

“Förderung des Qualitätsbewusstseins in der beruflichen Aus- und Weiterbildung”

Kurzbericht der Ergebnisse der Seminardiskussionen mit Lehrer/inne/n und Manager/inne/n bezüglich der Verbesserung der Auswirkungen von Qualitätsinitiativen in den verschiedenen Partnerländern.

Quality Austria

Barbara Stöhrmann

Revalento

Roger Van de Winkel

Jänner 2014

Inhalt:**Seite:**

1. Einleitung	3
2. Vorgehensweise	4
3. Wirkung der Vorgehensweise	5
4. Ergebnisse der Diskussionen zum Online-Fragebogen	8
5. Diskussionsergebnis These 1	9
6. Diskussionsergebnis These 2	11
7. Diskussionsergebnis These 3	12
8. Diskussionsergebnis These 4	13
9. Diskussionsergebnis These 5	14
10. Diskussionsergebnis These 6	15
11. Allgemeine Vorschläge	16

1. Einleitung

Dieser Bericht ist Teil des europäischen Projekts „Expanding the Quality Spirit of VET (Q&VET)“ – “Förderung des Qualitätsbewusstseins in der beruflichen Aus- und Weiterbildung”, welches darauf ausgerichtet ist, zu untersuchen, wie die Lücke zwischen Qualitätsinitiativen im Bildungswesen und der tatsächlichen Wirkungen dieser Initiativen in Unterrichtsräumen und auf das Unterrichtsergebnis geschlossen werden kann. Das Projekt wird von der Volksuniversität Uppsala in Schweden koordiniert. Es sind folgende Partner am Projekt beteiligt: Quality Austria (Österreich), Republikanisches Berufsbildungsinstitut (RIPO) in Weißrußland, Belpazari-Distriktsdirektion für nationale Bildung (Türkei), Generaldirektion des Schulinspektionsdienstes von Friaul-Julisch Venetien (Italien), Institut für Wirtschaft, Management und Recht in Kazan (Russland), N.P. Pastukhov’s Staatsakademie für industrielles Management (Russland), Revalento (Niederlande) und die Tomscher Staatsuniversität (Russland).

Der Untersuchungsteil dieses Projekts besteht aus zwei Phasen: In der ersten Phase wird ein Online-Fragebogen für Lehrer/innen und Führungskräfte bezüglich der eingeleiteten Qualitätsinitiativen und deren Ergebnisse zur Verfügung gestellt. Die zweite Phase besteht aus Gruppendiskussionen mit Manager/innen und Lehrer/innen. Diese Gespräche werden sich vordergründig auf die Beschreibung von “best practices”, also der besten Verfahren, konzentrieren, sowie auf die Art und Weise wie diese vorbereitet und schließlich in die Organisation eingeführt werden, um einen positiven Einfluss auf das Unterrichtsergebnis zu gewährleisten. Beide Arten der Untersuchung werden für die Entwicklung von Praxisleitfäden verwendet, welche das Endprodukt dieses Projekts sind.

In diesem Bericht werden die Feststellungen aus dem zweiten Teil der Untersuchung vorgestellt: die Ergebnisse der Gruppendiskussionen und Gespräche mit Lehrer/innen und Manager/innen der verschiedenen Partnerländern. Der Bericht beschreibt die verschiedenen Schritte welche

unternommen wurden sowie die Feststellungen der Diskussion, und endet mit einer Zusammenfassung darüber, wie Qualitätsinitiativen ihrer Meinung nach verbessert werden könnten. Für jeden Vorschlag wird angegeben, wie dieser zu einer besseren Umsetzung eines PDCA Zyklus` in der Organisation beitragen kann. Auf diese Weise können die Erkenntnisse leicht mit der EU Politik in Bezug auf die Umsetzung der EQARF (European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training) gekoppelt werden. Dieser Bericht muss zusammen mit dem Bericht der Fragebogenergebnisse der verschiedenen Partnerländer gelesen werden; die beiden Berichte bilden die Grundlage für die Entwicklung der Leitlinien.

(In diesem Bericht beziehen sich "Befragter", "er" und "ihn" sowohl auf männliche als auch auf weibliche Befragte.)

2. Vorgehensweise

Im Projekt "Förderung des Qualitätsbewusstseins in der beruflichen Aus- und Weiterbildung" waren sowohl Quality Austria als auch Revalento für die Untersuchung und den Ablauf von Workshops, welche die Grundlage für die Entwicklung der Leitlinien waren, verantwortlich. Um den ersten Teil der Untersuchungsarbeit abzudecken, wurde ein Online-Fragebogen erstellt. In der ersten transnationalen Sitzung wurden die relevanten Themen für diesen Fragebogen besprochen. Diese Themen wurden dann anhand der CEDEFOP Studie von anderen Forschungsinitiativen und einige ihrer wichtigsten Erkenntnisse erarbeitet.

