



Bericht

der Landesregierung

Bericht zur Eigenverantwortlichkeit von Schulen Drs. 17/1953

Federführend ist das Ministerium für Bildung und Kultur

Anlass

Die Fraktionen von CDU und FDP haben beantragt, dass die Landesregierung bis zur 24. Tagung des Landtags einen schriftlichen Bericht vorlegen möge, der auf folgende Fragen Auskunft gibt:

- I. Welche Möglichkeiten bieten sich, um die Eigenverantwortung öffentlicher Schulen in Schleswig-Holstein sinnvoll zu stärken?
- II. Wie kann bei gestärkter Eigenverantwortung der Schulen die Qualitätssicherung im Schulbereich gewährleistet werden? Welche Rolle kommt dabei Verfahren der externen und internen Evaluation zu?

1. Grundzüge des im MBK erarbeiteten Konzepts

Die Eigenverantwortung von Schulen zu stärken ist ein wichtiges Vorhaben der Landesregierung. Es steht im Einklang mit einer bundesweiten Entwicklung: In allen Bundesländern wird gegenwärtig die Steuerung des Schulsystems umgebaut. Der Umbau ist gekennzeichnet durch eine Abkehr von der Steuerung über detaillierte Vorgaben („Input-Steuerung“) zugunsten einer Steuerung über Ergebnisse („Output-Steuerung“). Hierbei werden durch die Orientierung an länderübergreifenden Bildungsstandards klare Ziele gesetzt, die der Transparenz von Leistungsanforderungen, der Vergleichbarkeit von Abschlüssen und damit der Chancengleichheit dienen. Die Schulen erhalten mehr Gestaltungsfreiheit erstens in den Mitteln und Wegen, diese Ziele zu erreichen, und zweitens darin, für sich eigene Schwerpunkte zu setzen. Grundgedanke ist, dass durch die Verlagerung von Entscheidungsrechten an die Schulen das vor Ort verfügbare Wissen und die Kreativität der unmittelbar Beteiligten besser genutzt werden können, um für konkrete Herausforderungen und Probleme angemessene Lösungen zu finden. Schülerinnen und Schüler sollen dadurch in ihren Schulen noch bessere Voraussetzungen für ihre Lern- und Persönlichkeitsentwicklung finden. Möglichst viele Schülerinnen und Schüler sollen möglichst hohe Qualifikationen erwerben und die für sie bestmöglichen Abschlüsse erreichen. Das ist Sinn und Zweck der Stärkung schulischer Eigenverantwortung.

Daraus folgt: **Eigenverantwortung heißt auch Ergebnisverantwortung.**

Zur schulischen Eigenverantwortung gehören nicht nur erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume, sondern sie schließt auch die Verantwortung der Schulen für die Qualität ihrer Ergebnisse ein. Ein entsprechendes Konzept zu etablieren, verlangt folglich, dafür Sorge zu tragen und Instrumente dafür bereitzustellen, dass erstens in den Schulen ein internes Qualitätsmanagement aufgebaut werden kann und dass zweitens extern überprüft wird, ob und inwieweit die Ziele erreicht werden. Aus diesem Grund wird in dem vom MBK entwickelten Konzept neben den Handlungsfeldern, in denen die Erweiterung von Gestaltungsfreiräumen im Vordergrund steht (Lern- und Unterrichtsorganisation, Verfügung über personelle und materielle Ressourcen) auch das Handlungsfeld Schulqualität von vornherein als konstitutiver Bestandteil der eigenverantwortlichen Schule ausgewiesen (vgl. Flyer ‚Eigenverantwortung stärken‘, siehe Anlage).

Um die Eigenverantwortung der Schulen sinnvoll und zielführend zu stärken, sind außerdem folgende Punkte zu berücksichtigen:

Mit der Eröffnung von Gestaltungsfreiräumen entsteht in den Schulen ein erhöhter Aufwand an Entwicklungsarbeit, z.T. auch Handlungsunsicherheit; die Vielfalt der Lösungen kann zwischen den Schulen zu einem Mangel an Vergleichbarkeit führen. Um diesen Problemen zu begegnen, werden im Konzept des MBK parallel zu den erweiterten Gestaltungsfreiräumen in den einzelnen Handlungsfeldern jeweils ein **klarer Rahmen** gesetzt und **wirksame Unterstützungsangebote** bereitgestellt.

