

Bericht

**Formative Begleitung
Modellprojekt ‚Selbstverantwortung plus‘
2008**

März 2009

**Prof. Dr. U. Clement
Dipl. Bpäd. C. Martin**

Inhalt

1. Design & Auftrag der formativen Begleitung	4
2. Durchführung der Erhebungen im Befragungszeitraum	10
3. Aggregierte Ergebnisse der Schulen	12
3.1 Online-Befragungsergebnisse - 2008	13
3.2 Feedbackveranstaltungen im Frühjahr 2009	34
3.3 Ergebnisse für die Arbeit in den Handlungsfeldern 1 & 2	35
4. Tendenzen und Trends	41
4.1 Tendenzen	41
4.2 Trends bei Befragten und Schulen	44
4.3 Korrelationen	45
5. Resümee & Handlungsempfehlungen	49
6. Literatur	52
7. Anlagen	53

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Organisationales Lernen.....	6
Abbildung 2:	Teilnahme an der Online-Befragung 2008 in Prozent.....	14
Abbildung 3:	„Selbstverantwortung plus“ - Zufriedenheit.....	15
Abbildung 4:	Erwartungen an Verbesserungen durch „Selbstverantwortung plus“	15
Abbildung 5:	Korrelation zwischen Zufriedenheit & Problemorientierung.....	16
Abbildung 6:	Dominante Kommunikationswege	18
Abbildung 7:	Nutzung des schulischen Intranets.....	19
Abbildung 8:	Klare Kommunikation des Leitbildes & Arbeit folgt gemeinsamer Vision.	20
Abbildung 9:	Kompetenzzuwachs im Befragungszeitraum von 30 Monaten	26
Abbildung 10:	Entscheidungskompetenz.....	28
Abbildung 11:	Handlungsspielräume.....	29
Abbildung 12:	Schulleitung nutzt meine Kompetenz zur Verbesserung der Schule.....	30
Abbildung 13:	Initiieren, begleiten und beenden von Veränderungsprozessen	32
Abbildung 14:	Schulleitung stellt nachvollziehbar Ressourcen zur Verfügung.....	33
Abbildung 15:	Bedeutungsangaben - Veränderungen um mehr als 5% seit 2006.....	34
Abbildung 16:	Projekte nach Handlungsfeldern (KOB: Stand 29.01.2009).....	37
Abbildung 17:	Durchführen von Individualfeedback - davon im Rahmen von Q2E.....	40

1. Design & Auftrag der formativen Begleitung

Wissenschaftliche Begleitung von „Selbstverantwortung plus“

Seit dem 01.09.2005 erfolgt die wissenschaftliche Begleitung des Modellprojekts „Selbstverantwortung plus“ durch das Institut für Berufsbildung (IBB) der Universität Kassel. Verantwortlich für die Durchführung sind Frau Prof. Dr. Ute Clement und Herr Christian Martin.

Theoretische Grundlagen

Ausgangspunkt und theoretisches Fundament des Untersuchungsdesigns der wissenschaftlichen Begleitung ist das Konzept der Schule als lernender Organisation. Das Konzept des organisationalen Lernens wurde Ende der 70er Jahre von March/ Olson (March und Olson 1979) entwickelt und später von anderen Autoren (z.B. Weick 1991; Dodgson 1993) ausdifferenziert. Die theoretischen Bezüge der Begleitforschung liegen darüber hinaus in akteurtheoretischen Ansätzen der Soziologie. Insbesondere orientieren wir uns an Arbeiten von Uwe Schimank (2002), der sich mit dem Handeln von Akteuren innerhalb von Organisationen beschäftigt.

Das Konzept unterstellt, dass Organisationen über ein eigenes, überindividuelles Wissen verfügen, das ihr Handeln in wesentlichen Teilen mit bestimmt. Organisationales Lernen ist dann der Prozess, in dem Organisationen Wissen erwerben, verarbeiten und für künftige Problemlösungen neu organisieren (vgl. Schreyögg 1999, S. 534).

Aus dieser Perspektive wird das Gelingen des Modellprojekts „Selbstverantwortung plus“ maßgeblich davon abhängen, wie sich das vorhandene Organisationswissen an den Schulen sukzessive in Richtung von mehr Schulautonomie verändert. Zu diesem Organisationswissen zählt u. a. das Wissen darüber, wie man Unterricht und Schule organisiert, was die Aufgaben und Rollen der Lehrkräfte und der Schulleitung beinhalten, wie Lehrkräfte miteinander arbeiten und wie die Qualität des Unterrichts festgestellt und verbessert werden kann.

Design der Wissenschaftlichen Begleitung

Die Wissenschaftliche Begleitung für das Modellprojekt „Selbstverantwortung plus“ unterstützt die Projektarbeit auf doppelte Weise:

1. durch die formative, d.h. gestaltende Begleitung des Implementierungsprozesses erweiterter Selbstverantwortung an den Projektschulen
2. durch Beratungsleistungen für die Teilprojektleitungsteams „Qualitätsentwicklung“ und „Qualitätssicherung“, die Projektschulen und die Projektleitung

Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf die formative Begleitung, die den Schwerpunkt der Arbeit der wissenschaftlichen Begleitung ausmacht.

Das Modellprojekt „Selbstverantwortung plus“ steht in einer Reihe von Reformversuchen, mit denen seit Jahren kontinuierlich versucht wird, die Qualität von Unterricht und Schule zu verbessern. Auch an den beteiligten Schulen gab es Innovationen und Schulentwicklungsmaßnahmen schon bevor „Selbstverantwortung plus“ initiiert wurde. Wie an jeder anderen Schule auch, engagieren sich Lehrkräfte an den Projektschulen und setzen dabei Innovations- und Lernprozesse in Gang. Mit unserer Befragung haben wir versucht herauszuarbeiten, wie Innovations- und Lernprozesse an den Schulen verlaufen und welche Vorteile sie aus dieser Beteiligung ziehen.

Fundament des Untersuchungsdesign ist das Konzept der Lernenden Organisation. Das Konzept unterstellt, dass Organisationen über ein eigenes, überindividuelles Wissen verfügen.

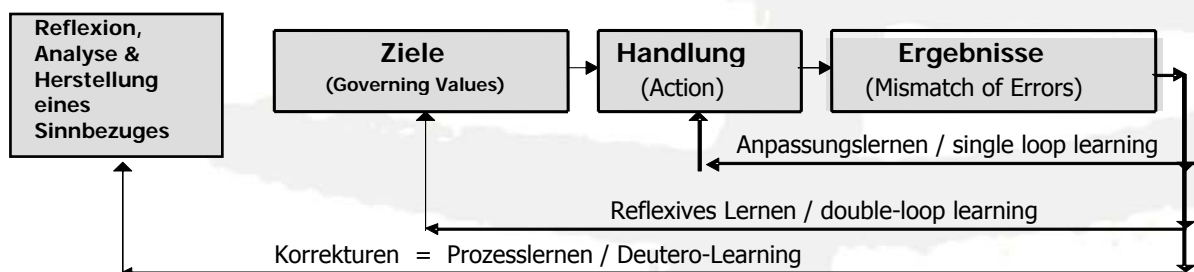
Aus der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Schulentwicklung wissen wir, dass der Erfolg einzelner Schulen zu wesentlichen Teilen auf der Fähigkeit und Bereitschaft des Kollegiums beruht, zu einer lernenden Organisation zu werden. Die Aufgabe der Wissenschaftlichen Begleitung besteht darin, den Projektschulen Wissen über die Prozessqualität ihres Reformprozesses zur Verfügung zu stellen. Durch die Rückmeldung

zu kritischen Momenten noch während der laufenden Projektarbeit soll das Ziel, die Schulen sind lernende Organisationen, unterstützt werden.

Wir gehen davon aus, dass eine erfolgreiche Umsetzung von „Selbstverantwortung plus“ dadurch unterstützt werden kann, dass die Einzelschulen im Verlauf des Modellprojekts schulspezifische Prozesse der Reflexion und des Erfahrungslernens durchlaufen. Da diese Lernprozesse in jeder Schule einen anderen Verlauf nehmen und durch einheitlich entwickelte Problemlösungen auch nicht vorweg genommen werden können, wird die Aufgabe des Koordinationsteams sowie der wissenschaftlichen Begleitung in der Begleitung dieser organisationalen Lernprozesse liegen.

Aus der organisationstheoretischen Literatur sind unterschiedliche Lernverläufe bekannt. Als besonders erfolgreich gilt allgemein das „Prozesslernen“, bei dem der lernenden Organisation Wissen über vergangene Lernprozesse und deren Ergebnisse noch im Verlauf des Innovationsprozesses zur Verfügung gestellt wird. „Prozesslernen“ besteht aus kollektiven Lernprozessen, in denen Organisationen Wissen erwerben, verarbeiten und für künftige Problemlösungen nutzbar machen.

Organisationales Lernen



Quelle: Probst und Büchel 1994, S.35 in Anlehnung an C. Argyris (1990) : Overcoming Organizational Defenses

Abbildung 1: Organisationales Lernen

Prozesslernen soll verhindern, dass Projekte lediglich als Abfolge einzelner Episoden ohne Zusammenhang im Alltagshandeln begriffen werden. Durch Interviewreihen an den Schulen wird die Wissenschaftliche Begleitung Daten erheben, analysieren und evaluieren. Die Ergebnisse werden an die Schulen rückgemeldet, um dort die Reflexion über Zwischenschritte zu fördern, wodurch systemische Wirkungen der Reformimplementation erkennbar und Problembereiche frühzeitig identifiziert werden können.

Die Schulforschung hat sich intensiv mit Lehrerhandeln im Kontext von Schulreformen beschäftigt. Praxisberichte geben Hinweise darauf, dass Organisationsentwicklungsprozesse in der Schule häufig versanden, wenn auf der mikropolitischen Ebene Widerstände und Konflikte auftreten und es nicht gelingt, abwehrende Deutungen aufzubrechen.

Der Erfolg bildungspolitischer Innovationen – so lässt sich schließen - hängt zu einem nicht unerheblichen Teil davon ab, die Orientierungen und Deutungen der Lehrerschaft im Umgang mit Reformmaßnahmen zu erkennen und konstruktiv mit Einwänden und Widerständen umzugehen.

In vorangegangenen Untersuchungen in Baden-Württemberg (STEBS) haben wir so genannte kritische Momente des Implementierungsprozesses identifiziert, deren erfolgreiche Bearbeitung offenbar für das Gelingen des Schulentwicklungsprozesses von hoher Bedeutung sein kann.

Zu diesen kritischen Momenten gehören unserem Erkenntnisstand nach z. B.

Zufriedenheit: Sind die Lehrkräfte mit dem Verlauf des Projektes zufrieden? Warum bzw. warum nicht?

Problemorientierung: Setzen die „Selbstverantwortung plus“ Projekte der Schule an den zentralen Problemen der Schule an, oder greifen sie ins Leere? Wird durch die

Projektarbeit Begonnenes sinnvoll fortgesetzt, so dass man von einer natürlichen Weiterentwicklung sprechen kann? (Anschlussfähigkeit)

Rollenauffassung: Wie verändert sich durch Projektarbeit die eigene Auffassung von Lehrer- und Schulleitungsarbeit? Welche Aufgaben werden als Kern-, welche als Randgeschäft empfunden? Wie wird Teamarbeit erlebt und entwickelt?

Selbstwirksamkeitserfahrung: Als wie wirkungsvoll erleben Lehrkräfte die Projektarbeit in Bezug auf reale Veränderbarkeit ihres Arbeitsalltags? Welche Veränderungen nehmen sie wahr und wie setzen sie diese Veränderungen zu ihrem eigenen Handeln in Beziehung?

Belastung: Wie wird die Belastung, die mit dem Projekt verbunden ist, unter den Kolleginnen und Kollegen verteilt? Wie wird sie subjektiv erfahren?

Gratifikationen: In welchem Ausmaß ist Projektarbeit mit materiellen (Deputatstunden) und immateriellen (Anerkennung, Kompetenzentwicklung) Gratifikationen verbunden? Wie erleben die Betroffenen selbst, aber auch die Außenstehenden diese Gratifikationen?

Ressourcenverteilung: Wer verteilt die mit dem Projekt zusammenhängenden Ressourcen (z.B. Deputatstunden) und vor welchem legitimatorischen Hintergrund?

Teamarbeit: Welche Möglichkeiten bestehen zur Zusammenarbeit mit anderen Lehrkräften? Gibt es Angst bzw. Vorbehalte vor der Kontrolle der individuellen Arbeit durch Teams?

Entscheidungskompetenz: Welche Entscheidungen können Projektgruppen oder SET durchsetzen? Welchen Einfluss haben sie im Kollegium?

Verbindlichkeit: Wie verbindlich ist die Teilnahme an Projektarbeit im Kollegium und wie wird die Arbeit verteilt? Was ist zu beachten, wenn freiwilliges Engagement zu verbindlichen Ergebnissen führen soll?

Diese kritischen Momente stellen unserer Ansicht nach ein Spektrum alltagsnaher Erfahrungen und Problembereiche dar, die Reformarbeit auf der Implementationsebene beeinflussen.

Aufgabe der formativen Begleitung

Rückmeldungen über die Bearbeitung der o.g. kritischen Momente und eine gemeinsame Reflexion darüber kann Prozesse des Prozesslernens in Gang setzen und den Reformprozess auf diese Weise unterstützen. Die Aufgabe der formativen Begleitung durch die wissenschaftliche Begleitung besteht darin, den Projektschulen Wissen über die Prozessqualität ihres Reformprozesses zur Verfügung zu stellen. Durch Rückmeldung zu kritischen Momenten noch während der laufenden Projektarbeit soll das Ziel, die Schulen sind lernende Organisationen, unterstützt werden.

Die wissenschaftliche Begleitung kann eine inhaltliche Unterstützung der einzelnen Projekte in den verschiedenen Handlungsfeldern an den 17 Projektschulen nicht leisten. Gleichwohl unterstützen wir die Zielerreichung in den Handlungsfeldern Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung durch unsere Mitarbeit und Beratungsleistung auf der Projektebene. Durch unsere formative Begleitung möchten wir folgendes erreichen:

- Unterstützung der Prozesse, um die gesetzten Projektziele erreichen zu können.
- Bereitstellung von Informationen über die Sichtweisen anderer Organisationsmitglieder, um eigene Sichtweisen und Vermutungen bestätigen, widerlegen oder relativieren zu können.

- Überprüfung empirisch belegbarer kritischer Momente der Prozessqualität.
- Relevanz kritischer Momente für die einzelne Schule zur Diskussion stellen.
- Impulse für die weitere Vorgehensweise hinsichtlich der Gelingensbedingungen geben.
- Prozesslernen an den Schulen durch Reflexion und Rückmeldung unterstützen.
- Prioritäten der Kollegien hinsichtlich der Bearbeitung von Problemen identifizieren.

2. Durchführung der Erhebungen im Befragungszeitraum

Durch Interviewreihen an den Schulen hat die Wissenschaftliche Begleitung Daten erhoben, analysiert, evaluiert und an die Schulen rückgemeldet, um dort die Reflexion über Zwischenschritte während der Prozesse zu fördern, wodurch systemische Wirkungen der Reformimplementation erkennbar und Problembereiche frühzeitig identifiziert werden können.

Die Fragen der Online-Befragungen und der Interviews bezogen sich zum einen auf „Selbstverantwortung plus“ und kritische Momente (Lernhemmnisse/Lernanreize) der Qualität der Reformprozesse an den Schulen. Zum anderen dienten sie der Feststellung des Status quo an den Schulen in 2006 hinsichtlich ausgeübter Tätigkeiten, bisherigem Projektmanagement und Einstellungen zu Reformprozessen. Diese Fragen wurden in den Jahren 2007 und 2008 erneut gestellt, um durch einen Vergleich der erhaltenen Angaben Strategien im Umgang mit den Reformfordernissen sichtbar machen zu können.

Unserem Forschungsinteresse gilt, neben mit der Aufgabenstellung der wissenschaftlichen Begleitung verbundenen Fragestellungen, auch den schulischen Gelingensbedingungen für den erfolgreichen Wandel von Schulen zu lernenden Organisationen im Kontext erhöhter Schulautonomie. Besonderes Augenmerk liegt dabei

auf der Ausgestaltung des Managements der Schulen¹. Dabei interessieren uns nicht nur die formal mit Managementaufgaben betrauten Personen und deren Handeln, sondern alle Akteure, die Managementtätigkeiten ausführen.

Sämtliche erhobenen Daten wurden von uns anonymisiert, sodass im Auswertungsprozess ein Rückbezug auf die Interviewpartner und die Teilnehmenden an der Online-Befragung durch Dritte nicht möglich ist: Die persönlichen Daten der Interviewpartner wurden codiert. Genannte Namen von Personen, Betrieben, Orten sowie geografische Angaben, wurden mit den Platzhaltern ‚Name‘ bzw. ‚Ort‘ transkribiert.

Online-Befragungen – 2006, 2007 und 2008

Innerhalb von 30 Monaten haben wir drei Online-Befragungen durchgeführt. Die erste Online-Befragung fand in der Zeit vom 06. März bis zum 09. April 2006 statt. 370 Lehrkräfte von allen 17 Projektschulen haben von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, sich zu dem Modellprojekt „Selbstverantwortung plus“ und dem bisherigen Verlauf der Projektarbeit an ihren Schulen zu äußern. Die Beteiligung lag bei rund 27%.

Die zweite Online-Befragung fand in der Zeit vom 21. Mai bis zum 08. Juli 2007 statt. Diese Erhebung stellt gleichzeitig die offizielle 1. Zwischenevaluation (vgl. Projektkonzeption) im Sinne einer Prozessevaluation dar. Die Fragen zur Prozessqualität der ersten Befragung wurden um Fragen zu Teamarbeit, Selbst organisiertem Lernen, Qualitätssicherung und Personalentwicklung ergänzt. An der Befragung haben 480 Lehrkräfte aller 17 Projektschulen teilgenommen. Das entspricht ca. 34% aller Lehrkräfte mit mindestens einer halben Stelle an den Schulen.

Die dritte Online-Befragung erfolgte vom 01. September bis zum 05. Oktober 2008. Die Fragen zur Personalentwicklung und Steuerung der Qualitätsprozesse wurden durch Fragen nach der Vision der Schulen und den ersten Ergebnissen der Projektarbeit an den Schulen ersetzt.

¹ Dabei verstehen wir Management in der Bedeutungsvariante ‚Management im institutionalen Sinn nach Mintzberg (Staehele 1991). Die Vorgehensweise im Forschungsprozess folgt dessen empirisch-handlungsorientierten Managementforschungsansatz, der Managementhandeln zum Untersuchungsgegenstand hat.

An dieser dritten Online-Befragung nahmen 436 Lehrkräfte von 15 Projektschulen teil, was ca. 33% aller Lehrkräfte mit mindestens einer halben Stelle an diesen Schulen entspricht.

