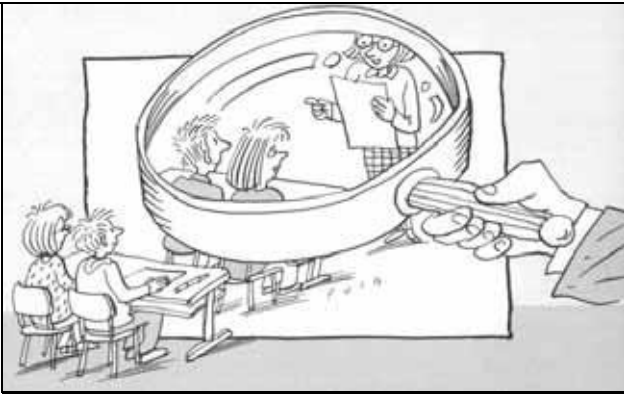


## Ist meine Schule eine gute Schule?

von Harald Geserer

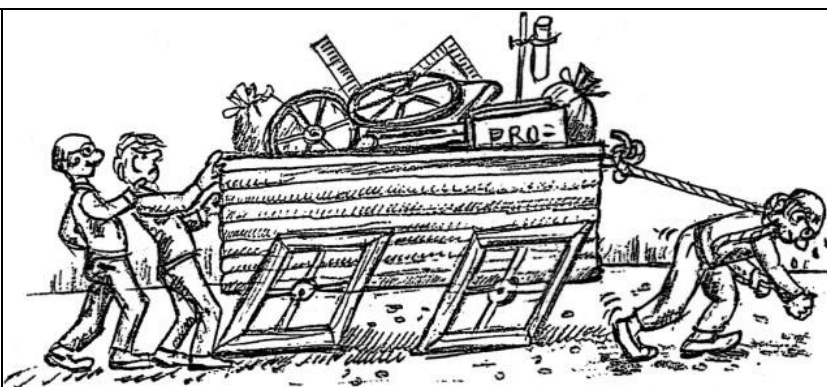


Frischer Wind im Schulleben: Schülerinnen und Schüler werden gefragt!

### Von der inneren Schulentwicklung zum Qualitätsmanagement

In den neunziger Jahren machte unter der Kultusministerin Marianne Schulz-Hector der Begriff „Innere Schulentwicklung“ die Runde. Hier stand der Gedanke im Hintergrund, dass die einzelne Schule ihre Besonderheiten und Probleme erkennt und aus sich heraus – sprich: von innen – Lösungsansätze entwickelt. Die Zeit, in der die Schule in erster Linie die Umsetzung ministerieller Vorgaben betrieb, ging zu Ende. Die Tendenz geht dahin, dass nicht nur ein individuelles Schulcurriculum entwickelt wird, sondern Schulen sollen auch in wirtschaftlicher, organisatorischer und personalpolitischer Hinsicht selbständiger werden und ein – das Kerngeschehen der Erziehung und Bildung junger Menschen betreffend – Schulprogramm entwickelt wird. Kurz gesagt: Die Schule der Zukunft ist eine weitgehend selbst bestimmte Einheit, die auf ihre regionalen Bedingungen flexibel reagieren kann.

Eine Schule produziert Qualität, wenn sie ihre Schüler mit differenzierten und individualisierten Methoden an die gesellschaftlichen Erwartungen, die an Schulabgänger gestellt werden, heranführt.



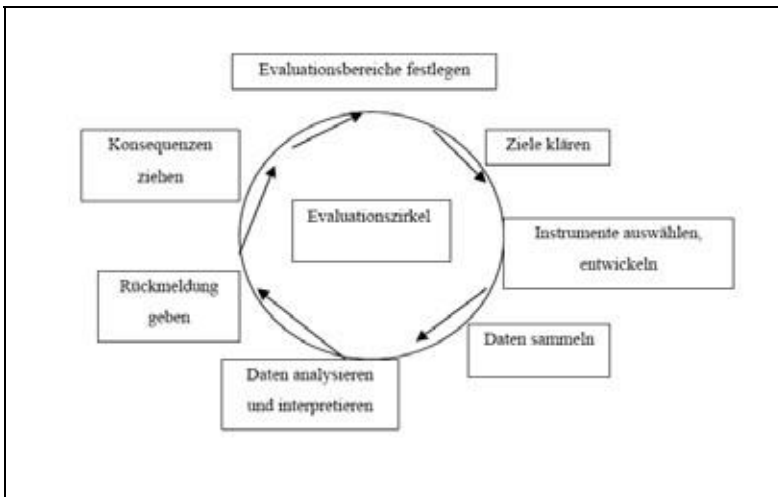
Qualitätsentwicklung benötigt Evaluation

