

# Gute Schule – was ist das eigentlich?

Qualitätsmerkmale (= [Qualitätskriterien](#)) finden und gewichten

## Worum es geht

Die Diskussion steht schon seit langem an, aufgeflackert ist sie letzters wieder, als es darum ging, welchen Schwerpunkt die Schule im Rahmen von Schulentwicklung mit SQA setzen sollte. Man hat sich irgendwie geeinigt, aber eigentlich war allen Beteiligten klar, dass hinter allem viel grundsätzlichere Fragen stehen:

Was verstehen wir unter einer “guten Neuen Mittelschule im städtischen Bereich”? (Was zeichnet eine gute Schule aus, ganz allgemein?) Welche Visionen, welche Zielvorstellungen haben wir für unsere Schule – hier und heute, mit einem Blick auf morgen? Und was wollen wir ganz sicher nicht?

In der Vorbereitungsphase für den nächsten Entwicklungsplan beschließt eine Gruppe von Lehrer/innen in Absprache mit der Schulleiterin, das Thema auf den Tisch zu bringen. Nicht zuletzt auch deshalb übrigens, weil einigen Lehrer/innen in letzter Zeit zu Ohren gekommen ist, dass sich einige Eltern hinter vorgehaltener Hand darüber beschwert hätten, dass die Kinder an der Schule “immer weniger lernen ...” Und die Ergebnisse der BIST-Überprüfungen scheinen das zum Teil auch zu bestätigen. An guten Gründen für eine Qualitätsdiskussion mangelt es also nicht, der Zeitpunkt scheint günstig.

Eine längere Diskussion entspinnt sich bei der Frage, wer an der Qualitätsdiskussion teilnehmen soll. Obwohl den Lehrer/innen klar ist, dass in dieser Angelegenheit auch noch andere Beteiligte ein gewichtiges Wort mitzureden haben, plädieren einige dafür, in einer ersten Runde “noch unter sich zu bleiben”. Mit dem Hinweis, dass es dabei um Meinungsbildung und nicht bereits um Entscheidungen gehe, setzt sich der/die Schulleiter/in schließlich mit dem Vorschlag durch, Schüler/innen der 3. und 4. Klassen und Eltern/Erziehungsberechtigte von Beginn an und auf freiwilliger Basis in die Diskussion mit einzubeziehen.

Wie lässt sich nun der Einstieg in eine Diskussion gestalten, in der möglichst viele Bilder von einer “guten städtischen Neuen Mittelschule” sichtbar werden, in der es auch einmal erlaubt ist, die eigene Phantasie frei spielen zu lassen? Und wie kommt man dann auf den Punkt? Diese beiden Verfahrensschritte („Qualitätsmerkmale finden“ und „Qualitätsmerkmale gewichten“) werden im Folgenden dargestellt; sie können am selben Tag oder auch an zwei verschiedenen Tagen stattfinden.

## Wie es geht

### 1. Schritt: Qualitätsmerkmale finden

Im Folgenden werden vier verschiedene Möglichkeiten eines Einstiegs angeboten, aus denen man dasjenige Vorgehen wählen kann, das zur aktuellen Situation und Fragestellung, aber auch zur Schulkultur am besten passt. Grundsätzlich gilt: Je gewohnter an Unkonventionelles und je entspannter die Teilnehmer/innen, desto „kreativer“ kann die Methode sein – was den Raum für Neues erweitert.

1. Mind-Map
2. Traumschule
3. Foto-Report
4. Karten-Abfragen

## 1. Qualitäts-Mind-Map

### *Qualitätslandkarte*

Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern/Erziehungsberechtigte haben eine Vorstellung davon, was eine "gute" Schule ausmacht. Allerdings sind diese Vorstellungen nicht systematisch geordnet, sondern entsprechen den subjektiven, meist situativ bedingten Einschätzungen aus der Sicht der Beteiligten. Wenn es gelingt, die individuellen Sichtweisen der einzelnen Teilnehmer/innen über die Qualität der Schule zu einem Ganzen zusammenzuführen, lässt sich eine beeindruckende, schulspezifische "Qualitätslandkarte" erstellen. Dazu ist es erforderlich, dass alle, die an der Qualitätsdiskussion teilnehmen, in einem Raum Platz haben, der groß genug ist, um die individuellen Erfahrungen auszutauschen.

