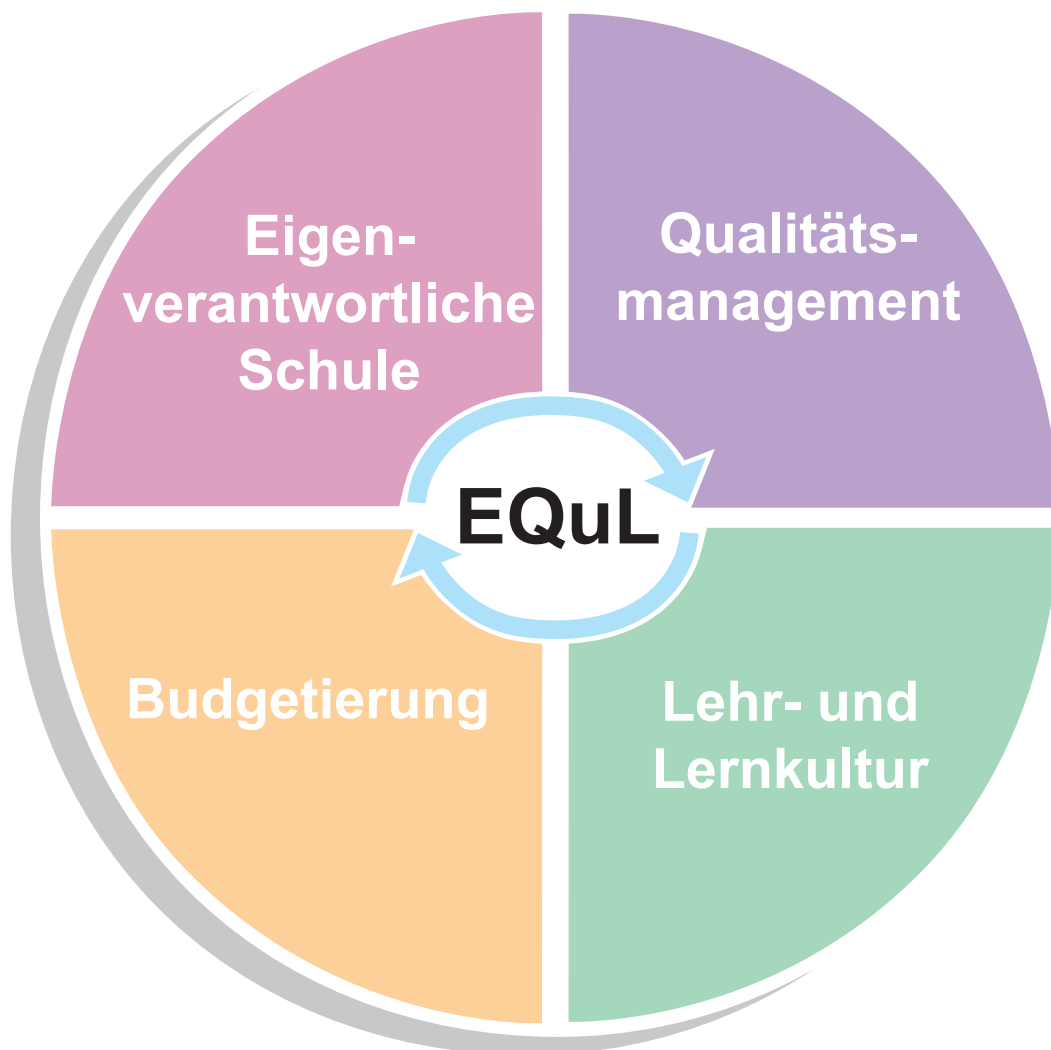




SCHULVERSUCH EQuL ABSCHLUSSBERICHT



Impressum

Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz
Referat 2.05
Profilbildende Merkmale der beruflichen Bildung
Röntgenstraße 32
55543 Bad Kreuznach
Tel.: 0671 9701-160
Fax: 0671 9701-1669
bbs@pl.rlp.de
<http://bbs.bildung-rp.de>

Autoren: Yvonne Anders, Nicole Schu
Skriptbearbeitung: Renate Müller
Druck: Pädagogisches Landesinstitut Speyer
Erscheinungstermin: Februar 2014

© Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz 2014

INHALTSVERZEICHNIS

1	Der Schulversuch EQuL im Gesamtüberblick	1
2	Handlungsfeld Budgetierung	4
2.1	Zusammenfassung der Ergebnisse im Handlungsfeld Budgetierung	4
2.2	Empfehlungen aus dem Handlungsfeld Budgetierung	5
3	Handlungsfeld Eigenverantwortliche Schule (EVS)	6
3.1	Zusammenfassung der Ergebnisse im Handlungsfeld Eigenverantwortliche Schule	6
3.2	Empfehlungen aus dem Handlungsfeld Eigenverantwortliche Schule	8
4	Handlungsfeld Qualitätsmanagement (QM)	10
4.1	Zusammenfassung der Ergebnisse im Handlungsfeld Qualitätsmanagement	10
4.2	Empfehlungen aus dem Handlungsfeld Qualitätsmanagement	12
5	Handlungsfeld Lehr- und Lernkultur (LLK)	13
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse im Handlungsfeld Lehr- und Lernkultur	13
5.2	Empfehlungen aus dem Handlungsfeld Lehr- und Lernkultur	14
6	Veröffentlichung	15



1 DER SCHULVERSUCH EQU L IM GESAMTÜBERBLICK

EQUL ist ein Schulversuch des Landes Rheinland-Pfalz mit dem Ziel Eigenverantwortung, Qualitätsmanagement und eine veränderte Lehr- und Lernkultur an berufsbildende Schulen zu übertragen. Er umfasste eine Laufzeit von vier Jahren und dauerte vom 01.02.2009 bis zum 31.01.2013 an. Teilbereiche des Schulversuchs fanden in Kooperation mit Bayern statt.

Die leitenden Ziele im Schulversuch waren

- die Verlagerung pädagogischer, organisatorischer, personeller und finanzieller Verantwortung in die berufsbildenden Schulen;
- die Weiterentwicklung der Selbststeuerung der Schule – Führung durch Zielvereinbarung und Einführung geeigneter Steuerungsinstrumente;
- die Entwicklung eines Implementierungskonzeptes zum Ausbau der Eigenverantwortung an berufsbildenden Schulen.

