissinger)

1. STEBS-Unterstützungssysteme

Die Unterstützung der Projektarbeit durch das Unterstützungssystem wurden insgesamt ausgesprochen positiv bewertet. Insbesondere die Arbeit der Prozessbegleiter empfanden die Schulen als sehr hilfreich, wobei vor allem die Unterstützung bei mikropolitischen Schwierigkeiten als sinnvoll empfunden wurde. Das Projektbüro wurde als zuverlässig und im direkten Kontakt mit dem Ministerium sehr unterstützend geschildert. Die Fortbildung durch die Akademie war hilfreich, persönlich bereichernd und für die Projektarbeit von großer Bedeutung. Allerdings seien manche Fortbildungen erst zu spät angeboten worden. Die Dokumentationen aus anderen Projekten und die Treffen zwischen den Schulen wurden für die eigene Arbeit allenfalls als indirekt fruchtbar angesehen, da die organisatorischen Rahmenbedingungen an den Schulen einen direkten Vergleich nicht erlaubten.

2. Ressourcen

Die Arbeit im Projekt wurde als deutlich aufwändiger als zuvor vermutet eingeschätzt. Die Feststellung der Lehrkräfte, dass eine Umverteilung von Steuerungsaufgaben an die Einzelschule nicht ohne entsprechende Verteilung der Arbeitslast vonstatten geht, muss deutlich zur Kenntnis genommen werden. Die Bereitstellung von Deputatsstellen wurde in diesem Zusammenhang als willkommene und angemessene Unterstützung wahrgenommen.

3. Rolle der Schulleitung

Die Schulleitungen haben eine Schlüsselposition bei der Initiierung und Unterstützung der Projektarbeit inne. Die weitgehend ungeklärte Verteilung von Befugnissen zwischen Projektteam und Schulleitung führte an mehreren Schulen zu ganz erheblichen Reibungsverlusten, die mit Gefühlen von Frustration und Aggression einher gingen.

4. Differenz Schularbeit <> Unterrichtsarbeit

In dem Maße, in dem sich Lehrerinnen und Lehrer mit Aufgaben außerhalb der Unterrichtsarbeit auseinandersetzen, wachsen ihnen neue Kompetenzbereiche (was insgesamt als herausfordernd, interessant und bereichernd geschildert wird), aber auch Konfliktfelder (Distanzerfahrungen) mit ihren Kolleginnen und Kollegen zu. Das Fazit daraus: Die Verlagerung steuerungstechnischer Aufgaben an Einzelschulen ist bei gleichbleibenden Ressourcen nur durch Umschichtung von Aufgaben und Mehrbelastung der Kollegien machbar.

5. Differenzen zwischen Einzelschulen

Einige Schulen intendierten mit der Teilnahme an STEBS die Bearbeitung eines schon vorhandenen Anliegens, andere Schulen waren stärker an einem ganzheitlich angelegten Schulentwicklungsprozess interessiert. Und bei einigen Schulen setzte durch die Teilnahme an STEBS ein breiter innerorganisatorischer Wandlungsprozess hin zu offeneren Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen ein, während andere Schulen sich in der Projektarbeit auf traditionell vorhandene Organisationsstrukturen (Abteilungsleitertreffen, Schulleitung etc.) stützten.

Zum Abschluss...

Zehn Ergebnisse aus dem STEBS-Projekt auf den Punkt gebracht:

- Systematische Schul- und Qualitätsentwicklung setzt ein verändertes Rollen- und Arbeitsprofil der Lehrer an beruflichen Schulen voraus.
- Innerhalb der Schule müssen verstärkt projektorientierte Arbeitsformen eingerichtet werden.
- Zeitgemäßes Schulmanagement und Leadership bestimmt das Schulleitungshandeln.
- Schulische Entwicklungsprojekte benötigen Konzepte zur Sicherung der Nachhaltigkeit.
- Professionelles schulinternes Projektmanagement ist kontinuierliche Lernarbeit für Personen und Organisationen.
- Teamentwicklungsmaßnahmen sind feste Bestandteile der schulischen Entwicklungsprozesse.
- Externe Prozessbegleitung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Schul- und Qualitätsentwicklung.
- Bedarfsorientierte Fortbildungen steigern die Professionalität.
- Das Projektbüro ist für die strategische und organisatorische Steuerung notwendig.
- Schul- und Qualitätsentwicklung sind nicht ressourcenneutral.