Sämtliche übersetzten Versionen wurden schließlich im Februar 2013 an der Volksuniversität Uppsala hochgeladen und durch das schwedische Netigate-Programm zur Verfügung gestellt. Der Online-Fragebogen wurde bis April 2013 bereitgestellt und somit war allen Partnern die Chance geboten, eine zweite (freiwillige) Einladung zur Teilnahme am Fragebogen auszusenden. Dies hat überhaupt erst zu der im ursprünglichen Vorschlag angegebenen Anzahl an Befragten geführt (durchschnittlich 50 oder mehr Lehrer/inne/n und

Manager/innen). Die Ergebnisse der Befragung wurden dann im September 2013 in dem Bericht „Kurzbericht der Ergebnisse des Online-Fragebogens über Qualitätsinitiativen in den Partnerländern“ präsentiert.

Anhand der Ergebnisse dieser ersten Untersuchung wurden 6 Thesen entwickelt, um die Untersuchungsergebnisse zu diskutieren und Beiträge zur Entwicklung der Leitlinien zu sammeln. Für die Diskussion war geplant, dass diese in Arbeitsgruppensitzungen, -seminaren oder anderen Diskussionsformen, die am besten für die vorgesehenen Zielgruppen (Manager/innen, Lehrer/innen) der verschiedenen Länder geeignet waren, stattfindet. Zweck dieser anfänglichen Treffen war es, die ersten Untersuchungsergebnisse zu validieren und weitere Beiträge für die Erstellung der Leitlinien zu sammeln. Um eine einheitliche Vorgangsweise bei Informationsaustausch, Diskussion und Datensicherung in allen Partnerländern zu gewährleisten, wurde dazu eine Vorlage erstellt. Diese wurde dann im September 2013 an alle Partner versendet (siehe „Allgemeiner Plan für die Diskussion mit Peergroups und Lehrer/inne/n“). Darüber hinaus wurde vom italienischen Partner eine Flyer-Vorlage für diese Veranstaltung erstellt. Workshops, Gesprächsgruppen, Seminare, Interviews und dergleichen wurden in der Zeit von Ende September bis Ende November 2013 organisiert. Anhand der Vorlage und eines Beispielberichts wurde von jedem Partner ein Standardbericht über die eigenen Erkenntnisse verfasst, und anschließend an Quality Austria und Revalento gesendet. Die ersten allgemeinen Feststellungen aus dieser Phase des Projekts wurden dann am dritten transnationalen Projektmeeting im Dezember 2013 in Istanbul vorgestellt. Die Ergebnisse dieser Diskussion als auch die Ergebnisse der einzelnen Berichte der Partner wurden dazu verwendet, den vorliegenden Gesamtbericht zu erstellen.

3. Wirkung der allgemeinen Vorgehensweise

Dieser Bereich fasst die Ergebnisse der Partner bezüglich ihrer Vorgehensweise in den einzelnen Ländern und deren Teilnehmer/innen/zahlen zusammen. Die meisten Teilnehmer/innen der Partnerländer haben die ersten Untersuchungsergebnisse sowie die verschiedenen Thesen vorab erhalten.

3.1 Vorgehensweise:

Österreich: Der Aufruf wurde per E-Mail, telefonisch oder durch persönliche Einladungen gestartet, was schließlich im November zu einer Workshop Reihe mit Teilnehmer/innen aus der höheren Berufsbildung und der sekundären Bildung führte. Die Diskussion konzentrierte sich dabei auf These 4 und 5 (siehe unten).

Weißrussland: Als nationale Regierungseinrichtung hat RIPO berufliche Aus- und Weiterbildungsinstitute aus dem ganzen Land eingeladen. Die Gruppendiskussionen waren Teil eines allgemeineren RIPO-Programmes zur Qualität von Bildung in Weißrussland. Aus diesem Grund gelang es hier sehr leicht, eine hohe Teilnehmer/innen/zahl aus technischen Berufsausbildungen, höheren Berufsausbildungen und der Sekundärbildung zu erreichen. Insgesamt fanden 4 Peergroup-Meetings in der Zeit von September bis Oktober 2013 statt.

Italien: Eine Mischung der Ansätze wurde angewandt und kombinierte die Arbeit aus Gesprächsgruppen (10 Sitzungen), persönlichen Dialogen als auch aus großen Konferenzen. Deshalb waren bei der USR Friaul-Julisch Venetien Teilnehmer/innen aus Sekundärbildung, beruflicher Erstausbildung, höherer Berufsausbildung aber auch aus Erwachsenenbildung in der Zeit vom späten Juni bis Ende November 2013 beteiligt.

Niederlande: Auch hier wurde eine Mischung verschiedener Ansätze angewandt, um Teilnehmer/innen aus Grund- und Sekundärbildung, beruflicher Erstausbildung als auch aus der höheren Berufsausbildung zu erreichen. Workshops wurden im September 2013 auf einer großen internationalen Konferenz angeboten. In drei verschiedenen beruflichen Aus- und Weiterbildungsinstituten wurden drei Sitzungen von Gesprächsgruppen organisiert, wo jeweils Lehrer/innen und Manager/innen teilnahmen. Zusätzliche Informationen wurden durch persönliche Kontakte, Interviews, und Online-Reaktionen zu allen 6 Thesen eingeholt, jeweils im Zeitraum von September bis Ende Oktober 2013. Auch Branchenexpert/inn/en wurden hinzugezogen.

