



# Qualität durch mehr Eigenverantwortung

---

MR Dr. Alfons Frey

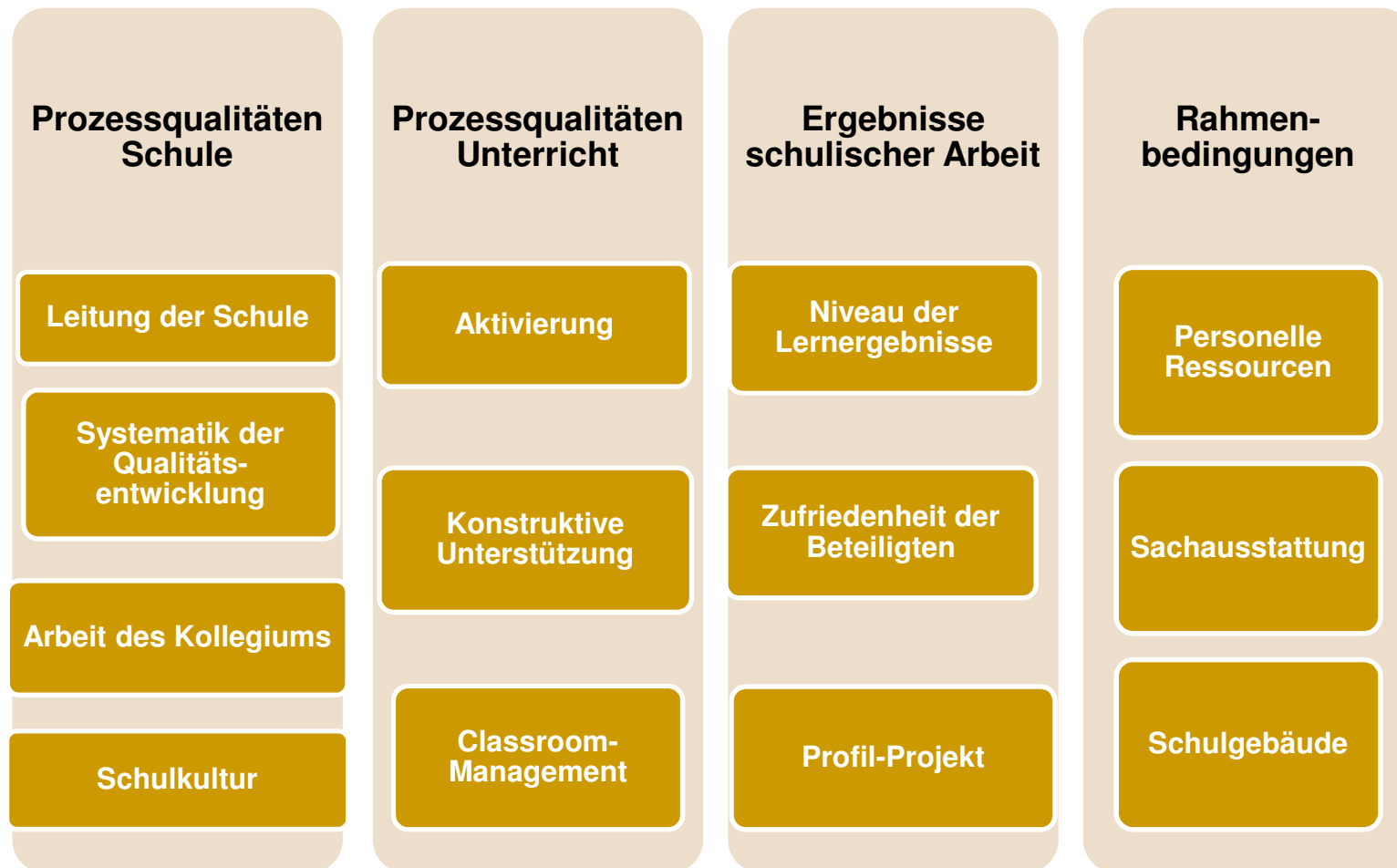
---



- Die Basis jeglicher Aktivitäten im Rahmen eines modernen Qualitätsmanagementprozesses ist ein vertieftes gemeinsames Verständnis von Zielen und Handlungsfeldern.
- Die Bayerische Verfassung verpflichtet alle Schulen in Bayern im Artikel 131 dazu, nicht nur Wissen und Können zu vermitteln, sondern auch Herz und Charakter zu bilden (vgl. Art. 1 BayEUG).
- Damit ist das oberste Ziel aller schulischen Aktivitäten definiert:  
-> Es geht um eine möglichst gute, umfassende Bildung der uns anvertrauten Schülerinnen und Schüler.
- Schulischer Präsenzunterricht hat sich bislang als effektivste Methode der Wissensvermittlung, der Weitergabe von Können und zur Charakterbildung erwiesen.



