

## **Qualitätsentwicklung an Schulen**

Mit den schockierenden Ergebnissen im Umfeld vieler nationaler und internationaler Studien zum Leistungsstand Deutscher Schüler und Schulen wurden zahlreiche Terminologien im Umfeld von Unterricht und Lehre neu entdeckt, konzipiert oder auch nur neu positioniert. Von zentraler Bedeutung scheint in diesem Umfeld der Qualitätsbegriff zu sein, der zum Beispiel in Form von Standards diskutiert und zugleich in breiter Form evaluiert wird.

Um den Bereich der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im schulischen Umfeld näher eingrenzen und erkennen zu können, werden hier zum besseren Verständnis einige grundsätzliche Aspekte zu diesem Bereich dargelegt. Diese Ausführungen sollen dazu dienen, eine Vorstellung von den Möglichkeiten und Chancen einer Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an öffentlichen Schule zu entfalten.

In der entsprechenden Literatur von Vertretern aus Wissenschaft, Politik sowie den verschiedenen Verbänden finden sich Theorien und Konzepte zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen u.a. in der Festlegung von „Standards“ oder auch im Umfeld der Formulierung von „Kompetenzen“ oder „Schlüsselqualifikationen“. Wozu dienen Standards, welche Ziele sind damit verbunden?

Durch den allgemeinen Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schulen muss jede Schule ihre spezifischen Aufgaben, Ziele, Methoden, Angebote usw. in Abstimmung mit den gesetzlichen Vorgaben festlegen. Das Schulprogramm jeder Schule soll zu den einzelnen Bereichen nähere Auskunft geben. Eine mögliche Orientierung bietet dabei die gemeinsame Formulierung von Standards. In Verbindung mit Zielkriterien lässt sich die Qualität einer Schule mit ihren verschiedenen Aufgabenbereichen in unterrichtlichen und außerunterrichtlichen Perspektiven bestimmen. Durch den seit vielen Jahren geforderten Ausbau der Selbständigkeit der Schulen kommt es zunehmend zu einer größeren Mitbestimmung und Einflussnahme aller am Gestaltungsprozess der Schule Beteiligten. Mit der gewonnenen Freiheit wächst jedoch auch die Verantwortung, die z.B. verbunden ist mit hoher Sachkompetenz, Identifikation und starkem Engagement.

Inhalte und Strukturen auf den unterschiedlichen Ebenen des Lebens- und Lernortes Schule stehen zunehmend in der Verantwortung von Lehrern, Schülern und Eltern. Dieser Gewinn an Gestaltungsfreiheit erfordert u.a. auch einen Zuwachs an Kompetenzen auf verschiedenen Ebenen. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist die Kommunikation, die zunächst die Reflexion über das bisher Geleistete, anschließend den Austausch über den Ist-Zustand sowie die gemeinsamen Ziele und Perspektiven mit den notwendigen Veränderungen, Konsequenzen erfordert. Leitende Fragestellungen (s.u.) können hierzu eine Orientierung bieten.

Auf der Basis eines systematisierten, inhaltlichen Konsens können alle am Bildungsort Schule Beteiligten für die Zukunft Vereinbarungen treffen und für alle Lernende und Lehrende verbindliche Strukturen schaffen, die den Lebensraum Schule positiv gestalten. Ein wichtiger Faktor ist hierbei die Formulierung von Standards. Schule muss darüber Auskunft geben, wo sich die einzelnen Funktionsbereiche positionieren.

Um einen Standard zu entwickeln sollte jedoch zunächst ein Austausch über wesentliche Fragen erfolgen:

- Wo stehen wir?
- Was ist uns wichtig?

