

Bildungsrepublik Deutschland

Steuerung im Bildungssystem Schulqualität – Qualitätssicherung – Beteiligung

Frühjahrsplenartagung

19. bis 21. Juni 2015

Potsdam

gefördert durch das



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Inhalt

1. Tagungsergebnis in Kürze.....	3
2. Projektbeschreibung	5
3. Resolution	6
4. Grußwort der KMK - Staatssekretär Dr. Thomas Drescher, Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Brandenburg	7
5. (Wie) Können wir die Qualität von Schule, Unterricht und Lernen erfassen und entwickeln?.....	10
6. Schlaglichter aus der Schulinspektion Berlin.....	16
7. Schulqualität durch Schulmanagement.....	21
8. Workshop	25
9. Auswertung Länderberichte.....	30
10. Namen, Zahlen, Fakten	34
11. Anhang	34

1. Tagungsergebnis in Kürze

Die Frühjahrsplenartagung zum Jahresthema 2015 „Bildungsrepublik Deutschland“ des Bundeselternrats erweiterte die in zwei vorangegangenen Fachtagungen zu demselben Thema gewonnenen Erkenntnisse. Zu der ersten Plenartagung dieses Jahres waren in bewährter Form alle Fachausschüsse und somit alle BER Delegierten aus Landeselternvertretungen der 16 Bundesländer anwesend. Zusätzlich nahmen diesmal auch Vertreter/innen der Schülerschaft der Länder teil. Das besondere Format der Tagung durch diese Zusammensetzung war ein gelungener Versuch und gewinnbringend.

Die Expertenvorträge aus dem Bereich „Steuerung im Bildungssystem: Schulqualität - Qualitätssicherung - Beteiligung“ beleuchteten aufschlussreich Maßnahmen und Instrumente der externen Evaluation und die daraus resultierenden Prozesse. Dargestellt wurden die Handlungen und Beteiligungen der Akteure der Schulgemeinschaft und der Schulaufsicht und die verschiedenen Ebenen des Schulmanagements. Die Zeit der „gefühlten Qualität“ und der Spekulationen sind in Deutschland vorbei. Das aus den Prozessen neu gewonnene Wissen wurde gefestigt und ausgeweitet.

Die zentrale Rolle bei dem Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung hat dabei die Schulleitung, die als Team am effektivsten agieren kann. Eine kooperative Gesamtverantwortung ist Anspruch an eine professionelle Führungsverantwortung. Qualitätsanalysen untersuchen unter anderem welche Anstrengungen unternommen werden, um diesen Anspruch in der Schulwirklichkeit umzusetzen. Die Schulentwicklung voran zu bringen und immer wieder zu verbessern, kann nur auf der Grundlage einer präzisen Analyse der Ausgangslage gelingen. Schule und Eltern haben als gemeinsames Ziel bestmögliche Bildungschancen für alle Kinder und Jugendlichen. Ob und wie in einer Schule über die Konsequenzen aus Schulleistungsdaten nachgedacht und diskutiert wird, ist unabhängig von der Schulform. Ob und wie eine Schulleitung die Schule nach außen präsentiert und nach innen Personalentwicklung betreibt, kann bei jeder Schule nach den gleichen Kriterien bewertet werden.

Aus Elternsicht ist das Thema Beteiligung ein zentrales - nicht nur die eigene, sondern auch die Beteiligung der Schülerinnen und Schüler. Großen Anklang unter den delegierten Elternvertreterinnen und Elternvertretern fand bei dieser Tagung die Teilnahme von Delegierten aus Landesschülervertretungen. Besonders rege war der Austausch mit ihnen in den praxisbezogenen Workshops, wo zudem auch in der Moderation eine Mischung der Erwachsenen und Jugendlichen / jungen Erwachsenen realisiert werden konnte. Die gemeinsame Bearbeitung der Thematik und das unmittelbare Feedback der Schülerinnen und Schüler bereicherten die Arbeitsphasen. Festgehalten wurde, dass die Partizipation der am Schulleben Beteiligten selbst Gegenstand der schulischen Evaluation sein muss und ein entscheidendes Qualitätskriterium ist. Die Bundesländer sind in diesem Themenkomplex sehr unterschiedlich aufgestellt. Die Möglichkeiten, Schülerinnen und Schüler demokratisch und partizipativ in die Gestaltung von Schule und Unterricht einzubinden, werden grundsätzlich zu wenig genutzt. Auch in dem Bereich Partizipation gilt: eine professionell durchgeführte Evaluation und ein gründlich recherchierter Abschlussbericht tragen viel zur notwendigen Kursbestimmung bei. Das betrifft nicht nur diesen Bereich der einzelnen Schule, sondern auch schulpolitische Entscheidungen und Maßnahmen der Schulverwaltung. Die notwendige Kursbestimmung gilt für alle Handlungsfelder; jede Schule muss dabei ihren individuellen, an ihren Stärken orientierten Weg finden.

Große Aufmerksamkeit erhielt der Einblick in das Verfahren der Schulinspektion in Berlin, da dort die Inspektionsteams durch geschulte Ehrenamtliche unterschiedlicher Berufsfelder verstärkt werden. Die Mitarbeit der ehrenamtlichen Inspektorinnen und Inspektoren ist eine Bereicherung der Tätigkeit der Teams und setzt neue Impulse. Die multiprofessionelle Sicht auf eine Schule gewährleistet ein Höchstmaß an Fremdsicht und Objektivität. Von den insgesamt 148 Personen für die Mitarbeit qualifizierte Personen waren 116 Elternvertreterinnen und Elternvertreter, weitere 32 Ehrenamtliche kamen aus Wirtschaft oder Wissenschaft. Bis zum Sommer 2014 hatten sie bereits 1000 Schulinspektionen begleitet.

Das Augenmerk auch auf das Ehrenamt der Elternvertretung allgemein zu richten, das umfangreich Zeit und persönliches Engagement einsetzt, blieb in diesem Zusammenhang nicht aus. Ehrenamtliche Tätigkeiten, das war Konsens, verdienen in unserer Gesellschaft mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung.

Der inhaltliche Input durch die Bildungsforschung wurde ergänzt durch Experten aus der Schulpraxis und Fachreferenten der Kooperationspartner. Die Subjektivität von Messinstrumenten und die Schwierigkeit, die sich daraus ergibt, sollte nicht außer Acht gelassen werden. Pädagogik ist keine Technik mit Erfolgsgarantie. Sie beruht eben nicht auf der Anwendung von wissenschaftlichen Regeln, die man nur technisch sauber implementieren muss damit sie funktionieren. Die Qualität von Unterricht und von Schule durch Vergleiche der Schülerleistungen in Tests zu erfassen, bedeuten eine Verkürzung von „Qualität“ auf fachliche Leistungen der Schüler/innen, wenn sie zugleich soziale und andere Kompetenzen außer Acht lässt; Leistungen der Schüler/innen nicht in Bezug setzt zu der Leistung der Schule; also die Wirkung der Schule (Produkt) nicht in Bezug zu deren Prozessqualität bringt. Kritisches Hinterfragen ist an vielen Stellen nötig - Ziel muss die Verbesserung sein. Das Beispiel „Blick über den Zaun“, ein Verbund von Reformschulen, zeigte eine dialogische Evaluationsform und Entwicklung von Qualität auf Schulebene. Mit der Vorstellung „unser Leitbild einer guten Schule“ des genannten Verbundes wurde die Frühjahrsplenartagung inhaltlich und fachlich abgerundet.

Qualitätsverbesserung des Unterrichts und damit die Bildungsentwicklung jedes einzelnen Kindes wird immer im Fokus der Elternschaft stehen. „Beste Bildung für alle“ ist der Anspruch des Bundeselternrats an die Bundesrepublik Deutschland.

2. Projektbeschreibung

Jahresthema: Bildungsrepublik Deutschland

Tagungsthema: Steuerung im Bildungssystem:
Schulqualität – Qualitätssicherung - Beteiligung

Schulentwicklung ist ein langfristiger, zielorientierter Prozess, bei dem die Beteiligten auf Basis gemeinsam erarbeiteter Visionen bestimmte Strukturen und Handlungsfelder ihrer Schule diagnostizieren, reflektieren und ggf. verändern, um die Qualität der Schule als Institution und die Qualität von Unterricht und Erziehung zu verbessern und zu sichern.

Auf dieser Tagung möchten wir verschiedene Dimensionen von Schulqualität beleuchten: Welche Qualitätsrahmen gibt es in den Ländern? Welche Merkmale sind besonders wichtig? Wo werden Eltern und Schüler an Prozessen beteiligt?

Ein praktisches Beispiel für die Qualitätssicherung ist die Schulinspektion, die in einigen Bundesländern bereits unter Beteiligung von Elternvertretern durchgeführt wird. Dieses Verfahren gilt es auszubauen und bundesweit zu etablieren.

Die Rolle der Schüler bei der Evaluation von Schulqualität soll besonders thematisiert werden (Schülerfeedback). In der Tagung möchten wir die Landesschülervertretungen direkt an der Bearbeitung dieses Themas beteiligen und gemeinsam Positionen und Lösungen entwickeln. Dazu sollen je zwei Schülervertreter aus allen 16 Bundesländern eingeladen werden.

Als Best Practice Beispiel möchten wir eine Schule einladen, an der die positiven Folgen von gemeinsamer Schulentwicklung besonders deutlich werden. Unsere Frage lautet: Wie hat sich die Arbeit an der Schulqualität konkret ausgewirkt? Dabei legen wir besonderen Wert auf die Unterrichtsqualität.

Begriffsklärung:

Mit dem Begriff „Qualitätsrahmen“ beziehen wir uns auf offizielle Vorgaben in den Bundesländern („Orientierungsrahmen“, „Referenzrahmen“, „Handlungsrahmen“ Schulqualität), die sich auf die Ermittlung der Schulqualität in systematischer Hinsicht beziehen. Es geht dabei sowohl um interne als auch externe Evaluation.

3. Resolution

Steuerung im Bildungssystem: Schulqualität - Qualitätssicherung - Beteiligung

Alle Schülerinnen und Schüler in Deutschland sollen den für sie bestmöglichen Schulabschluss und Schulabschluss erreichen. Dafür brauchen wir eine hohe Schulqualität. Diese muss regelmäßig überprüft, gesichert und weiterentwickelt werden. Ein wesentliches Mittel dieses Steuerungsprozesses ist die Evaluation. Evaluation sorgt aber allein noch nicht für eine Veränderung der Schule, sie bildet nur den Ist-Zustand ab. Sie ist jedoch notwendig um Veränderungen sichtbar zu machen. Dieser Prozess sieht an jeder Schule anders aus. Er muss daher mit allen Gruppen der Schule gemeinsam gestaltet werden. In den vergangenen Jahren sind hierzu in den Bundesländern zahlreiche Maßnahmen ergriffen worden, es gilt diese weiter zu verbessern.

Alle Akteure in der Bildung wollen eine gute, demokratische Schule. Eine gute Schule findet ihren individuellen Weg aber erst, wenn die Schulentwicklung auf der Grundlage einer zielgenauen Evaluation durchgeführt wird. Hier sind insbesondere auch die Veränderungen der Schulen im Zuge der Inklusion zu beachten.

Darüber hinaus können regelmäßige Schulentwicklungsberichte den Schulgemeinschaften die Motivation geben, den Weg für weitere Verbesserungen zu beschreiten. Dabei muss sichergestellt sein, dass auch die benötigten Ressourcen und die notwendige Unterstützung bereitgestellt werden!

Die Beteiligung der gesamten Schulgemeinschaft ist wesentlicher Bestandteil dieses Prozesses. Die Partizipation muss selbst Gegenstand der Evaluation und ein entscheidendes Qualitätskriterium einer Schule sein. Wir stellen fest, dass die Beteiligung von Eltern und SchülerInnen in den 16 Bundesländern sehr unterschiedlich gehandhabt wird, dies gilt insbesondere für die Schulentwicklung.

Der Bundeselternrat fordert:

- Schulentwicklungskonzepte, die auf den individuellen Schulprogrammen basieren und regelmäßig evaluiert und fortgeschrieben werden.
- Evaluationen, die mit der Schulgemeinschaft auf Augenhöhe entwickelt und umgesetzt werden und alle Gruppen evaluieren, bis hin zur Schulaufsicht.
- Eltern und SchülerInnen an Evaluationsteams teilnehmen zu lassen und entsprechend zu qualifizieren.
- Schulentwicklungsberichte, welche die Stärken der Schule hervorheben und Wege aufzeigen, den Schwächen gemeinsam zu begegnen.
- von der Schulverwaltung, auf Schulentwicklungsberichte mit passenden Zielvereinbarungen, Maßnahmen und Ressourcen zu reagieren und dies der Schulgemeinschaft gegenüber transparent und verständlich darzustellen.
- die gesetzliche Verankerung der Beteiligung von Eltern und SchülerInnen auf allen Ebenen der Schulentwicklung.
- ein Mitbestimmungsrecht der Eltern- und SchülerInnenvertretungen an der Erstellung und Änderung von Vorschriften und Verordnungen, sowie eine aktive Beteiligung am Schulgesetzgebungsprozess.

Evaluation auf der Grundlage der demokratischen Partizipation bietet die reelle Chance, Schulqualität nachhaltig zu verbessern. Für eine hohe Motivation der gesamten Schulgemeinschaft müssen positive Veränderungen sichtbar gemacht werden.

4. Grußwort der Kultusministerkonferenz zur BER Frühjahrsplenartagung 2015

Staatssekretär Dr. Thomas Drescher

Staatssekretär für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg

Sehr geehrter Herr Töpler (Vorsitzender Bundeselternrat),
meine sehr verehrten Damen und Herren,

für die Gelegenheit, Sie in Vertretung der Präsidentin der Kultusministerkonferenz in der brandenburgischen Landeshauptstadt Potsdam begrüßen zu können, bedanke ich mich. Ich übermittle Ihnen die herzlichen Grüße von Frau Staatsministerin Kurth, unserem Bildungsminister, Herrn Baaske, und der gesamten Kultusministerkonferenz. Es gehört mittlerweile zur guten Tradition, dass Vertreter der Kultusministerkonferenz zu Plenartagungen des Bundeselternrates eingeladen werden. Die Zusammenarbeit mit dem Bundeselternrat, wie sie seit vielen Jahren gepflegt und weiter ausgebaut wird, ist von erheblicher Bedeutung für die Kultusministerkonferenz und die Länder. Im unmittelbaren Kontakt und Fachgesprächen lassen sich die gegenseitigen Anliegen und Intentionen besser verstehen. Daher bin ich Ihrer Einladung sehr gerne gefolgt.

