



UNIVERSITÄTS-  
BIBLIOTHEK  
PADERBORN

# **Universitätsbibliothek Paderborn**

## **Forschung, Entwicklung**

**Forschungs- und Entwicklungszentrum für Objektivierete Lehr- und  
Lernverfahren <Paderborn>**

**Paderborn, 1973**

4.1 Institut für Bildungs-Betriebslehre

**urn:nbn:de:hbz:466:1-41734**

## 4.1 Institut für Bildungs-Betriebslehre

Leitung: Privatdozent Dr. Dr. Gerhard E. Ortner

### 4.1.1 Beschreibung des Instituts

Schulen Analysieren - Schulkosten minimieren

Schulen, von der Vorschule bis zur Volkshochschule, benötigen - neben aller Fachwissenschaft - Menschen und Sachen: Lehrer, Leiter, Verwalter, Gebäude, Einrichtungen, Material und Materialien, Informationen. Alles dies ist nach Menge und Qualität nicht im Überfluß vorhanden und muß durch den Staat finanziert werden. Auch die Finanzmittel sind nicht im Überfluß vorhanden, für die Schulen werden sie, zumindest relativ, in Zukunft nur noch "knapper". Das verpflichtet alle Beteiligten zu pädagogisch-sinnvoller und ökonomisch-sparsamer Verwendung der Mittel. Dies bedeutet zeitlich und logisch vor allem: systematische Planung und Organisation - aber auch ständige Kontrolle. In der Erfüllung dieser Funktionen hinken die Bildungsinstitutionen, Forschungseinrichtungen, aber vor allem Schulen, hinter anderen Bereichen in Verwaltung und Wirtschaft nach.

Die Lücken in diesem gesellschaftlich so bedeutenden Bereich will das Institut für Bildungs-Betriebslehre schließen helfen: Hier versucht man, Instrumente für eine systematische und rationale Gestaltung von Schulen zu entwickeln und in der Praxis zu erproben. Der erste - und für den Steuerzahler interessanteste - Ansatzpunkt bildet die Analyse der laufenden Schulkosten und daran anschließend die laufende Kostenkontrolle. Auch in Bildungsinstitutionen kann, ja muß man fragen, wie, wozu und mit welchem Erfolg die durch den Staat zur Verfügung gestellten Mittel eingesetzt werden. Dies ist eine durchaus andere Frage, als die nach der "ordnungsgemäßen Verwendung der Finanzen", wie sie von den Rechnungshöfen untersucht werden.

Durch Arbeit in und mit den Schulen entdeckt man durch schulbetriebliche Kostenrechnungssysteme planerische und organisatorische "Schwachstellen". Hier muß zuerst Abhilfe geschaffen werden: bildungs-betriebliche Theorie und praktische

interne Schulverwaltung entwickeln und erprobten Lösungsmöglichkeiten am schulpraktischen Fall. Das Institut für Bildungs-Betriebslehre sorgt im Auftrage des Kultusministers dafür, daß die dabei erarbeiteten "Musterlösungen" nicht auf die Pilot-Schule beschränkt bleiben, sondern auch auf andere Schulen des Landes übertragen werden können.

Eine der wesentlichen Ursachen für die unbefriedigende Situation der internen Schulverwaltungsorganisation liegt im immer noch bestehenden Mangel an Ausbildung für die Schulleitung. Obwohl die administrativen und ökonomischen Aufgaben trotz der Zusatzbelastung durch pädagogische Funktionen der Bildungsreform immer stärker zugenommen haben, wurden keine ausreichenden Möglichkeiten geschaffen, angehende Schulleiter auf ihre Tätigkeitsfelder entsprechend vorzubereiten. Die schulbetriebliche Fortbildung steht erst am Anfang. Auch hier setzt die Arbeit des Instituts für Bildungs-Betriebslehre an: Arbeitstagungen mit Schulleitern vermitteln die Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsarbeit unmittelbar an die Praxis, eine vom Institut mitherausgegebene Fachzeitschrift für Schul- und Unterrichtsorganisation dient als Kommunikationsplattform, an Ausbildungsblocks für Schulleiter wird zusammen mit der Schulleitungs-Praxis und dem Kultusminister gearbeitet.