- Welche gemeinsamen unterrichtlichen und außerunterrichtlichen Ziele verfolgen wir (fachliche, personale, soziale Kompetenzen, Qualifikationen...)?
- An welchen Stellen sind wir besonders leistungsfähig, wo können/sollten wir uns steigern?
- Wie wollen wir diese Ziele angesichts der sich wandelnden Bildungslandschaft in Deutschland zukünftig umsetzen?
- Wie können wir für neue Aufgaben freie Kapazitäten schaffen?
- Welche Verantwortung tragen wir eventuell als Schule in besonderer Trägerschaft?

Erste Antworten hierzu finden sich meist im Rahmen der obligatorischen Schulprogramme. Dabei lassen sich aus den verschiedenen Sektoren Antworten zusammenstellen, die insgesamt die verschiedenen Lebens- und Arbeitsbereiche von Schule prägen.

Viele Schulen stehen inzwischen in der Phase, bestehende Strukturen und Konzepte auf ihre Effizienz zu hinterfragen sowie neue Konzepte in Anlehnung an jüngste Veränderungen im Bildungswesen zu modifizieren oder neu aufzubauen. Die Frage nach dem Sinn und Nutzen einer reflektierten Qualitätsentwicklung ist hierbei leitend. Eine Orientierung bietet die Steigerung der Leistungsfähigkeit der für Schule verantwortlichen Funktionen und Faktoren. Hilfreich ist dabei wiederum die Nutzung einer Standardisierung, in der Zusammenhänge verdeutlicht und Ziele fixiert werden.

Wozu Qualitätssicherung?

Lehrer haben oftmals eine klare Vorstellung über den Leistungsstand ihrer Schüler. Schüler und auch Eltern prägen sich ebenfalls durch eigene Beobachtungen sowie durch die Rückmeldungen von Lehrern (Arbeiten, Gespräche, Zensuren...) ihr eigenes Urteil. Viele Beobachtungen und Wahrnehmungen können jedoch aufgrund der zeitlich unflexiblen Struktur des Schulalltags nicht geleistet werden. Im Rahmen der eng geführten Stundenfolge eines Tages entfallen Differenzierungen, die im Rahmen einer optimalen Förderung eigentlich sinnvoll und notwendig wären. Eine Reflexion dieser Ebenen kann neue Erkenntnisse zum Lehren und Lernen ermöglichen. Dies setzt jedoch eine Offenheit für derartige Ansätze sowie die konstruktive Bereitschaft zum Dialog, zur Mitarbeit voraus!

Hervorzuheben ist der Hinweis, dass sich durch Maßnahmen im Bereich der Qualitätsentwicklung für den einzelnen Lehrer nicht unbedingt eine Mehrarbeit ergibt. Im Gegenteil: Durch die Einbeziehung von Eltern, Schülern und außerschulischen Experten sowie die Kooperation zwischen Fachbereichen und Kollegen lassen sich nicht nur neue Erkenntnisse sondern ebenso Entlastungen erzielen. Transparenz kann dazu genutzt werden, Gemeinsamkeiten zu entdecken, Arbeiten und Aufgaben zu teilen, Kapazitäten zu nutzen, Verständnis für die Arbeit des anderen zu entwickeln und Freiräume zu schaffen. Besseres Verständnis für Kollegen, Schüler, Lernprozesse usw. fördert nicht nur die Qualität und die Ergebnisse, sondern auch die Motivation und damit die Freude am Lehren, an der Arbeit und damit das Wohlbefinden jedes Einzelnen.

Dies alles bedarf jedoch zunächst einer Entwicklung im Kollegium, in der gesamten Schulgemeinschaft, wozu Schulleitung nachhaltig einladen und auffordern muss. Vielfach wurde eine schulinterne Evaluation bisher noch nicht vorgenommen. Mit Blick auf die derzeitige Entwicklung und die externe Qualitätsprüfung von außen sollten jetzt die Chancen, die Möglichkeiten einer selbstbestimmten Entwicklung genutzt werden, um eigene Qualitätsstandards abzustimmen und Perspektiven für die Zukunft aufzubauen. Was ist für die Arbeit, für den Lebensraum Schule wichtig und unwichtig? Fragestellungen zur methodischen Arbeit, zur Effektivität des Lernens, zur Motivationssteigerung, zur Lernoptimierung, zur sinnvollen Klassenleitung, zum erfolgreichen Kommunikationsstil usw. können hierbei wertvolle

