

Straub, Wolfgang

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

Lehren & Lernen 51 (2025) 4, S. 21-23



Quellenangabe/ Reference:

Straub, Wolfgang: Die Perspektive der Schulaufsicht auf den Referenzrahmen Schulqualität.
Datengestützte Qualitätsentwicklung im Zusammenwirken zwischen Schulleitung und Schulaufsicht - In:
Lehren & Lernen 51 (2025) 4, S. 21-23 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-344378 - DOI:
10.25656/01:34437

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-344378>

<https://doi.org/10.25656/01:34437>

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.

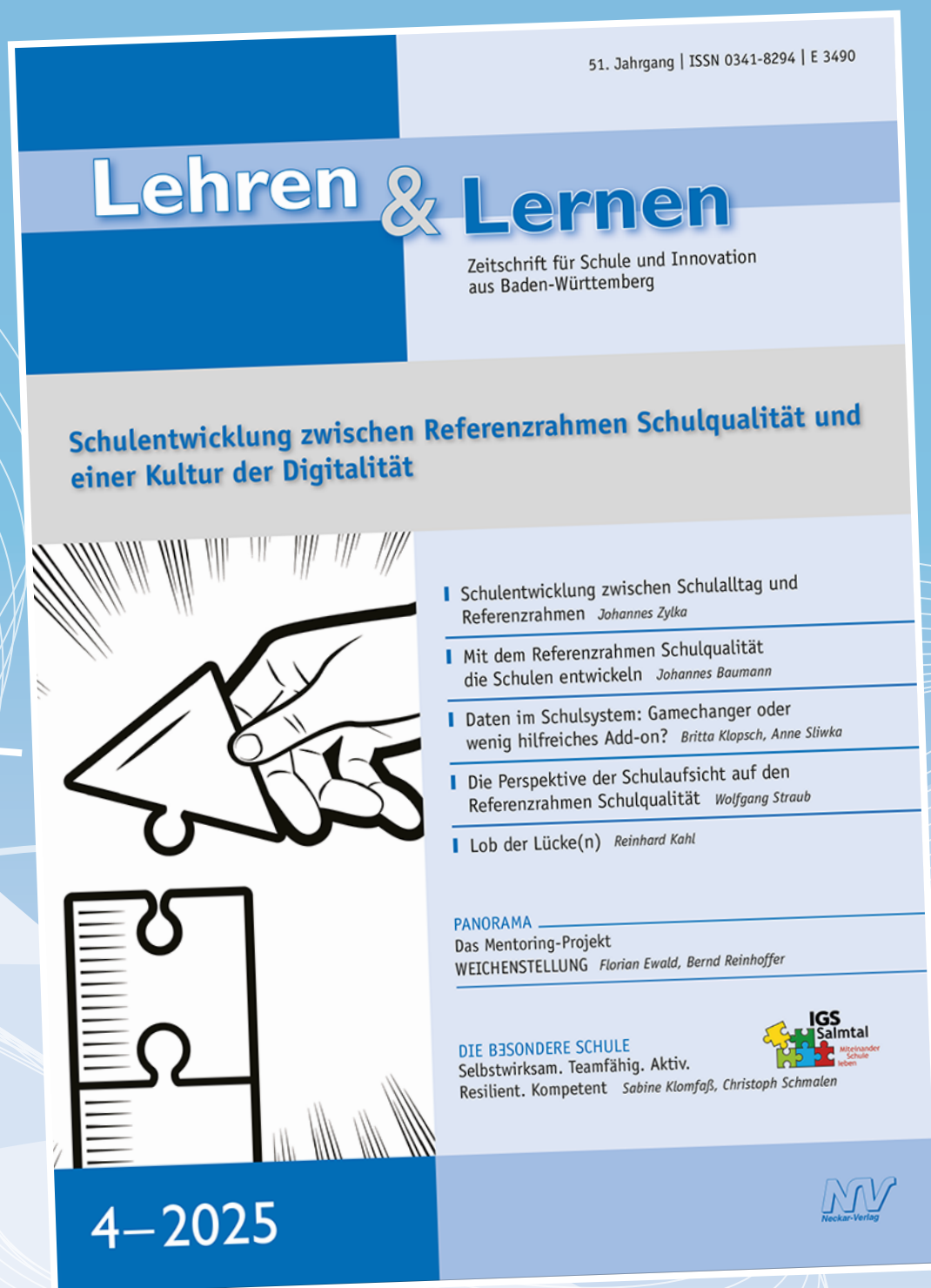
Kontakt / Contact:

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

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 4-2025 erschienen.





