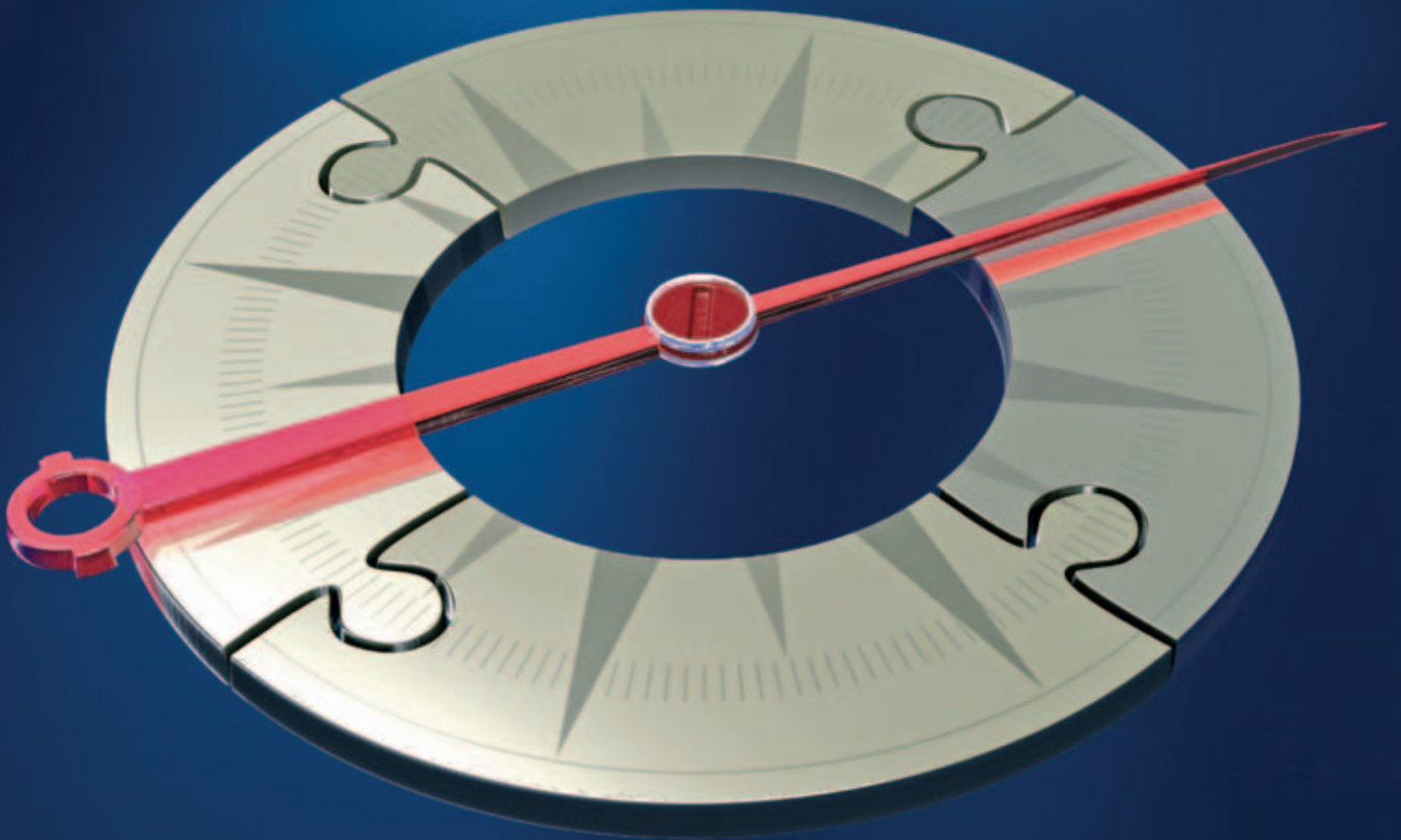


Steuerung zur Stärkung der schulischen Selbstverantwortung

Hintergrund und Konzeptidee



IMPRESSUM

Herausgeber

Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB)
Hamburger Straße 131 | 22083 Hamburg
www.hibb.hamburg.de

Verantwortlich

Reinhard Damm | Hamburger Institut für Berufliche Bildung
reinhard.damm@hibb.hamburg.de
Carmen Szkolaja | Hamburger Institut für Berufliche Bildung
carmen.szkolaja@hibb.hamburg.de
Dan Spenhoff | Hamburger Institut für Berufliche Bildung
dan.spenhoff@hibb.hamburg.de

Hamburg, Juni 2016

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung

1.1 Hintergrund und Konzeptidee 6

1.2 Einführung in den Ordner 11

Vorwort und Danksagung

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

mit der Einführung des Leitbildes einer selbstverantworteten Schule sind seit 2007 weitreichende Veränderungen in der Steuerung bzw. Selbststeuerung der berufsbildenden Schulen einhergegangen (Drucksache „Schulreform in Hamburg“ 18/3780).

