

Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände
Abt. Bildung / Berufliche Bildung

im Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29
10178 Berlin

Telefon: 030 / 20 33 - 15 00
Telefax: 030 / 20 33 - 15 05

E-Mail: Abt_05@bda-online.de
www.bda-online.de

BILDUNG schafft ZUKUNFT

Schulsystem neu managen

Paradigmenwechsel in der Schulaufsicht





BILDUNG
schafft ZUKUNFT

Das Bildungsprogramm der Arbeitgeber

Schulsystem neu managen

Paradigmenwechsel in der Schulaufsicht

Inhaltsverzeichnis

Paradigmenwechsel im Schulsystem	7
Ganzheitliches Konzept für das Management des Schulsystems	8
Selbstständige Schule – Management durch Ziele	10
Schulleitung: Schaltstelle zwischen Einzelschule und Systemmanagement	12
Schulaufsicht vor Ort: Dienstleistung für die einzelne Schule	16
Arbeitsplatz „Schulaufsicht“	19
Landesinstitute zur Schul- und Qualitätsentwicklung: Unterstützung bei der Qualitätsverbesserung der Schule	22
Konzeption und Qualitätssicherung des Systemmanagements: Aufgabe des Kultusministeriums	25
Checkliste für ein erfolgreiches Systemmanagement Schule	30

Stand: Juni 2007

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Gestaltung: Jürgens. Design + Kommunikation, Berlin

ISBN 978-3-938349-35-9

Vorwort

Der Paradigmenwechsel zu einem neuen Schulsystem mit selbstständigen Schulen einerseits und vorgegebenen Bildungsstandards andererseits hat begonnen. Damit muss sich auch die Steuerung des Schulsystems insgesamt ändern: An die Stelle von direkten Weisungen treten Zielvorgaben, an die Stelle von hierarchisch-obrigkeitlichem Amtshandeln ein datengestütztes, arbeitsteiliges und funktionales Management für das Schulsystem. Die Einzelschulen erhalten selbst zunehmend Kontroll- und Steuerungsaufgaben; die Schulaufsicht verliert an Kontrollfunktionen, gewinnt aber in neuem Maße Aufgaben der Beratung und Unterstützung der Schulen; neu aufgestellte Landesinstitute übernehmen die Aufgabe der externen Evaluation.

Dieser Wandel im Schulwesen wird aber nur erfolgreich sein, wenn sich die verschiedenen neuen Elemente zu einem konsistenten Systemmanagement zusammenfügen und die Einrichtungen der Bildungsverwaltung zielgerichtet miteinander kooperieren. Die einzelne Schule darf nicht länger das letzte Glied in einer Kette von Verwaltungsakten sein, sondern muss im Mittelpunkt stehen. Von hier aus muss die Schulaufsicht vor Ort und die Bildungsverwaltung bis hin zum Kultusministerium als Dienstleister neu ausgerichtet werden. Wird die neu gewonnene größere Selbstständigkeit der Schulen aber tatsächlich ernst genommen oder doch wieder durch engmaschige Steuerung unterlaufen? Nimmt die Schulaufsicht den notwendigen Mentalitätswandel vom Weisungsgeber zum Dienstleister an? Ist das Verständnis von Schulqualität in den verschiedenen Institutionen der Bildungsverwaltung einheitlich und transparent? Installieren die Kultusministerien ein ebenso arbeitsteiliges wie kohärentes und zielorientiertes Systemmanagement?

Das Ziel der Reformen ist eine breite und nachhaltige Qualitätsverbesserung der Schule. Es wird durch Selbstständigkeit der Schulen besser erreicht als durch ein vermeintliches „Durchregieren“ und kleinteilige Verwaltungseingriffe. In Unternehmen ist es eine elementare Erfahrung, dass Leistungsziele durch mehr Kompetenzen und stärkere Eigen-

verantwortlichkeit „bottom up“ effektiver erreicht werden als „top down“. Das wirkliche Vertrauen in die selbstständige Schule fehlt aber in der Bildungspolitik noch vielfach. Umgekehrt ist in vielen Schulen das Vertrauen in Politik und Verwaltung verloren gegangen. Ein konsistentes und transparentes Systemmanagement ist daher notwendig, das Selbstständigkeit und Zielorientierung koppelt und die Institutionen der Bildungsverwaltung in diesem Sinne neu aufstellt. Im Rahmen ihres bildungspolitischen Engagements will die deutsche Wirtschaft mit dem vorliegenden Positionspapier ihren Beitrag dazu leisten.



Dr. Dieter Hundt

Vorsitzender des gemeinsamen Präsidiums von BDA und BDI

Berlin, im Juni 2007

Paradigmenwechsel im Schulsystem

Unsere wirtschaftliche Zukunft hängt davon ab, mit welchen Kompetenzen die Menschen in den Betrieben, in Forschung und Entwicklung ausgestattet sind. Auch für jeden Einzelnen ist die Entwicklung seiner Begabung und Persönlichkeit entscheidend, um seine Möglichkeiten nutzen zu können. Ein **hochwertiges Schulsystem** ist daher unabdingbares Fundament für wirtschaftliches Wachstum und Fortschritt, für Chancengerechtigkeit und sozialen Zusammenhalt.

Die deutsche Wirtschaft setzt für ein leistungsfähiges und chancengerechtes Schulsystem auf einen **Paradigmenwechsel**, der sich an erfolgreichen Vorbildern orientiert:

- Klare und verbindliche Bildungsstandards definieren die Kompetenzen, die an bestimmten Stationen der Schullaufbahn erreicht sein sollen, und werden wirksam überprüft.
- Schulen entwickeln selbstständig ihre Wege zum Erreichen dieses Ziels, stehen dabei im Wettbewerb und verbessern systematisch und gezielt ihre Qualität in ihren verschiedenen Aufgabenbereichen.

In mehr und mehr Bundesländern hat ein solcher Paradigmenwechsel in der Schulpolitik begonnen: Bundesweite Bildungsstandards werden etabliert und Kerncurricula in den Ländern erarbeitet, Schulen erhalten allmählich größere Selbstständigkeit – wenn auch mit unterschiedlichen Prioritäten und Geschwindigkeiten. Damit muss sich in der Folge auch die Art und Weise der Planung und Gestaltung des Schulsystems wandeln – von der direkten Steuerung hin zu einem zielorientierten **Qualitätsmanagement** des Gesamtsystems: Aus der traditionellen Schulsteuerung wird ein Systemmanagement für das Schulwesen.

Die Verantwortung für das Schulwesen bleibt staatliche Aufgabe, aber sie muss im neuen Schulsystem in anderer Weise wahrgenommen werden als bisher:

1. Die selbstständige Schule gewinnt zunehmend selbst Kontroll- und Managementaufgaben.
2. Neue Institutionen zur Überprüfung der Bildungs- und Erziehungsziele werden in den Ländern entwickelt.
3. Bisherige Aufsichtsinstanzen erhalten stärker beratende und unterstützende Funktionen.