Evaluation bedeutet: das Erfassen und Bewerten eines Zustandes oder Prozesses mit einem systematischen Verfahren. Dadurch sollen Abläufe an der Schule gesteuert und optimiert werden. Jeder am Schulleben Beteiligte ist aufgefordert, hier beizutragen. Mitsprache „von unten“ wird erwartet. Kultusminister Helmut Rau erläutert im Vorwort zum „Leitfaden zur Selbstevaluation an Schulen“ vom Oktober 2005: „Die Stärkung und Erweiterung der Eigenständigkeit der Schulen ist Voraussetzung für eine zielgerichtete und wirksame Schulentwicklung. Der Bildungsplan 2004

eröffnet den Schulen des Landes zusätzliche und weitreichende Gestaltungsspielräume. Mit der erweiterten Eigenständigkeit ist zugleich ein höheres Maß an Qualitätsverantwortung der einzelnen Schule verbunden.

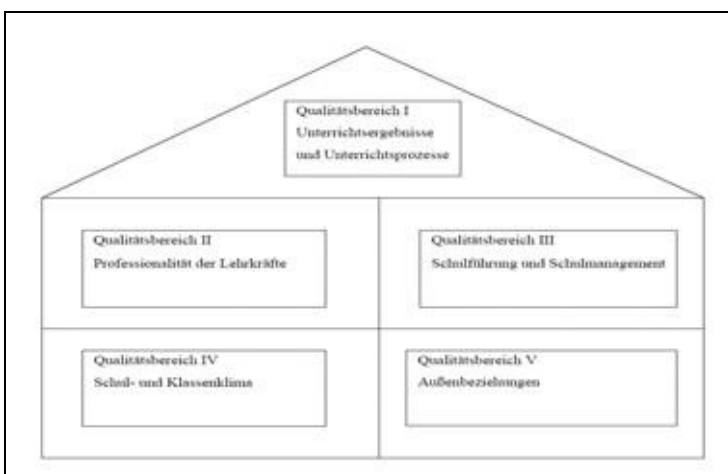
Jede Schule muss sich fragen, worin ihre Stärken und Schwächen liegen, welche Konzepte erfolgreich waren, kurzum: Was wirkt wie? ... Die eigenständige Schule kann auf Evaluation nicht verzichten; Evaluation dient der Selbststeuerung und unterstützt die Eigenständigkeit der Schule.“

Der idealtypische Evaluationsprozess sieht wie folgt aus (Institut für Bildungsforschung der Universität Dortmund, IFS; Leitfaden für Selbstevaluation an Schulen, S. 8; vereinfacht):



Die Ziele, die eine Schule anstrebt, entstammen dem Leitbild und dem daraus folgenden Schulprogramm, das die Schule entwickelt. Häufige Ziele sind: vertrauensvoller und wertschätzender Umgang miteinander, Gewaltfreiheit, Mitsprache, schülerorientiertes Arbeiten, Fördern und Fordern, Teamarbeit, Transparenz und Kommunikation, Pflege der Außenbeziehungen usw.

Der Leitfaden des MKJS gibt fünf Qualitätsbereiche an, die als Orientierung zur Entwicklung eines Schulprogramms dienen können:



Die fünf Qualitätsbereiche

Fragen, die im Verlauf eines Evaluationsprozesses auch geklärt werden müssen, sind:

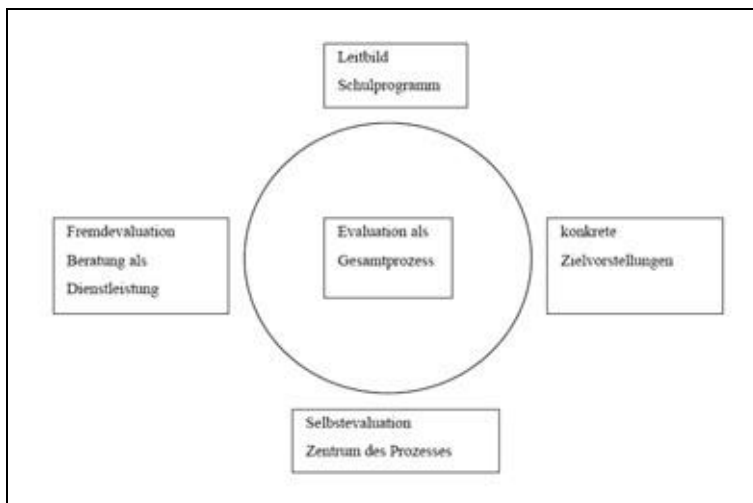
- Welche und wie viele Lehrer haben wir; wie ist es um unsere sächliche Ausstattung bestellt?
- Welche Rahmenbedingungen müssen – trotz aller Selbständigkeit – eingehalten werden?
- Die Schule ist Dienstleister, wie zufrieden sind „die Kunden“ mit unseren „Produkten“?