Die Stärkung schulischer Eigenverantwortung setzt auf das Prinzip der **Beteiligung**. Das gilt bereits für die Entwicklung des Konzepts, das unter Einbeziehung von Schulleiterinnen und Schulleitern sowie der Schulaufsicht entwickelt wurde und verwirklicht wird. Die Verantwortung, die die Schule als Ganzes erhält, muss aber auch nach Innen weitergegeben werden. Das heißt, die innere Organisation der Schulen ist dahingehend zu entwickeln, dass Verantwortung in den Bereichen Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie Qualitätssicherung auch durch die mittlere Führungsebene mitgetragen wird. Daher werden in dem vorliegenden Konzept des MBK die Aufgaben von Koordinatoren und Fachvorsitzenden gestärkt.

Im Zusammenhang mit der Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Schulen müssen auch die **Aufgaben der Schulaufsicht** neu justiert werden - insbesondere der Ausbau ihrer beratenden und unterstützenden Funktion. Damit es nicht zu Kompetenzkonflikten kommt, muss es einen Rahmen geben, der für die unterschiedlichen Handlungsebenen (Ministerium, Schulaufsicht, Schulen) ver-

bindlich Aufgaben und Ziele formuliert und Zuständigkeiten benennt.

Im MBK wurde ein **Konzept** erarbeitet, das die o.g. Gesichtspunkte berücksichtigt und im Folgenden dargestellt wird. Dabei wird der erreichte Entwicklungsstand sichtbar, aber auch die weiteren Schritte, die noch erforderlich sind.

2. Relevante Handlungsfelder für die schulische Eigenverantwortung

Die Stärkung schulischer Eigenverantwortung betrifft vier Handlungsfelder:

- Pädagogik, Lern- und Unterrichtsorganisation
- Personelle Ressourcen
- Finanzielle Ressourcen
- Schulqualität

Handlungsfeld „Pädagogik, Lern- und Unterrichtsorganisation“

Kern der Schulentwicklung ist immer die Unterrichtsentwicklung. Erweiterte schulische Gestaltungsfreiräume im Bereich der Lern- und Unterrichtsorganisation ermöglichen die Profilbildung der Schule und erhöhen die Chance auf individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler.

Eigenverantwortlich entscheiden Schulen u.a. über

- die Umsetzung der Kontingentstundentafel,
- die Zusammensetzung von Lerngruppen,
- den Differenzierungsmodus beim bildungsgangübergreifenden Lernen in Regional- und Gemeinschaftsschulen (seit 2011),
- die Wahl zwischen G8 und G9 oder auch das Nebeneinander beider Optionen an Gymnasien (seit 2011),
- die Entwicklung schulinterner Fachcurricula,
- die Ausgestaltung des Wahlpflichtbereichs,
- die Entwicklung schulinterner Förderkonzepte,
- die Rhythmisierung des Schultags und des Schuljahrs.

Zur **Unterstützung** der Schulen bei ihrer Entwicklung - auch mit dem Ziel der Handlungssicherheit - wurden u.a. folgende Orientierungshilfen bereitgestellt:

Auf dem Weg zum schulinternen Fachcurriculum: Broschüre zur Fortbildungsoffensive, Band 3 (2007)	http://www.schleswig-holstein.de/IQSH/DE/SchulentwicklungFortWeiterbildung/Fortbildungsoffensive/Brosch3.html
Leitfaden Individuelles Lernen in der Eingangsphase (2007)	http://www.schleswig-holstein.de/IQSH/DE/SchulentwicklungFortWeiterbildung/Fortbildungsoffensive/Eingangspase/IndividuellesLernen.html
Zeugnisse gestalten - Ein Leitfaden für die Gestaltung schulinterner Zeugnisse in SH (2010) (aktuell in Überarbeitung)	http://www.schleswig-holstein.de/Bildung/DE/Service/Broschueren/broschueren_node.html
Intensivierungsstunden im 8-jährigen Bildungsgang am Gymnasium (2010)	
Gestaltungsbeispiele für Intensivierungsstunden (2010) für Latein Mathematik Englisch Englisch II Französisch	
Die Abiturprüfung in der Profiloberstufe (2010)	
Fachanforderungen für die Kernfächer in der Sekundarstufe I der Gymnasien zur Konsolidierung von G8 und Gewährleistung der Einheitlichkeit des gymnasialen Bildungsgangs bei G8/G9 (2011) in Englisch Deutsch Mathematik	
erkennen, ermutigen, ermöglichen - Begabtenförderung in Schleswig-Holstein (2011)	
Erarbeitung von Lern- und Testaufgaben	(Herausgabe Frühjahr 2012)

Flankiert wird der Entwicklungsprozess durch umsetzungsbezogene Fortbildungen und die Möglichkeit, je Schule zwei Schulentwicklungstage pro Schuljahr abzuhalten.

