



Stellungnahme  
anlässlich der

**„Qualitätsanalyse – Anhörung ASchW – 21.01.2015“**

Meine Stellungnahme besteht aus drei Teilen, aus I. Zustimmung, II. Einordnung und III. Ideen zur Weiterentwicklung.

### **I. Zustimmung**

Die mir bekannten Dokumente lassen erkennen, dass die neu ausgerichtete QA schlanker geworden ist in Bezug auf Umfang und inhaltliche Fokussierung auf die Kernbereiche, insbesondere Unterricht und Schulleitung (bestehend aus Führung, Management und Steuerung). Es sind nur noch 4 Dokumente fürs Schulportfolio erforderlich. Zu erkennen ist auch, dass mehr als früher Gewicht auf eine vorgängige interne oder Selbstevaluation der Einzelschule gelegt wird. Die nationale wie internationale Forschung zeigt, dass beide Maßnahmen zur Erhöhung der Wirksamkeit der QA und der Erhöhung der Akzeptanz in den Schulen beitragen.

Klar zu begrüßen sind weiterhin die beiden in dem der Anhörungen zugrunde Antrag genannten Maßnahmen, dass 1. „die Schulen ergänzenden Prüfkriterien von sich aus anmelden (können), zu denen sie eine unterstützende Rückmeldung zur Weiterentwicklung ihrer Arbeit wünschen“ und „das Angebot eines Erläuterungsgesprächs nach Erhalt des Qualitätsberichts“ (S.2).

### **II. Einordnung**

„Schulentwicklung und damit auch Qualitätssicherung besteht aus wesentlich mehr als der Qualitätsanalyse“ heißt es im o.g. Antrag. Dem kann ich zustimmen. Schulentwicklung (SE) bewegt sich idealerweise im Rhombus von (1) Vorgaben von Politik und Behörden, (2) Schulaufsicht, (3) QA und (4) Unterstützungssystem. Dies ist in Abb. 1 grafisch dargestellt.

### **III. Ideen zur Weiterentwicklung**

In NRW ist die QA in den Bezirksregierungen bei der Schulaufsicht angesiedelt. Im Bildungsportal NRW wird zwar gesagt: „Die Dezernate 4 Q sind sowohl personell als auch funktionell von der Schulaufsicht vollständig getrennt. Diese Trennung gewährleistet Rollenklarheit.“

