

Hinweis: Dieses Thesenpapier war Grundlage einer Besprechung mit Herrn Joachim Jacobi, Staatssekretär des Hessischen Kultusministeriums, auf einer gemeinsamen Sitzung der Landesringe der Hessenkollegs und Abendschulen am 10.09.2003 in Wetzlar. Die Thesen zeigen Entwicklungslinien für die notwendige Verzahnung von quantitativer und qualitativer Steuerung in den hessischen Schulen für Erwachsene.



Hans-Peter Hochstätter (Referatsleiter „Schulische und außerschulische Weiterbildung“),
Arno Bernhardt (Zentralstelle SfE),
Reinhard Jenkner (Projektleiter NVS-Umsetzungsprojekt Erwachsenenbildung)

UP Erwachsenenbildung – Projektsteuerung –

„Mit der NVS erhoffen wir uns einen Entwicklungsschub, der unserem Land eine weitere Verbesserung des Bildungsniveaus ermöglicht. Konkret erwarte ich mir von der NVS eine Verzahnung verschiedener Ansätze zur Qualitätsverbesserung, wie z.B. Definition von Bildungsstandards, Schaffung von Transparenz bei den Leistungsergebnissen sowie beim Ressourcenverbrauch.“ (Karin Wolff, Hessische Kultusministerin, in: reform@tiv, Die Neue Verwaltungssteuerung in Hessen, Juli 2003, S. 1)

„Welches schulpolitische Thema liegt Ihnen besonders am Herzen? – Den Schulen pädagogische und organisatorische Freiräume zu eröffnen, bei gleichzeitiger verbindlicher Zielvorgabe sowie regelmäßiger externer Evaluation. Das ist das wahre Erfolgsrezept der `PISA-Siegerländer`.“ (Fragen an **Joachim Jacobi** – Staatssekretär des Hessischen Kultusministeriums; in: www.kultusministerium.hessen.de)

Thesen zum Qualitätsmanagement an den Schulen für Erwachsene

1. Qualitätsmanagement im Bildungswesen ist, auch in Zeiten sinkender Staatseinnahmen, eine der zentralen Aufgaben der gegenwärtigen Bildungspolitik in allen Ländern der Bundesrepublik Deutschland. Es ist eine der Schlüsselaufgaben im Programm der hessischen Landesregierung und ist an den Schulen für Erwachsene ein Arbeitspaket im Einführungsprozess „Neue Verwaltungssteuerung“.
2. Im Rahmen des NVS-Prozesses hat jetzt die Optimierungsphase begonnen, in der die **Instrumente des Qualitätsmanagements** entwickelt und eingeführt werden. Hiervon sind alle Ebenen des Systems „Schulen für Erwachsene“, nämlich HKM, Zentralstelle SfE, Schule und Lehrkraft betroffen.
3. **Qualitätsmanagement** verfolgt das Ziel, für die Studierenden der Schulen für Erwachsene die **Studierfähigkeit zu erreichen** und die **Berufsfähigkeit zu verbessern**. Deshalb stehen im Mittelpunkt aller Bemühungen die Erhöhung der Wirksamkeit von Unterricht.
4. Im August 2002 hat die Projektgruppe NVS den Prozess einer pädagogischen und ressourcenorientierten Schulentwicklung in den Schulen für Erwachsene angestoßen (Tagung in Bensheim). Grundlage dieses Prozesses ist die **Steuerung über Zielvorgaben** und **das Lernen aus den Ergebnissen**.
5. Damit werden die Leistungen der Schulen für Erwachsene transparenter.
6. In diesem Entwicklungs- und Einführungsprozess werden die Voraussetzungen geschaffen, die **Wirksamkeit, d.h. die Ergebnisse von Unterricht, zu erhöhen**.
7. **Unterrichtsergebnisse** beziehen sich auf Bereiche, wie z.B.