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 der Weiterentwicklung der Qualität an berufsbildenden Schulen.

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

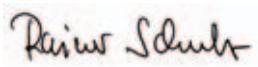
Qualitätsmanagement, Schulentwicklung und externe Evaluation sollen nicht wie bisher häufig unvermittelt nebeneinanderstehen, sondern aufeinander bezogen und Bestandteil der Zielvereinbarungen zwischen der Schulaufsicht und der Schule werden. Die „Neue Steuerung“ legt fest, dass die Schulen ihre Schulentwicklung mit Hilfe ihres Qualitätsmanagements systematisch so betreiben, dass sie das System Schule mit seinen Prozessen, den Unterricht und das schulische Personal mit seinen Arbeitszusammenhängen entwickelt, fördert und unterstützt. In Jahresgesprächen nehmen Schulaufsicht und Schulleitung die Schulentwicklungsprozesse gemeinsam in den Blick. Sie beraten, vereinbaren und überprüfen Entwicklungsbereiche.

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.

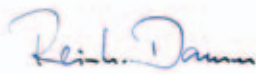
Die Umsetzung des schulischen Qualitätsmanagements verfolgt deshalb die systematische Weiterentwicklung der schulischen Kernaufgaben. Sie muss im Unterricht ankommen und dort ihre Wirkung entfalten.

Wir danken allen, die in den Schulen, in der HIBB-Zentrale und an anderer Stelle einen Beitrag zur Erarbeitung dieses Rahmenwerks geleistet haben. Möge es Sie bei der Umsetzung der schulischen Qualitätsentwicklung unterstützen.

Herzliche Grüße



Rainer Schulz
Geschäftsführer



Reinhard Damm
Leiter Schulentwicklung | Steuerung und Beratung

1.1 Hintergrund und Konzeptidee

In der 2006 durch die Bürgerschaft beschlossenen Drucksache 18/3780 „Schulreform in Hamburg“ sind maßgebliche Voraussetzungen für die Steuerung des staatlichen Schulwesens neu geregelt worden. Die unter dem Titel „Selbstverantwortete Schule: Identität stärken – Qualität verbessern“ erschienene Handreichung der Behörde für Bildung und Sport weist als zentrales Ziel eine „bessere Bildung – durch selbstverantwortete Schulen“ aus. Die Drucksache regelt unter anderem die Einführung eines Orientierungsrahmens Schulqualität, in dem zentrale Maßstäbe für gute Schulen definiert sind. Des Weiteren regelt sie die Einführung einer externen Schulinspektion, welche die Ergebnisqualität der einzelnen Schulen anhand dieser Maßstäbe überprüft.

Die oberste Zielsetzung der Handelnden in den Hamburger berufsbildenden Schulen besteht darin, 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. Basierend auf der Grundannahme, dass eine Stärkung der schulischen Selbstverantwortung wesentlich diese Zielerreichung unterstützt, hat das Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB) mit den Schulbeteiligten die Einführung und Umsetzung des „Rahmenkonzeptes Qualitätssicherung und -entwicklung“¹ vereinbart. In dessen Rahmen wurde zwischen 2007 und 2012 an allen berufsbildenden Schulen ein vollständiges Qualitätsmanagement mit sechs verbindlichen Bausteinen² etabliert.

