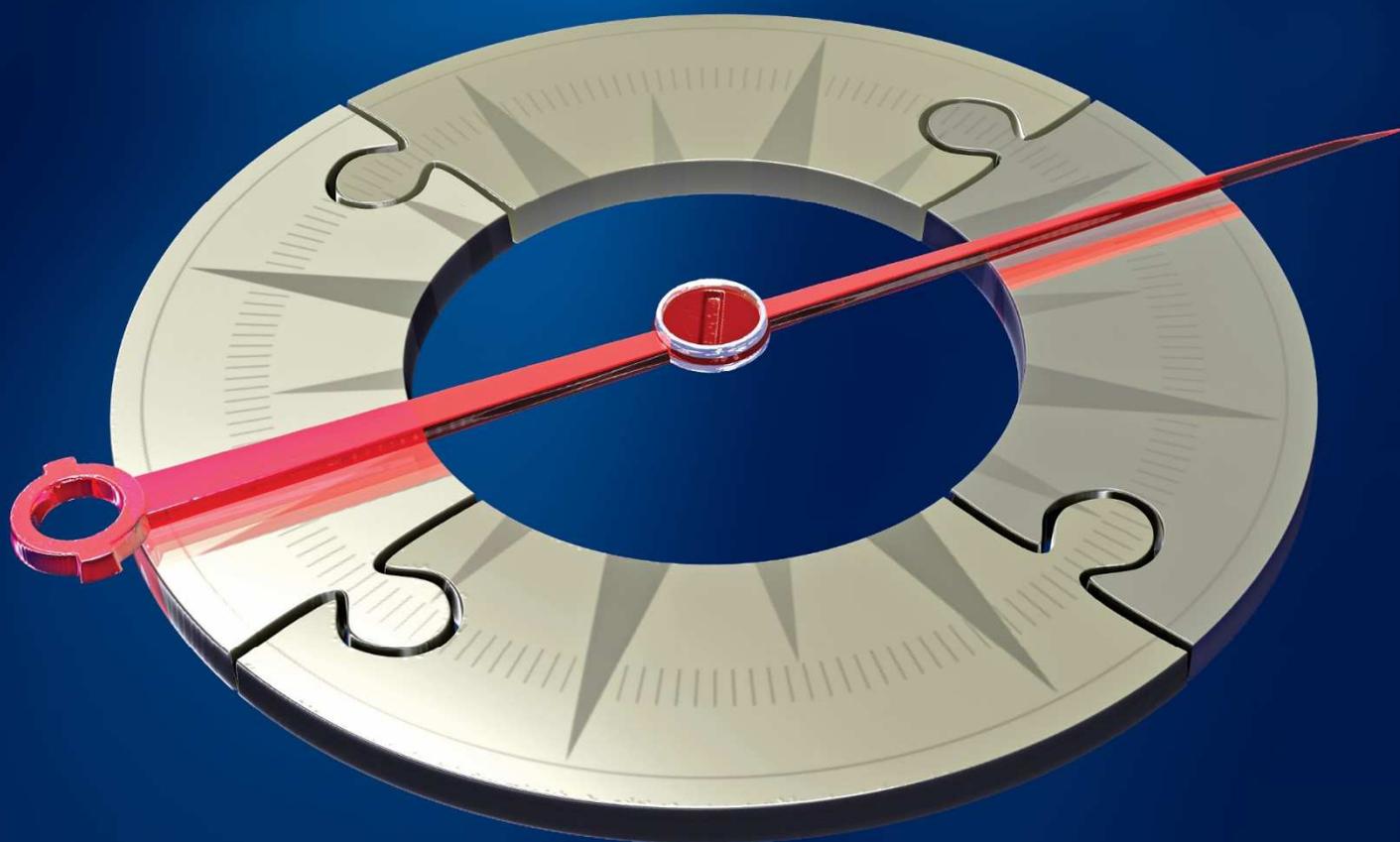


# Steuerungskonzept zur Stärkung der schulischen Selbstverantwortung





# Steuerungskonzept zur Stärkung der schulischen Selbstverantwortung

## IMPRESSUM

Herausgeber:  
Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB),  
Postfach 76 10 48, 22060 Hamburg  
[www.hibb.hamburg.de](http://www.hibb.hamburg.de)

Verantwortliche:  
Reinhard Damm, Hamburger Institut für Berufliche Bildung  
E-Mail: [reinhard.damm@hibb.hamburg.de](mailto:reinhard.damm@hibb.hamburg.de)

Dan Spenhoff, Hamburger Institut für Berufliche Bildung  
E-Mail: [dan.spenhoff@hibb.hamburg.de](mailto:dan.spenhoff@hibb.hamburg.de)

Layout:  
Tom Gahleitner Design

Grafische Gestaltung:  
Irmgard Fuhlendorf  
[info@deep-scape.de](mailto:info@deep-scape.de)

Druck:  
RieckDruck

Hamburg, Dezember 2015



## Vorwort

Mit der Einführung des Leitbildes einer selbstverantworteten Schule sind seit 2007 weitreichende Veränderungen in der Steuerung bzw. Selbststeuerung der berufsbildenden Schulen einhergegangen.

So wurden die Freiräume der Schulen - insbesondere in der Steuerung der sachlichen und personellen Ressourcen - erheblich erweitert, das Instrument der Ziel- und Leistungsvereinbarungen eingeführt und das „Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung an berufsbildenden Schulen“ an allen Schulen umgesetzt. Die externe Evaluation durch die Schulinspektion ist inzwischen selbstverständlicher Bestandteil zur Weiterentwicklung der Qualität an berufsbildenden Schulen.

Mit der Weiterentwicklung des Konzeptes der selbstverantworteten Schule soll die schulische Selbstverantwortung gestärkt und die erweiterten Handlungsspielräume der Schulen und das Controlling der Schulaufsicht aufeinander bezogen werden.

Im Fokus steht dabei die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der berufsbildenden Schulen zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen hinsichtlich der beruflichen und gesellschaftlichen Integration junger Erwachsener.

QM, Schulentwicklung und externe Evaluation sollen nicht wie zumeist bisher unvermittelt nebeneinanderstehen, sondern aufeinander bezogen und Bestandteil der Zielvereinbarungen zwischen der Schulaufsicht und der Schule werden.

Gute Schule wird an den erzielten Ergebnissen und Wirkungen bzw. der Erreichung der selbst gesetzten sowie der bildungspolitisch und normativ vorgegebenen Ziele gemessen. Eine wesentliche Voraussetzung für eine dauerhaft hohe Ergebnisqualität der Schulen ist deren Bereitschaft und Fähigkeit zur systematischen Qualitätsentwicklung.

Die Umsetzung des schulischen QM verfolgt deshalb die systematische Weiterentwicklung der schulischen Kernaufgaben. Sie muss im Unterricht ankommen und dort ihre Wirkung entfalten.

Möge die vorliegende Handreichung Sie bei der Umsetzung der schulischen Qualitätsentwicklung unterstützen.

*Rainer Schulz*

Rainer Schulz



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Begründung und Zielsetzung des Vorhabens <i>neue Steuerung</i> .....	3
Rechtliche Grundlagen .....	3
Das neue Steuerungskonzept .....	3
Implementierung .....	4
Bestandteile der <i>neuen Steuerung</i> .....	4
Durchführung von Jahresgesprächen.....	6
Jahresgespräche ohne Bilanzierung .....	8
Jahresgespräche mit Bilanzierung .....	9
Unterstützungs- und Interventionskonzept .....	13
Zielvereinbarungen (ZV) .....	16
A) Basis-ZV zur Qualitätsentwicklung .....	17
B) Bildungspolitische Reformvorhaben und normative Rahmensetzungen.....	19
C) Schulspezifische ZV.....	19
Nutzung von Indikatoren und Kennzahlen.....	20
Allgemeine Hinweise zu Indikatoren/Kennzahlen .....	20
Anforderungen an Indikatoren/Kennzahlen .....	20
Welche Indikatoren/Kennzahlen werden erhoben? .....	21
Ein Handlungsleitfaden zur Einführung .....	23
Zusammenstellung zentraler Fragen und ihrer Antworten (FAQ) .....	25
Übersicht über die relevanten Dokumente .....	29



## Begründung und Zielsetzung des Vorhabens *neue Steuerung*

### Rechtliche Grundlagen

In § 85 des Hamburgischen Schulgesetzes (HmbSG) ist geregelt, wie die zuständige Behörde die Verantwortung des Staates für das gesamte Schulwesen durch die Führung der Fach- und Dienstaufsicht und die Sicherung der Beachtung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften wahrnimmt. Insbesondere ist festgeschrieben, dass

- die Schulaufsicht über die staatlichen Schulen durch Abschluss und Kontrolle von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Schulleitungen erfolgt,
- die Schulaufsicht die Schulen in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben auch im Bereich der erweiterten Selbstverantwortung berät und unterstützt.

### Das neue Steuerungskonzept

Das Konzept *Steuerung zur Stärkung der schulischen Selbstverantwortung* beschreibt eine Handlungsweise, mit der der gesetzliche Auftrag der Schulaufsicht ohne Einschränkungen in einer Art und Weise gewährleistet wird, welche die Potenziale der Schulentwicklung möglichst umfassend befördert. Das Konzept geht davon aus, dass die oberste Zielsetzung der Handelnden im Bereich der berufsbildenden Schulen darin bestehen muss, den Bildungs- und Erziehungsauftrag (vgl. § 2 HmbSG) so zu gestalten, dass er den Schülerinnen und Schülern eine größtmögliche berufliche und gesellschaftliche Integration und Teilhabe ermöglicht.

