

## E 1.43

### Schulqualität

# Schulische Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Region

Hans-Joachim Gruel, Direktor einer Gesamtschule a. D.

Heinz Kipp, Leitender Regierungsdirektor als Leiter eines Staatlichen Schulamts a. D.



© RAABE 2020

© Orbon Aljja/E+

Im Gegensatz zu einem traditionellen Steuermodell, das im Alltagshandeln eher auf der Erhebung von vorhandenen Entwicklungsnotwendigkeiten durch regional zuständige Aufsichtsbeamte basiert, stellt der Beitrag ein Modell für eine systematische Evaluation und Schulentwicklung vor, das den Schulen in ihrem Verantwortungsbereich zugesteht, also eher horizontal angelegt ist.

#### KOMPETENZPROFIL

**Zielgruppe:**

Schulleitungen

**Schlüsselbegriffe:**

Bildungsregion, Qualitätssteuerung, Schulaufsicht, Schulorganisation, Schulverwaltung

**Ansatzfeld:**

Schulentwicklung

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Klassische Steuerung schulischer Qualitätsentwicklung	4
3. Kooperatives Steuermodell für regionale Schulentwicklung	6
4. Veränderte Steuerung der regionalen Qualitätsentwicklung durch die Schulaufsicht	9
5. Zur Praxis regionaler Qualitätsentwicklung	12
6. Zwei Beispiele aus der Praxis des Netzwerks „Voneinander Lernen“	20
a) Regionale Qualitätsentwicklung durch ein Job Shadowing-Programm mit Schottland	21
b) Eine andere Form der Schulleitungskonferenz	24
7. Abschließendes Fazit	28

## 1. Einleitung

Um ihren vielfältigen Aufgaben gerecht zu werden, sich gleichzeitig den wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen und die daraus abgeleiteten Ziele und Anforderungen erfüllen zu können, ist Schule selbst auf Wandel und kontinuierliche qualitative Weiterentwicklung angewiesen. Veränderungen gehören damit gewissermaßen zu ihrem normalen „Geschäft“. Ob und inwieweit solche Prozesse angestoßen und erfolgreich modelliert werden, zeigt sich am deutlichsten vor Ort, in den Verwaltungs- und Bildungsregionen und in den Schulen selbst. Sicherlich gibt es genügend Beispiele dafür, dass Anforderungen und Ziele, wie sie immer wieder von Politik, MK oder den Kultusministerien der verschiedenen Bundesländer vorgegeben werden, in den Schulen nicht in der Weise ankommen und umgesetzt werden, dass sie die Bildungs- und Erziehungsarbeit nachhaltig und auf Dauer mitbestimmen. Es ist der bekannte „Hühnerhaus“-Effekt: Wenn sich Lärm und Aufregung durch den vorüberfliegenden Jet gelehrt haben, kommen die Hühner wieder ihre angestammten Plätze ein.

Gründe für solche Beharrungstendenzen gibt es mit Sicherheit viele, sich damit auseinanderzusetzen würde an dieser Stelle jedoch zu weit führen. Klar indessen dürfte sein, dass die regionalen Strukturen und Unterstützungssysteme lohnen können, denn die „normale“ Schule allein dürfte nur schwer in der Lage sein, ihre Entwicklung planmäßig und kontinuierlich mit eigenen Kräften voranzutreiben, auch wenn es immer wieder das Beispiel sogenannter „Leuchtturmschulen“ gibt, denen die intendierte Weiterentwicklung und Anpassung offenbar gelingt. Sie sind allerdings eher Beispiele dafür, dass der Schlüssel für eine systematische Weiterentwicklung eher in den Schulen selbst und in den regionalen Strukturen zu finden ist.

Das wichtigste Ziel von Schule und regionaler Qualitätsentwicklung ist sicherlich, den Schülern und Schülern, für die man in der eigenen Schule Verantwortung trägt, eine zumutbare Erreichbarkeit von dem jeweiligen Wohnort zu einem Bildungsabschluss zu verhelfen, der ungeachtet der sozialen Herkunft ihren individuellen Begabungen und Fähigkeiten entspricht. Das lässt sich nur in Schulen realisieren, die über gute pädagogische Bedingungen verfügen und angesichts des sich verändernden Schulwahlverhaltens auch langfristig effizient und erfolgreich arbeiten können. Dabei spielen Standorte, Schulgrößen, regionale Strukturen, Schulleitungshandeln, aber auch andere Faktoren eine wichtige Rolle. Einer dieser Faktoren ist dabei sicherlich die Zusammenarbeit nicht nur von Schulen (diese müssen freilich bei allen Überlegungen als Hauptakteure des Bildungs- und Erziehungsprozesses eindeutig im Mittel-

punkt stehen), sondern darüber hinaus von regionaler Bildungsverwaltung, also Schülern und Schulträgern, Lehrerfortbildungsinstitutionen und Einrichtungen der Lehrerausbildung z. B. in gemeinsamen Netzwerken mit möglichst flexiblen und kooperativen Strukturen. Um solche Beispiele sollte in diesem Beitrag in erster Linie gehen.

