



Kreis Groß-
Gerau



Main-Taunus-
Kreis



Stadt
Rüsselsheim



Stadt
Kelsterbach



Staatliches Schulamt
für den Landkreis
Groß-Gerau und den
Main-Taunus-Kreis



Hessisches
Kultus-
ministerium

Abschlussbericht
„Schule gemeinsam verbessern“

September 2008
2. Auflage Mai 2009

Projektprofil

Projektstart: 16.04.2002

Übergeordnete Projektziele:

Qualitätssteigerung der Leistungen von Schule sowie die
Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen

Projektträger:

Seit 16.04.2002:

Land Hessen mit dem

Staatlichen Schulamt für den Landkreis Groß-Gerau und den Main-Taunus-Kreis

www.ssa-ggmt.net

Kreis Groß-Gerau

www.kreis-gross-gerau.de

Stadt Rüsselsheim

www.stadt-ruesselsheim.de

Seit 01.07.2004:

Stadt Kelsterbach

www.kelsterbach.de

Seit 01.08.2004:

Main-Taunus-Kreis

www.mtk.org

Projektleiterin:

Andrea Männle

Tel.: 06142-5500-210

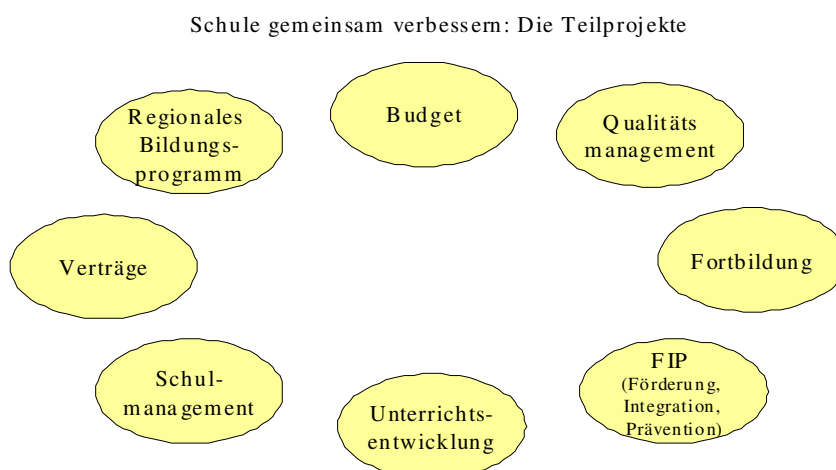
E-Mail: andrea.maennle@gg.ssa.hessen.de

Anzahl teilnehmende Schulen zu Projektbeginn: 16

Anzahl teilnehmende Schulen seit 2004: 121

(= 100% der öffentlichen Schulen im Kreis Groß-Gerau und im Main-Taunus-Kreis)

Überblick über die Teilprojekte und Arbeitsgruppen:



Projekthomepage:

<http://www.ssa-ggmt.net> und www.schule-gemeinsam-verbessern.de

Gliederung

Projektprofil	Seite 1
1. Einordnung des Abschlussberichts in den Evaluationsprozess	Seite 3
2. Zusammenfassung: Stärken und Entwicklungsbedarfe	Seite 4
2.1 Überblick	Seite 4
2.2 Erläuterung der Stärken	Seite 5
2.3 Erläuterung der Entwicklungsbedarfe	Seite 7
2.4 Weitere Empfehlungen	Seite 8
3. Erste Maßnahmen und Ausblick	Seite 8
4. Fazit	Seite 9
5. Anhang	
5.1 Die Peer-Berichte vom 17.09.2007	Seite 10
5.2 Selbstreport „Schule gemeinsam verbessern“ vom 07.09.2007	Seite 23

1. Einordnung des Abschlussberichts in den Evaluationsprozess

Die Evaluation des Projekts „Schule gemeinsam verbessern“ umfasst folgende Instrumente, Methoden und Datenquellen, die ausführlich im Selbstreport „Schule gemeinsam verbessern“ vom 07.09.2007 dargestellt sind (siehe Seiten 25 ff Selbstreport).

Analysiert wurden bis zum September 2007:

- die Zielbeschreibungen der Teilprojekte und die Statusberichte der Teilprojektleiter,
- die Schulprogramme aller 121 teilnehmenden öffentlich-rechtlichen Schulen,
- die 21 vorliegenden Schulinspektionsberichte,
- die rund 60 vorliegenden pädagogischen Entwicklungsbilanzen (PEB) der Schulen,
- die Evaluationsbögen der Fortbildungsmaßnahmen im Projekt,
- zwei umfangreiche Schulleiter- und Mitarbeiterbefragungen des Staatlichen Schulamtes: Entwicklungsbilanz im Staatlichen Schulamt (EBIS) 2003 und 2006, durchgeführt vom Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung in Frankfurt (DIPF),
- eine gesondert für das Projekt vom DIPF entwickelte Befragung aller Leiterinnen und Leiter der 121 öffentlich-rechtlichen Schulen am 30.08.2007,
- Antworten der Leiterinnen und Leiter der 121 öffentlich-rechtlichen Schulen auf eine Befragung mit offenen Fragen vom 30.08.2007,
- eine Befragung der im Projekt qualifizierten schulischen Evaluationsberaterinnen und –berater im August 2007,
- Eine Fallstudie über die Entwicklung einer Schule im Projektverlauf (DIPF).

Diese Ergebnisse wurden im Selbstreport zusammengefasst und lagen einer heterogen zusammengesetzten Expertengruppe für ein externes Feedback vor. Die externen Experten führten über diese Daten-Grundlage hinaus am 17.09.2007 Interviews mit Vertretern der verschiedenen Gruppen im Projekt und gaben nach einer intensiven Beratung miteinander am 18.09.2007 den Projektbeteiligten im Rahmen einer Tagung direkt ihr Feedback.

Bei der Tagung waren die Projektträger Land Hessen, Staatliches Schulamt des Kreises Groß-Gerau und des Main-Taunus-Kreises, Stadt Rüsselsheim und Stadt Kelsterbach vertreten unter anderem durch

- Herrn Staatssekretär Joachim Jacobi,
- den Leiter des Staatlichen Schulamtes für den Landkreis Groß-Gerau und den Main-Taunus-Kreis, Volker Blum,
- den 1. Kreisbeigeordneten des Kreises Groß-Gerau, Thomas Will,
- den Kreisbeigeordneten des Main-Taunus-Kreises, Michael Cyriax,
- den Bürgermeister der Stadt Rüsselsheim, Jo Dreiseitel und
- den damaligen Bürgermeister der Stadt Kelsterbach, Ehrhard Engisch.

Darüber hinaus waren die Mitglieder der zwei Projektgruppen, der Teilprojektgruppen und alle Leiterinnen und Leiter der 121 öffentlichen Schulen sowie weitere Mitarbeiter der Projektträger anwesend.

Die Gruppe der externen Experten, die als Peers gebeten waren, die bisherigen Evaluationsergebnisse durch ihr Feedback unter der Moderation von Dr. Dagmar Giebenhain zu ergänzen, setzte sich wie folgt zusammen:

- Dr. Peter Döbrich (Deutsches Institut für Internationale pädagogische Forschung in Frankfurt),
- Rolf Eifert (Leiter des Staatlichen Schulamtes Frankfurt),
- Bettina-Maria Gördel (Forschungsgruppe Bildungsmanagement Universität Erfurt),

- Armin Lohmann (Landesprojektleiter für Eigenverantwortliche Schulen in Bildungsregionen in Niedersachsen; in Hannover im Kultusministerium als Referatsleiter verantwortlich für schulische Qualitätsentwicklung, Innovation, Eigenverantwortliche Schule, Evaluation und Personalentwicklung),
- Wilfried Lohre (Projektleiter „Selbstständige Schule“, Bertelsmann Stiftung),
- Dr. Eberhard Mühlich (Institut Wohnen und Umwelt, IWU),
- Joachim Peter (Amtsleiter Schulwesen-Bau-Liegenschaftsverwaltung des Main-Kinzig-Kreises),
- Nora Schmidt (wissenschaftliche Mitarbeiterin im Referat für internationale Bildungsstatistik und Querschnittsthemen des Statistischen Bundesamtes),
- Elke Tomala-Brümmer (Leitung Projektsteuerung- päd. Fachberatung, Landkreis Offenbach),
- Dr. Karsten Zimmermann (Zentrum für Interdisziplinäre Technikforschung, TU Darmstadt).

2. Zusammenfassung: Stärken und Entwicklungsbedarfe

Überblick

Zusammenfassend wurden erstmals alle Analysen und Feedbacks im Rahmen einer vom Kultusministerium durchgeführten Informationsveranstaltung am 07.11.2007 Vertretern des hessischen Landkreis- und Städtetages und des HKM sowie in einer Führungskonferenz des Hessischen Kultusministeriums vorgestellt.

Die Analyse der verschiedenen Quellen ergibt folgende Stärken und Entwicklungsbedarfe, die in den Abschnitten 2.2 bis 2.4 erläutert werden.

Vertiefungen sind im anhängenden Selbstreport zu finden.

Stärken:

- Die gegenseitige Deckungsfähigkeit der Budgetmittel gelingt.
- Übertragbarkeit und Planungssicherheit bei den Schulträgermitteln liegen vor.
- Gemeinsames Lernen in der Region wird kontinuierlich praktiziert; die vorhandenen regionalen Unterstützungsstrukturen, wie vom Staatlichen Schulamt gestaltete Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote, werden sehr positiv bewertet.
- Die schulischen Gestaltungsspielräume werden für die Schulentwicklung genutzt.
- Qualitätsentwicklung in den Schulen findet zielgerichtet statt.
- Eine hohe Schulzufriedenheit (Schüler, Eltern, Lehrkräfte) wird konstatiert.
- Die regionale Kooperation wurde gestärkt und regionale Netzwerke sind entstanden.
- Zahlreiche positive Folgeeffekte auf weitere Arbeitsbereiche der Projektträger und Projektteilnehmer können festgestellt werden.

Entwicklungsbedarfe:

- Die Rechtzeitigkeit, Planbarkeit und Übertragbarkeit der Landesmittel liegen nicht vor.
- Die Mittel der Schulträger für die kleine Bauunterhaltung sind derzeit nicht mehr im Schulbudget eingestellt.
- Die Verwaltungsarbeit für die Schulen ist nicht vereinfacht worden.
- Die Ressourcen für die Unterstützung der Schulen und die regionale Vernetzung sind nicht in ausreichendem Maß vorhanden.
- Die Datennutzung zwischen Schulen ist nur in Ansätzen entwickelt.

Weitere Empfehlungen der Peers:

- Weiterentwicklung der regionalen Kooperation verbunden mit ausreichenden Ressourcen.
- Vereinheitlichung des Qualitätsverständnisses der Schulen durch einheitliche Evaluationsverfahren und Verpflichtung zur gemeinsamen Fortbildung zum Qualitätsmanagement.

2.2 Erläuterung der Stärken

Die Gestaltungsspielräume und die Unterstützungsstrukturen wirken sich positiv auf die Schulentwicklung aus.

Die Gestaltungsspielräume ergeben sich überwiegend aus der Einrichtung eines **Schulbudgets mit Landes- und Schulträgermitteln** und den Modalitäten zur Verwendung der Mittel. Die gegenseitige Deckungsfähigkeit der Budgetmittel wird von den Schulleiterinnen und Schulleitern überwiegend als gegeben betrachtet (87% bestätigen dies bezüglich der gegenseitigen Deckungsfähigkeit von Landesmitteln, 67% bezüglich der Deckungsfähigkeit von Landesmitteln und Schulträgermitteln), die Übertragbarkeit (70%) und Planungssicherheit (65%) bei den Schulträgermitteln liegt ebenso vor.¹

Die **Unterstützungsstrukturen** in der Region insgesamt werden von der überwiegenden Mehrheit der Schulleiterinnen und Schulleiter als positiv bestätigt. Dies betrifft vor allem das **Kommunikationskonzept für das Projekt**, die Angebote der **Regionalen Fortbildung** des Staatlichen Schulamtes zur Weiterentwicklung der Managementkompetenzen sowie die Unterstützung bei der **Bildung von Netzwerken**:

- „Wir erhalten regelmäßige und **aktuelle Informationen** über Veränderungen im Projekt „SGV“ (87%).
- „Das **regionale gemeinsame Lernen** wird durch die **regionale Fortbildung** des Staatlichen Schulamtes unterstützt“ (76% und Feedback der Peers).
- „Das **Staatliche Schulamt trägt zur Weiterentwicklung** meiner **Managementkompetenzen** bei“ (73% der Schulleiterinnen und Schulleiter bei EBIS 2006).
- „**Funktionierende Netzwerke** in der Bildungsregion sind entstanden“ (64%).

Die Peers beschreiben darüber hinaus das Vorliegen von **Regionalen Bildungsprogrammen** in der Region Kreis Groß-Gerau und in der Region Main-Taunus-Kreis als großen Fortschritt.

Führen die Gestaltungsspielräume und die Unterstützungsstrukturen auch zu einer dauerhaften Schulentwicklung?

Die Untersuchung bejaht dies aus mehreren Perspektiven.

Mit größeren Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten entsteht jedoch nicht automatisch mehr Qualität. Es braucht die Einbindung der vorhandenen Freiräume in ein schulisches Qualitätsmanagementsystem und über die einzelne Schule hinausgehende Unterstützungsstrukturen für die Schulentwicklung.

So haben bislang

- rund 60 Schulen an Fortbildungen und Projekten zur Pädagogischen Schulentwicklung (inkl. Unterrichtsentwicklung/ Methodentraining/ Eigenverantwortlichem Arbeiten),
- 29 Schulen an einer Qualitätsmanagement-Qualifizierung,
- rund 110 Personen an Fortbildungen zu Jahresgesprächen,
- 80 Personen an Qualifizierungen zur schulischen Evaluationsberaterin bzw. zum schulischen Evaluationsberater,
- 110 Personen an Fortbildungen zur schulischen Fortbildungsplanung,
- alle 121 Schulleiterinnen und Schulleiter mehrfach an Fortbildungen zum Budgethandling und
- rund 150 Personen ohne pädagogische Ausbildung an Einführungsfortbildungen

teilgenommen.

¹ Die Ergebnisse stammen, wenn nicht anders vermerkt, aus der Erhebung des DIPF bei den Schulleiterinnen und Schulleitern vom 30.08.2007.

Zu beobachten ist im Projekt, dass Projektmanagement und Evaluation in den Arbeitsvorhaben der Schulprogramme weitgehend verankert sind.

94% der Schulleiterinnen und Schulleiter geben an, die Möglichkeiten für eine stärkere Eigenverantwortung aktiv genutzt zu haben. Auch 90,5% der zum Evaluationszeitpunkt vorliegenden Inspektionsberichte zeigen die Nutzung schulischer Gestaltungsspielräume als Stärke auf. Die Peers bestätigen ebenso eine spürbare Stärkung der Eigenverantwortung in Budgetfragen.

Beispiele hierfür sind die Gewinnung von Studentinnen und Studenten für den schulischen Einsatz im Unterricht und in Projekten, das Engagieren von Referenten für schulische Qualifizierungsmaßnahmen sowie das Einrichten von Vertretungspools oder die personelle Verstärkung des Schulsekretariats.

Rund 1600 zusätzliche Arbeitsverträge verschiedenster Art und unterschiedlichsten Umfangs werden in diesem Kontext neben 3200 regulär besetzten Panstellen vom Staatlichen Schulamt in Rüsselsheim pro Jahr administriert. Die Gestaltung liegt dabei bei den Schulen.

Die Schulleiterinnen und Schulleiter geben mit großer Mehrheit an, dass:

- SGV zu einer dauerhaften Entwicklung ihrer Schule beigetragen hat (73%).
- Sich durch die Mitarbeit in SGV die Entwicklung in der Schule beschleunigt hat (69%).
- Die Mitarbeit in SGV zum besseren Umgang mit Zahlen, Daten und Fakten in der Schule beigetragen hat (68%).
- Die Mitarbeit in SGV das systematische Qualitätsmanagement in ihrer Schule gefördert hat (62%).

Die externen Peers stellen in ihrem Feedback als Stärke heraus, dass sich **alle 121 Schulen** der Region darauf verständigt haben, sich an dem Ziel der Qualitätsentwicklung zu beteiligen und sich die Rahmenbedingungen und die schulischen Entwicklungsprozesse dadurch deutlich verbessert haben.

Schulzufriedenheit

Insgesamt wird in 90,5% der ausgewerteten Schulinspektionsberichte die Zufriedenheit von Eltern, Schülern und Lehrkräften mit der jeweiligen Schule als Stärke genannt. In den weiteren 9,5% wird die Schulzufriedenheit von einigen Gruppen als gegeben betrachtet, von anderen nicht. Auch die Peers bestätigen eine hohe Schulzufriedenheit sowie eine hohe Identität bei den inspizierten Schulen und den Schulen, die die Pädagogische Entwicklungsbilanz (PEB) durchgeführt haben.

Eng mit der Qualitätsentwicklung in den Schulen hängt auch, teilweise in Wechselwirkung, die **regionale Kooperation** zusammen. Sie wird sowohl zwischen den Schulen als auch zwischen den Projektträgern als stark gewachsen und weiterentwickelt empfunden.

- „In der Region ist ausreichendes **Vertrauen** für gemeinsame Entwicklungen gewachsen“ (68%).
- „Der **Erfahrungsaustausch** zwischen Schulen verschiedener Schulformen hat sich seit Projektbeginn verbessert“ (65%).
- „Es gibt **stabile Kooperationsstrukturen** in der Region“ (64%).
- „Die **Zusammenarbeit zwischen den Schulen** hat sich seit Projektbeginn verbessert“ (61%).

In den Interviews heben die Lenkungsausschussmitglieder hervor, dass die Zusammenarbeit zwischen den Schulträgern und dem Staatlichem Schulamt selbstverständlicher geworden ist und weisen auch auf die Vorteile durch die im Projekt entstandene Zusammenlegung von Jugendhilfe und Schulverwaltung auf Seiten der Schulträger hin (Schulverwaltung und Jugendhilfe haben einen gemeinsamen Leiter).

Positive Folgeeffekte

Von Projektbeteiligten und Mitarbeitern der Projektträger wurden zahlreiche und bedeutsame positive Folgeeffekte des Projektes genannt. Als Beispiele seien hier aufgezählt:

- Die Schulentwicklungsgespräche zwischen Schulleitungen und Schulaufsichtsbeamten werden auf der Grundlage gemeinsamer Qualitätsbegriffe und Projektmanagementbegriffe geführt und haben sich so weiter professionalisiert.
- Das Qualitätsmanagement des Staatlichen Schulamtes wird schrittweise ausgebaut.
- Als positiver Folgeeffekt wurde außerdem die Verbindung zum Projekt „SAP Schulen“ von Projektbeteiligten genannt, da Erfahrungen aus dem Budgetbereich für die Pilotierung von SAP Schulen genutzt wurden. Hier konnten die Schulen von zusätzlicher Verwaltungsarbeit entlastet werden.
- Es gibt Hinweise darauf, dass der Einführungsprozess bei Jahresgesprächen in Schulen durch die Erfahrungen des Teilprojekts Schulmanagement beschleunigt wird.
- Aufbauend auf der in der Region vorhandenen Evaluationskultur und den entsprechenden Erfahrungen werden schulische Peer Reviews zur Qualitätsentwicklung der Schulen, erstmalig in Hessen auch an allgemein bildenden Schulen, eingeführt.
- Die „Regionale Fortbildung, Personalentwicklung und Fachberatung“ des Staatlichen Schulamtes wurde auf der Basis der Erfahrungen mit den verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen während der Projektzeit aufgebaut. Dementsprechend ist sie ausgerichtet auf die Tendenz der steigenden schulischen Eigenverantwortung und orientiert sich an dem Grundsatz, Innovationen mit Qualifizierungen zu verknüpfen.

2.3 Erläuterung der Entwicklungsbedarfe

Als deutliche Entwicklungsbedarfe sind einzuordnen:

- Die Erfahrungen zur **Rechtzeitigkeit, Planbarkeit und Übertragbarkeit der Landesmittel** zeigen Entwicklungsbedarf. Nur 19% der Schulleiter bestätigen, dass die managementbedingt eingesparten Landesmittel gut übertragbar sind. Nur 25% bestätigen, dass die Bereitstellung der Landesmittel die schulspezifischen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Nur 29% sagen, dass die Landesmittel für die Budgetplanung rechtzeitig zur Verfügung stehen.
- Das Herausnehmen der **kleinen Bauunterhaltung** wird als Verschlechterung der Rahmenbedingungen gewertet, so die Rückmeldung der Peers.

Drei weitere Punkte werden als deutliche Entwicklungsbedarfe von mehreren Seiten gekennzeichnet:

Verwaltungsarbeit

Nur 6% der Schulleiterinnen und Schulleiter meinen, dass sich die Verwaltungsarbeit der Schulen durch die regionale Koordinierung vereinfacht hat.

Ressourcen

Die Peers weisen deutlich auf die zu geringen Ressourcen für die regionale Vernetzung und Steuerung, für das Informationsmanagement und die Projektführung beim regionalen Bildungsprogramm sowie für die regionale Unterstützung von „Schulen lernen voneinander“ hin.

Datennutzung zwischen den Schulen

Nur 18% der Schulleiterinnen und Schulleiter sehen, dass die Nutzung von Daten zwischen den Schulen selbstverständlich geworden ist.

2.4 Weitere Empfehlungen

Darüber hinaus empfehlen die Peers auf der Grundlage der positiv bewerteten Zwischenergebnisse Folgendes für die Weiterarbeit:

Qualitätsverständnis

Sie sehen eine Spreizung beim Qualitätsverständnis der Schulen, da die Schulen sukzessiv dem Projekt beitraten und bis zum Evaluationszeitpunkt nicht alle an einer Qualitätsmanagement-Qualifizierung teilgenommen haben. Sie nehmen auch wahr, dass Schulen verschiedene Evaluationsverfahren anwenden und bewerten diese als zu unterschiedlich. Sie empfehlen eine Vereinheitlichung der Evaluationsverfahren und ein gemeinsames Verständnis von Qualität, verbunden mit verpflichtenden Qualitätsmanagement-Qualifizierungen für alle Schulen.

Weiterentwicklung der regionalen Kooperation und der landesweiten Abstimmung

Die Peers empfehlen außerdem den Ausbau der Kooperation sowohl in der Region in Form von Regionalen Verantwortungsgemeinschaften durch erweiterte Regionalfonds als auch auf Landesebene. Hier empfehlen sie Ressort übergreifende Vereinbarungen, z.B. zwischen dem Hessischen Kultusministerium und dem Sozialministerium.

3. Erste Maßnahmen nach der Evaluation

Projektgruppe und Lenkungsausschüsse stellten in den Fokus der Betrachtung, wie die Zusammenarbeit nach dem Projektende am 31.12.2008 verankert werden soll.

Neben dieser perspektivischen Arbeit wurden bereits unmittelbar nach der Evaluation weitere Maßnahmen ergriffen:

- Ressourcen für die Arbeit mit den regionalen Bildungsprogrammen wurden mit dem Ergebnis beantragt, dass beide regionale Bildungsprogramme vom Staatlichen Schulamt mit je einer abgeordneten Lehrkraft im Umfang einer halben Stelle Abordnung im Schuljahr 2008/09 ausgestattet werden.
- Der Abgleich der Qualifizierungen „Pädagogische Schulentwicklung“, „Qualitätsmanagement“ und „schulische Evaluationsberater“ durch die Fortbildner wurde intensiviert.
- Das Staatliche Schulamt sagt zu, die Ergebnisse von „Schule gemeinsam verbessern“ auf einer durch das Hessische Kultusministerium organisierten Veranstaltung hessenweit vorzustellen.
- Der Schulträger Main-Taunus-Kreis organisiert in Absprache mit dem Staatlichen Schulamt weitere Fortbildung zum Thema Budget.
- Die regionale Fortbildung des Staatlichen Schulamtes unterstützt die im Projekt entstandene Evaluationskultur der Schulen durch die Koordination von Peer Reviews zwischen Schulen.
- Die Geschäftsführer und der Teilprojektleiter Budget verdeutlichen in einem Bericht an die Lenkungsausschüsse die Herausforderungen für die Weiterentwicklung der Schulbudgets.
- Ein Entwurf für eine Kooperationsvereinbarung nach Projektende und für eine landesweite Empfehlung liegt beiden Lenkungsausschüssen vor.
- Die Erfahrungen aus dem Projekt „Schule gemeinsam verbessern“ wurden in entsprechenden Arbeitsrunden (Initiativgruppe eigenverantwortliche Schulen) des Kultusministeriums eingebracht.
- Eine Diskussion über eine Vereinheitlichung des Qualitätsverständnisses und von Evaluationsverfahren fand in der Projektgruppe statt. Die Lenkungsausschüsse verweisen in diesem Zusammenhang jedoch auf die landesweiten Vorgaben und Entwicklungen (wie z.B. hessischer Referenzrahmen für die Schulqualität).

4. Fazit

Im Projekt liegt eine Kombination von Erhöhung der Eigenverantwortung der Schulen mit einem erheblichen Ausbau der regionalen Unterstützungsstruktur vor.

Dabei sind die wesentlichen Bestandteile des regionalen Qualitätskonzepts:

- die Einrichtung der Schulbudgets mit ihren Gestaltungsspielräumen,
- die auf Qualitätsentwicklung und Eigenverantwortung ausgerichteten Fortbildungen, Qualifizierungsmaßnahmen und Beratungen,
- die Kommunikation im Projekt,
- die Kooperation in der Region zwischen schulischen und außerschulischen Partnern,
- die Entwicklung regionaler Netzwerke und
- die Vereinbarung regionaler Bildungsprogramme.

Diese Kombination führt zu einer spürbaren Qualitätsentwicklung bei den Schulen.

Einige Schwierigkeiten während der Projektarbeit bestehen weiterhin. Dies sind insbesondere die geschilderten Entwicklungsbedarfe bei der Übertragbarkeit und Planungssicherheit der Schulbudgetmittel, die höhere Verwaltungsarbeit und die nicht ausreichenden Ressourcen für die regionale Kooperation.

Inwieweit ein vereinheitlichtes Qualitätsverständnis und eine Verpflichtung zu einem einheitlichen Evaluationsverfahren sowie zu einem Qualitätsmanagementsystem notwendig sind, wird noch diskutiert werden müssen, wobei dies verbunden mit landesweiten Entwicklungen betrachtet werden muss.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass es sich lohnt, einen Top-Down-Rahmen, Bottom-Up mit Inhalten, Methoden und Strategien zu gestalten. Eine wichtige Grundlage hierfür ist, dass sich die Kooperationspartner mit Verträgen zu einer verbindlichen, an gemeinsamen Zielen orientierten Zusammenarbeit verpflichten.

Abschließend sollen zwei Ergebnisse der Schulleiterbefragung vom 30.08.2007 zitiert werden:

„Die Arbeit von „Schule gemeinsam verbessern“ sollte verstetigt werden“ (91%) und „Die Ergebnisse aus „Schule gemeinsam verbessern“ sollten in Hessen verbreitet werden (87%).

Andrea Männle, September 2008

5. Anhang

5.1 Die Peer-Berichte vom 17.09.2007

Während der Tagung erarbeiteten die auf S. 3 f genannten Peers auf der Grundlage der im Selbstreport dargestellten Selbstevaluation und der ergänzenden Interviews mit Projektmitarbeitenden, Lenkungsausschussmitgliedern, Schulvertretern und Vertretern des Gesamtpersonalrats eine Rückmeldung. Diese wurde noch während der Tagung den Schulleiterinnen und Schulleitern präsentiert. Die Präsentation finden Sie im Folgenden. Anschließend ergänzte Herr Armin Lohmann die Powerpoint-Präsentation und stellte uns noch eine weiterentwickelte Fassung zur Verfügung, die aber nicht mehr mit allen Peers abgestimmt werden konnte. Diese Version ist ebenso beigefügt.

a) Die von allen Peers während der Tagung verabschiedete Fassung:

Rückmeldung der Externen/Peers an die Projektbeteiligten

Ergebnisse aus den Recherchen und
Beratungen am 17. und 18.9. 2007,
von allen Peers verabschiedete
Fassung

Fakten-Speicher übergeordnete Projektziele und

- Von 16 auf 121 Schulen
- 10% Zuschlag für Sekretärinnen (KGG)
- Ein strategisches Ziel:
Umsetzung von Qualifizierungsprogramm
- Region ist Beteiligte am Regionalprojekt
Kooperation mehrere Schulträger
- Grundlage für Beteiligung = Budgetierung
(Eintrittskarte); hohe Motivation

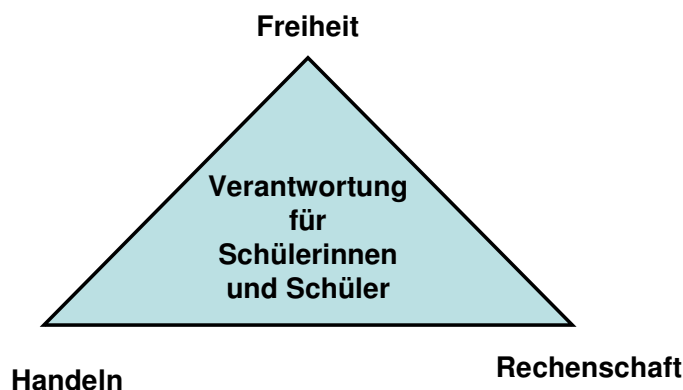
Fakten-Speicher

- **Alle Schulen** haben sich darauf verständigt, sich an dem Ziel **Qualitätsentwicklung** zu **beteiligen**
- 29 Schulen QM; 62 Schulen PEB; 21 Schulen mit Inspektion (mit Bericht); 114 SL-SGV-Befragung
- 90 % der Schulen aus dem Teilprojekt QM haben **hohes Bewusstsein** von Qualität
- ca. 40% der Schulen **sind indifferent** bezüglich **Qualität**

Fakten-Speicher

- Ressourcenverantwortlichkeit führt zu **Akzeptanz von Rechenschaftslegung**
- Das Projekt führte zw. 2002 und 2007 zu einer breiteren Diskussion über Qualität u. Qualitätsentwicklung
- Die **Prämissen** waren zu Beginn des Projektes andere als im Verlauf/ zum Ende
- Der **Begriff von Qualität hat sich verändert** (empirische Wende)

Was heißt Verantwortung?



Fakten-Speicher

- In beiden Regionen liegen **Bildungsprogramme** vor.
- In beiden Regionen unterscheiden sich die Bildungsprogramme voneinander.
- Das **gemeinsame Lernen** wird durch die Reg. Fortbildung **unterstützt** (hohe Zustimmung)

Fakten-Speicher

- Die **Rahmenbedingungen** und die **schulischen Entwicklungsprozesse** haben sich **verbessert**.
- Überwiegende Mehrzahl der Schulleiter: „SGV hat zu einer **dauerhaften Entwicklung meiner Schule geführt**“
- **Stärkung von Eigenverantwortung** in Budgetfragen ist feststellbar.

Fakten-Speicher

- Inspizierte und PEB-Schulen weisen hohe Schulzufriedenheit/ **hohe Identität** mit Projekt auf.
- Mehr als 90 % der **Schulleiterinnen** und **Schulleiter wünschen Fortsetzung** des Projekts SVG

Faktenpeicher Schulinterne Evaluation und Qualitätsmanagement

- Die **Evaluationsverfahren** sind zu unterschiedlich: Empfehlung Vereinheitlichung
- Erfahrungen aus dem Teilprojekt QM **fördern Vernetzung** in der Region (Informationstransfer/ Erfahrungsaustausch)

Faktenpeicher finanzielle und organisatorische Spielräume

- Vgl. Selbstreport: Budgetmittel der Schulträger weitgehend **zuverlässiger** als Landesmittel
- „**Erweiterung organisatorischer Spielräume**“ und „Schulen nutzen dies **zur Verbesserung der schulischen Qualität**“ wird mit „ja“ bewertet
- Ein implizierter Lernprozess hat stattgefunden
- **Ressourcenverantwortung** führt zu **Akzeptanz von Rechenschaftslegung**

Finanzielle und organisatorische Spielräume

- Die Rechtsfähigkeit der Schule muss verändert werden
- Die Sicherheit aller Budgetanteile muss gewährleistet sein (Höhe, Termin)
- Eine echte Zusammenführung der Mittel muss gegeben sein (Landesmittel, Schulträger, Jugendhilfe, ...)
- 100%ige Übertragung der Mittel und gegenseitige Deckungsfähigkeit muss gewährleistet sein

Finanzielle und organisatorische Spielräume

- Rechnungsabwicklung durch kaufmänn. Fachwissen
- Aufbau eines fachl. und betriebswirtschaftl. Controllings
- Die kleine Bauunterhaltung muss wieder ins Budget integriert werden
- Es muss Standards/Parameter für Budgetansätze geben, die für alle Schulformen vergleichbar sind

D. Vernetzung/ lernende Region

- Regionale Verantwortungsgemeinschaft durch erweiterten Regionalfonds (-> Schule, Jugendhilfe, Sportverein)
- Selbstbeschreibung und Selbstevaluation der Projekte nach gemeinsamen Kriterien
- Aber: Ausstattungsgrundlage muss stimmen (Bildungsanspruch)
- Partnerschaften auf Landesebene, sichtbar durch Ressort übergreifende Vereinbarungen
- Gleichwertigkeit von Zielgruppenorientierung (Management) und Sozialraumorientierung (Governance)

Vernetzung/ lernende Region

- Lenkungsausschuss verkörpert regionale Verantwortung für alle Kinder und Jugendliche und steuert die Qualitätsprozesse für die Region: Feststellung „Was wird 07/08 geleistet?“, „Was soll in 2010 geleistet werden?“
- Ressourcen nötig (Fonds, Land etc)
- Verantwortung für alle Bildungsbiografien (Übergänge)

Projektressourcen

- Mehr **Unterstützung** zur Verfügung stellen bezüglich Information und mehr Projektführung beim Regionalen Bildungsprogramm
- **Mehr Unterstützung bei Schulen lernen voneinander** (Beispiele guter Praxis, Forum/Internet, Netzwerktag)

Evaluation und QM

- Es muss ein einheitliches gemeinsames standardisiertes Evaluationsverfahren geben
- Vergleichbarkeit von Evaluationsergebnissen
- **Alle Schulen** sind an einem **pädagogischen Qualitätsmanagement** beteiligt (gemeinsames Verständnis)

b) Die von Herrn Armin Lohmann weiterentwickelte Fassung:

Rückmeldung der Externen/Peers an die Projektbeteiligten

Ergebnisse aus den Recherchen und
Beratungen am
17. und 18.9. 2007, von Armin
Lohmann überarbeitete Fassung

Peers und Evaluationsbeirat:

- Dr. Peter **Döbrich**, DIPF Frankfurt
- Rolf **Eifert**, Leiter des Staatlichen Schulamtes Frankfurt
- Armin **Lohmann**, Landesprojektleiter Niedersachsen für „Eigenverantwortliche Schulen in Bildungsregionen“, Referatsleiter im Niedersächsischen Kultusministerium für schulische Qualitätsentwicklung, Innovation, Eigenverantwortliche Schulen Evaluation und Personalentwicklung
- Wilfried **Lohre**, Projektleiter „Selbstständige Schule“, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Dr. Eberhard **Mühlich** (Institut Wohnen und Umwelt)
- Joachim **Peter**, (Amtsleiter Schulwesen, Bau Liegenschaftsverwaltung, Main-Kinzig-Kreis)
- Elke **Tomala-Brüming**, Leitung Projektleitung Bildungsregion und päd. Fachberatung, Landkreis Offenbach
- Dr. Karsten **Zimmermann** (Zentrum für Interdisziplinäre Technikforschung, TU Darmstadt)

Vorbemerkung

Es liegt eine umfassende Dokumentation „Selbstreport „Schule gemeinsam verbessern“ des Staatlichen Schulamtes und der Projektleitung vor. Die Evaluationssachverständigen stellen zunächst fest, dass unterschiedliche Evaluationsverfahren zur Überprüfung des fünfjährigen Projekt SGV eingesetzt wurden, die Überschneidungen aufzeigen, jedoch keine stringente Vergleichsbewertungen zulassen. Wenig aussagekräftig erscheinen die Aussagen der hessischen Schulinspektion, da sie den einzelnen Schulen keine standardisierten Berichte nach einer durchgeführten Inspektion vorlegt. Es fehlen klar bezeichnete Qualitätsmerkmale und Kriterien zum Qualitäts- und Schulmanagement. Eine Nullmessung für alle Schulen liegt nicht vor, da während der fünfjährigen Projektzeit ständig neue Schulen aufgenommen wurden. Viele Evaluationsergebnisse lassen deshalb nur Teilrückschlüsse zu:

1. Die vor knapp fünf Jahren gestartete Neuausrichtung einer Qualitätsentwicklung durch Budgetierung einzuführen, hat sich als richtiger Weg erwiesen. Die freiwillige Teilnahme führte zu einer Heterogenität zwischen hoher Kompetenzentwicklung bis zu reinen Mitnahmeeffekten (schwach ausgeprägte Identität), so dass unterschiedliche Auffassungen über Schulqualität vorliegen.
2. Nur ein Viertel aller Projektschulen wurden im „Qualitätsmanagement“ und z. T. im „pädagogischen Qualitätsmanagement“ (Dyrda & Partner) qualifiziert, weitere 45 – 50 Schulen sind vermutlich mit diesem Kompetenzmodul nicht qualifiziert worden.
3. Die Konzepte der Qualitätsentwicklung zwischen dem ganzheitlicher Ansatz vom „QM“ und z. T. „PQM“ (Dyrda) und zellularen Ansatz PSE (Klippert) konnten aufgrund der sukzessiv wachsenden Teilnahme ins laufende Projekt seitens der Projektleitung nicht geklärt werden. Dieses führte zu einer Spreizung im Qualitätsverständnis; eine generelle Bewertung war für die Peers nicht möglich.
4. Der Lenkungsausschuss und die Projektleitung haben zu wenig Steuerungseinflüsse aufgrund fehlender Ressourcen.

Die Peers haben sich darauf verständigt, zunächst nur Fakten festzustellen und Rückschlüssen aus Teilergebnissen in Form von Empfehlungen auszusprechen.

Fakten-Speicher zu den übergeordnete Projektzielen

- In fünf Jahren **eine Steigerung** der TN von 16 auf 121 Schulen (siebenfache Steigerung)
- 10% Zuschlag für Sekretärinnen (KGG)
- Strategisches Ziel erreicht:
Umsetzung von Qualifizierungsprogrammen
- Region ist Beteiligte am Regionalprojekt;
Kooperation mehrere Schulträger ist erreicht.
- Grundlage für Beteiligung = Budgetierung
(Eintrittskarte); hohe Motivation.

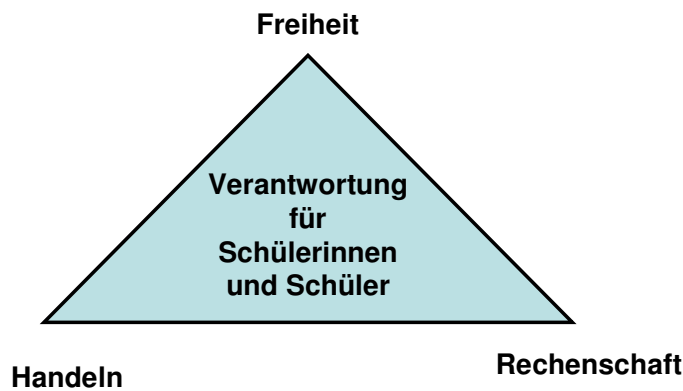
Fakten-Speicher

- **Alle Schulen** haben sich darauf verständigt, sich an dem Ziel **Qualitätsentwicklung** zu **beteiligen**.
- 29 Schulen „QM“ und z. T. „PQM“ (Dyrda); 62 Schulen Pädagogische EntwicklungsBilanz (DIPF); 21 Schulen mit Inspektion (mit Bericht); 114 SL-SGV-Befragung
- 90 % der Schulen aus dem Teilprojekt „QM“ / „PQM“ haben **hohes Bewusstsein** von Schulqualität entwickelt
- ca. 40% der Schulen **sind indifferent** bezüglich **Qualität** – *Schulen hatten zu große Entscheidungsfreiräume, sich an einheitlichen Qualifizierungsmaßnahmen zum schulischen QM zu entscheiden.*

Fakten-Speicher

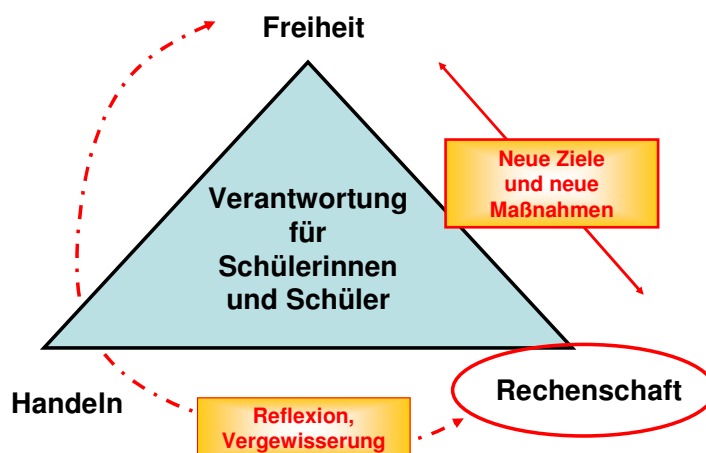
- Ressourcenverantwortlichkeit führt zu **Akzeptanz von Rechenschaftslegung**.
- Das Projekt führte zwischen 2002 und 2007 zu einer breiteren Diskussion über Qualität u. Qualitätsentwicklung.
- Die **Prämissen** waren zu Beginn des Projektes andere als im Verlauf/ zum Ende des Projekts.
- Der **Qualitätsbegriff hat sich verändert** (empirische Wende: zum Beginn Eigenverantwortung wird Budgetsteuerung erreicht – zum Ende des Projektes wird Eigenverantwortung als Qualitätsmerkmal zur Verbesserung der Schulqualität zunehmend verstanden).

Was heißt schulische Verantwortung?