Es basiert weiter auf der Grundannahme, dass das Ziel, Schule so zu entwickeln, dass sie diesen Bildungs- und Erziehungsauftrag mit hoher Erfolgsaussicht wahrnehmen kann, besser erreicht werden kann, wenn die Impulse für diese Schulentwicklung durch diejenigen erfolgen, welche mit der Arbeit vor Ort vertraut sind und sich mit ihr identifizieren.

Das Konzept setzt daher auf eine Verlagerung, die von einer Detailsteuerung durch die Schulaufsicht Abstand nimmt und sich einer globaleren Steuerung zuwendet, die grundsätzlich darauf vertraut, dass die in den Schulen etablierten Instrumente zur Qualitätsentwicklung im Sinne der übergeordneten Zielsetzung wirksam sind.

Um ihren gesetzlichen Auftrag nicht zu vernachlässigen, führt die Schulaufsicht ein Controlling durch (d. h., sie berät und unterstützt auf der Basis schulischer Daten), um sicherzustellen, dass die Schulen über ein vollständiges Qualitätsmanagement verfügen, dass dieses Qualitätsmanagement im Sinne der Zielsetzung wirksam ist und dass es Ergebnisse erzielt, die sich im gewünschten Rahmen bewegen. So soll ein System entstehen, in dem Schulen und Schulleitungen nicht mehr isolierte Ziel- und Leistungsvereinbarungen abschließen, deren oberste Berechtigung darin besteht, den Ansprüchen der einzelnen Schulaufsichtsbeamten zu genügen. Schulen und Schulleitungen sollen vielmehr in die Lage versetzt werden, eine kontinuierliche, ganzheitliche Planung ihrer Entwicklungsziele zu erarbeiten, die von den Beteiligten vor Ort getragen werden und



die Schulaufsicht in die Lage versetzen, die Schule auf diesem Weg verantwortlich zu begleiten und die Schulentwicklung sowie deren zentrale Ergebnisse zu beurteilen.

Das *Steuerungskonzept zur Stärkung der schulischen Selbstverantwortung* ist im Rahmen einer längerfristigen Projektplanung mit diversen Teilprojektgruppen unter intensiver Beteiligung der Schulleitungen erarbeitet worden. Im Rahmen des Gesamtprojektes wurden auch Verfahren zur Verbesserung der Personalzuweisung und zur klareren Abgrenzung von Entscheidungs- und Beteiligungsprozessen zwischen Schulleitung und Schulaufsicht erarbeitet.

## Implementierung

Die *neue Steuerung* soll im Schuljahr 2015/16 durch den Abschluss einer Basis-Zielvereinbarung (siehe unten) wirksam werden. Vorgesehen ist, dass die Schulaufsichten im Schuljahr 2015/16 erstmalig Jahresgespräche mit den Schulleitungen durchführen. Für die Abfolge der Gespräche legt das Referat Schulaufsicht eine Jahresplanung vor. Jahresgespräche mit einer Bilanzierung der an der jeweiligen Schule erreichten Ergebnisse werden erstmalig im Schuljahr 2016/17 geführt.

## Bestandteile der neuen Steuerung

### Zielvereinbarungen (ZV)

Im Rahmen einer fortlaufenden Basis-ZV werden sowohl die Implementierung einer ganzheitlichen, systematischen und an definierten Kriterien orientierten Qualitätsentwicklung, als auch die Nutzung bestimmter Indikatoren bzw. Kennzahlen festgeschrieben. Diese Basis-ZV ist für alle Schulen inhaltlich stets die gleiche. Schulspezifische ZV werden nur dann abgeschlossen, wenn die Schule dies selbst wünscht (Initiative geht von Schule aus) oder wenn die Schulaufsicht einen Eingriff in die Selbststeuerung im Sinne einer Unterstützungsmaßnahme für notwendig hält (Initiative geht von der HIBB-Zentrale aus). Die Implementierung bildungspolitischer Ziele bzw. Rahmensetzungen erfolgt wie bisher über ZV (z. B. Inklusion).

### Jahresgespräche

Der Paradigmenwechsel in der *Steuerung zur Stärkung der schulischen Selbstverantwortung* verlagert die Verantwortung für die Qualität der schulischen Entwicklungsprozesse und für die schulischen *Wirkungen und Ergebnisse* verstärkt auf die Seite der Schulen. Dazu werden den Schulen erweiterte Handlungsspielräume eröffnet, die sie selbstverantwortet zur Erreichung ihrer Ziele nutzen. Bei diesem Prozess werden die Schulen durch die HIBB-Zentrale begleitet und individuell unterstützt.

Einmal jährlich finden Jahresgespräche zwischen der Schulaufsicht, der Schulleitung und einer durch letztere benannten Gruppe statt. In jedem zweiten Jahr werden diese Jahresgespräche mit einem Bilanzierungsteil durchgeführt, in dessen Rahmen sich die gemeinsame Betrachtung auf die in der Basis-ZV beschriebene Umsetzung und Wirksamkeit



der Qualitätsentwicklung sowie auf festgelegte Indikatoren und Kennzahlen bezieht. Dies gewährleistet der Schulaufsicht einen Einblick in die Prozesse und die Ergebnisse der Schulentwicklung und rechtfertigt so die Gewährung eines erweiterten schulischen Handlungsspielraums.

Der Fokus der Schulaufsicht ist konkret ausgerichtet auf die folgenden Bereiche:

1. Umsetzung des schulinternen QM auf der Ebene der Praxisgestaltung: Werden die QM-Maßnahmen zielführend umgesetzt?
2. Wirksamkeit des schulinternen QM: Geprüft wird, ob das QM auch „gelebt“ wird und ob die Entwicklungsmaßnahmen bezüglich der selbst gesetzten und der vorgegebenen Ziele zu Verbesserungen führen.
3. Umgang mit schulspezifischen *Wirkungen und Ergebnissen* anhand festgelegter Indikatoren/Kennzahlen, z. B.: Entspricht die Erfolgsquote eines Bildungsgangs den Erwartungen?

#### Unterstützungs- und Interventionskonzept

Wenn die Selbststeuerung der Schulen nicht zu den gewünschten Ergebnissen geführt hat oder vereinbarte Ziele nicht erreicht worden sind, setzt ein definiertes Unterstützungs- und Interventionskonzept ein. Ein Eingriff in die Selbststeuerung erfolgt jedoch nicht, wenn ihre Funktionalität grundsätzlich gewährleistet ist oder wenn die Gründe für die Zielabweichung für die Schulaufsicht nachvollziehbar erläutert worden sind.

Beim Vorliegen bestimmter Auslöser (z. B. Beschwerden, akute Krisensituationen, starke, längerfristige Zielabweichungen) kann die Schulaufsicht steuernd in die schulischen Prozesse eingreifen. Auf der Grundlage einer gemeinsam mit der Schulleitung durchgeführten Ursachenanalyse werden tragfähige Maßnahmen zur Unterstützung im Sinne der Zielerreichung entwickelt. Diese Maßnahmen können als schulspezifische Zielvereinbarung abgeschlossen und entsprechend evaluiert und dokumentiert werden.



## Durchführung von Jahresgesprächen

Mehr Selbstverantwortung für die Schulleitungen erfordert den Austausch und die Rechenschaftslegung über die erzielten Ergebnisse gegenüber der Schulaufsicht. Die Schulaufsicht begleitet, berät und unterstützt die Schulleitungen in diesem Prozess. Das gemeinsame Ziel ist die Sicherung der zielorientierten, systematischen und datenbasierten Qualitätsentwicklung der Schule.

Um den regelhaften und systematischen Austausch zu sichern, wird einmal jährlich zwischen der Schulaufsicht und der Schulleiterin/dem Schulleiter ein sogenanntes Jahresgespräch durchgeführt.

Die Schulaufsicht und die Schulleitung arbeiten bei Fragen der Schulentwicklung eng zusammen. Für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sind Transparenz und Verlässlichkeit unverzichtbar. Dazu werden im jährlichen Wechsel

- Jahresgespräche zu individuellen schulspezifischen Fragestellungen sowie
- Jahresgespräche mit dem Schwerpunkt einer Bilanzierung der bisherigen Schulentwicklung auf der Basis des Controllings der HIBB-Zentrale anhand der schulischen Daten geführt.

Die Gespräche sollten sich durch Offenheit und Sachbezogenheit auszeichnen, sie sollten geprägt sein von Wertschätzung und Akzeptanz. Dies setzt auf beiden Seiten die Bereitschaft voraus, die Sichtweise des anderen nachzuvollziehen und zu respektieren. Im Fokus der Gespräche steht die Anerkennung und Würdigung der schulischen Leistungen durch die Schulaufsicht sowie die Identifizierung von Verbesserungspotenzialen. Dazu soll der gemeinsame Blick ergebnis- und ressourcenorientiert auf die zukünftige Schulentwicklung gerichtet werden.

Dieser Leitfaden soll die Beteiligten dabei unterstützen, bei den Jahresgesprächen auf die wesentlichen Anforderungen an die schulische Qualitätsentwicklung zu achten und diese umzusetzen. Er dient der Vorbereitung dieser Gespräche, indem er als praktischer Handlungsleitfaden Anregungen zur Durchführung enthält. Dadurch soll die zielgerichtete und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulaufsicht systematisiert und in den Kontext der *selbstverantworteten Schule* gestellt werden.

Auf der nächsten Seite folgt eine schematische Darstellung über die Verteilung der einzelnen Aufgaben über den gesamten Entwicklungszeitraum.