In § 85 des Hamburgischen Schulgesetzes (HmbSG) ist geregelt, dass die Schulaufsicht über die staatlichen Schulen „insbesondere durch den Abschluss und die Kontrolle von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Schulleitungen“ erfolgt. Ebenso ist vorgesehen, dass die Schulaufsicht die Schulen „in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben auch im Bereich der erweiterten Selbstverantwortung“ berät und unterstützt. Im Zusammenhang mit der Einrichtung eines Qualitätsmanagements (QM) an den berufsbildenden Schulen ergab sich der zentrale Befund, dass sich die schulspezifischen Entwicklungsziele nicht automatisch im schulischen QM und in den Ziel-Leistungs-Vereinbarungen mit der Schulaufsicht abbildeten, so lange die Durchführung des QM als separate Entwicklungsaufgabe gesehen wurde. Es galt also, ein neues Steuerungsmodell zu entwickeln, in dem die Instrumente des QM und der Steuerung über Zielvereinbarungen systemisch miteinander verbunden sind. Gleichzeitig sollte die schulische Selbstverantwortung ausgebaut werden, den Schulen sollten also zusätzliche Gestaltungsräume, aber auch eine klarere Ergebnisverantwortung übertragen werden. Im notwendigen Gegenzug sollte die Kenntnis der Schulaufsicht über schulische Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen systematisch gesichert werden, um alle Erfordernisse aus § 85 HmbSG angemessen abzubilden.

1 Siehe auch: <http://HIBB.HAMBURG.DE/WP-CONTENT/UPLOADS/SITES/33/2007/06/RAHMENKONZEPT-QUALITÄTSSICHERUNG.PDF>

2 Verbindliche Bestandteile des Rahmenkonzeptes: 1. Es gibt eine mittelfristige Projektplanung, 2. Ein Leitbild ist in der Schule etabliert, 3. Die Schule hat eine Feedbackkultur, 4. Eine Qualitätsgruppe ist etabliert, 5. Es wird regelmäßig intern evaluiert, 6. Die Schule führt ein Qualitätshandbuch.

Das Steuerungskonzept wurde zwischen 2013 und 2015 im Rahmen einer breit angelegten Projektstruktur mit intensiver Einbeziehung der Schulleitungen und anderer Beteiligter entwickelt. Es enthält die folgenden Grundzüge:

Zentrales Element des neuen Steuerungskonzeptes ist die Basis-Zielvereinbarung (siehe Broschüre 2 „Steuerungs- und Beratungsinstrumente“).

In ihr werden Zielvereinbarungen festgehalten³:

- zur fortlaufenden Qualitätsentwicklung,
- zu bildungspolitischen Reformvorhaben und normativen Rahmensetzungen sowie
- ggf. zu schulspezifischen Vorhaben/Maßnahmen.

Um die systematische Zusammenführung von Schulentwicklung und QM zu gewährleisten, wurden für die fortlaufende Qualitätsentwicklung vier zentrale Entwicklungsbereiche definiert:

- Unterrichtsentwicklung,
- Personalentwicklung,
- Teamentwicklung und kollegiale Zusammenarbeit,
- Gesundheitsmanagement.

Gleichzeitig wurden vier zentrale QM-Bausteine festgeschrieben, welche systemisch relevant sind und auf die Entwicklungsziele bezogen zur Anwendung kommen:

- Grundlagen und Steuerung des Qualitätsmanagements,
- interne Evaluation,
- Feedbackkultur,
- Beschwerdemanagement.

Die Entwicklungsbereiche und QM-Bausteine sind in der Broschüre 3 „Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung – PLAN“ detailliert beschrieben. Die Schulleitung und die Kollegien der berufsbildenden Schulen erhalten erweiterte Gestaltungsoptionen und größere Verantwortung, indem sie im Rahmen der fortlaufenden Qualitätsentwicklung

- den Themenschwerpunkt (Woran wollen sie arbeiten?),
- ihr Entwicklungsziel (Was genau wollen sie erreichen?),
- den geplanten Prozess (Wie wollen sie das Ziel erreichen?) sowie
- die Überprüfung der Ergebnisse (Wie soll der Grad der Zielerreichung festgestellt werden?)

festlegen. Die Schulaufsichten beraten sie dabei.

³ Beim Zustandekommen von Zielvereinbarungen sind die schulischen Gremien gemäß dem HmbSG zu beteiligen.