Handlungsfeld „Personelle Ressourcen“

Pädagogische Ziele zu erreichen und die fachbezogene Qualität zu entwickeln - beides erfordert darauf **abgestimmte Personalentscheidungen und Personalentwicklung vor Ort**. Dies wird durch Folgendes ermöglicht:

- **Neueinstellungen:** Mit dem „Online-Stellenmarkt Schule“ können Schulen frei werdende Stellen bundesweit ausschreiben und dabei auf die Schwerpunkte des Schulprogramms oder vorrangige Fachbedarfe abstellen. Sie führen Auswahlgespräche und treffen Besetzungsentscheidungen. Bildungsministerium und Schulaufsicht prüfen die Rechtmäßigkeit der Entscheidungen und unterstützen durch Beratung und Back Office (seit Februar 2011).
- **Mittleres Management:** An Regional- und Gemeinschaftsschulen wurde - parallel zu den Gegebenheiten an den anderen Schularten der Sekundarstufe I - das mittlere Management durch Koordinatorinnen und Koordinatoren gestärkt (seit 2007).
- **Besetzung von Funktionsstellen:** An Auswahlentscheidungen im Bereich der Funktionsstelleninhaber werden Schulleitungen inzwischen grundsätzlich beteiligt (seit 2009).
- **Besetzung der Fachleitungen:** Die Schulleiterin oder der Schulleiter ernennt die Vorsitzenden der Fachkonferenzen (2007).

Eine wirksame **Unterstützung** bei der Personalrekrutierung und -entwicklung leisten folgende Angebote:

- **Ausweitung von Leitungszeit für alle Schularten:** Die Zuweisung eines nicht personengebundenen Budgets an Leitungszeit (ab 2010) schafft verbesserte Voraussetzungen dafür, Lehrkräfte und Funktionsträger in die verantwortliche Gestaltung der Schulentwicklung und Qualitätssicherung einzubinden.
- **Konzeption bedarfsorientierter Fortbildungen:** Im Zentrum neuer Fortbildungsformate stehen Angebote zur Wahrnehmung von Führungsverantwortung und zur Entwicklung innerschulischer Kooperationsstrukturen. Rechtssicherheit im Bereich

des „Online-Stellenmarktes Schule“ wird gewährleistet durch entsprechende Fortbildungen und ein umfangreiches Handbuch (seit 2010).

- **Eingangsqualifizierung neuer Führungskräfte:** Im Rahmen der Ausweitung der verbindlichen Einführungsveranstaltungen für neue Schulleiterinnen und Schulleiter sowie Koordinatorinnen und Koordinatoren werden die einander bedingenden Bereiche „Personalentwicklung“ und „Qualitätssicherung“ stärker als bisher betont werden (ab Februar 2012).
- **Regional abgestimmte Fachentwicklung:** Der Abstimmung der Schul- und Qualitätsentwicklung im Bereich der Gymnasien und Gemeinschaftsschulen mit Oberstufen dienen regionale Arbeitskreise für Fachkonferenzvorsitzende der Kernfächer. Im Bereich der schulamtsgebundenen Schulen werden durch die Schulaufsicht bedarfsbezogen regionale Fortbildungsangebote koordiniert. Dabei werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Fachvorsitzenden präzisiert (seit Herbst 2011).

Handlungsfeld „Finanzielle Ressourcen“

Voraussetzung für das eigenverantwortliche Handeln der Schulen ist auch die Möglichkeit, selbstständig über den Einsatz finanzieller Ressourcen entscheiden zu können. Dies ist der derzeitige **Entwicklungsstand**:

- Das Instrument „**Geld statt Stellen**“ ermöglicht den Schulen, nicht besetzbare Stellenanteile in Geld umzuwandeln. Diese Mittel können eingesetzt werden
 - für unterrichtsergänzende Angebote zur Sicherung des Unterrichtsangebots,
 - für nicht lehrplanmäßigen Unterricht, etwa zur Profilbildung oder
 - zur Verbesserung der Unterrichtsqualität gemäß dem von der Schulkonferenz beschlossenen pädagogischen Konzept.

