pedocs
Open Access Erziehungswissenschaften

DIPF

Abschlussbericht zum BLK-Programm "Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen" (QuiSS)

Oberhausen : QuiSS Koordinierungsstelle 2005, 15 S.

urn:nbn:de:0111-opus-3615

Nutzungsbedingungen

pedocs gewährt ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit dem Gebrauch von pedocs und der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Kontakt:

pedocs

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)

Informationszentrum (IZ) Bildung

Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main

eMail: pedocs@dipf.de

Internet: www.pedocs.de

Projektgruppe "Innovationen im Bildungswesen"

Abschlussbericht

zum BLK-Programm

"Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen" (QuiSS)

Inhalt

1. Ausgangslage für Modellversuchsprogramme im allgemeinbildenden Schulwesen....2

2. Problemstellung und Konzeption des QuiSS-Programms....2

2.1 Ziel des Programms....3
2.2 Leitvorstellungen des Programms....3
2.3 Organisation des Programms....4
2.4 Ergebnissicherung des Programms....4

3. Die Länderprojekte des Programms....5

4. Die zentralen Ergebnisse und Wirkungen des QuiSS-Programms....6

4.1 Die Ländervorhaben in ihrer generellen Bedeutung....6
4.2 Problempunkte innovativer Schulentwicklung....8
4.3 Übergreifende Leitvorstellungen für schulische Reformprozesse....8

5. Zusammenfassende Bewertung....10
5.1 Inhaltliche Ausgestaltung....10
5.2 Strukturelle Problemfelder 11

6. Umsetzung der Ergebnisse – Anmerkungen zu einem QuiSS-Anschlussprojekt....12

7. Bildungsplanerische Empfehlungen....14

1. Ausgangslage für Modellversuchsprogramme im allgemeinbildenden Schulwesen

Mit dem seinerzeitigen Start des SINUS-Programms 1998 vollzog die BLK die Umsteuerung der Modellversuchsförderung von Einzelmodellversuchen zugunsten der Programmförderung.

Mit dieser Umsteuerung ergaben sich vor allem bei Modellversuchsprogrammen im allgemeinbildenden Schulwesen besondere Anforderungen an die Schulen hinsichtlich der Arbeitsstruktur, des Arbeitsverhaltens und der Ergebnissicherung. Diese Anforderungen sind u.a. bestimmt

- durch Pflege der Kommunikation als Voraussetzung für eine professionelle offene Kooperation,
- durch einen transparenten Dialog über Stärken und Schwächen des geleisteten Bildungsangebots,
- durch die Definition einer Zielvereinbarung für Planung, Durchführung und Ergebnissicherung hinsichtlich der Qualitätsentwicklung der Schule,
- durch die Einbindung in ein Netzwerk gleichartiger oder verschiedener Schulen und Schularten auf lokaler, regionaler und überregionaler Ebene,
- durch die Routinisierung der Innovationsergebnisse.

Diesen Ansatz hat auch das BLK-Modellversuchsprogramm „Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen – QuiSS“ verfolgt.

2. Problemstellung und Konzeption des QuiSS-Programms

„Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen – QuiSS“ ist ein Modellversuchsprogramm, das - vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert - vom 1. August 1999 bis zum 31. Juli 2004 und mit einer halbjährigen kostenneutralen Verlängerung bis zum 31.Dezember 2004 in 14 Ländern durchgeführt worden ist.

Es ging darum zu zeigen und zugleich kritisch zu untersuchen, wie die im Schulwesen der Bundesrepublik anstehenden notwendigen Weiterentwicklungen systematisch und systemisch vorangebracht werden können. QuiSS ist deshalb kein Modellversuchsprogramm im engeren Sinne, sondern ein Entwicklungsprogramm. Ziel war es, die Möglichkeiten und bestehende Ansätze einer in die Breite getragenen Schulreform und ihre Bedingungen zu untersuchen. Deshalb gehörte es zu diesem Programm, dass die beteiligten 14 Länder sich von sehr unterschiedlichen Arbeitsansätzen her mit jeweils einer Gruppe unterschiedlicher Schulen aus unterschiedlichen Regionen und Kontexten beteiligten.

Alle Länder waren daran gebunden, von ihrem jeweiligen Arbeitsansatz her systemisch und systematisch zugleich vorzugehen. In der Konzeptexpertise waren 4 Gestaltungsbereiche genannt, deren entwicklungsbezogene systemische Zusammenschau in den jeweiligen Länderprojekten angestrebt und erreicht werden sollte:

- Professionalisierung
- Kontroll- und Unterstützungssysteme
- Planerische Organisation
- Unterricht und Erziehung

Mit diesen Gestaltungsbereichen antwortet das Programm auf eine Reformentwicklung, in der sich Schulen und Schulsysteme aller deutschen Länder befinden. Bei dieser Entwicklungsbewegung geht es nicht in erster Linie um die Optimierung von Einzelelementen, wie z.B. der Curricula oder der Finanzierung. Ziel ist der Übergang zu einer neuen „Lernordnung“. Das bedeutet eine Überprüfung der Bildungsziele, der Organisationsformen, in denen sich öffentlich verantwortete Bildung strukturiert, das bedeutet eine Überprüfung der inhaltlichen und methodischen Gestaltung von Unterricht und Erziehung, eben der Lernkultur. Es geht aber auch um Art und

Ort der Qualitätsverantwortung und der Steuerung, um Finanzierung und nicht zuletzt um die zivilgesellschaftliche Einbindung der Schulentwicklung.

2.1 Ziel des Programms

Der Titel des Programms „Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen“ lässt die Zielorientierung erkennen. Die anvisierte Qualitätsverbesserung wird bezogen auf Schulen und Schulsysteme zugleich. Dahinter steht die begründete Vermutung, dass die anstehende Weiterentwicklung – konzentriert auf Lernkultur und Teilautonomie – nicht die Schulebene allein betrifft, sondern als Übergang zu einer neuen Lernordnung den Gesamtzusammenhang von operativer Ebene und Steuerungsebene angeht. Der dem Modellversuchsprogramm in den Anfangsberatungen vorangestellte Arbeitstitel „Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen durch Innovation und Selbstwirksamkeit“ verdeutlicht noch stärker, was über QuiSS angestrebt werden sollte: Qualitätsverbesserung, Innovation und Selbstwirksamkeit werden in ihrem systemischen Zusammenhang gesehen.