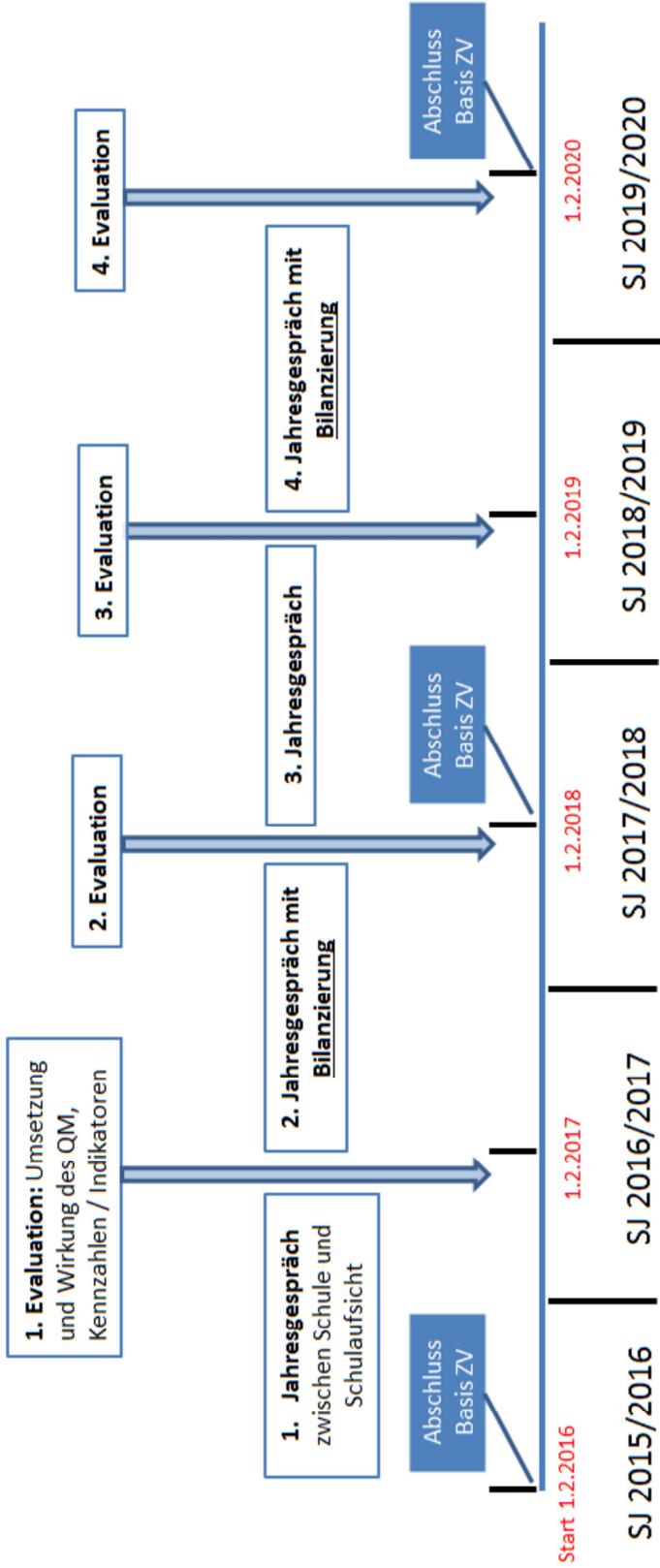


# Zeitleiste zur Umsetzung



Umsetzung der Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung innerhalb von 4 Jahren

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>1. QM-Baustein:</b><br>z.B. Steuerung des QM               | <b>2. QM-Baustein</b><br>2. Entwicklungsbereich | <b>3. QM-Baustein</b><br>3. Entwicklungsbereich | <b>4. QM-Baustein</b><br>4. Entwicklungsbereich |
| <b>1. Entwicklungsbereich:</b><br>z.B. Unterrichtsentwicklung |   |   |   |





## Jahresgespräche ohne Bilanzierung

Die Verantwortung für die Organisation liegt bei der Schulaufsicht, die inhaltliche Verantwortung für das Ergebnis der Gespräche liegt auf beiden Seiten. Die Gespräche finden i. d. R. in der Schule statt.

### Thematische Orientierung

Die Inhalte ergeben sich anlassbezogen aus individuellen schulspezifischen Fragestellungen, z. B. schulischen Erfolgen, dem Stand einer Fusion, der Reflexion der Zusammenarbeit usw. Sowohl die Schulleitung als auch die Schulaufsicht können Themenvorschläge einbringen. Zur besseren Vorbereitung auf das Jahresgespräch werden die zu behandelnden Inhalte vor dem Gespräch festgelegt.

### Vorbereitung eines Jahresgesprächs

- Die Termine für die Jahresgespräche mit den einzelnen Schulen werden zur besseren Planbarkeit/Durchführbarkeit auf das jeweilige Schuljahr verteilt. Die Zeitleiste wird den Schulleitungen bekannt gemacht.
- Es wird vereinbart, welche zusätzlichen Personen in das Gespräch einbezogen werden sollen (siehe Teilnehmerkreis).
- Bis spätestens zwei Wochen vor dem Termin erfolgt die gemeinsame Festlegung der im Gespräch zu behandelnden Themen/Inhalte. Beide Seiten machen Angaben dazu, was aus ihrer jeweiligen Sicht relevant für eine gemeinsame Reflexion, Erörterung und Beratung ist.

### Teilnehmerkreis und Dauer

Das Jahresgespräch erfolgt zwischen der Schulleiterin/dem Schulleiter und der Schulaufsicht, weitere Teilnehmer können einbezogen werden (individuell zu verabreden).

Insgesamt sollte ein Jahresgespräch nicht länger als maximal 3 Stunden dauern, ggf. wird ein Fortsetzungstermin vereinbart.

### Ablauf des Jahresgesprächs

- Es erfolgt die inhaltliche Auseinandersetzung mit den gewählten Schwerpunkten.
- Gegebenenfalls werden (zunächst nur grob) Ziele festgelegt, zu denen die Schulleitung mit der Schulaufsicht zeitnah eine Zielvereinbarung abschließt.
- Zum Schluss des Gesprächs wird dessen Ablauf reflektiert.

### Gesprächsergebnis

Das Gesprächsergebnis wird schriftlich festgehalten. Dazu erstellt die Schulaufsicht ein Gesprächsprotokoll, das zeitnah der betreffenden Schulleitung zur Prüfung und Kenntnis



vorgelegt wird. Wenn Zielvereinbarungen geschlossen werden sollen, legt die Schulleitung innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens einen Vorschlag vor, der durch die Schulaufsicht geprüft und in abgestimmter Form genehmigt wird.

Zielvereinbarungen beinhalten SMARTER Ziele, die einen zukünftigen Zielzustand konkret beschreiben. Sie enthalten Aussagen zu Maßnahmen, zur Evaluation, zu Verantwortlichkeiten, zur Zeitleiste sowie zu Ressourcen, die zur Zielerreichung notwendig sind.

Soweit die Inhalte und Ergebnisse des Jahresgesprächs die Schulöffentlichkeit betreffen, werden sie in den entsprechenden Gremien kommuniziert und ggf. erörtert.

### Jahresgespräche mit Bilanzierung

Die Verantwortung für die Organisation liegt bei der Schulaufsicht, die inhaltliche Verantwortung für das Ergebnis der Gespräche liegt auf beiden Seiten. Die Gespräche finden i. d. R. in der Schule statt.

Die Gesprächsinhalte der Bilanzierung ergeben sich schwerpunktmäßig aus der Dokumentation der schulischen Qualitätsentwicklung sowie ggf. aus Statistikdaten, die im Rahmen der Haushaltskennzahlen erhoben werden. Einen besonderen Schwerpunkt in den Gesprächen erhalten die Ergebnisse interner Evaluationen sowie der schulische Umgang mit diesen Ergebnissen. Im Fokus stehen somit die schulischen Prozesse, Verfahren und Handlungsweisen ebenso wie erreichte Zielwerte. Diese werden gemeinsam durch die Schulleitung und Schulaufsicht erörtert und interpretiert und münden ggf. im Abschluss von Zielvereinbarungen.

Die Aufgabe der Schulaufsicht ist es in diesem Zusammenhang, die Funktionalität und Wirksamkeit der schulischen Selbststeuerung nachzuvollziehen, zu gewährleisten und zu unterstützen. Die Aufgabe der Schulleitung ist die Prozessgestaltung bzw. Prozesssteuerung sowie die schulinterne Überprüfung der Zielerreichung. Das gemeinsame Ziel ist die Sicherung der zielorientierten, systematischen und daten-basierten Qualitätsentwicklung der Schule.

### Thematische Orientierung

Grundlage der Jahresgespräche mit Bilanzierung ist das schulische QM-Handbuch. Gemeinsam erörtert werden der Umgang mit den zur Verfügung stehenden Daten der Schule (neben den Evaluationsergebnissen auch schulspezifische Indikatoren/Kennzahlen und relevante Haushaltskennzahlen) sowie ggf. bereits zuvor abgeschlossene Zielvereinbarungen, sofern sie aus Sicht der Schule oder der Schulaufsicht für eine gemeinsame Betrachtung relevant erscheinen. Der Fokus liegt auf der Qualitätsentwicklung der Schule:

- Ist das schulische QM implementiert?
- Wird es sinnvoll umgesetzt?
- Führt es zu gewünschten Ergebnissen?



- Wo gibt es Entwicklungsfelder, warum, mit welchem Ziel, mit welchen Maßnahmen bis zu welchem Zeitpunkt?

Zur Unterstützung für die Bewertung der schulischen Qualitätsentwicklung dient das Dokument *Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung - PLAN*. Die dort enthaltenen Kriterien sollen weder vollständig abgearbeitet werden, noch sind sie unveränderlich einzuhalten. Sie erlauben jedoch eine gemeinsame Orientierung und bieten einen Referenzrahmen.