Dies alles löst freilich die dringenden schulbetrieblichen Probleme nicht kurzfristig. Für Notfälle steht das Institut für Bildungs-Betriebslehre auch für individuelle schulbetriebliche Beratung zur Verfügung. Aus Kapazitätsgründen kann dies derzeit nur punktuell und auf das Land Nordrhein-Westfalen beschränkt erfolgen.

Ganz kann und darf in einem wissenschaftlichen Institut die Theorie allerdings nicht fehlen: Die durch die Arbeit in und mit der schulinternen Verwaltungspraxis erarbeiteten Materialien werden im Institut analysiert und systematisiert. Ihre Dokumentation sollte - begleitend zur schulpraktischen Arbeit - im Laufe der Zeit die Inhalte der Bildungs-Betriebslehre ergeben. Deren Struktur, im Institut entwickelt, dient auch derzeit schon als theoretisches Gerüst der praxisorientierten Forschungs- und Entwicklungsarbeit.

#### 4.1.2 Projektdarstellung

Bericht zum Vorhaben: Entwicklung von Ausbildungsblocks für die Leitung von Bildungsinstitutionen in inhaltlicher und methodischer Hinsicht (ALFA)

##### 1. Projektziele - Problemstellung:

Entwicklung, Erprobung und Validierung von Modellblocks zur Aus- und Weiterbildung von Leitern von Bildungsinstitutionen (insbesondere für die Leiter von Großschulsystemen: Berufsbildende Schulen und Allgemeinbildende Schulen der Sekundarstufen I und II).

Als Inhalte der Modellblocks sind vorgesehen:

- Personalverwaltung, -planung, -weiterbildung in der Schule: schulbetriebliche Personalentwicklung
- Organisatorische und planerische Instrumente der Schul- und Unterrichtsorganisation: schulbetriebliche Organisationsentwicklung
- Systematische Entscheidungsvorbereitung, kreatives Ideenfinden und rationales Problemlösen in Bildungsinstitutionen
- Funktionales Haushaltswesen und instrumentale Kostenrechnung in der Schule: schulbetriebliches Rechnungswesen.

##### 2. Methoden:

Erhebung der Ausbildungswünsche durch direkte Befragung von Schulleitern  
Aktivitätsanalyse von Schulleitern und (internen) Schulverwaltungsbeamten/-angestellten

Funktionsanalyse und Stellenbeschreibung der internen Schulverwaltung

Adaptierung von Ausbildungsinhalten der "Allgemeinen Leitungs- bzw. Führungsausbildung" für die speziellen Probleme des Leitens von Bildungsinstitutionen

Methodische Aufbereitung unter Einsatz von objektivierten Lehr- und Lernverfahren bzw. apparativen Lehr- und Lernhilfen

Validierung der Modellblocks durch Einsatz in der Lehrer- bzw. Leiterfortbildung.

### 3. Bisher durchgeführte Schritte / Gegenwärtiger Stand des Projektes:

- Erhebung der individuellen Ausbildungswünsche von Schulleitern (nach Schulstufen und Schularten) in Gruppensitzungen (bisher ca. 500 Leiter)
- Entwicklung einer Systematik der Schul- und Unterrichtsorganisation einschließlich der Grundzüge einer systemorientierten Steuerungs- und Gestaltungslehre der Schule als Grundlage für ein systematisches Curriculum
- Aufarbeitung der relevanten Literatur (einschließlich der anglo-amerikanischen Publikationen)
- Erarbeitung von Inhalten (durch Praxiserhebung, Literaturlaufarbeitung und Adaptierung) zu den oben angeführten Modellblocks
- Validierung von Teilinhalten der Modellblocks durch Teilnahme an Veranstaltungen der Lehrerfortbildung in
  - Nordrhein-Westfalen (4 x)
  - Baden-Württemberg (1 x)
  - Bayern (2 x)
  - Schleswig-Holstein (1 x)

### 4. Arbeitsergebnisse:

- Sammlung und Systematisierung von Leiteraktivitäten
- Differenzierte Aktivitätsprotokolle, Stellenbeschreibungen und Ablaufdiagramme der internen Schulverwaltungsorganisation
- Sammlung und Systematisierung von Leiter-Ausbildungswünschen
- Teilsammlung von Fällen für einzelne Modellblocks
- Unterlagen für die vorvalidierten Teilbereiche der Modellblocks (Übungsbeispiele, Tonbildschau etc.)

