

wbz/EDK Biel, 14. Juni 2006

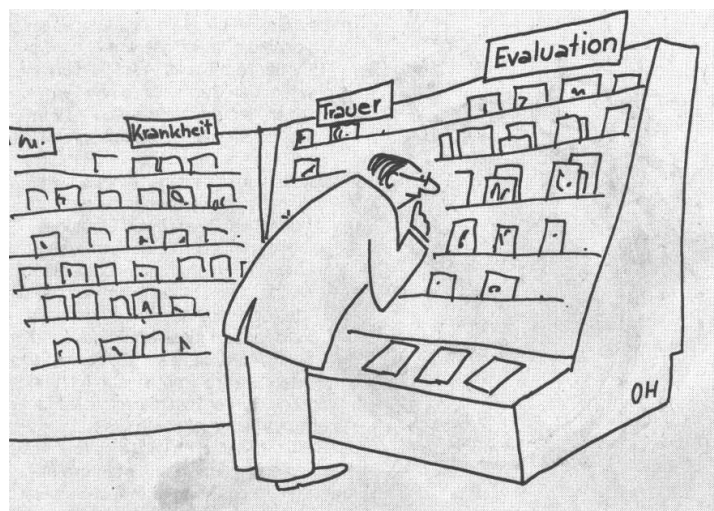
SITUIERUNG DER VIER SICHTWEISEN AUF DIE SCHULQUALITÄT UND MÖGLICHKEITEN FÜR DIE ÜBERPRÜFUNG

Referat

(Mitschrift der Tonaufnahme vom 14.6.06, redigiert von Martin Baumgartner)

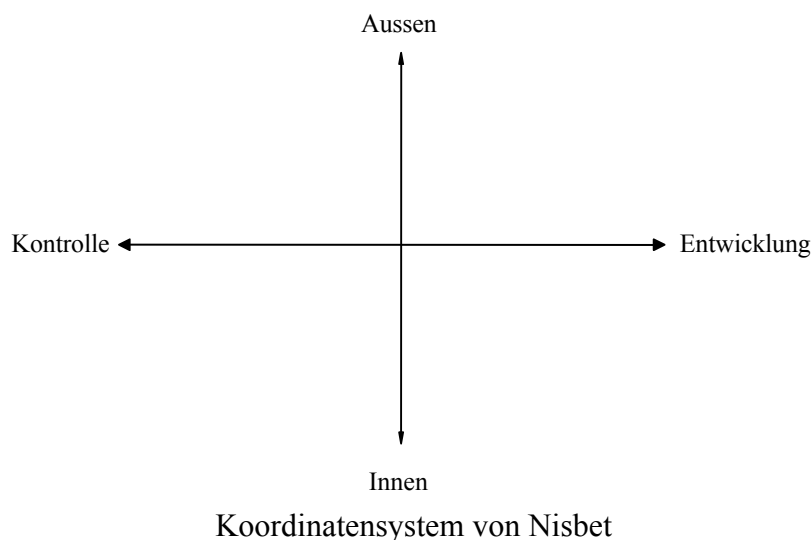
Guten Tag meine Damen und Herren

Ich hatte eine schwierige Aufgabe: eine Karte zur Situierung der Referate zu zeichnen. Da fiel mir letzten Sonntag eine Karikatur von Oswald Huber in der NZZ am Sonntag (11.6.06) auf.



Offenbar gibt es zwischen Trauer- und Glückwunschkarten nun auch Evaluationskarten, je nach dem, wie die Evaluation herausgekommen ist. Dieses Wechselbad erlebe ich auch, wenn ich Evaluationsergebnisse vorstelle.

Ich habe zunächst in meinen Karten geschaut und festgestellt, es lohnt sich, auch wieder einmal etwas Antikes hervorzuholen, das heisst heute, etwas, das mehr als 10 Jahre alt ist. Ich bin nach mehreren Runden immer wieder beim System von John Nisbet gelandet. Ich zitiere es nach Burkard/Schratz/Strittmatter, da ich das Original selbst nicht gesehen habe.

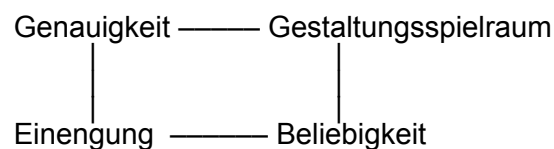


Sein Koordinatensystem zeigt überzeugend die zwei Spannungsfelder, in welchen die Evaluation von Schulqualität steht und die auch in den vier Referaten deutlich wurden. Da ist einerseits die Frage, wie kann Entwicklung gefördert werden und wie viel Kontrolle ist dabei nötig? Andererseits gibt es unterschiedliche Erwartungen von innen und von aussen an die Qualität von Schule und Unterricht und an deren Evaluation.