Aber vielfach

- fehlt es Schulen noch an kompetenter Beratung und systematischer Unterstützung,
- erleben Schulen zu oberflächliche Evaluationen,
- sind die Kriterien bei Schulinspektionen diffus,
- steuert die Schulaufsicht als untere Behörde weiter im Detail,
- haben die Mitarbeiter der Schulaufsicht ihre veränderte Rolle noch nicht gefunden,
- ist das Zusammenspiel zwischen Evaluationseinrichtungen und Schulaufsicht nicht ausgereift,
- haben die Schulleitungen ihre veränderte Rolle noch nicht gefunden,
- fühlen die Schulen sich noch nicht ausreichend verantwortlich für die Ergebnisse ihrer Arbeit und den Bildungserfolg ihrer Schüler,
- werden Instrumente nicht oder nur vordergründig genutzt,
- wird zusätzlicher Verwaltungsaufwand geschaffen,
- bestehen keine Qualitätskontrollen für die Qualitätskontrolleure.

Ganzheitliches Konzept für das Management des Schulsystems

Der Paradigmenwechsel im Schulwesen wird nur erfolgreich sein, wenn die verschiedenen neuen Elemente ein konsistentes **Gesamtsystem** ergeben. Eine klare Konzeption der Länder und ihrer Kultusministerien für das neue Management des Schulsystems ist aber oft nicht erkennbar, geschweige denn umgesetzt. Dadurch entstehen in den Schulen Unsicherheit, Misstrauen und Irritationen; die Akzeptanz der notwendigen

Schulreformen wird so deutlich erschwert und das Ziel einer breiten und nachhaltigen Qualitätsverbesserung der Schule ernsthaft gefährdet.

Das Management der Schulen durch Bildungspolitik und -verwaltung muss im neuen System dabei über Ziele erfolgen – nicht mehr durch direkte Weisungen und ein hierarchisches Verwaltungswesen. An die Stelle des traditionellen obrigkeitlichen Amtshandelns muss ein **daten-gestütztes, arbeitsteiliges und funktionales Systemmanagement** treten. Die einzelne Schule ist nicht mehr das letzte Glied einer mehrstufigen Verwaltungskette, sondern muss im Zentrum stehen und das Handeln der Bildungspolitik und -verwaltung sich umgekehrt von ihr her ableiten und neu durchdekliniert werden.

Das Systemmanagement ist daher so zu strukturieren, dass es:

- die Selbstständigkeit der Schule und ihre eigenverantwortliche Qualitätsverbesserung durch das gesamte Lehrerteam fördert,
- Entscheidungen möglichst an die Schule delegiert (Personalauswahl, -einsatz und -entwicklung, Mittelverwendung, Organisation und schulspezifische Curricula),
- Regelungsdichte und zentrale Steuerungselemente reduziert (z. B. Festlegung des Klassenteilers),
- Verfahren und Prozesse vereinfacht,
- Verantwortlichkeiten zwischen einzelner Schule, externer Evaluation und Schulaufsichtsbehörde klar regelt,
- Dezentralisierung (selbstständige Schule) und Qualitätskontrolle (Evaluation, Inspektion etc.) komplementär zuordnet,
- das Verhältnis von externer Evaluation und Schulaufsicht vor Ort definiert,
- den Mentalitätswandel in der Bildungsverwaltung mit einer Verlagerung von Anweisung und Beaufsichtigung zur Dienstleistung und Unterstützung fördert,
- den Mentalitätswandel hin zur Ergebnisverantwortung der Schule für den Bildungserfolg ihrer Schüler fördert.

Ziel des Paradigmenwechsels in der Systemsteuerung ist der Aufbau eines leistungs- und ergebnisorientierten Schulsystems.

Selbstständige Schule – Management durch Ziele

Im Mittelpunkt des Systemmanagements muss die erfolgreiche **Verwirklichung des Erziehungs- und Bildungsauftrags** durch die Schule stehen. Dies bedeutet: Bildungsqualität nachhaltig zu sichern und zu verbessern, Leistungspotenziale bei allen Schülern zu mobilisieren und damit Chancengerechtigkeit zu fördern.

Die **qualitätszentrierte Schulentwicklung** ist das Instrument, um die Leistungen der Schule in den verschiedenen Aufgabenbereichen von Bildung und Erziehung zu erfassen, weiterzuentwickeln und dabei ein hohes Niveau zu erreichen. Das Qualitätsmanagement orientiert sich am Leitbild der Schule und legt die zentralen Prozessabläufe fest (z. B. zur Unterrichtsgestaltung, zur Regelung von Fortbildungsmaßnahmen). Das Qualitätsleitbild und seine Standards leiten sich ab von

- den vorgegebenen Bildungsstandards,
- den Kerncurricula des Bundeslandes,
- dem eigenen Schulprogramm und -profil,
- den gegebenen Rahmenbedingungen,
- dem lokalen Umfeld der Schule.

Ob und mit welcher Qualität die Ziele erreicht werden, überprüft die selbstständige Schule durch ihr Qualitätsmanagement kontinuierlich und systematisch als **Standortbestimmung** und **Zielorientierung**.

Die **Zielorientierung der Schule** richtet sich aus an:

- Nationalen Bildungsstandards
- Kerncurricula des Bundeslandes
- Schulprogramm und -profil
- Leistungen und Abschlüssen der Schüler
- Ausbildungs- bzw. Studierfähigkeit der Schulabgänger
- Personalen und sozialen Kompetenzen der Schüler
- Internationalen und interkulturellen Kompetenzen der Schüler

- Individueller Förderung, Potenzialentfaltung und ganzheitlicher Entwicklung der Schüler
- Lernfreundlichem Schulklima
- Gezielter Personalführung und -entwicklung
- Professionalisierung der pädagogischen Mitarbeiter
- Effizientem Einsatz der Ressourcen
- Erfolgreicher Zusammenarbeit mit externen Partnern

Wichtiges Instrument der neuen Systemsteuerung sind daher **Zielvereinbarungen** und die damit verbundenen Kommunikationsprozesse:

- zwischen Kultusministerium und Schulaufsicht vor Ort,
- zwischen Schulaufsicht und Schule,
- zwischen Schule/Schulleitung und den einzelnen Lehrkräften.

Allgemeine politische Ziele müssen erst in die Bedingungen des spezifischen Umfelds der Einzelschule übersetzt werden, je nachdem welche Bildungsabschlüsse die Schule anbietet, wie die Schülerschaft zusammengesetzt ist, welche Möglichkeiten die Schule hat. Stehen die konkreten Ziele der Schule fest, formulieren Schulleitung und Lehrkräfte gemeinsam die Ziele der individuellen Arbeit des einzelnen Lehrers.