Eine Konkretisierung der Zielsetzung fand durch die Festlegung der vier Handlungsfelder „Budgetierung“, „Eigenverantwortliche Schule“ (EVS), „Qualitätsmanagement“ (QM) sowie „Lehr- und Lernkultur“ (LLK) statt. Gleichzeitig wurden in den vier Handlungsfeldern Arbeitsbereiche definiert, die von den Schulen, unter Berücksichtigung einer ganzheitlichen Schulentwicklung, erprobt werden sollten. Die in der nachfolgend abgedruckten Abbildung 1 in Rot gekennzeichneten Arbeitsbereiche waren Pflichtbestandteile der Erprobungsarbeit an den Schulversuchsschulen:

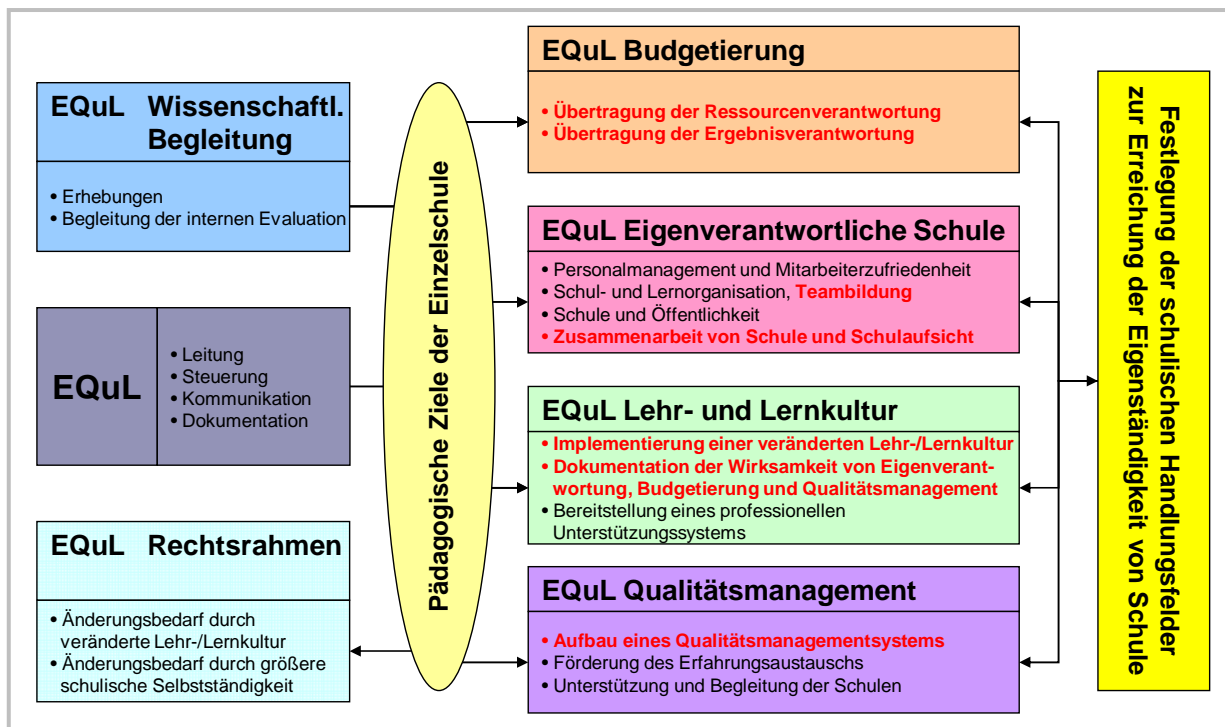


Abbildung 1: Handlungsfelder mit rot gekennzeichneten Pflichtbereichen im Schulversuch EQU L

Die elf EQuL-Schulen konkretisierten die vorgegebenen Arbeitsbereiche, passten sie an ihre jeweiligen Gegebenheiten an und überführten sie im Sinne des schulspezifischen Qualitätsverständnisses (SQV) sowie in Abhängigkeit der rechtlichen, finanziellen und personellen Vorgaben in Projekte und Maßnahmen. Dadurch ließen sich nach Ende des Schulversuchs folgende Bereiche erkennen, in denen die EQuL-Schulen aktiv waren:

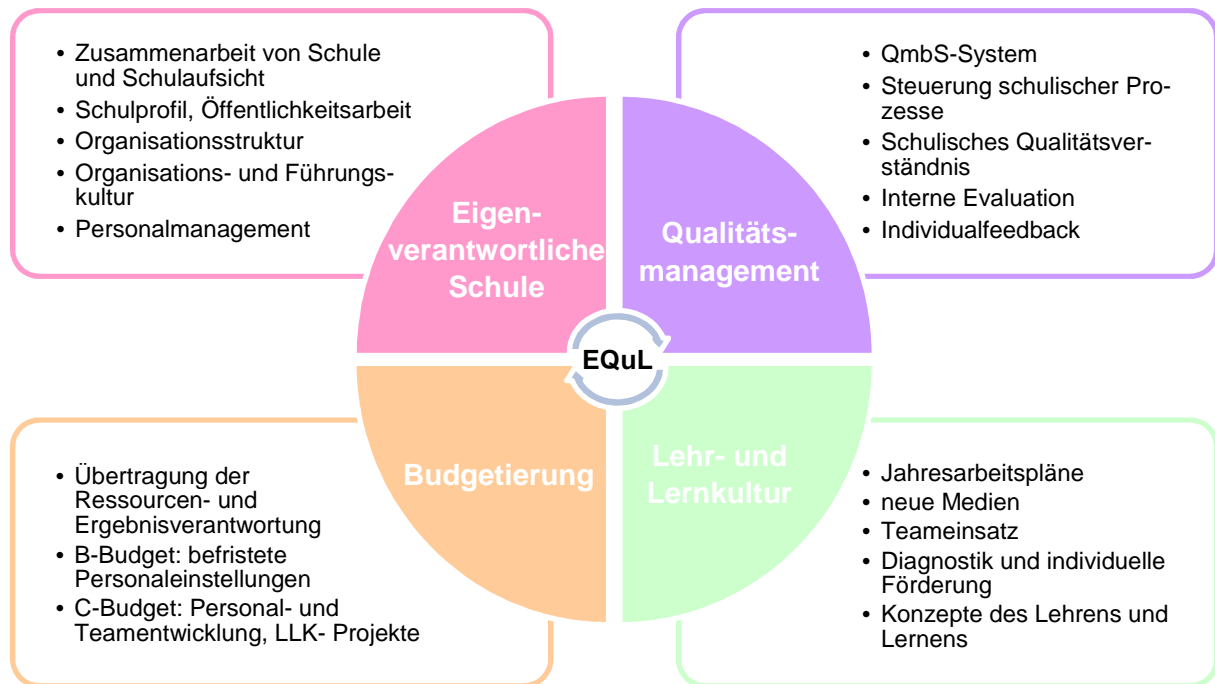


Abbildung 2: Übersicht über die Arbeitsbereiche pro Handlungsfeld im Schulversuch EQuL