### Vorbereitung des Jahresgesprächs mit Bilanzierung

- Die Termine für die Jahresgespräche mit den einzelnen Schulen werden zur Verbesserung der Planbarkeit und Durchführbarkeit auf das jeweilige Schuljahr verteilt. Die Zeitleiste wird den Schulleitungen bekannt gemacht. Das Jahresgespräch mit Bilanzierung soll möglichst genau in einem einjährigen Intervall auf das Jahresgespräch zu schulspezifischen Fragestellungen folgen.
- Es wird vereinbart, welche zusätzlichen Personen in das Gespräch einbezogen werden sollen (siehe: Teilnehmerkreis).
- Fünf Wochen vor dem Termin erfolgt die Lieferung des QM-Handbuchs an die Schulaufsicht.
- Drei Wochen vor dem Termin erfolgt die Versendung des vorläufigen Ergebnisses an die Schule zur Prüfung der sachlichen Richtigkeit (und ggf. eine Korrektur).
- Zwei Wochen vor dem Termin erfolgt die Weiterleitung an Schulleitung und Schulaufsicht sowie die gemeinsame Festlegung der im Gespräch zu behandelnden Themen und Inhalte. Beide Seiten machen Angaben dazu, was aus ihrer jeweiligen Sicht relevant für eine gemeinsame Reflexion, Erörterung und Beratung.

### Teilnehmerkreis und Dauer

Das Jahresgespräch mit Bilanzierung besteht aus zwei Abschnitten.

#### Abschnitt A

An den Gesprächen nehmen maximal 12 Personen teil. Dazu zählen:

- die zuständige Schulaufsicht,
- die Schulleiterin/der Schulleiter,
- die stellvertretende Schulleiterin/der stellvertretende Schulleiter,
- die Referentin/der Referent der Schulaufsicht
- und die mit dem Controlling befassten Fachreferenten.
- Darüber hinaus kann die Schulleitung weitere Personen aus der Schule nach Bedarf einladen (z. B. den QM-Beauftragten der Schule, weitere Abteilungsleitungen usw.).

Die Dauer beträgt 1 ½ bis 2 Stunden.



## Abschnitt B

Im direkt darauffolgenden zweiten Teil des Gesprächs nehmen ausschließlich die Schulleiterin/der Schulleiter und die Schulaufsicht teil. Hier können auch vertrauliche und personenbezogene Themen besprochen werden. Die Dauer beträgt eine bis 1 ½ Stunden.

### Ablauf des Jahresgesprächs mit Bilanzierung

- Die Schulaufsicht stellt ihre Auslegung der Datenbasis vor.
- Im nächsten Schritt erfolgen die inhaltliche Auseinandersetzung mit den gewählten Schwerpunkten und eine bewertende Betrachtung. Bezugspunkte der Betrachtung sind Standards, Ursache-Wirkung-Zusammenhänge, Durchschnittswerte, erfolgreiche Verfahren bzw. Ergebnisse anderer Schulen usw.
- Es wird erörtert, ob die vorhandenen Möglichkeiten ausreichend ausgeschöpft werden bzw. welche Verbesserungsmöglichkeiten existieren; es folgen konkrete Vorschläge (Expertenrunde).
- Gegebenenfalls werden (zunächst nur grob) Ziele festgelegt, zu denen die Schulleitung mit der Schulaufsicht zeitnah eine Zielvereinbarung abschließt.
- Zum Schluss des Gesprächs wird dessen Ablauf reflektiert.

### Gesprächsergebnis

Das Gesprächsergebnis wird schriftlich festgehalten. Dazu erstellt die Referentin/der Referent der Schulaufsicht ein Gesprächsprotokoll, welches zeitnah der betreffenden Schulleitung zur Prüfung und Kenntnis vorgelegt wird. Wenn Zielvereinbarungen geschlossen werden sollen, legt die Schulleitung innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens einen Vorschlag vor, der durch die Schulaufsicht geprüft und in abgestimmter Form genehmigt wird.

Zielvereinbarungen beinhalten SMARTER Ziele, die einen zukünftigen angestrebten Zustand konkret beschreiben. Sie enthalten Aussagen zu Maßnahmen, zur Evaluation, zu Verantwortlichkeiten, zur Zeitleiste sowie zu Ressourcen, die zur Zielerreichung notwendig sind. Soweit die Inhalte und Ergebnisse des Jahresgesprächs die Schulöffentlichkeit betreffen, werden sie in den entsprechenden Gremien kommuniziert und ggf. erörtert.



## Das Controlling in der HIBB-Zentrale im zweijährigen Turnus - Ablaufplan zur Vorbereitung von Jahresgesprächen mit Bilanzierung





## Unterstützungs- und Interventionskonzept

Interventionen sind grundsätzlich im Sinne von Beratung und Unterstützung zu verstehen. Sie können jedoch im Bedarfsfall zu disziplinarischen Maßnahmen führen. Die Intervention ist so gestaltet, dass die Schulaufsicht die Schulleiterin/den Schulleiter dahingehend berät und unterstützt, dass die Schule ihre selbst gesetzten und die vorgegebenen Ziele aus eigener Kraft erreicht. Die Schulaufsicht unterstützt somit die Schulleiterin/den Schulleiter bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe und nimmt gleichzeitig ihre eigene Führungsaufgabe wahr.

Die Intervention geht i. d. R. von der Schulaufsicht aus, kann jedoch auch durch die Schulleiterin/den Schulleiter initiiert werden.

Eine Intervention wird notwendig:

- bei der Feststellung bzw. Vermutung von (nach den Maßstäben des Controllings) gravierenden Qualitätsdefiziten anhand der Daten aus der Rechenschaftslegung, z. B. im Rahmen des Jahresgesprächs mit Bilanzierung,
- anlässlich von Beschwerden,
- in akuten Krisensituationen,
- wenn die Schulinspektion die Schule als „eher schwach“ einstuft oder als „Schule mit besonderem Handlungsbedarf“ identifiziert.

### Regelmäßige Eskalationsstufen

#### Stufe 1

Wenn eine der oben genannten Indikationen für die Notwendigkeit einer Intervention vorliegt, führen Schulaufsicht und Schulleiter/in eine gemeinsame Problemanalyse durch und kommen zu einer (möglichst gemeinsamen) Einschätzung, ob das Problem bereits gelöst ist oder kurzfristig gelöst werden kann. Kann beides durch die Schulaufsicht nicht festgestellt werden, ist eine Intervention erforderlich. Für diesen Fall werden terminierte Maßnahmen und/oder zusätzliche Ressourcen vereinbart, ggf. unter Einbeziehung externer Unterstützung und Beratung. Stufe 1 endet, wenn die festgelegten Ziele zum vereinbarten Zeitpunkt erreicht sind.

#### Stufe 2

Stufe 2 beginnt, wenn die vereinbarten Ziele (zum in Stufe 1 vereinbarten Zeitpunkt) nicht erreicht worden sind. Die Schulaufsicht führt unter Einbeziehung der Schulleiterin/des Schulleiters eine weitere Problemanalyse durch. Im Rahmen dieser Problemanalyse wird festgestellt, ob die nicht eingetretene Zielerreichung durch sachbezogene Gründe und/oder durch fehlendes oder nicht zielführendes Führungshandeln verursacht worden ist. Je nach Ergebnis der Analyse werden weitere geeignete Maßnahmen vereinbart.

Dies können spezifiziertere und weiterentwickelte Maßnahmen wie unter Stufe 1 sein. Zur Weiterentwicklung des Führungsverhaltens werden im Bedarfsfall gezielte Maßnahmen zur



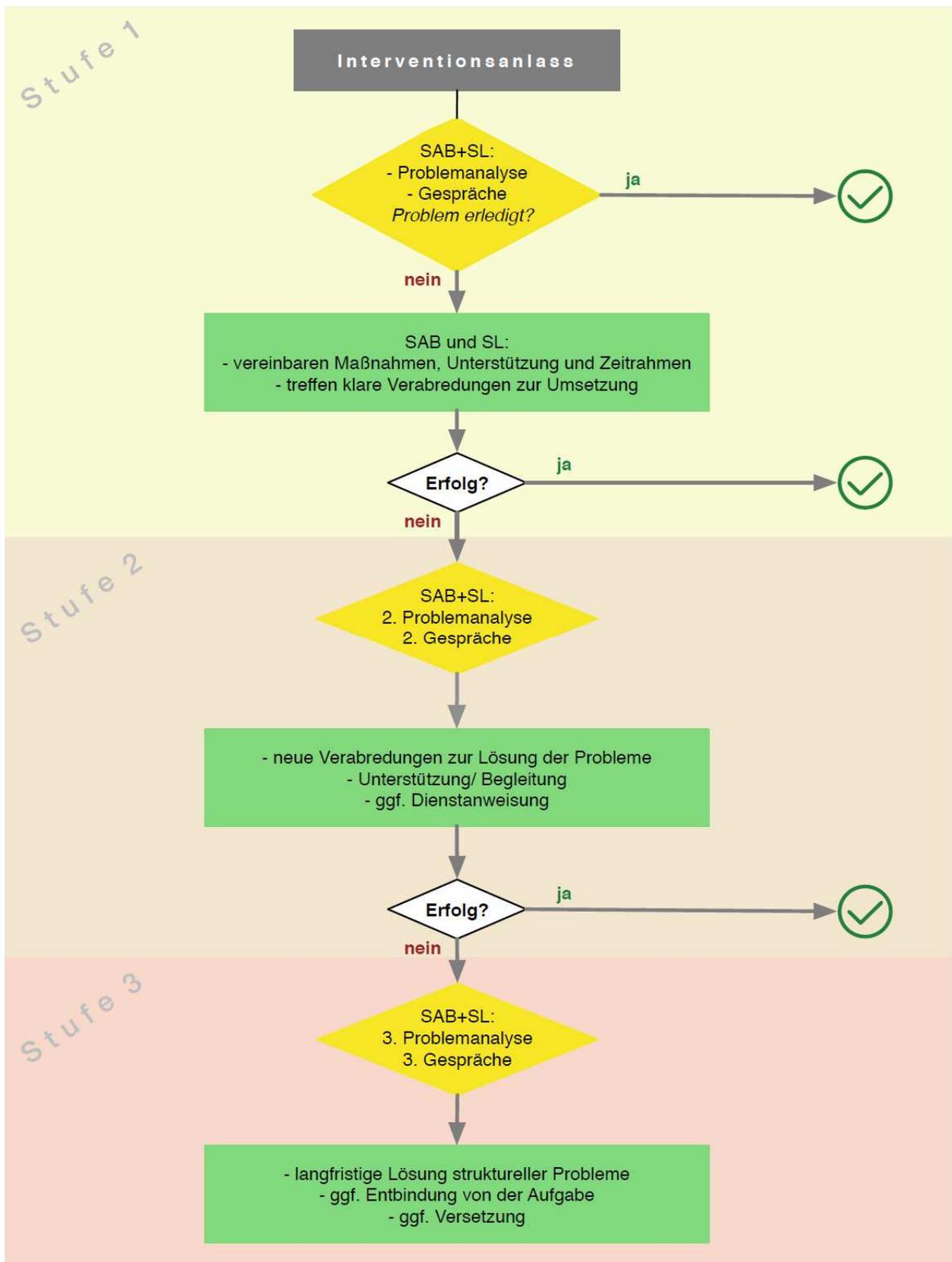
Personalentwicklung der Schulleiterin/des Schulleiters sowie ggf. die zeitweilige Begleitung durch einen externen Coach vereinbart. Im Einzelfall kann in diesem Kontext auch eine Dienstanweisung erforderlich werden. Die 2. Stufe endet mit Feststellung der Erreichung der festgelegten Ziele zum vereinbarten Zeitpunkt.