Hinweise zur Redaktion
und zu unserer
Zeitschrift finden
Sie auch unter
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 Manuskripte, 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; www.neckar-verlag.de

Die Datenschutzbestimmungen der Neckar-Verlag GmbH

können Sie unter 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

Marketing/Anzeigenleitung:

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

E-Mail: werbung@neckar-verlag.de

Anzeigenverkauf:

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

E-Mail: anzeigen@neckar-verlag.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 8 vom 1.1.2024

Bestellungen: beim Verlag

E-Mail: 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 Reinthoffer

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](https://www.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.

Die Perspektive der Schulaufsicht auf den Referenzrahmen Schulqualität

Datengestützte Qualitätsentwicklung im Zusammenwirken zwischen Schulleitung und Schulaufsicht

Referenzrahmen Schulqualität, Schuldatenblatt, Statusgespräche zwischen Schulaufsicht und Schulleitung, Zielvereinbarungen – der Instrumentenkasten zur Verbesserung der Qualität schulischer Bildung scheint gut gefüllt. Aber sind die Instrumente auch wirksam und führen sie zu mehr Qualität? Die Ergebnisse in Vergleichserhebungen zu schulischen Leistungen lassen Zweifel daran aufkommen.

► Stichwörter: [Datengestützte Qualitätsentwicklung](#), [Statusgespräche mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen](#), [Schuldatenblatt](#)

Regelmäßig wiederkehrend bescheinigen Bildungsstudien und Leistungsvergleiche Baden-Württemberg dringenden Handlungsbedarf bei der Verbesserung der Qualität von Schulen und Unterricht. Wiederkehrend zeigen diese Studien, dass in Baden-Württemberg zu viele Schüler/innen – und das unabhängig von der Dauer ihres bisherigen Schulbesuchs – Mindeststandards beim Lesen, in der Rechtschreibung und in der Mathematik nicht erreichen. Auch die Gruppe derer, die Spitzenleistungen erreichen, ist in Baden-Württemberg zu gering. Regelmäßig wiederholt sich auch der Befund, dass der Bildungserfolg in unserem Bundesland viel zu stark an die soziale Herkunft gekoppelt ist. Es scheint so, dass sich die negativen Befunde trotz aller Anstrengungen über die Jahre eher verstetigen als verbessern. Liegt dies daran, dass zentrale Elemente der Qualitätsentwicklung erst zu kurze Zeit im Einsatz sind oder sind weitere strukturelle Interventionen erforderlich?

Die Antwort der Landesregierung ist seit 2017 ein grundlegender Umbau der Kultusverwaltung, die Neuordnung der Ausbildung und Fortbildung für Lehrkräfte und die Gründung neuer Institute. Ein Qualitätskonzept regelt die Zusammenarbeit zwischen Schulaufsicht und Schulen sowie deren Unterstützung in Schulentwicklungsprozessen neu. Die bis dahin stetig ausgebaute turnusmäßige externe Evaluation der Schulen wurde aufgegeben. Gamechanger sollte nun die datengestützte Qualitätsentwicklung in Schule und Unterricht werden. Die Erstverantwortung der Schule für ihre Qualitätsentwicklung wurde dabei bekräftigt. Jährliche Statusgespräche zwischen Schulleitung und Schulaufsicht, verbunden mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen wurden eingeführt. Wesentliche Grundlage dieser Statusgespräche sind die Selbstreflexion der Schule, der Referenzrahmen Schulqualität und das Schuldatenblatt. Ziel aller Prozesse ist,

qualitätsrelevante Bereiche der schulischen Arbeit kontinuierlich zu analysieren und laufend zu verbessern.

