

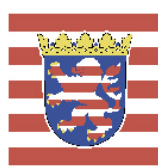
# Jahrestagung 2013 der Gesellschaft zur Förderung Pädagogischer Forschung

## Qualitätsentwicklung in eigenverantwortlichen Schulen

Schulentwicklung in Schulen mit mehr Eigenverantwortung:  
Steuerung, Qualifizierung und Netzwerkarbeit

**„Schule gemeinsam  
verbessern“ (SGV)**





**Mein Beitrag ist als Praxisbericht angelegt, der die Komplexität von Schulentwicklungsprozessen sowie Rollen und Funktionen der Beteiligten beschreibt und die große Bedeutung der Modalitäten von Steuerung, Qualifizierung und Netzwerkarbeit sichtbar machen soll.**

**Die aus den Praxiserfahrungen abgeleiteten Schlussfolgerungen bestätigen, dass es sich lohnt, in Einer Bildungsregion gemeinsam einen Weg zu gelingender Schul- und Unterrichtsentwicklung entwicklung zu suchen , zu finden und zu gehen.**



# Schule gemeinsam verbessern

- **Vorgeschichte**
- **Ziele**
- **Steuern mit dem Schulbudget**
- **Steuerungsarchitektur der Projektgremien**
- **Lernen und Arbeiten in Netzwerken**
- **Qualitätsmanagement-Qualifizierung**
- **Ergebnisse der Schulleiterbefragung (EBIS)**
- **Fazit**



# Zitat aus dem Ergebnisprotokoll des Arbeitskreises zur Reform des Schulwesens im KGG vom 11. 2. 1998

„Nachfolgende Frage- und Problemstellungen sollten in nächster Zeit geklärt und bearbeitet werden:

- **Eigene Rechtsfähigkeit der Schule**
- **Verlässlichkeit des Budgetsystems**
- **System eines finanziellen Ausgleichs zur Überbrückung regional bedingter Unterschiede**
- **Auflösung der zweigeteilten Zuständigkeit (Land, Schulträger)**
- **Einladung eines englischen Kollegen, der über entsprechende Erfahrungen in England berichten kann (Education Reform Act 1992)**
- **Steuerungsinstrumente in der Schule (Gremien, Personen, Rollen)**
- **Mitwirkung bzw. Beteiligung durch die Personalvertretungen (Novellierung des HPVG)**
- **Herr Blum wird sich bemühen, eine Grundschulleiterin bzw. einen Grundschulleiter in die Arbeitsgruppe einzubinden“**

# Eckdaten des Projektes „SGV“

- Dezember 1997 Ideenskizze aus dem KGG
- 16.04.2002 Koop.-Vertrag KGG und Rüsselsheim
- 01. 8. 2002 Beginn der Projektarbeit
- 01.08.2004 Beitritt der Bildungsregionen MTK und Kelsterbach
- September 2008 Abschlussbericht und seitdem jährliche Genehmigung für die beiden Bildungsregionen durch das HKM, in den etablierten Modalitäten weiter zu arbeiten
- Seit Dezember 2012 setzen sich die 124 SL des KGG und des MTK für die Beibehaltung der SGV-Modalitäten ein

## Anzahl der teilnehmenden Schulen:

- zu Beginn 16 (13 %)
- heute 122 öffentliche Schulen (100%)

## Projektträger:

- Land Hessen, Staatliches Schulamt KGG/MTK, KGG, MTK, Stadt Rüsselsheim, Stadt Kelsterbach



# Ziele des Pilotprojektes „SGV“

- **Qualitätssteigerung der Leistungen von Schule**
- **Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen**
- **Bewirtschaftung flexibler Budgetanteile**

Schülerbücherei, Theater, Musik, Kunst, Fotolabor, Schulassistenten, Auszubildender, Entlastung der SL, Sekretariat, schulinterne Fortbildung, Hausaufgabenhilfe, Mediation, Gewalt- Drogenprävention, Leseförderung, IT-Support, ... (rund 1600 befristete zusätzliche Verträge pro Schuljahr)

