

Bundesvereinigung der Oberstudiendirektoren

Landesverband Hessen e. V.

SICHERUNG UND ENTWICKLUNG DER QUALITÄT DES UNTERRICHTS

In den letzten Jahren hatte das schulpolitische Handeln einen wesentlichen Schwerpunkt: Selbstständigkeit wurden als Schlüssel für die Qualitätsentwicklung von Schulen definiert und erhielt im neuen hessischen Schulgesetz einen rechtlichen Rahmen. Damit folgt Hessen, wie viele andere Bundesländer auch, der Idee, dass die in der Wirtschaft gebräuchlichen Kriterien Wettbewerb, Autonomie und Rechenschaftspflicht zu einer Qualitätsverbesserung in der Schule führen.

Im Einzelnen wurde eine Reihe von Maßnahmen getroffen, um bisher zentral administrierte Bereiche in die einzelnen Schulen zu verlagern. Hierzu gehören Budgetverwaltung, Personalmanagement und Curriculumsentwicklung (auf der Basis von Bildungsstandards). Die ebenfalls zum Konzept der School Based Management gehörenden Bereiche des Monitoring und der Evaluation werden hingegen weiterhin in Form von Schulinspektion, Zielvereinbarungen, Lernstandserhebungen und Vergleichsarbeiten zentral verfolgt.

Als wichtige Akteure im Handlungsfeld der selbstständigen Schule wurden die Schulleiterinnen und Schulleiter gesehen und entsprechend ihre Aus- und Fortbildung in der Hessischen Führungsakademie verfolgt. Das Augenmerk lag dabei eher auf der Entwicklung allgemeiner Fähigkeiten wie Zuhören, Entscheidungen zu treffen und Delegieren als auf schulspezifischen Entwicklungsnotwendigkeiten wie zum Beispiel Unterricht.

Insgesamt war die Zielrichtung des schulpolitischen Handelns in den vergangenen fünf Jahren eine Restrukturierung des Managements und der Verwaltung von Schule, ohne dass jedoch Ressourcen zur Verfügung gestellt worden wären. Die Zunahme des Berichts- und Rechenschaftswesens, die zusätzliche Abstimmungsarbeit in schulischen Gremien und der durch Übertragung administrativer Aufgaben zusätzliche Verwaltungsaufwand hat nicht nur zu kaum mehr zu bewältigenden Mehrbelastungen der Schulleitungen geführt, sondern auch das wesentliche Ziel von Schule in den Hintergrund treten lassen, nämlich die Qualität von Unterricht. Wir schlagen daher der Bildungspolitik vor, in Zukunft folgenden fünf Bereichen des Bildungswesens besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Das vorliegende Papier stellt eine überarbeitete Version unserer am 1. März 2012 verabschiedeten Empfehlungen dar.

1. LEHRERBILDUNG

Guter Unterricht ist ohne gut aus- und fortgebildete Lehrkräfte nicht möglich. Seit der Modularisierung des Vorbereitungsdienstes sind gravierende Verschlechterungen eingetreten, die in die Qualität des Unterrichts hineinwirken. Auf der inhaltlichen Seite stellen die Schulleiterinnen und Schulleiter eine zunehmende Theoretisierung und Abkopplung der Ausbildung von der Unterrichtspraxis fest. Auf der organisatorischen Seite bewirkt die erhöhte Zahl der Unterrichtsbesuche je Fachleiterin und Fachleiter einen stärkeren Unterrichtsausfall an der jeweiligen Stammschule, auch weil Unterrichtsbesuche gezwungenermaßen verstärkt in der Zeit durchgeführt werden, in der die Fachleiterinnen und Fachleiter eigenen Unterricht hätten erteilen müssen. Die Erhöhung der Anrechnung der Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst auf das Stellenkontingent der einzelnen Schulen bewirkt eine Reduzierung der Betreuungsmöglichkeiten, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die mehrfach zugesagten Entlastungsstunden für Mentorinnen und Mentoren nicht umgesetzt wurden.

Ebenso wichtig wie die Ausbildung ist die Fortbildung der Lehrerinnen und Lehrer. Diese ist jedoch in Hessen dem Zufall überlassen. Es existieren unzählige Anbieter, deren Aktivitäten weder überprüft noch koordiniert werden. Neue Programme wie die „Schulentwicklungsberatung“ beziehen zwar den Landesschwerpunkt „Kompetenzorientiertes Unterrichten“ mit ein, richten sich aber vor allem auf systemische Fragen und nicht auf eine fachbezogene Unterrichtsentwicklung. Vor der Einführung ist zudem nicht geklärt worden, ob überhaupt Bedarf an den Schulen für eine solche Beratung besteht. Das gleiche gilt für die Einrichtung von Fachberaterinnen- und Fachberaterstellen, die nicht in ein klares Fortbildungsmanagement und -programm eingebunden sind.