Kriterienkatalog „Ausbildungsreife“

Im Rahmen des Ausbildungspaktes („Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland“) wurde das Stichwort „Ausbildungsreife“ thematisiert und definiert. Erstmals besteht damit ein Konzept zur einvernehmlichen Beurteilung der Ausbildungsreife von Jugendlichen. Erarbeitet wurde es von einer Arbeitsgruppe aus den Paktpartnern (Spitzenverbände der Wirtschaft, Bundesministerien für Wirtschaft, Arbeit und Soziales, Bildung und Forschung und der Bundesagentur für Arbeit [BA]) sowie Experten aus Unternehmen, beruflichen Schulen, dem Bundesinstitut für Berufsbildung sowie der Berufsberatung der BA. Schulen können den Kriterienkatalog nutzen, um die Berufsvorbereitung zu verbessern und den

Jugendlichen mit ihren Eltern die Anforderungen der Arbeits- und Berufswelt zu verdeutlichen. Ausbildungsreife wird dabei deutlich von „Berufseignung“ und „Vermittelbarkeit“ unterschieden.

www.pakt-für-ausbildung.de

Um ihre Aufgaben erfüllen zu können, braucht die Schule entsprechende **Arbeitsbedingungen**:

- die ausreichende Ausstattung mit einem Globalbudget für ihre Sach- und Personalausgaben,
- die Verfügung über Auswahl und Einsatz des Personals und
- den Rückgriff auf Beratungs- und Unterstützungssysteme.

Die **Kommunen** als öffentliche Schulträger stehen in der Verantwortung, ihren Beitrag zur Ausstattung der Schulen zu leisten. Sie tragen ebenso entscheidend zur Vernetzung der Schulen mit ihrem lokalen Umfeld bei. Sie bieten ein umfassendes Bildungs-, Förder- und Unterstützungsangebot für die Schule und ihre Schüler, auch für die Eltern und Familien. Unterrichtsergänzende Angebote der Jugendhilfe, der Sozial- und Gesundheitsämter sind wesentlich in kommunaler Verantwortung; Angebote Dritter wie Vereine, Kirchen und Privater sind oft durch die Kommune vermittelt. Die Kooperation von Kommune und Land ist dabei notwendig, um die Zielgenauigkeit der Unterstützung für die Schule zu erhöhen.

Schulleitung: Schaltstelle zwischen Einzelschule und Systemmanagement

Die Schulleitung ist für eine Schule und ihre Qualität von **entscheidender Bedeutung**. Ihre Freiräume wachsen durch die Verfügung über das Budget und die Personalführung ebenso wie die Verantwortung für das Erreichen der gesetzten Ziele. Die Schulleitung wird im neuen Schulsystem zum entscheidenden Ansprechpartner für das Systemmanagement.

Die **Kompetenzen** der Schulleitung erstrecken sich insbesondere auf:

- Qualitätssicherung, -entwicklung und -kontrolle des unterrichtlichen und außerunterrichtlichen Angebots,
- Steuerung der Entwicklung von Schulprofil und -programm,
- Sicherung und Entwicklung der Erziehungsgrundsätze und -methoden,
- Einhaltung und Umsetzung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften,
- Koordinierung, Leitung, Teilnahme, Beschlussausführung und -überwachung der Konferenz- und Ausschussarbeit,
- Einsatz, Motivation, Führung und Weisung des Personals,
- Weiterbildungsstrategien für die Lehrkräfte,
- Organisation und Verwaltung,
- Außenvertretung, Verhandlung und Repräsentation.

Schulleitung ist ein eigener Beruf mit einem anspruchsvollen **Leitbild**. Die Schulleitung ist Führungskraft mit zentraler Leitungsfunktion und „Chef“ des „Unternehmens“ Schule. Für ihre verantwortungsvolle Aufgabe braucht die Schulleitung angemessene Arbeitsbedingungen wie ausreichende Zeitressourcen und leistungsorientierte Bezahlung. Spezifische Qualifikationsangebote sowie Beratungs- und Unterstützungssysteme sind notwendig. Dies gilt insbesondere für die neue Aufgabe der Personalentwicklung als Dienstvorgesetzte der Lehrkräfte.

Das „Unternehmen“ Schule braucht auch ein **mittleres Management**: Stufenlehrer, Fachkonferenzleiter, Steuerungsgruppensprecher u. a. gewinnen in der selbstständigen Schule an Führungsverantwortung. Sie brauchen neben ihrer pädagogischen Qualifikation Führungskompetenzen und Managementwissen sowie entsprechende Fortbildungen.

Zielvereinbarungen zwischen der Schulleitung und den Verantwortungs-trägern wie mit den einzelnen Lehrkräften legen fest, was zu tun und zu leisten ist. Herzstück von Zielvereinbarungsprozessen sind dabei **Kommunikation und Partizipation**. Lehrkräfte identifizieren sich durch gemeinsam entwickelte Vereinbarungen weit eher mit den Zielen ihrer Schule, entwickeln Eigeninitiative zur Lösung konkreter Probleme und werden sich ihrer Verantwortung für Schüler und Schule stärker bewusst.

Die Zielvereinbarung dient nicht nur der Selbstorganisation und -steuerung der Lehrer, sondern auch ihrer leistungsorientierten Entlohnung. Weil sie die Kriterien für die verschiedenen Zielerreichungsgrade aktiv mitbestimmen können, sind diese transparent und akzeptiert. Eine Zielvereinbarung schafft das derzeit fehlende Bindeglied zwischen dem Anreiz, eine gute Leistung als Lehrkraft zu erbringen, und der Gerechtigkeit, für diese Leistung auch angemessen finanziell honoriert zu werden.

MODUS Führung:

Ein Projekt der Stiftung Bildungspakt Bayern und des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus

Mehr Selbstständigkeit von Schulen hat Auswirkungen auf die Führungsstrukturen in Schulen und damit auf die Rolle der Schulleiter. Sie stehen als Verantwortliche für die Weiterentwicklung der einzelnen Schule vor vielen Herausforderungen und übernehmen verstärkt „Managementaufgaben“. 53 Schulleiter haben stellvertretend in Bayern die Aufgabe, zeitgemäße Führungsmodelle zu entwickeln und zu erproben.

MODUS F besteht aus zwei Modulen, wobei in Modul 2 schultartspezifische Schwerpunkte gesetzt werden können:

Modul 1: Breite Weiterqualifizierung der Teilnehmer zum Thema Führungshandeln

Modul 2: Entwicklung, Erprobung und Evaluation neuer Führungsmodelle an Schulen, insbesondere zu

- Praktikablen Führungsspannen
- Teamentwicklung in der Schulleitungsmannschaft
- Delegation von Aufgaben
- Theorie und Praxis von Zielvereinbarungen
- Erkennen und Fördern von Führungsbegabungen im Kollegium

Die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. und der VBM – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. sind Hauptsponsoren der Stiftung Bildungspakt Bayern und somit maßgeblich an diesem Modellprojekt beteiligt.

www.bildungspakt-bayern.de, www.bildunginbayern.de

Neue Aufgabe Personalentwicklung:

Handreichung *PROFIL*Lehrer

Die Handreichung „*PROFIL*Lehrer - Personalentwicklung im ‚Unternehmen‘ Schule“ ist von einer Arbeitsgruppe der BDA mit Lehrern, Schulleitern und Vertretern der Landesinstitute für Lehrerbildung Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen sowie der Landesarbeitsgemeinschaften *SCHULEWIRTSCHAFT* Hamburg und Baden-Württemberg entwickelt worden. Es ist ein neues Instrument der Personalentwicklung für Schulen, das die notwendigen Kompetenzen einer modernen Lehrkraft in verschiedenen schulischen Handlungsfeldern abbildet.

