

# QUALITÄTSENTWICKLUNG UND QUALITÄTSEVALUATION IM BILDUNGSBEREICH

Wilfried Schley

## 10 Thesen

1. Schulen sehen sich einer doppelten Herausforderung gegenüber. Zum einen sollen sie ihre Leistungen mit wenigen Mitteln erreichen und zum anderen die Leistungen ihres Systems qualitativ steigern.
2. Bislang steuern Schulen ihre Aktivitäten nicht in Bezug auf Ziele. Sie arbeiten umsetzungsorientiert und reaktiv, was die Schwierigkeiten der jeweiligen Realisierung angeht.
3. Schulen erweitern systematisch und folgenreich ihre Autonomie. Sie übernehmen Verantwortung und lernen, sich als System zu verhalten.
4. Die Bildungsadministration kompensiert den Kontrollverlust mit zwei Trends: 1. Beratungsrolle gegenüber den Schulen und 2. Evaluation in Form von Vergleichsmessungen.
5. Evaluation als externe Evaluation durchgeführt stößt bei Lehrkräften auf Widerstand, der
  - gegen Kontrollbestrebungen der Behörden gerichtet ist,
  - sich gegen die Verkürzung pädagogischen Handelns auf meßbares und Vergleichbares wendet und
  - durch Unsicherheit, Mangel an Kompetenz im Umgang mit Schule als System, einschließlich kollegialer Konfliktstruktur begründet ist.
6. Evaluation setzt eine Organisationskultur voraus, die wieder in der Lage ist, „konsensuelle Verhaltensbereiche“ zu beschreiben und sinnvolles Tun zu definieren.
7. Die pädagogische Arbeit wird als Individualität begriffen, eine übergreifende professionelle Definition des pädagogischen Selbst liegt kaum vor und übergreifende Formen der Zusammenarbeit werden als Zusatzaktivitäten verbucht. Pädagogische Tage, Pädagogische Konferenzen, Fachkonferenzen, Teamsitzungen, Arbeitsgruppen, Kreisgespräche bilden keine systematisierte Regelkommunikation.
8. Die Schulqualitätsdiskussion bildet die logische Konsequenz aus dem Dilemma zwischen individuellen Berufsverständnissen und organisationaler Identität.
9. Schulen müssen eine Sprache entwickeln und in praktischer Kommunikation entfalten, die einen tragfähigen sozio-kulturellen Grundkonsens hervorbringt, der sich in Werten, Zielen, Lebensstrategien und sozialen Spielregeln verkörpert.
10. In Bezug auf diesen Wertkonsens können Qualitätskriterien formuliert, an Zielen gemessen und mit Entwicklungsstrategien verknüpft werden. Diese Ergebnisse können Gegenstand der „Marktbeobachtung“ sein:
  - Zufriedenheit der eigenen Klientel (Schüler, Eltern),
  - Vergleich mit dem, was andere Schulen machen,
  - Aufnahmen von Ideen aus anderen Gesellschaftsbereichen.Dieser Abgleich kann durch standardisierte Evaluation unterstützt, aber nicht ersetzt werden.

## Zum Begründungszusammenhang der Thesen

In den letzten Jahren hat sich im sozialen Kontext und öffentlichen Bewußtsein sowie in der Entwicklung und Steuerung der Schulen als Organisationseinheiten Entscheidendes verändert:

- Die Qualität schulischer Arbeit ist ein vorrangiges Thema geworden. Das gesellschaftliche Subsystem „Ökonomie“ führt seit einigen Jahren eine Qualitätsdebatte, die parallele Entwicklungen im Bildungsbereich ausgelöst hat. Internationale Vergleichsstudien, empirisch

gewonnene Querschnittsanalysen und Bilanzierungen einzelner Schulentwicklungen sind selbstverständlicher Bestandteil bildungspolitischer Entscheidungen und der Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen geworden.

- Die Entwicklung von Schulprogrammen ist zur Aufgabe der Schule geworden. Sie sollen und können sich bewußt profilieren und differenzieren. Die Arbeit an Autonomie, Schulkultur und Schulentwicklung wird bewußter wahrgenommen.
- Die Diskussion um die Kosten des Schulsys-

tems ist prägend für die Zuweisung bzw. Rücknahme materieller Ressourcen. Es finden heftige öffentliche Auseinandersetzungen um die notwendigen Mittel für den Bildungsbereich statt. Jede Innovation muß dadurch stärker begründet werden.