Wir schlagen daher vor:

- Die Betreuung der Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst muss verbessert werden, indem an den Schulen wieder ein Schulseminar eingerichtet wird, in dem pädagogische und fachdidaktische Inhalte mit einer umfassenden Begleitung (Beratung, Coaching) verbunden werden.
- Die Anfahrtsdauer der Fachleiterinnen und Fachleiter insbesondere in Flächenseminaren muss berücksichtigt werden, damit ausreichend Zeit für die fachdidaktische Ausbildung verbleibt. In diesem Zusammenhang muss auch die Zeit, die den Fachleiterinnen und Fachleitern je Lehrkraft im Vorbereitungsdienst zur Verfügung steht, mindestens auf das alte Maß angehoben werden.
- Die Ausbildung der Lehrkräfte sollte stärker als bisher den fachspezifischen Bedürfnissen der einzelnen Schulen Rechnung tragen. Insbesondere muss durch eine über den tatsächlichen Einstellungsbedarf hinausgehende Ausbildung im Bereich von 20 bis 30% sichergestellt werden, dass genügend gut qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung stehen, die in das jeweilige Schulprofil passen.
- Die Voraussetzung für die zukünftigen Lehrkräfte an Gymnasien ist ein exzellentes fachwissenschaftliches Studium an den Universitäten und eine entsprechende methodisch-didaktische Ausbildung im Vorbereitungsdienst. Diese Verbindung hat sich in Hessen hervorragend bewährt. Sie basiert auf eine jahrzehntelange, erfolgreiche Verbindung mit den Studienseminaren und hat vor der Modularisierung zu einer Lehrerausbil-

derung geführt, die als modellhaft angesehen werden sollte. Aus diesen Gründen verbietet sich jedwede Kürzung des Referendariats zugunsten von Schulpraktika.

- Die Einführung eines Praxissemesters im Studium ist mit den jetzigen Ressourcen, zu denen auch die Raumsituation (zum Beispiel Größe des Lehrerzimmers) an den Schulen gehört, nicht möglich. Sie hat auch zur Voraussetzung, dass den Schulen entsprechende Mittel zur Verfügung stehen, damit eine kontinuierliche Beratung erfolgen kann, insbesondere bei der Hospitation und bei der Vor- und Nachbereitung von Unterrichtsversuchen. Schulen, die ein Praxissemester durchführen, erhalten für die Koordination zusätzliche Beförderungsstellen und Deputatsstunden für die betreuenden Lehrkräfte. Ein Praxissemester wird im Hauptstudium absolviert, damit die Studierenden über die notwendigen fachlichen und fachdidaktischen Kenntnisse verfügen und die eigene Schulzeit so weit zurückliegt, dass ein reflektierter Rollenwechsel in den Lehrerberuf möglich ist. Die Universitäten entwickeln in enger Abstimmung mit den Studienseminaren Studienordnungen, in denen ein Vorbereitungsseminar und ein Begleitseminar zum Praxissemester vorgesehen sind.

Das Praxissemester darf weder zu einer Verkürzung des Vorbereitungsdienstes führen, noch als Schritt in eine einphasige Lehrerausbildung gesehen werden. Ein solcher Trend würde einer fundierten Lehrerbildung widersprechen (vgl. unsere Stellungnahme zum Praxissemester vom Mai 2012).

- Hessen benötigt eine Bildungsakademie, die als Anbieter und Koordinator von fachdidaktischer Fortbildung in den einzelnen Fächern verantwortlich ist. Hierzu gehören die Einrichtung von landesweiten Tagungen mit Multiplikationscharakter, die Bereitstellung von Angeboten für die schulinterne Fortbildung, die Einrichtung fachgebundener Lernwerkstätten zur Vernetzung von Schulen auf regionaler Ebene und das Angebot stufen- und schulformbezogener Fortbildung in den einzelnen Fächern und Fachgruppen. Eine Bildungsakademie gestattet es zudem den Schulleitungen, Lehrkräften gezielte Fortbildungsaufträge zu geben, falls Mängel festgestellt wurden.

2. SCHULMANAGEMENT

Ein Schlüssel zur Entwicklung der Unterrichtsqualität liegt in einem Schulmanagement, dem ausreichend Zeit für die pädagogische Entwicklung der Schule zur Verfügung steht. Die Schulleiterinnen und Schulleiter sehen die Zunahme des Verwaltungshandelns und der Rechenschaftslegung mit großer Sorge, insbesondere, weil sich immer wieder die Frage nach den tatsächlichen Erfordernissen und der Sinnhaftigkeit stellt. Diese Situation wird durch undurchsichtige und nicht geregelte Verwaltungsverläufe zusätzlich erschwert. Als Beispiel hierzu sei der „5000-Euro-Erlass“ im Rahmen des Schulbudgets genannt. Die Bewirtschaftung ist zwar durch das Hessische Kultusministerium geregelt, jedoch erfolgt die Umsetzung in den einzelnen Schulamtsbezirken höchst unterschiedlich und zum Teil nicht erlasskonform.