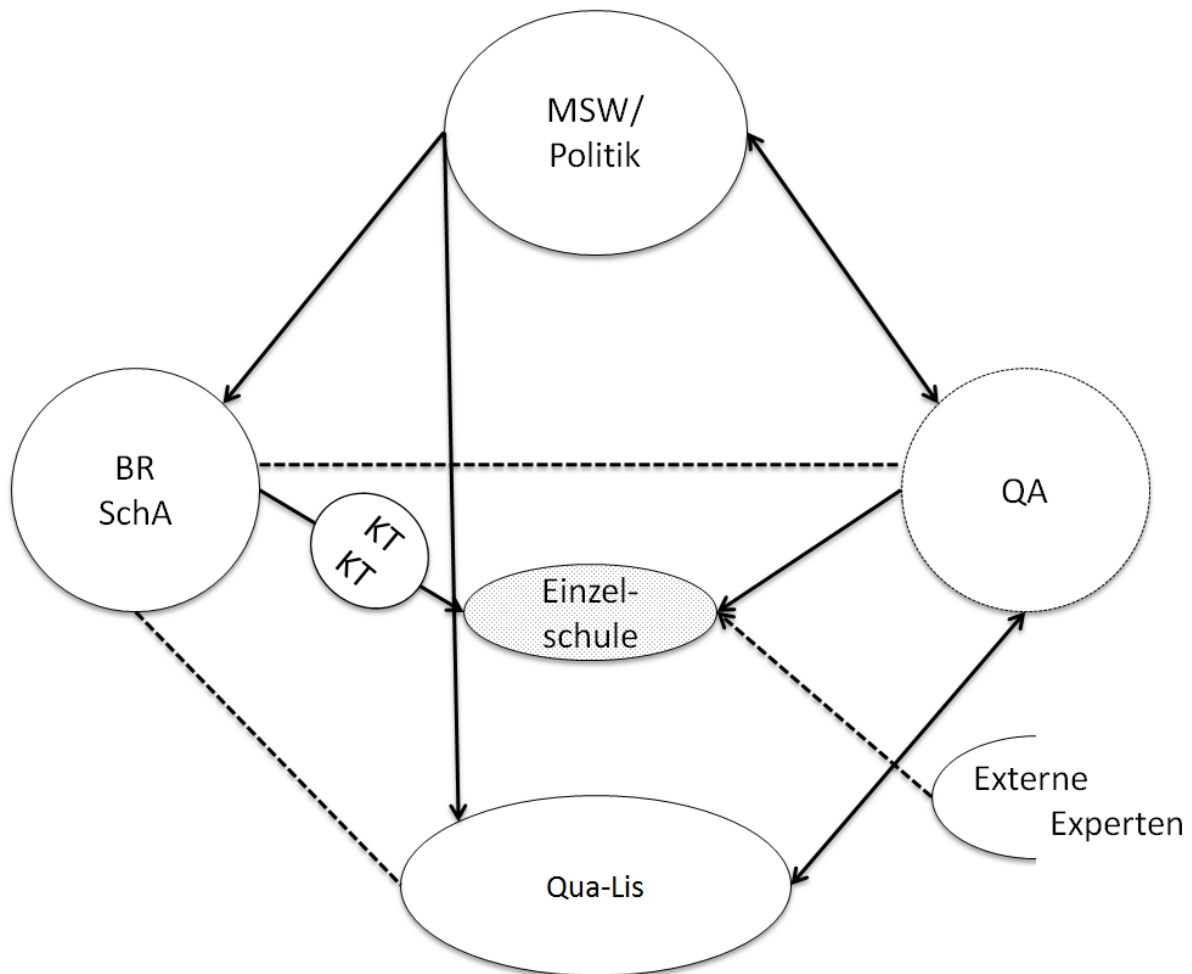


Abbildung 1: Schulqualitäts-Rhombus

Dies ist eine Illusion: Rollenklarheit herrscht gerade nicht und die Schulen sehen eine Trennung nicht, weshalb wohl auch eine vergleichbare Organisationsform außer in NRW nur noch im Saarland vorkommt. In Schleswig-Holstein ist die externe Evaluation abgeschafft worden, in den anderen Bundesländern ist die Schulinspektion, wie sie außerhalb NRWs heißt, in institutionell und räumlich von der SchA unabhängigen Einrichtungen (Agenturen) untergebracht.

**1. Empfehlung:** Die QA sollte idealer Weise eine Agentur sein, zumindest dem QUA-LIS angegliedert werden.

Das größte Problem aller Schulinspektionen ist die Umsetzung der Qualitätsberichte in konkrete und wirksame Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Das gilt auch für die QA. Insofern ist es schon als Fortschritt zu werten, dass eines der 4 obligatorischen Dokumente des Schulportfolios eine Fortbildungsplanung sein muss. Aber ob diese auch von den Einzelschulen umgesetzt wird, bleibt offen (die meisten empirischen Untersuchungen zeigen, dass sie nicht umgesetzt werden). Die Auflage, hierzu

Zielvereinbarungen mit den Schulen zu schließen, weist zwar den richtigen Weg, aber ob diese eingehalten werden, bleibt wiederum offen.

Eine Umsetzung im Zuge der Neuausrichtung der QA wird auch durch den Umstand erschwert, dass die (wichtige) Vorlaufphase von einer Schule bis auf 2 Jahre verlängert werden kann. Es besteht dann die Gefahr, dass die Schule für diese Zeit alle Energie investiert, die dann bei der Umsetzung fehlt. Es liegt dann auch in der Luft, dass SE als Vorbereitung auf die QA missverstanden wird und nach der QA kein Thema mehr ist.

Weiterhelfen kann hier nur ein quantensprungähnlicher Ausbau des Unterstützungssystems, wobei mit der Neugründung des Landesinstituts ein Anfang gemacht ist. Dabei reicht es nicht, dass wie geplant, „hinter“ die Kriterien und Indikatoren des neuen Referenzrahmens etliche Service-Instrumente „gelegt“ werden, deren sich die Einzelschule bedienen kann (solche Instrumente gibt es im übrigen schon in Hülle und Fülle in allen Bundesländern und auch in der DAPF). Vielmehr sind SE und QE komplexe und komplizierte Prozesse, die wenig durch Papier und Zahlen befördert werden, sondern Personen benötigen, die Prototypen entwickeln und transferieren. SE und QE sind auch kein episodisches Event, sondern ein andauernder Prozess, wofür nicht nur Berater, sondern Begleiter zuständig sind. Diese bringen nicht nur ihre eigene Kompetenz in die Schulen, sondern sorgen auch für Nachhaltigkeit, indem sie beim Aufbau einer innerschulischen Entwicklungskompetenz helfen. Daraus folgen 2 weitere Empfehlungen:

**2. Empfehlung:** Die KTs stärken, die Mitarbeiter mit mehr Zeit ausstatten und systematisch qualifizieren, die Leitungen (auch der dort als Leitung tätigen Schulaufsichten) fortbilden und eine Zentralstelle im QUA-LIS einrichten, die u.a. für Entwicklung und Überprüfung von Standards von SE zuständig ist.