Im Dezember 2011 wurde ein Erlassentwurf erarbeitet, der die rechtliche Grundlage dafür schaffen soll, dass Gymnasien und Gemeinschaftsschulen mit Oberstufe - analog zu den beruflichen Schulen - erwirtschaftete Mittel auch für Fortbildungsmaßnahmen nutzen können, die einzelnen Lehrkräften, Fachschaften oder dem ganzen Kollegium zugutekommen.

- Ein Vorschlag des Bildungsministeriums zur Einrichtung von **Schulgirokonten** - in Anlehnung an das Vorgehen anderer Bundesländer (z.B. Hessen) - befindet sich derzeit im Abstimmungsverfahren mit Finanzministerium und Landesrechnungshof.

Begleitend dazu sollen die Schulen für die beiden o.g. Instrumente Musterverträge und Checklisten zur Verfügung erhalten. Damit werden wir dem Beispiel anderer Bundesländer folgen (z.B. Hamburg, Hessen).

Handlungsfeld „Schulqualität“

Ziel von Verfahren zur schulischen Qualitätssicherung und -entwicklung ist es, die Zahl höherwertiger Abschlüsse zu steigern, den Anteil der „Risikoschüler“ zu senken und die z.T. erheblichen Leistungsunterschiede vergleichbarer Schulen zu verringern. Im Blick bleiben muss dabei auch die weitere positive Entwicklung Schleswig-Holsteins bei nationalen und internationalen Schulleistungsvergleichen.

Durch die Orientierung an länderübergreifenden Bildungsstandards werden klare Ziele formuliert; inwieweit sie erreicht werden, prüft die Schulaufsicht systematisch anhand der Ergebnisse der zentralen Abschlüsse. Hierbei liegt der Fokus zurzeit bewusst auf den drei Kernfächern Deutsch, Mathematik und 1. Fremdsprache, denn Kompetenzen, die in diesen Fächern erworben werden, haben in hohem Maße Einfluss auf den erfolgreichen Abschluss einer Ausbildung oder eines Studiums und damit auf die Lebenschancen der Schülerinnen und Schüler.

Es ist **Aufgabe der Schulen**, in eigener Verantwortung Konzepte des innerschulischen Qualitätsmanagements zu entwickeln. Dabei stehen folgende drei Evaluationsinstrumente mit jeweils einer anderen Zielfunktion zur Verfügung:

- Die Ergebnisse der zentralen Abschlussarbeiten in den Kernfächern Deutsch, Mathematik und 1. Fremdsprache am Ende der Sekundarstufe I (seit Schuljahr 2008/09) und der Sekundarstufe II (seit Schuljahr 2007/08) sind ein Mittel der externen Qualitätskontrolle. Sie geben Auskunft darüber, inwieweit am Ende des jeweiligen Bildungsgangs die Bildungsstandards erreicht werden. Für die Schulaufsicht sind sie ein wichtiges Steuerungsinstrument, mit dessen Hilfe Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfe identifiziert werden können.

- **Vergleichsarbeiten (VERA)** ermitteln im Sinne einer Lernstandsdiagnose den Zwischenstand im Verlauf eines Bildungsgangs. Mit der Perspektive auf die späteren Abschlussprüfungen können die Schulen rechtzeitig Maßnahmen zur Unterrichtsentwicklung und für zusätzliche individuelle Förderung einleiten. Insofern liefern die Ergebnisse aus Vergleichsarbeiten wertvolle Impulse primär für das inner-schulische Qualitätsmanagement.
- Als dritten Baustein hält das MBK ein Instrumentarium für die **interne Evaluation** bereit, mit dessen Hilfe Schulen die Qualität ihrer pädagogischen Arbeit, das Erreichen der Ziele ihres Schulprogramms und die Wirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen in eigener Regie überprüfen können. Hierzu zählt insbesondere die Plattform LeOnieE+ mit Fragebögen zu unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen für Onlinebefragungen und diagnostische Tests.