Antworten heranreifen lassen und entscheidende Hilfen geben. Damit ist ebenso die Perspektive gegeben, bisher praktizierte Maßnahmen und Modelle zu hinterfragen und vor diesem Hintergrund den Mut zu haben, vorhandene, aktuelle „Baustellen“ zu schließen!

Qualitätsentwicklung muss daher ermutigen sich für einen sinnvollen, kritischen Dialog zu öffnen und gemeinsam für die Qualität der Arbeit einzutreten. Konkret könnte die Durchführung eines Kollegiumstages unter dieser Thematik zum Beispiel ein erster Schritt zur Klärung sein, welches die gemeinsamen Ziele sind, wohin sich eine Schule entwickeln will und wie dieser Weg gemeinsam gestaltet werden soll. Gewinnbringend können sich hieraus die bereits angedeuteten Entlastungen in Verbindung mit individuellen Fortschritten und Verbesserungen in den Bereichen Arbeit, Beruf sowie Gesundheit und auch Lebensqualität ergeben.

Wie könnten derartige Ergebnisse aussehen?

Denkbar sind hierzu sehr viele Vorschläge, die jedoch meistens aufgrund des Stellenrahmens, der finanziellen Basis und der zur Verfügung stehenden Auslastung der einzelnen Lehrer begrenzt sind. Diese Situation trifft auf alle Schulen im Lande zu. Innovative Gedanken und Ansätze sind daher gefragt. Der bundesweite Blick auf einzelne Modelle zeigt einen Lösungsansatz in der verstärkten Kooperation mit außerschulischen Organisationen. Partnerschaften, Bündnisse und Programme mit Unternehmen aus der Wirtschaft, Kooperation mit Universitäten, Projekte mit gemeinnützigen Einrichtungen oder Organisationen bieten differenzierte Hilfen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Diese kann in finanziellen Hilfen, Sachspenden oder auch auf rein fachlich konzeptionelle Begleitung bestehen. Je nach Anspruch und Möglichkeiten der Partner sind vielfältige Modelle praktikierbar. Unterricht und außerunterrichtliche Bereiche (Arbeitsgemeinschaften, Wettbewerbe, Aktionen usw.) können davon im gleichen Maße partizipieren.

Weitere Ideen lassen sich mit dem Blick auf sogenannte Reformschulen oder über die Ländergrenzen hinweg finden. Anregungen bietet beispielsweise die begrenzte Aufhebung des 45 Minuten-Rhythmus, der Ausbau bilingualen Unterrichts, die Einrichtung von neuen Fachkombinationen oder Leistungskursmodellen, Elternmitarbeit im Unterricht und/oder in den Arbeitsgemeinschaften, Ausbau der Schülerpatenschaften auch im Bereich von Unterrichtsgestaltung. Das oben bereits gebrauchte Bild der „Baustellen“ kann dazu genutzt werden, Kapazitäten zu bündeln, Entlastungen zu schaffen und Kräfte für neue, sinnvolle Maßnahmen zu mobilisieren. Vor diesem Hintergrund kann eine konstruktive schulinterne Diskussion und Entwicklung - z.B. im Rahmen eines Thementages, Kollegiumstages, Fortbildung etc. - entscheidende Impulse setzen und Hilfen geben, einen gemeinsamen Konsens zu finden, Wünsche zu artikulieren und abzustimmen, Maßnahmen zu planen, Perspektiven zu eröffnen und Entwicklungsprozesse anzustoßen. Die Möglichkeiten sind jetzt gegeben, wir sollten sie nicht ungenutzt lassen!