**3. Empfehlung:** Aufbau des Unterstützungssystems insgesamt u.a. durch Vernetzung von KTs, Kooperation mit Regionalen Bildungsnetzwerken, Materialentwicklung, Erschließung der digitalen Medien (Pädagogik 3.0), Ausbau der Schulleitungsfortbildung, auch im Bereich der Mittleren Führungskräfte.

**4. Empfehlung:** Unterstützung durch Peer Review zwischen Schulen: Schulen lernen von Schulen. Das gilt insbesondere für fachliche Aspekte des Unterrichts, welche von der QA nicht in den Blick genommen werden.

**5. Empfehlung:** Deutliche Verstärkung der Finanzmittel. Wie man am Vergleich mit den Niederlanden erkennen kann, wird dort mindestens das Fünffache für Lehrer- und Leitungsfortbildung ausgegeben (s. Anlage).

**Anlage:** „Ohne äußere Unterstützung bleiben Schulen stecken“



# Ohne äußere Unterstützung bleiben Schulen stecken

Ein Blick auf das ausgefeilte niederländische System des „Schulbegleitungsdienstes“

Von Hans-Günter Rolff und Andrea Sparka

In den Niederlanden gehen nicht die Lehrer zur Fortbildung, sondern die Fortbildung kommt zu den Lehrern in die Schule. Ein Netzwerk deutscher Schulentwickler reiste ins friesische Leeuwarden, um sich das international als vorbildlich geltende Unterstützungssystem genauer anzusehen. Wir dokumentieren den Bericht von Professor Hans-Günter Rolff und Andrea Sparka (Universität Dortmund).

Unterstützungssysteme für Schulentwicklung werden in den Niederlanden unter dem Begriff „Versorgungsstruktur“ zusammengefasst, mit dem die Gesamtheit aller Institutionen gemeint ist, die die Schulen unterstützen und beraten. Dabei sind die Schulbegleitungsdienste (SBDe), die dem Primar-, Sonderschul- und seit kurzem auch dem Sekundarbereich Unterstützung anbieten, von den nationalen Pädagogischen Zentren, die vornehmlich für den Sekundarbereich tätig sind, zu unterscheiden. Die Anzahl der Schulbegleitungsdienste beläuft sich in den Niederlanden auf 40 Einrichtungen, die durchschnittlich über 85 Mitarbeiter beschäftigen. Insgesamt sind rund 3500 Vollzeitmitarbeiter im Unterstützungsbereich tätig, von denen ca. 60 bis 80 Prozent schulbegleitend und weitere 30 Prozent administrativ arbeiten. Seit 1998 werden die Schulbegleitungsdienste nicht mehr zentral über den Staat finanziert, sondern dezentral über die Gemeinden. Dadurch wurde der Einfluss der Gemeinden auf die Schulbegleitungsdienste deutlich erhöht. Zukünftig gehen die finanziellen Mittel direkt an die Schulen, die dadurch die Unterstützungsangebote bei den Organisationen der Versorgungsstruktur selbst gesteuert einkaufen können.

Die Kernaktivitäten der Schulbegleitungsdienste beziehen sich auf Beratung und Begleitung von Schulen in Durchführung von Maßnahmen zur Lehrerfort- und -weiterbildung, Mitarbeit an der Realisierung landesweiter Schulreformen sowie auf Analyse und Diagnose von Problemereichen. Zielgruppen der Schulbegleitungsdienste sind Schulleitungen, Kollegien und einzelne Lehrkräfte, SchülerInnen, Schulverwaltungen sowie weitere bildungsnahe Einrichtungen. Der überwiegende Teil aller Schulbegleitungsdienste ist Mitglied bei „EDventure“, einer nationalen Organisation, die einerseits als Beratungsorgan aller angeschlossenen Dienste agiert und andererseits Standards für Produkte und Services formuliert sowie Qualitätszertifikate an Schulbegleitungsdienste vergibt.