- Die Entwicklung wird von den Beteiligten als widersprüchlich wahrgenommen: Mehr Qualität, mehr Profil und Einsatz wird von ihnen erwartet bei gleichzeitigen Kürzungen und knapperen Ressourcen.
- Im wissenschaftlichen Kontext hat sich die Systemorientierung durchgesetzt. Es geht darum, Entwicklungen, Ereignisse und Verläufe in Vernetzung mit anderen Variablen im Feld zu betrachten und bei Interventionen die Wirkungen und Wechselwirkungen zu analysieren.
- Zugleich gibt es einen Trend zu verstärkter empirischer Sicherung von Ergebnissen. Der Wissenschaft kommt die Rolle einer objektiven und unabhängigen Instanz zu, die gerade bei unterschiedlichen Sichtweisen und Interessenlagen eine neutrale Position einnimmt.

Die Wissenschaft wird zu einem reflektierenden Partner, der Entwicklungen begleitet. Entstanden aus einem dialogischen Begleitverständnis, entwickeln sich spezifische Fragestellungen, Untersuchungen von Programmeinheiten und differentiellen Wirkungen in der wissenschaftlichen Begleitung von Innovationen und in Evaluationsuntersuchungen.

Die Theorie der Lernenden Organisation steht Pate bei der Planung, Schwerpunktsetzung, Auswertung und Implementierung von Konzeptelementen der Innovation und Qualitätsentwicklung in der Schule. Die Reflexivität von Systemen und Personen ist Ziel und Mittel zugleich. Damit einher geht die Verlagerung von objektiven, empirisch angelegten qualitativen, quasi-experimentellen Vergleichsstudien zu einem Aktions- und Handlungsforschungsverständnis, das von den Wirklichkeitskonstruktionen der beteiligten Menschen ausgeht und ihre subjektiven Einschätzungen von Ausgangslagen, Zielbereichen und Veränderungsprozessen dialogisch reflektiert. Die Schulreformdiskussion der späten 60er und 70er Jahre konzentrierte sich noch auf die Entscheidung über Strukturen des Bildungswesens. Die Frage nach der besten Schulorganisation und die Konkurrenz der Systeme stand im Zentrum.

In den 80er Jahren konzentrierte sich das Forschungsinteresse schon verstärkt auf die Qualität der Einzelschule. Dies war als Ergebnis ei-

ner Enttäuschung zu verstehen, im Systemvergleich zu keinen schlüssigen Ergebnissen gekommen zu sein. Die Varianz der Qualitätsausprägung innerhalb der einzelnen Schularten erwies sich als so groß, daß von einem generellen Systemvergleich mehr und mehr Abstand genommen wurde. So rückte in der Folge die Entwicklung der Einzelschule als teilautonome Einheit in den Vordergrund. Die Leitfrage der Evaluation der Einzelschule im Rahmen der jeweiligen Schulart lautet jetzt:

- Wie erfüllen wir unter unseren Bedingungen und in unserem Rahmen die Aufgabe, die Erfolgsfaktoren einer Schule zu verbessern und mit möglichst hohem Standard zu realisieren?

Damit gerät die Qualitätsentwicklung und -sicherung in den Kontext von Schulentwicklung als Evaluation im Subsystem der Einzelschule. Innerhalb dieser Diskussion entsteht das Bedürfnis, Kriterien einer „guten Schule“, eines „guten Unterrichts“, einer „guten Lehrer-Schüler-Interaktion“ zu definieren.

Parallel dazu nehmen die Belastungen der Schulen zu. Sie haben mit einer zunehmend heterogen zusammengesetzten Schülerschaft zu tun, die Aufgabe des multikulturellen Lernens ist hinzugekommen und SchülerInnen wirken häufiger familiär belastet. Diese operativen Alltagsbelastungen konkurrieren mit strategischen und konzeptionellen Entwicklungen an einzelnen Schulen und werden zudem durch die Diskussion normativer Kriterien im Sinne der Qualitätsdebatte bestimmt.

## Schulentwicklung – Qualitätssicherung durch Evaluation

### 1. Kriterien

Kriterien (Ordnungsgesichtspunkte) bestimmen eine Schule. Diese 7 Kriterien bilden ein System, sie beeinflussen sich gegenseitig und sind noch überschaubar. Sie tragen deshalb zur Komplexitätsreduktion bei.

### 2. Indikatoren

Den Kriterien lassen sich Indikatoren zuordnen. Diese machen die gewünschte Qualität faßbar.

