

Baumann, Johannes

## Mit dem Referenzrahmen Schulqualität die Schulen entwickeln

Lehren & Lernen 51 (2025) 4, S. 9-14



Quellenangabe/ Reference:

Baumann, Johannes: Mit dem Referenzrahmen Schulqualität die Schulen entwickeln - In: Lehren & Lernen 51 (2025) 4, S. 9-14 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-344367 - DOI: 10.25656/01:34436

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-344367>

<https://doi.org/10.25656/01:34436>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://neckar-verlag.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird 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 der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

**peDOCS**

DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der



Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 4-2025 erschienen.

51. Jahrgang | ISSN 0341-8294 | E 3490

# Lehren & Lernen

Zeitschrift für Schule und Innovation  
aus Baden-Württemberg

## Schulentwicklung zwischen Referenzrahmen Schulqualität und einer Kultur der Digitalität



**4–2025**

- Schulentwicklung zwischen Schulalltag und Referenzrahmen *Johannes Zylka*
- Mit dem Referenzrahmen Schulqualität die Schulen entwickeln *Johannes Baumann*
- Daten im Schulsystem: Gamechanger oder wenig hilfreiches Add-on? *Britta Klöpsch, Anne Sliwka*
- Die Perspektive der Schulaufsicht auf den Referenzrahmen Schulqualität *Wolfgang Straub*
- Lob der Lücke(n) *Reinhard Kahl*

**PANORAMA**  
Das Mentoring-Projekt  
**WEICHENSTELLUNG** *Florian Ewald, Bernd Reinhoffer*

**DIE BESONDRE SCHULE**  
Selbstwirksam. Teamfähig. Aktiv.  
Resilient. Kompetent *Sabine Klomfäß, Christoph Schmalen*

**IGS** Salmtal  
Miteinander  
Schule leben

**NV**  
Neckar-Verlag



Neckar-Verlag GmbH • KlosterRing 1 • 78050 Villingen-Schwenningen  
Telefon +49 (0)77 21 / 89 87 -49 (Fax -50)  
bestellungen@neckar-verlag.de • neckar-verlag.de



Hinweise zur Redaktion  
und zu unserer  
Zeitschrift finden  
Sie auch unter  
[www.lehrenundlernen.eu](http://www.lehrenundlernen.eu)

## Impressum

### Herausgeber

Neckar-Verlag GmbH, Villingen-Schwenningen

### Redaktionsleitung

Dr. Johannes Zylka (V.i.S.d.P.)

### Redaktion

OStD Johannes Baumann, Wilhelmsdorf

Prof. Rolf Dürr, Reutlingen

Prof. Dr. Eva-Kristina Franz, Brühl

Dr. Viktoria Franz, Trier

Dr. Joachim Friedrichsdorf, Grünstadt

Prof. Dr. Axinja Hachfeld, Passau

Carmen Huber, Salem

Dr. Barbara Krebs, St. Gallen

Florian Marquart, Pfullendorf

Prof. Dr. Kathrin Müller, Zürich

Robert Poljak, Jestetten

Prof. Dr. Volker Reinhardt, Freiburg

Prof. Dr. Anabelle Thurn, Freiburg

Dr. Helmut Wehr, Malsch

Silke Weiß, Lorsch

Dr. Johannes Zylka, Weingarten

### Zuständig für das Thema dieses Heftes:

Johannes Baumann Dr. Johannes Zylka

Manuskripte an den Verlag erbeten.

Über die Annahme entscheidet die Redaktion.

Rücksendung unverlangt eingesandter Manu-

skripte, Bücher und Arbeitsmittel erfolgt nicht.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird

keine Haftung übernommen.

### Verlag

Neckar-Verlag GmbH

Klosterring 1, D-78050 Villingen-Schwenningen  
Tel. +49 (0)7721/8987-0, Fax: +49 (0)7721/8987-50  
[info@neckar-verlag.de](mailto:info@neckar-verlag.de); [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de)

Die Datenschutzbestimmungen der Neckar-Verlag GmbH können Sie unter [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de) einsehen.