Der größte Schulbegleitungsdienst der Niederlande, das „GCO Fryslân“ (Gemeenschappelijk Centrum voor Onderwijsbegeleiding), beschäftigt etwa 180 Vollzeitschulbegleiter, unter ihnen Pädagogen, Psychologen, Spezialisten für neue Medien, Logopäden, Bibliothekare etc. Die Arbeit des GCO Fryslân bezieht sich vor allem auf die Unterstützung von Schulen bei Erneuerungs- und Verbesserungsprozessen, auf die Entwicklung von Lernmaterialien, auf die Implementation neuer Medien, Coaching von Schulleitung, auf SchülerInnenberatung und auf die Unterstützung des Kollegiums oder einzelner Lehrkräfte sowie des Schulträgers in allen Angelegen-

heiten. Aber auch eine so „einrädrige“ Innovation wie die Einführung eines neuen Schulbuches wird unterstützt, indem ein

einschlägiger Fachberater etliche Male in eine Schule geht, vielleicht auch ein Prozessbegleiter.

Die nach Pisa besonders aktuellen Programme für die vor- und fröhschulische Erziehung richten sich vor allem an Kinder im Alter von zwei bis sechs Jahren. Sie werden den Kindertagesstätten und den ersten beiden Jahren der Grundschule, die mit den Vierjährigen beginnt, angeboten. Die Programme werden durch den Staat finanziert, der 15 000 Euro für eine Gruppe von 15 Kindern bereitstellt. Das Ziel der vor- und fröhschulischen Programme ist die Optimierung und Stärkung der Entwicklungschancen der Kinder sowie ein früherer Beginn der schulischen Laufbahn. Dafür werden zwei neue Programme entwickelt: Pyramide und Kaleidoskop. Beide Programme sind wissenschaftlich geprüft.

Das Programm „Pyramide“ wurde vom nationalen Institut für Testentwicklung (CITO) erarbeitet und beinhaltet acht Entwicklungsbereiche für Kinder. Es wurde für alle Kinder konzipiert, ist aber besonders geeignet für Migrantenkinder oder Kinder mit Lernschwächen. Die Umgebung ist in besonderer Weise vorbereitet, und den Kindern wird ein fester Tagesrhythmus vermittelt. Dabei gibt es einen freien Teil, bei dem das Kind selbstbestimmt spielt, und einen festgelegten Teil, bei dem Projekte sowie zweiwöchentlich ein neues Thema behandelt wird. Alle sechs Monate wird ein Beobachtungsbogen für das jeweilige Kind durch das Lehrpersonal ausgefüllt. Mittels diagnostischer Tests wird festgestellt, in welchen Bereichen sich das Kind positiv entwickelt und wo es weiterer Hilfe bedarf. Zudem wird jedem Kind individuelle Unterstützung angeboten. Elternpartizipation wird bei diesem Programm viel Aufmerksamkeit geschenkt.

Das Programm „Kaleidoskop“ versteht sich als ganzheitlicher Ansatz, der sich auf eine umfassende Entwicklung der Kinder, insbesondere ihrer Sprachentwicklung, bezieht. Es gibt einen festen Tagesrhythmus, der sich auf Elternpartizipation, Sprachentwicklung, Beobachtung und Tutoring richtet. Ein Lehrcurriculum wurde nicht festgelegt. Bei der Beobachtung der Kinder werden durch das Lehrpersonal täglich Notizen gemacht, die gleichzeitig zur Evaluation der Entwicklung des Kindes dienen. Auch beim Programm Kaleidoskop wird die Einbeziehung der Eltern betont. Jedes Jahr im Mai halten die Mitarbeiter des Schulbegleitungsdienstes ein „Intakegespräch“ mit der jeweiligen Schulleitung, bei dem die Wünsche der Schule formuliert und in einem Kontrakt für das folgende Schuljahr festgehalten werden.

Der GCOfröslän bietet den Lehrkräften einen zweijährigen Intensivkurs an, der sie bei der Arbeit mit dem neuen Programm unterstützt. Dabei gehen Fachberater einen Tag im Monat in die jeweilige Schule und informieren, beraten und coachen die Lehrkräfte, d. h. sie begleiten sie auch direkt im Unterricht. Neben diesen Fachberatern existiert auch der Typus des Prozessberaters, der die Schulen i. d. R. einen Vormittag pro Woche besucht und auf Fragen der Organisation und des Managements, aber auch auf die Entwicklung weiterer Unterstützungsangebote eingeht. Bei der Implementationsphase der oben beschriebenen Programme arbeiten beide Berater Typen Hand in Hand. Diese Zusammenarbeit ist bei allen Schulbegleitungsdiensten in den Niederlanden vorzufinden und stellt keine Ausnahme dar.