Diese Spannungen löst man nicht, indem man sich genau in die Mitte setzt, sondern man muss sich jeweils aktuell klar positionieren,: „das was ich jetzt tue ist Evaluation“ oder „das was jetzt geschieht ist Entwicklung“. Das Qualitätsmerkmal ist dabei, dass man nicht an einer Ecke stehen bleibt, sondern sich situationsgemäss bewegt und seine Position immer klar deklariert. Ebenso geht es in der andern Dimension: man kann nicht gleichzeitig die Innensicht vertreten und von aussen schauen.

Ich versuche nun im Folgenden, die Referate einzuordnen, wobei ich nicht die Referentin und die Referenten einordne, sondern deren inhaltlichen Aussagen, denn auch sie haben sich auch nicht fix positioniert, sondern unterschiedliche Aspekte angesprochen. Diese Bewegungen möchte ich nachvollziehen. Dabei entfaltet sich langsam eine Landschaft. Zentraler Punkt ist die Qualitätsdefinition. Herr Burkard hat gesagt, Qualität sei ein normativer Begriff. Ich orte ihn nach Friedrich Glasl als politischen Begriff. Dabei heisst „politisch“, die Qualität, insbesondere die Schulqualität, ist gesellschaftlich verankert. Das heisst, es gibt keine objektive Qualität,. Der Begriff muss immer wieder ausgehandelt werden. Daher bin ich skeptisch, wenn verschiedene Experten eine endgültige Definition von Schulqualität postulieren. Schulqualität hat immer ein Verfalldatum im mikro- und makropolitischen Kontext. Sie muss immer wieder erneuert werden. Trotz aller Wunschträume lässt sich Schulqualität nicht ein für alle Mal erledigen. Es ist ein Umkreisen und Setzen von Prioritäten. Dabei hat es immer mehrere Sichtweisen, wie sich heute morgen klar zeigte mit den vier Referaten. Frau Tabin forderte die Beteiligung der Lehrpersonen, Herr Niklaus und Herr Signer wollen den Rahmen setzen beziehungsweise gesetzt haben.

Ein weiteres Dilemma, das insbesondere bei den Herren Signer und Binggeli sichtbar wurde, ist die Spannung zwischen Genauigkeit und Gestaltungsspielraum. Dieses Spannungsfeld lässt sich in ein Wertequadrat nach Schulz von Thun einordnen:

