

Wahrnehmungsorientierte Schulentwicklung – innere Schulentwicklung unter Berücksichtigung der Wahrnehmung von Schulqualität durch Lehrkräfte, Schüler und Eltern

EINE KONZEPTION ZUR QUALITÄTSENTWICKLUNG UND QUALITÄTSSICHERUNG AN UNESCO-PROJEKT-SCHULEN

Die *unesco-projekt-schulen* führen zunächst in einer Pilotphase eine Form der Evaluation durch, die dazu dienen soll, Prozesse der Schulentwicklung in Gang zu setzen. Neben Lehrkräften werden auch SchülerInnen und Eltern befragt. Wichtig ist dabei die Begleitung durch kompetente Moderatoren, die im Rahmen dieses Projektes geschult werden. Nach dem Abschluss der Pilotphase sollen sich auf der Grundlage der dabei gewonnenen Erfahrungen möglichst viele *unesco-projekt-schulen* an der Evaluation und dem Schulentwicklungsprozess beteiligen.

Ausgangslage

In der aktuellen Diskussion innerer Schulentwicklungskonzepte ist ein Disput hinsichtlich des richtigen Schwerpunkts, den die Einzelschule bei ihrer Entwicklungsarbeit setzen soll, zu beobachten. Für jeden der drei Bereiche innerer Schulentwicklung – Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung – liegen inzwischen eigenständige Konzeptionen vor, die je einen dieser Bereiche betonen und die Bedeutung der anderen relativieren. Nimmt man demgegenüber die Aussagen von der Einzelschule „als pädagogische(r) Handlungseinheit“¹ sowie „als ‚Motor der Schulentwicklung‘ (...), für dessen Wirkungsweise in erster Linie die Lehrpersonen und die Leitung selbst verantwortlich sind, und andere Instanzen eher unterstützende und ressourcensichernde Funktionen ausüben“², ernst, dann ist eine einseitige, externe Schwerpunktsetzung wenig hilfreich. Vielmehr müssen die Kollegien der einzelnen Schulen entscheiden können, welche Bereiche innerer Schulentwicklung sie bearbeiten wollen.

1 Helmut FEND: „Gute Schulen – schlechte Schulen“ – Die einzelne Schule als pädagogische Handlungseinheit. In: Ulrich STEFFENS u. Tino BARGEL (Hg.): Erkundungen zur Wirksamkeit und Qualität von Schule. Wiesbaden 1987. S. 55-79

2 Hans-Günter ROLFF: Entwicklung von Einzelschulen: Viel Praxis, wenig Theorie und kaum Forschung – Ein Versuch, Schulentwicklung zu systematisieren. In: Ders. u. a. (Hg.): Jahrbuch der Schulentwicklung. Daten, Beispiele und Perspektiven. Band 10. Weinheim, München 1998. S. 297

3 Klaus WILD u. Werner Sacher: SERIS und das Konzept der wahrnehmungszentrierten Schulentwicklung. Schulpädagogische Untersuchungen Nürnberg Nr. 9, Nürnberg 2000

Aufgrund dieser Überlegungen und der Tatsache, dass viele der vorliegenden Schulentwicklungskonzeptionen theoretisch nur rudimentär begründet und in ihren Wirkungszusammenhängen kaum erforscht sind, habe ich als wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Schulpädagogik an der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg die Konzeption einer inneren Schulentwicklung erarbeitet, die sich an den Wahrnehmungen von LehrerInnen orientiert.

Innere Schulentwicklung unter Berücksichtigung von Schulqualität versucht nicht, entwicklungsreifen Schulen fertige Problemlösungsrezepte von außen vorzuschreiben. Sie setzt vielmehr im Kollegium der einzelnen Schule an: Zunächst werden die Wahrnehmungen der Lehrkräfte der Schule mit von Wild und Sacher erarbeiteten, statistisch geprüften „Skalen zur Einschätzung von realer und idealer Schule (SERIS)“³ erfasst. Anschließend werden die Ergebnisse dem jeweiligen Kollegium zur Analyse vorgelegt. Anhand der Daten erhalten die Lehrkräfte Hinweise auf die tatsächliche Bedarfslage an ihrer Schule. Auf dieser Datenbasis können die Kollegien im Rahmen moderierter kommunikativer Prozesse die Ziele innerer Schulentwicklung eigenständig festlegen und in konkreten Vorhaben kooperativ umsetzen.