Im Ergebnis lässt sich ein positives Fazit des Schulversuchs ziehen. Besonders die Zuteilung von Budgetierungsmitteln stellte sich als treibende Kraft und Motor der Schulentwicklungsarbeit heraus. Die EQuL-Schulen konnten darüber ihre Personalversorgung und -entwicklung steuern, spezifische pädagogische Schwerpunkte zur Steigerung der Unterrichtsqualität setzen und somit ihr Profil schärfen und ihren Standort öffentlichkeitswirksam stärken. Die Übernahme von mehr Eigenverantwortung führte zu veränderten innerschulischen Organisationsstrukturen mit einem damit verbundenden modernen Führungsverständnis und angepassten Kommunikationswegen. Die Delegation der Verantwortung auf die Lehrkräfte förderte die Bildung von Teams, einen vermehrten Austausch und eine bessere Zusammenarbeit, die Arbeitszufriedenheit und die Motivation. Damit einher ging auch ein verändertes Verständnis von Lehren und Lernen sowie die Umsetzung pädagogischer Konzepte zur Kompetenzförderung durch Vernetzung, Teameinsätze und Lernortkooperationen. Zur Steuerung innerschulischer Prozesse erwies sich das eingeführte Qualitätsmanagementsystem „Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen“ (QmbS) als zielführend, da es Schulentwicklung ganzheitlich betrachtet, eine unterrichtsnahe Ableitung von Zielen erlaubt, Verbesserungspotentiale aufdeckt und für Transparenz sorgt.

In allen Arbeitsbereichen wurden wertvolle und vor allem auch transferierbare Erfahrungen gesammelt, welche überwiegend in ausgearbeitete Good-Practice-Beispiele der Schulen mündeten. Die so entstandenen Ergebnisse spiegeln die Vielfalt der Projekte und auch die unterschiedlichen Prozesswege der Schulen im Verlauf des Schulversuchs wider.

Insgesamt ist festzustellen, dass der Schulversuch an den EQuL-Schulen zu sehr positiven Veränderungen insbesondere im Hinblick auf Führungsstrukturen, Teamentwicklung, Mitarbeiterzufriedenheit, Einsatzbereitschaft und durch die zunehmende Feedbackkultur auch zu einem besseren Verhältnis zwischen Lehrkräften und Lernenden geführt hat. Diese Entwicklungen werden verstärkt von allen berufsbildenden Schulen in Rheinland-Pfalz wahrgenommen und es werden deutliche Signale erkennbar, dass alle berufsbildenden Schulen daran interessiert sind, sich in den einzelnen Handlungsfeldern weiterzuentwickeln und EQuL-Schulen zu werden.

Um die in den Handlungsfeldern Budgetierung, Eigenverantwortliche Schule, Qualitätsmanagement sowie Lehr- und Lernkultur entwickelten und erprobten Maßnahmen in die Führungs- und Organisationsstrukturen der EQuL-Schulen und auch weiterer berufsbildender Schulen zu etablieren, stellen die folgenden Kapitel zusammengefasst die erzielten positiven Ergebnisse und Wirkungen dar und geben Handlungsempfehlungen, die sich daraus ableiten lassen.

2 HANDLUNGSFELD BUDGETIERUNG

2.1 Zusammenfassung der Ergebnisse im Handlungsfeld Budgetierung

Die Budgetierung hat sich in allen Bereichen der Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung als primärer Motor und entscheidender Faktor für die Schulentwicklung herausgestellt. Dabei zeigten die EQuL-Schulen einen verantwortungsvollen und zielgerichteten Umgang mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen und dokumentierten nachvollziehbar die Verwendung der Mittel des B- und des C-Budgets. Die zugrunde gelegte Kapitalisierungsfunktion bot den EQuL-Schulen dabei ein einfaches Steuerungsinstrument für ihre Schulentwicklungsarbeit und eröffnete ihnen in einem gewissen Umfang neue Grade an schulischer Eigenständigkeit. Im Rahmen der Ressourcen- und Ergebnisverantwortung legte die Kapitalisierungsfunktion die Höhe des Stundenausfalls und die entsprechende Kapitalisierung der ausgefallenen Stunden nachvollziehbar offen.

Durch das B-Budget erhielten die EQuL-Schulen ein Instrument zur Steuerung ihrer Personalversorgung. Verbunden mit einer größeren Entscheidungsnähe konnte ein gezielterer Einsatz der verfügbaren Ressourcen erreicht und z. B. schneller und flexibler auf schwankende Schülerzahlen und die damit verbundenen Klassenbildungsprobleme reagiert werden. Die Möglichkeit zur eigenständigen und bedarfsgerechten befristeten Einstellung von Lehrkräften zur Schließung von Personallücken führte an allen Schulen zu einer Reduzierung des strukturellen Unterrichtsausfalls von bis zu 50 %. Damit konnte die Unterrichtsversorgung bedarfsspezifisch gewährleistet werden. Neben der Stärkung der schulischen Eigenständigkeit steigerte die Budgetierung durch Entlastung bei den Vertretungsstunden erkennbar die Motivation, Einsatzbereitschaft und Arbeitszufriedenheit der Lehrkräfte an den EQuL-Schulen, was sich wiederum positiv auf die Unterrichtsqualität auswirkte. Zudem konnte mehr Kontinuität im Lehr- und Lernprozess erreicht werden.

Das C-Budget ermöglichte es den Schulen, konkrete pädagogische Schwerpunkte unter Berücksichtigung ihrer Ziele für das schulische Qualitätsverständnis (SQV) zu setzen. Vielfältige Lernendenprojekte bzw. Projekte zwischen Lernenden und Lehrenden konnten damit, auch in Kooperation mit externen Partnern, realisiert werden. Zielgerichtete und bedarfsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen im Sinne von Fortbildungen bewirkten daneben eine weitere Professionalisierung der Lehrkräfte, wobei durch die zur Verfügung stehenden Mittel auch Expertenwissen eingekauft werden konnte. Der innerschulische Austausch über das veränderte Verständnis von Lernen und dessen Berücksichtigung in der Unterrichtsgestaltung führten wiederum bei den Lernenden zu einer Steigerung der Motivation und ihrer fachlichen sowie außerfachlichen Kompetenzen.