### *Einzelarbeit: Qualitätsmerkmale*

In einer ersten Phase (20-30 Minuten) werden alle Teilnehmer/innen gebeten, für sich selbst aufzuschreiben, welche Qualitätsmerkmale für sie im Hinblick auf die eigene Schule wichtig sind. Sie können dies auch bereits in Form einer Mind-Map tun (s. unten).

### *Konsens in der Gruppe*

Danach werden Kleingruppen (möglichst fünf bis acht Mitglieder) gebildet, die ihre Aufzeichnungen austauschen (30 - 40 Minuten). In dieser Phase empfiehlt es sich, die Gruppen homogen (jeweils nur Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern) zusammenzusetzen, da es hier um die verdichtete Sammlung - und noch nicht um die Diskussion der Sichtweisen – geht.

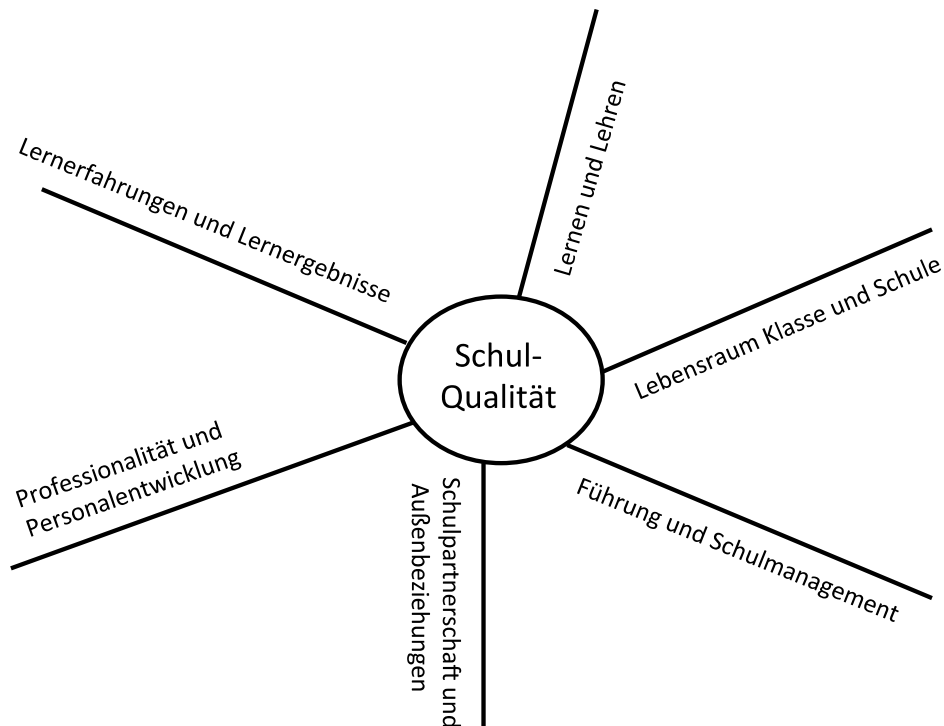
Der Austausch der einzelnen Qualitätsmerkmale in den Gruppen soll zu einer Zusammenfassung von Gruppenstatements in Form eines Konsenses führen. Die Gruppe bestimmt eine/n Sprecher/in, die/der die Ergebnisse in der nächsten Phase in die Gesamtgruppe einbringt.

Der Gruppenkonsens ist anzustreben, aber nicht um jeden Preis. Von der Gruppenmehrheit abweichende Meinungen sollten jedenfalls in geeigneter Weise sichtbar gemacht werden.