Interviews – 2006 und 2008

Wir haben an den Schulen 91 Interviews im Zeitraum vom 03. März bis zum 05. April 2006 durchgeführt. Interviewpartner waren immer ein Mitglied der Schulleitung, zwei Lehrkräfte, die sich im Rahmen von „Selbstverantwortung plus“ engagierten und mindestens zwei Lehrkräfte, die dies nicht taten. In allen Interviews wurde derselbe Fragebogen angewendet. Die Interviews dienen dem Verständnis und der Vertiefung der Ergebnisse aus der ersten Online-Befragung. Lehrkräfte, die an dieser Online-Befragung teilnahmen und nicht bei „Selbstverantwortung plus“ mitarbeiteten, wurde nach dem Absenden des Fragebogens ein Interview angeboten. Dadurch ergibt sich eine höhere Zahl von interviewten Lehrkräften, die nicht bei „Selbstverantwortung plus“ mitwirken. 2008 haben wir mit 76 Interviewpartnern aus dem Jahr 2006 ein zweites Interview durchgeführt, um zu erfahren, welche Auswirkungen und Veränderungen sich bei Ihnen an der Schule durch die Mitarbeit ihrer Schule im Modellprojekt „Selbstverantwortung plus“ ergeben haben. Aufgrund von Krankheit, Altersteilzeit, Geburten und Weggang von den Schulen haben wir leider nicht alle Personen ein zweites Mal interviewen können. Die Interviews wurden vom 09.09. bis 22.10.2008 durchgeführt.

3. Aggregierte Ergebnisse der Schulen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Onlinebefragung 2008 vorgestellt. Oft sind die Werte aus den Jahren 2007 und 2006 in Klammern zum Vergleich eingefügt. Signifikante Abweichungen (mehr als 5%) sind immer angegeben und thematisiert. Gibt es über den gesamten Befragungszeitraum hinweg einheitliche Trends oder Tendenzen in den Antworten, so sind die Prozentangaben ebenfalls als Beleg eingefügt. Ist beides nicht der

Fall, entfallen die Angaben aus den Vorjahren. Wird nur ein Wert in Klammern angegeben, so handelt es sich um eine Frage, die in der Befragung 2007, aber noch nicht in der Befragung 2006 gestellt wurde.

Elf Schulen, deren Datenlage für eine Auswertung ausreichend war, haben einen Bericht über ihre Ergebnisse erhalten. Von den verbleibenden Schulen haben weniger als 25 Lehrkräfte oder weniger als 25% aller Lehrkräfte mit mindestens einer halben Stelle an der Befragung teilgenommen. Die Diagramme, die die Ergebnisse der Schulen zeigen, enthalten daher bei einigen allgemeinen Angaben die Werte von 15, bei den Detailfragen die Werte von 11 Schulen.

Die wissenschaftliche Begleitung nimmt in den Handlungsfeldern Qualitätsentwicklung (HF1) und Qualitätssicherung (HF2) Beratungs- und Unterstützungsfunktionen wahr. Die für die Arbeit in diesen beiden Handlungsfeldern bedeutsamen Ergebnisse, werden daher in einem eigenen Unterkapitel (3.3) dargestellt, um so der Berichtspflicht gegenüber den beiden Teilprojektleitungsteams nachzukommen.

3.1 Online-Befragungsergebnisse - 2008

An der Online-Befragung nahmen 436 Lehrkräfte von 15 Projektschulen teil. Das entsprach zum Befragungszeitpunkt mehr als 33% aller Lehrkräfte dieser Schulen, die mindestens eine halbe Stelle innehatten. Im Jahr 2007 nahmen 480 (ca. 34%) und im Jahr 2006 370 Lehrkräfte aller 17 Projektschulen an der Online-Befragung (ca. 27%) teil. Die folgende Tabelle zeigt die prozentuale Beteiligung der Befragten an den Projektschulen für das Jahr 2008. Der prozentuale Anteil der Befragten bezieht sich auf die Gesamtheit der Lehrkräfte an den Schulen, die zu den Befragungszeitpunkten mindestens eine halbe Stelle innehatten und variiert stark zwischen den Schulen:

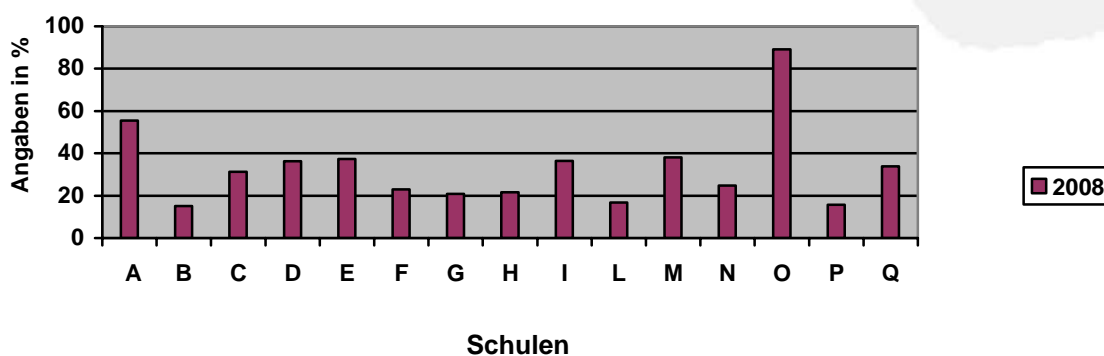


Abbildung 2: Teilnahme an der Online-Befragung 2008 in Prozent

Von den Befragten geben 60,2% an, bei „Selbstverantwortung plus“ mit zu arbeiten. 13,9% (2007: 16,4%, 2006: 17,5%) der Befragten sind Mitglieder der Schulleitung, die mehrheitlich 91,5% (88,2%, 82,5%) bei „Selbstverantwortung plus“ mitarbeiten. Faktisch sind damit fast alle Schulleitungsmitglieder unter den Befragten in der SV+-Projektarbeit eingebunden, denn von 59 Befragten Schulleitungsmitgliedern geben nur fünf an, nicht bei „Selbstverantwortung plus“ mitzuarbeiten. Von den Befragten ohne Schulleitungsfunktion engagieren sich 55% (55,3%, 56,7%) in „Selbstverantwortung plus“ und 45% tun dies zum Befragungszeitpunkt nicht. Die zum Befragungszeitpunkt nicht in einem SV+ Projekt mitarbeitenden Lehrkräfte sind damit prozentual ähnlich stark unter den Befragten vertreten wie in den beiden Vorjahren.

Zufriedenheit mit „Selbstverantwortung plus“

Die Zufriedenheit mit „Selbstverantwortung plus“ im 3. Jahr des Projektverlaufes liegt bei 56,4% und ist damit weiterhin geteilt. Wie 2007 gibt eine kleine Mehrheit der Befragten an, mit dem Projektverlauf zufrieden oder eher zufrieden zu sein. 2007 waren das 55,6% und 2006 50%. Dabei variiert das Ausmaß der Zufriedenheit zwischen den verschiedenen Gruppen der Befragten. So geben 38,5% (44,5% / 35,6%) der nicht in „Selbstverantwortung plus“ mitarbeitenden Lehrkräfte, 63,1% (62,9% / 55,4%) der Projektlehrkräfte und 74,5% (68,4% / 69,4%) der befragten Schulleitungsmitglieder an, dass sie mit dem bisherigen Verlauf der Projektarbeit zufrieden sind. Dem Anstieg der

Zufriedenheit bei den Schulleitungsmitgliedern steht ein Rückgang der Zufriedenheit bei den nichtbeteiligten Lehrkräften gegenüber. Die Zufriedenheit der beteiligten Lehrkräfte ist nahezu unverändert.

Mit dem 3. Jahr des Projektverlaufs bin ich im Großen und Ganzen zufrieden:

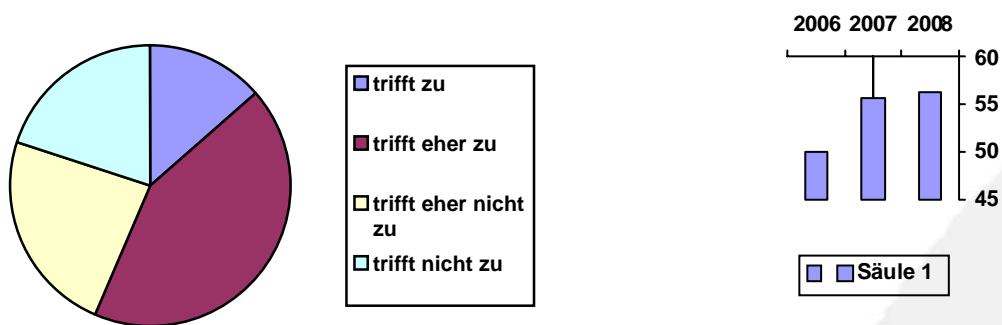


Abbildung 3: „Selbstverantwortung plus“ - Zufriedenheit

Am ehesten glauben Lehrkräfte der Schulen, dass „Selbstverantwortung plus“ dazu beitragen kann, Prozesse 70,1% (2007: 72,4%) und Strukturen 64,8 % (2007: 68,1%) zu verbessern.

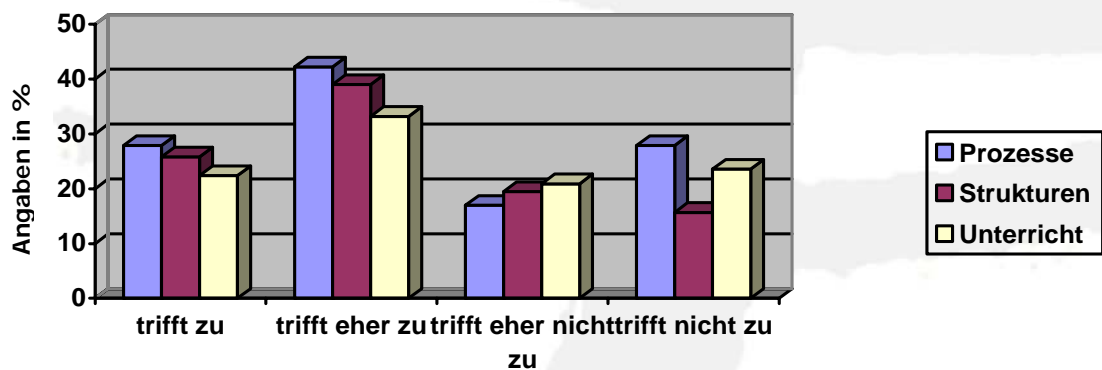


Abbildung 4: Erwartungen an Verbesserungen durch „Selbstverantwortung plus“

Die Chance, dass „Selbstverantwortung plus“ zur Verbesserung des Unterrichts beitragen kann, wird wieder höher eingeschätzt: 55,6% der Befragten sind dieser Meinung (2007: 46,5%, 2006: 52,7 %). Wir wissen, dass die Befragten in ihrer großen Mehrheit weiterhin die Notwendigkeit der Verbesserung von Strukturen, Prozessen und Unterricht sehen, da 90,1%, 92,4% respektive 98,2% der Befragten angeben, dass ihnen derartige Verbesserungen wichtig bzw. eher wichtig sind. Die Werte stellen eine weitere Steigerung der Relevanzwerte von dem bereits hohem Niveau von 2007 dar (89,1%;90,9%; 94,2%). Bedenklich stimmt bei den hohen Erwartungen an das Modellprojekt bzw. an die Übertragung von Selbstverantwortung an die Schulen, dass nur noch eine Mehrheit von 59% (67,6%, 70 %) der Befragten angibt, die Arbeit in den Projekten von „Selbstverantwortung plus“ setzt an zentralen Problemen ihrer Schulen an.

Sortiert man die Angaben zur Zufriedenheit und die Einschätzung der Problemorientierung nach den Ergebnissen der Schulen, wird deutlich, dass es Unterschiede zwischen den Schulen gibt. Die Werte für die Problemorientierung liegen zwischen 29,4% und 96,7%, jene für die Zufriedenheit zwischen 28,2% und 90%. In der folgenden Grafik sind die Werte für Zufriedenheit und Problemorientierung dargestellt. Aus der Darstellung der Daten wird ersichtlich, dass die Merkmale miteinander korrelieren.

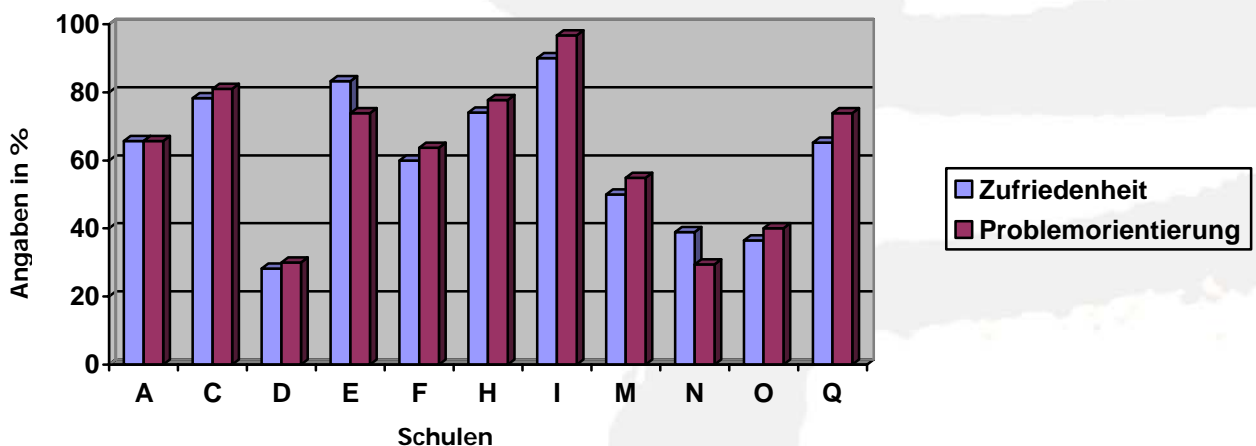


Abbildung 5: Korrelation zwischen Zufriedenheit & Problemorientierung

Erste Ergebnisse

Auf die Frage nach den drei wichtigsten Ergebnissen von „Selbstverantwortung plus“ wurden von den Befragten vor allem die Einführung von Selbst gesteuertem Lernen und dem Qualitätsmanagementsystem Q2E, sowie die spürbar verbesserte Situation durch nun vorhandene materielle und personelle Ressourcen genannt.

Kommunikation

In unserem Fragebogen haben wir außerdem Fragen zur Kommunikation gestellt und können feststellen: Die Digitalisierung der Kommunikation schreitet an den Projektschulen voran. Ein Großteil der Befragten 42,8% (23,8%) gibt nun an, durch eine E-Mail über die Befragung informiert worden zu sein. 34% (42,3%) geben an, durch einen Zettel im Fach, weitere 8,8% (11,7%) durch Konferenz bzw. Teambesprechung, 5,8% (14,2%) durch die Plakate der wissenschaftlichen Begleitung, 4,9% (5,4%) durch persönliche Gespräche und 3,7% (2,5%) auf anderem Weg von der Befragung erfahren zu haben. Die Bedeutung der E-Mail als Kommunikations- und Informationsmedium ist gestiegen und sie hat den Zettel im Fach als häufigsten Kommunikationsweg insgesamt abgelöst. Alle anderen Wege haben an Bedeutung zugunsten der E-Mail verloren; so scheint es. Aus der Betrachtung der Daten der Einzelschulen ergibt sich, dass die E-Mail bei fünf Schulen nun den dominanten Kommunikationsweg darstellt (mehr als 60%, vgl. Grafik). An fünf Schulen wird weiterhin vor allem durch einen Zettel im Fach informiert. An den verbleibenden fünf Schulen scheint es keinen dominanten Kommunikationsweg zu geben.

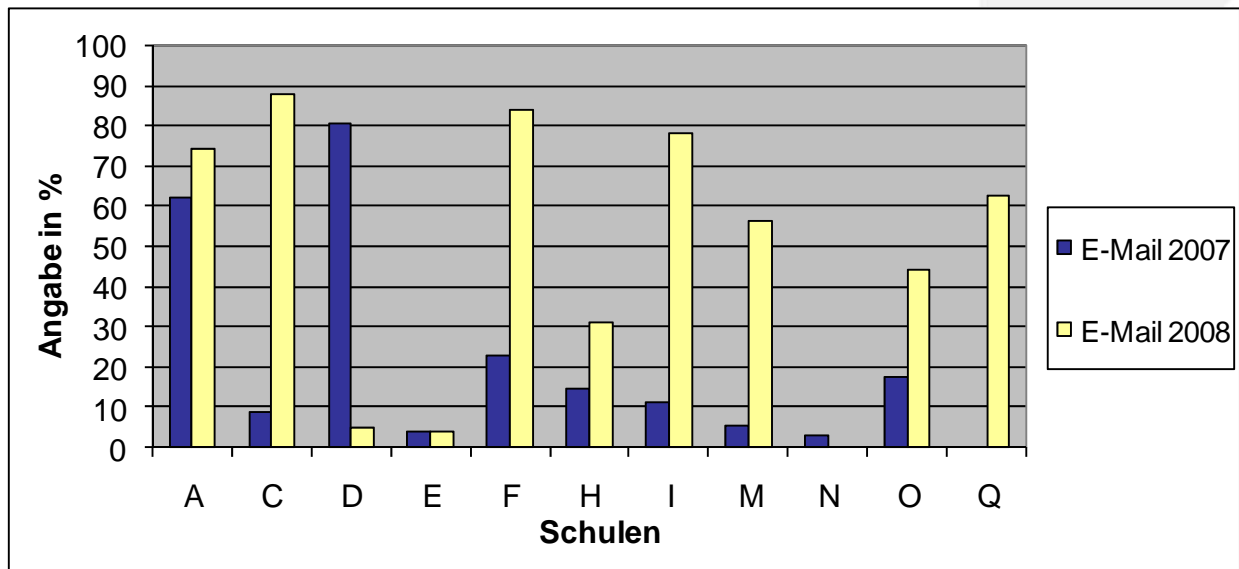


Abbildung 6: Dominante Kommunikationswege

In unserem Zwischenbericht 2007 haben wir darauf hingewiesen, dass die Kommunikation aufgrund von unterschiedlichen Kommunikationsverhalten und –erwartungen erschwert wird. Vor allem die Verantwortung für den Erhalt von Informationen ist bei fehlenden Regeln unklar. Wer hat die Verantwortung für den Erhalt einer Information? Hat der Informant eine Bringschuld oder der Informationsadressat eine Holschuld? Die Mehrzahl der Schulen scheint diese Problematik durch die fortschreitende Digitalisierung der Kommunikation und Information in zeitgemäßer Art und Weise angegangen zu sein, indem sie die Kommunikation entsprechend der gesellschaftlichen Praxis anpasst.

An 14 der 15 an der Befragung teilnehmenden Projektschulen gibt es nach Aussagen der Befragten ein Intranet. Das war auch in 2007 bei 16 von 17 Schulen der Fall. Mittlerweile geben aber 40,8% (31,3%) der Befragten an, das Intranet regelmäßig zu nutzen. 27,4% (21,7%) benutzen es manchmal, 22,9% (26,5%) selten und nur noch knapp jeder zehnte nie (8,9%, 2007: noch 20,4%). Der Anteil der Befragten, die das Intranet nie oder nur

selten nutzen, ist damit innerhalb von 15 Monaten um fast ein Drittel von 46,9% auf 31,8% gefallen.