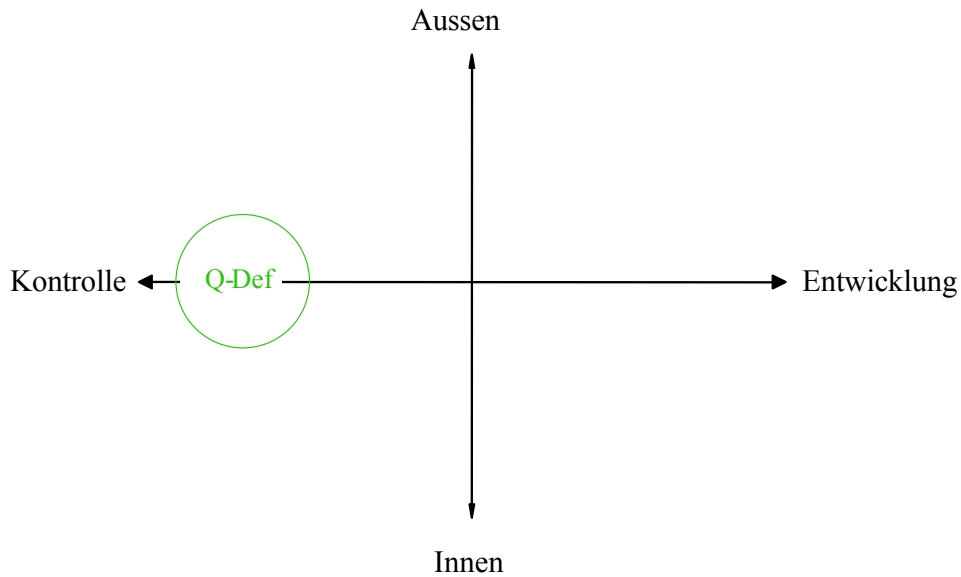


Auf der oberen Ebene finden sich ein positiv besetztes Begriffspaar, das einen konstruktiven Dialog erlaubt. Die Gefahr besteht, dass man auf die untere Ebene rutscht und mit gegenseitiger Entwertung streitet, das heisst unverrückbare Positionen einnimmt. Wenn man es zu genau machen will, wird es zu eng, wenn man zu viel Spielraum lässt, wird es beliebig. Das heisst auch hier, Qualität ist ein dynamischer Begriff, kein fixer. Damit muss jedes Qualitätssystem leben.

Wenn ich nun die Qualitätsdefinitionen einordnen will, so gehören diese eher auf die Kontrollseite (statt „Kontrolle“ steht da oft auch „Produkt“ und gegenüber dann „Prozess“ statt „Entwicklung“). Nach meinen Ausführungen lassen sich Qualitätsdefinitionen genau zwischen Innen und Aussen situieren. Qualitätsdefinitionen müssen sowohl von aussen nachvollziehbar sein wie von innen vertreten werden.

Die Schule wird ja von aussen gewollt und getragen. Die Gesellschaft finanziert die Schule und deshalb muss sie auch sagen, welche Qualität sie will. Andererseits sitzen die Fachleute in der Schule oder nahe dabei. Sie müssen sagen, wie die Qualität zu konkretisieren ist. Die Qualitätsdefinition ist ein zentraler Teil, nicht unbedingt der erste, aber man muss

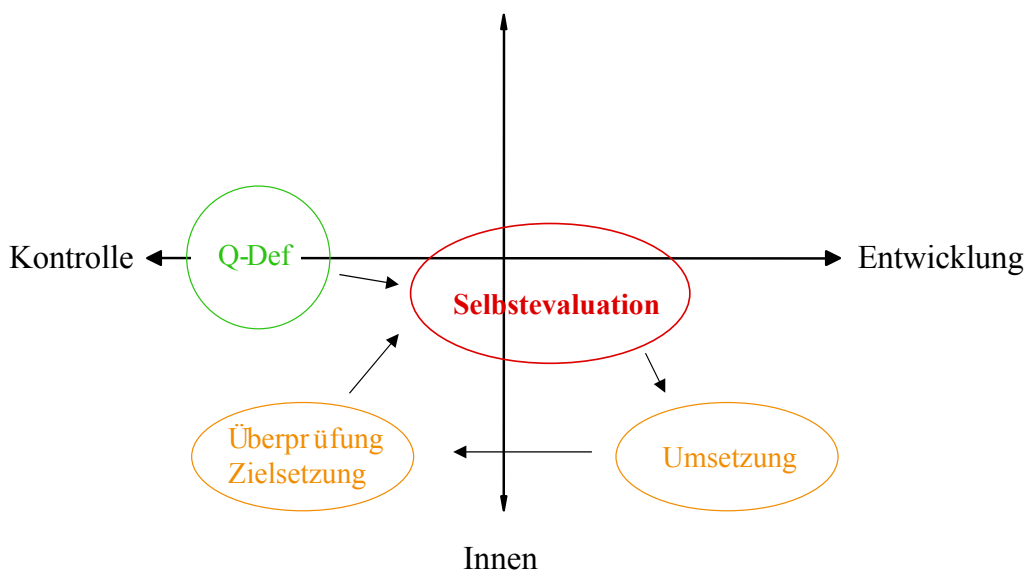
immer wieder dahin zurückkehren, darauf zurückkommen: „Stimmt die Definition noch, können wir das so brauchen?“



Wenn man sich auf Aspekte der Qualität geeinigt hat (es muss nicht gleich alles sein), folgt im innern Zyklus eine darauf basierende Selbstevaluation im Sinne „Wo stehen wir?“.

In allen Referaten wurde die Umsetzung von Evaluationsergebnissen in Massnahmen als zentraler Prüfstein genannt. Eine Traumvorstellung ist, dass nach einer Evaluation die Umsetzung von allein erfolge. Doch das geschieht nicht von allein, darauf komme ich später zurück. Doch nicht nur die Umsetzung ist nötig. Die Wirksamkeit der Umsetzung muss wieder überprüft werden: „Haben wir die Ziele erreicht? Müssen wir die Umsetzung verbessern oder Ziele neu setzen? Haben wir uns zu viel vorgenommen?“ Man kommt somit auch wieder auf die Qualitätsdefinitionen zurück.