Anfragen gemäß EU-Verordnung über die allgemeine

Produktsicherheit (EU) 2023/988 (General Product Safety Regulation – GPSR) richten Sie bitte an:

[produktsicherheit@neckar-verlag.de](mailto:produktsicherheit@neckar-verlag.de)

### Marketing/Anzeigenleitung:

Rita Riedmüller, Tel. +49 (0)7721/8987-44

E-Mail: [werbung@neckar-verlag.de](mailto:werbung@neckar-verlag.de)

### Anzeigenverkauf:

Alexandra Beha, Tel. +49 (0)7721/8987-42

E-Mail: [anzeigen@neckar-verlag.de](mailto:anzeigen@neckar-verlag.de)

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 8 vom 1.1.2024

### Bestellungen:

beim Verlag

E-Mail: [bestellungen@neckar-verlag.de](mailto:bestellungen@neckar-verlag.de)

Lehren & Lernen erscheint 6 x im Jahr

(Febr., April, Mai, Juni, Okt., Nov.) und ist

in gedruckter sowie in digitaler Form erhältlich.

Einzelheft print oder digital: 9,50 €,

Jahresabonnement print oder digital: 50,- €

Jahresabonnement print & digital: 53,60 €

Mehrplatzlizenzen online (+ print): 100,- €

Printausgaben jeweils zzgl. Versandkosten

Kündigungen nur schriftlich, spätestens 8 Wochen vor Ende des aktuellen Bezugszeitraumes (nach Ablauf der Mindestvertragslaufzeit).

Für Verbraucher/innen gilt: Nach Ablauf der Mindestvertragslaufzeit verlängert sich das Abonnement bis auf Widerruf und kann mit Frist von 4 Wochen jederzeit gekündigt werden.

© 2025 Neckar-Verlag GmbH

### Druck

jetoprint GmbH, 97080 Würzburg

## INHALT

### Schulentwicklung zwischen Referenzrahmen Schulqualität und einer Kultur der Digitalität

Editorial 3

Johannes Zylka

Schulentwicklung zwischen Schulalltag und Referenzrahmen  
Eine diskursübergreifende Positionsbestimmung 4

Johannes Baumann

Mit dem Referenzrahmen Schulqualität die Schulen entwickeln 9

Britta Klopsch, Anne Sliwka

Daten im Schulsystem:  
Gamechanger oder wenig hilfreiches Add-on? 15

Wolfgang Straub

Die Perspektive der Schulaufsicht auf den Referenzrahmen Schulqualität  
Datengestützte Qualitätsentwicklung im Zusammenwirken zwischen  
Schulleitung und Schulaufsicht 21

Reinhard Kahl

Lob der Lücke(n)  
Wie Zukunft entsteht und wie sie versäumt wird 24

### Panorama

Florian Ewald, Bernd Reinhoffer  
Das Mentoring-Projekt WEICHENSTELLUNG  
Chancengleichheit am Übergang von der Primar- an die Sekundarstufe 28

### Die Besondere Schule

Sabine Klomfaß, Christoph Schmalen  
Selbstwirksam. Teamfähig. Aktiv. Resilient. Kompetent  
Wie die IGS Salmtal ihre Schüler/innen S.T.A.R.K. fürs Leben durch  
personalisiertes Lernen macht 32

### Für Sie gelesen

Mathias Rein zu:  
Carola Junghans: Seminardidaktik 36  
Jochen Vatter zu:  
Wolfgang Beywl u.a.: Lernen sichtbar machen. Das Praxisbuch 38

Foto Titelseite: istockphoto.com/alashi

### Themen der nächsten Hefte:

- I Betriebskultur von guten Schulen
- I Pädagogische Freiheit vs. Beliebigkeit

Dieser Ausgabe liegt ein Prospekt des Forum Verlag Herkert GmbH, 86504 Merching bei.  
Wir bitten um freundliche Beachtung.

## Johannes Baumann

# Mit dem Referenzrahmen Schulqualität die Schulen entwickeln

In nahezu allen Bundesländern sind mittlerweile Referenzrahmen für Schul(system)qualität eingeführt. Den Anfang machte Hessen (und nahm damit eine wichtige Vorreiterrolle ein) schon 2011. Baden-Württemberg folgte 2023. Damit hat sich die Bildungspolitik ein weiteres wichtiges Steuerungsinstrument zugelegt. Neben dem Bildungsplan (was Schüler/innen am Ende können sollen) steht nun der Referenzrahmen, der den Schulen – zunächst einmal sehr plakativ gesprochen – sagt, worauf es ankommt.