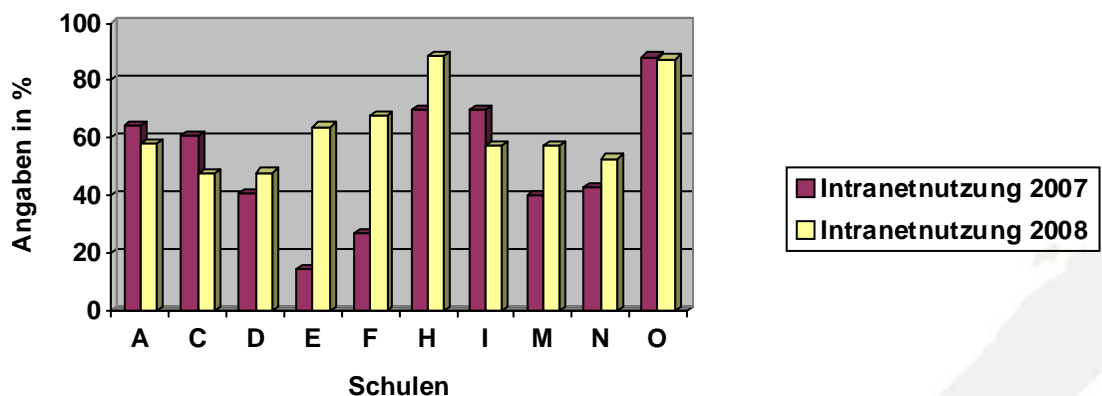


Abbildung 7: Nutzung des schulischen Intranets

Dass eine klare und deutliche Kommunikation des Leitbilds und der Strategie ihrer Schule erfolgt, geben 58,7% (53,4%) der Befragten an. Wertet man die Angaben nach Schulen aus, so variieren die Angaben zwischen 20 und 96,8% (2007: 26,3 bis 92,3%). Dieser Aspekt ist einer großen Mehrheit von 85,1% der Befragten weiterhin wichtig oder eher wichtig. 50% (43,6%) der Befragten sagen, dass die Arbeit an ihrer Schule einer gemeinsamen Vision folgt. Dabei fallen die Angaben bei den Lehrkräften, die sich nicht im Rahmen von „Selbstverantwortung plus“ engagieren, weniger positiv aus: Nur 39,4% dieser Befragtengruppe meinen, dass die Arbeit an ihrer Schule einer gemeinsamen Vision folgt, während 50,5% der Projektlehrkräfte und 74,6% der Schulleitungsmitglieder dieser Auffassung sind. Die Gesamtwerte der einzelnen Schulen reichen von 15% bis 87,5% (2007: 10,3% – 81,5%).

Auf die entsprechende Frage an unsere Interviewpartner erhielten wir häufig die Aussage, dass sich bei den im Modellprojekt engagierten Lehrkräften gemeinsam Werte am entwickeln seien, dass sie dies aber nur für jenen Teil des Kollegiums sagen könnten, der in diesem Prozess engagiert sei. Eine Distanz in den Kollegien scheint sich an mehreren Schulen abzuzeichnen. Daraus resultiert die Herausforderung, mit den damit

verbundenen unterschiedlichen Vorstellungen, Zielen und Arbeitsweisen im Schulalltag umzugehen.

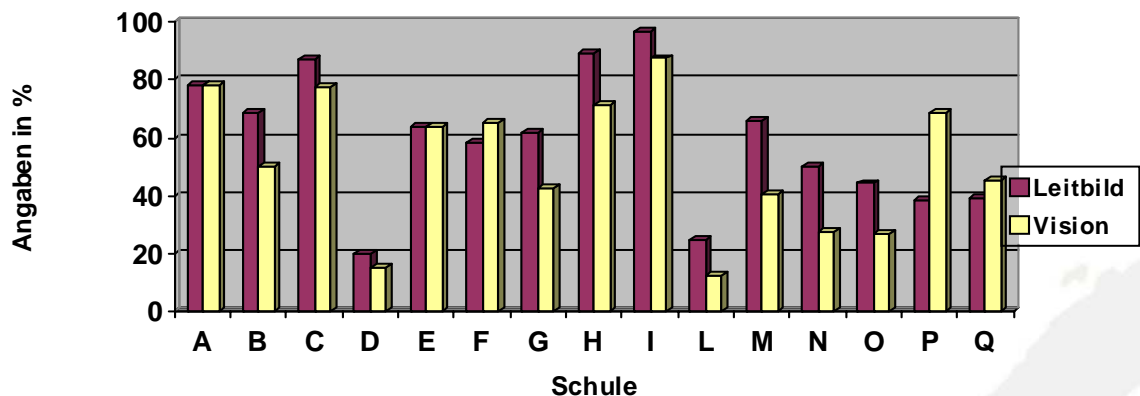


Abbildung 8: Klare Kommunikation des Leitbildes & Arbeit folgt gemeinsamer Vision

Die Projektarbeit fördert die Zusammenarbeit an ihrer Schule, geben 62,1 (67,3%, 64,7%) der Befragten an. Diese vermehrte Zusammenarbeit hat auch Einfluss auf das Verhältnis zwischen den Beteiligten. Veränderungen in Organisationen gehen mit Veränderungen in bestehenden Arbeitsstrukturen einher, die bisherige Kompetenzbereiche, Privilegien, Gewohnheiten und Rollenerwartungen berühren.

Wir haben daher auch wieder nach der Veränderung der Verhältnisse zwischen den Akteuren gefragt: Von den 436 Befragten geben 317 (2007: 126) an, dass sich ihr Verhältnis aufgrund von „Selbstverantwortung plus“ zu anderen Akteuren an der Schule geändert hat. Das sind 75% (2007: 25%) der Befragten. Die folgenden Werte liegen z.T. über 317, da Mehrfachnennungen möglich waren. Für 197 (159) Personen hat sich das Verhältnis zur Schulleitung geändert. 106 (108) Lehrkräfte geben dies für ihr Verhältnis zur stellvertretenden Schulleitung an, 185 (115) für jenes zu den Abteilungsleitungen – hier konnte zwischen Abteilungsleitung a, b und c differenziert werden – und 178 Befragte (183) sagen, dass sich ihr Verhältnis zu Kollegen verändert habe. Die Werte für Kollegen und stellvertretende Schulleitung weichen nur geringfügig von jenen aus 2007 ab. Allerdings sind es diesmal etwas weniger Befragte als 2007. Signifikant erscheinen jedoch die Veränderungen in den Verhältnissen zu den Schulleitungen und den

Abteilungsleitungen. Hier scheinen sich wesentliche Veränderungen in den Beziehungen abzuspielen, auf die wir in Kapitel 4.1 noch mal eingehen werden.

Prozessqualität - Kritische Momente

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf die vorgestellten kritischen Momente (vgl. S. 8), die an den Schulen organisationale Lernprozesse unserer Erkenntnis nach unterstützen bzw. erschweren:

Problemorientierung

Problemorientierung der Projekte ist gegeben, wenn die dort bearbeiteten Fragestellungen an den zentralen Problemen der Schule ansetzen und wenn erlebt wird, dass durch die Projektarbeit Begonnenes sinnvoll fortgesetzt wird, so dass man von einer natürlichen Weiterentwicklung sprechen kann. Ist beides gegeben, ist die Zustimmung zur Problemorientierung der Projektarbeit an den Schulen hoch. Nach unseren Daten nimmt die Problemorientierung der Projektarbeit im Urteil der Befragten allerdings im Befragungszeitraum ab. Nur noch eine relativ geringe Mehrheit von 59% (67,6%, 70%) der Befragten gibt in der Online-Befragung 2008 an, dass die Arbeit in den Projekten von „Selbstverantwortung plus“ an zentralen Problemen der Schulen ansetzt. In Bezug auf diese Einschätzungen bestehen allerdings erhebliche Unterschiede zwischen den Befragtengruppen: So meinen nur noch 35,8% (46,7%, 53,5%) der Lehrkräfte, die nicht in „Selbstverantwortung plus“ engagiert sind, dass die Projekte an ihrer Schule an den zentralen Problemen ihrer Schule ansetzen, während 68,2% (79,8%, 76,3%) der befragten Projektlehrkräfte und 86% (94,8%, 90,4%), der befragten Schulleitungsmitglieder dieser Ansicht sind. Die Abnahme der Einschätzung der gegebenen Problemorientierung ist in allen drei Befragtengruppen gegeben. Allerdings ist die Abnahme bei den nicht in „Selbstverantwortung plus“ mitarbeitenden Lehrkräften im Befragungszeitraum von 30 Monaten besonders signifikant (17,7 Prozentpunkte). Bei den Projektlehrkräften und Schulleitungsmitgliedern beträgt die Abnahme der Zustimmung im Befragungszeitraum von 30 Monaten 8,1 respektive 4,4 Prozentpunkte. Im Vergleich zu

den positiveren Werten der 2. Befragung vor 15 Monaten sind die Werte jedoch um 11,6 bzw. 8,8 Prozentpunkte gefallen.

Rollenauffassung

Aus der Analyse der Interviews und den Ergebnissen der Feedbackveranstaltungen haben wir erfahren, dass unterschiedliche Vorstellungen darüber existieren, welches die Aufgaben einer Lehrkraft an einer Schule sein sollten. Auch konnten wir Hinweise auf eine bestehende Unsicherheit bzgl. der Auswirkungen von „Selbstverantwortung plus“ auf die Arbeitsbedingungen der Lehrkräfte an der Schule und Anzeichen von Zweifel hinsichtlich des eingeschlagenen Weges bei Befragten und Interviewpartnern feststellen. Diese können als Indizien für einen erlebten Wandel der Schularbeit durch Lehrkräfte interpretiert werden.

Dass sie für ihre Schüler in erster Linie Wissensvermittler seien, bejahen 60,1% (54,7%, 51,8%) der Befragten. 76,9% der Befragten geben aber auch an, für ihre Schüler Berater in sozialen Fragen zu sein und 77,9% (68,3%, 66,3%) sagen, dass sie im Unterricht zunehmend die Rolle des Beraters und Beobachters einnehmen. Ein Rollenverständnis, das die Rollen des Beraters und Beobachters neben der des Wissensvermittlers beinhaltet, korrespondiert mit der neuen Rolle von Lehrkräften in selbst gesteuerten Lernprozessen. (Konrad, Traub 1999, S. 45) Dabei ist es symptomatisch, dass die organisatorische Vorbereitung des Unterrichts einen zunehmend wichtiger werdenden Teil der Arbeit einer Lehrkraft darstellt. Das geben auch mehr als Dreiviertel der Befragten an (77,4%). Allerdings scheint es so zu sein, dass sich die Befragten zunehmend in allen von uns abgefragten Rollen sehen. Dies kann mit der Bandbreite der Bildungsgänge (EIBE; BFS, FOS, BG) und deren spezifischen Anforderungen respektive den damit verknüpften Rollenerwartungen zusammenhängen, in denen die Befragten eingesetzt sind.

Teamarbeit

Will man Teamarbeit zwischen Lehrkräften fördern, so ist es notwendig, dass die schulische Stundenplanung Zeiten für Teamarbeit berücksichtigt. Das erleichtert die Koordination und Kontinuität von Teamarbeit und fördert damit letztendlich deren Effizienz und Effektivität; hat also direkten Einfluss auf deren Erfolg. Nur 5,5% (8,7%) der befragten Lehrkräfte geben an, dass die schulische Stundenplanung Zeitfenster für Teamarbeit berücksichtigt, so dass Teamarbeiten außerhalb des Unterrichts gut koordinierbar sind. Weitere 26,3% (24,5%) sagen, dass dies an ihrer Schule mit Einschränkungen zutrifft. Diesen weiterhin niedrigen Werten stehen steigende Werte zu den Erfahrungen mit Teamarbeit und deren Bedeutung gegenüber:

Dass die bisherigen Erfahrungen mit kollegialer Teamarbeit überwiegend positiv sind, sagen nämlich mittlerweile 86,2% (80,3%) der Befragten und 77,1% (75,7%) sind nun der Meinung, dass ihre Schularbeit mittelfristig nur im Team zu leisten ist. Aufgrund dieser Angaben verfestigt sich ein erhöhter Bedarf an zeitlichen Ressourcen für Teamarbeit und deren Planung.

Belastung

Wie in den Vorjahren geben neun von zehn befragten Lehrkräften (92,1%) an, dass die Mitarbeit bei „Selbstverantwortung plus“ den beteiligten Lehrkräften keine Entlastung vom Alltagsgeschäft der Schule bringe. Vielmehr bedeute die Mitarbeit im Modellprojekt einen durchschnittlichen Mehraufwand von 2,8 (2007= 2,6; 2006 = 3,1) Stunden pro Woche für die beteiligten Lehrkräfte. Für die Vertretung von bei „Selbstverantwortung plus“ engagierten Kolleginnen und Kollegen wird wie in den Vorjahren ein durchschnittlicher Mehraufwand von 1,1 Stunden pro Woche angegeben. Die Belastung der Projektlehrkräfte ist im arithmetischen Mittel gegenüber 2007 wieder leicht gestiegen. Zu Denken gibt die hohe Korrelation zwischen den beiden Fragen nach dem Mehraufwand (0,81), die darauf hinweist, dass es häufig die gleichen Personen sind, die Mehrarbeit für Projektarbeit als auch Mehrarbeit für die Vertretung für Unterrichtsausfall

aufgrund von Projektarbeit angeben. Ist dem so, dann handelt es sich um einen relativ identischen Personenkreis der die entstehende Belastung zu tragen hat.

Gratifikationen: Anerkennung, Deputatstunden, Kompetenzentwicklung

Die Vergabe von Gratifikationen hilft Belastung zu kompensieren bzw. zu honorieren und ist eine Möglichkeit der Schulleitungen die Schulentwicklungsarbeit von Lehrkräften anzuerkennen. In welchem Ausmaß ist die Projektarbeit mit materiellen (Deputatstunden) und immateriellen (Anerkennung, Kompetenzentwicklung) Gratifikationen verbunden? Wie erleben die Betroffenen selbst, aber auch die Außenstehenden diese Gratifikationen?

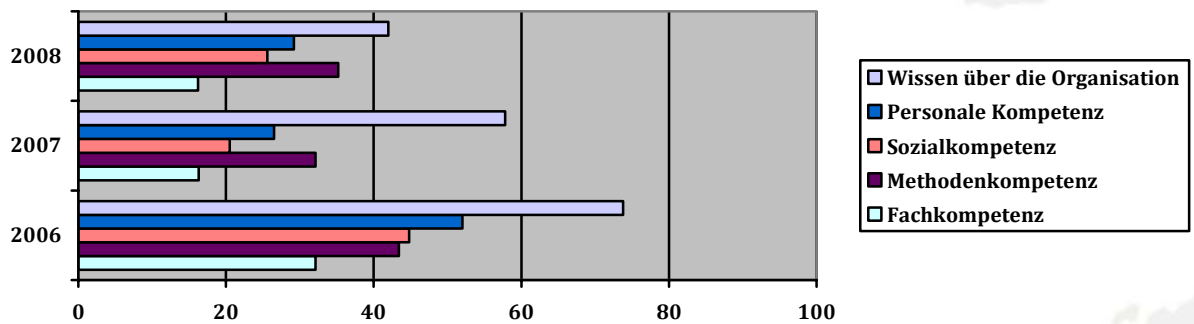
Dass es nach ihrer Wahrnehmung für die Mitarbeit Deputatstunden gebe, haben 48,4% (40,2%, 32,1%) der Befragten angegeben. Insgesamt scheinen die Schulen die neuen Möglichkeiten des selbstverantwortlichen Mitteleinsatzes zunehmend zu nutzen. Die Frage nach Deputatstunden wird von den Befragten mittlerweile auch als bedeutender eingeschätzt: Während 2006 nur 45,5% und 2007 56,3% der Befragten diesen Aspekt als wichtig bzw. eher wichtig erachteten, sind es nun 58,7%, die dies sagen. Die Bedeutung der Vergabe von Deputatstunden für Schulentwicklungsarbeit hat für die Lehrkräfte im Befragungszeitraum von 30 Monaten eindeutig zugenommen, wenngleich Deputatstunden im Vergleich zu den anderen kritischen Momenten noch eine relativ geringe Bedeutung für die Befragten hat.

Das Engagement für „Selbstverantwortung plus“ wird nach Auskunft der Befragten nicht immer vom Kollegium und der Schulleitung mit Anerkennung belohnt. 44,6% der Befragten geben an, Mitarbeit im Modellprojekt werde mit bzw. teilweise mit Anerkennung honoriert. Dieser Wert weicht kaum von den Werten der Vorjahre ab! – Anerkennung kann jedoch als wesentliches Motiv für Engagement gesehen werden. Die Einschätzungen der drei Befragtengruppen weichen zu diesem Merkmal zunehmend voneinander ab: So geben nun 45,8% (39,6%, 33,5%) der Projektlehrkräfte, nur noch 32,3% (48%, 47,9%) der Nicht-Projektlehrkräfte und 75,9% (69,9%, 69,8%) der

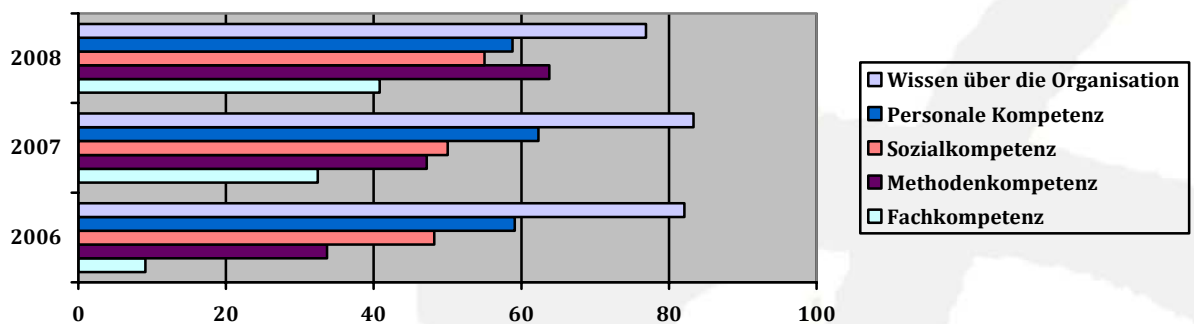
Schulleitungsmitglieder an, dass nach ihrer Wahrnehmung die in „Selbstverantwortung plus“-Projekten engagierten Lehrkräfte Anerkennung für diese Tätigkeit erhalten. Damit scheinen sich die drei Gruppen der Befragten in der Beurteilung dieser Frage voneinander zu entfernen.

Die Befragten geben an, dass die Teilnahme an „Selbstverantwortung plus“ ihnen nach drei Jahren Projektlaufzeit spürbare Kompetenzzuwächse vor allem im Bereich Wissen über die Organisation 68,9% (74%) verschafft hat. Bei Lehrkräften, die sich im Rahmen von „Selbstverantwortung plus“ engagieren, sind dies 76,9% (83,3%), bei nicht „Selbstverantwortung plus“ mitarbeitenden Lehrkräften 51,3% (57,8%, 61,9%) und bei den Schulleitungsmitgliedern 88,1% (83,2%, 77,4%). Die Projektlehrkräfte geben darüber hinaus auch mehrheitlich einen Zuwachs an Methodenkompetenz (63,8%, 47,2%, 44,6%), an personaler Kompetenz (58,8%; 2007: 62,3%, 2006: 59,1%) und erstmals mehrheitlich auch an Sozialkompetenz (55%) an. Schulleitungsmitglieder geben mehrheitlich Zuwächse in allen weiteren abgefragten Kompetenzbereichen an: Personale Kompetenz 83,1% (69,7%, 73%), Methodenkompetenz 81,4% (64,5%, 61,9%) und Sozialkompetenz 78% (62,2%, 61,9%) und Fachkompetenz 61% (59,2%, 52,4%). Die Entwicklung der Kompetenzzuwächse im Befragungszeitraum haben wir in der folgenden Abbildung dargestellt.