### 3. Selbstverantwortung

Die Protagonisten (Schulleitung und Lehrkörper einer Schule) können die Indikatoren ihren Verhältnissen anpassen. Sie sollen an ihren Indikatoren gemessen werden. Dieses Postulat ermöglicht den Angehörigen einer Schule Einflußnahme auf das System und führt zum Gefühl der eigenen Mächtigkeit (Teilautonomie) sowie zum Gefühl des „Nicht-ausgeliefert-Seins“, was die großen internen Motivatoren Selbstverantwortung und Selbstachtung aktiviert.

### 4. Zyklus

Da nicht alle Indikatoren auf einmal beachtet werden können, muß sich die Schule für einen bestimmten Zeitraum, z.B. für ein Schuljahr, auf wenige festlegen. Was noch machbar ist, wird die praktische Erprobung zeigen.

### 5. Standards

Die Schulaufsicht soll den Minimalstandard pro Kriterium, z.B. die 3 wichtigsten Indikatoren pro Kriterium, festlegen. Ob dies wiederum ein praktikabler Weg ist, muß die praktische Erprobung ergeben.

### 6. Fortbildung

Es gibt keine sinnvolle Evaluation ohne Chance der Verbesserung. Diese geschieht über Fortbildungsmaßnahmen. Wenn eine Schule eine Lernende Organisation werden will, müssen Schulleitung und Lehrkörper ein neues Fortbildungsverständnis entwickeln.

### 7. Ressourcen

Zu diesem Zwecke ist es Aufgabe der Schulaufsicht, in Zusammenarbeit mit der Lehrerfortbildung für die nötigen Ressourcen (Personen, Geld, Zeitgefäße) zu sorgen (Unterstützung statt verhindern!).

Quelle: ULEF Basel, Elmar Osswald 1998

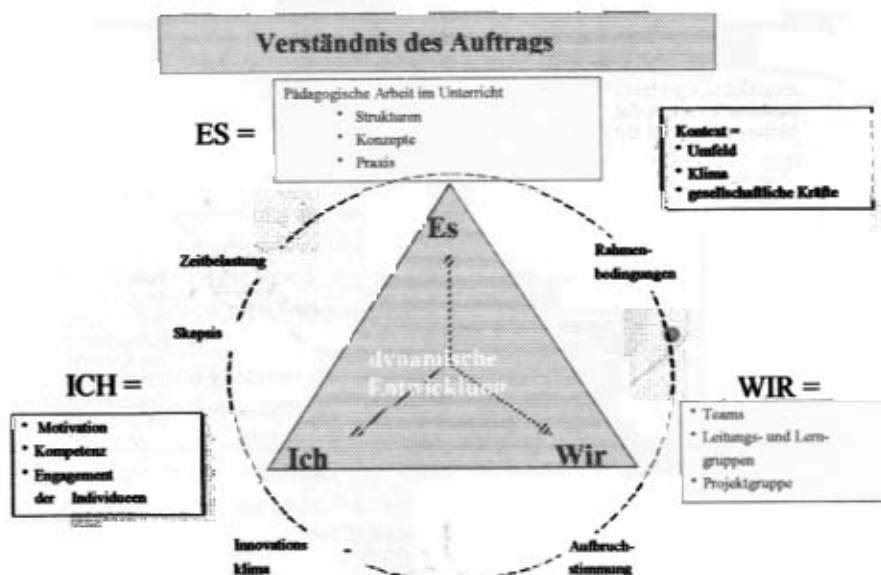
## Schulqualität als Ausgangspunkt und Ziel von Schulentwicklung

Im Rahmen selbst gesteckter Ziele und von innen aus den Systemen heraus entwickelter Profile und Anforderungen entsteht Transparenz, Reflexivität und Qualitätsbewußtsein.

Die Erfahrungen mit Begleitprozessen zeigen, daß in der Kooperation durch Prozesse der komplementären Stärkenergänzung die Leistungsfähigkeit der Subsysteme steigt.

