

„Qualitätsnetzwerk“ – neues Steuerungsinstrument oder ein Instrument zur Weiterentwicklung von Schule?

# MEHR WETTBEWERB ZWISCHEN DEN SCHULEN

VON MATTHIAS FEUSER

Seit Ende der neunziger Jahre werden im niedersächsischen Bildungswesen verstärkt Steuerungsprinzipien umgesetzt. Begriffe wie Leitbild, Budgetierung, Zielvereinbarung, externe und interne Evaluation kennzeichnen diesen Vorgang. Nachdem die vom Kultusministerium 1998 initiierte Pilotphase zur Entwicklung und Evaluation von Schulprogrammen gescheitert ist, hat das Kultusministerium im Februar 2002 mit der Bildung von Qualitätsnetzwerken für einen Zeitraum von drei Jahren den nächsten Versuch gestartet, mit 64 Schulen – 16 pro Regierungsbezirk – Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherungsprozesse im Schulbereich zu erproben.

## DIE QUALITÄT SYSTEMATISCH EVALUIEREN

Mit Selbst-Evaluation von Unterrichtsprozessen, regelmäßiger Revision und Bilanzierung sowie einer systematischen Fremd-Evaluation soll herausgefunden werden, welche Wirkung diese Instrumente und Verfahren haben und inwieweit ein landesweiter Transfer möglich ist. Schulen verschiedener Schulformen sollen durch Erfahrungsaustausch voneinander und miteinander lernen. Gleichzeitig soll die Schulaufsicht befähigt werden, die Qualität von Schule und Unterricht systematischer als bisher zu evaluieren.

Zahlreiche Schulen beteiligen sich an diesem Projekt. Wie die GEW sind sie an einer Weiterentwicklung ihrer Schule und somit des niedersächsischen Schulsystems interessiert. Sie wollen innerhalb demokratisch gestalteter Strukturen und innerhalb ausreichend und einheitlich geregelter materieller und personeller Rahmenbedingungen selbstständig über materielle Ressourcen und pädagogische Handlungsräume verfügen, weil sie mit den bisherigen angewendeten Steuerungsmitteln unzufrieden sind. Sie wollen auf der Grundlage von demokratisch zustande gekommenen Schulprogrammen und mit einer vernünftigen, von ihnen selbstbestimmten Mischung von Selbst- und Fremdevaluation Bildungsarbeit leisten.

So begrüßen die in den ausgewählten Schulen arbeitenden Lehrkräfte sicherlich, dass das Projekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ ihnen für die kommenden drei Jahre Orientierungshilfen für ihr pädagogisches Handeln anbietet. Die qualitative Weiterentwicklung ihrer Schule soll durch Erfahrungsaustausch und Kooperation mit Schulen anderer Schulformen gefördert werden.

Zustimmung wird auch die Gestaltung neuer Beziehungen zwischen ihnen bzw. ihrer Schule und den Schulbehörden finden. Und wichtig finden sie auch, dass eine regelmäßige Reflexion zum selbstverständlichen Bestandteil ihrer Arbeitskultur wird, und zwar durch interne und externe Evaluation. Schmachhaft gemacht wird ihnen die Beteiligung an diesem Projekt durch Geld

für Reisekosten, für Fortbildung und durch kostenlose fachliche Beratung.

Nachdenklich werden die in diesen Schulen arbeitenden Lehrkräften aber spätestens dann, wenn sie feststellen, welche Aufgaben und somit konkrete Arbeit sie als Netzwerkpartner zu erfüllen haben: Selbstverständlich ist die Arbeit an der Entwicklung eines Schulprogramms. Eine Steuergruppe muss eingerichtet werden. Eine Bestandsaufnahme soll erfolgen. Die Vereinbarung von Verfahrensregeln zur regelmäßigen Evaluation und Bilanzierung ist Pflicht. Dazu kommt die Zusammenarbeit mit den anderen Netzwerk-schulen.

## ERFAHRUNGS-AUSTAUSCH UND KOOPERATION

Für diese Arbeit werden aber den Lehrkräften jeder Schule nur bis zu sechs Anrechnungsstunden und eine Anrechnungsstunde für die Leitung der schulischen Steuergruppe zur Verfügung stehen – eine im Verhältnis zum erwarteten großen Arbeitsaufwand nicht ausreichende Entlastung, zumal sich die Arbeitsbedingungen in den zurückliegenden Jahren durch Arbeitszeitverlängerung und Arbeitsverdichtung ohnehin verschlechtert haben.

Das Kultusministerium hat den Schulen im Netzwerk vorgegeben, was sie in festgelegten Zeiträumen zu leisten haben. Schulentwicklungsberater/innen nehmen als schulfachliche oder schulpsychologische Dezentertinnen und Dezenten ihre Aufgaben im Hauptamt wahr, so dass Beratung und Aufsicht nicht getrennt sind. Das trifft ebenso für die Evaluationssachverständigen zu. Jeder Schule wird der bzw. die Schulentwicklungsberater/in zugewiesen. Somit können diese nicht mehr von den Schulen ausgewählt werden. Das durften noch die an dem Pilotprojekt „Schulprogrammentwicklung, Beratung und Evaluation“ beteiligten Schulen.