Qualitätsverbesserung bedarf vor dem Hintergrund der veränderten individuellen Bildungsbedarfe und gesellschaftlichen Anforderungen der schulischen Innovation, d.h. einer systematischen Veränderung von Unterrichtszielen, Unterrichtsinhalten und Unterrichtsverfahren; die Innovation selbst bleibt – in der Schule wie in anderen sozialen Systemen – gebunden an die Selbstwirksamkeit und die daraus sich ergebende Handlungsweise der Akteure. Diese Verknüpfung von Qualitätsverbesserung, Innovation und Selbstwirksamkeit liegt dem Gesamtvorhaben QuiSS zugrunde, bestimmt auch die von den Ländern in das Gesamtvorhaben eingebrachten Landesprojekte.

Für QuiSS wurden insbesondere die Organisation, die Professionalität, die Unterrichtsarbeit und das Steuerungssystem zusammen gesehen. Die wechselseitige Abhängigkeit dieser – und anderer – Wirkungsfaktoren voneinander sollte exploriert, aktiviert und im Entwicklungsprozess des jeweiligen Ländervorhabens systematisch bearbeitet werden.

2.2 Leitvorstellungen des Programms

Die im Rahmen dieser Grundvorstellungen eingebrachten Länderprojekte waren deshalb bei aller thematischen und methodischen Unterschiedlichkeit gebunden an die folgenden übergreifenden Leitvorstellungen:

- Eine hohe Selbstgestaltungsverantwortung in den Ländervorhaben sollte die Beteiligten zu engagierten, innovationsbewussten Akteuren machen und sie für eine kontinuierliche Weiterentwicklung in Schulen und Schulsysteme gewinnen und befähigen.
- Die Vorhaben sollten so geführt werden, dass die Rahmenbedingungen und die tatsächliche Durchführung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit erkennbar verbessert würden.
- Die Entwicklung in allen Projekten sollte systemisch angelegt werden, wobei es zunächst offen bleiben konnte, welche und wie viele Wirkungsfaktoren in ihrem Wirkungsbezug zusammengeführt werden konnten. Die Schulen sollten darüber hinaus aus ihrer Vereinzelung herausgeholt werden und in Netzwerkstrukturen einbezogen werden.
- Die Einzelschulen sollten nach der Systematik „Schulprogramme – Umsetzung – Evaluation – Rechenschaftslegung – Folgeplanung“ vorgehen.
- Operative Ebene und Steuerungsebene, d.h. Einzelschule und Schulverwaltung, sollten im Arbeitsprozess zusammengeführt werden.
- Die Akteure des Modellversuchsprogramms in den Schulen und auf der Steuerungsebene sollten ihre Arbeit kritisch begleiten, dabei unterschiedliche Formen der Selbstevaluation anwenden und eine kritische Rechenschaftslegung übernehmen.

Unter diesen Leitvorstellungen war das Arbeitsziel für alle beteiligten Schulen und Schulverwaltungen ein Doppeltes. Einerseits mussten die landesspezifischen Entwicklungsthemen bearbeitet werden, andererseits sollten die übergreifenden Orientierungswerte aktiviert und eingehalten werden, damit generalisierbare Erkenntnisse und Erfahrungen über förderliche und hemmende Bedingungen einer systemischen und innovativen Weiterentwicklung des Schulwesens gewonnen werden konnten.

2.3 Organisation des Programms

An dem auf 5 Jahre angelegten Modellversuchsprogramm beteiligten Sie 14 Länder mit 15 Projekten in der Zeit vom 01.08.199 bis zum 31.12.2004, einschließlich einer ½ jährigen kostenneutralen Verlängerung. Der Bund und die beteiligten Länder förderten dieses Programm mit rund 13 Millionen Euro. Die Programmträgerschaft wurde von der Forschungsgruppe Modellprojekte e.V. (FGM), Heidelberg, in Verbindung mit der QuiSS-Koordinierungsstelle, Oberhausen, und die Programmkoordination und Federführung vom Land Schleswig-Holstein wahrgenommen.

Als Steuerungsebenen haben sich im QuiSS-Programm bewährt:

- der Lenkungsausschuss als Ländergremium, das spezifische Durchführungsfragen des Gesamtprogramms klärte, fachliche Einschätzungen traf und an der Konzeption von Evaluations- und Transfervorhaben beteiligt war,
- der Wissenschaftliche Beirat als Sachverständigengremium, das das Programm wissenschaftlich begleitete und Anregungen und Impulse für wissenschaftliche Begleitvorhaben, für den Entwicklungsprozess der Ländervorhaben und Disseminationsstrategien gab,
- die Projektleiter- / Landeskoordinatorentreffen als Repräsentanz der Länderprogrammelemente und damit als Diskussionsebene für den unmittelbaren Erfahrungsaustausch, für die Intensivierung der netzwerkorientierten Kooperation über die Ländergrenzen hinweg und als Weiterbildungssupport für die Länderkoordinatoren.

Die Steuerungsbedarfe waren in verschiedenen Phasen des Programmverlaufs unterschiedlich. Sie wurden in der Regel zwischen Lenkungsausschuss, Programmträger/Koordinierungsstelle und Wissenschaftlichem Beirat definiert, koordiniert und den Arbeitsebenen zugeordnet.

Im Einzelnen ergaben sich aufgrund der spezifischen Prozessphasen des Programms folgende steuernden und unterstützenden Aktivitäten:

- Der Wissenschaftliche Beirat hat regelmäßige Einzelberichte der Länder entgegengenommen, gewichtet und fördernde Entwicklungshinweise gegeben.
- Aus der Bedürfnislage und nach Klärung im Lenkungsausschuss wurden jährlich zwei zentrale Fortbildungsveranstaltungen für Projektleitungen, -koordinatorinnen und –koordinatoren durchgeführt.
- Im Rahmen der formativen und summativen Evaluation leistete das Leibniz-Insitut für die Pädagogik der Naturwissenschaften – IPN – in Kiel die bilanzierenden Aufgaben. Die Evaluation hinsichtlich der Umsetzung der Programmidee in den Länderprojekten folgte dabei den im Programmgutachten aufgeführten Arbeitsbereichen: Professionalisierung, Kontroll- und Unterstützungssysteme, planerische Organisation, Unterricht und Erziehung, Klarheit von Zielen und Struktur des Vorhabens und Stellenwert des Projektes im Schulentwicklungsprozess des Landes.

2.4 Ergebnissicherung des Programms

Im Rahmen des QuiSS-Programms wurde für die Ergebnissicherung im Vergleich zu anderen BLK-Programmen ein Weg beschritten, der – konsequent an die Programmphilosophie der praxisnahen Nutzerorientierung gebunden – Planungsebene (Bildungsministerium) und Gestaltungsebene (Schule) operativ zusammenführte.

