

AGBFN-Tagung am 27./28.4.2010 in Bonn

Herausforderungen an das Bildungspersonal in der beruflichen Aus- und Weiterbildung: Forschungsbefunde und Qualifizierungskonzepte

Kollegiale Teamorganisation in berufsbildenden
Schulen mit dem Ziel der Verbesserung der
Unterrichtsqualität

Erhöhung der Wirksamkeit von Schule und Unterricht

Anwachsen des Veränderungsdruckes
auf die berufsbildenden Schulen

Veränderungen

Delegation von Verantwortung:
Bildungs-, Personal-, Finanz-, Steuerungs-
und Qualitätsverantwortung,
Zielvereinbarung und Rechenschaft

Anforderungen an BBS:

Gesellschaftliche und administrative
Forderungen aufgrund internationaler
Schulleistungsuntersuchungen, des globalen
Wandels und schulgesetzlicher Verpflichtungen
(z. B. NRW, HB, SH).

Anforderungen aufgrund obligatorischer
oder fakultativer Etablierung von
Schulentwicklungsprojekten:
z. B. ReBiZ, ProReKo, OES, RBZ.

Forderungen aufgrund von
Profilbereinigungen berufsbildender
Schulen einer Region zur Erhöhung der
regionalen Effizienz.

Anforderungen an einen zeitgemäßen
berufsschulischen Unterricht.

Dezentralisierung führt zur Vergrößerung des
schulischen Gestaltungsraumes der Akteure und
erfordert Delegation von Verantwortung.

Zentrale Voraussetzung für Schulentwicklung
ist die Definition der Entwicklungsziele im
Schulprogramm durch die Schulgemeinschaft,
um dem Entwicklungsprozess Richtung zu
geben .

Zur Gestaltung und Evaluation des Ent-
wicklungsprozesses und seiner weiteren
Optimierung können die auf die Prozessqualität
gerichteten Erfolgsfaktoren nach Gerhardt und
Frey herangezogen werden.

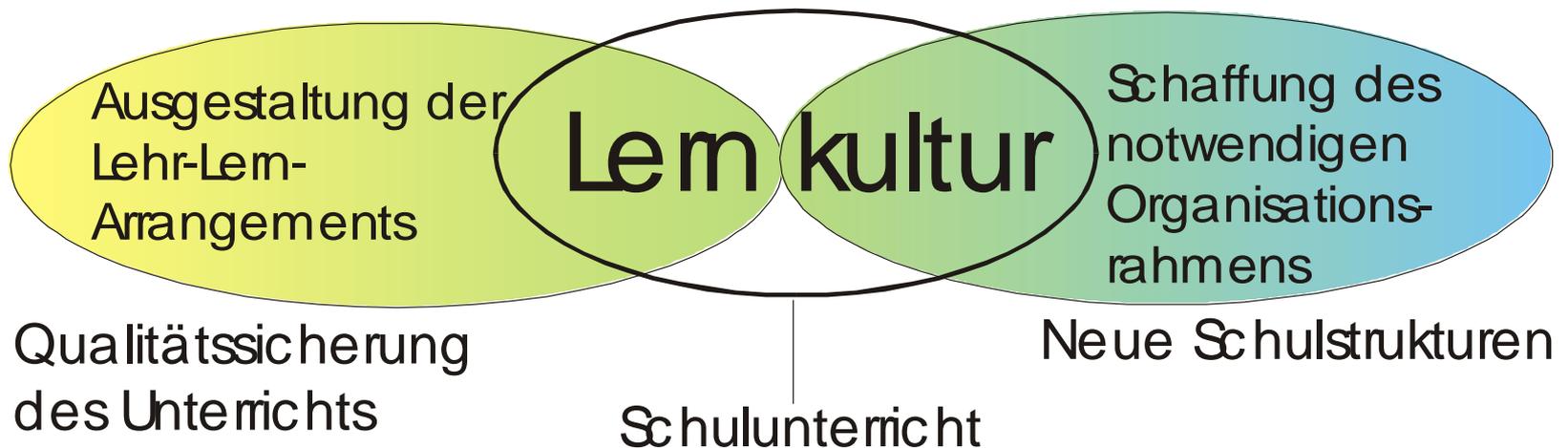
„Modell“ der Schulentwicklung

Vertreter von beruflichen Schulen und Studienseminaren
in Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein
und Niedersachsen so wie von biat (Universität Flensburg)
und ITB (Universität Bremen) – Modellversuche UbS, CM
und Schulversuche – Zeitraum 2002 bis 2009.