Schweden: Die Ergebnisse wurden in der Zeit von September bis November 2013 durch Telefoninterviews mit Lehrer/inne/n und Manager/inne/n von schwedischen Berufsbildungseinrichtungen aus dem ganzen Land eingeholt. Die Telefoninterviews deckten alle 6 Thesen ab. Ein Teil der Erkenntnisse wurde während der internationalen Konferenz in Vasteras am 26. September 2013 erfasst.

Russland: Die drei teilnehmenden Partner aus Russland (Kazan, Tomsk, Yaroslavl) organisierten Diskussionen und Workshops. Als allgemeines Instrument für Diskussionen wurden Gesprächsgruppen gebildet, aber auch Skype-Gespräche wurden aufgrund der großen Distanz für Diskussionen verwendet. Insgesamt wurden 5 Gruppen zusammengestellt: zwei davon deckten alle Thesen ab, die anderen nur eine Auswahl davon. In den Gesprächsgruppen waren Teilnehmer/innen aus der höheren Bildung, aus beruflichen Aus- und Weiterbildungsorganisationen, Schulungszentren als auch Vertreter/innen aus 20 verschiedenen Städten. Hier muss man beachten, dass die Dynamik hinsichtlich Qualitätsinitiativen für den realwirtschaftlich orientierten Bildungsbereich komplett unterschiedlich ist, verglichen zum Rest der Bildungseinrichtungen. Erstere haben ein höheres Qualitätsbewusstsein und sind qualitätsgesteuert, während letztere eher entmutigt sind.

Türkei: Durch das regionale Netzwerk der Beypazari-Distriktsdirektion wurde ein Workshop für regionale Bildungseinrichtungen angeboten, wo die Haupteckenkenntnisse und das Thema Qualität in der Bildung diskutiert werden konnten. Drei Folgesitzungen wurden danach organisiert, um eine Auswahl von 3 der 6 Thesen zu diskutieren. Beworben wurden Workshop und Seminar durch direkten Kontakt und E-Mail, was ein voller Erfolg war und hauptsächlich Teilnehmer/innen aus beruflichen Aus- und Weiterbildungsinstituten zur Teilnahme bewegte.

3.2 Teilnehmer/innen

Die Tabelle auf der nächsten Seite zeigt eine Übersicht aller Teilnehmer/innen aus den verschiedenen Partnerländern:

(Aus)Bildung / Personal	AU	BE	IT	NL	SE	RU	TU	Insg.:
Grund-, insgesamt:				2				2
- Manager/innen								
- Lehrer/innen				2				
Sekundär, insgesamt:	3		122	3		18		146
- Manager/innen			8	1				
- Lehrer/innen			114	2		18		
Berufliche Erst-, insgesamt:		112	9	21		19	28	189
- Manager/innen		33	1	6		12	5	
- Lehrer/innen		79	8	15		7	23	
Höhere Berufs-, insgesamt:	3		19	9		38		69
- Manager/innen			1	5		10		
- Lehrer/innen			18	4		28		
Berufl. Aus- u. Weiter-, insgesamt:			7		12			19
- Manager/innen								
- Lehrer/innen			7					
Branchenexperten				11				11

Die verschiedenen Strategien die von den Partnern verwendet wurden um Teilnehmer/innen aus verschiedenen Bildungsbereichen zu erreichen waren erfolgreich, da die Untersuchung alle Bildungssektoren abdeckt. Der Hauptteil der Teilnahmen kommt jedoch aus der beruflichen Aus- und Weiterbildung und der Sekundärbildung. Ergebnisse aus der Sparte der beruflichen Aus- und Weiterbildung wiesen den höchsten Anteil an Manager/innen (30%), verglichen zum Prozentsatz aller teilnehmenden Lehrer/innen (69%), aus fast allen Partnerländern auf.

Die tatsächlichen Teilnahmequoten sind allgemein höher ausgefallen als im ursprünglichen Projektentwurf angenommen.

4. Ergebnisse der Diskussionen und des Online-Fragebogens

Am Anfang aller Sitzungen, Gesprächsgruppen, Workshops oder Interviews wurden die Teilnehmer/innen gebeten, einige der Erkenntnisse die aus dem

Online-Fragebogen gezogen wurden zu diskutieren (nationale Berichte wurden vorab an alle Teilnehmer/innen versendet bzw. eine Kurzzusammenfassung der Ergebnisse wurde zuerst präsentiert). Generell stimmten alle Befragten zu, dass es verschiedene Arten von Realitäten in Ausbildungsinstituten zu geben scheint. Die Realität von Manager/innen und dem Schulvorstand und die Realität von Lehrer/innen, die täglich mit Schüler/innen, Student/innen und Lernenden zu tun haben. Da sich diese Realitäten nicht wirklich überschneiden oder miteinander verbunden sind, unterscheidet sich auch die Wahrnehmung von Manager/innen und Lehrer/innen. Diese Kluft ist in allen Ländern bestätigt worden, auch wenn der Umfang der wahrgenommenen Kluft sowohl von Land zu Land als auch von Organisation zu Organisation variiert. Maßnahmen zur Qualitätssicherung sind ausgewertet, und in verschiedener Weise wahrgenommen worden. Wie von den italienischen Vertreter/innen gezeigt wurde, kann man einmal Institute herauslesen, die eine klare Top-Down Vision bzw. Ansatz vertreten und dadurch weniger um das Lehrerengagement besorgt sind. Eine andere Vision ist von offenerer und ganzheitlicher Natur, wo gemeinsame Ziele und Bestrebungen wahrgenommen werden. Eine dritte ist jene Vision und Realität der Organisation, wo diese eher passiv geworden ist, eine negative Einstellung hat und der Zulassung von Modernisierung kritisch gegenübersteht.

