

VERSCHIEDENE BLICKWINKEL AUF SCHULQUALITÄT UND MÖGLICHKEITEN FÜR DIE ÜBERPRÜFUNG

Die Sicht der Schulaufsicht

Walter Niklaus

1. Einleitung

Eine Auseinandersetzung mit der Schulqualität und deren Überprüfung entsteht immer wieder aufs Neue, wenn wir als Mitglieder der kommunalen Schulbehörde von Bürgern, Eltern, Parlamentariern oder Gemeinderäten gefragt werden: „Wie gut sind eure Schulen in Emmen?“

Ich antwortete bisher immer sehr allgemein: „Unsere Schulen sind gut! Sie sind gut geführt, wir haben gute Lehrpersonen, die Lehrziele werden erreicht!“.

Immer häufiger sind die Fragenden mit Antworten dieser Art aber nicht mehr zufrieden. Personen in verschiedensten Funktionen wollen eine präzise Auskunft auf ihre Fragen. „Wie kommst du zu deiner Antwort? Auf welchen Fakten gründen deine Aussagen über die Qualitätsbewertung? Gibt es dafür Datenerhebungen, Messungen, Systemevaluierungen?“

So wird schnell klar, dass es nicht reicht, die gute akademische Ausbildung der Lehrpersonen zu betonen oder zu erklären, dass die Lehrpersonen schliesslich die Fachleute für Bildung und Erziehung seien. Und es reicht erst recht nicht die Aussage, dass wir unseren Lehrpersonen eben vertrauen, weil sie ein grosses Berufsethos hätten und wohl wüssten, was guter Unterricht sei. Nein, zur Beurteilung der Qualität an unseren Schulen und im Schulunterricht müssen Fakten her.

In diesen Situationen wünschte ich mir manchmal, ich könnte ähnlich antworten wie auf die Frage: „Wie gut ist euer Produkt, welches ihr in eurer Unternehmung herstellt?“ Da könnte ich dann auf Normen verweisen (DIN, ISO, IEC, EN etc.), nach denen unsere Produkte konstruiert sind, die gesicherten Herstellungsprozesse erwähnen, welche wir in Produktion und Montage anwenden und nach denen wir die Produktqualität überprüfen und dem Kunden gegenüber auch dokumentieren.

Aber zurück zur Schulqualität. Wir haben im Kanton Luzern, und darauf sind wir stolz, im eben abgeschlossenen Langzeitprojekt „Schule mit Profil“ sehr gute Grundlagen geschaffen, welche es ebenfalls ermöglichen (sollen), dass wir heute qualifizierte Aussagen machen können, was die Qualität unserer Schulen betrifft.

Als kommunale Schulbehörden für die Volksschule sind wir innerhalb der Verbundaufgabe zwischen Kanton und Gemeinden unter anderem für die Qualität an unseren Schulen verantwortlich. Ich beschränke meine Ausführungen auf die Verhältnisse im Kanton Luzern und speziell auf die Situation an den Schulen Emmen, wo ich als Schulpflegepräsident in eben diese Verantwortung eingebunden bin.

Eine unserer Hauptaufgaben besteht darin, in einem Leistungsauftrag das kommunale Volksschulangebot und dessen qualitative Ausgestaltung festzulegen. Darin definieren wir die von der Schule erwarteten Leistungen, die zu erreichenden Ziele und legen die dafür zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel fest. Ebenso werden die Indikatoren bestimmt, mit denen die qualitative Zielerreichung gemessen wird. Zudem regeln wir die Rechte und Pflichten aller in diesem System Beteiligten. Als Grundlage für die Erstellung des Leistungsauftrages dienen insbesondere die kantonalen Vorgaben, das Leitbild unserer

Schule und geltende schulische Konzepte wie das Qualitätsmanagementkonzept, das Personalkonzept und das Mehrjahresprogramm der eigenen Schule.

Die Schulpflege überprüft, gestützt auf diesen Leistungsauftrag, die Tätigkeit der Schulleitung, die Qualität der Aufgabenerfüllung und die Zusammenarbeit an der Schule. Gleiches gilt für die Schulleitungen, welche Aufträge an die Lehrpersonen ihrer Einzelschule erteilen, diese überprüfen, beurteilen und bewerten.