Bedarfsgerechte **Unterstützung** wird auf folgende Weise realisiert:

- **Informationsmanagement:** Seit Einführung zentraler Abschlussarbeiten werden flächendeckend fachbezogene **Informationsveranstaltungen** angeboten. **Flyer** und **Broschüren** informieren Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte über die jeweils aktuellen Verfahrensregeln. **Probearbeiten** und **Übungsmaterialien** dienen dazu, neue Aufgabenformate einzuführen und Transparenz bezüglich der Anforderungen zu schaffen.
- **Leitfäden:** Das MBK hat zum Umgang mit den Ergebnissen aus Lernstandserhebungen und zentralen Abschlussarbeiten Leitfäden 2011 veröffentlicht. Diese definieren einen Rahmen für die Verarbeitung der Erkenntnisse aus den Ergebnissen auf allen schulischen Ebenen; sie geben konkrete Hilfestellungen dafür, wie die Daten im Rahmen der Unterrichtsentwicklung und individuellen Förderung zielorientierten genutzt werden können.
- **Prozessbezogene Beratung:** Bei der Auswahl der Instrumente und Fragebögen im Bereich der internen Evaluation finden die Schulen bei den Ansprechpartnern des MBK kompetente Beratung und Begleitung.
- **Qualitätssicherung des Abiturs:** Transparenz und Vergleichbarkeit der Leistungsanforderungen beim Abitur werden befördert durch eine intensivierte Zusammenarbeit der Fachkommissionen, die für die Abituraufgaben einzelner Fä-

cher verantwortlichen sind. Diesem Zweck dient auch die stichprobenartige Überprüfung der Korrektur von Abiturklausuren durch die Fachaufsicht in allen Fächern. Schleswig-Holstein beteiligt sich ferner an der Erarbeitung länderübergreifender Abituraufgaben (seit 2011).

- **Konzeption bedarfsorientierter Fortbildungen (seit 2011):** Sowohl für Schulleitungen als auch für das mittlere Management werden Fortbildungen angeboten, wie die Qualität des Fachunterrichts systematisch gesichert und entwickelt werden kann. Im Zentrum steht dabei, innerschulische Kooperations- und Verantwortungsstrukturen zu entwickeln.

Für neue Fachkonferenzleitungen wurde ein Fortbildungsformat konzipiert; im Zentrum steht ebenfalls die fachbezogene Qualitätsentwicklung.

Aufgaben im Zusammenhang mit der datengestützten Qualitätsentwicklung werden darüber hinaus regelmäßig auf Dienstversammlungen der Schulleiterinnen und -leiter und in regionalen Arbeitskreisen thematisiert.

- **Fokussierte Begleitung durch die Schulaufsicht (seit 2011):** Über das Controlling der fachspezifischen Ergebnisse stellt die Schulaufsicht fest, welche Schulen einer gezielten Beratung durch die Schulaufsicht bedürfen. Nach Maßgabe der Fachaufsicht ergeht der Auftrag an das Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen (IQSH), darauf abgestimmte Fortbildungsangebote für Schulen bereitzuhalten.

3. Bilanz und Perspektiven

Die Handlungsfelder „Pädagogik“ und „Schulqualität“ sind unter der Zielvorgabe „Stärkung schulischer Eigenverantwortlichkeit“ bereits sehr weit entwickelt.

Der aktuell größte Handlungsbedarf besteht im Handlungsfeld „finanzielle Ressourcen“. Den Schulen sollen auf der Grundlage von Rahmenrichtlinien und rechtssicheren Vorlagen größere Entscheidungsfreiräume eröffnet werden (vgl. auch Handlungsfeld „Finanzielle Ressourcen“). Für die zentrale Schnittstelle von Schulaufsicht und Schulleitungshandeln wird gegenwärtig eine Zuständigkeitsmatrix erarbeitet, die sich auf alle vier Handlungsfelder bezieht.

Anlage:

Flyer ‚Eigenverantwortung stärken‘



Schulgirokonten

Das Bildungsministerium hat eine Richtlinie erarbeitet, die Schulen in öffentlicher Trägerschaft die Einrichtung von Schulgirokonten bei Kreditinstituten ermöglicht. Geregelt wird die Abwicklung von Zahlungsverkehr für Landes- und Drittmittel. Festzulegen sind Bestimmungen über Kontensicherheit, Verantwortlichkeiten und Haushaltsreste.

4 Schulqualität sichern

Eigenverantwortung bedeutet auch Verantwortung für die Qualität der Ergebnisse und die Qualität der Angebote, die Schulen für die individuelle Lern- und Persönlichkeitsentwicklung ihrer Schülerinnen und Schüler bereitstellen.

Auf der Grundlage der von der Kultusministerkonferenz verabschiedeten Bildungsstandards stehen den Schulen vor allem zwei wichtige Instrumente mit unterschiedlichen Zielfunktionen zur Verfügung:

- Zentrale Abschlussarbeiten in den Kernfächern und
- Vergleichsarbeiten (VERA 3 und VERA 8).