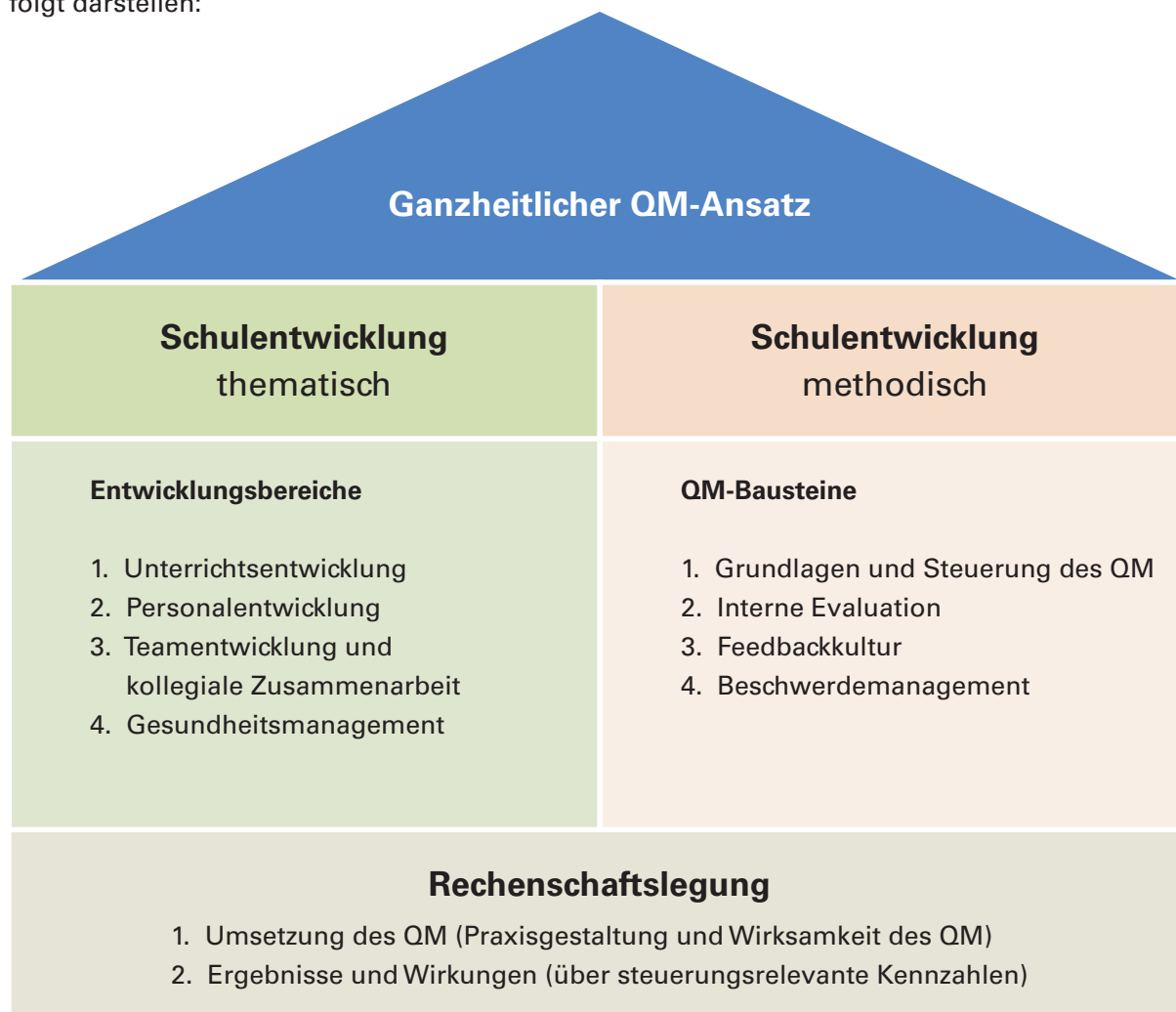
Im Gegenzug ist die Schulleitung verpflichtet, gegenüber der Schulaufsicht systematisch Rechenschaft über Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen abzulegen. Die für die Rechenschaftslegung wichtigen Daten und Fakten in Bezug auf die Umsetzung des Qualitätsmanagements sowie die erzielten Ergebnisse und Wirkungen werden im QM-Handbuch dokumentiert.

Das Controlling der Schulaufsicht fokussiert sich auf die Fragestellungen,

- ob die Schulen über ein vollständiges QM verfügen,
- ob dieses QM im Sinne der Zielsetzung eingesetzt wird und wirksam ist und
- ob die Schule mit dem QM die gewünschten bzw. vereinbarten Ergebnisse erzielt.

Die Beratung und Unterstützung durch die Schulaufsicht findet auch auf der Basis von schulinternen Kennzahlen und Haushaltskennzahlen statt.

Insgesamt lässt sich ein so verstandenes vollständiges Qualitätsmanagement grafisch wie folgt darstellen:



Die konstituierenden Phasen einer fortlaufenden Qualitätsentwicklung sind im Qualitätsmanagementzyklus nach W. Edward Deming⁴ dargestellt. Alle Phasen dieses Zyklus sind in einem vollständigen QM regelhaft zu durchlaufen.