### Stufe 3

Stufe 3 beginnt, wenn die vereinbarten Ziele zum in Stufe 2 vereinbarten Zeitpunkt erneut nicht erreicht worden sind. Die Schulaufsicht führt unter Einbeziehung der Schulleiterin/des Schulleiters eine weitere Problemanalyse durch. Im Rahmen dieser Problemanalyse wird festgestellt, ob die erneut nicht eingetretene Zielerreichung durch sachbezogene Gründe struktureller Natur<sup>1</sup> und/oder durch fehlendes oder nicht ziel führendes Führungsverhalten verursacht worden ist. Für den ersten Fall entwickelt die Schulaufsicht mit der Schulleitung eine langfristige sachbezogene Lösungsstrategie zur Behebung der strukturellen Probleme. Führt die Problemanalyse zu dem Ergebnis, dass die Mängel im Führungsverhalten fortbestehen und die Personalentwicklungsmaßnahmen nicht zu einer positiven Entwicklung geführt haben, prüft die Schulaufsicht die Entbindung der Schulleiterin/des Schulleiters von ihrer/seiner Aufgabe und die Übertragung anderer Aufgaben.

---

<sup>1</sup> Strukturelle Gründe werden häufig außerhalb der Einzelschule liegen und insofern Regelungen erfordern, die über den Rahmen und/oder die Handlungsmöglichkeit der Einzelschule hinausgehen (z. B. Baumaßnahmen, Änderungen von Ordnungsmitteln).



## Zielvereinbarungen (ZV)

Im Rahmen der Weiterentwicklung der *selbstverantworteten Schule* sowie deren Steuerung durch die HIBB-Zentrale werden erweiterte Handlungsspielräume der Schulen und das Controlling durch die Schulaufsicht aufeinander bezogen. So werden den Gestaltungsmöglichkeiten der berufsbildenden Schulen Verfahren gegenübergestellt, mittels derer die Umsetzung von schulischen Entwicklungsmaßnahmen sowie bestimmte Ergebnisse schulischer Arbeit überprüft werden (Outputorientierung). Als Voraussetzung dafür, dass die berufsbildenden Schulen selbstständig handeln und mehr Verantwortung übernehmen können, implementieren sie eigenverantwortlich ein systematisches Qualitätsmanagement. Hierzu wird mit allen Schulen eine sogenannte Basis-Zielvereinbarung (Basis-ZV) zur Qualitätsentwicklung abgeschlossen.

Bei der Schulaufsicht erfolgt eine Fokussierung auf die Prozesse der Schulentwicklung der einzelnen Schule unter besonderer Berücksichtigung der QM-Maßnahmen sowie der Unterrichts-, Personal-, Teamentwicklung und des Gesundheitsmanagements (auf deren Verbesserung die QM-Maßnahmen jeweils wirken sollen). Die Beratung und Steuerung der Schulen wird unter dem Dach einer gemeinsamen Steuerungsphilosophie mittels einheitlicher Qualitätskriterien durchgeführt. Die berufsbildenden Schulen erstellen eine regelmäßige Dokumentation über ihre Qualitätsentwicklung, welche der Schulaufsicht als Grundlage für das Controlling dient.

Eingeführt wird die regelhafte Erhebung und Nutzung festgelegter und spezifizierter Indikatoren/Kennzahlen. Diese bilden quantitativ und/oder qualitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form ab und vermitteln dadurch einen charakteristischen Eindruck bestimmter *Wirkungen und Ergebnisse* (Output) von Schule. Das Einbeziehen der schulischen *Wirkungen und Ergebnisse* in die Qualitätsentwicklung der einzelnen Schulen ermöglicht Vergleichbarkeit, Ergebnistransparenz und Steuerungswissen.

Das laufende Controlling anhand der Informationen, die die Schulen im Rahmen ihrer Rechenschaftslegung liefern, sowie der Daten, die im Rahmen der Haushaltskennzahlen erhoben werden, ermöglicht eine Analyse der Qualität der Schulentwicklung und bildet die Basis für Jahresgespräche zwischen Schulleitung und Schulaufsicht. In den Jahresgesprächen erfolgt die regelhafte Kommunikation über die Schulentwicklung, der systematische Wissenstransfer zwischen Schulleitung und Schulaufsicht und ggf. die Vereinbarung von weiteren schulischen Entwicklungszielen.

Zwischen der HIBB-Zentrale und den berufsbildenden Schulen in Hamburg werden Zielvereinbarungen (ZV) innerhalb der Systematik der *neuen Steuerung* abgeschlossen. Die Arbeit an den Zielen erfolgt i. d. R. mit den Ressourcen, die den Schulen jährlich zur Verfügung gestellt werden. Sollten zusätzliche Ressourcen zur Erreichung eines Ziels notwendig sein, werden diese in der entsprechenden ZV definiert.



ZV werden grundsätzlich in den folgenden drei Bereichen abgeschlossen:

Bereich A (Basis-ZV)	Bereich B	Bereich C
Qualitätsentwicklung	bildungspolitische Reformvorhaben und normative Rahmensetzungen	schulspezifische Vereinbarungen

### A) Basis-ZV zur Qualitätsentwicklung

Die Basis-ZV zur fortlaufenden Qualitätsentwicklung stellt sicher, dass die Schulen ihre Entwicklungsmaßnahmen auf die Verbesserung der Gelingsbedingungen für guten Unterricht fokussieren. Sie orientieren sich dabei methodisch und thematisch an ausgewählten Kriterien guter Schulentwicklung.

**Ziel A1:** Die Schulen setzen ihre Qualitätsentwicklung als fortwährenden Prozess unter Beachtung der *Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung - PLAN* um. Dies beinhaltet die vier folgenden QM-Bausteine:

QM-Bausteine
→ Grundlagen & Steuerung des QM
→ interne Evaluation
→ Feedbackkultur
→ Beschwerdemanagement

Die QM-Maßnahmen sind so gestaltet, dass sie auf die Weiterentwicklung der folgenden Entwicklungsbereiche wirken bzw. diese unterstützen:

Entwicklungsbereiche
→ Unterrichtsentwicklung
→ Personalentwicklung
→ Teamentwicklung & kollegiale Zusammenarbeit
→ Gesundheitsmanagement

Die Schulen setzen sich dabei selbstbestimmte Schwerpunkte aus den QM-Bausteinen sowie aus den Entwicklungsbereichen, ausgehend von ihrem jeweiligen Ist-Zustand und ihren



Handlungsnotwendigkeiten. Die individuellen Schwerpunktsetzungen müssen nicht mit der Schulaufsicht vereinbart werden, sondern werden im Rahmen der schulischen Projektplanung selbstgesteuert verfolgt und dokumentiert. Innerhalb einer Zeitleiste von vier Jahren (02/2016 bis 02/2020) haben die Schulen die o. g. QM-Bausteine und die Entwicklungsbereiche implementiert.

**Ziel A2:** Die Schulen evaluieren aus den vier QM-Bausteinen mindestens einen Baustein pro Schuljahr hinsichtlich seiner Praxisgestaltung und seiner Wirksamkeit. Die internen Evaluationsergebnisse werden für die Schulentwicklung genutzt.

**Ziel A3:** Die Schulen dokumentieren den Prozess ihrer Qualitätsentwicklung nachvollziehbar unter Nutzung der *Mustervorlage eines QM-Handbuchs für berufsbildende Schulen* und übermitteln sowohl ihren aktuellen Entwicklungsstand, als auch ihre internen Evaluationsergebnisse sowie die daraus abgeleiteten Entwicklungsmaßnahmen bzw. ihren Projektplan im zweijährigen Turnus an die Schulaufsicht. Anhand dieser Daten erfolgt in jedem 2. Jahr das Controlling und das anschließende Jahresgespräch mit Bilanzierung mit der Schulaufsicht.