Wir schlagen folgende Veränderungen vor:

- Schulmanagement braucht verlässliche und vor allem schlanke Organisationsstrukturen. Dabei sind grundsätzlich zwei Formen denkbar: Eine an der Politik orientierte „Polisstruktur“ mit Schulleitung und Gesamtkonferenz oder eine an der Wirtschaft orientierte Struktur mit Vorstand und Aufsichtsrat. Komplizierte Mischformen mit der dabei nötigen Gremienarbeit resultieren häufig in zeitraubenden Entscheidungsprozessen. Diese Zeit fehlt für die Weiterentwicklung des Unterrichts. Die Schulleitungen sollten daher auch die schulischen Mitwirkungsstrukturen auf die Gegebenheiten der jeweiligen Schule anpassen können.
- Ein zentraler Aufgabenbereich des Schulmanagements ist die Unterrichtsentwicklung. In den Gymnasien ist dies vor allem die Aufgabe der Direktorinnen und Direktoren, die Fachbereiche leiten, hierfür jedoch keine zeitlichen Ressourcen zur Verfügung haben. Wir schlagen vor, diese Direktoren pro Woche um fünf Unterrichtsstunden zu entlasten, damit sie diese Aufgabe wahrnehmen können. Inhaltlich wird ihre Aufgabe stärker darauf ausgerichtet, als Coaches und Berater zu arbeiten, die die persönliche Entwicklung der Lehrkräfte als Unterrichtende begleiten, und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln. Dies geschieht in Gesprächen, Unterrichtsbesuchen, Vereinbarungen und durch die Koordination gemeinsamer Unterrichtsprojekte der Lehrkräfte.
- Den Schulen wird für die erweiterten organisatorischen Aufgaben (Mittelbewirtschaftung, operatives Finanzmanagement, Kostenrechnung, Controlling usw.) Verwaltungspersonal zugewiesen. Diese Aufgaben können von der Schulleitung nicht zusätzlich übernommen werden.
- Das Hessische Kultusministerium trägt dafür Sorge, dass ein einheitliches Verwaltungshandeln entwickelt wird und die Berichtspflicht und Rechenschaftslegung auf das minimal Notwendige reduziert wird. Auf diese Weise erhalten die Schulleitungen die notwendige Zeit zur pädagogischen und organisatorischen Qualitätsentwicklung. Das Verwaltungshandeln übergeordneter Behörden hat einen klaren Bezug zu Verordnungen und Erlasse und wird transparent erläutert.

3. INHALTLICHE AUSRICHTUNG DER BILDUNGSSTANDARDS

Durch die Einführung von Bildungsstandards ist das Augenmerk auf einen möglicherweise vernachlässigten Bereich gerichtet worden, nämlich das Können, die Fertigkeiten und die Fähigkeiten von Schülerinnen und Schülern. Gleichzeitig ist aber auch die Gefahr evident geworden, dass Bildung nur noch an Kompetenzen und nicht mehr an Wissensbeständen ausgerichtet ist.

Von einer gelungenen Bildung kann man jedoch nur sprechen, wenn der Kompetenzerwerb sich an relevanten Inhalten vollzieht, die Gegenwarts- und Zukunftsbedeutung haben und die exemplarisch für andere Wissensbestände stehen. Ein Land, das die Inhalte bei vorgegebenen Könnenszielen durch die einzelnen Schulen, Fachgruppen oder Kolleginnen und Kollegen definieren lässt, läuft Gefahr, kulturlos zu werden. Es kann nicht einzelnen Personen überlassen werden festzulegen, was wir unseren Schülerinnen und Schülern an Wissen als Erbe unserer Generation mitgeben. Dies ist vielmehr ein durch Politik verantworteter gesellschaftlicher Entscheidungsprozess. Eine Beliebigkeit im Bereich der Wissensvermittlung

führt schließlich zu Mobilitätsbarrieren bereits innerhalb der Schulen eines Schulamtsbezirks.

Wir schlagen daher vor:

- Mit den Bildungsstandards muss auch ein Wissenskanon vorgegeben werden, in dem sich unser kulturelles Erbe im sprachlichen, künstlerischen, gesellschaftswissenschaftlichen und naturwissenschaftlichen Bereich wiederfindet. Dabei wird auf so viel Freiraum geachtet, dass die einzelnen Schulen Inhalte ergänzen können, die beispielsweise von besonderer regionaler Bedeutung sind oder die die individuellen Stärken einzelner Lehrerinnen und Lehrer spiegeln und für die es entsprechend in den Kollegien besondere Expertise gibt.