1. Plan Festlegen von Zielen und Kriterien zur Zielerreichung in Bezug auf die Themenschwerpunkte des festgelegten Entwicklungsbereichs, Entscheiden über Methoden und Strategien zur Zielerreichung sowie über die QM-Bausteine zur Evaluation

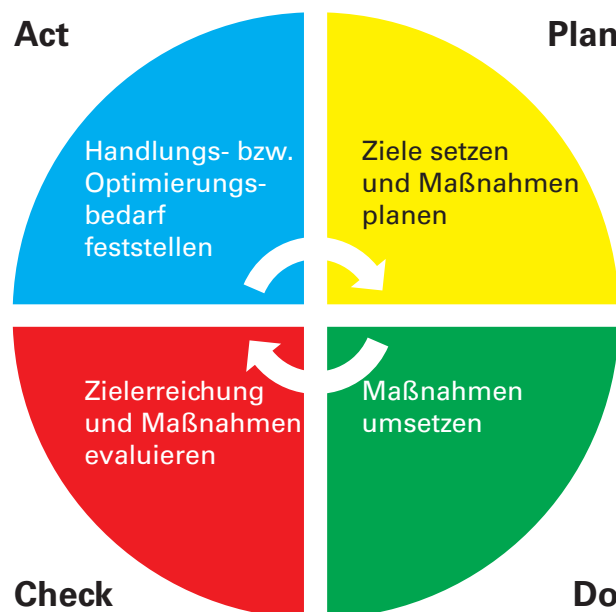
Unterstützungsinstrument ist die Broschüre 3 „Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung – PLAN“

2. Do Steuerung und Umsetzung der festgelegten Methoden und Strategien zur Zielerreichung sowie Erfüllung der Qualitätsanforderungen

3. Check Überprüfen der erreichten Ziele und Qualitätsanforderungen auch im Hinblick auf die Methoden und Strategien

Unterstützungsinstrument ist die Broschüre 4 „Evaluation der schulischen Qualitätsentwicklung – CHECK“

4. Act Ermitteln des Optimierungsbedarfs im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, um dann eine neue Planungsphase (Plan) zu starten



⁴ vgl. Deming, W.E. (1982). *Productivity and Competitive Position*. Cambridge:UP; Ditton, H. (2007). Schulqualität – Modelle zwischen Konstruktion, empirischen Befunden und Implementierung. In Buer, J. van & Wagner C. (Hrsg), *Qualität von Schule. Ein kritisches Handbuch*. Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 83-92.

Durch stetige Evaluation der Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen und ihre Dokumentation im QM-Handbuch wird die fortlaufende Qualitätsentwicklung gesichert. Mit der Dokumentation und Interpretation der jeweiligen Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen im QM-Handbuch legen die Schulleitungen Rechenschaft gegenüber den Schulaufsichten ab. Als Unterstützungsinstrument dient die Broschüre 5 „Mustervorlage eines Qualitätsmanagement-Handbuchs für berufsbildende Schulen“ mit einer für alle berufsbildende Schulen in Hamburg gültigen Inhaltsstruktur.

1.2 Nutzungshinweis für den Ordner

Der Ordner richtet sich an die Kolleginnen und Kollegen in den Schulen, die für die Durchführung des Qualitätsmanagements verantwortlich sind. Nutzern, die eine einführende Darstellung des komplexen Themas erwarten, bietet das Kompendium die relevanten Grundlagentexte:

- Hintergründe und Konzeptidee (Broschüre 1)
- Steuerungs- und Beratungsinstrumente (Broschüre 2)
- Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung - PLAN; ein praxisorientiertes Planungsinstrument der Schulentwicklungsmaßnahmen und der entsprechenden QM-Bausteine (Broschüre 3)
- Evaluation der schulischen Qualitätsentwicklung – CHECK; ein praxisorientiertes Unterstützungsinstrument für die interne Evaluation (Broschüre 4)

Außerdem findet sich in diesem Kontext die

- Mustervorlage eines Qualitätsmanagements-Handbuchs für berufsbildende Schulen (Broschüre 5).

Sie bildet die für alle berufsbildenden Schulen in Hamburg verbindlich geltende Inhaltsstruktur eines schulinternen QM-Handbuchs mit Beispielen ab.