► Stichwörter: [Referenzrahmen](#), [Schulqualität](#), [Schulentwicklung](#)

Mit der Einführung von Referenzrahmen laufen unterschiedliche Tendenzen zusammen.

So hofft zum einen die Bildungspolitik, damit auf der Makroebene ein wirksames Steuerungsinstrument der Qualitätssicherung geschaffen zu haben, mit dem man dem mittlerweile chronisch schlechten Abschneiden bei PISA und Co entgegenwirken kann.

Zum anderen ist es der Anspruch der Referenzrahmen, sozusagen erstmalig und in ziemlich umfassender Weise weitgehend evidenzbasiert (was wirklich wirkt) zu beschreiben, was Schulqualität ausmacht oder – um es zunächst erneut etwas plakativ zu sagen – wie gute Schule funktioniert.

Ob sich diese hochgesteckten Erwartungen erfüllen, bleibt eine spannende und von mehreren Faktoren abhängige Frage. Eine sorgfältige und kritische Auseinandersetzung mit dem Referenzrahmen Schulqualität Baden-Württemberg kann zum einen die Gelingensbedingungen abschätzen. Zum anderen bleibt abzuwarten, wie die Implementierung an den Schulen erfolgt und die Rezeption ausfällt.

Eng verbunden mit dem Referenzrahmen Schulqualität Baden-Württemberg sind das [Schuldatenblatt](#), das eine fundierte Standortbestimmung der Einzelschule und ihrer Rahmenbedingungen ermöglichen soll, und die [Statusgespräche mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen](#) zwischen Schulen und Schulaufsicht. Mithilfe dieser drei Elemente soll der Weg einer datengestützten Schulentwicklung beschritten werden.

## Funktionen des Referenzrahmens

Ein Referenzrahmen Schulqualität kann mehrere [Funktionen](#) haben und deshalb in unterschiedlicher Hinsicht bedeutsam und hilfreich sein (s. Abb. 1).

### Orientierungsfunktion

Die langjährige Entwicklungsarbeit, die den Referenzrahmen zugrundeliegt, führte – wie Berkemeyer (2019, 421) schreibt – „zu einer Form des Konsenses in Bezug auf die Beschreibung von Schulqualität, die insbesondere deshalb möglich geworden ist, weil erstens viele Akteure an der Diskussion beteiligt wurden und zweitens viele Bereiche der Referenzrahmen durch empirische Forschung gut untermauert werden konnten“. Durch diese Form des Konsenses sei es im Grunde erstmalig möglich geworden, sich über die Qualität von Schule vergleichsweise konsensorientiert zu verständigen. Untermauert wird dieser Anspruch gerade auch im Hinblick auf Baden-Württemberg durch das ausführliche Literaturverzeichnis (61–77), insbesondere entlang der einzelnen Qualitätsbereiche (1–4).

Anders als etwa in der Hattie-Studie (Hattie 2013) wird in den Referenzrahmen keine Rangreihung vorgegeben, sondern ein umfassender und systematisierter Blick auf die Schule genommen.

Damit wird der Einzelschule, in deren Verantwortung die Schulentwicklung liegt, die Gelegenheit gegeben, sich an dem zu orientieren, was in der Bildungsforschung state of the art ist. „Was wie wichtig ist, soll in der Logik der Referenzsysteme die einzelne Schule für sich, gemäß dem jeweiligen Entwicklungsstand und der je anstehenden Herausforderungen entscheiden.“ (Berkemeyer 2019, 423)

Dass diese Orientierung nicht ganz einfach, sondern komplex und damit durchaus nicht ganz einfach zu bewerkstelligen ist, wird spätestens dann deutlich, wenn man sich die vier Qualitätsbereiche (8–55) in der erweiterten Fassung) ansieht, in denen 18 Handlungsfelder aufgeführt werden, die aus nicht weniger als 71 Qualitätssätzen bestehen, die wiederum 347 zentrale (!) Aspekte beinhalten. All diese Bereiche wechselwirken



Abb. 1: Titelblatt Referenzrahmen BW und eigene Darstellung

mehr oder weniger miteinander. Es wird immer eine Herausforderung bleiben, hier vor lauter Bäumen noch den Wald zu sehen, also das Ganze der Schule im Auge zu behalten.