### 5. Zielgruppen, Adressaten:

- Gegenwärtige und zukünftige Leiter von Bildungsinstitutionen mit dem Schwerpunkt:
  - Leiter von Berufsbildenden Schulen
  - Leiter von Allgemeinbildenden Schulen der Sekundarstufen I und II
- Kultusministerium, Abt. I, Gruppe C, Referat 2, Schulverwaltungsorganisation.

### 6. Einsatzort:

- Landesinstitut für schulpädagogische Bildung.

Bericht zum Vorhaben: Feststellen von Erwartungen der potentiellen Adressaten der Erwachsenenbildung (Quartärer Bildungsbereich) zu Inhalten, Methodik, Organisationsformen und Finanzierung im Quartären Bereich (CODE)

### 1. Projektziel - Problemstellung:

Am Beispiel der Bevölkerung der Stadt Paderborn wurden durch eine repräsentative Piloterhebung die Erwartungen der Adressaten hinsichtlich der angebotenen bzw. anzubietenden Erwachsenen-Bildung erhoben. Dabei wurden sowohl jene Personen erfaßt, die bereits mit den Einrichtungen der Quartären Bildung bekannt geworden sind bzw. diese frequentiert haben, als auch solche, bei denen entweder eines oder beides nicht zutrifft.

Die Erhebung versucht die inhaltlichen Wünsche möglichst konkret zu erfassen und die geäußerten Vorstellungen bzw. Anforderungen hinsichtlich der Methodik (einschließlich des Dozentenverhaltens), der Organisationsstruktur (einschließlich der Frage der Freiwilligkeit und des Zensuren- und Zertifikatssystems), schließlich der Finanzierungsmöglichkeiten gestellt.

Die Erhebung ist als Pilot-Studie konzipiert, inhaltliche Ergebnisse sollen zunächst den Trägern der Erwachsenenbildung der Region zur Verfügung gestellt werden. Die methodischen Erfahrungen sollen in Folgeuntersuchungen auf überregionaler Ebene unmittelbar verwertet werden. Darüber hinaus scheinen Hochrechnungen (insbesondere hinsichtlich des Gesamtfinanzbedarfes nach den Wünschen der Adressaten) für möglich.

### 2. Methoden:

- Entwicklung eines Fragebogens (Vorlauf) für einen formalen Vortest (inhaltliche Problemstellungen)
- Durchführung einer Fragebogen-Aktion (schriftlich/brieflich)
- Entwicklung und Validierung eines umfassenden Fragerasters für mündlich/persönliche Interviews
- Ziehen einer repräsentativen Stichprobe (geschichtet)

- Durchführen der mündlich/persönlichen Interviews
- Auszählung der zustande gekommenen Interviews
- Auszählung (teilweise bedingt) der nicht zustande gekommenen Interviews bzw. der verweigernten Antworten (mit Kommentaren)

### 3. Bisher durchgeführte Schritte / Gegenwärtiger Stand des Projektes:

- Entwicklung und Einsatz des Testfragebogens
- Entwicklung und Validierung des endgültigen Fragerasters
- Konstruktion der Stichprobe; Konzeption des Auswertungssystems
- Durchführung der Erhebung und Überprüfung der Interviews (Interviewer)
- Schreiben und Testen des Auswertungsprogrammes (mit ADV) für zustande gekommene Interviews
- Entwicklung eines Auswertungsverfahrens für Antwortverweigerungen und nicht zustande gekommene Interviews
- Aufbereiten und Ablochen (Überprüfen) der erhobenen Daten
- Quantitative Auswertung der Antwortverweigerer (nach Ursachen)
- Quantitative Auswertung der Interviews (mittels ADV)

### 4. Arbeitsergebnisse:

- Test-Fragebogen
- Frageraster zur Feststellung der Erwartungen der EWB-Adressaten (Inhalte und Organisation)
- Repräsentative Daten zum Frageraster ( in dem Frageraster selbst - in Um-satzbelegen - in Lochkarten) zur Mehrfachauswertung (auch durch Dritte)
- Auswertung der Interviews (Tabellen und grafische Darstellung)

### 5. Zielgruppen / Adressaten:

- Einrichtungen der Erwachsenenbildung
  - regional (insbesondere Volkshochschule Paderborn als Pilot-Adressat)
  - überregional (zu Vergleichszwecken) und als methodische Grundlage für Folge-Erhebungen
- Kultusministerium Abt. IV, Gruppe C, Referat 2 - Erwachsenenbildung.