In Russland sind diese Unterschiede in jenen Institutionen am stärksten, die den Schwerpunkt auf traditionelle Bildung setzen. In marktorientierten Einrichtungen ist dies anders. Dort versteht man die Vorteile und Erfordernisse der Qualitätssicherung, um eine bessere Marktposition zu erreichen.

5. Diskussionsergebnis These 1

Konferenzen, Workshops, Gesprächsgruppen sowie Interviews boten die Möglichkeit, alle 6 Hypothesen zu diskutieren, und Antworten zur Lösung der den Hypothesen zugrunde liegenden Probleme zu generieren. Kommentare zu den jeweiligen Thesen werden separat angeführt. Besondere Anmerkungen der verschiedenen Länder werden, wenn zutreffend, auch angeführt. Bitte beachten Sie, dass die verschiedenen Thesen miteinander in Verbindung stehen. Deshalb

mussten nicht alle Thesen in den Diskussionsrunden oder Interviews behandelt werden, dies lag im Ermessen der Teilnehmer/innen.

"Eine offene und zuverlässige Kultur¹ unserer Organisation ist eine Voraussetzung für ein wirksames Qualitätsmanagement und für die Bildung und Entwicklung des gesamten Personals"

In Österreich aufgrund der Teilnehmer/innen/entscheidung nicht diskutiert. Die Hypothese wird von fast allen unterstützt. Die Teilnehmer/innen halten dies für wesentlich / ideal für unsere westliche Kultur, und als eine Art Grundanforderung für Manager/innen und Lehrer/innen um konstruktiv zusammenzuarbeiten und gemeinsam einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung zu leisten. Wichtig ist es auch, über Fehler hinwegzusehen. Folgende Schlüsselbegriffe wurden von den Teilnehmer/innen erwähnt: Offenheit durch Transparenz kreieren, gemeinsame Aufgaben und Ziele schaffen, sich gegenseitig (auch die Schüler/innen) mit Respekt behandeln, respektvoll miteinander kommunizieren (NL, Schweden, Italien, Türkei, Weißrussland). Aufgaben teilen und Verantwortung vergeben, Mitbestimmung gestalten, Lehrer/innen zu Gesprächen und zur Teilnahme einladen, da Lehrer/innen oft das Gefühl haben, dass dies fehlt (Russland, Weißrussland, Italien, NL, Schweden). Heute haben Personen in Schulen oft das Gefühl, dass es an gemeinsamen Verantwortungen fehlt, dass zu viel nach dem Top-Down Prinzip gehandhabt wird, und Lehrer/innen nur noch für einen kleinen (eigenen) Teil verantwortlich sind.

Viele erwähnen, dass die These Theorie, und leider nicht die Realität ist, und dass gemeinsame Verantwortung teilweise auch im Widerspruch zu dem Paradigma vom/von der Lehrer/in als König/in des eigenen Klassenzimmers steht (Italien, NL). Die Teilnehmer/innen geben außerdem an, dass diese Haltung auch im Zusammenhang mit Enttäuschungen steht (kein Nutzen wahrgenommen, zu viel zusätzliche Arbeit und Bürokratie) und deshalb zu einer Art „Rückzug“ führt (Italien, Schweden, NL).

¹ Anmerkung: Offene und sichere Kultur muss in Verbindung mit der Kultur und dem Kontext der Partnerländer verstanden werden, deshalb kann ihre Auffassung unterschiedlich sein: z.B.: Gestaltung von Prozessen um zu gliedern was „offen“ sein muss

6. Diskussionsergebnis These 2

"Manager/innen sind vom Bildungsprozess abgekoppelt worden. Aus diesem Grund besteht bei ihren Qualitätsinitiativen das Risiko, an Wirkung zu verlieren oder sogar zu enttäuschenden Lernergebnissen bei Teilnehmer/innen zu führen."