Nicht-Projektlehrkräfte



Projekt-Lehrkräfte



Schulleitung

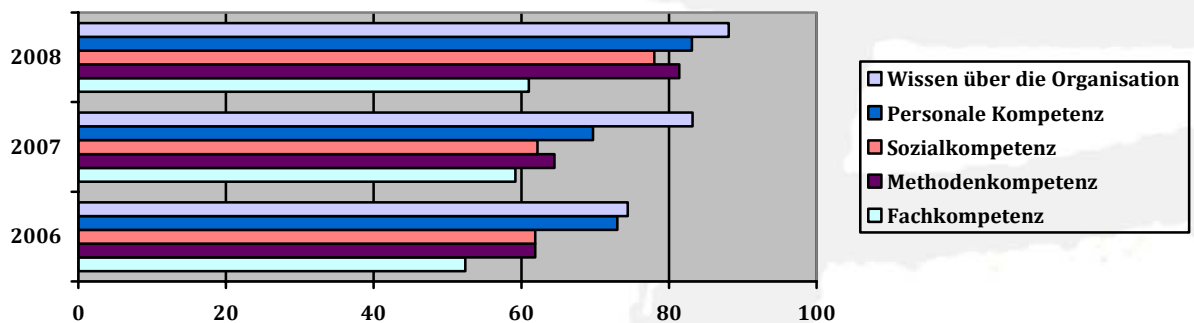


Abbildung 9: Kompetenzzuwachs im Befragungszeitraum von 30 Monaten

Selbstwirksamkeitserfahrung

Die Lernende Organisation basiert auf der Vorstellung, dass Organisationen auf den Lernprozessen ihrer Individuen fußend auch kollektiv lernen können. (Wilkesmann 1999) Dabei ist zu berücksichtigen, dass organisationales Lernen nicht die Summe des individuellen Lernens darstellt. Es kann aufgrund organisationaler Lernprozesse und Synergieeffekte mehr oder weniger sein, wenn vorhandenes Wissen der Individuen nicht von der Organisation genutzt wird bzw. genutzt werden kann, weil diese nicht bereit sind, der Organisation Ihre Kompetenzen zur Verfügung zu stellen. (Wilkesmann 1999)

Durch erlebten Einfluss, konkrete Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräume können Lehrkräfte ihre Kompetenzen einbringen und die Entwicklung ihrer Schule gestalten, prägen und vorantreiben. Hierfür ist es wichtig, dass sie wahrnehmen, dass ihre Kompetenzen von der Schulleitung auch nachgefragt werden. Wir haben daher diese kritischen Momente der Prozessqualität in allen drei Online-Erhebungen abgefragt.

Wer an „Selbstverantwortung plus“ teilnimmt, kann anscheinend nur wenig mehr Einfluss im Kollegium nehmen. So geben nur 38,2% (36%, 40,5%) der Befragten an, dass die Mitarbeit bei „Selbstverantwortung plus“ den Einfluss der Projektlehrkräfte in den Kollegien erhöhe. Dass man den Verlauf von Entwicklungen innerhalb der Organisation Schule selbst mit beeinflussen kann, ist eine Ressource für Engagement in einer lernenden Organisation. 55% (50,7%, 54,5%) der Befragten sagen jedoch, die Mitarbeit bringe den beteiligten Lehrkräften (formale) Entscheidungskompetenzen. Auch meinen wie in den Vorjahren sogar zwei Drittel der Befragten (67,8%), dass die Projektgruppen ihre Entscheidungen innerhalb der Schule durchsetzen können bzw. dies mit Einschränkungen für sie möglich sei. Es könnte sein, dass aufgrund des höheren Konkretisierungsgrades der Frage nach der Durchsetzungsfähigkeit der Projektgruppen in Entscheidungssituationen die Befragten insgesamt den Einfluss dieser Gruppen aufgrund erfahrener Entscheidungen eher sehen, als dies bei der allgemein gehaltenen Frage nach dem Einfluss im Kollegium den Anschein hat.

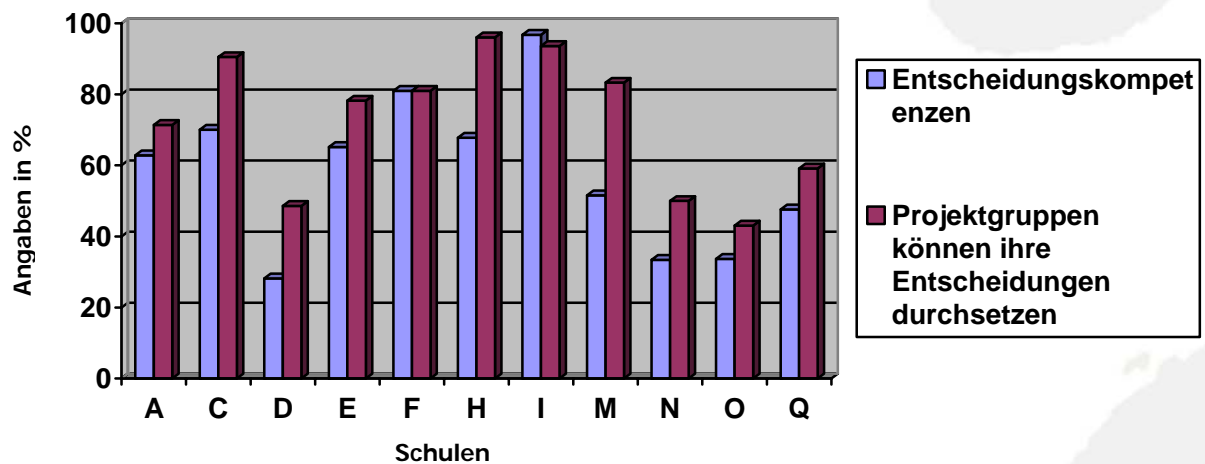


Abbildung 10: Entscheidungskompetenz

Dass die Mitarbeit in den Projektgruppen den beteiligten Lehrkräften mehr Handlungsspielräume bringt, sehen 60,4% aller Befragten und damit eben so viele wie in den beiden Vorjahren. Der stagnierende Gesamtwert verdeckt allerdings, dass die Beantwortung dieser Frage von den einzelnen Gruppen der Befragten und an den Schulen zunehmend unterschiedlich beantwortet wird: Von den Befragten mit Schulleitungsfunktion geben 91,4% (79,3%, 84,1%), von den Projektlehrkräften 63,2% (65,3%, 58,6%) und von den Lehrkräften, die nicht im Projekt mitarbeiten geben 45,7% (43,9%, 54%) an, dass sie wahrnehmen, dass die Projektarbeit den Beteiligten Handlungsspielräume eröffne. Schaut man sich die Daten der einzelnen Schulen an, so variieren die Werte zwischen 25,7% und 96,4% und es wird deutlich, dass es Schulen mit gestiegenen Werten und gefallenen Werte gibt. (vgl. Abbildung 12)

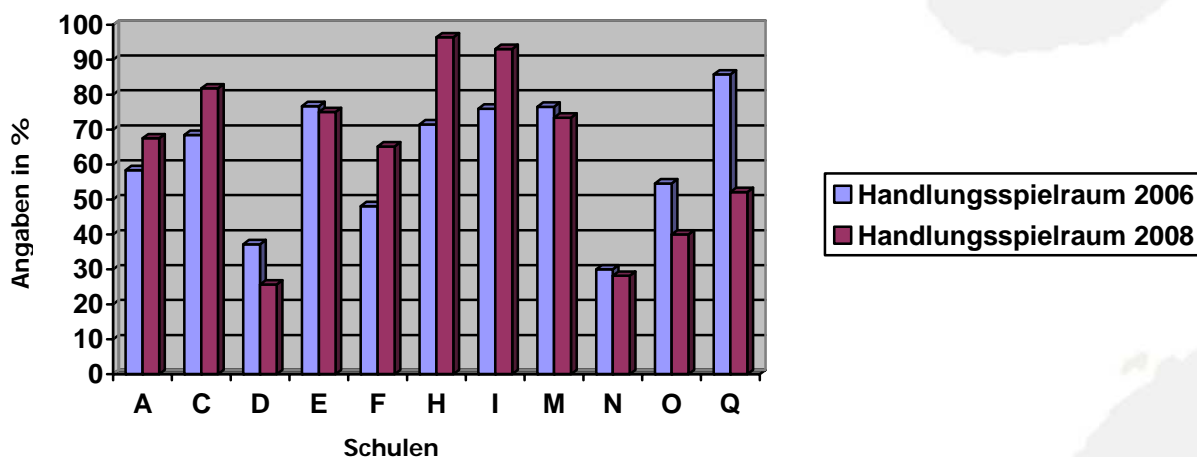


Abbildung 11: Handlungsspielräume

57,3% (60%, 56%) der befragten Lehrkräfte (ohne Schulleitungsmitglieder) geben an, dass die Schulleitung ihre Kompetenzen für die Verbesserung der Schule nutzt. Für 21,1% (16,5%, 21,8%) trifft dies zu, weitere 36,2% (43,5%, 34,2%) geben an, dass dies eingeschränkt zutreffe. 21,4% (23,5%, 26,8%) sagen, dass dies nicht zutreffe. Tendenziell wird diese Frage etwas positiver beantwortet, allerdings gibt es auch hier große Unterschiede zwischen den Schulen. Nicht überall gelingt es die vorhandenen Ressourcen der Kollegien zu mobilisieren.

Schulleitung nutzt meine Kompetenz

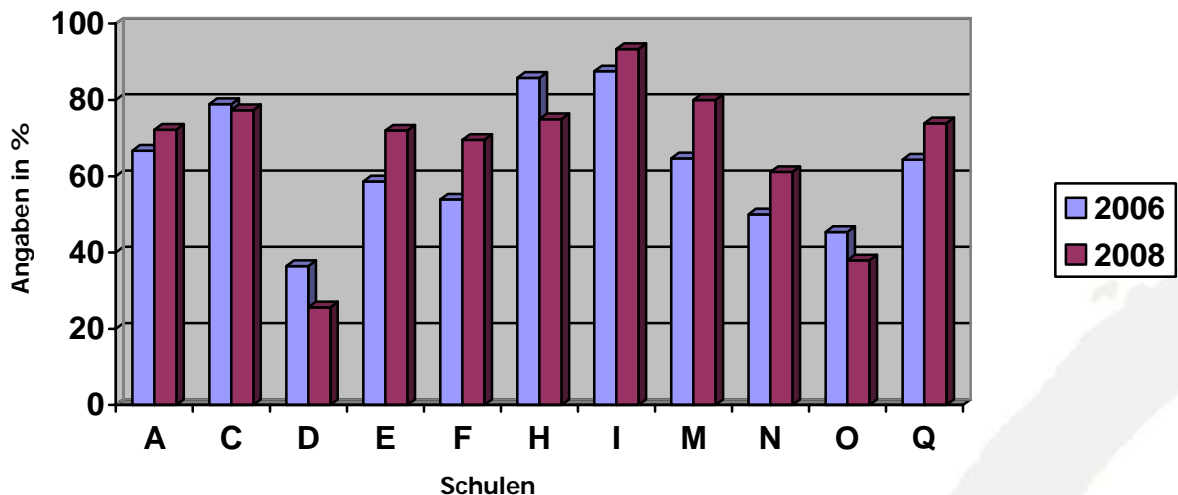


Abbildung 12: Schulleitung nutzt meine Kompetenz zur Verbesserung der Schule

Verbindlichkeit der Teilnahme und der Ergebnisse

Die große Mehrheit 90,1% der Befragten hält die Teilnahme am Projekt weiterhin für freiwillig. In der Regel entscheiden sich Lehrkräfte an allen Schulen wohl interessengeleitet für die Mitarbeit. Wenn sie sich dafür entschieden haben, wird die Teilnahme an Sitzungen und die Lieferung von Arbeitsergebnissen auch nachgehalten d. h. eingefordert bzw. kontrolliert (z. B. durch die Arbeit mit Protokollen) – so urteilen jedenfalls 72,8% (80,9%, 84,3 %) der Befragten.

Dass es an den Projektschulen viele Neuerungen in Form von Projekten gibt, ist bekannt und von der Koordinierungsstelle (KOB) gut dokumentiert. Wir wollten wissen, wer diese Projekte, die auf Veränderungen im Sinne von Verbesserungen abzielen, initiiert, begleitet und zu Ende führt. Auf die Frage, nach der Initiierung von Veränderungsprozessen, werden mehrheitlich Mitglieder der Schulleitung genannt. Bei den Folgefragen zu dem weiteren Prozess (Von wem werden Veränderungsprozesse begleitet? Von wem werden sie konsequent zu Ende geführt?) verlagerte sich wie im Vorjahr die Verantwortung stärker auf Lehrkräfte. Es wird deutlich, dass die Schulleitung besonders oft in der Rolle des Initiators bzw. der Initiatorin aber auch des Begleiters bzw.

der Begleiterin gesehen wird. Insgesamt nehmen die Nennungen für die Folgefragen zur Begleitung und zum Abschluss der Veränderungsprozesse ab. Dies kann als Hinweis für die Informiertheit der Befragten, aber auch für deren Aufmerksamkeit interpretiert werden. Der Anstoß einer Veränderung wird, da neu und oft erklärungsbedürftig, stärker wahrgenommen, als die eigentliche Durchführung der Arbeit. Ob dann diese Projekte zu Ergebnissen in Teilbereichen oder in der Schule als Ganzes wirken, ist den Befragten u.U. nicht mehr klar. Das haben auch die Angaben einiger Interviewpartner gezeigt. Auf die Frage nach Ergebnissen der Projektarbeit im Rahmen von SV+ konnten sie keine Angaben machen, da die Bezüge zum Modellprojekt bzw. zur Projektarbeit nicht immer deutlich sind, bzw. in Abrede gestellt wurden, indem unterstellt wird, dass diese Ergebnisse unabhängig von „Selbstverantwortung plus“ erreicht worden wären.

Vor dem Hintergrund, dass die Projektteams immer nur einen Teil der Kollegien umfassen und nicht alle Lehrkräfte in gleicher Art und Weise informiert bzw. betroffen sind, ist eine gewisse Unklarheit für Ursprünge von Veränderungen zu erwarten. Als wesentliches Ergebnis bleibt festzuhalten, dass Schulleiter/-in bzw. deren Stellvertreter/-in als wesentliche Akteure hinsichtlich der Initiierung neuer Projekte wahrgenommen werden und sich die Verantwortung im Laufe des Projektprozesses stärker auf Lehrkräfte bzw. Lehrkräfteteams verlagert.

Von wem werden Veränderungsprozesse... (Mehrfachauswahl möglich)

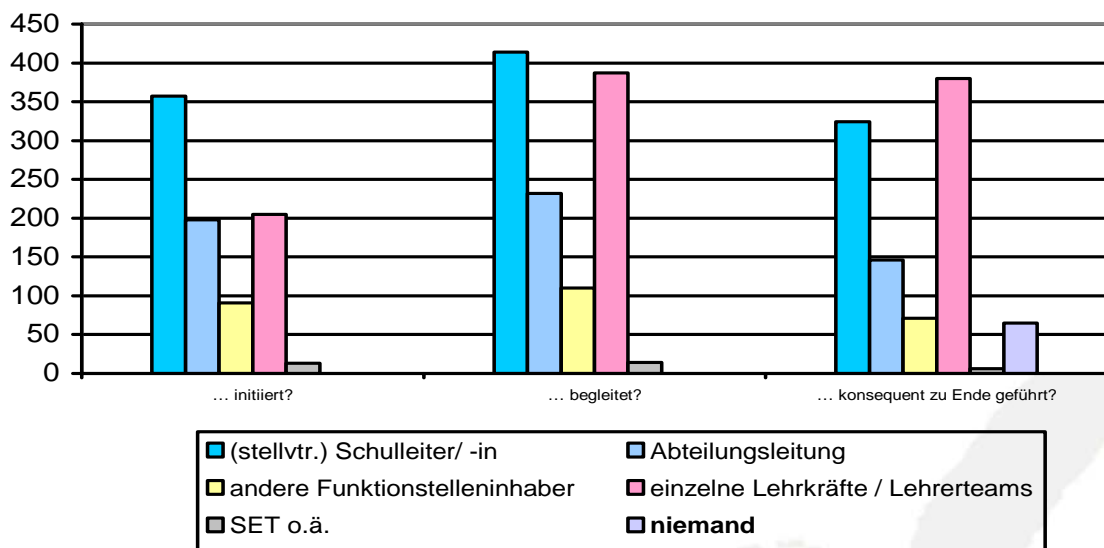


Abbildung 13: Initiieren, begleiten und beenden von Veränderungsprozessen

Ressourcenbereitstellung & -verteilung

69,8% (77,7%, 68,3%) der befragten Lehrkräfte (ohne Schulleitungsmitglieder) geben an, dass die Schulleitungen Ressourcen (Deputatstunden, Finanzen, Zeit und Räume) im Rahmen ihrer Möglichkeiten bereitstellen. Dass dies in transparenter und nachvollziehbarer Weise geschehe, meinen 50,2% (53,8%) der befragten Lehrkräfte (ohne Schulleitungsmitglieder). Beide Fragen werden von allen Befragten unverändert als besonders wichtig eingeschätzt (93,8% bzw. 94%).

Die Bereitstellung der Ressource Zeit für Teamarbeit haben wir gesondert nachgefragt. Dass die Aussage ‚Die schulische Stundenplanung berücksichtigt Zeitfenster für die Teamarbeit, sodass Teamarbeiten außerhalb des Unterrichts gut koordinierbar sind‘ zutrifft bzw. eher zutrifft geben wie 2007 weniger als drei von zehn der befragten Lehrkräfte an (27,9%; ohne Schulleitungsmitglieder).

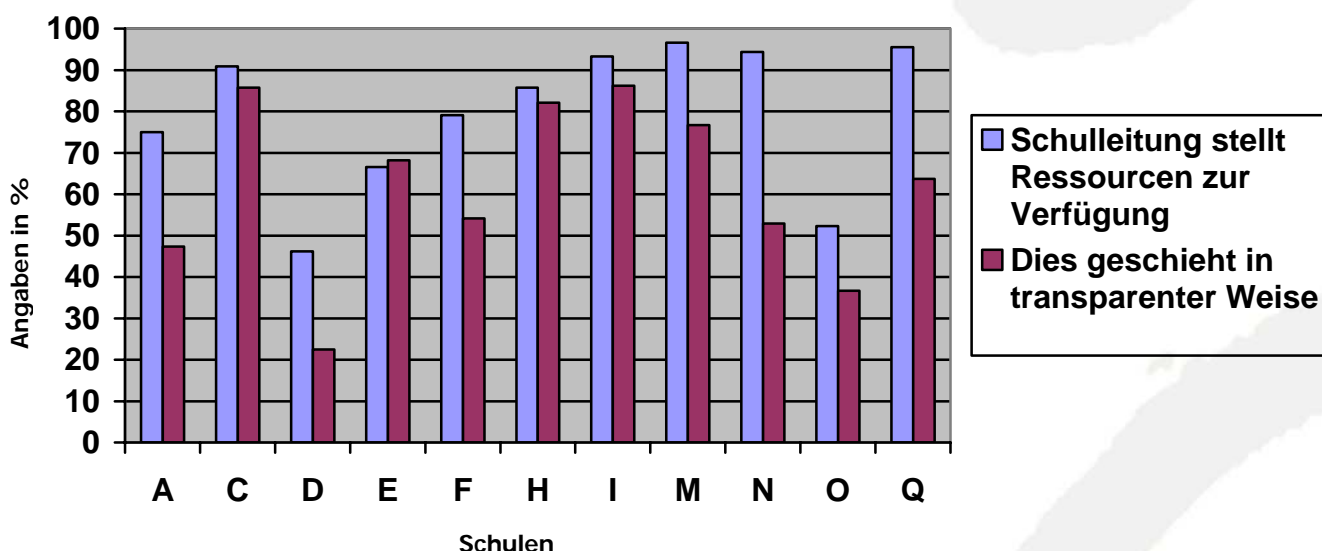


Abbildung 14: Schulleitung stellt nachvollziehbar Ressourcen zur Verfügung

Bedeutung der abgefragten Aspekte

Fragen der Online-Befragung nach „Selbstverantwortung plus“ und den kritischen Momenten von Projektarbeit werden von den Befragten auch wieder nach ihrer Bedeutung gewertet. Dabei werden von 16 zu wertenden Fragen 15 mehrheitlich als wichtig oder eher wichtig eingestuft (11 \geq 80%, Zufriedenheit 76 %, Anerkennung 70,4%).

