

Der neue Weg Niedersachsens¹: Schulische Qualitätsentwicklung

I.1 Warum ein neues Konzept?

Die innerdeutsche Diskussion ist in Bewegung geraten. Vieles von dem, was lange als gut befunden und nicht mehr hinterfragt wurde, unterliegt jetzt Zweifeln. „Was ist eine gute Schule?“ Diese Frage zieht sich seit Beginn des 21. Jahrhunderts als Leitfrage durch alle schulischen Reformbewegungen. Letztlich waren es die PISA-Ergebnisse, die den Blick über die Grenzen in europäische Nachbarländer und über die Ozeane hinweg nach Kanada und Neuseeland eröffnet haben.

Schule hat endgültig die Insel der vereinzelt – also allein auf sich bezogenen – Qualitätsentwicklung verlassen. Geriet sie dabei zunächst in den Strudel rasanter gesellschaftlicher Veränderungen, beginnt sie langsam ihren eigenen Rhythmus zu finden - in der Anpassung an die äußere Bewegung einerseits, in der Entwicklung eigener Bewegungsgesetze andererseits. Die Suche nach einer *neuen Orientierung* zwingt die an Schule Beteiligten und Interessierten in die Auseinandersetzung um die besseren Konzepte für eine „*innere pädagogische Schulentwicklung*“. In diesem Zusammenhang betont der niedersächsische Kultusminister Bernd Busemann, dass die Schulen ihre Qualitätsentwicklung an landesweiten Vorgaben z. B. Bildungsstandards, Qualitätsmerkmalen für eine „gute Schule“ ausrichten, sie aber ihre innere Entwicklung eigenverantwortlich steuern sollen. „*Wir werden die staatliche Verantwortung für die öffentlichen Schulen nicht aufgeben. Deshalb werden wir landesweite Abschlussprüfungen und regelmäßig eine Qualitätsüberprüfung durch Schulinspektion einführen.*“ Vor diesem Hintergrund ist in Niedersachsen ein neues Konzept schulischer Qualitätsentwicklung entstanden, das sich einerseits auf standardisierte interne und externe Evaluationsverfahren stützt, andererseits den Schulen mehr Eigenverantwortung und damit auch größeren Gestaltungsraum zusteht.

I.2. Qualitätsorientierung

‘An unserer Schule nehmen wir jedes Kind und jeden Jugendlichen ernst.’ Die Umsetzung dieser Maxime ist unentbehrlich, insbesondere für Schulleiterinnen und Schulleiter. Sie zielt auf Spitzenqualität im Unterricht und bei der Förderung des Lernens und der Persönlichkeit. Im Kern heißt das: **Schülerorientierung in allen Bereichen!**

Dieser oft allzu leicht gebrauchte Begriff klärt sehr prägnant das Verhältnis von Schule zu ihren Schülerinnen und Schülern: Schule ist für die Lernenden da! Sie sind letztlich Nutznießer von Unterricht, von Schule, also ‘Kunden’; die Schule bietet ihnen ihre Dienstleistung an: optimale Fördermaßnahmen immer im Zusammenhang mit einer Erziehung zu Toleranz, Hilfsbereitschaft, Teamfähigkeit und zum Zurückstellen von Egoismen, zu Leistungsbereitschaft und Konfliktfähigkeit, zu kreativem und selbstbewusstem, eigenständigem und verantwortungsbewussten Lernen und Handeln. Das gilt für alle Lehrkräfte, für jeden Pädagogen – ohne Ausnahme.