Herr Niklaus hat zum Beispiel explizit von den Lehrpersonen eine solche Überprüfung bezogen auf ihren Unterricht gefordert (Feedback).

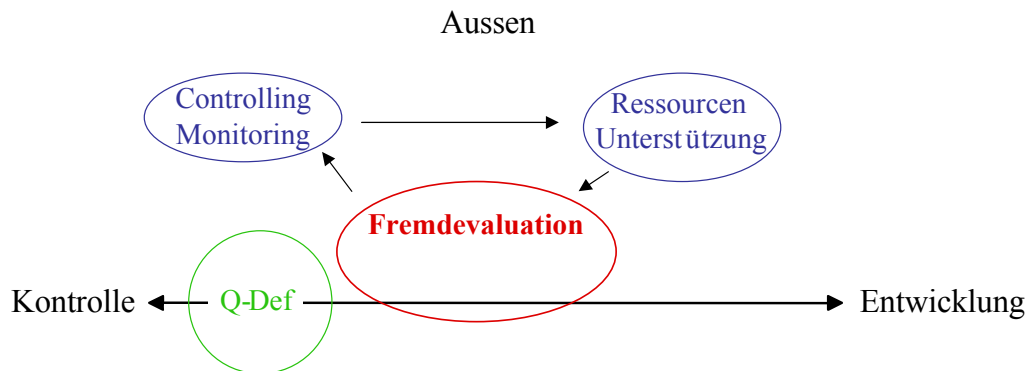


Dieser interne Selbstevaluations-Zyklus soll als Erster durchlaufen werden. Die weiteren Qualitätsanstrengungen basieren darauf. Die Selbstevaluation verläuft „innen“ und soll eine Rechenschaftslegung ermöglichen. Sie soll mehr sein als eine blosser Beruhigung:

„Wir schauen schon“. Für die Rechenschaftslegung gegen „ausen“ ist zu klären, wie Rechenschaft abgelegt wird und was mit den Evaluationsergebnissen passiert, insbesondere im Falle schlechter Ergebnisse, worauf Herr Burkard hingewiesen hat.

Damit komme ich auf den externen Zyklus. Hier hat Herr Niklaus mehrmals betont, es braucht Ressourcen. Herr Bingeli legte Wert auf Unterstützung, Frau Tabin betonte „Es geht nicht gratis“. Das ist in der momentanen Finanzsituation gefährlich, wo alles kostenneutral sein soll. Doch ohne Unterstützung lässt sich kein wirksames Qualitätsmanagement führen. Erst wenn die Unterstützung geleistet und der interne Zyklus mit Selbstevaluationen gemacht ist, kann eine abgestützte Fremdevaluation erfolgen. Ich benutze hier bewusst das Wort „Fremdevaluation“, der Auftrag wird heute gerne hinter dem Wort „externe Evaluation“ versteckt.

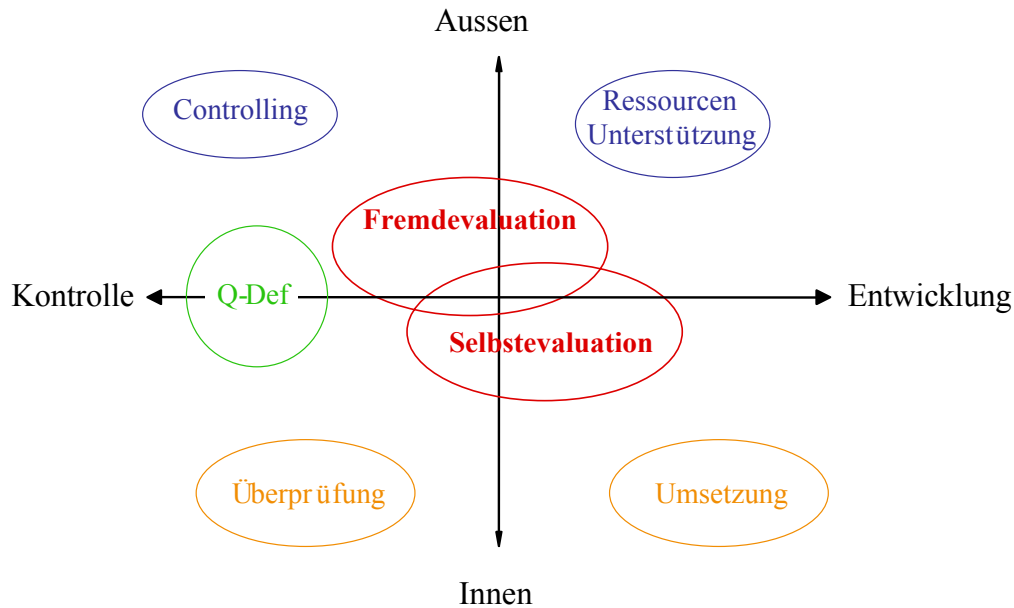
Die Ergebnisse einer Fremdevaluation müssen angeschaut werden, nicht nur von der Schule, sondern auch von den Behörden, am besten gemeinsam. Es geht um das Controlling (Steuerung) auf Grund des generierten Wissens,. Solches Wissen entsteht im Rahmen von Selbst- und Fremdevaluationen sowie aus dem Monitoring, wie zum Beispiel aus den oft zitierten PISA-Untersuchungen. Die Frage ist jetzt, was machen wir damit?



