

„Orientierungsrahmen Schulqualität“

Axel Keller/Uwe Daude

Das Hamburger Modell

Der „Pisa-Schock“ hat sehr drastisch vor Augen geführt, dass in deutschen Schulen eine systematische Reform der Strukturen erforderlich ist. Die Bundesländer setzen in den nun eingeleiteten Verbesserungsbemühungen teilweise unterschiedliche Schwerpunkte. Gemeinsam aber ist allen Bemühungen, dass man auf mehr Selbstverantwortung der Schulen und auf Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Schulbehörden setzt.

„Das Ziel der Bildung ist nicht Wissen, sondern Handeln.“ – Herbert Spencer

In Bezug auf die PISA-Ergebnisse gehörte die Freie und Hansestadt Hamburg zu den Bundesländern mit den schlechtesten Ergebnissen. Einer Verbesserung der Ergebnisse pädagogischen Handelns kommt in Hamburg eine besonders zentrale Rolle zu.

Modellversuch „Selbstverantwortete Schule“

Im Vorfeld zum „Orientierungsrahmen Schulqualität“ läuft in Hamburg seit einiger Zeit der Modellversuch „Selbstverantwortete Schule“. „Ausgangspunkt für die individuell mit jeder Einzelschule vereinbarten Entwicklungsziele war die spezifische Ausgangssituation der jeweiligen Schule, d. h. der derzeitige Stand der Schulentwicklung, das Schulprogramm, die spezifische Schülerschaft, das Umfeld der Schule, die Standortsituation, die Lern- und Arbeitskultur, die Form der kollegialen Zusammenarbeit und die Leitungs- und Beteiligungskultur. Die Schwerpunkte ihrer Arbeit setzen alle Schulen des Schulversuchs „Selbstverantwortete Schule“ im Schuljahr 2005/06 auf die Entwicklung einer neuen Lehr- und Lernkultur. Priorität hat dabei die Förderung und Forderung der individuellen Potenziale der

Schülerinnen und Schüler und die Entwicklung von selbstverantwortetem Lernen.“¹

Auch die Entwicklung der 18 Reformschulen war und ist an Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Schulbehörde orientiert. Die Prioritäten im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen haben sich die beteiligten Schulen in Absprache mit der Hamburger Bildungsbehörde selbst gesetzt. Die begonnenen Prozesse einer modellhaften Schulentwicklung sind jedoch noch nicht ausgewertet.

Die Bestandteile des „Orientierungsrahmens Schulqualität“ (OR)

Der OR ist seit dem 01.08.2006 in allen Schulen eingeführt worden. Inhaltlich orientiert sich der OR an reformpädagogischen Ansätzen. Dabei ist ein Steuerungsinstrument entstanden, das sowohl eine wirtschaftliche Sichtweise der Führung von Schulen ermöglichen soll als auch die Eckpunkte einer notwendigen Weiterentwicklung des Lernens und Lehrens zu beschreiben beansprucht. Die Leitidee des OR ist die „Verbesserung der schulischen Arbeit durch größtmögliche Selbstverantwortung der Schulen“.² Der Orientierungsrahmen empfiehlt eine „Best-Practice-Strategie“, die sich auch auf die positiven Beispiele des Auslands (z.B. Finnlands) bezieht und jeder Schule die Möglichkeit zur eigenständigen Profilentwicklung im Rahmen nachzuweisender Ergebnisqualität gibt.

Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) wird seit längerer Zeit mit Erfolg sowohl in Profit- als auch in Non-Profit-Organisationen wie z. B. im schulischen Bereich

Axel Keller ist
Diplom-Soziologe,
EFQM-Assessor und
Sonderpädagoge in
Hamburg.
E-Mail:
keller@kellax.de



Uwe Daude ist Dipl.
Ing. Raumplanung
und Changemanager
IHK in Hamburg.
E-Mail: daude@
maraedition.com



*„Inhaltlich orientiert sich
der OR an reformpädagogischen
Ansätzen.“*

zur Bewertung des Fortschritts in Richtung Excellence eingesetzt.

Als Dreh- und Angelpunkt der schulischen Qualitätsentwicklung wird das qualifizierte Führungshandeln gesehen. Nach dem EFQM-Modell werden beste Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, „Kunden“³, Mitarbeiter und Gesellschaft durch eine Führung erzielt, welche ihre Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt⁴ (siehe Grafik).

Schulleitungen werden nun definitiv aufgewertet, bekommen personalrechtliche Entscheidungsbefugnisse, erhalten einen Selbstbewirtschaftungsfonds und sind für die Aushandlung und Realisierung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Schulbehörde verantwortlich. In dieser neuen Rolle und Funktion ist der Schulleiter derjenige, bei dem sich unter anderem die Gesamtverantwortung für die Schlüsselergebnisse der Schule bündelt. Und: Im Zweifelsfall wird er auch „Chef-Entscheidungen“ treffen müssen, wenn das Lehrerkollegium selbst nach längerem Diskussionsprozess nicht zu einem handlungsleitenden Beschluß kommt.