### 6. Einsatzort:

Die Piloterhebung und die zu erwartenden Ergebnisse sind nicht auf einen Einsatzort beschränkt, wenngleich sich die Stadt Paderborn im Zusammen-hang mit ihrem Angebot an Erwachsenen-Bildung als wichtigster Verwender anbietet.

Bericht zum Vorhaben: Entwicklung, Validierung und Anwendung von Instrumenten zur exakten Bestimmung und Analyse der Kosten der schulinternen Verwaltungsorganisation (schulbetriebliche Kostenrechnung) - (KOST)

### 1. Projektziel - Problemstellung:

- Welche Instrumente eignen sich für die Erhebung und Analyse der Istkosten in der Schule?
- Wie können Istkosten-Analysen (einschließlich der erforderlichen Datenerhebung) an Schulen durchgeführt werden?
- Kann ein aussagefähiger Kostenvergleich mittels Kennziffern durchgeführt werden?

Dabei wird von folgenden Hypothesen ausgegangen:

- Durch eine kombinierte Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung lassen sich die Istkosten auch in Schulen exakt ermitteln und analysieren.
- Das zu entwickelnde Kennziffernsystem erlaubt einen Kostenvergleich verschiedener Schulen.
- Die zu entwickelnden Instrumente sind darüber hinaus im Rahmen wertanalytischer Untersuchungen im Schulbereich anwendbar.

### 2. Kostenartengliederung (insbesondere der Personal- und Sachausgaben)

Erhebungsbögen zur Ermittlung der Verbrauchsmengen (Mengengerüst der Kosten)  
 Betriebsabrechnungsbogen  
 Kennziffernsystem.

### 2. Bisherige Aktivitäten:

- Entwicklung einer Kostenartengliederung
- Entwurf eines Fragebogens zur Kostenerhebung (in Zusammenarbeit mit der UNESCO)
- Durchführung der Kostenerhebung (für Vorhaben UNESCO)
- Literaturlaufarbeitung.

### 3. Arbeitsergebnisse:

Ergebnis- und Aktivitätsplan von 1/74 bis 4/76  
 Entwurf eines Fragebogens zur Kostenerhebung.

## 4. Zielgruppen / Adressaten:

- Groß-Schulsysteme insbesondere
- Berufsbildende Schulen
- Allgemeinbildende Schulen der Sekundarstufe I und II (mit mehr als 500 Schüler); hinsichtlich des "Nutzens" der Projektergebnisse ist zu erwarten:
  - Die Projektergebnisse lassen sich zur Aufdeckung von schulbetrieblichen "Schwachstellen" und zum kostenoptimalen Einsatz der vorhandenen Einrichtung und Ausstattung in internen Schulorganisationen verwenden.
  - Im zwischenschulischen Vergleich gewinnt Schulleitung und Schulträger Aufschluß über mögliche Schwerpunkte in der Schulfinanzierung.

## 5. Einsatzort:

- Städtische Berufsbildende Schule Duisburg - Rheinhausen
- Kaufmännische Schulen der Stadt Paderborn

Bericht zum Vorhaben: Problemanalyse, Entwicklung von Organisationsmodellen und Steuerungsinstrumenten für den Tertiären Bildungsbereich (PROST)

#### 1. Projektziel - Problemstellung:

Das Projekt PROST besteht aus zwei miteinander zusammenhängenden Teilprojekten: Dem Teilprojekt SOS (Sozio-ökonomische und organisatorische Gesamthochschulmodelle) vorgeschalteten Projekt ESPRIT (Internationales Expertengespräch über Steuerungsprobleme in der Tertiären Bildung). Es dient einer möglichst rationellen Aufarbeitung vorliegender Planungs- und Steuerungsprobleme als auch der Gewinnung von Hypothesen für die Folgearbeiten im Rahmen des Gesamtprojektes PROST.

Dieses soll handlungsorientierte und praxisbezogene Richtlinien für die regionale Hochschulentwicklungsplanung und interne Hochschulorganisation erbringen, wobei das Interesse nach der finanzwirtschaftlichen Realisierbarkeit alternativer hochschulpolitischer Ansätze mit ihren sozio-ökonomischen Konsequenzen im Vordergrund steht.