Das Thema, das Sie für Ihr Frühjahrsplenum ausgewählt haben, trifft einmal mehr den schulpolitischen Nerv und ist hochaktuell. "Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige", hat Albert Schweitzer einmal gesagt. Dieser pädagogische Grundsatz gilt nicht nur für die Unterrichtspraxis, sondern natürlich für das Schulleben insgesamt. Wie wird an einer Schule kommuniziert? Wie intensiv sind Eltern und Schüler beteiligt? Wie ist es um die Feedback-Kultur bestellt? All diese Fragen berühren wesentliche Faktoren des Qualitätsmanagements an einer Schule. Ob Lehrkräfte, Eltern oder Schüler: jeder und jede merkt sofort, wie eine Schule aufgestellt ist. Entscheidend für den Erfolg von Schule ist das Qualitätsmanagement vor Ort. Als ehemaliger Schulleiter weiß ich: Zugleich wächst die Eigenverantwortung, denn die allermeisten Prozesse der inneren Schulentwicklung können von der Schule selbst beeinflusst werden. Entscheidend ist, ob eine Schulleitung das Kollegium, die Schülerschaft und die Eltern bei der Schulentwicklung beteiligt und miteinbezieht, ob Lehrerinnen und Lehrer miteinander an einer Kultur der Anerkennung und Wertschätzung arbeiten und wie motiviert sie ihren Unterricht gestalten. Vor diesem Hintergrund einige Thesen zum Qualitätsmanagement an Schulen: Eigenverantwortliche Schulen nutzen ihren Freiraum zur Gestaltung. Sie verständigen sich auf Ziele und entwickeln interessante Schulprofile. Eigenverantwortung wirkt identitätsbildend in die gesamte Schulgemeinde. Schulentwicklung gelingt besonders gut, wenn Schulleitungen die Eltern mit ins Boot holen. Auch hier gilt es, nachhaltige Prozesse zu initiieren und in den Dialog zu gehen. Für eine nachhaltige Erziehungs- und Bildungspartnerschaft ist entscheidend, dass sie von den Eltern als verlässlich erfahren wird. Schulqualität benötigt eine Feedback-Kultur. Gute Schulen schaffen Gelegenheiten, über die Ziele und über guten Unterricht zu diskutieren. Sie warten nicht, sondern stoßen selbst Entwicklungsprozesse an, die zu mehr Selbstreflexion, Austausch und Unterrichtsqualität führen. Sie holen Expertise von außen ein und lassen sich bei ihren Vorhaben und Entwicklungsprozessen beraten. In einigen Fällen gründen sie Netzwerke, wenn dies bietet Chancen, ein Schulprofil in der Region zu entwickeln – im Dialog mit den Akteuren vor Ort!

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
was in der Schule vor Ort passiert, ist von entscheidender Bedeutung für den Unterricht und damit für die Bildungsbiographie der Schülerinnen und Schüler. Aber in Deutschland gibt es nicht nur eine Schule, wir haben bundesweit rund 42.000 allgemeinbildende und berufliche Schulen. Aufgabe der Kultusministerkonferenz ist es, den Prozess der Qualitätsentwicklung im Bildungsbereich für die gesamte Bundesrepublik zu steuern. Auslöser war das unerwartet schwache Abschneiden Deutschlands bei internationalen Schulleistungsvergleichsstudien –insbesondere TIMSS 1996 und PISA 2000. Die Länder haben als Antwort die zentralen Verfahren eines ländergemeinsamen Bildungsmonitorings als Grundlage für eine „evidenzbasierte Bildungspolitik“ in einem relativ knappen Zeitraum erfolgreich aufgebaut. Dazu gehören die Festlegung von Bildungsstandards und die Entwicklung von Testverfahren zu deren Überprüfung, nationale wie internationale Leistungsvergleiche und eine gemeinsame Bildungsberichterstattung von Bund und Ländern. Die Kultusministerkonferenz hat diese Verfahren im Juni 2006 in einer Gesamtstrategie zum Bildungsmonitoring zusammengefasst. Ihr ging es dabei um eine systematische Verknüpfung der verschiedenen Verfahren und Ebenen. Die Länder haben frühzeitig erkannt, dass sie zur Umsetzung dieser umfassenden Aufgaben nicht nur mit den vorhandenen Forschungs-Instituten eng zusammen arbeiten, sondern auch für eine eigene wissenschaftliche Einrichtung sorgen müssen. Mit der Gründung des Instituts zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB) als An-Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin ist dieser Schritt im Jahre 2004 erfolgreich gelungen. 2010 erfolgte dann gemeinsam mit dem Bund die Gründung des Zentrums für internationale Bildungsvergleichsstudien (ZIB). Wenn man eine Zwischenbilanz ziehen sollte, so lässt sich feststellen:

1. Die Zeiten gefühlter Qualität sind in Deutschland vorbei. Denn mit der Gesamtstrategie werden verbindliche, länderübergreifende und transparente Leistungsmaßstäbe für alle Ebenen des Bildungssystems zugrunde gelegt, die empirisch überprüft werden. Auf diese Weise wissen wir und müssen nicht länger darüber spekulieren, worin die Stärken und Defizite unseres gesamten Bildungssystems, der 16 Länder und sogar einzelner Schulen liegen. Mit Hilfe zuverlässiger und hoch differenzierter Daten können mittlerweile Problemfelder und Herausforderungen eindeutig identifiziert werden, die von einem breiten gesellschaftlichen Konsens getragen werden: Fragen der Bildungsbeteiligung, der Bildungsqualität im nationalen und internationalen Vergleich, der Bildungsgerechtigkeit und auch -ganz aktueller Inklusion. Das allein ist schon ein enormer Fortschritt. Jede Bildungsdebatte - auch die heutige- würde ganz anders geführt, wenn es die empirische Wende mit all ihren Folgerungen nicht gegeben hätte.
2. Mit der Gesamtstrategie wurden in den vergangenen Jahren entscheidende Anstöße für die Weiterentwicklung des Bildungssystems, der Schulen und des Unterrichts gegeben. Bei PISA 2000 gehörte Deutschland im internationalen Vergleich noch zu den Sorgenkindern. Mit Leistungen unterhalb des QECD Durchschnitts und einer Spitzenposition allein in der engen Koppelung zwischen sozialer Herkunft und Kompetenzentwicklung. Mittlerweile zählt die OECD Deutschland zum Kreis der „strong performers and successful reformers in education“. Wir können in den vergangenen ca. 12 Jahren in allen Bereichen kontinuierliche Verbesserungen im internationalen Vergleich feststellen. Dazu kommt: Erfreulicherweise ist dies vor allem auf die verbesserten Ergebnisse der leistungsschwächeren Schülerinnen und Schüler aus unteren sozialen Schichten zurückzuführen.

3. Durch die Einführung von länderübergreifenden Bildungsstandards wird auf Seiten der Lehrkräfte das Bewusstsein geschärft, die Gestaltung des Unterrichts am Kompetenzerwerb jeder Schülerin und jedes Schülers auszurichten und nicht länger daran, den Unterrichtsstoff möglichst vollständig durchzunehmen. Dies erfordert einen kognitiv aktivierenden Unterricht, einem motivierenden Lernklima und Lernangeboten, die möglichst auf den Stand der individuellen Lernvoraussetzungen abgestimmt sind.
4. Die mit der Gesamtstrategie verankerte Zusammenarbeit mit dem Bund im Bereich der Bildungsberichterstattung und der Teilnahme an internationalen Schulleistungsuntersuchungen hat sich bewährt. Beide Säulen haben sich als tragfähig erwiesen und sind heute für Bildungspolitik wie Bildungspraxis unverzichtbar. Meine sehr verehrten Damen und Herren, wie Sie aus der Presse entnehmen konnten, hat die Kultusministerkonferenz erst kürzlich in ihrer Juni-Sitzung vor wenigen Tagen eine Überarbeitung ihrer Gesamtstrategie zum Bildungsmonitoring vorgenommen und abgeschlossen.

Das wichtigste kurz zusammengefasst: Die Grundausrichtung dieser Strategie hat sich bewährt und bleibt bestehen. Den bisherigen erfolgreichen Weg haben wir, wo es notwendig erschien, neu justiert, aber nicht verlassen. Für Ihre Veranstaltung von Interesse dürfte vor allem sein: Wir legen großen Wert darauf, dass die Handlungsrelevanz der mit den Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse verbessert wird. Dies ist mit der klaren Erwartung an die Bildungsforschung verbunden, die Qualität des Bildungswesens nicht nur zu diagnostizieren und zu beschreiben, sondern stärker als bisher auch Entwicklungen zu erklären und konkrete Hinweise zur Lösung der festgestellten Probleme zu geben. Die Prozesse des Messens und der Entwicklung werden in Zukunft stärker miteinander verbunden. Die Schulen erhalten dazu auch zukünftig die erforderliche Unterstützung, damit aus Daten tatsächlich pädagogische Taten werden. Meine sehr verehrten Damen und Herren, ob gesamte Bildungslandschaft oder einzelne Schule: Immer geht es darum, den Unterricht und damit die Bildungsentwicklung jedes einzelnen Kindes zu verbessern. Dazu braucht es einen offenen und verlässlichen Dialog zwischen denen, die Verantwortung für Bildungsprozesse tragen und Eltern, die ihre Kinder der Schule anvertrauen. Ihrer Plenartagung wünsche ich einen ertragreichen Verlauf und gute Gespräche. Ich möchte nicht versäumen, Ihnen zu danken. Dem Bundeselternrat für die ehrenamtliche Arbeit und die Kooperation. Wie Sie vielleicht wissen, werden 13 Länder die Arbeit des Bundeselternrates ab 2016 mit 30.000 € pro Jahr unterstützen. Die Elternarbeit in Deutschland bedarf einer stabilen Arbeitsstruktur an ihrer Spitze. Ich danke aber auch allen anderen Elternvertreterinnen und Elternvertretern, die sich in der Klasse ihrer Kinder, in der Schule oder darüber hinaus mit Zeit und Engagement einsetzen. Das Ehrenamt verdient in unserer Gesellschaft mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung. Sie als Ehrenamtler sind der Kitt, der eine Gesellschaft zusammenhält und überhaupt erst lebensfähig macht. **Und Sie haben sich das schönste Thema für Ihr ehrenamtliches Engagement ausgesucht, das ich mir überhaupt vorstellen kann: Bildung, das bedeutet die Zukunft unserer Kinder.**

5. (Wie) können wir die Qualität von Schule, Unterricht und Lernen erfassen und entwickeln?

Referent:

emeritiert Professor Doktor Hans Brügelmann

Erziehungswissenschaftler, Fachreferent Grundschulverband

Qualität muss nicht nur beschrieben und erfasst werden, sondern auch verbessert werden. Woher gewinnen wir unsere Maßstäbe für Qualität, auf welche Weise können wir sie angemessen erfassen und wie lässt sie sich verbessern?

Qualität von Schule, Unterricht und Lernen ist mythenbehaftet. Die „Evidenzbasierung“ ist ein schwieriger Anspruch des Begriffs, der Geltungsbereich der Befunde ist im Vergleich des Schulalltags sehr eng. Ergebnisse der Bildungsforschung haben einen unsicheren Status.

Mythos 1

„Die Ziele von Unterricht und die gesellschaftlichen Erwartungen an Schule geben uns klare Maßstäbe vor.“ In unserer Gesellschaft gibt es aber nur sehr abstrakt konsentrierte Kriterien für Ansprüche und deren Evaluation. Es ist zu leicht gesagt „es sitzen alle in einem Boot“, die Operationalisierung in Leistungstest entspricht beispielsweise nicht dem Verständnis des Referenten. Wenn es vorgegebene Antwortmöglichkeiten gibt, fehlt die eigene Sichtweise. Es kann auch die unterschiedliche Deutung eines Textes zu kurz kommen.

Im Allgemeinen gibt es einen schnellen Konsens über „Qualität“, beim konkreten Unterricht wird es schwierig.

Mythos 2

„Eigentlich können alle Schüler/innen alles lernen, alle Lehrer und alle Schulen gut werden.“

Aber: Pädagogik ist keine Technik mit Wirkungsgarantie. Pädagogik ist eben keine Anwendung von grundwissenschaftlichen Regeln, die man nur technisch sauber implementieren muss und dann funktionieren sie. Auch die Lehrerschaft lässt sich nach der bekannten Drittelung aufteilen: ein Drittel sind hochkompetent, ein Drittel leisten einen guten Job, bei einem Drittel muss man darauf achten, dass sie nicht zu viel Schaden anrichten. Der Anspruch eines tollen Konzeptes oder einer tollen Methode ist der, alle Menschen gut zu machen. In der Realität ist das illusorisch.

Mythos 3

„Die Qualität von Unterricht und von Schule lässt sich durch Vergleiche der Schülerleistungen in Tests erfassen.“

Aber diese bedeuten eine Verkürzung von „Qualität“ auf

- fachliche Leistungen der Schüler/innen versus soziale und andere Kompetenzen
- Leistungen der Schüler/innen versus Leistung der Schule
- Wirkung der Schule (Produkt) versus Qualität der Schule (Prozesse)

Es gibt gute Lehrpläne und gute Ausstattung, gefragt ist, was kommt am Ende dabei raus? Die Perspektive muss heißen: Was nehmen Schülerinnen und Schüler mit? Wir wissen, dass das Lehrerurteil subjektiv ist.

Mythos 4

„Gute Schulen sind die Kehrseite schlechter Schulen.“

Indem wir Regelverstöße einzelner Lehrer/innen verhindern, fördern wir die Qualität ihres Unterrichts und des Unterrichts generell.