### *Ein umfassendes Bild*

In der Plenarphase (45 - 60 Minuten) werden die Ergebnisse der einzelnen Gruppen gesammelt und zu einem Gesamtbild der Qualitätsvorstellungen zusammengetragen. Dazu wird an der Wand eine große Mind-Map erstellt: Mehrere Bahnen von Plakatpapier werden zusammengeheftet, sodass an der Wand eine große Schreibfläche entsteht. Ausgehend vom Zentrum ("Die Qualität unserer Schule") können darauf die [sechs Qualitätsbereiche von SQA](#) eingetragen werden, um eine solide Grundstruktur für die Mind-Map zu haben. Die Diskussionsleitung bittet darauf die einzelnen Gruppensprecher/innen, die Ergebnisse aus den Gruppengesprächen vorzutragen. Eine Person wird bestimmt, welche die Ergebnisse in die Mind-Map einträgt, sodass sich daraus ein umfassendes Bild der Vorstellungen von Schulqualität entwickelt. Nach dem Bericht der letzten Gruppe wird das Gesamtergebnis nochmals in der Großgruppe kommentiert. Das Endprodukt wird so zusammengeschrieben, dass es für die weitere Arbeit zur Verfügung steht.

## Grundgerüst für Mind-Map



Variante: Gibt es bereits eine Übereinkunft, welche (Über)Themen in der Schulentwicklung angegangen werden sollen, kann man die Qualitäts-Mind-Map auch nur für einen oder zwei Qualitätsbereiche erstellen.

3

## 2. Die Traumschule

### *Bildliche Darstellung*

Die Idee, die "Schule der Träume", in diesem Fall vielleicht schon konkreter die „Städtische Neue Mittelschule unserer Träume“, zu zeichnen oder zu malen, beruht auf der Annahme, dass Visionen von der "guten Schule" bei den meisten Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern/Erziehungsberechtigten zwar vorhanden, manchmal aber im tiefen Inneren verborgen sind, aus welchen Gründen immer. Ein Einstieg, der die bildliche Darstellung in den Vordergrund rückt, trägt oft eher dazu bei, Verschüttetes ans Tageslicht zu fördern, als dies viele Worte können.

### *Zum Aufwärmen: Phantasiereise*

Sind die Diskussionsteilnehmer/innen für unkonventionelle Methoden zugänglich, und ist die Atmosphäre einigermaßen entspannt, lässt sich dem eigentlichen Einstieg – zum Aufwärmen – eine angeleitete *Phantasiereise* mit Musik ("Stellt euch vor, ihr betretet unsere Schule in zehn Jahren, und alles ist so, wie ihr es euch immer erträumt habt. Schon am Eingang ...") voranstellen. Im Folgenden erzählen die Teilnehmer/innen einer Partnerin bzw. einem Partner ihrer Wahl von ihren Traumvorstellungen; wenn jemand Lust hat, kann er/sie diese im Anschluss auch öffentlich machen. Eine Situation, die viel Taktgefühl, vielleicht auch Humor, ganz sicher aber keine "Zensur" durch die Anwesenden erfordert ...

### *Plakatausstellung*

Gleiches gilt für den nächsten Schritt: Die Teilnehmer/innen finden sich in Gruppen von drei bis vier Personen zusammen. (Auch hier empfehlen sich homogene Gruppen – siehe oben.) Ihr Auftrag lautet, die „gute städtische Mittelschule“ – um beim eingangs erwähnten Beispiel zu bleiben – gemeinsam auf einem Plakat bildlich darzustellen. Konsens ist dabei nicht immer erforderlich, die Methode lässt viel Spielraum für die Kreativität des/der Einzelnen. Ein „Sprechverbot“ kann vereinbart werden. – In der Folge entsteht eine Reihe von bunten Bildern, die in Form einer Ausstellung für alle Teilnehmer/innen zugänglich gemacht werden.