„Families of Schools“ nach dem kanadischen Vorbild? – Dafür gab es einen kurzen Moment der Offenheit

2017 hatte die damalige Kultusministerin *Susanne Eisenmann* ziemlich überraschend ein Qualitätskonzept für die Schulen in BW angekündigt. Im Kultusministerium wurden daraufhin Arbeitsgruppen eingerichtet, die dieses Konzept konkretisieren und die dessen Umsetzung planen sollten. Verschiedene Arbeitsgruppen befassten sich mit der Implementierung der datengestützten Qualitätsentwicklung, insbesondere mit der Zusammenarbeit zwischen Schulen und Schulaufsicht in Qualitätsentwicklungsprozessen. Aus dem wissenschaftlichen Beirat des KM kam die Anregung von *Prof. Dr. Anne Sliwka*, das kanadische Modell der „Families of Schools“ zu prüfen. In diesem Konzept kommen benachbarte Schulleitungen mit der zuständigen Schulaufsicht im regelmäßigen Turnus zusammen. Sie analysieren Daten und Entwicklungen, entwickeln und vereinbaren kollegial Handlungsmöglichkeiten. Vor allem fühlen sich alle Beteiligten gleichermaßen für das Erreichen gemeinsam festgelegter Ziele verantwortlich.

Schnell wurde klar, dass ein solch anspruchsvolles Konzept in Baden-Württemberg erhebliche zeitliche Ressourcen binden würde. Stattdessen wurde die Entscheidung getroffen, jährliche Statusgespräche zwischen Schulaufsicht und Schulleitung mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen gesetzlich zu verankern. Zusätzliche personelle und zeitliche Ressourcen wurden dafür nicht zur Verfügung gestellt.

Der Instrumentenkasten der datengestützten Qualitätsentwicklung

Das Schulgesetz für Baden-Württemberg verpflichtet die öffentlichen Schulen in § 114 „zur datengestützten Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Hierzu evaluieren die Schulen ihre Schul- und Unterrichtsqualität in regelmäßigen zeitlichen Abständen (Interne Evaluation).“ Diese interne Evaluation kann durch externe Evaluationen durch das Institut für Bildungsanalysen Baden-Württemberg (IBBW) ergänzt werden. Insofern weist das Schulgesetz den Schulen die zentrale Verantwortung für Qualitätsentwicklungsprozesse zu. Die gesamte Erziehungs- und Unterrichtsarbeit der öffentlichen Schulen steht darüber hinaus unter staatlicher Aufsicht. Dies schließt nach § 32 des Schulgesetzes die Aufsicht über die datengestützte Schulentwicklung ein. Hierzu ist eine regelmäßige Information der Schulaufsichtsbehörden und eine Auswertung qualitätsrelevanter Daten der einzelnen Schulen erforderlich.

Schulleitung und Schulaufsichtsbeamte führen einmal im Jahr ein Statusgespräch über die datengestützte Qualitätsentwicklung. Grundlage des Gesprächs sind qualitätsrelevante Daten der Schule, welche das IBBW in Form eines Schuldatenblatts zur Verfügung stellt. Analog zum Aufbau des Referenzrahmens Schulqualität beschreibt das Schuldatenblatt zunächst wichtige Rahmenbedingungen der Schule, wie Schülerzahlen, Zusammensetzung der Schülerschaft nach Migrationshintergrund oder sonderpädagogischem Förderbedarf und Erhebungen zur Unterrichtsversorgung. Falls durchgeführt, werden im Kapitel „Prozesse“ Ergebnisse zentraler Erhebungen aufgenommen. Im dritten Teil finden sich schulbezogene Auswertungen von Vera 3, Übergängen, Lernstand 5, Vera 8 und von zentralen Abschlussprüfungen. Die Daten werden über mehrere Schuljahre und in Relation zu regionalen sowie zu landesweiten Vergleichsdaten zur Verfügung gestellt. Eine zweite Ebene des digitalen Schuldatenblatts erschließt Detailinformationen.

Die vorliegenden Daten dienen zur Vorbereitung und als Grundlage des jährlichen Statusgesprächs der für die Schule zuständigen Schulaufsichtsbeamtin des Regierungspräsidiums oder des Staatlichen Schulamts mit der Schulleitung, das sich in drei Schritte gliedert. Zunächst geht es darum, die vorliegenden Daten zur Kenntnis zu nehmen, Besonderheiten und Auffälligkeiten zu identifizieren. Im zweiten Schritt sollen Auffälligkeiten und Besonderheiten interpretiert und bewertet werden, bevor im dritten Schritt der Datenanalyse Handlungsbedarfe erkannt und Handlungsoptionen gesucht werden. Dabei kommt der Schulleitung jeweils die Rolle zu, die Überlegungen der Schule darzulegen sowie Ziele und Maßnahmen für die Qualitätsentwicklung vorzuschlagen. Diese werden in Form einer Ziel- und Leistungsvereinbarung schriftlich festgehalten. Ziel- und