SERIS bietet weiterhin die Möglichkeit, die Wirksamkeit dieser Schulentwicklungsprozesse intern zu überprüfen.

Die gemeinsame Diskussion und Umsetzung dieser Evaluationsergebnisse durch Kollegium und Schülerschaft kann die häufig bei Schulentwicklungsprozessen zu beobachtende passive Schülerrolle durchbrechen. SchülerInnen können im Rahmen wahrnehmungsorientierter Entwicklung von Betroffenen zu Mitgestaltern innerer Schulreform werden.

Konzeption

Die Konzeption einer inneren Schulentwicklung unter Berücksichtigung der Wahrnehmung von Schulqualität durch Lehrkräfte basiert auf der aus der Organisationspsychologie stammenden „Survey-Feedback-Methode“⁴. Diese Methode ermöglicht das Wechselspiel von Einstieg, Datenerhebung, Rückmeldung, Zielfindung, Planung, Handlung und

interner Evaluation an den Schulen. Eine entsprechende Untersuchung kann je nach Bedarf mehrmals durchgeführt werden.

Auf dieser Basis werden sowohl quantitative als auch qualitative Methoden der wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung verwendet. Innere Schulentwicklung bedarf hierbei bewährter Instrumente, die Ausgangsdiagnose und Evaluation ermöglichen. Leider sind die Verhältnisse in der Praxis an vielen entwicklungsbedürftigen Schulen anders: Zur Soll- und Ist-Analyse werden oftmals unkritisch wissenschaftlich ungeprüfte Verfahren eingesetzt. Die Resultate solcher Analysen zeigen der Einzelschule nicht zwangsläufig den tatsächlichen notwendigen Handlungsbedarf innerer Schulentwicklung auf. Oft werden nur die akuten Anliegen besonders engagierter Lehrkräfte und Schulleitungen im Hinblick auf eine innere Entwicklung artikuliert und erfasst. Der berechtigte Wunsch vieler Schulen nach einem handhabbaren Instrumentarium für eigenständige Ist- und Sollanalysen und für die Evaluationsmaßnahmen sollte weder bei interner noch im Rahmen externer Analyse und Evaluation auf Kosten von Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllt werden. Soll innere Schulentwicklung erfolgreich verlaufen, muss gerade die Anfangsphase ernst genommen werden. Dies bedeutet, dass die potentiellen Handlungsfelder umfassend unter Einbeziehung möglichst vieler an der Einzelschule beteiligten Personengruppen ermittelt werden.

Mit SERIS soll an innerer Schulentwicklung interessierten Kollegien ein wissenschaftlich abgesichertes und leicht einsetzbares Instrument, mit dem die Wahrnehmungen bezüglich realer und idealer Schule durch LehrerInnen erfasst werden können, an die Hand gegeben werden. Zentrale Ergebnisse der internationalen und deutschen Schulqualitätsforschung stellen die inhaltliche Basis des Fragebogens dar. Die faktoren- und itemanalytisch überprüften Aussagen und Skalen von SERIS spiegeln die drei Ebenen innerer Schulentwicklung – Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Unterrichtsentwicklung – wider. Um das System einer Einzelschule in möglichst vielen Dimensionen erfassen zu können, erfährt jede Ebene eine inhaltliche Untergliederung. Aussagen zur Organisation, zum Personal und zum Unterricht werden durch Items zum Selbstbild von LehrerInnen ergänzt.

Mit Hilfe der „Skalen zur Einschätzung von realer und idealer Schule“ können einerseits persönliche Idealvorstellungen und Realitätswahrnehmungen für die einzelne Lehrkraft

bewusst gemacht werden. Andererseits bietet SERIS die Möglichkeit durch eine anonyme Auswertung, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Wahrnehmungen eines Kollegiums zu diagnostizieren und transparent zu machen: Jede Lehrkraft kann erkennen, bei welchen Aussagen sie mit der Mehrheit in ihrem Kollegium übereinstimmt und bei welchen Items sich die kollegiale Wahrnehmung von der eigenen unterscheidet. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass es nicht wichtig ist, „Werte und Weltanschauungen zu untersuchen, weil darüber Übereinstimmung herrschen müsse zwischen einzelnen Mitgliedern des Kollegiums“⁵. Bedeutsam ist es vielmehr, „zu wissen, wie diese Werte und Weltanschauungen im Kollegium aussehen, um Ansatzpunkte für Ziel- und Wertediskussionen zu finden, die möglicherweise Ansatzpunkte für Projekte der Weiterentwicklung abgeben“⁶.