In der ersten Hälfte des Jahres 2003 führten Koordinierungsstelle und Wissenschaftlicher Beirat Regionalkonferenzen in allen am Programm beteiligten Ländern durch. Ziel dieser Regionalkonferenzen war die Klärung der Prioritäten innerhalb der einzelnen Ländervorhaben während der letzten Phase des Programmverlaufs, die Sicherung von Ergebnissen und die Entwicklung von Perspektiven für die Umsetzung der in den Länderprojekten gewonnenen Ergebnisse. Kriterien für die Interviews mit den Akteuren in den Ländern (Projektleiter /-leiterinnen, Schulaufsicht, Vertreter / Vertreterinnen der Bildungsplanung aus der Bildungsadministration) waren;

- Tragfähigkeit des Konzepts / Bezug zur Expertise
- Schwerpunkte – förderliche und hemmende Elemente
- Effekte auf die Unterrichtsgestaltung
- Kontroll- und Unterstützungsleistungen
- Produkterwartungen und Transferschwerpunkte
- Bemerkungen zur Akzeptanz und bildungsplanerischen Gewichtung

Die aus den Interviews abgeleiteten Empfehlungen für die weitere Arbeit und für die Ergebnissicherung wurden in einer weiteren Runde mit den Vertreterinnen und Vertretern der Länder diskutiert und im Konsens vereinbart.

Zur Ergebnissicherung und deren Dokumentation wurden Beitragskonferenzen gebildet, besetzt mit Vertreterinnen und Vertretern der Länderprojekte.

Die Beitragskonferenzen ermöglichten einerseits die Aggregierung von Erfahrungen und Ergebnissen zu geschlossenen und modellartigen Darstellungen und andererseits die Zusammenführung von Erfahrungen und Ergebnisse anderer Länder, die in diesen Bereichen über bemerkenswerte Ergebnisse verfügten.

Durch die Institutionalisierung der Regional- und Beitragskonferenzen wurde gewährleistet, dass die Ergebnisdarstellung aller Länderprojekte in authentischer Weise durch Akteure selbst erbracht wurden. Die praxisbezogenen Such- und Prozesserfahrungen und die analysegestützte Aggregierung modellhafter Ergebnisse durch die am Modellversuchsprogramm unmittelbar Beteiligten repräsentieren damit eine hohe Authentizität.

3. Die Länderprojekte des Programms

Die beteiligten Länder konnten und sollten im Rahmen des Modellversuchsprogramms und seiner Zielorientierungen aus ihrer spezifischen Landessituation heraus Schwerpunkte und Arbeitsansätze wählen. Sie waren dabei gebunden an die übergreifenden Leitvorstellungen des Gesamtprogramms (vgl. Kap. 2.2)

Folgende Ländervorhaben wurden im Rahmen des Modellversuchsprogramms QuiSS durchgeführt:

Baden Württemberg:
Interne und externe Evaluation von Schlüsselqualifikationen (ESQ)

Bayern:
Professionalisierung sowie Kontroll- und Unterstützungssysteme als Beiträge zur Schulenwicklung und Qualitätssicherung in Schulen (PROKUS)

Berlin:
Qualitätsbezogene Innovationen in Grund- und Sonderschulen (QuIGS)

Brandenburg:
Selbstständige Schulen und Schulaufsicht (SeSuS)

Bremen:
Schulinterne Curriculumentwicklung und Professionalisierung der Lehrkräfte als Beitrag zur Schulentwicklung und zur Qualitätssicherung in Schulen (CuP)

Hessen:
Modellregion Frankfurt (MrF)

Mecklenburg-Vorpommern:
Qualitätsverbesserung in der beruflichen Bildung (QuibB-MV, 01.01.2000-31.08.2002)

Niedersachsen:
Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht durch interne und externe Evaluation

Nordrhein-Westfalen:
Förderung innovativer Lernkultur in der Schuleingangsphase (FiLiS)

Rheinland-Pfalz:
Unterstützung des schulinternen Qualitätsmanagements durch Kooperation zwischen Schulen und Moderatoren (QuiSS-rp I) (1999-2002)
Qualifizierung von schulinternen Steuergruppen und Fachgruppen (QuiSS-rp II) (2002 - 2004)

Sachsen:
Professionalisierung, Regionalisierung, Organisationsentwicklung zur Förderung innovativer Lernprozesse. Qualitätsverbesserung in Schulen und im Schulsystem Sachsens (PROFIL-Q)

Sachsen-Anhalt:
Kriterien zur Entwicklung, Evaluation und Fortschreibung von Schulprogrammen (KES)

Schleswig-Holstein*:*
Projekt 1: Schulentwicklung durch Weiterentwicklung von Unterricht
Projekt 2: Professionalisierung des Lehrerhandelns im Unterricht der Grundschule am Beispiel des Sachunterrichts (ProSa)

Thüringen:
Möglichkeiten und Grenzen von Lehrplänen als Steuerungsinstrument für Schulentwicklung

4. Die zentralen Ergebnisse und Wirkungen des QuiSS-Programms

Verallgemeinerbare Erfahrungen und Ergebnisse sind in dreifacher Hinsicht erzielt worden, 1. auf der Ebene der Ländervorhaben, 2. in Bezug auf generelle Problempunkte innovativer Schulentwicklung und 3. hinsichtlich der Realisierung übergreifender Leitvorstellungen für den Reformprozess.

4.1 Die Ländervorhaben in ihrer generellen Bedeutung

Aus Ländersicht ging es bei der Durchführung des Modellversuchsprogramms um die erfolgreiche Realisierung von bildungsplanerischen Entwicklungsaufgaben, die einen bestimmten Stel-

lenwert in der Entwicklungsplanung des jeweiligen Landes hatten. Das Spektrum aller Themen der 14 Ländervorhaben im allgemeinbildenden Schulwesen spiegelt aber zugleich die Aufgabenstellungen bzw. Arbeitsansätze, die in allen Ländern anfallen. Deshalb können die Einzelerfahrungen eines Landes für Entscheidungsfindung und Arbeitsplanung in anderen Ländern herangezogen werden. Jedes Ländervorhaben steht gewissermaßen für ein Schulentwicklungsproblem, das in allen Ländern präsent ist und bearbeitet werden muss:

Baden-Württemberg:	*Schlüsselqualifikationen* im Zusammenhang von Kompetenzentwicklungen und deren interne und externe *Evaluation*
Bayern:	Verbindung von Schulentwicklung und *Qualitätssicherung in Kooperationsverbünden* von Schulen unterschiedlicher Schulformen; Entwicklung von praxistauglichen Instrumenten
Berlin:	Innovative *Qualitätsentwicklung im Grund- und Sonderschulbereich* durch veränderte Kommunikationsstrukturen, Gremien, Arbeitsverfahren und Systematisierung der Aktivitäten von Einzelschulen
Brandenburg:	*Selbstständigkeit der Einzelschule* und *schulaufsichtliches Handeln*; Organisations- und Funktionsveränderungen in der Steuerung von Alltagspraxis und Entwicklung
Bremen:	*Lehrplanentwicklung* in der Spannung von *zentralen Vorgaben* und *schulbezogener Realisierung* und Adaption sowie entsprechender Professionalisierung der Akteure
Hessen:	*Systemische Gesamtentwicklung* von sieben verschiedenen Entwicklungsschwerpunkten her in einer *Region* (Modellregion Stadt Frankfurt); kooperative Verbundbildung von Institutionen und Schulen, Personalentwicklung und systematische Unterstützung
Niedersachsen:	Mehrstufige Konzeption, Erprobung und Bewertung eines für landesweite Realisierung geplanten *Evaluationssystems*; kontrollierte Erprobung verschiedener Arbeitsansätze und Methoden
Nordrhein-Westfalen:	Revision der *Schuleingangsphase* durch Förderung einer innovativen Lernkultur; Erprobung individueller Lernmöglichkeiten u.a. durch Modularisierung; Kooperation mit Elternhäusern; Intensivierung der Zusammenarbeit in den Kollegien und zwischen den Institutionen
Rheinland-Pfalz:	*Unterstützungssysteme* für schulinternes Qualitätsmanagement; Qualifizierung von Steuergruppen und Fachgruppen
Sachsen:	Schaffung von *Entwicklungsverbünden im regionalen Zusammenhang*; Professionalisierung auf Schul- und Steuerungsebene
Sachsen-Anhalt:	*Schulprogrammarbeit* als Schlüsselbereich innovativer und qualitätssteigernder Schulentwicklung
Schleswig-Holstein I:	Weiterentwicklung der *Unterrichtskultur*; Stärkung und Förderung *eigenverantwortlichen und selbstständigen Lernens*; Systematisierung entsprechender Arbeitsansätze und Lernarrangements
Schleswig-Holstein II:	Veränderung der *Unterrichtskultur* in der Grundschule ausgehend vom *Sachunterricht*; Motivationssteigerung und verändertes Lehrerhandeln
Thüringen:	*Standard- und kompetenzbezogene Lehrpläne*; Umsetzung auf der Schulebene als Steuerungsinstrument für Schulentwicklung

4.2 Problempunkte innovativer Schulentwicklung

Bei der Bearbeitung der Ländervorhaben sind über die Realisierung der fachspezifischen bzw. bildungsplanerischen Zielvorstellungen hinaus differenzierte Erfahrungen, Einsichten und Ergebnisse in Bezug auf wichtige, in der Regel „neuralgische“ Punkte innovativer Schulentwicklung gewonnen worden. So ist über die Ländervorhaben hinaus und durch die Arbeit in den Ländervorhaben gewissermaßen eine Metaebene innovationsstrategischen Handelns in den Erfahrungen, Einsichten, Ergebnissen und Bewertungen erreicht worden. Es handelt sich um „Problemzonen“, die immer wieder im innovativen Entwicklungsprozess auftreten und nicht umgangen werden können, die Innovationsprozesse z.T. behindern, wenn eine konstruktive Bearbeitung nicht gelingt. Diese Erfahrungen, Einsichten und Ergebnisse sind in intensiven Beratungen der Akteure und Koordinatoren analysiert und auf ihre generelle Relevanz hin bewertet worden. Es handelt sich um die folgenden „Problemzonen“ im Transformationsprozess des Schulwesens:

- Beratungs- und Unterstützungssysteme für die Schulentwicklung
- Kooperationen und Netzwerkbildungen
- Schulleitung und Schulaufsicht
- Lernleistung und Leistungsbewertung
- Anschlüsse und Übergänge
- Standards und Kompetenzen – Lehrpläne und Schulprogramme
- Evaluation

Die Bearbeitung dieser „neuralgischen“ Punkte bereitet erfahrungsgemäß Schwierigkeiten sowohl in Innovationsprozessen der Schulen als auch der Schulsysteme, weil in allen genannten Schwerpunkten es nicht nur um fachliche und organisatorische Umstellungen geht. Erforderlich ist vielmehr in hohem Maße das Bewusstwerden und die Akzeptanz veränderter Denk- und Urteilsgewohnheiten wie der entsprechenden Handlungsziele und Aktionsformen. Die Vielfalt der Arbeitsansätze und Arbeitsmilieus in QuiSS und die damit verbundene Differenziertheit der Erfahrungen und Ergebnisse haben es möglich gemacht, zu den obengenannten Schwerpunkten beispielhafte Arbeitssituationen und Arbeitsverläufe zu beschreiben. Darüber hinaus konnten in den meisten Fällen auch Empfehlungen formuliert werden, die künftige Arbeitsprozesse und Problemlösungen erleichtern können.

Die Darstellungen sind in einer 6-bändigen Publikation im Luchterhand Verlag veröffentlicht worden:

Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen – QuiSS

Band 1: Konzept – Organisation – Ergebnisse
Band 2: Porträts der Länder
Band 3: Unterstützungssysteme und Netzwerke
Band 4: Lernen – leisten – bewerten + Anschlüsse – Übergänge
Band 5: Schulaufsicht und Schulleitung
Band 6: Standards und Kompetenzen + Evaluation

Das Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften – IPN – als zuständige Evaluationsstelle für das QuiSS-Programm hat in einem gesonderten Materialband unter dem Titel „Nur wer mitmacht, kann gewinnen!“ Ergebnisse der Evaluation des BLK-Modellversuchsprogramms „Qualitätsverbesserung Schulen und Schulsystemen – QuiSS“ vorgelegt.

4.3 Übergreifende Leitvorstellungen für schulische Reformprozesse

Der Durchführung des Programms lagen Annahmen zugrunde über wichtige Voraussetzungen für den erfolgreichen Verlauf einer systematischen und systemischen Schulentwicklung. Diese sind als Orientierungspunkte für Planung und Durchführung der Ländervorhaben in unterschiedlicher Konsequenz aufgenommen worden.

- **Die Ausweitung des Engagements für Innovationen ist stark abhängig von der Offenheit der Konzepte und den Entscheidungsspielräumen der Akteure**.
  Das QuiSS-Konzept formulierte einen auf wenige Elemente bezogenen Orientierungsrahmen, überließ thematische Füllung und die Adaption dieses Orientierungsrahmens auf die spezifische Arbeitssituation den Entscheidungsträgern und Akteuren. Die Impulswirkung dieses Verfahrens war in allen Ländervorhaben groß. Planungs- und Findungszeit verlängerten sich, führten aber zu gut begründeten Positionen, Arbeitsperspektiven und Arbeitsverfahren. Das System einer *offenen* Innovationsorientierung stärkt zugleich Entscheidungsverantwortung und Engagement der Beteiligten.