Kompetenzorientierte Lernkultur

Anforderungen an die Institution “Schule”

Kontinuierliche Prozesse



„Lernkultur für die Umsetzung neuer Lernkonzepte“

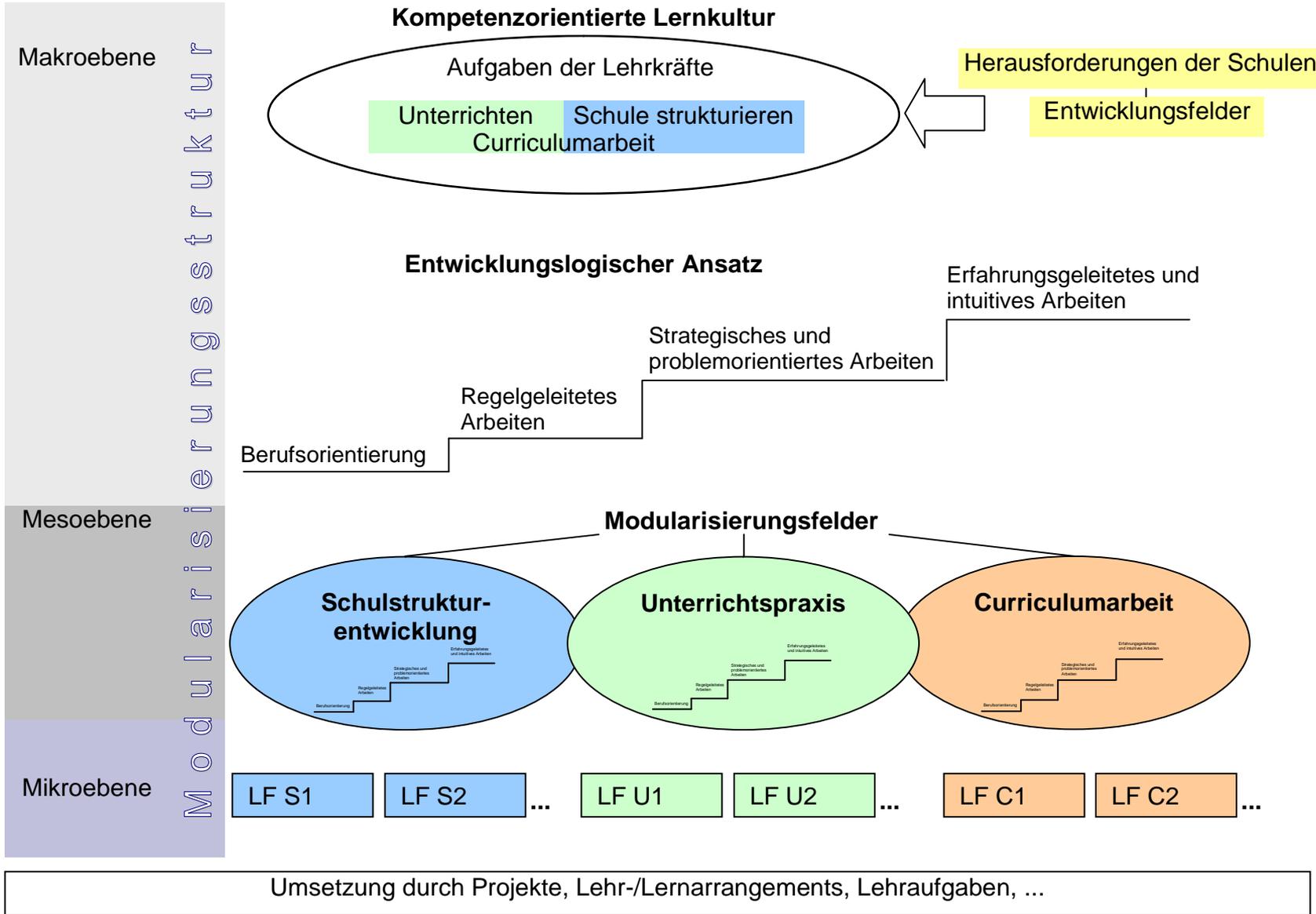
Ist ■ Lehrkräfte charakterisieren „offene Lernkultur“:

1. Aus geschlossenen Klassenräumen werden offene Lernräume.
2. Schüler werden individuell beraten/betreut.
3. Pausen- und Stundenregelungen sind abgeschafft.
4. Außerschulische Orte zum Lernen werden genutzt
5. Selbstständigkeit und hohe Verantwortungsbereitschaft für den eigenen Lernprozess wird gestützt.

Per- spek- tiven

- Verständnis von Lernkultur als kontinuierlicher Prozess zur gleichzeitigen Ausgestaltung von Lehr-Lernarrangements, der Sicherung der Qualität von Unterricht und zur Entwicklung dafür geeigneter Schulstrukturen.
- Qualitätsorientierte Gestaltung offener Lernräume und
- Neue Lehrerrolle zur Umsetzung von Arbeitsprozessorientierung durch neue Didaktikkonzepte.

„Das bedeutet bei uns, das Transferwissen, also das Transferieren von Faktenwissen, zu fördern, indem Erlerntes angewandt wird. Das fordern ja auch die Lernfelder durch den Rückbau von Fachsystematik und ihrem fächerübergreifenden Ansatz.“ (Lehrer)



**Verständigung zugunsten von
Teams als „Instrument“
dezentraler Führungsstrukturen
an Schulen?**

Delegation in Schulen (IFS-Dortmund)

Leitungstätigkeit wird aufgeteilt, nicht jedoch die Führungsverantwortung

Das Prinzip konfluenter Leitung beruht darauf, dass die Leitungstätigkeit der Schule aufgeteilt wird auf Führungsträger und Kernteams. Dabei ist es Aufgabe der Schulleitung, diese zu koordinieren, zu lenken und die Arbeit aller zusammenzuführen und in Schulentwicklung umzusetzen. Ein wesentlicher Bestandteil konfluenter Führung ist die Delegation.