Aber: Verordnungen und Sanktionen können nur begrenzen, sie stimulieren nicht Entwicklung.

An den Leistungen der Schülerinnen und Schüler wird die Leistung der Schule gemessen, vergessen wird hierbei, was manche Schulen für den Stadtteil leisten. Gerade Brennpunktschulen regeln zum Beispiel auch den „normalen“ Alltag, angefangen vom Frühstück, ein simples Input - Output Modell zeigt eigentlich nichts. Vielleicht hat es sogar eine höhere Bedeutung, wenn die Mütter in Sprachkursen in der Schule Deutsch lernen als andere Maßstäbe, die (scheinbar) gemessen werden.

Wie bekommt man die Lehrkräfte dazu, gute Beziehungen zu den Schülerinnen und Schülern aufzubauen? Wie können sie Vorbild sein, Anerkennung geben, Vertrauen schenken und Schutz vor Ungerechtigkeit bieten? Es geht um ernsthafte Beziehungen und wie möglichst gut verhindert wird, dass Regeln übertreten werden. Ein Kontrollsystem kann beispielsweise Machtmissbrauch verhindern, stimuliert aber nicht die Motivation, mehr als das Pflichtprogramm zu erledigen.

„Evidenzbasierung“ der Pädagogik?

Hätten die Befunde der Physik einen ähnlich unsicheren Status wie die Ergebnisse der Bildungsforschung, würde sich morgens kein Mensch mehr aus dem Bett trauen.

(Zitat eines nachdenklichen Sozialwissenschaftlers)

Chancen, Risiken und Nebenwirkungen von Standardisierung auf zwei Ebenen:

- Lernbeobachtung und Lernbegleitung: statt Unterricht und Leistungsbeurteilung „von oben“ eine dialogische Lern- und Leistungskultur
- Schul- und Unterrichtsentwicklung: statt Inspektion anhand von vorgegebenen Außenkriterien Peer-Review mit Bezug auf gemeinsam ausgehandelte Standards
- Traditionell Leistungsbeurteilung durch Ziffernoten, ...

... da sie angeblich sagen, „wo ein Kind steht“,

... da man angeblich so Lernerfolge vergleichen kann,

... da angeblich ohne sie Entscheidungen über die weitere Schullaufbahn nicht möglich sind,

... da angeblich die Schüler/innen sonst nicht lernen.

„Objektivierung“ ist die besondere Stärke von Tests (Personunabhängigkeit, Transparenz, Berechenbarkeit der Anforderungen und ihrer Aus-/ Bewertung) und zugleich ihre große Schwäche, denn ihre Interpretationsbedürftigkeit ist verdeckt (wie bei einem Fieberthermometer, nur das Symptom wird gemessen).

Alternativen zur Notenbeurteilung: In der Schule haben wir eine andere Priorität, nicht die Besten aus den vielen auszuwählen, sondern das Beste aus dem Einzelnen herauszuholen. Die Schüler/innen sollen im Laufe ihrer Schulkarriere immer besser werden, als sie vorher waren. Das ist keine pädagogische Kuschelecke, sondern eine hohe Anforderung – aber bezogen auf die individuellen Möglichkeiten. Wie sähe eine Bewertung ohne Noten aus? Es gibt Dinge, die alle Schüler/innen können müssen. Die Frage ist nur, ob sie es alle zur selben Zeit können müssen. Manche Schulen vergeben einen Rechenpass oder einen Rechtschreibführerschein mit klar definierten Aufgaben. Nur macht sie das eine Kind am Anfang von Klasse zwei, das andere am Ende. Das eine wiederholt die Prüfung viermal, das andere schafft es gleich. Beim Führerschein zum Autofahren ist es genauso. Da spielt es auch keine Rolle, wie lange der Einzelne braucht. Man kann Kinder auf zwei Weisen auf die Berufswelt vorbereiten. Man kann ihnen sagen: Das Leben ist schlimm, ich muss dich früh abhärten. Oder man sagt: Das Leben ist zwar hart, aber ich mache dich stark, damit du dich dem stellen kannst. Kinder sind zerbrechliche Wesen. Es ist wichtig, ihnen das Rückgrat zu stärken, nicht es zu brechen.

Standardisierung der Qualitätskontrolle ist eine Scheinlösung. Wir brauchen Formen dialogischer Evaluation - auf allen Ebenen. Sie bieten kein Patentrezept, aber sie machen Probleme (einer jeden Evaluation) sichtbar - und damit erst behandelbar. Vor allem entspricht dialogische Evaluation den Prinzipien einer demokratischen Schule.

Evaluation und Entwicklung von Qualität auf Schulebene: Der Verbund der Reformschulen „Blick über den Zaun“

Der Verbund wird in seiner Arbeit bestimmt durch zwei Elemente:

- inhaltlich: Pädagogische Standards für Prozesse und Bedingungen
 - strukturell: Verfahren der Peer-Review als Blick „von außen“ – aber nicht „von oben“
- Der Verbund besteht zurzeit aus über 140 Schulen, die zu 8 bis 10 in Arbeitskreisen organisiert sind. Die 16 Arbeitskreise treffen sich zweimal pro Jahr (Frühjahr und Herbst) zu einem Schulbesuch in einer der Schulen. Je eine Vertretung der Schulleitung und des Lehrerkollegiums nehmen als Team teil.

Die Arbeitskreise sind nach einem Mischprinzip zusammengesetzt, Schulen aus

- unterschiedlichen Regionen
- unterschiedlichen pädagogischen Traditionen und
- unterschiedlichen Schulformen und -stufen sowie
- Trägerschaften.

Die Schulbesuche führen also 15-20 Gäste an eine der Schulen. Die gastgebende Schule richtet den Besuch aus und lädt ein. Sie stellt ihre Schule vor und ermöglicht einen Einblick in den Stand der Schulentwicklung. Die Gäste hospitieren in der Schule und besichtigen mit der Brille eines Hospitationsauftrages die Schule. Zwischendurch ist Zeit für Gespräche mit Kolleg/innen, der Schülerschaft und Eltern. Die Gäste bereiten eine Rückmeldung vor, die an das Gesamtkollegium gegeben wird sowie gesondert an die Schulleitung.

Anschließend reflektiert der Arbeitskreis den Besuch, zieht daraus Konsequenzen für die Weiterarbeit und vereinbart neue Termine. Ein Besuch dauert zwei Tage bzw. mit An- und Abreise drei Kalendertage. Beim nächsten Besuch berichtet die Schule über Konsequenzen der Rückmeldungen.

Blick über den Zaun: Unser Leitbild einer guten Schule

(www.blickueberdenzaun.de)

1. Den Einzelnen gerecht werden – individuelle Förderung und Herausforderung

Wir sind überzeugt:

Die wichtigsten Vorgaben für jede Schule sind die ihr anvertrauten Kinder, so, wie sie sind, und nicht so, wie wir sie uns wünschen mögen. Sie haben ein Recht darauf, als einzelne, unverwechselbare Individuen mit unverfügbarer Würde ernst genommen zu werden. Sie haben ein Recht darauf, dass die Schule für sie da ist und nicht umgekehrt.

Wir überprüfen deshalb die Qualität unserer Schule anhand der folgenden Leitfragen:

- Was tut unsere Schule, um den einzelnen Kindern/Jugendlichen die Gewissheit zu geben, dass sie als Personen wahrgenommen, ernst genommen und angenommen werden? Was tun die Erwachsenen, um ihnen „auf Augenhöhe“ zu begegnen, um sie als „ganze“ Menschen und nicht als unfertige Wesen zu sehen und anzunehmen?
- Was tut unsere Schule, um möglichst gut zu verstehen, wie Kinder denken und lernen? Was tut sie, um das Lernen so vielfältig anzulegen, wie es den Voraussetzungen und Möglichkeiten der Kinder entspricht? Welche Mittel, Methoden, Hilfen stellt sie bereit, damit jede Schülerin/jeder Schüler nicht nur „mitkommen“, sondern eigenständig, zunehmend selbstverantwortlich und mit Freude lernen, seine Möglichkeiten, Interessen und Begabungen voll entfalten kann?
- Was tut unsere Schule, um die Lernfreude und die Neugier, die alle Kinder mitbringen, herauszufordern und zu entwickeln? Was tut sie für diejenigen, die ihrer Hilfe besonders bedürfen, weil sie „anders“ sind, beispielsweise besondere Lernprobleme oder herausragende Begabungen haben oder durch ihre Herkunft und Lebensumstände besonders belastet und benachteiligt sind?
- Was tut unsere Schule, um jedem Kind/Jugendlichen verständliche und hilfreiche Rückmeldung zu geben? Was tut sie, um Lernschwierigkeiten und Blockaden rechtzeitig zu erkennen, und welche Hilfen bietet sie an? Wie arbeitet sie dabei mit den Eltern zusammen?

2. „Das andere Lernen“ – erziehender Unterricht, Wissensvermittlung, Bildung

Wir sind überzeugt:

Schulen haben die Aufgabe, die Heranwachsenden mit den Grundlagen unserer Kultur vertraut zu machen: Wissenschaft und Technik, Religion und Philosophie, Kunst, Musik und Literatur. Bildung heißt, sich diese Grundlagen je individuell und gemeinsam mit anderen erschließen zu können, sich Sinn- und Wertfragen zu stellen, sich in der Demokratie zu bewähren, die Verfahren der Wissenschaft und die Formen und Wirkungen ästhetischen Gestaltens zu erproben und zu verstehen. Lernen ist umso wirksamer, je mehr es an Erfahrung, (Selbst-)Erprobung, Bewährung und Ernstfall gebunden ist. Lernen ist umso weniger wirksam, je stärker es nur rezeptiv, fremdgesteuert, einseitig kognitiv bleibt: „paper and pencil“ sind wichtige Hilfsmittel, aber schlechte Lehrmeister. Lernen braucht Erlebnis und Erfahrung ebenso wie Übung und Systematik; seine Qualität hängt davon ab, wie sich beide ergänzen. Lernen ist ein individueller Prozess, der sich im sozialen Kontext vollzieht, ist angewiesen auf kooperatives Handeln, Erforschen und Erproben. Neugier, „Forschergeist“, Lernfreude und Ernst sind die Voraussetzung für die aktive „Aneignung von Welt“, die den Kern von Bildung ausmacht. Die wichtigste Aufgabe der Schule ist, Lernen so anzulegen, dass daraus Bildung werden kann. Darum braucht Lernen Freiraum: die Freiheit der Schule, den Unterricht jeweils neu zu denken und auf Bildung anzulegen, Zeit und Freiheit für aktive Formen der An-

eignung, für selbstständiges und selbsttätiges Lernen und eigenverantwortliches Handeln. Lernen braucht individuelle und gemeinsame Rückmeldung, Präsentation und gesellschaftliche Anerkennung von Ergebnissen.

Wir überprüfen deshalb die Qualität unserer Schule anhand der folgenden Leitfragen:

- Was tut unsere Schule, um Fachlernen nicht zu isolieren, sondern in größere Sinnzusammenhänge einzubetten, aus denen sich vernetzendes Denken entwickeln kann? Wie ermöglicht sie Lernen an und aus der Erfahrung, Lernen am Ernstfall? Wie bezieht sie ihre Erziehungsziele in den Unterricht ein? Welchen Anteil haben Anschauung und Anwendung am Lernen? Was tut die Schule, um nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern Verstehen zu lehren?
- Was tut unsere Schule, damit die Schülerinnen und Schüler ihr Lernen schrittweise in die eigene Verantwortung nehmen? Wie ermöglicht sie Selbsttätigkeit und Selbstständigkeit? Wie fehlerfreundlich ist sie? Was tut sie, um Zeit zu geben für Erforschen und Erproben? Was tut sie, um kooperatives Lernen zu ermöglichen und planvoll anzulegen?
- Was tut unsere Schule, um die Freude am gemeinsamen oder individuellen Lernen durch vielfältige und interessante Angebote zu erhalten und anzuregen? Was tut sie, um die Freude an der Gestaltung anzuregen, das Bewusstsein für Ästhetik zu pflegen und in das Schulleben und Lernen einzubeziehen?
- Was tut unsere Schule, um auf die unterschiedlichen Lernstände und Fähigkeiten ihrer Schülerinnen und Schüler mit flexiblen Lernformen und -zugängen zu antworten? Welche diagnostischen Instrumente und welche Differenzierungsmaßnahmen setzt sie ein? Wie ermöglicht sie die Entwicklung unterschiedlicher individueller Leistungsprofile?
- Was tut unsere Schule, um ein gemeinsames Bewusstsein von Leistung und verständliche Maßstäbe für ihre Qualität zu verankern? Was tut sie, um vielfältige Formen der Präsentation zu entwickeln? Was tut sie, um individuelle und gemeinsame Arbeitsprozesse zu begleiten, zu fördern und durch Beratung und Rückmeldung anzuregen? Welche Formen entwickelt sie dafür?

3. Schule als Gemeinschaft – Demokratie lernen und leben

Wir sind überzeugt:

Demokratie und Schule sind wechselseitig aufeinander angewiesen. Die Schule muss selbst ein Vorbild der Gemeinschaft sein, zu der und für die sie erzieht. Sie muss ein Ort sein, an dem Kinder und Jugendliche die Erfahrung machen, dass es auf sie ankommt, dass sie gebraucht werden und „zählen“. Sie muss ihnen die Zuversicht mitgeben, dass das gemeinte gute Leben möglich ist, dass es dabei auf jeden Einzelnen ankommt, dass Regeln und Ordnungen hilfreich und notwendig sind. Zu diesem guten Leben gehört, dass die Unterschiedlichkeit und Vielfalt der Menschen als Reichtum angesehen wird, dass Schwächere geschützt werden, dass die gemeinsam festgelegten Regeln und geltenden Werte dem Egoismus der Einzelnen Grenzen setzen. Dazu gehört auch die Erfahrung von gemeinsamen Festen, Feiern und Reisen, von selbst gestalteter freier Zeit und Diensten an der Gemeinschaft, von Orientierung in der Arbeitswelt und der Suche nach dem eigenen Platz in der Gesellschaft. Die Werte, zu der die Schule erzieht, müssen mehr als „Unterrichtsstoff“ sein; Selbstständigkeit und Verantwortung, Solidarität und Hilfsbereitschaft, Empathie, Zuwendung und Mitleid müssen im Alltag gelebt werden. Die Zukunft der „Bürgergesellschaft“ hängt auch davon ab, ob und wie die nachwachsende Generation sich ihre kulturelle Überlieferung und ihre Werte aneignet; dazu gehört auch, andere Kulturen zu verstehen und achten zu lernen.