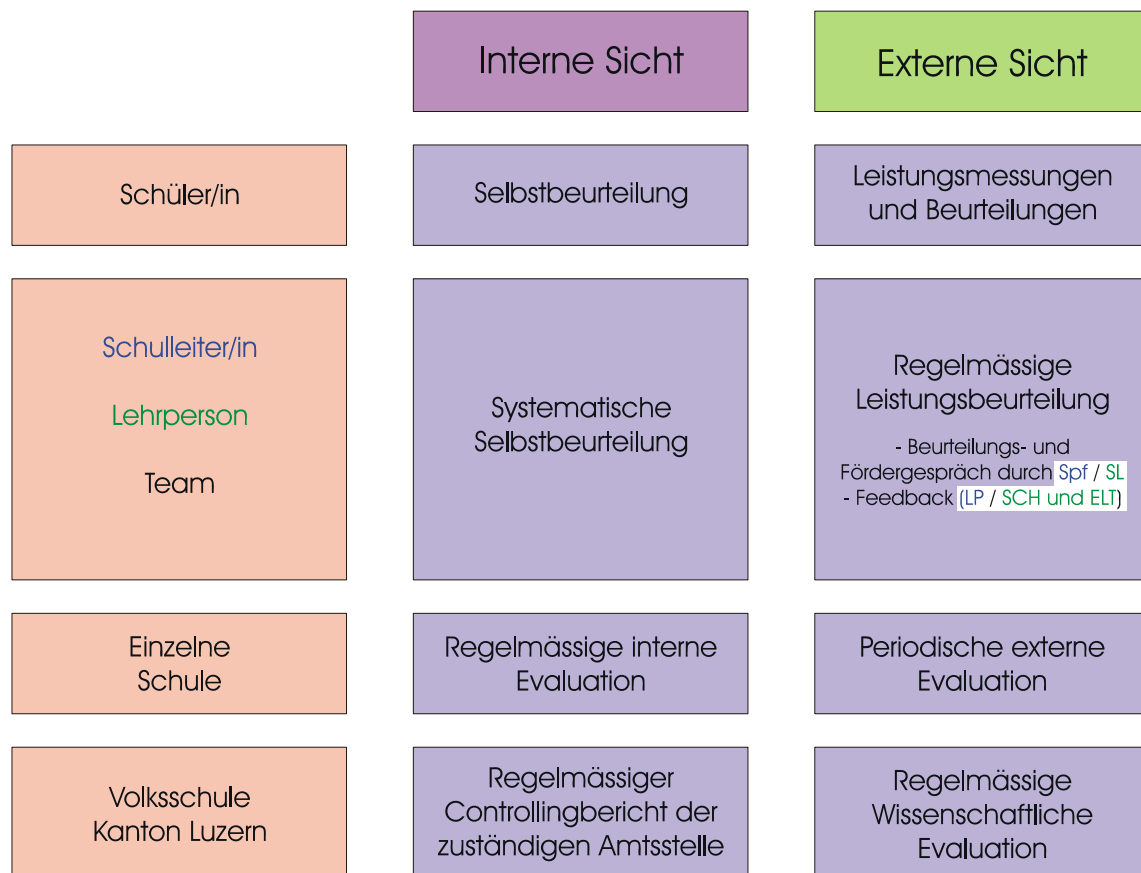
2. Ansprüche an die Qualität von Schulen (Volksschulen)

Welche Ansprüche werden heute an die Qualität der Volksschule gestellt? Im Projekt „Schulen mit Profil“, welches im letzten Schuljahr erfolgreich abgeschlossen wurde, stand bereits 1994 in der These 5 zur Schulaufsicht:

„Zur Qualitätssicherung der dezentral organisierten Schule gehören Instrumente der Evaluation und der Aufsicht: Das Schulhausteam beurteilt seine Arbeit periodisch selber. Die kommunalen Schulbehörden und die kantonale Schulaufsicht prüfen die Durchführung dieser Evaluation und führen eigene Beurteilungen durch. Ihr Interesse gilt primär der Schule als ganzer, nicht der einzelnen Lehrperson.“

Die Grundidee dabei ist eine Entflechtung der Aufgaben und zugleich eine Professionalisierung der involvierten Stellen. Ausgehend vom Verständnis, dass Qualität auf jeder Stufe von allen Beteiligten im Volksschulwesen wahrgenommen werden muss, gilt es zwei Sichtweisen zu beachten: eine interne und eine externe Sicht.