- Der Dialog über Unterricht führt zu einer Steigerung der Unterrichtsqualität.
- Die verstärkte Kommunikation mit Eltern bindet diese in schulische Entwicklungsprozesse ein und stärkt die gemeinsame Verantwortlichkeit.
- Die Reflexion fachlicher Aufgaben und Schwerpunkte in Jahrgangs- und Fachteams führt zu intensiverem Austausch und einer höheren Qualität der Entscheidungsprozesse.
- Der regelmäßige Austausch reflektiert die Wirkungen des Unterrichts auch vom Schüler her und differenziert das schulische Programm im Hinblick auf individuelle Bedarfe und Bedürfnisse.
- Letztlich wird die Schule ihrem gesellschaftlichen Auftrag nur gerecht, wenn die darin enthaltenen Anforderungen und Erwartungen von außen nach innen in das jeweilige System übersetzt werden, dort zur Identifikation und zur Haltung der Herausforderung beitragen und so zu einem Bewußtsein einer gemeinsam zu erbringenden Leistung als Schule führen. Das schafft schulische Identität, die mehr und etwas anderes ist als die Summe der Einzelidentitäten ihrer Mitglieder.
- Der schulische Auftrag wird umfassender wahrgenommen und kann als „dynamische Balance“ von ES, ICH und WIR im KONTEXT verstanden werden, wie es das aus der „Themenzentrierten Interaktion“ von Ruth Cohn entwickelte Modell im untenstehenden Schaubild zeigt.

In diesem Sinne ist die Qualitätsentwicklung einer Schule eine kontinuierliche Aufgabe, die die Schule als System im lebendigen Dialog zu ihrem Umfeld bewegt.



## Evaluation und Qualitätsentwicklung als Umgang mit Komplexität

Jede Arbeit im sozialen Feld muß sich mit der Frage der Komplexität auseinandersetzen. Komplexität beschreibt die Vielschichtigkeit und Dynamik, die Wirkung und Wechselwirkung einer Reihe voneinander unabhängiger und dennoch durch den situativen Kontext miteinander verflochtener Variablen. Komplexität ist gekennzeichnet durch fünf Eigenschaften:

- Vernetzung
- Intransparenz
- Eigendynamik
- Wahrscheinlichkeit
- Variabilität

Das Entwicklungsverständnis im systemischen Kontext ist dynamisch. Die vernetzt betrachteten Merkmale wirken als Ganzes und müssen als Cluster der gemeinsam zu reflektierenden Variablen verstanden werden. Der Entwicklungsverlauf ist dementsprechend nicht linear, progressive Verläufe können durchaus regressive Phasen einschließen. Exemplarisch läßt sich dies am Beispiel des idealtypischen Verlaufs der Integrations-Team-Entwicklung zeigen. (vgl. Schaubild)

Die Entwicklungskurve zeigt auf der Ebene der Kooperation die Qualität der Teamarbeit am Pro-

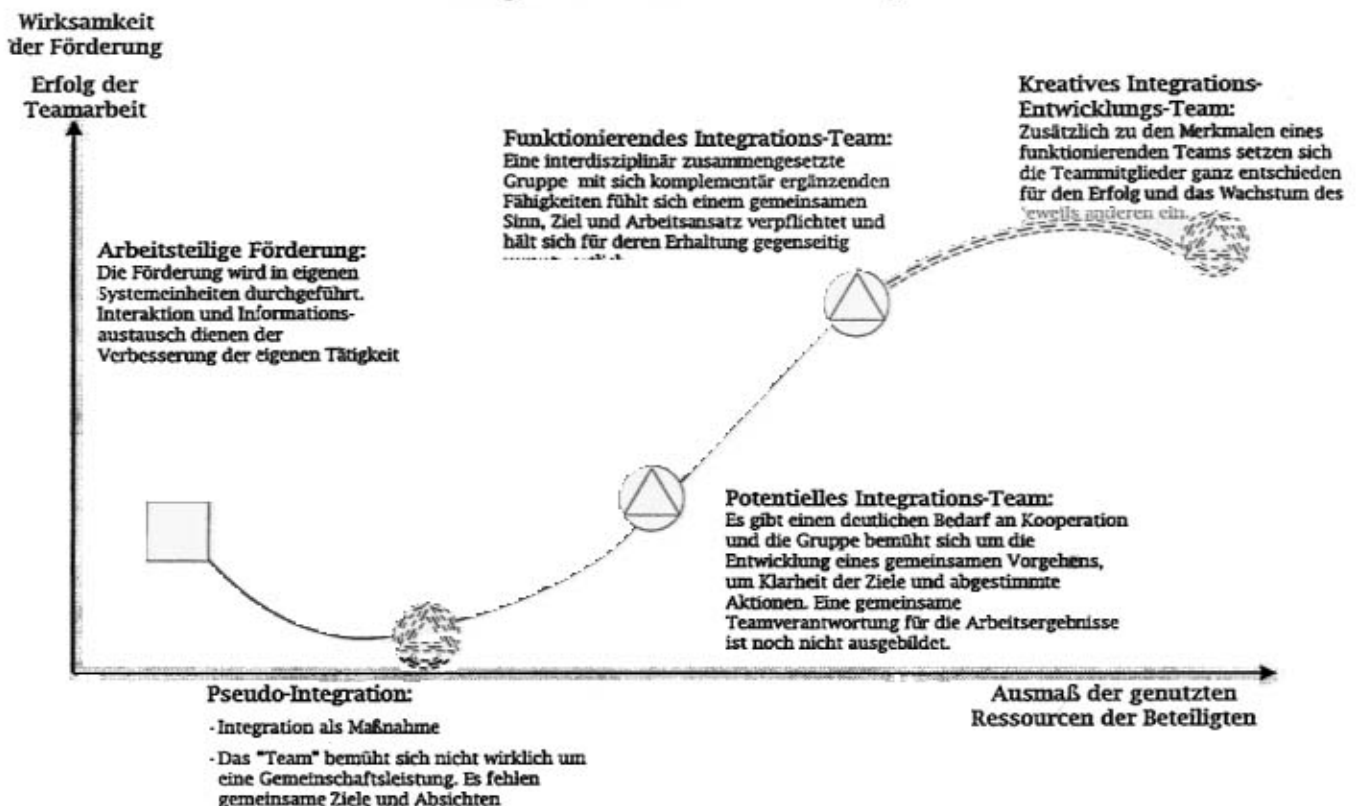
gramm der Integration. Integration heißt hier gemeinsames Lernen von SchülerInnen mit unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und zum Teil erhöhtem Förderbedarf. Dies ist nur über Teamlernen realisierbar, denn nur das Team bildet die Vielfalt ab und verbindet diese mit gemeinsamer Handlungsperspektive.