Personalentwicklungsmaßnahmen, die auf den Aufbau von Teamstrukturen und die Stärkung von Managementkompetenzen im Bereich der Personalführung abzielten, stärkten zudem die Eigenverantwortung der Schulen. Personalentwicklungsmaßnahmen zum Feedback, zur Supervision oder zur Entwicklung eines schulischen Qualitätsverständnisses beeinflussten die Qualität des schulischen Handelns positiv. Finanziert über das C-Budget wurden unter professioneller Anleitung interne Evaluationen durchgeführt, wodurch die Schulen im Sinne einer lernenden Organisation ihre Schulentwicklungsarbeit sowie ihre SQV-Ziele eigenständig implementieren, überprüfen, evaluieren, anpassen und dokumentieren konnten.

Insgesamt stärkten eine eigenständige Stellenbewirtschaftung und damit eine erhöhte Unterrichtsversorgung durch das B-Budget sowie die Lehrkräfteprofessionalisierung durch das C-Budget die Schulstandorte in den Regionen und trugen zu einer Profilbildung und positiven Außendarstellung in der Öffentlichkeit bei. Die zunehmende Wahrnehmung einer größeren finanziellen und personalen Verantwortung durch die Schulen stellt jedoch die Schulen auch vor neue Herausforderungen. Fragen zur flexibleren Mittelverteilung auf das B- und C-Budget, zum Umgang mit der entstehenden Mehrbelastung in der Verwaltung oder zur Nutzung technischer Personalverwaltungs- und Budgetverwaltungssysteme u. ä. müssen für eine zukünftige Budgetierung geklärt werden.

2.2 Empfehlungen aus dem Handlungsfeld Budgetierung

Zur Beibehaltung und Verstärkung der erzielten positiven Wirkungen der Budgetierung auf das schulische Handeln an den EQuL-Schulen einerseits und mit Blick auf den Transfer auf weitere berufsbildende Schulen andererseits müssen zukünftig folgende Aspekte umgesetzt werden:

- Weiterführung der Budgetierung an den bestehenden EQuL-Schulen und sukzessive Ausweitung der Budgetierung auf alle öffentlichen berufsbildenden Schulen in Rheinland-Pfalz.
- Festschreibung eines standardisierten Budgetierungsverfahrens, das den Schulen ermöglicht, im Rahmen der rechtlichen und bildungspolitischen Vorgaben eigenverantwortlich über ein Budget zu verfügen. Die Zuweisung des gesamten Finanzierungsrahmens orientiert sich an festgelegten und transparenten Kriterien.
- Kritische Reflexion der Mittelaufteilung auf das B- und C-Budget und flexiblere Handhabung in Eigenverantwortung der Schule.
- Fortschreibung und Weiterentwicklung des Budgetierungskonzepts, vor allem bei der Entwicklung der notwendigen Portal- und Verwaltungsstrukturen durch die beteiligten Institutionen.
- Ausbau des EQuL-Portals zur Ermöglichung einer nachvollziehbaren und transparenten Budgetverwaltung mit der Möglichkeit einer übersichtlichen und verfahrensoptimierten Dokumentation der Maßnahmen.
- Schaffung von Abrechnungssicherheit durch transparente Verfahrensanweisungen, Buchungsmöglichkeiten und Nutzung des EQuL-Portals.
- Zusammenführung des EQuL-Budgets und des Sachmittelbudgets des Schulträgers bei gegenseitiger Deckungsfähigkeit.
- Dauerhafte Zusammenführung der Budgets aus PES und EQuL in schulische Gesamtbudgets.
- Fortschreibung und Präzisierung der EQuL-Handlungsfelder und damit Schaffung von Klarheit bei den Verwendungsmöglichkeiten des C-Budgets.
- Nutzung von standardisierten Beantragungs- und Ablaufverfahren zur Steuerung der Fortbildungen im Hinblick auf das SQV in Zusammenarbeit mit der bzw. dem Budget- bzw. Fortbildungsbeauftragten.

3 HANDLUNGSFELD EIGENVERANTWORTLICHE SCHULE (EVS)

3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse im Handlungsfeld Eigenverantwortliche Schule

Die Hauptzielsetzung im Schulversuch bestand in der zunehmenden Übertragung von pädagogischer, organisatorischer, personeller und finanzieller Eigenverantwortung auf die EQuL-Schulen. Die Erfahrungen und Ergebnisse der EQuL-Schulen zeigen, dass in vielen Bereichen des Organisations- und Personalmanagements Erfolge erzielt werden konnten. In einigen anderen Bereichen wiederum stießen die Schulen an die ihnen gesetzten Grenzen schulischer Eigenverantwortung. Dennoch konnten viele wichtige Erkenntnisse gesammelt werden, die weiter verfolgt und ausgebaut werden sollten.

Innerschulisch betrachtet bedeutete mehr Eigenverantwortung eine veränderte Führungs- und Organisationskultur, darauf abgestimmte Organisationsstrukturen sowie neue und umfangreichere Personalkompetenzen der Schulleitung selbst. Als Gelingensfaktoren kristallisierten sich dabei heraus:

- die Übertragung der Führungsverantwortung auf ein Schulleitungsteam,
- die Anpassung innerschulischer Prozessabläufe durch die Einrichtung von entsprechenden Positionen und Gremien und die Abstimmung der Schulentwicklungsarbeit mit diesen Organisationseinheiten,
- eine von Verbindlichkeit, Transparenz und Einbezug des Kollegiums geprägte Entscheidungskultur,
- die Schaffung und Nutzung von Steuerungsinstrumenten, wie z. B. Projekt- und Prozessmanagementinstrumente, Mitarbeitergespräche oder innerschulische Zielvereinbarungen,
- transparente Kommunikationsstrukturen zur Schaffung eines gleichmäßigen Informationsstandes mit Hilfe professioneller Kommunikationssysteme,
- ausreichend technische, personelle und zeitliche Ressourcen,
- das Erleben der Schulleitung als Initiator und Motor der Schulentwicklungsarbeit mit dem Willen zur Veränderung,
- die Mitarbeit der Schulleitung in den Gestaltungs- und Implementierungsprozessen,
- eine gelebte Feedbackkultur sowie
- ausreichend verfügbare Zeitressourcen zur Wahrnehmung der erweiterten Managementaufgaben.

