

## **ARGEV-Tagung vom 23. Juni 2003**

# **Verhältnis von interner und externer Evaluation: Konzepte, Erfahrungen und Ansprüche aus der Sicht der Wissenschaft**

1. Der wissenschaftliche Fortschritt ist nur gewährleistet, wenn Paradigmen immer wieder überdacht werden. Bezogen auf die Qualität von Schulen lassen sich drei Entwicklungslinien nachzeichnen:
  - a) Von der Versorgungsbetrachtung (Quantität, Gleichheit, Staat, Wissenschaft) zur Qualitätsdiskussion (Qualität, Exzellenz, Markt, Evaluation).
  - b) Von Wirksamkeitsuntersuchungen (harte Kriterien, Basic Skills, standardisierte Tests, Konzentration auf den Unterricht) zur Schulqualität (pädagogische Qualität, vielfältige Qualitätskriterien, Qualität der ganzen Schule).
  - c) Vom School Effectiveness Research (Konzentration auf die Wirksamkeit des Unterrichts) zum School-Improvement Movement (Massnahmen zur laufenden Weiterentwicklung [Innovation] der ganzen Schule).
2. Diese sich verändernden Paradigmen führen immer wieder zu neuen Betrachtungsweisen der internen und externen Evaluation (Qualitätsmanagement). Zusammen mit den Ideen und Konzepten zur teilautonomen, geleiteten Schule, welche zu massgeblichen Veränderungen der Aufgaben und Kompetenzen aller an der Schule Beteiligten führen, entstehen laufend neue Konzepte des Qualitätsmanagements. Für die Lehrkräfte ergeben sich dadurch zunehmend mehr Unsicherheiten und Schwierigkeiten, vor allem wenn es zu Widersprüchen zwischen Konzepten, Aufgaben und Kompetenzen kommt. Zudem werden Modelle konstruiert, die für den Schulalltag sachlich und zeitlich zu anspruchsvoll sind. Wenn ausserdem weiterhin Konzepte ohne genügende Weiterbildung aller Lehrkräfte eingeführt werden, ist vorauszusagen, dass auch das Qualitätsmanagement bald einmal zu einer historischen Reminiszenz wird, weil die Lehrkräfte am Nutzen dieses Bereiches zu zweifeln beginnen.
3. Deshalb gilt es, eine erste Forderung zu betonen. Jede Form von interner und externer Evaluation ist in ein stimmiges Gesamtkonzept der Gestaltung von Schulen einzubauen, was bedeutet, dass die Aufgaben und Kompetenzen der Schulbehörden, der Schulaufsicht sowie der Schulleitungen mit ihren Lehrkräften widerspruchsfrei zu definieren sind, damit es weder zu Doppelspurigkeiten noch zu Kompetenzkonflikten kommt (Beispiel: In einer teilautonomen Schule ist festzulegen, wer die Qualität des Unterrichts beurteilt, und wer im schlechten Fall Massnahmen durchsetzen kann; die Lösung wird je nach Ausgestaltung der Schulaufsicht und der Teilautonomie anders ausfallen). Deshalb ist es dringend nötig, für alle Innovationen eine ganzheitliche Rahmenordnung, die umsetzbar ist, festzulegen.

4. Viele Qualitätsmodelle, welche ohne Anpassung der Rahmenordnung eingeführt werden, bringen nicht nur Widersprüche, sondern sie degenerieren zu formalen Systemen bei denen schematisch abgehakt wird, aber kaum eine Qualitätsverbesserung erfolgt. Zu fordern ist, dass das Qualitätsmanagement in den Dienst der Qualitätsverbesserung (Schulentwicklung) einer jeden Schule gestellt wird.
5. Ein erfolgreiches Qualitätsmanagement, das sich in keiner Weise mit QM-Systemen der Wirtschaft vergleichen lässt, muss folgende Gegebenheiten in Rechnung stellen:
  - a) Wissenschaftlich lässt sich nicht eindeutig definieren, was eine qualitativ gute Schule ist. Deshalb kommt der Reflexion über die Qualität bei allen Evaluationsvorhaben grösste Bedeutung zu. Heute wird zu oft ohne Reflexion und ohne echte Legitimierung evaluiert, was zu blossem Formalismus führt.
  - b) Angesichts der grossen Streuung der Qualität des Unterrichtes innerhalb einer Schule sowie der Streuung der Gesamtqualität zwischen Schulen muss die Evaluation ausgleichend wirken (mehr Gerechtigkeit bei den Eingangsbedingungen für alle Schülerinnen und Schüler schaffen).
  - c) Die Qualität einer Schule (und vor allem ihre Wirksamkeit) verändert sich schnell. Deshalb ist kontinuierlich zu evaluieren, wobei zu verhindern ist, dass die Evaluation zu blosser Routine wird, sondern es ist im Rahmen einer für die Lehrkräfte vertretbaren Häufigkeit zu evaluieren. Die zu evaluierenden Bereiche sind in einem längerfristigen Plan zu bestimmen.
  - d) Die Evaluation muss Prozesse und Produkte (Output) erfassen. Eine blosser Prozessevaluation genügt nicht.
  - e) Längerfristige Wirkung bringt die Evaluation nur, wenn sie mit Schulentwicklungsarbeiten verbunden wird.
  - f) Langfristig entscheidend ist, dass die Evaluation innerhalb einer klaren Rahmenordnung erfolgt, die erstens dauerhaft ist, zweitens von allen Lehrkräften verstanden wird und angewandt werden kann, drittens so flexibel ist, dass neue Entwicklungen (z.B. Leistungs- und Bildungsstandards) nicht nur additiv hinzugefügt, sondern konzeptionell eingebaut werden können sowie viertens die Aufgaben und Kompetenzen aller Beteiligten widerspruchsfrei zugeordnet sind.
6. Für die teilautonome, geleitete Schule zeichnet sich immer stärker die folgende konzeptionelle Lösung ab, die systemgerecht ist:
  - a) Jede Schule entwickelt ihr intern konzipiertes Qualitätsmanagement mit Selbstevaluation.
  - b) Die Schulaufsicht übernimmt die Metaevaluation.
  - c) Die Schulbehörden sorgen für das extern konzipierte Qualitätsmanagement mit Fremdevaluation.

Besser ist es, einzelne Schulbereiche zu evaluieren und auf die Anwendung von umfassenden Qualitätshandbüchern zu verzichten, um das Abhaken vieler Kriterien ohne vertiefte Reflexion zu vermeiden und zielstrebige Voraussetzungen für die Schulentwicklung zu schaffen.

## Literatur

Dubs, Rolf (2003). Qualitätsmanagement an Schulen. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.