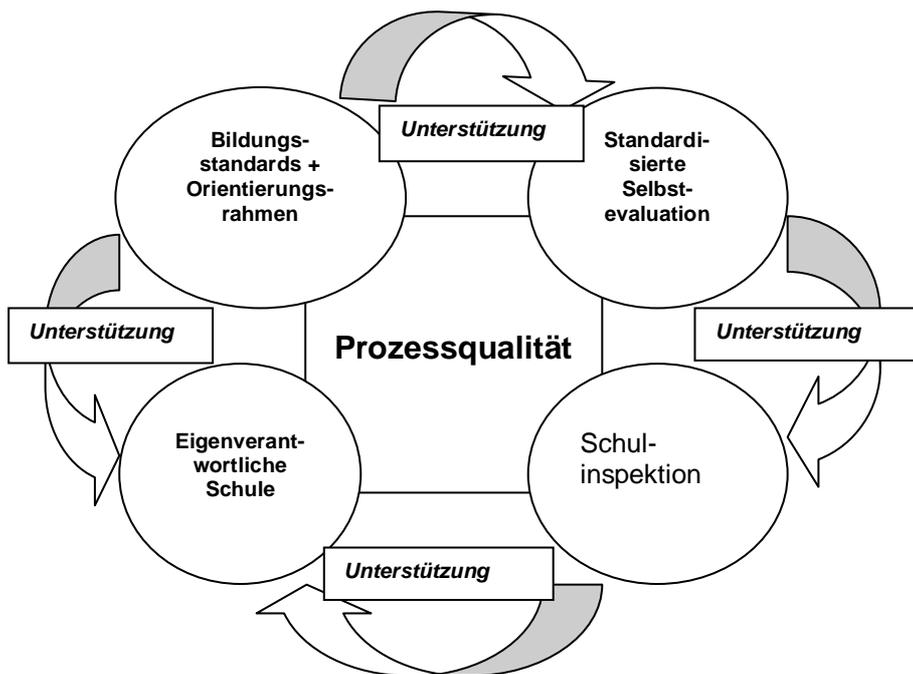
¹ Die Bildungslandschaft in Niedersachsen:

- 11 Universitäten und 12 Fachhochschulen mit 105.000 Studierenden in Braunschweig, Clausthal-Zellerfeld (Harz), Göttingen, Hannover, Hildesheim, Lüneburg, Oldenburg, Osnabrück und Vechta
- 3.700 Schulen – dazu gehören die Zwergschule auf einer nordfriesischen Insel, aber auch die großen berufsbildenden Schulzentren in städtischen Ballungsgebieten mit bis zu 4.000 Schülerinnen und Schülern.
- Ca. 1,4 Millionen Schülerinnen und Schüler besuchen Gymnasien, berufsbildende Schulen, Realschulen (fast 30%), Gesamtschulen (2%), Hauptschulen, Grund- und Sonderschulen. Die flächendeckende Orientierungsstufe für die Klassen 5 und 6 wird zum 01. 08. 2004 eingestellt. Knapp 50% aller Schülerinnen und Schüler schließen erfolgreich mit der „mittleren Reife“ ab. Deshalb wird Niedersachsen als typisches „Realschulland“ bezeichnet.
- 78.000 Lehrerinnen und Lehrer sind vornehmlich als Beamte eingestellt und werden durch das Niedersächsische Kultusministerium in Hannover und von einer Mittelbehörde, sogenannten Bezirksregierungen, beaufsichtigt. Hinsichtlich einer effizienteren Qualitätsentwicklung werden die zuständigen Bezirksregierungen in den nächsten Jahren zu einer neuen Schulverwaltung umorganisiert. Das neu umgewandelte Niedersächsische Landesinstitut für und Schulentwicklung und Lehrerbildung (NiLS) gestaltet maßgeblich die Weiterbildung und berufsbegleitende Qualifizierung der Lehrkräfte.

Das erfordert allerdings von der Schulleitung und dem Kollegium eine gemeinsame Auffassung von professionellem Handeln und den Gestaltungswillen, die Schule als Ganzes zu betrachten und zu entwickeln. Viele unserer Schulen sind von diesem Anspruch noch weit entfernt und sehen keine Perspektive für sich, diese Spitzenqualität überhaupt hervorbringen. Schulleiterinnen und Schulleitern erscheint es zu schwer, alle Lehrerinnen und Lehrer mit ihren unterschiedlichen Auffassungen und individuellen Verhaltensweisen zu einer geschlossenen Qualitätsentwicklung zu führen.

Wenn das Ziel der Persönlichkeitsentwicklung die eigenverantwortete Selbstständigkeit ist, muss auch die Qualitätsentwicklung Ausdruck eigenverantwortlichen und selbstkritischen Handelns sein. Deshalb muss Schulen eigenverantwortlicheres Handeln zugestanden werden. Die staatliche Aufgabe liegt dann nicht so sehr in der Regulierung von Verfahren, sondern in der Gestaltung von Rahmenbedingungen, die letztlich die Bedingungen für das Gelingen in den Schulen sind. Das erfordert umdenken zu lernen in den Schulen wie in den Bildungsverwaltungen. Verwaltungen müssen loslassen können, das Steuern von selbstständigem Handeln und Prozessen zulassen. Diese neue Form der Steuerung reguliert nicht, sondern bietet den Schulen eine Zielorientierung, die es ihnen ermöglicht, die Qualität ihrer Schule als Ganzes in den Blick zu nehmen, sie sorgt also auch für eine effiziente, entwicklungsorientierte Überprüfung der Zielerreichung.