- **Ergebnistransfer, Transferprojekt KE und MTK**
- **Einführung eines QM-Systems in der Bildungsregion**
- **Erprobung neuer Kooperations-, Budgetierungs- und Steuerungsmodelle**
- **Entwicklungsarbeit in Netzwerken**



# Globalbudget einer Grundschule mit 160 Schülern

## Landesmittel

- 10 000,- € Entlastung SL
- 8 990, - € Vertretungsunterricht
- 4 785, - € Lernmittelfreiheit
- 5 886, - € Übertrag aus Vorjahr

**29 661, - € flexibles Budget**

Nachrichtlich erhält die Schule für  
die Kosten des pädagogischen  
Personals 384 103, - €

## Schulträgermittel

- 7 000, - € Kleine Bauunterhaltung
- 3 025, - € Verbrauchsmaterial
- 2 665, - € Bürobedarf, Gebühren, ...
- 1 713, - € Sonstige Anschaffungen

**14 403,- € flexibles Budget  
plus 10%ige Verstärkung des  
Schulsekretariats**

Nachrichtlich erhält die Schule für  
Personalkosten, Heizung, Strom,  
Reinigung, Wasser, ... 112159, - €

# „SGV“- Projektgremien (MTK)

- **Lenkungsausschuss mit Einigungszwang**

je vier Mitglieder des Schulträgers und des St. Schulamts tagt mindestens einmal pro Quartal, gibt Entwicklungsaufträge an die Projektgruppe und entscheidet

- **Projektleiterin** steuert die Arbeit der Projektgruppe, erhält Aufträge des LA

- **Projektgruppe:** bearbeitet die Aufträge des Lenkungsausschusses und gibt Arbeitsaufträge an die **8 Teilprojekte**. Die Projektleiterin ist Vorsitzende der Projektgruppe mit 11 Mitgliedern (Projektleiterin, 3 SL, 2 SAD´s, 3 Schulverwaltung und Jugendhilfe, je ein Geschäftsführer Kreis und Land)

- **Gemeinsame Geschäftsführung mit Einigungszwang** zur Abwicklung des operativen Geschäftes mit je zwei Mitgliedern aus dem St. Schulamt und dem Schulträger

- **Beirat zum Lenkungsausschuss** mit 15 Mitgliedern aus Eltern-, Schülerschaft, Schulleitungs-, Personalratsmitgliedern, Frauenbeauftragten, Schwerbehindertenvertretungen der Landes- und der Schulträgerseite





# Projektgruppe

## Budget

## Fortbildung

Qualitäts-  
Manage-  
ment

Schulma-  
nagement

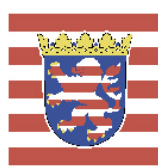
Verträge

Unter-  
richts-  
entwick-  
lung

Förde-  
rung,  
Inte-  
gration,  
Präven-  
tion

Regiona-  
les  
Bildungs-  
pro-  
gramm





# Ausschreibungstext zur QM-Qualifizierung

**Diese Fortbildungsreihe befähigt Steuergruppen, schulische Arbeitsvorhaben zur Unterrichtsentwicklung professionell, unter Berücksichtigung des Projektmanagements, zu planen, durchzuführen bzw. die Durchführung in der Schule zu unterstützen**

## **Teilnahmevoraussetzungen sind:**

- **Beschluss der Gesamtkonferenz**
- **Schulische Steuergruppe, 3-5 Personen, der auch der / die SL angehören muss**
- **Zielvereinbarung mit dem Staatlichen Schulamt bezüglich des von der Schule geplanten Projektes**
- **Aufnahme des Projektes in das Schulprogramm**
- **Die Schule arbeitet im Netzwerk des St. Schulamtes mit, dokumentiert ihre Arbeitsergebnisse und bringt sie in den mindestens einmal jährlich stattfindenden QM-Fachtag ein**



