Modellprojekt „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen" –
Konzept für nachhaltige Schulentwicklung

- Zwischenbericht -

1. Hintergrund des Modellprojekts

Auf Basis des Beschlusses des Schulausschusses vom 15.07.2016 wird durch das auf drei Jahre anberaumte Modellprojekt "Mittlere Ebene an beruflichen Schulen" (MEBS) an den beteiligten Pilotschulen Städtische Berufsschule 1 (B1), B2, B4 und B10 versucht, eine konsequente Weiterentwicklung der spezifischen schulischen Managementstrukturen, eingebettet in systematische Prozesse der Qualitätsentwicklung, zu erreichen.
Das vorliegende Konzept, die mittlere Ebene an Städtischen Berufsschulen zu stärken und an die jeweiligen Bedürfnisse der Pilotschulen anzupassen, ist die Konsequenz aus der bildungspolitischen Forderung, die Eigenverantwortlichkeit der Schulen zu stärken, den Berufs- und Fachbereichen an den Schulen eine größere Verantwortung zu geben und die Eigeninitiative der Lehrkräfte zu stärken.
MEBS ist somit die Nürnberger Umsetzung des staatlichen Konzepts der „erweiterten Schulleitung/Führungsebene" unter den Rahmenbedingungen der Nürnberger Bildungs- und Schulentwicklungspolitik.
Das Modellprojekt hat sich zum Ziel gesetzt, durch die Ergebnisse aus den Pilotschulen ein schulübergreifend anwendbares Profil zu entwickeln, das sich an folgenden Anforderungen messen lassen muss:

- ✓ Wie kann eine Mittlere Ebene im Dialog mit den Lehrkräften und auf Grund von Zielvereinbarungen einen zentralen Beitrag für nachhaltige Schul- und Qualitätsentwicklung leisten?
- ✓ Wie kann die Mittlere Ebene im Rahmen des Nürnberger Qualitätsmanagementsystems (NQS) eine positive Wirkung insbesondere im Bereich Personalentwicklung (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit / Schulklima / Fürsorge / Gesundheit) erzielen?

Ein zentraler Baustein ist die wissenschaftliche Begleitung durch den Lehrstuhl von Prof. Dr. Wilbers (Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg), ebenso wie ein durch IPSN verantwortetes, integriertes und auf die Projektphasen abgestimmtes Fortbildungskonzept für die Mitglieder der Mittleren Ebene.

2.Beteiligte Schulen

Die am Modellversuch beteiligten Schulen sind wie folgt gekennzeichnet:

- ✓ B1 ist ein von überwiegend gewerblichen Berufen geprägtes Direktorat mit mehreren beruflichen Schularten unter einem Dach (je eine Berufsschule, Berufsfachschulen und Fachschule).
- ✓ B2 ist ein von überwiegend gewerblichen Berufen geprägtes Direktorat mit mehreren beruflichen Schularten (je eine Berufsschule, Berufsfachschule und Fachschule) auf mehrere Schulstandorte verteilt. Der Fokus von MEBS liegt bei der B2 auf den Schulteil der Berufsschule und Berufsfachschule. Als „Profil 21"-Schule bringt B2 Erfahrung in der ergebnisoffenen Gestaltung organisations- und personalentwickelnder Instrumente und Prozesse mit.
- ✓ B4 ist ein von überwiegend kaufmännischen Berufen geprägtes Direktorat und als Schule mit einem Schulstandort und ausschließlich der Schulart Berufsschule charakterisiert.
- ✓ B10 vereinigt eine Berufsfachschule und eine große Fachakademie unter einem Dach. Im Unterschied zu den anderen Direktoraten ist hier nicht nur der Berufsbereich/ Schulbereich strukturierendes Merkmal, sondern auch eine ausgeprägte Organisation mit Fachbetreuern/innen.

Die vier Schulen sind aufgrund der Mischung (kaufmännisch und gewerblich; Berufsschulen und weitere berufliche „Vollzeitschulen"; modellversuchserfahrene und nicht modellversuchserfahrene Schulen) repräsentativ für das berufliche Schulwesen in der Stadt Nürnberg.