Leistungsvereinbarungen haben in allgemeinbildenden Schulen eine Laufzeit von 1–3 Jahren (in beruflichen Schulen 3–5 Jahren). Sie beschreiben zentrale Ziele der Qualitätsentwicklung der Schule, Maßnahmen zur Zielerreichung und Indikatoren zu ihrer Evaluation. Die Ziele nehmen Bezug auf den Referenzrahmen Schulqualität und sollen im Einklang mit zentralen bildungspolitischen Zielen des Landes stehen. Solche zentralen Ziele wären zum Beispiel die Sicherung von Mindeststandards in zentralen Kompetenzbereichen oder die Förderung von Spitzenleistungen. In Frage kommen auch Leitthemen des Bildungsplans wie zum Beispiel die Demokratiebildung.

Im Kontext der Ziel- und Leistungsvereinbarungen kommt dem jährlichen Statusgespräch zusätzlich die Funktion der Bilanzierung und Rechenschaftslegung zu. Bisher vereinbarte Ziele und neue Entwicklungsfelder sollen in den Blick genommen und spätestens nach drei Jahren eine neue ZLV vorbereitet werden. Statusgespräch und Zielvereinbarungsprozess sollen transparent und offen mit konstruktiver Grundhaltung der beteiligten Personen gestaltet werden. Aufgabe der Schulleitung ist es, die schulischen Gremien und die Personalvertretung angemessen in diese Prozesse einzubeziehen.

Die Schule kann bei Bedarf durch Fachberater/innen des Zentrums für Schulqualität und Lehrerbildung (ZSL) und durch die Schulaufsicht im Qualitätsentwicklungsprozess, bei der Erreichung der vereinbarten Ziele und bei der Durchführung geplanter Maßnahmen unterstützt werden. Das Fortbildungsangebot des ZSL ist eine weitere Unterstützung.

Qualitätsentwicklung muss alle Steuerungsebenen im Bildungssystem verzahnen

In der Gesamtschau ergeben sich bei der datengestützten Qualitätsentwicklung auf der Folie des Referenzrahmens Schulqualität anspruchsvolle Qualitätsentwicklungsprozesse. Das Land Baden-Württemberg hat diese zyklischen Prozesse mit hohen Anforderungen an die zeitlichen und persönlichen Ressourcen der Akteure versehen. Die datengestützte Schulentwicklung enthält Aufgaben, die Schulen und Schulaufsichtsbehörden nicht so nebenbei erledigen können. Es braucht dafür Zeit, Wissen und Erfahrungen. Hier steht die Entwicklung eher noch am Anfang. Oft fehlt es an der notwendigen Zeit, auch für Schulungen und Fortbildungen. Wichtig ist auch die Haltung, mit der die handelnden Akteure miteinander kommunizieren. Geschieht dies unter Betonung hierarchischer Aspekte – fehlendes Vertrauen, Kontrolle, direktive Vorgaben –, leiden die Ergebnisse. Sehr schnell können die Prozesse ins rein Formale abgleiten. Zielvereinbarungen werden in diesem Fall möglichst unverbindlich gehalten, damit sie

niederschwellig abgearbeitet werden können. Rechtfertigung wird wichtiger als ehrliche Analyse. Gelingende Prozesse setzen voraus, dass sich die Beteiligten auf Augenhöhe begegnen, sich gegenseitig vertrauen und gemeinsam Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen. Daran fehlt es in den Prozessen der datengestützten Qualitätsentwicklung oft noch.