## Teilbereiche von Schulqualität





- Doch wie kann es gelingen, die Qualität schulischer Arbeit in der dargestellten Breite dauerhaft und zielführend zu verbessern?
- Der Bayerische Landtag hat in der Novellierung des Bayerischen Gesetzes über das Erziehungs- und Unterrichtswesens (Bay EUG) vom 01.08.2013 hierzu eine richtungsweisende Entscheidung getroffen:

➔ **Die Qualität an den Schulen soll durch mehr  
Eigenverantwortung gesteigert werden.**



## Begründung für die Änderung des BayEUG

(vgl. Drucksache 16/16310 Bayerischer Landtag, 16. Wahlperiode)

➔ **„Ziel des Gesetzes ist, den Schulen mehr  
Eigenverantwortung zu übertragen.“**

Dazu werden im Wesentlichen in folgenden drei großen Bereichen  
Änderungen vorgenommen:

- (1) Führungsstrukturen
- (2) Mitwirkungsmöglichkeiten der Schulgemeinschaft
- (3) Instrumente der Qualitätssicherung.“



(1) Führungsstrukturen:

- Erweiterte Schulleitung

(2) Mitwirkungsmöglichkeiten der Schulgemeinschaft:

- Schulforum  
(Zusammensetzung, Angelegenheiten, Turnus, Initiatativrecht)
- KESCH

(3) Instrumente der Qualitätssicherung:

- Schulentwicklungsprogramm
- Zielvereinbarung



## Änderung des BayEUG : Art. 2 Abs. 4, Satz 2

„Mit dem Ziel der

➔ **Qualitätssicherung** und

➔ **Qualitätsentwicklung**

gestaltet die Schule den

- Unterricht, die
- Erziehung und das
- Schulleben sowie die
- Leitung,
- Organisation und Verwaltung

... in eigener Verantwortung (**eigenverantwortliche Schule**).“



## Änderung des BayEUG : Art. 2 Abs. 4, Satz 4

- „In einem **Schulentwicklungsprogramm** bündelt die Schule die kurz- und mittelfristigen
  - ➔ **Entwicklungsziele** und
  - ➔ **Maßnahmen**
- der Schulgemeinschaft unter Berücksichtigung der Zielvereinbarungen; dieses überprüft sie regelmäßig und aktualisiert es, soweit erforderlich.“





## Auf dem Weg zur eigenverantwortlichen Schule

### Paradigmenwechsel:

Eine gute Schule ist nicht mehr nur eine Schule, die alle Vorgaben, Pläne usw. perfekt umsetzt.

-> Eine gute Schule versucht:

- in eigener Verantwortlichkeit,
- in dem ihr zur Verfügung stehendem Rahmen (personelle und materielle Ressourcen )
- stetig (!),
- die bestmögliche (Lern)Wirkung bei ihren Schülerinnen und Schülern zu erreichen.