Warum Delegation so wichtig ist

Befunde aus der Führungs- und Organisationsforschung haben beachtliche Vorteile von Delegation identifiziert, die auch für den Schulkontext Geltung haben:

1. Die Übertragung von Aufgaben entlastet Schulleiterinnen und Schulleiter.
2. Handlungsspielräume für Lehrpersonen wirken sich positiv auf Arbeitszufriedenheit aus. Teams stützen diesen Prozess.
3. Stärkere Mitwirkung des Kollegiums erhöht die Akzeptanz von Beschlüssen und Entscheidungen.
4. Dezentralisierung geht mit einer besseren Aufgabenerledigung einher.

Untersuchungsansatz und Erhebungsergebnisse zur Teamarbeit in Schulen: mehrdimensionaler Zugang!

Identifizierte Entwicklungsfelder

Quelle: Lehrkräfte,
Schulleitungen in
HB, NI, SH, HH

10 Autonomie der Schule

1 Teamentwicklung

2 Wissensmanagement

3 Beteiligungskultur

4 Kooperation mit dem Umfeld

5 Herausbilden eines Dienstleistungscharakters

6 Lernortgestaltung

7 Verantwortungs- und
Zuständigkeitsverlagerung

8 Lernkultur für neue Lernkonzepte

9 Weiterbildung

Entwicklungsfeld „Teamentwicklung“

- Teambildung: informelle Strukturen, intransparent, unvernetzt
- Heterogene, homogene, schulformbezogene, berufsfeldbezogene, berufsbezogene, lernfeldbezogene, klassenbezogene, projektbezogene **Teams**
- Unterstützende Strukturen für die Teambildung, Teams für die Schulentwicklung, Eignung von Teammodellen für bestimmte Zielsetzungen,
- Teams für die Schulentwicklung,
- Prozessbezogene Evaluation von Teams erforderlich.

“Unsere Teams wachsen weiter aus der Fachschaft, aber mit neuer Zielsetzung. RBZ-spezifische Teams werden aber hoffentlich noch wachsen.“

Gruppengespräche an ausgewählten Schulen

(nur Auswahl)

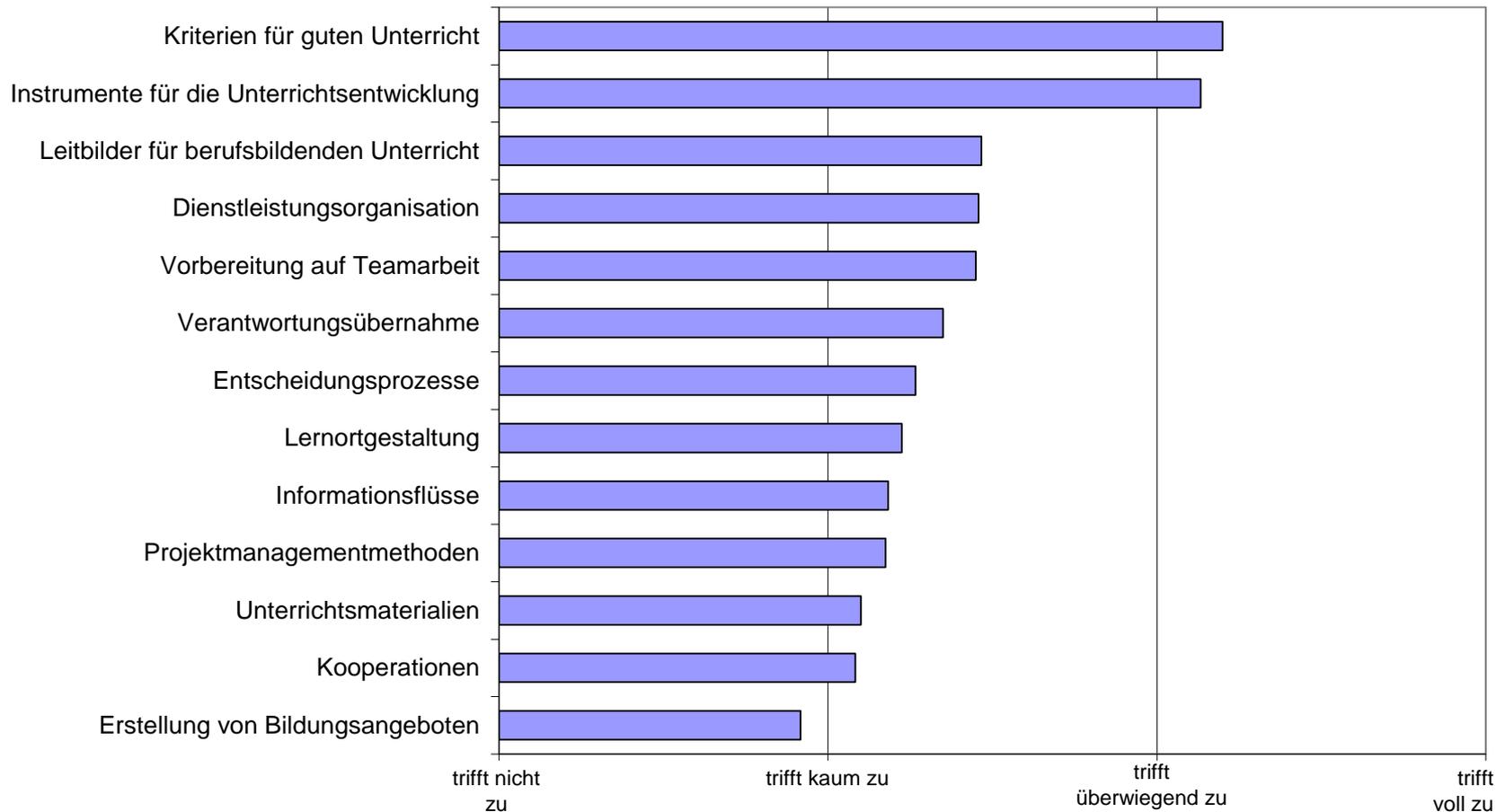
**Quelle: Lehrkräfte,
Schulleitungen in
SH, HB, NI**