Diese Sichtweisen sind in der folgenden Grafik dargestellt:



Im gesamten Verantwortungsbereich (kantonal und kommunal) muss ein vergleichbar gutes Volksschulangebot zur Verfügung stehen, auch unter der Berücksichtigung, dass es sich bei den Schulen im Kanton um teilautonome und geleitete Schulen handelt.

Allen Beteiligten muss klar sein, dass die Definitionsmacht klar beim Kanton liegt. Er gibt den Lehrplan vor und bestimmt auch die Mindestvorgaben bezüglich Rahmenbedingungen (finanzielle Mittel und zeitlichen Ressourcen).

3. Überprüfung der Schulqualität

Weshalb wird die Schulqualität überprüft?

Die Volksschule ist eine öffentliche Schule. Die Eltern haben ein Recht zu wissen, wie die Zielerreichung an der Schule ist, die ihr Kind besucht. Die Chancengleichheit in den Gemeinden (Aufgabe des Kantons), aber auch innerhalb einer Gemeinde mit mehreren Schulstandorten (Aufgabe der Schulpflege) muss gewährleistet sein.

Wer definiert, was überprüft wird?

Es sind die verschiedenen Partner an der Schule, die allesamt für sich definieren, was überprüft wird.

Sehr wichtig ist dabei die **Einzelschule** selber. Sie erstellt ihr Stärken- / Schwächenprofil. Das durch die Fremdevaluation zu überprüfende Thema wird im Team gemeinsam erarbeitet, um für die Schule, das Team den grösstmöglichen Nutzen aus der Überprüfung zu erzielen.

Beispiele von Themen:

- *Wie gut ist die Qualität der internen Zusammenarbeit an unserer Schule? (Gesamteam, Subgruppen, Information, Entscheidungsfindung, Mitsprache, unterrichtsbezogene Zusammenarbeit, Verhalten, Ergebnisse, Wirkung, Zufriedenheit usw.)*
- *Wie gut ist das Schulklima? (Klima im Lehrerteam, Klassenklima, Schulgemeinschaft)*

Die **Schulbehörde** in der Gemeinde definiert ein übergeordnetes Thema, um dazu spezifische Antworten zu erhalten.

Beispiel aus der laufenden Evaluation in Emmen:

- *Wie gut ist die Qualität der Schulleitungen insgesamt? (Voraussetzungen, Führungsrolle, Führungskultur, Praxisgestaltung, Wirkungen und Zufriedenheit)*

Im Kanton Luzern gibt es die **Fachstelle für Schulevaluation**, welche mit der externen Evaluation der Einzelschulen in einem Rhythmus von ca. 4 Jahren beauftragt ist und welche ebenfalls mit einer Fragestellung an die Schule gelangt und die Rückmeldungen anschliessend entsprechend über den ganzen Kanton aggregiert.

Fragestellung der aktuellen Evaluation:

- *Wie gut ist die Schul- und Lebensqualität aus Sicht der Lehrpersonen und Schule? (Schulklima, Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages, Lehr- und Lernkultur, Schulkultur, Schulführung, Rahmenbedingungen)*

Dasselbe macht der **Kanton** (Amt für Volksschulen AVS) mit einer übergeordneten Fragestellung, die über längere Zeit (ein Schuljahr oder länger) unverändert bleibt, um möglichst viele Rückmeldungen aus verschiedenen Schulen (Gemeinden) zu erhalten. Die Ergebnisse der Überprüfung werden ebenfalls ausgewertet, um daraus Massnahmen abzuleiten.

Die aktuelle Fragestellung im Schuljahr 2005/2006 lautet:

- *Wie gut ist das Qualitätsmanagement? (Steuerung der Q-Prozesse durch die SL / Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung / Praxis der internen Evaluation und Weiterbildung)*

Wie gut muss die Überprüfung sein?

Die Evaluation hat den Schulen eine systematische, fundierte, umfassende Aussensicht ihrer Schulqualität zu vermitteln und ihnen die Stärken und Schwächen aufzuzeigen.

Die qualitativ abgesicherten Überprüfungsergebnisse liefern den Schulleitungen und Schulpflegern Steuerungswissen für ihre Führungsentscheidungen und geben den Schulen Impulse und Empfehlungen zur Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

Rechenschaftslegung

Auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse legt die Schule gegenüber der Öffentlichkeit Rechenschaft ab.