## Beispielhafte Aussagen zu Entwicklungsbedarfen

- Die managementbedingt eingesparten **Landesmittel sind gut übertragbar** (19%)
- Die Bereitstellung der Landesmittel berücksichtigt die **schulspezifischen Rahmenbedingungen** (25%)
- Die **Landesmittel** stehen für die Budgetplanung der Schule **rechtzeitig** zur Verfügung (29%)
- **Ressourcen für regionale Vernetzung und Steuerung** sind notwendig (Feedback der Peers am 18. 9. 2007)
- Durch regionale Koordinierung wurde die **Verwaltungsarbeit der Schule vereinfacht** (6%)
- Die **Nutzung von Daten zwischen Schulen** ist selbstverständlicher Bestandteil von gemeinsamen schülerübergreifenden Projekten geworden (18%)

x % Zustimmung der SL bei der DIPF-Befragung (EBIS) am 30. 8. 07 „trifft eher zu“ und „trifft voll zu“

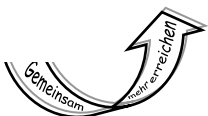


# Beispielhafte Aussagen zu Stärken (1)

- Einzelne Positionen im **Budget der Landesmittel sind gegenseitig deckungsfähig (87%)**
- Meine Schule hat die **Möglichkeiten für eine stärkere Eigenverantwortung** aktiv genutzt (94%)
- Die finanziellen Möglichkeiten der Budgetierung haben die **pädagogische Entwicklung** der Schule nachhaltig unterstützt (81%)
- SGV hat zu einer **dauerhaften Entwicklung** meiner Schule beigetragen (73%)
- Das gemeinsame regionale Lernen wird durch die **Regionale Fortbildung des Schulamts** unterstützt (76 % und Feedback der Peers am 18.9.07)
- Das **Schulamt trägt zur Weiterentwicklung** meiner **Managementkompetenzen** bei.“ (78%)
- Inspizierte und PEB-Schulen weisen hohe **Schulzufriedenheit und Identität mit dem Projekt** auf. (Feedback der Peers am 18. 9. 2007)

x% Zustimmung der SL bei der DIPF-Befragung (EBIS) am 30. 8. 07 „trifft eher zu“ und „trifft voll zu“

Volker Blum, Mai 2013



## Beispielhafte Zahlen für Stärken (2)

- Die **Fortbildungen des Schulamts** unterstützen Schulen und Schulteams bei der Bearbeitung / Umsetzung von Schulentwicklungskonzepten (81 / 96 %)
- Die derzeit vorhandenen **Entscheidungsspielräume im Schulbudget** unterstützen die Qualitätsentwicklung der Arbeit meiner Schule (81 / 91 %)
- Die **Ziele des regionalen Bildungsprogramms** im Rahmen von SGV sind mir bekannt (87 / 100 %)
- Eine Schule mit mehr Eigenverantwortung braucht ein gutes **Evaluations- und Qualitätsmanagementsystem** (95 / 100 %)
- Durch SGV wurde die **Evaluationskultur** in meiner Schule gefördert (43 / 83 %)
- Das Projekt SGV hat den **Austausch der Schulen untereinander** zu den Themen **Qualitätsmanagement und Evaluation** gefördert (64 / 78 %)
- Die Teilnahme an der Qualitätsmanagement-Qualifizierung im Rahmen von SGV erhöht die **Qualität der schulischen Arbeit** (77 / 100 %)
- Bei der **Arbeit des Schulamtes** hat die Qualitätsentwicklung der Schulen Priorität (65 / 83 %)

x % Zustimmung der SL bei der DIPF- Befragung (EBIS) am 30. 8. 07 „trifft eher zu“ und „trifft voll zu“  
(Schulen mit und ohne QM-Qualifizierung)



# Einstellung der Schulleiterinnen und Schulleiter zur Projektentwicklung

- **Regionale Bildungsprogramme** sollen päd. Entwicklungen **mit den notwendigen Budgets** und der Rechenschaftslegung **verbinden** (94 %)
- Die Arbeit von **SGV** sollte **verstetigt werden** (91%)
- Ergebnisse aus SGV sollten in **Hessen verbreitet** werden (87%)
- Die Erfahrungen mit SGV im KGG haben zu einer leichteren **Implementierung im MTK** beigetragen (85 %)
- In der Region ist ausreichendes **Vertrauen für gemeinsame Entwicklungen** gewachsen (68 %)