4. DIALOGISCHE EVALUATION DER UNTERSTÜTZUNGSSYSTEME UND MASSNAHMEN

Durch eine bildungspolitische Akzentsetzung reagiert eine Landesregierung auf Veränderungen in der Gesellschaft und auf Erkenntnisse der Bildungsforschung. Allerdings werden einmal getroffenen Maßnahmen kumuliert, und es wird zu wenig die Frage gestellt, was entbehrlich ist, um neuen Entwicklungen Raum zu geben, und welche Maßnahmen tatsächlich zu einer Verbesserung der Unterrichtsqualität geführt haben. Beispiele sind die Verpflichtung zur Verschriftlichung von Schulprogrammen, die Einführung des fünften Abiturprüfungsfaches, Förderpläne, die Schulinspektion, die obligatorische Teilnahme an Lernstandserhebungen und die Einführung von Fachberatungen.

Wir schlagen vor:

- Getroffene Maßnahmen müssen ebenso wie die Unterstützungssysteme mit Methoden der empirischen Sozialforschung im Hinblick auf ihre positive Rückwirkung auf Unterricht untersucht werden. Hierzu gehören insbesondere Interviews und schriftliche Befragungen ebenso wie Methoden des Meinungs- und Erfahrungsaustauschs in Großgruppen wie *Open Space* oder *World Café*. Hier sehen wir das Hessische Kultusministerium in der Pflicht, Raum für eine offene, dialogische Evaluation bildungspolitischer Maßnahmen zu schaffen.
- Maßnahmen und Institutionen, für die sich keine positive Rückwirkung auf den Unterricht nachweisen lassen, werden aufgegeben.
- Die Verordnung neuer Maßnahmen muss auf die begrenzten Zeitressourcen der Lehrkräfte Rücksicht nehmen, damit diesen in Zukunft wieder mehr Zeit zur Verfügung steht, um sich der Unterrichtsführung zu widmen.

5. EFFIZIENTE MITTELVERWENDUNG

Die pädagogische Dimension guten Unterrichts hat auf der finanziellen Seite ihren Gegenpart in der effizienten Mittelverwendung zur Zielerreichung. Diese geschieht auf der Basis der Evaluation vorhandener Maßnahmen. Darüber hinaus muss zwischen Maßnahmen un-

terschieden werden, die sich nach den bisherigen Erfahrungen als besonders oder weniger bedeutsam für die Schulentwicklung erwiesen haben.

Unsere Vorschläge:

- Auch wenn der Personalrekrutierungsbedarf in den nächsten Jahren möglicherweise sinkt, ist für den Erhalt und die Weiterentwicklung schulischer Qualität eine möglichst große Anzahl qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber notwendig. Nur so ist die Chance groß, dass Schulen Personal finden, deren Kompetenzen zum Profil und zu den strategischen Zielen einer Schule passen. Deshalb dürfen keine weiteren Kürzungen in der zweiten Phase der Lehrerausbildung vorgenommen werden, sowohl was die Anzahl als auch den zeitlichen Rahmen und die Qualität angeht.
- Die Einstellung von Fachberaterinnen und Fachberatern sowie Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberatern an den Staatlichen Schulämtern ist ohne Bedarfs-erhebung erfolgt. Es ist völlig unklar, ob die Schulen hierfür überhaupt eine Verwendung haben. Im Hinblick auf die große Anzahl der zu betreuenden Schulen und den höchst unterschiedlichen Qualifikationen der für diese Aufgaben abgeordneten Lehrkräfte ist eine nachhaltige Wirkung kaum prognostizierbar; gleichwohl sind die Kosten sehr hoch. Wir schlagen vor, diese Stellen zur Gegenfinanzierung geeigneter Maßnahmen (siehe oben) an die Schulen zurückzuführen.
- Die Struktur aus Kultusministerium, Landesschulamt und staatliche Schulämter hat zu Unklarheiten in den Zuständigkeiten beigetragen und wird aus unserer Sicht nicht als effizient wahrgenommen. Wir schlagen vor, den Bereich der Lehrerbildung (Ausbildung und Fortbildung) in einer eigenen Bildungsakademie zu bündeln. Eine weiterentwickelte Form der Schulinspektion (vgl. unser Papier „Die Hessische Schulinspektion: Hinweise zur Verbesserung und Weiterentwicklung“) sollte in die Staatlichen Schulämter verlagert werden. Die operative Aufgabenerfüllung kann Arbeitsgruppen (zentrale Prüfungen) am Kultusministerium übertragen werden bzw. als zeitlich befristete Projekte (Curriculum-entwicklung) erfolgen.

Redaktion: Dr. Ralf Weskamp

Verabschiedet auf der Frühjahrstagung des Verbandes am 31. März 2014