Zusätzlich wird den Schulen ein online-gestütztes Erhebungsinstrumentarium zur eigenverantwortlichen Evaluation von Schwerpunkten ihrer pädagogischen Arbeit angeboten.

Zentrale Abschlussarbeiten

Zentrale Abschlussprüfungen werden in den Fächern Deutsch, Mathematik und erste Fremdsprache in der Sekundarstufe I (Hauptschulabschluss, Realschulabschluss) sowie in der Sekundarstufe II (Zentralabitur) geschrieben. Sie dienen der Überprüfung der Standarderreichung am Ende eines Bildungsgangs und sollen dazu beitragen,

- für alle Schülerinnen und Schüler vergleichbare, faire und angemessene Prüfungsanforderungen zu stellen,
- die Orientierung an den länderübergreifenden Bildungsstandards zu verstärken,
- durch hohe Transparenz die Leistungsanforderungen für alle Beteiligten offenzulegen und
- Impulse für die Weiterentwicklung des Fachunterrichts zu liefern, Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarfe zu präzisieren und der Fachkonferenzarbeit Orientierung zu geben.

Um Schulen bei der Nutzung der Ergebnisse zu unterstützen, gibt es folgende Angebote:

- Leitfaden zur Nutzung der Ergebnisse aus Abschlussprüfungen,
- Informationsveranstaltungen und Fortbildungen für Schulleiterinnen und Schulleiter, Fachleitungen und Lehrkräfte (www.secure-lernnetz.de/lehrerfortbildung/content/index.php; Themenfeld: „Zentrale Abschlüsse“),
- Flyer zur Information der Schülerinnen und Schüler und deren Eltern,
- Beratung und Hotline (0431 988 2288; zab1@bildungsdienste.landsh.de).

Vergleichsarbeiten

Vergleichsarbeiten (VERA) sind im dritten und achten Jahrgang in zwei Fächern verpflichtend. Sie sind vor allem ein diagnostisches Instrument, das einen „Zwischenstand“ im Verlauf eines Bildungsgangs anzeigt. Die Zielfunktion von VERA im Rahmen der Qualitätssicherung besteht daher primär in der schulinternen Nutzung. Die Ergebnisse bieten den Schulen konkrete Ansatzpunkte für eine sich über die Jahre aufbauende Unterrichtsentwicklung und individuelle Förderung. Sie ermöglichen zudem eine gute Vorbereitung auf die zentralen Abschlussprüfungen.

Als Unterstützung wird derzeit angeboten:

- ein Leitfaden zur Nutzung der Ergebnisse aus Vergleichsarbeiten,
- Fortbildungen für Schulleiterinnen und Schulleiter, Fachleitungen und Lehrkräfte (www.secure-lernnetz.de/lehrerfortbildung/content/index.php; Themenfeld: „Vergleichsarbeiten“),
- ein Flyer „Vergleichsarbeiten – Information für Eltern“ und
- Beratung und Hotline (0431 988 2266; vera@bildungsdienste.landsh.de).

Interne Evaluation

Mit dem Angebot eines Unterstützungssystems für die interne Evaluation erhalten die Schulen die Möglichkeit, die Qualität ihrer pädagogischen Arbeit in eigener Regie zu überprüfen. Folgende grundlegende Verfahrensvarianten sind im Bereich der internen Evaluation denkbar:

➤ Interne Evaluation (ohne Beratung):

Die Schule nutzt online verfügbare Instrumente, zum Beispiel Fragebögen zu fachübergreifenden pädagogischen Themen und diagnostische Tests zu ausgewählten Fachbereichen. Für Onlinebefragungen steht die Plattform „LeOniE+“ zur Verfügung.

➤ Interne Evaluation mit Beratung:

Die Schule wird bei der Auswahl der Instrumente und Verfahren von Ansprechpartnern des Bildungsministeriums kompetent beraten.

- **Interne Evaluation durch ein Expertenteam:** Die Schule wählt Mitglieder eines Expertenteams, Qualitätsbereiche und einzusetzende Instrumente selbst aus und erhält je nach Bedarf eine schriftliche und/oder mündliche Rückmeldung.