Wir überprüfen deshalb die Qualität unserer Schule anhand der folgenden Leitfragen:

- Was tut unsere Schule für ein Klima der Achtung, der gegenseitigen Hilfe und Freundlichkeit? Wie gehen die Menschen miteinander um – Erwachsene untereinander, Erwachsene mit Kindern und Kinder untereinander?
- Was tut unsere Schule, um das Leben der Kinder/Jugendlichen in der Schule reich und vielfältig zu gestalten? Was tut sie, um ein Ort für Erfahrung und Bewährung zu sein? Wie gestaltet sie ihr Schulleben, ihre Feste, Rituale, Feiern? Wie gestaltet sie ihre Räume, ihr Gebäude und ihr Umfeld?
- Was tut unsere Schule, um selbst eine Gesellschaft im Kleinen zu sein, an der demokratisches Handeln von klein auf gelernt wird? Welche Regeln gibt sie sich und wie verfährt sie dabei? Wie sind die Kinder und Jugendlichen einbezogen? Welche Rolle spielen die Schülervertretungen? Wie arbeiten Schule und Eltern zusammen? Wie sind die Eltern in das Schulleben einbezogen? Wie geht die Schule mit unterschiedlichen kulturellen Traditionen und Wertvorstellungen um? Was tut sie für eine geschlechterbewusste und interkulturelle Pädagogik?
- Was tut unsere Schule, um sich zur „Welt“ zu öffnen? Was tut sie für eine sich schrittweise erweiternde Teilhabe der Kinder und Jugendlichen am Leben der Erwachsenen? Wie arbeitet sie mit der Kommune, mit Institutionen zusammen? Wie bereitet sie auf den Beruf vor? Wie bereitet sie schrittweise darauf vor, auch auf die „große“ Politik Einfluss zu nehmen?

4. Schule als lernende Institution – Reformen „von innen“ und „von unten“

Wir sind überzeugt:

Die Schule muss auch darin Vorbild sein, das sie selbst mit dem gleichen Ernst lernt und an sich arbeitet, wie sie es den Kindern und Jugendlichen vermitteln will. Sie muss eine sich entwickelnde Institution sein und sich zugleich treu bleiben. Ihre Arbeit ist nie „fertig“, weil sie auf sich wandelnde Bedingungen und Anforderungen jeweils neu antworten muss. Ihre Qualität bemisst sich daran, was sie tut, um solche Antworten zu finden. Dazu braucht die Schule Freiraum und übernimmt Verantwortung: für Beobachtung, Kritik, Verständigung und Umsetzung der Ergebnisse in Reformarbeit. Sie muss in der Überzeugung arbeiten können, dass eine bessere Pädagogik nicht „von außen“ und „von oben“ verordnet, sondern jeweils neu mit dem Blick auf die Kinder und Jugendlichen „von innen“ und „von unten“ entwickelt werden muss.

Wir überprüfen deshalb die Qualität unserer Schule anhand der folgenden Leitfragen:

- Was tut unsere Schule, um sich ein eigenes Profil zu geben? Wie werden ihre pädagogischen Prinzipien, ihr Selbstverständnis im Schulleben und im Unterricht konkret umgesetzt? Wie kommt das im Schulprogramm und im schulinternen Lehrplan zum Ausdruck? Wie nutzt die Schule ihre Entwicklungsfreiheit?
- Was tut unsere Schule, um das gemeinsame Bewusstsein von ihrer Identität zu stärken und immer wieder neu zu verankern? Wie fördert sie Kooperation, gegenseitige Hospitationen, kollegiale Zusammenarbeit, beispielsweise in Jahrgangs- oder Fachteams? Wie organisiert und strukturiert sie ihre Arbeitsgruppen, Konferenzen, Entwicklungsprozesse?
- Was tut unsere Schule, um die eigene Arbeit immer wieder an den Zielen zu prüfen? Wie ermöglicht sie kritische und distanzierte Beobachtung? Wie geht sie mit Ergebnissen externer Evaluation um und wie verarbeitet sie Kritik? Welche Formen der Evaluation verwendet sie selbst?
- Was tut unsere Schule, um eine lernende, an sich arbeitende Einrichtung zu bleiben? Wie arbeitet sie mit anderen Institutionen zusammen? Was tut sie für eine systematische Fortbildung der Kolleginnen und Kollegen im Sinne der Schulentwicklung?

6. Schlaglichter aus der Schulinspektion Berlin

*Referentin: Margit Boeckhoff
Leiterin Schulinspektion Berlin*

Die Einrichtung der Schulinspektion in Berlin im November 2005 hatte den Auftrag ca. 700 Schulen in fünf Jahren zu analysieren:

- 27 Stellen (rotierendes Personal) und 3,5 Stellen Verwaltung
- Inspektionen in Teams (Schulaufsicht/Schulleitung/Lehrkräfte/Ehrenamtliche)
- Kontinuierliche Weiterentwicklung des Verfahrens und der Instrumente
- Erste Runde bis Juni 2011, zweite Runde bis 2017

Jede Schule wird in der Regel von einem Team aus 4 Personen inspiziert:

- Das Team setzt sich im Idealfall aus einem Mitglied der Schulaufsicht bzw. Seminarleitung der schulpraktischen Ausbildung, einem Schulleitungsmitglied und einer Lehrkraft zusammen.
- Die Teams werden verstärkt durch eine ehrenamtliche Inspektorin/einen ehrenamtlichen Inspektor aus der Elternschaft, der freien Wirtschaft oder der Wissenschaft.
- Die hauptamtlichen Inspektorinnen und Inspektoren vertreten unterschiedliche Schularten, wobei ein Teammitglied aus der zu inspizierenden Schulart kommt.
- Den Teammitgliedern ist die zu inspizierende Schule unbekannt, d.h. es bestanden bzw. bestehen keine dienstlichen oder privaten Verbindungen zur Schule.
- Bewertungen erfolgen nach dem Prinzip der Triangulation (Methodenvielfalt), d.h. sie sollen nicht auf Grundlage einzelner Informationsquellen erfolgen, sondern immer durch andere Quellen abgesichert sein

Bis zum Ende des Schuljahres 2013/2014 haben Ehrenamtliche insgesamt genau 1000 Inspektionen begleitet, insgesamt wurden 148 Personen für die Mitarbeit qualifiziert. Darunter sind 116 Elternvertreter/innen und 32 Personen aus Wirtschaft/Wissenschaft, 69 Frauen und Männer sind aktuell aktive ehrenamtliche Inspektorinnen(40) und Inspektoren(29). Unter dieser Gesamtzahl sind 40 verschiedene Berufe vertreten. Die Ehrenamtlichen werden als große Bereicherung angesehen, sie geben neue Impulse und sind besonders interessiert. Ehrenamtliche besuchen Unterricht nicht alleine, sondern gehen immer mit einem der hauptamtlichen Inspektoren mit. Beide bewerten zunächst den Unterrichtsbesuch für sich und müssen sich danach gemeinsam über die Bewertung austauschen und einigen. Das führt einerseits immer wieder zu einer Kalibrierung innerhalb des Teams, andererseits natürlich auch häufig zu Diskussionen über die Bewertung des Gesehenen.

Die erste Runde Schulinspektion: In Berlin gibt es knapp 700 öffentliche Schulen, allgemeinbildende und berufliche, darunter kleine Schulen mit weniger als 15 Lehrkräften und sehr große Oberstufenzentren mit mehr als 6.000 Schülerinnen und Schülern. Alle Schulen wurden 2006 – 2011 inspiziert, manche aufgrund erheblichen Entwicklungsbedarfes sogar zweimal.

Die externe Evaluation beinhaltet: Standardisierte Datenerhebung, Rückmeldung zu dem „was an Schule gut läuft“ und wo Entwicklungsfelder sind. Die Rückmeldung erfolgt mit Wertschätzung, die Berichte sollen für die Weiterentwicklung der Schule genutzt werden. Es gibt Rückmeldung über das Qualitätsprofil und das Unterrichtsprofil. Es existiert eine Evaluationsverordnung (Schulgesetz), jede Schule wird inspiziert. Besonders in Berlin ist, dass auch das Schulleiterhandeln ausgewertet und im Bericht veröffentlicht wird. Es findet in Berlin keine verpflichtende Zielvereinbarung statt, kei-

ne enge Begleitung durch die Schulbehörde und keine gesetzlich festgelegte Nachevaluation, nur die Veröffentlichung des Berichtes in Form eines Teilberichts im Schulportät. Es gibt eine good practice Liste für die Schulen, sowie Schulberater, die die Schulen unterstützen; Hilfe erfolgt auf Anfrage der Schulleitung.

Ein Beispiel aus dem Qualitätstableau auf Grundlage des Handlungsrahmens Schulqualität in Berlin

1. Ergebnisse der Schule, 1.1 Schulleistungsdaten und Schullaufbahn:

- Die Ergebnisse beim mittleren Schulabschluss entsprechen über einen Zeitraum von 3 Schuljahren mindestens denen der Vergleichsgruppe.
- Die Durchschnittsnote im Abitur entspricht über einen Zeitraum von 3 Schuljahren mindestens denen der Vergleichsgruppe.
- Die Nichtbestehensquote im Abitur entspricht über einen Zeitraum von 3 Schuljahren höchstens denen der Vergleichsgruppe.
- Die Schule verständigt sich über die Teilnahme der Schüler/innen an Wettbewerben.
- Die Mitarbeiter/innen der Schule analysieren regelmäßig die Ergebnisse der Vergleichsarbeiten sowie die Schulleistungsdaten.
- Die Mitarbeiter/innen entwickeln Ziele und Maßnahmen ab aus der Analyse: der Lernausgangslage, der Vergleichsarbeiten (VERA 3), der Vergleichsarbeiten (VERA 8), des mittleren Schulabschlusses (MSA), des Abiturs.
- Die Mitarbeiter/innen der Schule analysieren regelmäßig die Schullaufbahndaten.
- Die Mitarbeiter/innen entwickeln Ziele und Maßnahmen zur Optimierung der individuellen Schullaufbahn bezogen auf: die Verringerung der Schuldistanz, die Durchlaufquote in der gymnasialen Oberstufe.

Ergebnisse aus den Schulinspektionen in Berlin kompakt:

Grundsätzliches zur Schulqualität

- unabhängig von Schulart und Standort
- hohe Schulzufriedenheit
- Rolle der Schulleiterin/des Schulleiters
- Schulentwicklung im Vergleich zur Unterrichtsentwicklung
- Zusammenspiel von Schulprogramm – interner Evaluation und schulinternem Curriculum
- Rolle der mittleren Managementebene

Grundsätzliches zur Unterrichtsqualität

- unabhängig von Schulart und Standort
- unabhängig von Lerngruppengröße und Unterrichtsphase
- lernförderliche Unterrichtsbedingungen
- Partner- und Gruppenarbeit – Geheimrezept?
- Jahrgangsübergreifendes Lernen und Jahrgangsbezogene Lerngruppen
- mündliche Sprachanwendung im Anfangsunterricht
- Förderung Leistungsstärkerer
- Individualisierung

Handlungsfelder

- Zusammenwirken der einzelnen Instrumente im Qualitätszyklus
- Unterrichtsentwicklung
- Verbindlichkeit im Schulentwicklungsprozess z. B. durch Zielvereinbarungen

- Herstellung von Paten- bzw. Partnerschaften zwischen Schulen, SL-Teams, Steuergruppen, Lehrerteams etc. zum Erfahrungsaustausch und Lernen von Good Practice
- Professionalisierung der Schulberatung (Schulentwicklung)

Erkannt wurde: Auch bei der großen Vielfalt unterschiedlicher Schulen in Berlin funktionieren standardisierte Verfahren und helfen Qualitätsprozesse zu vergleichen und einzuordnen. Sie bieten eine transparente und im Wesentlichen leicht nachvollziehbare Grundlage für die Analyse schulischer Qualität.

Unterrichtsentwicklung ist ein zähes Geschäft. Sie erfordert Geduld und eine konstruktive offene Atmosphäre in einem Kollegium. Die Veränderung der Unterrichts- und Lernkultur von einer lehrerzentrierten Wissensvermittlung hin zu einer schülerorientierten Kompetenzförderung erscheint ohne Teambildung kaum möglich, sonst werden Versuche Einzelner immer wieder an der Macht der Gewohnheit der Anderen scheitern. Professionelles Leitungshandeln ist eine unabdingbare Voraussetzung für schulische Qualitätsentwicklung. Schulleiterinnen und Schulleiter spielen eine herausragende Rolle bei der Motivation und Professionalisierung des schulischen Personals sowie bei der Förderung gemeinsamer Arbeit am Schulprogramm. Je größer der Veränderungsdruck, desto wichtiger wird die Überzeugungskraft und Führungskompetenz des Leitungspersonals.

Schlussfolgerung: Instrumente des Qualitätsmanagements sind an Schulen zwar bekannt, entfalten jedoch aufgrund mehr oder weniger vorhandener Akzeptanz beim Leitungspersonal sehr unterschiedliche Kraft bei der Weiterentwicklung schulischer Arbeit.

Gerade sehr schwache Schulen profitieren von Schulinspektionen, die endlich klar benennen, was die meisten Beteiligten schon lange als Stagnation und Ausweglosigkeit gefühlt haben. Weder Versäumnisse von außen wie fehlendes Leitungspersonal, Ausstattungsmängel oder unsichere Schulperspektiven noch mangelnde Professionalität beim Personal lassen sich länger verstecken. Oft stehen personelle Veränderungen ins Haus, die dann in kurzer Zeit tatsächlich Verbesserungen bewirken können.