Im Ergebnis zeigten sich positive Effekte u. a. in einer Einstellungsveränderung des Kollegiums, einer höheren Motivation und Leistungsbereitschaft, einer verbesserten Kommunikation und der gesteigerten Identifikation mit der Schule. Dabei spielt die Bereitschaft des Kollegiums zur Übernahme von Verantwortung und Mitarbeit am Schulentwicklungsprozess eine ausschlaggebende Rolle. Allerdings kann eine langfristig angelegte Schulentwicklung nicht von Freiwilligkeit alleine getragen werden. Zukünftige Herausforderungen bei der Wahrnehmung von mehr Eigenverantwortung liegen in

- der Zu- und Verteilung von Ressourcen,
- dem Umgang mit einer erhöhten Arbeitsbelastung und ein in diesem Zusammenhang stehendes Beförderungsverfahren nach A14 und die Verteilung von Anrechnungstunden,

- der Verbindlichkeit und Anschlussfähigkeit von Veränderungsprozessen für das Kollegium und damit verbundene Selbstwirksamkeitserfahrungen sowie
- dem Umgang mit dem tradierten Rollenverständnis des Lehrberufs.

Zur Umsetzung der Übernahme von mehr schulischer Eigenverantwortung waren und sind aber auch eine Anpassung der außerschulischen Verwaltungsstrukturen und eine Veränderung im Rollenverständnis von Schule und Schulaufsicht notwendig. Eigenverantwortung in der Organisationsentwicklung bedeutet letztlich auch, beim eigenen schulischen Angebot und der Schärfung des Schulprofils mitbestimmen zu dürfen. Ganz konkret entstand und besteht weiterhin der Wunsch, bei der regionalspezifischen Erstellung von Angeboten im Bereich der Berufs- und Wahlschulen selbstständig agieren zu können, um die berufsbildenden Schulen zur Gewährleistung des bildungspolitischen Auftrags noch stärker zu regionalen bzw. überregionalen Kompetenzzentren zu entwickeln. In Zusammenarbeit mit den beteiligten Institutionen sollte hierüber zeitnah eine Entscheidung getroffen werden. Die Abstimmung der innerschulischen Ansprüche und Bedürfnisse nach mehr Eigenverantwortung mit den Anforderungen der Schulaufsicht sollte über einen partnerschaftlichen Prozess erfolgen. Die Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht stellten sich dabei grundsätzlich als geeignetes und zeitgemäßes Instrument der externen Steuerung der Schulentwicklungsprozesse heraus.

Umfangreichere Personalkompetenzen der Schulleitung betrafen aber nicht nur die Personalführung im Rahmen der Organisationsentwicklung, sondern auch die Personalgewinnung und den Personaleinsatz. Die sich aus dem B-Budget ergebende Möglichkeit zur befristeten Einstellung von Lehrkräften stellte ein Instrument zur Steuerung der schulischen Personalversorgung dar. Im Ergebnis konnte eine Reduzierung des strukturellen Unterrichtsausfalls um bis zu 50 % erreicht werden. Entstandene Leitfäden und Prozessabläufe unterstützten die schulische Eigenverantwortung in diesem Bereich. Die erzielte Entlastung bei den Vertretungsstunden steigerte zudem erkennbar die Motivation, Einsatzbereitschaft und Arbeitszufriedenheit der Lehrkräfte. Die Einrichtung von Teams spiegelte den Personaleinsatz in den veränderten Strukturen wider. Ihnen wurde die Verantwortung zur weitgehend selbstständigen Stunden- und Unterrichtsplanung, zur Umsetzung pädagogischer Ziele im Sinne des SQV sowie Budgetverantwortung übertragen.

Langfristig betrachtet sollte eine noch umfangreichere Eigenverantwortung für die berufsbildenden Schulen im Bereich der Personalbewirtschaftung angedacht werden. Bei der Übertragung von mehr Entscheidungskompetenz für das Personalmanagement auf die berufsbildenden Schulen gehen seitens der EQU-L-Schulen die Vorstellungen dahin, dass die Schulen die Entscheidungsbefugnis für das Personalauswahlverfahren bis hin zum Vorschlagsrecht über die Personaleinstellung erhalten sollten. Zur Unterstützung der Managementaufgaben der Schulleitung sollte eine Entlastung über eine Verwaltungsfachkraft angestrebt werden. Die Flexibilisierung des Lehrkräfteeinsatzes wiederum bedarf einer strukturierten Personaleinsatzplanung sowie Konzepten zur Teambildung, um Überlastung und hohe Fluktuationsraten in den Teams vorzubeugen und Kommunikations- und Steuerungsaufgaben durch den Einsatz in Teams zu bewältigen. Neben der Anpassung der Verwaltungsstrukturen sind hier auch rechtliche Anpassungen, z. B. in der Dienstordnung oder der Lehrkräfte-Arbeitszeitverordnung, vorzunehmen.

3.2 Empfehlungen aus dem Handlungsfeld Eigenverantwortliche Schule

Zur Weiterentwicklung und Umsetzung einer tatsächlich gelebten größeren Eigenverantwortung an den berufsbildenden Schulen müssen die folgenden Gesichtspunkte in Zusammenarbeit mit den an Schule beteiligten Institutionen realisiert werden:

- Übertragung der Verantwortung zur eigenständigen Gestaltung des Schulprofils auf die Schulen durch die
 - eigenverantwortliche Entwicklung von Bildungsangeboten im Bereich der Berufsschule gemeinsam mit dem Schulträger unter Beachtung regionaler Rahmenbedingungen;
 - eigenverantwortliche (Weiter)Entwicklung des Bildungsangebots im Bereich der Wahl(pflicht)schulen gemeinsam mit ADD, MBWWK, Schulträger und benachbarten Schulen;
 - eigenverantwortliche Entwicklung und Durchführung beruflicher Qualifizierungsmaßnahmen und von Angeboten zur beruflichen Fort- und Weiterbildung in Kooperation mit der Wirtschaft.
- Übertragung der Entscheidungsbefugnis zum eigenständigen Personalmanagement auf die Schulen
 - zur Durchführung des Personalauswahlverfahrens inklusive Feststellung der Entgeltgruppe und Einstufung für befristete und unbefristete Beschäftigungsverhältnisse;
 - zur Durchführung des Personalauswahlverfahrens für die Einstellung im Beamtenverhältnis;
 - zur Durchführung des Personalauswahlverfahrens für Lehrer für Fachpraxis, Fachlehrer und Seiteneinsteiger;
 - zur Durchführung des Personalauswahlverfahrens für Funktionsstellen außerhalb der Schulleitung;
 - zur Erprobung einer Verwaltungsfachkraft oder anderer Instrumente zur Bewältigung der zusätzlichen Aufgaben einer Eigenverantwortlichen Schule.
- Anpassung der Aufgabenverteilung zwischen Schule und Schulaufsicht im Sinne einer eigenverantwortlichen Schule und vor dem Hintergrund einer eigenständigen Personalbewirtschaftung.
- Standardisierung des Zielvereinbarungsprozesses und Festschreibung eines einheitlichen Verständnisses zur inhaltlichen und organisatorischen Ausgestaltung zwischen Schule und Schulaufsicht.
- Verankerung der veränderten Führungskultur und Beschreibung der veränderten Schulleitungsaufgaben.
- Anpassung der Anforderungsprofile bei Besetzungsverfahren von Schulleitungsmitgliedern zur Umsetzung eines veränderten Führungsverhaltens.
- Klärung und ggf. Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. im Rahmen einer Dienstordnungsänderung oder Änderung der Lehrkräfte-Arbeitszeitverordnung) als rechtliche Grundlage für weiterführende strukturelle und organisatorische Veränderungen.
- Erstellung eines Katalogs mit Qualitätskriterien bezüglich einer guten Führungs- und Organisationskultur als Ergänzung zum Orientierungsrahmen Schulqualität (ORS) sowie Anpassung des ORS vor dem Hintergrund der Schulversuchsergebnisse.
- Bereitstellung von Erhebungsinstrumenten zur Ermittlung der Qualität der Zusammenarbeit mit externen Partnern.