Gleichwohl ist diese Möglichkeit, sich am Stand der Wissenschaft zu orientieren, ein hervorragendes Angebot für die Schulen, die allerdings in der Praxis sich vor die Notwendigkeit gestellt sehen werden, sehr selektiv mit Handlungsbereichen und Qualitäts-sätzen umzugehen.

Dass im Referenzrahmen Schulqualität BW das, was wissenschaftlich state of the art ist, abgebildet wird, wird auch deutlich, wenn man unterschiedliche Referenzrahmen nebeneinanderlegt. Sie gleichen sich nicht nur im Aufbau, sondern liegen inhaltlich auch nah bei einander. Auch die sechs Qualitätskriterien des Deutschen Schulpreises – ebenfalls eine Art von Referenzrahmen, wenn auch überschaubarer – lassen sich alle im Referenzrahmen abbilden.

Neben der wissenschaftlichen Orientierung sind die unterschiedlichen Referenzrahmen auch von den unsrigen Gesellschaft tragenden Grundwerten geprägt (Menschenwürde, Streben nach Bildungsgerechtigkeit, Demokratielernen, Wohlfühlen etc.) und drücken damit auch einen gesellschaftlichen Konsens aus.

### Standortbestimmung

Der Referenzrahmen ermöglicht eine Standortbestimmung für die einzelne Schule. Sie kann mehr oder weniger umfassend anhand des Referenzrahmens feststellen, wo sie sich im Hinblick auf die Referenzpunkte verortet, letztlich also wie es um die Qualität der Schule im Hinblick auf bestimmte Qualitätsbereiche oder einzelne Qualitätssätze oder nur im Hinblick auf einzelne zentrale Sätze steht. Hier hat jede Schule im eigenen

<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind im Hinblick auf den Referenzrahmen die Stärken der Schule?</li> <li>• Was können wir gut?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo zeigt der Abgleich mit dem Referenzrahmen Defizite?</li> <li>• Was sollte (dringend) in Angriff genommen werden?</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Mehrwert können bestimmte Entwicklungsschritte bringen?</li> <li>• Welche Vorteile verbinden sich mit Entwicklungsmaßnahmen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muss mit unangenehmen nicht intendierten Nebenwirkungen gerechnet werden?</li> <li>• Gibt es Verlierer?</li> </ul>

Abb. 2: SWOT-Analyse (eigene Darstellung)

Interesse – ohne dass an eine Ziel- und Leistungsvereinbarung gedacht werden muss – die Gelegenheit, ausgehend vom Referenzrahmen an ihrer Schulentwicklung zu arbeiten. Eine Standortbestimmung kann z.B. als SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) durchgeführt werden.

### Qualitätsentwicklung

Die **Standortbestimmung ist die Grundlage einer gezielten Qualitätsentwicklung**. Aus einer sorgfältig vorgenommenen Standortbestimmung, die evaluative Ergebnisse (Umfragen unter Eltern, Schüler/innen, Kolleg/innen; Leistungsergebnisse), aber auch Rückmeldungen zur Schule z.B. von Firmen oder Ehemaligen (diese systematisch zu befragen, kann gute Erkenntnisse über die Wirkung der Schule zu Tage fördern) berücksichtigt, können anhand des Referenzrahmens sehr kleinschrittig Ziele festgelegt werden.

Es empfiehlt sich, dabei dosiert vorzugehen (also eher wenig als viel) und die Veränderungen innerhalb eines Zeitrahmens genau zu beobachten, um ggf. nachzusteuern. Im Prinzip kann eine Schule – unabhängig von den anstehenden Ziel- und Leistungsvereinbarungen – auf diese Weise kontinuierlich an ihrer eigenen und selbstbestimmten Agenda arbeiten.

