Die wichtigsten

Fragen und Antworten

zur

Qualitätsentwicklung der Eigenverantwortlichen Schule

Mit der Einführung der Eigenverantwortlichen Schule ab 1.8.2007 verbinden sich viele Erwartungen und Hoffnungen unserer engagierten Lehrerschaft und der Öffentlichkeit auf eine allmähliche aber nachhaltige Veränderung. Es wird darauf ankommen, die Balance von größerer Freiheit und Verantwortung zu finden. Ich bin davon überzeugt, dass in einer Atmosphäre des Zutrauens und Vertrauens die in unseren Schulen vorhandenen Schätze an Kompetenzen und Begeisterung für die Aufgabe neu entdeckt und aktiviert werden können. Wer für sich Werte und Ziele für ein eigenes Schulprofil vereinbart, wird auch bereit sein, sie selbst und gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen umzusetzen. Unsere Schulen werden künftig deutlich mehr Entscheidungsfreiheit haben. Daraus folgt: Was entschieden wird, muss auch verantwortet werden. Das gilt für die Lehrkräfte, die ihren Teil der Verantwortung für die Lernprozesse und -ergebnisse ihrer Schülerinnen und Schüler übernehmen. Das gilt für die Schule als Ganzes, die die Entscheidungen über die Nutzung von Freiräumen zur Gestaltung der innerschulischen Lernplanung und ihrer Organisation verantwortet. Hier ist in erster Linie die Schulleiterin bzw. der Schulleiter gefragt. Deshalb wird den Schulen z. B. bei der Organisation der Stundentafel, des Schulalltags, der Schuljahreszeit, der Teamarbeit, der schulinternen Fortbildung, der Schülerförderung, der Gestaltung neuer Kooperationsformen, der Anwerbung von Sponsorenmitteln, der Umsetzung des schuleigenen Budgets und bei der Personalbewirtschaftung freie Hand gelassen. Da ist es schon wichtig, dass ein Konsens im Kollegium und mit den Schülerinnen und Schülern sowie den Eltern gelingt – damit alle an einem Strang ziehen. Dann wird auch das Schulprogramm, das jetzt in Niedersachsen erstmals zur Pflicht wird, ein Arbeitspapier sein, das mit seinen Verabredungen die Qualitätsentwicklung erheblich erleichtert. Besonders wichtig ist mir: Wir erzeugen keinen Zeitdruck. Die Schulen können sich für ihre Qualitätsentwicklungsprozesse die Zeit nehmen, die sie brauchen – aber sie müssen beginnen!

Dieses Faltblatt soll zu einer Klärung mancher Fragen beitragen, die sich im Laufe dieses Prozesses – sicherlich aber vor allem zu Beginn – stellen werden..

Bernd Busemann
Niedersächsischer Kultusminister

Quelle: http://www.mk.niedersachsen.de/master/C4213444_N12683775_L20_D0_I579.html

Warum Eigenverantwortliche Schule jetzt?

Generationen von Lehrerinnen und Lehrern kannten das Prinzip, dass staatliche Rahmenvorgaben für den Unterricht und die Schulorganisation ihr schulisches Handeln bestimmen. Sie haben ihr Bestes getan, um ihren Auftrag zu erfüllen. Aktive und innovative Schulen haben aber schon früh Unterschiede zwischen Realität (IST) und Anspruch (SOLL) wahrgenommen. Sie eröffneten sich so Handlungsfelder für notwendige Verbesserungen. Aber sie konnten keine wirklich eigene Initiative dazu entfalten. Erst nach TIMSS und der PISA-Studie wuchs allgemein die Einsicht, dass allein bildungspolitische Vorgaben – von oben nach unten durchgereicht – Schule nicht besser machen, sondern dass sie erheblich erweiterte Freiräume für die Organisation des Lernens und für die Verbesserung ihrer Qualität benötigen.

„Outputsteuerung" – was bedeutet das eigentlich?

Schule wird sich an ihren Ergebnissen messen lassen müssen – nämlich an den Ergebnissen der Vergleichsarbeiten, der zentralen Abschlussprüfungen bzw. des Zentralabiturs. Die Niedersächsische Schulinspektion überprüft darüber hinaus in regelmäßigen Abständen – spätestens nach vier Jahren – die schulische Arbeit und fertigt einen ausführlichen Inspektionsbericht an. Diesen nutzt die Schule zur weiteren Qualitätsentwicklung.
Außerdem verschafft sich die Landesschulbehörde einen ständigen Überblick über die Schulentwicklung ihres Zuständigkeitsbereiches und interveniert bei gravierenden Mängeln. Die „Neue Schulaufsicht" begleitet die Schulen bei ihrer Qualitätsentwicklung im Dialog – nicht weil sie es besser weiß, sondern weil sie Unterstützung anbieten kann.