Die SERIS-Daten liefern vor allem bei einer großen Diskrepanz der Mittelwerte einzelner Items hinsichtlich „Ist“ und „Soll“ wichtige Hinweise auf Problembereiche und auf mögliche Schritte in Richtung einer inneren Schulentwicklung. Ferner weisen hohe Streuungen darauf hin, dass das Kollegium bestimmte Aussagen sehr unterschiedlich wahrnimmt. Bei ungünstiger Einschätzung einzelner Items zeigen niedrige Streuungen, dass die Lehrkräfte ein bestimmtes Problem einhellig wahrnehmen.

Die Ergebnisse der Auswertung der SERIS-Daten an der einzelnen Schule sollen dann in einen moderierten Zielfindungs- und Planungsprozess eingebracht werden. Im Rahmen der kooperativen Umsetzung von Maßnahmen wahrnehmungsorientierter innerer Schulentwicklung ist auch darauf hinzuweisen, dass ein wesentliches konzeptuelles Anliegen darin besteht, die Möglichkeiten von Schulentwicklung innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen aufzuzeigen.

Der SERIS-Fragebogen kann wiederholt zur internen Evaluation eingesetzt werden: Nähern sich im Verlauf der Schulentwicklung Einschätzungen und Wahrnehmungen innerhalb eines Kollegiums einander an? Nimmt die Einhelligkeit von Sichtweisen zu oder ab? Sind Wahrnehmungsveränderungen überwiegend in einem der drei Bereiche festzustellen? Stehen die Veränderungen in einem Zusammenhang mit den Aktivitäten im Kollegium? Müssen neue Zielklärungsgespräche stattfinden? Ergeben sich für die einzelne Lehrkraft Rückschlüsse durch den erneuten Vergleich der eigenen Einschätzungen mit den kollegialen Wahrnehmungen?

5 Per Dalin, Hans-Günter Rolf u. Herbert Buchen: Institutioneller Schulentwicklungs-Prozess. Ein Handbuch. Bönen/Westf. 19984. S. 96 f.

6 a. a. O. S. 97

4 Vgl. Lutz von Rosenstiel: Organisationspsychologie. Berlin, Köln 19958. S. 316-320

Erprobung

Die schulische Erprobung der Konzeption einer wahrnehmungsorientierten Schulentwicklung wurde vom Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus genehmigt und fand unter dem Projekttitel „Schulentwicklung in Nordbayern (SEIN)“ von Frühjahr 2000 bis Sommer 2001 an sechs in Städten und auf dem Land gelegenen Hauptschulen in Mittelfranken, Oberfranken und in der Oberpfalz statt. Die Schulen repräsentierten alle wesentlichen Organisationsformen der Hauptschule in Bayern.

Nach Vorgesprächen konnte die Konzeption in den sechs Kollegien vorgestellt werden. Die Entscheidung über eine Teilnahme an der Erprobung einer wahrnehmungsorientierten Entwicklung erfolgte an den Schulen auf der Basis geheimer kollegialer Abstimmungen in Abwesenheit der Schulleitungen: Mit hohen Zustimmungquoten, an drei Schulen zu 100%, entschieden sich die Kollegien für eine Umsetzung der Konzeption. Dieser Zuspruch war hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass den Schulen eine Möglichkeit der Entwicklung geboten wurde, die ihnen erlaubte, den eigenen Weg zu gehen.

An den sechs Schulen wurde wahrnehmungsorientierte innere Schulentwicklung durchgeführt, die in unterschiedlicher Geschwindigkeit nach folgendem Planungsschema verlief:

Zeitraum	Inhalt
Februar, März	Erfassung der Wahrnehmung realer und idealer Schule mit Hilfe von Skalen zur Einschätzung realer und idealer Schule (SERIS)
April, Mai	Auswertung sowie moderierte Präsentation und Diskussion der Untersuchungsergebnisse, Klärung von Zielen innerer Schulentwicklung
April bis Juli	Planung und Durchführung von Schulentwicklungsvorhaben
Juni, Juli	Erfassung der Wahrnehmung realer und idealer Schule (SERIS)
Oktober, November	Auswertung sowie moderierte Präsentation und Diskussion der Untersuchungsergebnisse, Klärung von Zielen innerer Schulentwicklung
Oktober bis Februar	Planung und Durchführung von Schulentwicklungsvorhaben
Februar, März	Erfassung der Wahrnehmung realer und idealer Schule (SERIS)
April, Mai	Auswertung sowie moderierte Präsentation und Diskussion der Untersuchungsergebnisse, Klärung von Zielen innerer Schulentwicklung
Dauerhafte wahrnehmungsorientierte innere Schulentwicklung	