© Armin Lohmann – Kelsterbach 2007

Verantwortung und Rechenschaftslegung



© Armin Lohmann – Kelsterbach 2007

Fakten-Speicher

- In beiden Regionen liegen **Bildungsprogramme** vor.
- In beiden Regionen unterscheiden sich die Bildungsprogramme voneinander.
- Das **gemeinsame Lernen** wird durch die Reg. Fortbildung **unterstützt** (hohe Zustimmung aller befragten Schulen)

Fakten-Speicher

- Die **Rahmenbedingungen** und die **schulischen Entwicklungsprozesse** haben sich für Einzelschulen **verbessert**.
- Überwiegende Mehrzahl der Schulleiter:
„SGV hat zu einer **dauerhaften Entwicklung meiner Schule geführt**“.
- **Stärkung von Eigenverantwortung** in Budgetfragen ist feststellbar.

Fakten-Speicher

- Extern Inspizierte und PEB-Schulen weisen hohe Schulzufriedenheit/ **hohe Identität** mit dem SGV-Projekt auf.
- Mehr als 90 % der **Schulleiterinnen** und **Schulleiter wünschen Fortsetzung** des Projekts SVG.

Faktenspeicher Schulinterne Evaluation und Qualitätsmanagement

- Die **Evaluationsverfahren** sind zu unterschiedlich. Eine hohe Spreizung über schulische Qualitätsentwicklung und -sicherung ist feststellbar.
- Erfahrungen aus dem Teilprojekt „QM“ und z.T. „PQM“ **fördert Vernetzung** in der Region (Informationstransfer/ Erfahrungsaustausch) ist eindeutig positiv.

Faktspeicher finanzielle und organisatorische Spielräume

- Vgl. Selbstreport: Budgetmittel der Schulträger weitgehend **zuverlässiger** als Landesmittel.
- Die „**Erweiterung organisatorischer Spielräume**“ und „**Schulen** nutzen dies **zur Verbesserung der schulischen Qualität**“ wird eindeutig mit „JA“ beantwortet.
- In allen Schulen hat ein „implizierter **Lernprozess** stattgefunden“.
- **Ressourcenverantwortung** führt zu **Akzeptanz von Rechenschaftslegung**.

Empfehlungen

Die Peers haben sich entschieden, die eindeutigen Rückschlüsse (kritische Bewertungen der befragten Schulen) und festgestellten Fakten mit einer Weiterentwicklung des Projektes zu verknüpfen. Hierzu sind Empfehlungen aus den vorliegenden Evaluationsergebnissen wie folgt abgeleitet worden.

Finanzielle und organisatorische Spielräume

- Die **Rechtsfähigkeit** der Schule muss **verändert** werden.
- Die **Sicherheit** aller Budgetanteile muss **gewährleistet** sein (Höhe, Termin).
- Eine **echte Zusammenführung** der Mittel muss gegeben sein (Landesmittel, Schulträger, Jugendhilfe, ...).
- **100%ige Übertragung der Mittel** und **gegenseitige Deckungsfähigkeit** muss gewährleistet sein.

Finanzielle und organisatorische Spielräume

- Rechnungsabwicklung durch kaufmänn. Fachwissen **optimieren**.
- Aufbau eines fachl. und betriebswirtschaftliche **Controllings anstreben**.
- Die kleine Bauunterhaltung muss wieder ins **Budget integriert** werden.
- Es muss Standards/Parameter für Budgetansätze geben, die für alle Schulformen **vergleichbar** sind.

D. Vernetzung/ lernende Region

- **Regionale Verantwortungsgemeinschaft** durch erweiterten Regionalfonds (> Schule, Jugendhilfe, Sportverein)
- Selbstbeschreibung und Selbstevaluation der Projekte nach gemeinsamen Kriterien
- Aber: **Ausstattungsgrundlage muss stimmen** (Bildungsanspruch)
- Partnerschaften auf Landesebene, sichtbar durch **Ressort übergreifende Vereinbarungen**
- **Gleichwertigkeit von Zielgruppenorientierung** (Management) und **Sozialraumorientierung** (Governance)

Vernetzung/ lernende Region

- Lenkungsausschuss verkörpert regionale Verantwortung für alle Kinder und Jugendliche und steuert die Qualitätsprozesse für die Region: Feststellung „Was wird 07/08 geleistet?“, „Was soll in 2010 geleistet werden?“
- Ressourcen nötig (Fonds zur regionalen Steuerung, Landesbeteiligung etc)
- Grundsatz: „**Verantwortung für alle Bildungsbiografien (Übergänge)!**“

Projektressourcen

- Mehr **Unterstützung** zur Verfügung stellen bezüglich Information und mehr Projektführung beim Regionalen Bildungsprogramm
- **Mehr Unterstützung bei Schulen lernen voneinander** (Beispiele guter Praxis, Forum/Internet, Netzwerktag)

Evaluation und QM

- Es muss ein **einheitliches gemeinsames** standardisiertes Evaluationsverfahren geben, um die ...
- **Vergleichbarkeit** von Evaluationsergebnissen zu gewährleisten.
- **Alle Schulen** sind an einem **Qualitätsmanagement** zu beteiligen (gemeinsames Verständnis).

5.2 Selbstreport „Schule gemeinsam verbessern“ vom 7.9.2007

Selbstreport „Schule gemeinsam verbessern“ Dokumentation und Evaluation des Projektes Teil 1 (16.4.2002 bis 7.9.2007)

Autoren:

Heidrun Bechtel
Gisela Becker
Alfred Bermel
Volker Blum
Josef Bott
Inge Dammann
Waltraud Deppenmeier
Dr. Peter Döbrich
Klaus Feine-Koch
Udo Giegerich
Rüdiger Hackenbroch
Ursula Häußner
Annemarie Hinsberger
Günter Howind
Dr. Gerd Jungblut
Uwe Kern
Dr. Julia Klippel
Nicole Kröcker
Brigitte Lamberty
Doris Liebald
Andrea Männle
G. Metz
Birgit Müller-Muth
Wolfgang Nowak
Peter Querbach
Gerhard Schäfer
Hannelore Schreiber
Dr. Herbert Schnell
Christian Vilmar
Helga Wagner

Konzeption des Selbstreports und Koordination:

Andrea Männle

Beratung bezüglich des Evaluationsverfahrens:

Elmar Diegelmann
Dr. Giebenhain
Dr. Döbrich
Dr. Schnell

Folgende weitere Dokumentations- und Evaluationsteile sind in Planung:

Teil 2: Dokumentation der Evaluationstagung, geplant bis Ende November 2007

Teil 3: Dokumentation und Evaluation der Verankerungs- und Transferphase, geplant für Ende 2008

Projektprofil

Projektstart: 16.4.2002

Übergeordnete Projektziele:

Qualitätssteigerung der Leistungen von Schule sowie eine Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen

Projektträger:

Seit 16.4.2002:

Land Hessen mit dem
Staatlichen Schulamt für den Landkreis Groß-Gerau und den Main-Taunus-Kreis
<http://www.ssa-ggmt.net>

Kreis Groß-Gerau
www.kreis-gross-gerau.de

Stadt Rüsselsheim
www.stadt-ruesselsheim.de

Seit 1.7.2004:

Stadt Kelsterbach
www.kelsterbach.de

Seit 1.8.2004:

Main-Taunus-Kreis
www.mtk.org

Projektleiterin:

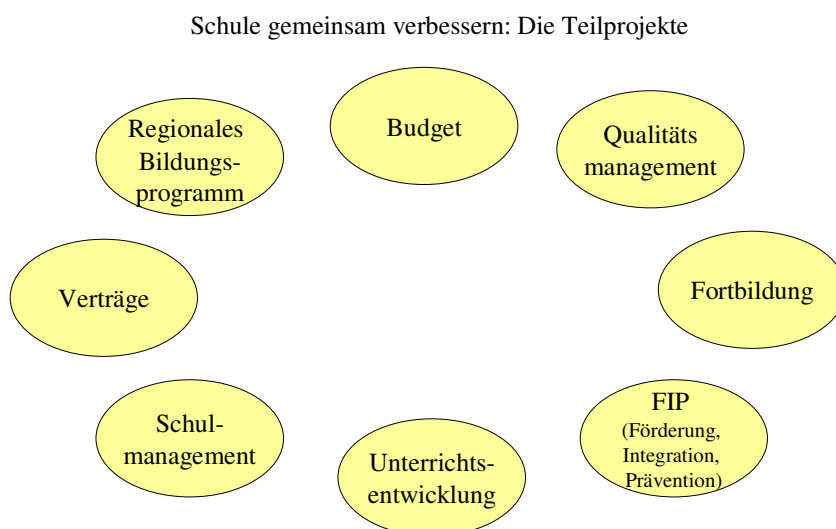
Andrea Männle
Tel.: 06142-5500-210
E-Mail: andrea.maennle@gg.ssa.hessen.de

Anzahl teilnehmende Schulen zu Projektbeginn: 16

Anzahl teilnehmende Schulen heute:

121 (= 100% der öffentlichen Schulen im Kreis Groß-Gerau und im Main-Taunus-Kreis)

Überblick über die Teilprojekte und Arbeitsgruppen:



Projekthomepage:

<http://www.ssa-ggmt.net> und www.schule-gemeinsam-verbessern.de

I. Grundinformation über das Projekt „Schule gemeinsam verbessern“ (SGV)

1.	Chronologie des Projektes	Seite
1.1	Überblick über die Phasen des Projektes (A. Männle)	27
1.2	Auftragsklärung und Vorbereitungsphase (V. Blum)	27
1.3	Hauptphase, Transfer- und Verankerungsphase (A. Männle)	27
1.4	Veränderungen in der Schullandschaft während der Projektdurchführung (Dr. H. Schnell)	27
2.	Projektgremien und Projektbeteiligte (R. Hackenbroch)	28

II. Der Selbstreport und das Evaluationsverfahren

1.	Ziele des Selbstreports (A. Männle)	30
2.	Evaluationsverfahren	
2.1	Ziele, Grundsätze, Methoden (A. Männle)	30
2.2	Zur Problematik der Berücksichtigung von Schülerergebnissen (V. Blum)	31

III. Konkretisierte Projektziele und Berichte aus den Teilprojekten mit Umsetzungsbeispielen

1.	Projektziele, Zielbeziehungen und Erfolgskriterien (Dr. J. Klippel, A. Männle)	32
2.	Gesamtprojektbezogene Aktivitäten (A. Männle)	32
3.	Bericht aus den Teilprojekten mit Projektzielen, Maßnahmen und Angaben zur Zielerreichung - Beispiele aus den Schulen	
3.1	Das Teilprojekt Schulbudget (C. Vilmar, A. Männle)	33
3.2	Das Teilprojekt Qualitätsmanagement (QM)	
3.2.1	Betrachtung für beide Bildungsregionen (Dr. J. Klippel, A. Männle)	34
3.2.2	Bericht aus dem Teilprojekt Qualitätsmanagement in der Bildungsregion Kreis Groß- Gerau (U. Häußler)	36
3.2.3	Bericht aus dem Teilprojekt Qualitätsmanagement in der Bildungsregion Main-Taunus-Kreis (K. Feine-Koch)	37
3.3	Das Teilprojekt Regionales Bildungsprogramm Bildungsregion Groß-Gerau (H. Bechtel, G. Metz, N. Kröcker)	38
3.4	Das Teilprojekt Regionales Bildungsprogramm Main-Taunus	40
3.5	Unterrichtsentwicklung / Pädagogische Schulentwicklung, Methodentraining (R. Hackenbroch, A. Höhle, A. Hinsberger)	41
3.6	Das Teilprojekt Fortbildung (A. Männle, G. Becker)	42
3.7	Die Arbeitsgruppe Förderung/Integration/Prävention (FIP): Kooperationsprojekt mit der J.-W.-v.-Goethe-Universität (R. Hackenbroch, H. Wagner)	44
3.8	Das Teilprojekt Schulmanagement (P. Querbach, W. Deppenmeier, A. Männle)	46
3.9	Verträge	50

IV. Nebeneffekte und Folgeeffekte, Verbindung zu anderen Projekten

	Seite
1. Schulentwicklungsgespräche und Schulprogrammarbeit (W. Nowak)	51
2. Qualitätsmanagement des Staatlichen Schulamtes (A. Männle)	51
3. Bildungsmonitoring (A. Männle)	51
4. Pilotierung des kaufmännischen Rechnungswesens für den Schulbereich unter Anwendung des SAP-Systems nach Landesreferenzmodell (U. Giegerich und Dr. G. Jungblut)	52
5. Selbstverantwortung Plus: (P. Querbach)	52
6. Schulische Evaluationsberater: (Dr. J. Klippel)	52
7. Einführungsprozess Jahresgespräche Schulleiter-Lehrkräfte: (I. Dammann)	52
8. Peer Reviews: (B. Müller-Muth)	53
9. Regionale Fortbildung und Personalentwicklung (A. Männle)	53
10. Schulische Fortbildungsplanung: (G. Schäfer)	53
11. Fortbildungskonzept für Betreuungskräfte (Uwe Kern, Brigitte Lamberty, Hannelore Schreiber)	53
12. Einführungskonzept für Vertretungskräfte (Uwe Kern, Brigitte Lamberty, Hannelore Schreiber)	54
13. Fachberatung/SINUS (A. Bermel)	54
14. White Boards (G. Howind)	54

V. Bisherige Evaluationsergebnisse

1. Beispiel für die Gesamtentwicklung einer einzelnen Schule im Laufe der Projektarbeit, Längsschnitt-Fallstudien (Dr. P. Döbrich)	55
2. EBIS-Ergebnisse vom Dezember 2006 (V. Blum)	58
3. Aggregierte Hinweise aus den Schulinspektionsberichten (A. Männle)	62
4. Auswertung der Schulprogramme (Dr. H. Schnell)	67
5. Befragung der schulischen Evaluationsberater im Juli/August 2007 (Dr. J. Klippel)	74
6. Ergebnisse der Befragung der Schulleiterinnen und Schulleiter vom 30.8.2007 (Dr. P. Döbrich)	75
7. Zusammenstellung der offenen Fragebögen vom 30.8.2007 (V. Blum)	82
8. Zwischenevaluation Fortbildung QM6, (Dr. Klippel / J. Bott)	84
9. Auswertung von über 60 Pädagogischen Entwicklungsbilanzen (Dr. P. Döbrich)	85
10. Auszug aus den Evaluationsergebnisse zu PSE/Methodentraining	86

VI. Ausblick auf die Weiterarbeit

1. Ausblick auf die weitere Gremienarbeit (A. Männle)	88
2. Fragen an die externen Experten und Peers für die Rating-Konferenz (A. Männle, P. Querbach)	88

VII. Anhang mit weiteren Beispielen

1. Regionales Bildungsprogramm Bildungsregion Groß-Gerau (H. Bechtel, u.a.)	91
2. Beispiel für eine Zielvereinbarung im Qualitätsmanagement, hier die Schillerschule Rüsselsheim (U. Häußler, u.a.)	95
3. Beispiel für die Strukturierung eines schulischen Arbeitsvorhabens im Qualitätsmanagement (K. Feine-Koch)	97
4. Die 29 „QM-Schulen“: Zusammenstellung der schulischen Arbeitsvorhaben aus dem Qualitätsmanagement (zusammengestellt von Dr. J. Klippel)	100
5. Die Antworten der Schulleiterinnen und Schulleiter auf die offenen Fragen am 30.8.2007 (zusammengestellt von D. Liebald)	128
6. Veröffentlichungen zum Projekt „Schule gemeinsam verbessern“	135

I. Grundinformation über das Projekt

1. Chronologie des Projektes

1.1 Überblick über die Phasen des Projektes (A. Männle)

Bei einer Überlappung der Phasen lassen sich folgende Eckdaten ausmachen:

- | | | |
|---|--------------------------------------|--|
| • Bis zum | 15.4.2002: | Auftragsklärung |
| • Vom | 16.4.2002 bis zum 1.8.2002: | Vorbereitungsphase |
| • Vom | 1.8.2002 bis zum 31.10.2007: | Hauptphase |
| - Durchführung und Erprobungsphase GG | | |
| - Erweiterungsphase MTK und alle Schulen KGG, Know-how-Transfer Wetteraukreis | | |
| - Auswertung der Hauptphase: Dokumentation, Evaluation, Lessons learned | | |
| • Vom | 1.11.2007 bis zum 31.12.2008: | Transfer- und Verankerungsphase |

1.2 Auftragsklärung und Vorbereitungsphase (V. Blum)

Nach mehreren Schulbesuchen des Schuldezernenten des Kreises Groß-Gerau und des Leiters des Staatlichen Schulamtes in der englischen Partnerregion Grafschaft Cheshire luden die beiden im Dezember 1997 eine Schulleiterin und 3 Schulleiter zu einer Arbeitsrunde „Reform des Schulwesens im Kreis Groß-Gerau“ ein. Schon damals lauteten die Zielvorgaben, vom englischen Vorbild abgeleitet, Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen und Verbesserung der Ergebnisqualität der Schülerleistungen. Die in der AG entwickelte Ideenskizze führte zur Konzeption des Pilotversuchs „Budgetierung von Schulen“ im hessischen Kultusministerium und am 16.04.2002 zur Unterzeichnung eines Kooperationsvertrages zwischen dem Land Hessen, vertreten durch das Staatliche Schulamt, und den beiden Schulträgern Kreis Groß-Gerau und Stadt Rüsselsheim. Zunächst nahmen von den 67 Schulen des Kreises Groß-Gerau nur 16 teil. Die positiven Erfahrungen mit dem Pilotversuch bewirkten die stetige Zunahme der Zahl der teilnehmenden Schulen, den Beitritt der Stadt Kelsterbach und den Transfer der Pilotversuchsmodalitäten in den Main-Taunus-Kreis mit Wirkung vom 01.08.2004. Der am Anfang erhebliche Widerstand vieler Schulgemeinden hat sich seit dem 16.04.2002 bis heute ins Gegenteil verkehrt und alle 121 öffentlichen Schulen des Amtsbereiches arbeiten im Pilotversuch bzw. dem Transferprojekt Main-Taunus-Kreis mit.

1.3 Hauptphase, Transfer- und Verankerungsphase (A. Männle)

Zu Beginn der Hauptphase des Projektes wurden in der Projektgruppe die Kriterien für die Ziele aus der Grundsatzvereinbarung gesammelt und verschiedenen Teilprojektgruppen und Arbeitsgruppen zugeordnet. Die Teilprojektleiter wurden aus dem Kreis der Projektgruppenmitglieder ausgewählt, damit so die Funktion der Projektgruppe, das Projekt als Ganzes im Auge zu behalten, gewährleistet werden kann. In einer Dienstversammlung ordneten sich die Schulleiterinnen und Schulleiter den Teilprojekten zu. Mitarbeiter des Kreises und der Stadt Rüsselsheim ergänzten die Zusammensetzung der jeweiligen Arbeitsgruppe.

Beim Start im Main-Taunus-Kreis im Juli 2004 wurden von Beginn an in den Verhandlungen, wie auch im schon im Kreis Groß-Gerau, die Teilprojekte Regionales Bildungsprogramm, Qualitätsmanagement und Budget aufgelegt. Die Teilprojekte, die bereits abgeschlossen waren und in die Linienorganisation übergegangen waren, wurden nicht erneut ins Leben gerufen.

Die Hauptphase wird mit dem Jahr 2007 enden. Die Ergebnisse sollen bis zum Ende des Jahres 2008 in den Bildungsregionen Kreis Groß-Gerau und Main-Taunus-Kreis verankert werden. Hierbei sind noch inhaltliche, organisatorische und personelle Fragen zu lösen. Die Fragestellungen sollen dabei auch vor dem Hintergrund dieses Selbstreports und der Evaluationstagung am 17. und 18.9.2007 diskutiert werden. In welcher Form ein Transfer in andere Regionen unterstützt werden soll, ist ebenfalls noch zu konkretisieren.

1.4 Veränderungen in der Schullandschaft während der Projektdurchführung (Dr. H. Schnell)

Aufgrund der landesweiten Entwicklungen wurde die Steuerung des Pilotprojektes überlagert, weil landesweite Vorgaben rechtswirksam wurden. Dazu gehörten u.a.

- die Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung (NVS) mit Produkthaushalt und entsprechenden Budgetierungskonzepten
- die Festlegung auf 4 strategische Ziele im Jahre 2005 für drei Jahre bis 2008 und ein damit verbundenes Projektmanagement mit Zielvereinbarungen
- die Einführung eines flexiblen Vertretungskonzeptes (Unterrichtesgarantie plus) mit einem gesonderten Schulbudget im Jahre 2006
- die Einführung von Schulinspektionen ab dem Jahr 2005 und
- die Übertragung der Aufgabe auf die Staatlichen Schulämter seit dem 1.1.2002, die regionale Fortbildung zu gestalten.

2. Projektgremien und Projektbeteiligte (R. Hackenbroch)

Gemeinsame Projektorganisation: steuert die konzeptionelle Umsetzung des Pilotversuchs, bestehend aus Lenkungsausschuss, Projektgruppe und Projektleiterin, dem Lenkungsausschuss ist ein Beirat zugeordnet.

Lenkungsausschuss: Höchstes Entscheidungsgremium, verantwortlich für die Erreichung der konzeptionellen Ziele des Pilotversuchs, legt die verfolgten Projektziele fest und überprüft deren Einhaltung, beschließt über die Projektplanung, überwacht den Projektfortschritt, Feststellung über den Abschluss des Pilotversuchs.

Mitglieder, SGV Kreis Groß-Gerau:

Volker Blum, Leiter des Staatlichen Schulamtes; Jo Dreiseitel, Bürgermeister der Stadt Rüsselsheim; Erhard Engisch, Bürgermeister der Stadt Kelsterbach; Dr. Gerd Jungblut, Hessisches Kultusministerium; Andrea Männle, Staatliches Schulamt; Klaus Mittas, Stadt Kelsterbach; Petra Reichert, Stadt Rüsselsheim; Andreas Sliwka, Kreis Groß-Gerau; Hans-Jürgen Stahl, Hessisches Ministerium der Finanzen; Christian Vilmar, Staatliches Schulamt; Thomas Will, 1. Kreisbeigeordneter des Kreises Groß-Gerau

Mitglieder, SGV Main-Taunus-Kreis: Volker Blum, Leiter des Staatlichen Schulamtes; Horst Böhmer, Main-Taunus-Kreis; Michael Cyriax, Kreisbeigeordneter des Main-Taunus-Kreises; Thilo Schobes, Main-Taunus-Kreis; Dr. Gerd Jungblut, Hessisches Kultusministerium; Hans-Jürgen Stahl, Hessisches Ministerium der Finanzen; Andrea Männle, Staatliches Schulamt; Christian Vilmar, Staatliches Schulamt

Projektleiterin: Vorsitz über die Projektgruppe, ihr obliegt das Projektmanagement, zentrale Ansprechpartnerin und Koordinatorin in allen Fragen der konzeptionellen Umsetzung, wird in ihrer Tätigkeit durch die Projektgruppe unterstützt, Entscheidungen zum Projektmanagement im Rahmen der dafür vorgegebenen Ressourcen, Ergebnisdokumentation der konzeptionellen Umsetzung des Pilotversuchs: Andrea Männle

Projektgruppe: Umsetzung der Beschlüsse des Lenkungsausschusses, Vorbereiten von Entscheidungsvorlagen für den Lenkungsausschuss, Einrichten von Arbeitsgruppen und Beteiligtenteams zur Umsetzung der Projektziele, Koordination von deren Tätigkeit

Mitglieder, SGV Kreis Groß-Gerau:

Heidrun Bechtel, Staatliches Schulamt; Ingrid Gönner, Georg-Büchner-Schule; Alfred Harnischfeger, IGS Kelsterbach; Ursula Häußler, Staatliches Schulamt; Andrea Männle, Staatliches Schulamt; Klaus Mittas, Stadt Kelsterbach; Peter Querbach, Werner-Heisenberg-Schule; Petra Reichert, Stadt Rüsselsheim; Michael Schink, Stadt Rüsselsheim; Peter Scholtysik, Stadt Rüsselsheim; Andreas Sliwka, Kreis Groß-Gerau; Christian Vilmar, Staatliches Schulamt

Mitglieder, SGV Main-Taunus-Kreis:

Wolfgang Bill, Main-Taunus-Kreis; Horst Böhmer, Main-Taunus-Kreis; Wolfgang Müller, Main-Taunus-Kreises; Gert Nötzel, Main-Taunus-Kreis; Klaus Feine-Koch, Staatliches Schulamt; Birgitt Klingkowski, Staatliches Schulamt; Christian Vilmar, Staatliches Schulamt; Andrea Männle, Staatliches Schulamt; Anke Horn, Albert-Einstein-Schule; Heide-Marie John, Theodor-Heuss-Schule

Gemeinsame Geschäftsführung: Im Rahmen der Umsetzung des Pilotversuchs steuert die gemeinsame Geschäftsführung das operative Geschäft, insbesondere Aufstellung und Bewirtschaftung des gemeinsamen regionalen Budgets, Einhaltung des regionalen Budgets, Kontrolle über die Verwendung der Mittel

Mitglieder, SGV Kreis Groß-Gerau:

Petra Reichert, Stadt Rüsselsheim; Andreas Sliwka, Kreis Groß-Gerau; Christian Vilmar, Staatliches Schulamt

Mitglieder, SGV Main-Taunus-Kreis:

Horst Böhmer, Main-Taunus-Kreis; Christian Vilmar, Staatliches Schulamt

Beirat: Vertreter verschiedener Interessensgruppen (Schulleiter, Elternvertreter, Schülervertreter, Personalvertreter, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte), kann Erörterungsbedarf und Anregungen zur Projektarbeit einbringen

Mitglieder, SGV Kreis Groß-Gerau:

Schulleiterinnen und Schulleiter: Sigrid Faller, Max-Planck-Schule; Jörg Jungblut, Schillerschule Rüsselsheim; Fr. Pilgenröther-Kuntze, Alexander-von-Humboldt-Schule; Karl-Heinz Ruf, Schillerschule Rüsselsheim; Reinhold Schneider, Berufliche Schulen Groß-Gerau; Heinrich Steube, Mittelpunktschule Trebur

Personalvertretung: Harald Freiling, GPRL; Maristela Herrmann, ÖPR; Andrea Werner, PR des Kreises Groß-Gerau

Elternvertretung: Werner David, Kreiselternbeirat GG; Maria Schmitz-Henkes, Stadt Elternbeirätin der Stadt Rüsselsheim

sowie die Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenvertretung für das Land Hessen und die Kommune

Mitglieder, SGV Main-Taunus-Kreis:

Schulleiterinnen und Schulleiter: Horst Ackermann, Eichendorffschule Kelkheim; Gudula Farwig, Georg-Kerschensteiner-Schule Schwalbach; Monika Freytag-Baumgärtner, Weingartenschule Kriftel; Volker Jesinghausen, Heinrich-von-Brentano-Schule Hochheim; Wolfgang Kaupe, Astrid-Lindgren-Schule Hochheim; Wolfgang Kollmeier, Konrad-Adenauer-Schule Kriftel

Personalvertretung: Harald Freiling, GPRL; Carina Klaus, PR des Staatlichen Schulamtes; Mareike Müller, PR des Main-Taunus-Kreises

Elternvertretung: Dr. Birgit Pfaffendorf, Kreiselternbeirätin für den MTK; Gabriele Meyer-Mölck, Kreiselternbeirätin für den MTK (stv. Vorsitzender)

sowie die Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenvertretung für das Land Hessen und die Kommune

Quellen für die Aufgabendarstellung:

Vereinbarungen über eine gemeinsame Projektorganisation und Geschäftsführung 2002 bzw. 2004

Teilprojektleiterinnen und -leiter:

Budget: Christian Vilmar

Qualitätsmanagement: Ursula Häußler (GG), Klaus Feine-Koch (MTK)

Regionales Bildungsprogramm: Heidrun Bechtel (GG) und Birgitt Klingkowski (MTK)

Fachgruppe FIP, Kooperation Universität Frankfurt/Schulen/Schulamt: Andrea Männle

Unterrichtsentwicklung/PSE/Methodentraining: Andrea Männle

Abgeschlossene Teilprojekte:

Schulmanagement: Peter Querbach

Verträge: Dr. Reinhard Bauß

Fortbildung: Andrea Männle

II. Der Selbstreport und das Evaluationsverfahren

1. Ziele des Selbstreports (A. Männle)

Der Selbstreport verfolgt zwei Ziele

- eine Zwischendokumentation des Projektes „Schule gemeinsam verbessern“ zum Stand 7.9.2007 vorzunehmen und
- einen wichtigen Beitrag zur Evaluation des Projektes „Schule gemeinsam verbessern“ zu leisten.

Dabei sollen alle bislang verfügbaren Evaluationsergebnisse einbezogen werden.

Auftraggeber für den Selbstreport sind die Lenkungsausschüsse von „Schule gemeinsam verbessern“. Der Selbstreport wird um die Rückmeldung externer Experten und Peers ergänzt und mit den Projektbeteiligten diskutiert. Deshalb wird er an diese und an alle Akteure als eine der Grundlagen für die Evaluationstagung am 17. und 18.9.2007 vorab versandt.

2. Evaluationsverfahren

2.1 Ziele, Grundsätze, Methoden (A. Männle)

Beide Lenkungsausschüsse, sowohl für die Bildungsregion Kreis Groß-Gerau als auch für die Bildungsregion Main-Taunus-Kreis haben am 26.3. bzw. 16.4.2007 an die Projektleiterin den Auftrag gegeben, eine Dokumentation und Evaluation der Hauptphase des Projektes einzuleiten.

Damit werden folgende **Ziele** verfolgt:

- Projektziele und Ergebnisse überprüfen
- eine verbesserte Grundlage für die Kommunikation über das Projekt in der Region schaffen, auch über Beispiele guter Praxis
- Empfehlungen für die Verankerungs- und Transferphase sammeln.

Als **Grundsätze für das Verfahren** gelten:

- Ergänzung durch Blick von außen
- Folge- oder Nebeneffekten Raum geben
- Zeitrahmen für das Verfahren auf Ende September 2007 begrenzen
- Gründlichkeit bei laufender Projektarbeit
- Wertschätzende Haltung gegenüber der schulischen Arbeit, positive Haltung gegenüber Entwicklungsbedarfen.

In insgesamt zehn Sitzungen wurden Anregungen und Wünsche zu den zu evaluierenden Inhalten und zu den Evaluationsmethoden in den Gremien beraten. Beteiligt waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Projektträgerinstitutionen, Schulleiterinnen und Schulleiter, Elternvertreter und Vertreter des Gesamtpersonalrates der Lehrerinnen und Lehrer sowie externe Beraterinnen und Berater. Hinweise wurden auch in einer schriftlichen Abfrage bei den Schulleiterinnen und Schulleitern gesammelt.

Die Evaluation basiert **methodisch** auf den folgenden Elementen:

▪ Dokumentenanalyse

Die vorhandenen Dokumente und die bereits während der Projektarbeit gewonnenen Evaluationsergebnisse werden ausgewertet.

Dies sind u.a. die Zielbeschreibungen für die Teilprojekte, die Schulprogramme, aggregierte Hinweise aus 21 Inspektionsberichten, mehr als 60 aggregierte pädagogische Entwicklungsbilanzen (PEB) und zwei weitere Befragungen (**Entwicklungsbilanz im Staatlichen Schulamt**, EBIS) des Deutschen Instituts für Internationale pädagogische Forschung (DIPF) und die Evaluationsbögen für die das Projekt begleitenden Fortbildungen.

• Befragung der Schulleiterinnen und Schulleiter, der schulischen Evaluationsberater und Interviews mit Projektbeteiligten

Das Deutsche Institut für Internationale pädagogische Forschung wurde beauftragt, eine weitere Befragung der Schulleiterinnen und Schulleiter zu entwickeln und durchzuführen. Darüber hinaus wurden die schulischen Evaluationsberater schriftlich befragt. Eine Ergänzung erfolgt durch qualitative Interviews mit Vertretern der verschiedenen Gruppen der Projektbeteiligten am 17.9.2007.

- **Fallstudien**

Das deutsche Institut für Internationale Pädagogische Forschung fertigt exemplarisch eine Fallstudie von einer Schule eine über deren Entwicklung im Projektverlauf an.

- **Feedback von externen Experten und Peers**

Externe Experten für regionale Kooperationen und Schulentwicklung aus verschiedenen Bundesländern und von Universitäten sowie Peers aus anderen Staatlichen Schulämtern und von anderen Schulträgern erhalten den Selbstreport. Sie sind zu einer zweitägigen Tagung mit strukturierten Workshops eingeladen, bei der sie Projektbeteiligte befragen und vertiefend Einblick in das Projekt gewinnen. Am zweiten Tag geben die Experten ihre Einschätzung in einer Rating-Konferenz ab und gehen nachmittags in eine Reflexion der gesamten Evaluationsergebnisse mit allen Schulleiterinnen und Schulleitern und den Projektbeteiligten.

2.2 Zur Problematik der Berücksichtigung von Schülerergebnissen (V. Blum)

Der Kreis Groß-Gerau hat sich im Laufe der vergangenen 5 Jahre bei den Ergebnissen im Mathematikwettbewerb deutlich vom Ende der Rankingskala im Regionenvergleich des Landes Hessen hin zum Mittelfeld und in allen drei Aufgabengruppen / Bildungsgängen (Gymnasium, Realschule, Hauptschule) prozentual betrachtet besser als der Landesdurchschnitt entwickelt.

Das ist für eine Bildungsregion mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil von Schülern mit Migrationshintergrund eine großartige Leistung und könnte als Bestätigung der im Pilotversuch entwickelten und erprobten Arbeitsweisen der Schulen, des Staatlichen Schulamtes und weiterer Akteure interpretiert werden.

In diesem Kontext zu belegen, dass die erzielten Wirkungen tatsächlich mit den entwickelten und praktizierten Pilotversuchsmodalitäten korrelieren, ist nicht leistbar und sollte erst gar nicht versucht werden. Dennoch werden Trends bezüglich der Schülerleistungen bei Lesetests (Klassen 2), Orientierungsarbeiten (Klassen 3), Lernstandserhebungen (Mathematik Klassen 5), Mathematikwettbewerb (Klassen 8), Abschlussprüfungen (Klassen 9 und 10) und demnächst die Ergebnisse des Landesabiturs Hinweise geben, ob in der Bildungsregion der Erfolg so gut geplant und unterstützt werden kann, dass er in der gewünschten Qualität eintritt.

Für diesen Selbstreport wurde deshalb der Fokus auf die Prozessqualität der schulischen Leistungen gelegt.

III. Konkretisierte Projektziele und Berichte aus den Teilprojekten mit Umsetzungsbeispielen

1. Projektziele, Zielbeziehungen und Erfolgskriterien (Dr. J. Klippel, A. Männle)

„Der Pilotversuch „Gemeinsame Verantwortung für Bildung und Erziehung in Schulen der Bildungsregion Groß-Gerau“ [heute: „Schule gemeinsam verbessern“] dient der Zielsetzung einer

- Qualitätssteigerung der Leistungen von Schule sowie einer
- Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen

Im Rahmen der Umsetzung der Gesamtvorhaben „Neue Verwaltungssteuerung“ im Bereich des Landes Hessen (NVS) und „Neues Steuerungsmodell“ im Bereich des kommunalen Partners (NSM).“ (Grundsatzvereinbarung vom 16.4.2002 bzw. vom 5.7.2004)

Dabei ging man in der Diskussion früh davon aus, dass die Stärkung der Eigenverantwortung zu einer Qualitätssteigerung führt und der Schlüssel zur Qualität ist. Auf der Grundlage der Zielsetzungen und der in der Grundsatzvereinbarung genannten Kriterien formulierte die Projektgruppe weitere Kriterien und Indikatoren als Arbeitsgrundlage. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über wichtige Kriterien, welche zur Beauftragung von Teilprojektgruppen führten:

Überblick über einige Kriterien und Teilprojekte	
Beispielkriterium	Zugeordnetes Teilprojekt/ Arbeitsgruppe
Erweiterung des finanziellen Spielraums für Schulen	Budget
Entwicklung eines Qualitätsmanagement-Rahmenkonzepts für die Region	Qualitätsmanagement (QM)
Erstellung und Durchführung eines regionalen Bildungsprogramms	Regionales Bildungsprogramm
Organisation von für die Projektarbeit notwendigen Qualifizierungen	Fortbildung
Entwicklung von Strukturen für Schulen mit mehr Eigenverantwortung	Schulmanagement
Erhöhung des Anteils an eigenverantwortlichem Lernen im Unterricht	Pädagogische Schulentwicklung (PSE) / Methodentraining
Einbindung von Studenten in den Schulalltag	FIP Förderung und Integration
Entwicklung von Vertragsformularen für die Nutzung des Schulbudgets	Verträge

Zu Projektbeginn wurden die Kriterien und Indikatoren zu den umfassenden Projektzielen in verschiedenen Quellen niedergelegt. Für die Evaluation werden sowohl die Angaben in der Grundsatzvereinbarung als auch die Projektgruppen- und Lenkungsausschussprotokolle sowie die Darstellung des Projektes nach außen herangezogen. Mit den heutigen Erfahrungen der Projektbeteiligten zu Projektmanagement und Evaluation würden die Kriterien und Indikatoren sicherlich gleich zu Projektbeginn in einem Papier zusammengefasst werden.

2. Gesamtprojektbezogene Aktivitäten (A. Männle)

Zu den Gesamtprojektbezogenen Aktivitäten gehörten in den letzten fünf Jahren u.a.:

- Informations- und Kick-off-Veranstaltungen
- Organisation von Fortbildungen für die Projektgruppenmitglieder und für einen erweiterten Kreis inklusive schulfachlicher Dezernenten zu den Themen Projektmanagement, Evaluation und Qualitätsmanagement, Projekt „Schule & Co“ in NRW, Projekt „Schulqualität in Niedersachsen“
- Koordination von Lenkungsausschusssitzungen
- Koordination der Projektgruppen
- Koordination der Schnittpunkte zwischen den Teilprojekten
- Durchführung von Kick-off-Veranstaltungen, Meilenstein- und Fachtagungen
- Pressearbeit
- Erstellung einer Projekt-Homepage
- Erstellung von Newslettern
- Vorbereitung und Erprobung einer Kooperation mit der Merck KGaA
- Dokumentation und Evaluation des Projektes
- Information über das Projekt für Besuchergruppen (aus Freiburg, von anderen Kreisen und Staatlichen Schulämtern, ...)

3. Bericht aus den Teilprojekten mit Projektzielen, Maßnahmen und Angaben zur Zielerreichung - Beispiele aus den Schulen

3.1 Das Teilprojekt Schulbudget (C. Vilmar, A. Männle)

Aus den Grundsatzvereinbarungen Bildungsregion KGG und MTK (A. Männle)

- Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung
- Effektivierung des Ressourceneinsatzes unter Berücksichtigung dezentraler Ressourcenverantwortung
- Die Schaffung von Transparenz bei Leistungen und Kosten, bei Ressourcenverbrauch und langfristigen Entscheidungsfolgen insbesondere im Schulprogramm
- Ressourcenbündelung
- Entwicklung angemessener und wirtschaftlicher Verwaltungsstrukturen
- Entwicklung eines gemeinsamen regionalen Haushaltes
- Disponible Anteile für das Land und für den Schulträger
- Gegenseitiges Abbilden des gemeinsamen Haushaltes beim Land und bei der Kommune
- Weiterführende Unterbudgetierung bis auf die Ebene der einzelnen Schule
- Aufstellung des Haushaltes bis zur Aufstellung eines Produkthaushaltes auf kameraler Basis; danach sind die Mittel auf der Grundlage von Leistungsvereinbarung bereit zu stellen
- Revision des regionalen Budgets durch eine gemeinsam organisierte Prüfung
- Einrichtung einer gemeinsamen Geschäftsführung

Maßnahmen und Grad der Zielerreichung (C. Vilmar)

Es wurde eine virtuelle **Gemeinsame Geschäftsführung** eingerichtet, die die Steuerung des gemeinsamen Budgets verantwortet und dem Lenkungsausschuss darüber Rechenschaft ablegt. Die Geschäftsführer der vier Schulträger und des Staatlichen Schulamtes treffen sich nach Bedarf, bzw. derzeit – in der Planungsphase für die Zeit ab 2009 – regelmäßig einmal im Monat. Die Buchungen werden weiterhin beim Schulträger und dem Staatlichen Schulamt als Dienstleistung für die Schulen vollzogen. Einzige Ausnahme ist das Projekt „Selbstverantwortung Plus“, an dem die Werner-Heisenberg-Schule, Berufliche Schule in Rüsselsheim, teilnimmt.

Die Budgetanteile, die Schulträger und Land in das **Gemeinsame Budget** geben, sind untereinander und gegenseitig deckungsfähig. Dazu gehören beim Schulträger die Bereiche „laufende Unterhaltung, Anschaffungen, Lehrmittel, Sachkosten, Bürobedarf und die kleine Bauunterhaltung“, beim Land Hessen die „Lernmittel, Reisekosten, Mittel für Vertretung (besondere Aufgaben, Vertretungsunterricht, IT-Support, Fortbildung, U+)“. Die Schulträger haben die „Kleine Bauunterhaltung“ dem gemeinsamen Budget im Jahr 2006 wieder entzogen, die Mittel beim Land für IT-Support und Fortbildung sind seit 2007 nur einseitig deckungsfähig, wobei die Fortbildungsmittel zunächst einmal erst seit kurzem in einem ersten Schritt in das Budget gestellt wurden. Die Aufgaben „Baumanagement“ (Schulträger) und „Unterrichtsversorgung“ (Land) bleiben die originären Aufgaben der jeweils dafür Verantwortlichen.

Am Ende eines jeden Haushaltsjahres sind auf Landesseite Rückstellungen der von den Schulen nicht verausgabten Mittel für Personalkosten und Sachkosten zu 70% in das kommende Haushaltsjahr möglich. Ziel ist eine 100%ige Übertragungsmöglichkeit. Die eben erwähnten „Managementbedingten Einsparungen“ müssen von den Schulen im Detail nachgewiesen werden. Erst nach Genehmigung durch den Hessischen Minister der Finanzen (HMdF) können diese Rücklagen in das Budget der Schule eingestellt werden. Anerkannte Rücklagen stehen für 3 Jahre zur Verausgabung bereit. Diese anerkannte Rücklagenbildung war seit 2005 wegen des defizitären Gesamthaushaltes des Staatlichen Schulamtes – Buchungskreis Schulen – nicht möglich. Das Staatliche Schulamt hat den Schulen von den beantragten Mitteln 30% für eine 1-jährige Rücklage aus selbsterwirtschafteten Mitteln zur Verfügung gestellt.