#### 2. Methoden:

- Expertenbefragung mit Delphi-Methode
- Erstellung von Szenarien sowie einer Sozialsystemprognose
- Statistisch-analytische Aufbereitung des NRW-Hochschulbereichs
- Kostenschätzungen der Personal, Raum, Einrichtungshilfsmittel und Finanzressourcen im Rahmen einer volkswirtschaftlichen und bildungsökonomischen Gesamtrechnung
- Ist-Stand-Analyse der Planungs-, Organisations-, Realisierungs- und Kontrollstrukturen bestehender Gesamthochschulmodelle durch vergleichende Systemanalyse,
- Sozio-ökonomische Effizienzuntersuchungen alternativer hochschulorganisatorischer und hochschuldidaktischer Planungsansätze.

### 3. Bisher durchgeführte Schritte / gegenwärtiger Stand des Projektes:

(der Teilprojekte)

- Problemanalyse für das Expertengespräch über "sozio-ökonomische Probleme und Modelle der Steuerung im Tertiären Bildungsbereich"
- Systematisierung des Problemfeldes und Erarbeitung der Themenvorschläge für ausgewählte Experten,
- Endfassung der problemspezifischen und systematisierten Bibliographie (Stand: 1. 1. 1975)
- Klassifikatorisch-systematische Deskription des NRW-Hochschulgesamtsystems, (in Erhebung)
- Bearbeitung der Expertenbeiträge
- Dokumentation des Expertengesprächs

### 4. Arbeitsergebnisse:

- Aktivitätsbericht und F & E-Plan 74/75 "Das Projekt PROST (ESPRIT/SOS)" als Auszug des Gesamtaktivitätsberichtes des IBBL (Forschungsplanung, Terminablauf und Kostenschätzung).
- Mehrere Teilveröffentlichungen in relevanten Fachzeitschriften.
- Zusammenfassung der Expertenbeiträge (im Druck).

### 5. Zielgruppen / Adressaten:

- Institution der Hochschul-Entwicklungsplanung (Bund und Länder)
- Institutionen der (Abiturienten-) Berufs- bzw. Allgemeinen Studienberatung
- Wissenschaftsministerium  
Abt. I, Gruppe I A - Hochschulplanung  
Abt. II, Gruppe II B.

### 6. Einsatzort:

Siehe 5. Zielgruppen / Adressaten.

Bericht zum Vorhaben: Adaptierung und Validierung allgemein-betrieblicher Analyseinstrumente (insbesondere WERT-Stromanalyse) für Bildungsinstitutionen; organisationswissenschaftliche Beiträge zur Gestaltung der Schulstruktur und Steuerung schulbetrieblicher Verfahren (WERT)

### 1. Projektziel - Problemstellung:

- Die interne Schulverwaltung soll nach Struktur und Ablauf mit ihren Kommunikationsbeziehungen, Art der Aufgaben, Verteilung der Aufgaben auf die verschiedenen Stellen, Arbeitsbelastung der einzelnen Stellen transparent gemacht werden.
- Dabei werden charakteristische administrativ-ökonomische Schulverwaltungsverfahren dargestellt.
- Auswahl geeigneter bildungsbetrieblicher Instrumente und deren Validierung bzw. Modifizierung durch die Erhebungspraxis von Daten der Schulstruktur. Die ermittelten Ist-Daten von Schulstrukturen und typischen Verwaltungsaufgaben sollen unter den Aspekten
  - Entlastung der Lehrer von administrativen und vorbereitenden Tätigkeiten,
  - Verbesserung der Unterrichtsplanung und -organisationeiner kritischen Analyse unterzogen werden.
- Empfehlungen zu alternativen Lösungen für eine Reorganisation des administrativ-ökonomischen Bereichs und der darin ablaufenden Arbeitsverfahren (insbesondere unter Einsatz von ADV) sollen erarbeitet werden.

### 2. Methoden:

- Arbeitszeitanalyse des Schulleitern nach direkter Beobachtung
- Erhebung Arbeitsinhalte des Stellvertretenden Schulleiters durch Interview
- Protokollierung der Abläufe von Konferenzen
- Interviews und Beobachtung von Abteilungsleitern und Verwaltungsangestellten
- Dokumentationsanalyse in der internen Schulverwaltung (Dateien: Schüler-, Lehrer-, EDV-Listen, Formulare)
- Beobachtung und Protokollierung der Arbeitsabläufe im Schulbüro (Schüleran-

gelegentlich) und im Schulsekretariat (Schulleitungs-Lehrerpersonalangelegenheiten).