- Weiterentwicklung und systematische Erprobung der Instrumente „innerschulische Zielvereinbarung“ und „Mitarbeitergespräche“.
- Entwicklung eines Leitfadens zur systematischen Teamentwicklung an Schule und Bereitstellung eines entsprechenden Fortbildungsangebotes.
- Initiierung eines Anschlussprojekts nach EQuL mit dem Schwerpunkt Kommunikationsmanagement.

4 HANDLUNGSFELD QUALITÄTSMANAGEMENT (QM)

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse im Handlungsfeld Qualitätsmanagement

Als Instrument zur Bündelung und Steuerung aller pädagogischen, organisatorischen und personellen Maßnahmen nahm das Handlungsfeld QM mit dem eingeführten Qualitätsmanagementsystem QmbS („Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen“) eine zentrale Funktion im Schulversuch ein. Das QmbS-System stellte sich als sehr gut geeignetes Instrument heraus, da die Unterrichtsentwicklung im Mittelpunkt steht und es erlaubt, unterrichtsnahe Ziele abzuleiten, umzusetzen und zu evaluieren. Prinzipiell konnte so die Beteiligung des gesamten Kollegiums an der Schulentwicklung gefördert werden, wobei insbesondere jüngere Lehrkräfte durch ihr Rollenverständnis der QM-Arbeit offen gegenüberstanden. Zudem bot es durch die Abstrahierung und Strukturierung von Prozessen und einer gleichzeitigen Evaluation Anstöße zu einer permanenten Weiterentwicklung der innerschulischen Qualitätsarbeit.

Folgende Faktoren beeinflussten die QM-Arbeit positiv:

- die Einbindung der Schulleitung in das QM-Team,
- das Verständnis von Schulentwicklung als integrativem Teil des Führungshandelns,
- klare Verantwortlichkeiten innerhalb des QM-Teams
- entsprechende Schulungen des QM-Teams zur Wahrnehmung der Aufgaben und gleichzeitige Unterstützung von extern,
- die Koordination der QM-Arbeit durch das QM-Team,
- eindeutige Kommunikationswege,
- die Integration des Kollegiums in die QM-Arbeit,
- die kontinuierliche Information über den Stand der QM-Arbeit innerhalb der Schule,
- das Verdeutlichen des Nutzens von QM für den Unterricht und den Schulalltag und damit eine Verknüpfung der QM-Arbeit mit der Unterrichtsentwicklung,
- eine Verständigung über ein gemeinsames schulisches Qualitätsverständnis (SQV) und die zu erreichenden SQV-Ziele sowie
- ausreichend verfügbare zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen.

Zur Vermeidung von Intransparenz und informellen Prozessen entstanden Projekt- und Prozessmanagementinstrumente, um die Maßnahmen, die sich aus der größeren Eigenverantwortung und damit aus den Veränderungen in der Organisation ergaben, zu bündeln. Zur Visualisierung wurde auf Softwarelösungen und Plattformen zurückgegriffen. Über eine gleichzeitige Kommunikation ins Kollegium konnte Handlungssicherheit erzeugt und die Mitarbeiterzufriedenheit gestärkt werden. Strukturierte, dokumentierte, visualisierte und überprüfbare Prozessbeschreibungen verbesserten die Prozess- und Arbeitsabläufe und erleichterten so die Arbeit. Zur nachhaltigen Darstellung aller Prozesse und zur Verständigung über den angestrebten Qualitätsstandard inner- und außerhalb der Schule entstanden QM-Handbücher als Abbild einer dynamischen Schulentwicklungsarbeit.

Als Prozessbegleiter kam extern den BBS Schulberaterinnen und Schulberatern für Qualitätsmanagement und intern den QM-Beauftragten der Schulen mit den QM-Teams eine große initiiierende und unterstützende Rolle zu. Die angeregten Erfahrungsaustausche zwischen

den EQU-L-Schulen wurden ebenfalls als sehr wichtig eingestuft. Für die Besetzung der Position der QM-Beauftragten entweder innerhalb oder außerhalb der (erweiterten) Schulleitung gab es sowohl Vor- als auch Nachteile. Wichtig waren dabei in jedem Fall eine ernstzunehmende Unterstützung der Schulleitung und die Verankerung von QM als übergeordnetem Prozess in der Schulentwicklung.

Für die Festlegung des SQV stellte sich heraus, dass es als handlungsleitende Zielsetzung an den Anfang der Implementierung von QmbS gestellt und klar vom Leitbild abgegrenzt werden sollte. Der Zielumfang und die turnusmäßige Überarbeitung der SQV-Ziele konnte dabei schulspezifisch angepasst werden. Über die Orientierung am Orientierungsrahmen Schulqualität (ORS) konnten speziell im Bereich der Unterrichtsentwicklung leicht Ziele abgeleitet werden; für die Organisations- und Personalentwicklung allerdings fehlte es an konkreten Qualitätskriterien. Da sich die Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht sowie die externe Evaluation durch die AQS ebenfalls am ORS orientierten, konnte dennoch eine Abstimmung der internen und externen Zielsetzungen erfolgen, wobei hier auf einen inhaltlichen Abgleich der genutzten Dokumente geachtet werden muss. Durch die Integration der SQV-Ziele in die Teamarbeit und die pädagogische Arbeit der Lehrkräfte wirkte sich die Umsetzung der SQV-Ziele positiv auf die Unterrichtsentwicklung aus.