Rückstellungen auf der Schulträgerseite bei Beträgen über € 50,00 stehen auf Antrag zu 100% im nächsten Haushaltsjahr zur Verfügung. Das gilt für den Verwaltungs- und den Vermögenshaushalt. Schulleitungen erteilen selbstständig Aufträge bis zu € 2500,00. Eine Überschreitung des Jahresbudgets ist nicht möglich. Da dies in den letzten Jahren immer wieder passiert ist, haben die Schulträger aus haushalterischer Verantwortung heraus die „Kleine Bauunterhaltung“ dem Budget wieder entzogen. Zurzeit wird für die Zukunft alternativ über den Aufbau eines stärkeren Controllings nachgedacht.

Die Partner des Pilotprojektes „Schule gemeinsam verbessern“ haben vereinbart, dass Defizite einzelner Schulen am Ende des Haushaltsjahres gegenseitig ausgeglichen werden. Die Realität ist seit einigen Jahren, dass der Geldfluss ausschließlich vom Land gegenüber den Schulträgern erfolgt ist.

3.2 Das Teilprojekt Qualitätsmanagement (QM)

3.2.1 Betrachtung für beide Bildungsregionen

1. Kriterien (Dr. J. Klippel, A. Männle)

Aus den Grundsatzvereinbarungen:

- Bildungsregion Kreis GG: Keine direkt zum „Qualitätsmanagement“ genannt.
- Bildungsregion MTK: „Im Rahmen des Projekts soll ein Qualitätsmanagementsystem zur Umsetzung einer Qualitätssteigerung auf der Ebene der einzelnen Schule eingeführt werden, ... Das Qualitätsmanagement soll dabei insbesondere die Bereiche Ergebnisse und Erfolge der Schule, Lernkultur, Qualität der Lehr- und Lernprozesse, Schulkultur, Schulmanagement, Lehrerprofessionalität und Personalentwicklung sowie Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung einbeziehen.“

Aus dem Auftrag des Lenkungsausschusses Bildungsregion Kreis Groß-Gerau vom 3.2.2003

- QM-Rahmenkonzept für Bildungsregion entwickelt (Konzept liegt dem Lenkungsausschuss vor, Qualitätsstandards schulischer Arbeit sind definiert, Leistungen von schulischer Arbeit sind definiert)
- QM-Rahmenkonzept ist in Schulen vorgestellt (61 Schulen wurden bei 40 halbtägigen Informationsveranstaltungen informiert)
- Fortbildung zu QM-Rahmenkonzept wird Schulen angeboten
- Beratungsangebot steht Schulen während des Prozesses zur Verfügung (Prozessunterstützung)
- Schulspezifisches QM-Konzept ist in Schulen eingeführt (Schulspezifisches QM-System ist bei 50% der Schulen wesentlicher Bestandteil des Schulprogramms)
- Konzept zur leistungsorientierten Mittelzuweisung auf der Basis des QM-Rahmenkonzepts ist entwickelt und umgesetzt (Konzept liegt vor, jede Schule hat ein leistungsorientiertes Budget ab Haushaltsjahr 2006)
- Evaluation ist durchgeführt (Dokumentation der Evaluationsergebnisse in Bezug auf QM-System aller Schulen liegt den Projektgremien vor)
- Evaluationsergebnisse sind an allen Schulen in Maßnahmenplan eingeflossen (Maßnahmenplan liegt vor)
- Korrespondierende Verwaltungsabläufe sind optimiert (Beteiligte sind mit den damit zusammenhängenden Verwaltungsabläufen zufrieden; Befragung am 1.7.06)

Der Lenkungsausschuss ergänzte später: Regionale Trainer zum Qualitätsmanagement sind qualifiziert und werden eingesetzt.

Aus der Aufgabenbeschreibung für die Teilprojektgruppe Bildungsregion Kreis Groß-Gerau vom 8.7.2003

Die dort enthaltenen Kriterien entsprechen dem Auftrag des Lenkungsausschusses. Nur bei der Anzahl der Schulen werden statt 50% der Schulen **31** der Schulen aus dem Kreis Groß-Gerau genannt, was etwas weniger als 50% sind.

Dies wird vom Lenkungsausschuss mit der Sitzung am 11.12.2003 bestätigt.

Aus der Projekt-Präsentation V. Blum, A. Männle Juli 2004:

- Qualitätsmanagement-Systeme sind in den Schulen und im Staatlichen Schulamt implementiert
- Interne, externe Evaluation, eine allseits akzeptierte Evaluationskultur sind entwickelt

2. Durchgeführte Maßnahmen (Dr. J. Klippel, A. Männle)

Information der Schulleiter und Schulleiterinnen

Den Schulen wurden vor Qualifizierungsbeginn mehrere Informationsveranstaltungen angeboten. Am Qualitätsmanagement interessierte Schulen wurden zum Netzwerktag der Qualitätsmanagement-Schulen eingeladen. Darüber hinaus wird interessierten Schulen angeboten, das Konzept durch die Trainer in der Gesamtkonferenz vorstellen zu lassen.

Qualifizierungskonzept

Im Rahmen des Teilprojektes Qualitätsmanagement werden schulische Steuergruppen über einen Zeitraum von zwei Jahren fortgebildet.

Das Ziel dieser Qualifizierungsmaßnahme ist es, die Steuergruppen zu befähigen, die Entwicklung ihrer Schule zielgerichtet und professionell zu unterstützen.

Um dieses Ziel zu erreichen, planen und führen die Steuergruppen im Rahmen der Fortbildung ein oder mehrere Arbeitsvorhaben an ihren Schulen durch. Diese Arbeitsvorhaben sollen vornehmlich dazu dienen, die Qualität des Qualitätsbereichs VI zu verbessern. (Eine Übersicht der Arbeitsvorhaben befindet sich im Anhang, Nr. 4.)

Bei der Planung und Durchführung der Arbeitsvorhaben werden Verfahren und Begrifflichkeiten des Projektmanagements angewandt. Unterstützt wird diese Vorgehensweise durch Elemente des Konfliktmanagements, durch den Aufbau einer Feedback-Kultur, ein Moderationstraining und Teamentwicklung.

Eine individuelle Unterstützung der Schulen erfolgt zusätzlich zum einen durch zwei Coachings, zum anderen wurden so genannte regionale Evaluationsberater ausgebildet, welche die Schulen regelmäßig beraten.

An der Schulung der vier regionalen Evaluationsberater nahmen auch die schulfachlichen Dezernenten, die Projektleiterin und der Amtsleiter teil.

Die ersten Qualifizierungsrunden führte das Staatliche Schulamt mit einem externen Beratungsunternehmen durch. Die von Anfang an intendierte und kommunizierte Umstellung auf regionale Trainer erfolgte mit der neusten Qualifizierungsrunde QM 6, bei der die regionalen Evaluationsberater ihre Qualifizierung und Projekterfahrung als Trainer einbringen (erste Evaluationsergebnisse siehe Kapitel 5, Nr. 8).

Zurzeit sind 29 Schulgruppen bereits qualifiziert oder befinden sich in der Qualifizierungsmaßnahme. Davon sind 15 Schulen aus dem Kreis Groß-Gerau, 14 Schulen aus dem Main-Taunus-Kreis.

Qualitätsmanagement und Evaluationskultur werden über die Projektmaßnahmen hinaus auch durch Fortbildungsangebote zur Schulinspektion unterstützt, bei denen es im Wesentlichen darum geht, anhand des hessischen Referenzrahmens eine Selbsteinschätzung der Schule zu gewinnen und mit dieser dem externen Spiegel durch die Schulinspektion konstruktiv gegenüber zu treten.

Beratung durch regionale Evaluationsberater (Dr. J. Klippel)

Von Beginn an, seit dem Jahr 2004, nahmen die regionalen Evaluationsberaterinnen und -berater ihre Aufgabe wahr, Schulen bei der Umsetzung eines Qualitätskonzeptes zu beraten. Dabei erfolgte eine fortlaufende Zuordnung der Berater zu den an der Fortbildung teilnehmenden Schulen.

Die Beratungstätigkeit passte sich dabei jeweils dem aktuellen Stand der Schulen an und beinhaltete verschiedene Aufgaben, wie zum Beispiel das Geben eines Feedbacks zu den Steuergruppensitzungen oder Anwendung des Blicks von außen bei der Planung und Umsetzung der Arbeitsvorhaben.

Nachdem zunächst die Frequenz der Beratung den Schulen und ihren entsprechenden Beraterinnen und Beratern überlassen wurde, ist man inzwischen dazu übergegangen vier feste Termine pro Schuljahr einzuplanen.

3. Einschätzung der Zielerreichung (A. Männle)

Folgende Kriterien können zum derzeitigen Zeitpunkt als gegeben oder zum Teil gegeben eingeordnet werden:

Ein Qualitätsmanagement-Konzept wurde entwickelt, dem Lenkungsausschuss vorgelegt, den Schulen vorgestellt und es wurden bzw. werden hierzu Fortbildungen angeboten. Insgesamt 29 Schulen nahmen oder nehmen an der Fortbildung teil.

Beratung wird in vielfältiger Form während des ganzen Prozesses angeboten und wahrgenommen.

Ein schulspezifisches Qualitätsmanagement-Konzept soll laut Vorgaben des Lenkungsausschusses Bildungsregion Kreis Groß-Gerau in 31 Schulen wesentlicher Bestandteil des Schulprogrammes sein. Die Teilnehmeranzahl an den entsprechenden Fortbildungen allein betrachtet, ist dies nur knapp zur Hälfte erfüllt. Ein Transfer hat jedoch auf andere Schulen bezogen auf die Schulprogrammarbeit stattgefunden. Wenn man die Auswertung der Schulprogramme auf ihre Arbeitsvorhaben hin (siehe Anhang Nr. 5) heranzieht, dann ist diese Vorgabe mehr als erfüllt.

Auf der Grundlage der 21 Schulinspektionsberichte lassen sich zu einem vollständigen Qualitätsmanagement keine Aussagen ableiten. Hingegen kann man erkennen, dass die Schulen auf einem guten Weg hin zu einer Evaluationskultur sind. Außerdem bestätigen die Schulinspektoren auch in vielen Fällen Projektmanagementansätze in der Schulprogrammarbeit (siehe Auswertung der Schulinspektionsberichte in Kapitel V, Nr. 3).

Das Staatliche Schulamt praktiziert bei seiner eigenen Arbeit wichtige Bausteine von Qualitätsmanagement. Ein vollständiges Qualitätsmanagement ist noch nicht eingeführt. Diese Aufgabe wurde aus dem Teilprojekt ausgegliedert und wird in der Linie ausgeführt (siehe Kapitel IV, Nr. 2).

Anfangs wurde in der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement die Aufgabe, schulische Leistungen zu definieren und ein leistungsorientiertes Budget zu konzipieren, bearbeitet, dann aber zurückgestellt. Später wurde es in das landesweite Projekt SAP Schulen ausgegliedert, für das das Staatliche Schulamt in Rüsselsheim mit einem Arbeitsvorhaben im Schulamtsprogramm Pilotamt war (siehe Kapitel IV, Nr. 4)

Ausgegliedert wurde außerdem die Aufgabe, schulische Evaluationsberater fortzubilden. Dies wird in der Linie durchgeführt (siehe Kapitel IV, Nr. 6)

Mit der EBIS 2006 wurde auch eine Evaluation der Zusammenarbeit mit den Qualitätsmanagement-Schulen vorgenommen.

Folgendes Kriterium ist nicht erreicht:

„Eine direkte Evaluation des Qualitätsmanagements der Schulen selbst, ist noch nicht erfolgt.“

3.2.2 Bericht aus dem Teilprojekt Qualitätsmanagement in der Region Kreis Groß-Gerau am Beispiel der Schillerschule Rüsselsheim (U. Häußner)

Im Mai 2003 wurde beim Staatlichen Schulamt eine Arbeitsgruppe aus Schulleitern, Schulleiterinnen und Lehrkräften von Schulen aus dem Bereich Groß-Gerau gebildet, die sich mit den Themen beschäftigte: „Wie können Schülerleistungen gesteigert werden?“ und „Wie wird die Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen ermöglicht?“. Als Grundlagen galt es, die verschiedenen Ansätze der Qualitätsdiskussion und die vorhandenen Modelle der Qualitätsentwicklung an Schulen kennen zu lernen. Es ging dabei um „How good is our school?“, das von der Bertelsmann Stiftung initiierte INIS-Netzwerk, das Beispiel der Vogelsbergschule Schotten mit „Qualitätspartnerschaften“, das Instrument „Den Qualitäts-Prozess steuern“ der Konferenz der Schulräte Deutschlands, das Controlling-Modell des Hessischen Kultusministeriums, das EFQM-Modell und das Modellprojekt Qualitätsnetzwerk von Schulen in Niedersachsen.

Die Arbeitsgruppe entschied sich nach gründlicher Diskussion für das Modell der Schulen in Niedersachsen: Dort war ein Qualitätsrahmen schon entwickelt, lag vor und konnte von unseren Schulen genutzt werden. Das vom Kultusministerium in Niedersachsen erprobte Fortbildungsangebot einer im Schulbereich sehr erfahrenen Beratungsfirma konnte in wenig abgewandelter Form übernommen werden. Und es gab eine Vereinbarung mit dem niedersächsischen Kultusministerium, eine Kooperation mit niedersächsischen Schulen zum Austausch zu ermöglichen und zu unterstützen.

Die erste Ausschreibung für die Teilnahme von fünf Schulen im Bereich Groß-Gerau erfolgte im Februar 2004. Ziel des Projekts „Qualitätsmanagement“ im Pilotversuch „Schule gemeinsam verbessern“ war die nachhaltige Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in den beteiligten Schulen.

Mit dem Schuljahrsbeginn 2004/2005 begannen fünf Rüsselsheimer Schulen, drei Grundschulen, eine Haupt- und Realschule und eine Integrierte Gesamtschule mit der Projektarbeit und einer gemeinsamen Fortbildung der fünf Steuergruppen. Im November 2004 schloss das Staatliche Schulamt mit jeder Schule eine Zielvereinbarung ab. Als Beispiel sei die Vereinbarung mit der Schillerschule Rüsselsheim aufgeführt (siehe Anhang Nr. 3).

3.2.3 Bericht aus dem Teilprojekt Qualitätsmanagement in der Bildungsregion Main-Taunus-Kreis (K. Feine-Koch)

Infos zu dem Teilprojekt „Qualitätsmanagement“ (Main-Taunus-Kreis) im Selbstreport

Gesamtgliederung:

- a. Überblick und Statusbericht
- b. Beispiel: Umsetzung/ Auswirkung auf Schule
- c. bisherige Evaluationsergebnisse und Interpretation der Daten

Gliederung für a) Überblick und Statusbericht

1. Ziele des Teilprojektes
 - Implementierung (Transfer) im Main-Taunus-Kreis (MT)
 - Steuerung des Teilprojektes
 - Regelmäßige Information der und Kommunikation mit der Projektgruppe
 - Information aller Schulen im MT
 - Auswahl von 5 Pilotschulen im MT (bis Beginn des 2. Halbjahres 2004/2005)
 - Auswahl weiterer Pilotschulen im MT (Erweiterung des Projektauftrages)
 - Transfer in das Liniengeschäft (Erweiterung des Projektauftrages)

Informationsaustausch mit der Teilprojektgruppe GG mit dem Ziel einer Zusammenführung (Beginn des 2. Halbjahres 2004/2005)
2. Überblick über die Maßnahmen zur Zielerreichung
 - SSA-intern: Fortbildung der Schulfachlichen Dezernentinnen und Dezernenten und der QM-Berater
 - Steuerung des Projektes durch regelmäßige Sitzungen der Teilprojektgruppe „Qualitätsmanagement Main-Taunus-Kreis (QM-MT) mit den Zielen:
 - Festlegung der Teilnahmebedingungen
 - Erarbeitung der Ausschreibung
 - Festlegung der Kriterien für die Auswahl und Auswahlvorschlag an die Projektgruppe
 - Erweiterung des Auftrages zur Ausweitung auf weitere Schulen
 - Regelmäßige Information aller Schulen des Main-Taunus-Kreises über das Teilprojekt im Rahmen von Dienstversammlungen
 - Vorstellung des Projektes in Gesamtkonferenzen auf Nachfrage – hierzu: Erarbeitung einer Power-Point-Präsentation
 - Für den Transfer in das Liniengeschäft: Erarbeitung eines Planungsmusters und eines Bewertungsbogens für die Entwicklungsvorhaben/Arbeitsvorhaben und die Vereinbarung regelmäßiger Schulentwicklungsgespräche
3. Grad der Zielerreichung

Die Teilprojektgruppe MTK erreichte ihre Ziele
- Ausnahme: Informationsaustausch mit der Teilprojektgruppe GG mit dem Ziel einer Zusammenführung (Beginn des 2. Halbjahres 2004/2005)
4. Gründe für Abweichungen

Die Schulträger bestanden auf Eigenständigkeit.

3.3 Das Teilprojekt Regionales Bildungsprogramm Bildungsregion Groß-Gerau (H. Bechtel) Stand und Herangehensweise im Überblick

Das Regionale Bildungsprogramm im Kreis Groß-Gerau wurde im Rahmen des Pilotprojektes „Schule gemeinsam verbessern“ unter Beteiligung des Staatlichen Schulamtes, der Schulen, des Schulträgers, der Jugendhilfe und des Kultusministeriums entwickelt.

Schritte	Vorgehen	Zeit
1. Schritt:	In einer Unterarbeitsgruppe (AG Regionales Bildungsprogramm) wurde zunächst eine Bestandaufnahme mit den soziografischen Daten des Kreises und verfügbaren Daten zum Bildungserfolg erarbeitet und interpretiert. Hieraus wurden erste Ziele abgeleitet.	Entwurf seit Oktober 2003
2. Schritt:	Vorstellung und Diskussion dieses ersten Entwurfes im Rahmen einer Veranstaltung mit Schulleitern.	November 2003
3. Schritt:	Aus der Diskussion ergaben sich fünf im Konsens formulierte Ziele, die von der AG in einer Matrix zusammengeführt und um Indikatoren erweitert wurden, anhand derer die Erreichung der Ziele erkannt werden können. Diese fünf Ziele wurden zur Beratung an die Fachleute aus Jugendhilfe und Schule sowie die Gremien des Pilotprojektes verschickt.	Sommer 2004
4. Schritt	Im Rahmen einer gemeinsamen Fachtagung von Schulen und nichtschulischer Fachöffentlichkeit (Jugendhilfe) wurden die in der Matrix aufgeführten Indikatoren und Maßnahmen konkretisiert.	24.2.2005
5. Schritt:	Die so erarbeiteten Ziele wurden der Lenkungsgruppe des Pilotprojektes zur Verabschiedung vorgelegt. Änderungen, Anregungen und Operationalisierungsvorschläge flossen ein, so dass nunmehr drei zentrale Ziele benannt werden sowie zwei Punkte, die die notwendigen Voraussetzungen für die Umsetzung beschreiben: Ziele: 1. Begabungen und Lerndefizite von Kindern werden frühzeitig erkannt, Begabungen gefördert und Defizite abgebaut; der Blick auf das Kind ist ganzheitlich 2. Übergänge zwischen allen Stufen sind abgestimmt und vorbereitet 3. Jeder/ Jede erreicht den individuell besten Abschluss Voraussetzungen: a) Organisierte und verbindliche Kommunikation und Kooperation findet zwischen allen am Erziehungs- und Bildungsprozess Beteiligten statt b) Die Verantwortung der Einzelschule für den Schulerfolg aller ihrer Schülerinnen und Schüler wird gestärkt; dafür wird ihre Selbständigkeit erhöht.	Herbst 2005
	In einer weiteren Fachtagung wurden für das Ziel 2 „Übergänge“	

6. Schritt:	Operationalisierungen entwickelt.	23.2.2006
7. Schritt:	• Verabschiedung des Regionalen Bildungsprogramms in den zuständigen Gremien • Einsetzung einer Steuergruppe • Einrichtung von multiprofessionellen Fachgruppen zur Operationalisierung und Umsetzung der drei Ziele • Erarbeitung eines Berichtsrasters	Bis Ende 2007
8. Schritt:	Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele in den Schulen.	Ab 2007 in Teilen erfolgt die Umsetzung bereits durch angelaufene Maßnahmen

Das Regionale Bildungsprogramm ist einzuordnen zwischen den bildungspolitischen Vorgaben des Landes für alle Schulen und der programmatischen Entwicklung der Einzelschulen. Die Interdependenz der Schulen einer Region sowohl gegenseitig aufeinander bezogen als auch von der soziokulturellen Situation der Region her bedingt, dass Schulen sich als Partner im Bildungsprozess verstehen müssen.

Somit sind die Interessen aller beteiligten Gruppen gebündelt in der gemeinsamen Diskussion über die Entwicklungsschwerpunkte der Region. Im Idealfall wird sich zukünftig die Ressourcenvergabe für die Schulen an den Erfordernissen orientieren, die im Regionalen Bildungsprogramm beschrieben sind und damit von allen Beteiligten akzeptiert und getragen werden.

Ein solcher Prozess hat sich zunächst als sehr mühsam und zeitaufwändig erwiesen – nachdem die Wege klar beschrieben sind und sich eine Praxis eingeschliffen hat, wird diese Arbeit damit immer selbstverständlicher.

Zur Frage der Zielerreichung stellt die Arbeitsgruppe aus heutiger Sicht fest, dass „der Weg das Ziel“ ist, das heißt, dass ein Regionales Bildungsprogramm einen Arbeits- und Evaluationsprozess darstellt, der sicherstellt, dass eine kontinuierliche Kommunikation aller Beteiligten stattfindet. Eine solche Vorgehensweise verändert die Kommunikations- und Beteiligungskultur deutlich, so dass Staatliches Schulamt und die Abteilungen der Schul- und Jugendhilfeträger sehr viel selbstverständlicher miteinander kommunizieren und die Schulleiterinnen und Schulleiter einerseits die Beteiligung an diesem Prozess einfordern und sich auch sehr konstruktiv einbringen und sie andererseits dabei mehr Verständnis für die regionale Bedeutung mancher Entscheidungen aufbringen.

Das Regionale Bildungsprogramm ist einzuordnen zwischen den bildungspolitischen Vorgaben des Landes für alle Schulen und der programmatischen Entwicklung der Einzelschulen. Die Interdependenz der Schulen einer Region sowohl gegenseitig aufeinander bezogen als auch von der soziokulturellen Situation der Region bedingt, dass Schulen sich als Partner im Bildungsprozess verstehen müssen, um eine aufeinander aufbauende Schullaufbahn ohne Brüche zu gewährleisten, was auch für die Schulträger als ein wichtiger Standortfaktor gesehen wird.

Beispiel aus der Schule (G. Metz, N. Kröcker)

Johannes-Gutenberg-Schule
Haupt- und Realschule mit Förderstufe des Kreises Groß-Gerau
Schule mit pädagogischer Mittagsbetreuung



Berufswegplanung an der Johannes-Gutenberg-Schule in Gernsheim

Die Johannes-Gutenberg-Schule war eine der vier Modellschulen, die sich 2002 an der kreisweiten Berufswegplanung beteiligte. Motivation für die Teilnahme war der Wunsch aus dem Kollegium, die vorhandenen schulischen und externen Angebote zur Berufsorientierung (Praktika, Deutsch-, WPU- und AL-Unterricht, Berufsberatung, Girls Day etc.) in einem mit Klasse 5 beginnenden Curriculum zusammenzufassen. Mit dem Ziel eine gemeinsam abgestimmte und für alle verbindliche Arbeitsgrundlage zu haben, etablierte sich die Berufswegplanungs-AG. Diese besteht aus Schulleitung, den Klassenlehrern der Hauptschule, der Schulsozialarbeit, der Caritas Gernsheim, dem Berufsberater der Agentur für Arbeit, der Jugendpflege. Begleitet wird die BWP-AG von einer vom Kreis Groß-Gerau beauftragten Mitarbeiterin des Internationalen Bundes.

Arbeitsschwerpunkte der BWP-AG waren in den vergangenen Jahren die Entwicklung zusätzlicher Angebote zur Berufsfindung (Trainings, Betriebsbesuche, Firmenkooperationen (Merck, Daimler-Chrysler und anderen), Standards für die Betriebspraktika, Lehrerfortbildungen, etc.).

Die AG-Mitglieder entschieden sich 2003 für die Einführung einer fächerübergreifend nutzbaren Berufswegplanungsmappe für die Schüler/innen ab Jahrgang 8. Als Vorlage diente die „Adrima“ der Martin-Buber-Schule Groß-Gerau.

Um die Schullaufbahnberatung für Schulabgänger zu verbessern, wurde speziell für Schüler/-innen, die bereits in Klasse 7-9 überaltert sind und in der Regelschulzeit keinen Abschluss erreichen werden, ein Beratungsgremium, die Tendenzkonferenz installiert. Dort werden gemeinsam mit Berufsberatung, Schulsozialarbeit und IB geeignete schulische und außerschulische Maßnahmen festgelegt. Aufgrund des vorhandenen Bedarfs wurde im Schuljahr 2006/2007 eine SchuB-Klasse mit 15 Schüler/-innen gebildet.

Die Lehrkräfte wollen den Schüler/-innen praktische Erfahrungen über den Unterricht hinausgehend vermitteln. Verschiedene Seminare und Trainingstage werden von externen Kooperationspartnern (Jugendpflege Gernsheim, allgemeine Lebensberatung der Caritas Gernsheim, Schulsozialarbeit, Gemeinde Biebesheim, Stadt Gernsheim und IB) durchgeführt, um den Schüler/-innen bei der Berufswahlentscheidung und bei der Findung eines Ausbildungsplatzes zu helfen.

Einmal im Jahr werden alle Bausteine der Berufswegplanung in der AG reflektiert, um ggf. fehlende Angebote zu ergänzen und für das nächste Schuljahr anzupassen.

Die Berufswegplanung ist fest im Schulprogramm verankert. Teile daraus werden auch im Realschulzweig umgesetzt.

Das vielseitige Angebot kann nur durch die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit der inner- und außerschulischen Partner umgesetzt werden. Die Berufswegplanung ist eines der Angebote, das die Schule im Rahmen des Comenius-Projektes der EU vorstellt.

Diese Form der Berufswegplanung ist mittlerweile als Teil des Regionalen Bildungsprogramms zum allseits akzeptierten Standard an allen Sek I Schulen der Bildungsregion geworden.

3.4 Das Teilprojekt Regionales Bildungsprogramm Main-Taunus

Statusbericht lag bis zum Redaktionsschluss nicht vor; wird voraussichtlich an der Evaluationstagung am 17. und 18.9. 2007 in dem Zusatz-Dokumentationsordner ergänzt.

Grundinformation:

Im regionalen Bildungsprogramm für die Bildungsregion Main-Taunus-Kreis sind folgende gemeinsame Zielsetzungen der Projektträger für die kommenden Jahre festgelegt:

1. Ausbau des Systems ganztägig arbeitender Schulen in allen Schulformen.
2. Erstellung und Umsetzung eines Konzeptes zur Unterstützung und Förderung im Bereich Erziehung.
3. Erstellung und Umsetzung eines Konzeptes zur Reduzierung der Zahl der Schülerinnen und Schüler ohne Schulabschluss.
4. Ausreichende Sprachkenntnisse ermöglichen erfolgreiches Lernen für alle Kinder.
Eine datengestützte regionale Bestandsaufnahme, die in einem intensiven Diskussionsprozess von einer multiprofessionell besetzten Arbeitsgruppe der Projektpartner erstellt wurde, bildete die Grundlage für diese Zielsetzungen.
Die Bildungsziele werden durch die Formulierung von Kriterien und Indikatoren operationalisiert, gemeinsam konkretisiert, umgesetzt und evaluiert.

3.5 Unterrichtsentwicklung / Pädagogische Schulentwicklung, Methodentraining Kriterien und Indikatoren (A. Männle)

Hierfür wurden zu Projektbeginn keine Kriterien und Indikatoren und keine quantitativen Vorgaben formuliert. Der Entscheidung für die Durchführung der Fortbildungsangebote lag zugrunde, dass Schulen insbesondere im Kernprozess Unterricht ihre Leistungen verbessern wollten und sollten und hierfür eine Unterstützung benötigen. Mit dem Konzept gehen besonders die Stärkung von eigenverantwortlichem und kooperativem Arbeiten und ein Methodentraining im Unterricht einher.

Durchgeführte Maßnahmen (A. Höhle, R. Hackenbroch).

Trainer: A.Höhle, J. Sitter, D. Merz

Die Veranstaltungen der „Pädagogischen Schulentwicklung“ (PSE) sind als Veranstaltungsreihen, jeweils für die Dauer von 2 Jahren, konzipiert. Es wurden 2003 bis 2005 und 2005 bis 2007 Veranstaltungsreihen durchgeführt, derzeit startet die dritte Veranstaltungsreihe 2007 bis 2009. Die Pädagogische Schulentwicklung hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Unterrichtsentwicklung nachhaltig durch Erweiterung des Kompetenz- und Methodenrepertoires von Schülerinnen und Schülern und Lehrerinnen und Lehrern zu fördern.



PSE-Praxisbeispiel:

„Lernen lernen – aber wie?“ war das Projektwochenthema der Grundschule Worfelden: eigenverantwortliches Arbeiten und Lernen nach der „Pädagogischen Schulentwicklung“ (PSE)

In der Woche vom 30.05. bis 03.06.2005 fand in der Grundschule Worfelden eine Projektwoche statt, die als intensive Trainingswoche zum Methodentraining nach Heinz Klippert gestaltet war:

Schüler und Schülerinnen übernehmen selbst Verantwortung für ihre Lernprozesse und durchlaufen "Trainingsspiralen" zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen in den Bereichen Methodenkompetenz, Kommunikationstraining und Teamentwicklung. Ein Team von drei Kolleginnen hatte zwei Jahre an der Fortbildung im Methodentraining teilgenommen, die im Rahmen von "Schule gemeinsam verbessern" erstmalig in Hessen für Grundschulen angeboten wurde. Hilfen bei der Planung der Woche waren das Prinzip der schulinternen Lehrerfortbildung, Anregungen aus der Fortbildung und Vorlagen zu Methodentrainingstagen, die in Nordrhein- Westfalen bereits erprobt und im Klippert-Buch "Methodentraining in der Grundschule" dokumentiert sind. Viola Schäfer, für schulische Weiterentwicklungsprozesse im Methodentraining verantwortliches Teammitglied, bereitete die Projektwoche in Zusammenarbeit mit den Teamkolleginnen Katja Oelkers und Annemarie Hinsberger, Schulleiterin, vor. Die Projektwoche startete mit Viola Schäfers Impulsreferat zur PSE und einer exemplarischen Trainingsspirale, die das Kollegium durchführte. Nachmittags erstellten die Jahrgangsteams Materialien für die eigenen Lerngruppen. Am zweiten Tag erprobten Kinder und Lehrkräfte gemeinsam die Trainingsspiralen.

Auch Ausschneiden und Kleben sind Arbeitstechniken, die im ersten Schuljahr selbstverständlich geübt werden müssen, um Lernprozesse durch systematisches Arbeiten zu fördern.

Nachmittags tauschten die Lehrkräfte Erfahrungen aus, das Vorbereitungsteam gab Impulse für die Weiterarbeit und der nächste Tag wurde gemeinsam geplant. In diesem Arbeitsrhythmus gestaltete sich die gesamte Projektwoche bis zum Entwerfen und Umsetzen eigener Trainingsspiralen und bis zur Präsentation am letzten Tag.

Die Schüler erweiterten ihre Arbeitstechniken und Methoden in der Zusammenarbeit und Kommunikation und reflektierten auch über die eigenen Lernprozesse.

Teamentwicklung im Spiel: Wir können den Ball nur oben halten, wenn wir eine gemeinsame Lösung finden und zusammen arbeiten!

Die Eltern wurden durch Hospitationen und die Präsentation am letzten Tag mit einbezogen. Schülerinnen, Schüler und Lehrkräfte erlebten in dieser Projektwoche einen hohen Lernzuwachs. Mit den erworbenen Fähigkeiten soll im Unterricht weiter gearbeitet werden. Weitere Trainingstage sind zukünftig regelmäßig geplant, um die Methodenkompetenzen aller zu erweitern. Auf dem Programm stehen sowohl Trainingsspiralen, die Arbeits- und Kommunikationstechniken schulen, als auch Lernspiralen, die Inhalte erarbeiten helfen.

(Aus dem Newsletter „Schule gemeinsam verbessern“, Nr. 11, 07/2005, A. Hinsberger, Grundschule Worfelden)

3.6 Das Teilprojekt Fortbildung

Aufgaben des Teilprojektes und Einschätzung der Zielerreichung (A. Männle)

In den Grundsatzvereinbarungen wurden hierzu keine Kriterien angegeben. Der Lenkungsausschuss Bildungsregion Groß-Gerau gab am 3.2.2003 „Fortbildungsangebote aufgrund der erweiterten Handlungsspielräume der Schulen“ in Auftrag (Schulen erhalten mindestens 1 x pro Halbjahr ein entsprechendes Angebot). Später wurde dies um den Auftrag für Fortbildungen zur Pädagogischen Schulentwicklung/ Methodentraining für Sekundarschulen und Grundschulen sowie um Fortbildungen zum Qualitätsmanagement ergänzt.

Die Teilprojektgruppe Fortbildung sah zunächst ihre Aufgabe darin, für eine gerechte Verteilung der Fortbildungsplätze zu sorgen, geeignete Veranstaltungsorte zu eruieren und Beispiele guter Praxis aus den Schulen zu sammeln. Die Organisation der Fortbildungen zur Pädagogischen Schulentwicklung und zum Qualitätsmanagement wurde über das Projektbüro durchgeführt. Zusätzlich entwickelten die Schulen im Rahmen dieses Teilprojektes ein „schulisches Fortbildungsnetzwerk“, in dem sie sich gegenseitig ihre Beispiele guter Praxis vorstellen.

Beim Start des Projektes im Main-Taunus-Kreis wurde dort das Teilprojekt nicht parallel aufgelegt. Der Auftrag an die Projektleitung zu Qualitätsmanagement-Schulungen und Qualifizierung regionaler Trainer wurde auch vom Lenkungsausschuss Bildungsregion Main-Taunus-Kreis bestätigt.

Seit dem 1.1.2005 liegt die Aufgabe der Gestaltung der regionalen Fortbildung hessenweit bei den Staatlichen Schulämtern. Die Fortbildungsangebote gingen in die Linienorganisation in ein Dezernat des Staatlichen Schulamtes über. In den Schuljahren 2005/06 und 2006/07 hatte das Staatliche Schulamt jeweils über 4000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Fortbildungen, die überwiegend die eigenverantwortlichen Qualitätsprozesse in den Schulen unterstützen.

Die Teilprojektgruppe hat die Ziele, insbesondere bezogen auf die Fortbildungen Pädagogische Schulentwicklung/Methodentraining, Qualitätsmanagement, schulisches Fortbildungsnetzwerk und Grundinformationen über das Projekt und das Schulbudget, erreicht.

Die Teilprojektgruppe wurde mit Dank vom Lenkungsausschuss von ihren Aufgaben entlastet. Das schulische Fortbildungsnetzwerk wird weitergeführt.

Beispiel aus der Schule (G. Becker, Wilhelm-Arnoul-Schule)

Das Fortbildungsnetzwerk der Grund- und Förderschulen der Bildungsregion Groß-Gerau

Das Fortbildungsnetzwerk ist ein "Kind" der AG Fortbildung des Pilotversuchs SGV. Es wurde 2003 mit der Zielsetzung gegründet, den Austausch guter Praxisbeispiele an Schulen zu ermöglichen und zu unterstützen. Die Plattform zum Austausch ist auf dem Hessischen Bildungsserver im Bereich der Bildungsregion angesiedelt. Ein erster Schritt war, den teilnehmenden Schulen eine Möglichkeit zu bieten, ihre Erfahrungen anderen zur Verfügung zu stellen, Hilfe oder Mitstreiter für ein schulisches Projekt zu finden. 10 Schulen haben 21 Angebote veröffentlicht, in denen sie ihr Know-how anderen zur Verfügung stellen.

Diese Angebote bilden das ganze Spektrum schulischer Arbeit ab: von der Einrichtung eines Schulgartens über Musik-Angebote, Pausenspiel-Ausleihe, Gewaltprävention, Leseförderung, Medienkompetenz, usw. Eine "Vermittlung" ist dank der Online-Präsenz nicht nötig.

Auf dem Bildungsserver werden die Arbeit des Fortbildungsnetzwerks dokumentiert, Materialien zur Verfügung gestellt, Fortbildungsveranstaltungen angekündigt, geschlossene Arbeitsbereiche für verschiedene Arbeitsgruppen zur Verfügung gestellt.

Der Teilnehmerkreis hat sich von einer Gruppe von Grundschulen des Kreises Groß-Gerau sowohl räumlich auf den Main-Taunus-Kreis als auch inhaltlich auf weiterführende Schulen ausgeweitet. Der nächste Schritt war, Fortbildungen über das Netzwerk zu organisieren.

108 Kolleginnen von 25 Schulen haben an den Veranstaltungen teilgenommen:

Brandschutzerziehung	8 Kolleginnen/2 Schulen
Rechtschreibkonzept	18 Kolleginnen/2 Schulen
PC im Anfangsunterricht	12 Kolleginnen/5 Schulen
Weiterführung Anfangsunterricht Staffel 3	10 Kolleginnen/6 Schulen
Experimentieren im naturwissenschaftlichen Sachunterricht	60 KollegInnen/12 Schulen und Kitas

Die Veranstaltungen wurden über das Fortbildungsnetzwerk akkreditiert, organisiert und ausgewertet. Die inhaltliche Organisation übernahm die jeweils veranstaltende Schule.

Sehr positiv wirkte die Arbeit in die Schulen hinein, weil sich das Spektrum des Angebots an guten Praxisbeispielen stark erweiterte, die gute Arbeit vieler Schulen wurde transparenter und Ressourcen konnten nicht nur innerhalb der eigenen Schule genutzt werden. Sehr wichtig war auch der persönliche Kontakt zwischen Kolleginnen und Kollegen anderer Schulen; der Austausch entwickelte

sich über die örtlichen Schulverbünde hinaus sehr positiv zu einem gut funktionierenden Netzwerk. Einige positive Erfahrungen konnten in die Arbeit der neu gegründeten Regionalen Fortbildung eingebracht werden; so z.B. Strukturen aus der Medienbildung. Nach wie vor ist allerdings der persönliche Kontakt von Lehrerinnen und Lehrern, Schulleiterinnen und Schulleitern sehr wichtig, den keine noch so gut organisierte Online-Plattform ersetzen kann.

Die regelmäßigen Treffen, die zur Einrichtung und Weiterentwicklung des Fortbildungsnetzwerks führten, endeten Ende 2006 mit dem Arbeitsende der AG Fortbildung.

3.7 FIP (R. Hackenbroch)

Koordination der Gruppe: A. Männle/ R. Hackenbroch; Mitglieder: Leiterinnen und Leiter aller Förderschulen im Kreis Groß-Gerau und im Main-Taunus-Kreis

Vom Lenkungsausschuss und der Projektgruppe wurden hier keine Vorgaben formuliert. Im Rahmen des Kooperationsvorhabens zwischen Sonderschulen und der „Arbeitsstelle für sonderpädagogische Schulentwicklung und Projektbeteiligung“ der Universität Frankfurt in der Fachgruppe FIP (Förderung, Integration, Prävention) wurden folgende Kooperationsziele vereinbart:

Ziele der Kooperation auf Schulseite:

- Qualitätssicherung und –erweiterung schulischer Arbeit durch das Einbeziehen von studentischen Kompetenzen
- Aktualisierung des Wissens über die sonderpädagogische Fachentwicklung
- Austausch von Praxiserfahrungen und wissenschaftlichem Know-how

Ziele der Kooperation auf studentischer/universitärer Seite:

- Verschränkung von Theorie und Praxis
- Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler kennen lernen
- Schulischen Alltag kennen lernen
- Entwicklung eines realistischen Berufsbildes – bereits vor dem Ersten Examen ist die Eignung überprüfbar

Zur Zielerreichung wurden folgende Maßnahmen bis heute umgesetzt:

- Die Studentinnen und Studenten erhalten eine Vergütung.
- Es findet jeweils eine Informationsveranstaltung zu Semesterbeginn an der Universität Frankfurt statt.
- Es gibt eine feste Ansprechpartnerin an der Universität Frankfurt.
- Ein regelmäßiges Seminar an der Universität Frankfurt erlaubt den Studentinnen und Studenten die Nachbesprechung und Vertiefung der Erfahrungen.
- Jährliches Treffen der projektbeteiligten Schulen an der Universität Frankfurt (Erfahrungsaustausch, Evaluation)
- Einmal pro Jahr findet ein Planungstreffen im Staatlichen Schulamt mit Vertretern des Schulamtes, der beteiligten Schulen und der Universität Frankfurt statt.
- Die Universität zertifiziert die teilnehmenden Studentinnen und Studenten.
- Die Schulen bieten Kooperation in drei Bereichen an:
 - Schulpraktische Studien
 - Wissenschaftliche Arbeiten im Rahmen der Schulprogrammarbeit
 - Projektarbeit in den Schulen

Einschätzung der Zielerreichung

- Die Fortführung der Arbeit organisieren die beteiligten Schulen und die Universität Frankfurt eigenständig. Das Staatliche Schulamt koordiniert ein jährliches Treffen aller Beteiligten.
- Die FIP-Arbeit ist in der Region Groß-Gerau und dem Main-Taunus-Kreis etabliert.

Fazit: Eine erfolgreiche Verankerung der von allen als positiv eingeschätzten Arbeit der FIP-Gruppe in der Region Groß-Gerau und dem Main-Taunus-Kreis ist aus Sicht der Beteiligten gelungen.