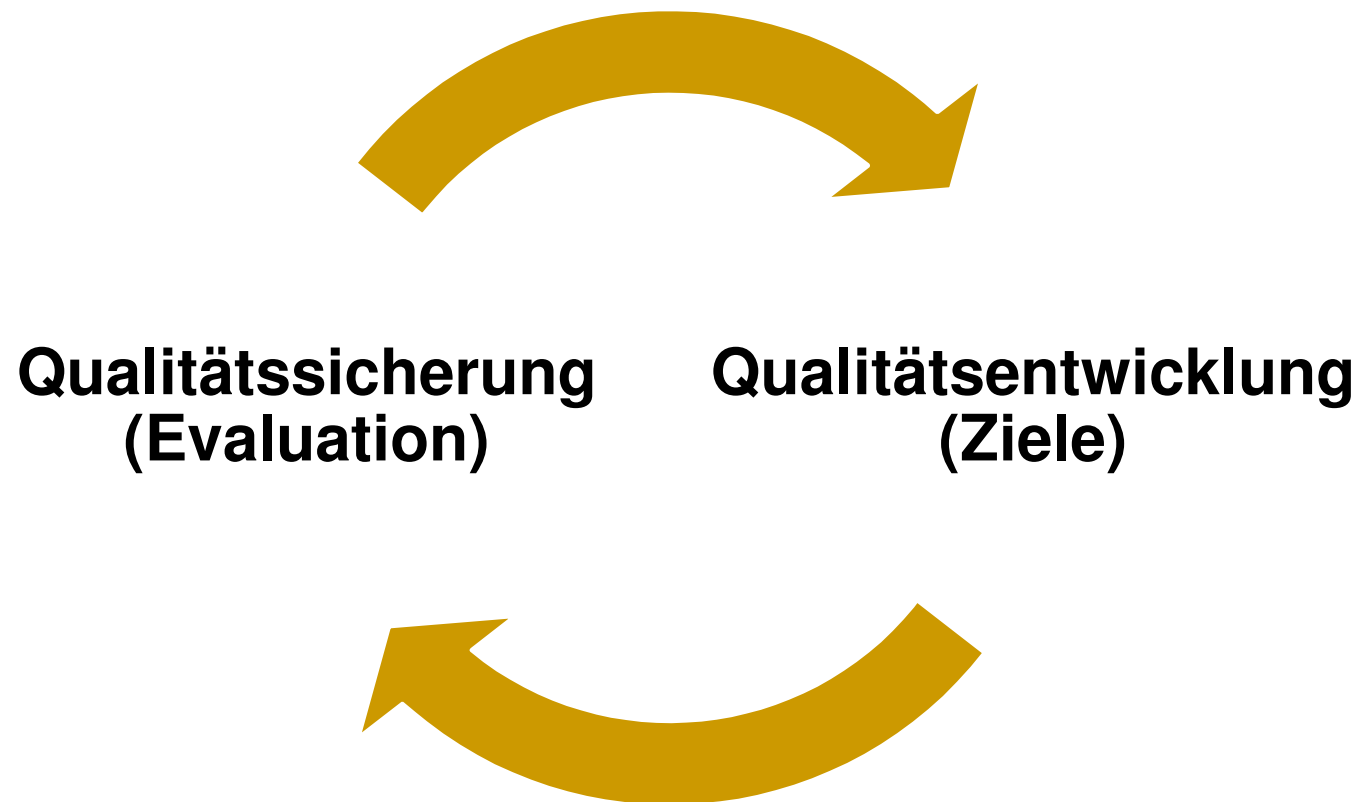


## **Mehr eigene Verantwortung bedeutet aber:**

- Eigenverantwortlichkeit braucht Führung:  
Schulleiter führt Führungskräfte, die ihrerseits  
Führungsverantwortung haben
- Komplexitätsfeld Führung (Kontakt, Dialog, wertschätzende  
Rückmeldungen, Impulse) deutlich umfangreicher und von einer  
Person alleine nicht zu leisten
- Effektives Schulmanagement zwingend erforderlich



# Qualitätskreislauf





## a) Einholung von Rückmeldedaten: Qualitätssicherung

- > Das „Monitoring“ der Lernwirksamkeit als Grundvoraussetzung für die Erarbeitung von schulspezifischen Entwicklungsschritten
  
- > Lernwirkungsdaten als Basis geeigneter Entwicklungsschritte liefern die drei QmbS-Planeten
  - Interne Evaluation,
  - Externe Evaluation und
  - Individualfeedback

Das systematische Einholen von „Wirkungsdaten“ (Evaluation) und die gemeinsame Ableitung von Konsequenzen als erstes Handlungsfeld einer Qualitätsschule



## b) Klärung von Zielen: Qualitätsentwicklung

- Die Auswertung von Rückmeldedaten ist i.d.R. vor allem dann erkenntnisleitend, wenn zuvor die Erwartungen (Ziele) eindeutig und gemeinsam definiert wurden.
- Neben dem Monitoring (Wirkungsrückmeldung) ist die gemeinsame schulspezifische Zielklärung ein weiteres Schlüsselement erfolgreicher eigenverantwortlicher Schulen.
  - > gemeinsames Zielverständnis und
  - > gemeinsame Priorisierung der Ziele