Die Schulen unternahmen unter der Führung der QM-Beauftragten und Evaluationsteams eine Vielzahl an Fokusevaluationen. Als Hauptinstrument haben sich wegen des einfachen und schnellen Einsatzes Fragebögen in Papierform und Online-Fragebögen bewährt, wobei zur Entwicklung und Auswertung auch Softwarelösungen eingesetzt wurden. Entstanden sind nicht nur verbesserte Prozessabläufe sowie Leitfäden oder Handreichungen zur Nutzung der Evaluationsinstrumente, sondern auch ganze Instrumentensets, wobei besonders der Bereich des Individualfeedbacks durch einsatzbereite Instrumente abgedeckt wird. Das Feedback zwischen Lehrkräften und Lernenden stand dabei besonders im Fokus der Erprobungsarbeit, da dies mit nur geringem organisatorischem und zeitlichem Aufwand durchgeführt werden kann. Im Gegensatz dazu wirkten der hohe Koordinationsaufwand sowie die Öffnung des eigenen Unterrichts beim Feedback zwischen den Lehrkräften sowie bei der kollegialen Hospitation zunächst hinderlich. Zur Einführung des Feedbacks hat sich die Erprobung in Pilotteams bewährt, wobei jede Schule für sich das Verhältnis zwischen verbindlicher Einführung und Freiwilligkeit des Feedbacks bestimmen musste. Während die Entwicklung, Dokumentation und Evaluation der Feedbackinstrumente den QM-Beauftragten oblag, musste die inhaltliche Ausgestaltung, da sie letztlich auf eine Steigerung der Lehrkräfteprofessionalität und der (Arbeits-)Zufriedenheit von Lehrenden und Lernenden abzielt, in enger Abstimmung mit pädagogischen Schulgremien oder den Beauftragten für Lehr- und Lernkultur erfolgen.

4.2 Empfehlungen aus dem Handlungsfeld Qualitätsmanagement

Insgesamt gesehen muss Schulentwicklung ganzheitlich unter dem Aspekt der Qualitätsarbeit betrachtet werden, damit die unterschiedlichen Maßnahmen koordiniert und im Sinne des SQV geplant, durchgeführt, evaluiert und angepasst werden. Damit die Schulen ihre Qualitätsarbeit, wie sie auch im rheinland-pfälzischen Schulgesetz festgeschrieben ist, weiter vorantreiben können, müssen folgende Aspekte gegeben sein:

- Einführung des Qualitätsmanagementsystems QmbS in einem gestuften Verfahren an allen rheinland-pfälzischen berufsbildenden Schulen.
- Bereitstellung ausreichender zeitlicher, finanzieller und personeller Ressourcen zur Bewältigung von Qualitätsmanagementaufgaben in den berufsbildenden Schulen.
- Herausstellung der Schulentwicklungsarbeit bzw. der Qualitätsarbeit im Aufgabenprofil von Schulleitungen und Festschreibung der Verortung von Schulleitungsmitgliedern innerhalb der schulischen QM-Teams.
- Ausweisung der Verknüpfung verschiedener schulischer Gremien und Personen im Rahmen von QM als Gelingensfaktor.
- Unterstützung der QM-Beauftragten durch
 - die Erstellung eines Aufgabenprofils und die Festschreibung der Koordination von Verbesserungsmaßnahmen im Aufgabenprofil von QM-Beauftragten;
 - Aufstockung der Zeitressourcen zur Wahrnehmung der QM-Beauftragung;
 - die Weiterentwicklung der Nutzbarkeit eines Softwaretools (z. B. Prozessmanagement-Tools) für die Schulen;
 - die Zusammenführung erprobter Fragestellungen und Skalen in einer Datenbank;
 - Aufbau einer „Service-Einrichtung“ für interne Evaluationen im Pädagogischen Landesinstitut und/oder der AQS.
- Enge Verzahnung der Qualitätsarbeit mit der Unterrichtsentwicklung bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Evaluationsinstrumenten.
- Einbindung der Qualitätskriterien für eine eigenverantwortliche Schule im ORS.
- Verortung des SQV zu Beginn der Einführung von QmbS.
- Fortführung der regionalen Erfahrungsaustausche und bundesweite Verzahnung mit Ländern, die Q2E-gestützte („Qualität durch Evaluation und Entwicklung“) QM-Systeme nutzen.
- Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen für kollegiales Feedback.

5 HANDLUNGSFELD LEHR- UND LERNKULTUR (LLK)

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse im Handlungsfeld Lehr- und Lernkultur

Im Handlungsfeld LLK zeigte sich sehr deutlich der Zusammenhang zwischen einer erfolgreichen Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung zur Implementierung einer veränderten Lehr- und Lernkultur. Der zur Steuerung der pädagogischen Ziele nach den schuleigenen SQV-Zielen nachträglich erarbeitete Implementierungsprozess vereint diese Perspektiven im Sinne einer ganzheitlichen Schulentwicklung miteinander und verdeutlicht die Komplexität und Langfristigkeit dieses Prozesses.

Aus dem Blickwinkel der Organisationsentwicklung betrachtet benötigte eine veränderte Lehr- und Lernkultur ein darauf abgestimmtes modernes Organisationsmanagement, wie es im Handlungsfeld EVS beschrieben wurde. Die Anforderungen, die an den Unterricht und damit an die Lehrkräfte gestellt wurden, führten in den Schulen zu einer Anpassung ihrer Organisationsstrukturen und einer Veränderung in der Führungs- und Organisationskultur im Rahmen der ihnen übertragenen Eigenverantwortung. So wurden bspw. pädagogisch ausgerichtete Positionen und neue Kommunikationsstrukturen geschaffen, Mitarbeitergespräche erprobt und Verantwortung auf die innerschulischen Teams zur eigenständigen Stunden- und Vertretungsplanung übertragen. Flexible Unterrichtskonzepte und Strukturanpassungen wurden und werden besonders vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Lernens sowie der Lehrkräfteprofessionalisierung durch z. B. kollegiale Hospitation immer wichtiger. Das aufgebaute Unterstützungssystem der Beraterinnen und Berater für Lehr- und Lernkultur sollte dazu weiter ausgebaut werden – besonders für die pädagogischen Bereiche der Teambildung, der Erarbeitung von Lernsituationen und Jahresarbeitsplänen und den Aufbau einer Feedbackkultur. Zur Schaffung der notwendigen organisatorischen und verwaltungstechnischen Strukturen, der Bereitstellung benötigter zeitlicher, finanzieller, technischer und personeller Ressourcen sowie der Anpassung des rechtlichen Rahmens braucht es allerdings umfassendere Unterstützung.