Ergebnisse

Alle Modellschulen hielten über den gesamten Zeitraum von eineinhalb Jahren die

Kooperation mit mir aufrecht. Kein Kollegium nutzte die Möglichkeit, vorzeitig aus dieser Form innerer Entwicklung auszusteigen.

Nach Rückmeldung der Wahrnehmungen wurden an jeder Schule Zielkataloge formuliert und kollegiale Qualitätszirkel gegründet, welche die Ziele umsetzen sollten. Jedes Kollegium bildete zusätzlich eine Steuergruppe, die sich aus Vertretern der Qualitätszirkel und der Schulleitung zusammensetzte. Sie koordinierte den Entwicklungsprozess.

An einigen Schulen war das soziale Lernen der SchülerInnen ein erstes Tätigkeitsfeld: Beispielsweise wurden Schülercafés, Streitschlichterprogramme, Streitschlichterbüros und auch umfassende soziale Netze angebahnt oder bereits verwirklicht. An anderen Schulen standen im Rahmen schulhausinterner Fortbildungen innovative Unterrichtsmethoden im Vordergrund. Auf diese Weise erfuhr an diesen Schulen der Unterricht neue Impulse für LehrerInnen und SchülerInnen. Oft wurden auch Wege zur Verbesserung kollegialer Kommunikation sowie zur Intensivierung der Schülermitverantwortung und auch der Kooperation mit den Eltern beschritten.

Die teilnehmenden Kollegien konnten auf diese Weise ihren tatsächlichen Bedarf an innerer Schulentwicklung ermitteln. Dieser tangierte an den Erprobungsschulen alle drei Bereiche innerer Schulentwicklung mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Da es um die Umsetzung der Anliegen der Kollegien ging, war die Arbeit der Qualitätszirkel von Engagement und Kooperationsbereitschaft⁷ geprägt. Durch die Inanspruchnahme sowohl interner als auch externer Hilfsangebote entwickelte sich schnell ein inneres wie auch äußeres Unterstützungsnetz.

Die kurz angerissenen Wege der Modellschulen wurden durch zwei weitere Einsätze des SERIS-Fragebogens intern evaluiert. Die jeweiligen Ergebnisse waren Basis für weitere Schritte innerer Entwicklung an den Schulen. Die dritte Messung im Frühjahr 2001 wurde durch die Befragung der Hauptpersonen von Schule, der SchülerInnen, ergänzt. Mit großer Akribie füllten nahezu 2000 Jugendliche der beteiligten Schulen den siebenseitigen, offene und geschlossene Fragen enthaltenden Bogen aus.

Die bisherigen Erfahrungen, die im Rahmen der Erprobung gewonnen werden konnten, zeigen, dass sich innere Schulentwicklung vor allem auf die konkreten Bedürfnisse der an Schule Beteiligten vor Ort beziehen muss, soll

⁷ Vgl. Klaus Wild: Gemeinsam Unterricht vorbereiten. Bedeutung und Problematik schulischer Kooperation. In: unterrichten/erziehen. Heft 6/1999. S. 321 – 323

sie zu wirklichen und dauerhaften Veränderungsprozessen führen.

Die statistische Endauswertung der schulischen Erprobung einer inneren Schulentwicklung unter der Berücksichtigung der Wahrnehmungen von Lehrkräften ergab neben signifikanten Ergebnissen der SERIS-Befragungen auch wichtige Aufschlüsse hinsichtlich der Akzeptanz einer solchen Form innerer Schulentwicklung bei den SchülerInnen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die Konzeption einer wahrnehmungsorientierten inneren Schulentwicklung in der Praxis bewährt hat.

Eine Bestätigung für die Konzeption ist darin zu sehen, dass sich inzwischen über 30 weitere Schulen verschiedener Schularten auf den Weg einer wahrnehmungsorientierten inneren Entwicklung gemacht haben.