Geringere Bedeutung haben wie in den Vorjahren die Fragen: Nach meiner Wahrnehmung bringt die Mitarbeit bei „Selbstverantwortung plus“ den beteiligten Lehrkräften:

Deputatstunden 58,7% (56,3%, 45,5%); Einfluss im Kollegium 51,8% (52,7%, 48,7%) und Weisungsbefugnisse 29,5% (39,9%, 34,8%). Die Relevanz der Fragen für den Erfolg der Projektarbeit ist uns somit bestätigt worden.

Die einzelnen Werte aus den drei Onlinebefragungen finden Sie in der Auflistung in Anlage 3. Abweichungen von mehr als 5% im Befragungszeitraum von 30 Monaten haben wir Ihnen in der folgenden Tabelle aufgeführt.

	2008	2006
Aussage	wichtig oder eher wichtig	wichtig oder eher wichtig
Mit dem 3. Jahr des Projektverlaufes bin ich im Großen und Ganzen zufrieden.	76%	83,8%
Nach meiner Wahrnehmung bringt die Mitarbeit bei SV+ den beteiligten Lehrkräften Deputatsstunden.	58,7%	45,5%
Die Schulleitung nutzt meine Kompetenz zu Verbesserung der Schule.	93,7%	85,1%

Abbildung 15: Bedeutungsangaben - Veränderungen um mehr als 5% seit 2006

Interessant erscheint uns, dass die Bedeutung der Gratifikationen für ein Engagement in der Schulentwicklung, die die Arbeit in „Selbstverantwortung plus“ darstellt, von den Befragten bedeutender eingeschätzt wird, als dies in 2006 der Fall war. Auch wird von der Schulleitung zunehmend erwartet, in die Schulentwicklungsarbeit eingebunden zu werden, bzw. sich einbringen zu können.

Die Frage nach der Zufriedenheit mit dem Projektverlauf wird im Befragungszeitraum als zunehmend weniger bedeutend angesehen (-7,8%). Dies scheint Ausdruck der Kritik an der Projektarbeit an jenen Schulen zu sein, deren Prognosen für das Erreichen der Projektschule nicht positiv sind und stellt somit einen Trend an diesen Schulen, nicht aber eine allgemeine Tendenz an allen Schulen dar.

3.2 Feedbackveranstaltungen im Frühjahr 2009

Bei den oben vorgestellten Ergebnissen der Online-Befragung 2008 muss berücksichtigt werden, dass sie als Gesamtwerte für die 15 Schulen zu verstehen sind, die teilgenommen haben, und sich die Situation an den einzelnen Schulen unterschiedlich darstellt.

Nach der Durchführung der Onlinebefragung und der Interviews in 2006 boten wir den Schulen Feedbackveranstaltungen an. In diese Auswertungsworkshops bezogen wir die Erkenntnisse aus den mündlichen Interviews mit ein. Die Kollegien hatten die Gelegenheit, die gewonnenen Daten aus ihrer Sicht zu diskutieren, zu validieren und

Prioritäten für die Weiterarbeit im Plenum zu setzen. Die Anwesenden wählten in einem Rating jene kritischen Momente, die ihrer Ansicht nach vorrangig bearbeitet werden sollten. Für das Brainstorming formulierten wir Leitfragen zu den Befunden, die den Einstieg in die Diskussion bildeten. Die Ergebnisse des Brainstormings wurden von uns jeweils verschriftlicht und den Schulen innerhalb von fünf Arbeitstagen zugesandt. Mit diesem Angebot unterstützten wir die Schulen, Arbeitsschwerpunkte zur Verbesserung der Prozessqualität zu setzen.

Leider zog sich die Terminierung und Durchführung dieser Veranstaltungen an einigen Schulen in die Länge, wodurch sich das Schreiben der Berichte verzögerte. Dieses Jahr werden aufgrund dieser Erfahrung den Schulen erst ihre Berichte zugestellt und dann Feedbackveranstaltungen angeboten. Je nach Bedarf und Möglichkeiten der Schulen können diese von uns an den Schulen durchgeführt werden. Unserer Ansicht nach ergeben sich daraus zwei Vorteile:

1. Alle Schulen erhalten die Berichte zeitnah zur Online-Befragung, da wir nicht mehr die Termine für die Durchführung der Feedbackveranstaltungen und die dort erzielten Ergebnisse abwarten müssen.
2. Die Feedbackveranstaltungen können durch Kenntnis der Ergebnisse an den Schulen noch bedarfsgerechter vorbereitet und durchgeführt werden.

Wir hoffen durch dieses Verfahren, den unterschiedlichen Gegebenheiten an den Schulen gerecht zu werden und allen Schulen zeitnah ihre Ergebnisse zukommen zu lassen.

3.3 Ergebnisse für die Arbeit in den Handlungsfeldern 1 & 2

Als wissenschaftliche Begleitung haben wir auch den Auftrag, die Teilprojektleitungsteams in den Handlungsfeldern Qualitätsentwicklung (HF 1) und Qualitätssicherung (HF 2) zu beraten und zu unterstützen, um das Erreichen der dort gesetzten Ziele zu fördern. Wir haben die Befragungsergebnisse, die sich auf Fragen zu

den beiden Handlungsfeldern sowie einige bereits oben vorgestellte Ergebnisse, die wir für die Arbeit in diesen beiden Handlungsfeldern als besonders relevant erachten, hier unter diesem Gesichtspunkt zusammengestellt und möchten darüber hinaus einige Anregungen zur weiteren Arbeit in den beiden Handlungsfeldern auf der Projektebene geben. Hinweise für die Arbeit auf der Schulebene enthalten die Berichte, die die Schulen mit ihren Daten erhalten.

Handlungsfeld Qualitätsentwicklung (HF 1)

Die Chance, dass „Selbstverantwortung plus“ zur Verbesserung des Unterrichts beitragen kann, wird von den Befragten geteilt eingeschätzt. 45,6% der Befragten erwarten das von dem Modellprojekt. Bei den Befragten, die bereits im Vorjahr diese Frage beantwortet haben, gibt es eine kleine Mehrheit von 60,6%, die Veränderungen im Unterricht durch „Selbstverantwortung plus“ erwartet. Dass ihnen die Verbesserung von Unterricht durch „Selbstverantwortung plus“ wichtig ist, geben 98,2% aller Befragten an. Das findet seinen Ausdruck u. E. auch in der hohen Anzahl der in diesem Handlungsfeld aufgelegten Projekte und den darin tätigen Personen (vgl. die folgende Darstellung der SVplus-Geschäftsstelle KOBE (Koordinierungsstelle für Organisation, Beratung und Evaluation des Hessischen Kultusministeriums)).

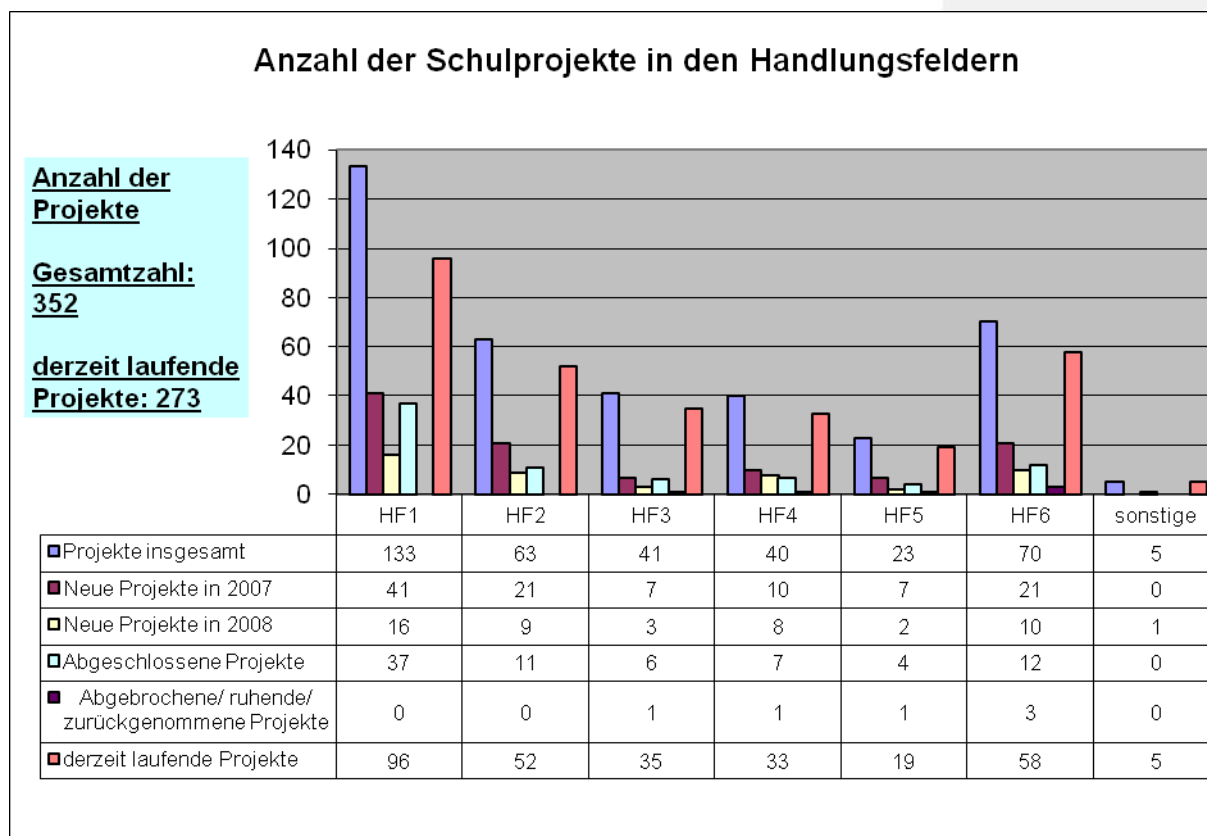


Abbildung 16: Projekte nach Handlungsfeldern (KOBÉ: Stand 29.01.2009)

Akzeptanz und Erfolg von „Selbstverantwortung plus“ an den Schulen sind, so ist zu vermuten, abhängig von einer spürbaren Verbesserung im Unterricht. Das Handlungsfeld 1 ist inhaltlich das für den Projekterfolg zentrale Handlungsfeld. Neben Mehrarbeit ist für die Lehrkräfte der beteiligten Projektschulen die geringe Wirkung für den Unterricht zentraler Kritikpunkt an dem Modellprojekt.

Das Ziel im Handlungsfeld Qualitätsentwicklung lautet: „Der Unterricht ist geprägt durch Lehr- und Lernarrangements, die weitgehend selbst organisiertes und lebenslanges Lernen ermöglichen. Die verschiedenen Schülergruppen werden durch organisatorische und spezielle unterrichtliche Maßnahmen individuell gefördert.“

Lehrerrolle und Unterrichtstätigkeit

Um selbst gesteuerte Lernprozesse in Gang setzen zu können, übernehmen Lehrende zunehmend die Rollen von Beobachtern und Beratern (Konrad/Traub, 1999, S.45). Ihre Arbeit verlagert sich zunehmend aus dem Unterricht heraus in die Vorbereitungsphase, in der sie mehr organisatorische Vorarbeiten zur Individualisierung des Unterrichts leisten müssen. Bei den Lehrkräften der Projektschulen ist ein Trend zu einem derart veränderten Rollenverständnis zu erkennen. Zwar sehen sich 60,1 (64,7%; 54,7%) der Befragten in erster Linie als Wissensvermittler für ihre Schüler. Aber 76,9 (77%, 78,3%) sind für ihre Schüler auch Berater in sozialen Fragen. Dass sie die Rolle des Beraters und Beobachters im Unterricht zunehmend übernehmen, geben 77,9 (68,3%, 66,3%) der Befragten an. Für 77,4 (75,4%, 78,5%) stellt die organisatorische Vorbereitung des Unterrichts einen zunehmend wichtiger werdenden Teil ihrer Arbeit dar. Die Werte aus der letzten Online-Befragung ließen uns auf eine Veränderung der Schularbeit der befragten Lehrkräfte schließen. Eine Entwicklung des für selbst gesteuerte Lernprozesse notwendige Rollenverständnisses schien sich bei vielen der Befragten zu entwickeln. Dadurch wird die Einführung von Lehr-Lernarrangements erleichtert, die selbst organisiertes Lernen und die individuelle Förderung von Schülerinnen und Schülern ermöglichen, wie es die Zielformulierung des Handlungsfeldes 1 beschreibt. Allerdings scheint es nun so zu sein, dass sich die Befragten zunehmend in allen von uns abgefragten Rollen sehen, so dass wir dies als Trend nicht mehr erkennen können. Ursache kann die Bandbreite der Bildungsgänge (EIBE; BFS, FOS, BG) und deren spezifische Anforderungen respektive die damit verknüpften Rollenerwartungen sein, in denen die Befragten eingesetzt sind.

Kollegiale Zusammenarbeit / Teamarbeit

Nach Angaben der Befragten sind die bisherigen Erfahrungen mit kollegialer Teamarbeit überwiegend positiv 86,2% (80,3%). 77,1% (75,7%) meinen, dass ihre Schularbeit

mittelfristig nur im Team zu leisten ist. Aufgrund dieser Angaben lässt sich mittelfristig ein erhöhter Bedarf an zeitlichen Ressourcen für Teamarbeit und deren Planung vermuten.

Die Auflage von Projekten in dem Themenbereich ‚Unterrichtsorganisation‘ des Themenbereichsrasters HF 1 sowie der Austausch von Erfahrungen und der Transfer von Beispielen gelungener Praxis können helfen, diesen Bedarf zu befriedigen.

Die Projektarbeit fördert die Zusammenarbeit an der Schule, geben 62,1 (67,3%) der Befragten an. Diesem Aspekt wird von den Befragten, das wissen wir aus der Online-Befragung 2006, eine sehr große Bedeutung (95,9%) beigemessen, und kann als Wunsch für mehr kollegiale Zusammenarbeit gewertet werden. Seine Ursachen liegen in der Veränderung des Selbstverständnisses der Lehrkräfte, die durch sich wandelnde Aufgabenstellungen und Strukturen bewirkt wird.

Handlungsfeld Qualitätssicherung (HF 2)

Die Aufgabe eines QMS (Qualitätsmanagementsystems) besteht darin, den Akteuren Wissen über die Qualität der Ergebnisse bzw. Prozesse zur Verfügung zu stellen (Rechenschaftsfunktion). Durch zeitnahe Rückmeldung der Evaluationsergebnisse werden Zielerreichung und Transfer unterstützt.

So verstanden, unterstützt ein QMS Schulen, sich zu einer lernenden Organisation zu wandeln, die über ein hohes Problemlösungspotenzial verfügt (Entwicklungsfunktion). Der Arbeit im Handlungsfeld Qualitätssicherung (HF2) wird u. E. eine zentrale Rolle für die Zielerreichung in den Handlungsfeldern und an den Schulen zukommen, da Q2E, effizient angewandt, die Effektivität der schulentwicklerischen Arbeit zu gewährleisten hilft.

Das für Schulen entwickelte schweizerische Qualitätsmanagementsystem Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung), das alle 17 Projektschulen derzeit einführen, zeichnet sich im Gegensatz zu anderen Qualitätsmanagementsystemen durch die Komponente

„Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung“ aus. Es erscheint daher besonders geeignet, Verbesserungen im Kerngeschäft Unterricht systematisch zu unterstützen. Diese Komponente wurde als erste an den meisten Schulen eingeführt. Wir haben daher auch in diesem Jahr Fragen zum Stand der Praxis des Individualfeedbacks gestellt, um deren Entwicklung zu verfolgen.

Die Zahl der Befragten, die angeben, im Laufe der letzten 12 Monate ein Individualfeedback durchgeführt zu haben, ist von 76,1% auf 83,1% gestiegen. Der Großteil des Feedbacks wird weiterhin als Schülerfeedback (70,7%, 2007: 81,4%) durchgeführt, es scheinen nun allerdings andere Formen des Individualfeedbacks weiter verbreitet zu sein als noch vor 15 Monaten. So hat insbesondere das Feedback in Form von kollegialen Hospitationen zugenommen (21%, 2007: 13,1%). Die sonstigen Formen des Feedbacks machen nun 8,3% (5,6%) des Gesamtfeedbacks aus.

Individualfeedback im Rahmen von Q2E hat seit der letzten Befragung vor 15 Monaten beträchtlich zugenommen: Mittlerweile geben 49% (37,6%) an, ihr Feedback im Rahmen von Q2E, d. h. mit zentral bereitgestellten Instrumenten und systematisch dokumentiert durchgeführt zu haben. Die anderen 51% haben ihr Individualfeedback in eigener Initiative und Verantwortung mit eigenen Instrumenten durchgeführt.

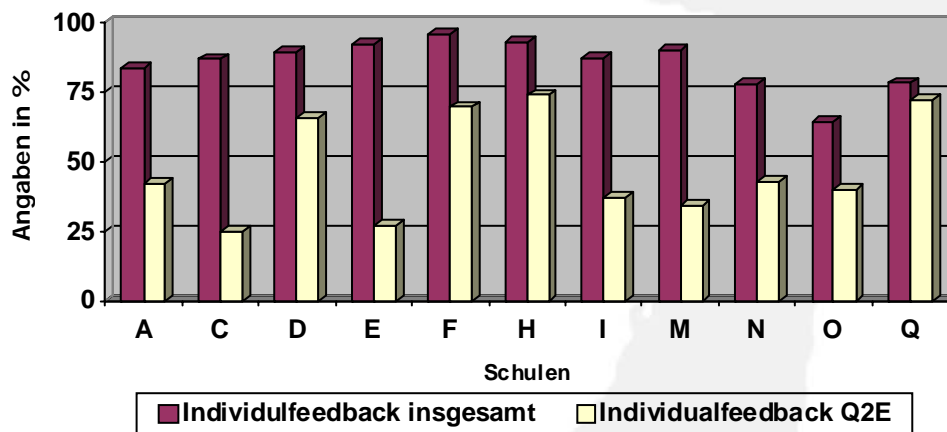


Abbildung 17: Durchführen von Individualfeedback - davon im Rahmen von Q2E

Insgesamt ist es ein positiver Befund, dass Individualfeedback an den Projektschulen nach diesen Selbstauskünften sich weiter zu verbreiteten scheint. Die Praxis des systematischen Individualfeedbacks im Rahmen von Q2E ist an den Schulen weiterhin unterschiedlich ausgeprägt. So findet nur an vier der dargestellten elf Schulen die Hälfte oder mehr als die Hälfte des Individualfeedbacks im Rahmen von Q2E statt.