**Ziel A4:** In der HIBB-Zentrale werden im Rahmen der Haushaltskennzahlen bestimmte schul- und bildungsgangspezifische Daten erhoben, ausgewertet und an die Schulen zurückgemeldet. Diese dienen bei Bedarf einer gemeinsamen Erörterung in den Jahresgesprächen bzw. den Bilanzierungsgesprächen zwischen Schulleitung und Schulaufsicht. Dazu zählen:

- Der Anteil der SuS, die einen Bildungsgang erfolgreich beenden,
- der Anteil der SuS, die zusätzlich zum Ausbildungsabschluss einen höherwertigen Schulabschluss erwerben sowie
- der Anteil der erteilten Unterrichtsstunden.

**Ziel A5:** Die folgenden Indikatoren/Kennzahlen aus dem Bereich der *Wirkungen und Ergebnisse* der Schule werden für die individuelle Schulentwicklung herangezogen:

- Die Zufriedenheit der Schulabgänger sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die Bestehensquote der zentralen Abschlussprüfung,
- die Kenntnis über den Verbleib im direkten Anschluss an den Schulbesuch.

Die Schulen

- konkretisieren die o. g. Indikatoren/Kennzahlen schul- und bildungsgangspezifisch
- erheben regelmäßig die o. g. steuerungsrelevanten Indikatoren/Kennzahlen,
- setzen sich einen (oder übernehmen im besonderen Bedarfsfall einen durch die Schulaufsicht vorgegebenen) schul- und bildungsgangspezifischen Soll-Wert,
- begründen diesen nachvollziehbar,
- vergleichen Soll- und Ist-Werte (anhand einer eigenen Zeitreihe oder im Vergleich zu dem Mittelwert aus den Werten aller Schulen),



- erörtern den Anteil der schulischen Arbeit an der Ausprägung der Kennzahl/des Indikators,
- ziehen daraus Rückschlüsse auf ihre Arbeit und leiten ggf. Entwicklungsmaßnahmen ein,
- dokumentieren diesen Prozess im QM-Handbuch.

**Ziel A6:** Die Schulen reflektieren und nutzen die Ergebnisse der Schulinspektion für ihre Qualitätssicherung und -entwicklung.

## B) Bildungspolitische Reformvorhaben und normative Rahmensetzungen

Die Umsetzung ministerieller Vorgaben erfolgt grundsätzlich durch die Steuerung über Zielvereinbarungen. Diese ZV betreffen ggf. nicht alle Schulen gleichermaßen bzw. nur bestimmte Bildungsgänge. (Diese leiten sich i. d. R. ab aus den ZLV zwischen der HIBB-Zentrale und der BSB, aus bildungspolitischen Zielsetzungen in Koalitionsverträgen, normativen Setzungen durch die HIBB-Zentrale.) Die Initiative für den Abschluss von ZV zu diesem Bereich ergreift die Schulaufsicht.

## C) Schulspezifische ZV

Schulspezifische ZV erfolgen i. d. R. aufgrund von Beschlüssen schulischer Gremien bzw. im Rahmen der Jahresgespräche und auf der Grundlage der Controllingergebnisse. Eine spezifische ZV zwischen der Schulleitung und der Schulaufsicht erfolgt:

- Wenn die Schule besonders anspruchsvolle Vorhaben über eine Zielvereinbarung unter Gewährung zusätzlicher und notwendiger Ressourcen umsetzen möchte. Die Zielformulierung erfolgt wie bisher über das ZV-Tool im FHH-Portal. Die Initiative hierfür ergreift die Schule aus eigenem Interesse an einer schulspezifischen ZV. Ein Abschluss von ZV ist in diesem Fall also nicht obligatorisch.
- Wenn ein Eingriff in die Selbststeuerung der Schulen durch die Schulaufsicht als notwendig erachtet wird. Dies ist dann der Fall, wenn (z. B. im Rahmen des Controllings) deutlich wird, dass die Schule Unterstützung benötigt oder wenn im Rahmen der Schulinspektion eine Intervention von außen vorgeschlagen wird. Die Initiative hierfür ergreift die Schulaufsicht. Der Abschluss von Vereinbarungen ist in diesem Fall obligatorisch.



## Nutzung von Indikatoren und Kennzahlen

Bei dem Aufbau einer evidenz- bzw. datenbasierten Schulentwicklung und Rechenschaftslegung geht es grundsätzlich darum, die schulische Qualität mithilfe aussagefähiger Daten zu bewerten und bei Abweichungen zu gewünschten Zielgrößen konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Die erhobenen Daten liefern Hinweise darauf, ob die Schulentwicklung auf dem „richtigen Weg“ ist und ob die schulischen Entwicklungsmaßnahmen wirksam sind.

Neben dem Nutzen für die Schulentwicklung bilden die Daten die Grundlage für das Controlling der Schulaufsicht. Das Controlling ist ausgerichtet auf die Prüfung des schulischen QM (Praxisgestaltung und Wirksamkeit des QM), sowie auf den Umgang mit den schulspezifischen *Wirkungen und Ergebnissen* (Output). Hierfür werden einzelne Kriterien anhand definierter Indikatoren/Kennzahlen durch die HIBB-Zentrale vorgegeben, die von den Schulen im Rahmen ihres QM regelhaft erhoben und ausgewertet werden. Die Schulaufsicht prüft im Regelfall die systematische Nutzung der Indikatoren/Kennzahlen im Rahmen der Schulentwicklung (das Verfahren an der Schule) und erörtert dies gemeinsam mit der Schulleitung in Jahresgesprächen.

## Allgemeine Hinweise zu Indikatoren/Kennzahlen

Eine gezielte (Selbst-) Steuerung der Schulen bzw. der Schulentwicklung allein anhand von Kennzahlen kann nicht gewährleistet werden, da sie keine direkten Rückschlüsse auf die Qualität der schulischen Prozesse liefern - dieser Anspruch an steuerungsrelevante Indikatoren/Kennzahlen besteht daher grundsätzlich nicht. Im Rahmen einer datenbasierten Selbstreflexion können sie jedoch durchaus wichtige Informationen und Entwicklungsimpulse liefern, insbesondere im Vergleich der Indikatoren mit gleichen oder ähnlichen Bildungsgängen oder innerhalb einer langfristig entstehenden Zeitreihe (mögliche Fragestellungen: Gibt es signifikante Abweichungen zu den Vorjahren/Werten vergleichbarer Bildungsgänge? Worin könnten diese begründet sein?). Grundsätzlich fördert die Betrachtung der *Wirkungen und Ergebnisse* das Bewusstsein für die Nachhaltigkeit der schulischen Arbeit.

Ein Ranking durch den öffentlichen Vergleich von steuerungsrelevanten Indikatoren/Kennzahlen zwischen einzelnen Schulen ist nicht beabsichtigt, da eine objektive Vergleichbarkeit i. d. R. kaum gegeben ist. Die Indikatoren sollen neben ihrer Funktion im Rahmen der Rechenschaftslegung grundsätzlich im Kontext der jeweiligen Schule interpretiert werden und dort der Selbstreflexion dienen.

## Anforderungen an Indikatoren/Kennzahlen

Indikatoren/Kennzahlen bilden quantitativ und/oder qualitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form ab und vermitteln dadurch einen charakteristischen Eindruck. Sie zeigen jedoch stets nur einen Ausschnitt und eine Vereinfachung der komplexen Realität.



Die steuerungsrelevanten Indikatoren/Kennzahlen erfüllen folgende Anforderungen:

- **Steuerungsrelevanz:** Werden Sachverhalte abgebildet, die für die Steuerung wichtig sind?
- **Beeinflussbarkeit:** Bilden die Indikatoren/Kennzahlen Sachverhalte ab, die durch Steuerung beeinflussbar sind?
- **Prägnanz/Klarheit:** Ist die Aussage des Indikators/der Kennzahl in Bezug auf ihren Sachverhalt eindeutig und verständlich?
- **Erhebungsaufwand:** Ist ein vertretbares Verhältnis zwischen Erhebungsaufwand und Nutzen gegeben?
- **Aktualität:** Liegt eine aktuelle Datengrundlage vor?

### Welche Indikatoren/Kennzahlen werden erhoben?

Im Rahmen der schulischen Qualitätsentwicklung:

1. Die Zufriedenheit der Schulabgänger sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
2. die Bestehensquote der zentralen Abschlussprüfungen,
3. die Kenntnis über den Verbleib der Schulabgänger im direkten Anschluss an den Schulbesuch.

Im Rahmen der Haushaltskennzahlen:

4. Der Anteil der SuS, die einen Bildungsgang erfolgreich beenden.
5. Der Anteil der SuS, die zusätzlich zum Ausbildungsabschluss einen höherwertigen Schulabschluss erwerben.
6. Der Anteil der erteilten Unterrichtsstunden.

#### Zur Zufriedenheit der Schulabgänger sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Zufriedenheit der Lehrerinnen und Lehrer wird alle drei Jahre erhoben (ggf. im Rahmen des Schulleitungsfeedbacks oder einer Gesundheitsanalyse), die Erhebung der Zufriedenheit der Lernenden erfolgt in allen Abschlussklassen. Die Befragung ermöglicht einerseits die Abbildung der Zufriedenheit in Form einer konkreten Zahl, andererseits umfasst die Befragung auch konkrete Fragestellungen, damit eine differenzierte Interpretation einzelner schulspezifischer Qualitätsmerkmale möglich ist, insb. bezogen auf die Unterrichtsqualität. Diese Daten werden an den Schulen erhoben und bildungsgangspezifisch ausgewertet.

#### Zur Bestehensquote der zentralen Abschlussprüfungen

Diese Kennzahl wird nur für Bildungsgänge erhoben, die mit einer zentralen Abschlussprüfung enden. Die Bestehensquote bildet sich aus der Anzahl der zur Prüfung zugeassenen Schülerinnen und Schüler eines Bildungsganges in Relation zu denen, die diese



Prüfung mit Erfolg bestanden haben. Diese Daten werden an den Schulen unter Nutzung der für die Erfassung vorgesehenen Liste in *Winschool* erhoben und an den Schulen bildungsgangspezifisch ausgewertet.