### 3. Bisher durchgeführte Schritte / Gegenwärtiger Stand des Projektes:

- Sammlung und Auswertung der einschlägigen Literatur auf bildungsbetrieblichem, organisationswissenschaftlichem, kostenanalytischem und schulrechtlichem Gebiet.
- Zusammenstellung eines Instrumentensets zur Beschreibung der internen Schulverwaltungsstruktur und charakteristischer administrativ-ökonomischer Verfahren.
- Anwendung ausgewählter Instrumente zur Analyse der Schulverwaltungspraxis.
- Erarbeitung eines Interview- und Beobachtungskonzepts (Leitfaden) unter dem Aspekt der Ursachenanalyse von Informationsmängeln, Arbeitsverzögerungen, Weiterbildungsmängeln, fehlenden Spezialisierungen, mangelnder administrativer Lehrer/Schülerunterstützung, unzureichender Kooperation, nicht differenzierter Meinungsverschiedenheiten, ungenügendem Zeitplanungshorizont und Problembewußtsein.

### 4. Arbeitsergebnisse:

- Interne Dokumente:
  - Stellenbeschreibung aus dem Bereich "Berufsbildende Schulen"
  - Charakteristische Arbeitsabläufe Schulsekretariat (einschließlich verwandter Organisationshilfsmittel)
  - Charakteristische Arbeitsabläufe Schulbüro (einschließlich verwandter Organisationsmittel)
  - Charakteristische Arbeitsabläufe Schulbüro (einschließlich verwandter Organisationsmittel)
  - Instrumente der Organisationsanalyse einer Schule
  - Konferenzprotokolle (nach Funktionsanalyse differenziert)
- Verschiedene Teilveröffentlichungen in relevanten Fachzeitschriften.

### 5. Zielgruppen / Adressaten:

- Groß-Schulsysteme, insbesondere:
  - Berufsbildende Schulen

- 
- 4.2 -- Allgemeinbildende Schulen der Sekundarstufen I und II (mit mehr als 500 Schüler).
- Hinsichtlich des "Nutzens" der Projektergebnisse ist zu erwarten:
- Die Projektergebnisse lassen sich zur Aufdeckung von Rationalisierungsreserven und zum kostenoptimalen Einsatz bereits bestehender ADV-Systeme in internen Schulorganisationen verwenden.
  - Der durchzuführende Kosten-Leistungsvergleich verschiedener Systeme ist eine Entscheidungshilfe für die Schulleitung und den Schulträger bei der bedarfs- und leistungsadäquaten Auswahl und / oder Konzeption von ADV-Systemen in internen Schulorganisationen.
5. Einsatzort:
- Städtische Berufsbildende Schule Duisburg - Rheinhausen.

landesweit...  
-- Allgemeinbildende Schulen der Sekundarstufen I und II (mit mehr als ...)

von Schülern).

- Hinsichtlich des "Nutzens" der Projektergebnisse ist zu erwarten:  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

Der durchzuführende Kosten-Leistungsvergleich verschiedener Systeme  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

von RDV-Systemen in internen Schulorganisationen.  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

unter (aufgabe) ...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

- Städtische Berufsbildende Schulen (Bismarck - Rheinhausen)  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

teilnehmen, ...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

3. Zusammenfassung:

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

...  
-- Die Projektergebnisse lassen sich zur Abdeckung von Rationalisierungsmaßnahmen

#### 4. Zielgruppen / Adressaten:

- Gegenwärtige und zukünftige Leiter von Bildungsinstitutionen mit dem Schwerpunkt:
  - Leiter von Berufsbildenden Schulen
  - Leiter von Allgemeinbildenden Schulen der Sekundarstufen I und II
- Kultusministerium, Abt. I, Gruppe C, Referat 2, Schulverwaltungsorganisation.

#### 5. Einsatzort:

- Gesamthochschule Wuppertal, Fachbereich Wirtschaft
- Gesamthochschule Paderborn, Fachbereich Erziehungswissenschaft
- Kaufmännische und gewerbliche Schulen des Kreises Büren.