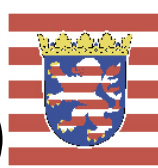
x% Zustimmung der SL bei der DIPF-Befragung am 30. 8. 07 „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“



# Förderliche Bedingungen von „SGV“ (1)

- **Entwicklungsimpulse aus der Bildungsregion**
- **Institutionalisierte Kooperation in der Bildungsregion / Kooperationsverträge**
- **Flexible und gegenseitig deckungsfähige Budgetanteile**
- **Prinzip Freiwilligkeit**
- **Partizipation und Transparenz**
- **Anreize und Serviceleistungen durch das Staatliche Schulamt und die Schulträger**





# Förderliche Bedingungen von „SGV“ (2)

- **Wertschätzende Kooperations- und Lernkultur**
- **Gemeinsame Steuerung eines ergebnisoffenen Projektes / Entwicklungsprozesses**
- **Von- und miteinander lernen / Wissenstransfer**
- **Anwendung und Förderung interner Evaluation (PEB, EBIS, Critical friends, weitere Befragungen, Peers, ...)**
- **Bedarfsorientierte Qualifizierung des pädagogischen Personals und der Steuergruppen der Schulen**







# Förderliche Bedingungen von „SGV“ (3)

- „Personalhoheit“ der Schulen
- „Budgethoheit“ der Schulen in den allseits bekannten Grenzen
- Intensivierung des Lernens in Netzwerken
- Qualifizierung des Schulaufsichtspersonals im Jahr 2007
- Kooperation der Staatlichen Schulämter FRA, HP, RÜ



# Hinderliche Bedingungen von „SGV“

- Die von Landesseite zugesagte Übertragbarkeit von Haushaltsmitteln gelingt nur am Anfang gut
- Die Mittelzuweisung durch das Land ist nicht auskömmlich; für die Arbeit im Pilotprojekt „SGV“ werden keine zusätzlichen Ressourcen bereitgestellt
- Die Landesmittel stehen nicht rechtzeitig zur Verfügung
- Die kleine Bauunterhaltung wurde den flexiblen Budgetanteilen des Schulträgers entzogen
- Der Arbeitsdruck in den Schulen und im Staatlichen Schulamt nimmt deutlich zu
- Der Informationsaustausch zwischen den Schulen ist noch entwicklungsfähig



## Fazit (1)

**Schulentwicklung in selbstständiger werdenden Schulen gelingt, wenn die Protagonisten für Bildung und Erziehung in der Bildungsregion aufgrund der Ergebnisse einer regionalen Bestandsaufnahme gemeinsame Ziele festlegen, durch Kontrakte für Verbindlichkeit sorgen und zur Zielerreichung gemeinsam steuern. Ergebnis kann ein regionales Bildungsprogramm mit operationalisierbaren Zielen sein, die sich aus dem regionalen Bildungsmonitoring ergeben und im Konsens zwischen den Beteiligten auf allen Ebenen zielgerichtet bearbeitet werden. Erfolgreiche Schulentwicklung braucht gemeinsam identifizierte Qualifizierungsbedarfe als Grundlage für passgenaue Fortbildungsangebote in der Bildungsregion. Da die Fortbildungsbedarfe ständig aktualisiert werden müssen macht es Sinn, alle Möglichkeiten ihrer Ermittlung z. B. auch die Jahresgespräche, zu nutzen und sie in die Schulprogramme und das Schulamtsprogramm aufzunehmen. Weitere Gelingensbedingungen sind das Initiieren und Fördern von fachbezogenen, themenorientierten, schulstufen- und schulformbezogenen regionalen und überregionalen Netzwerken.**