- **Die Verbesserung der Unterrichts- und Erziehungsqualität muss im engen Zusammenhang mit der innovationsgerichteten Verbesserung des „Unterrichtsumfeldes" gesehen werden.**
  Nicht in allen Ländervorhaben ist die Kernzone von Unterricht und Erziehung so erreicht worden, dass die geforderte deutliche Verbesserung nachweisbar wäre. Das hängt eng zusammen damit, dass die unterrichtliche und erzieherische Qualitätsverbesserung nur dann als sich steigernder Entwicklungsprozess einsetzt, wenn das „Vorfeld" entsprechend darauf ausgerichtet ist.

  Das bedeutet z.B. nicht nur die Durchführung von Lehrerfortbildung, sondern eine entsprechende Einstellungsänderung und eine Neuorientierung des Tätigkeitsverständnisses; es bedeutet nicht nur kleinere organisatorische Optimierungen, sondern die Umstellung auf ein pädagogisches Management und eine entsprechende Flexibilisierung der Schulorganisation; es bedeutet nicht nur die Erweiterung des Unterrichts durch aktuelle Inhalte und die Anreicherung durch einige „moderne" Methoden sondern die Umstellung auf das Denken in Standards und Kompetenzen. In allen Ländervorhaben ist dieses Problem eines Perspektivwechsels und eines Praxiswandels aktiv aufgegriffen worden.

- **Eine neue Lernkultur wird eher erreicht, wenn systemisch vorgegangen wird.**
  Schulen und Schulsysteme sind relativ geschlossene „Wirkungssysteme". Ihre erfolgreiche Weiterentwicklung basiert darauf, dass die tragenden Gestaltungsfaktoren zusammengesehen und im Verbund weiterentwickelt werden. Sektorielle Optimierungen ändern das Wirkungsgrundmuster nicht oder nur in geringem Maße. Die jetzt anstehende Reform zum Aufbau einer neuen Lernkultur erfordert aber eine insgesamt neue „Lernordnung". In den QuiSS-Vorhaben, deren Ziel wenigstens die Teilverwirklichung einer solchen systemischen Entwicklung war, sind vor allen Dingen zusammen gesehen und zusammen entwickelt worden: die Professionalität, die curricularen Vorgaben, die Organisation der Einzelschule und des Systems, das pädagogische Management und das kommunikative Klima. Koordinierte Weiterentwicklung in diesen Bereichen haben nachweisbar positive Auswirkungen auf die Aktivierung der Innovationspotentiale ebenso gehabt wie auf die Veränderung von Unterrichtsplanung und Unterrichtsdurchführung

- **Für die Entwicklung der Schulen sind Aufbau und Beherrschung einer Entwicklungssystematik mit den Elementen Schulprogramm/Qualitätsprogramm – Realisierung – Evaluation unabdingbare Voraussetzung.**
  Diese systematische, z.T. obligatorische Arbeit mit Schulprogrammen bzw. Qualitätsprogrammen ist in fast allen Ländern der Bundesrepublik inzwischen Praxis geworden. Dementsprechend wurden Schulprogramme in der Regel auch in den Landesvorhaben in den einzelnen Schulen vorausgesetzt. Sie wurden aber auch in einigen Landesvorhaben systematisch unter dem Aspekt pädagogisch wirksamer Planung und Realisierung erprobt. Evaluationssysteme hingegen befinden sich in den meisten Fällen erst im Aufbau. Selbstevaluation ist in zahlreichen Schulen aller Bundesländer in Erprobung. Die Bedeutung einer von den Schulen als sinnvoll angenommenen und von den Schulverwal-

tungen sensibel praktizierten Evaluationssystematik ist in allen Landesvorhaben von QuiSS gesehen und zum Gegenstand der eigenen Arbeit gemacht worden.

- **Die Entwicklung einer neuen „Lernordnung“ und eines neuen entsprechenden Steuerungssystems ist nur möglich, wenn die operative Entwicklungsebene und die steuernde Systemebene im Arbeitsprozess zusammenwirken.**

  Ein solches Zusammenwirken ist in den Ländervorhaben in der Regel der Fall gewesen, wenn auch noch stark personenbezogen, weniger durch strukturelle Neuordnung vor dem Hintergrund eines strukturell veränderten, auf eine neue Lernordnung bezogenen Steuerungssystems. Die Arbeitsprozesse selbst haben in einer Reihe von Fällen mehr bedeutet als eine konstruktive Zusammenarbeit: sie haben dazu beigetragen, dass veränderte Tätigkeitsbilder und Funktionswahrnehmungen sich durchgesetzt haben, dass das kooperative Element in der Beziehung zwischen Schulen und traditioneller Schulaufsicht stärker geworden ist, dass eine neue Steuerungsordnung mit veränderten Aufgabenpflichten und –rechten für Steuerungs- und Schulebene sich abzeichneten.

- **Selbstevaluation als zentrale Voraussetzung der Schulentwicklung.**
  Das offene, aber mit klaren Handlungsperspektiven ausgestattete Konzept von QuiSS hat nicht nur dazu geführt, dass ein hohes Maß an Planungsverantwortung gegeben war; es hat darüber hinaus bewirkt, dass in der Realisierungsphase kritische Vergewisserungsprozesse über die Beachtung der Zielvorstellungen und die angemessenen Arbeitsverfahren notwendig wurden. Auf diese Weise haben sich Stufe um Stufe Formen einer systematischen Selbstevaluation herausgebildet, z.T. auf empirischer Grundlage und datengestützt, z.T. in Kriterien gebundenen dialogischen Verfahren.

5. Zusammenfassende Bewertung

Die Ergebnissicherung des Programms ist im Rahmen einer beteiligungsgebundenen Selbstevaluation der Akteure und im Rahmen der wissenschaftlichen Fremdevaluation durch das IPN geleistet worden. Diese Konstellation einer komplementären Evaluation, die auch zu einer parallelen Rechenschaftslegung geführt hat, hat durchaus exemplarischen Charakter für die Durchführung von flächenbezogenen Entwicklungsprogrammen, wie QuiSS es gewesen ist.
Das Modellversuchsprogramm QuiSS erprobte durch seinen betont dezentralen, auf die Selbststeuerung der einzelnen Länderprojekte und den darin organisierten Schulen setzenden Ansatz einen neuen Weg der Schulentwicklung. Als Folge dieser Herangehensweise unterscheiden sich die an QuiSS beteiligten Länderprojekte in wesentlichen Merkmalen wie Zielsetzung, Zielgruppe, Laufzeit, Steuerungsparadigma oder Umfang. Diese Vielfalt erschwert zwar die Evaluation, kann aber für die Zielsetzung des Programms gewinnbringend sein.

