



UNIVERSITÄTS-  
BIBLIOTHEK  
PADERBORN

# Universitätsbibliothek Paderborn

## Forschung, Entwicklung

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

**Paderborn, 1973**

4.1.2 Projektdarstellung

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

#### 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 -organisation einer 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

- 
- 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.
6. Einsatzort:
- Städtische Berufsbildende Schule Duisburg - Rheinhausen.



## 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.