Es dient Lehrkräften als

- Berufswahlüberprüfung,
- Unterstützung der systematischen Selbstevaluation,
- Grundlage bei Zielvereinbarungen,
- Grundlage bei Einstellungen und Einsatzbereichen,
- Identifizierung von Fortbildungsbedarf.

Es dient der Schulleitung als

- Instrument bei der Personalrekrutierung,
- Orientierungshilfe bei Einstellungs- und Personalentwicklungsgesprächen,
- Grundlage für externe Evaluationen,
- Strukturierungselement für Arbeitszeitmodelle,
- Identifizierung von Qualifizierungsbedarf.

www.schulewirtschaft.de

Berufsbegleitendes Weiterbildungsstudium „Master für Schulmanagement und Qualitätsentwicklung“

Das bundesweite Masterstudium von vier Semestern vermittelt

- wissenschaftliche Grundlagen für pädagogische Führungstätigkeit,
- relevante Methoden und Ergebnisse der empirischen Schul- und Unterrichtsforschung,
- professionelle Kompetenzen in Qualitätsmanagement, Personalführung und Kommunikation.

Die sieben Module werden geleitet u. a. v. Profs. Manfred Prenzel, Jens Möller, Olaf Köller, Reinhard Demuth, Hans Driftmann, dem Leiter des IQSH, Dr. Riecke-Baulecke, sowie von mehreren Unternehmensvertretern.

Das Weiterbildungsstudium ist ein Kooperationsprojekt der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, des Instituts für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH), des Cornelsen- und Oldenbourg Verlag und der Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein (UV Nord).

www.tannenfelde.de

Schulaufsicht vor Ort: Dienstleistung für die einzelne Schule

Die Schulaufsicht ist der direkte und nächste Ansprechpartner der Schule und die **operative** Ebene des Systemmanagements:

1. durch die konkrete Bildungsplanung vor Ort,
2. als Transmissionsriemen der Bildungsziele und Schulreformen vom Kultusministerium an die Schulen,
3. durch Rückkoppelung ihrer Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Schulen an das Kultusministerium.

Gerade im derzeitigen Paradigmenwechsel ist die kompetente und aktive Beratung und Unterstützung der Schulen elementar. Sie müssen auf passgenaue Beratungs- und Unterstützungssysteme zurückgreifen können bis hin zu einem kontinuierlichen Coaching. Die Schulaufsicht muss sich als **Partner der Schulleitung** verstehen, Schulentwicklungsprozesse anstoßen und begleiten sowie zur Verbesserung von Unterrichtsqualität, Organisations- und Personalentwicklung beitragen. Sie leistet Management durch Unterstützung und Controlling.

Wirksame **Beratung und Unterstützung** durch die Schulaufsicht müssen aus einem Guss sein und daher pädagogische, fachliche, juristische, administrative und dienstrechtliche Hilfestellung einschließen. Sie sollen:

- umfassend, kontinuierlich und flächendeckend für jede Schule sein
- als Serviceeinrichtung die pädagogische, fachliche und profilbezogene Zielorientierung der Schule beraten,
- die Personalauswahl und -entwicklung durch die Schulleitung unterstützen,
- die Umstellungsprozesse in den Schulen durch die Schulpsychologie und das Angebot einer Supervision unterstützen,
- die Fortbildungsangebote für Lehrer und Schulen identifizieren und koordinieren,
- als „back office“ die Verwaltungsprozesse der Schule abwickeln und absichern.

Zielvereinbarungen zwischen Einzelschule und Schulaufsicht legen fest, welche Leistungen von der Schule wie von der Bildungsverwaltung innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erbringen sind. Ein Prozess nach Art eines Regelkreislaufs tritt in Gang, bei dem in den Schulen Maßnahmen umgesetzt werden, die zum Erreichen der vereinbarten Ziele führen – bis dann die Evaluation der Ergebnisse zur nächsten Zielvereinbarung führt. Die Einzelschule wird dabei als ein Ganzes mit ihren Besonderheiten, Stärken und Verbesserungspotenzialen wahrgenommen.

Auch die **Ressourcenzuweisung** wird zwischen Einzelschule und Schulaufsicht in Zielvereinbarungen festgelegt. Sie orientiert sich an den

Spezifika einer Schule, ihrem Profil und den Evaluationsergebnissen: Je nach Bilanz braucht eine Schule mehr oder andere Ressourcen, um ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag besser erfüllen zu können.

Die Schulaufsicht als nächster Ansprechpartner im Schulsystem ist Stelle für das **Krisen- und Beschwerdemanagement** der Schule, für Fragen der Schüler, Eltern, Lehrkräfte und Schulleitung. Die Begleitung der Schulentwicklung schließt nach wie vor auch **Sanktionen** ein, wenn eine Schule die notwendigen Maßnahmen zur Defizitbehebung nicht ergreift.

Die traditionelle Aufsichtsfunktion über die Lehrkräfte hat die Schulaufsicht nicht mehr, sondern unterstützt die **Schulleitung bei der Personalentwicklung** vor allem durch die dienst- und verwaltungsrechtliche Abwicklung. Die Schulleitung ist für die Personalpolitik ihrer Schule auch disziplinarisch verantwortlich. Die Schulaufsicht kann bei Konflikten zwischen Schulleitung und Lehrkräften, Schulleitung und Schulkonferenz (Schulbeirat, -vorstand etc.) hinzugezogen werden und entscheiden.

Die Schulaufsicht gibt die Erfahrungen und Schlüsse, die sie aus der Zusammenarbeit mit den Schulen ihres Zuständigkeitsbereichs zieht, an das Kultusministerium im Sinne der **Politikberatung** weiter. Sie fördert daher nicht nur als Katalysator die Umsetzung der Bildungsreformen in den einzelnen Schulen, sondern meldet umgekehrt an die Verantwortlichen Chancen und Probleme der Reformen zurück. Dafür müssen im Systemmanagement des Landes Instrumente vorgesehen sein.

Coaching und Supervision werden auch von **privaten Dienstleistungsunternehmen** angeboten. Das Land kann dafür den Schulen ein entsprechend erhöhtes Budget zur Verfügung stellen und kontrolliert die Qualität der Angebote. Die Schulaufsicht vermittelt der Schule dabei Unterstützungsmöglichkeiten und berät sie bei der Auswahl.

Unterstützung der Schulen durch Handreichungen: „Stärkung von Berufsorientierung und Ausbildungsreife“

Im Rahmen des Ausbildungspaktes wurden in einer Arbeitsgruppe „Schule und Wirtschaft“ mit der Kultusministerkonferenz anhand erfolgreicher Kooperationen zwischen Schulen und Unternehmen Transferstrategien für die Schwerpunkte Berufsorientierung, Ausbildungsreife sowie Übergangmanagement Schule-Ausbildung erarbeitet. Unter Federführung der BDA mit Unterstützung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln wurden Inhalte, Verfahren, Methoden, Organisationsformen sowie Qualitätsmanagement erfolgreicher Kooperationsprojekte zwischen Schulen und Unternehmen systematisiert und verallgemeinert.