#### 4.1.3 Publikationen der Mitarbeiter des Instituts für

#### Bildungs-Betriebslehre (ab 1971)

##### 1. Eigene Veröffentlichungen (FEoLL)

###### 1.1 Paderborner Werkstattgespräche

Gerhard E. Ortner - Walter Tenfelde (Hrsg.),  
Systematische Bildungs-Betriebslehre und praktische Schul-  
Organisation, Paderborn 1975 (in Vorbereitung)

###### 1.2 Paderborner Forschungsberichte

Werner Faber - Gerhard E. Ortner  
Erwachsenenbildung - Inhalte und Organisation in den  
Erwartungen der Adressaten (Eine Pilotstudie),  
Paderborn 1975 (in Vorbereitung)

###### 1.3 Arbeitspapiere, Berichte, Lehrprogramme, Sonstiges

Zentrumsprojektgruppe Bildungsökonomie,  
Projekt BAFF-Beschreibung und Analyse des Forschungs-  
programmes der FEoLL-GmbH., Paderborn (Projektbericht)  
Abschnitt A: Durchführung und Ergebnisse des Projektes -  
Zusammenfassende Darstellungen und Anregung, Paderborn 1972,  
Abschnitt B: Die Forschungsprogramme der bereits am FEoLL  
eingerrichteten Institute und Grundeinheiten, Paderborn 1972  
und 1973

Institut für Bildungs-Betriebslehre - Zentrumsprojektgruppe  
Mediensoziologie, Steuerungsprobleme in der tertiären Bildung,  
Bibliografische Materialien zum Internationalen Experten-  
gespräch, zusammengestellt und bearbeitet von Manfred Bayer  
und Gerhard E. Ortner, Paderborn 1974

Ulrich Lohmar - Gerhard E. Ortner (Hrsg.),  
Der doppelte Flaschenhals - Die deutschen Hochschulen zwischen  
Numerus Clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover 1975

Paderborner Arbeitspapiere des Instituts für Bildungs-  
Betriebslehre des FEoLL (hrsg. von Gerhard E. Ortner):

- . PAP-IBBL 1: Gerhard E. Ortner, Bildungs-Betriebslehre, Problemaufriß zu einer Theorie der Bildungsorganisation im Spannungsfeld zwischen Leitungs- und Verwaltungsfunktionen, Paderborn 1974
- . PAP-IBBL 2: Walter Tenfelde, Entscheidungen, Problemlösen und Kreativität - Theoretische Grundlagen und praktische Modelle, Paderborn 1975
- . PAP-IBBL 3: Winfried Wössner, Die Förderung kreativen Verhaltens im Unterricht, Paderborn 1975
- . PAP-IBBL 4: Eckhard Steuer, Probleme schulinterner Verwaltungs-Organisation, Paderborn 1975 (in Vorbereitung)

## 2. Weitere Veröffentlichungen der Mitarbeiter

### 2.1 Buchveröffentlichungen (Monographien und Beiträge in Sammelwerken, Reihen etc.)

Gerhard E. Ortner, Optimierungskriterien in der betrieblichen Datenverarbeitung, Berlin 1971

ders., Managementausbildung in Österreich - Theoretische und empirische Untersuchung zu einem gesamtösterreichischen Ausbildungskonzept, Wien 1971

ders., Zur Wirtschaftlichkeit des Unterrichtstechnologeeinsatzes, in: Walter Schöler (Hrsg.), Beiträge zur Verwendung von Medien im Unterricht, Paderborn 1973

ders., Führungskräfte im Betrieb - Planung und Entwicklung (Übersetzung und Bearbeitung von D.N. CHORAFOS, Management Development), Berlin 1974

Walter Tenfelde, Kreativitätsfördernde Methoden in der Schule in: Roland Pilz (Hrsg.), Beiträge zu einer entscheidungsorientierten Wirtschaftslehre, Paderborn 1974

Manfred Bayer (Hrsg.), Reihe: Bildungspolitik - Bildungsökonomie - Bildungs-Betrieb, Klagenfurt ab 1974

ders., Die Netzplantechnik als Führungsinstrument im System Hochschule, Klagenfurt 1974

Gerhard E. Ortner, Bildungstheorie und Bildungspraxis - Politischer Anspruch und institutionelle Unzulänglichkeit, in: Manfred Bayer, Die Netzplantechnik als Führungsinstrument im System Hochschule, Klagenfurt 1974