Fachliche Kompetenzen (Wissen und seine Anwendung)	Kompetenzen im sozialen Bereich (Teamfähigkeit, soziales Lernen usw.)
Arbeitshaltung	Werthaltungen

8. Unterrichtsergebnisse zeigen sich u.a. in **Erfolgs- und Abbruchsquoten**, die für die ergebnisorientierte Steuerung eine wichtige Rolle spielen. Darüber hinaus müssen für das **Informations- und Steuerungsinstrument „Balanced-Scorecard“** weitere Kennziffern entwickelt, getestet und umgesetzt werden.
9. Auf dem Weg des **Qualitätsmanagements über Zielvorgaben** sind verschiedene Arbeitspakete zu erledigen:

Aufgabenpools	Standards (Kompetenzen)
Vergleichsarbeiten	Zentrale Abschlussprüfungen

10. Mit Vergleichsarbeiten ist unter Federführung der ZSfE begonnen worden. Diese sind bisher, ausgehend von den Lehrplänen und den Unterrichtserfahrungen der Lehrerinnen und Lehrer, die sie ausarbeiten, als Parallelarbeiten angelegt. Dies soll auch zu einer gezielteren Umsetzung der Lehrpläne führen. Die Erfahrungen aus diesen Erprobungen im letzten Semester und im laufenden Semester werden sorgfältig ausgewertet und dann den SfE vorgestellt. Ein Ziel dieser bisher auf Erlassbasis durchgeführten Vergleichsarbeiten ist die Vorbereitung der schulischen Akteure auf die zentralen Abschlussprüfungen.
11. Mit Hilfe der zukünftig vorliegenden Bildungsstandards (Kompetenzbeschreibungen) werden nach einer Anpassung an die SfE Tests und Testverfahren entwickelt.
12. Dann wird zu prüfen sein, wie diese Tests eingesetzt werden für:

Kompetenzmessungen	Schulevaluation	Individuelle Studierendendiagnostik
--------------------	-----------------	-------------------------------------

Je nach der Funktion wird dann zu entscheiden sein, ob Schulleistungsmessung und Studierendenbeurteilung entkoppelt werden müssen.

13. Parallel zu dieser Entwicklungsschiene verläuft der Aufbau und die Implementierung von internen und externen **Evaluationsverfahren**, auf deren Grundlage sich die **Schulen** weiter entwickeln, indem sie **aus ihren Ergebnissen lernen**. Eine Basis dafür bildet das Schulprogramm.
14. **Transparenz beim Ressourcenverbrauch** entsteht über Schulbudgets, die über **Zielvereinbarungen** zu den **Leistungen** gebildet werden. Sie schaffen eine neue **Verantwortung** vor Ort für die eingesetzten Mittel. Höhere Selbstverantwortung erfordert ebenfalls eine neue Form von **Rechenschaftslegung** über den **Verbrauch der eingesetzten Mittel**, die über Evaluationen und einem aufzubauenden Finanzcontrolling erfolgen wird.
15. Der **Schulleitungsbereich** wird zunächst als der **zentrale Ort** für das Gelingen dieses Entwicklungsprozesses angesehen. Das heute noch fehlende Wissen über die neuen Anforderungen an Schulmanagement wird in einem **wissenschaftlichen Begleitprojekt** „Bildungssteuerung“ generiert.
16. Mit diesem Projekt soll hauptsächlich **Wissen über Effekte von Schulmanagement und Schulsteuerung** aufgebaut sowie die Wissensbasis über den Zusammenhang von Schulerfolg und Lehr- und Lernbedingungen vergrößert werden.
17. Wissen für die weitere **Professionalisierung der Lehrkräfte** bildet den zweiten Forschungsschwerpunkt des wissenschaftlichen Projekts. Damit verbunden ist für die Schulen auch eine eigene Analyse des Fortbildungsbedarfs, auf deren Grundlage ein Fortbildungskonzept in Verbindung mit dem Schulprogramm entwickelt wird.
18. Schon zu Beginn und begleitend auf diesem Weg steht der Abbau von Vorschriften und eine höhere Verantwortung in jeder einzelnen Schule für die eigene Arbeit und deren Ergebnisse.
19. Schulen für Erwachsene sind Teil der **gesamten Weiterbildung**. Von ihnen wird verlangt werden, dass sie sich in die regionalen Bildungsnetzwerke einbringen. Dies erzeugt Entwicklungsaufgaben im Hinblick auf Angebotstransparenz sowie den Aufbau weiterer Kompetenzen.
20. Standortfragen sind als Fragen der Schulentwicklung immer auch Qualitätsfragen.

Wiesbaden, den 08.09.2003