3. Aktuelle Prozessstruktur

Für die effiziente Steuerung der an den Pilotschulen ablaufenden MEBS-Prozesse und dem Erreichen einer höchstmöglichen Transparenz (nach innen und außen), haben sich die im Folgenden dargestellten Projektebenen etabliert.

Leitungsebene

Die auf dieser Ebene agierenden Teilnehmer sind der Lehrstuhl Prof. Wilbers, SchB, IPSN, B1/D, B2/D, B4/D, B10/D.

Hauptaufgaben sind die Festlegung der Prozessstruktur, die Erarbeitung von verbindlichen Standards für alle beteiligten Schulen sowie die Erstellung eines Zwischen- bzw. Abschlussberichts.

Ebene der Projektteams („Netzwerktreffen")

Die wesentliche Organisation und Durchführung der auf dieser Ebene stattfindenden Veranstaltungen obliegt IPSN in enger Abstimmung mit SchB. Zusätzlich zu den Mitgliedern der Leitungsebene nehmen Vertreter der MEBS-Teams der Schulen an den Veranstaltungen teil.

Die wesentlichen Aufgaben bestehen in der Vernetzung der Teilnehmer, der Präsentation von Projekten und im Erfahrungsaustausch der Schulen. Desweiteren sollen die schulischen Bedarfe im Bereich PE/UE/OE in Bezug auf MEBS herausgearbeitet werden und bedarfsorientierte Fortbildungsveranstaltungen, die den MEBS-Prozess an den Schulen unterstützen, eingerichtet und angeboten werden.

Ebene der MEBS-Teams an den Projektschulen

Die Teammitglieder an den jeweiligen Schulen arbeiten an der Umsetzung des MEBS-Konzepts und an der Anpassung des Konzepts an die individuellen Bedarfe der Schulen. Dabei erproben sie die wechselnden Teilbereichen des Konzepts, berurteilen diese kritisch und versuchen durch Verbesserungsschleifen die Prozesse zu verbessern. Dazu ist es sinnvoll und notwendig, neben den NQS-Teams auch nicht direkt am Prozess beteiligte, aber betroffene Gruppen (z.B. Sekretariate, Stundenplanungsteams, Personalvertretungen) einzubinden. Das MEBS- Team informiert regelmäßig das Kollegium über den Stand des Qualitätsprozesses und fertigt einmal im Schuljahr einen Evaluationsbericht an.

4.Stand der Entwicklung an den Schulen

Wie bereits unter Gliederungspunkt 2 dargestellt, sind die beteiligten Pilotschulen in ihrer Organisationsstruktur, in ihrer Vorerfahrung, aber auch in ihrer Berufsspezifität durchaus heterogen. Trotz der unterschiedlichen Voraussetzungen der Schulen lassen sich durch die Beteiligung am Modellversuch bereits schulübergreifende Qualitätssteigerungen erkennen. Beispielhaft seien genannt:

Bereich Personalentwicklung:

- ✓ Höhere Identifikation mit Ergebnissen von Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen und damit Verbesserung der Arbeitszufriedenheit.
- ✓ Steigerung des fachlichen Austausches, damit Reduzierung der Arbeitsbelastung bei gleichzeitiger Erhöhung der Unterrichtsqualität im Berufs-/Fachbereich.
- ✓ Leichteres Erkennen von Fortbildungsbedarfen und damit zielgerichtete Unterstützung des Abteilungsteams oder der einzelnen Lehrkraft.

Bereich Organisationsentwicklung:

- ✓ Deutliche Erhöhung der Kommunikationsdichte sowohl zwischen den Mitgliedern der Mittleren Ebene, als auch zwischen Mittlerer Ebene und den Fachkolleginnen und –kollegen.
- ✓ Verbesserung von Organisationsabläufen inkl. nachhaltiger Dokumentation dieser Prozesse.

- ✓ Erhöhung der Entscheidungsgeschwindigkeit in den Fachabteilungen.
- ✓ Engere fachliche Verzahnung einzelner Berufs-/Fachbereiche und damit eine Verbesserung einer schüler- und kollegengerechten Stunden- und Vertretungsplanung mit hohen fachlichen Anspruch.