Aufgeschlossenheit gegenüber den aktuellen Anforderungen an Schulmanagement und Offenheit für die Beschäftigung mit zeitgemäßen Lehr- und Lernstrategien spiegeln sich durchaus auch in einem (relativ) guten Unterrichtsgeschehen.

Einsicht: Evaluation zieht Unterstützung nach sich. Tatsächlich folgt aus der Analyse des Ist-Zustandes der Ruf nach einem Ausbau von Unterstützungssystemen, die Schulen in Anspruch nehmen können, um besser zu werden. Und je offener und transparenter der Umgang mit vorhandenen Stärken und Schwächen sich gestaltet, desto souveräner lernen Schulen mit Evaluationsergebnissen umzugehen und desto zielgerichteter wird die Forderung nach weiterer Professionalisierung, sei es der Schulleitungen, der Lehrkräfte oder der außerunterrichtlich engagierten Pädagoginnen und Pädagogen.

Aus den Erfahrungen der ersten Runde und den Kritikpunkten, die sowohl aus den Feedbacks der Schulen zu entnehmen waren, als auch aus zahlreichen Rückmeldegesprächen mit Schulleitungen und Schulaufsicht, entwickelte sich ein für die zweite Runde verändertes Verfahren. Gleichzeitig sollten die Schwerpunkte der Schulstrukturreform Berücksichtigung finden. Um einerseits die Vergleichbarkeit von schulischen Ergebnissen und damit die Veränderungsprozesse der Schulen darstellen zu können und andererseits schulspezifische Besonderheiten und damit eine stärkere Einbeziehung der einzelnen Schulen in den Evaluationsprozess zu ermöglichen, gibt es neben

den verpflichtend zu evaluierenden Qualitätsmerkmalen weitere Merkmale, die die Schule auswählen kann. Verkürzte Vor- und Nachbereitungszeiten sollen zu einer zeitnahen Rückmeldung an die Schule führen, die Vorab-Befragungen aller Beteiligten erfolgen online. Die Schulen sind angehalten einen Kurzbericht einzureichen, der die Entwicklungen seit der ersten Inspektion deutlich macht. Die Inspektionsergebnisse werden auf einer für alle Interessierten offenen Schulveranstaltung vorgestellt und vier Monate später als Teilbericht im Schulportät veröffentlicht. Diese können von den Schulen mit einem Kommentar versehen werden. Die ersten Erfahrungen aus der zweiten Runde Schulinspektion zeigen, dass die Schulen der externen Evaluation inzwischen überwiegend mit Aufgeschlossenheit begegnen und sie als Teil von Qualitätsentwicklung akzeptieren. Schulen greifen beispielsweise den festgestellten Entwicklungsbedarf auf und formulieren neue Schwerpunkte in der Fortschreibung ihres Schulprogramms; auch in einigen Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht werden Entwicklungsvorhaben aus den Inspektionsergebnissen aufgenommen. Einige Schulen haben zielstrebig und teilweise sehr erfolgreich auf der Grundlage des in der ersten Inspektion dargestellten Entwicklungsbedarfs am Aufbau von Teamstrukturen und an einer stärkeren Ausrichtung des Unterrichts auf die Förderung individuellen Lernens gearbeitet. Hier konnten wir nach fünf Jahren deutlich bessere Unterrichts- und Qualitätsprofile zurückmelden. Andererseits wurde bei einer größeren Anzahl von Schulen, die sich innerhalb von fünf Jahren mit schwachen Rückmeldungen aus der ersten Inspektion nicht weiter beschäftigt haben, nun erheblicher Entwicklungsbedarf festgestellt. Hier fehlte es in erster Linie an zielgerichteter Schulprogrammarbeit und Anstößen zur Qualitätsverbesserung aus den Schulleistungen. Auch das Verständnis vom Nutzen schulinterner Evaluationen ist sehr unterschiedlich ausgeprägt: Nach wie vor werden hier oftmals Untersuchungsfelder in den Blick genommen, deren Ergebnisse schon im Vorfeld als positiv einzuschätzen sind. Erste Überlegungen zur dritten Runde Schulinspektion basieren auf den bisherigen Erfahrungen sowie auf Erkenntnissen aus der aktuellen Schulleistungsforschung. Dabei ist der Handlungsrahmen Schulqualität in Berlin weiterhin normative Setzung.

Die dritte Inspektionsrunde soll mit Offenheit und Bereitschaft zu Veränderungen vorbereitet werden. Folgende Thesen werden bei den anstehenden Überlegungen leiten:

1. Unterricht steht im Mittelpunkt der externen Evaluation

Die Choreografie des Unterrichts an einer Schule mit sichtbaren Absprachen aller Lehrkräfte steht für erfolgreiches Lernen. Unterrichtsentwicklung ist dabei ein Prozess, der sich schwierig gestaltet und sich nur langsam verändert. Für gezieltere Rückmeldungen sind Fachinspektionen in den Kernfächern Deutsch, Mathematik und Erste Fremdsprache vorstellbar unter Hinzuziehung von Experten wie Coaches, Fachleitungen und weiteren Fachleuten aus Verwaltung und Wissenschaft.

2. Inspektionsumfang und Inspektionsintervalle variieren

Der inhaltliche und zeitliche Umfang der dritten Inspektion kann auf die jeweilige Qualitätsentwicklung der einzelnen Schule abgestimmt werden. Ziel ist die noch stärkere Ausrichtung am vorhandenen Bedarf und Entwicklungsstand und damit verbunden eine intensivere Einbindung der Schule in den Evaluationsprozess selbst.

3. Interne und externe Evaluation bauen aufeinander auf

Schulen sind dazu angehalten, im Rahmen der Eigenverantwortung Entwicklungsprozesse intern zu evaluieren. Nach nunmehr zwei Inspektionsdurchläufen und dem sich aufbauenden Qualitätszyklus einer Schule sollten die pädagogischen Schwerpunktsetzungen zunächst intern und im Anschluss extern überprüft werden. Wie bereits in der

zweiten Runde der Schulinspektion erfolgt, ist dazu der Dialog mit den Schulen Voraussetzung, um den jeweiligen Inspektionsrahmen abzustecken.

4. Der Effekt der Folgsamkeit wird vermieden

Die Schulen wissen inzwischen, wie sie sich intensiv auf eine Schulinspektion vorbereiten können. Sorgsam strukturierte Dokumente und intensive Absprachen der Beteiligten sind oftmals die Folge. Nach nunmehr zwei kompletten Erhebungen bieten sich modulare Inspektionen an, um neben den Lehr- und Lernprozessen einzelne Aspekte der Schulentwicklung in den Blick zu nehmen, z. B. das Schulleitungshandeln, die Kommunikation oder die Entwicklung des Ganztagsbetriebs. Der bisher eingehaltene 5-Jahres-Rhythmus könnte aufgehoben werden. Stattdessen sind Inspektionen nach „Bedarf“, nach Bezirken bzw. Regionen oder Schulstufen möglich.

5. Die Schulen müssen die Ergebnisse verwerten

Die sich an Schulinspektion anschließenden Maßnahmen müssen strukturiert und für die Schule verlässlich sein. Die in den letzten Jahren aufgebauten Unterstützungssysteme greifen noch nicht umfassend. Eine Rückmeldung der zuständigen Schulaufsicht über erfolgte Maßnahmen sollte verpflichtend eingeführt werden. Eine erneute externe Wirkungsstudie kann Aufschluss über den Umgang mit Inspektionsergebnissen geben.

6. Die Ergebnisse werden veröffentlicht

Im Zuge des Ausbaus der Schulporträts und der Veröffentlichung von Schuldaten könnten hier zukünftig im Sinne von Information und Transparenz die kompletten Inspektionsberichte erscheinen. Dabei bleibt weiterhin gewährleistet, dass es sich um schulspezifische Rückmeldungen handelt, die aufgrund der unterschiedlichen Wertigkeit einzelner Qualitätsmerkmale nicht vergleichbar und mit einer Gesamtnote zu versehen sind.

7. Qualitätsmanagement: Gelingensbedingungen von Evaluation

*Referent: Professor Doktor Stephan Gerhard Huber
Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB), pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug/Schweiz*

„Qualitätsmanagement ist ein Leitbegriff, der heute sowohl in privatwirtschaftlichen als auch in öffentlichen Handlungsfeldern von größter Relevanz ist. Vor allem im Bildungsbereich spielen Fragen nach der Qualität im Rahmen von Schulentwicklung eine zunehmend bedeutende Rolle: Was ist eine gute Schule? Was ist guter Unterricht? Wie können Schule und Unterricht verbessert werden? Unterschiedliche Formen der Evaluation sind heutzutage Bestandteile des schulischen Qualitätsmanagements. Im Zentrum stehen Datengewinnung, deren Bewertung und Nutzung in weiteren Prozessen, um die Qualität schulischer Arbeit in priorisierten Bereichen weiterzuentwickeln und in anderen Bereichen bewährte Qualität zu bewahren. Die Verantwortung für eine datengestützte Schulentwicklung tragen die schulischen Führungskräfte. Für ein qualitativvolles und effizientes Qualitätsmanagement, und damit für die Evaluation sowie die Schulentwicklung, werden jedoch alle an Schule Beteiligten benötigt, das sind die Mitglieder der Steuergruppen, das gesamte Kollegium sowie die Eltern, die Schülerinnen und Schüler, in manchen Fällen sind es auch außerschulische Partner.“

Anwendungsorientiert müssen externe Evaluationsergebnisse für interne Entwicklungsprozesse genutzt werden. Die Hinweise auf die Ergebnisse münden in eine Bildungsallianz. Dort ist ein guter Dialog wichtig, der Austausch von Argumenten und das Ringen um Lösungen. Manchmal ist eine zweit- oder drittbeste Lösung zu bevorzugen, wenn sie beispielsweise besser verhandelbar ist oder sich finanziell einfacher darstellen lässt.

Der Schulleitung wird in diesem Prozess Verantwortung übergeben. Es müssen Ideen aufgegriffen werden und für die Umsetzung muss gesorgt werden. Dazu braucht es Zielvorstellungen, Bündnisse und multiprofessionelle Teams. Für die Argumentation des Anstoßes der Entwicklung benötigt man die Evaluation. Die Evaluation als solche sorgt nicht für Veränderungen, aber der Blick von außen – nicht von oben – hilft Zielvorstellungen zu entwickeln. Eine Evaluation ist nur eine Bestandsaufnahme nach dem Motto: „Wie tickt unsere Schule?“

Das Ziel jedes Handelns ist es, die Schule zu verbessern. Zum einen muss die Bildungslandschaft, also die Partnerschaften vor Ort, das Bildungsnetzwerk, entwickelt werden. Zum anderen muss der Unterricht entwickelt werden. Mittlerweile ist bekannt, dass „Mischwald“ der „Monokultur“ des Unterrichtens vorzuziehen ist. Es muss der Blick darauf gerichtet werden, ob Lernen gefördert wird. Dazu zählen nicht nur der kognitive Lernzuwachs, sondern auch soziale Kompetenzen. Der Trend geht zum selbstorganisierten Lernen der Schülerinnen und Schüler. Der Heterogenität der Schülerschaft muss dabei Rechnung getragen werden.

Exkurs: School Turnaround / Berlin

Schulen in schwieriger Lage stehen in Berlin vor besonderen Herausforderungen. Sie kämpfen mit hohen Abbruchquoten und schlechten Ergebnissen. Doch auch diese Schulen geben alles, um ihren Schülerinnen und Schülern eine Perspektive bieten zu

können. Dabei erhalten zehn von ihnen Unterstützung durch das Projekt „School Turnaround - Berliner Schulen starten durch“. Getragen wird das Projekt durch die Robert Bosch Stiftung und die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft. Es bietet Expertenhilfe und Begleitung bei der Schulentwicklung sowie passgenaue Unterstützungsmaßnahmen. Das Projekt läuft an zehn Schulen von 2013 bis 2017. Die Erfahrungen hieraus sollen künftig allen Berliner Schulen dienen.

Professor Dr. Huber und sein Team begleiten die Handelnden in diesem Projekt – Projektleitung, Prozessbegleitungen, Projektpartner und Schulen – kontinuierlich. Sie wollen herausfinden, was wirkt: Sind die Maßnahmen und Prozesse geeignet, um die gesteckten Ziele zu erreichen? Werden die vorhandenen Ressourcen wie Geld und Arbeitszeit sinnvoll eingesetzt? Die Prozesse und die Umsetzung des Projektes werden evaluiert. Zum Ende von „Turnaround“ werden auf die Wirkung und die Ergebnisse geschaut, die erreicht werden konnten. Hierbei geht es nicht nur um die Frage, ob die Ziele der einzelnen Schulen erreicht wurden, sondern auch darum, ob sie eine dauerhafte Änderung und Verbesserung erwirkt haben. www.school-turnaround.de

Qualitätsmanagement ist ein Handlungsfeld, das alle anderen Handlungsfelder im Querschnitt erfasst. Es ist somit für alle schulischen Akteure von Bedeutung und die Entwicklung von Kompetenzen in diesem Handlungsfeld bedeutsam. Mit dem Blickwinkel auf Unterricht ist es in der Lehrerausbildung bereits Bestandteil der Qualifizierung; Lernstanddiagnose, Leistungsbeurteilung und Förderpläne gehören beispielsweise dazu. Was noch ausgebaut werden könnte ist ein systematischer Blick auf Unterrichts- und Schulqualität.

Die Wirksamkeit von Schulleitung mit mehreren Personen als Team ist sehr hoch, Führungsverantwortung auf mehrere Personen zu verteilen erfolgreich.

Eine wirkungsvolle Schulleitung ist orientiert am jeweiligen schulischen Kontext, um dem Anspruch zu genügen, den Lernfortschritt aller Schülerinnen und Schüler zu unterstützen und eine hohe Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit in der Schulgemeinschaft zu fördern. Dies beinhaltet innovative Lehr- und Lernformen, stabile Gemeinschaften innerhalb der Schule und den Kontakt zu den Eltern.