4. Tendenzen und Trends

Wir haben im Folgenden Tendenzen², d. h. allgemeine Entwicklungen in eine bestimmte Richtung, und Trends³, das heißt Entwicklungen in Teilbereichen dargestellt. Erstere sind durch die Bewegung der Gesamtwerte in eine einheitliche Richtung im Befragungszeitraum belegt. Trends haben wir über die Korrelation von Werten sowie die gruppen- und schulbezogene Auswertung der Daten von Online-Befragungen und Interviews herausgearbeitet. Sie stellen Entwicklungen in Teilbereichen dar, die an einigen Schulen bzw. bei einzelnen Gruppen der Befragten beobachtbar sind (Lehrkräfte, die nicht in SV+ engagiert sind, Projektlehrkräfte und Schulleitungsmitglieder).

4.1 Tendenzen

Die Digitalisierung der Kommunikation schreitet an den Schulen weiter voran. 2006 hat u. W. nur eine Schule die Lehrkräfte per E-Mail über unsere Online-Befragung informiert. Entsprechende Verteiler wurden an den anderen Schulen erst später aufgebaut. 2007 war die E-Mail bereits an vier, 2008 an fünf Schulen der dominierende Weg der Information über die Online-Befragung. Der Trend dürfte sich an den Schulen fortsetzen.

² **Ten'denz**, *die*; -, -en 1.erkennbare Entwicklung in eine Richtung (Fremdwörterbuch Langenscheid: <http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html>)

³ **Trend**, *der*; -s, -s Teile einer Gesellschaft ergreifende Entwicklung, Entwicklungsrichtung, Strömung des Zeitgeists (Fremdwörterbuch Langenscheid: <http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html>)

Dies und die zunehmende Nutzung der schulischen Intranets, über das mittlerweile fast jede Schule verfügt, wird ein verändertes Informations- und Kommunikationsverhalten mit sich bringen. Der Anteil der Befragten, die das Intranet nie oder nur selten nutzen, ist damit innerhalb von 15 Monaten von knapp der Hälfte auf weniger als ein Drittel gefallen. Die Schulen haben sich mit zeitgemäßen Medien und Plattformen ausgestattet und nutzen zunehmend die Vorteile digitaler, dezentraler Information.

Die Chance, dass „Selbstverantwortung plus“ zur Verbesserung des Unterrichts beitragen kann, wird wieder höher eingeschätzt: 55,6% der Befragten sind dieser Meinung (2007: 46,5%, 2006: 52,7 %). Für neun von zehn Befragten ist die Verbesserung von Strukturen, Prozessen und Unterricht wichtig bzw. eher wichtig. Wir interpretieren dies als eine weit verbreitete Einsicht unter den Befragten, wonach Schule und Unterricht verbesserungswürdig sind.

Diese Interpretation wird unterstützt durch den Befund, wonach es den befragten Lehrkräften zunehmend wichtig ist, dass ihre Kompetenzen von der Schulleitung für die Verbesserung von Schule und Unterricht genutzt werden. Dahinter steht eine hohe Bereitschaft, sich für die Verbesserung von Schule und Unterricht zu engagieren.

„Selbstverantwortung plus“ ist an den Schulen nicht nur angekommen, sondern auch wirksam geworden, das machen die Veränderungen in den Beziehungen deutlich: Während 2007 nur 25% der Befragten angaben, dass sich ihre Beziehungen an den Schulen aufgrund von „Selbstverantwortung plus“ verändert hätten, sind das im Jahr 2008 bereits 75% der Befragten. Die Werte für Kollegen und stellvertretende Schulleitung weichen nur geringfügig von jenen aus 2007 ab. Signifikant erscheinen jedoch die Veränderungen in den Verhältnissen zu den Schulleitungen und den Abteilungsleitungen. Hier scheinen sich wesentliche Veränderungen in den Beziehungen abzuspielen. Allgemein werden von den Befragten eine engere und intensivere kollegiale Zusammenarbeit, gewachsene Gemeinsamkeit, neue Aufgabenbereiche und mehr Mitsprachemöglichkeiten als positive Veränderungen hervorgehoben. Als negative

Veränderungen in den Beziehungen werden Misstrauen und Konkurrenz und eine gewachsene Distanz zwischen Protagonisten und Gegnern der Projektarbeit angegeben. Erhöhter Verwaltungsaufwand und gewachsene Belastung werden ebenfalls für die Verschlechterung von Beziehungen verantwortlich gemacht.

Die Positionen der Schulleitung und Abteilungsleitung sind aufgrund ihrer Führungsrollen hiervon sicherlich besonders betroffen. Insgesamt überwiegen die positiven Angaben im Verhältnis drei zu zwei, wobei sich die Situation an den Schulen unterschiedlich darstellt.

Dass die aufgelegten Projekte die zentralen Probleme ihrer Schule angehen wird nur noch von 59% (67,6%, 70%) der Befragten in der Online-Befragung 2008 angenommen. Die Abnahme der Werte im Befragungszeitraum von 30 Monaten ist bei den nicht in „Selbstverantwortung plus“ mitarbeitenden Lehrkräften besonders signifikant (17,7 Prozentpunkte). Bei den Projektlehrkräften und Schulleitungsmitgliedern beträgt die Abnahme der Zustimmung im Befragungszeitraum von 30 Monaten 8,1 respektive 4,4 Prozentpunkte. Im Vergleich zu den positiveren Werten der 2. Befragung vor 15 Monaten sind die Werte jedoch um 11,6 bzw. 8,8 Prozentpunkte gefallen.

Bedenklich stimmt, dass die Teilnahme an Sitzungen und die Lieferung von Arbeitsergebnissen im Urteil der Befragten immer weniger nachgehalten d. h. eingefordert bzw. kontrolliert (z. B. durch die Arbeit mit Protokollen) wird und damit die Bedeutung der Projektarbeit u. U. leidet.

Die Zustimmung der Befragten zu der Aussage, dass ihre Schularbeit mittelfristig nur im Team zu leisten sei, ist um fast 10 Prozentpunkte auf fast 85% gestiegen. Der erhöhte Bedarf an zeitlichen Ressourcen für Teamarbeit und deren Planung, den wir im Resümee der Zwischenevaluation bereits darstellten, hat sich verfestigt. Ihm wird aber nach Aussage der Lehrkräfte bisher nicht ausreichend Rechnung getragen: Nur an zwei Schulen wird von mehr als 50% bestätigt, dass es Zeitfenster für Teamarbeit gibt, so dass Kooperationen außerhalb des Unterrichts gut koordinierbar sind.

Die Mitarbeit bei „Selbstverantwortung plus“ wird zunehmend mit Deputatstunden honoriert. Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass es nach ihrer Wahrnehmung für die Mitarbeit Deputatstunden gebe. Das hat 2006 nur knapp ein Drittel der Befragten angegeben. Insgesamt scheinen die Schulen die neuen Möglichkeiten des selbstverantwortlichen Mitteleinsatzes zu nutzen. Dazu passt, dass mittlerweile sechs von zehn Befragten angeben, dass für sie die Vergabe von Deputatstunden von Bedeutung ist.

Lehrkräfte sehen sich stärker in den von uns abgefragten Rollen ‚Wissensvermittler‘, ‚Berater in sozialen Situationen‘ sowie ‚Berater und Beobachter im Unterricht‘, als das im Vorjahr der Fall war. Damit ist ein eindeutiger Trend zu einem Rollenverständnis nach Traub/Konrad (1999), das jenes des Wissensvermittlers weniger als die beiden anderen betont, nicht mehr feststellbar. Eventuell hängt dies zusammen mit den verschiedenartigen Anforderungen in den Bildungsgängen (z. B. EIBE, BFS, FOS, BG), die unterschiedlich stark die jeweiligen Rollen einfordern. Die Heterogenität ihrer Lerngruppen prägt die Tätigkeit von Lehrkräften an beruflichen Schulen und erschwert pauschalisierende Aussagen über die an sie gestellten Anforderungen, entkoppelt von der jeweiligen aktuellen Unterrichtsverpflichtung.

4.2 Trends bei Befragten und Schulen

Fast die Hälfte der Projektlehrkräfte nimmt nun Anerkennung für die geleistete Projektarbeit wahr, während dies nur noch von einem Drittel der nicht im Projekt mitwirkenden Lehrkräfte gesehen wird. Damit haben sich seit 2006 die Werte bei den beiden Gruppen gegenläufig entwickelt und die Werte vertauscht.

Schulleitungsmitglieder profitieren durch Kompetenzzuwächse besonders von der Mitarbeit im Modellprojekt. Sie geben mehrheitlich Zuwächse in allen abgefragten

Kompetenzbereichen an. Auch die Projektlehrkräfte profitieren im Befragungszeitraum zunehmend durch Kompetenzzuwachs, während die nichtbeteiligten Lehrkräfte weniger Kompetenzzuwächse durch die Mitarbeit ihrer Schule im Modellprojekt erleben, als dies zu Beginn des Befragungszeitraumes noch der Fall war.

4.3 Korrelationen

Korrelieren Merkmale (Items) miteinander, besteht eine lineare Beziehung zwischen ihnen; es liegt eine Korrelation vor, die jedoch noch keine Aussage darüber zulässt, ob eine Größe die andere auch kausal beeinflusst, oder ob beide Merkmale von derselben Ursache abhängen. Die Korrelation deutet vielmehr auf mögliche Zusammenhänge zwischen den Merkmalen hin, die in weiteren empirischen Untersuchung nachgewiesen werden müssten. Korrelationen können auch mit ‚je-desto-Aussagen‘ beschrieben werden. Dabei gilt für positive Korrelationen: je mehr A desto mehr B. Für negative Korrelationen gilt: je mehr A desto weniger B.

Für die Berechnung und Darstellung der Korrelationen verwenden wir den Korrelationskoeffizienten nach Pearson⁴. Negative Korrelationen werden mit Werten zwischen 0 und -1 dargestellt. Positive Korrelationen werden durch Werte zwischen 0 und 1 dargestellt. Als signifikant gilt eine Korrelation, wenn sie größer als 0,5 (positiver Zusammenhang) bzw. kleiner als -0,5 (negativer Zusammenhang) ist.

Im Folgenden stellen wir Ihnen u. E. interessante signifikante Korrelationen zwischen den abgefragten Merkmalen vor: Es handelt sich dabei ausschließlich um positive Korrelationen, signifikante negative Korrelationen konnten wir keine errechnen.

Zufriedenheit, Problemorientierung der Projekte und die Höhe der Erwartungen an die Projektarbeit korrelieren jeweils signifikant untereinander (Korrelationskoeffizient nach

⁴ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Korrelationskoeffizient>

Pearson jeweils größer als 0,7). Darüber hinaus korrelieren diese drei Merkmale mit den Antworten auf die folgenden Items des Fragebogen:

Abkürzung	Frage
F26	Die Arbeit an unserer Schule folgt einer gemeinsamen Vision.
F10	Leitbild und Strategie der Schule werden klar und deutlich kommuniziert.
F17	Den Projektgruppen ist es innerhalb der Schule möglich, Entscheidungen durchzusetzen.
F20	Die Projektarbeit fördert die Zusammenarbeit an der Schule.
F6_4	Nach meiner Wahrnehmung bringt die Mitarbeit bei SV+ den beteiligten Lehrkräften: ... Handlungsspielräume
F6_6	... Entscheidungskompetenzen
F7_1	Durch SV+ erlebe ich einen Zuwachs an: ...Fachkompetenz
F7_2	... Methodenkompetenz
F7_3	... Sozialkompetenz
F7_4	... Personaler Kompetenz
F7_5	... Wissen über Schule als Organisation
F12	Die Schulleitung nutzt meine Kompetenzen zur Verbesserung der Schule.
F14	Die Ressourcenverteilung erfolgt in transparenter, nachvollziehbarer Weise.

Besonders stark korrelieren die Erwartungen mit der Einschätzung der Förderung kollegialer Zusammenarbeit durch die Projektarbeit. Die Erwartung an die Verbesserung des Unterrichts durch die Projektarbeit korreliert stark mit dem erlebten Zuwachs an sozialer und personaler Kompetenz durch die Projektarbeit.

Anerkennung kann die Motivation sich zu engagieren erhöhen und erhalten. Dabei ist es jedoch schwierig festzustellen was der bzw. die Einzelne als Anerkennung erlebt bzw. wertet. Korrelationen können Hinweise darauf geben, wodurch Anerkennung erfahren wird. Die Angaben zur Anerkennung korrelieren zu den folgenden Angaben:

Abkürzung	Frage
F6_4	Nach meiner Wahrnehmung bringt die Mitarbeit bei SV+ den beteiligten Lehrkräften: ... Handlungsspielräume
F6_5	... Einfluss im Kollegium
F6_6	... Entscheidungskompetenzen
F17	Den Projektgruppen ist es innerhalb der Schule möglich, Entscheidungen durchzusetzen.
F20	Die Projektarbeit fördert die Zusammenarbeit an der Schule.

Kollegiale Zusammenarbeit und Möglichkeiten der Beeinflussung der Entwicklung ihrer Schule werden unter Umständen von den Befragten als Quelle von Selbstwirksamkeitserfahrungen und somit als Quelle der Anerkennung für Leistungen und Erfolge gewertet.

Interessanterweise korrelieren Handlungsspielräume (F6_4), Entscheidungskompetenzen (F6_6) und -möglichkeiten (F17) auch wiederum mit den folgenden Fragen:

Abkürzung	Frage
F26	Die Arbeit an unserer Schule folgt einer gemeinsamen Vision.
F12	Die Schulleitung nutzt meine Kompetenzen zur Verbesserung der Schule.
F14	Die Ressourcenverteilung erfolgt in transparenter, nachvollziehbarer Weise.

Unsere These, die wir mit den Daten der Schulen, die ein gute Prozessqualität aufweisen, und den Korrelationen begründen, lautet:

Eine erfolgreiche Strategie für die Verbesserung von Schule und Unterricht basiert auf einer gemeinsamen Vision und einem gemeinsamen Leitbild. Die Schulleitung ermöglicht den Lehrkräften die Mitarbeit in der Schulentwicklung und delegiert Aufgaben an Teams. Hierfür werden den Teams Handlungs- und Entscheidungsfreiräume sowie Kompetenzen übertragen, um die Aufgaben selbst organisiert zu bearbeiten. Die für die Bewältigung der Aufgaben notwendigen Ressourcen werden für das Kollegium nachvollziehbar vergeben. Über Möglichkeiten der Selbstwirksamkeitserfahrung erhalten Lehrkräfte Anerkennung. Dies erfolgt im Rahmen kollegialer Zusammenarbeit durch Leistung und Erfolge, die Lehrkräfte - neben Deputatstunden und erhöhter Zufriedenheit - zur dauerhaften Mitarbeit motivieren. Da die Nutzung der Kompetenzen der Lehrkräfte für die Verbesserung der Schule durch die Schulleitung sowie die Nachvollziehbarkeit der Ressourcenverteilung durch die Schulleitung untereinander korrelieren, liegt der Schluss nahe, dass durch die engere Zusammenarbeit und die damit einhergehende dichtere Kommunikation Hintergrundwissen bei den Lehrkräften generiert wird, wodurch Entscheidungen der Schulleitung nachvollziehbarer werden. Durch die Entwicklungsarbeit erwerben die Beteiligten darüber hinaus Kompetenzen, wie Wissen über die Organisation, Methoden- und Sozialkompetenz, die ihre Schularbeit im Team unterstützen. Die profan anmutende Erklärung hierfür: Wer mitmacht, profitiert im Sinne von Selbstwirksamkeit, Kompetenzerwerb und Einfluss auf die Entwicklung der Schule und damit der Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes.

Aus den uns vorliegenden Daten wird deutlich, dass fast allen Befragten Verbesserungen von Strukturen, Prozessen und Unterricht wichtig sind. Wir interpretieren dies als einen breiten Konsens für die Notwendigkeit von Verbesserungen von Schule und Unterricht unter den Befragten. Zudem sehen die meisten Lehrkräfte Teamarbeit und kollegiale Kooperation für die Bewältigung ihrer zukünftigen Arbeit an den Schulen für notwendig an. Die Frage, die daraus resultiert lautet: Unter welchen Bedingungen sind die noch

unbeteiligten Lehrkräfte bereit, sich in dem Prozess zu engagieren? Für die Schulleitung ergibt sich als Führungsebene daraus die Aufgabe, die Beteiligung an dem Reformprozess auf eine breitere Basis zu stellen; denn noch eine weitere signifikante Korrelation stimmt nachdenklich: Die Fragen nach der zusätzlichen Belastung durch die Projektarbeit und durch die Vertretung von Projektlehrkräften korrelieren mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,81 signifikant hoch. Das legt den Schluss nahe, dass es der selbe Teil des Kollegiums ist, der die Projektarbeit und die dafür notwendige Unterrichtsvertretung leistet.

5. Resümee & Handlungsempfehlungen

Nach mehr als drei Jahren Projektlaufzeit „Selbstverantwortung plus“ in den Schulen wird deutlich: Die Kommunikation innerhalb der Schulen wird dichter, die Beziehungen in den Kollegien wandeln sich – „Selbstverantwortung plus“ wird an den Schulen inzwischen als Veränderung spürbar. Ob dies als positive oder störende Entwicklung wahrgenommen wird, hängt vor allem von der Einstellung gegenüber dem Projekt und vom eigenen Engagement ab: Wer mitmacht, profitiert. Dies gilt sowohl auf der Ebene der Einzelschule, als auch auf der Ebene des Individuums.

Wir stellen fest, dass bei Fragen, die sich auf allgemeine Zielvorstellungen in Bezug auf eine erhöhte Selbstverantwortung von Schulen beziehen, durchaus Einigkeit besteht: Die Ausrichtung der Projektarbeit an Belangen des Unterrichts, die Förderung selbstorganisierten Lernens, die Erweiterung des Rollenverständnisses vom Wissensvermittler hin zu einem umfassenderen Verständnis des Lehrerberufs – all diese Zielsetzungen erfahren allgemeine Zustimmung.

Doch bei Fragen, die sich auf konkrete Ergebnisse des Modellprojektes beziehen, werden Unterschiede zwischen Schulen und auch zwischen Gruppen in den Kollegien deutlich. Diejenigen Schulen und Lehrkräfte, die sich aktiv an „Selbstverantwortung plus“ beteiligen, erleben die Projektarbeit als sinnvoll und an zentralen Problemen der Schule

orientiert, erfahren einen Kompetenzzuwachs, fühlen sich zufriedener mit ihrer Arbeit und anerkannt in dem, was sie tun. Sie können Ressourcen selbstständig nutzen und Entscheidungen der Projektgruppe in der Schule durchsetzen. Sie erleben sich als selbstwirksamer und haben eher den Eindruck, dass ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in der Schule auch genutzt werden. Allerdings fordern auch sie eine deutlich fokussierte Ausrichtung der Projekte an den aktuellen Problemlagen der Schulen.

Die offensichtlichen Unterschiede zwischen Schulen und auch zwischen Lehrkräften in den Kollegien zeigen: Es ist nicht gleichgültig, wie Lehrkräfte und Schulen den Reformprozess ausgestalten. Ein wichtiger Faktor scheint dabei die Einigkeit innerhalb der Schulleitung zu sein. Die entscheidende Herausforderung innerhalb des Reformprozesses besteht darin, die Beteiligung der Kollegien auf breiter Ebene sicher zu stellen. Damit dies gelingen kann, müssen sich (darauf weisen insbesondere die Ergebnisse unserer Leitfadeninterviews hin) die Schulleitungsmitglieder untereinander einig sein. Problematisch ist auch, wenn alte Konflikte die Schulentwicklung blockieren.