Die Beantwortung dieser Fragen steckt die äußeren Grenzen des Zukunftsprojektes „Schule“ ab und vereinfacht die Umsetzung.

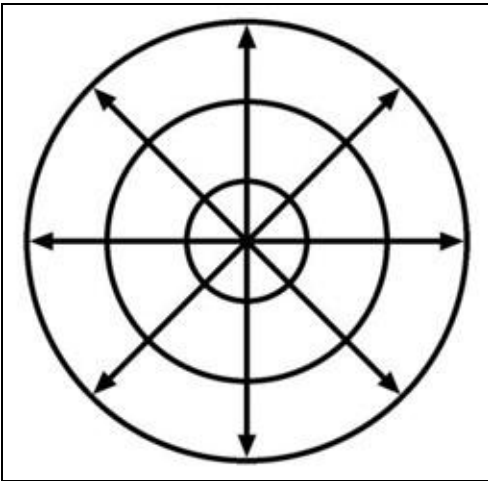
Nachdem die Schule überprüft hat, ob die selbst gesteckten Ziele erreicht worden sind und wie weit dies nicht geschehen ist, werden Maßnahmen entwickelt, um den Zielen näher zu kommen. Die Maßnahmen werden angewendet und der Erfolg nach einer sachlich sinnvollen Frist überprüft. Man erkennt, dass Evaluation ein Prozess ist, dessen Ende nicht festgelegt ist. Solange dies innerhalb der Schule geschieht, spricht man von Selbstevaluation.

Der letzte Schritt im Evaluationsprozess wird durch Fremdevaluation geleistet; das bedeutet, Fachleute, die von außen kommen, beurteilen noch einmal aus ihrer Perspektive, ob die Instrumente der Datenerhebung geeignet sind, wie die Selbstevaluation verlaufen ist und ob in geeigneter Weise Konsequenzen gezogen worden sind. Dabei ist ein Sachverhalt völlig klar: Die Selbstevaluation ist das Zentrum des Prozesses, die Fremdevaluation ist Beratung und Dienstleistung einerseits und Rechenschaftslegung gegenüber der Gesellschaft andererseits. Die Ziele und Maßnahmen werden von der Schule gesetzt, denn hier arbeiten die Fachleute vor Ort. Es kommt weniger darauf an, wo die Schule aktuell steht, als darauf: Sind die Probleme bekannt, wird daran gearbeitet? Wenn es Zielvereinbarungen mit den Fremdevaluatoren gibt, dann werden diese individuell mit der Schule abgestimmt.

Der Evaluationsvorgang sieht folgendermaßen aus:



Um die Erreichung von Zielen abzufragen (Feedback) kann als Instrument die „Evaluationszielscheibe“ (siehe Abbildung) benutzt werden. Die Kreissektoren stellen Evaluationsbereiche, die Kreisringe das Maß der Zielerreichung dar. Dieses Instrument soll in der Feinheit der Abstufung und der Vielfalt der Bereiche der jeweiligen Situation angepasst werden.



Evaluationszielscheibe. Mitte bedeutet: Ziel völlig erreicht; Rand bedeutet: Ziel verfehlt

Der Stern zeigt anschaulich den Erfolg eines Prozesses und er kann auch schon nach eintägigen Veranstaltungen eingesetzt werden; er ist als Rückmeldung universell anwendbar.