- es gibt bereits Teams – was wollt ihr eigentlich?
- wir haben Teams, die funktionieren!
- unsere schnuckeligen Teams arbeiten gut!
- wir haben gar nichts gegen Teamorganisation,
- – im Gegenteil!
- die aktuelle Teamarbeit stellt keine Verbesserung dar,
- Teamarbeit soll arbeitsentlastend wirken und kein Sparmodell sein,
- was können wir eigentlich noch lernen in einer Fortbildung zur Teamentwicklung?
- Schulentwicklung ist hektischer Stillstand ...
- Erfolg der geplanten Teamentwicklung ist zweifelhaft.

Kritisch: Initiativen und Ressourcen für Teamentwicklung beschränken sich oft auf den Initialprozess, Nachhaltigkeit ist kaum im Blick!

Berücksichtigung von Lehreraufgaben (Ist-Zustand)

Berücksichtigung von Lehreraufgaben in der 2. Phase



Quelle: Referendare in SH, HB, NI, HH

**Wie entstehen Teams in Schulen,
wofür entstehen sie und wie werden
sie arbeitsfähig?**

Fragen zur formalen Struktur

- Welche Teams sind erforderlich? (Teamtypen: Unterrichtsteams, Entscheidungsteams, Innovationsteams ..)
- Welche Rechte, Pflichten und welchen Autonomiegrad haben die Teams?
- Wie werden (neue) Teams gebildet?
- Wer entscheidet über die Zusammensetzung der Teams?
- Worauf konzentrieren sich die Teams in ihrer Arbeit?
- Wie groß sollen die Teams sein?
- Wie kooperieren Teams miteinander?
- Wie werden Teams in die Hierarchie der Schule eingegliedert?
- Wie unterscheiden sich Teams und Arbeitsgruppen?

Pädagogisches (kollegiales) Teamkonzept

Phasen der Umsetzung



Konkrete Umsetzung: Abschluss einer Zielvereinbarung

- Zielvereinbarung regelt die Durchführung einer Bildungsmaßnahme
- Partner:
 - Erweiterte Schulleitung vertreten durch den Schulleiter
 - Verantwortliches Lehrerteam vertreten durch den Teamsprecher
- Durch die Zielvereinbarung werden Aufgaben der Teams und der Schulleitung verabredet:
 - Schulleitung:
 - Unterstützung bei der Realisierung der Bildungsmaßnahme
 - Raumplanung, Krankheitsvertretung etc.
 - Budgetierung, Vergabe von Lehrerstunden
 - Lehrerteam:
 - Informationspflicht gegenüber der Schulleitung
 - Verteilt die Aufgaben und Stunden, Nachweispflicht
 - Verpflichtet sich zur Vorbereitung und Durchführung des Unterrichts auf der Grundlage des Pädagogischen-Team-Konzeptes.

Zwölf Erfolgsbedingungen für eine pädagogisch kollegiale Teamarbeit

Das kollegiale Team braucht

1. ein Ziel im Arbeitsfeld Unterricht als Kernbereich von Schule.
2. eine eindeutige Position in der Organisationsstruktur.
3. eine verlässliche Unterstützung (z. B. Fortbildung, Gesprächsführung ..)
4. Zeit für die Phasen seiner Entwicklung.
5. eine sinnvolle Aufgaben- und Rollenverteilung.
6. vertrauensvolle Beziehungen und eine konstruktive Streitkultur.

7. Leitungsfunktion, um effizient arbeiten zu können.
8. verbindliche Planungsgrundlagen.
9. eine Balance zwischen Sach- u. Beziehungsebene.
10. klare Kommunikation und konkretes Feedback.
11. Erfolgserlebnisse.
12. regelmäßig Teamchecks.