Schulleitungen und Projektteams stehen jedoch auch organisatorische Mittel zur Verfügung, um den Schulentwicklungsprozess auf ein breiteres Fundament zu stellen. Die Aspekte Transparenz, Verbindlichkeit und organisatorischer Rahmen stellen sich hier als besonders bedeutsam heraus.

Handlungsempfehlungen

Wenn Ressourcen (Finanzmittel, Deputatstunden) in transparenter Weise verteilt werden, so stützt dies die Akzeptanz im Kollegium. Wichtig ist auch, dass Arbeitsergebnisse und Entscheidungen der Projektgruppen in der Schule umgesetzt werden. In Bezug auf die Verbindlichkeit und das Controlling der Projektarbeit scheinen an den meisten Schulen noch ungenutzte Spielräume vorhanden zu sein. Es geht dabei ausdrücklich nicht darum, die Mitarbeit am Projekt zum Zwang zu erklären, sondern darum, durch eine verbindliche Teilnahme, die Dokumentation von Projektergebnissen und ein kontinuierliches

Projektcontrolling den Einsatz und die Ergebnisse der Projektgruppen zu würdigen und nachhaltig zu sichern. Und schließlich kann die Projektarbeit an den Schulen dadurch unterstützt werden, dass geeignete organisatorische Bedingungen für den Wandel geschaffen werden: Obgleich eine große Mehrheit der Lehrkräfte betont, die Arbeit im Team sei nicht nur notwendig, sondern auch produktiv und hilfreich, stehen dafür nach wie vor kaum geregelte Zeiten zur Verfügung.

Schließlich erweisen sich solche Schulen und Projekte als besonders erfolgreich, die am Unterrichtsgeschehen selbst ansetzen. Wir empfehlen daher weiterhin, zusätzliche Projekte besonders dann zu fördern, wenn sie einen deutlichen Bezug zu Unterricht haben bzw. organisatorische Bedingungen so verändern, dass Qualitätsverbesserungen im Unterricht wahrscheinlich werden. Auf diese Weise kann Engagement für besseren Unterricht gewürdigt und sichergestellt werden, dass organisatorische Veränderungen diesem übergeordneten Ziel dienen.

Kassel, den 13. März 2009

Prof. Ute Clement

Christian Martin

6. Literatur

Konrad, K. & Traub, S. (1999). *Selbstgesteuertes Lernen in Theorie und Praxis*. München: Oldenbourg.

March, J. & Olson, J. (1979). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen.

Probst, G. J. B. & Büchel, B. (1994). *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler.

Schimank, U. (2002). *Handeln und Strukturen: Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. Weinheim [u.a.]: Juventa.

Schreyögg, G. (1999). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.

Wilkesmann, U. (1999). *Lernen in Organisationen: Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen*. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl.

7. Anlagen

- Anlage 1 Fragebogen Online-Befragung 2008**
- Anlage 2 Ergebnisse der Online-Befragung 2008**
- Anlage 3 Relevanzangaben Online-Befragung 2008**
- Anlage 4 Interviewleitfaden 2008**
- Anlage 5 Werte der Schulen im Überblick 2008**

Anlage 1 Fragebogen Online-Befragung 2008

Haben Sie bereits an der ersten Befragung 2006 teilgenommen?

- nein
- ja

Haben Sie an der zweiten Befragung 2007 teilgenommen?

- nein
- ja

Durch SV+ hat sich mein Verhältnis zu folgenden Personen verändert: (Mehrfachauswahl möglich)

- Schulleitung
- stellv. Schulleitung
- Abteilungsleitung a
- Abteilungsleitung b
- Abteilungsleitung c
- Kollegen

Inwiefern?

Auf welchem Weg sind Sie über diese Befragung informiert worden?

- Zettel im Fach
- Plakat
- Email
- persönliches Gespräch
- Konferenz/ Teambesprechung
- andere

Dienstjahre im Schuldienst:

Mitarbeit in einer Projektgruppe im Rahmen von SV+ :

- nein
- ja

Mitglied der Schulleitung:

- nein
- ja

Gibt es ein Intranet an Ihrer Schule?

- nein
- ja
- weiß nicht

Wenn ja, nutzen Sie es?

Erfahrung			
nie	selten	manchmal	regelmäßig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mit dem 3. Jahr des Projektverlaufes bin ich im Großen und Ganzen zufrieden.

Die Arbeit in den Projekten setzt an zentralen Problemen unserer Schule an.

Erfahrung			
trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dieser Aspekt ist mir...			
nicht wichtig	weniger wichtig	eher wichtig	wichtig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nennen Sie bitte stichwortartig die wichtigsten drei Ergebnisse von SV+ an Ihrer Schule.

Bitte nennen Sie die zentralen Werte, für die Ihre Schule steht.

Die Arbeit an unserer Schule folgt einer gemeinsamen Vision.

Die Mitarbeit in den Projektgruppen ist freiwillig.

Die Teilnahme an Sitzungen und die Lieferung vereinbarter Arbeitsergebnisse ist verbindlich, d.h. sie werden nachgehalten.

Den Projektgruppen ist es innerhalb der Schule möglich, Entscheidungen durchzusetzen.

Die Projektarbeit fördert die Zusammenarbeit an der Schule.

Die schulische Stundenplanung berücksichtigt Zeitfenster für Teamarbeit, sodass Teamarbeiten außerhalb des Unterrichts gut koordinierbar sind.

Erfahrung			
trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dieser Aspekt ist mir...			
nicht wichtig	weniger wichtig	eher wichtig	wichtig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

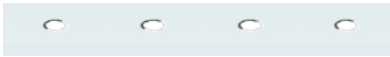
Längerfristig wird SV+ an unserer Schule:

Strukturen verbessern

Prozesse verbessern

Erfahrung			
trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dieser Aspekt ist mir...			
nicht wichtig	weniger wichtig	eher wichtig	wichtig
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>



Nach meiner Wahrnehmung bringt die Mitarbeit bei SV+ den beteiligten Lehrkräften:

	Erfahrung				Dieser Aspekt ist mir...			
	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	nicht wichtig	weniger wichtig	eher wichtig	wichtig
Entlastung vom Alltagsgeschäft der Schule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deputatstunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkennung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handlungsspielräume	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einfluss im Kollegium	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheidungskompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weisungsbefugnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Einen Zuwachs an:

Durch SV+ erlebe ich einen Zuwachs an:

	Erfahrung			
	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Fachkompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Methodenkompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sozialkompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personaler Kompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen über Schule als Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aus der Beteiligung unserer Schule an SV+ entsteht mir ein zusätzlicher Arbeitsaufwand:

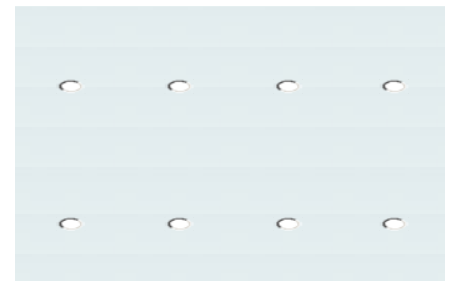
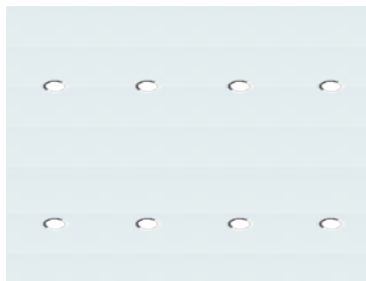
für die Mitarbeit im Projekt von ca. ____ Zeitstunden pro Woche:

Für die Vertretung für Unterricht und andere Aufgaben von Lehrkräften, die im Projekt mitarbeiten ca. ____
Zeitstunden pro Woche:

	Erfahrung				Dieser Aspekt ist mir...			
	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	nicht wichtig	weniger wichtig	eher wichtig	wichtig
Leitbild und Strategie der Schule werden klar und deutlich kommuniziert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schulleitung nutzt meine Kompetenzen zur Verbesserung der Schule.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Schulleitung stellt im Rahmen ihrer Möglichkeiten Ressourcen (Deputatstunden, Finanzen, Zeit, Räume) zur Durchführung der Projektarbeit zur Verfügung.

Die Ressourcenverteilung erfolgt in transparenter, nachvollziehbarer Weise.



Die Verteilung der Ressourcen erfolgt in erster Linie durch: (Mehrfachauswahl möglich)

- Schulleitung
- stellv. Schulleitung
- Abteilungsleitung
- andere Funktionsstelleninhaber
- einzelne Lehrkräfte
- Lehrerteams
- sonstige

Von wem werden Veränderungsprozesse...

... initiiert? (Mehrfachauswahl möglich)

- Schulleitung
- stellv. Schulleitung
- Abteilungsleitung
- andere Funktionsstelleninhaber
- einzelne Lehrkräfte
- Lehrerteams

Sonstige:

... begleitet? (Mehrfachauswahl möglich)

- Schulleitung
- stellv. Schulleitung
- Abteilungsleitung
- andere Funktionsstelleninhaber
- einzelne Lehrkräfte
- Lehrerteams

Sonstige:

... konsequent zu Ende geführt? (Mehrfachauswahl möglich)

- Schulleitung
- stellv. Schulleitung
- Abteilungsleitung
- andere Funktionsstelleninhaber
- einzelne Lehrkräfte
- Lehrerteams
- niemand

Sonstige:

Ich führe folgende Tätigkeiten an meiner Schule aus:

Unterstützung, Stimulierung, Anleitung und Motivation von Lehrkräften. (Ausgenommen Referendare)

Auswahl und Beurteilung von Lehrkräften.

Erfahrung			
trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie zu Ihrer letzten Antwort ein Beispiel:

Aufbau und Pflege von Partnerschaften oder Netzwerken mit schulexternen Personen, Gruppen und Institutionen. (nicht gemeint sind Ausbildungsbetriebe und Eltern)

Erfahrung			
trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie zu Ihrer letzten Antwort ein Beispiel:

Systematische Sammlung und Aufnahme von Informationen über interne und externe Entwicklungen, aufgrund eines formalen Mandats.

Übermittlung relevanter Informationen und Ziele an Lehrkräfte und andere Organisationsmitglieder.

Erfahrung			
trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie zu Ihrer letzten Antwort ein Beispiel:

Information externer Gruppen und die Vertretung der Organisation nach außen.

Erfahrung			
trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie zu Ihrer letzten Antwort ein Beispiel:

Initiierung und Realisierung von Projekten an der Schule.

Schlichtung von Konflikten und Beseitigung unerwarteter Probleme und Störungen innerhalb der Schule und in Beziehungen zu außerschulischen Kontakten. (Gemeint sind hier nur jene Konflikte und Störungen, die nicht durch Schüler verursacht sind.)

Erfahrung			
trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie zu Ihrer letzten Antwort ein Beispiel:

Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten.

Umsetzung von Handlungsvorschlägen und damit einhergehend die Zuteilung von Ressourcen.

Administrative Aufgaben

Erfahrung			
trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Treffen folgende Aussagen auf Sie zu?

Ich bin gut über die Bedeutung und Möglichkeiten der Auslegung von schulischen Vorschriften informiert.

Bitte geben Sie zu Ihrer letzten Antwort ein Beispiel:

Mein Verhalten hat eine Vorbildwirkung für meine Kollegen.

Bitte geben Sie zu Ihrer letzten Antwort ein Beispiel:

Für meine Schüler bin ich in erster Linie Wissensvermittler.

Für meine Schüler bin ich Berater in sozialen Fragen.

Ich übernehme im Unterricht zunehmend die Rolle des Beraters und Beobachters.

Die organisatorischen Aspekte des Unterrichts werden zunehmend wichtiger.

Meine Erfahrungen mit kollegialer Teamarbeit sind überwiegend positiv

Meine Schularbeit ist mittelfristig nur im Team zu leisten.

Erfahrung			
trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Erfahrung			
trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Erfahrung			
trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Im Laufe der letzten 12 Monate habe ich ein Individualfeedback durchgeführt.

- nein
- ja

Wenn ja: Das Feedback erfolgte ...

- ... im Rahmen von Q2E
- ... in eigener Initiative und Verantwortung

Art des Feedbacks (Mehrfachnennungen möglich):

- Schülerfeedback
- kollegiale Hospitation
- sonstiges

Wenn sonstiges, bitte ausführen:

Hier haben Sie die Möglichkeit, uns Anmerkungen mitzuteilen, die Ihnen wichtig sind:

Anlage 2 Gesamtergebnisse der Online-Befragung 2008

Fragegruppe 14:

T2_1: Durch SV+ hat sich mein Verhältnis zu folgenden Personen verändert: (Mehrfachauswahl möglich)

Schulleitung	197	mal genannt
stellv. Schulleitung	106	mal genannt
Abteilungsleitung a	106	mal genannt
Abteilungsleitung b	43	mal genannt
Abteilungsleitung c	36	mal genannt
Kollegen	178	mal genannt

T3: Auf welchem Weg sind Sie über diese Befragung informiert worden?

Zettel im Fach	147	34%
Plakat	25	5.8%
Email	185	42.8%
persönliches Gespräch	21	4.9%
Konferenz/ Teambesprechung	38	8.8%
andere	16	3.7%
Antworten	432	

Fragegruppe 12:

R3: Dienstjahre im Schuldienst:

Antworten	414
Minimum	0
Maximum	38
arithm.Mittel	14.1

R5: Mitarbeit in einer Projektgruppe im Rahmen von SV+ :

nein	169	39.8%
ja	256	60.2%
Antworten	425	

R6: Mitglied der Schulleitung:

nein	364	86.1%
ja	59	13.9%
Antworten	423	

R8_1: Gibt es ein Intranet an Ihrer Schule?

nein	71	16.6%
ja	333	78%
weiß nicht	23	5.4%
Antworten	427	

R8_2: Wenn ja, nutzen Sie es?

nie	30	8.9%
selten	77	22.9%
manchmal	92	27.4%
regelmäßig	137	40.8%
Antworten	336	

Fragegruppe 2:

F2: Mit dem 3. Jahr des Projektverlaufes bin ich im Großen und Ganzen zufrieden.

trifft nicht zu	82	20.1%
trifft eher nicht zu	96	23.5%
trifft eher zu	175	42.9%
trifft zu	55	13.5%
Antworten	408	

F4: Die Arbeit in den Projekten setzt an zentralen Problemen unserer Schule an.

trifft nicht zu	66	16.3%
trifft eher nicht zu	100	24.7%
trifft eher zu	151	37.3%
trifft zu	88	21.7%
Antworten	405	

Fragegruppe 8:

F26: Die Arbeit an unserer Schule folgt einer gemeinsamen Vision.

trifft nicht zu	72	17.1%
trifft eher nicht zu	141	33.5%
trifft eher zu	177	42%
trifft zu	31	7.4%
Antworten	421	

F15: Die Mitarbeit in den Projektgruppen ist freiwillig.

trifft nicht zu	12	2.8%
trifft eher nicht zu	30	7.1%
trifft eher zu	96	22.7%
trifft zu	285	67.4%
Antworten	423	

F16: Die Teilnahme an Sitzungen und die Lieferung vereinbarter Arbeitsergebnisse ist verbindlich, d.h. sie werden nachgehalten.

trifft nicht zu	23	5.7%
trifft eher nicht zu	86	21.4%
trifft eher zu	181	45.1%
trifft zu	111	27.7%
Antworten	401	

F17: Den Projektgruppen ist es innerhalb der Schule möglich, Entscheidungen durchzusetzen.

trifft nicht zu	29	7.2%
trifft eher nicht zu	100	24.9%
trifft eher zu	185	46.1%
trifft zu	87	21.7%
Antworten	401	

F20: Die Projektarbeit fördert die Zusammenarbeit an der Schule.

trifft nicht zu	57	13.8%
trifft eher nicht zu	99	24%
trifft eher zu	134	32.5%
trifft zu	122	29.6%
Antworten	412	

F27: Die schulische Stundenplanung berücksichtigt Zeitfenster für Teamarbeit, sodass Teamarbeiten außerhalb des Unterrichts gut koordinierbar sind.

trifft nicht zu	124	29.9%
trifft eher nicht zu	159	38.3%
trifft eher zu	109	26.3%
trifft zu	23	5.5%
Antworten	415	

Fragegruppe 3: Längerfristig wird SV+ an unserer Schule:

F5_1: Strukturen verbessern

trifft nicht zu	65	15.7%
trifft eher nicht zu	81	19.5%
trifft eher zu	162	39%
trifft zu	107	25.8%
Antworten	415	

F5_2: Prozesse verbessern

trifft nicht zu	53	12.9%
trifft eher nicht zu	70	17%
trifft eher zu	174	42.2%
trifft zu	115	27.9%
Antworten	412	

F5_3: Unterricht verbessern

trifft nicht zu	98	23.6%
trifft eher nicht zu	87	20.9%
trifft eher zu	138	33.2%
trifft zu	93	22.4%
Antworten	416	

Fragegruppe 4: Nach meiner Wahrnehmung bringt die Mitarbeit bei SV+ den beteiligten Lehrkräften:

F6_1: Entlastung vom Alltagsgeschäft der Schule

trifft nicht zu	231	55.3%
trifft eher nicht zu	154	36.8%
trifft eher zu	24	5.7%
trifft zu	9	2.2%
Antworten	418	

F6_2: Deputatstunden

trifft nicht zu	76	18.7%
trifft eher nicht zu	134	32.9%
trifft eher zu	130	31.9%
trifft zu	67	16.5%
Antworten	407	

F6_3: Anerkennung

trifft nicht zu	73	17.7%
trifft eher nicht zu	155	37.6%
trifft eher zu	141	34.2%
trifft zu	43	10.4%
Antworten	412	

F6_4: Handlungsspielräume

trifft nicht zu	51	12.4%
trifft eher nicht zu	112	27.2%
trifft eher zu	178	43.2%
trifft zu	71	17.2%
Antworten	412	

F6_5: Einfluss im Kollegium

trifft nicht zu	72	17.3%
trifft eher nicht zu	185	44.5%
trifft eher zu	136	32.7%
trifft zu	23	5.5%
Antworten	416	

F6_6: Entscheidungskompetenzen

trifft nicht zu	63	15.5%
trifft eher nicht zu	120	29.5%
trifft eher zu	173	42.5%
trifft zu	51	12.5%
Antworten	407	

F6_7: Weisungsbefugnisse

trifft nicht zu	172	42.7%
trifft eher nicht zu	175	43.4%
trifft eher zu	50	12.4%
trifft zu	6	1.5%
Antworten	403	

Fragegruppe 5: Durch SV+ erlebe ich einen Zuwachs an:

F7_1: Fachkompetenz

trifft nicht zu	142	34.4%
trifft eher nicht zu	125	30.3%
trifft eher zu	98	23.7%
trifft zu	48	11.6%
Antworten	413	

F7_2: Methodenkompetenz

trifft nicht zu	93	22.4%
trifft eher nicht zu	90	21.7%
trifft eher zu	161	38.8%
trifft zu	71	17.1%
Antworten	415	

F7_3: Sozialkompetenz

trifft nicht zu	107	26.2%
trifft eher nicht zu	106	25.9%
trifft eher zu	141	34.5%
trifft zu	55	13.4%
Antworten	409	

F7_4: Personaler Kompetenz

trifft nicht zu	95	23.1%
trifft eher nicht zu	105	25.5%
trifft eher zu	142	34.5%
trifft zu	69	16.8%
Antworten	411	