### *Vielfalt sichtbar machen*

Ein gemeinsamer Gang von Station zu Station erlaubt es den Teilnehmer/innen, den „Künstler/innen“ mitzuteilen, welche Eindrücke, Gedanken oder Gefühle die Darstellungen bei ihnen auslösen, und / oder Erklärungen zu einzelnen Bildelementen zu erbitten. Auch in dieser Phase sollten Wertungen und Pro-und- Kontra-Diskussionen besser hintangehalten werden: Es geht hier um möglichst bunte Vielfalt, letztlich also darum, das kreative Potential der Teilnehmenden sichtbar und bewusst zu machen; die Kräfte zu bündeln und gemeinsam Akzente zu setzen sind Aufgaben späterer Schritte.

### *Verständnis sichern*

Während Kritik also dringend vermieden werden sollte, ist es, wie bei allen „kreativen Methoden“, auch wichtig zu verstehen, was die „Künstler/innen“ mit ihrem Plakat ausdrücken wollten. Dies sollte in einem weiteren Schritt noch einmal durch Nach- und Verständnisfragen geklärt werden, natürlich ebenfalls mit einer Haltung der Neugierde und Wertschätzung (keine Bewertungen!). Eventuell können einige wichtige Punkte auch gleich verschriftlicht werden (durch eine/n Protokollnehmer/in, das Festhalten einiger Schlagwörter auf einer Flipchart). Achtung: „Missverständnisse“ oder „Fehlinterpretationen“ seitens der Betrachter/innen können dabei genauso interessant für das entstehende Bild von guter Schule sein wie die Intentionen der „Künstler/innen“ selbst!

4

### *Plakate wirken lassen*

Oft wird es an dieser Stelle genug sein. Die Plakate werden eingesammelt und in der Folge gut sichtbar in der Schule aufgehängt. Nun sollte Zeit sein, dass all das Gemalte und Gesagte „einsickern“ kann, Zeit sein für informelle Gespräche im kleinen Kreis, im Falle der Lehrer/innen und Schüler/innen auch mit jenen Kolleg/innen, die an der Veranstaltung nicht teilgenommen haben. „Darüber schlafen“ ist immer eine gute Idee; nachträgliche Ergänzungen (nicht: Streichungen) sind immer möglich.

## **3. Foto-Report**

Die Methode der [Fotoevaluation](#) lässt sich, wie die meisten Evaluationsmethoden, auch für zukünftige Vorhaben einsetzen – Qualitätsmerkmale (-kriterien) braucht es da und dort. Sie lässt sich unschwer für den Fall der „guten Neuen Mittelschule im städtischen Bereich“ adaptieren; der inhaltliche Fokus wird breiter (- es geht nicht nur um das Sich-Wohlfühlen der Schüler/innen, sondern um die Qualität der Schule als Ganzes). Die Vorgangsweise gleicht im Wesentlichen jener der „Traumschule“ (s. oben).

Voraussetzung für den Einsatz dieser Methode ist natürlich das Vorhanden-Sein der entsprechenden technischen Voraussetzungen (digitale oder Polaroidkameras, Drucker, Kopierer). Eine Verteilung der Schritte 1 und 2 auf zwei Tage kann hilfreich sein.

Aufsatzwettbewerbe, Werbeplakate, Plastiken/Installationen, Videoclips, Hörbilder u. v. a. m. können in gleicher Weise als Trägermedium eingesetzt werden.

Fotoevaluation mehr [hier](#).

#### 4. Karten-Abfragen

Bei dieser Methode werden Qualitätsmerkmale (-kriterien) auf Moderationskarten geschrieben, die dann auf Pinnwänden gesammelt und übersichtlich angeordnet werden. Diese relativ konventionelle Methode eignet sich wohl eher für einen Teilnehmer/innen-Kreis, der sich überhaupt erst an (kreative) Moderationstechniken gewöhnen muss oder aus irgendeinem Grund besonders „unter Spannung“ steht.