Die CD „Schule und Betriebe als Partner – Ein Handlungsleitfaden zur Stärkung der Berufsorientierung und Ausbildungsreife“ umfasst Informationen und Anleitungen zur Netzwerkbildung, zur Ausgestaltung der Kooperations- und Kommunikationsstrukturen, zu konkreten Inhalten und Methoden der Konzeptgestaltung und zur Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems – unterstützt durch Checklisten, Formulare und konkrete Beispiele.

www.ausbildungspakt-berufsorientierung.de

Arbeitsplatz „Schulaufsicht“

Die einzelne Schule und die Schulaufsicht als nächste Ansprechpartner brauchen ein dialogisches, **partnerschaftliches Verhältnis**. Die Schulaufsicht bleibt zwar die Instanz der Intervention, diese wandelt sich aber zunehmend von der Weisung, Genehmigung und Anordnung hin zu Absprache und Vereinbarung, Beratung und Begleitung, zum Ansprechpartner und Konfliktmanager. Dieses neue Verhältnis bedeutet einen enormen **Mentalitätswandel** im Umgang von Schule und Schulaufsicht, der bei weitem noch nicht vollzogen ist.

Mitarbeiter der Schulaufsicht brauchen für ihre gewandelte Aufgabe und die **Weiterentwicklung ihrer Professionalität** Schulungen und Fortbildungen sowie begleitende unterstützende Beratung. Sie müssen Kompetenzen in Beratung, Evaluation, Qualitätsmanagement und strategischer Führung entwickeln und auch selbst Erfahrungen damit sammeln.

Die Mitarbeiter am „Arbeitsplatz Schulaufsicht“ brauchen ein **Leitbild**, an dem sich ihre Aufgabenbeschreibung und die entsprechende Aus- und Fortbildung orientieren. Sie sind Vermittler zwischen den Zielen des Bildungssystems und den einzelnen Schulen. Sie sind die unmittelbaren Ansprechpartner, die insbesondere die aktuellen Reformen den Schulleitungen nahe bringen und sie bei der Umsetzung in den verschiedenen Bereichen begleiten. Sie sind es, die bei Bedarf intervenieren und auch sanktionieren. Sie sorgen dabei für eine flächendeckende und letztlich bundesweite Umsetzung der Bildungsstandards.

Die Schulaufsicht ist ein wichtiger Katalysator zur Verwirklichung der Bildungs- und Erziehungsziele in den Schulen. Dafür braucht sie bestimmte **Kompetenzen**:

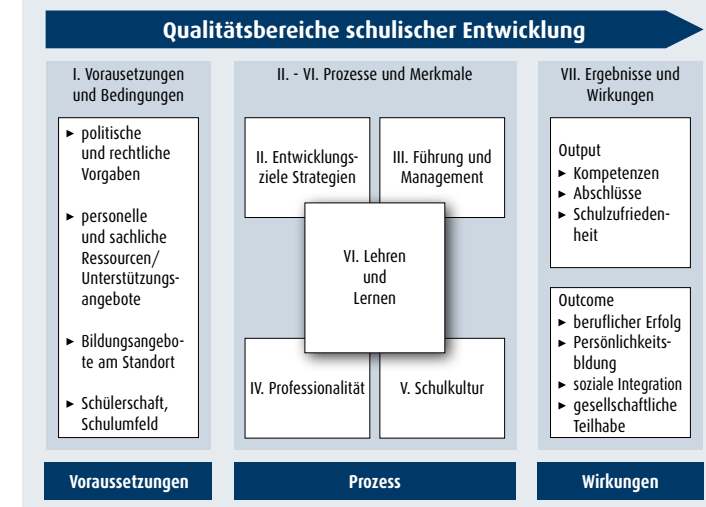
- Aufgabe: Zielvereinbarungen mit den Schulen
 - ▶ Leitungskompetenzen zur Steuerung
- Aufgabe: Ressourcenverteilung an die Schulen
 - ▶ Managementkompetenzen zur Bildungsplanung vor Ort
- Aufgabe: Krisen- und Beschwerdemanagement
 - ▶ Fach- und Sozialkompetenzen zur Konfliktregelung
- Aufgabe: Ansprechpartner der Schulleitung
 - ▶ Beratungs- und Unterstützungskompetenzen zur Schulentwicklung

Die Schulaufsicht ist Teil des Systemmanagements; sie braucht als **Referenzrahmen** ihres Handelns daher eine klare und verlässliche Gesamtstrategie der Bildungspolitik zur Qualitätsentwicklung in der Schule. Die Schulaufsicht kann nicht besser sein, als es ihr das Gesamtkonzept des Systemmanagements ermöglicht. Schule, Schulaufsicht und Evaluation brauchen daher ein einheitliches Verständnis mit eindeutigen Indikatoren, was Schulqualität ausmacht. Zur Sicherung der Vergleichbarkeit ist

die Kooperation der verschiedenen Institutionen der schulischen Qualitätssicherung notwendig, um gemeinsam Strategien und Maßnahmen zu entwickeln und zu koordinieren, aber mit klaren Aufträgen und Verantwortlichkeiten umzusetzen. Dies ist Kernaufgabe guter Schulpolitik.

Referenzrahmen „Schulqualität“ in Hessen

Zur Verständigung über die Frage „Was ist eine gute Schule?“ dient in Hessen der am Institut für Qualitätsentwicklung erarbeitete „Referenzrahmen Schulqualität“. Er dient der Orientierung für die interne wie externe Evaluation und schafft Transparenz für die Kriterien der Schulinspektionen. Auf der Grundlage des Referenzrahmens wird die Etablierung eines systematischen Qualitätsmanagements und einer Evaluationskultur in den Schulen angestrebt. Dies geschieht durch regelmäßige Selbstevaluation der Lehrkräfte, fortgesetzte Schulprogrammentwicklung sowie externe Evaluation. Auf diese Weise ermitteltes Steuerungswissen bildet auch die Grundlage für bildungspolitische Entscheidungen zur kontinuierlichen Optimierung der Rahmenbedingungen schulischer Arbeit.