### Verständigungsfunktion

Der Referenzrahmen hat im Idealfall auch eine die Kommunikation erleichternde Funktion beim Reden über Schule. Mit den Handlungsfeldern, Qualitätssätzen und zentralen Aspekten, aber auch den Ergebnissen werden Begriffe nicht nur eingeführt und Teil einer gemeinsamen Sprache, sondern haben auch eine standardisierte Bedeutung. Man spricht die gleiche Sprache, man weiß, was gemeint ist. Hinzu kommt, dass im Laufe der Zeit an einer Schule auch leichter ein gemeinsames Verständnis von Schule als komplexe Institution und einzelner, in ihr stattfindender Prozesse hergestellt werden kann.

### Vereinheitlichungsfunktion

Der Referenzrahmen vereinheitlicht damit auch das Verständnis von guter Schule (auch wenn in der Schulentwicklungspraxis es immer nur um ausgewählte Aspekte guter Schule gehen wird). Allerdings wird dennoch die Vergleichbarkeit von Schulen nur sehr eingeschränkt möglich sein. Dafür sind nicht nur die möglicherweise sehr unterschiedlichen Akzentsetzungen der einzelnen Schulen in ihrer Schulentwicklung verantwortlich, sondern auch die vielfältigen und disparaten Ausgangslagen der Schulen, wie sie in den Rahmenbedingungen bzw. im Schuldatenblatt beschrieben werden.

### Kohärenzfunktion

Der Verständigung über gute Schule im Zuge der Steuerung der Qualitätsentwicklung wird in Zukunft nach dem Willen der Landesregierung vor allem auch zwischen der Schulaufsicht und der Einzelschule vor Ort wesentlich mehr Bedeutung zukommen.

Hier liefert der Referenzrahmen den gleichen und gemeinsamen Bezugsrahmen. Alle vorgenannten Funktionen kommen auch in diesem Horizont zur Anwendung. Neben der Schulaufsicht (Zielvereinbarung, Beratung und Unterstützung) kann der Referenzrahmen auch die **Standards in der Lehrer/innenbildung** (Hochschulen und Seminare) setzen und nicht nur zu ihrer Vereinheitlichung, sondern auch zu ihrer Passung zur späteren Arbeit in der Schule beitragen. Auch richtet sich bereits heute die Konzeption der **Lehrer/innenfortbildung** sowie der staatlichen Unterstützungsangebote am Referenzrahmen aus (auch hier stellt sich die Frage, wie die maßgeblichen Bedarfe der Schulen ermittelt werden). Schließlich sind auch schulpolitische Initiativen und Maßnahmen am Referenzrahmen auszurichten. Damit trägt er maßgeblich zum Zusammenhalt und Aufeinanderbezogensein aller Akteure im Bildungsbereich bei.

### Entlastungsfunktion

Möglicherweise kommt dem Referenzrahmen in mehrfacher Hinsicht auch eine Entlastungsfunktion zu. Die Komplexität der Beschreibung dessen, was gute Schule ausmacht, zwingt zur Auswahl von einzelnen Aspekten. Schulische Qualitätsentwicklung bedeutet somit immer auch die Auswahl von Entwicklungaspekten und die Abgrenzung von dem, was man im Augenblick nicht auf die Agenda setzt. Auch das lässt sich nun deutlicher benennen und rechtfertigen. Auf diese Fokussierung zu achten, ist Aufgabe der Schule. Sie gilt es auch im Dialog, wie er im Kontext von Ziel und Leistungsvereinbarungen stattfindet, seitens der Schule ins Feld zu führen. Dabei geht es nicht nur um quantitative Aspekte, sondern auch immer um die Frage der Zeit.

Solide Entwicklungsarbeit – es geht dabei um struktur- und prozessqualitative Dimensionen – braucht Zeit. Nicht alles lässt sich machen. Für manches muss geworben werden, es muss Überzeugungsarbeit stattfinden, z.T. müssen neue Gewohnheiten aufgebaut werden.

### Bewertungsfunktion

Bewertungsaspekte spielen vor allem im Kontext der Standortbestimmung und der Definition von Entwicklungszielen eine Rolle. Sie ergeben sich aus der datengestützten Schulentwicklung. Und auch im Rahmen des schulsystemischen

Controllings wird es immer wieder im Feedback Bewertungsaspekte geben, die die Ziel- und Leistungsvereinbarungen – durchaus in Rücksicht der Ausgangslage und der Rahmenbedingungen der einzelnen Schule – vorantreiben und damit die vom Land gewünschte flächendeckende Qualitätsentwicklung bewerkstelligen sollen.