Gleichzeitig jedoch liegt es in der Natur des EFQM-Modells, dass eine gute Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität an einer Schule nur möglich ist, wenn eine entsprechende Beteiligungskultur herrscht. So gesehen sind bspw. der Beteiligungscharakter und die „Kultur auf einer Augenhöhe“ wichtig, wenn man als Schulleiter zu Vereinbarungen kommen möchte, welche einer Verbesserung des Lehrens und Lernens dienen, eine

gemeinsame Zielorientierung im Kollegium schaffen und das Schulprofil in der Öffentlichkeit schärfen.

Die weiteren entscheidenden Dimensionen des Qualitätsmodells sind nach dem OR die Kernprozesse von Bildung und Erziehung. Somit bezieht sich der OR sowohl auf eine hohe Prozeß- als auch auf eine nachweisbare Ergebnisqualität im Lehren und Lernen. Laut OR ist es das vorrangige Ziel, die individuellen Leistungen der Schüler, den Ruf der Schulen und deren Leistungsbilanz in der Wahrnehmung der kritischen Öffentlichkeit nachhaltig zu verbessern.

Handlungskorridore für die einzelne Schule

In der Auseinandersetzung mit dem Hamburger Orientierungsrahmen wird deutlich, dass es an bestimmten Stellen Grenzen der schulischen Qualitätsentwicklung gibt. Diese Grenzen scheinen vor allem in den engen finanziellen und personellen Spielräumen für die einzelne Schule zu liegen. Zudem ist die Einbeziehung und auch die Selbstverpflichtung der Instanzen, die dem Schulleiter vorgesetzt sind, nach externer Wahrnehmung noch nicht geregelt.

Und: Auch die Mindeststandards einer schulischen Qualitätsentwicklung in Hamburg sind noch nicht ersichtlich.

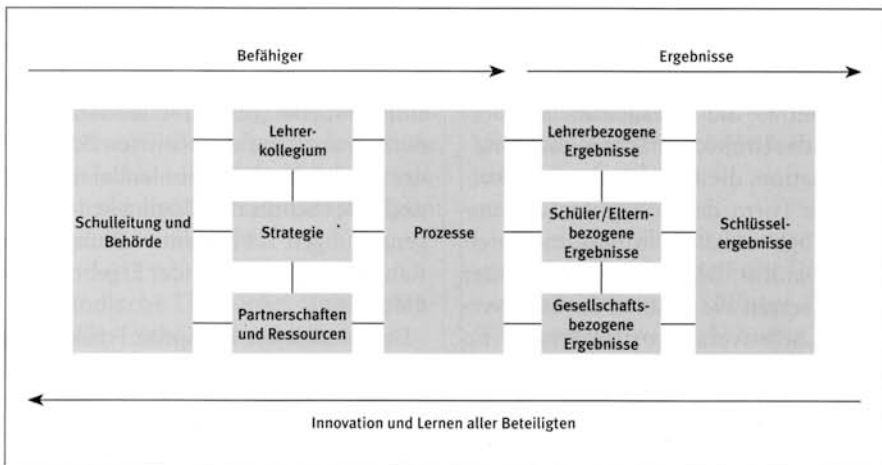
Die vorhandenen Chancen der schulischen Qualitätsentwicklung für die einzelne Schule sind (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) in folgenden Bereichen zu sehen:

- ▶ Bei entsprechender Nutzung des OR kann die einzelne Schule ihre Leistungsbilanz und die Zukunftschancen eines jeden Schülers erhöhen und so ihren Nutzen und ihr Profil unter Beweis stellen.
- ▶ Es ist der einzelnen Schule freigestellt, welche Schwerpunktsetzung sie vornehmen will. So gibt es bspw. die Möglichkeit, solche Ziel- und Leistungsvereinbarungen anzuvisieren, die den innerschulischen Handlungsspielraum erweitern und das eigenständige Profil vertiefen.
- ▶ Wenn sich eine Schule mittels einer bestimmten Spezialisierung auf bestimmte Angebote⁵ ein Alleinstellungsmerkmal verschaffen möchte, scheint es durch den OR dafür keine Beschränkungen zu geben.
- ▶ Wie ein deutlich verbessertes Leistungsniveau erreicht werden kann, bleibt in Bezug auf den Entwicklungsweg der einzelnen Schule selbst überlassen. Aber die 18 selbstverantworteten Schulen befinden sich bereits auf einem Weg der selbst auferlegten Qualitätsstandards, die sicherlich auch wertvolle Hinweise für flächendeckend zu setzende Mindeststandards geben.

Fazit

Der „Orientierungsrahmen Schulqualität“ bietet eine gute Grundlage der Qualitätsentwicklung, sofern sich eine Schule mit dem bewährten EFQM-Modell vertraut macht, es für die interne Qualitätsentwicklung heranzieht und die an einigen Stellen eher bescheidenen Standards des OR übertrifft. Eine Schule mit einem ambitionierten Schulleiter, einem engagierten Kollegium und einer aktiven Elternschaft hat gute Möglichkeiten, eine Best-Practice-Schule zu werden. ■

Grafik: Das Excellence-Modell nach EFQM für Schulen



1 siehe Website des Landesinstitutes für Lehrerbildung und Schulentwicklung – www.li-hamburg.de
 2 Drucksache 18/3780 der Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg – 18. Wahlperiode, S. 3
 3 Anmerkung: Als „Kunden“ sehen wir in diesem Kontext Schüler und Eltern.
 4 siehe www.deutsche-efqm.de
 5 Anmerkung: Wie z. B. als deutsch-spanischsprachige Grundschule