Insbesondere die Jahresarbeitspläne stellten sich als ein zielführendes Instrument der Organisationsentwicklung heraus, da es die zu ihrer Erstellung notwendigen Lehrkräfte in Teams zusammenbrachte und damit einen strukturierten Auseinandersetzungs-, Austausch- und Abstimmungsprozess der Unterrichtsvorbereitung unter Berücksichtigung der SQV-Ziele forcierte. Der damit verbundene zeitliche und organisatorische Aufwand durfte allerdings nicht unterschätzt werden. Die Lehrkräfte brauchten hierfür einerseits Ressourcen und Strukturen, die ihnen Treffen und Konferenzen neben ihrem Unterrichtseinsatz erlaubten. Andererseits wirkten sich die mit der Teamentwicklung verbundenen Freiheitsgrade sowie die Budgetierung im Rahmen der Personalentwicklung und Lehrkräfteprofessionalisierung erkennbar auf die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Lehrkräfte sowie die Steuerbarkeit des Personaleinsatzes aus. Unterstützt durch die QM-Instrumente der internen Evaluation sowie des Individualfeedbacks vollzog sich eine Veränderung im pädagogischen Selbstverständnis der Lehrkräfte von Lehren und Lernen. Gleichzeitig erfuhr der Unterricht eine Öffnung und die Transparenz des Lehrkräftehandels erhöhte sich.

Auch die weiteren Elemente der Organisationsentwicklung wie Schärfung des Schulprofils, Öffentlichkeitsarbeit oder die Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht und anderen externen Partnern verfolgten letztlich eine pädagogische Zielsetzung. Verbunden mit den erhofften größeren Kompetenzen der Schulleitungen im Bereich der Personalgewinnung zur bedarfs-

gerechten Einstellung von Lehrkräften werden die berufsbildenden Schulen damit zukünftig noch besser in der Lage sein, den Anforderungen einer veränderten Lehr- und Lernkultur gerecht zu werden.

Die kompetenzorientierten Jahresarbeitspläne dienen darüber hinaus – regelmäßig evaluiert und angepasst – zur Steuerung und Optimierung von Lernprozessen und der langfristigen Unterrichtsentwicklung. Sie schufen Transparenz, Verbindlichkeit und Vergleichbarkeit, gaben Orientierung für neue Kolleginnen und Kollegen, aber auch Schülerinnen und Schüler, ermöglichten einen fächerverbindenden Unterricht und erleichterten die Vernetzung mit anderen Lernorten und externen Partnern. Nicht nur aus organisatorischen Gründen, sondern auch unter pädagogischen Gesichtspunkten war auch die Teamentwicklung zu betrachten, wenn es darum ging, eine veränderte Lehr- und Lernkultur zu implementieren. Dabei ist die Teambildung und -entwicklung ein sehr schulspezifischer Prozess, der aufgrund komplexer Kommunikations- und Steuerungsaufgaben hohe Anforderungen an die Schulleitung sowie die Lehrkräfte stellte.

Eine veränderte, ganzheitliche und auf Selbststeuerung und Schülerorientierung ausgerichtete Unterrichtsgestaltung wurde durch die Finanzierung von Lehrkräfte- und Lernendenprojekten im Rahmen der Unterrichtsentwicklung positiv begleitet. Aufbauend auf bekannte pädagogische Leitlinien des selbstorganisierten bzw. selbstgesteuerten oder auch eigenverantwortlichen Lernens wurden Konzepte und Instrumente im Bereich der Diagnostik und der individuellen Förderung, Unterrichtsunterlagen oder Methodentrainingskonzepte entwickelt und digital bereit gestellt. Die digitalen Medien stellten dabei nicht nur eine neue Art der Kommunikation innerhalb der Schule dar, sondern wurden immer mehr in die Unterrichtsplanung und -durchführung integriert.

5.2 Empfehlungen aus dem Handlungsfeld Lehr- und Lernkultur

- Sukzessiver Transfer der Ergebnisse des Schulversuchs im Handlungsfeld Lehr- und Lernkultur auf alle berufsbildenden Schulen.
- Ausweitung des Beratungsangebotes durch die Beraterinnen und Berater für Lehr- und Lernkultur auf alle berufsbildenden Schulen.
- Integration der Unterrichtsentwicklung in die Organisations- und Personalentwicklung im Sinne eines ganzheitlichen Schulentwicklungskonzeptes.
- Verzahnung der Unterrichtsentwicklung mit der Organisationsentwicklung auf Schulleitungsebene.
- Abstimmung und Zusammenführung der Einzelkonzepte der Handlungsfelder in einem einheitlichen Transferkonzept.
- Erarbeitung von Organisationsmodellen zur Schaffung von Freiräumen zur Wahrnehmung von Teambesprechungen und Erarbeitung von Absprachen.
- Erarbeitung von Möglichkeiten zur Strukturierung des Teambuildingsprozesses.
- Entwicklung eines Portfolios mit Good-Practice-Beispielen zur Teambildung.
- Erarbeitung von Möglichkeiten zur Verankerung von Konzepten zur individuellen Förderung in Jahresarbeitsplänen und im Stundenplan.
- Sichtung und Empfehlung professioneller Kompetenzdiagnoseinstrumente.
- Anbieten von Fortbildungen zu Konzepten des selbstgesteuerten Lernens (i. w. S.).
- Entwicklung und Integration von Konzepten zur Nutzung von digitalen Medien in die Jahresarbeitspläne.

6 VERÖFFENTLICHUNG

Dieser Abschlussbericht ist online über den folgenden Link abrufbar:

www.equL.bildung-rp.de

Die beigefügte CD enthält neben dem Abschlussbericht auch den Bericht der wissenschaftlichen Begleitung sowie die von den elf EQU-L-Schulen erstellten Handlungsprodukte in Form von Good-Practice-Beschreibungen und Good-Practice-Beispielen.

Die CD kann auch über das Pädagogische Landesinstitut bezogen werden.

Bitte schreiben Sie dazu eine E-Mail an: bbs@pl.rlp.de.



RheinlandPfalz

MINISTERIUM
FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT,
WEITERBILDUNG UND KULTUR

Mittlere Bleiche 61
55116 Mainz

poststelle@mbwwk.rlp.de
www.mbwwk.rlp.de