Die Qualität des Entwicklungsstandes der Arbeit als Ganzes wird über die Stufen der Teamentwicklung sichtbar. Dabei ist von einer ersten Phase des Suchens und des Aufbaus von Strukturen und Regeln auszugehen, die Zeit kostet.

In dieser Zeit kann die Gesamtleistung des Teams sogar geringer sein oder erscheinen als die der unverbundenen KollegInnengruppe zuvor. Erst wenn sich über Kooperationserfahrungen der Planung, der Durchführung und Auswertung und der Verarbeitung unterschiedlicher Sichtweisen eine gemeinsame Verständigung entwickelt hat, wird es einen professionellen Prozeß der Entwicklung des beruflichen Selbst im Team geben.

Programmentwicklung und Teamentwicklung sind zwei Seiten einer Medaille. Die Nutzung der Ressourcen im Team gelingt nur über eine gemeinsame Sprache, die den „konsensuellen Verhaltensbereich“ durch Kommunikation definiert.

## Integrations-Team-Entwicklung





ner Enttäuschung zu verstehen, im Systemvergleich zu keinen schlüssigen Ergebnissen gekommen zu sein. Die Varianz der Qualitätsausprägung innerhalb der einzelnen Schularten erwies sich als so groß, daß von einem generellen Systemvergleich mehr und mehr Abstand genommen wurde. So rückte in der Folge die Entwicklung der Einzelschule als teilautonome Einheit in den Vordergrund. Die Leitfrage der Evaluation der Einzelschule im Rahmen der jeweiligen Schulart lautet jetzt:

- Wie erfüllen wir unter unseren Bedingungen und in unserem Rahmen die Aufgabe, die Erfolgsfaktoren einer Schule zu verbessern und mit möglichst hohem Standard zu realisieren?

Damit gerät die Qualitätsentwicklung und -sicherung in den Kontext von Schulentwicklung als Evaluation im Subsystem der Einzelschule. Innerhalb dieser Diskussion entsteht das Bedürfnis, Kriterien einer „guten Schule“, eines „guten Unterrichts“, einer „guten Lehrer-Schüler-Interaktion“ zu definieren.

Parallel dazu nehmen die Belastungen der Schulen zu. Sie haben mit einer zunehmend heterogen zusammengesetzten Schülerschaft zu tun, die Aufgabe des multikulturellen Lernens ist hinzugekommen und SchülerInnen wirken häufiger familiär belastet. Diese operativen Alltagsbelastungen konkurrieren mit strategischen und konzeptionellen Entwicklungen an einzelnen Schulen und werden zudem durch die Diskussion normativer Kriterien im Sinne der Qualitätsdebatte bestimmt.