### III Die Schüler gestalten das Schulleben mit!

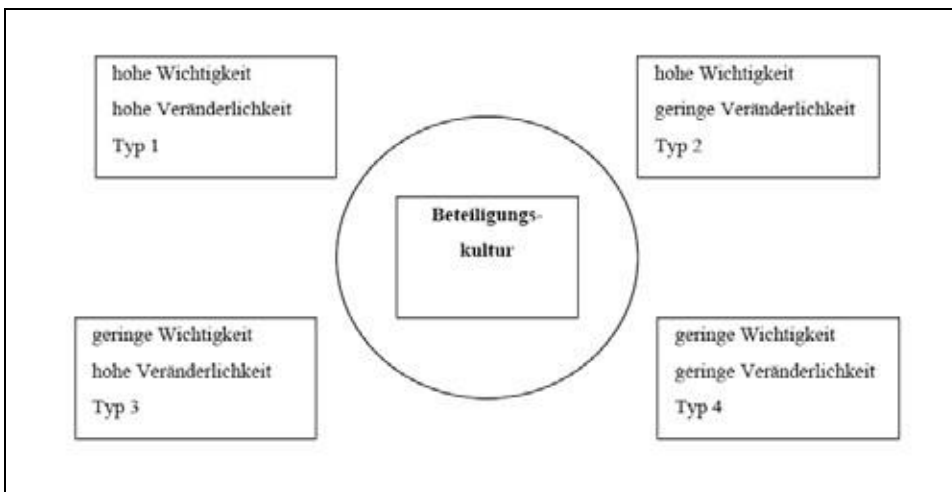
Alle Beteiligten bilden das Schulteam; wir kommen zum Zug – und vor allem auch die Schüler. SMV heißt: alle Schüler; die SMV ist automatisch in diese Entwicklung eingebunden. Vor allem aber: Demokratie ist ein Qualitätsmerkmal für Schulen! In der Pfdelbacher Erklärung der SMV-Beauftragten des Jahres 2004 wird unter der Überschrift „Die SMV als Kompetenzzentrum für Demokratie“ festgestellt (Auszug): Man wird nicht als Demokrat geboren; Demokratie muss gelernt, erfahren und gelebt werden.

#### Die beste Schule für Demokratie ist die Schule.

Der Leitauftrag „Demokratie lernen“ ist ein Qualitätsmerkmal für Schulen. Evaluationszirkel (Runde Tische, Entwicklungsteams) können ohne gleichberechtigte Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern der SMV nicht erfolgreich sein. Eine solche Alltagspartizipation muss niederschwellig, offen, variabel, ehrlich, effektiv und in ihren Entscheidungen zeitnah sein. Hierbei geht es zunächst um die Qualitätsbereiche I (Unterrichtsergebnisse und Prozesse) und IV (Schul- und Klassenklima); andere Bereiche sind jedoch keineswegs von der Mitarbeit ausgeschlossen. Kooperation ist in vielen Bereichen gefragt.

Es gibt Fakten in der Rahmensituation einer Schule (unter Umständen räumliche oder finanzielle Gegebenheiten), die kurz- oder mittelfristig nicht zu ändern sind; hier würden die Schüler gegen massive Mauern anrennen, was für die gesamte Motivationslage ungünstig ist. Auf der anderen Seite gibt es Sachverhalte, die leicht zu verändern sind – aber für die Schüler ziemlich belanglos! Wenn Schüler mitentscheiden dürfen, wo welcher Müllcontainer steht, dann kann man hieraus keinen ungewöhnlichen Motivationsschub für die Beteiligungskultur erwarten. Normalerweise macht Mitbestimmung Spaß und Erfolge motivieren für das gesamte politische Leben.

Hier ein Überblick über die Kombinationsmöglichkeiten (nach Michael Freitag, Universität Lüneburg):



Aus motivationspsychologischer Sicht sind Typ 1 und Typ 2 förderlich, da wichtige Dinge Interesse wecken können; allerdings sollte man bei Typ 2 strategische Erwägungen in Betracht ziehen, um nicht vorschnell ins Leere zu laufen. Bei Typ 3 sollte man überlegen, ob ein zufrieden stellendes Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu erwarten ist. Diese Überlegung erübrigt sich bei Typ 4.

#### **Fazit:**

Es wird sich in vieler Hinsicht als gewinnbringend erweisen, wenn Schüler in Entwicklungsteams und Qualitätszirkel aufgenommen werden, um dort an Entscheidungsprozessen teilzuhaben. Kooperatives Lernen wird schon seit Langem propagiert; nun ist es an der Zeit die Idee der Kooperation auch in der Qualitätsentwicklung wirklich werden zu lassen. Die Zahl der Ganztagschulen steigt an; nicht nur – aber gerade die Ganztagschule bietet Möglichkeiten eine neue Kultur entstehen zu lassen; manche Kollegien üben sich in Zurückhaltung, wenn es um Veränderungen und Neuerungen geht; hier kann man nur sagen: Ein Blick ohne Scheuklappen lohnt sich.

#### **Internetadresse**

Evaluation in Schulen: [www.eis-bw.de](http://www.eis-bw.de)