Der Kreislauf beginnt hier bei den Ressourcen So können wir Entwicklungen auslösen und diese wieder evaluieren. Herr Burkard hat an einem Beispiel schön gezeigt, dass nicht die Evaluation allein, sondern erst die darauf basierenden Unterstützungen Verbesserungen gebracht hat.

Mehrere Hinweise aus den Referaten zeigten, dass die zwei oberen Felder, Controlling und Unterstützung, jetzt angegangen werden müssen. Ein Controlling, das die Schulen und die Lehrpersonen ernst nimmt und mit ihnen aushandelt, was sich zum Beispiel in Leistungsvereinbarungen, wie sie Herr Binggeli und Herr Niklaus genannt haben, konkretisieren kann. Vereinbarung heisst hier Dialog, nicht Diktat.

Schauen wir die Landschaft als Ganzes nochmals an.



Es ist ein Spannungsfeld, in dem die Evaluationen stehen. Dabei verstehen nicht alle dasselbe unter Evaluation. Einige der Referierenden haben sich auf internationale Untersuchungen wie PISA bezogen und verlangen, dass die Schulen daraus lernen sollen. Das heisst, von ganz oben links soll direkt eine Wirkung ganz unten rechts erfolgen. Die Grafik zeigt schön: diese Spanne ist zu gross. Faktisch ist es so, dass selten PISA-Daten einer ganzen Schule oder einzelner Klassen verfügbar sind; also kann die Schule auch nicht spezifisch darauf reagieren. Für Lerneffekte auf der Schul- und Unterrichtsebene braucht es Etappen dazwischen.

Es ist nötig, dass die Elemente in dieser Landschaft sinnvoll vernetzt werden. Ein deutlicher Wunsch von Herrn Niklaus und von Herrn Binggeli war die Kohärenz dieser Bausteine. Es braucht eine kohärente Struktur.

Damit komme ich auf die Forderungen, welche die Referierenden heute Morgen gestellt haben.

1) Ziel ist das Lernen (nicht das Unterrichten)

Es geht um das Lernen, einerseits der Schülerinnen, Schüler und Lehrlinge, aber auch der Lehrpersonen und der Schulen als Institutionen. Das Wort Unterrichten besteht aus zwei Wortteilen, welche kontraproduktiv sind. Es geht primär weder um Unterordnung noch darum, Urteile zu fällen, aber auch nicht nur um Unterricht sondern es geht primär um die gemeinsame Anstrengung zu Lernen. Evaluationen sind nur dann nützlich, wenn alle Betroffenen etwas daraus lernen.