## Implementierung neuer Ziele in den Qualitätsprozess

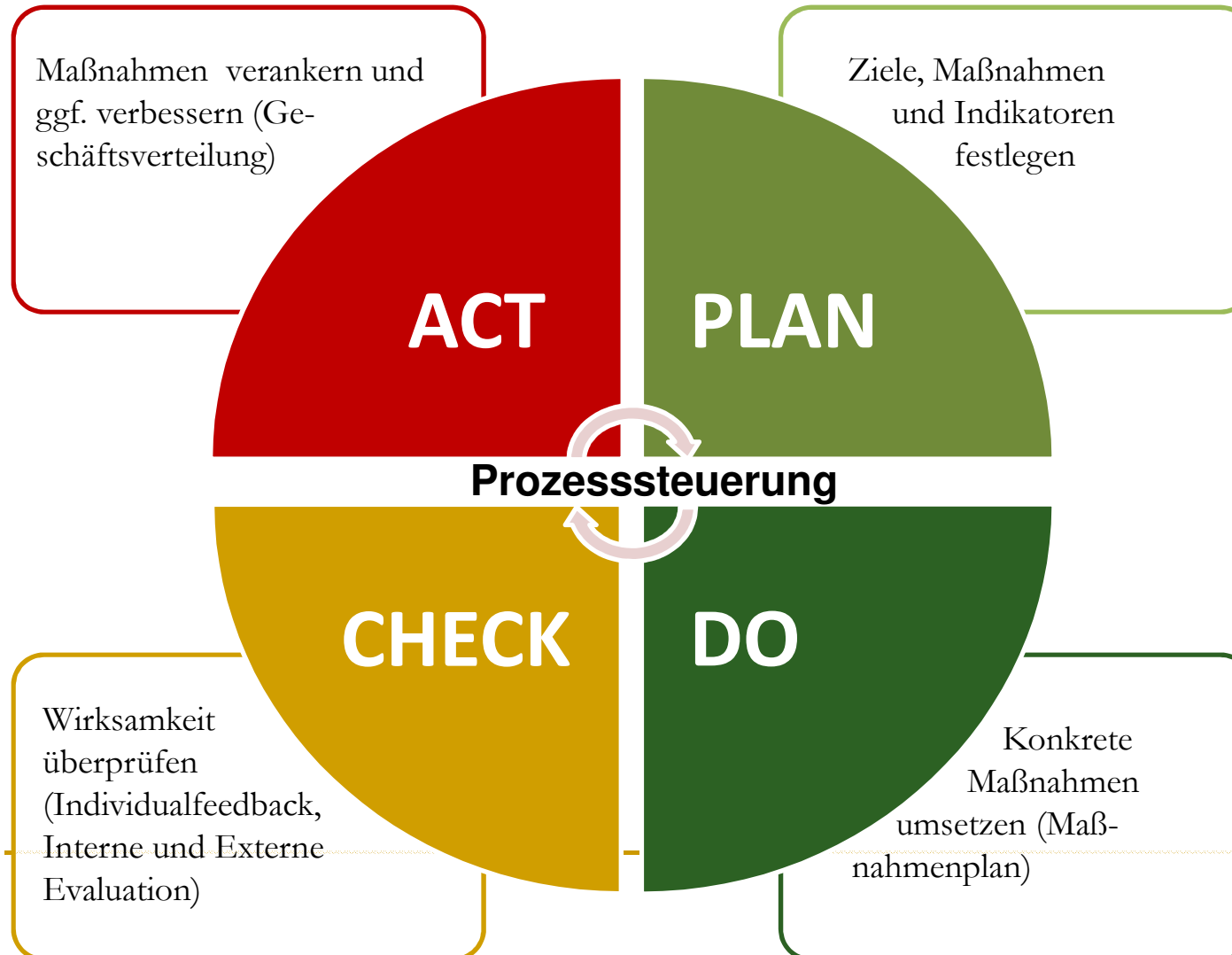




- ➔ Die Schule legt die Qualitäten (Werte, Normen, Standards) fest, nach denen sie sich selbst beurteilt bzw. beurteilen lassen möchte.
- ➔ Qualitätsziele einer Schule müssen sich in erster Linie aus der schulinternen Bedarfslage entwickeln.
- ➔ **Darüber hinaus müssen sie aber auch wesentliche bildungspolitischen Zielsetzungen, z. B. Beschulung berufsschulpflichtiger Asylbewerber und Flüchtlinge, digitale Bildung, Inklusion berücksichtigen.**
- ➔ Diese Zielvorstellungen sind handlungsleitend für alle weiteren Schritte, wie das Individualfeedback oder die interne und externe Evaluation.