Die Schulleitung sollte unternehmerisches Denken haben. Sie sollte erkennen, was richtig ist und das richtig machen! Im schulischen Umfeld sollte sie Selbst-Marketing für ihre Schule betreiben. Der gesamte Energielevel muss erhöht werden, es muss etwas auf die Beine gestellt werden. Energie zu liefern und keine Erfolge zu haben erhöht den Frust. Das kann also nicht das strategische Schulentwicklungskonzept sein! Manchmal lohnt es sich, Veränderungen länger zu planen statt mit Aktionismus loszulegen. Wenn im Kollegium schlechte Stimmung herrscht nach der Überzeugung „ewiges lästige Gerede und nichts passiert“ so ist es eine Führungsaufgabe dort anzusetzen und dem Frust etwas entgegen zu setzen.

Es gilt als Schulleitung mit vielen verschiedenen Personen zu sprechen, sich zu vernetzen, das was im Kern Bestand hat zu erfassen, Zielvorstellungen zu entwickeln und dann geeignete Maßnahmen zu treffen um diese umzusetzen. Im Idealfall verbraucht dieses Vorgehen so wenig wie möglich Ressourcen, da es von Motivation getragen wird und stets die Machbarkeit Berücksichtigung findet. Die Motivation sollte von Anfang an mitgedacht werden. Es müssen also Bedingungen geschaffen werden, dass sich Motivation entfaltet.

Sehr viel mehr könnte über Eltern laufen. Beispielsweise sind türkische Familien oft gut in ihren Gemeinden verankert und dort auch mit schulischen Belangen erreichbar. Es findet sich oftmals die Bereitschaft unter den Eltern, für ihre Kinder etwas zu verändern.

Aus der Wirtschaft sind kontinuierliche Veränderungsprozesse bekannt. Eine lange Perspektive für Zielvorstellungen ist auch für Schule wichtig. Die Gestaltung der Zwi-

schenschritte muss Beachtung finden und je näher das Zieldatum rückt, umso konkreter werden die Tätigkeiten.

Exkurs: Evaluation als systematischer Prozess dient der Überprüfung und Bewertung einer durchgeführten Praxis und verfolgt das Ziel der Bestätigung, der Verbesserung und/oder der Weiterentwicklung dieser Praxis. Auf der Grundlage von erhobenen Daten ist es erforderlich, dass alle Beteiligten eines Systems sich auf gemeinsame Bewertungsmaßstäbe verständigen und die entsprechenden Evaluationsergebnisse in die jeweilige Praxis zurückgespiegelt und daraus Konsequenzen abgeleitet werden. Im schulischen Kontext dient Evaluation in erster Linie der Überprüfung von Unterrichts- und Erziehungszielen und trägt damit zur Professionalisierung des Lehrerhandelns bei. Es sind drei Zustände unterscheidbar:

- *(Selbst-)Reflexion bzw. Feedback beziehen sich auf einzelne Handlungen und sind oftmals in der täglichen Berufspraxis zu finden.*
- *Spezielle Überlegungen, beispielsweise die Evaluation eines Schulprojektes, stellen einen zweiten Zustand dar.*
- *Mit dem Ziel langfristiger und nachhaltiger Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, bezogen auf die gesamte Organisation und alle ihre Bereiche, wird ein dritter Zustand erreicht*

Für die Machbarkeit von interner Evaluation ist ein wichtiges Kriterium, dass die Gelingensbedingungen der Selbstevaluation feststehen. Das Gelingen kann nicht durch Macht erzwungen werden. Evaluationen aller drei Zustände müssen konstruktiv geführt werden. Absprachen und konzentrierte Aktionen sind entscheidend.

Der Referent benennt vier zentrale Themen, die Schulleitungen in den nächsten Jahren beschäftigen werden: Die Professionalisierung wird erstens im Personal- und zweitens im Qualitätsmanagement zu weiteren Veränderungen führen. Diese Prozesse werden für eine gute Schule noch wichtiger werden. Das heißt zugleich, dass Ressourcen zur Verfügung stehen müssen, damit Schulleitungen hier bestmögliche Arbeit leisten können. Weiter wird Umgang mit Heterogenität und das Konzept der Inklusion als zukunftsweisend erachtet. "Wenn man sich die aktuellen Migrationsbewegungen in Europa vor Augen führt, so erhält diese Entwicklung zusätzliche Dynamik. Die Schule als System kommt nicht darum herum, sich dieser Herausforderung zu stellen und im Grundsatz auf Heterogenität als Normalfall zu setzen." Als vierten Aspekt wird die Ressourcenpflege gesehen, konkret die Gesundheit der Lehrerschaft. Eine aktuelle Studie zeige, dass ein Sechstel der Schulleiterinnen und Schulleiter in der Deutschschweiz zur Gruppe der potenziellen Burn-out-Gefährdeten zähle. Ein System, das immer professioneller arbeiten und zusätzliche Anforderungen erfüllen müsse, brauche ausgleichende Ressourcen.

Pädagogische Führungskräfte und auch Lehrkräfte benötigen Grundlagenwissen über Qualitätsmanagement. Dazu zählen Kenntnisse über Ziele, Zugänge und Prozessverläufe. Es muss Raum vorhanden sein für die Reflexion des Themas und der Meinungsbildung vor dem Hintergrund der jeweils persönlichen Erfahrung und Praxis. Bereits in der Lehrerausbildung sollten Studierende Antworten für sich finden auf die Fragen: Was ist guter Unterricht, was ist eine gute Lehrkraft, was ist eine gute Schule? Die Möglichkeit des Austausches, der Diskussion und Reflexion sind zielführend.

Das Schulleiterinterview bei der externen Evaluation (Qualitätsanalyse) erfasst oft nicht das Relevante. Es gibt „blinde Flecken“, die so nicht erkannt werden. Bei der Ar-

beit mit Fragebögen kommt man an diese Punkte vielleicht besser heran. Andererseits reicht aber das „Ankreuzen“ bei komplexen Themen auch nicht aus. Der Aufwand der Analyse und das Verhältnis zum Nutzen muss kalkuliert werden, zumal ein Qualitätsbericht immer nur einen begrenzten Einblick geben kann.

Wenn die externe Evaluation in der Schule als „das wird jetzt mit uns gemacht“ angesehen wird, so ruft das Widerstände hervor und führt im Zweifel zu unehrlichen Antworten auch der Schulleitung. Dabei spielen persönliche Vorerfahrungen sicher eine Rolle. Wenn die Schulleitung weiß, es gibt Konsequenzen, so wird mit der Qualitätsanalyse entsprechend anders umgegangen, im positivem wie auch im negativen Sinne. Es herrscht Übereinstimmung in den Fachkreisen über die entscheidende Rolle der Schulleitung bei der Entwicklung der Einzelschule. Schulleitung ist wesentliches Bindeglied sowohl bei staatlichen Reformmaßnahmen als auch bei schuleigenen Innovationsbemühungen, wenn es darum geht Schulverbesserungsprozesse (im Sinne der Handlungsfelder für Schulmanagement, nämlich Organisation, Personal und Unterricht) zu initiieren, sie zu unterstützen, zu begleiten und das Erreichte zu institutionalisieren und dadurch Teil der Schulkultur werden zu lassen.

Lehrerinnen und Lehrer, obwohl sie ständig und routiniert Schülerinnen und Schüler beurteilen, haben ein hohes Maß an Sensibilität, wenn ihre eigene Bewertung befürchtet oder konkret wird. Das könnte sich ändern, wenn die Beurteilung von Lehrkräften zur Routinesache wird. Eine gute Kommunikationsstrategie und der Gedanke „das wird uns helfen“ befördern solche Prozesse. Vielleicht befördert aber auch einfach Leidensdruck ein Umdenken. Es geht um Schatzsuche statt Fehlerfahndung.

Veränderungen werden bewirkt, wenn Erwartungen formuliert werden. Zielvorgaben können bei diesen Schritten die Führung übernehmen. Ein vorausseilender Gehorsam ist eher unwahrscheinlich, mit Widerständen ist zu rechnen. Wenn die Evaluation auf die Schule heruntergebrochen wird ergeben sich Möglichkeiten, auch für kooperatives Herangehen und Selbstevaluation.

Jenseits der eigentlichen Zielsetzung gibt es mikropolitische Verhaltensweisen (siehe unten), die zu jedem Berufsalltag gehören. Auch in Schule gelten in der Realität ganz andere Spielregeln, so dass das Verhalten der Menschen dort erheblich von dem abweichen kann, was in der Theorie eigentlich von ihnen erwartet wird. Eigenschaften wie Disziplin, Fleiß und Ausdauer reichen nicht aus. Persönliche Netzwerke und strategisch-taktisches Handeln sind mindestens genauso wichtig. Wer erfolgreich sein will, agiert vor allem eigennützig. Das Wohl des „Unternehmens“ steht dabei hinten an.

Exkurs: Mikropolitik umfasst Methoden und Verhaltensweisen, mit denen innerhalb von Organisationen persönliche Macht aufgebaut und eingesetzt wird. Zugrunde liegt der Gedanke, dass Mitarbeitende nicht nur die Organisationsziele, sondern im Sinne eines Machtkampfes auch Eigeninteressen verfolgen. Durch mikropolitischen Verhalten gestalten alle Mitarbeitende informelle Spielregeln, soziale Strukturen und menschliche Verhältnisse in Organisationen mit.

8. Workshops

Fünf „Dialog-Workshops“ je parallel in zwei Durchgängen

Um den Delegierten aus den Ländervertretungen der Eltern - und Schülerschaft die Teilnahme an zwei Workshops zu ermöglichen, fanden fünf parallele Workshops in zwei Durchgängen statt. Für die vertiefende Diskussion zu den unten genannten Themenbereichen der jeweiligen Workshops konnten neben Referenten aus den Hauptvorträgen auch Vorstandsmitglieder der Landeschülervertretungen als Moderation gewonnen werden. Die Beteiligung der Schüler/innen wurde einhellig positiv bewertet, die Bereicherung, die der Kontakt miteinander und gemeinsame Dialoge bietet wurde sehr deutlich. Zusammen und zielorientiert an einem Thema zu arbeiten und das Expertenwissen von Schüler- und Elternseite zusammenzutragen gelang in dem vorgegebenen Zeitrahmen zur Zufriedenheit aller Seiten. Es bestand in einigen Gruppen der Wunsch nach einer längeren Arbeitsphase, die erhofften Ergebnisse wurden aber überall erreicht.

Die Abschlusspräsentation der Workshops im Plenum erfolgte durch Kurzberichte und teils auch durch Visualisierung auf Stellwänden, die während des Fortgangs der Tagung immer wieder Anlass für Gespräche boten.

Workshop 1: G8/G9

Moderation: *Mona Kaczun (LSV Rheinland-Pfalz),
Sönke Eskeldsen (LSV Nordrhein-Westfalen)*

In diesem Workshop gab es drei zentrale Fragestellungen, über die gesprochen wurde:

- Wer hat G8/G9?
- Wer möchte G8/G9?
- Vor- und Nachteile G8/G9?

Es ging in dieser Diskussion weniger um das Finden von „neuen“ Argumenten der Pro- oder Contra-Seite, als einen Austausch über den historischen und derzeitigen Stand der (unterschiedlichen) Umsetzung in den Bundesländern. Der anhaltende Protest gegen G8 in vielfältiger Ausprägung wurde ebenso thematisiert wie auch Einblicke in Verbesserung der Umsetzung von G8. Die Kommunikation über Ländergrenzen hinweg schärft insofern den Standpunkt als auch die pragmatische Herangehensweise vor Ort.

Workshop 2: Anerkennung von sozialem /außerschulischem Engagement bzw. Partizipation von Jugendlichen

Moderation: *Felix Walz (LSBR Baden-Württemberg)*

Berichtet wurde zum Einstieg aus Baden-Württemberg über den sogenannten „Qualipass“ (www.qualipass.info), in dem das Engagement der Schülerinnen und Schüler festgehalten wird. Der Qualipass hält Praxiserfahrungen und Kompetenzgewinne fest, die durch ehrenamtliches Engagement in der Schule, in Vereinen, im Gemeinwesen oder in Projekten, durch Kurse, Auslandsaufenthalte oder Praktika erworben wurden. Für viele [Schulen](#) ist der Qualipass ein wichtiges Instrument zur Berufsorientierung und Betriebe und Vereine nutzen ihn zur [Dokumentation](#) von Praktika und Engagement und als Ausdruck ihrer Wertschätzung für das Geleistete. Der Pass ist ein anerkanntes Instrument und kann zu den Bewerbungsunterlagen gelegt werden.

Andere Bundesländer berichteten von Eintragungen ins Zeugnis von schulischem (Mitwirkung in der Schülervertretung, Wettbewerbe) und auch von außerschulischem Engagement (Mitarbeit Kirchenkreis). Berichtet wird auch von selbst erstellten Portfolios mit der Darstellung von eigenen Stärken und ehrenamtlichen Engagement als Beilage zu Bewerbungen. In manchen Bundesländern erhalten Schüler/innen gar keine Anerkennung, erst Recht nicht in dokumentierter Form.

Von Schülerseite wurde die Vereinbarkeit ihres Engagements in der SV mit dem Schulalltag aus rein zeitlichen Gründen (Unterrichtszeit, Hausaufgaben) bemängelt. Es besteht dadurch die Schwierigkeit die Kontinuität in der Gremienarbeit aufrecht zu erhalten, denn um die eigenen Noten / Abschlüsse muss sich auch bemüht werden.

Mehrere Personen berichteten von mangelndem Verständnis der Schulleitung für die Arbeit der Schülervertretung bis hin zu Drohungen („dann bleibst du eben sitzen“), die dem Verbot der Mitwirkung in der SV gleichkommen.

Gewünscht wird eine konstruktive und wertschätzende Zusammenarbeit von der Ebene der Einzelschule angefangen. Auch verbal geäußerte Unterstützung sei hilfreich. Die Übernahme von Kosten, Angebote von Mitfahrgelegenheiten zu Veranstaltungen, Vernetzung, Einsicht in Protokolle werden als Gelingensfaktoren der gemeinsamen Mitwirkung mit Eltern in schulischen Gremien sowie der schulischen Mitwirkung aller Ebenen genannt. Die notwendige Unterstützung der Schülerinnen und Schüler wird an einigen Schulen gelebt und es werden positive Beispiele vorgestellt. Gefürchtete Repressalien werden aber häufiger genannt.