### Ökonomiefunktion

Der gemeinsame Referenzrahmen entlastet auch insofern, als unterschiedliche Akteure von vornherein wissen, worüber sie reden. Schulen selbst müssen keine Grundlagenrecherchen in Eigenregie über gute Schule mehr durchführen, sondern können sich auf den Referenzrahmen beziehen.

### Der Aufbau und Anspruch des Referenzrahmens Schulqualität Baden-Württemberg

Der Aufbau und die Systematik des Referenzrahmens Schulqualität wurde bereits angedeutet. Die drei grundlegenden Teile (es wird auch von Feldern gesprochen) sind auch farblich voneinander abgehoben. Der erste Teil (grün) beschreibt in fünf Bereichen die **Rahmenbedingungen**. Jeder Bereich wird durch einige Indikatoren umschrieben. Die Rahmenbedingungen (wenn im Referenzrahmen auch quantitativ auf einer einzigen Seite zusammengefasst) sind ein maßgeblicher Teil der schulischen Standortbestimmung und von zentraler Bedeutung z.B. für die Qualitätsentwicklung einer Schule und im Hinblick auf die Leistungsergebnisse.

Sie zu erheben, seitens der Schule – auch mithilfe des Datenblattes – gründlich zu dokumentieren und vor allem zu den Ergebnissen in Relation zu setzen, ist nicht nur wichtig (und eine richtige Weichenstellung innerhalb des Referenzrahmens), sondern im Feedbackprozess mit der Schulaufsicht und in Beurteilungsfragen von elementarer Bedeutung. Dass im ersten Feld (Schulart und Besonderheiten) der Sozialindex noch fehlt, ist schwer zu entschuldigen, weiß man doch seit vielen Jahren, dass ohne einen Sozialindex Schulen im Hinblick auf ihre Ergebnisquali-

tät nicht wirklich miteinander verglichen werden können. Oder um es deutlich zu sagen: Eine Schule mit nur sehr mittelmäßigen Leistungsergebnissen kann trotzdem eine exzellente Arbeit machen, wenn es ihr gelingt, mit ihren Schüler/innen, die zu einem großen Teil vielleicht aus prekären Verhältnissen stammen, diese Ergebnisse zu erreichen. Solange der Sozialindex fehlt (und auch dann wird noch die Frage bleiben, wie aussagekräftig er ist, welche Faktoren wie eingerechnet werden), müssen die Schulen mit den vorhandenen Daten ihre Ausgangslage so gut es geht erklären und im Zweifelsfall mit dem zuständigen Schulreferenten sich diesbezüglich auf eine Basis einigen.

Den Hauptteil des Referenzrahmens bilden die **Prozesse** (blau), die in vier Bereiche untergliedert sind. Dabei sind die ersten beiden Bereiche – „Lehren und Lernen“ und „Professionalität und Zusammenarbeit“ – unmittelbar für die Lehrer/innen und ihre Arbeit relevant, während zwei weitere Qualitätsbereiche Aspekte der Schulleitung und der datengestützten Qualitätsentwicklung gewidmet sind. Mit den zahlreichen relevanten Themen, Qualitätssätzen und zentralen Aspekten (ggf. auch unter Einbeziehung der angegebenen Literatur) kann und muss selektiv gearbeitet werden. Sie sind im Hinblick auf die eigentliche Schulentwicklungsarbeit relevant.

Die **Ergebnisse** (rot) sind in drei Bereiche (Lern- und Bildungserfolge, Bildungs- und Chancengerechtigkeit, Zufriedenheit und Wohlbefinden) gegliedert, die ihrerseits in 48 untergeordnete Aspekte aufgeteilt sind. Mit dem Abschnitt Ergebnisse lässt sich gezielt und umfassend auf den Erfolg einer Schule schauen. Die Unterabschnitte lassen sich mit geringer Mühe auch evaluativ nutzen. Je nachdem, wie die Ergebnisse ausfallen, lassen sich dann im Bereich der Prozesse Handlungsfelder identifizieren, die schulentwicklungsmäßig anzugehen sind und die eine Verbesserung bestimmter Ergebnisse versprechen.