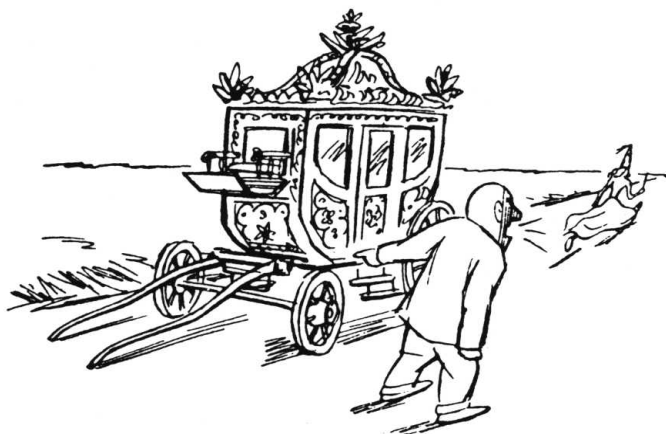
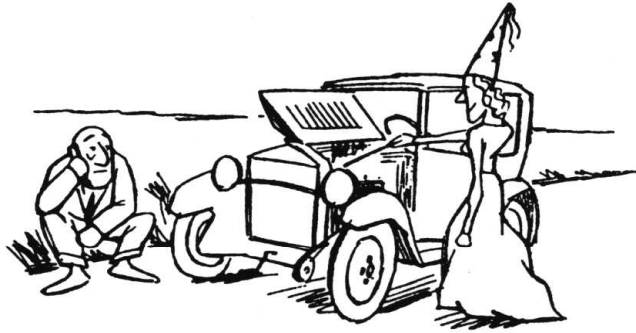
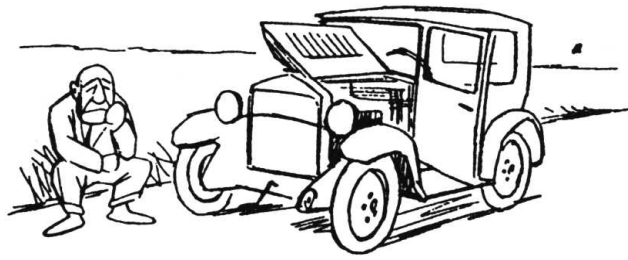
2) Die Kohärenz der Elemente (Q-Ansprüche, Evaluation, Umsetzung, Controlling) ist wichtiger als die Einheitlichkeit.

Die Kohärenz macht das Ganze vertrauenswürdig und wirksam. Die Einheitlichkeit kann nicht das Ziel sein, wie die Befürchtung von Herr Signer zeigt: Eine weltweite Einheitlichkeit, die sich auf spezielle Gebiete beschränkt, auf wenig spezifischen Daten beruht und kulturelle Kontexte ausblendet, diktiert die Schulqualität.

3) Qualitätsentwicklung muss in der Umsetzung der Evaluationserkenntnisse sichtbar werden.

Das ist der zentrale Indikator, doch wir haben noch wenig Anzeichen dafür, wie in verschiedenen Referaten zu hören war.

- 4) Qualitätsentwicklung braucht Unterstützung und partizipatives Controlling.
Partizipativ heisst Anteil nehmen. Die Schulen sind auch stolz auf die Ergebnisse von Evaluationen und wollen diese zeigen. Wenn die Berichte einfach nur in den Schubladen des Amts verschwinden, ist das frustrierend und lösen Fragen aus „Wozu diese teure Übung?“. In Zürich haben wir etwa zweistündige Sitzungen mit Schulleitung und Amtspersonen durchgeführt, wo die Schule darstellen konnte, was sie gemacht hat, was die Ergebnisse der Evaluation sind und was sie selbst daraus lernt. Erkenntnisse aus diesen Gesprächen flossen in die Zielvereinbarungen ein. Das heisst, Controlling braucht Zeit und Kontakt, sie können das nicht am Schreibtisch oder vor einem Schaltpult machen, sondern nur von Angesicht zu Angesicht.
- 5) Es braucht schlanke, verkraftbare Strukturen
Trotz der Komplexität der Landschaft braucht es einfache Strukturen. Wie Herr Binggeli sagte, wird Qualität nicht aufgepfropft, sondern sie ist inbegriffen, aber die Strukturen dürfen nicht überlasten und müssen dem Kernauftrag, der Förderung des Lernens, nützlich sein. Also nicht zuviel Ausschmückung, sondern wesentliche und wirksame Teile. Das zeigt folgende Karikatur von Chaval sehr schön, mit der ich schliessen möchte:



6

Arbeiten wir am Motor!

Porträt von Hans Keller

Jahrgang 1946, Mathematiker und Gymnasiallehrer, unterrichtete 25 Jahre lang, war Prorektor in Bülach, anschliessend Projektleiter bei der Bildungsdirektion Zürich (MAR, Qualitätsentwicklung). Seit 1993 teilweise, heute ganz als Bildungs- und Organisationsberater und Evaluator tätig, vorwiegend im Bereich der Sekundarstufe II im deutschsprachigen Raum.

Dr. Hans Keller

Winzerweg 2

8180 Bülach

Telefon: 01 860 82 00

E-Mail: info@hkeller.ch