Der neue Weg: Qualitätskonzept Niedersachsen



Die in naher Zukunft bundesweit entwickelten **Bildungsstandards** werden künftig den Kompetenzerwerb der Schülerinnen und Schüler bestimmen. Entscheidend ist dabei, dass es nicht um bloß fachliche Niveaus geht, sondern um fachliche und überfachliche Kompetenzen, die sie in die Lage versetzen, mit anschlussfähigem Wissen ihr eigenes Weiterlernen zu organisieren.

Mit dem **Orientierungsrahmen 'Schulqualität in Niedersachsen'**² wird die Etablierung eines systematischen Qualitätsmanagements und einer Evaluationskultur in den Schulen angestrebt - mit dem Ziel einer qualitativen Weiterentwicklung von Schule und Unterricht. Dazu gehört die regelmäßige Überprüfung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit durch entsprechende Gremien der Schule sowie die **Selbstevaluation** durch einzelne Lehrkräfte, aber auch der Entwicklung

² vgl. Niedersächsisches Kultusministerium, Orientierungsrahmen 'Schulqualität in Niedersachsen', überarbeitete Fassung, Hannover 2003

der Schule als Ganzes. Darüber hinaus soll für die landesweiten Entscheidungsebenen „Steuerungswissen“ zur (möglichst) kontinuierlichen Optimierung der Rahmenbedingungen schulischer Arbeit gewonnen werden. Der Orientierungsrahmen 'Schulqualität in Niedersachsen' soll auch im Zusammenhang mit der erweiterten Selbstständigkeit und Qualitätsverantwortung der Einzelschule ein Bezugsrahmen sein:

1. für die Schulentwicklung und Schulprogrammentwicklung
2. für schulinterne Maßnahmen der Qualitätssicherung und Evaluation im Rahmen der erweiterten Verantwortung der Einzelschule
3. für den Aufbau eines landesweiten Systems verbindlicher Qualitätssicherung durch interne und externe Evaluation und Schulinspektion
4. ggf. für einen Qualitätspreis oder für eine freiwillige Zertifizierung „Beste Praxis niedersächsischer Schulen“ durch Gutachterteams.

Ziel ist es, eine möglichst 'ganzheitliche' Wahrnehmung und Reflexion von Qualität in der Schule anzuregen, zugleich aber auch Rechenschaftslegung einzuüben.

Es werden insgesamt **sechs** „**Qualitätsbereiche**“ vorgeschlagen:

- I. Lernergebnisse und Erfolge der Schule
- II. Lernkultur – Qualität der Lehr- und Lernprozesse
- III. Schulkultur
- IV. Schulmanagement
- V. Lehrerprofessionalität und Personalentwicklung
- VI. Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung

Den Qualitätsbereichen sind insgesamt **32 Qualitätsmerkmale** und ca. 90 beobachtbare und messbare Indikatoren zugeordnet. Eine bewusste Auswahl und spezifische Gewichtung durch die einzelne Schule ist ausdrücklich gewollt. Zu prüfen sind dabei auch schulformbezogene Akzentsetzungen oder Varianten. Das Gesamtkonzept soll in den nächsten Jahren erprobt und ggf. modifiziert werden.

Entscheidend ist aber, dass sich Niedersachsen vorgewagt hat, neben der Entwicklung bundesweit einheitlicher fachlicher Standards Schulen eine Qualitätsorientierung zu bieten. Sie nimmt ihnen die Diskussion ab, was eigentlich „Beste Schulpraxis“ ist und wie sie ihre eigene Schule zur Spitzenqualität entwickeln können.

Systematische und standardisierte Verfahren einer Selbstevaluation, wie sie in regionalen und internationalen Netzwerken erprobt sind, werden den Schulen zur Verfügung stehen (siehe Kapitel II) . Die Sammlung und Auswertung der Daten wird das Niedersächsische Landesamt für Lehrerbildung und Schulentwicklung (NiLS) übernehmen. Damit wird die Sicherheit der Daten gewährleistet. Die Schulen erhalten ein professionelles Datenfeedback über ihren eigenen Stand und haben zugleich die Möglichkeit, sich national und international zu vergleichen, wenn sie das wollen. Die Impulse, die ihnen das Feedback und der Vergleich geben, zeigen ihnen sehr konkret, wo sie sich verbessern können. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen sie dann Unterstützung beanspruchen können.