In welchem Rahmen bewegt sich die Eigenverantwortliche Schule?

Ein kurzer Überblick:

1. Schulgesetz ab 1.8.2007 (NSchG 2006): .
   - Schulleiterinnen und Schulleiter sind für die Qualitätsentwicklung verantwortlich und werden deshalb in ihren dienstrechtlichen Befugnissen gestärkt
   - Schulvorstand als neues Gremium
   - Steuerung über Schulprogramm mit Leitbild und Entwicklungsschwerpunkten
   - Selbstevaluation (regelmäßige Bilanzierung und Bewertung der Ergebnisse und Erfolge)
   - Budget
2. „Outputsteuerung": Vergleichsarbeiten, zentrale Abschlussprüfungen, Zentralabitur
3. Kerncurricula: Orientierung der Lehr- und Lernprozesse an überprüfbaren Kompetenzen
4. Erlasse: Übertragung erweiterter Entscheidungsfreiräume und dienstrechtlicher Befugnisse
5. Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen: Kriterien für gute Schule
6. Schulinspektion: regelmäßige externe Evaluation durch neutrale Expertenteams
7. Neue Schulaufsicht: dialogische Begleitung und Unterstützung der schulischen Qualitätsentwicklung durch die Landesschulbehörde, Intervention bei gravierenden Mängeln.

Wie werden Eigenverantwortliche Schulen unterstützt?

Das Land bietet schulformbezogene und schulformübergreifende Fachberatung, Fachberatung für Unterrichtsqualität, Schulentwicklungsberatung, Schulpsychologie, Schulsozialarbeit, Implementation von Evaluations-, Methoden- und Steuerungsverfahren etc. an. Diese Angebote werden weiter entwickelt und aufgestockt. So werden demnächst ca. 140 Trainerinnen und Trainer für die Qualitätsentwicklung des Unterrichts zur Verfügung stehen.
Andererseits erhält jede Schule künftig ein Budget, aus dem sie auch bedarfsgerechte Fortbildungen und Beratungen aus dem vielfältigen Angebot am freien Markt selbst finanzieren kann. Für kleinere Schulen bietet es sich an, diese Maßnahmen im Verbund zu organisieren und zu finanzieren.

Woran orientieren sich Schulen, die die Qualität des Unterrichts verbessern wollen?

Hier geht es nicht mehr darum, im Fachunterricht detaillierte inhaltliche Vorgaben von Rahmenrichtlinien zu erfüllen, sondern darum, die Lehr- und Lernprozesse an überprüfbaren Kompetenzen zu orientieren, d. h., den Unterricht so zu organisieren, dass Schülerinnen und Schüler z. B. lernen können, eigenverantwortlich zu arbeiten. Diese Kompetenzen ergeben sich aus den bundesweit vereinbarten Standards und Kerncurricula. Sie in der Schule umzusetzen bedeutet, schuleigene Arbeitspläne zu entwickeln. Dabei können die Schulen auf das oben dargestellte Unterstützungssystem zurückgreifen.

Woran orientieren sich Schulen, die die Qualität der Schule als Ganzes verbessern wollen?

Das Land bietet den Schulen eine übersichtliche Orientierung zum Grundverständnis von guter Schulqualität – ein Vorbild für ideale Schulwirklichkeit, die es anzustreben und umzusetzen lohnt. Das Schulgesetz geht bei dieser Qualitätsentwicklung von einem kontinuierlichen Prozess im Sinne eines Total Quality Managements (TQM[1]) aus. Der neue „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen" (www.mk.niedersachsen.de > Eigenverantwortliche Schule in Niedersachsen) beschreibt mit sechs Qualitätsbereichen und 25 Merkmalen „gute Schule". Er berücksichtigt die Ansprüche von TQM und ist für die praktische Arbeit in den Schulen gedacht. Der Orientierungsrahmen bietet Hilfen für die Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses in der Einzelschule. Er sorgt für begriffliche Klarheiten und unterstützt den schulinternen Konsens zur Schulprogrammentwicklung und -fortschreibung.
Darüber hinaus sind sowohl die Kriterien der Niedersächsischen Schulinspektion als auch die Qualitätsmerkmale des Selbstevaluationsverfahrens SEIS[2] mit dem Orientierungsrahmen abgeglichen. Auch das EFQM-Modell[3] für Schulen, dessen Anwendung für alle Berufsbildenden Schulen seit 2005 verpflichtend ist, entspricht den Anforderungen des Orientierungsrahmens.