Der Referenzrahmen zur Schulqualität bietet dabei Schulen als Vergleichsgrundlage Informationen darüber, ob sie sich im Normbereich schulischer Qualität bewegen. Selbstständige Schulen sollen stärker als bisher pädagogische Leitideen entwickeln, konkrete schulinterne Ziele zur Qualitätsentwicklung formulieren, ein eigenständiges Profil entfalten und auf der Grundlage größerer Gestaltungsfreiheit ihre schulischen und unterrichtlichen Prozesse selbstständig steuern. Eigenverantwortliche Schulen übernehmen für das Gelingen dieser Vorhaben die Verantwortung, stellen sich einer regelmäßigen Überprüfung der Ergebnisse und dokumentieren damit professionelles Handeln.

www.iq-hessen.de

Landesinstitute zur Schul- und Qualitätsentwicklung: Unterstützung bei der Qualitätsverbesserung der Schule

Die externe Evaluation ist eine **Hilfestellung für die interne Evaluation** der Schulen und zur systematischen Qualitätsverbesserung. Evaluationen sind Dienstleistungen für die einzelne Schule und zeigen die Richtung ihrer Weiterentwicklung an. Sie sind mit einer **Unternehmensberatung** für das „Unternehmen“ Schule vergleichbar. Sie leisten:

- Überprüfung der Zielerreichung in den Schulen, (z. B. der Bildungsstandards, der Zielvereinbarungen, ggf. von Kennzahlen),
- Überprüfung der Abläufe und Verfahren (z. B. Vorgehen bei Fortbildungen für Lehrkräfte, Maßnahmen zur Senkung der Klassenwiederholungen, Konzept der internen Evaluation, Struktur der Zusammenarbeit mit den Eltern u. a. m.),
- Feststellen und Anmelden von Interventions-, Beratungs- und Unterstützungsbedarf.

Bei der Evaluation wird die einzelne Schule als **System** betrachtet: Nicht nach einzelnen Personen wird gefragt, sondern nach den erzielten Daten und praktizierten Konzepten, Strukturen und Vorgehensweisen. Damit wird eine neue, anders geartete Aufgabe wahrgenommen als durch die traditionelle Schulaufsicht.

Zur externen Evaluation sind oder werden in den Ländern eigene **Institutionen zur Schul- und Qualitätsentwicklung** (z.B. Agenturen, Institute, Inspektionen) eingerichtet. Ihre Aufgabenpalette ist weit gefächert: Sie

- tragen Verantwortung für die Bildungsplanarbeit,
- leisten die Bildungsberichterstattung auf Landesebene,
- sind Motor und „Werber“ des Paradigmenwechsels,
- entwickeln weitere Bildungsstandards auf Landesebene,
- entwerfen Vergleichsarbeiten und Abschlussprüfungen,
- führen diese landesweiten Arbeiten aus oder werten sie aus,
- unterstützen internationale Vergleichsstudien,
- koppeln die Ergebnisse an das Kultusministerium zurück,
- konzipieren und koordinieren Lehrerfortbildungsangebote,
- akkreditieren die privaten Fortbildungsangebote für Schulen,
- entwickeln Konzepte der internen Evaluation an Schulen,
- führen die externe Evaluation ein bzw. durch,
- arbeiten unabhängig und definieren ein Leitbild für ihre Aufgaben.

Die Kontrolle der Zielerreichung einer Schule durch die externe Evaluation ist eine andere Aufgabe als die Begleitung und Unterstützung der Schule auf dem Weg zu diesem Ziel: **Beratungs- und Kontrollfunktion** sind daher **deutlich zu trennen**. Der vertrauensvolle Coach kann nicht auch der unparteiische Abschlussprüfer sein. Umgekehrt gibt die externe Evaluation nur Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten, macht aber keine konkreten Maßnahmenvorschläge. Diese sind Sache der selbstständigen Schule in Absprache mit der Schulaufsicht.

Die Qualitätsüberprüfung kann auch als **Controlling mit einem System von Kennzahlen** durchgeführt werden. Dies erleichtert die Überprüfung,

sorgt für Systematik und schafft Vergleichbarkeit. Daher müssen Schuldatenbanken aufgebaut werden, die über die bisherigen Schulstatistiken hinaus die Leistungsergebnisse bei der Umsetzung der Bildungsstandards, des Schulprogramms, der Zusammenarbeit mit Partnern u. a. m. dokumentieren. So werden Verbesserungs- und Interventionsbedarf bei bestimmten Indikatoren klar angezeigt.

ProReKo – Projekt Regionale Kompetenzzentren, Niedersachsen Entwurf eines Kennzahlensets für die berufsbildenden Schulen				
Kennzahlen	Ziel/Kriterium	Kennzahlen/Indikatoren	Messinstrument	Zielwert
1	Erzielung einer hohen Abschlussquote	Abschlussquote differenziert nach Bildungsgängen und Geschlecht	Statistiken	X % über dem Landesdurchschnitt
2	Erzielung einer hohen Übernahmequote in nachfolgende höherwertige Bildungsgänge oder die Arbeitswelt	Übernahmequote differenziert nach Bildungsgängen	Statistiken, Befragungen, Vergleichsuntersuchungen	X % über dem Landesdurchschnitt, Referenzgebiet oder Region
3	Zielerreichung unter optimalem Ressourceneinsatz	Ressourcen pro erfolgreichem bzw. übernommenem Schüler; Sachlicher Auslastungsgrad	Kosten-Leistungs-Rechnung	€ pro Schüler und Bildungsgang
4	Einhaltung der Regelausbildungsdauer	Ausbildungsdauer zu Regelausbildungsdauer, differenziert nach Bildungsgängen	Statistiken	X % unter dem Landesdurchschnittswert, differenziert nach Bildungsgängen
www.proreko.de				

Evaluation in der Studien- und Berufswahlvorbereitung: Qualitätssiegel „Berufswahlfreundliche Schule“ Thüringen

Berufs- und Studienwahlvorbereitung sind wichtige Bausteine der beruflichen Laufbahn und der Lernbiografie der Schüler. Die Entscheidung für einen Beruf oder ein Studium liegt in erster Linie in der Hand der Jugendlichen. Dazu gehört auch, sich der eigenen Stärken und Fähigkeiten bewusst zu werden, sowie Informationen über Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten einzuholen. Alle allgemein bildenden Schulen haben die Aufgabe, gemeinsam mit dem Elternhaus, Betrieben und externen Partnern sowie den regionalen Agenturen für Arbeit die Schüler beim Übergang in Berufsausbildung oder Studium zu unterstützen.

Im Rahmen der „Initiative für Beschäftigung!“ Thüringen schreibt der Arbeitskreis „Qualitätssiegel“ aus Politik, Wirtschaft und Schule das Q-Siegel „Berufswahlfreundliche Schule“ seit 2005 aus. Es soll eine verbindliche Qualität der Berufswahlvorbereitung an Schulen sichern. Die Bewerberschule leitet durch Selbstanalyse und -bewertung einen Prozess der ständigen Verbesserung ein. Dabei werden die konzeptionelle Klarheit und Konzentration auf nachhaltige Ziele, die Erschließung vielfältiger Potenziale, die Einbindung regionaler Akteure, gemeinsame Vorhaben mit Unternehmen und kreative Ideen in der Berufswahlvorbereitung gefördert und bewertet.

www.schule-wirtschaft-thueringen.de

Konzeption und Qualitätssicherung des Systemmanagements: Aufgabe des Kultusministeriums

Die Kultusministerien der Länder definieren die **Bildungs- und Erziehungsziele** als unabdingbare Vorgaben für die Schulen und sind dafür verantwortlich, dass die Schulen diese Ziele auch tatsächlich erreichen und die dafür notwendigen Ressourcen erhalten.