In Österreich aufgrund der Teilnehmer/innen/entscheidung nicht diskutiert. Die Hypothese wird von fast allen Lehrer/inne/n und Manager/inne/n der verschiedenen Länder (leichte Abweichungen in NL in der Grundbildung) unterstützt. Die Teilnehmer/innen geben an, dass es keine Identifikation, oder zumindest kein gemeinsames Verständnis für die Arbeit von Lehrer/innen gibt. Manager/innen geben an, dass auch für ihre Funktionen und Verantwortungen und deren Beschränkungen oftmals kein Verständnis vorhanden ist (Schweden, Italien, NL). Man gehe oft auf Regierungen, Inspektionen, Interessensvertreter/innen oder auf andere externe Beiträgen oder Anforderungen ein, ohne zu wissen, ob und wie das Institut oder die Lernergebnisse der Schüler/innen davon profitieren werden (Schweden, Italien, NL, Weißrussland). Die Teilnehmer/innen geben an, dass ihrer Meinung nach Geld und Regeln die Hauptbedenken beim Einleiten von Maßnahmen sind. Die Situation für Schulleiter/innen (in kleinen Schulen) in der Grundbildung ist hier etwas anders (NL). Aber für ihren Vorstand (umfasst mehrere Schulen) trifft die Hypothese ebenfalls zu. Die Teilnehmer/innen mancher Länder geben an, dass es auch einer veränderten Haltung der Manager/innen² bedarf, um eine Veränderung der Situation zu erreichen (Schweden, NL, Weißrussland). Manager/innen können nicht ausreichend angesprochen bzw. erreicht werden (Schweden, NL, Italien, Türkei). Erwähnt wurden folgende Schlüsselbegriffe: Kommunikation, Verantwortungen aufteilen, Mitbestimmung, Teams bilden und Teamwork arrangieren, die Initiativen auf realistische Weise unterstützen, Interessensgruppen (Unternehmen) sichtbar miteinbeziehen, umsetzbare

² In Weißrussland, NL, Italien, Österreich und Schweden verhältnismäßig mehr Kommentare der Teilnehmer/innen, die eine veränderte Haltung der Manager/innen fordern

Erwartungen festlegen, Leistungen, Ergebnisse und Verbesserungen teilen (Weißrussland, Italien, NL, Russland, Schweden, Türkei).

7. Diskussionsergebnis These 3

“Lehrer/innen sind gegenüber Qualitätsinitiativen skeptisch geworden, da diese Initiativen in der Regel keine klaren Ziele haben und nicht ausreichend unterstützt werden.”

In Österreich aufgrund der Teilnehmer/innen/entscheidung nicht diskutiert. Diese Hypothese wird von allen Teilnehmer/innen – Manager/innen wie Lehrer/innen – aus allen Ländern unterstützt. Diese Art von Skepsis ist laut den Teilnehmer/innen erst allmählich aufgetreten, und wird durch Folgendes ausgelöst: Überfluss an Regeln und Bestimmungen, die Schaffung von großen Schulorganisationen; außerdem geben Teilnehmer/innen an, dass die Initiativen von den Manager/innen nicht gut unterbreitet, und deshalb auch nicht wirklich verstanden werden. Das führt leicht zu Enttäuschungen, zu Makulatur und verschwendeter Energie ohne klares Ergebnis / Wirkung / Belohnung (Weißrussland, Italien, NL, Russland, Schweden, Türkei). Lehrer/innen verlieren auch ihr Interesse an Initiativen, wenn diese von Mittellosigkeit und / oder von Zeitmangel zunichte gemacht werden. Initiativen werden ebenfalls als eine Form der Bewertung wahrgenommen: (Russland, Schweden, NL): Wenn man das erwartete Niveau nicht erfüllt, wird man gefeuert (wird deshalb negativ wahrgenommen).

Aufgrund dieser Skepsis wird bei Lehrer/innen leicht vergessen, dass Erneuerung und Innovation auch neue Möglichkeiten für ein besseres Bildungswesen schaffen kann (Italien, NL, Russland, Schweden). Doch Lehrer/innen sehen diese gebotenen Chancen nicht (mehr) oder nehmen sie nicht wahr. Schlüsselbegriffe, um dieser Skepsis entgegenzuwirken, sind: Identifikation schaffen, realistische Ziele formulieren, fachgerechten Raum (für Entwicklung, Verantwortung und Beteiligung) anbieten, ausreichend Unterstützung organisieren, gemeinsame Ziele und Visionen festlegen, Personen schulen und miteinbeziehen, Personal

motivieren und honorieren, Vorteile aufzeigen, offene Kultur (Weißrussland, Russland, Schweden, NL, Italien, Türkei).

8. Diskussionsergebnis These 4

"Lehrer/innen sind nicht gewillt, die Qualität ihrer eigenen Arbeit zu reflektieren, oder Rückmeldungen wirklich anzunehmen."

Die Mehrheit der Teilnehmer/innen der Partnerländer (Manager/innen wie Lehrer/innen) stimmt dem Inhalt dieser These zu, jedoch mit gemischten Meinungen sich selbst gegenüber. Man stimmt der Hypothese zwar zu, aber nicht immer hinsichtlich des eigenen Verhaltens (NL, Schweden). Andere sind von der eigenen "Freiheit der Lehre" überzeugt und nehmen deshalb Überprüfungen oder externes Feedback nicht an (Weißrussland, Italien, Russland in den traditionellen Bildungseinrichtungen, Türkei). Es gibt zu wenig Teamgeist, zu wenig Zusammenarbeit, auch Offenheit und Respekt (gegenüber den Schüler/innen) fehlen oft. "Wir können uns alle durch das Annehmen und das Geben von Feedback verbessern". Bildungseinrichtungen müssen sich in Richtung professioneller Lerngemeinschaften (Weißrussland, NL, Schweden, Russland bei realwirtschaftlich orientierter Bildung) mit mehr institutionalisierten Methoden und Qualität auf allen Ebenen, entwickeln (Österreich, Russland, Türkei).

