

„Ländererfahrungen auf dem Weg zur eigenverantwortlichen Schule – welchen Beitrag leisten QM-Systeme?“; Workshop A

ISB-Fachtagung am 24.+25. April 2012 in Wildbad Kreuth

1. OES als Qualitätsmanagement der Beruflichen Schulen in Baden-Württemberg

In Baden-Württemberg wurde von 15 Versuchsschulen gemeinsam mit dem Kultusministerium ab Beginn des Jahres 2004 ein Qualitätsmanagementkonzept (QMS) mit dem Titel „Operativ Eigenständige Schule“ (OES) entwickelt. Es wurde nach der Pilotphase sukzessiv auf alle Beruflichen Schulen des Landes übertragen. Dieses QMS basiert auf dem Konzept „Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ (Q2E), dem QMS der Nordschweiz. OES hat folgende spezifischen Besonderheiten:

- OES fokussiert über die institutionelle Qualitätsentwicklung industrieller QMS hinaus auf das pädagogische Wirken und damit die Qualitätsentwicklung des (einzelnen) Lehrers.
- OES versteht sich als offenes System, in dessen Rahmen jede Schule ihr ganz eigenes QMS entwickeln kann. So sind einzelne Schulen über das OES-Konzept hinaus nach DIN-ISO oder EFQM zertifiziert.
- OES orientiert sich an der Rechenschaftslegung und Qualitätsentwicklung mit den Mitteln der Selbst- und Fremdevaluation sowie jährlicher Zielvereinbarungsgespräche zwischen Schule und Schulaufsicht.
- Die regelmäßigen Fremdevaluationen werden von einer unabhängigen Institution als Metaevaluationen (mit zwei Schwerpunkt der Fokusevaluation) durchgeführt und stellen keine „Inspektionen“ dar. Es wird dabei das QMS evaluiert und z.B. nicht punktuelle Lehrerleistungen. Die Evaluationstermine werden angekündigt und sie werden transparent durchgeführt.
- Die Schule legt jährlich ihre Ziele der Schulaufsicht vor und gibt Rechenschaft über die umgesetzten Maßnahmen.

Erfahrung mit OES nach 8jähriger Praxis:

OES stellt aus meiner Sicht ein QMS dar, das bestens für Berufliche Schulen geeignet ist. Die einzelne Schule hat in einen offen gestalteten Rahmen die Möglichkeit ihr persönliches QMS zu entwickeln und mit diesem quasi als Werkzeug einen stetigen Qualitätsentwicklungsprozess durchzuführen.

Aber:

Ein gut implementiertes QMS macht noch keine eigenverantwortliche Schule! Ohne weitere innere und äußere notwendige Bedingungen führt ein QMS nicht zur eigenverantwortlichen Schule sondern zur „Fassadenevaluation“ und zum Aufbau von „Potemkinschen Dörfern“.

2. Eigenverantwortliche Schulen brauchen Können, Wollen und Zeit (Intern)

Auf ihrem Weg zur Eigenverantwortlichkeit brauchen Schulen neben einem funktionierenden QMS die notwendige Befähigung zur Eigenverantwortlichkeit. Mitarbeiter und Schulleitung müssen hierzu professionalisiert werden. Nur kompetente und umfassend ausgebildete Schulleiter können eine Schule eigenverantwortlich führen.

Die Übernahme der Verantwortung durch die Akteure ist eine mehr oder weniger große Veränderung in einer Schule. Es setzt Willen und Bewusstheit voraus, die auf den notwendigen Kompetenzen aufsetzt. Dieser Wille zur aktiven Übernahme der Verantwortung muss vorhanden sein.

Die Entstehung einer Qualitäts- und Führungskultur ist mit einem Wachstumsprozess zu vergleichen: Beides braucht Zeit.

Nur in diesem Kontext wird ein QMS Mittel zum Zweck der Qualitätsentwicklung und damit zur einer wachsenden Eigenverantwortlichkeit.

3. Eigenverantwortliche Schulen brauchen die notwendige Freiheit der Selbstbestimmung und die notwendigen Ressourcen (-hoheit) (Extern)

Größere Selbstbestimmung der Schulen bedeutet nicht, dass diese Schulen zusätzliche Aufgaben der Schulverwaltung übernehmen „dürfen“, wie die Genehmigung von Nebentätigkeiten oder die Berechnung und Abwicklungen von Mutterschutz- und Erziehungszeiten. Diese ist eine falsch verstandene Form der „Eigenständig- / Eigenverantwortlichkeit“.

Maßnahmen der Qualitätsentwicklungen, die sich aus dem QMS-Prozess ergeben, sind nur in soweit möglich, wie eine Selbstbestimmung der Schulen seitens der Schulverwaltung zugelassen wird. Eine echte Entwicklung zur eigenverantwortlichen Schule braucht größere Freiheitsgrade. Schulen werden somit seitens der Schulverwaltung weniger dirigierend sondern mehr delegierend und beratend geführt. Voraussetzung hierzu erfolgreiche Erfüllung von Punkt 1 + 2 (s.o.) durch die Schule. So stehen beispielsweise die Frage der Lehrereinstellung, der Funktion des Schulleiters als Dienstvorgesetzten oder auch der Rechtsfähigkeit der Schule auf dem Prüfstand.

Des Weiteren sind die kontinuierliche Umsetzung eines QMS und eine höhere Übernahme von Eigenverantwortlichkeit nicht ohne zusätzliche Ressourcen möglich. Mit beiden Aufgabenbereichen sind zusätzliche Anforderungen verbunden, die erst durch zusätzliche Mittel realisiert werden können. Zusätzliche Aufgaben und Delegation setzt immer auch die Ausstattung mit den notwendigen Ressourcen voraus. Dies umfasst z.B. der Einsatz von Verwaltungsassistenten zur Verstärkung der Schulleitung in größeren Schulen oder die weitere Aufgabenverschiebung des Schulleitern vom Lehrer hin zum Leiter und Manager der Schule.