#### Zur Kenntnis über den Verbleib der Schulabgänger im direkten Anschluss an den Schulbesuch

Der voraussichtliche Verbleib der Schülerinnen und Schüler wird kurz vor dem regulären Ende in den Abschlussklassen der folgenden Bildungsgänge erhoben:

→ HTS/HHS, FOS, BOS, FS, BFSvq sowie BG.

Der Verbleib in seiner Ausprägung als *Vermittlungsquote* wird beim planvollen Ausstieg und direkten Übergang in einen höherwertigen Bildungsgang in den folgenden Bildungsgängen erhoben:

→ AV, AV-M, BV, BVJ-M, VJ-M, BQ sowie nach dem ersten Jahr der HTS/HHS. Ein Abbruch und Übergang in eine duale Ausbildung muss hier als Erfolg gewertet werden.

Dazu werden die Schülerinnen und Schüler durch ihre Klassenleitungen befragt. Diese Daten werden an den Schulen unter Nutzung der für die Erfassung vorgesehenen Tabelle in *Winschool* erhoben und bildungsgangspezifisch ausgewertet.

Hinweis: Ein spezifischer Indikator zum Abbruch der Ausbildung wird nicht mehr erhoben. Grundsätzlich sind Schulabbrüche zwar Ausdruck einer fehlenden Passung zwischen dem schulischen Bildungsangebot und der Erwartung bzw. der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Schülerinnen und Schüler. Die Gründe und Ursachen für einen Schulabbruch sind jedoch vielfältig und nicht ausschließlich bzw. einseitig auf die Leistungen der Schule oder der Schüler zurückzuführen. Ein Schulabbruch mit einem anschließenden Übergang in ein prekäres Arbeitsverhältnis infolge von Schulmüdigkeit ist so z. B. negativ zu bewerten. Ob das Verhalten der Schüler dabei aber eindeutig der Schule zuzurechnen ist, bleibt zumindest fraglich. Ein Abbruch mit einem vorzeitigen Übergang in eine hochwertigere Ausbildung kann hingegen durchaus positiv sein.

#### Zum Anteil der SuS, die einen Bildungsgang erfolgreich beenden

Diese Kennzahl wird als Quotient aus der Anzahl der SuS mit Abschluss und der Gesamtzahl der Absolventen berechnet (im Sinne einer Bestehensquote).

#### Zum Anteil der SuS, die zusätzlich zum Ausbildungsabschluss einen höherwertigen Schulabschluss erwerben

Diese Kennzahl wird als Quotient aus der Anzahl aller höherwertigen Abschlüsse und der Gesamtzahl aller Abschlüsse berechnet.



### Zum Anteil der erteilten Unterrichtsstunden

Diese Kennzahl wird als Quotient aus der Anzahl der erteilten Unterrichtsstunden und der Anzahl der zu erteilenden Stunden lt. Stundenplan berechnet.

## Ein Handlungsleitfaden zur Einführung

Was?	Wann?	Wer?	Womit? (Dokumente)
<b>1. Information des Leitungsteams</b>	bis 31.01.2016	SL	Diese Handreichung
<b>2. Dienststellengespräch mit dem schulischen Personalrat</b>	bis 31.01.2016	SL	PPT: Anforderungen an die Schulentwicklung
<b>3. Information des Schulvorstands und des Kollegiums</b>	bis 31.01.2016	SL	PPT: Anforderungen an die Schulentwicklung  Terminübersicht der Jahresgespräche  Diese Handreichung: Begründung und Zielsetzung des Vorhabens
<b>4. Information der QM-Gruppe</b>	bis 31.01.2016	SL, QMB, QM-Gruppe	PPT: Anforderungen an die Schulentwicklung, PPP: Exemplarischer Projektplan  PLAN und CHECK  Diese Handreichung: Begründung und Zielsetzung des Vorhabens
<b>5. Abschluss Basis-ZV</b>	01.02.2016	SL, SAB	Diese Handreichung: Zielvereinbarungen (ZV)
<b>6. Auftragsklärung mit den schulischen Akteuren</b> (Abteilungsleitungen, QM-Gruppe, QM-Beauftragte/r, Evaluationsbeauftragte/r etc.)	Schulintern in Abhängigkeit der jeweiligen Aufgaben	SL, Abteilungsleitungen, QMB, QM-Gruppe, ...	nach Bedarf
<b>7. Schulische Schwerpunktsetzungen:</b> Erstellung eines 4-jährigen Projektplans zur Umsetzung der neuen Anforderungen und Kriterien ggf. auf Basis einer Soll-Ist-Analyse. (Auswahl eines QM-Bausteins und eines Entwicklungsbereichs aus dem ganzheitlichen QM-Ansatz pro Schuljahr)	Beginn 2016	SL, QM-Gruppe, Kollegium, PR, Gremien	Diese Handreichung: Zielvereinbarungen (ZV)  PLAN  PPT: Exemplarischer Projektplan  QM-Musterhandbuch



<b>8. Evaluation der 4 QM-Bausteine und der Indikatoren/Kennzahlen</b>	Jährlich ein Baustein, Zeitpunkt in Abhängigkeit des Entwicklungsstandes, jährlich alle Indikatoren/Kennzahlen	QM-Gruppe bzw. Evaluationsbeauftragte/r	CHECK  IQES-Fragebögen im Netzwerkordner  <a href="https://www.iqesonline.net/">https://www.iqesonline.net/</a>
<b>9. Ableitung von SE-Maßnahmen aus der internen Evaluation</b>	Zeitpunkt in Abhängigkeit des Entwicklungsstandes	SL, QMB, QM-Gruppe, Evaluationsbeauftragte/r und Kollegium	schulischer Evaluationsbericht  (Ablage im QM-Handbuch der Schule)
<b>10. Vorbereitung des Jahresgesprächs</b>	siehe Terminübersicht der Jahresgespräche	Schule: eSL, (ggf. Steuergruppe, QMB)	Diese Handreichung: Durchführung von Jahresgesprächen  Terminübersicht auf WiBeS ( <i>neue Steuerung</i> )
<b>11. Durchführung des Jahresgesprächs</b>	siehe Terminübersicht der Jahresgespräche	SL (ggf. eSL, QMB)	s. o.
<b>12. Aktualisierung Q-Handbuch</b>	Erfolgt bis spätestens 5 Wochen vor dem Jahresgespräch mit Bilanzierung	QM-Gruppe bzw. QMB	QM-Handbuch der Schule (orientiert am QM-Musterhandbuch der HIBB-Zentrale)
<b>13. Lieferung Q-Handbuch an SAB</b>	5 Wochen vor Jahresgespräch mit Bilanzierung	SL, QMB	QM-Handbuch der Schule
<b>14. Vorbereitung Jahresgespräch mit Bilanzierung</b>	siehe Terminübersicht der Jahresgespräche	SL, eSL, QMB, ggf. weitere	Diese Handreichung: Durchführung von Jahresgesprächen mit Bilanzierung
<b>15. Ggf. Vorbereitung einer schulischen-ZV</b> Abstimmung mit den schulischen Gremien, Maßnahmenplanung, -durchführung, -evaluation und Dokumentation	bis zum nächsten Jahres-/Bilanzierungsgespräch	SL, eSL, (ggf. QM-Gruppe)	Webbasiertes FHH-Tool für ZV, wie bisher



## Zusammenstellung zentraler Fragen und ihrer Antworten (FAQ)

Der folgende Fragenkatalog basiert im Wesentlichen auf Rückmeldungen aus der SL-Konferenz vom 9. Juni 2015 und wurde durch weitere Aspekte ergänzt. Er dient dazu, in kurzer und komprimierter Form wichtige Fragestellungen zur *neuen Steuerung* zu klären und so die Umsetzung in den Schulen zu unterstützen.

Dieser Fragenkatalog wird laufend erweitert steht den Schulleitungen in aktueller digitaler Version auf der WiBeS-Seite zur *neuen Steuerung* zur Verfügung.

### → Wann startet die *Neue Steuerung*?

Der offizielle Start ist der 1. Februar 2016 und erfolgt mit dem Abschluss der Basis-ZV zwischen den Schulen und der HIBB-Zentrale.

### → Womit muss die Schule beginnen?

Ein Handlungsleitfaden für Schulleitungen ist erstellt und enthält die wesentlichen Punkte in chronologischer Reihenfolge. Erste Schritte an den Schulen sind

- a. die Information und/oder Auseinandersetzung mit den Chancen und Anforderungen der *neuen Steuerung* in den schulischen Gremien,
- b. ein Soll-Ist-Abgleich des eigenen schulischen Entwicklungsstandes anhand der definierten Anforderungen,
- c. die Festlegung von Schulentwicklungsschwerpunkten in einem Projektplan mit Evaluationsschwerpunkten und Zeiten,
- d. die Aktualisierung des QM-Handbuchs (s. Handreichung des HIBB zum QM-Musterhandbuch),
- e. ggf. die Einrichtung notwendiger Strukturen (QM-Steuergruppe, Evaluationsbeauftragte/r usw.).

### → Was wird im Jahresgespräch thematisiert bzw. bilanziert bzw.? Was wird von der Schule erwartet?

Im jährlichen Wechsel werden **Jahresgespräche** zu individuellen schulspezifischen Fragestellungen (z. B. Erfolge und Arbeitsschwerpunkte der Schule) und **Jahresgespräche mit Bilanzierung** der Schulentwicklung geführt.

Die Themen für die Jahresgespräche legen die Schulen mit den Schulaufsichten entsprechend ihrer Bedarfe im Vorwege fest. Das im darauffolgenden Jahr zu führende Jahresgespräch mit Bilanzierung wird die bisherige Schulentwicklung anhand der schulischen Daten zum Gegenstand haben. Die Grundlage dafür bilden die von den Schulen festgelegten Schwerpunkte und erzielten Ergebnisse, die durch das Qualitätshandbuch dokumentiert werden.