## VIEL ARBEIT – WENIG ENTLASTUNG

Neu ist zudem, dass die betroffenen Dezenten und Dezentertinnen „Ergebnisverantwortung“ tragen müssen. Unklar ist, ob sie z.B. den Schulen Weisungen erteilen können. Die beteiligten Schulen sind zu regelmäßiger Evaluation verpflichtet – intern wie extern. Bislang ist nicht geklärt, ob die Schulen über die Art und Weise der Erhebung von Daten und ihre Veröffentlichung allein bestimmen werden oder ob Bezirksregierung und Kultusministerium auf diese ohne die Zustimmung der Betroffenen zugreifen können.

Einerseits hat die externe Evaluation die Funktion der Rechenschaftslegung, indem die Schule ihre Qualität nach außen nachweist. Andererseits ist sie die Grundlage für Entscheidungen des Kultusministeriums über die Weiterentwicklung des Bildungssystems. Dazu passt, dass die Bezirksregierung als nachgeordnete Schulbehörde ihre Steuerungsmöglichkeiten verbessern soll.

Insgesamt folgt daraus, dass eine Intention des Projektes die Entwicklung und Erprobung eines neuen Instruments zur Steuerung des Schulwesens ist und nicht die demokratische Weiterentwicklung von Schule in Niedersachsen, durch die die Gestaltungsfreiheit und Eigenverantwortung der einzelnen Schule gestärkt werden würde.

Die Qualitätsanstrengungen der Schulen werden in „Profilkarten“ dokumentiert. Diese geben Auskunft über wichtige Daten einer Schule, über ihre besonderen Anstrengungen zur Gestaltung des Schullebens und über Veränderungen im Laufe der Jahre. Das Kultusministerium beabsichtigt, erfolgreichen Schulen einen Zertifizierungs-Check „Beste Praxis niedersächsischer Schulen“ zu verleihen.

## BERATUNG UND AUFSICHT NICHT GETRENNT

Damit wird eine weitere Intention des Projektes sichtbar: Wettbewerb soll unter den Schulen gefördert werden. Ein solcher Wettbewerb bedingt letztlich freie Schulauswahl. Denn nur wenn Eltern ihre Kinder für eine Schule an- oder abmelden können, kann Druck auf die Schule erzeugt werden. Schließlich hat eine Schule, falls sie nicht konkurrenzfähig ist, die Verantwortung zu übernehmen und nicht die Politik, die für die Zuweisung materieller und finanzieller Ressourcen verantwortlich ist, die die Qualität von Schule letztlich entscheidend bestimmen.

In vielen Ländern ist seit den achtziger Jahren im Schulwesen eine grundlegende Strukturveränderung in Gang. Es handelt sich in der Regel um ein Paket von Maßnahmen, die sich auf zwei Grundpfeiler stützen: Den Schulen wird einerseits mehr Handlungsfreiheit versprochen, andererseits werden sie dem Wettbewerb ausgesetzt. Den Schulen soll somit die Möglichkeit gegeben werden, gegeneinander in den Wettbewerb um Schüler und Schülerinnen und Geldmittel einzutreten und dadurch Anreize zur Verbesserung ihrer Leistungen zu gewinnen.

## NICHT MIT KREHTI UND PLEHTI ZUSAMMENKOMMEN

Das von der Landesregierung propagierte Projekt „Qualitätsnetzwerke“ enthält Maßnahmen, die eine Entwicklung in diese Richtung vorantreiben könnten. Dabei sollten nicht nur die an diesem Projekt Beteiligten Ingrid Lohmanns warnenden Hinweis beachten, die in ihrem Aufsatz mit dem Titel „After Neoliberalism“ nach einer gründlichen Analyse der Wirkungen von Markt und Wettbewerb auf das Schulwesen in einer Reihe von Staaten Folgendes feststellt:

„Auch wenn die Resultate im einzelnen unterschiedlich ausfallen – diese drei Effekte hat die weltweite neoliberale Umstrukturierung der Bildung in jedem Fall: Überall da, wo sie stattfindet, sinken erstens die Staatsausgaben für den Bildungssektor, verschärft sich, zweitens, die soziale Ungleichheit im Zugang zum Wissen noch einmal drastisch, stellen, drittens, Mittelschicht-Eltern fest, dass es ihnen gefällt, wenn ihre Söhne und Töchter nicht mehr zusammen mit Krehti und Plehti die Schulbank drücken müssen.“

(Ingrid Lohmann: After Neoliberalism. Können nationalstaatliche Bildungssysteme den „freien Markt“ überleben.

In: Ingrid Lohmann/Rainer Rilling: Die verkaufte Bildung.

Opladen 2002. S. 103)