Folgendes konkretisiertes Bild ergibt sich aus der Evaluations-Sitzung der FIP-Arbeitsgruppe vom 26.02.2007 und den Rückmeldungen der Schulen:

- a) Aufgabenbereiche, die die Studentinnen und Studenten an den Schulen übernommen haben:
- zur Ausbildung von Streitschlichtern
 - zur Ausbildung im Rahmen der Reittherapie
 - in der Nachmittagsbetreuung bzw. Ganztagsschulangebot (z.B. Hausaufgaben, individuelle Förderung, AGs, ...)
 - zur Unterstützung im Unterricht bzw. Unterrichtsassistenz
 - Arbeit in differenzierenden Kleingruppen oder mit einzelnen Schülerinnen und Schülern
 - Begleitung auf Klassenexkursionen, Aufbau der Schülerbücherei
- b) Stolpersteine/Entwicklungsbedarfe
- stärkere Schwerpunktbildung bei den Studentinnen und Studenten erforderlich
 - die Eigeninitiative der Studierenden ist von großer Bedeutung
 - Akquise von Studierenden ist nicht ganz einfach, der Bedarf ist größer als die Anzahl interessierter Studierender
 - die FIP-Gruppe musste sich selbst zusammenfinden, im ursprünglichen SGV-Konzept war sie im Jahr 2002 nicht berücksichtigt
 - ohne eine finanzielle Förderung im Rahmen des Schulbudgets im SGV-Projekt wäre der Einsatz von Studentinnen und Studenten nicht finanzierbar
 - die Begleitung der Studierenden war für die Schulleitung zeitintensiv
 - Eingeschränkte Zeitfenster aufgrund des Uni-Terminplanes
- c) Positive Erfahrungen/Erfolge
- Bereicherung des Unterrichts mit individuellen Förderangeboten
 - bei Einsatz im Rahmen des Praktikums entfällt die sonst notwendige Einarbeitungszeit
 - wichtige Verzahnung universitäre Ausbildung – Praxiseinsatz
 - sehr lernwillige und zuverlässige Studentinnen und Studenten
 - es waren „alle Seiten zufrieden“: Studentinnen und Studenten konnten ihre Vorstellungen einlösen und lernten, wie Schule funktioniert, die Lehrkräfte fühlten sich entlastet, die Schule konnte auf Doppelbesetzung zurückgreifen
 - „die Zusammenarbeit mit der Uni Frankfurt ist der herausragende Erfolg der FIP-Arbeit“
 - durch die erfolgreiche Zusammenarbeit in der FIP-Gruppe wurde auch die Kommunikation in allen anderen Bereichen wesentlich verbessert → verbesserte Zusammenarbeit im Förderschulbereich im Kreis Groß-Gerau und dem Main-Taunus-Kreis
 - „positive Erfahrungen“ konstatiert die Universität Frankfurt
 - für die Seminararbeit in der Universität erwachsen aus dem Praxisbezug ganz konkrete Themen
 - individuelle, persönliche Zuwendung
 - konstruktiver Informationsfluss mit der Universität Frankfurt
 - feste Ansprechpartner an den Schulen für die Studierenden
- d) Perspektiven
- deutlichere gemeinsame Strukturierung des Vorhabens und begleitende Evaluation
 - weitere Zusammenarbeit mit der Uni Frankfurt gewünscht
 - weiterhin finanzielle Mittel für diese Zusammenarbeit wünschenswert
 - für die Studentinnen und Studenten ist Unterrichtsassistenz besonders gut geeignet (besser als AG-Leitungen), um die Eignung für den Lehrberuf zu überprüfen
 - eine „Kreislaufbildung“ Unterrichtsassistenz – Praktikum – Referendariat stellt weiteres Entwicklungspotential dar
 - ein jährliches Planungstreffen zwischen Universität und den Schulen sollte fortbestehen
 - während des Praktikums sollte jedoch die Projektteilnahme ruhen
 - weitere „Werbung“ durch die Universität wünschenswert. Eventuell wäre sogar eine Zuordnung der Referendare an entsprechende Schulen, die die Studierenden aus ihrer FIP-Arbeit kennen, möglich
 - eine frühe Bedarfsmeldung der Schulen an die Universität erleichtert die Koordination
 - Fortsetzung erwünscht
 - wissenschaftliche Arbeiten in schulischen Handlungsfeldern sind möglich
 - wissenschaftliche Begleitung von schulischen Entwicklungsprozessen

Beispiel aus der Johann-Hinrich-Wichern-Schule (Schule für Lernförderung, Hofheim am Taunus, nach einem Selbstreport von Helga Wagner, Schulleiterin)

Am 29.09.2005 wurden die Förderschulen des Main-Taunus-Kreises in die Zusammenarbeit im Rahmen der Arbeitsgruppe „Förderung-Integration-Prävention“ (FIP) zwischen dem Schulamt und der Universität Frankfurt, „Arbeitsstelle für sonderpädagogische Schulentwicklung“, mit einbezogen. In diesem Rahmen beteiligte sich auch die Johann-Hinrich-Wichern Schule.

Am 22.11.2005 fand eine Informationsveranstaltung für interessierte Studierende und Schulleiterinnen und Schulleiter unter der Leitung von Frau Rinck-Muhler an der Universität Frankfurt statt. Hier nahmen viele Diplom-Pädagogik-Studenten teil, jedoch nur vergleichsweise wenige Studierende mit dem Schwerpunkt „Lehramt an Förderschulen“ (für diese war das Angebot gedacht). So konnte die Johann-Hinrich-Wichern-Schule zum damaligen Zeitpunkt keine geeigneten Personen für eine Mitarbeit in der Schule gewinnen. Auf der nächsten Informationsveranstaltung präsentierten sich die Schulen mit ihrem Schulprofil und einer Beschreibung des gewünschten Arbeitseinsatzes für Studierende. Die Universität führte eine Werbeaktion durch und nahm in die Studienordnung ein Wahlpflichtmodul mit Praxisbezug auf (hier konnte auch das Kooperationsprojekt verankert werden).

Auf der Informationsveranstaltung am 10.07.2006 war eine ganze Reihe interessierter Studierender der Fachrichtung „Lehramt an Förderschulen“ vertreten. Zwei Studentinnen des 3. bzw. 4. Semesters unterschrieben einen Arbeitsvertrag mit der Johann-Hinrich-Wichern-Schule. Die einheitliche Stundenvergütung erfolgte aus dem Schulbudget von „Schule gemeinsam verbessern“.

Die beiden Studentinnen waren vorwiegend in der Unterrichtsassistenz in einer Grund- und Mittelstufenklasse im Umfang von 4 Stunden eingesetzt. Sie waren jeweils einer Mentorin oder einem Mentor als Ansprechpartner und zur Teilhabe an Unterrichtsplanung und dessen Auswertung bzw. einer Klasse zugeordnet. Beide Studentinnen führten auch differenzierenden Unterricht mit kleineren Schülergruppen durch.

Erfahrungen/Perspektiven

Der Einsatz der beiden Studentinnen wurde als sehr gewinnbringend eingeschätzt. Beide konnten rasch einen Zugang zu den teilweise sehr schwierigen und umfassend beeinträchtigten Schülerinnen und Schülern herstellen. Sie übernahmen nach einer gewissen Zeit die differenzierte Förderung kleinerer Schülergruppen oder einzelner Kinder. Eine Studentin konnte auch ihr Praktikum an der Johann-Hinrich-Wichern-Schule durchführen. Da die sonst notwendige Einarbeitungszeit entfiel und bereits ein guter Kontakt zu der Klasse bestand, wurde diese Kombination von allen Beteiligten als sehr positiv empfunden. Eine Aufnahme als Lehramtsanwärterin kann sich die Schule gut vorstellen.

Zusammenfassend wird in der Verzahnung zwischen universitärer Ausbildung und Praxiseinsatz ein beidseitiger Gewinn gesehen: Die Berufswahlentscheidung kann von den Studentinnen und Studenten überprüft werden, die berufsrelevanten Qualifikationen werden gefördert und es findet frühzeitig eine intensive Begegnung mit dem Arbeitsplatz Schule statt. Die Schule würde den beschrittenen Weg gerne fortführen.

3.8 Das Teilprojekt Schulmanagement (P. Querbach/ W Deppenmeier/ A. Männle)

Bericht des Teilprojektleiters Februar 2005 (P. Querbach)

Aus der Ziel- und Leistungsbeschreibung (Mai 2003):

1. Kernthema personenbezogenes Management

Schulleitungsaufgaben

- Rollenverständnis
- Personalführung, disziplinarische Führung (!)
- Personalentwicklung
- Delegation, Be- und Entlastung (!)
- Change Management

2. Erweiterung der Delegationsmöglichkeiten

- Entwicklung von Vorschlägen und Konkretisierung rechtlicher Änderungserfordernisse bis Oktober 2004
- Beantragung des rechtlichen Verfahrens durch die Projektgruppe bis Febr. 2005
- Umsetzung der Veränderungen ab Okt. 2005

3. Information/ Multiplikation/Fortbildung

- Vorlage von Arbeitsergebnissen an die PG bis Mai 2004
- Informationen der Pilotschulen über die Arbeitsergebnisse Oktober 2004
- Erprobung der Maßnahmen in den Schulen, deren Leiter/innen in der AG vertreten sind ab Oktober 2004
- Auswertung der Erprobung und ggf. Veränderungen bis Mai 2005
- Aufbau eines Beratungsangebotes für alle Pilotschulen bis Oktober 2005
- Fortbildungsmaßnahmen für alle Pilotschulen bis Jan. 2006 (z.T. Prozess begleitend)

4. Umsetzung/ Zielvereinbarung

- Anwendung der Maßnahmen an allen Pilotschulen bis Jan. 2007
- Festlegung, welche Grundsätze eines Managementkonzeptes in einem Schulprogramm festzulegen sind, bis April 2006
- Zielvereinbarungen zur Übernahme schulspezifischer Managementkonzepte in die Schulprogramme der Pilotschulen bis April 2007
- Prozess begleitende Erarbeitung von Evaluationsmöglichkeiten

Die Realität

1. Schwieriger Gruppenfindungsprozess

- unterschiedliche Interessen
- Fluktuation
- Arbeitsauftrag
- Projektmanagement

2. Einigung in der Arbeitsgruppe: Schwerpunkt legen auf Personalführung

a) Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument

Erkenntnis: regelmäßige Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungsgespräche, Beurteilungsgespräche (Regelbeurteilung)

Fortbildung

Durchführung in drei Schulen

b) Disziplinarische Führung

Fortbildung

Erkenntnis: keine „Kultur“ in den Schulen

keine Einigung in der AG

(Entwicklung außerhalb des Projekts)

3. Anfragen aus der Projektgruppe und dem Lenkungsausschuss:

Welche Strukturen braucht eine selbstständige Schule?

Strukturen für selbstständige Schule:

- „Steckbriefe“ der Schulen (Vorstellung und Teamstrukturen)
- Besichtigung „International School“ Oberursel
- Beschreibung von Teamstrukturen in großen und kleinen Systemen

- „Aufgabenanalyse“ in Bezug auf Schulleitung und Teamstrukturen („Ergebnis“ für große und kleine Systeme)

Einschätzung des Teilprojektleiters Februar 2005:

Planungen umgesetzt?

- Nur zum Teil
- Nicht entlang der ursprünglichen Systematik
- unterschiedliche Interessenslagen
- Komplexität des Themas
- Spannung zwischen „Vision und Wirklichkeit“
- Entwicklungen von außen: „HKM überholt uns“
- Orientierung: Veränderung / Präzisierung des Arbeitsauftrags durch die Projektgruppe?

Einschätzung der Projektleiterin 2007 (A. Männle):

Der Teilprojektgruppe „Schulmanagement“ wurde ein sehr komplexes Thema übertragen. Die vom Teilprojektleiter beschriebenen unterschiedlichen Interessen der Gruppenmitglieder wurden nach anfänglichen Diskussionen überwunden. Die Gruppe bearbeitete insbesondere die drei Felder: Mitarbeitergespräche/Zielvereinbarungen, Teamstrukturen in den jeweiligen teilnehmenden Schulen und die Fragestellung „Was braucht eine Schule mit mehr Eigenverantwortung?“.

Keine Schule stellte einen Antrag für die Experimentierklausel nach §127c Hessischem Schulgesetz, um geänderte Bedingungen zu erproben. Die Vorstellung des Lenkungsauftrags, eine neue Schulorganisation für eigenverantwortliche Schulen zu entwickeln und umzusetzen, konnte aufgrund verschiedener, u.a. rechtlicher Bedingungen nur in Ansätzen realisiert werden. Die Arbeitsgruppe wurde abgeschlossen. Die in der Teilprojektgruppe gesammelten Erfahrungen, wie z.B. zu den Jahresgesprächen, sind sehr wertvoll für die Weiterarbeit in der Region (siehe Kapitel IV, Nr. 31).

Beispiel aus der Arbeit der Teilprojektgruppe (W. Deppenmeier)

Was braucht eine selbständige Schule?

Protokoll der Arbeitsgruppe Schulmanagement, kleine System

8.11.05

14 Uhr bis 17 Uhr

Anwesend: Hinsberger, Schmelz, Hartwig, Deppenmeier

Leitziele

Schulprogramm

Fortbildungsprogramm

Professionalisierung der Schulleitung

Schulleiter als Führungskraft

- Klarheit in der Schulleiterrolle
- Führen durch Ziele
- Einführung einer Feedback-Kultur
- Sanktionen (positiv und negativ) müssen funktionieren
- Schulleiter kann nicht Klassenlehrer sein
- Erhöhung der Leitungszeit zur Bewältigung der zusätzlichen Verwaltungsaufgaben in Bezug auf die selbständige Schule

Fortbildung

- Vor Amt
- Begleitfortbildungen
- Coaching
- Supervision

Gut funktionierendes Schulleitungsteam

- Teamentwicklung
- Entwicklung einer Schulleitungsidentität für das mittlere Management
- Delegation muss funktionieren

Professionalisierung der Mitarbeiter

Fortbildung:

- Umgang mit neuen Medien
- Methodentraining
- Kommunikationsfähigkeit

Personalentwicklung

- Mitarbeitergespräche in der Schule
- Gemeinsame und zielgerichtete Personalentscheidung mit dem Staatlichen Schulamt
- Angemessene Verträge

Funktionierende Verwaltung

- Fachmann für kaufmännische Angelegenheiten
- Qualifizierte Sekretärin

Zeitgemäßer Arbeitsplatz

- regelmäßiger Computersupport
- e-mail-Verwaltung
- Outlookkalender
- Internetanschluss für Schulleitungsmitglieder und Sekretärin
- Neue Medientechnik zeitgemäß einsetzen

Schule ist mehr als nur Unterricht

- Identifikation mit dem System Schule
- Systemisches Verständnis
- Feste Zuständigkeiten im Kollegium: z.B. Nawi, Musik, ..
- Reduzierung der Unterrichtsverpflichtung als Anerkennung für die Erweiterung der außerunterrichtlichen Tätigkeiten

Klare Zeitstruktur, zu der alle Mitarbeiter verpflichtet sind

- im Stundenplan

- Jahresplan
- Montagsrunde
- Feste Konferenztage (Gesamtkonferenzen, Stufenkonferenzen, Fachkonferenzen..
- Feste Zeiten für Arbeitsgruppen, Steuergruppen

Klares Informationssystem: Schulleitung, Kollegium, Eltern, Schüler

- Flipchart
- Aushänge
- Infotisch
- Schulzeitung für alle Mitglieder der Schulgemeinde
- Infofächer für alle, auch Förderverein, Schulelternbeirat
- Erstellung eines Intranets, das für möglichst alle mit unterschiedlichen Zugangsberechtigungen zugänglich ist

Informationsflut

- Filter einbauen
- Schulleitung muss Rolle als Filter annehmen und ausführen

Sicherer Haushalt

- verlässliche Zuweisung zu Beginn der Jahres
- Klarheit in den Vorgaben
- Transparente und den neuen Medien angepasste Verwaltung des Etats
- Möglichkeiten zur Rücklagenbildung

Schulamt und Schulverwaltungsamt müssen Servicestellen sein

W. Deppenmeier (Goetheschule Groß-Gerau)

3.9 Verträge

Dieses Teilprojekt hatte die Aufgabe, die geeigneten Vertragsmuster für die Nutzung der Schulbudgets zu entwickeln.

Das Teilprojekt wurde erfolgreich abgeschlossen. Die Vertragsformulare sind auf der Projekthomepage zu finden.

IV. Nebeneffekte und Folgeeffekte, Verbindung zu anderen Projekten

Die Projektbeteiligten übernehmen fortlaufend Erfahrungen aus dem Projekt „Schule gemeinsam verbessern“ in ihre tägliche Arbeit. Im Folgenden sind einige dieser Neben- oder Folgeeffekte kurz dargestellt:

1. Schulentwicklungsgespräche und Schulprogrammarbeit (W. Nowak)

Die Projektarbeit von „Schule gemeinsam verbessern“ hat deutlich spürbar in das Führen von **Schulentwicklungsgesprächen** hineingewirkt und die in diesen Gesprächen u. a. thematisierte **Schulprogrammarbeit** positiv beeinflusst. Vor allem die Teilprojekte „Qualitätsmanagement“, „Unterrichtsentwicklung“, „Budget“ sowie „Fortbildung“ haben daran einen erkennbaren Anteil. Schulen, die zum Beispiel im Teilprojekt „Qualitätsmanagement“ weiterqualifiziert wurden, verfügen über deutlich bessere Gelingensbedingungen zur Entwicklung von Arbeitsvorhaben sowie zugeordneten Maßnahmenplänen und deren Verschriftlichung als Bestandteil des Schulprogramms. Ähnliche Beobachtungen lassen sich auf die anderen o. g. Teilprojekte übertragen, sobald diese zu Themen der Schulentwicklungsgespräche erhoben werden. Zudem hat „Schule gemeinsam verbessern“ auf den hier genannten Feldern Kommunikationsstrukturen geschaffen, die merklich zur Effizienz von Schulentwicklungsgesprächen und Schulprogrammarbeit beizutragen vermögen.

2. Qualitätsmanagement des Staatlichen Schulamtes (A. Männle)

Im Laufe der Projektzeit von SGV wurden folgende Bausteine eines Qualitätsmanagements auch in die Arbeit und in die Organisation des Staatlichen Schulamtes integriert.

- Aufwertung der Bedeutung des **Schulamtsprogramms**: die Schulamtsprogrammarbeit wurde verstärkt aufgenommen und das Schulamtsprogramm fortgeschrieben und den Schulen bekannt gegeben (letzte Fassung Januar 2007). Dabei weisen die Arbeitsvorhaben **Kriterien, Indikatoren, Zuständige und Maßnahmenpläne** auf.
- Mit dem Staatlichen Schulamt Frankfurt und dem Staatlichen Schulamt Bergstraße/Odenwald ist ein **Peer Learning** im Rahmen von Kooperationsworkshops vereinbart worden.
- Eine **Steuergruppe** wurde eingerichtet.
- Der zu Beginn des Jahres 2007 erstellte **Fortbildungsplan** des Staatlichen Schulamtes berücksichtigt die Schwerpunkte des Schulamtsprogramms.
- **Evaluation** durch Befragung von Mitarbeitern und Schulleiterinnen und Schulleitern: Das Staatliche Schulamt in Rüsselsheim arbeitete an der Konzeption der ersten **EBIS-Befragung** (Entwicklungsbilanz im Staatlichen Schulamt) des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung in Frankfurt mit und setzte diese 2003 und 2006 ein.
- Die Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung des **Qualitätsmanagements** des Staatlichen Schulamtes ist als **Arbeitsvorhaben im Schulamtsprogramm verankert**. Die Arbeitsgruppe wird am 7.9.2007 von einem englischen Experten beraten und wird dann die Bestandsaufnahme und mögliche weitere Schritte in der Steuergruppe des Schulamtes vorstellen.

3. Bildungsmonitoring (A. Männle)

Einige Elemente eines Bildungsmonitorings werden erprobt oder sind eingerichtet:

Die personellen Fragen zur Einrichtung eines Teams „Zahlen, Daten, Fakten“, das die relevanten Daten für die Arbeit des Staatlichen Schulamtes mit den Schulen aufbereitet, sind geklärt. Es ist geplant, dass das Team in dieser Konstellation seine Arbeit im November 2007 aufnimmt.

Die Ergebnisse der Inspektionsberichte auf regionaler Ebene wurden nicht nur für die Evaluation von „Schule gemeinsam verbessern“, sondern auch für die Einführung von Jahresgesprächen als Ausgangsevaluation verwendet. Die Auswertung der Schulprogramme und die Zusammenstellung der Daten in diesem Selbstreport können ebenso als ein Element des Bildungsmonitorings angesehen werden.

Die Schulen haben bzw. erhalten einen Zugang auf ihre Daten (Unterrichtsversorgung, Budget, Ergebnisse von Vergleichsarbeiten, Mathematikwettbewerb, Abschlussprüfungen, demnächst auch Schülerdaten wie Fehltag, Personen- und Sachschäden, ...) mit einem eigenen Zugangscode für die Schule auf der Community-Plattform des Staatlichen Schulamtes. Diese Schuldaten werden vom Staatlichen Schulamt und der einzelnen Schule eingebracht.

Im Rahmen der Bestandsaufnahmen des regionalen Bildungsprogramms Kreis Groß-Gerau und auch des regionalen Bildungsprogramms Main-Taunus-Kreis wurden Daten aus verschiedenen Quellen des Landes und der Schulträger ausgewertet, die dann auch die Grundlage für die Zielformulierung waren.

Daten zum Mathematikwettbewerb werden z.B. von den Fachberatern regional aufbereitet.

4. Pilotierung des kaufmännischen Rechnungswesens für den Schulbereich unter Anwendung des SAP-Systems nach Landesreferenzmodell (U. Giegerich und Dr. G. Jungblut)

Vor dem Hintergrund der im Rahmen des Pilotversuchs SGV mit Schulbudgets gesammelten Erfahrungen wurde in einem weiteren Schritt auch die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens für Schulen in den beiden Bildungsregionen GG und MTK erprobt.

Im Jahr 2005 wurden hierzu die notwendigen Vorbereitungsarbeiten (u.a. Analyse bisheriger Geschäftsprozesse, Definition von Kostenstellen und Kostenträgern, Stammdatenerhebung, Datenmigration) durchgeführt, so dass ab 01.01.2006 das SAP-System produktiv genutzt werden konnte.

Dies war ein wichtiger Vorlauf für die landesweite Produktivsetzung zum 01.01.2007.

Darüber hinaus konnten durch den Vorlauf in SGV die für eine Kooperation zwischen den Schulträgern und dem Land zusätzlich erforderlichen Strukturen im Rechnungswesen entwickelt werden.

Der pilothafte Praxiseinsatz des SAP-Systems für Schulen im SGV-Bereich hat wertvolle Hinweise für die Optimierung der Einführung und Organisation des Rechnungswesens geliefert.

5. Selbstverantwortung Plus: (P. Querbach)

Das Modellprojekt „Selbstverantwortung plus“, an dem 17 berufliche Schulen in Hessen teilnehmen, hat etliche Fragestellungen aus „Schule gemeinsam verbessern“ aufgegriffen. Im Handlungsfeld Finanzen konnte auf Erfahrungen beim Abschließen von Verträgen und beim Budgethandling aufgebaut werden. Diese Erfahrungen lieferten den beteiligten Schulen erste Vorstellungen für die Nutzung neuer finanzieller Spielräume. Die SGV-Fortbildungsreihe zum Qualitätsmanagement für fünf Kollegen der Werner-Heisenberg-Schule schuf die Grundlage für die Diskussion und Entscheidung zur Einführung eines QM-Systems an der Schule. Förderlich zur Verbesserung der Akzeptanz im Kollegium war die Schwerpunktsetzung im Bereich der Unterrichtsqualität. Systembedingte Grenzen der Eigenverantwortlichkeit (Personalmanagement, Experimentierklausel, Selbstverständnis der Unterstützungssysteme bei Schülern und Schulträgern, Wechselspiel zwischen Top-Down und Bottom-Up – Elementen) konnten früher in den Blick genommen und auf (z. T. vorläufige) Lösungen hin bearbeitet werden.

6. Schulische Evaluationsberater: (Dr. J. Klippel)

Während der Fortbildung der schulischen Steuergruppen im Qualitätsmanagement, zeigte sich, dass die Planung und Durchführung der Evaluation der Arbeitsvorhaben eine besondere Herausforderung darstellte.

Aus diesem Grund nahm das Staatliche Schulamt Qualifizierungsangebote zur schulischen Evaluationsberaterin bzw. zum schulischen Evaluationsberater in das Fortbildungsprogramm auf. Das Ziel dieser dreitägigen Fortbildung ist es, den Beraterinnen und Beratern verschiedene Evaluationsmethoden vorzustellen und sie bei ihren Beratungsaufgaben konkreter Evaluationsvorhaben zu unterstützen.

Inzwischen haben ungefähr sechzig Lehrkräfte diese Fortbildung abgeschlossen oder sind kurz vor ihrem Abschluss. Für dieses Schuljahr sind mit hierfür qualifizierten regionalen Trainern zwei weitere Staffeln mit jeweils zwanzig Teilnehmerinnen und Teilnehmern geplant.

7. Einführungsprozess Jahresgespräche Schulleiter-Lehrkräfte: (I. Dammann)

Wie die Empfehlungen in einer gemeinsamen Kick-off-Veranstaltung während der Vorbereitungsphase zu dem Fortbildungsangebot „Jahresgespräche konstruktiv gestalten“ zeigten, war im SGV-Teilprojekt „Schulmanagement“ wertvolle Vorarbeit geleistet worden hinsichtlich der Erprobung unterschiedlicher Gesprächsleitfäden und Implementierungsstrategien.

Die Fortbildungen zu den Jahresgesprächen nehmen vor allem das Ziel einer neuen Rückmeldekultur in den Blick, die für Partizipation der Lehrkräfte an Veränderungsprozessen und Schulentwicklung insgesamt erforderlich ist. Der Partizipationsaspekt wird verstärkt mit einem Fortbildungsangebot für Lehrkräfte, das die Vorteile für die eigene berufliche Weiterentwicklung sowie die Balance von neuen Gestaltungsspielräumen und der damit verbundenen Übernahme von Verantwortung auslotet.

Inzwischen haben 35 Schulleiter/innen und SL-Mitglieder aus 26 Schulen teilgenommen; für die Lehrkräfte gab es eine Staffel. Für 07/08 sind insgesamt 5 weitere Staffeln geplant.

8. Peer Reviews: (B. Müller-Muth)

Die Veranstaltungen zur Fortbildung schulinterner Evaluationsberaterinnen und Evaluationsberater und schulischer Fortbildungsbeauftragter sowie im Qualitätsmanagement sind so konzipiert, dass sie immer auch die Evaluation der eingeleiteten Maßnahmen an der jeweiligen Schule als integralen Bestandteil mitreflektieren. Die seit dem Schuljahr 2006/07 angelaufenen Schulinspektionen sorgen für externe Evaluation. Die Beschäftigung mit Evaluationsverfahren anderer Länder führte zur Idee, den „Blick von außen“ durch eine zusätzliche Dimension zu erweitern, die Peer-Evaluation. Der externe Blick von Peers unterstützt Lehrkräfte dabei, neue Einblicke in die eigene Praxis zu gewinnen, indem sie ihre Erfahrungen und ihr Evaluations-Know-how einbringen. Diese Form entspricht der Intention von SGV, externe Evaluation mit eigenverantwortlicher Schulentwicklung zu verbinden. Für das Schuljahr 2007/08 ist eine Staffel geplant, die die Fortbildungsplanung an Schulen mit der Methode der Peer-Evaluation evaluieren will. Für diese Veranstaltung konnte Dr. Dagmar Giebenhain gewonnen werden, die den Modellversuch eiver (Modellversuch Evaluation im Verbund) neben Prof. Rützel und Sven Basel wissenschaftlich begleitete.

9. Regionale Fortbildung und Personalentwicklung (A. Männle)

Seit dem 1.1.2005 liegt die Gestaltung der regionalen Fortbildung bei den Staatlichen Schulämtern. Bereits im Oktober 2004 ermittelte das Staatliche Schulamt den Fortbildungsbedarf bei den Schulen. Dabei wurde eine Gliederungsstruktur verwendet, die sich am niedersächsischen Orientierungsrahmen von Schulqualität ausrichtete, da dieser im Rahmen des Qualitätsmanagement-Teilprojektes zunächst angewandt wurde, weil es noch keinen hessischen gab. Alle Fortbildungsangebote werden seitdem nach schulischen Qualitätsbereichen, auch im Programmheft, eingeordnet. Bei Erscheinen des ersten hessischen Referenzrahmens konnte problemlos auf diesen umgestellt werden.

Ein weiterer Vorteil war, dass auf das im Qualitätsmanagement erworbene Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bei der Konzeptionsarbeit und Trainertätigkeit in der Fortbildung aufgebaut werden konnte. Auch die Projektmanagement-Kenntnisse fließen ein. Systemische Fortbildungen, deren Umsetzung in den Schulen während der Fortbildungen mit unterstützt werden, haben deshalb Priorität.

Die Arbeit von SGV ist auch inhaltlich eine wichtige Grundlage für die „Fortbildung und Personalentwicklung“: Die Fortbildungsschwerpunkte richten sich an den schulischen Fortbildungsplänen und diese wiederum an der Fragestellung aus, welche Fortbildungsangebote eine Schule mit mehr Eigenverantwortung benötigt. (siehe Fortbildungsprogramm Schuljahr 2007/08 unter <http://www.ssa-ggmt.net>).

10. Schulische Fortbildungsplanung: (G. Schäfer)

Das Hessische Schulgesetz und das Hessische Lehrerbildungsgesetz fordern die Schulen auf, im Rahmen ihrer Arbeit am Schulprogramm einen Fortbildungsplan zu erstellen. Ebenfalls in diesem Zusammenhang stehen die Arbeit an einem Qualifizierungsportfolio der Lehrkräfte und die Einführung von Jahresgesprächen.

In vierteiligen Fortbildungsveranstaltungen werden die teilnehmenden Schulen in die Lage versetzt, Fortbildungsplanungen in ihren Schulen zu organisieren und Fortbildungspläne zu erstellen.

Die Teilnehmenden einer Schule bestehen jeweils aus einem Schulleitungsmitglied und einem Mitglied der Steuergruppe, um deren unterschiedliche Interessen und Sichtweisen in die Fortbildungsplanung einfließen zu lassen. Die Nachhaltigkeit dieser Strukturen sollen verstärkt werden durch die Qualifizierung von schulischen Fortbildungsbeauftragten mit verschiedenen Feedback-Methoden bis hin zum Peer Review.

Die Erfahrungen aus SGV zur eigenverantwortlichen Schulentwicklung erleichtern die Implementierung der Fortbildungsplanung in den schulischen Alltag.

11. Fortbildungskonzept für Betreuungskräfte (Uwe Kern, Brigitte Lamberty, Hannelore Schreiber)

Mit Beginn des Projekts „Schule gemeinsam verbessern“ erhielten Schulen ein Budget und erweiterte Entscheidungsspielräume. Gleichzeitig rückte der Qualitätsbegriff in den Blickpunkt.

Schulen griffen den Fördergedanken in Form von Betreuung und Hausaufgabenhilfe auf. Die „verlässliche Schule“ kam auch den Anforderungen der modernen Gesellschaft entgegen.

Die Betreuungskräfte waren für ihre Tätigkeit nicht immer pädagogisch vorgebildet; auch fehlten Austausch und Vernetzung. Unterstützende Maßnahmen waren notwendig, um die Qualität des Einsatzes zu verbessern und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Im Rahmen der Regionalen Fortbildung wurde die Seminarreihe „Konstruktiv kommunizieren“ für Betreuungskräfte, die nicht unterrichtswirksam eingesetzt sind, entwickelt und jährlich durchgeführt.

12. Einführungskonzept für Vertretungskräfte (Uwe Kern, Brigitte Lamberty, Hannelore Schreiber)

Die positiven Erfahrungen aus den Seminaren für Betreuungskräfte führten 2006/07 zur Konzeption einer Seminarreihe für Akademiker ohne Lehramt, die als Vertretungskräfte arbeiten. Der Erwerb von Professionalität und die Auseinandersetzung mit der neuen Rolle ist eine wichtige Aufgabe, die es zu fördern und zu unterstützen gilt.

War zu Beginn nur an die Qualifizierung von Personen, die bei kurzfristigem Unterrichtsausfall eingesetzt werden, gedacht, stellten sich als weitere Zielgruppe Akademiker ohne Lehramt heraus, die im Regelunterricht arbeiten und für die getrennte Seminare angeboten werden.

Die Fortbildung kann keine pädagogische Ausbildung und kein Referendariat ersetzen. Sie informiert über unterrichtsrelevante Themen, sensibilisiert, gibt Anstöße zur Reflexion der eigenen Arbeit und optimiert die Arbeit an den Schulen. Schwerpunkte sind die Themenkomplexe „Unterrichten“ und „Erziehen“.

Bislang wurden über 50 Vertretungskräfte fortgebildet, die die Seminare insgesamt als sehr positiv bewerteten.

Es ist erkennbar, dass die Seminarreihe hilft, Vertretungskräfte bei ihrer anspruchsvollen Aufgabe zu stützen und sie längerfristig an die Schule zu binden.

13. Fachberatung/SINUS (A. Bermel)

Regelmäßige Ergebnissrückmeldungen haben den Fokus der Schulen auf Qualitätsentwicklungsmaßnahmen gerichtet, wobei die Budgetierung den Schulen zusätzliche Entscheidungsspielräume gesichert hat. Die Leitideen der Qualitätsentwicklung und der Eigenverantwortung der Schulen korrespondieren mit den positiven Effekten einer effizienten Unterrichts- und Kooperationsstruktur mit unterstützender Prozessbegleitung in den SINUS-Projekten und erprobten Konzepten der Fachberatung zur Kompetenzförderung und Förderorientierung.

Die landesweite Dissemination der SINUS-Projekte und Übertragung struktureller und personeller Ressourcen bei Planung und Realisierung von Beratungsangeboten und Fortbildungsprojekten im Schulamtsbezirk führte zu einer beobachtbaren Akzeptanz.

Neben einem festen Teilnehmerkreis von vier Pilotschulen nehmen Vertreter weiterführender Schulen diese Angebote wahr und begreifen sie als längerfristigen Arbeitsschwerpunkt schulinterner Curriculumentwicklung.

14. White Boards (G. Howind)

Das Projekt wurde bis Juni 2007 an sechs Schulen im Main-Taunus-Kreis von 19 Kolleginnen und Kollegen aller Schulformen realisiert. Der Schulträger stattete diese Schulen mit interaktiven Whiteboards aus. Unterrichtskonzepte wurden entwickelt und umgesetzt.

Über die Vorgaben des Projektes hinaus gibt es

- ein Abstimmungskonzept für weitere Anschaffungen und bauliche Koordination
- seit 2006 Fortbildungen für weitere 6 interessierte Schulen im Main-Taunus-Kreis.
- seit 2007 2 Schulungen von Kolleginnen und Kollegen im SSA im Bereich der Lehrerfortbildung und Verwaltung sowie 3 weitere Fortbildungen für interessierte Schulen
- im August 2007 eine schulinterne Fortbildung von Kollegen für Kollegen
- 2006 wurden weitere 4 Schulen mit insgesamt 17 Whiteboards ausgestattet
- 2007 werden vom Schulträger MTK weitere 10 Boards angeschafft

Das Intel-Angebot "Online trainieren und gemeinsam lernen" wurde von einem eigenen Fortbildungskonzept abgelöst.

V. Bisherige Evaluationsergebnisse

1. Die Gesamtentwicklung einer einzelnen Schule im Laufe der Projektarbeit am Beispiel der Robinsonschule, Längsschnitt-Fallstudien (Dr. P. Döbrich), 3 Seiten

dipf

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung
Forschungsprojekt: Schulentwicklung und Lehrerarbeit (DIPF-SEL)
Dr. Peter Döbrich

PEB - Pädagogische EntwicklungsBilanzen

im Längsschnitt

Robinsonschule Hattersheim

Vergleich der Ergebnisse der Jahre 2003/04 und 2006/07
Basis: Lehrkräfte

Hinweise zum Vergleich

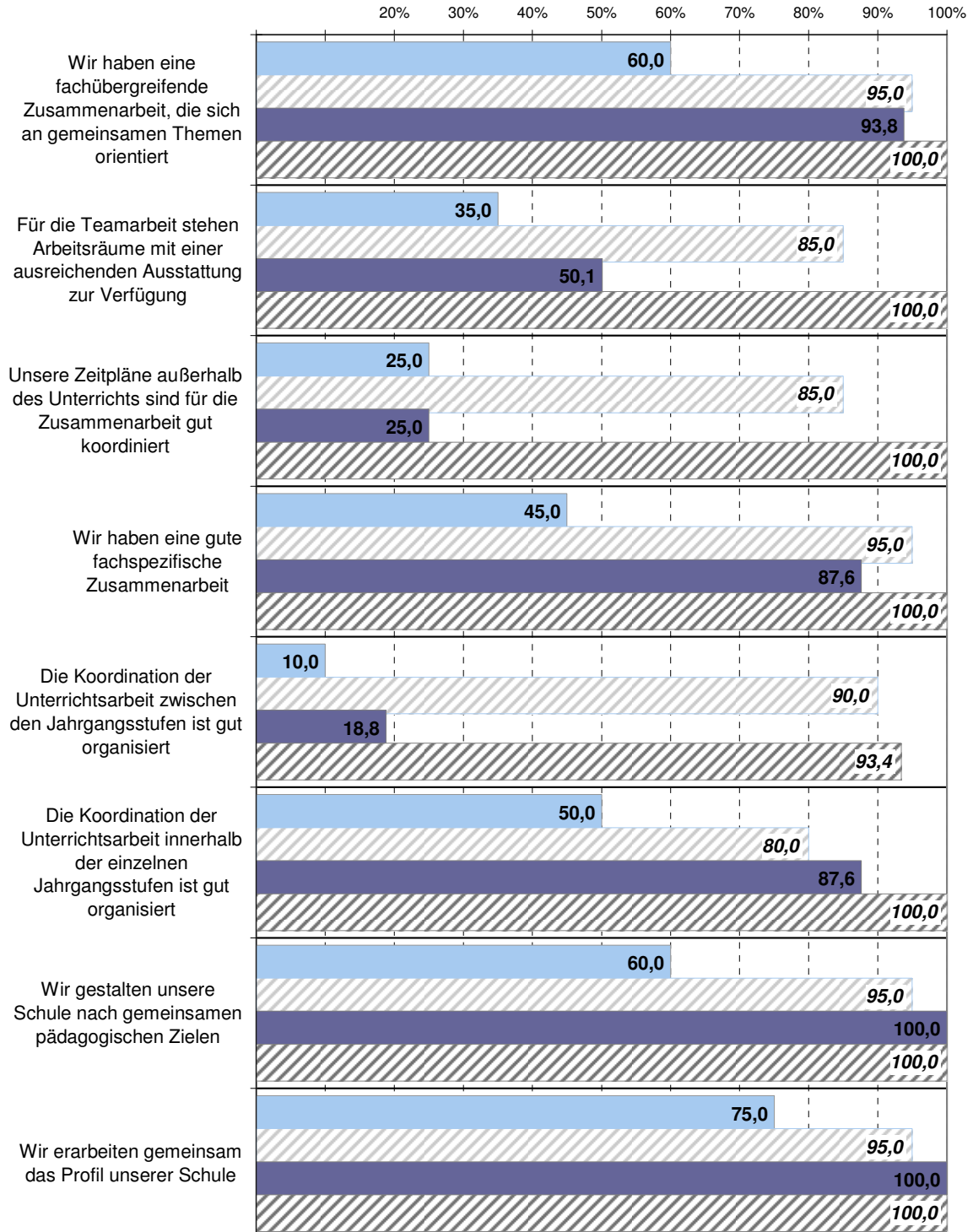
Bei dem Vergleich können nur die gültigen Prozentwerte genutzt werden, die auch für weiterführende Berechnungen relevant sind. Wenn bei einem Item mehr als 10% nicht geantwortet haben, konnte das Item nicht in den Vergleich einbezogen werden. Im Vergleich zum Fragebogen aus dem Jahr 2003 können vereinzelt leichte Textänderungen vorhanden

Rücklaufquote PEB 2003/04: 20 von 20 = 100 %
Rücklaufquote PEB 2006/07: 16 von 19 = 84,2 %

Schulorganisation (1)

■ IST 2003/04
▨ SOLL 2003/04
■ IST 2006/07
▨ SOLL 2006/07

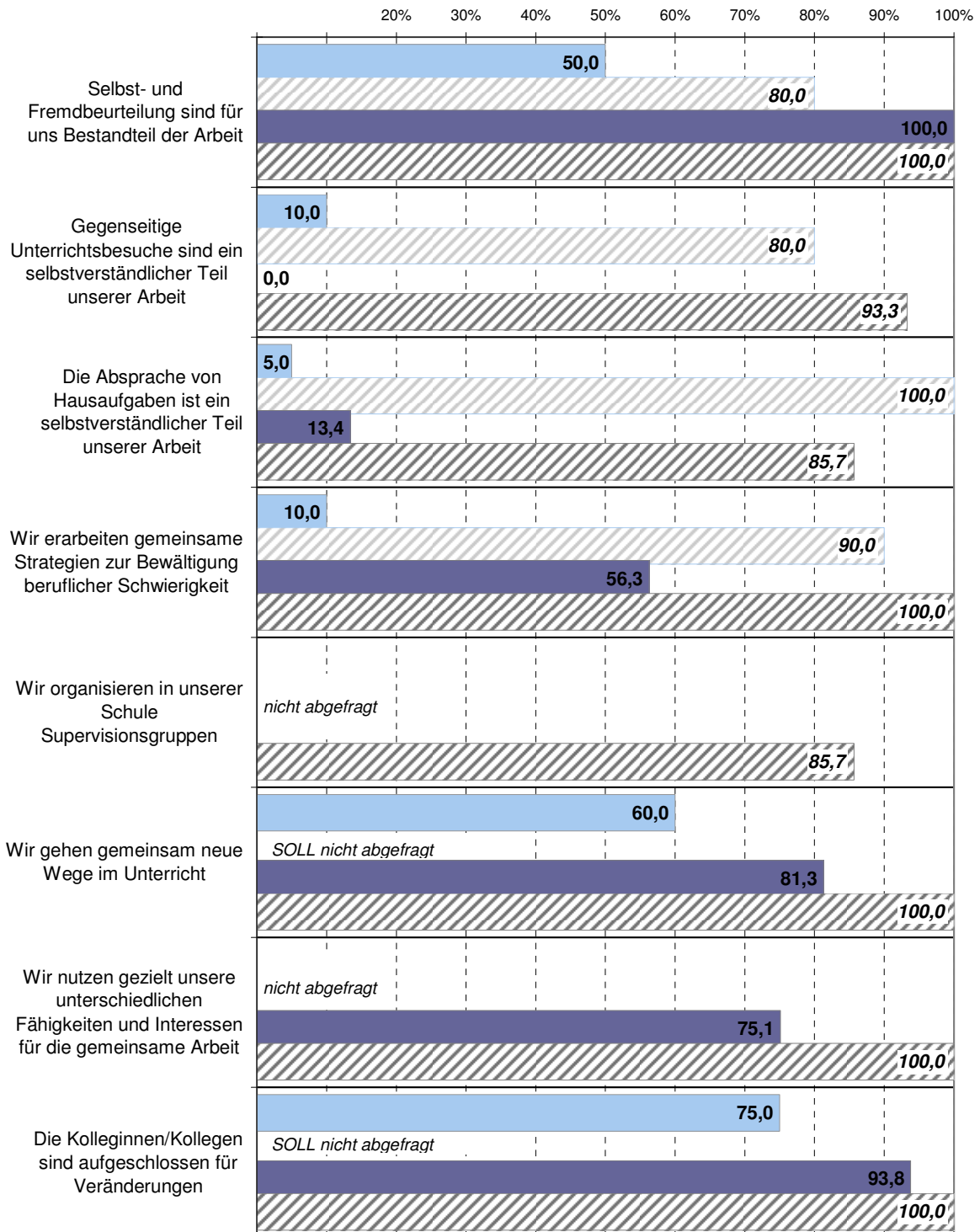
Kategorie: trifft eher zu / voll zu



Schulorganisation (2)

■ IST 2003/04
▨ SOLL 2003/04
■ IST 2006/07
▨ SOLL 2006/07

Kategorie: trifft eher zu / voll zu



2. EBIS-Ergebnisse vom Dezember 2006 (V. Blum)

Die nachfolgende Betrachtung der Ergebnisse einer im Dezember 2006 vom DIPF durchgeführten und ausgewerteten Schulleiterbefragung, an der 95,2 % der 121 öffentlichen Schulen im Amtsbereich teilnahmen, konzentriert sich auf die pilotversuchsrelevanten Ergebnisse und bezieht die analoge Schulleiterbefragung aus dem Jahr 2003 mit ein. Darüber hinaus werden Einschätzungen von Mitarbeitern des höheren Dienstes im Staatlichen Schulamt punktuell einbezogen.