Viele Instrumente sind nicht neu. Bilanzgespräche, Datenanalyse, Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie Evaluationen gibt es schon länger. Im Rahmen des Qualitätskonzepts wurden sie neu aufeinander bezogen und die Prozesse wurden in einen zumindest in den Sichtstrukturen kohärenten Rahmen eingebettet. Insofern scheint sich Baden-Württemberg mit der datengestützten Qualitätsentwicklung auf der Höhe der Zeit und dem aktuellen Forschungsstand der Bildungswissenschaft zu bewegen. Es spricht auch einiges dafür, den Prozessen eine Chance zu geben. Damit sie jedoch wirksam werden können und tatsächlich zu Verbesserungen führen, bedarf es mehr. Auf allen Steuerungsebenen braucht es mehr Zielklarheit und eine bessere Vernetzung. Erst muss die Bildungspolitik klären, welche Schwerpunkte in der Qualitätsentwicklung gesetzt werden sollen. Diese Ziele müssen auf allen Steuerungsebenen instrumentalisiert werden. Fortbildungen, Materialien, digitale Plattformen müssen die Umsetzung unterstützen. Erst dann wird das Erreichen anspruchsvoller Ziele realistisch. Die Faktoren Zeit und Haltung sind entscheidend. Netzwerke von Schulen und kollegiale Zusammenarbeit müssen viel stärker in den Blick genommen werden (siehe „Families of School“). Vor allem aber muss sich, wie in international erfolgreichen Systemen, die gemeinsame Verantwortung der Beteiligten für die Erreichung der Ziele auf allen Ebenen als handlungsleitend durchsetzen.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen verlagern in der aktuellen Praxis die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung viel zu sehr auf die Einzelschule. Damit der Druck für alle Beteiligten nicht zu groß wird, stehen Ziel- und Leistungsvereinbarungen in ständiger Gefahr, Schönwetterpapiere ohne praktische Relevanz zu sein oder vermeintlich leicht zu erreichende Ziele unabhängig von deren Wirksamkeit zu vereinbaren. Handlungsfelder und Ziele braucht sich nicht jede Schule oder auch nicht jede Schulaufsichtsbehörde neu auszudenken. Der Referenzrahmen Schulqualität ist zwar eine gute Folie dafür, jedoch gleichzeitig ein solch großer „Bauchladen“, dass er im Hinblick auf die jeweiligen Herausforderungen der Konkretisierung bedarf. Welche komplexen Zusammenhänge die datengestützte Qualitätsentwicklung auf allen Steuerungsebenen zusätzlich in den Blick nehmen muss, sei im Folgenden exemplarisch veranschaulicht:

Wenn sich aus der Datenanalyse ergibt, dass eine Schule unter schwierigen Rahmenbedingungen arbeitet, dass

sie große Klassen, viele Schüler/innen mit schlechteren Lernvoraussetzungen hat, muss es möglich sein, in der Ziel- und Leistungsvereinbarung auch die Zuweisung zusätzlicher Ressourcen zu vereinbaren. Dazu brauchen wir eine flexiblere Lehrkräftezuweisung, die sich nicht starr an der Klassenbildung, sondern an weiteren Parametern wie Schülerzahlen, Lernausgangsbedingungen der Schülerschaft bis hin zum Sozialindex im Einzugsbereich der Schule orientiert. Hinzu kommen zusätzliche Finanzmittel, mit denen die Schule Unterstützungsleistungen einkaufen kann, wie dies nun in Ansätzen das Startchancenprogramm des Bundes für einige Schulen ermöglicht. Weitere unterstützende Instrumente im Rahmen einer Leistungsvereinbarung sind Fortbildungsbudgets, Leitungsfreistellungen und Prozessbegleitung.

Viele Verbesserungen in unseren Bildungseinrichtungen lassen sich nur sehr begrenzt auf der Ebene der Einzelschule erreichen. Schulqualität hängt in allen Schulen von der Zahl der fachlich gut ausgebildeten Lehrkräfte ab. Die Reduzierung fachfremden Unterrichts insbesondere in der Primarstufe wäre ein wichtiger Beitrag zur Erhöhung der Unterrichtsqualität. In der Sekundarstufe gilt es, anregungsarme Lernmilieus in manchen Schularten zu vermeiden. Dazu bedarf es einer stetigen Weiterentwicklung der Schulstrukturen im Rahmen der regionalen Schulentwicklung.

Nur durch das Zusammenwirken vieler Akteure auf allen Steuerungsebenen und durch geeignete bildungspolitische Weichenstellungen kann datengestützte Qualitätsentwicklung ihre Wirkung entfalten. Dass mit den vorhandenen Instrumenten bislang in Baden-Württemberg keine besseren Ergebnisse erzielt werden, liegt nicht am mangelnden Einsatz der Menschen, sondern an systemischen Unzulänglichkeiten. Diese gilt es stärker in den Blick zu nehmen und zu überwinden.

Wolfgang Straub
Schulamtsdirektor a. D. und freiberuflicher Schulentwicklungsberater
wolfgang.straub@t-online.de