## QM-Regelkreislauf (Demingkreis)

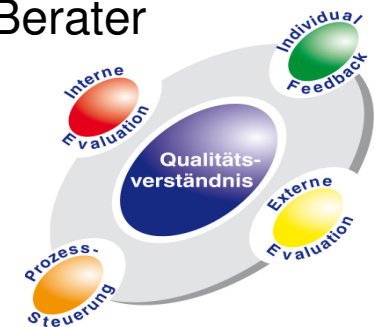






## Eckpunkte zur Weiterentwicklung und Nachhaltigkeit von QmbS

- wie bisher: Entwicklung von Qualitätszielen einer Schule aus der schulinternen Bedarfslage heraus
- Aufnahme von Zielen aus bildungspolitischen vorgegebenen Handlungsfeldern in das SQV
- Weiterführung der Begleitung der QmbS-Schulen durch QmbS-Berater
- Weiterführung der jährlichen Beratertreffen
- Zuordnung der QmbS-Berater zur Schulaufsicht
- Auftrag an das ISB zur Ausarbeitung des detaillierten Konzepts
- Start im Schuljahr 2016/17 mit max. 40 Schulen
- vollumfänglicher Erhalt der Ressourcen für ein nachhaltiges Unterstützungssystem
- Integration der erweiterten Schulleitung in die Prozesssteuerung
- Weiterentwicklung des QmbS-Bausteins „externe Evaluation“





# Externe Evaluation

- Externe Evaluation in Bayern seit 2003 (Ziel: Implementierung)
- erste Überarbeitung 2009 (Ziel: Standardisierung)
- Auftrag zur Erarbeitung eines Konzepts zur Weiterentwicklung der externen Evaluation durch das StMBW an das ISB 2014

## Ziele:

- Reduzierung des Aufwands
- Stärkere Individualisierung
- Stärkung der Rolle der Schulaufsicht
- Stärkere Identifikation der Schulen mit den Ergebnissen
- Stärkung der Professionalität der Evaluationsteams



## Prozessverantwortung bei der Schulleitung

Aus einer systematischen Schulentwicklung folgen neue Leitungsherausforderungen für die Schulleitung:

- Moderation der Zielfindungs- und -Klärungsprozesse,
- Organisation der Evaluationen und sich daraus anschließend
- Moderationsaufgaben bei der Erarbeitung der Konsequenzen
- „Sinnstiftung“ bei aktuellen Vorhaben



Bei größeren Schulen oder bei sehr heterogenen Schulen kann diese (neue) Prozessverantwortung nicht nur bei der Schulleiterin/dem Schulleiter liegen.

**Die Legitimation der neuen „erweiterten Schulleitung“ ergibt sich vor allem durch die Prozess-Aufgaben der Schulentwicklung**



## Legitimation der neuen „erweiterten Schulleitung“

Kritik an der erwSL:

- vorrangig zur Entlastung der Schulleiterin/des Schulleiters (Verwaltungsentlastung der Schulleitung und quantitative Durchführung des Mitarbeitergesprächs als Aufgabenschwerpunkte der erwSL)
- Ängste in den Kollegien über eine Intensivierung von Kontroll- und Beurteilungsdruck (verlängerte Kontrollinstanz des Schulleiters)
- Diskussionen über Weisungsbefugnisse,
- Umfang der Personalverantwortung
- fachlich unhaltbare Umdeutung der kollegialen Hospitation in ein Instrument der neuen Führungsebene

**Die Legitimation der neuen Führungsebene liegt in den kontinuierlich anfallenden Aufgaben der systematischen Qualitätsentwicklung!**

Dabei ist es durchaus sinnvoll, dass Führungsinstrumente wie **Entwicklungsgespräche** (MAG) und punktuelle **Unterrichtsbeobachtungen** im Sinne einer Personalförderung zum Aufgabenspektrum gehören.



## Erweiterte Schulleitung und Nachhaltigkeit von QmbS

- Menschen beteiligen sich an Vorhaben letztlich nur so lange, so lange sie einen Sinn für ihr Engagement erkennen können.
- die Aufrechterhaltung des Q-Prozesses hängt im Wesentlichen von der Schulleitung ab
- Vorbildwirkung der Schulleitung beim Umgang mit Rückmeldedaten (Evaluation)
- **Die Beauftragung der mittleren Führungsebene mit den QmbS-Aufgaben als Gelingensbedingung für die Nachhaltigkeit von QmbS**
- Mitarbeitergespräche zur Entwicklung der Lehr/Lernqualität unter Einbeziehung adäquater Evaluationsdaten
- Regelmäßig tagender Führungskreis (Schulleitung – erwSL) zur Abstimmung der Einzelbereiche mit den Qualitätszielen der Schule



# Qualität durch mehr Eigenverantwortung

---

MR Dr. Alfons Frey

---