5.1. Inhaltliche Ausgestaltung

Wie dargelegt, wurden zu den verschiedenen Kernbereichen des Modellversuchsprogramms Entwicklungen angestoßen und Ergebnisse erzielt. Dem Programm ist es somit gelungen, die unscharfen Vorgaben zu nutzen, um vielfältige Ergebnisse in den unterschiedlichen Bereichen der Schulentwicklung zu erreichen. Mitbestimmend für die Entwicklung ist dabei das Engagement der am Projekt beteiligten Personen, insbesondere der Lehrkräfte und Schulleitung, sowie der Länderprojektleitungen. Die in der Programmexpertise angestrebte Selbstwirksamkeit dürfte durch die Freiheit der Projektgestaltung beeinflusst sein.

Gleichzeitig konfrontierte die Freiheit bei der inhaltlichen Ausgestaltung die einzelnen Schulen mit einer erheblichen Herausforderung: Sie mussten zur Strukturierung ihrer Arbeit eigene Ziele formulieren und konsequent deren Umsetzung in Angriff nehmen. Die Erfahrungen aus QuiSS zeigen, dass weder das Formulieren von Zielen noch effektives Programmmanagement außerhalb von Unterrichtssituationen in Schulen selbstverständlich vorhanden ist. Vielmehr bedarf es

einer erheblichen Unterstützungs- und Beratungsleistung, um die Schwierigkeiten in diesem Prozess auszuräumen. Dieser Prozess wurde in der Startphase maßgeblich durch die Evaluationsstelle des IPN unterstützt.

Die Freiheit der Gestaltung des Programms hatte sowohl positive als auch negative Aspekte. Durch die freie Gestaltungsmöglichkeit konnten die Ergebnisse in der vorhandenen Breite entstehen. Allerdings könnte eine frühere Sammlung und vorsichtige Steuerung der Ergebnisse helfen, Belastungsspitzen zum Programmende zu vermeiden und bereits während der Programmlaufzeit die Verbreitung der Erkenntnisse fördern.

5.2 Strukturelle Problemfelder

Das QuiSS-Programm war für die beteiligten Lehrkräfte insgesamt ein sehr gewinnbringendes Unterfangen. Insbesondere der persönliche Gewinn der Lehrkräfte ist als motivierender Faktor für Schulentwicklung ein wichtiger Effekt, als Ergebnis der Schulentwicklung ist dies aber nicht ausreichend. Das Ziel eines Modellversuchsprogramms ist die fundierte Entwicklung und Überprüfung von Konzepten, die Schulen sowie das Bildungssystem als Ganzes verbessern. Die Weiterentwicklung der Lehrkräfte ist dabei ein wichtiger Schritt auf diesem Weg, reicht jedoch noch nicht allein aus. Vier weitere Zielgruppen bzw. Ebenen des Schulsystems müssen dazu erreicht werden:

- Innerhalb der Schulen besteht eine *Kluft zum nichtbeteiligten Rest des Kollegiums*. Daher sollte der Transfer der Erkenntnisse noch stärker als Teil des Projekts geplant und bereits während der Laufzeit vorangetrieben werden.
- Die *Vernetzung zwischen Schulen* konnte nicht im erwarteten Umfang umgesetzt werden. Es sind allerdings positive Signale durch die Vernetzung von Schulen zu erkennen. Die gemeinsame Arbeit an der Verbesserung von Unterricht und Erziehung wäre aber auch durch eine internetbasierte Kommunikation zwischen den Schulen möglich.
- Wie auch in zahlreichen anderen Modellversuchen nimmt die *Schulleitung* im QuiSS-Programm eine wesentliche Rolle für das Gelingen der Schulentwicklung ein. Die Schulleitungen hatten sich eigentlich zur Beteiligung an der Evaluation des Modellversuchsprogramms verpflichtet. Dieser Verpflichtung kamen nicht alle Schulleitungen nach. Hier ist ein Umdenken im Umgang mit Schulentwicklung sowie bei der Verbindlichkeit getroffener Absprachen nötig.
- Im Rahmen der IPN-Evaluation nimmt die *Schulaufsicht* eine ungeklärte Position ein. Aufgrund der erhaltenen Aussagen wird zumindest der Anspruch auf eine maßgebliche Beteiligung der Schulaufsicht an der Schulentwicklung deutlich. Gleichzeitig beschränkt sich der Beitrag der Schulaufsicht auf einzelne aktiv mitarbeitende Personen in Projekten.

Diese 4 Problemfelder sind nicht allein im Modellversuchsprogramm zu lösen. Sie setzen eine veränderte Einstellung der Beteiligten im Schulsystem gegenüber der Aufgabe „Schulentwicklung“ voraus. ein Modellversuchsprogramm kann jedoch steuernde Maßnahmen zumindest auf die beteiligten Personen Einfluss ausüben, um diese Einstellungsveränderung zu fördern.

6. Umsetzung der Ergebnisse – Anmerkungen zu einem QuiSS-Anschlussprojekt [1]

Im Mittelpunkt des Modellversuchs stand die zentrale Frage nach der generellen Leistungsqualität der Einzelschule und der die Einzelschule tragendende Schulsysteme. Innovationsfähigkeit und Selbstwirksamkeit wurden als Schubkräfte der Qualitätsverbesserung gesehen.

Die 4 in der Expertise genannten Arbeitsschwerpunkte

- Professionalität
- Kontroll- und Unterstützungssysteme
- planerische Organisation
- Unterricht und Erziehung

stellen wichtige Elemente und Wirkungsfaktoren dar, welche die Qualität der Einzelschule und der Schulsysteme in starkem Maße bestimmen.

Entscheidendes Ziel des Programms war die operative systematische Zusammenführung dieser 4 Arbeits- und Entwicklungsschwerpunkte. Nur wenn diese zentralen Wirkungsfaktoren zueinander in Beziehung treten, können nachweisbare Effekte auf der wichtigsten Ebene – der Unterrichtsebene – erzielt werden.