→ **Wie wird ein Jahresgespräch bzw. Bilanzierungsgespräch vorbereitet?**

**Jahresgespräch:**

Zwei Wochen vor dem Termin erfolgt zwischen den Schulen und der zuständigen Schulaufsicht eine gemeinsame Festlegung der im Gespräch zu behandelnden Themen. Beide Seiten legen fest, was aus ihrer Sicht relevant für eine gemeinsame Reflexion, Erörterung und Beratung sein soll.

**Jahresgespräch mit Bilanzierung:**

Es wird vereinbart, welche zusätzlichen Personen in das Gespräch einbezogen werden sollen. Fünf Wochen vor dem Termin erhält die zuständige Schulaufsicht das QM-Handbuch. Zwei Wochen vor dem Termin erfolgt die gemeinsame Festlegung der im Gespräch zu behandelnden Themen, die gemeinsam reflektiert, erörtert oder beraten werden sollen.

→ **Welche Daten bzw. Dokumente müssen vorgelegt werden?**

Das QM-Handbuch mit den internen Evaluationsergebnissen und den daraus abgeleiteten Maßnahmen in einem schulischen Projektplan werden wie oben beschrieben vorgelegt.

→ **Wie ist der Bezug zum bisherigen Rahmenkonzept (was ist neu)?**

Das Rahmenkonzept Qualitätssicherung und -entwicklung von 2007 ist inhaltlich ergänzt worden um den QM-Baustein *Beschwerdemanagement* und die Verbindung zu den vier Schulentwicklungsbereichen (*Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung, Teamentwicklung/Zusammenarbeit und Gesundheitsmanagement*). Neu ist ebenfalls die Konkretisierung der Qualitätsdefinition der Bausteine bzw. Bereiche durch entsprechende *Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung - PLAN*.

→ **Was wird von Fusionsschulen erwartet (gelten die gleichen Anforderungen)?**

Für die Fusionsschulen gelten generell die gleichen Anforderungen. Allerdings werden die schulspezifischen Gegebenheiten bzw. besondere Herausforderungen des jeweiligen Fusionsprozesses berücksichtigt und mit der jeweiligen Schulaufsicht thematisiert und abgestimmt.

→ **Wie wird das Controlling durchgeführt?**

Zur Vorbereitung auf das Jahresgespräch mit Bilanzierung werden in der HIBB-Zentrale die im QM-Handbuch dokumentierten Daten gesichtet. Daraus werden mögliche Rückschlüsse auf die Umsetzung und Wirksamkeit des schulischen QM im Hinblick auf die von der Schule bestimmten Schulentwicklungsmaßnahmen abgeleitet und der Umgang mit den schulspezifischen *Wirkungen und Ergebnissen* (anhand festgelegter Kennzahlen bzw. Indikatoren) erörtert. Die Grundlage dafür sind die *Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung - PLAN*.

→ **Wann erfolgt eine Intervention durch die Schulaufsicht?**

Grundsätzlich ist eine Intervention als eine Unterstützungsleistung der HIBB-Zentrale - stets unter Einbeziehung der Schulleiterin/des Schulleiters - zu verstehen. Dies kann anlässlich von Beschwerden sowie in akuten Krisensituationen notwendig werden oder



wenn die Schulinspektion die Schule in bestimmten Aspekten als eher schwach bzw. als Schule mit besonderem Handlungsbedarf beschrieben hat.

→ **Wie und wann erfolgen künftig Zielvereinbarungen (ZV)?**

Die Basis-ZV wird regelhaft mit allen Schulen und mit gleichem Wortlaut abgeschlossen, ohne dass es einer schulspezifischen Konkretisierung bedarf. Sie regelt die Aufgaben der *selbstverantworteten Schulen* im Rahmen des neuen Steuerungskonzepts.

Eine schulische ZV erfolgt, wenn dies im Sinne einer Intervention durch die Schulaufsicht als notwendig erachtet wird, oder wenn die Schule selbst eine ZV mit der Schulaufsicht abschließen möchte, um eigene Entwicklungen zu befördern. Bildungspolitische (Rahmen-) Setzungen bzw. behördliche Vorgaben können ebenfalls in Form einer ZV umgesetzt werden.

→ **Welchen Stellenwert haben Kennzahlen?**

Der Anspruch an eine Steuerung der individuellen Schulentwicklung über Kennzahlen in betriebswirtschaftlichem Sinne besteht nicht. Sie können jedoch ggf. dabei helfen, das Gesamtbild der schulischen Leistungen um bestimmte Aspekte zu bereichern. Die Schulen

- konkretisieren die Indikatoren/Kennzahlen bildungsgangspezifisch,
- erheben sie jährlich,
- setzen sich einen (oder übernehmen im besonderen Bedarfsfall einen durch die Schulaufsicht vorgegebenen) Soll-Wert,
- begründen diesen nachvollziehbar,
- vergleichen Soll- und Ist-Werte (anhand einer eigenen Zeitreihe oder im Vergleich zu den mittleren Werten der anderen Schulen),
- erörtern den Anteil der schulischen Arbeit an der Ausprägung der Kennzahl/des Indikators und
- ziehen daraus Rückschlüsse auf ihre Arbeit und leiten ggf. Entwicklungsmaßnahmen ein.

Ein Ranking ist nicht intendiert und auch nicht sinnvoll, da eine direkte Vergleichbarkeit zwischen einzelnen Schulen nicht gegeben ist.

→ **Welche Verbindlichkeit haben die Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung in der Handreichung PLAN?**

Die Handreichung dient der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses aller am Bildungsprozess Beteiligten von guter Qualitätsentwicklung, es bildet die Bezugsgröße, um die Qualitätsentwicklung anhand von festgelegten Kriterien intern evaluieren zu können, es dient den Schulen als unterstützendes Planungsinstrument für ihre individuelle Qualitätsentwicklung, und es dient der Schulaufsicht als Grundlage bei der Bewertung der schulischen Qualitätsentwicklung.



Die Handreichung *PLAN* hat **nicht** den Anspruch, dass die Schulen alle Kriterien guter Qualitätsentwicklung erfüllen müssen. Sie liefert Zielbeschreibungen, auf die sich *selbstverantwortete Schulen* mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung, in unterschiedlichem Tempo, in unterschiedlicher Weise und mit unterschiedlichem Erreichungsgrad zu bewegen.

→ **Welche Verbindlichkeit haben die Evaluationsfragen in der Handreichung *CHECK*?**

Diese dienen den Schulen als praxisorientierte Unterstützung bei der internen Evaluation zur Ermittlung und Bewertung des Umsetzungsstandes ihres QM. Die dort zusammengestellten Evaluationsfragen verstehen sich als Anregungen und haben keinerlei verpflichtenden Charakter.

→ **Welche Verbindlichkeit hat die Handreichung zum QM-Musterhandbuch?**

Das schulische QM-Handbuch dient als zentrales Dokument der Rechenschaftslegung. Im Controlling wird über die Dokumentation im QM-Handbuch der Stand der Qualitätsentwicklung beurteilt. Um dies zu gewährleisten, folgt die schulische Dokumentation dem Aufbau des Muster-QM-Handbuchs (dessen Inhaltsverzeichnis). Die einzelnen im QM-Musterhandbuch beschriebenen Prozesse sind sowohl inhaltlich als auch sprachlich unverbindlich; sie haben Beispielcharakter und dienen einem besseren Verständnis des Inhaltsverzeichnisses.

→ **Wie ist die Passung mit den Anforderungen aus der Schulinspektion und der AZAV?**

Vereinfacht gesagt, schaut die Schulaufsicht schwerpunktmäßig auf die Kriterien „guter“ Schulentwicklung auf der Prozessebene (als Gelingensbedingung für *guten Unterricht*), während die Schulinspektion die Kriterien für *gute Schule* anhand des *Orientierungsrahmens Schulqualität*, der für alle Hamburger Schulen gilt, insgesamt in den Blick nimmt (insb. die Unterrichtsqualität). Erst durch die beiden unterschiedlichen Schwerpunkte in der Betrachtung ergibt sich ein belastbares Gesamtbild der Schulqualität.

Widersprüchliche Anforderungen aufgrund der AZAV-Anforderungen an das QM ergeben sich nicht, diese sind in der Handreichung zur Erstellung eines QM-Handbuches des HIBB bereits berücksichtigt oder bestehen unabhängig vom schulischen QM (z. B. Anforderungen an die Sicherheit).

→ **Wann erfolgt eine Auswertung des Steuerungskonzepts?**

Nach zwei Jahren erfolgt in der HIBB-Zentrale eine erste Auswertung im Rahmen des QM der HIBB-Zentrale. Dabei werden auch die Erfahrungen der Schulen einbezogen. Mögliche Anpassungen und Weiterentwicklungen werden mit den Schulleitungen rückgekoppelt.



## Übersicht über die relevanten Dokumente

- Steuerungskonzept zur Stärkung der schulischen Selbstverantwortung
- Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung - PLAN
- Evaluation der schulischen Qualitätsentwicklung - CHECK
- Termine Jahresgespräche 2016
- Qualitätsmanagementhandbuch Mustervorlage
- Schulpersonalmanagement der selbstverantworteten Schulen des HIBB
- Standards für Kommunikationsformate zwischen HIBB-Zentrale und Schulleitungen
- Entscheidungs- und/oder Gestaltungsräume für Schulleitungen
- PPT: Anforderungen an die Schulentwicklung und Steuerung
- PPT: Exemplarischer Projektplan zur Umsetzung der Kriterien

## Im Intranet unter WiBeS/HIBB/Neue Steuerung





Hamburg