Bereich Unterrichtsentwicklung:
- ✓ Erhöhung der Unterrichtsqualität durch einheitliche und aufeinander abgestimmte Unterrichtskonzepte.
- ✓ Implementierung von fächerübergreifenden Standards zur leichteren Umsetzung der didaktischen Jahresplanung sowie zur Verbesserung der Nachvollziehbarkeit pädagogisch-didaktischer Entscheidungen.
- ✓ Engere Abstimmung von „Theorie und Praxis" zur leichteren Verknüpfung unterrichtlicher Inhalte.

Es war von Anfang an trotz der Festlegung gemeinsamer Ziele und Standards eine Grundbedingung des Modellversuchs, unterschiedliche Zielsetzungen und differenzierte Umsetzungen an den vier Schulen ausdrücklich zu ermöglichen.

Die Berufliche Schule 1 sieht die größten Herausforderungen darin, die internen Prozessabläufe weiter zu verbessern, um damit eine engere Zusammenarbeit innerhalb der Teams zu erreichen. Die dadurch angestrebten Entlastungen auf unterschiedlichen Ebenen soll zu einer weiteren Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit führen und einen reibungslosen Übergang beim Wechsel des Führungspersonals ermöglichen.

Durch die Beteiligung der Beruflichen Schule 2 am Modellprojekt „Profil 21" liegt der Schwerpunkt der Anstrengungen auf der Weiterentwicklung des Pädagogischen Führungs- und Steuerungskonzepts. Die Unterschiedlichkeit der auf verschiedene Standorte verteilte Abteilungen, erfordert differenzierte schulorganisatorische Herangehensweisen, mit dem Ziel die teamorientierten Schulentwicklungskonzepte schulweit anzugleichen.

Bei der Beruflichen Schule 4 liegt der Fokus der weiteren Betrachtung auf einer engeren fachlichen und personellen Verzahnung der einzelnen Berufsbereiche mit dem Ziel, eine flexiblere Einsatzplanung bei Erhalt der hohen Fachlichkeit in den Abteilungen zu erreichen und dies selbst bei rückläufigen Schülerzahlen. Eine den Prozess unterstützende Erhöhung der Kommunikationsdichte sowie der Transparenz von Entscheidungen soll die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beteiligten weiter fördern und die hohe Unterrichtsqualität erhalten.

Die künftigen Herausforderungen der Beruflichen Schule 10 sind auf Grund der durch die Schulart gebotene Organisation in Berufsbereiche, v.a. aber in Fachbereiche und Fachgruppen vergleichbare, bereichs- und fächerübergreifende pädagogisch-didaktische Standards zu erreichen. Zusätzlich berücksichtigt werden muss die intensive Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis. Dies alles erfordert eine effiziente Kommunikationsstruktur zwischen den Beteiligten.

5. Fazit

Die Zwischenergebnisse der Projektschulen ermutigen dazu, den Prozess weiterzuführen und eröffnen große Chancen, das Modellprojekt „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen" zu einem erfolgreichen Ergebnis zu führen. Für die verbleibenden beruflichen Schulen der Stadt Nürnberg ist ein nachvollziehbares und auf ihre jeweiligen Bedürfnisse anzupassendes Resultat zu erwarten. Aus den von den Schulen vorgelegten Zwischenberichten ergibt sich bereits jetzt klar ein Mehrwert im Vergleich zu herkömmlichen Führungsstrukturen. Die Zielsetzung, nicht etwa Schulleitungen von organisatorischen Aufgaben zu entlasten, sondern die pädagogischen Prozesse an der Schule zu verbessern, die Unterrichtsqualität zu steigern und die Schülerinnen und Schüler nachhaltig zu fördern, wurde deutlich sichtbar eingehalten.

Die enge Abstimmung zwischen IPSN und dem Amt für Berufliche Schulen gewährleistet eine strukturelle und methodische Unterstützung der Schulen. Die wissenschaftliche Begleitung durch Herrn Prof. Wilbers hinterfragt regelmäßig die Strukturen des Prozesses und ermöglicht ständig eine Nachjustierung.