Im Anschluss an die erbrachte Leistung wird die Zufriedenheit der Schule evaluiert, um die Passung der Unterstützungsangebote stets verbessern zu können.

### Vergleich mit Nordrhein-Westfalen

Die Niederlande sind formal ganz gut mit Nordrhein-Westfalen vergleichbar, da beide Länder fast gleich groß sind und NRW mit 18 Millionen Einwohnern über eine ähnlich hohe Bevölkerungsdichte wie die Niederlande verfügt (16 Millionen). Bei rund 8500 Schulen in den Niederlanden, die auf Grund des gleichzeitigen Angebots protestantischer, katholischer und kommunaler Schulen so hoch ist, ist die Anzahl von 6355 allgemein bildenden Schulen in NRW allerdings wesentlich niedriger.

Betrachtet man die Unterstützungssysteme beider Länder, so ist die niederländische Versorgungsstruktur mit dem nordrhein-westfälischen Kooperationsverbund vergleichbar, der das Gesamtsystem der staatlichen Fortbildung in NRW darstellt und die Moderatorenschulung, Materialentwicklung und Evaluation bildungspolitischer Neuerungen sichert. In Nordrhein-Westfalen existiert ein Moderatorensystem, das unterteilt ist in Fachmoderatoren (Unterrichtsexperten) und Prozessmoderatoren (Schulentwicklungsexperten), die sich zu einem großen Teil aus Lehrern, Schulleitern und Schulaufsichtsbeamten zusammensetzen. Um Unterstützung zu erhalten, können Schulen einerseits die Angebote und Maßnahmen der Schulleiter und Bezirksregierungen wahrnehmen und andererseits schulinterne Lehrerfortbildungen durch Projektmittel individuell organisieren und dadurch unmittelbar auf Bedarfe reagieren.

Die Anzahl der Moderatoren in NRW ist schwer zu ermitteln. Angaben zur Personenzahl sind wenig aufschlussreich, da sie nicht, wie ihre niederländischen Kollegen, Vollzeitmitarbeiter sind. Einige bieten ihre Leistungen einen Tag pro Woche, andere mehrtägig und in monatlichen Abständen und wieder andere nur einmalig an. Betrachtet man die abgerechnete Stundenanzahl der geleisteten Fortbildungen, so spiegelt auch diese nicht den konkreten Unterstützungsumfang wieder, sondern die Gesamtstundenzahl, inkl. Vor- und

Nachbereitung, die anhand eines bestimmten schulformabhängigen Anrechnungsfaktors berechnet wird. Setzt man jedoch die Summe aller Entlastungsstunden mit der Anzahl der Moderatoren ins Verhältnis, ergibt sich bei einer Wochenstundenanzahl von 25 ein Wert von rund 650 Ausgleichsstellen für Moderatoren in Nordrhein-Westfalen für den Primar- und Sekundarbereich. Vergleicht man diese Anzahl mit den rund 2500 Schulbegleitern des Primarbereichs und den weiteren 500 Schulbegleitern des Sekundarbereichs in den Niederlanden, so muss man feststellen, dass das Ausmaß der Unterstützung in NRW viel geringer ist. Erschwerend kommt hinzu, dass in NRW kaum Moderatoren in die Schulen gehen, um diese direkt zu begleiten.

### Fazit

Unterstützungssysteme sind personalintensiv. Die niederländischen Nachbarn verfügen im Unterstützungsbereich im Vergleich zu NRW über weitaus mehr Personal für Schulentwicklung. Gerade personelle Ressourcen sind bei der Beratung schulischer Einrichtungen von großer Bedeutung, um die Implementation von Neuerungen kontinuierlich voranzubringen und nachhaltig zu machen. Dies ist in Holland gegeben, in Deutschland jedoch nicht. Außerdem sollte darüber nachgedacht werden, auch in Deutschland ein System von Vollzeitmoderatoren einzurichten, die weiterhin dem schulischen Kontext entstammen. Die Identifikation mit der eigenen Rolle als Moderator würde klarer und ihre Professionalität größer.

Große Priorität hat schließlich die Koppung der Beratungsleistung von Fach- und Prozessmoderatoren in den einzelnen Schulen. Viel zu häufig laufen Unterstützungsleistungen nebeneinander her, deren Effektivität durch eine Verknüpfung gesteigert werden könnte. Erst wenn die einzelnen Beratungsleistungen aufeinander abgestimmt werden, erhält die Einzelschule Unterstützung nach Maß. Und das ist nach Pisa dringend nötig.

Frankfurter Rundschau · Seite 7

Dienstag, 18. Juni 2002 · Nr. 138 · S/R/D