## FAZIT (2)

**Wertschätzende Kommunikation und Kooperation aller Beteiligten, professioneller Umgang mit Widerständen, Partizipation und Transparenz sind weitere wichtige Grundlagen gelingender Entwicklungsprozesse.**

**Ganz wesentlich ist die Antwort auf die ständige Frage, wie die Beteiligten zur aktiven und zielgerichteten Mitarbeit gewonnen werden können, um die einzelne Schule, vor allem aber auch die Bildungsregion voran zu bringen.**

**Welche Anreize können zur Mitarbeit bereitgestellt und angeboten werden?**

**Zuweisung von Ressourcen, Entlastung von Mehrarbeit, aber auch Qualifizierungsangebote, die zu mehr Professionalität führen, können solche Anreize sein.**

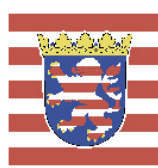
**Wenn sich in dem dargestellten Entwicklungsprozess das Staatliche Schulamt als Regionale Qualitätsagenturen und Serviceeinrichtung versteht, die die Entwicklung von einer regelorientierten zu einer ergebnisorientierten Konzeption von Schulaufsicht realisiert, vor allem aber Energie und Kraft in den Prozess lenken, der Schülerinnen und Schülern bessere Ergebnisse ermöglicht und Scheitern verhindert., dann führt das Projekt „Selbstständige Schule“ zu guten Schulen mit gutem Unterricht und guten Schülerleistungen.**



# Steuerungsrelevante Merkmale des Pilotprojektes (1)

- Initiative aus der Region
- Haushaltsgesetz und weitere Gremienbeschlüsse („top down“)
- Kooperationsverträge mit hoher Verbindlichkeit
- Paritätisch und gemischt besetzte Projektgremien mit Einigungszwang („bottom up“)
- Gemischt besetzte Projektgruppe mit Projektleitung und Teilprojekten
- Feststellung der Qualifizierungsbedarfe der Akteure in den Arbeitsrunden und Gestaltung der Regionalen Fortbildung
- Beirat zum Lenkungsausschuss mit Eltern-, Behinderten-, Personalvertretungen, Gesamtpersonalrat, SL, Gleichstellungsbeauftragten, Schülervertretungen
- Schulleitungen sind ermächtigt, befristete Arbeitsverträge abzuschließen, Vertragsmuster werden vom St. Schulamt in Kooperation mit Schulleiterinnen und –leitern entwickelt

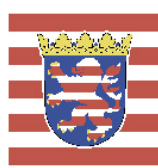




## Steuerungsrelevante Merkmale des Pilotprojektes (2)

- **Teilnahme der SL ist freiwillig und bedarf nicht der Zustimmung schulischer Gremien**
- **10 000,- € zur Entlastung des / der SL**
- **SL bewirtschaften gegenseitig deckungsfähige Budgetanteile des Landes und des Schulträgers**
- **Externe Kooperationspartner: Dr. Peter Döbrich (DIPF; PEB und EBIS)), Wilfried Lohre (Bertelsmannstiftung), Armin Lohmann (KM Niedersachsen), Dr. Herbert Schnell, Rolf Eifert, (St.Scha. FRA), Prof. Katzenbach, Uni Frankfurt, KEB, SEB, Merck DA, ...**
- **Gemeinsames Lernen und Arbeiten in Netzwerken / Qualifizierung (Mathematikwettbewerb, Qualitätsmanagement, Pädagogische Schulentwicklung SI, GS, Ausbildung schulischer Evaluationsberater, Ausbildung schulischer Fortbildungskoordinatoren, Kooperation der SSÄ FRA, HP, RÜ an gemeinsam festgelegten Themen, Strategische Ziele, Budgetlernen, Fachberatung, Ideen- und Fragebörse Grundschulen, ...)**
- **Einführung eines QM-Systems in den Bildungsregionen**





# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Die Internetadressen zum  
Abschlussbericht „SGV“ lauten:

[www.ssa-ggmt.net](http://www.ssa-ggmt.net) und

[www.schule-gemeinsam-verbessern.de](http://www.schule-gemeinsam-verbessern.de)