F7_5: Wissen über Schule als Organisation

trifft nicht zu	61	14.7%
trifft eher nicht zu	68	16.4%
trifft eher zu	152	36.6%
trifft zu	134	32.3%
Antworten	415	

Fragegruppe 6: Aus der Beteiligung unserer Schule an SV+ entsteht mir ein zusätzlicher Arbeitsaufwand:

F8_1: für die Mitarbeit im Projekt von ca. ____ Zeitstunden pro Woche:

Antworten	297
Minimum	0
Maximum	60
arithm.Mittel	2.8

F8_2: Für die Vertretung für Unterricht und andere Aufgaben von Lehrkräften, die im Projekt mitarbeiten ca. ____ Zeitstunden pro Woche:

Antworten	270
Minimum	0
Maximum	45
arithm.Mittel	1.1

Fragegruppe 7:

F10: Leitbild und Strategie der Schule werden klar und deutlich kommuniziert.

trifft nicht zu	62	14.7%
trifft eher nicht zu	112	26.5%
trifft eher zu	163	38.6%
trifft zu	85	20.1%
Antworten	422	

F12: Die Schulleitung nutzt meine Kompetenzen zur Verbesserung der Schule.

trifft nicht zu	76	18.4%
trifft eher nicht zu	78	18.8%
trifft eher zu	149	36%
trifft zu	111	26.8%
Antworten	414	

F13: Die Schulleitung stellt im Rahmen ihrer Möglichkeiten Ressourcen (Deputatstunden, Finanzen, Zeit, Räume) zur Durchführung der Projektarbeit zur Verfügung.

trifft nicht zu	33	8%
trifft eher nicht zu	74	17.9%
trifft eher zu	180	43.5%
trifft zu	127	30.7%
Antworten	414	

F14: Die Ressourcenverteilung erfolgt in transparenter, nachvollziehbarer Weise.

trifft nicht zu	80	19.5%
trifft eher nicht zu	99	24.1%
trifft eher zu	136	33.2%
trifft zu	95	23.2%
Antworten	410	

F24: Die <u>Verteilung</u> der Ressourcen erfolgt in erster Linie durch: (Mehrfachauswahl möglich)

Schulleitung	337	mal genannt
stellv. Schulleitung	147	mal genannt
Abteilungsleitung	214	mal genannt
andere Funktionsstelleninhaber	75	mal genannt
einzelne Lehrkräfte	21	mal genannt
Lehrerteams	126	mal genannt
sonstige	35	mal genannt

Fragegruppe 15: Von wem werden Veränderungsprozesse...**F11_a: ... initiiert? (Mehrfachauswahl möglich)**

Schulleitung	357	mal genannt
stellv. Schulleitung	168	mal genannt
Abteilungsleitung	198	mal genannt
andere Funktionsstelleninhaber	91	mal genannt
einzelne Lehrkräfte	205	mal genannt
Lehrerteams	203	mal genannt

F11_b: ... begleitet? (Mehrfachauswahl möglich)

Schulleitung	253	mal genannt
stellv. Schulleitung	161	mal genannt
Abteilungsleitung	232	mal genannt
andere Funktionsstelleninhaber	110	mal genannt
einzelne Lehrkräfte	190	mal genannt
Lehrerteams	197	mal genannt

F11_c: ... konsequent zu Ende geführt? (Mehrfachauswahl möglich)

Schulleitung	211	mal genannt
stellv. Schulleitung	113	mal genannt
Abteilungsleitung	146	mal genannt
andere Funktionsstelleninhaber	71	mal genannt
einzelne Lehrkräfte	174	mal genannt
Lehrerteams	206	mal genannt
niemand	65	mal genannt

Fragegruppe 10: Ich führe folgende Tätigkeiten an meiner Schule aus:**M1: Unterstützung, Stimulierung, Anleitung und Motivation von Lehrkräften. (Ausgenommen Referendare)**

trifft nicht zu	101	25.3%
trifft eher nicht zu	63	15.8%
trifft eher zu	143	35.8%
trifft zu	92	23.1%
Antworten	399	

M2: Auswahl und Beurteilung von Lehrkräften.

trifft nicht zu	257	68.4%
trifft eher nicht zu	59	15.7%
trifft eher zu	35	9.3%
trifft zu	25	6.6%
Antworten	376	

M3: Aufbau und Pflege von Partnerschaften oder Netzwerken mit schulexternen Personen, Gruppen und Institutionen. (nicht gemeint sind Ausbildungsbetriebe und Eltern)

trifft nicht zu	145	36.3%
trifft eher nicht zu	57	14.3%
trifft eher zu	102	25.6%
trifft zu	95	23.8%
Antworten	399	

M4: Systematische Sammlung und Aufnahme von Informationen über interne und externe Entwicklungen, aufgrund eines formalen Mandats.

trifft nicht zu	198	50.5%
trifft eher nicht zu	58	14.8%
trifft eher zu	84	21.4%
trifft zu	52	13.3%
Antworten	392	

M5: Übermittlung relevanter Informationen und Ziele an Lehrkräfte und andere Organisationsmitglieder.

trifft nicht zu	136	34.9%
trifft eher nicht zu	63	16.2%
trifft eher zu	118	30.3%
trifft zu	73	18.7%
Antworten	390	

M6: Information externer Gruppen und die Vertretung der Organisation nach außen.

trifft nicht zu	176	44.3%
trifft eher nicht zu	82	20.7%
trifft eher zu	87	21.9%
trifft zu	52	13.1%
Antworten	397	

M7: Initiierung und Realisierung von Projekten an der Schule.

trifft nicht zu	48	11.7%
trifft eher nicht zu	88	21.5%
trifft eher zu	152	37.2%
trifft zu	121	29.6%
Antworten	409	

M8: Schlichtung von Konflikten und Beseitigung unerwarteter Probleme und Störungen innerhalb der Schule und in Beziehungen zu außerschulischen Kontakten. (Gemeint sind hier nur jene Konflikte und Störungen, die nicht durch Schüler verursacht sind.)

trifft nicht zu	166	41.5%
trifft eher nicht zu	99	24.8%
trifft eher zu	86	21.5%
trifft zu	49	12.3%
Antworten	400	

M9: Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten.

trifft nicht zu	169	42.8%
trifft eher nicht zu	106	26.8%
trifft eher zu	82	20.8%
trifft zu	38	9.6%
Antworten	395	

M10: Umsetzung von Handlungsvorschlägen und damit einhergehend die Zuteilung von Ressourcen.

trifft nicht zu	158	40.7%
trifft eher nicht zu	97	25%
trifft eher zu	96	24.7%
trifft zu	37	9.5%
Antworten	388	

M11: Administrative Aufgaben

trifft nicht zu	151	38.3%
trifft eher nicht zu	89	22.6%
trifft eher zu	87	22.1%
trifft zu	67	17%
Antworten	394	

Fragegruppe 11: Treffen folgende Aussagen auf Sie zu?

M12: Ich bin gut über die Bedeutung und Möglichkeiten der Auslegung von schulischen Vorschriften informiert.

trifft nicht zu	21	5.1%
trifft eher nicht zu	117	28.3%
trifft eher zu	180	43.6%
trifft zu	95	23%
Antworten	413	

M13: Mein Verhalten hat eine Vorbildwirkung für meine Kollegen.

trifft nicht zu	21	5.5%
trifft eher nicht zu	85	22.2%
trifft eher zu	202	52.7%
trifft zu	75	19.6%
Antworten	383	

S1: Für meine Schüler bin ich in erster Linie Wissensvermittler.

trifft nicht zu	31	7.4%
trifft eher nicht zu	136	32.5%
trifft eher zu	194	46.3%
trifft zu	58	13.8%
Antworten	419	

S2: Für meine Schüler bin ich Berater in sozialen Fragen.

trifft nicht zu	10	2.4%
trifft eher nicht zu	86	20.6%
trifft eher zu	232	55.6%
trifft zu	89	21.3%
Antworten	417	

S3: Ich übernehme im Unterricht zunehmend die Rolle des Beraters und Beobachters.

trifft nicht zu	10	2.4%
trifft eher nicht zu	82	19.7%
trifft eher zu	222	53.2%
trifft zu	103	24.7%
Antworten	417	

S4: Die organisatorischen Aspekte des Unterrichts werden zunehmend wichtiger.

trifft nicht zu	16	3.9%
trifft eher nicht zu	76	18.6%
trifft eher zu	196	48%
trifft zu	120	29.4%
Antworten	408	

S5: Meine Erfahrungen mit kollegialer Teamarbeit sind überwiegend positiv

trifft nicht zu	18	4.3%
trifft eher nicht zu	39	9.4%
trifft eher zu	197	47.6%
trifft zu	160	38.6%
Antworten	414	

S6: Meine Schularbeit ist mittelfristig nur im Team zu leisten.

trifft nicht zu	25	6.1%
trifft eher nicht zu	69	16.7%
trifft eher zu	165	40%
trifft zu	153	37.1%
Antworten	412	

Fragegruppe 17:

Q1_1: Im Laufe der letzten 12 Monate habe ich ein Individualfeedback durchgeführt.

nein	71	16.9%
ja	349	83.1%
Antworten	420	

Q1_2: Wenn ja: Das Feedback erfolgte ...

... im Rahmen von Q2E	171	49%
... in eigener Initiative und Verantwortung	178	51%
Antworten	349	

Q1_3_1: Art des Feedbacks (Mehrfachnennungen möglich):

Schülerfeedback	333	mal genannt
kollegiale Hospitation	99	mal genannt
sonstiges	39	mal genannt

Anlage 3 Relevanzangaben Online-Befragung 2008

Gesamtbefragung 2008 - Relevanzangaben

Fragen der Online-Befragung nach „Selbstverantwortung plus“ und den kritischen Momenten von Projektarbeit werden von den Befragten auch nach ihrer Bedeutung gewertet.

Dabei werden von 16 zu wertenden Fragen 15 mehrheitlich als wichtig oder eher wichtig eingestuft.

	Werte Fragen	positive Werte addiert	nicht wichtig	weniger wichtig	eher wichtig	wichtig
F2	Mit dem 3. Jahr des Projektverlaufes bin ich im Großen und Ganzen zufrieden.	76,0%	5,2%	18,8%	40,1%	35,9%
F4	Die Arbeit in den Projekten setzt an zentralen Problemen unserer Schule an.	92,7%	1,9%	5,4%	35,1%	57,6%
	Längerfristig wird SV+ an unserer Schule:					
F5_1	Strukturen verbessern	90,1%	1,0%	8,9%	34,6%	55,5%
F5_2	Prozesse verbessern	92,4%	1,0%	6,6%	37,1%	55,3%
F5_3	Unterricht verbessern	98,2%	0,8%	1,0%	17,1%	81,1%
	Nach meiner Wahrnehmung bringt die Mitarbeit bei SV+ den beteiligten Lehrkräften:					
F6_1	Entlastung vom Alltagsgeschäft der Schule	84,0%	2,6%	13,4%	38,9%	45,1%
F6_2	Deputatstunden	58,7%	10,7%	30,6%	36,4%	22,3%
F6_3	Anerkennung	70,4%	3,1%	26,6%	35,2%	35,2%
F6_4	Handlungsspielräume	91,6%	1,6%	6,8%	45,3%	46,3%
F6_5	Einfluss im Kollegium	51,8%	12,8%	35,4%	33,6%	18,2%
F6_6	Entscheidungskompetenzen	83,7%	2,4%	13,9%	48,3%	35,4%
F6_7	Weisungsbefugnisse	39,5%	20,3%	40,1%	26,7%	12,8%
F10	Leitbild und Strategie der Schule werden klar und deutlich kommuniziert.	85,1%	3,9%	11,0%	36,0%	49,1%
F12	Die Schulleitung nutzt meine Kompetenzen zur Verbesserung der Schule.	93,7%	1,1%	5,3%	42,2%	51,5%
F13	Die Schulleitung stellt im Rahmen ihrer Möglichkeiten Ressourcen (Deputatsstunden, Finanzen, Zeit, Räume) zur Durchführung der Projektarbeit zur Verfügung.	93,8%	1,6%	4,6%	31,2%	62,6%
F14	Die Ressourcenverteilung durch die Schulleitung erfolgt in transparenter, nachvollziehbarer Weise.	94,0%	1,6%	4,3%	33,5%	60,5%

Anlage 4 Interviewleitfaden 2008

Vorlage Interviewfragen 2008

Nr.	Teil 2	Schulentwicklungsarbeit
		Fragen zur Schulentwicklungsarbeit im Rahmen von SV+
1	<p>Erzählen Sie uns bitte, welche Wirkung die Arbeit in den SV+ -Projekten für Ihre Arbeit an der Schule hat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie kam es zu dieser Wirkung? • Wer initiierte diese Projektarbeit? Wer machte mit, wer nicht? • Welche Probleme sind im Laufe der Zeit durch diese Veränderung aufgetreten? • Konnten diese gelöst, wenn ja wie? 	
2	<p>Wie und durch wen wurden die Entscheidungen, Ergebnisse, Prozesse und sonstigen Belange der SV+ Projektarbeit an Ihrer Schule kommuniziert?</p>	
3	<p>Wie und durch wen wurde entschieden, dass die Arbeit und die Ergebnisse der Projektgruppen schulweit realisiert wurden?</p> <p>Wie und durch wen wurde sichergestellt, dass diese Entscheidungen auch umgesetzt wurden?</p>	
4	<p>Wie würde ein neuer Lehrer, der an Ihre Schule kommen würde, von der SV+-Arbeit und deren Ergebnissen erfahren?</p>	
5	<p>Hat die Mitarbeit in SV+ im Kollegium zu einer gemeinsamen Vision bzw. zu gemeinsamen Werten geführt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es neue gemeinsame Standards/ Regeln für die Arbeit im Unterricht? • Gibt es neue gemeinsame Standards/ Regeln für die kollegiale Zusammenarbeit an der Schule? 	

Prozentwerte der Schulen im Überblick 2008 (positive Werte aller Befragten; d. h. die Antworten: *trifft zu* und *trifft eher zu*)

Schule	Projekte setzen an zentralen Problemen der Schule an F4	Zufriedenheit mit Projektverlauf F2	Erwartungen an Verbesserungen durch SV+ F5_1,2,3	Leitbild & Strategie werden deutlich kommuniziert F10	Arbeit an Schule folgt gemeinsamer Vision F26	Ressourcenbereitstellung durch SL erfolgt F13	Ressourcenverteilung durch SL erfolgt transparent F14	Zeitfenster für Teamarbeit in Stundenplanung F27	Deputatstunden für Projektarbeit F6_2	Handlungsspielräume durch Projektarbeit F6_4	Entscheidungen durch Projektgrup. durchsetzbar F17	SL nutzt meine Kompetenz zur Verbesserung der Schule F12	Verbindlichkeit der Projektarbeit F16	Anerkennung für Projektarbeit F6_3	Prognose für Zielerreichung auf Basis Online-Befragung & Interviews
I	96,7	90	S: 96,8 P: 96,6 U: 93,6	96,8	87,5	93,3	86,2	41,9	47,3	93,1	93,6	93,3	90,3	73,3	sehr günstig
C	81	78,3	S: 90,5 P: 95,5 U: 86,3	86,9	77,3	90,9	85,7	69,6	66,7	81,8	90,5	77,3	90,9	68,2	sehr günstig
H	77,7	74,1	S: 79,5 P: 82,1 U: 66,6	89,3	71,4	85,7	82,2	40,7	53,6	96,4	96	75	89,3	64,3	günstig
E	73,9	83,3	S: 78,5 P: 83,4 U: 72	64	64	66,6	68,2	26	52,2	75	78,2	72	75	66,4	günstig
Q	73,9	65,2	S: 78,3 P: 82,6 U: 73,9	39,1	45,4	95,4	63,7	60,8	60,9	52,1	59,1	73,9	73,9	50	günstig
A	65,7	65,7	S: 72,2 P: 80,6 U: 63,9	78,4	78,4	75	47,3	36,1	30,5	67,5	71,4	72,2	71,4	48,6	günstig

Anmerkungen:

1. Die Reihenfolge der Schulen entspricht deren Prozentwert für die zweite Spalte „*Projekte setzen an zentralen Problemen der Schule an*“ und würde sich ändern, wenn man einen anderen Aspekt zur Gliederung heranzöge.
2. Vierte Spalte „*Erwartungen an Verbesserungen durch SV+*“: S = der Strukturen, P = der Prozesse, U = des Unterrichts.
3. Zu berücksichtigen ist: Unterschiedlich ist an den Schulen die Höhe der Teilnahme an der Online-Befragung und die Zusammensetzung der Befragten (Lehrkräfte, die nicht bei SV+ mitarbeiten, Projektlehrkräfte und Schulleitungsmitglieder).

Prozentwerte der Schulen im Überblick 2008 (positive Werte aller Befragten; d. h. die Antworten: *trifft zu* und *trifft eher zu*)

Schule	Projekte setzen an zentralen Problemen der Schule an F4	Zufriedenheit mit Projektverlauf F2	Erwartungen an Verbesserungen durch SV+ F5_1,2,3	Leitbild & Strategie werden deutlich kommuniziert F10	Arbeit an Schule folgt gemeinsamer Vision F26	Ressourcenbereitstellung durch SL erfolgt F13	Ressourcenverteilung durch SL erfolgt transparent F14	Zeitfenster für Teamarbeit in Stundenplanung F27	Deputatstunden für Projektarbeit F6_2	Handlungsspielräume durch Projektarbeit F6_4	Entscheidungen durch Projektgruppe durchsetzbar F17	SL nutzt meine Kompetenz zur Verbesserung der Schule F12	Verbindlichkeit der Projektarbeit F16	Anerkennung für Projektarbeit F6_3	Prognose für Zielerreichung auf Basis Online-Befragung & Interviews
F	63,7	60	S: 70,8 P: 70,8 U: 44,2	58,3	65,2	79,1	54,1	25	45,8	65,2	80,9	69,5	71,4	60,8	günstig
M	54,9	50	S: 53,2 P: 67,7 U: 50	65,7	40,6	96,5	76,7	25,8	65,7	73,4	83,4	80	63,3	50	geteilt
Werte aller 15 Schulen	59	56,4	S: 64,8 P: 70,1 U: 55,6	58,7	49,4	74,2	56,4	31,8	48,4	60,4	67,8	62,8	72,8	44,6	
O	40	36,5	S: 41,8 P: 44,2 U: 30,2	44,3	26,9	52,3	36,7	19,8	38,1	40	43	37,9	68,6	14,1	ungünstig
D	30	28,2	S: 37,5 P: 50 U: 32,5	20	15	46,2	22,5	17,5	38,4	25,7	48,6	22,2	64,5	26,3	ungünstig
N	29,4	39	S: 38,9 P: 50 U: 38,3	50	27,8	94,5	52,9	16,7	62,2	27,8	50	61,2	47,1	16,7	eher ungünstig

Anmerkungen:

1. Die Reihenfolge der Schulen entspricht deren Prozentwert für die zweite Spalte „*Projekte setzen an zentralen Problemen der Schule an*“ und würde sich ändern, wenn man einen anderen Aspekt zur Gliederung heranzöge.
2. Vierte Spalte „*Erwartungen an Verbesserungen durch SV+*“: S = der Strukturen, P = der Prozesse, U = des Unterrichts.
3. Zu berücksichtigen ist: Unterschiedlich ist an den Schulen die Höhe der Teilnahme an der Online-Befragung und die Zusammensetzung der Befragten (Lehrkräfte, die nicht bei SV+ mitarbeiten, Projektlehrkräfte und Schulleitungsmitglieder).