Mögliche Themenbereiche:

- Schüler- und Führungskräftefeedback,
- Schwerpunktbereiche des Schulprogramms und Zielerreichung im Kontext von Zielvereinbarungen,
- Kompetenzentwicklung von Schülerinnen und Schülern,
- Vorhaben zur Unterrichtsentwicklung,
- Nutzung von Differenzierungsmöglichkeiten und Intensivierungsstunden und
- Akzeptanz und Wirksamkeit von Ganztagsangeboten.

Unterstützung erfolgt durch:

- ein umfangreiches, online verfügbares Instrumentarium www.bildung.schleswig-holstein.de,
- Ansprechpartner: Bernd-Dieter Stoffer, Bildungsministerium, Telefon: 0431 988-2339.



Eigenverantwortung stärken

Unterricht gestalten
Personal entwickeln
Ressourcen einsetzen
Schulqualität sichern



Vorwort

Die Eigenverantwortung von Schulen zu stärken und ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu erweitern ist ein wichtiges Vorhaben der Landesregierung.

Die Qualität der schulischen Arbeit soll gesichert und weiter entwickelt werden. Einerseits werden klare Ziele gesetzt durch die Orientierung an länderübergreifenden Bildungsstandards, die der Vergleichbarkeit der Abschlüsse und der Chancengleichheit dienen. Andererseits erhalten die Schulen Gestaltungsfreiheit in den Mitteln und Wegen, diese Ziele zu erreichen und für sich eigene Schwerpunkte festzulegen. In den Schulen wird Eigeninitiative gestärkt, innerhalb und zwischen den verschiedenen Ebenen des Bildungssystems werden Möglichkeiten und Formen des Austauschs, der Abstimmung und wechselseitiger Beratung ausgebaut. Komplementär zur Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen sind auch die Aufgaben von Schulaufsicht neu zu justieren. Insgesamt bedarf es einer ausgewogenen Balance zwischen staatlicher Gesamtverantwortung und schulischer Eigenverantwortung in folgenden Handlungsfeldern:

1. **Pädagogik, Lern- und Unterrichtsorganisation**
2. **Personelle Ressourcen**
3. **Finanzielle Ressourcen**
4. **Schulqualität**



Um Schulen in ihrer Entwicklung Handlungssicherheit zu geben, um Vergleichbarkeit bei aller Varianz der pädagogischen Konzepte zu gewährleisten und um die Arbeitsbelastungen der Kollegien zu reduzieren, erhalten die Schulen sowohl klare Rahmenvorgaben als auch wirksame Unterstützung. Der Weg zur eigenverantwortlichen Schule wird Zeit in Anspruch nehmen und lebt vom besonderen Engagement aller am Schulleben Beteiligten. Was wir erreichen wollen, sind selbstbewusste Schulen mit eigenen Profilen, die ihren Schülerinnen und Schülern bestmögliche Startvoraussetzungen für ihren beruflichen und persönlichen Lebensweg mitgeben. Für die bereits auf diesem Weg geleistete Arbeit danke ich Ihnen herzlich. Sie gibt mir Zuversicht, dass der begonnene Weg erfolgreich fortgesetzt werden kann.

Dr. Ekkehard Klug

Minister für Bildung und Kultur
des Landes Schleswig-Holstein

1 Unterricht gestalten

Schul- und Unterrichtsentwicklung braucht pädagogische Freiräume.

Kern der Schulentwicklung ist die Unterrichtsentwicklung. Das Ziel, Schülerinnen und Schüler zum individuell bestmöglichen Abschluss zu führen, lässt sich am ehesten auf der Basis erweiterter schulischer Gestaltungsspielräume im Bereich der Lern- und Unterrichtsorganisation erreichen: Schulen sind heute bereits weitgehend „selbstständig in der Durchführung ihres Auftrags und in der Verwaltung ihrer eigenen Angelegenheiten“ (§ 3 Abs. 1 SchulG).

Eigenverantwortlich entscheiden die Schulen über:

- die Zusammensetzung der Lerngruppen,
- die Ausgestaltung der Kontingentsstudenten-tafel,
- den Differenzierungsmodus beim bildungsgangübergreifenden Lernen in Regional- und Gemeinschaftsschulen,
- die Wahl zwischen G8 und G9 oder auch das Nebeneinander beider Optionen an Gymnasien (im Einvernehmen mit dem Schulträger),
- die Entwicklung schulinterner Fachcurricula,
- die Ausgestaltung des Wahlpflichtbereichs,
- Art und Umfang der Leistungsnachweise und Zeugnisse,
- das Förderkonzept zur Absicherung der individuellen Förderung,
- die Nutzung des Beurteilungsspielraums bei Entscheidungen über die Schullaufbahn und
- die Rhythmisierung des Schultages und des Schuljahres.