### Risiken und Grenzen

Es ist keine Frage, dass der Referenzrahmen Schulqualität nicht nur einen umfassenden Blick auf die Schule wirft und ein gemeinsames Verständnis von guter Schule



Abb. 3: Der Referenzrahmen Schulqualität (Quelle: referenzrahmen.kultus-bw.de)

beschreibt. Die Qualitätsbereiche und zahlreichen Qualitätssätze zeigen sehr konkret und detailliert, wo überall es möglich und sinnvoll ist, mit der Schulentwicklungsarbeit anzusetzen. Gleichwohl bleiben einige kritische Fragen.

### Spannungsfelder im Referenzrahmen

So ist die Frage, wie sich gewisse Spannungsfelder (vgl. Abb. 3) auflösen lassen. Wo bleibt der Referenzrahmen – trotz allen Bemühens um Detaillierung – zu abstrakt? Wie normativ sind die meist deskriptiven Formulierungen zu verstehen? Gibt es – worauf Berkemeyer (2019, 427) hinweist – nur ein Verständnis von guter Schule oder gibt es konkurrierende Modelle für gute Schule? Verfolgt also der Referenzrahmen einen zu homogenisierenden Ansatz? Wie sind überhaupt die Umsetzungsmöglichkeiten? Scheitern sie nicht allzu oft an der Starrheit der Strukturen? Auf die Gefahr, angesichts der Fülle der aufgeführten

Aspekte das Ganze und seine Wechselwirkungen aus dem Auge zu verlieren, wurde oben schon hingewiesen.

### Duktus der Machbarkeit

Und natürlich gehen ein Referenzrahmen, der Kontext, in den er gestellt wird, und die Erwartungen, mit denen er transportiert und kommuniziert wird, mit einem gewissen Duktus der Machbarkeit einher.

Die zahlreichen detaillierten Aspekte suggerieren im Sinne einer vergleichsweise einfachen Sozialtechnologie die Machbarkeit, „wenngleich sich fast alle Akteure des Systems darüber einig sind, dass Schule eben nicht allein sozialtechnologisch zu gestalten ist“ (Berkemeyer 2019, 431).

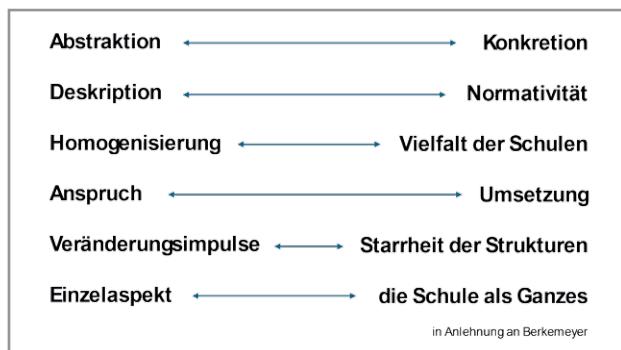


Abb. 4: Spannungsfelder im Referenzrahmen  
(eigene Darstellung)

### Interdependenz der Ergebnisse

Zu wenig herausgearbeitet ist die Interdependenz der Ergebnisse (was sich aber auch in der additiven Aneinanderreihung der zentralen Aspekte in den Qualitätsbereichen widerspiegelt). Daraus können sich in fataler Weise innerhalb einer Schule Qualitätsentwicklungsstrategien (Entwicklungsfade) entwickeln, in die dann möglicherweise viel Energie gesteckt wird, die aber nur geringe Fortschritte erzielen (Missverhältnis von Aufwand und Ertrag) – einfach deshalb, weil unklar ist, welche sonstigen Faktoren generell und verstärkt vielleicht genau an dieser Schule z. B. auf die Leistungsergebnisse (s. Abb. 5) einzahlen.

### Leistung als multifaktorielles Ergebnis (Was alles auf die Leistungsergebnisse einzahlt)



Abb. 5: (eigene Darstellung)

### (Noch) fehlender Sozialindex

Auf den noch fehlenden Sozialindex, der aber dringend notwendig ist, um die Ausgangslagen und Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Schulen zu erfassen, wurde bereits hingewiesen.

### Ausblendung systemischer und hierarchischer Aspekte

Zwar soll der Referenzrahmen für Kohärenz sorgen zwischen allen an der Bildung Beteiligten. Dennoch liegt der Fokus und dabei auch die Verantwortlichkeit für die Qualitätsentwicklung nahezu ausschließlich bei der Schule selbst.

