

## Qualität in Schulen verbessern – Baden-Württemberg wieder an die Spitze führen

Der „PISA-Schock“ des Jahres 2001 hat eine intensive Debatte um Qualitätssicherung, Evaluation und Bildungsstandards in Gang gebracht. Das haben die Arbeitgeber Baden-Württemberg immer begrüßt und unterstützt. Wie die Entwicklungen in Deutschland zeigen, wurde auch vieles in die richtige Richtung in Gang gesetzt, und im Schnitt wurden die Leistungsergebnisse besser. Baden-Württemberg aber hat die letzten 16 Jahre nicht so genutzt, wie es notwendig gewesen wäre. Die Quittung kam nun in Form einer Art zweiten „PISA-Schock“. Mit dem IQB-Bildungstrend 2015 fand sich Baden-Württemberg nur noch im Durchschnitt der Bundesländer wieder, echte Qualitätsverbesserungen und Leistungssteigerungen wie in anderen Bundesländern blieben aus. Die Arbeitgeber Baden-Württemberg haben schon lange vor den jetzt dokumentierten Problemen für eine ehrliche Qualitätsdebatte und eine Fokussierung auf die zentralen Stellgrößen für eine gelingende Schul- und Qualitätsentwicklung geworben. Statt dogmatischen Vorfestlegungen oder Verteidigungshaltungen gilt es jetzt, einen schonungslosen Blick auf Wirksamkeiten zu legen. In diesem Sinne benennen die Arbeitgeber Baden-Württemberg mit dem vorliegenden Papier sieben Ansatzpunkte, mit denen die Schulen des Landes wieder an die Spitze geführt werden können:

### **1. Kosten- und Effizienzinformationen auf allen Ebenen bereitstellen**

IST: Die Steuerung des baden-württembergischen Schulsystems krankt an einem zentralen Problem: Es fehlt auf allen Ebenen des Systems an Verlässlichkeit und Verbindlichkeit. Ein strategisches Bildungscontrolling wird bislang nicht genutzt und die Datenbasis der verschiedenen Leistungsmessungs- und Evaluationsverfahren sind nicht verknüpft.

SOLL: Kosten- und Effizienzinformationen müssen im Rahmen eines strategischen Bildungscontrolling auf allen Bildungsebenen zur Verfügung gestellt und die Datenbasis der verschiedenen Leistungsmessungs- und Evaluationsverfahren miteinander verknüpft werden. Ineffizienzen müssen transparent gemacht und die Fehlallokation von Ressourcen muss korrigiert werden. Nicht jeder Schulstandort und jedes Klassen- und Kursangebot ist erstrebenswert, wenn es dann z. B. an Krankheitsvertretungen fehlt. Auf den Punkt gebracht: Baden-Württemberg verdient mehr Bildung für das gleiche Geld.

## **2. Verbindliches System- und Qualitätsmanagement einrichten**

IST: Ein leistungsfähiges Bildungssystem benötigt ein effizientes und verbindliches System- und Qualitätsmanagement. Das bisherige Verfahren der Eigen- und Fremdevaluation erfüllt wegen mangelnder Verbindlichkeit diesen Anspruch nicht und wird mittlerweile von vielen als lästige Pflichtübung aufgefasst. Der 5-Jahreszeitraum zwischen den Fremdevaluationen ist zu lang. Ein Zusammenhang zwischen den Evaluationsergebnissen und den Ergebnissen aus Bildungsvergleichsstudien ist nicht feststellbar. Kriterien wie der Übergang in eine Berufsausbildung oder nachweisbare Verbesserungen zur Auflösung des engen Zusammenhangs von sozialer Herkunft und Bildungserfolg werden nicht systematisch in den Blick genommen. Verbesserungen werden nicht angemessen gewürdigt, festgestellte Mängel und Probleme bleiben häufig ohne Konsequenzen.

SOLL: Das bestehende Qualitätsmanagement muss zu einem wirksamen System- und Qualitätsmanagementprozess weiterentwickelt werden. Dazu gehört zwingend, dass aus der Evaluation abgeleitete Zielvereinbarungen regelmäßig und verbindlich mit den Schulleitungen vereinbart werden und die Zielerreichung mit Konsequenz nachverfolgt wird.

## **3. Bildungsreformen wissenschaftlich begleiten und kontrollieren**

IST: Bildungspolitische Reformen haben sich zu lange einer klaren Zieldefinition mit messbaren Kriterien für den pädagogischen Mehrwert und den intelligenten Wissenserwerb entzogen. Dies ist bei aktuellen Großprojekten wie z. B. der Einführung der Gemeinschaftsschule, der Reform der Realschule, der Einführung von Fremdsprachenunterricht an den Grundschulen, dem Ausbau der Ganztagschule, der Einführung des neuen Fachs Wirtschaft / Berufs- und Studienorientierung oder der anstehenden Digitalisierung von Schulen besonders relevant.