## 2. Klassische Steuerung schulischer Qualitätsentwicklung

Die Diskussion um Schulqualität hat zu Beginn der 2000er-Jahre durch internationale Schulleistungsstudien – wer erinnert sich nicht an den „PISA-Schock“ – deutlich an Fahrt aufgenommen und unter anderem zum Ausbau von Evaluations- und Inspektionssystemen geführt sowie einen öffentlichen Diskurs in Gang gesetzt, der sich grundlegend mit den Inhalten und Erfordernissen von Qualität in verschiedensten Gesellschaftsfeldern auseinandersetzt.

Neben der schlichten Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Schule im Sinne einer Vermittlung von Kulturtechniken oder Vorbereitung der Schülerinnen und Schüler auf ein späteres Berufsleben und ihrer Erziehung zu selbstverantwortlichen und mündigen Bürgern muss sich die Institution Schule heute mehr denn je einer Vielzahl von aktuellen und gesellschaftlich wichtigen Themen stellen. Ausbau der Ganztagsbetreuung, Integration von Migranten, Vermeidung vorzeitigen Schulabbruchs und Qualitätssicherung sind nur einige der Stichworte, die in diesem Zusammenhang zu nennen sind. Aber auch und vor allem das Thema Digitalisierung hat letztlich das Potenzial, zu einer Neubewertung schulischer Bildung zu gelangen und einen Umbruch und eine Neubestimmung herbeizuführen.

Dabei findet die Betrachtung schulischer Qualität im Wesentlichen auf drei Ebenen statt, die bereits von Fend (1998, S. 14 ff.) beschrieben werden:

- auf der **Mikroebene** (rechtlich-organisatorische Rahmenbedingungen),
- der **Mesoebene** (Zwischenebene: einzelne Schule) und schließlich
- der **Makroebene** (einzelne Schulkasse mit Lehrer).

Während in den 1950er-Jahren eher der Unterrichtende im Vordergrund stand und damit die Analyse der Qualität seines vorgeführten Unterrichts durch den zuständigen Schulaufsichtsbeamten, gewann in den 1960ern die Betrachtung und Bewertung der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen von Schule an Bedeutung. Erst seit Ende der 1970er-Jahre kommt es zu ge-

<sup>1</sup> Fend, H. (1998). Qualität im Bildungswesen. Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung. Weinheim, München: Juventa Verlag.

nauerer Untersuchungen der Institution Schule und in der Folge auch zur Betrachtung der Qualitätsentwicklung in regionalen Zusammenhängen.

Die Diskussion um die Weiterentwicklung der Schule wurde in den letzten 20 Jahren durch den Begriff „Autonomie von Schule“ bestimmt, wobei Begriffe wie Schulprogramm, erweiterte Selbständigkeit, Stärkung der Einzelschule, Profilbildung, Öffnung, Gestaltung, Selbstorganisation etc. eine große Rolle spielten, ohne dass es freilich bei der Selbstständigkeit von Schulen zu großen Fortschritten gekommen wäre.

Das ist unter anderem auch auf die Art und Weise zurückzuführen, in der die angestrebten Veränderungsprozesse vielfach gesteuert wurden. Denn trotz aller Bemühungen und Beteuerungen scheint die Organisation von Veränderungen nach wie vor von einer Sichtweise einer Großteils der Verantwortlichen in den Erziehungsministerien und Bildungsverwaltungen bestimmt, nach der die Steuerung der für die Qualitätsentwicklung notwendigen Prozesse zumeist auf der Grundlage eines klassischen Steuermodells funktioniert, das mit einer Linie von den Entscheidern in den jeweiligen Ministerien über die je nach Bundesland unterschiedlichen Institutionen der Schulaufsicht bis hin zu den Schulen operiert, hierarchisch aufgebaut ist und den Schulen wenig Gestaltungsspielräume lässt:

## Klassische Steuerung von Schulentwicklung

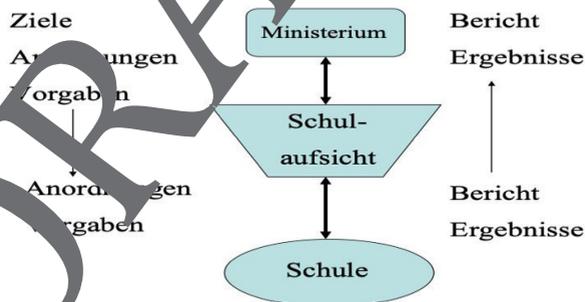


Abb. 1: Klassische Steuerung von Schulentwicklung

### **Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

## Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



### Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**

## Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



### Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**