Was ist ein Schulprogramm?

Das Schulprogramm ist eine vom Schulvorstand vorgeschlagene und mit der Gesamtkonferenz abgestimmte Arbeitsgrundlage, die sich auf den „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen" bezieht. Es basiert auf einer Bestandsaufnahme und beinhaltet

- klare Aussagen zum pädagogischen Profil (Leitbild),
- lang-, mittel- und kurzfristige Zielsetzungen,
- einen Maßnahmenkatalog zur Qualitätsentwicklung mit einem realistischen Zeitplan für die Umsetzung,
- ein Fortbildungskonzept,
- einen Plan für regelmäßige Bilanzierungen (Rechenschaftslegung vor dem Schulvorstand)
- sowie ein langfristiges Evaluationskonzept, d. h. ein Konzept zur Bewertung ihrer Situation, der Erfolge und Maßnahmen.

Mit dem Schulprogramm präsentiert sich die Schule als handlungsfähige pädagogische Einheit, die in der Lage ist, die schulische Arbeit eigenverantwortlich zu steuern.

Wie erarbeitet eine Schule ihr Schulprogramm?

Damit alle an Schule beteiligten Personengruppen an ihrer Gestaltung als einem sozialen Lebens- und Arbeitsraum mitwirken können, ist es wichtig, Eltern und Schüler einzubeziehen. Eine Steuergruppe kann die Entwicklungsarbeit koordinieren und die notwendigen Klärungsprozesse von der Auswertung einer Selbstevaluation bis zur Formulierung, Fortschreibung und Beschlussfassung des Schulprogramms organisieren. Sie wird besonders darauf achten, dass Ziele und Maßnahmen mit dem „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen" abgestimmt sind.

- Der erste wichtige Schritt zum Schulprogramm ist eine umfassende Bestandsaufnahme. Dabei geht es darum, die Eigenkräfte der Schule sichtbar und für den Entwicklungsprozess fruchtbar zu machen. Hilfreich ist hier z. B das systematische Selbstevaluationsverfahren SEIS. Der SEIS-Schulbericht bietet neben einer umfangreichen Daten-Auswertung auch Vergleichsdaten, damit Schulen ihren Qualitätszustand mit anderen Schulen abgleichen können.
- Das gemeinsame Grundverständnis über das Miteinander und die Arbeit in einer Schule spiegelt sich im Leitbild einer Schule. Ein solches Leitbild veranschaulicht die maßgeblichen Werte und Normen für die Lernkultur, die Schulgemeinschaft und die Einbindung in die Region.
- Findet dieses Leitbild seine Entsprechung in Leitbildern der Fächer, entsteht eine anschauliche Grundlage für die Formulierung verbindlicher, evaluierbarer Entwicklungsziele.

---

[1] TQM = Total Quality Management beginnt mit einer Analyse bzw. Selbstevaluation, aus der überprüfbare Ziele abgeleitet und definiert werden. Diese sind Grundlage für die Festlegung eines Maßnahmeplans, der Teil eines Schulprogramms ist. Der eingeleitete Qualitätsentwicklungsprozess wird regelmäßig durch eine Qualitätskontrolle überprüft.

[2] SEIS, ein von der Bertelsmann Stiftung im internationalen Rahmen entwickeltes systematisches Selbstevaluationsverfahren

[3] EFQM=European Foundation for Quality Management

- Mit dem Arbeits- und Zeitplan wird es dann konkret: in ihm sind Maßnahmen und Verantwortlichkeiten festgelegt.
- Der Schulvorstand leitet der Gesamtkonferenz den Entwurf des Schulprogramms zu. Wird er abgelehnt, muss der Schulvorstand erneut beraten und den Entwurf u. U. überarbeiten. Die Gesamtkonferenz beschließt dann endgültig.

Bis wann müssen Schulen ihr Schulprogramm erstellt haben?