SOLL: Sämtliche Reformen im Schulbereich müssen wissenschaftlich begleitet und einem Controlling unterzogen werden. Dies muss von Anfang an mitgedacht und in der Finanzierung berücksichtigt werden. Ein vernünftiges Aufwand-Ertragsverhältnis, klare Zielvorgaben und transparente Qualitätskriterien müssen als Indikatoren für einen Reformenerfolg definiert sein und ernst genommen werden. Die Kriterien müssen im Sinne einer Längsschnittanalyse für die Einzelschule im Zeitverlauf erhoben werden, um tatsächliche kausale und nicht primär statistische Zusammenhänge zu erkennen. Das erfordert einen langen Atem und ein Denken über die Zeitspannen von Legislaturperioden hinaus. Die Arbeitgeber Baden-Württemberg haben bereits im Dezember 2011 in ihrem Positionspapier zur Gemeinschaftsschule denkbare Qualitätskriterien unter dem Stichwort „Gute Schule braucht messbaren Erfolg“ benannt.

#### **4. Verbindliche Bildungsstandards sicherstellen**

IST: Das aktuelle Standardwirrwarr der Kultusministerkonferenz mit „Regelstandard“, „Mindeststandard“ und „Unteren Mindeststandard“ – und dies auch noch unterschieden nach Schulabschlüssen – ist kontraproduktiv. Ein verbindlicher Mindeststandard ist dabei schwer zu erkennen.

SOLL: Das Bildungsversprechen des Staates an Eltern und Gesellschaft muss auf verlässlichen Standards beruhen und überprüfbar sein. Deshalb müssen endlich in Anlehnung an das sog. Klieme-Gutachten (Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandards. Eine Expertise, Berlin, 2003) in Ergänzung zu den KMK-Standards auf der Landesebene einheitliche und verbindliche Mindeststandards definiert werden, die es schulformübergreifend zu sichern gilt. Die Wirtschaft in Baden-Württemberg erwartet Klarheit, mit welchen Voraussetzungen Schülerinnen und Schüler zukünftig in Ausbildung und Beruf eintreten.

#### **5. „Selbstständige Schule“ zulassen und gestalten**

IST: Regionale Schulentwicklung, Inklusion, veränderte Schulstrukturen und neue Bildungspläne stellen Schulen vor große Herausforderungen in der eigenverantwortlichen Schulentwicklung. Schulen haben aber dafür aktuell zu wenige Handlungsspielräume im Sinne einer „Selbstständigen Schule“.

SOLL: Subsidiarität und dezentrale Verantwortungsübernahme können und müssen ernst genommen und verbindlich gelebt werden – auf der Grundlage verlässlicher Zielvorgaben und Mindeststandards sowie eines funktionierenden Bildungscontrollings in der zentralen Verantwortung. Die „Selbstständige Schule“ bringt viele Vorteile: Die Schule schärft ihr Profil, steuert direkt und zielgenau die Personalauswahl und -entwicklung, erhält Ressourcen per Globalbudget und nicht orientiert am Klassenteiler und gestaltet ihr Qualitätsmanagement auf der Grundlage von Zielvereinbarungen.

#### **6. Gezielte Personalentwicklung für Lehrkräfte vorantreiben**

IST: Gezielte Personalentwicklung wird an den Schulen nicht gelebt und entsprechend wird ein wirksamer Hebel für Qualitätsverbesserung nicht genutzt. Fortbildung darf aber nicht länger eine Privatangelegenheit der Lehrerinnen und Lehrer sein.

SOLL: In der Lehrerfortbildung muss der Einstieg in eine gezielte und verbindliche Personalentwicklung und Laufbahnplanung gefunden werden, die direkt auf den Ergebnissen der Fremdevaluation und auf einem wirksamen Beurteilungssystem der individuellen Stärken einer Lehrkraft aufsetzt. Aus diesem Grund müssen Evaluation, Qualifizierung und Personalentwicklung zusammen gedacht und verantwortet werden. Das gilt für alle Schularten.

## **7. Mehr Spitzenförderung ermöglichen**

IST: Baden-Württemberg hat die Spitzenförderung zu lange vernachlässigt. In der Folge fehlen heute entsprechende Angebote und Förderkonzepte für besonders begabte Schülerinnen und Schüler. Das gilt vor allem für den MINT-Bereich.

SOLL: Baden-Württemberg braucht ein Gesamtkonzept für die Spitzenförderung im Land, ohne dabei die Schwächeren zu vernachlässigen. Im MINT-Bereich bilden Schülerforschungszentren einen ersten Baustein für ein MINT-Elite-Konzept. Landesweite MINT-Eliteschulen, bei denen Universitäten und Unternehmen des Landes eingebunden werden, müssen als wichtige weitere Eckpfeiler folgen.