

Wie schließt sich der Qualitäts-Kreis?

Die Schulentwicklungs-Perspektive:

Marlies KRAINZ-DÜRR

Rektorin der Pädagogischen Hochschule Kärnten



Wie wird (Evaluations)Wissen wirksam?

Wer heute von Schulentwicklung spricht, meint einen von einer Schulgemeinschaft gemeinsam verantworteten systematisch und absichtsvoll betriebenen Qualitätsmanagementprozess. Der Prozessverlauf ist in der Regel dadurch charakterisiert, dass die handelnden Personen ihre Einschätzungen und Deutungen einer Ist-Situation untereinander explizit machen, sich austauschen, Ziele festsetzen, Vereinbarungen treffen, Maßnahmen implementieren und neu entstandene Situationen wiederum einer Evaluation/Reflexion unterziehen. Der Evaluationskreislauf (plan-do-check-act) ist also ein Kernelement von Schulentwicklung.

Diesen idealtypischen Ablauf in der Schulwirklichkeit umzusetzen, ist nicht einfach.

1. Schulen sind soziale Systeme, die nicht nach technischen Rationalitäten funktionieren. Schule ist ein besonderer Organisationstyp, für den der Begriff „Expertenorganisation“ (Grossmann¹) geprägt wurde. In Expertenorganisationen hängt die Qualität der Arbeit in besonderer Weise vom Sachverstand, der Expertise und der Motivation der Mitarbeiter/innen ab. Das „Produkt“ bzw. die zentrale (Dienst)Leistung wird direkt am „Kunden“ erbracht, deren aktive Mitwirkung eine wichtige Rolle spielt. Im Falle der Schule sind Schüler/innen „Mitproduzent/innen“ (z.B. von Wissen), das Produkt von Unterricht und Schule realisiert sich über Beziehung.
2. Lernen ist immer ein individueller Akt. Unterricht schafft Lerngelegenheiten kann diese aber nie determinieren. Dieses Grundsatzdilemma jeder Pädagogik hat Auswirkungen auf schulische Qualitätskontrolle, die in den Kernprozessen nicht leicht standardisiert werden kann. Die Tätigkeit der Mitarbeiter/innen ist von außen wenig steuer- und kontrollierbar und wesentlich von Eigenmotivation und Selbstkontrolle bzw. Selbstevaluation abhängig.
3. Motivation kann nicht verordnet werden, motivieren kann sich jedes Individuum nur selbst. Es gibt aber Umstände und Umgebungen, die Motivation entstehen lassen.
4. Der größte Motivationsfaktor ist „Selbstwirksamkeit“ und die Möglichkeit zu gestalten (vgl. Herzberg-Studie 1959).
5. Schulen (und Lehrer/innen) lassen sich durch Evaluationsergebnisse bestenfalls irritieren, ob diese aufgenommen und wie sie (wirksam) verarbeitet werden, hängt von den internen Systemzuständen ab. Wesentlich ist, in welche Kommunikationsprozesse Schulentwicklung und Qualitätsmanagement eingebettet ist und wie mit Ängsten und Widerständen, Systemabwehren umgegangen wird.
6. Wirksamkeitsfaktoren von Qualitätsentwicklungsprozessen sind:
 - bewusst und sorgfältig gestaltete Anfänge (Ziel-, Ressourcen, Rollenklärung; „Magisches Dreieck“)
 - nachvollziehbare Anlässe (Attraktivität, Verpflichtung)
 - stützende institutionalisierte Strukturen
 - bewusste Bearbeitung von Grundüberzeugungen
 - klare Führung und Leitung auf allen Ebenen (insbesondere der Schulleitung)
 - ZEIT !

¹ Grossmann, R. (Hrsg) (1997). Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisation Krankenhaus, Schule, Universität. Springer: Wien-New York. Iff texte Bd.2

Zum Weiterlesen:

Krainz-Dürr, M. (2003). In: Wirksamkeit von Schulentwicklung. *Journal für Schulentwicklung* 2/7.Jg. S. 42-46

Krainz-Dürr, M. (2006). Schulentwicklungsarbeit: regelscheu, vergesslich, widerständig. Zum Faktor „Verbindlichkeit“ in Schulentwicklungsprozessen. In: Schulentwicklung. Widersprüche, Problemzonen, Perspektiven. Pädagogik. 58.Jg. H.3, 11-16.