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an *unesco-projekt-schulen*

Über das Institut für Lehrerfortbildung am Religionspädagogischen Zentrum der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (RPZ) können interessierte Schulen und Institutionen das Konzept einer wahrnehmungsorientierten Entwicklung anfordern. Der Bundeskoordinator der *unesco-projekt-schulen*, Dr. Karl-Heinz Köhler, hat dieses Angebot aufgegriffen und das Konzept gemeinsam mit einem Team, das von den RegionalkoordinatorInnen Andrea Niessner, Ulrich Sellner, Brigitte Wilhelm und Anton Wyrobisch gebildet wird, auf die Bedürfnisse von *unesco-projekt-schulen* übertragen:

Der im Hinblick auf die Leitlinien für *unesco-projekt-schulen* überarbeitete Fragebogen bietet die Grundlage einer bedarfsgerechten Entwicklung von *unesco-projekt-schulen*. Mit Hilfe des Fragebogens, der anonym ausgefüllt und über das RPZ ausgewertet wird, können die Lehrkräfte teilnehmender Schulen erkennen, wie sie grundlegende Merkmale von Schulqualität in Verbindung mit den Leitlinien der *unesco-projekt-schulen* als Ideale und in ihrer schulischen Wirklichkeit wahrnehmen. Die aus den kollegialen Wahrnehmungen abgeleiteten Soll-Ist-Diskrepanzen werden den Schulen von ModeratorInnen vorgelegt und dienen als Grundlage einer innerschulischen Qualitätsentwicklung. Ein derartiges Vorgehen ermöglicht die bedarfsgerechte Koordination von allgemeinen Entwicklungsaktivitäten mit spezifischen Maßnahmen zur Umsetzung der Leitlinien der *unesco-projekt-schulen*. Gleichzeitig wird vermieden, dass die Arbeit im Rahmen der Leitlinien auf den Schultern einzelner Lehrkräfte lastet.

Nach einem festgelegten Zeitraum kann das Fragebogeninstrument erneut zur internen Evaluation und damit zur Qualitätssicherung eingesetzt werden. Die gemeinsam geleistete Arbeit kann auf Basis der kollegialen Wahrnehmungen beurteilt und neu ausgerichtet werden.

Für die Zukunft ist die Konzeption eines Schüler- und Elternfragebogens geplant. Auf Basis der Erhebung der Wahrnehmungen von Lehrkräften, SchülerInnen und Eltern soll eine gemeinsame Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an *unesco-projekt-schulen* ermöglicht werden. Im Rahmen der 39. Jahrestagung der *unesco-projekt-schulen* erklärten sich VertreterInnen aus acht Bundesländern dazu bereit, an ausgewählten Schulen mit Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Sinne der Leitlinien der *unesco-projekt-schulen* zu beginnen. Diese Pilotphase soll nach folgendem Zeitplan verlaufen:

Ablaufplan zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an *unesco-projekt-schulen*

- A) Durchführung der ersten Messung bis zum Ende des ersten Schulhalbjahres (Januar/Februar 05)
- B) Rückmeldung der Ergebnisse (Februar/März 05)
- C) Durchführung der zweiten Messung bei Lehrkräften sowie der ersten bei Schülern (Dezember 05 – Februar 06)
- D) Rückmeldung der Ergebnisse (Februar/März 06)
- E) Durchführung der dritten Messung bei Lehrkräften, der zweiten bei Schülern sowie der ersten bei Eltern (Dezember 06 – Februar 07)
- F) Rückmeldung der Ergebnisse (Februar/März 07)

Parallel zur Durchführung dieser Form innerer Schulentwicklung werden über das RPZ ModeratorInnen zur Begleitung von *unesco-projekt-schulen* ausgebildet. Die Ausbildung findet am 15. und 16. April 2005 im RPZ in Heilsbronn statt.

Interessierte Lehrkräfte wenden sich bitte an:

Klaus Wild
 Institut für Lehrerfortbildung
 Religionspädagogisches Zentrum Heilsbronn
 Postfach 11 43, 91556 Heilsbronn
 Tel.: 09872 / 509-151
 Fax: 09872 / 509-156
 eMail: wild.rpz-heilsbronn@elkb.de

Klaus Wild
Institut für Lehrerfortbildung
Religionspädagogisches Zentrum Heilsbronn