#### 2. Schritt: Qualitätsmerkmale gewichten

Wie auch immer die Sammlung erfolgt – Resultat wird meist eine beeindruckende Menge von Qualitätsmerkmalen sein, in der man allerdings Gefahr läuft, „den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen“. Außerdem macht die Sammlung alleine noch nicht sichtbar, wie wichtig die einzelnen Merkmale für welche Teilnehmer/innen sind. Es gilt also, das Für und Wider zu diskutieren, mit Argumenten zu unterlegen, und die Grundlage für eine (Vor-)Entscheidung zu schaffen, indem man (erste) Prioritäten setzt.

Finden die zwei Schritte am selben Tag statt, empfiehlt sich hier unbedingt eine ausgiebige Pause!

#### Qualitätshearing (Bewertungskonferenz)

*Einführung - Überblick über den Ablauf geben (ca. 10 min)*

Die Teilnehmer/innen des Qualitätshearings (je nach Schulgröße z. B. 8-12 Lehrer/innen, Erziehungsberechtigte und Schüler/innen) sollten von ihren Bezugsgruppen so ausgewählt und delegiert worden sein, dass sie deren Meinungsspektrum, soweit bekannt, einigermaßen repräsentieren. Der/ die Moderator/in informiert zu Beginn über die folgenden Arbeitsphasen:

*Einzelauswahl von Qualitätsmerkmalen - Vorschläge auf einer Liste individuell bewerten (ca. 20 min)*

Wer teilnimmt, erhält vom/von der Moderator/in eine Kopie der vorher gesammelten Merkmale von Schulqualität. Jede Person ergänzt sie allenfalls um weitere Aussagen und sucht dann in Einzelarbeit jene 10 Merkmale aus, die ihr für die Qualität der eigenen Schule am bedeutsamsten erscheinen. Die jeweiligen Kärtchen werden ausgeschnitten und nach Wichtigkeit geordnet.

*Reihung in Kleingruppen -in Gesprächsrunden Prioritäten setzen(ca. 60 Minuten)*

Für eine intensive Diskussion und gemeinsame Reihung der ausgewählten Merkmale werden nun Lehrer/innen-, Eltern-, und Schüler/innen-Gruppen mit 5-8 Teilnehmer/innen gebildet. Die Gruppen können weiterhin homogen oder auch heterogen sein (möglichst gleichmäßig mit den Schulpartner/innen besetzt, was die Diskussion in der Regel intensiviert, aber die Konsensbildung erschwert. Wenn die Gefahr besteht, dass eine der „Fraktionen“ die andere/n mit ihrer Meinung dominiert oder sich im Gegenteil nicht getraut, ihre Meinung in Gegenwart der anderen Teilgruppen zu äußern, sollte man jedenfalls bei der homogenen Variante bleiben.) In diesen Gruppen werden die einzelnen Argumente nacheinander vorgestellt und diskutiert. Ziel ist es, sich auf eine gemeinsame Reihung der wichtigsten Qualitätsmerkmale zu einigen; dabei soll die Meinung aller Gruppenmitglieder gehört und berücksichtigt werden.

Auch hier gilt: Konsens ist erstrebenswert, aber nicht um jeden Preis. Minderheiten-Meinungen dürfen nicht verloren gehen.

*Reihung durch Gruppenvertreter/innen - Ergebnisse in einer Delegiertenkonferenz bündeln (ca. 60 Minuten)*

Jede der Gruppen wählt eine Person als mögliche Vertreterin für die folgende Wertungsdiskussion aus. Entsprechend viele Lehrer/innen, Erziehungsberechtigte und Schüler/innen nehmen daran teil; auch können Zuhörer/innen im Außenkreis kurzzeitig auf einem "open chair" Anregungen einbringen. Es gilt auf Basis der Gruppenergebnisse eine gemeinsame Reihung zu erarbeiten. So werden eher hoch bewertete („zentrale“) bzw. eher niedrig bewertete („periphere“) gemeinsame Merkmale für die Schule bestimmt - und unterschiedliche Standpunkte festgehalten, falls es bei einzelnen Merkmalen zu keiner Einigung kommen sollte. – Merkmale (und damit potenzielle Themen), die in dieser Phase nicht in die Wertung kommen, sollten auf einem eigenen Plakat („Themenspeicher“) festgehalten werden.