Wenn durch den Pilotversuch „Schule gemeinsam verbessern“ die Eigenverantwortung der Schulen gestärkt und die Qualität der schulischen Leistungen verbessert werden sollen, dann sind die Fragen an die Schulleiter/Schulleiterinnen von Bedeutung, die sich direkt auf die entsprechenden Schulleitererfahrungen beziehen und die damit korrelierenden Themen ebenfalls berücksichtigen.

Der erste Kasten bezieht sich auf die von den Schulleiterinnen und Schulleitern benannten Entwicklungsbedarfe beim Staatlichen Schulamt.

Im zweiten Kasten werden die Antworten dargestellt, die auf positive Wirkungen der Pilotversuchsmodalitäten hinweisen.

Der dritte Kasten gibt Antworten der 25 Schulleiterinnen und Schulleiter der innovationsaktiven Schulen wieder, die u. a. an der vom Staatlichen Schulamt angebotenen Qualifizierung ihrer Steuergruppen im Qualitätsmanagement (QM) teilnehmen bzw. teilgenommen haben. Diese Antworten werden mit den Aussagen der Leiterinnen und Leiter der anderen Schulen verglichen.

Die dargestellten EBIS-Ergebnisse zeigen Entwicklungsbedarfe aus der Perspektive der Schulleiterinnen und Schulleiter im Staatlichen Schulamt.

Sie zeigen außerdem positive Entwicklungen beim Vergleich mit den EBIS-Ergebnissen 2003 im Ist- und im Soll-Bereich. Darüber hinaus werden unterschiedliche Bewertungen im Vergleich mit den Antworten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im höheren Dienst des Staatlichen Schulamtes sichtbar.

Der Vergleich der Antworten der Schulleiterinnen und Schulleiter der Schulen ohne und mit Qualitätsmanagement lässt Schlüsse zu über unterschiedliche Entwicklungsstände in Bereichen wie Qualitätsentwicklung, Budgethandling, Schulmanagement und Evaluationskultur.

Die Kästen 2. und 3. belegen deutliche Qualitätsverbesserungen in der Bewertung der Schulleiterinnen und Schulleiter beim Vergleich der Jahre 2003 und 2006 sowie beim Vergleich der „QM-Schulen“ mit den anderen Schulen. Dies fällt ganz besonders bei Fragen auf, die sich mit

- der Stärkung der Eigenverantwortung
- der Qualitätsentwicklung und –verbesserung
- der Schulentwicklung und damit auch der Organisationsentwicklung
- dem Schulmanagement und entsprechenden Kompetenzen
- der Evaluationskultur
- der Qualifizierung und Fortbildung
- der Steuerung des Schulbudgets

beschäftigen.

1. Entwicklungsbedarfe unter den Aspekten „mehr schulische Eigenverantwortung“ und „bessere Qualität“
Zustimmung der Schulleiterinnen und Schulleiter, punktuell des höheren Dienstes beim Staatlichen Schulamt, in %

Es steht ausreichend Personal zur Verfügung, um die Schulen im Bereich Qualitätsentwicklung angemessen unterstützen zu können	30,6%	
Die finanziellen Ressourcen reichen aus, um innovative Projekte an Schulen durchzuführen	21,8%	
Wir gewährleisten gemeinsam mit dem Schulträger/den Schulträgern unserer Region eine optimale personelle und sächliche Ausstattung der Schule	23,7%	
Die schulfachlichen Mitarbeiter unterstützen die Schulen bei der Evaluation des Schulprogramms	Ist 2003	22,6%
	Soll 2003	48,4%
	Ist 2006	30,9%
	Soll 2006	93,0%
Das Staatliche Schulamt hat die Schulentwicklung durch die Bewertung des Schulprogramms gefördert	Ist 2003	41,5%
	Soll 2003	72,7 %
	Ist 2006	28,8 %
Die Qualität schulischer Leistungen sollte stärker als bisher evaluiert werden	Höherer Dienst SSA	94,1%
	Schul-leiter	54,7%
Die Staatlichen Schulämter sollten die Schulen aufgrund der in Leistungsuntersuchungen festgestellten Ergebnisse beraten	Höherer Dienst SSA	88,2%
	Schul-leiter	77,9%
Um Schulen in organisatorischen Belangen besser unterstützen zu können, wäre mehr betriebswirtschaftliches Know-how notwendig	Schul-leiter	82,2%
	Höherer Dienst SSA	66,6%
Es ist genügend fachliche und methodisch, didaktische Kompetenz im Schulamt vorhanden, um die Schulen bei der Verbesserung ihrer Unterrichtsqualität unterstützen zu können	Schul-leiter	49,2%
	Höherer Dienst SSA	89,5 %
Ergebnisse der Schulforschung werden für eine gezielte Unterstützung von Schulen im pädagogischen Bereich systematisch aufgearbeitet	Schul-leiter	35,4 %
	Höherer Dienst SSA	47,4 %

2. Stärken des Staatlichen Schulamtes unter den Aspekten „mehr schulische Eigenverantwortung“ und „bessere Qualität“, Zustimmung der Schulleiterinnen und Schulleiter punktuell des höheren Dienstes beim Staatlichen Schulamt in %

Bei der Arbeit des Schulamtes hat die Qualitätsentwicklung der Schulen Priorität	Schul-leiter	65,8 %
	Höherer Dienst SSA	75,0 %
Bei der Arbeit des Schulamtes hat die Qualitätsentwicklung der Schulen Priorität	Ist 2003	46,9 %
	Soll 2003	85,9 %
	Ist 2006	65,8 %
	Soll 2006	99,1 %
Die Eigenverantwortung von Schulen zu fördern, ist eine Kernaufgabe des Schulamtes	Schul-leiter	94,9 %
	Höherer Dienst SSA	94,2 %
Die Eigenverantwortung von Schulen zu fördern, ist eine Kernaufgabe des Schulamtes	Ist 2003	64,8 %
	Soll 2003	79,7 %
	Ist 2006	94,9 %
Die Art und Weise wie die durch Bildungsstandards definierten Bildungsziele erreicht werden, sollte den Schulen überlassen werden	Schul-leiter	81,5 %
	Höherer Dienst SSA	66,6 %
Schulleiter und Lehrkräfte kennen die Rahmenbedingungen, unter denen schulische Arbeit stattfindet am besten und können daher die schulische Weiterentwicklung selbstständig planen	Schul-leiter	88,0 %
	Höherer Dienst SSA	73,7 %
Externe Evaluation schulischer Qualitätsentwicklung ist ein wichtiges Instrument, um Schulentwicklung zu befördern	Schul-leiter	62,9 %
	Höherer Dienst SSA	68,6 %
Die schulfachlichen Mitarbeiter unterstützen bei der Evaluation des Schulprogramms	Ist 2003	22,6 %
	Soll 2003	48,4 %
	Ist 2006	30,9 %
	Soll 2006	93,0 %
Innerschulische Entwicklungsprozesse werden durch qualifizierte Rückmeldungen unterstützt	Ist 2003	28,2 %
	Soll 2003	78,9 %
	Ist 2006	93,8 %
Das Schulamt trägt zur Weiterentwicklung meiner Management-kompetenzen bei	Ist 2003	29,7 %
	Soll 2003	77,4 %
	Ist 2006	61,7 %
Die Schulen sind durch das Schulamt über wichtige Vorgänge gut informiert	Ist 2003	53,2 %
	Soll 2003	82,8 %
	Ist 2006	73,4 %
Das Schulamt gibt Ergebnisse von Arbeits- und Projektgruppen zuverlässig weiter	Ist 2003	57,8 %
	Soll 2003	78,2 %
	Ist 2006	71,7 %

3. Auffällige Bewertungen der Leiterinnen und Leiter der Schule ohne und mit Qualitätsmanagement-Qualifizierung Zustimmung der Schulleiterinnen und Schulleiter in %		
Die Fortbildungen des Schulamtes unterstützen Schulen und Schulteams bei der Einarbeitung und Umsetzung von Schulentwicklungskonzepten	ohne QM	80,9 %
	mit QM	95,7 %
Die Fortbildungen des Schulamtes tragen dazu bei, die Kompetenzen der Lehrkräfte für die Schulentwicklung zu verbessern	ohne QM	69,9 %
	mit QM	78,3 %
Dies trifft auch auf die Organisation von Unterrichtsgarantie Plus zu	ohne QM	66,7 %
	mit QM	86,4 %
Die Entscheidungsspielräume, die das Schulbudget bietet, sind im erforderlichen Umfang gegeben	ohne QM	71,4 %
	mit QM	78,2 %
Die derzeit vorhandenen Entscheidungsspielräume im Schulbudget unterstützen die Qualitätsentwicklung der Arbeit meiner Schule	ohne QM	80,9 %
	mit QM	91,3 %
Die Zuteilungs- und Buchungsabläufe ermöglichen eine effektive Nutzung des Schulbudgets für die Schule	ohne QM	56,4 %
	mit QM	73,9 %
Die regionalen Ziele des Bildungsprogramms im Rahmen von SGV sind mir bekannt	ohne QM	87,1 %
	mit QM	100 %
Eine Schule mit mehr Eigenverantwortung braucht ein gutes Evaluations- und Qualitätsmanagementsystem	ohne QM	95,2 %
	mit QM	100 %
Durch das Projekt SGV wurde die Evaluationskultur in meiner Schule gefördert	ohne QM	42,6 %
	mit QM	82,6 %
Das Projekt SGV hat den Austausch der Schulen untereinander zu den Themen Qualitätsmanagement und Evaluation gefördert	ohne QM	63,9 %
	mit QM	78,2 %
Die Teilnahme an der Qualitätsmanagement-Qualifizierung im Rahmen von SGV erhöht die Qualität der schulischen Arbeit	ohne QM	76,5 %
	mit QM	100 %
Bei der Arbeit des Schulamtes hat die Qualitätsentwicklung der Schulen Priorität	ohne QM	64,5 %
	mit QM	82,6 %
Das Schulamt beteiligt sich aktiv an der Weiterentwicklung von Schulprogrammen	ohne QM	25,4 %
	mit QM	26,0 %
Der Beratungstätigkeit für die Schulen widmet das Schulamt besondere Aufmerksamkeit	ohne QM	50,7 %
	mit QM	56,5 %
Die Arbeit des Schulamtes genießt bei den Schulen ein hohes Ansehen	ohne QM	33,9 %
	mit QM	56,5 %
Die Unterstützung des Schulamtes begünstigt meine professionelle Entwicklung	ohne QM	53,2 %
	mit QM	60,8 %
Die Arbeit des Schulamtes trägt dazu bei, dass ich meine Management-Kompetenzen weiterentwickeln kann	ohne QM	57,1 %
	mit QM	78,3 %

3. Aggregierte Hinweise aus den Schulinspektionsberichten (A. Männle)

Ziel der Auswertung ist es, Hinweise auf Auswirkungen der Projektarbeit von „Schule gemeinsam verbessern“ auf die Qualität der schulischen Prozesse zu ermitteln.

100% der dem Staatlichen Schulamt zum Auswertungszeitpunkt 15.8.2007 für den Zeitraum von einem Jahr schriftlich vorliegenden Schulinspektionsberichte wurden in die Auswertung einbezogen. Es handelt sich um 21 Berichte über Schulinspektionen in der Zeit vom 9.5.2006 bis zum 16.5.2007.

Bei der Interpretation der Daten muss berücksichtigt werden, dass das Verfahren der Inspektion und der zu Grunde liegende hessische Referenzrahmen in diesem Zeitraum Änderungen erfuhren. Dennoch sind die Angaben so standardisiert, dass in den meisten untersuchten Bereichen Zusammenfassungen möglich sind. Anderenfalls wird dies in diesem Bericht kenntlich gemacht. Ein Vergleich der zeitlichen Entwicklung ist noch nicht möglich, da für jede Schule erst ein Bericht vorliegt. Eine weitere Einschränkung der Aussagekraft ergibt sich aufgrund der geringen Anzahl der Schulen, wenn man eine weitergehende Differenzierung nach „QM-Schulen“ (Schulen in der Qualitätsmanagement-Maßnahme) oder „PSE-Schulen“ (Schulen in der Maßnahme „Pädagogische Schulentwicklung“) machen möchte.

Für die Betrachtung ausgewählt wurden folgende Kriterien, die auch für die Evaluation der Projektarbeit von „Schule gemeinsam verbessern“ relevant sind:

- Nutzung von Gestaltungsspielräumen
- Schulinterne Evaluation
- Qualitätsmanagement der Schulen
- Konkrete Maßnahmenpläne in den Arbeitsvorhaben des Schulprogramms, Verfahren des Projektmanagements
- Schulische Fortbildungsplanung
- Jahresgespräche
- Sechs der Kriterien, die in den Unterrichtsbesuchen beobachtet wurden:
 - Vermittlung von überfachlichen Kompetenzen und „Schlüsselqualifikationen“,
 - Der Unterricht zeigt Variabilität von Lernarrangements, Methoden und Verlaufsformen
 - Der Unterricht fördert selbstständiges und eigenverantwortliches Lernen,
 - Der Unterricht fördert kooperatives Lernen,
 - Lernziele und –prozesse werden reflektiert,
 - Binnendifferenzierung zur individuellen Förderung
 - Schulzufriedenheit

Diese Auswertung möchte keine 1:1-Ursache:Wirkungs-Beziehung zwischen der Projektarbeit und den Beobachtungen in den Schulen herstellen, da eine Vielzahl von anderen Faktoren zusammenwirken und Einfluss auf die schulischen Prozesse nehmen. Insgesamt lassen sich dennoch vorsichtige Hinweise für die Auswirkungen des Projektes „Schule gemeinsam verbessern“ ableiten.

Zusammenfassung:

- **Nutzung von Gestaltungsspielräumen**
Die Schulinspektionsberichte zeigen einen hohen Grad an vielfältigen Angeboten und Arbeitsvorhaben in Kooperation mit außerschulischen Partnern auf. In 90,5% der Inspektionsberichte werden vielfältige Angebote oder/und ein vielfältiges Schulleben oder/und außerschulische Kooperationen als Stärke genannt. In 9,5% der Inspektionsberichte in Teilen als Stärke, in anderen Teilen als Entwicklungsbedarf.
In gut der Hälfte (52,4%) der Inspektionsberichte findet sich ein direkt genannter Hinweis auf den Zusammenhang zwischen der Mitarbeit bei „Schule gemeinsam verbessern“, insbesondere bezüglich des Schulbudgets, und der Erhöhung von schulischen Gestaltungsspielräumen.
- **Schulinterne Evaluation**
In zwei Dritteln der Schulinspektionsberichte wird die schulinterne Evaluation als Stärke oder teilweise als Stärke und teilweise als Entwicklungsbedarf genannt (1/3 als Stärke, 1/3 teils als Stärke, teils als Entwicklungsbedarf, 1/3 als Entwicklungsbedarf).
Die systematische Erhebung des weiteren Erfolgs ehemaliger Schülerinnen und Schüler wird nur in einem Bericht als Stärke genannt, in vier Berichten sind keine Angaben enthalten, in 76,2% der Berichte wird hier Entwicklungsbedarf gesehen.

- **Qualitätsmanagement der Schulen**

In fast der Hälfte der Inspektionsberichte (47,6%) finden sich keine direkten Angaben zu dem „Qualitätsmanagement“ der Schule.

Vier der Inspektionsberichte beziehen sich auf Schulen, die an der Qualitätsmanagement-Qualifizierung teilnehmen. Bei drei der Schulen wird diese Tatsache als Stärke der Schule eingeordnet. Bei der vierten dieser Schule findet sich zum „Qualitätsmanagement“ keine explizite Angabe; die Schulprogrammarbeit wird jedoch in den Bereich der Stärken eingeordnet.

Die Informationen in den Berichten beziehen sich dafür ausführlicher auf interne Evaluation und Ansätze von Projektmanagement (siehe Ausführungen dort).

- **Konkrete Maßnahmenpläne in den Arbeitsvorhaben des Schulprogramms, Verfahren des Projektmanagements**

Bei 42,9% der Inspektionsberichte werden die Konkretheit der Arbeitsvorhaben im Schulprogramm (mit z.B. Maßnahmenplänen) oder die erkennbaren Instrumente des Projektmanagements in der Schule als Stärke eingeordnet. Bei 19,0% wird es in Teilen als Stärke und in Teilen als Entwicklungsbedarf eingeordnet, bei 33,3% als reiner Entwicklungsbedarf, bei 4,8% finden sich keine in Stärken oder Entwicklungsbedarfe zugeordnete Angaben.

- **Schulische Fortbildungsplanung**

Ein Fortbildungsplan liegt in allen Schulen vor. Die Frage, ob die schulische Fortbildungsplanung auf die Schwerpunkte der Schulprogrammarbeit abgestimmt ist, wird in 42,9% der Inspektionsberichte mit der Einordnung als Stärke beantwortet, in 28,6% als Entwicklungsbedarf und in 28,6% findet sich keine Aussage hierzu.

- **Jahresgespräche**

Jahresgespräche werden bei 19% der Schulen als Stärke genannt; bei einem Bericht (4,8%) werden hierzu keine Angaben gemacht, bei den anderen 76,2% werden die Jahresgespräche beim Entwicklungsbedarf eingeordnet.

Die Angaben der Schulen aus dem Kreis Groß-Gerau bei einer Abfrage des Staatlichen Schulamtes im Juni 2007 stimmen nicht mit der Auswertung der Schulinspektionsberichte überein: Laut Abfrage haben ca. 50% der Schulen im Kreis Groß-Gerau Jahresgespräche ganz oder teilweise eingeführt. Bei der Auswertung der Inspektionsberichte wurde dies für 25% der Schulen aus dem Kreis Groß-Gerau von den Inspektoren bescheinigt. (Man beachte bitte n Schulinspektionsberichte = 21; n abgefragte Schulen = 121; Abfragezeitpunkt = Juni 2007; Schulinspektionen fanden im Zeitraum vom 9.5.2006 bis zum 16.5.2007 statt.)

Möglicherweise liegt der Grund hierfür darin, dass die Abfrage im Schnitt ein halbes Jahr später als die Schulinspektionen stattfand und die Implementierung in der Fläche erst in diesem Zeitraum zum Tragen kam. Dies wäre bei einer Auswertung der Schulinspektionsberichte im Jahr 2008 zu überprüfen.

Allerdings wird in beiden Untersuchungen die Tendenz bestätigt, dass in den Schulen im Kreis Groß-Gerau in höherem Umfang als im Main-Taunus-Kreis Jahresgespräche geführt werden.

- **Sechs der Kriterien, die in den Unterrichtsbesuchen beobachtet wurden:**

Ein Inspektionsbericht war im Sinne dieser Fragestellung nicht auswertbar, da nur für verschiedene Schulbereiche differenzierte Werte vorlagen, aber keine Gesamtwerte für die Schule. Von den 20 Schulen haben fünf Schulen an der Qualifizierungsmaßnahme PSE/Methodentraining vor dem Inspektionszeitpunkt mit mehr als einer Person teilgenommen.

Aus den in den Unterrichtsbesuchen beobachteten Kriterien wurden die sechs Kriterien ausgewertet, auf deren Weiterentwicklung auch die Qualifizierung „PSE/Methodentraining“ abzielt.

Die Schulinspektoren beobachteten die Ausprägungen „trifft vollständig zu“ oder „trifft weitgehend zu“ in X% der Unterrichtsbesuche ...					
X%	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%	Kontrollsumme
Kriterium					
Vermittlung von überfachlichen Kompetenzen und „Schlüsselqualifikationen“	1 Schule	9 Schulen	7 Schulen	3 Schulen	20
Der Unterricht zeigt Variabilität von Lernarrangements, Methoden und Verlaufsformen.	2 Schulen	9 Schulen	4 Schulen	5 Schulen	20
Der Unterricht fördert selbstständiges und eigenverantwortliches Lernen.	0	9 Schulen	8 Schulen	3 Schulen	20
Der Unterricht fördert kooperatives Lernen	2 Schulen	13 Schulen	4 Schulen	1 Schule	20
Lernziele und –prozesse werden reflektiert.	2 Schulen	10 Schulen	6 Schulen	2 Schulen	20
Binnendifferenzierung zur individuellen Förderung	7 Schulen	10 Schulen	3 Schulen	0	20

Die Anzahl der Berichte ist meines Erachtens bei einer differenzierten Betrachtung nicht ausreichend hoch, um auf die Wirksamkeit der PSE-Maßnahme schließen zu können.

Für weitere Informationen zur Evaluation der PSE-Maßnahme siehe auch den Auszug der Befragung der Teilnehmer der PSE-Maßnahme im Kapitel 40, Nr. 10.

• Schulzufriedenheit

Es liegt insgesamt eine sehr hohe Schulzufriedenheit vor. In 90,5 % der Inspektionsberichte wird die Schulzufriedenheit aller Gruppen als Stärke eingeordnet. In 9,5 % zum Teil als Stärke und zum Teil als Entwicklungsbedarf. In keinem Bericht wird sie nur beim Entwicklungsbedarf eingeordnet.

Weitere Auswertungstabellen:

Auswertung der Inspektionsberichte bezogen auf die Nutzung von Gestaltungsspielräumen, Qualitätsbereich (QB) I, III und QB V

a) Hinweise auf vielfältige zusätzliche Angebote/ vielfältiges Schulleben/ vielfältige Kooperationen mit außerschulischen Partnern

QB V, teilweise in QB I

„Die Schule bietet vielfältige Arbeitsgemeinschaften an...“ oder/und „Die Schule gestaltet ein vielfältiges Schulleben...“ oder /und „vielfältige Kooperationen mit außerschulischen Partnern“					
... als Stärke genannt		... zum Teil als Stärke genannt/ zum Teil Entwicklungsbedarf genannt		...nur als Entwicklungsbedarf genannt	
Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
20	90,5	2	9,5	0	0

b) Hinweise auf das Vorhandensein von Gestaltungsspielräume durch SGV

Direkt im Bericht angeführte Hinweise auf die Nutzung von Gestaltungsspielräumen durch SGV (QB I oder III)			
Direkter Hinweis vorhanden		Kein direkter Hinweis vorhanden	
Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
11	52,4	10	47,6

Auswertung der Inspektionsberichte bezogen auf die schulinterne Evaluation QB II und QB VII

Schulen, deren schulinterne Evaluation im Inspektionsbericht eingeordnet wird als...					
... Stärke		Teils bei Stärke: Interne Evaluation ist vorhanden, aber auch teils bei Entwicklungsbedarf: interne Evaluation wird nicht systematisch für die ganze Schule betrieben		Entwicklungsbedarf	
Anzahl	In Prozent	Anzahl	In Prozent	Anzahl	In Prozent
7	33,33	7	33,33	7	33,33

Daten über den weiteren schulischen Erfolg ehemaliger Schülerinnen und Schüler werden systematisch erhoben.					
Stärke		Entwicklungsbedarf		Keine Angaben	
Anzahl	In Prozent	Anzahl	In Prozent	Anzahl	In Prozent
1	4,8	16	76,2	4	19

Auswertung der Inspektionsberichte bezogen auf Qualitätsmanagement, QB II und/oder III

Qualitätsmanagement im Schulinspektionsbericht ...							
... als Stärke genannt		... zum Teil als Stärke genannt/ zum Teil Entwicklungsbedarf genannt		... nur als Entwicklungsbedarf genannt		Keine direkt auf „Qualitätsmanagement“ bezogene Angaben	
Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
5	23,8	1	9,52	5	23,8	10	47,6

Auswertung der Inspektionsberichte bezogen auf Schulprogramm und Projektmanagement QB II und/oder III

Konkrete Maßnahmepläne in den Arbeitsvorhaben des Schulprogramms, Verfahren des Projektmanagements							
Als Stärke genannt		Zum Teil als Stärke, zum Teil als Entwicklungsbedarf genannte		Als Entwicklungsbedarf genannt		Keine Angaben bei den Stärken oder Entwicklungsbedarfen	
Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
9	42,9	4	19,0	7	33,3	1	4,8

Auswertung der Inspektionsberichte bezogen auf die Fortbildungsplanung QB II und IV

Vorhandensein des Fortbildungsplans:

In den vorliegenden Inspektionsberichten wird überwiegend vermerkt, dass ein Fortbildungsplan in der jeweiligen Schule vorhanden ist. Dem Staatlichen Schulamt liegt von allen Schulen hierzu ein Bericht aus dem Jahr 2006 und von 95% der Schulen ein aktualisierter Bericht Stand Juni 2007 vor.

Der Fortbildungsplan ist auf Schulprogrammschwerpunkte abgestimmt

„Der jeweilige Fortbildungsplan ist auf die Schwerpunkte im Schulprogramm abgestimmt.“ Im Schulinspektionsbericht...					
... als erfüllt beschrieben und/oder als Stärke genannt		... als Entwicklungsbedarf genannt		Keine Angaben oder keine eindeutige Zuordnung zum o.g. Kriterium möglich	
Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
9	42,9	6	28,6	6	28,6

Auswertung der Inspektionsberichte bezogen auf die Jahresgespräche QB III

Alle 21 Schulen

Im Schulinspektionsbericht als ...					
... als Stärke genannt		... als Entwicklungsbedarf genannt		... teils/teils beschrieben	
Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
4	19,0	16	76,2	1	4,8

12 Schulen aus Bildungsregion KGG

Im Schulinspektionsbericht als ...					
... als Stärke genannt		... als Entwicklungsbedarf genannt		... teils/teils beschrieben	
Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
3	25,0	8	66,7	1	8,3

9 Schulen aus der Bildungsregion MTK

Im Schulinspektionsbericht als ...					
... als Stärke genannt		... als Entwicklungsbedarf genannt		... teils/teils beschrieben	
Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
1	11,1	8	88,9	0	0

Auswertung der Inspektionsberichte: bezogen auf die Schulfriedenheit, QB VII

Alle Gruppen der Schulgemeinde äußern eine hohe Zufriedenheit mit der Schule oder sind überwiegend zufrieden.

Im Schulinspektionsbericht ...

... als Stärke genannt		... zum Teil als Stärke genannt/ zum Teil Entwicklungsbedarf genannt		...nur als Entwicklungsbedarf genannt	
Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
19	90,5	2	9,5	0	0

4. Auswertung der Schulprogramme (Dr. H. Schnell)

SGV - Evaluation Schulprogramm und Arbeitsvorhaben

Zur Auftragslage: Von allen 121 öffentlich-rechtlichen Schulen des Staatlichen Schulamtes sind die Schulprogramme/Arbeitsvorhaben auszuwerten. Ziel der Auswertung ist festzustellen, inwieweit sich die Projektarbeit SGV auf die Fortschreibung der Schulprogramme und Arbeitsvorhaben auswirkt. Bei letzteren wird insbesondere die Konkretheit und Qualität der Beschreibung und Planung überprüft. Für die Auswertung ist seitens SGV eine Kriterienliste erarbeitet und zur Verfügung gestellt worden. Das jeweilige Ergebnis der Einzelauswertungen wird auf der Basis der Kriterienliste jeder Schule zurückgemeldet, zusätzlich erfolgt eine Zusammenfassung als Beitrag für die Evaluation des Projektes SGV.

1. Zur Auswertung allgemein

Zur Auswertung Mitte August 2007 lagen von 116 Schulen Unterlagen vor. Im Bereich des Staatlichen Schulamtes gibt es insgesamt 129 Schulen, darunter 8 Privatschulen. Von 5 öffentlich-rechtlichen Schulen fehlten zu diesem Zeitpunkt die Unterlagen. Für die Gesamtauswertung ist dies von geringer Bedeutung, bei ihnen entfällt allerdings die individuelle Rückmeldung. Die Schulen sind entsprechend in den Listen vermerkt.

Mit dem Schuljahr 2002/03 hatten in Hessen alle Schulen dem Staatlichen Schulamt ihr Schulprogramm zur Zustimmung vorzulegen. Mit Erlass vom 10.07.1999 präzierte das Kultusministerium, dass das Schulprogramm "mittelfristige Arbeitsvorhaben" enthalten sollte, die auch zu evaluieren sind. Im Rahmen des im Schuljahr 2002/03 begonnenen Pilotprojektes "Schule gemeinsam verbessern (SGV)" wurde mit verschiedenen Arbeitsgruppen die systemische Qualitätsentwicklung der einzelnen Schule zu einem Schwerpunkt der Arbeit des Staatlichen Schulamtes. Zu folgenden Teilprojekten wurden Arbeitsgruppen eingerichtet: Qualitätsmanagement, Regionales Bildungsprogramm, Budgeterweiterung, Verträge, Schulmanagementkonzepte und -strukturen, Fortbildung und eine Fachgruppe für die schulische Förderung Benachteiligter oder Behinderter, Integration und Prävention(FIP).

Mit dem Pilotprojekt, das im Jahre 2002 gestartet wurde, sind folgende Zielsetzungen verbunden:

- Qualitätssteigerung der Leistungen von Schule
- Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen
- Landes- und Schulträgermittel gegenseitig deckungsfähig in einem gemeinsamen Budget verwenden
- Netzwerke zwischen allen an Bildung und Erziehung Interessierten und Mitwirkenden gestalten
- Neue Steuerungsmodelle entwickeln und erproben.

Bis 2008 sollen in den Schulen die interne, externe Evaluation, Bildungsmonitoring und eine akzeptierte Evaluationskultur entwickelt, Qualitätsmanagement implementiert werden und insgesamt eine Verbesserung der Qualität schulischer Leistungen nachweisbar erreicht sein. Zielvereinbarungen bezogen auf schulische Leistungen sollten geschlossen und im Rahmen der gemeinsamen Budgets ein Schulkonto mit den flexiblen Budgetanteilen eingerichtet sein.

Aufgrund der landesweiten Entwicklungen wurde die Steuerung des Pilotprojektes überlagert, weil landesweite Vorgaben rechtswirksam wurden. Dazu gehörten u.a.

- die Einführung der Neuen Verwaltungssteuerung (NVS) mit Produkthaushalt und entsprechenden Budgetierungskonzepten,
- die Festlegung auf 4 strategische Ziele im Jahre 2005 für drei Jahre bis 2008 und ein damit verbundenes Projektmanagement mit Zielvereinbarungen,
- die Einführung eines flexiblen Vertretungskonzeptes (Unterrichtesgarantie plus) mit einem gesonderten Schulbudget im Jahre 2006 und
- die Einführung einer Schulinspektion ab dem Jahr 2005.

Für eine allgemeine Auswertung der im Sommer 2007 vorgelegten Schulprogramme und Arbeitsvorhaben bedeutet dies, dass klar erkennbar in einigen Bereichen Überschneidungen im Verständnis und in der Darstellung seitens der Schulen deutlich werden:

- Die ab dem Jahr 2003 mit Budgetanteilen geschaffene Möglichkeit, Arbeitsverträge abzuschließen, Projekte zu planen und die damit verbundene Projekte finden sich in der Regel in einer Reihe der Unterlagen, teilweise in Überleitung zu dem geforderten Vertretungskonzept für „U+“. Eine Reihe von Schulen hat deshalb dieses Vertretungskonzept als besonderes Arbeitsvorhaben in das "standardisierte" Verfahren für Arbeitsvorhaben übernommen.

- In fast allen Grundschulen wurde im Rahmen der Schulprogrammentwicklung ein Schwerpunkt auf die Leseförderung gelegt. Umfangreiche und didaktisch aufbereitete Lesekonzepte wurden in den Jahren 2004 bis 2006 entwickelt. Diese Lesekonzepte wurden überwiegend im Zusammenhang mit dem vom Land vorgegebenen Strategischen Ziel Nummer 1 als Arbeitsvorhaben definiert und entsprechend in die "standardisierte" Formulierung aufgenommen.

Beide Arbeitsvorhaben bilden einen Schwerpunkt bei der Auswertung der Schulprogramme der Grundschulen.

Bei einer Reihe von Grund- und weiterführenden Schulen erfolgte die Fortschreibung von Schulprogramm mit "Bausteinen", die grundsätzlich nach den Kriterien des Qualitätsmanagements ausgerichtet sind. Diese Bausteine sind mit der vorgegebenen Kriterienliste nicht auswertbar, weil sie nicht den Auswertungskriterien entsprechen. Dies ist keine Kritik an der inhaltlichen, fachlichen, didaktischen und methodischen Konzeption dieser Bausteine.

Im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen (Klippert, Fortbildungskonzept „Qualitätsmanagement“), die von SGV gesteuert wurden, entwickelte sich in den beteiligten Schulen ein verändertes Verständnis für die systemische Schulentwicklung, das sich in den Fortschreibungen der Schulprogramme, den Bausteinen und Arbeitsvorhaben zeigte.

Allgemein ist trotzdem anzumerken, dass es an einem gemeinsamen Verständnis der Schulen der Region bei der Fortschreibung der Schulprogramme fehlt. Es gibt sehr klar gegliederte und aussagekräftige Programme, aber auch "Papieranhäufungen" (Konferenzprotokolle, Arbeitsblätter, kleinere Fragebögen zur Evaluation von Teilvorhaben etc.). Die Zielsetzungen des Pilotprojektes spiegeln sich in den zuletzt genannten Schulprogrammen und einer Reihe von Bausteinen nur ansatzweise durch die Hinweise auf die Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen des Qualitätsmanagements oder in Einzelfällen auf das regionale Budget wider.

Die Vorgaben des Staatlichen Schulamtes für die Erfassung und Darstellung der Arbeitsvorhaben stellen insofern einen "Meilenstein" der Entwicklung dar, als sie erstmals ganz klar strukturierte Angaben formulieren und über eine Kriterienliste überprüfbar gestalten. Damit wurde eine zentrale Zielsetzung des Pilotprojektes SGV in einer Vielzahl von Schulen, besonders aber den Grundschulen, erreicht: Qualitätsmanagement und Evaluation sind zum Bestandteil der systemischen Entwicklung der Schule geworden. Offensichtlich gelingt es diesen Schulen, in ihrer Qualitätsentwicklung zu einer Gestaltungs- und Ergebnisverantwortung (accountability) zu kommen.

2. Tabellarische Übersicht der Schulprogramme/Arbeitsvorhaben

Die formale Auswertung der eingereichten Unterlagen wird auf der folgenden Seite tabellarisch dargestellt. Bei den Schulprogrammen ist festzuhalten, dass aufgrund des vergangenen Zeitraums viele Schulen an einer Fortschreibung arbeiten. Außerdem wird ein Generationswechsel in den Schulleitungen deutlich; eine Reihe von Schulleitern/innen teilt mit, dass sie auf Grund der gerade begonnen Tätigkeit noch nicht zur Fortschreibung gekommen sind. Immerhin sind noch 29 Schulprogramme aus den Jahren 2001 bis 2004. Andererseits haben bereits 26 Schulen im Jahr 2006 und 46 Schulen im Jahr 2007 neuere Versionen vorgelegt. Der Anteil der Grundschulen daran mit insgesamt 50 (von 66) Schulprogrammen, der Förderschulen mit 6 (von 11), der Gymnasien mit 6 (von 10) mit aktualisierten Schulprogrammen zeigt deutlich den Stand der Entwicklung in den einzelnen Schulformen.

Bei den Arbeitsvorhaben, die als Teil der Fortschreibung der Schulprogramme angesehen werden, wurde eine Rubrizierung nach der Anzahl vorgenommen. Thematische Schwerpunkte der Arbeitsvorhaben im Grundschulbereich sind "Lesekonzepte" in Verbindung mit dem strategischen Ziel 1, "Vertretungskonzepte", die z.T. in ein Arbeitsvorhaben zum Thema "Unterrichtsgarantie Plus" eingebracht wurden, den Sekundarbereich "Methodenkonzept". Die Arbeitsvorhaben wurden in der Regel im Jahr 2006 begonnen.

Schulen	Arbeitsvorhaben			Gesamt	Schulprogramm				Gesamt
	1 4 und mehr	2	3		2001 2005	2002/03 2006	2004 2007		
G: 77 (+2 GF)	17 20	20	6	63	2	13 18	1 32		66
H/R+Fö: 6		1		1		6			6
GS: 16									
IGS: 8	1 1	3		5	1 3	1 2	1	1	8
KGS: 8	1 4	2		7	3				3
FöS: 9	1 3			4	2	4	3		9
Gym: 9	2			2	1 2	1 4	1	1	9
BS: 4	2			2	1	1	1	1	4
Gesamt: 121				ca. 84*					105
Anmerkungen:	Bezogen auf die vorhandenen Unterlagen sind die Arbeitsvorhaben und Schulprogramme zusammen zu sehen, d.h. einige Schulen haben nur Schulprogramme oder nur AV'en vorgelegt.				Bis 10.08.2007 lagen von 116 Schulen Unterlagen vor. * 4 und mehr Arbeitsvorhaben z.T. 8 und mehr				

3. Auswertung der Arbeitsvorhaben

In der Regel wurde nur ein Arbeitsvorhaben mit der Kriterienliste als Beleg für die Auswirkungen des Pilotprojekts SGV und die Qualitätsentwicklung ausgewertet.

Insgesamt wurden ca. 84 Arbeitsvorhaben und zusätzlich Bausteine aus den Schulprogrammen evaluiert. Grundschulen haben relativ häufig zwei und mehr auswertbare Arbeitsvorhaben vorgelegt. Auffällig ist, dass von den 6 Haupt-/Realschulen mit Förderstufen nur jeweils ein Arbeitsvorhaben und ein Schulprogramm (aus dem Schuljahr 2002/03) vorliegen.

Auswertung der vorgelegten Arbeitsvorhaben

(Tabelle 2)

Schulform	Anzahl der Schulen	auswertbar	nicht auswertbar	nicht vorhanden
Grundschule	75 + 2 GF	56	19	2
H/R + Fö	6	1	5	0
Gesamtschulen: IGS	8	4	4	0
Gesamtschulen: KGS	8	4	3	1
FöS	9	4	5	0
Gym	9	1	7	1
BS	4	1	3	0

In einigen wenigen Fällen war es möglich, in den Schulprogrammen enthaltene "Bausteine" auszuwerten, da sie in Aufbau und Struktur mit der gegebenen Kriterienliste bearbeitet werden konnten. In der Regel sind die "Bausteine" offener gestaltet.

Gründe für die "Nichtauswertbarkeit" von Arbeitsvorhaben liegen in zu allgemeinen oder fehlenden Angaben. In dieser Rubrik sind auch die in Schulprogrammen enthaltenen Bausteine einbezogen.

Die Auswertung der Arbeitsvorhaben/Bausteine erfolgte formal durch Auszählung. Für die Arbeitsvorhaben der Grundschulen zum strategischen Ziel 1 erfolgte bereits eine Auswertung in der Regel durch die Leserberater/in, so dass es möglicherweise zu einer Parallelauswertung in Einzelfällen gekommen ist. Die Angaben in den einzelnen Spalten wurden addiert, so dass eine erkennbare Übersicht über die Gesamtzahl der Nennungen vorliegt (Tabelle 3).

Tabelle 3 zeigt die Einzelauswertung der Kriterienliste.