## Schulentwicklung – Qualitätssicherung durch Evaluation

### 1. Kriterien

Kriterien (Ordnungsgesichtspunkte) bestimmen eine Schule. Diese 7 Kriterien bilden ein System, sie beeinflussen sich gegenseitig und sind noch überschaubar. Sie tragen deshalb zur Komplexitätsreduktion bei.

### 2. Indikatoren

Den Kriterien lassen sich Indikatoren zuordnen. Diese machen die gewünschte Qualität faßbar.

### 3. Selbstverantwortung

Die Protagonisten (Schulleitung und Lehrkörper einer Schule) können die Indikatoren ihren Verhältnissen anpassen. Sie sollen an ihren Indikatoren gemessen werden. Dieses Postulat ermöglicht den Angehörigen einer Schule Einflußnahme auf das System und führt zum Gefühl der eigenen Mächtigkeit (Teilautonomie) sowie zum Gefühl des „Nicht-ausgeliefert-Seins“, was die großen internen Motivatoren Selbstverantwortung und Selbstachtung aktiviert.

### 4. Zyklus

Da nicht alle Indikatoren auf einmal beachtet werden können, muß sich die Schule für einen bestimmten Zeitraum, z.B. für ein Schuljahr, auf wenige festlegen. Was noch machbar ist, wird die praktische Erprobung zeigen.

### 5. Standards

Die Schulaufsicht soll den Minimalstandard pro Kriterium, z.B. die 3 wichtigsten Indikatoren pro Kriterium, festlegen. Ob dies wiederum ein praktikabler Weg ist, muß die praktische Erprobung ergeben.

### 6. Fortbildung

Es gibt keine sinnvolle Evaluation ohne Chance der Verbesserung. Diese geschieht über Fortbildungsmaßnahmen. Wenn eine Schule eine Lernende Organisation werden will, müssen Schulleitung und Lehrkörper ein neues Fortbildungsverständnis entwickeln.

### 7. Ressourcen

Zu diesem Zwecke ist es Aufgabe der Schulaufsicht, in Zusammenarbeit mit der Lehrerfortbildung für die nötigen Ressourcen (Personen, Geld, Zeitgefäße) zu sorgen (Unterstützung statt verhindern!).

Quelle: ULEF Basel, Elmar Osswald 1998

## Schulqualität als Ausgangspunkt und Ziel von Schulentwicklung

Im Rahmen selbst gesteckter Ziele und von innen aus den Systemen heraus entwickelter Profile und Anforderungen entsteht Transparenz, Reflexivität und Qualitätsbewußtsein.

Die Erfahrungen mit Begleitprozessen zeigen, daß in der Kooperation durch Prozesse der komplementären Stärkenergänzung die Leistungsfähigkeit der Subsysteme steigt.

- Der Dialog über Unterricht führt zu einer Steigerung der Unterrichtsqualität.
- Die verstärkte Kommunikation mit Eltern bindet diese in schulische Entwicklungsprozesse ein und stärkt die gemeinsame Verantwortlichkeit.
- Die Reflexion fachlicher Aufgaben und Schwerpunkte in Jahrgangs- und Fachteams führt zu intensiverem Austausch und einer höheren Qualität der Entscheidungsprozesse.
- Der regelmäßige Austausch reflektiert die Wirkungen des Unterrichts auch vom Schüler her und differenziert das schulische Programm im Hinblick auf individuelle Bedarfe und Bedürfnisse.
- Letztlich wird die Schule ihrem gesellschaftlichen Auftrag nur gerecht, wenn die darin enthaltenen Anforderungen und Erwartungen von außen nach innen in das jeweilige System übersetzt werden, dort zur Identifikation und zur Haltung der Herausforderung beitragen und so zu einem Bewußtsein einer gemeinsam zu erbringenden Leistung als Schule führen. Das schafft schulische Identität, die mehr und etwas anderes ist als die Summe der Einzelidentitäten ihrer Mitglieder.
- Der schulische Auftrag wird umfassender wahrgenommen und kann als „dynamische Balance“ von ES, ICH und WIR im KONTEXT verstanden werden, wie es das aus der „Themenzentrierten Interaktion“ von Ruth Cohn entwickelte Modell im untenstehenden Schaubild zeigt.

In diesem Sinne ist die Qualitätsentwicklung einer Schule eine kontinuierliche Aufgabe, die die Schule als System im lebendigen Dialog zu ihrem Umfeld bewegt.