Freiheit braucht Orientierung

Gerade angesichts erweiterter Gestaltungsoptionen hat sich die modellhafte Konkretisierung der Rahmenvorgaben als hilfreich erwiesen. Um Handlungssicherheit und Entlastung zu gewährleisten, wird das Angebot an Orientierungshilfen kontinuierlich ausgeweitet.

Es liegen bereits vor:

- eine Broschüre zur Erstellung schulinterner Fachcurricula,
- eine Handreichung zum jahrgangsübergreifenden Unterricht in der Eingangsphase,
- ein Leitfaden für die Gestaltung von Zeugnissen,
- ein Leitfaden für die Konzeption und Organisation von Intensivierungsstunden an Gymnasien,
- ein Pool von Beispielen für die inhaltliche Ausgestaltung von Intensivierungsstunden in den Fächern und
- ein Ratgeber für die Abiturprüfung.

2 Personal entwickeln

Mehr als bisher brauchen eigenverantwortliche Schulen die Möglichkeit, auf die Zielsetzungen und Schwerpunkte ihres Schulprogramms abgestimmte Personalentscheidungen treffen zu können. An der Auswahl der Funktionsstelleninhaber werden Schulleiterinnen und Schulleiter inzwischen grundsätzlich beteiligt. Mit der Zuweisung eines einheitlichen Budgets an Leitungszeit unterstreicht der neue Leitungszeiterlass die



Absicht, Lehrkräfte und Funktionsträger verstärkt in die eigenverantwortliche Gestaltung der Schulentwicklung einzubeziehen und dafür entsprechende Ressourcen bereitzustellen. Mit Einführung des Online-Stellenmarktes Schule erhalten Bewerberinnen und Bewerber die Möglichkeit, sich papierlos und interaktiv über das Internet auf konkrete freie Stellen im Schuldienst in Schleswig-Holstein zu bewerben. Zeitnah, flexibel und unabhängig von Erscheinungsterminen können sich Interessierte bundesweit über freie Lehrerstellen informieren und Bewerbungsunterlagen elektronisch übertragen. Schulen können – in Abstimmung mit dem Bildungsministerium – freie Stellen über den Online-Stellenmarkt ausschreiben, Auswahlgespräche führen und Besetzungsentscheidungen treffen.

Unterstützung wird geleistet durch:

- rechtliche und organisatorische Beratung durch die Schulämter und das Bildungsministerium, Service-Telefon: 0431 988-5727,
- ein ausführliches Handbuch,
- umfangreiche Online-Unterstützung,
- Fortbildungen zum Verfahren und zur professionellen Personalauswahl, Beratung durch Christian Buske, Telefon: 0431 5403-146,
- ein Helpdesk für technische Fragen, Ansprechpartner: Per Dudek, Telefon: 0431 5403-187.

3 Finanzielle Ressourcen gezielt einsetzen

Eigenverantwortung wird sich zunehmend auch auf den selbstständigen Einsatz finanzieller Ressourcen erstrecken.

Geld statt Stellen

Im Rahmen einer Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen stellt „Geld statt Stellen“ ein Instrument zur Sicherung und Erweiterung des Unterrichtsangebots, zur Umsetzung eines von der Schulkonferenz beschlossenen pädagogischen Konzepts sowie zur Qualitätssteigerung des Unterrichts dar.

Mit den dabei eingesetzten finanziellen Mitteln, die nicht vom jeweiligen Schulträger, sondern vom Bildungsministerium durch Umwandlung von freien Stellenanteilen zur Verfügung gestellt werden, können Schulen und Schulämter eigenverantwortlich auf der Grundlage von

- tariflichen Beschäftigungsverhältnissen,
 - freien Dienstverträgen mit Selbstständigen und
 - Kooperationsverträgen mit außerschulischen Partnern
- lehrendes oder nicht-lehrendes Personal für den unterrichtlichen oder unterrichtsergänzenden Einsatz auswählen oder einzelne Lehrkräfte, Fachschaften oder ganze Kollegien durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen höher qualifizieren.

Unterstützung durch:

- Beratung,
- eine detaillierte Handreichung zum Verfahren,
- Musterverträge und Formulare,
- Ansprechpartner: Helge Tonnus, Telefon: 0431 988-2315.