Arbeitsvorhaben - Auswertung insgesamt

Kriterienliste für die Auswertung der

Arbeits vorhaben im Rahmen SVG

Kategorie	vorhanden	Bemerkungen
[Qualitätsbereich Bezug zum Referenzrahmen Hessen (IQ)]	61	
Ausgangsevaluation		
IST-Zustand	65	
Ziele (Grobziele)		
konkrete (ergebnisorientierte) Formulierungen	70	
Feinziele/Unterziele (SOLL-Zustand)		
konkrete (ergebnisorientierte) Formulierungen	58	
Handlungsverantwortliche für das AV/EV	41	
Schulleitung benannt	58	
Steuergruppe benannt	37	
Erfolgsindikatoren		
Bezug der Indikatoren zu den Feinzielen/Unterzielen	59	
Überprüfbarkeit	59	
Messbarkeit	42	
Qualifizierungsbedarf		
ermittelt	46	
gesichert	28	
Ressourcen		
Personelle R. angegeben	59	
Material angegeben	53	
Fortbildungsmittel angegeben	32	
Maßnahmenplan		
Bezug zu den Feinzielen/Unterzielen	54	
jeweilige Handlungsverantwortliche benannt	58	
Umsetzungsteams benannt	57	
Aufgaben (präzise Formulierung)	61	
Terminplan	54	
Beteiligung von Gremien		
Gesamtkonferenz	21	
Schulkonferenz	8	
Eltern	13	
SV	2	
Evaluationsinstrumente		
Instrumenten ausgewählt	64	
Evaluationszeitpunkt festgelegt	55	

Datenanalyse		
Anwendung der Evaluationsinstrumente	28	
Auswertung(en)	14	

Erläuterungen zu den einzelnen Spalten:

- **Bezug zum Referenzrahmen Hessen:** diese Angaben sind in der Regel vorhanden, aber differenziert zu betrachten. Es gibt Schulen, die nur allgemein einen Qualitätsbereich nennen (in einigen Fällen recht willkürlich), andere listen detailliert die zu diesem Bereich gehörenden Indikatoren auf. Es wäre empfehlenswert, zu einer einheitlichen Darstellung bezogen auf die Kriterienliste für Arbeitsvorhaben zu kommen.
- **Ausgangsevaluation:** Der IST-Zustand wird in der Regel kurz gefasst dargestellt. Auch hier gibt es eine Bandbreite, aber es ist erkennbar, dass die Schulen bezogen auf die Ausgangslage für ein Arbeitsvorhaben eine Situationsanalyse erstellt haben. Häufig ist dies eine allgemeine Beschreibung, eine datengestützte Ausgangsevaluation ist nicht der Regelfall, einige Schulen beziehen sich auf die Pädagogischen Entwicklungs-Bilanzen (PEB).
- **Ziele (Grobziele):** Hier findet sich der höchste Wert (68 Nennungen) in der Kriterienliste. Die Arbeitsvorhaben sind Ergebnis orientiert angelegt.
- **Feinziele (Soll-Zustand):** Bei den Angaben sind Unklarheiten über die Zielformulierungen zu erkennen. Dies ist bereits erkennbar durch die niedrigeren Nennungen (56). Möglicherweise entstehen diese Unklarheiten im Zusammenhang mit bereits durch die übergeordneten Ziele formulierten Ergebniserwartungen.

(Hinweis: die Begriffe "Ziele" und "Feinziele" als Vorgaben für die Kriterienliste sollten noch einmal konkreter überprüft werden.)

- **Handlungsverantwortliche für das AV/EV, Schulleitungen, Steuergruppe benannt:** Diese drei Rubriken hängen eng zusammen mit den ausgewählten Arbeitsvorhaben und der Größe der Schule. In der Regel sind bei den Arbeitsvorhaben "Leseförderung - strategisches Ziel 1" in den Grundschulen die Leseberater/innen als Handlungsverantwortliche benannt worden. Häufig ist dies aber in kleineren Schulen ein Mitglied der Schulleitung selbst, das als verantwortlich eingetragen ist. In vielen Fällen sind sowohl Schulleitungen als auch Lehrkräfte als Handlungsverantwortliche benannt. Nur in gut der Hälfte der Fälle wurden Steuergruppen benannt.
- **Erfolgsindikatoren, Bezug der Indikatoren zu den Feinzielen, Überprüfbarkeit, Messbarkeit:** Der Bezug der Indikatoren zu den Feinzielen überschneidet sich mit dem weiter unten ausgewiesenen Maßnahmenplan. Dort sind in der Regel diese detailliert dargestellt. Dieses Arbeitsfeld ist auf alle Fälle zu überprüfen, da der Begriff "Indikator" in den Schulen nicht klar ist. Auch die Frage der Überprüfbarkeit beziehungsweise Messbarkeit wird sich überschneidend beantwortet. Häufig wird die Überprüfbarkeit angegeben, wenn keine statistischen Daten im Einzelnen vorliegen.
- **Qualifizierungsbedarf, ermittelt, gesichert:** Dieser Bereich der Kriterienliste ist sehr schwierig auszuwerten. Aufgrund der Vorgaben des Staatlichen Schulamtes haben die Schulen ihren Fortbildungsbedarf auf einem vorgegebenen Formularmuster zu melden. Die überwiegende Mehrzahl der Schulen hat diesen formularmäßig erfassten Fortbildungsbedarf beigefügt und auf Angaben im Rahmen der Arbeitsvorhaben verzichtet. Nicht immer sind in den angemeldeten Fortbildungsbedarfen die spezifischen Angaben für das Arbeitsvorhaben enthalten, doch ist dies relativ häufig der Fall, so dass sowohl der gemeldete Fortbildungsbedarf als auch der für das Arbeitsvorhaben gesondert dargestellte zu betrachten sind. Noch schwieriger ist die Frage zu beantworten, ob aus Sicht der Schulen der Qualifizierungsbedarf gesichert ist.

- Die niedrige Anzahl der Nennungen (28) weist auf dieses Problem hin. Es gibt Schulen, die bei der Darstellung der Arbeitsvorhaben darauf verweisen, dass der Qualifizierungsbedarf nicht gesichert ist.
- **Maßnahmenplan: Bezug zu den Feinzielen, jeweilige Handlungsverantwortliche benannt, Umsetzungsteams benannt, Aufgaben (präzise Formulierung), Terminplan:**

Der Maßnahmenplan wird von den Schulen als Kernstück der Arbeitsvorhaben betrachtet.

Die Präzisierung der Aufgaben (61 Nennungen), die Benennungen der Verantwortlichen (58) und der Umsetzungsteams (57) Nennungen als auch der Terminplan (54 Nennungen) zeigen dies. An dem Maßnahmenplan wird deutlich, dass die Schulen sehr konkret ihre Arbeitsvorhaben planen und, wie sich später zeigt, auch gezielt evaluieren.

- **Beteiligung von Gremien, Gesamtkonferenz, Schulkonferenz, Eltern, SV:** In der Mehrzahl der Arbeitsvorhaben in den Grundschulen handelt es sich um die seitens der Landesregierung beziehungsweise des Staatlichen Schulamtes umzusetzenden Vorgaben. In der Regel haben deshalb die Schulen nicht gezielt Angaben über die Gremienbeteiligung angegeben. Es ist davon auszugehen, dass sowohl Schulkonferenz als auch Gesamtkonferenz über die jeweiligen Arbeitsvorhaben informiert und im Rahmen der rechtlichen Vorgaben auch beteiligt waren. In einer Reihe von Einzelfällen wurden Eltern in die Lesekonzeption eines Vorhabens eingebunden. Dieses wurde dann erwähnt (13 Nennungen).
- **Evaluationsinstrumente, Instrumente ausgewählt, Evaluationszeitpunkt festgelegt:** Mit 64 beziehungsweise 55 Nennungen wird aufgezeigt, dass die Schulen klare Vorstellungen über die Evaluation ihres Arbeitsvorhabens entwickelt haben. Bei der Leseförderung sind es die Tests und Orientierungsarbeiten, bei denen auch ein Termin für die Überprüfung des Arbeitsvorhabens bereits feststeht. In anderen Arbeitsvorhaben ist ebenfalls zum geplanten Abschluss zumindest der Zeitrahmen festgelegt.
- **Datenanalyse, Anwendung der Evaluationsinstrumente, Auswertungen:** Da die meisten Arbeitsvorhaben erst begonnen wurden, fehlen überwiegend Aussagen zur Anwendung der Instrumente bzw. die entsprechenden Auswertungen. Einige Schulen haben bereits Arbeitsvorhaben abgeschlossen, aber noch keine Auswertung vorgelegt.

Fazit:

Die Auswertung der Arbeitsvorhaben zeigt, dass

- der Bezug zum Referenzrahmen "Qualität" - der der Inspektion zugrunde liegt - bekannt ist
- der IST-Zustand in der Regel sorgfältig analysiert wird und damit verbunden konkrete Formulierungen der Zielsetzungen des Arbeitsvorhabens erfolgen
- für den Erfolg der Arbeitsvorhaben die Festlegung auf die Handlungsverantwortlichen sowohl grundsätzlich als auch im Rahmen des Maßnahmenplans wichtig ist
- generell der Maßnahmenplan ausführlich und differenziert ausgearbeitet ist und als Kernstück des Arbeitsvorhabens zu betrachten ist
- der Evaluationsbereich fest verankert ist.

Die vorgelegten und ausgewerteten Arbeitsvorhaben entsprechen den Kriterien des im Pilotprojekt SVG entwickelten Qualitätsmanagements.

5. Befragung der schulischen Evaluationsberater im Juli/August 2007 (Dr. J. Klippel)

Um einen Überblick über den Stand der schulischen Evaluationsvorhaben zu erhalten, wurde im Juli und August ein Fragebogen an die schulischen Evaluationsberaterinnen und –berater verteilt.

Von siebzig Fragebögen erhielten wir einen Rücklauf von 28 Lehrkräften aus 20 Schulen.

Die Themen der Arbeitsvorhaben waren sehr unterschiedlich, eine Häufung ließ sich jedoch im Qualitätsbereich VI erkennen.

Auf die Fragen nach ihren Kooperationspartnern antworteten 50%, dass sie mit der schulischen Steuergruppe, 61% mit den entsprechenden Projektgruppen und 36% vor allem mit ihrem Fortbildungspartner zusammen arbeiteten (Mehrfachnennungen waren möglich).

Bei 14% der Beraterinnen und Berater bestand ihre Tätigkeit hauptsächlich aus einer Beratung, 86% führten die Evaluation selbst durch.

Die dabei gewählten Evaluationsmethoden umfassten ein breites methodisches Spektrum von der Erstellung von Fragebögen qualitativer und quantitativer Art sowie Beobachtungsbögen und Hospitationen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Eine Akzeptanz ihrer Funktion innerhalb des Kollegiums erfahren inzwischen 71% der Beraterinnen und Berater nach ihrer eigenen Einschätzung.

Evaluationsdaten liegen den meisten Beteiligten vor (54%) und sind zu 43% ausgewertet. Wenn eine Auswertung erfolgt ist, haben diese Daten bereits Einfluss auf die Planung weiterer Maßnahmen in der Schule genommen (32% aller Schulen von deren Evaluationsberater Antworten vorlagen).

An diesen Zahlen wird der Stand der Schulen deutlich: Die Evaluationsvorhaben sind größtenteils angelaufen, befinden sich jedoch häufig noch in der Auswertungs- und Interpretationsphase.

Um den schulischen Evaluationsberaterinnen und –beratern die Möglichkeit zu einem Austausch und zu der Klärung konkreter Fragen zu geben, organisiert das Staatliche Schulamt einmal im Jahr einen Netzwerktag für sie.

6. Ergebnisse der Befragung der Schulleiterinnen und Schulleiter vom 30.8.2007
(Dr. P. Döbrich)

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung

Forschungsprojekt: „Schulentwicklung und Lehrerarbeit“ (DIPF-SEL)

Dr. Peter Döbrich

„Schule gemeinsam verbessern“ (SGV)

Auswertung der Befragung der Schulleiterinnen und Schulleiter
Staatliches Schulamt in Rüsselsheim

Gesamtergebnisse

Rücklauf: 114 (von 121) =
94,2%

Erhebung am 30.08.2007

I Pilotversuch „Schule gemeinsam verbessern“ (SGV) - allgemein

Im Folgenden finden Sie Aussagen, die unterschiedliche Aspekte des Pilotversuchs „Schule gemeinsam verbessern“ (SGV) betreffen. Bitte kreuzen Sie an, inwieweit diese Aussagen zutreffen (A: Ist-Zustand) oder zutreffen sollten (B: Soll-Zustand).

		A: So ist es				B: So sollte es sein			
		trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
Budgetierung der Landesmittel									
BUDLA1a BUDLA1b	1. Die Landesmittel im Schulbudget stehen für die Budgetplanung der Schule rechtzeitig zur Verfügung.	41,2	29,8	25,4	3,5	-	0,0	2,8	97,2
BUDLA2a BUDLA2b	2. Die managementbedingt eingesparten Landesmittel sind gut übertragbar.	33,3	47,7	16,2	2,7	-	0,9	7,4	91,7
BUDLA3a BUDLA3b	3. Einzelne Positionen im Budget der Landesmittel sind gegenseitig deckungsfähig.	1,8	11,0	48,6	38,5	-	0,0	16,7	83,3
BUDLA4a BUDLA4b	4. Die Landesmittel stehen für die Budgetplanung der Schule in sicherem Umfang zur Verfügung.	17,9	33,0	35,7	13,4	-	0,0	7,5	92,5
BUDLA5a BUDLA5b	5. Ein guter Überblick während des Haushaltsjahres über die noch zur Verfügung stehenden Landesmittel im Schulbudget wird durch das Staatliche Schulamt sichergestellt.	15,0	29,2	40,7	15,0	-	0,0	11,4	88,6
BUDLA6a BUDLA6b	6. Für die Budgetierung der Landesmittel habe ich gute Fortbildungen erhalten.	16,8	39,8	38,1	5,3	-	1,0	25,7	73,3
BUDLA7a BUDLA7b	7. Während des Haushaltsjahres erhalte ich eine gute Beratung für die Verwendung der Landesmittel.	17,0	37,5	36,6	8,9	-	1,9	23,6	74,5
BUDLA8a BUDLA8b	8. Die Bereitstellung der Landesmittel berücksichtigt die schulspezifischen Rahmenbedingungen.	21,9	51,8	22,8	3,5	-	1,8	22,9	75,2

		A: So ist es				B: So sollte es sein			
		trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
Budgetierung durch den Schulträger									
BUDST1a BUDST1b	1. Die Haushaltsmittel des Schulträgers im Schulbudget stehen für die Budgetplanung der Schule rechtzeitig zur Verfügung	20,5	31,3	24,1	24,1	0,0	0,0	6,6	93,4
BUDST2a BUDST2b	2. Die eingesparten Haushaltsmittel des Schulträgers sind gut übertragbar.	7,3	22,7	31,8	38,2	0,0	0,0	8,7	91,3
BUDST3a BUDST3b	3. Einzelne Positionen im Budget der Schulträgermittel sind gegenseitig deckungsfähig.	0,9	4,5	29,1	65,5	0,0	0,0	8,8	91,2
BUDST4a BUDST4b	4. Die Haushaltsmittel des Schulträgers stehen für die Budgetplanung der Schule in sicherem Umfang zur Verfügung.	15,2	19,6	35,7	29,5	0,0	0,0	9,6	90,4

		A: So ist es				B: So sollte es sein			
		trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
Budgetierung durch den Schulträger									
BUDST5a BUDST5b	5. Ein guter Überblick während des Haushaltsjahres über die noch zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel des Schulträgers im Schulbudget wird durch den Schulträger sichergestellt.	7,1	28,6	33,9	30,4	1,0	0,0	11,5	87,5
BUDST6a BUDST6b	6. Für die Budgetierung der Haushaltsmittel des Schulträgers habe ich eine gute Fortbildung erhalten.	30,9	33,6	26,4	9,1	1,9	1,9	23,8	72,4
BUDST7a BUDST7b	7. Während des Haushaltsjahres erhalte ich eine gute Beratung für die Verwendung der Haushaltsmittel des Schulträgers.	17,9	34,8	37,5	9,8	0,0	0,9	25,5	73,6
BUDST8a BUDST8b	8. Die Haushaltsmittel des Landes und des Schulträgers sind in einzelnen Bereichen gegenseitig deckungsfähig.	9,4	23,6	34,9	32,1	0,0	0,0	12,2	87,8
BUDST9a BUDST9b	9. Die Haushaltsmittel des Landes und des Schulträgers können im Sinne des Schulprogramms der Schule genutzt werden.	3,5	23,0	48,7	24,8	0,0	1,0	14,3	84,8
BUDST10a BUDST10b	10. Die Bereitstellung der Haushaltsmittel des Schulträgers berücksichtigt die schulspezifischen Rahmenbedingungen	16,8	38,9	35,4	8,8	0,0	0,0	11,1	88,9

		A: So ist es				B: So sollte es sein			
		trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
Gemeinsames regionales Lernen und regionale Kooperation									
GEREL1a GEREL1b	1. Die Zusammenarbeit zwischen Schulen hat sich seit Projektbeginn verbessert.	11,6	27,7	53,6	7,1	1,0	4,8	35,2	59,0
GEREL2a GEREL2b	2. Der Erfahrungsaustausch zwischen den Schulen gleicher Schulform hat sich seit Projektbeginn verbessert.	7,2	27,9	53,2	11,7	1,9	1,9	38,1	58,1
GEREL3a GEREL3b	3. Der Erfahrungsaustausch zwischen Schulen verschiedener Stufen hat sich seit Projektbeginn verbessert.	8,0	45,1	39,8	7,1	1,0	3,9	36,3	58,8
GEREL4a GEREL4b	4. Die Zusammenarbeit zwischen den Schulen wird in ausreichendem Umfang regional koordiniert.	14,3	52,7	28,6	4,5	0,0	6,7	37,1	56,2
GEREL5a GEREL5b	5. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ein gemeinsames Verständnis über den Zusammenhang von Budget, Eigenverantwortung und Qualitätsentwicklung von Schule.	6,2	42,3	38,1	13,4	0,0	1,1	36,6	62,4

Gemeinsames regionales Lernen und regionale Kooperation		A: So ist es				B: So sollte es sein			
		trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
GEREL6a GEREL6b	6. Zwischen Schulleiterinnen und Schulleitern und dem Staatlichen Schulamt gibt es ein gemeinsames Verständnis über den Zusammenhang von Budget, Eigenverantwortung und Qualitätsentwicklung von Schule.	7,3	36,4	42,7	13,6	0,0	1,9	27,9	70,2
GEREL7a GEREL7b	7. Die Zusammenarbeit zwischen Schulen, Staatlichem Schulamt und Schulträger hat sich seit Projektbeginn verbessert.	8,7	35,6	51,9	3,8	1,0	2,0	28,3	68,7
GEREL8a GEREL8b	8. Die Zusammenarbeit von Schulamt und Schulträgern unterstützt die Schulen in der Verbesserung ihrer Leistungen.	13,9	46,3	34,3	5,6	1,0	1,0	22,1	76,0
GEREL9a GEREL9b	9. Die Zusammenarbeit von Staatlichem Schulamt und Schulträger stärkt die Eigenverantwortung der Schulen.	9,6	37,5	37,5	15,4	2,0	2,0	27,3	68,7
GEREL10a GEREL10b	10. Das regionale Bildungsprogramm schafft ein gemeinsames Verständnis für die vorhandenen Stärken und Entwicklungsbedarfe der Schulen in der Bildungsregion.	8,2	30,0	52,7	9,1	0,0	1,0	41,0	58,1
GEREL11a GEREL11b	11. Durch das regionale Bildungsprogramm werden sichere Übergänge für alle Schülerinnen und Schüler geschaffen.	26,8	41,2	27,8	4,1	0,0	2,2	34,1	63,7
GEREL12a GEREL12b	12. Die besonderen Stärken der Schulen in der Region sind bekannt.	14,7	42,2	36,7	6,4	0,0	6,7	35,6	57,7
GEREL13a GEREL13b	13. Das regionale gemeinsame Lernen wird durch die regionale Fortbildung des Staatlichen Schulamtes unterstützt.	7,3	16,5	67,0	9,2	0,0	0,0	38,6	61,4
GEREL14a GEREL14b	14. Eine regionale Kooperationskultur hat sich entwickelt.	9,3	40,2	43,9	6,5	2,1	1,0	46,4	50,5
GEREL15a GEREL15b	15. Es gibt stabile Kooperationsstrukturen in der Bildungsregion.	8,0	28,0	54,0	10,0	1,1	0,0	37,6	61,3
GEREL16a GEREL16b	16. Funktionierende Netzwerke in der Bildungsregion sind entstanden.	9,0	27,0	59,0	5,0	0,0	0,0	41,9	58,1

Kommunikation in der Bildungsregion		A: So ist es				B: So sollte es sein			
		trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
KOMREG1a KOMREG1b	1. Effektive Kommunikationsstrukturen sind in der Region entstanden.	7,5	40,6	48,1	3,8	0,0	2,0	39,2	58,8
KOMREG2a KOMREG2b	2. Wir erhalten regelmäßige und aktuelle Informationen über neue Entwicklungen in der Region.	2,6	19,3	65,8	12,3	0,0	0,0	37,4	62,6

Kommunikation in der Bildungsregion	A: So ist es				B: So sollte es sein			
	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
3. Wir erhalten regelmäßige und aktuelle Informationen über Veränderungen im Projekt „Schule gemeinsam verbessern“.	0,0	12,7	59,1	28,2	2,0	3,0	34,3	60,6
4. Es gibt stabile Strukturen der Kommunikation in der Bildungsregion.	7,2	34,0	49,5	9,3	1,1	0,0	40,9	58,0

Entwicklungsprozesse der Schule	A: So ist es				B: So sollte es sein			
	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
1. Durch die Mitarbeit in SGV hat sich die Entwicklung in der Schule beschleunigt.	11,5	19,5	41,6	27,4	1,0	2,9	29,1	67,0
2. Die Mitarbeit in SGV hat zum besseren Umgang mit Zahlen, Daten und Fakten in der Schule beigetragen.	8,0	23,9	50,4	17,7	1,9	4,8	38,5	54,8
3. Die Nutzung von Daten zwischen Schulen ist selbstverständlicher Bestandteil von gemeinsamen, schulübergreifenden Projekten geworden.	38,5	43,1	14,7	3,7	3,1	13,3	46,9	36,7
4. Die Mitarbeit in SGV hat das systemische Qualitätsmanagement in meiner Schule gefördert.	6,4	31,2	44,0	18,3	1,0	3,9	30,4	64,7
5. Durch die Mitarbeit in SGV ist das Verständnis für die Notwendigkeit von Veränderungen bei den Lehrkräften meiner Schule gewachsen.	12,6	32,4	39,6	15,3	2,0	5,0	33,0	60,0
6. Durch die Mitarbeit in SGV hat sich die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung an Veränderungen in meinem Kollegium verbessert.	19,5	38,9	28,3	13,3	2,0	6,1	35,7	56,1
7. Durch die Mitarbeit in SGV ist die Verbindlichkeit und professionelle Steuerung von Projekten in der Schule gewachsen.	4,4	34,2	46,5	14,9	1,0	3,9	39,8	55,3
8. Durch die Mitarbeit unserer Steuergruppe in SGV hat sich der Unterricht verbessert.	19,6	36,3	34,3	9,8	3,2	6,4	28,7	61,7

		A: So ist es				B: So sollte es sein			
		trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
Ergebnisse der Schulen									
1.	Elterngremien zeigen ein hohes Interesse an der Schulentwicklung.	4,5	27,7	42,9	25,0	0,0	3,0	33,7	63,4
2.	Die Abschlüsse sind seit Beginn des Projektes SGV besser geworden.	27,4	31,5	39,7	1,4	4,7	4,7	39,1	51,6

		A: So ist es				B: So sollte es sein			
		trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
Unterstützung durch SGV									
SUP1a SUP1b	1. Regionale Netzwerke sind entstanden.	11,5	32,7	49,0	6,7	1,1	1,1	50,5	47,4
SUP2a SUP2b	2. Systematische Evaluation ist durch die Mitarbeit in SGV in unserer Schule gefördert worden.	11,6	34,8	38,4	15,2	0,0	4,0	42,0	54,0
SUP3a SUP3b	3. SGV hat wirksame Netzwerke zur gemeinsamen Verbesserung von Schülerleistungen geschaffen.	21,1	55,8	22,1	1,1	1,1	10,1	37,1	51,7
SUP4a SUP4b	4. Durch regionale Koordinierung wurde Verwaltungsarbeit der Schule vereinfacht.	59,8	33,9	4,5	1,8	2,0	1,0	23,5	73,5
SUP5a SUP5b	5. SGV hat die Entwicklung meiner Schule beschleunigt.	8,8	24,6	43,9	22,8	1,0	2,0	36,6	60,4
SUP6a SUP6b	6. SGV hat zu einer dauerhaften Entwicklung meiner Schule beigetragen.	6,2	21,2	45,1	27,4	1,0	2,9	20,0	76,2
SUP7a SUP7b	7. Die Internetpräsenz von SGV hat zu einem wirksamen Informationsfluss beigetragen.	16,1	46,4	33,9	3,6	1,9	5,7	47,6	44,8
SUP8a SUP8b	8. Der Newsletter und andere schriftliche Informationen haben zu einem hohen Informationsniveau aller Beteiligten beigetragen.	13,2	34,2	48,2	4,4	1,0	5,8	47,1	46,2
SUP9a SUP9b	9. Dienstversammlungen und Netzwerktage haben waren wirksame Informationsträger.	16,1	27,7	50,9	5,4	1,9	0,0	41,7	56,3
SUP10a SUP10b	10. Die Gremienarbeit in SGV war wirksam.	12,4	44,3	36,1	7,2	2,1	0,0	32,6	65,3

		A: So ist es				B: So sollte es sein			
		trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}	trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
Eigenverantwortung nutzen/127 c									
EIGVer1a EIGVer1b	1. Meine Schule hat die Möglichkeiten für eine stärkere Eigenverantwortung aktiv genutzt.	0,9	5,3	45,1	48,7	0,0	0,0	20,6	79,4
EIGVer2a EIGVer2b	2. Durch die Möglichkeiten im Pilotversuch sind juristische Hindernisse reduziert worden.	20,2	23,1	43,3	13,5	2,1	2,1	25,8	70,1
EIGVer3a EIGVer3b	3. Die finanziellen Möglichkeiten der Budgetierung haben die pädagogische Entwicklung nachhaltig unterstützt.	5,3	14,2	38,1	42,5	0,0	0,0	12,0	88,0

II Fragen zur weiteren Entwicklung und zum Beginn des Pilotversuchs SGV

Einstellungen zur weiteren Entwicklung		trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
ZUKUNF1	1. In der Region ist ausreichendes Vertrauen für gemeinsame Entwicklungen gewachsen.	7,2	25,2	57,7	9,9
ZUKUNF2	2. Regionale Bildungsprogramme sollen pädagogische Entwicklung mit den notwendigen Budgets und der Rechenschaftslegung verbinden.	0,9	5,4	39,6	54,1
ZUKUNF3	3. Ergebnisse aus SGV sollten in Hessen verbreitet werden.	2,8	10,1	33,9	53,2
ZUKUNF4	4. Die Arbeit von SGV sollte verstetigt werden.	5,4	3,6	29,7	61,3
Aussagen zum Anfang von „Schule gemeinsam verbessern“		trifft gar nicht zu {1}	trifft eher nicht zu {2}	trifft eher zu {3}	trifft voll zu {4}
BEGINN1	1. Die Erfahrungen mit SGV im Bereich GG haben zu einer leichteren Implementation im MTK beigetragen.	2,7	12,0	64,0	21,3

7. Zusammenstellung der offenen Fragebögen vom 30.8.2007 (V. Blum)

Der Fragebogen mit den offenen Fragen ist als Ergänzung zur Fragebogenerhebung des DIPF zu sehen. Während die letztere eine standardisierte Auswertung auch in einem Zeitvergleich z.B. in einem Jahr ermöglicht, zielen die drei offenen Fragen darauf ab, zusätzliche Auskünfte über Hintergründe für die jetzige Einschätzung der Schulleiterinnen und Schulleiter zu erlangen und auch schon erste Hinweise für Empfehlungen für die Weiterarbeit zu sammeln.

Diese Erhebung fragt die Schulleiterinnen und Schulleiter nach ihren Einschätzungen zu

- den Auswirkungen der Projektarbeit auf die Entwicklung ihrer Schule
- den zu sichernden Ergebnissen der Projektarbeit
- dem Entwicklungsbedarf für die Weiterarbeit im Projekt .

Die 86 von den Schulleiterinnen und Schulleitern abgegebenen Fragebögen (entspricht 71 %) wurden nach der Zahl der Nennungen verschiedener Aspekte analysiert und tabellarisch erfasst.

- **Welche Auswirkungen hat die Projektarbeit „Schule gemeinsam verbessern“ auf meine Schule?**

	Nennungen
Zusätzliche Angebote, Arbeitsvorhaben und Projekte (Förderung, Arbeitsgemeinschaften, Hausaufgabenhilfe, . . .) sind möglich	33
Vertretungskonzepte, Entwicklung von Personalpools und Möglichkeit, Verträge abzuschließen, verbessern die Vertretungsmöglichkeiten	19
Eigenverantwortung wird gestärkt	18
Finanzielle Beweglichkeit und Gestaltungsmöglichkeiten sind gegeben	15
Hohe zusätzliche Arbeitsbelastung bei Schulleitungen, in den Sekretariaten und in den Kollegien	15
Mehr Schul- bzw. Unterrichtsqualität	15
Fortbildung gewinnt an Bedeutung	12
Qualitätsmanagement - Qualifizierung	8
Mehr Qualität durch das Schulbudget	8
Schule kann Verträge abschließen	8
Schule entwickelt ihr Profil	8
Bessere Kooperation zwischen den Schulen im regionalen Netzwerk	8
Vielfältige pädagogische Entwicklungen sind möglich, Neuorientierung, pädagogischer Umbruch	8
Kollegium wird zur Mitarbeit und zur Teamarbeit motiviert	7
Struktur- und Organisationsentwicklungen finden statt	7
„Hilfspersonen“ werden zu verschiedensten Aufgaben in die Schulen geholt, Schule wird offener, Kollegium wird jünger	7
Steuerung pädagogischer Vorhaben durch das Budget	5
Teilnahme an „pädagogischer Schulentwicklung“	3
Schulisches Fortbildungsprogramm	3
Entlastungen sind möglich (z.B. durch ein gutes Vertretungskonzept	3
Größere Elternzufriedenheit	3
Anstoß zu Neuorientierung	1
Erleichterung der Unterrichtsorganisation	1
Zielgerichtetes, effektiveres und strukturierteres Arbeiten möglich	1
Schule wird leistungsfähiger	1

- **Folgende Ergebnisse von „Schule gemeinsam verbessern“ sollten nach meiner Meinung auf jeden Fall gesichert werden:**

Schulen verfügen über flexible Budgetanteile	50
Mehr Eigenverantwortung der Schulen	17
Gegenseitige Deckungsfähigkeit von Schulträger- und Landesmitteln	17
Vertragsabschlüsse durch die Schulen gemäß „SGV - Modalitäten“	16
Angebote zur Fortbildung und Personalentwicklung	16
Entlastung der Schulleitungen	7
Übertragbarkeit von Haushaltsmitteln	7
Kooperation der Schulen der Region im Netzwerk	7
Mittel für Vertretungsverträge	5
Qualifizierung im Qualitätsmanagement	5
Kooperatives Schulamt und Schulträger	3
Sockelbetrag im Budget für jede Schule	1
Entwicklung neuer Führungsstrukturen	1
Enge Kooperation Schulen und Schulamt	1
Zusätzliche Angebote für Schüler	1
Regionales Bildungsprogramm	1

- **Folgende Entwicklungsbedarfe sehe ich für die Weiterarbeit des Projektes „Schule gemeinsam verbessern“:**

Budgetsteuerung, verbindliche und frühzeitige Mittelzuweisung, überschaubares Budgethandling, mehr Spielräume, Transparenz	31
Eigenverantwortung der Schulen	9
Fortbildung und Personalentwicklung	8
Übertragbarkeit der Mittel	8
Erweiterung des Finanzrahmens der Schulen	8
Entlastung der Schulleitung, mehr Leitungszeit	6
Verwaltungsvereinfachung	6
Verstärkung der Sekretariate	5
Vertragsgestaltung vereinfachen, die SGV - Muster weiter entwickeln	4
Gegenseitige Deckungsfähigkeit der Haushaltsmittel	4
Kooperation mit den Schulträgern	3
Koordination und Kooperation zwischen den Schulen und den regionalen Akteuren	3
Netzwerke	3
Stärkung der Rechtsstellung der Schulen	2
Rahmenbedingungen (rechtlich, finanziell, . . .)	1
Gewinnung von Personal	1
Kooperation Schule – Schulamt	1

8. Zwischenevaluation Fortbildung „Qualitätsmanagement 6“ (Dr. Klippel/ J. Bott)

Evaluation des ersten Bausteins, 15 Teilnehmer

Ich habe eine Vorstellung davon gewonnen, welche Inhalte und Ziele unsere Fortbildung hat.

5	9	0	0
vollständig	im Großen und Ganzen	nicht immer	überhaupt nicht

Ich bin mit der Wahl unseres Projektthemas

6	6	1	0	(?)
voll einverstanden	zufrieden	mit Bedenken einverstanden	nicht einverstanden	

Die Inhalte der Vorträge waren mir verständlich.

7	7	0	0
absolut	insgesamt ja	nicht immer	überhaupt nicht

Können Sie sich vorstellen, wie sich das schulische Leben an Ihrer Schule verändern könnte?

4	9	1	0
ja genau	ungefähr	nicht so richtig	überhaupt nicht

Ich habe Funktion, Aufbau und wichtige Inhalte des Hessischen Referenzrahmens verstanden.

6	7	1	0
vollständig	im Großen und Ganzen	nicht alles	überhaupt nicht

Mir hat die Struktur der beiden Tage, der Anteil von Vortrag und selbständigem Arbeiten

11	3	0	0
voll zugesagt	zum großen Teil zugesagt	weniger zugesagt	nicht zugesagt

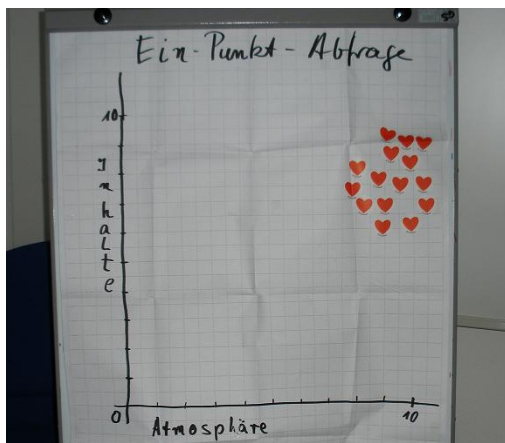
Mit dem Arbeitsklima war ich

11	3	0	0
voll zufrieden	zufrieden	teilweise zufrieden	nicht zufrieden

Schätzen Sie Ihre Zuversichtlichkeit ein, wie es Ihnen in der nächsten Zeit gelingen wird, Veränderungen an Ihrer Schule zu bewirken.

ganz gering											ganz hoch
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
					2	3	2	5	2		

dipf



9. Auswertung von über 60 Pädagogischen Entwicklungsbilanzen (PEB) (Dr.P. Döbrich)

Peter Döbrich

Pädagogische Entwicklungsbilanzen (PEB) mit Schulen
im Bereich des Staatlichen Schulamtes in Rüsselsheim

Teilnehmende Schulen:

1999 – 2001

ArbeitsplatzUntersuchungen (APU)

22 Schulen - 813 (von 898) Lehrkräften = 90,5%

2002/03 – 2006/07

Pädagogische Entwicklungsbilanzen (PEB)

62 Schulen – 1.806 (von 2.137) Lehrkräfte = 84,5%

zzgl. Befragungen von Schüler/innen und Elternvertreter/innen

Insgesamt haben 13 Schulen bisher zweimal an einer APU/PEB teilgenommen; durch die inhaltlichen Übereinstimmungen in den verwendeten Fragebogen für Lehrkräfte können für die Schulen Längsschnittvergleiche erstellt werden (siehe den Vergleich der Ergebnisse der Robinson-Schule in Hattersheim zwischen 2002/03 und 2006/07).

Die Teilnahme an APU/PEB ist für die Schulen freiwillig. Der festgesetzte Mindest-Rücklauf bei den Lehrkräften (75%) wurde in allen Fällen erreicht.

Die Schulen erhielten in der Regel eine persönliche Rückmeldung durch einen Wissenschaftler des Projektes. Diese persönliche Rückmeldung enthielt Bewertungen zu 14 Themen, bei denen jeweils eingetragen wurde, ob es „keinen Entwicklungsbedarf (++)“ , „Entwicklungsbedarf (**)“ oder „noch keinen Entwicklungsbedarf“ (--) – Kollegium signalisiert Widersprüche“ gibt. Damit wurden den Schulen vorhandene Stärken (= „kein Entwicklungsbedarf“) aber auch der jeweilige Entwicklungsbedarf ebenso deutlich gemacht wie eventuelle Widersprüche, die aufgrund der Verteilung der Meinungen im Kollegium nicht sehr einfach zu bearbeiten wären. Bei einer Wiederholung sollten positive Werte möglichst erhalten bleiben, der „Entwicklungsbedarf“ sollte wenigstens in einem Themenbereich in einen positiven Wert gewechselt haben.

Keinen Entwicklungsbedarf (++) gab es sehr häufig zu folgenden Themen:

1. *Gemeinsame pädagogische Ziele*: hier hat sich insgesamt seit 2002 (alle Schulen mussten Schulprogramme vorlegen und mit dem Staatlichen Schulamt beraten) eine positive Tendenz im Bereich GG/MTK gezeigt
2. *Fachspezifische Zusammenarbeit*
3. *Image der Schule*
4. *Kommunikation im Kollegium*
5. *Kommunikation Schulleitung – Kollegium*
6. *Koordination innerhalb der Jahrgangsstufen*
7. *Selbst- und Fremdevaluation - kollegiale Beobachtung*
8. *Einsatz der Lehrkräfte*

Dabei kam es bei diesen Themen durchaus vor, dass in einzelnen Schulen durchaus „Entwicklungsbedarf“ besteht (z.B. Kommunikation Schulleitung – Kollegium). In den Fällen, in denen es Entwicklungsbedarf bei den „Gemeinsamen pädagogischen Zielen“ gab, wurde auf die Priorität dieses Themas vor anderen Themen hingewiesen.

Entwicklungsbedarf () gab es sehr häufig (fast bei allen Schulen)**

1. *Selbstständiges Lernen, Teamfähigkeit, Kreativität ..(incl. Hausaufgaben)*, weil systemisch gesehen die Hausaufgaben für die Schüler/innen der angewandte Teil des selbstständigen Lernens sind und sie klare Hinweise und Training benötigen, wie die Hausaufgaben in der vorgesehenen Zeit ohne fremde Hilfe erledigt werden können.
2. *Unterrichtsstörungen, Anwesenheit, Disziplin, Konzentration*, weil Schulen klare Konzepte für den Umgang mit Störungen im Unterricht und auf dem Schulgelände benötigen, um Störungen und Gewalt vorbeugen zu können.
3. *Fächerübergreifende Zusammenarbeit*
4. *Koordination zwischen den Jahrgangsstufen*, weil häufig klare strukturierte und innerhalb des Kollegiums verbindliche schulinterne Lehrpläne fehlen.

Noch keinen Entwicklungsbedarf (--) gab es häufig bei dem Thema „*Zeitpläne außerhalb des Unterrichts*“, weil sich das Kollegium zwar eine bessere Koordination der Zeitpläne außerhalb des Unterrichts wünscht, aber gleichzeitig die Mehrheit oder zumindest 50% des Kollegiums es ablehnen, längere Zeiten (über die Unterrichtsverpflichtungen hinaus) in der Schule zu bleiben.

Die Tendenzen zu den „*Unterrichtsmethoden*“ (14. Thema) wurden an Ist/Soll-Vergleichen deutlich gemacht.

Von zentraler Bedeutung für die persönlichen Rückmeldungen in den Schulen sind die Ist/Soll-Vergleiche zur „Schulorganisation“, die auch dem Längsschnitt-Vergleich zugrunde liegen.

10. Auszug aus den Evaluationsergebnisse zu PSE/Methodentraining (A. Männle)

Evaluation durchgeführt durch das Amt für Lehrerbildung, Befragung der Lehrer/innen aus den teilnehmenden Grundschulen 2006, Erfasste Fragebögen= 42

Durchschnittlicher Kompetenzzuwachs der Schüler/innen in den Projektklassen:

Zusammenarbeit in Gruppen nach Meinung der befragten Lehrer/innen: 93% sagen „trifft voll“ oder „trifft überwiegend zu“.

Partnerarbeit nach Meinung der befragten Lehrer/innen: 95% sagen „trifft voll“ oder „trifft überwiegend zu“.

Selbstständiges Anwenden von Lernmethoden, Arbeitstechniken, Lernstrategien nach Meinung der befragten Lehrer/innen: 90% sagen „trifft voll“ oder „trifft überwiegend zu“

Textverständnis nach Meinung der befragten Lehrer/innen: 80% sagen „trifft voll“ oder „trifft überwiegend zu“.

Vorbereiten und Durchführen von Präsentationen nach Meinung der befragten Lehrer/innen: 80% sagen „trifft voll“ oder „trifft überwiegend zu“.

Fühlen Sie sich in den am Projekt beteiligten Klassen (in Folge der gewachsenen Methodenkompetenz) **persönlich entlastet?** 77% der befragten Lehrer/innen sagen „trifft voll“ oder „trifft überwiegend zu“.

Die vollständige Erhebung wird an der Evaluationstagung am 17. und 18.9.2007 im Zusatz-Dokumentationsordner zur Verfügung gestellt.

VI. Ausblick auf die Weiterarbeit

1. Ausblick auf die weitere Gremienarbeit (A. Männle)

Der vorliegende Selbstreport wird um den Blick externer Experten und Peers und Reflexionsrunden zu den Evaluationsergebnissen ergänzt. Dem geht für die Externen eine Vertiefung in das Projekt am 17.9.2007 voraus, die auch Gruppeninterviews mit Vertretern aus den Teilprojekten, Gremien, Schulen und Trägerinstitutionen beinhaltet. Am 18.9.2007 werden die Einschätzungen der externen Personen in einer Rating-Konferenz festgehalten. Ab 14.00 Uhr am gleichen Tag werden die gesamten Evaluationsergebnisse allen 121 Schulleiterinnen und Schulleitern, den Projektbeteiligten aus den verschiedenen Institutionen wie dem Staatlichen Schulamt, dem Hessischen Kultusministerium, 30 an schulischen Führungsfunktionen interessierten Lehrkräften, also insgesamt einem Personenkreis von ca. 200 Personen, vorgestellt. Die Ergebnisse werden anschließend in Austauschrunden vertieft und reflektiert.

Die Projektgruppen Kreis Groß-Gerau und Main-Taunus-Kreis werden aus den Evaluationsergebnissen in einer gemeinsamen Sitzung am 4.10.2007 mögliche Schlussfolgerungen für die Weiterarbeit während der Projektlaufzeit und für die Verankerung in der Linie beraten und für die beiden Lenkungsausschüsse eine Empfehlung erarbeiten. Die Lenkungsausschüsse behandeln das Thema in ihren nächsten Sitzungen.