Es wird immer wichtiger, dass auch die Wirksamkeit der in der Schule eingesetzten Mittel (speziell finanzieller Art) belegt wird. Das ist nur möglich durch kontinuierliche Fortschreibung von bestimmten Qualitätsmerkmalen, mit denen die Qualitätsentwicklung aufgezeigt werden kann. Als Beispiel nenne ich hier in unserem Fall das Thema „Wirksamkeit von Schulleitungen“.

Ableitung von Massnahmen und deren Überprüfung

Das Ableiten von Massnahmen und deren Überprüfung ist im ganzen Qualitätsprozess für die Schul- und Qualitätsentwicklung meines Erachtens der wichtigste Punkt. Es nützt nichts und niemandem, wenn in einer Überprüfung festgestellt wird, dass ein Prozess, eine Entwicklung nicht der Vorgabe entspricht und dann keine Massnahmen daraus abgeleitet werden.

Es ist die Führungsaufgabe der Schulleitungen und von uns als übergeordneter Schulbehörde, den Veränderungsbedarf zu beschreiben, die Massnahmen mit genauen Zielsetzungen, Mitteleinsatz und Terminen festzulegen und schliesslich, und das wird sehr oft vernachlässigt oder sogar vergessen, die Zielerreichung mit geeigneten Mitteln zu überprüfen (interne Evaluation).

Hier sprechen wir von einem Prozess, den die Lehrpersonen im eigenen Unterricht zwar täglich anwenden, wenn es jedoch darum geht, diesen Prozess für sich selbst anzuwenden, um die Qualität ihrer erbrachten eigenen Leistungen zu beschreiben, dann tun sich viele noch recht schwer damit.

4. Unterstützungssysteme

Der ganze Qualitätsprozess muss kontinuierlich verlaufen und das braucht Unterstützungssysteme. Was wird innerhalb und ausserhalb der Schule getan, damit die Ansprüche an die Überprüfung und Entwicklung der Schulqualität erfüllt werden können?

Die Vorgaben zum Qualitätsmanagement an den Volksschulen Luzern sind sehr gut beschrieben und werden den Beteiligten auch entsprechend kommuniziert. Die Beteiligten wurden und werden geschult, was eine sehr wichtige Gelingensbedingung ist. Es muss dabei möglich sein, die Notwendigkeit dieses Prozesses, die Qualität an der eigenen Klasse sowie der eigenen Schule einfach zu beschreiben.

Die Beteiligten beurteilen die vorhandenen Rahmenbedingungen unterschiedlich. So sind der Kanton wie auch die Schulbehörden und die politischen Gemeindebehörden der Mei-

nung, dass die Rahmenbedingungen genügen. Die Schulleitungen und die Lehrpersonen sehen das jedoch wesentlich anders. Sie meinen, dass vor allem die zur Verfügung stehenden Zeitressourcen zu knapp bemessen sind. Im Arbeitsauftrag der Luzerner Lehrpersonen gibt es jedoch ein Arbeitsfeld, welches mit rund 95 Stunden pro Jahr dotiert ist und das Evaluieren der eigenen Tätigkeit (Mitarbeit in Q-Gruppen, Selbst- und Fremdbeurteilungen) sowie die individuelle Weiterbildung in allen Tätigkeitsbereichen beinhaltet. Die Schulleitungen haben diese Aufgaben im Rahmen ihres Schulleitungspensums wahrzunehmen.

Der Kanton Luzern stellt ebenfalls Mittel für das Qualitätsmanagement zur Verfügung. Bei einem Gesamtaufwand von 555 Mio. für die Volksschule leistete der Kanton im Jahr 2004 Beiträge an die Gemeinden in der Höhe von 125 Mio.; das entspricht 22,5%.

Unter dem Titel Qualität setzt der Kanton rund 10 Mio. ein. Dieser Betrag wird für die Finanzierung des Beratungssystems, die Fachstelle Schulevaluation FSE sowie für die Weiterbildung, Stellvertreterkosten, die Fachstelle für Schulberatung FSB, die Pädagogische Hochschule PHZ, das Netzwerk Luzerner Volksschulen und für übrige Unterstützungssysteme (FABIA, das neuen Langzeitprojekt Schulen mit Zukunft SmZ u. a.) eingesetzt.

5. Wie sieht die heutige Praxis aus? Wo stehen wir heute?

Sechs Jahre nach Einführung eines definierten Qualitätsmanagementsystems an den Volksschulen des Kantons Luzern dürfen wir heute erfreut feststellen, dass die Einzelschulen den grössten Teil des Wegstücks hin zum Ziel zurückgelegt haben. Das Qualitätsmanagement ist im Volksschulgesetz verankert und an den Luzerner Schulen seit 1. August 2005 flächendeckend umgesetzt – allerdings noch nicht überall in der gleichen Umsetzungsqualität und mit der gleichen Konsequenz – da müssen wir uns also nichts vormachen.