Schlüsselbegriffe der Teilnehmer/innen, um sich auf diesem Gebiet zu verbessern: an der Kultur arbeiten (Student/innen und Schüler/innen sind Kund/inn/en), Manager/innen sollten ein inspirierendes Beispiel sein, Lehrer/innen müssen Schüler/innen mit Respekt behandeln. Kommunikation verbessern: positive Feedbacks bei Ergebnissen und Erfolgen, Verwaltungstätigkeiten für Lehrer/innen verringern, Bewusstsein darüber schaffen, dass Qualität im Klassenzimmer anfängt, Entwicklungsmöglichkeiten erstellen (Österreich, Weißrussland, Italien, NL, Russland, Schweden, Türkei).

9. Diskussionsergebnis These 5

"Auf Qualitätsinitiativen folgen in der Regel sofort neue Initiativen, die viel Unruhe in der Organisation stiften und man hat zu wenig Zeit für angemessene Umsetzung."

Dieser These wird im Wesentlichen von allen Teilnehmer/innen aller Partnerländer zugestimmt. Teilnehmer/innen geben an, dass sich viele Lehrer/innen über den Überschuss an Initiativen und die begrenzte Zeit, die sie für deren Umsetzung haben, beschweren, sowie über den Mangel an finanziellen Mitteln um sie angemessen zu unterstützen (Weißrussland, NL, Italien, Österreich, Russland). Für die ergriffenen Maßnahmen bleibt oft ebenfalls nicht genügend Zeit um in der ganzen Organisation umgesetzt zu werden, oder es fehlt die Zeit, um diese angemessen zu diskutieren und zu bewerten (NL, Italien, Schweden, Türkei). Lehrer/innen werden sehr oft nicht miteinbezogen (Österreich, Weißrussland, NL, Schweden, Italien). Das heißt, wenn etwas nicht funktioniert, werden erneut Maßnahmen ergriffen (NL, Italien). "Die Anforderungen beanspruchen all unsere Aufmerksamkeit und Energie, und um den Rest wird sich nicht gekümmert, das gleitet uns aus den Händen". Die Teilnehmer/innen gaben an, dass große Organisationen auf Betriebsebene andere Anforderungen haben als auf niedrigeren Ebenen. Initiativen die auf dieser Ebene ergriffen werden, werden selten auf die Ebene der Lehrprogramme übersetzt, oder dem Lehrpersonal erklärt. Die Teilnehmer/innen erwähnen, dass die Initiativen nicht mit den realen und erkennbaren Bedürfnissen auf niedrigeren Ebenen verbunden sind. Es wird oftmals vergessen, Identifikation zu stiften (Österreich, Weißrussland, NL, Russland, Schweden, Italien, Türkei). Initiativen sind nicht von Anfang an ausreichend durchdacht: was bedeutet das für verschiedenen Ebenen der Organisation? (Österreich, NL, Schweden, Türkei).

Um Verbesserung zu erreichen wurden folgende Schlüsselbegriffe genannt: Schaffung gemeinsamer, klarer Visionen und Ziele, Initiativen zur Qualitätssicherung voranstellen, sich nur auf wenige Themen konzentrieren und diese immer auf der Tagesordnung haben, verfügbare Ressourcen planen, den Lehrer/innen Wirkung und Vorteile zeigen, Win-Win-Situationen schaffen,

Vorkehrungen für zeitnahe Kommunikation mit verschiedenen Gruppen in der Organisation treffen, gemeinsame Bestimmungsverfahren erstellen, Zugehörigkeit von Lehrer/innen verbessern und Teams mit eigener Verantwortung bilden (eine Lernkultur schaffen), über Fehler hinwegsehen! (Österreich, Weißrussland, Italien, NL, Schweden, Türkei)

10. Diskussionsergebnis These 6

"Lehrer/innen haben kein klares und kein ähnliches Verständnis bezüglich der Gründe und Ergebnisse von Qualitätsinitiativen".

In Österreich nicht diskutiert. Die These ist generell von den meisten Teilnehmer/innen anerkannt, obwohl sich der nationale Kontext unterscheidet und damit unterschiedliche Gründe und Ansätze zur Lösung entstehen. Die Teilnehmer/innen geben an, dass Lehrer/innen die Motive und Vorteile (einiger) Qualitätsinitiativen oft nicht eindeutig verstehen (Italien, Weißrussland, NL, Russland bei traditioneller Bildung, Türkei). In manchen Ländern deuten die Teilnehmer/innen an, dass es bei Qualitätsinitiativen eines schrittweise durchgeführten Änderungsprozesses bedarf (Italien, Russland bei traditioneller Bildung). Die Teilnehmer haben angegeben, dass die erforderlichen Kernelemente, um diese Aspekte zu verbessern, sehr stark mit den Schlüsselbegriffen der anderen 5 Thesen zusammenhängen: "Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren" haben viele Teilnehmer/innen den Manager/innen und dem Vorstand geraten. "Schafft Verbindungen zwischen den einzelnen Ebenen und Teilen der Einrichtung". Win-Win auf allen Ebenen festlegen. Zeit nehmen, um Aufgaben angemessen auszuführen. Einen geeigneten und kompletten PDCA Zyklus planen. Die Teilnehmer/innen empfahlen den Manager/innen / Vorstand außerdem, vorauszudenken, wie man die Strategie der Einrichtung auf Team-Ebene umsetzen könnte (Weißrussland, Italien, NL, Schweden, Türkei) und auch wie man relevante Interessensparteien einsetzen könnte.