2. Fragen an die externen Experten und Peers für die Rating-Konferenz (A. Männle, P. Querbach), Stand 7.9.2007

Antwortformate: Trifft voll zu- Trifft zu- Trifft kaum zu - Trifft gar nicht zu

Erreichung der übergeordneten Projektziele

1. Das Projektziel „Qualitätssteigerung der Leistungen von Schule“ ist erreicht.
2. Das Projektziel „Stärkung der Eigenverantwortung von Schulen“ ist erreicht.

Finanzielle und organisatorische Spielräume der Schulen und Auswirkung auf die Qualität der schulischen Leistungen

3. Die finanziellen Spielräume der Schulen wurden durch das Projekt erweitert.
4. Die Schulen nutzen die erweiterten finanziellen Spielräume zur Verbesserung der Qualität der schulischen Leistungen.
5. Der Ressourceneinsatz ist unter Berücksichtigung dezentraler Ressourcenverantwortung effektiviert worden.
6. Die organisatorischen Spielräume der Schulen wurden durch das Projekt erweitert.
7. Die Schulen nutzen die erweiterten organisatorischen Spielräume zur Verbesserung der Qualität der schulischen Leistungen.

Schulinterne Evaluation und Qualitätsmanagement

8. Die Projektarbeit hat wesentlich zur Stärkung der schulinternen Evaluation beigetragen.
9. Ein Qualitätsmanagement ist in den Schulen des Teilprojektes „Qualitätsmanagement“ eingeführt.

Vernetzung und lernende Region

10. Die regionalen Bildungsprogramme haben zu einer gemeinsamen Arbeit an regionalen Zielen geführt.
11. Eine horizontale und vertikale Vernetzung der Bildungsangebote ist gelungen.
12. Die Innovationsbereitschaft ist in der Region bei den Projektbeteiligten hoch.
13. Die Weiterentwicklung der Qualität schulischer Leistungen wird durch die regionale Vernetzung im Projekt beschleunigt.
14. Die Projektarbeit hat zur Professionalisierung aller Projektbeteiligten beigetragen.
15. Es hat sich eine „lernende Region“ entwickelt.
16. Ein regionales Bildungsmonitoring liegt vor.

Projektressourcen

17. Für die Projektarbeit stehen ausreichende sächliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung.
18. Für die Projektarbeit stehen ausreichende personelle Ressourcen zur Verfügung.

Abschließende Fragen:

19. Das Unterstützungskonzept der Projektträger wirkt positiv auf die Entwicklung der Schulen.
20. Die durchgeführten Maßnahmen sind für die Zielerreichung wirksam.

Offene Fragen für das Feedback der Externen an das Plenum:

1. Was ist Ihnen als Stärke des Projektes besonders aufgefallen?
2. Wie beurteilen Sie den inhaltlichen Verlauf des Projektes angesichts der Zielsetzungen?
3. Was haben Sie als hinderliche Faktoren wahrgenommen?
4. Welche Ergebnisse sollten gesichert werden?
5. Welche Faktoren sehen Sie, die bereits jetzt die Nachhaltigkeit sichern?
6. Welche Empfehlungen geben Sie für die Verankerung der Ergebnisse?

VII. Anhang mit weiteren Beispielen

Ein weiterer Dokumentationsordner steht auf der Tagung zur Verfügung.

1. Regionales Bildungsprogramm Bildungsregion Kreis Groß-Gerau

Die Ziele des regionalen Bildungsprogramms und erste Operationalisierungen

1. Begabungen und Lerndefizite von Kindern werden frühzeitig erkannt, Begabungen gefördert und Defizite abgebaut; der Blick auf das Kind ist ganzheitlich

Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist?	Wie / wodurch soll das Ziel erreicht werden? / Maßnahmen	Zeit (ab wann - bis wann?)	Wer ist verantwortlich?
Alle Kinder sind sprachlich so gefördert, dass sie dem Unterricht ihren Fähigkeiten entsprechend folgen können und sie über eine steigende Lesekompetenz verfügen².	Strategische Ziele 1 und 2 des Hessischen Kultusministeriums; werden in spezieller Konzeption bearbeitet	s. Konzeption Strategische Ziele	s. Konzeption Strategische Ziele
Die notwendigen sprachlichen Fähigkeiten zur erfolgreichen Mitarbeit sind vorhanden und werden durch Tests belegt.	➤ Aufeinander abgestimmte vorschulische und schulische Sprachförderung : ➤ Sprachförderung und Vorlaufkurse in Kindertagesstätten und Schulen ➤ Erweiterung der Sprachkompetenz und Deutsch als Zweitsprache	ab sofort bestehende Konzepte sind zu überprüfen, neue zu entwickeln	➤ Jugendhilfeträger - Träger der Kitas ➤ Staatliches Schulamt – SchulleiterInnen ➤ Fachberatung
Individuelle Förder- bzw. Lernpläne begleiten die	➤ z. B. durch Fortschreiben der Verbalbeurteilung Klasse 1	➤ Förderpläne sofort ➤ Lernpläne für Klasse 1 und 5	➤ Staatliches Schulamt - Schulleitungen – Lehrkräfte

² Strategisches Ziel 1 und 2

Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist?	Wie / wodurch soll das Ziel erreicht werden? / Maßnahmen	Zeit (ab wann - bis wann?)	Wer ist verantwortlich?
SchülerInnen während ihrer gesamten Schulzeit; (d.h. die verschiedenen Schulstufen können sich darauf verlassen, dass sie geführt wurden – dass sie abgerufen werden).	➤ durch Dokumentation von Beratungsgesprächen zwischen Lehrkräften und Lehrkräften sowie Lehrkräften und Eltern	Förderpläne entsprechend der Verordnung Bildungsgänge bzw Schulverhältnis sind ab sofort für alle Betroffenen verpflichtend	

2. Übergänge zwischen allen Stufen sind abgestimmt und vorbereitet

Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist?	Wie / wodurch soll das Ziel erreicht werden / Maßnahmen	Zeit (ab wann - bis wann?)	Wer ist verantwortlich?
Der Übergang von vorschulischer Erziehung zur Grundschule verläuft nach verabredeten Regeln.	➤ Regionales Konzept der Kooperation wird gemeinsam erstellt, ➤ Gemeinsame Veranstaltungen von ErzieherInnen und LehrerInnen werden organisiert, z.B. in der Organisation „Bildungsplan 0 – 10“	➤ - ab sofort - Konzept sollte in die Konzeptionsentwicklung des Bildungsplans 0-10 integriert werden	➤ Jugendhilfeträger und Staatliches Schulamt ➤ für Umsetzung in den einzelnen Kommunen: Schule mit den Leitungen der Kindertagesstätten
Der Übergang von der Grundschule zur Sekundarstufe I erfolgt nach verabredeten Regeln	➤ Curricula sind gegenseitig bekannt und innerhalb der Schulverbünde aufeinander abgestimmt ➤ Übergang ist im Curriculum der Grundschule verankert. ➤ Curriculum (und Methodik) der Sek I baut auf der Grundschule	Strukturierung und Standardisierung ab Schuljahr 2005/ 06.	➤ Einrichtung bzw. Verankerung von Schulverbünden Grundschule - Sekundarstufe I ➤ Für die Konkretisierung vor Ort: ➤ Schulleitungen der Grundschulen mit den

	auf. ➤ Konzeptionen werden in den zuständigen Schulverbünden erstellt. ➤ Das SSA begleitet dies fachlich		zugeordneten Sekundarstufe I - Schulen
Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist?	Wie / wodurch soll das Ziel erreicht werden / Maßnahmen	Zeit (ab wann - bis wann?)	Wer ist verantwortlich?
Jede/r verlässt jede Schule mit einer gesicherten Anschlussperspektive ³ , die im Sinne der Evaluation nach einem Jahr überprüft wird.	➤ Das Konzept der Berufswegplanung wird kreisweit implementiert und an die bestehenden Konzepte der Einzelschulen angepasst. ➤ Beratungsstellen Ausbildung und Arbeit arbeiten mit den Sek I - Schulen der Region eng zusammen und unterstützen die Organisation des Übergangs von der Schule in den Beruf ➤ Die verbindliche Einführung des Berufswahlpasses wird in diese Arbeit integriert. ➤ Schullaufbahnberatung wird an allen Schulen systematisch	seit 2003 mit jährlich weiteren Schulen (bis jetzt 4 Schulen) Mit dem laufenden Schuljahr als Planungsphase ist der Beginn auf das Schuljahr 2006 / 07 festzulegen.	➤ Schulträger / Jugendhilfeträger Kreis GG und Rüsselsheim und Staatliches Schulamt zusammen mit den Schulen ➤ Staatliches Schulamt mit den Schulen unter Beteiligung der „Berufswegplanung“ / Beratungsstellen Ausbildung und Arbeit ➤ Staatliches Schulamt und Schulleitungen

³ Ziel 4

	eingeführt ➤ Übergang Schule – Studium wird regional koordiniert		➤ Schulleitungen – unterstützt durch Staatliches Schulamt ➤ Staatliches Schulamt und Hochschulen
--	---	--	---

3. Jeder/ Jede erreicht den individuell besten Abschluss

Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist?	Wie / wodurch soll das Ziel erreicht werden / Maßnahmen	Zeit (ab wann - bis wann?)	Wer ist verantwortlich?
Der Anteil der Jugendlichen ohne Schulabschluss sinkt signifikant⁴.	Strategisches Ziel 3 wird in spezieller Konzeption bearbeitet	s. Konzeption SZ Beginn in der Bildungsregion GG zunächst mit den IGSn	s. Konzeption SZ
Der Anteil junger Menschen mit Migrationshintergrund wird in den Bildungsgängen Realschule und Gymnasium deutlich erhöht; in der Förderschule LH deutlich gesenkt, bis er jeweils den Prozentanteil erreicht hat, der ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung entspricht.	➤ Problematik wird in den Schulen eingegrenzt und beschrieben (Tests zur sprachlichen Kompetenz) → ➤ Konzeption für Deutsch als Zweitsprache wird erstellt ➤ Fördermaßnahmen werden frühzeitig und zielgerichtet angeboten.	ab Schuljahr 2005/06	Schulleitungen SSA SSA / Schulträger / Jugendhilfeträger

⁴ Ziel 3

2. Beispiel für eine Zielvereinbarung im Qualitätsmanagement, hier mit der Schillerschule Rüsselsheim (U. Häußler, u.a.)

Die Zielvereinbarung mit der Schillerschule Rüsselsheim im Rahmen des Qualitätsmanagements als Beispiel für eine Zielvereinbarung zwischen einer Schule, dem Staatlichen Schulamt und dem Projekt SGV

Zielvereinbarung:

1. Leistungen des Pilotversuches "Schule gemeinsam verbessern"

- Informationen über die Arbeit mit Evaluationsinstrumenten
- Qualifizierungsmaßnahmen durch eine ausgewiesene Unternehmensberatung
- Bereitstellung von 5.000 Euro jährlich für die Arbeit der Steuergruppen und zur Unterstützung der Arbeitsvorhaben
- gezielte Beratung und Begleitung durch einen externen Evaluationsberater oder eine Evaluationsberaterin
- Bereitstellung von unterstützendem Material zur Evaluation der Arbeitsvorhaben

2. Leistungen der Schule

- Beteiligung an dem Teilprojekt auf der Grundlage eines Mehrheitsbeschlusses der Gesamtkonferenz
- Bildung einer Steuergruppe, der die Schulleiterin oder der Schulleiter oder eine Vertretung der Schulleitung angehört

Die Schule nennt ein Arbeitsvorhaben aus dem Qualitätsbereich "Lehren und Lernen" und ein zweites aus den Qualitätsbereichen des Referenzrahmens, das im Zusammenhang mit dem Schulprogramm der Schillerschule steht.

Beschreibung des Arbeitsvorhabens:

Titel/Thema und Ziele des Vorhabens: „Verbesserung der Lesefähigkeit“

Ziel des Vorhabens ist es, die Lesekompetenz der Schülerinnen und Schüler an der Schillerschule zu verbessern. Dabei sollen bis zum Schuljahresende 2006/2007 mindestens 30 % der Kinder aus der Kompetenzstufe 1 nach Kompetenzstufe 2 und 10 % der Kinder von Kompetenzstufe 2 nach Kompetenzstufe 3 aufsteigen.

Kurzbeschreibung

- Im 1. Schuljahr wird die Entwicklung des Schriftspracherwerbes etwa im Vier-Monats-Abstand dokumentiert. Dazu werden Beobachtungs- und Diagnosebögen erstellt.
- Bei Auffälligkeiten wird eine zusätzliche Leseförderung nach individuellen Bedürfnissen angeboten.
- In den folgenden Schuljahren führt jedes Kind ein Leseportfolio, in dem die Leistungen und Fördermaßnahmen dokumentiert werden.
- Die bestehenden Einzelbausteine der Leseförderung werden miteinander verknüpft.
- Bei der Förderung der Lesekompetenz ist das Methodentraining mit dem individuellen Förderkonzept zu verbinden.

Zahl der beteiligten Lehrkräfte

In der Schillerschule sind alle Lehrerinnen mit Klassenlehrerfunktion und Lehrerinnen im Förderkonzept beteiligt: 12 Lehrerinnen und Lehrer.

Vorgesehener Zeitraum: 1. 8. 2004 – 31. 7. 2007

Evaluationskonzept (intern)

Diagnosebögen und Schülerportfolio werden nach einem Jahr auf Tauglichkeit überprüft. Die Zahl der Kinder in den einzelnen Lesekompetenzstufen wird aktuell in den einzelnen Jahrgängen festgestellt und am Ende des Vorhabens erneut überprüft.

Eingesetzte Materialien

Beobachtungs- u. Diagnosebogen zum Schriftspracherwerb
Diagnosebogen zum Feststellen der Lesekompetenzstufe
Schülerportfolio „Lesen“

Beratungsbedarf/Fortbildungsbedarf

Pädagogischer Tag zum Thema Lesefähigkeit

Schwerpunkt LRS-Förderung

Punktuelle Beratung bei auftretenden Problemen

Zwei pädagogische Tage zur Fortbildung und internen Evaluation

Die Schule ist bereit zur

- Durchführung der pädagogischen Entwicklungsbilanz (PEB) des Deutschen Instituts für Internationale pädagogische Forschung als Einstieg in ein datengestütztes Berichtswesen,
- Jährlichen Berichterstattung über die Entwicklung der Arbeitsvorhaben,
- Veröffentlichung der Arbeitsergebnisse im Rahmen des sich entwickelnden Netzwerkes,
- Erprobung einer Partnerschaft mit einer anderen Schule und zur Arbeit in einem Netzwerk,
- Mitarbeit im Sinne der Zielvereinbarung für einen Zeitraum von drei Jahren

Die Schillerschule erklärt sich bereit, ihr Arbeitsvorhaben nach drei Jahren für einen Abschlussbericht extern evaluieren zu lassen.

Damit begann eine intensive Zusammenarbeit der mit dem Projekt befassten Lehrkräfte und Steuergruppenmitglieder. Das Arbeitsvorhaben zur Leseförderung wurde überprüft, erneuert, ergänzt, immer wieder diskutiert, überarbeitet oder ein ergänzendes Vorhaben formuliert...

Um die Evaluation der schulischen Arbeitsvorhaben zu erleichtern, nimmt eine Lehrerin an der Fortbildung „Schulische Evaluationsberater“ teil.

Ergebnisse:

Die von der Schule beschriebenen Ziele wurden erreicht. Die in der Zielvereinbarung vorgesehenen Maßnahmen und ihre Umsetzung in verschiedenen Arbeitsvorhaben waren erfolgreich.

Die Evaluation der Schule und die Ergebnisse der Orientierungsarbeiten im Jahrgang 3 2006/2007 zeigen sehr deutlich eine Steigerung der Leseleistungen der Schülerinnen und Schüler in den drei Kompetenzstufen.

Allerdings gelten die Ergebnisse der Schülerleistungen nur für die beteiligten Klassen und den im Schuljahr 2006/2007 überprüften Jahrgang.

Die Ergebnisse des 2008 geplanten landesweiten Lesetests zur Überprüfung des strategischen Ziels 1 in den zweiten Klassen könnten darüber Aufschluss geben, ob es durch sorgfältig geplante Arbeitsvorhaben für den Unterricht gelingen kann, bei Schülern und Schülerinnen ähnliche Leistungen zuverlässig und planbar zu erreichen.

Für weitergehende Aussagen benötigt die Schule Erfahrungen in der Qualitätssicherung sowie in der Planung und Steuerung von Leistungen der Schülerinnen und Schüler.

3. Zusammenstellung der schulischen Arbeitsvorhaben aus dem Qualitätsmanagement Beispiel für die Strukturierung eines schulischen Arbeitsvorhabens (K. Feine-Koch)

ABCD Schule

Schulprogramm – Jahresentwicklungs- und Rechenschaftsplan 2006-2007:

Qualitätsbereiche (Referenzrahmen):

Ziel 1 und Ziel 2: II 2.1.2, II 2.2.2, II 3.2.2, II 3.4.1, II 3.4.3

III 3.1.1, III 3.1.2

IV 2.3.2, IV 2.3.3, IV 2.5.1

VI 1.1.3, VI 1.1.4, VI 1.4.3, VI 4.3.2, VI 5.1.1, VI 5.1.5, VI 5.2.3, VI 5.2.4

Ziel 3: II 2.1.2, II 2.2.2, II 3.3.3

III 3.1.1, III 3.1.2

IV 1.3.1, IV 2.3.2, IV 2.3.3, IV 2.5.1

Verantwortlich:

Frau A, amtierende SL

**AG Jahresplanung: Frau B, Frau C,
Frau D, Herr E**

Vorbemerkung:

Das Ziel 1 resultiert aus den Ergebnissen des Stolperwörtertests 2006. Eine Verbesserung der Testergebnisse wird angestrebt.

Die Ziele 2 und 3 sollen eine gezielte Diagnose und frühzeitige Förderung der Lesekompetenz der S'n/S im 1. Schuljahr ermöglichen.

Ziel/Ziele:

1. An der ABCD gibt es am Ende der Jahrgangsstufe 2 keine S'n/keinen S, die/der im Stolperwörtertest (Juni 2007) mit Leistungen im Bereich „sehr schwach“ abschneidet. Der prozentuale Anteil der S'n/S im Bereich „schwach“ liegt nicht über 2%. Der prozentuale Anteil der S'n/S im Bereich „überdurchschnittlich“ und „sehr gut“ ist auf 15% gesteigert.
2. Der „Beobachtungsbogen des Stands im Schriftspracherwerb“ (im Folgenden *Lesetest 1 der ABCD* genannt) wird am Ende des 1. Hj. im 1. Schj. durchgeführt und ausgewertet. Aus dem *Lesetest der ABCD* resultierende Fördermaßnahmen werden durchgeführt.
3. Erstellung eines informellen Tests zur Überprüfung des Stands im Schriftspracherwerb am Ende des 1. Schj's.

Zeitraumen: 2006/2007

bis Ende Schj. 2006/2007

bis Ende Schj. 2006/2007

bis Ende Schj. 2006/2007

Kriterien :

zu Ziel 1.:

- a) Die S'n/S bei denen ein Versagen zu befürchten ist, sind bekannt.
- b) Die S'n/S bei denen ein Versagen zu befürchten ist, werden gezielt gefördert.
- c) Elemente des Stolperwörtertests sind analysiert und werden in den Unterricht eingebaut.

zu Ziel 2.:

- a) Feststellung des Leistungsstands im Schriftspracherwerb aller S'n/S zum Hj. des 1. Schj.
- b) Differenzierte Analyse: Definition der Stärken und Schwächen aller S'n/S des 1. Schj. in den Teilbereichen:
 - Einstellung zum Lerngegenstand
 - Arbeitsverhalten und Motivation
 - Buchstabenkenntnis
 - phonetische Bewusstheit
 - Lautverschmelzung
 - Lesen einfacher Wörter
 - Lesen einfacher Sätze
 - Schreiben und Lesen
- c) Die von der AG „Leseförderung“ entsprechend der Teilbereiche entwickelten Fördermaßnahmen werden individuell angewandt.

Indikatoren :

- Die Ergebnisse des Stolperwörtertests von 2006 sind bekannt: SpeziB Handlungsbedarf ist offengelegt und definierbar.
- Auf der Grundlage der Diagnose erhalten leistungsschwächere S'n/S besondere Lernangebote.
- Ein entsprechendes Förderkonzept liegt vor.
- Durchführung des *Lesetests 1 der ABCD* im Klassenverband und in Einzelzuwendungen.
- Auswertung und Rücksprache im Jahrgangsteam
- Dokumentation der Fördermaßnahmen im Lehrbericht und in den individuellen Förderplänen.
- Die Einstellung des Kindes zum

Ressourcen:

- Laufende, keine weiteren Kosten
- Förderstunden und Doppelbesetzungen
- Laufende, keine weiteren Kosten
- Erarbeiteter Maßnahmenkatalog der AG „Leseförderung“ mit Materialpool.

zu Ziel 3.: a) Zusammenstellung der Teilbereiche im Schriftspracherwerb, die die Lernziele am Ende des 1. Schj's. darstellen.	Lerngegenstand verändert sich positiv. Fertigstellung und Durchführung des informellen Tests Ende des 1. Schj.	Laufende, keine weiteren Kosten
--	---	---

Evaluation (Analyse, Bewertungen und Messinstrumente):

zu Ziel 1 – Kriterium a-c:

- Der Lernstand der S'n/S ist dokumentiert und der Fortschritt wird fortwährend analysiert. Messinstrumente sind hierbei Unterrichtsbeobachtungen, informelle Tests und die individuellen Förderpläne.
- Der Abgleich mit den Ergebnissen des Stolperwörtertests erfolgt Ende des Schj. 2006/2007.

zu Ziel 2 – Kriterium a-c:

- Der Lernstand der S'n/S ist dokumentiert. Der Fortschritt wird fortwährend analysiert: Messinstrumente sind hierbei Unterrichtsbeobachtungen und informelle Tests.
- Abgleich mit den Ergebnissen des zu entwickelnden informellen Tests am Ende des 1. Schj's.

zu Ziel 3 – Kriterium a:

- Analyse und Bewertung des informellen Tests im Hinblick auf Durchführung und Auswertung.
- Absprachen im Team der AG „Leseförderung“ und der Klassenlehrkräfte des 1. Schj. und ggf. Vornahme von Änderungen im Test.

Im Original folgt für jedes Ziel ein Maßnahmenplan.

4. Die 29 „QM-Schulen“: Zusammenstellung der schulischen Arbeitsvorhaben aus dem Qualitätsmanagement (zusammengestellt von Dr. J. Klippel)

Die Namen der QM-Schulen:

QM 1	Schillerschule Rü Georg-Büchner-Schule Rü Alex.-v.- Humboldt-Schule Parkschule Innenstadtschule Rü
QM 2	Albert-Einstein-Schule Brühlwiesenschule Eichgrundschule Konrad-Adenauer-Schule Weingartenschule
QM 3	Cretzschmarschule F.-v.- Bodelschwingh-Schule Heinrich-Böll-Schule Pestalozzischule Kelkheim Sophie-Scholl-Schule
QM 4	Grundschule Worfelden IGS Kelsterbach IGS Mainspitze Max-Planck-Schule Werner-Heisenberg-Schule
QM 5	Comenius-Schule Eppstein GS in den Sindlinger Wiesen Main-Taunus-Schule Hofheim Th.-Heuss-Schule Bad Soden Paul-Maar-Schule Flörsheim
QM 6	Goetheschule Rü Friedrich-Ebert-Schule Grundschule Erfelden Bertha-v.- Suttner Schule

Albert-Einstein-Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Gymnasium
	Ober der Röth
	gymnasium@aesmtk.de
	www.aesmtk.de
	Schulleiterin: Anke Horn

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Unterrichtsentwicklung (Unterrichtsentwicklungsprojekt in drei 8. Klassen und sechs 7. Klassen)	- Das Lehrerhandeln verbessern mit Schwerpunkt selbsttätiges Lernen der Schülerinnen und Schüler - Die Lehrerverkooperation verbessern (Teambildung)	2 Jahre	Anke Horn und Steuergruppe (Reinhard Schmidt (Sprecher), Markus Holz, Nina Meyer, Martina Reich, Juliane Seeger)	- Erste Evaluationen zeigen positive Ergebnisse. - In den Fachteams werden Unterrichtseinheiten gemeinsam entwickelt, die sich auf die in den Standards definierten Kompetenzen beziehen. - Die überfachlichen Kompetenzen werden im UE-Team koordiniert. Dazu werden Trainingsspiralen für Projektstage erstellt. - Die 2. Staffel der UE-Teams greift auf erarbeitete und erprobte Unterrichtseinheiten und Trainingsspiralen zurück. - Die ausgebildeten Teacher Trainer sind schulintern als Fortbildner und Multiplikatoren tätig.

Brühlwiesenschule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Berufliche Schulen
	Ca. 1400 Schülerinnen und Schüler
	Gartenstraße 28, 65719 Hofheim
	office@bws-hofheim.de
	www.bws-hofheim.de
	Schulleiter Herr Bill

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
PSE: Methodenvielfalt Erarbeitung eines schulform- bezogenen Schulcurriculum	15 fortgebildete Lehrer, Unterrichtseinheiten in allen Fächern	bis Sommer 2007	Herr Ullmer	verschiedene Methoden werden regelmäßig im Unterricht angewendet, einige Unterrichtseinheiten stehen zur Verfügung
Teamentwicklung im Fachbereich Informationstechnik	Schaffung von Rahmenbedingungen zur Teamentwicklung, Erarbeitung von Unterrichtsprojekten (Lernfelder) im Team	bis Sommer 2007	Frau Trück	wöchentliche Team-sitzungen, gemeinsam erarbeitete fächerübergreifende Projekte (Lernfeld)

Comenius-Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Grundschule
	271 Schülerinnen und Schüler
	Niederjosbacher Str., 65817 Eppstein
	poststelle@Comenius.eppstein.schulverwaltung.hessen.de
	www.comenius-schule-eppstein.de
	Schulleiter: Jürgen Ziegenbalg

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Strategisches Ziel: Am Ende des 2. Schuljahres soll jede Schülerin und jeder Schüler altersgemäße Texte Sinn entnehmend lesen können.	Steigerung der Zahl der Schülerinnen und Schüler um 20% auf durchschnittliche Werte im Lesetest	Schuljahr 2007/ 2008 1 Jahr	Herr Ziegenbalg Frau Bröcker	Ergebnisse der Beobachtungsbögen im 1. Schuljahr liegen vor.

Cretzschmar Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Grundschule
	272 Schülerinnen und Schüler
	Klosterhofstr. 2, 65843 Sulzbach
	Poststelle@cretzschmar.sulzbach.schulverwaltung.hessen.de
	www.cretzschmar-schule.de
	Schulleiterin: Frau Walter-Möller

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Einrichtung einer verbindlichen Jahrgangsstufenkoordination	An unserer Schule wird verbindlich in den Jahrgangsstufen in festen Treffen koordiniert.	Nov. 2005 bis Sommer 2007	Steuergruppe, z. Hd. Frau Walter-Möller	Jahrgangsstufenkoordination ist implementiert im Schulprogramm
Vorbereitung der Schüler auf den Lesetest im 2. Schuljahr im Rahmen des Lesekonzepts der Cretzschmar Schule.	Die Schüler sind in der Lage, entsprechend ihrer Kompetenzstufe den Lesetest im 2. Schuljahr erfolgreich zu bewältigen.	Nov. 2005 bis Herbst 2007	Steuergruppe UE-Team Lesen z. Hd. Frau Walter-Möller	Konzept ist durchgeführt, wird gerade evaluiert (19.09.2007).

Eichgrundschule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Grundschule mit Eingangsstufe
	297 Schülerinnen und Schüler
	Berliner Platz 23, 65428 Rüsselsheim
	poststelle@EGS.ruesselsheim.schulverwaltung.hessen.de
	Schulleiterin: Frau Silke Kühn

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
DaZ-Konzept nach Zvi Penner	Sprachförderung von Kindern mit unzureichenden und schwachen Sprachkenntnissen	3 Jahre	Frau Frick Frau Schumacher	Kinder steigen in höhere Niveaue auf. Kinder zeigen signifikant anderes oder erstes Sprachverhalten in Deutsch. Eltern erkennen den Sprachfortschritt und nehmen interessiert an Elternabenden zum Thema Sprache teil.
Teamarbeit im Kollegium	Teamarbeit in den Jahrgängen und projektbezogen intensiviert	3 Jahre	Frau Kühn Frau Bickelhaupt	Erfolgreiche Absprachen in der Projektwoche Lesen Bereitwillige Beteiligung aller Kolleginnen an 9 AG zum Schulprogramm Regelmäßige Treffen der Kolleginnen im Jahrgang zur U-Vorbereitung Bereitschaft zur Teamarbeit ist deutlich gestiegen

Lesewettbewerb	Fremde, altersgemäße Texte unter ungewohnten Bedingungen sinnentnehmend und flüssig lesen können Bücher und Leseabschnitte für den Wettbewerb auswählen können	2 Jahre 1. Staffel 05/06 2. Hj. Jg. 3/4 2. Staffel 06/07 2. Hj. Jg. 2 – 4	Frau Bickelhaupt Jahrgangsteams	Die älteren Kinder zeigten in der 2. Staffel schon erste Routine im organisatorischen Ablauf. In allen Jahrgängen haben die Kinder ihre Texte konzentriert und mit Freude gelesen. Nachfrage von Schülern nach Fortführung des Wettbewerbs im kommenden Jahr
Diagnoseverfahren	Erprobung und Installierung von Diagnoseverfahren wie Würzburger Screening/HSP/ Lesetests/MÜSL	2 Jahre	Frau Hamel Frau Hegny Frau Fey-Sponsel Frau Frick	Ergebnisse fließen in die Förderplanarbeit ein Das Würzburger Trainingsprogramm (E1) hat deutlich zur Verbesserung der phonologischen Bewusstheit der E 1-Kinder beigetragen.
Arbeitsvorhaben zum strategischen Ziel 1 Erhöhung der differenzierten Leseförderstunden im Jg. 2 von 2 auf 3 Std.	Förderung schwacher Leser im Jg. 2	2. Hj. 07	Frau Schorsack	Neben der Förderung im Regelunterricht wurden 3 differenzierte Leseförderstunden eingerichtet. In Kleinstgruppen konnte die Lesefähigkeit und Lesemotivation stetig gesteigert werden.
Lesestunde: Die ganze Schule liest Alle Kinder und Erwachsene der Schule/Verwaltung lesen dienstags in der 4. Stunde	Den Wert des Lesens durch Leserituale (auch der Lehrer, die Sekretärin etc. lesen), Bücherangebote und Atmosphäre kennen und schätzen lernen	2 Jahre Beginn: Herbst 06	Frau Bickelhaupt	Die Kinder fordern die Stunde ein, bringen Kuschelkissen und – falls vorhanden – Bücher von zu Hause oder aus der Bibliothek mit; führen zu Hause Leserituale ein.
Projektwoche ‚Lesen‘	Lesen in vielen Facetten wahrnehmen und nachhaltig als Wert/Freizeitgestaltung erkennen können Teamarbeit im Kollegium intensivieren	2005 2. Hj.	Frau Fey-Sponsel Frau Alt-Zimmermann	Konsequenz aus der Projektwoche: Einführung der Lesestunde (siehe Lesestunde) Schüler bringen häufiger Bücher zu Sachthemen mit. Kolleginnen haben erfolgreich in Teams gearbeitet. 24 Angebote kamen zum Thema Lesen zustande.

Friedrich-Ebert-Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	H/R
	ca. 570 Schülerinnen und Schüler
	Ernst-Reuter-Straße 11-15, 65428 Rüsselsheim
	sekretariat@friedrich-ebert-schule-ruesselsheim.de
	www.friedrich-ebert-schule-ruesselsheim.de
	Schulleiter: Martin Trautvetter

Name des Arbeitsvorhabens, welches im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wird	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum ca.	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Aufbau eines Ganztagsangebotkonzeptes in Verbindung mit der Erstellung eines Förderkonzeptes	Erhöhung der Kompetenzen und des Selbstwertgefühls unserer SchülerInnen Verringerung der AbbrecherInnenquote	1,5 Jahre	Herr Gohmert (Sprecher der Steuergruppe) Herr Trautvetter (Schulleiter)	Beschluss der Gesamtkonferenz im Mai Ein Pädagogischer Tag zu diesem Themenkomplex ist im Jahresplan aufgeführt.

Friedrich-von-Bodelschwingh-Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Förderschule für Praktisch-Bildbare
	89 Schülerinnen und Schüler
	Königsberger Weg 31, 65719 Hofheim
	poststelle@bodelschwingh.hofheim.schulverwaltung.hessen.de
	http://friedrich-von-bodelschwingh.hofheim.schule.hessen.de/
	Johannes Elbert, FSR

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Unterstützte Kommunikation im Unterricht	Schülerinnen und Schüler, die über keine Lautsprache verfügen, mittels der Methoden der Unterstützten Kommunikation eine verbesserte Teilnahme am Unterricht zu ermöglichen	Dez.2005 – Juli 2007	Johannes Elbert	➤ Unterstützte Kommunikation wird in allen Klassen eingesetzt ➤ UK-Materialien und Arbeitsergebnisse sind im Klassenraum sichtbar ➤ Päd. Haltung und Einstellungen gegenüber Menschen ohne Lautsprache und umfassender Beeinträchtigung wurde thematisiert ➤ Die UK-Unterrichtsmethode wird systematisch gepflegt und entwickelt ➤ Computergesteuerte Sprachausgabegeräte werden

				zunehmend von LehrerInnen konfiguriert und von SchülerInnen verwendet ➤ Unterrichtsentwicklungsteams haben ihre Projekte erfolgreich in der Klasse umgesetzt und in der Gesamtkonferenz präsentiert ➤ UE-Teamtreffs fanden regelmäßig statt ➤ UK-diagnostische Kompetenzen wurden gesteigert ➤ Zahlreiche schulinterne Fortbildungsveranstaltungen wurden durchgeführt ➤ Ein UK-E-Learnig-Projekt für das AfL wurde erarbeitet. ➤ Die techn. Ausstattung wurde erheblich verbessert (z.B. Whiteboard). ➤ Vernetzung des Projektes im Main-Taunus-Kreis mit außerschulischen Einrichtungen wurde weiterentwickelt ➤ Kooperation mit der Beratungsstelle ‚Ohne Worte‘ des vae und der Landesbeauftragten für UK ➤ Die Steuergruppe hat regelmäßig getagt und die Umsetzung des Projektes organisiert und unterstützt
--	--	--	--	---

Georg-Büchner-Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Grundschule
	540 Schülerinnen und Schüler
	Mecklenburger Str. 5, 65428 Rüsselsheim
	gbs-sekretariat@t-online.de
	Schulleiterin: Frau Ingrid Gönner

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Methodentraining nach Klippert	Verbindliche Einführung in allen Klassen; Durchführung von mindestens 10 Lernspiralen pro Schuljahr: festgelegte Lern- und Arbeitstechniken.	Ab 2005	Steuergruppe	Seit Schuljahr 05/06 wird in allen Klassen mit Methodentraining gearbeitet
Steigerung der Lesekompetenz (Strategisches Ziel)	In jeder Klassenstufe werden 1 x wöchentlich klassenübergreifend Kinder in leistungshomogenen Lesegruppen unterrichtet.	Ab 2005	Arbeitsgruppe: Lesekompetenz	Kinder erreichen eine höhere Kompetenzstufe
Gewaltprävention	Einführung eines Streitschlichtungsverfahrens	Ab 2006	Arbeitsgruppe: Gewaltprävention	Weniger Konflikte werden aggressiv gelöst

Grundschule Erfelden: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Grundschule
	184 Schülerinnen und Schüler
	Thomas-Mann-Str. 2, 64560 Riedstadt
	GSERVerwaltung @gs-erfelden.itis-gg.de
	http://gs-erfelden.riedstadt.schule.hessen.de
	Schulleiterin: Frau Heidemarie Voigt

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Schulgesundheits- - Bewegung	Die Fein-, Grobmotorik und die Konzentration fördern. Durch Fördermaßnahmen soll die Freude an der Bewegung geweckt werden.	bis 31.7.2009	Frau Voigt Frau Gilles Frau Schmidt	

Grundschule Innenstadt: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Grundschule
	340 Schülerinnen und Schüler
	Schulstr. 8, 65428 Rüsselsheim
	post@gsi-ruesselsheim.de
	www.gsi-ruesselsheim.de
	Schulleiterin: Christiane Deibert

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartneri n oder Ansprech- partner	Beispiel für erste Erfolge
Leseförderung (Strategisches Ziel 1) Klasse1+2	Förderung der Risikogruppe, so dass individuelle Fortschritte, die für das erfolgreiche Lesenlernen nötig sind (Vorläuferfertigkeiten) und/oder die Lesekompetenz betreffen, messbar sind.	2006 - 2009	Frau Deibert	• Förderpläne sind obligatorisch • Förderstunden eingerichtet • Geeignetes Material steht bereit • Schülerbücherei wird genutzt
Leseförderung-Verbesserung	Verbesserung des	2005 -2007	Frau Deibert	• Schüler haben sich in den

der Lesekompetenz Klasse 3+4	Lesetempos, der Aussprache/Deutlichkeit und Lesegenauigkeit Verbesserung des Informationen ermittelnden, vergleichenden und verarbeitenden Lesens Vermittlung des ästhetischen Genusses am Lesen Wecken/Sichern der Leselust			Kompetenzstufen verbessert • Schülerbücherei wurde konsequent genutzt • Schüler beherrschen Text-Strukturierungs hilfen • Maßnahmen und Materialien wurden an die Folgeklassen weitergegeben
---------------------------------	---	--	--	---

Grundschule in den Sindlinger Wiesen: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Grundschule
	390 Schülerinnen und Schüler
	Danziger Str. 1, 65779 Kelkheim
	Schulleiterin: Silke Gocht

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Lesekonzept	Effektivere Nutzung der Bibliothek, Förderung der Lesemotivation	2 Jahre (bis 2008)	Birgit Stork	• Öffnung der Bibliothek in den Pausen • positive Resonanz bei Eltern und Kindern • Lesekisten
Lesekompetenzförderung durch Lesekisten im Sachunterricht	Förderung der Lesekompetenz	2 Jahre (bis 2008)	Antje Brauer	• kontinuierlicher Einsatz im Sachunterricht

Grundschule Worfelden: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Grundschule
	200 Schülerinnen und Schüler
	Hermann-Schmidt-Str.32
	GSWORVerwaltung@grundschule-worfelden.itis-gg.de
	Schulleiterin: Annemarie Hinsberger

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Rechtschreibwerkstatt	Alle Klassen arbeiten vom 1. Schuljahr an im Deutschunterricht mit der Rechtschreibwerkstatt	Nov.2005-Juli 2007	Ramona Herfurth Rabea Wüst	RW ist in allen Klassen eingeführt. Evaluationsvorhaben wird entwickelt.
Pädagogische Schulentwicklung	Lern/Trainingsspiralen sind fester Bestandteil des Unterrichts Methodentraining erfolgt in regelmäßigen Sockeltrainingstagen Lehrer werden ausgebildet	Nov.2005-Julie 2007	Viola Schäfer Annemarie Hinsberger Elisabeth Zerby	Nachweislich bessere Leseleitungen Durchführung/Sockeltrainingstage Kooperation mit anderen Grundschulen Aufnahme ins Leitziel

Heinrich-Böll-Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	KGS
	1200 Schülerinnen und Schüler
	Schulstr. 100, 65795 Hattersheim
	poststelle@heinrich-boell.hattersheim.schulverwaltung.hessen.de
	www.heinrich-boell-schule
	Schulleiter: Karl Hildebrandt

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Unterstützung der Schüler im Lernprozess verbessern	Individualisierung des Lernens; Teambildung	3 Jahre	Frau Grieb (Steuergruppe)	Teambildung in Klassen 5/6; Schritte zur stärkeren Individualisierung des Unterrichts

IGS Mainspitze: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	IGS
	Sophie-und-Hans-Scholl-Str. in 65462 Ginsheim
	verwaltung@igs-mainspitze.de
	www.igsmainspitze.de
	Schulleiterin: Frau Görting

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Förderkonzept zur Verbesserung der Lese- und Sprachkompetenz	In allen Fächern wird auf eine Verbesserung der Ausdrucks- und Verständnisfähigkeit der Schüler/innen hin gearbeitet	jeweils 5./6. Schuljahr	Frau Freiwald	Nach einem Durchlauf Reduzierung der Fördergruppen von 8 auf 6

Konrad-Adenauer-Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Konrad-Adenauer-Schule
	Berufliche Schule
	2048 (Statistik 2006)
	Auf der Hohlmauer 1-3
	poststelle@konrad-adenauer.kriftel.schulverwaltung.hessen.de
	kas-kriftel.de
	Wolfgang Kollmeier

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Methodentraining in der Zweijährigen Berufsfachschule	Verbesserung der Unterrichtsqualität und der Lernleistung und des Sozialverhaltens unter besonderer Berücksichtigung der Methodenkompetenz	2 Jahre	Frau Groth Abteilungsleiterin	Lehrerteams haben sich gebildet und wurden geschult; Verbesserung des Arbeitsverhaltens und des Sozialklimas
Kommunikation und Kooperation	Verbesserung der Information- und Kommunikation zwischen den Abteilungen/Gremien; Effektiver Zugriff auf abteilungs-spezifische Information	1 Jahr	Herr Muhl Abteilungsleiter	Computergestütztes Lehrerinformations-System (Infopool) eingerichtet; Einrichtung moderner Lehrerarbeitsplätze

Main-Taunus-Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Gymnasium
	ca. 1600 Schülerinnen und Schüler
	Rudolf-Mohr-Str. 4, 65719 Hofheim
	poststelle@main-taunus.hofheim.schulverwaltung.hessen.de
	www.main-taunus-schule.de
	Schulleiter: Dr. Horst Sewerin

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Einführung der achtjährigen Gymnasialzeit (G 8) in der Jahrgangsstufe 6	An der Main-Taunus-Schule soll auch nach der Umstellung auf die verkürzte Schulzeit Raum und Zeit für die optimale Entwicklung der Schülerkompetenzen sein. Die Arbeitsbedingungen für Schüler und Lehrkräfte sollen so gestaltet werden, dass Belastungen minimiert und Kreativität entfaltet werden können.	2 Jahre	Herr Wahlandt	• Gesamtkonzept ist erstellt und wird erprobt. • Zusammenarbeit in Klassen- und Fachteams hat begonnen. • Studienzeit (EVL) ist vorbereitet und läuft an. • Es wird verstärkt in Doppelstunden unterrichtet. • Aqoise von Schülern und Tutoren für „Schüler unterrichten Schüler“ läuft.