„Die Einbettung der einzelnen Schule in hierarchische Strukturen und Kräftefelder“ (Berkemeyer 2019, 431) und die Abhängigkeiten (z.B. auch vom Schulträger) und die (oft fehlenden) Unterstützungsstrukturen (Personalversorgung, Maßnahmen gegen Unterrichtsausfall, kompensatorische Mittel für Kinder aus prekären Verhältnissen, Schulbauförderung, Ganztagspersonal, digitale Ausstattung etc.) werden nicht thematisiert. Manche notwendigen Qualitätsentwicklungen werden deshalb auch in Zukunft scheitern, weil es keine systemische Verpflichtung im Hinblick auf einzelne Schulen (Herstellung von vergleichbaren räumlichen und sachlichen Ausgangslagen) gibt.

### Art und Weise der Nutzung des Referenzrahmens durch die Schulaufsicht

Die Akzeptanz und Wirkungsentfaltung des Referenzrahmens Schulqualität hängt aufs Engste mit den Ziel- und Leistungsvereinbarungen zusammen. Sie können günstigstenfalls so umgesetzt werden, dass sich die Schulen selbst – durch nachweisliche Verbesserungen in der Qualität – als Profiteure und Nutznieder erleben. Sie können aber auch als (unangenehme) Einmischung der Schulaufsicht erlebt werden.

Schon jetzt ist zu beobachten, dass Ziel- und Leistungsvereinbarungen nicht immer auf Augenhöhe und mit der nötigen Vor-Ort-Sensibilität der Schulaufsicht durchgeführt werden. Ziele werden mehr oder weniger diktiert und für die Umsetzung Fristen zu knapp festgelegt. Das führt auf Seiten der Schule nicht nur zu Unmut (und Ängsten), sondern auch zu einer Mentalität, die „vereinbarten“ Schulentwicklungsmaßnahmen nicht nur ohne wirkliche Überzeugung, sondern eher pro forma irgendwie zu erfüllen. Schnell transportieren sich solche Herangehensweisen dann auch in die Kollegien („Weil die da oben das wollen, machen wir das eben“). Auf diese Weise werden – was für jede nachhaltige

Qualitätsentwicklung aber unabdingbar ist – die Kolleginnen nicht mitgenommen. Insofern kann nicht genug Sorgfalt darauf verwendet werden, die Schulreferenten im Kontext der Ziel- und Leistungsvereinbarungen so zu schulen, dass sie die Schulen wirklich auf die Reise ‚mitnehmen‘ und für die anstehende Qualitätsentwicklung begeistern können.

### Fokussierung auf fachliche Leistungen

Findet in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen eine Fokussierung auf die Verbesserung der fachlichen Leistungen statt – was in vielen Fällen angesichts des schlechten Abschneidens der Schüler/innen bei (internationalen) Vergleichsarbeiten angezeigt sein dürfte –, droht infolgedessen eine verengte Sicht auf den Referenzrahmen und seine vielfältigen Möglichkeiten. Auch beim Deutschen Schulpreis ist seit Jahren zu beobachten, wie sich das Kriterium Unterrichtsqualität in den Vordergrund geschoben hat. Wie oben bereits gezeigt, zählen aber viele Facetten auf die fachlichen Leistungen einer Schule ein. Die Frage wird sein, ob die Schulaufsicht und auch die Schulen selbst in der Lage sind, das Ganze und die vielfältigen Wechselwirkungen im System im Auge zu behalten. Ansonsten droht eine dauerhaft verengte Sicht auf den Referenzrahmen und seine Potentiale bleiben ungenutzt.

### Literatur

- Berkemeyer, N.: Die Referenzrahmen für Schulsystemqualität – Reform durch Evidenzorientierung? In: Berkemeyer/Bos/Hermstein (Hrsg.): Schulreform. Zugänge, Gegenstände, Trends. Weinheim 2019.  
Hattie, J.: Lernen sichtbar machen: Baltmannsweiler 2013.  
Die Kriterien des Deutschen Schulpreises. <https://www.deutscher-schulpreis.de/was-macht-eine-gute-schule-aus>