## 2.2 Beiträge in Zeitschriften

Gerhard E. Ortner, Wissenschaftsfreiheit, Autonomie und die Aufgaben der Hochschulen, in: IBE-Bulletin - Bildungsforschung und Entwicklungshilfe, Nr. 8/1971

ders., Managementausbildung in Österreich - Ausgangslagen und Grundfragen zu einem gesamtstaatlichen Konzept, in: management international review - Internationale Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung Nr. 1/1972 (Kurzfassungen auch in Englisch und Französisch)

ders., Curriculum für den Schulmanager - Von der Schwierigkeit Bildungsmanagement zu lehren und zu lernen, in: Schulmanagement Nr. 3/1973

ders. Bildungspolitik und Bildungs-Betriebs-Überlegungen zu einer Neustrukturierung der Bildungsökonomie in Forschung und Lehre, in: Paderborner Studien, Paderborn 1975, Heft 1

Eckhard Steuer, Die Kostenrechnung, in: Schulmanagement Nr. 3/1973

Walter Tenfelde, Brainstorming - Delphi - Synektik - Wege zur Informationsgewinnung - Eine Übersicht, in: Schulmanagement Nr. 3/1973

Manfred Bayer, Zur Anwendbarkeit der Netzplantechnik im Bildungswesen am Beispiel des Systems Hochschule, in: Kärtner Lehrer Nr. 3 - 6/1973

ders., Erziehungs- und Unterrichtswissenschaft - eine neue Studienrichtung, in: HBW-Studieninformationen, Juli 1973 sowie in: Österreichische Hochschulzeitung Nr. 9/1973

ders., Die neueren Forschungsrichtungen der Bildungsökonomie - Zur Institutionalisierung der Bildungsplanung, in: Unser Weg, Pädagogische Zeitschrift Nr. 10/1973

Gerhard E. Ortner, Schulorganisation - Problemkind der Bildungswissenschaften - Kritische Darstellung bisheriger Ansätze zur Optimalgestaltung der internen Schulverwaltung, in: SO - Schul- und Unterrichtsorganisation Nr. 1/1974

Manfred Bayer, Introduction to Adult Education - Anmerkungen zum Buch "Einführung in die Erwachsenenbildung" von J.H. Knoll Berlin/New York 1973, in: Higher Education, Mai 1974 (englisch)

ders., Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung formaler Planungsverfahren im tertiären Bildungsbereich, in: SO - Schul- und Unterrichtsorganisation Nr. 2/1974

Walter Tenfelde, Entscheidungen in der Schule - Systematische Vorbereitung und schulorganisatorische Voraussetzungen, in: SO - Schul- und Unterrichtsorganisation Nr. 2/1974

ders., Kreativitätsfördernde Methoden in der Schule, in: Wirtschaft und Erziehung Nr. 3/1974

Gerhard E. Ortner, Bildungs-Betriebslehre und praktische Schulorganisation - Kooperation und Arbeitsteilung zwischen Bildungsorganisationstheorie und Schulverwaltungspraxis, in: SO - Schul- und Unterrichtsorganisation Nr. 2/1974

ders., Stichwort: Planung - Ein Versuch zur Begriffsentwerrung, in: CONGENA-Texte, 5. Jg., 1/2-1974

Eckhard Steuer, Unter der Lupe: Schulleiter-Alltag, Möglichkeiten und Grenzen einer schulbetrieblichen Organisationsanalyse durch Aktivitätsbeobachtung und Aktivitätsauswertung, in: SO - Schul- und Unterrichtsorganisation Nr. 3/1974

Gerhard E. Ortner, Schulbetriebliche Kostenrechnungssysteme - Voraussetzungen und Einsatz von Wirtschaftlichkeitsmessungsverfahren, in: Kybernetisch-pädagogischer Arbeitskreis, Zur Ökonomie der Kybernetischen Pädagogik, Paderborn 1974

Seit Mai 1974 erscheint im Verlag SCHROEDEL, Hannover, die Fachzeitschrift: SO - Schul- und Unterrichtsorganisation, die vom Institut für Bildungs-Betriebslehre zusammen mit dem REFA-Fachausschuß Schulwesen herausgegeben wird (Fachschriftleitung: Gerhard E. Ortner)

### 2.3 Lehrprogramme, Sonstiges

Manfred Bayer - Gerhard E. Ortner, Bildungsökonomie und Bildungsbetriebslehre (Forschungsauftrag des Österreichischen Rundfunks):

1. Teil: Die ökonomischen Aspekte der Bildung
2. Teil: Bildungsökonomie und rationale Bildungsplanung und Bildungspolitik
3. Teil: Bildungs-Betriebslehre und Schuladministration
4. Teil: Bildungsplanung in Österreich,  
Klagenfurt 1973