Max-Planck-Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Gymnasium
	1450 Schülerinnen und Schüler
	Joseph-Haydn-Str.1, 65428 Rüsselsheim
	poststelle@mps.ruesselsheim.schulverwaltung.hessen.de
	max-planck-gymnasium.gg.he.schule.de
	Schulleiterin: Frau Faller

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Verringerung der Schülerverluste in der Mittelstufe	Die HauptfachlehrerInnen arbeiten in Fachteams zusammen und erstellen gemeinsam Fördermaßnahmen und Unterrichtskonzepte für einzelne Unterrichtsabschnitte.	Beginn mit dem Schuljahr 2006/07, Ende noch nicht absehbar.	Herr Bellstedt sowie die Steuergruppe der Max-Planck-Schule	Die Fachteams der Klassenstufe 7 haben im letzten Schuljahr erfolgreich gearbeitet. Die Arbeit wurde evaluiert. Diese Fachteams arbeitet in der Klassenstufe 8 weiter. Die neuen Fachteams der 7. Klassen konstituieren sich.

Paul-Maar-Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Grundschule
	258 Schülerinnen und Schüler
	Werner-von-Siemens-Str. 20, 65439 Flörsheim
	poststelle@paul-maar.floersheim.schulverwaltung.hessen.de
	www.paulmaarschule.de
	Schulleiter: Herr Dr. Karl-Heinz Ullrich

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Erarbeitung eines tragfähigen Vertretungskonzepts	Unterrichtsgarantie	01.08.05 – 01.08.06	Herr Ullrich	Installiert und erfolgreich
Verbesserte Schulhofgestaltung	Mehr Bewegungsmöglichkeiten, weniger Konflikte	01.08.06 – 01.08.08	Frau Rettenmaier	Neue Spiele aufgemalt, erste Sponsoren gewonnen
Erarbeitung eines verbesserten Förderkonzepts	mehr Förderzeit für jedes förderbedürftige Kind	01.08.06. - 01.08.07	Herr Ullrich	erprobt und fest eingerichtet
Förderung der Lesekompetenz	Verbesserung der Lesefähigkeit, schnelleres sinnverstehendes Lesen	01.08.06.- 01.08.08	Frau Gerhardt	Medienkiste und Unterrichtskonzepte liegen vor, Einsatz ab Herbst 07

Pestalozzi-Schule, Kelkheim: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Grundschule
	286 Schülerinnen und Schüler
	Pestalozzi-Straße 7, 65779 Kelkheim
	schulleitung@pestalozzi.kelkheim.schulverwaltung.hessen.de
	http://pestalozzi.kelkheim.schule.hessen.de
	Schulleiter: Andreas Habel

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Leseförderung	Entsprechend dem strategischen Ziel, dass alle Kinder am Ende der 2. Klasse sinnentnehmend altersgemäße Texte lesen können	2 Jahre	Frau Lautz (Leseberaterin)	- Die Ergebnisse des Stolperwörtertests sind besser geworden (bes. im 2. Sj.). - Eine Lesestunde wurde in allen Klassen installiert.
				- Die Ausleihe in der Schülerbücherei wurde intensiviert/gesteigert.
Zeitmanagement	- Arbeitsbelastung reduzieren - mehr Zeit für pädagogische Belange - schulische Aufgabenbereiche gerechter verteilen - Arbeitszufriedenheit erhöhen - Unterricht und Unterrichtsvorhaben durch effektivere Arbeitsvorhaben verändern	2 Jahre	Frau Fay	- Die Arbeit ist gerechter verteilt. - Es gibt feste Koordinierungs-Zeiten für die Teams. - Ein Materialpool wird aufgebaut. - Es gibt eine Geschäftsordnung für die Gesamtkonferenz. - Es findet ein Pädagogischer Tag plus einjährige Fortbildung zum Thema ‚Methodenlernen‘ statt.

Zur Information: Arbeitsvorhaben im Zusammenhang mit den Zielvereinbarungen nach der Inspektion: 1. Teamarbeit, 2. Methodenkompetenz (nach Klippert)

Schillerschule Rüsselsheim: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Grundschule
	ca. 160 Schülerinnen und Schüler
	Nackenheimerstr. 2 1/10, 65428 Rüsselsheim
	schillerschule-rüsselsheim@t-online.de
	Schulleiter: Herr K.H. Ruf

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Verbesserung der Lesefähigkeit	Strukturelle Verbesserung der Lesediagnostik und –förderung zur gezielten Anhebung der Leser in Kompetenzstufe 2 + 3	01.08.2004 – 31.07.2007	Herr Ruf (Schulleiter) Frau Guth (Steuergruppensprecherin)	• 1 WST Leseförderschiene jahrgangsübergreifend mit dem Ergebnis hoher Schülermotivation • Führung und Auswertung von Lese- und Förderportfolios als Lehrer- und Schülerexemplar • Systematisch regelmäßige Nutzung der Schulbücherei • Auszeichnung der ausgebildeten „Büchereikinder“ durch Eleonore-Kirchner-Preis (für ehrenamtliches Engagement) • Anerkennung seitens der Eltern und Einsatz von Leseeltern im Unterricht

Sophie-Scholl-Schule, Flörsheim: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Haupt- und Realschule
	Ca. 750 Schülerinnen und Schüler
	Jahnstr. 47, 65439 Flörsheim am Main
	poststelle@sophie-scholl floersheim.schulverwaltung.hessen.de
	www.Sophie-Scholl-Schule-Floersheim.de
	Schulleiterin: Brigitte Wagner-Christmann

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Lions Quest	Verbesserung des Verhaltens untereinander/Stärkung der Schülerpersönlichkeit	2	Frau Silvia Pfeiffer	Besseres Klassenklima Steigerung des Verantwortungsbewusstseins Verbesserung des sozialen Verhaltens und des Umgangs miteinander
Disziplin	Minimalkatalog: gemeinsames Vorgehen und gemeinsame Sanktionen bei Fehlverhalten	2-3	Herr Rüdiger Hackenbroch	Weniger Klassenkonferenzen Schülerpausenaufsicht Monatsplan Nachsitztermin

Theodor-Heuss-Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Grundschule
	435 Schülerinnen und Schüler
	Sulzbacher Straße 5, 65812 Bad Soden
	poststelle@theodor-heuss.bad-soden.schulverwaltung.hessen.de
	www.theodorheusschule-badsoden.de
	Schulleiterin: Heide John

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Förderunterricht	Förderstunden eines Jahrgangs auf Band legen (Stundenplan); Erarbeitung und Erprobung eines Förderplans; Sichtung und Erweiterung der Fördermaterialien	06/07	Wilken	Förderunterricht liegt auf Band; Förderpläne werden erprobt u. weiterentwickelt
Förderpläne				
Fördermaterial		07/08		

Weingartenschule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern

	Kooperative Gesamtschule
	840 Schülerinnen und Schüler
	Staufenstraße 14-20, 65830 Kriftel
	poststelle@weingarten.kriftel.schulverwaltung.hessen.de
	www.weingartenschule.de
	Schulleiterin: M. Freytag-Baumgartner

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner	Beispiel für erste Erfolge
Qualitätsorientierte Unterrichtsentwicklung Lehren und Lernen nach Bildungsstandards und Kompetenzstufen	Zielvereinbarung Lehrerhandeln im Unterricht - Durch den Einsatz angemessener Lernstrategien soll die aktive Teilnahme der Schülerinnen und Schüler am Unterricht erhöht werden, um sie zum selbstständigen Lernen, zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung zu qualifizieren. Verbesserung der Lehrerkooperation, der Arbeits- und Kommunikationskultur in der Schule	06-08/09 und weiter	M. Freytag-Baumgartner	Die Ergebnisse der breit angelegten Evaluation sind durchweg positiv. Im Schuljahr 07/08 gibt es gibt 2 Jahrgangsteams. 4 Schulen gründen ein Netzwerk – weitere Schulen sind in Planung und arbeiten zusammen

Werner-Heisenberg-Schule: Dokumentation der Arbeitsvorhaben **im Teilprojekt Qualitätsmanagement von Schule gemeinsam verbessern**

	Berufliche Schulen
	2650 Schülerinnen und Schüler
	Königstädter Str. 72-82
	mail@whs-ruesselsheim.de
	www.whs-ruesselsheim.de
	Schulleiter: Herr Querbach

Name des Arbeitsvorhabens (der Arbeitsvorhaben), welches (welche) im Rahmen der QM-Maßnahme bearbeitet wurde (wurden)	Grobziel des Arbeitsvorhabens	Zeitraum	Ansprechpartn erin oder Ansprechpartn er	Beispiel für erste Erfolge
Unterrichtsentwicklung im Beruflichen Gymnasium	Verringerung der Abbrecherquote, Entwicklung handlungsorientierter Unterrichtskonzepte auf der Basis von Diagnosetests	Bis 07/2007	Herr Köhler	Einrichtung von Sprachkompetenztests im Fach Deutsch und gezielter Förderunterricht, Arbeit an einer Eingangsdiagnostik im Fach Mathematik

5. Die Antworten der Schulleiterinnen und Schulleiter auf die offenen Fragen am 30.8.2007 im Detail (siehe auch Überblick in Kapitel V, Nr. 7)

7.1 Welche Auswirkungen hat die Projektarbeit "Schule gemeinsam verbessern" auf meine Schule?

Verbesserung der Übertragung von Haushaltsmitteln

Verbesserung der schulischen Möglichkeiten, Verträge selbst abzuschließen

Verbesserung der gegenseitigen Deckungsfähigkeit von Mitteln

Kooperation im Rahmen Sgv (Kooperation zwischen Schulen)

Viele vorher nicht mögliche Projekte und Materialien konnten finanziert werden.

Das Budget konnte leider nur für Vertretungsunterricht eingesetzt werden und reicht selbst hierfür nicht.

Weitere geplante Angebote konnten nicht realisiert werden.

Durch die Mitarbeit unserer Schule am QM haben sich vielfältige Entwicklungen ergeben.

Ausgehend von der "Dyrda-Schulung" fand eine weitreichende Strukturveränderung statt, die positiv zu bewerten ist.

Budgetierung hat uns wesentlich leistungsfähiger gemacht (im Zusammenhang mit Selbstständigkeit)

Erleichterung pädagogischer Vorhaben durch finanzielle Spielräume

Entwicklung von Unterrichtsqualität

Es gibt mehr Möglichkeiten, Projekte zu verwirklichen, da mehr Geld da ist.

Meine Schule konnte ein eigenes Profil ausbilden

mehr Eigenständigkeit, Selbstverantwortung

stärkeres Bewusstsein für Schulentwicklung

Es konnten erfolgreiche Projekte gestartet werden, die sonst nicht möglich gewesen wären.

Besondere Angebote für Schulen und damit Differenzierung des Schulprofils

FIP

U + lässt sich leichter organisieren

Manche Projekte sind dadurch möglich

Finanzieller Spielraum zur Finanzierung von Projekten, Hilfspersonen usw.

größere finanzielle Beweglichkeit

schulische Projekte können besser gefördert werden

Es wird mehr über Geld als über Pädagogik gesprochen

Durch SGV wurde der Schule ein größerer Handlungsspielraum gegeben, es gilt ihn weiter auszubauen und effektiv zu unterstützen. Das gilt insbesondere für Fortbildungsfinanzierungshilfen, die auch unabhängig von der Schule benötigt werden.

Etwas grössere Flexibilität in Puncto des Einsatzes von Haushaltsmitteln und viel an zusätzlicher Verwaltungsarbeit

Sie hat die Neuorientierung angestoßen. Vielen geht es zu langsam

Stärkung der Eigenverantwortung

Referendarausbildung kostet Geld und wird zum "Luxus"

inhaltliche Arbeit wird von finanziellen Debatten überdeckt

zunächst große Reserviertheit/Ablehnung, kritische Begleitung

Offenheit für die Ziele in den schulischen Gremien

Problematik "wie nehme ich mein Kollegium mit?"

Ein päd. Umbruch hat begonnen. Die Strukturen sind in Veränderungen begriffen. Verfestigung scheint gesichert.

Es konnte zusätzliche Qualität in Form von zusätzlichen Angeboten (add. zurUV) implementiert werden

Teilnahme an Fortbildung "QM"

ggfs. Teilnahme an "Pädagogische Schulentwicklung" (abhängig von Gesamtkonferenzbeschluss)

Schulentwicklung wird beschleunigt

relativ wenig

viele Ideen sollten teilweise unter Zeitdruck abgearbeitet / zurückgemeldet werden

enorme zusätzliche Arbeitsbelastungen in der Verwaltung, für das Sekretariat und der Schulleitung + Stellvertreter

Methoden lernen wurde stärker thematisiert, Schulprogrammarbeit, Entwicklung eines Fortbildungsprogrammes intensiviert, Budgetzuweisungen transparenter, Budgetverwaltung stärker begleitet

Viel mehr Möglichkeiten, den päd. und personellen Anforderungen gerecht zu werden, regionale und Standortbedingungen zu nutzen. Lehrerkollegium gezielt zu schulen. Weniger Bürokratie und mehr Flexibilität - dadurch mehr Ressourcen um Projekte durchzuführen.

Umsetzung von vielen AV aus dem Schulprogramm. Personal konnte aufgebaut werden (Studentin-Referendarin-Lehrer), Kollegin in Elternzeit bat, flexibel einbezogen zu werden.

Verjüngung des Kollegiums (= Student)

Anerkennung der Eltern

Möglichkeit der eigenen, auf die Einzelschule bezogene Steuerung. Kurzfristige Lenkung, Schärfung des Schulprofils, Verdeutlichung, dass Management und Unterrichtsverpflichtung klarer getrennt werden sollen.

Im Großen und Ganzen positiv. Wegen Teilnahme am QM - Übertragung von Mitteln, Ausbau der Fortbildung

Die Potentiale, die in SGV stecken, wurden nicht ausgeschöpft. Es (SGV) wurde häufig auf die Budgetierung reduziert.



finanzieller Spielraum

Die Förderschulen wurden auch bei diesem Projekt "außen vorgelassen". Die integrative Haltefähigkeit der allg. Schulen spielte keine Rolle auf der Ebene Konzept-, Kooperationsentwicklung

Durch unsere Teilnahme am Qualitätsmanagement hat unsere Schulentwicklung sehr profitiert. Wir arbeiten dadurch strukturiert und effektiver in der Steuergruppe, in päd. Konferenzen und an der Weiterentwicklung des Schulprogramms und können (hoffentlich) die Kolleg/Innen besser motivieren.

Eindruck der mangelnden Wertschätzung der praktischen pädagogischen Arbeit, da Überfrachtung des Kollegiums mit Aufgaben wie z. B. Konzeptentwicklung, ohne anschließend Möglichkeit der Realisierung.

Die Mittel befähigen uns, z. B. Hausaufgabenhilfe u. zusätzlichen Unterricht (entlastung SL) anzubieten

Schulentwicklung wurde zwar forciert, jedoch nur unzureichend

Stärkung der Eigenverantwortung

Mehrarbeit, Belastung

Projekte im Sinne von Schulentwicklung

Umsetzung des Schulprogramms

Förderung von starken bzw. schwachen Schülern konnten umgesetzt werden

weniger Unterrichtsausfall, bisher auf Möglichkeiten für zusätzliche Angebote und Förderunterricht

Verbesserung der Angebote in den Bereichen "Fördern, Vertretung, Lernangebote"

Bereitschaft im Kollegium zur organisatorischen und planerischen Mitarbeit

unsere Schule hat sich auch schon vor und unabhängig vom Pilotprojekt weiterentwickelt

Mehrarbeit und Erhöhung der Flexibilität im Bereich des Schulbudgets

Mehrarbeit für die SL

umsetzen von einzelnen Projekten (finanziell leider nicht verlässlich planbar)

Verein... Schwe.....?

zusätzliche Projekte möglich + finanzierbar

Förderung erhöht

ausreichenden finanziellen Spielraum

zusätzliche finanzielle Mittel

Qualitätsverbesserung

Stärkung der Eigenverantwortung

Quantitätsverbesserung

freie Hand beim Einsatz der Mittel = U+

besseres Unterrichtsangebot - zusätzliche AGs

gute Vorbereitung auf U+

Beteiligung von Eltern + Umsetzung von Lehrerwünschen

unsere Entwicklungsvorhaben sind besser geplant, dokumentiert und umgesetzt (Arbeit mit einer Steuergruppe, Maßnahmenpläne...)

es arbeiten nicht nur Lehrer in der Schule, sie ist offener

erhebliche Mehrarbeit für Kollegium und SL → Frustration

Fortbildung wird forciert

Budgetierung

Qualitätssicherung des Unterrichts

Verbesserung im Qualitätsmanagement

die finanziellen Freiheiten, wen auch eng begrenzt, haben das Anstoßen päd. Projekte erleichtert

der Verwaltungsaufwand ist aber viel zu groß und kräftezehrend

Stärkung der Eigenverantwortung

Vergrößerung der Spielräume in der Umsetzung von Schulprogrammschwerpunkten vor allem durch Personalgewinnung und Möglichkeiten des Vertragsabschlusses

bessere zielgerichtete Struktur der Schule

bessere Ergebnisse von Schülerleistungen

Eigenverantwortung wurde gestärkt

wir konnten Schwerpunkte setzen

vielfältige Angebote

Vertretungsunterricht konnte sichergestellt werden

zusätzliche Förderangebote konnten realisiert werden → Unterstützung der Lehrkräfte → individuelle Förderung der Schüler

mehr Eigenverantwortung

mehr päd. Vielfalt

besondere Qualifizierungsmöglichkeit: z. B. QM

größere Budgetverantwortung

umfangreiche nachhaltige Qualitätsentwicklung

auch durch professionelle Schulungen

Vergabe von Verträgen



Netzwerkbildung

Unterrichtsentwicklung Teambildung, Kompetenzen, Standards, Methoden)

Praxismanagement

Arbeit an der Unterrichtsentwicklung

lernende Organisation

Bildung eines Netzwerkes

Arbeit mit Kompetenzstufen u. B.-Standards

Autonomie / Budgetierung / Koop. mit Schulträger

Beschäftigung von Personen für zusätzliche Unterrichtsangebote und darüber hinaus gehende Dienstleistungen

evtl. QM

Fortbildungen

erhebliche Mehrarbeit für SL + Kollegium

Setzung von päd. Schwerpunkt

qualifizierte Projektentwicklung"durchführen"

bescheinigte (?), intensive Qualitätsentwicklung des Unterrichts

Verständnis Schule als System zu begreifen wurde im Kollegium gefördert

Projekte sind leichter und vermehrt umzusetzen

Vertretungsunterricht ist durch SGV sinnvoller zu organisieren

das Unterrichtsangebot kann ergänzt, Entlastungen - wo sie dringend erforderlich sind - geschaffen werden

zeigt auf, wie Verwaltung besser laufen könnte - wenn die Ressourcen für Sekretariat und die Leitungszeit im notwendigen Maße vorhanden wären. Leider sind sie es nicht!

flexible finanzielle Möglichkeiten der Auswägung eines eigenen Schulprofils (Förderung von Projekten etc.)

bessere Kooperationsstrukturen zwischen den Schulen

finanzielle Spielräume

es können unkompliziert alle ausfallenden Stunden mit Vertretungskräften besetzt werden

vielfältigeres Angebot an AGs sind möglich

selbstverständlicherer Umgang mit externen Fortbildungen

mehr päd. Spielraum, mehr organisatorische Möglichkeiten, breitere und gezieltere Angebote
aber auch: Mehrarbeit im Verwaltungsbereich, höherer Anpassungsdruck und häufiger Wechsel / ...kontinuität

engere Zusammenarbeit des Kollegiums, Austausch zwischen Nachbarschulen, Schulentwicklung geht voran, allerdings auch zusätzliche Arbeitsbelastung

bessere Kontakte der SL untereinander, Knüpfung von Netzwerken, bessere Kontakte von Kollegen zu Kollegen an den Schulen

Mittel zur Einstellung von außerschulischem Personal helfen der Schule bei der Umsetzung des Schulprogrammes, zur Unterstützung der Leitbilder, zur Erweiterung der Angebote für die Schüler (AGs, Hausaufgabenbetreuung)

Vertretungsunterricht kann besser gehandhabt werden, durch die Budgetierung hat man eine bessere Freiheit und kann besser gestalten. Durch die Übertragung der eingesparten Gelder kann ich auch Anschaffungen tätigen, die ich früher nicht konnte. Auch konnte ich AGs einführen.

Eigene Verfügung über Mittel durch: Honorarverträge, Werkverträge etc., Mittel für IT-Support

Einstieg in Qualitätsmanagement

Mitteinsatz nach Bedürfnissen der Schule

Fortbildungskonzept (SL + Kollegium)

Vertretungskonzept

vereinfachtes, übertragbares Budget

vereinfachte Vertragsgestaltung (U+ ausgenommen) für Honorarverträge

Qualitätsmanagement

Neben sehr viel Mehrarbeit für Schulleitung -

Durch den erhöhten finanziellen "Zuschuss" konnten zusätzliche Projekte und Fördermöglichkeiten erreicht werden und Vertretungsunterricht verbessert werden. Eigenverantwortung über Budget stärkt die gesamte Eigenverantwortlichkeit der Schule.

Steigerung der Teamarbeit

Einrichtung zusätzlicher Förderstunden

Entlastung des Kollegiums durch V-Konzept

E...richtung von Doppelbesetzung

Kooperation / Austausch mit anderen Schulen

Stärkung der Eigenverantwortung der Schule

Qualitätsmanagement, wirksame Steuergruppe, zielgerichtetes Arbeiten; durch Budget Möglichkeit verstärkt auf Bedürfnisse der Schule einzugehen; sinnvolles Vertretungskonzept (nicht U+)

päd. und personelle Verbesserung an der Schule

Verbesserung der Qualität der schulischen Arbeit und der Teamentwicklung + Leistungsentwicklung

keine Unterrichtsausfälle, hervorragende Fördermöglichkeiten durch finanzielle Ressourcen

durch die finanziellen Mittel konnte der Unterrichtsausfall bei Krankheit etc. der Lehrkräfte drastisch reduziert werden

Elternzufriedenheit dementsprechend gestiegen

durch Eigenverantwortung im finanziellen Bereich konnte die päd. Arbeit (Schulprogramm) unterstützt werden



Arbeitsverträge selbst abschließen können

Eigenverantwortung über Budget

eine Fülle neuer zusätzlicher Verwaltungsarbeit/Managementaufgaben bei gleichzeitig Aufgabenlasterrhöhung SGV + HKM

zu wenige Entlastungsmöglichkeiten für SL + Kollegen

mehr Aufgaben - zu wenig Zeit

positive Entwicklung im Bereich Vertretungsunterricht +++

Professionalisierung in Organisationsaufgaben nicht Pädagogik

Arbeitsüberlastungen für das gesamte Kollegium

Die Schule ist viel offener für andere Berufsgruppen geworden. Davon profitieren wir sehr. Wir arbeiten selbstständiger. Wir arbeiten professioneller: Projekte, Verträge, bessere Zusammenarbeit mit anderen Schulen. Unsere Probleme und Ideen konnten wir eigenständig angehen, waren nicht auf Almosen von Sponsoren angewiesen.

a. Folgende Ergebnisse von "Schule gemeinsam verbessern" sollten meiner Meinung nach auf jeden Fall gesichert werden:

Alles unter 1 sollte gewahrt werden.

Arbeits-/Werkverträge

Sockelbetrag auch für kleinere Schulen

Finanzielle Mittel sind zu gering.

Keine unqualifizierten pädagogischen Kräfte einsetzen - Fachpersonal

Auswirkung der QM - Fortbildung: Implementierung von anderen Führungsstrukturen zwischen SL und Kollegium

Budgetierung, Selbstständigkeit

Budgetierung und Mittelzuweisung wie bisher

Verbesserung der Finanzlage

Beispiele für das dadurch entwickelte Schulprofil

Möglichkeiten, die durch das Budget gegeben sind

Budgetierung

Budget, um Personal (auch Nicht-Lehrkräfte) für Schulprofilschwerpunkte dauerhaft einzustellen (z. B. Sporttrainer für AG's

Kalkulierbares Budget

finanzieller Rahmen von SGV

gegenseitige Deckungsfähigkeit erweitern

weitere Stärkung von Schule

Bessere Finanzausstattung

Die Möglichkeiten der Verbesserung von finanziellen Ausstattungen sollte beibehalten werden.

Gegenseitige Deckungsfähigkeit von Haushaltsmitteln

Die Möglichkeit Honorarverträge abzuschließen. Budgets

Erhöhung des Budgets

bessere Übertragbarkeit/Spareffekte

über Geld alleine lässt sich Pädagogik nicht verbessern

Bürokratie-Vereinfachung

Übertragbarkeit der Mittel U+ für Projekte/Maßnahmen zum ergänzenden/vor....? Unterricht

keine Kürzung des ursprünglichen Ansatzes!

weitere Hilfen wie z. B. Steuergruppenfortbildung durch Dyrda

enge Kooperation mit SSA

Eigenständigkeit

Flexibilität

Fortbildungsangebote (s. 1) für SL und Kollegen

Budget an sich

Teil des Budgets für Entlastung von Leitungsaufgaben (Budgetverantwortung, Steuergruppen etc.)

gemeinsames Budget

zusätzliche Finanzmittel, vor allem für die Verwaltung!

Autonomie im Budget, Freiheit für päd. Projekte und Verzahnung (?) mit anderen Schulen

Transparente Budgetzuweisung

Reichhaltige Fortbildungsangebote in verschiedensten Bereichen

Entlastung der SL

Gelder für Vertretung

Gelder für AGs und schulspezifische Schwerpunkte

Flexibler Einsatz der Vertretungsmittel

Vertragsgestaltung

gemeinsame Haushaltsführung

Mittelübertragung (erweitern!), Vertretungsmittel (Erhöhung!), Übertragung von Mitteln

größere Eigenverantwortung + Budgetierung der Schulen

Regionales Bildungsprogramm

Erfahrungen mit den Budgets

QM-Maßnahmen

alle Maßnahmen zur stärkeren Vernetzung der Schulen untereinander

finanzielle Zuwendungen

alle erarbeiteten, besonders einschließlich der für sinnvolle Arbeit notwendige finanzielle Ressourcen (personell & sächliche Ausstattung)

Schritt auf dem richtigen Weg, jedoch noch nicht weit genug!

Budget / gegenseitige Deckungsfähigkeit



mehr Zeitstunden für Schulleiterin neu einplanen
regelmäßige Budgetierungsveranstaltungen
Vertretungspool, schuleigenes Budget, mehr Eigenverantwortung, gegenseitige Deckungsfähigkeit im Etat
Ich möchte durch Hervorhebung einzelner Bereiche andere nicht abwerten
Budget zur Eigenverantwortung des Schulleiters
Budget für Eigenverantwortung der Schule ohne permanente Kontrolle
Sicherung des Budgets
Angebot an Fortbildungen
Sicherung des Budgets
höheres Fortbildungsbudget
Sicherung des Budgets
finanzielle Mittel weiterhin gewährleisten
höheres Fortbildungsbudget
Sicherung des Budgets
gutes Fortbildungsangebot
Erhalt + evtl. Ausbau der Budgetmittel
Eigenverantwortlichkeit in Bezug des Mitteleinsatzes
Mittelverschiebung MTK - SSA
gemeinsames Budget Land - Schulträger
Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Schulen
Qualifizierungsmaßnahmen
Übertragbarkeit von Mitteln
positive und negative
Ergebnisse sollten bekannt, negative verändert werden
Budgetierung
Personalentwicklung
Verbesserungen im Bereich "eigene Verwaltung des Budgets"
Punkt 1 - Budgetfreierhalten und vergrößern
Sicherheiten für das Budget schaffen
Vertragsabschlüsse Werkverträge, Arbeitsverträge unabhängig von Mitteln aus U+
Schulformübergreifende Arbeitsgruppen
päd. Schulentwicklung
Landesmittel weiterhin für Schwerpunktsetzung (?)
Schule sollte ein eigenes Budget erhalten und mit diesem eigenverantwortlich planen
Budgethandling für päd. Vielfalt zusätzlich zu U+
Eigenverantwortung
Vergabemöglichkeit von Verträgen
Budgetverantwortung
Unt.-entwicklung / QM
Koop. SSA-Schulträger
Es sollten Qualitätsbeauftragte von Dyrda ausgebildet werden, die die weitere Entwicklung steuern, die vorhandene Kompetenzen sichern
Autonomie von Eigenverantwortung
Disponibles Budget
Vertragsfreiheit
die Ausfertigung von Verträgen
flexibles Budget
SGV-Verträge
flexible Budgetgestaltung
Fortbildung durch externe Firmen wie Dyrda & Partner
Die Möglichkeiten der SGV-Vertragsgestaltung sollte unbedingt erhalten bleiben
die Möglichkeit durch zur Verfügung gestellte finanzielle Mittel, das Profil der eigenen Schule stärker herauszuarbeiten
Freiere Finanzmittel
mehr Mittel als U+ muss unbedingt erhalten werden
gegenseitige Deckungsfähigkeit, gemeinsamer Haushalt SSA-Schulträger
Flexibilität in den Haushaltsmitteln
flexibleres Verfahren als bei U+
Kooperationsstrukturen
es sollte noch mehr Geld hineingegeben werden, damit mehr Projekte durchgeführt und AGs gegeben werden können. Jetzt geht an kleinen Schulen das ganze Geld für Vertretung drauf.
planbare Finanzierung + Erhöhung des Budgets
juristische Unterstützung
Erweiterung der päd. Spielräume
Die Eigenständigkeit sollte beibehalten werden bei der Abschließung von Arbeitsverträgen
gegenseitige Deckungsfähigkeit der Etatmittel
Zusammenarbeit von SSA und Schulträger
Personalmittel zur Entlastung der SL und zur Einstellung erforderlicher Personen über Werkverträge
Netzwerke, die?
Budgetierung, regionale Zusammenarbeit
eigene Verfügung über Mittel
Budgetierung in Eigenverantwortung der Schule
Budget!
Fortbildungsangebot
SLDV, SGV
größeres und erweitertes Budget (nur dann Eigenverantwortung möglich)



größere Vertragsfreiheit bei Vertretungsmitteln (nicht U+)
 Verstärkung der Zusammenarbeit von Schulträger und SSA
 finanzielle Ressourcen zur Entlastung der Schulleitung
 finanzielle Ressourcen für Fortbildungen, IT-Bereich und Fördermaßnahmen
 finanzielle Ressourcen für U+
 Fortbildungen für QM u. die Schulentwicklung
 Eigenverantwortung im Bereich der Vertretungsreserve und der Entlastung des SL wurde gestärkt
 Eigenverantwortung im Bereich der Vertretungsreserve, die Entlastung des Schulleiters wurde gestärkt
 Verträge und Mittel im Rahmen U+ nach Muster SGV
 Budgethandling für Schulen durch SSA
 selbstständiger Umgang mit einem angemessenen Budget

b. Folgenden Entwicklungsbedarf sehe ich für die Weiterarbeit des Projektes

"Schule gemeinsam verbessern"

Es handelt sich überall nur um einen Einstieg - Die Rahmenbedingungen (rechtlich und finanziell) sind nach wie vor für eine moderne Schule noch zu klein im Vergleich zu anderen europäischen Ländern.

Rekrutierung anderer Pool-Mitarbeiter, evtl. zentral.
 Servicestelle für Personalentwicklung - Verträge, Abrechnung
 Land: Gesetzliche Veränderung zur Rechtsstellung der Schule
 Schulträger: Ernsthafter Wille zur Veränderung
 finanzielle Mittel den Rahmenbedingungen der Schule anpassen!
 noch mehr Eigenständigkeit
 Budgetierung, Übertragung von Geldern, Personalentwicklung
 Verstetigung (?) des Budgethandlings!
 Erhöhung des Budgets, um spezifische Situationen an Schulen berücksichtigen zu können
 Bessere Koordination zwischen den Schulen
 bessere Übertragbarkeit der Mittel (wie Schulträger im MTK)
 frühere Bekanntgabe und Freigabe der Mittel
 Haushaltsschulung
 Verbesserung der Info zwischen SSA und Schule in HH-Fragen
 Besser beenden
 Eigenverantwortung muss gestärkt werden
 Erweiterung der gegenseitigen Deckungsfähigkeit der Haushaltsmittel
 Weitere Betreuung der Steuergruppen, auch weitere Fortbildung
 Budgetierung weiter optimieren
 Schulentwicklung mit Schulträger besser absprechen
 Transparenz und größere Bedarfsorientierung
 Zuverlässigkeit der Mittelzuweisung
 Rechtzeitigkeit der Haushaltszuweisung
 Vereinfachung des Verwaltungsbedarfes
 Übertragungssicherheit der Finanzersparnisse
 Verwaltungsfachkraft (qualifizierte!) an der Schule einstellen
 rechtliche Strukturen und Probleme weiter klären/vereinfachen
 konkrete Hilfestellung - z. B. in Form von Supervision - ohne enorme Kostenbeteiligung!
 Kooperation unter den Schulen sehe ich leider nur auf dem Papier, echte Verzahnung ohne Vorgaben von SSA und AfL mit externen Beratern wäre wünschenswert. Das Budget für Leseförderung und damit verbundenen Projekten sowie für strat. Ziele, Übergang Schule/Beruf müsste separat zur Verfügung gestellt werden.
 Einbeziehung der Verwaltung in Form von Stundenaufstockung und Qualifizierung der Schulsekretärinnen (LUSD)
 stärkere Kooperation mit dem Träger
 echte Zusammenführung der Haushaltsmittel von Schulträger und Land
 Schuljahr = Haushaltsjahr
 frühzeitige Bereitstellung der Mittel
 Massive Erhöhung der Sekretariatsstunden, vollkommene gegenseitige Deckung aller Haushaltsmittel. Mitteilung über Budgethöhe im Januar oder Umstellung auf Schul- statt Kalenderjahr. Brücke zu den altern Verträgen **Übertragung aller Mittel**
 SGV war nur ein Anfang. Da steckt noch mehr drin.
 frühzeitige Budgetmitteilung
 vollständige Übertragung
 Ernsthaftes Insistieren auf ursprünglich propagierten Leitgedanken des SSA und der Schulen.
 Verbesserungen im Handling des Budgets unbedingt nötig!
 Fortbildungen im Bereich Budget / Budgetplanung
 pünktliche Bereitstellung des Budgets / Beginn des Haushaltsjahres
 gegenseitige Deckungsfähigkeit aller HHSt
 Entlastung des pädagogischen Schwerpunkts
 rechtzeitige und sichere Geldzuweisung
 Entwicklung zur autonomen Schule mit wirklich eigenem Budget
 weitere Entlastung der Schulleitungen
 größeres Budget
 klare Mittelzuweisung, echte Übertragbarkeit der Mittel, solide Klärung arbeitsrechtlicher Fragen, unbedingt: mehr Zeit für Grundschulleitungen, da die zusätzliche Arbeit so nicht zu leisten ist.
 rechtzeitige und sichere Geldzuweisung in Verbindung mit ständiger Kontrolle des Ist-Standes durch Schule
 sichere Planung (finanziell)
 mehr Vertrauen in schul. Arbeit
 mehr Zeit für SL der GS
 Haushaltstransparenz
 größere Durchlässigkeit des einzelnen Budgets



zeitnahe Bereitstellung der HH-Mittel
weiter..... der Verantwortungs...?
mehr Eigenverantwortung der Schule in der Angabe der Mittel
100% Übertragbarkeit der Mittel
zeitnahe Zuweisung
Verbesserung der Mittelverschiebung MTK-SSA
Erörterung der Zuweisung = deutliche Qualitätsverbesserung weil schulbezogener Einsatz
in den einzelnen Kollegien kommt noch zu wenig an
Verträge für U+ vereinfachen
Vereinfachung von bürokratischen Hürden
Die Eigenverantwortung deutlich stärken!
Reg. Bildungspl. an den Nahtstellen der Übergänge
weitere Verbesserungen bei Eigenverantwortung
realistische Einschätzung der Möglichkeiten von Schule, den Arbeitsausfall "nebenher" zu leisten.
Schwerpunkte auf "Pädagogik" verlagern und den Zeitrahmen erarbeiten.
Zusammenarbeit Schulträger - Schulamt weiter verbessern und nicht wieder zurückfallen lassen
Qualitätsentwicklung verbessern
finanziellen Rahmen sichern
Netzwerke bilden
weniger Verwaltungsaufwand
Verträge, außer U+, weiterhin möglich machen!
professionelle Fortbildungen fortsetzen (Nachhaltigkeit)
umfassendere Budgetierungsmöglichkeiten
weitere Begleitung der Steuergruppen durch fähige Coaches
systemische Arbeit zur Schulentwicklung
Vereinfachen von Verträgen
mehr Entlastung für SL
Verbesserung der personellen Ausstattung im Bereich Verwaltung
Entlastung im Verwaltungsbereich der Schule
mehr Beachtung der individuellen Bedürfnisse der einzelnen Schulen
es müsste selbstkritischer auf Schwächen eingegangen werden!
Kooperationstrukturen verbessern
finanzielle Ausstattung verbessern
Unterstützung für das Mehr an Verwaltungsarbeit (Schulinspektor u. a.)
Management-Fortbildung
Vertragsabschlüsse übersichtlicher gestalten
Koordination / Kooperation zwischen Schulträgern und Schulaufsicht, Gemeinsamkeit d. Anliegens und Bewusstsein dafür ausbauen
Planungssicherheit für Budgets erhöhen, langfristige Planungssicherheit erhöhen
Fortbildung Budget
gemeinsames Budget Land + Kreis
Mehr Möglichkeiten flexibel auf diverse schulischen Probleme bei Förderung und Vertretungsunterricht zu haben.
Intensive Schulung "Budget"
Sicherstellung der Budgethöhe zu Beginn eines Jahres
Deputatsstunden für Steuergruppenmitglieder
Unterstützung b. Qualitätsmanagement
Ausnahmeregelung bei Klassengrößen u. a.
Budget sollte geschaffen werden zur Entlastung der Verwaltungsaufgaben, des Sekretariats und der Arbeit an der LUSD
Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Schulentwicklung + Qualitätsentwicklung
Fortführung der Arbeit in der Bildungsregion + Aufbau der Netzwerkarbeit
SGV beibehalten
Eigenverantwortung ohne Bürokratie stärken!
größere Flexibilität über das Budget, über Anschaffungen, sollte nicht mehr an Haushaltsstellen fixiert werden
Budget sollte fortgeführt werden
Budgetmittel steigern
schnelleres Budgethandling Landesmittel! (nicht erst im Juni!)
Sicherung der bestehenden Ressourcen
Ausweitung der bestehenden Ressourcen
zügigere Personalplanung für kommendes Schuljahr
gesicherte Zuweisung des Budgets
professioneller Umfang mit HH-Mitteln und Durchführung

6. Veröffentlichungen zum Projekt „Schule gemeinsam verbessern“ (chronologisch)

Blum, Volker: Gemeinsame Verantwortung für Bildung und Erziehung an Hessischen Schulen
Schulverwaltung HE Nr. 11/2001

Blum, Volker: Das Pilotprojekt "Schule gemeinsam verbessern" / Neue Verwaltungssteuerung in der Bildungsregion Groß-Gerau, Schneider-Verlag Hohengehren, Februar 2003

Blum, Volker, Männle, Andrea: Schulbudget – Ein neues Kooperations- und Finanzierungsmodell zwischen Schulen, Schulaufsicht und kommunalen Schulträgern in Erprobung. In: Buchen u.a. (Hrsg.): Schulleitung und Schulentwicklung, Berlin Oktober 2004

Blum, Volker, Männle, Andrea: Ressourcen regional bündeln. Der Pilotversuch „Schule gemeinsam verbessern“ in der Bildungsregion Groß-Gerau. In: Projektleitung „Selbstständige Schule“ (Hrsg.): Regionale Bildungslandschaften, Troisdorf 2004

Blum, Volker, Männle, Andrea: Wie gut ist unser Staatliches Schulamt? - EBIS als Messinstrument der Qualität schulaufsichtlicher Leistungen, in „Schulmanagement“, 3/ 2005

Querbach, Peter: Verantwortung abgeben, in: Schulmanagement 3/2005

Blum, Volker, Männle, Andrea: Schule gemeinsam verbessern – ein Kooperationsmodell für regionale Bildungsverantwortung, in Schulverwaltung HRS, 10/2005

Blum, Volker, Männle, Andrea: Neue Verwaltungssteuerung: Qualitätsentwicklung durch Eigenverantwortung – ein erster Erfahrungsbericht, in Schulverwaltung HRS, 11/2005

Kreher, Wolfgang: Schulbudgets, in: Schulverwaltung Dez. 2005

Blum, Volker, Männle, Andrea: Schule gemeinsam verbessern – ein Erfahrungsbericht aus einem Projekt der Bildungsregion Groß-Gerau, in Schulverwaltung NRW, 06/2006

Bechtel, Heidrun: Auf dem Weg zu einem regionalen Bildungsprogramm, Schulverwaltung Hessen/Rheinland-Pfalz 2007

Männle, Andrea, Schreiber, Hannelore: Unterstützung der Eigenverantwortung von Schulen durch Fortbildungsangebote für Vertretungskräfte – Erfahrungen aus dem Projekt „Schule gemeinsam verbessern“, in Schulverwaltung Hessen/Rheinland-Pfalz, 7-8/2007

Männle, Andrea: Regionale Netzwerke unterstützen Schulentwicklung. Erfahrungen aus den Bildungsregionen Kreis Groß-Gerau und Main-Taunus-Kreis, in: Heft 3-2007 (18. Jg.) der Zeitschrift Pädagogische Führung. Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung

Blum, Volker, Männle, Andrea: Wie gut ist unser Staatliches Schulamt? EBIS als Instrument einer datengestützten Qualitätsentwicklung im Staatlichen Schulamt Rüsselsheim, in: Schulverwaltung Hessen/Rheinland-Pfalz, voraussichtlich Oktober 2007

2008:

Häußler, Ursula, Guth, Silvia: Innovation mit System – Ein Beispiel der Schillerschule zur Leseförderung, in Schulverwaltung Hessen/ Rheinland-Pfalz

Blum, Volker, Männle, Andrea: Eigenverantwortung stärkt Qualitätsentwicklung, in Pädagogische Führung Nr. 3 2008