11. Überblick über die wichtigsten allgemeinen Vorschläge

Alle Workshops, Gesprächsgruppen, Seminare und Interviews wurden damit abgeschlossen, dass die Teilnehmer/innen sich die Frage des "Wie" durch den Kopf gehen lassen sollten: Wie können wir auf eine Lage hinarbeiten, wo diese beiden, teils getrennten Realitäten, sich viel mehr überschneiden? Die folgenden Vorschläge sind eine Art Zusammenfassung der Hauptideen aus den Diskussionen zu den Thesen. In der Tabelle unterhalb ist ein allgemeiner Überblick über diese Ideen dargestellt. Das Format ist an die europäische EQARF Struktur angelehnt (European Quality Assurance Reference Framework for VET, Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009): Planung, Umsetzung, Beurteilung und Überprüfung. Die Erkenntnisse der Teilnehmer/innen sind so weit wie möglich in kurzen, allgemeinen Statements zusammengefasst. Diese Erkenntnisse werden dazu verwendet, die beabsichtigten Leitlinien, also das eigentliche Ziel dieses Projekts, zu entwickeln.

Planung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treffen Sie Entscheidungen nachvollziehbar und transparent ▪ Kommunizieren Sie respektvoller und rechtzeitig ▪ Ziehen Sie Personal mit ein, und lassen Sie ihm mehr Verantwortung zukommen, fördern Sie eine Art Unternehmergeist in den Schulen; überzeugen Sie von der Nützlichkeit, Mitbestimmung ▪ Schaffen Sie eine professionelle Lerngemeinschaft in Schulen ▪ Erstellen Sie gemeinsame Visionen und Ziele ▪ Entwickeln Sie (gemeinsam) Richtlinien für Teams / Berufsordnung ▪ Definieren Sie gemeinsam eine Win-Win Situation ▪ Grenzen Sie kritische Punkte ab ▪ Vergeben Sie die tatsächlichen Ressourcen nachvollziehbar ▪ Management erkennt, dass Entwicklung Zeit braucht – treffen Sie klare Entscheidungen, beschränken Sie sich auf ein oder zwei Initiativen pro Jahr (Prioritäten setzen!) ▪ Betrachten Sie die Welt hinter den Zahlen: die Realität ist meist anders; Bevor sie Initiativen in Angriff nehmen, analysieren Sie das bevorstehende Problem ausführlich ▪ Arbeiten Sie SMART, planen Sie den gesamten PDCA Zyklus rechtzeitig ▪ Formulieren Sie erreichbare und gemeinsame Ziele ▪ Neue Initiativen müssen klare Verbindungen zu älteren haben
----------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfung; d.h. bewerten Sie Ihre eigenen Parameter für gute Bildung und ihr eigenes Engagement ▪ Verbreiten Sie die geplanten Maßnahmen unter den relevanten Interessensgruppen und beziehen Sie diese auch mit ein ▪ Entwickeln Sie einen Bewertungs- und Kommunikationsplan bzw. Strategie ▪ Institutionalisieren Sie Qualitätssicherung (auf persönlicher als auch auf Schulebene) ▪ Planen Sie Ressourcen, vor allem Zeit-Ressourcen
--	---

Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lassen Sie dem Personal mehr Verantwortung zukommen, fördern Sie eine Art Unternehmergeist in den Schulen ▪ Unterstützen Sie die Teilnahme von motivierten Lehrer/innen ▪ Ziehen Sie externe Experten für einen objektiven Interventionsprozess hinzu ▪ Zusatztraining für Manager/innen ▪ Stellen Sie die Mittel auf Personalebene zur Verfügung um bestimmte Entwicklungen zu erreichen ▪ Manager/innen sollten von Anfang an in die Prozesse miteinbezogen sein, damit Sie auf dem Laufenden sind ▪ Manager/innen müssen persönlich beteiligt sein und ein inspirierendes Beispiel abgeben ▪ Unternehmen Sie kleine Schritte, die gute Resultate erzielen und verwenden Sie diese als Motivator ▪ Wählen Sie angemessene Kommunikationsstrategien während des Prozesses ▪ Lehrer/innen: Nehmen Sie Ihre Möglichkeiten wahr! ▪ Arbeiten Sie SMART ▪ Balancieren Sie die Arbeitsbelastung der Lehrer/innen besser aus ▪ Lassen Sie die Initiativen auf der Tagesordnung Ihres Teams ▪ Nutzen Sie externes Fachwissen jener (Lehrer/innen), die Erfahrung auf dem Gebiet haben ▪ Organisieren Sie Feedbacks für Student/innen ▪ Fördern Sie LLL (lebenslanges Lernen) für Manager/innen und Lehrer/innen ▪ Reduzieren Sie die administrativen Tätigkeiten von Lehrer/innen ▪ Erhöhen Sie das Zugehörigkeitsgefühl von Lehrer/innen, indem Sie Ihnen das Gefühl gemeinsamer Verantwortung für die Qualität geben -> dies trägt zur Entwicklung von Qualitätskultur bei
------------------	---

Beurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunizieren Sie respektvoll ▪ Nehmen Sie Rückmeldungen von Student/innen Ernst (Student/innen / Schüler/innen sind Kund/inn/en) ▪ Positive Rückmeldungen an Lehrer/innen sollten auch an diese weitergegeben werden ▪ Schaffen Sie eine professionelle Lerngemeinschaft in Schulen ▪ Ziehen Sie für einen objektiven Interventionsprozess Experten von außen hinzu ▪ Unternehmen Sie kleine Schritte, die gute Resultate erzielen
--------------------	--

	<p>und verwenden Sie diese als Motivator</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeiten Sie SMART ▪ Lassen Sie die Initiativen auf der Tagesordnung Ihres Teams ▪ Organisieren Sie Begutachtungen durch Kolleg/inn/en (Peer Review) und lassen diesen von außen vorstellen ▪ Überwachen Sie die dringendsten Erfordernisse die während eines Prozesses auftauchen und behandeln Sie diese unverzüglich ▪ Eine fehlerverzeihende Kultur ist wichtig; richten Sie einen Rahmen für Verbesserung ein, und sehen Sie Fehler als Chance für Verbesserung
Überprüfung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treffen Sie Entscheidungen nachvollziehbar und transparent ▪ Kommunizieren Sie respektvoller ▪ Schaffen Sie eine professionelle Lerngemeinschaft in Schulen ▪ Betrachten Sie die Welt hinter den Zahlen: die Realität ist meist anders ▪ Arbeiten Sie SMART ▪ Lassen Sie die Initiativen auf der Tagesordnung Ihres Teams ▪ Neue Initiativen müssen klare Verbindungen zu älteren haben ▪ Überprüfung; d.h. bewerten Sie Ihre eigenen Parameter für gute Bildung und ihr eigenes Engagement ▪ Schließen Sie die Initiative ordnungsgemäß ab, bewerten Sie Ihre ursprünglichen Vorgaben und Ziele ▪ Kommunizieren Sie den Prozess angemessen ▪ Hören Sie zu und akzeptieren Sie Kritik ▪ Erläutern Sie die positiven Auswirkungen von Überprüfung ▪ Verzeihen Sie Fehler

Zusätzliche allgemeine Bemerkungen:

Im folgenden Teil findet sich eine Zusammenfassung all jener Bemerkungen und Empfehlungen, die nicht in den oberen Rahmen passen, weil sie entweder Themen nationaler Politik ansprechen, oder den Kontext von Bildung und Lehre im Allgemeinen. Manche Bemerkungen sind außerdem aufgrund von bestimmten nationalem Kontext oder Geschichte widersprüchlich.

- Der Respekt für den Berufsstand der Lehrer/innen hat abgenommen, geben Sie dem Beruf neue Attraktivität (Image verbessern)
- Reduzieren Sie den Verwaltungsaufwand, schaffen Sie Platz für eigene Strategien auf Schulebene
- Bewerten Sie die aktuelle Methode zur Messung der Qualität (Kriterien, Indikatoren), ihre (bürokratische) Auswirkung als auch die Auswirkung auf die Bildung: Können wir uns hier verbessern?

- "Machen Sie Qualitätssicherung nicht zu einem Sportwettbewerb" (Schweden, NL) versus "Machen Sie Qualitätssicherung zu einem Sportwettbewerb (mit zusätzlichen Zeichen und Prämien)" (Weißrussland, Russland)
- Notwendigkeit einer gewissen Selbstkontrolle versus Notwendigkeit einer Struktur.
- Führen Sie die Dimensionen der EU in die Bildung ein

Schlussbemerkungen

Die obigen Erkenntnisse sind in verschiedenen Ländern mit verschiedenen Traditionen hinsichtlich Bildung und Qualitätssicherung gesammelt worden. Auch stammt das Material aus einer breiten Palette von verschiedenen Arten der Ausbildung. Deshalb sind nicht alle von den Teilnehmer/innen getroffenen Bemerkungen und Empfehlungen gleichermaßen und mit gleicher Bedeutung für die verschiedenen Partnerländer umzusetzen.

Der vorliegende Wissensstoff wird dazu verwendet, Leitlinien für die Einführung von Initiativen zur Qualitätssicherung, also das Endprodukt dieses Projekts, zu entwickeln. Um sicherzustellen, dass diese Leitlinien von transnationaler Relevanz sind, werden sie den Manager/inne/n und Lehrer/inne/n eines jeden Partnerlandes noch vor Fertigstellung vorgelegt werden.