Es wurde zusammengetragen, dass Beteiligungsstrukturen für Schüler/innen weitestgehend vorhanden sind und genutzt werden (könnten). Eine Drittelparität der Schulkonferenz ist nicht überall gewährleistet.

Das inhaltliche Ausleben demokratischer Prozesse könnte praxisnah erprobt werden, dem stehen aber neben den bereits genannten Hürden zum Beispiel auch Altersgrenzen entgegen. Freistellungen vom Schulunterricht werden unterschiedlich gehandhabt, zum Teil formlos und schnell; Das Weiterleiten von verpasstem Schulstoff klappt dagegen so gut wie nie.

Workshop 3: Schulqualität aus Schülersicht - Messen und Vergleichen

Moderation: *Simon Becker (LSV Schleswig-Holstein)*

Dieser Workshop startete mit einer schriftlichen Sammlung von Schlagworten in einer Arbeitsphase und führte zu einem intensiven Meinungsaustausch der Teilnehmenden.

- Was macht Schulqualität aus?
Freude / Selbstverantwortung / Person des Lehrenden / Wertschätzung / Umgebung / lebenslanges Lernen / Freunde treffen / Individualität / Freiräume / Austausch / Anerkennung / partnerschaftliches Miteinander / Selbstwirksamkeit / Vielfalt / Verlässlichkeit / Lebensraum / Unterstützung / soziales Miteinander/ Sicherheit / Geborgenheit / Rückzugsmöglichkeiten / Zukunftsfähigkeit / Toleranz / Vertrauen

Die unterschiedlichen Aspekte spiegeln die Schwierigkeit der Messbarkeit (subjektiv)

- Wie könnte die Messbarkeit gestaltet / verbessert werden?
altersabhängig / Smiley-System / jährlich / anonym / Schüler/innen bei Fragestellung einbinden / Befragung nach „Output“/ Selbst- und Außenevaluation / permanente Rückkopplung/ Rahmen als Zielsetzung der Zufriedenheit / Wertevertrag

Fazit: Es gibt in dem Themenbereich „Schulqualität“ viele subjektive, schwer messbare Werte. Es wird eine frühe Einbeziehung der Schülerschaft, mehr Befragungen und mehr Mitbestimmung gefordert.

Die Wünsche aus Schülersicht: Sie wahr- und ernst nehmen, sie an demokratischen Strukturen beteiligen, Gespräche auf Augenhöhe führen, Fortbildung der Lehrkräfte über Schülermitwirkung.

Workshop 4: „Abi in eigenem Takt“

Moderation: *Friedemann Stöffler (Studiendirektor Firstwald-Gymnasium in Mössingen/BW), Dr. Carsten T. Rees (Vorsitzender Landeselternbeirat Baden-Württemberg)*

„Abitur im eigenen Takt“ ist ein in Baden-Württemberg von mehreren Schulen im Rahmen eines Schullabors - gefördert durch die Robert-Bosch-Stiftung - entwickeltes Konzept zur Flexibilisierung der Oberstufe. Durch eine modularisierte Oberstufe sollen Schülerinnen und Schüler die Möglichkeiten bekommen, Kurse für das Abitur auch aus drei Jahren Qualifizierungsphase ins Abitur einbringen zu können. Die bisherige KMK-Vereinbarung erlaubt dagegen nur die Anrechnung von Kursen aus zwei Jahren Qualifizierungsphase.

Deshalb braucht es, selbst für einen Schulversuch, schon die Zustimmung der KMK. Einen Antrag auf einen Schulversuch kann nur durch ein Kultusministerium eingebracht werden und benötigt dort die Zustimmung von Dreiviertel der Bundesländer in der KMK.

Kern des Konzepts „Abi im eigenem Takt“ ist also eine Flexibilisierung der fürs Abitur relevanten Oberstufenphase. Die Schüler sollen mit sogenannten „Modulen“ - das sind Kurse mit Fächern pro Halbjahr - ihren individuellen Weg zum Abitur finden. Dieser Weg kann über zwei oder drei Jahre gehen. Einzelne Module, die nicht gemeistert werden, können einmalig wiederholt werden, damit aber nicht das gesamte Schuljahr. Durch die Anzahl der belegten und bestandenen Kurse entscheidet sich, ob die Schülerin oder der Schüler das Abitur in zwei oder drei Jahren erreicht. Dies können die Schüler/innen selbst, auch noch im Verlauf, entscheiden. Ihre Verantwortung für die eigene Bildungsbiografie wird gestärkt.

Unterschiedliche Voraussetzungen bei Begabungsstrukturen und Bildungsvoraussetzungen werden so besser berücksichtigt. Auch die Formen der Leistungsmessung sollen vielfältiger sein. Es soll nicht immer nur auf Klausuren gesetzt werden. Die Zahl der Klausuren wird halbiert und andere Formen der Leistungsmessung wie Portfolio, Facharbeiten, Ausstellungen und weiteres werden ermöglicht. Realschulabsolventen und Schüler/innen, die ein Jahr im Ausland waren, könnten in die flexibel gestaltete Oberstufe einsteigen. Das Konzept setzt nicht zuletzt auf mehr Eigenverantwortung. Die Lehrkräfte werden zu „Lernbegleitern“. Das andere Kurssystem, das kollektive Unterrichtsformen wie Vorlesungen und Übungsgruppen kennt, soll es Lehrer/innen ermöglichen, frei werdende Deputatsstunden in die individuelle Förderung und gezielte Betreuung als Mentoren investieren zu können. Auch ältere Schüler/innen fungieren, wie schon praktiziert, als Tutoren. Insgesamt soll mit dem Konzept mehr Schüler/innen der Weg zum Abitur ermöglicht werden. Es gehe dabei aber nicht um ein niedrigeres Niveau oder eine Entwertung, sondern um ein passgenaues Lernangebot. Dieses System setzt eine gute Selbstorganisation voraus, sie wird durch eine regelmäßige Begleitung und Beratung unterstützt.

Bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Workshops stieß das Konzept auf großes Interesse und große Zustimmung der Erprobung. Weitgehende Einigkeit bestand auch darin, dass dieses Konzept nicht nur für das Gymnasium sondern für alle Schulen mit einem Weg zum Abitur ein interessanter Ansatz sein kann. Das Konzept denkt mehr von Abschlüssen und weniger von Schultypen her und so wird die Frage der Schultypen, die in Deutschland insbesondere im Sekundarbereich so entscheidend zu sein scheint, weniger wichtig, weil der Fokus auf die Abschlüsse gerichtet wird. Eine pädagogische Weiterentwicklung der Möglichkeiten der gymnasialen Oberstufe wird begrüßt.

Workshop 5: Instrumente und Kriterien der Schulinspektion

Moderation: *Margit Boekhoff (Leiterin Schulinspektion Berlin)*

Die Referentin eines Hauptvortrags konnte in diesem Workshop einen vertiefenden Dialog mit den Teilnehmer/innen führen und einige Ansätze intensivieren. So wurde die Zeitstruktur der Inspektionstage ausführlicher dargestellt und das Qualitätstableau genauer erläutert. Hierbei fand das Kriterium „Schulkultur, die Beteiligung der Schülerinnen und Schüler und der Eltern“ naturgemäß besondere Beachtung und Rückfragen der Teilnehmenden. Es kam zu einer regen Debatte, auch nach (anonymisierter) Darstellung von Beispielen aus Berliner Schulinspektions-Berichten, und zu einem Informations- und Meinungs austausch.

Exemplarisch seien diese Teile aus Berichten genannt:

Stärken und Entwicklungsbedarf

Stärken der Schule

1. gutes Arbeitsklima im Kollegium und in Teilen motivierender und methodisch ansprechender Unterricht
2. allgemein anerkanntes und engagiertes Handeln des Schulleiters
3. hoher Einsatz zur Absicherung des Regelunterrichts trotz der schwierigen Personalsituation

Entwicklungsbedarf der Schule:

1. Umsetzung der im Schulprogramm formulierten Entwicklungsvorhaben zur Unterrichtsentwicklung durch das gesamte Kollegium, insbesondere bezogen auf individualisierende Unterrichtsangebote
2. Thematisierung der pädagogischen Herausforderungen im Kollegium, die sich durch die veränderte Schülerzusammensetzung ergeben
3. Steuerung der Schulentwicklungsprozesse durch intensive Einbindung des gesamten Kollegiums
4. Ausbau der Teamarbeit im Kollegium

Schulspezifische Erläuterungen - ein Beispiel:

Wenn für andere Berufstätige der verdiente Feierabend beginnt, nehmen die Schülerinnen und Schüler der xxx-Schule ihre Unterlagen heraus und beschäftigen sich noch fast fünf Stunden lang mit Literatur, Wahrscheinlichkeitsrechnung, Politikwissenschaft und anderen Unterrichtsfächern. Für jede oder jeden Einzelne/n stellt diese Form der Weiterqualifizierung eine immense Herausforderung an die Selbstdisziplin, die eigene Belastbarkeit und die Willenskraft dar.

Was wollen wir (über die Indikatoren hinaus) mitteilen?

Im Rahmen des Buddy-Projektes, des Schülerparlamentes, der Schülervollversammlung und dem Gremium des Klassenrates, beginnend mit der ersten Klasse, wird den Schülerinnen und Schülern Verantwortung übertragen und sie erhalten die Möglichkeit, an der Entwicklung ihrer Schule mitzuwirken. Ein gelungenes Beispiel dieser Partizipation ist die jährlich im Frühjahr stattfindende jahrgangs- und fachübergreifende Projektwoche. Die Auswahl von Themen, die Vorbereitung und die Durchführung der Projektwoche liegen in der Verantwortung der Schülerinnen und Schüler der 6. Klassen. Die Auswahl des Themas erfolgt durch das Schülerparlament. Im Schulalltag etabliert sind Patenschaften von Schülerinnen und Schülern älterer Klassen mit Jüngeren und die Mitarbeit von Interessierten in der Küchenkommission der Schule. Einen weiteren Punkt, den die Schule aus dem Bericht der ersten Inspektion aus dem Jahr 2009 aufgegriffen hat, ist die Entwicklung eines schulinternen Curriculums. Mit dem Schulprogramm, dem schulinternen Curriculum und einem Kerncurriculum hat die Schule verschiedene Konzepte zur Schulentwicklung erarbeitet und jedes bildet eine geeignete Arbeitsgrundlage. Die Verbindung dieser Konzepte und eine Umsetzung im Schulalltag mittels eines Zeit- Maßnahmenplans stehen allerdings noch aus. Die im Kerncurriculum dargestellten Kompetenzen finden keinen Niederschlag in den Arbeitsplänen der Lehrkräfte.

9. Auswertung der Länderberichte

Die Antworten auf die Länderfragen dienen der Vorbereitung der Plenartagung. Manche Landeselternvertretungen recherchieren selbst, andere leiten die Fragen an ihr Kultusministerium weiter; die meisten tun beides. Durch das besondere Format dieser Tagung wurde zum Teil auch die Landesschülervertretung in das Zuarbeiten eingebunden.

1. Gibt es in Ihrem Bundesland einen Orientierungsrahmen bzw. Kriterien für Schulqualität?

Die Ausnahme zuerst: Schleswig-Holstein verfügt zurzeit über keinen Orientierungsrahmen für Schulqualität, er ist aber in der Entwicklung. In Mecklenburg-Vorpommern ist die Schulqualitätsverordnung derzeit in Überarbeitung. Bayern nennt einen Leitfa-den des Instituts für Schulqualität und Bildungsforschung.

Alle anderen Bundesländer haben einen Orientierungsrahmen Schulqualität (BW, BB, HB, HH, NI, RP, SL), der auch Referenzrahmen Schulqualität (HE, NW), Handlungsrahmen Schulqualität (BE) bzw. Schulischer Qualitätsrahmen (SN, ST, TH) genannt wird. Mehrere Bundesländer erwarten gegenwärtig eine Aktualisierung.

Dieser „Rahmen“ schulischer Qualität bündelt in einem Dokument strukturiert die vielfältigen Vorstellungen und Ansprüche an „gute Schule“ und „guten Unterricht“ aus der Sicht der Bildungs- und Lernforschung sowie der aktuellen bildungspolitischen Diskussion. Dabei fassen die Qualitätsmerkmale die in Gesetzen, Verordnungen und Erlassen formulierten verbindlichen Anforderungen an Schule schulformübergreifend zusammen. Anhand von Kriterien und aufschließenden Aussagen zeigt er auf, was in wesentlichen Inhaltsbereichen und Dimensionen schulischer Handlungsfelder unter Schulqualität verstanden wird. Der „Rahmen“ ist die Grundlage sowohl für die innerschulische Qualitätsentwicklung als auch für die externe Evaluation. MV berichtet, dass die externe Evaluation dort eingestellt wurde.

NW schreibt: Die Orientierungsfunktion gilt nicht nur für die Einzelschule, sondern gleichermaßen für Gestaltung und Steuerung von Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung seitens der Bildungsverwaltung, sei es für die Ausrichtung und Konzeption von Fortbildungs- und Unterstützungsangeboten oder für die Lehrerausbildung.

HE: Der Orientierungsrahmen versteht sich als entwicklungsoffenes Konzept. Auf der Basis aktueller theoretischer Konzepte, empirischer Befunde und schulpraktischer Erfahrungen wird er regelmäßig fortentwickelt um damit die Grundlage einer nachhaltigen Entwicklung des hessischen Schulwesens zu erweitern. Eltern und Schülerinnen und Schüler wirken bei der Überarbeitung des Hessischen Referenzrahmens Schulqualität in Form von Hearings mit.

HH nennt drei Qualitätsdimensionen:

Dimension 1: Führung und Management,

Dimension 2: Bildung und Erziehung,

Dimension 3: Wirkungen und Ergebnisse.