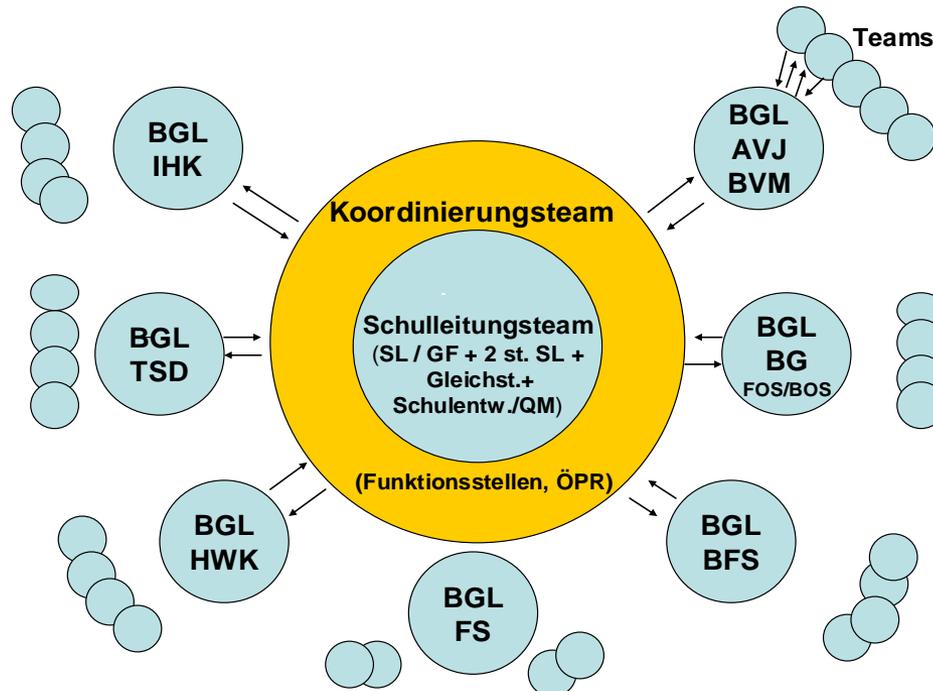
Implementierte Teamstrukturen



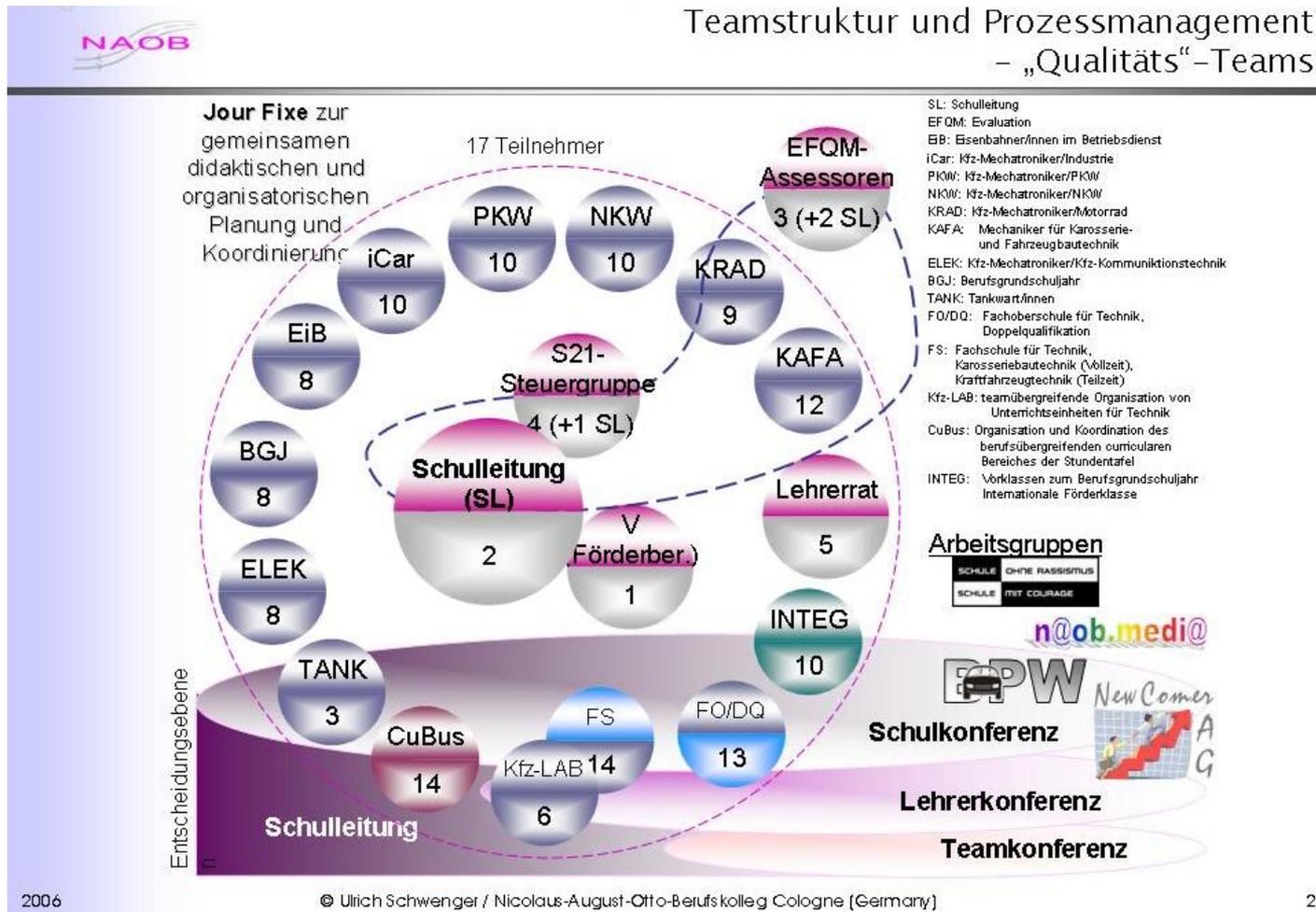
FLENSBURG

Führungsstruktur im RBZ ECKENER-SCHULE

seit 01.01.2008

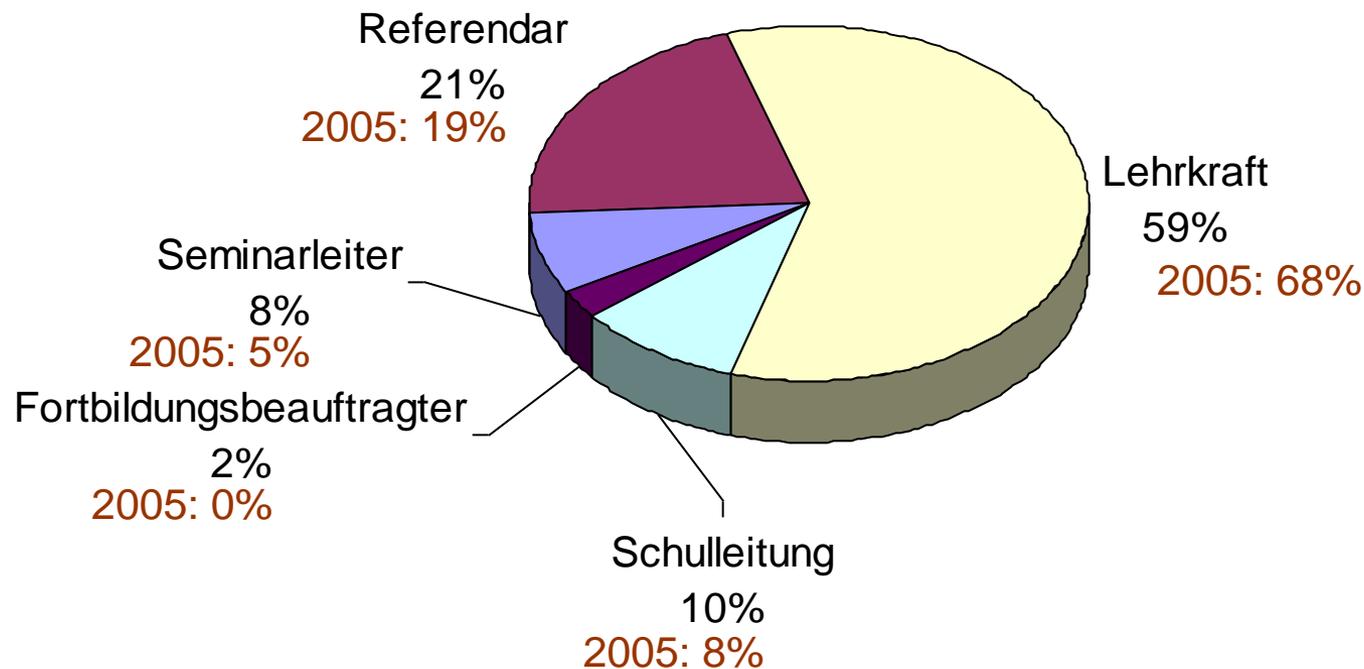


Schulleitungsstruktur und Teams an einer Schule in Köln



Evaluation - Auszüge

FAZIT – Befragte II