Durch die **nationalen Bildungsstandards** wird die Herstellung von Qualität und Mobilität bundesweit angestrebt. Das gemeinsam von den Ländern eingerichtete „Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen“ erarbeitet und verfeinert die Bildungsstandards, Aufgabenpools und Testverfahren. Die Standards müssen sich aber stärker als bisher auf die Unterrichtsentwicklung auswirken und zu einer Kompetenzorientierung des Lernens und Lehrens führen. Sie müssen sich in den Landescurricula fortsetzen und zudem konstitutiver Bestandteil der Lehreraus- und -fortbildung werden.

Zur Bereitstellung von Ressourcen gehört es auch, jeder Schule ein Qualitätsmanagementsystem zur Verfügung zu stellen. Um damit arbeiten zu können, braucht die Schule effektive Unterstützung.

„Qualitätszentrierte Schulentwicklung: Servicepaket QZS“

Gemeinsam mit Südwestmetall, dem Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, der Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* Baden-Württemberg sowie der MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH Tübingen wurde das Servicepaket „Qualitätszentrierte Schulentwicklung“ (QZS) in einem mehrjährigen Pilotprojekt mit 46 Schulen entwickelt. Das Servicepaket bietet den Schulen eine umfassende Unterstützung in ihrem Schulentwicklungsprozess mit Hilfe von Qualitätsmanagement und Evaluation. Es umfasst u. a. einen Leitfaden mit Praxismaterial, Schulungen und ein Qualitätssiegel. Das Verfahren wird inzwischen an über 250 Schulen in mehreren Bundesländern angewendet und hat sich in der Praxis bewährt. Bestehende Evaluationsinstrumente wie Q-Prozess oder SEIS sowie die Qualitätskonzeptionen der Landesinstitute für Qualitätsentwicklung lassen sich integrieren.

www.qzs-online.de, www.q-prozess.de

Jedes System hängt von den Menschen ab, die in ihm tätig sind: Ihre Qualifikation, Professionalität und Motivation sind entscheidend. Ein zentrales Element des Systemmanagements ist die **Aus- und Fortbildung** der Lehrkräfte und Schulleitungen. Die Ausbildung der Lehrkräfte zum „Master of Education“ muss als „duale Ausbildung“ ebenso wissenschaftlich fundiert wie praxisnah gestaltet werden. Sie orientiert sich von Anfang an am Leitbild des Lehrers als pädagogische Führungskraft in der selbstständigen Schule und einem neuen Schulsystem.

Fortbildung ist im neuen Schulsystem nicht mehr eine rein individuelle Angelegenheit, sondern **Teil eines lernenden Gesamtsystems** mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der Einzelschule zu verbessern. Weitere Berufe wie Lernassistenten, Kuratoren, Tutoren sind an der Schule notwendig; sie werden als „Bachelor of Education“ ausgebildet. Hinzu kommen Sozialpädagogen, Psychologen und auch Schulmanager zur Unterstützung der Schulleitung.

Die Leistungsbilanz des Schulwesens muss Folgen auch für das Systemmanagement durch Bildungspolitik und -verwaltung haben. Ein regelmäßiges **System-Monitoring** ist dafür unabdingbar. Die Bildungsverwaltung ist mit einem Großunternehmen vergleichbar, das effektive Organisationskonzepte braucht. In Unternehmen findet die Systemsteuerung vor allem durch Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und Outputkontrolle statt. Dies sind auch für das Management des Schulsystems übertragbare und empfehlenswerte Instrumente.

Die Qualitätsentwicklung der Schulen verlangt eine **systematische Qualitätsentwicklung** der sie anleitenden und evaluierenden Institutionen. Auch die Bildungsverwaltung – von der Schulaufsicht bis zum Kultusministerium – muss daher ein funktionierendes internes und extern unterstütztes Qualitätsmanagement entwickeln. Es setzt ein Leitbild für die Führungskräfte der Bildungsverwaltung voraus und schließt insbesondere Aspekte der Kooperation, Personalentwicklung, Effektivität und Auftragsdefinition ein. Es muss durch unabhängige professionelle Evaluationen überprüft werden.

Bildungspolitische Reformen brauchen eine unabhängige **wissenschaftliche Begleitforschung**. Die empirische Bildungsforschung muss weiter intensiviert werden, um der weiteren Entwicklung wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu Grunde legen zu können.

Die vorliegende Stellungnahme konzentriert sich auf die **Optimierung des Managements durch die Länder**. In der öffentlichen Debatte wird dabei auch eine Kommunalisierung oder eine Zentralisierung der Verantwortung bei den Ländern diskutiert oder als neue Alternative ein Stiftungsmodell für die selbstständige Schule mit einer völligen Abschaffung der bisherigen Schulaufsichtsbehörden vorgeschlagen. Für alle Modelle gibt es im internationalen Vergleich Vorbilder. Die Länder müssen prüfen, mit welchem Organisationskonzept sie die bildungspolitischen Ziele optimal erreichen. Entscheidend ist die Qualitätsverbesserung der Einzelschulen und des Schulsystems insgesamt.

Checkliste für ein erfolgreiches Systemmanagement Schule

Checkliste für ein erfolgreiches Systemmanagement Schule

1. Wie selbstständig ist die einzelne Schule?

Schulen entwickeln und verwirklichen ein Schulprogramm, mit dem sie die vorgegebenen Lernziele mit ihrer spezifischen Situation koppeln. Sie treffen ihre Entscheidungen bei der Unterrichtsgestaltung und pädagogischen Schwerpunktsetzung wie bei der Personal- und Sachmittelbewirtschaftung selbst und können selbstständig Rechtsgeschäfte und Verträge abschließen.

2. Über welche Kompetenzen verfügt die Schulleitung?

Schulleitung ist ein eigener Beruf mit einem klaren Leitbild. Als „Unternehmensleiter“ und Vorgesetzter hat der Schulleiter zentrale Leitungsfunktion und -verantwortung für Personal und Budget wie für das pädagogische Profil. Für die Schulleitung braucht es eine eigene Qualifikation, ausreichende Ressourcen, Unterstützung durch weitere Mitarbeiter und effektive Beratungssysteme außerhalb der Schule.

3. Hat jede Schule ein Qualitätsmanagement zur Verfügung?

Das Qualitätsmanagement erfasst die wichtigsten Prozesse in der Schule und bietet das Instrument zur Analyse von Stärken und Entwicklungsbereichen. Es orientiert sich an den nationalen Bildungsstandards, den Kerncurricula des Landes und am spezifischen Schulprogramm.

4. Kann jede Schule auf Beratungs- und Unterstützungssysteme zurückgreifen?

Die Schule entwickelt sich eigenverantwortlich und als lernende Organisation, aber sie braucht Rückgriffsmöglichkeiten auf effektives Know-how und wirksame Hilfe zur Selbsthilfe.

5. Erfährt die Schule regelmäßig und systematisch Standortbestimmungen und Zielorientierungen?

Die Selbstständigkeit der Schule bedeutet Verantwortung und Rechenschaft. Ihre Leistungen werden intern und extern überprüft und die Ergebnisse zur Weiterentwicklung genutzt.