Eine **Schulinspektion** bietet auf der Grundlage des Orientierungsrahmens "Schulqualität in Niedersachsen" der Schule Informationen darüber, ob sie sich im Normbereich der landesweiten Orientierungsvorgaben bewegt. Für die Akzeptanz einer solchen Inspektion bedarf es fairer Verfahrensregeln.

I.2. Verfahren und Instrumente externer Evaluation der Schulinspektion

Niedersachsen hat in Kooperation mit den Niederlanden deren System der Inspektion an niedersächsischen Schulen erprobt. Inzwischen sind die niederländischen Instrumente der Inspektion weitgehend an das Qualitätskonzept des Orientierungsrahmens angepasst.

Hierzu gehören

1. Sichtung und Analyse von Daten und Fakten der Schule (desk-research)
2. ein Drehbuch für die Vorbereitung und Durchführung der Schulinspektion
3. ein Unterrichtsbeobachtungsbogen für die jeweilige Schulform mit festgelegten Bewertungskriterien und einem Bewertungsschlüssel
4. ein Leitfaden für die Gespräche der Schulinspektoren mit der Schulleitung, den Lehrkräften, der Personalvertretung, den Schülerinnen und Schülern und den Erziehungsberechtigten
5. ein Bewertungsprofil für die Schule für einen Schulbericht und
6. ein Schulbericht.

Die Schulinspektion wird „schulaufsichtlich neutral“ organisiert: Diese Trennung von Schulinspektion (externe Evaluationssachverständige) und Schulaufsicht stärkt Akzeptanz und Vertrauen in den Schulen.³ Sie vermeidet auch Rollenkonflikte bei der Bewertung der Schulqualität. Die Schulinspektion wird in Teams (Tandems) durchgeführt, wobei eine Person über Erfahrungen der jeweiligen Schulform verfügt. Jede Schule erhält spätestens 6 Wochen nach der Inspektion einen Bericht, der neben den Stärken der Schule auch deutlich ihre Schwächen benennt und belegt. Er berücksichtigt dabei die jeweiligen Rahmenbedingungen. Die Schule muss auf den Bericht der Schulinspektion innerhalb einer zu definierenden Zeitspanne reagieren: mit einem Kommentar und vor allem mit einem schulintern verbindlich vereinbarten Maßnahmenkatalog, der der Schulinspektion zugeleitet wird. Die Schulinspektion kann ggf. weitere (weitergehende) Maßnahmen fordern. Für die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen ist die Schulleitung verantwortlich. Die Schulentwicklungsberatung hilft der Schule bei der Umsetzung solcher Maßnahmen, für die externe Unterstützung erforderlich ist. Über die Ergebnisse der Verbesserungsmaßnahmen berichtet die Schule der Schulinspektion nach (spätestens) einem Jahr. Die Schulinspektion prüft, ob die Ergebnisse hinreichend (belegt) sind; ggf. führt sie eine weitere Kurzinspektion durch.

I.4. Unterstützung

Schulen brauchen **gezielte Unterstützung** durch Schulentwicklungsberatung, um ihre Schul- und Unterrichtsqualität systematisch und nachhaltig wirkend zu verbessern.

Die dafür Verantwortlichen müssen

- sich am Bedarf der Schulen und/oder an den in einer Schulinspektion festgestellten Verbesserungsbereichen orientieren,
- in der Lage sein, einen schulischen Prozess verlässlich zu begleiten (Präsenz + Kontinuität + Projektmanagement), dafür und für die eingesetzten Ressourcen die Verantwortung zu übernehmen,
- regionale Vernetzungsaufgaben wahrnehmen und den Erfahrungsaustausch organisieren,
- zielgerichtete weitere Unterstützung – auch externe Experten – vermitteln,
- eine Teamstruktur haben, die Feedback ermöglicht sowie
- Felderfahrung und ein bestimmtes Kompetenzspektrum besitzen.

Einer solchen Qualitätsunterstützung liegt folgendes **Selbstverständnis von Schule** zugrunde:

Schulen entwickeln sich auf der Grundlage landesweiter Vorgaben/Standards zu **lernenden Organisationen**, die

- eigenverantwortlich ihre Entwicklungsprozesse organisieren,
- ihren Entwicklungsbedarf klären,
- verantwortlich für die Umsetzung der Ziele und für die Qualitätsentwicklung sorgen,
- miteinander und mit außerschulischen Partnern kooperieren,
- sich in „Bildungsregionen“ vernetzen
- und sich in eigener Verantwortung gezielte Unterstützung, Beratung und Fortbildung holen.