Die Prozess- und Erfahrungsergebnisse des QuiSS-Programms zeigen, wenn auch in unterschiedlicher Intensität, dass die Unterrichtsebene erreicht wurde und dass die Weiterentwicklung sich im Wesentlichen auf folgende Schwerpunkte konzentriert:

- auf die Erneuerung des Steuerungssystems, wobei die traditionell zentrale Durchsteuerung mit Hilfe von Vorgabe, Weisung und Intervention ersetzt wird durch eine stärkere Qualitätsverantwortung auf der Schulebene und eine dieser korrespondierenden staatlichen Sicherung durch klare Zielvorgaben, durch Beratung und Förderung der Schulen, durch Sicherungsvorgaben und Gewährleistung von stützenden zielführenden Rahmenbedingungen,
- auf die Entwicklung einer neuen Lernkultur, deren Hauptziel darin besteht, die Leitvorstellung „lernen statt unterrichten“ zu realisieren und damit individuelle und differenzierte Lernarrangements und Lernsituationen in der Alltagspraxis der Schulen möglich zu machen und zugleich damit besser zu antworten auf die gesellschaftlichen Kompetenzanforderungen,
- auf die Professionalität der in der Schule tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und darauf, diese entsprechend den Anforderungen an eine neue Lernkultur zu erweitern, den Schulen zugleich systematisch Unterstützung bei der Veränderung der Alltagspraxis zur Verfügung zu stellen.

Die Adaptionsfähigkeit der QuiSS-Programmergebnisse wird sich an der Frage erweisen müssen: wie weit die QuiSS-Ergebnisse zur Gestaltung gegenwärtiger Arbeitsfelder der Qualitätsverbesserung von Schule und Schulsystemen beitragen können. Im Einzelnen betrifft diese Frage u.a. die Problembereiche Selbstständigkeit von Schule mit der Fokussierung auf Standards, die Gestaltungsrolle von Schulleitung und Schulaufsicht, Umfang und Formen der Evaluation, Bearbeitung von Widerständen bei Veränderung, Regionalisierung der Arbeit von Schule, Steuerung von Innovationsprozessen zur Qualitätsverbesserung von Unterricht und Erziehung, Leistung und Leistungsbewertung bei Schülerinnen und Schülern, Verbesserung der Diagnosekompetenz von Lehrerinnen und Lehrern, Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsstrukturen in den Schulen und Schulsystemen.

[1] Aufgrund der Erklärung des BMBF (BI 05.06.Drs-09./10.03.2005) wird der Bund im Interesse der Entschärfung der bildungspolitischen Debatte über die Abgrenzung des Handelns von Bund und Ländern vor dem Hintergrund der verfassungsrechtlichen Zuständigkeiten sich künftig bei solchen Themen mit der Förderung von Modellvorhaben zurückhalten, die im ausschließlichen Zuständigkeitsbereich der Länder liegen. Zu diesen Themen zählt auch ein mögliches QuiSS-Anschlussprojekt.

Die Ergebnisse müssen überdies für die Schulen in ihrem spezifischen Kontext anschlussfähig sein. Das setzt die Definition von Andockstellen für Übertragungsmöglichkeiten und damit die Klärung von Unterrichts- und Erziehungssituation an den interessierten Schulen voraus.

Aus der Klärung der jeweiligen Unterrichts- und Erziehungssituation können Entwicklungsschwerpunkte abgeleitet werden, die in der Regel den folgenden Themen zugeordnet werden:

- Schulprogramm / Arbeitsprogramm
- Lernkultur und –förderung/Standards/Kompetenzen/Lehrpläne/Unterrichtsgestaltung
- Leistung/Leistungsbewertung
- Schulleben/Schulkultur
- Lehrerprofessionalität
- Schulleitung/Management/Kooperationen
- Evaluation/Rechenschaftslegung

Die dauerhafte Implementation der QuiSS-Programmergebnisse und ihre Nutzung zur Qualitätsverbesserung von Unterricht und Erziehung setzt modellhaft ein verbindliches Arbeitsprogramm voraus, das fester Bestandteil des Schulprogrammes ist und auch die fachliche Ebene betrifft. Dabei sollten folgende flankierende Maßnahmen eingeleitet werden:

- Die Arbeit an der Einzelschule sollten verbunden sein mit einer auf Dauer angelegten Zusammenarbeit mit anderen Schulen der Region.
- Im Rahmen des regionalen Netzwerkes sollten die Arbeit an den Problemen regelmäßig förmlich verabredet und geplant werden.
- Eltern, Schülerinnen und Schüler sollten in die Entwicklung mit einbezogen werden.
- Einrichtungen zur Lehrerbildung sollten herangezogen werden, insbesondere zur kooperativen Qualitätsentwicklung.
- Schulen können sich darüber hinaus anlassbezogene Beratung und Unterstützung holen, z.B. bei Landesinstituten, Hochschulen, Schulaufsicht, außerschulischen Partnern in der Region.

Ziel der Ergebnisübertragung wäre neben einer schulinternen innovativen Entwicklung auch eine koordinierte und systematische Schulentwicklung mit Flächenwirkung. Sie würde getragen durch kooperative Arbeitsverfahren, Beratung, Unterstützung und Ergebnissicherung.

Günstig wäre eine regionale Zusammenarbeit von etwa 15 bis 20 Schulen, gegliedert in inhaltlich und thematisch unterschiedliche Netzwerke. Die regionale Organisation sollte durch vertragliche Vereinbarung gesichert sein. Die Koordinierung könnte schulnetzbezogen über Steuergruppen und eine Koordinierungsstelle, in der auch Ergebnisse und Beispiele innovativer Schulentwicklung systematisch zur Verfügung stünden, erfolgen.

Ein schlichter Transferprozess von QuiSS-Ergebnissen kann nicht als ein Kopierprozess von Problemlösungen verstanden werden. Programmergebnisse und Programmvorhaben haben Angebotscharakter zur Etablierung innovativer und qualitätsfördernder Entwicklungsprozesse. Programmergebnisse und –erfahrungen müssen daher auf die Bedingungen und Bedürfnisse der Nutzer übertragbar sein. Die Organisation und inhaltliche Ausgestaltung schulinterner schulnetzwerkorientierter Lehrerfortbildung und prozessbegleitende Unterstützung durch Moderatoren / Koordinatoren bedürfen der besonderen Aufmerksamkeit der Lehrerbildungseinrichtungen und der Hochschulen.

7. Bildungsplanerische Empfehlungen

Die Abschlussveranstaltung zum BLK-Programm „Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen – QuiSS“ fand im November 2004 in Lübeck unter dem Thema „Innovation braucht Kontinuität“ statt. Am Ende dieser Tagung wurde die „Lübecker Erklärung“ von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erarbeitet und verabschiedet. Sie basiert auf den Erfahrungen und Ergebnissen der 5-jährigen Arbeit im Modellversuchsprogramm, skizziert Notwendigkeit, Möglichkeit und Anforderungen an eine intensive und kontinuierliche Schulreform und wird als Anregung für die weitere Diskussion bildungsplanerischer Konzepte empfohlen.