In HB werden 24 Qualitätsbereiche beschrieben, es werden folgende übergeordnete Bereiche betrachtet: Rahmenbedingungen, Innerschulische Prozesse, Ergebnisse der Schule. Das Qualitätstableau NW benennt sechs Qualitätsbereiche. Diesen Bereichen sind insgesamt 26 Qualitätsaspekte zugeordnet. Konkretisiert werden die Qualitätsaspekte durch 151 Kriterien. Im Rahmen der Qualitätsanalyse wird zwischen verpflichtenden und ergänzenden Kriterien unterschieden.

2. In welchen Bereichen sind Eltern beteiligt?

Die Antworten beziehen sich im Allgemeinen auf die externe Evaluation. Eine aktive Beteiligung während der Schulbesuchstage ist weitestgehend obligatorisch, es wird von schriftlichen Fragebögen berichtet, von Online Befragungen und /oder von sogenannten Elterninterviews. Die Qualitätsanalyse an Schule setzt fast durchgängig ein strukturiertes Gruppeninterview als Instrument ein. Die Auswahl der teilnehmenden Eltern an der externen Evaluation soll immer im Benehmen mit dem jeweiligen Elternrat erfolgen, teilweise ist ausschließlich der Elternrat vorgesehen. Zum Teil finden diese Gruppeninterviews auch gemeinsam mit den Schüler/innen statt. RP: Feedback erfolgt auch durch einen Fragebogen zur Bewertung der externen Evaluation.

Exemplarisch die Antwort aus Sachsen:

„Schriftliche Befragung der Eltern zu

- Qualitätsbereich Ergebnisse: Merkmal Schulzufriedenheit, Kriterium Zufriedenheit der Eltern (Indikatoren: Spezifische Schulzufriedenheit, Allgemeine Schulzufriedenheit)
- Qualitätsbereich Lehren und Lernen: Merkmal Lehr- und Lernorganisation, Kriterium Vielfalt an Unterrichtsangeboten (Indikatoren: Angebote zur Förderung der Medienkompetenz, Angebote zur Förderung der Lesekompetenz); Kriterium Angebote über den Unterricht hinaus (Indikatoren: Bedarfsorientierung der pädagogischen Freizeitangebote, Bedarfsorientierung der Förder- und Förderangebote, Wirksamkeit der Förder- und Förderangebote)
- Qualitätsbereich Schulkultur: Merkmal Werte und Normen der Schule, Kriterium gemeinsame pädagogische Ziele und Visionen (Indikator: Konsensorientierung der Lehrkräfte); Kriterium Verhaltensregelungen (Indikator: Umgang mit Regeln); Schwerpunkt: Rückmeldungen an Schülerinnen und Schüler (Indikator: Kultur der Bewertung); Merkmal Individuelle Förderung, Kriterium Förderung leistungsstarker und leistungsschwacher Schülerinnen und Schüler (Indikatoren: Unterstützung leistungsstarker Schülerinnen und Schüler, Förderung leistungsschwacher Schülerinnen und Schüler)
- Qualitätsbereich Management und Führung: Merkmal Qualitätssicherung und -entwicklung, Kriterium Schulprogrammarbeit (Indikator: Kultur der Schulprogrammarbeit - Teilhabe)
- Qualitätsbereich Kooperation: Merkmal Partizipation der Schülerinnen und Schüler bzw. der Eltern, Kriterium Partizipation der Eltern (Indikatoren: Informationen an die Eltern, Elternbeteiligung); Merkmal nationale und internationale Kooperation, Kriterium Zusammenarbeit mit anderen Bildungseinrichtungen (Indikator: Wirksamkeit der Zusammenarbeit mit weiterführenden Schulen).

Zudem nimmt eine Gruppe von Eltern, die von der Schule ausgewählt wird, an dem Verfahrensschritt der externen Evaluation „Gesprächsrunde mit Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften und Eltern“ teil. Während dieses Verfahrensschrittes werden Stärken und Schwächen der Schule sowie Veränderungsvorschläge aus der Sicht der Beteiligten aufgenommen und visualisiert. Außerdem nehmen Eltern an dem Verfahrensschritt „Gespräch zum Bericht“ teil. Die Auswahl und Einladung der Eltern ist unter Einbeziehung des Elternrates vorzunehmen. Dieser Verfahrensschritt der externen Evaluation dient dem Zusammenspiel von externer Evaluation sowie Beratung und Un-

terstützung der Schule und zielt darauf, Fragen zum Bericht der externen Evaluation zu klären. Es erfolgt eine Verständigung über die Ergebnisse der externen Evaluation und den daraus ableitbaren Handlungsbedarf zwischen den Gesprächsbeteiligten. Ein nächster Schritt für die weitere Schulentwicklung ist zwischen den Gesprächspartnern zu vereinbaren.“

Ein Großteil der Antworten der Bundesländer beschreibt zusätzlich die Einflussnahme von Eltern über die offiziellen Elternorgane, ob bei der Schulentwicklung in der Einzelschule, in der Kommune oder im Land. Die Informationspflicht über Ergebnisse von Lernstandserhebungen und Qualitätsanalysen wird genannt. Als wichtigstes Organ der Mitwirkung und Mitbestimmung von Eltern an der Schule gilt die Schulkonferenz. Eltern können in diesem Rahmen auf die Schulentwicklung aber auch Profilierung der Schule Einfluss nehmen. Auf einigen Landesebenen nehmen Elternvertreter/innen an Arbeitskreisen zur Qualitätsentwicklung teil. Eltern arbeiten an Steuergruppen zu bestimmten Themenbereichen mit, auf allen Ebenen. Die Beteiligung bei der Besetzung von Schulleitungsstellen (über die Schulkonferenz) ist teilweise möglich. Eine Mitwirkung der Eltern und Schüler im Rahmen der Schulkultur ist häufig vorgesehen, so sollen alle Beteiligten gemeinsam ein Schulleitbild, das Schulprogramm und die Gestaltung des Schullebens entwickeln.

Eine Besonderheit: In Berlin werden Elternvertreter/innen als ehrenamtliche Mitglieder an den Teams der Schulinspektion beteiligt.

Als weiteres Beispiel ein Abschnitt der Antwort aus Nordrhein-Westfalen:
„Inhaltlich werden die Erziehungsberechtigten/Eltern in vielfältiger Weise durch den Referenzrahmen angesprochen. Schülerinnen und Schüler sowie Eltern erhalten – orientiert an den Kriterien und präzisierenden aufschließenden Aussagen – Hinweise, in welchen Bereichen sie an der Gestaltung und Entwicklung der Schule mitwirken können.“

Beispielhaft seien hier aus der Dimension 2.5 *Feedback und Beratung* die Kriterien 2.5.3 (Die Schülerinnen und Schüler sowie die Erziehungsberechtigten und ggf. Ausbildungsbetriebe werden systematisch in Lern- und Erziehungsangelegenheiten beraten.) und 2.5.4 (Die Schülerinnen und Schüler werden systematisch unter Einbeziehung der Erziehungsberechtigten und ggf. von Ausbildungsbetrieben im Hinblick auf ihre jeweiligen weiteren Laufbahnmöglichkeiten informiert und beraten.) und aus der Dimension 3.1 *Demokratische Gestaltung* das Kriterium 3.1.4 (Die Schule eröffnet den Erziehungsberechtigten demokratische Teilhabe und bezieht sie aktiv in die Gestaltung des Schullebens ein.) genannt.“

Sowie ein Antwortteil aus Niedersachsen: Der Orientierungsrahmen Schulqualität greift die im Schulgesetz verankerte Beteiligung der Eltern insbesondere auf in den Merkmalen 3.2.2 Zusammenwirkung in den Gremien „Entsprechend ihrer Zuständigkeiten wirken die an der Erziehungs- und Unterrichtsarbeit Beteiligten in den jeweiligen schulischen Gremien eigenverantwortlich, sachgerecht und zuverlässig zusammen.“

6.3.1 Mitwirkung an Gestaltungsprozessen „Die Schule informiert systematisch über alle schulischen Belange und fördert die Mitwirkung der Erziehungsberechtigten sowie der Schülerinnen und Schüler an den Entwicklungs- und Gestaltungsprozessen.“

3. Welche gesetzlich verankerte Schülervertretung gibt es in Ihrem Bundesland?

Die gesetzliche Verankerung der Schülervertretung besteht in allen Bundesländern.

Die Schülerinnen und Schüler nehmen ihre kollektiven Mitwirkungsrechte durch gewählte Schülervertretungen auf verschiedenen Ebenen wahr.

Aus der Verankerung ergibt sich, welche Gremien die Schülerschaft auf Klassen-, Schul-, Stadt- bzw. Kreis- und Landesebene bilden, welche Anhörungs-, Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte sie dabei haben und in welchen Gremien Schülerinnen und Schüler mitwirken bzw. vertreten sind. Auf Schulebene ist das wichtigste Gremium die Schulkonferenz, in der Lehrkräfte, Eltern und Schülerinnen und Schüler zusammenwirken. Sie berät alle wichtigen Angelegenheiten der Schule. Die Schulkonferenz hat Anhörungs- und Entscheidungsrechte.

4. Inwieweit sind Schülerinnen und Schüler an der Evaluation von Schulqualität beteiligt?

Die Beteiligung der Schülerinnen und Schüler findet weitestgehend analog der Elternschaft statt, Altersuntergrenzen finden Berücksichtigung. Schüler/innen sollen aktiv in die Mitgestaltung von Unterricht und Schulleben einbezogen werden. Im Prozess der externen Evaluation sind Schüler/innen durch Teilnahme an Gruppeninterviews und der Bearbeitung des Schülerfragebogens (zum Teil online und / oder in Papierform) aktiv einbezogen. Schüler/innen sind ebenso wie die Eltern in Steuergruppen, Evaluationsteams und den schulischen Gremien vertreten, sie dürfen auch eigene Evaluationen durchführen und die Ergebnisse in die schulischen Gremien einbringen. Berichtet wird aber auch: Schülerfeedback an die Lehrkräfte ist leider freiwillig. Mitspracherecht besteht aber über die Klassensprecher/innen und die Schülersprecher/innen, die auch in der Elternbeiratssitzung Anwesenheitsrecht und in der Schulkonferenz Stimmrecht haben.

Kritisch angemerkt wird, dass hinsichtlich externer Evaluation die Schüler/innen selbst „Mittel zum Zweck“ sind, um in sogenannten Vergleichsarbeiten ihr Können und das pädagogische Geschick ihrer unterrichtenden Lehrkräfte unter Beweis zu stellen. Dies als Möglichkeit zur Teilhabe an Evaluation zu verstehen ist ein Missverständnis. Sowie: Eine „echte“ Beteiligung ist erst erreicht, wenn Schüler/innen (ebenso auch Eltern) nach der Auswertung auch an den Maßnahmen zur Verbesserung festgestellter Defizite beteiligt werden.

Beispiele für die Beteiligung der Schüler/innen:

NW: Im Referenzrahmen Schulqualität wird in verschiedenen Dimensionen deutlich, dass Schülerinnen und Schüler an der Evaluation von Schulqualität beteiligt sind. Exemplarisch seien hier die Dimension 2.5 Feedback und Beratung (Kriterium 2.5.2: Die Wahrnehmungen und Einschätzungen der Schülerinnen und Schüler zur Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse, zu Zielen und Inhalten sowie zu ihren eigenen Lernprozessen werden ernst genommen und berücksichtigt.) sowie die Dimension 3.1 Demokratische Gestaltung (Kriterium 3.1.3 Die Gestaltung des Schullebens ermöglicht den Schülerinnen und Schülern, demokratisches Handeln zu erleben, aktiv handelnd zu erfahren und zu reflektieren.) genannt.

NI: Nach §38a NSchG entscheidet der Schulvorstand über die Grundsätze der nach §32 Abs.3 verpflichtend jährlich durchzuführende Überprüfung und Bewertung der Arbeit der Schule. Der Schulvorstand selber besteht zu einem Viertel aus Vertreterinnen und Vertretern der Schülerschaft. Der Orientierungsrahmen benennt als Teilmerkmal des Qualitätsmerkmals 4.2 Evaluation die Anforderung einer systematischen Feedback-Kultur zum Lehrerhandeln im Unterricht.

10. Namen, Zahlen, Fakten

Ort: Potsdam

Zeit: Freitag 19.06.2015, 15:30 Uhr, bis Sonntag 21.06.2015, 12:00 Uhr

Leitung der Tagung: Michael Töpler, Vorsitzender,
Erika Takano-Forck, stellvertretende Vorsitzende
Andrea Spude, stellvertretende Vorsitzende

Protokoll: Rheinland-Pfalz

Referenten:

- Staatssekretär Dr. Thomas Drescher, Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Brandenburg
- em. Prof. Dr. Hans Brügelmann, Erziehungswissenschaftler
- Margit Boekhoff, Leiterin Schulinspektion Berlin
- Prof. Dr. Stephan Huber, Pädagogische Hochschule Zug
- Mona Kaczun (LSV Rheinland-Pfalz) und Sönke Eskelden (LSV Nordrhein-Westfalen)
- Felix Walz (LSBR Baden-Württemberg)
- Simon Becker (LSV Schleswig-Holstein)
- Friedemann Stöffler (Direktor Firstwald-Gymnasium Mössingen, BW) und Dr. Carsten T. Rees (Vorsitzender LEB BW)

Resolution:

Der BER hat die Resolution per E-Mail an alle Mitglieder und an weitere Empfänger geschickt, u. a. Ministerien, Verbände und Medien, mit der Bitte, sie weiterzuverteilen. Sie steht auf der BER-Website und ist Teil der Dokumentation.

Dokumentation:

Diese Dokumentation steht im internen Teil der BER-Website zum Herunterladen bereit. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung erhält die Dokumentation in vierfacher Ausfertigung.

Finanzierung:

Die Tagung wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

Redaktion der Dokumentation:

Ulrike Homann, Delegierte im Hauptausschuss für Nordrhein-Westfalen

Michael Töpler, Vorsitzender

11. Anhang

Die folgenden Dateien finden Sie aus Platzgründen nur im internen Teil der BER-Website. Sie können sie auch als PDF in der Geschäftsstelle anfordern.

- Ausführliche Antworten auf die Fragen an die Elternvertretungen der Länder
- Vorträge als Präsentation