Qualität ist eine Führungsaufgabe. Selbstverständliches in Konsequenz vorzugeben ist meist schnell klar. Der Umgang damit aber längst nicht. Immer wieder wird festgestellt, dass Vorgaben nicht eingehalten resp. nicht umgesetzt werden. Das Controlling lässt zu wünschen übrig. Das Durchsetzen von Massnahmen gehört zu den Führungsaufgaben und damit sind noch viele Behörden- und Schulleitungsmitglieder überfordert.

Es gibt immer noch viele Lehrpersonen, die nicht gemerkt haben, dass einfach beschreibbare und dokumentierte Qualität von Unterricht für sie selber bester Schutz vor ungerechtfertigten Angriffen auf ihre Tätigkeit als Lehrer ist.

Die Behörden, Schulleitungen und Lehrpersonen müssen als nächste Schritte vor allem noch mehr Sicherheit gewinnen im Umgang mit den Mitteln des Qualitätsmanagements. Eine gewisse Fehlertoleranz ist dabei zu akzeptieren.

6. Wünsche und Erwartungen an verschiedene Akteure

Rückblickend auf das bereits Erreichte und vorausblickend auf das noch Fehlende gibt es einige Erwartungen an das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure.

Als erstes habe ich grosse Erwartungen an die nationale Bildungspolitik, insbesondere an die Harmonisierungsanstrengungen. Es gilt, verbindliche Qualitätsmanagement-Elemente vorzugeben, Standards zu schaffen und diese kontinuierlich weiter zu entwickeln.

Die kantonalen Bildungsverwaltungen müssen den Beteiligten zur Umsetzung des Qualitätsmanagements genügend Zeit einräumen, auf der andern Seite aber auch klar die Einhaltung der Vorgaben der Zielerreichung überprüfen und wo nötig rechtzeitig eingreifen. Regelmässige externe Überprüfungen sind wichtig. Die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel hat oberste Priorität.

Die Schulleitungen müssen führen; sie müssen Vorbild sein und Leadership zeigen. Sie müssen die Gelingensbedingungen kennen und sich dafür einsetzen, dass diese geschaffen werden. Die Schulbehörden haben entsprechende Unterstützung zu geben.

Die Lehrpersonen müssen das Ganze mit kritischer Vorsicht, jedoch mit Offenheit und Kontinuität angehen. Sie müssen sich im eigenen Berufsinteresse den sich stetig verändernden Bedingungen stellen, sich damit auseinandersetzen. Sie müssen sich bewusst sein, dass, wenn über Qualität der Schule gesprochen wird, sie im Fokus der Fragestellung stehen. Viele setzen Qualität der Schule mit Qualität der Lehrperson gleich und vergessen dabei, dass es sich um das optimale Zusammenwirken aller am System Schule Beteiligten handelt sowie um die Nutzung der vorhandenen Rahmenbedingungen.

Die Information und Kommunikation an alle Interessierten ist ein wichtiger Punkt, und der muss noch zur Selbstverständlichkeit heranreifen. Tue Gutes und sprich darüber!

7. Zusammenfassung

Qualität, Schulqualität kann in vielen Facetten beschrieben und Prozesse können bis ins letzte Detail ausgestaltet werden. Dies alles nützt jedoch nur, wenn auch wirklich alle Beteiligten im recht komplizierten und anspruchsvollen System Volksschule Qualität leben wollen und sie auch leben.

Qualität ist eine Haltung und sobald einzelne Elemente davon abweichen, aus was für Gründen auch immer, ist das in sich geschlossene System gefährdet. So bleiben der Anspruch und der Glaube, dass die eingeleiteten Massnahmen im Qualitätsmanagement an unseren Schulen mit vernünftigem Aufwand immer kontinuierlich gelebt und verbessert werden.

In Bälde soll es ganz selbstverständlich möglich sein, auf die Frage, „Wie gut sind eure Schulen?“, Antworten zu geben, die auf Daten aus qualifizierten Rückmeldungen aus den internen und externen Evaluationen gründen. Dabei soll der Aufwand in einem insgesamt verträglichen Rahmen gehalten werden.