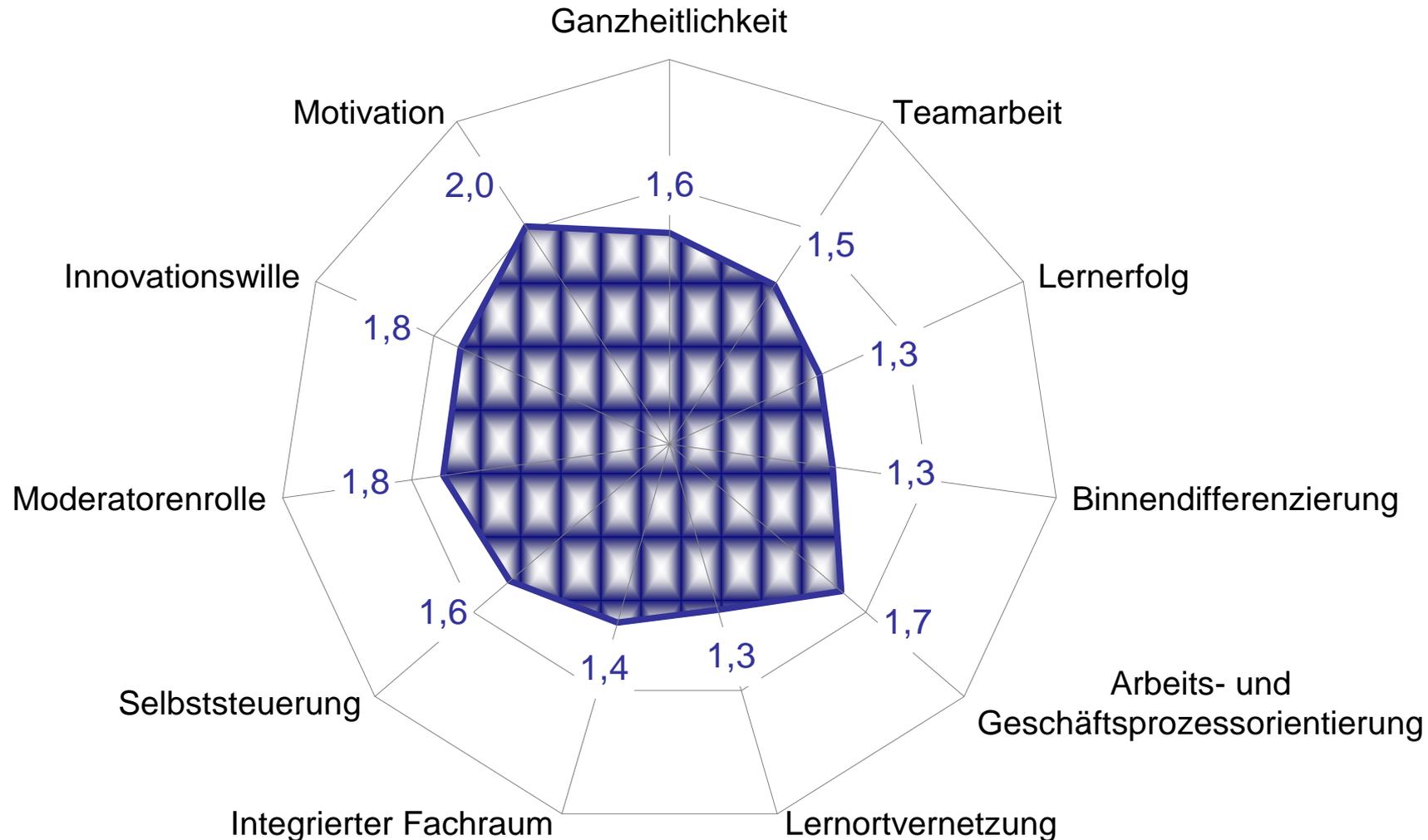


2 Befragungszeitpunkte (Mitte 2005/2008 – vierer Skala)

Rückläufe: 2005: 486 Fragebögen 2008: 572 Fragebögen

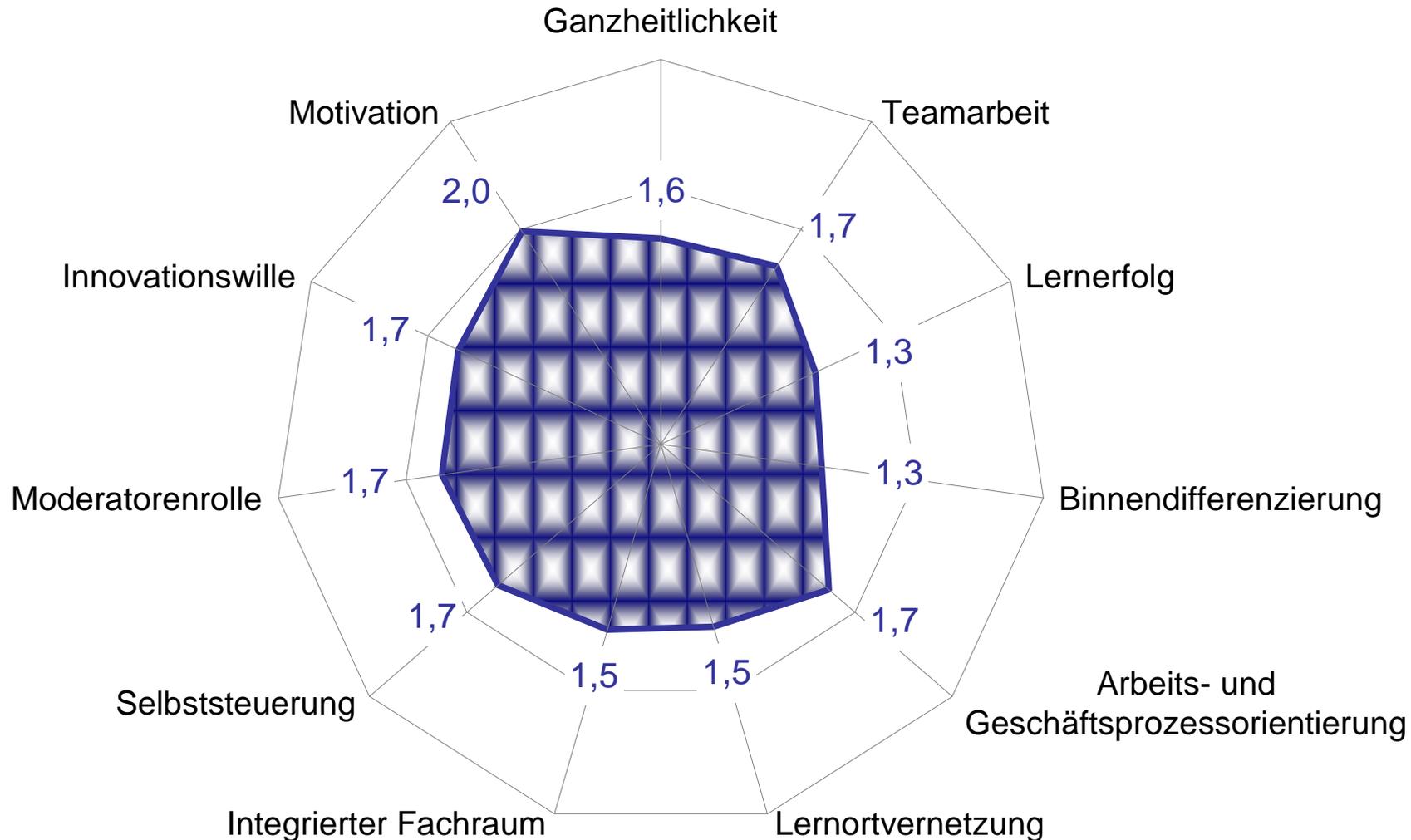
Unterrichten: Fazit 2005

Unterrichten



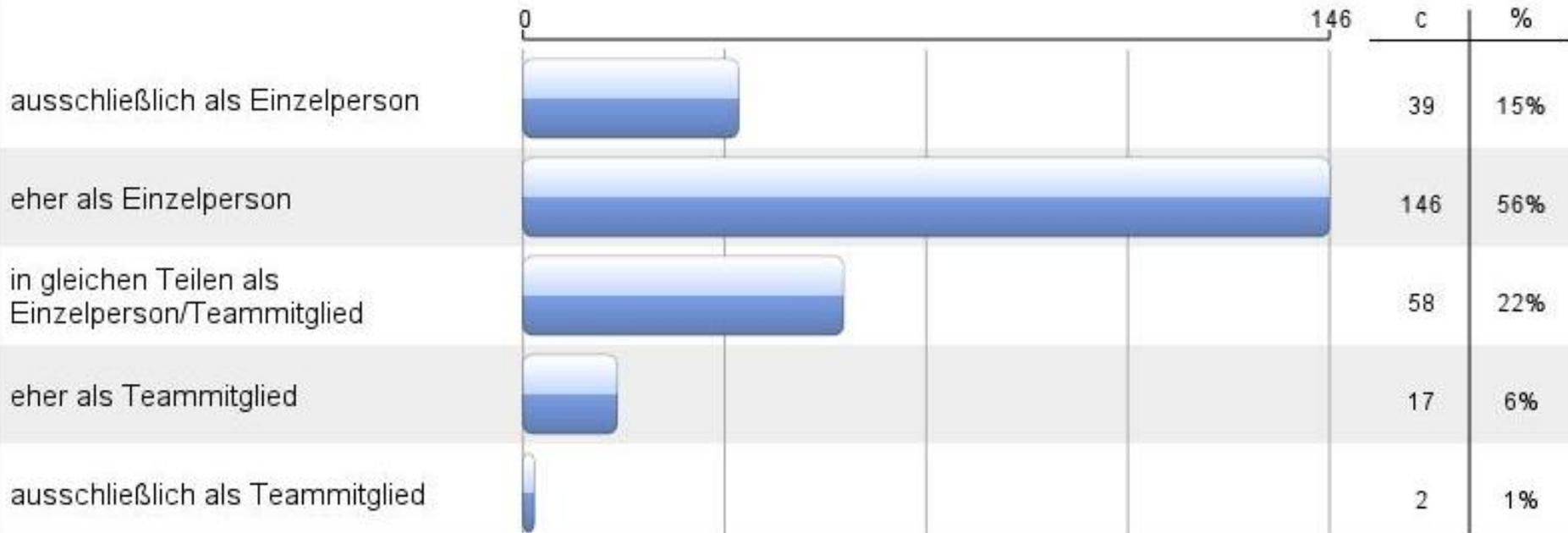
Unterrichten: Fazit 2008

Unterrichten



Anteil der Teamarbeit bei der Unterrichtsvorbereitung

Bereiten Sie Ihren Unterricht eher als Einzelperson oder als Teammitglied vor?



c: Gesamthäufigkeit
%: Prozente

Innovationsprofile: Fazit

Insgesamt weisen die Ergebnisse eindeutig darauf hin, dass sich Veränderungen an den berufsbildenden Schulen nur langsam einstellen und Erwartungen an sprunghafte Fortentwicklungen von Einstellungen, Wahrnehmungen und tatsächlichen Wirkungen unrealistisch sind.

Mehr oder weniger ist eine spürbare Ernüchterung eingetreten und es steht heute weniger die Konzentration auf die Öffnung im Mittelpunkt der Aktivitäten sondern die Konzentration auf die Optimierung der inneren Strukturen und Unterrichtsprozesse.