Der Gesetzgeber hat festgelegt, dass alle Schulen jährlich den Erfolg ihrer schulischen Entwicklung überprüfen. Übergangsweise müssen alle Schulen bis zum 31. Juli 2009 eine erste Überprüfung und Bewertung ihrer Arbeit durchgeführt haben und die zweite bis zum 31. Juli 2011. Sie ist Grundlage für die Entwicklung eines Schulprogramms. Erfahrungen zeigen, dass Schulen für diesen Prozess 12 bis 18 Monate benötigen; manche haben sowohl die Bestandsaufnahme als auch ein qualitativ anspruchsvolles Schulprogramm in einem Jahr auf den Weg gebracht.

Wie kann Verbindlichkeit erreicht werden?
Die Schule ist verpflichtet, jährlich den Erfolg ihrer Arbeit zu überprüfen und zu bewerten. Sie plant Verbesserungsmaßnahmen und führt diese nach einer von ihr festgelegten Reihenfolge aus. Die Umsetzung der im Schulprogramm festgelegten Maßnahmen setzt den Konsens aller Beteiligten voraus. In ihm werden alle Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar geregelt. Mit der Koordinierung der Entwicklungs- und Umsetzungsarbeit kann eine Steuergruppe beauftragt werden. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter vergewissert sich in regelmäßigen Abständen in den Jahrgangs-, Abteilungs- und/oder Fachbereichskonferenzen über den Stand der Arbeit. So kann sie/er rechtzeitig eingreifen, wenn beschlossene Maßnahmen nicht verabredungsgemäß umgesetzt werden, durch Ermunterung oder sogar Fristsetzung kann so für eine Stärkung der Verbindlichkeit gesorgt werden.

Wie wird die Umsetzung der Ziele bilanziert?
In regelmäßigen Abständen berichten Schulleiterinnen und Schulleiter vor dem Schulvorstand über Fortschritte und Schwierigkeiten. Zum Ende eines Arbeitszyklus (in der Regel im Frühjahr, noch rechtzeitig vor Ende des Schuljahres) wird in den Fachkonferenzen bzw. -bereichen, in Abteilungs-, Stufen- und Gesamtkonferenzen zunächst Bilanz über die eingeleiteten Prozesse und den Grad der Zielerreichung gezogen. In diesem Zusammenhang wird auch der Aufwand an Zeit, Personal und Budgetmitteln mit dem Ertrag abgewogen.
Das Ergebnis trägt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter anschließend dem Schulvorstand vor. So wird durch Rechenschaft Transparenz über die schulische Arbeit hergestellt.
Der Schulvorstand bewertet die mit dem Schulprogramm eingeleitete pädagogische Qualitätsentwicklung. Ist er mit der Bilanzierung einverstanden, ist das auch ein wichtiges Signal für die Schulleitung, die Steuergruppe und die Gesamtkonferenz. Der Schulvorstand kann aber auch bei Einzelpositionen Nachbesserung verlangen und/oder die Gesamtkonferenz auffordern, bei der Fortschreibung des Schulprogramms neue Akzente zu setzen.

Wie öffentlich ist das Schulprogramm?
Wie offen eine Schule mit ihrem Schulprogramm umgeht, ist allein ihre Entscheidung. Wenn aber das Schulprogramm auch dazu dienen soll, den Identifikationsgrad mit der eigenen Arbeit und den erreichten Konsens als geschlossenen Auftritt der Schule zu dokumentieren, empfiehlt sich die Veröffentlichung in einer Druckschrift und/oder auf der Homepage der Schule.
Auf diese Weise gewinnt die Schulöffentlichkeit Einblicke in das pädagogische Profil und in die selbst gesetzten Arbeitsschwerpunkte. Den Dezernentinnen bzw. Dezernenten der Landesschulbehörde ebenso wie den Schulinspektionsteams hilft die Einsicht in das Schulprogramm, die Ziele der Schule zuverstehen. Eine größtmögliche Öffentlichkeit der Schulprogramme bietet auch die Möglichkeit, sie im Rahmen von Schulleiterdienstbesprechungen oder Fortbildungsveranstaltungen vorzustellen und zu diskutieren, damit man voneinander lernen kann.

Niedersächsisches Kultusministerium Schiffgraben 12 30159 Hannover E-Mail: pressestelle@mk.niedersachsen.de http://www.mk.niedersachsen.de
Bestellungen: Fax: (05 11) 1 20 74 50 E-Mail: bibliothek@mk.niedersachsen.de