7.1 Eine Intensive und kontinuierliche Schulreform ist notwendig

- Kinder und Jugendliche bringen in der Regel der Schule großes Vertrauen entgegen. Sie möchten sie als ihren Lebensraum sehen und dort etwas leisten. Sie finden aber in der Schule häufig nicht die inhaltlichen und methodischen Anregungen, um sich entsprechend ihrer Interessen und ihren Leistungsmöglichkeiten zu entwickeln. Schulen müssen sich darauf konzentrieren, mit ihren Lernangeboten und Methoden eine Brücke zur Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen zu schlagen.
- Eine veränderte Lebenswelt braucht Menschen, die dem Wandel der Lebensverhältnisse gewachsen sind und die bereit sind, die Entwicklung mit zu tragen und verantwortlich mit zu gestalten. Die Schule muss diesem Ziel eines zukunftorientierten Lernens durch eine konsequente Weiterentwicklung ihrer Lern- und Erfahrungsinhalte sowie ihrer Methoden weit stärker als bisher entsprechen. Der Bildungsauftrag der Schule muss entsprechend korrigiert werden.
- Schulen müssen Kinder und Jugendliche dort abholen, wo sie stehen. Schulen sind oft nicht in der Lage, sich auf die unterschiedlichen individuellen Lernvoraussetzungen und soziokulturellen Bildungsbedingungen ihrer Schülerinnen und Schüler einzustellen. Standards, Differenzierung und individuelle Lernpläne sowie ganztägige Angebote sollen dazu beitragen, die individuellen Lernmöglichkeiten zu verbessern, differenzierte Leistungsprofile zu ermöglichen und dadurch auch das Leistungsbild der Schule insgesamt anzuheben.

7.2 Eine intensive und kontinuierliche Schulreform ist möglich

- Die Ziele einer nachhaltigen Schulreform, vorrangig die Ziele für eine Erneuerung der Lernkultur, sind zwischen den Ländern nicht mehr strittig. Die intensive und kontinuierliche Entwicklungsarbeit muss in den Schulen durch politische und administrative Stützung abgesichert und geschützt werden.
- Die Schulreform bedarf dringend der Systematisierung und Beschleunigung. In allen Ländern liegen inzwischen vielfältige und transferfähige Erfahrungen vor, die eine flächenbezogene Innovationspolitik stützen können und eine sowohl systemische wie systematische Schulentwicklung ermöglichen. Die Erfahrungen bedürfen einer möglichst länderübergreifenden Auswertung. Auf diese Weise kann - wie bei anderen internationalen Schulentwicklungen – die Handlungsfähigkeit der Schulen erhöht werden.
- Die Reform des Steuerungssystems, durch welche den Schulen immer stärker Gestaltungsrechte und Gestaltungsverantwortung zuerkannt werden, macht es möglich, dass die Schulen ihre eigenen Wege bei der Verwirklichung der Innovationsziele gehen können. Dazu müssen tragfähige rechtliche, fachliche, administrative und finanzielle Voraussetzungen geschaffen werden.

7.3 Eine intensive und kontinuierliche Schulreform braucht einen neuen Anschub

- Die Entwicklung sollte sich am Bild der Schule als „Haus des Lernens und Zusammenlebens“ orientieren. Erziehungs- und Unterrichtsarbeit sind als gleichwertig anzusehen und zu realisieren. Der Schule sind in diesem Zusammenhang weitgehende Gestaltungsfreiheit und Gestaltungsverantwortung zuzuerkennen. Sie muss sich als „verantwortliche Schule“ verstehen können.
- Die verantwortliche Schule trägt im Rahmen der politischen und administrativen Vorgaben Verantwortung für Qualitätsentwicklung und Ergebnisüberprüfung. Zielsetzungen und Verfahren der externen Evaluation müssen sich an dem Unterricht und Erziehung umfassenden Qualitätsbild von Schule orientieren.
- Im Zentrum der Reform muss die Erneuerung der Lernkultur stehen. Der Lernbegriff muss weiter gefasst werden als bisher, inhaltliche und methodische Angebote müssen entsprechend revidiert bzw. erneuert werden. Die Leitvorstellung „Lernen statt unterrichten“ sollte die Unterrichtsgestaltung und die Überprüfung der Unterrichtsergebnisse bestimmen. Das Tätigkeitsverständnis von Lehrerinnen und Lehrern muss sich entsprechend wandeln. Aus- und Fortbildung müssen sich auf die veränderte Professionalität konzentrieren.
- Der organisatorische Aus- und Umbau des Schulsystems sollte so fortgeführt werden, dass die Flexibilität des Systems entscheidend verbessert wird. Die soziale Selektivität muss vermindert werden zugunsten entwicklungs- und leistungsbezogener individueller Lernmöglichkeiten.
- Kooperationen zwischen Schulen, Netzwerkbildungen, die Schulen und außerschulische Institutionen in einen Arbeitsverbund bringen sowie die Gestaltung lokaler und regionaler Bildungslandschaften werden für eine flächenbezogene Schulreform immer wichtiger. Sie bündeln Kräfte und Ideen. Die Schulträger sollten durch entsprechende Initiativen zu einer Verstärkung und Beschleunigung dieser Entwicklung beitragen.
- Die Schulen dürfen bei der innovativen Entwicklungsarbeit nicht allein gelassen werden. Die Unterstützungs- und Beratungsmöglichkeiten müssen ausgebaut werden. Eigenverantwortlich arbeitende Bildungsagenturen sollten zunehmend das behördlich organisierte Unterstützungssystem ergänzen.
- Die Eigengestaltungsrechte der Länder im Schulbereich sind eine Tatsache. Sie dürfen aber nicht dazu führen, dass ein systematischer Erfahrungsaustausch über Entwicklungsziele und Entwicklungsverläufe verhindert oder eingeschränkt wird. Auch die Möglichkeiten von Absprachen in Entwicklungsfragen, über Entwicklungsziele und Entwicklungsprojekte sollten regional und überregional gesichert werden.
- Rechenschaftslegung und die Herstellung von Öffentlichkeit und damit die Einbeziehung der Bürgerschaft in die Ergebnis- und Entwicklungsdiskussion schulischer Arbeit sind nach internationalen Erfahrungen ein wichtiges Element intensiver und nachhaltiger Schulentwicklung. Eine entsprechende regelmäßige Bildungsberichterstattung auf allen Ebenen sollte die Entwicklungsarbeit anregen und unterstützen.

In diesem Rahmen sind Innovationskorridore kontinuierlich und mit angemessenem Zeithorizont zu öffnen und zu gestalten. Innovation braucht Kontinuität.