³ Fré Weerts: Qualitätsmessung von Schulen in PädF 1/2004, S. 12

Notwendig sind: folgende **Erfordernisse für eine Qualitätsberatung** der Schulen:

- eine Feldkompetenz, die Unterrichts- und Systemerfahrungen einschließt, um durch eigene und/oder die Hinzuziehung weiterer Kompetenzen (Vermittlung von Fachberatung, Schulpsychologie, externen Anbietern) Friktionen zu vermeiden,
- eine in angemessener Erreichbarkeit regional verfügbare Auswahl an Beratungsteams,
- ein systematischer Außenblick auf die Schule, um "blinde Flecken" besser erkennen und thematisieren zu können,
- die Kenntnis "guter Praxis" in anderen Schulen, um zeitliche Verzögerungen bei ihrer Verbreitung vermeiden zu helfen,
- eine zielgerichtete Beratung der Einzelschule, um unnötige "Suchbewegungen" vermeiden zu helfen,
- Kontinuität, um Verantwortung für die mit der Schule vereinbarten Veränderungsprozesse - z. B. nach Defizitergebnissen einer Inspektion - wahrnehmen zu können und
- Kompetenzen in der Personalentwicklung der der Schulentwicklungsberatung zugeordneten Unterstützungskräfte.

I.5 Eigenverantwortliche Schule

Die Einführung der Eigenverantwortlichen Schule in Niedersachsen soll wesentlich zur Qualitätsverbesserung von Schule, Unterricht und Erziehungsarbeit beitragen.

Ziele sind insbesondere die Stärkung der **inneren Schulentwicklung**, die **Verbesserung der Qualität des Unterrichts- und der schulischen Arbeit** mit dem Ziel individueller Förderung, der Wahrnehmung der Verantwortung für die individuelle Lernentwicklung und der Stärkung des eigenverantwortlichen Lernens von Schülerinnen und Schülern, ferner die Verbesserung der Schulabschlüsse und die Senkung von Abbrecher- und Wiederholerquoten.

Nach den bisherigen Überlegungen sollen Eigenverantwortliche Schulen im Rahmen landesweiter Vorgaben und Standards selbstständig über ihre Wege zu deren Erreichung entscheiden. Sie sollen dazu eigene pädagogische Leitideen entwickeln, konkrete Ziele für ihre Qualitätsentwicklung formulieren und ein eigenständig-pädagogisches Profil entfalten. Dabei ist der Orientierungsrahmen "Schulqualität in Niedersachsen" verbindlicher Maßstab.

Eigenverantwortliche Schulen sollen in größerem Umfang als bisher Gestaltungsfreiheit genießen und ihre Unterrichts- und Schulprozesse selbstständig steuern. Sie sollen dafür die Verantwortung übernehmen und sich regelmäßig einer Ergebnisüberprüfung stellen. Dazu brauchen sie ein professionelles schulinternes Management und eine Kultur systematischer Rückmeldung in Form von Evaluation und Schulinspektion.

Die staatliche Gesamtverantwortung für das Bildungswesen, wie sie u. a. mit der Setzung einheitlicher Bildungsstandards, mit der Vorgabe von Vergleichsarbeiten und Abschlussprüfungen dokumentiert ist, bleibt unberührt. Das Land trägt Sorge für eine qualifizierte Unterstützung der Schulen und stellt die finanziellen und personellen Ressourcen sicher.

II. Nationale und internationale Praxisbeispiele

INIS: Internationales Netzwerk innovativer Schulen und Schulsysteme im Vergleich, ein internationales Netzwerk, das von der Bertelsmann Stiftung organisiert und betreut wird. Es beteiligen sich hieran Schulen und Schulaufsicht aus Kanada, Neuseeland, Niederlande, Norwegen, Schottland, Schweiz, Ungarn. Aus der Bundesrepublik Deutschland sind die Bundesländer Bayern, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Thüringen Mitglieder des Netzwerkes. 42 Schulen stellen sich an einem internationalen Qualitätsvergleich. Sie suchen Lösungen für eine innere Schulentwicklung, die die Schülerinnen und Schülern in die Lage versetzen sollen, ihr Leben, ihr Lernen, ihren Beruf, ihre Teilhabe an der Bürgergesellschaft eigenständig zu gestalten.