6. Hat die externe Evaluation klare Kriterien?

Die Qualitätsbereiche werden definiert und die jeweiligen Vorgaben, Vorgehensweisen und Ergebnisse der Schule überprüft. Die externe Evaluation überprüft die Qualität der Einzelschule anhand von landes- und bundesweiten Standards.

7. Sind Beratung und Kontrolle klar getrennt?

Die Evaluation gibt lediglich eine „Diagnose“ ab; die „Therapie“ wird mit der Aufsichtsinstanz beraten und ein „Behandlungsplan“ mit Unterstützungsschritten und bei Bedarf mit beratendem / begleitendem Coaching oder Supervision vereinbart. Institutionell und personell sind Evaluation und Coaching deutlich unterschieden.

8. Stehen Schulen und Schulaufsicht in einem kooperativen dialogischen Verhältnis?

Gemeinsam werden Konzepte zur Qualitätsverbesserung erarbeitet und in Zielvereinbarungen von Schulaufsicht und Einzelschule verpflichtend gemacht. Dabei werden Entwicklungspotenziale herauskristallisiert und optimiert. Die Schulaufsicht setzt primär auf Absprache und Vereinbarung statt auf Anweisung und Genehmigung.

9. Findet eine Qualitätskontrolle aller Ebenen des Bildungsmanagements statt?

Die Qualitätssicherung der Schule muss mit einer Qualitätssicherung der Bildungsverwaltung in allen Bereichen einhergehen – von der Schulaufsicht vor Ort bis zum Kultusministerium. Die Mitarbeiter brauchen Leitbilder für ihre veränderten Aufgaben sowie Schulungen und Beratungen. Die Evaluation der Qualitätssicherung muss unabhängig erfolgen.

10. Gibt es ein Monitoring des Gesamtsystems?

Aus den Evaluationsergebnissen werden Konsequenzen für die weitere Entwicklung, Gestaltung und Implementierung der Bildungs- und Erziehungsziele gezogen. Die Daten haben klare Wirkung auf die Weiterentwicklung der Schule und des gesamten Systemmanagements.

11. Ist das Systemmanagement „Schule“ effektiv?

Eine Gesamtstrategie legt die zu erreichenden Ziele fest und gibt den Schulen die notwendigen Mittel, um diese Ziele zu erreichen. Evaluationen haben transparente Folgen der Qualitätsverbesserung. Die Aufträge der einzelnen Akteure sind klar, das Qualitätsverständnis einheitlich und die Koordination gesichert.



Weitere Publikationen

1. Positionspapiere der BDA zur Bildungspolitik

BILDUNG schafft ZUKUNFT

Das Bildungsprogramm der Arbeitgeber (2005)
ISBN 3-938349-04-2

Band 1: Führungskraft Lehrer

Empfehlungen der Wirtschaft für ein Lehrerleitbild (2001)
ISBN 3-938349-03-4

Band 2: Bildungsauftrag Werteerziehung

Selbstständig denken, verantwortlich handeln (2002)
ISBN 3-938349-02-6

Band 3: Weiterbildung durch Hochschulen

Gemeinsame Empfehlungen (2003)
ISBN 3-936074-28-3

Band 4: Option für die Jugend

Schulbildung verbessern, Ausbildungsfähigkeit fördern,
Berufsorientierung intensivieren (2003)
ISBN 3-9808995-1-9

Band 5: Wegweiser der Wissensgesellschaft

Zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen (2003)
ISBN 3-936074-27-5

Band 6: Master of Education

Für eine neue Lehrerbildung (2003)
ISBN 3-9808995-3-5

Band 7: Memorandum zur gestuften Studienstruktur Bachelor und Master (2003),

ISBN 3-938349-06-9

Band 8: Studienbeiträge und die Reform der Studienfinanzierung

Ein Modellvorschlag (2004)
ISBN 3-9808995-5-1

Band 9: Selbstständige Schule

Freiräume schaffen, Verantwortung übernehmen, Qualität entwickeln
(2004)
ISBN 3-938349-00-X

Band 10: Bildungsbiografien und Berufskarrieren neu entwickeln

Für ein durchlässiges Bildungssystem (2005)
ISBN 3-938349-07-7

Band 11: Schule 2015

Ein Besuch in der Schule der Zukunft. (2006)
ISBN 3-938349-16-6

Band 12: Bessere Bildungschancen durch frühe Förderung

Positionspapier zur Frühkindlichen Bildung (2006)
ISBN 3-938349-23-9

Band 13: Integration durch Bildung

Potenzial von Migrantenkindern entfalten (2006)
ISBN 3-938349-22-0

Band 14: Berufliche Weiterbildung: Schlüssel zu Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit

(2007)
ISBN 3-938349-23-9

2. Sozialpartner-Erklärungen zur Bildungspolitik

Wirtschaft – notwendig für die schulische Allgemeinbildung

Gemeinsame Initiative von Eltern, Lehrern, Wissenschaft, Arbeitgebern
und Gewerkschaften (2000)

Gemeinsame Erklärung von BDA und DGB zu Ganztagsangeboten (2003)

Eckpunkte – Empfehlungen für ein Kerncurriculum Wirtschaft einschließlich Qualitätskriterien für die Lehreraus- und Fortbildung sowie Betriebspraktika von Lehrern und Schülern

Gemeinsame Arbeitsgruppe von WMK, KMK, BDA, BDI, DIHK, ZDH
und DGB (2003)

Gemeinsame Erklärung von BDA und DGB zu den Konsequenzen aus den Ergebnissen von „PISA 2“ (2005)

3. Positionspapiere europäischer Arbeitgeberverbände zur Bildungspolitik

In search of quality in schools

The employers' perspective (2000)

Empowering the teaching profession and modernizing school management

The employers' perspective (2003)
ISBN 3-9808995-0-0

4. Handreichungen zur Bildungsarbeit

Auswahlgespräche mit Studienbewerbern

Handreichung für Hochschulen (2001)

Der Ausbildungspakt beginnt in der Schule

Handreichung für Schulen, Unternehmen und Verbände (2005)

Innovation durch Nachwuchsförderung – MINT-Initiativen der Arbeitgeber

Handreichung für Schulen, Unternehmen und Verbände,
2. erweiterte Auflage (2005)
ISBN 3-938349-01-8

Auf Erfolgskurs mit Bachelor- und Masterabsolventen in Ihrem Unternehmen

Handreichung für Unternehmen (2005)
ISBN 3-938349-08-5

PROFLehrer

Handreichung für Lehrer, Schulleiter und Studierende zur Personalentwicklung von Lehrkräften (2005)
ISBN 3-938349-09-3

Q-Prozess

Online-Evaluationsinstrument zur internen Qualitätsentwicklung von Schulen (2005)

5. Chroniken/Dokumentationen der BDA-Bildungsarbeit

50 Jahre SCHULEWIRTSCHAFT – Tradition, Innovation, Vision

Chronik eines Erfolges (2003)

Mit der Abschlussprüfung die Hauptschule stärken

Dokumentation der gemeinsamen Tagung von Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und Initiative Hauptschule e. V. 16. Dezember 2002 & Ergebnisse einer Umfrage der BDA zu den Anforderungen der Betriebe an einen Hauptschulabschluss (2004)