Qualitätsentwicklung in Netzwerken: Ein niedersächsisches Schulentwicklungsvorhaben an dem sich 62 Schulen aller Schulformen in acht regionalen Netzwerken beteiligen. Alle Schulen haben sich dem selbstgesteuerten Lernen verpflichtet. Diese Schulen richten ihre Arbeit am neu entwickelten Orientierungsrahmen "Schulqualität in Niedersachsen" aus und erproben Verfahren standardisierter Selbst-Evaluation und externer Evaluation nach niederländischem Vorbild. In diesem Netzwerk ist mit der Administrationsauffassung gebrochen, die vorgegebenen Wertvorstellungen nur durch Erlasse, Verordnungen und staatliche Vorgaben von oben nach unten durchzusetzen. In den Netzwerken wird vereinbart diese bürokratische Feinsteuerung durch Leistungsvereinbarungen zwischen Schule und Projektverantwortlichen zu ersetzen. Die Schulen haben sich verpflichtet, schulische Alltagsschritte und Fortschritte ihrer inneren Schulentwicklung durch eine regelmäßige und systemische Reflexion mittels einer standardisierten Evaluation (PEB - Pädagogische EntwicklungsBilanz) sowie durch externe Schulinspektion bewerten zu lassen. Das Projekt endet im Januar 2005. Ergebnisse und Erfahrungen sollen für einen landesweiten Transfer genutzt werden.

III. Literatur und Links

Handreichungen und Empfehlungen

Niedersächsisches Kultusministerium, Orientierungsrahmen 'Schulqualität in Niedersachsen', überarbeitete Fassung, Hannover 2003

Fachliteratur

Inspectie van het Onderwijs – Niedersächsisches Kultusministerium –
Projekt Qualitätsentwicklung in Netzwerken (Hrsg.), „Von anderen Nationen lernen“, Abschlussbericht des Kooperationsprojekts mit den Niederlanden zur Schulinspektion, Hannover / Utrecht 2003

Lohmann, Armin, Minderop, Dorothea:
Führungsverantwortung der Schulleitung - Handlungsstrategien für Schulentwicklung im Reißverschlussverfahren, 2. völlig überarbeitete Auflage, Neuerschienen Neuwied Mai 2004

Stern, Cornelia; Mahlmann, Julia; Vaccaro, Eric:
Vergleich als Chance, Verlage der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2004

Fachbeiträge / Aufsätze

Lohmann, Armin - Evaluation, PädF. 1 /2003, S 3 ff.

Lohmann, Armin - Ein Plädoyer für Rechenschaftslegung, PädF. 1 /2004, S. 1

Lohmann, Armin - Verantwortung und Anspruch auf Rechenschaftslegung,
PädF. 1/2004, S. 24

Stern, Cornelia - Rechenschaftslegung – Schlusspunkt und Auftakt für Schulprogramm und Selbst-Evaluation, PädF. 1 /2004, S. 27

Weerts, Fré - Qualitätsmessung von Schule, PädF. 1/2004, S. 12

Editorial der Herausgeber, Journal für Schulentwicklung, 1/1997, StudienVerlag
Pädagogische Führung, „Evaluation“ 1/2003 und „Rechenschaftslegung“ 1/2004

Internetseiten

www.mk.niedersachsen.de/Schulqualität Orientierungsrahmen "Schulqualität in Niedersachsen"

www.mk.niedersachsen.de/Schulqualität „Von anderen Nationen Lernen“ – Abschlussbericht zur Kooperation mit den Niederlanden (Inspektion)

www.nibis.de - Schulische Qualitätsentwicklung -

www.mk.niedersachsen.de/Schulqualität „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ -

u. a.:

Rolff, Hans-Günter - Zwischenevaluation der 2. Meilensteinkonferenz der Qualitätsnetzwerke,

4. - 5. 12. 2003 in Bad Salzdetfurth

Beitrag von:

Armin Lohmann

Innovative Gruppe im Niedersächsischen Kultusministerium, Referatsleiter 1/2 „Schulische Qualitätsentwicklung“, Projektleiter Qualitätsentwicklung in Netzwerken und National Coordinator INIS

E-Mail: armin.lohmann@mk.niedersachsen.de

Website: www.mk.niedersachsen.de