#### *Aufbereitung der Ergebnisse - Ergebnisse übersichtlich darstellen (im Anschluss an die Veranstaltung)*

Die Ergebnisse werden in einer übersichtlichen, möglichst nachvollziehbaren Weise aufbereitet und sichtbar gemacht, sie dienen als Grundlage für weitere Entwicklungsschritte.

## Was noch wichtig ist

### *Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Schulqualität nutzen*

Als Hintergrund für die Diskussion relevanter Merkmale von Schulqualität sollten unbedingt auch wissenschaftliche Erkenntnisse über die Qualität von Schule und Unterricht (z. B. die [Qualitätsbereiche von SQA](#) und Texte zum Thema [Lernen und Lehren](#)) einfließen. Um die Kreativität der Teilnehmer/innen nicht gleich zu Beginn zu bremsen, empfiehlt es sich allerdings, sie erst zwischendurch oder im Nachhinein, gewissermaßen als Korrektiv, ins Spiel zu bringen.

Dadurch, dass man, wie hier vorgeschlagen, Qualitätsthemen bzw. -merkmale mit den Beteiligten vor Ort sammelt, erreicht man jedenfalls, eine intensivere Auseinandersetzung mit den jeweiligen Inhalten, mehr „Ownership“ und eine bessere Ausrichtung auf die eigene Schule (und somit Klärungsprozesse auf konkreterem Niveau). (Der mögliche Einwand, dass man damit ja nur „das Rad neu erfinde“ und dass es genüge, sich auf bekannte Listen von Qualitätsmerkmalen zu stützen, greift in diesem Fall also zu kurz!)

### *Perspektiven möglichst vieler Beteiligter einbeziehen*

Wenn man mit dem Prozess im engeren Kreis begonnen hat, sollte man darauf achten, dass in darauffolgenden Schritten (vorläufige) Ergebnisse breit(er) präsentiert und diskutiert werden, um das kreative Potenzial möglichst vieler Beteiligter zu nutzen.

Besonderes Augenmerk sollte darauf gelegt werden, dass die (jüngeren) Schüler/innen ausreichend Gelegenheit bekommen, ihre Meinungen darzulegen (Moderation, Gruppenzusammensetzung!). Als Alternative bietet sich an, die Sammelphase mit den Schüler/innen vorab durchzuführen (Gruppendiskussionen, Aufsätze...) und die Ergebnisse bei der Veranstaltung von Schülervertreter/innen präsentieren zu lassen.

### *Ort und Zeit bewusst wählen*

Über die Qualität der Schule nachzudenken braucht eine gewisse Distanz. Wer bis zum Hals in den Geschäften des Alltags steckt, wird sich schwer tun, das eigene Handeln und die Aktivitäten der anderen einmal „von außen“ zu betrachten. Ort und Zeitpunkt des Einstiegs sollten also nicht beliebig festgesetzt werden, Schulschluss-Stress oder Prüfungshektik sind keine guten Voraussetzungen für kreatives Nachdenken. Es empfiehlt sich, eine etwas ruhigere Periode des Schuljahres zu wählen; am besten ist es natürlich, wenn diese mit einem unmittelbaren Diskussionsanlass zusammenfällt.

Auch der Ort des Geschehens ist nicht unwichtig: Die erforderliche innere Distanz kann durch einen Tapetenwechsel begünstigt werden, und wenn sich ein Ort finden lässt, der zum Wohlfühlen einlädt – umso besser.

### *Freiwillige Teilnahme*

Die Freiwilligkeit der Teilnahme an einer derartigen Veranstaltung erscheint – in dieser ersten Phase – als eine weitere günstige Voraussetzung für einen gelungenen Anfang. Die Schulleitung sollte das Vorhaben unterstützen und möglichst selbst daran teilnehmen.

### *Passende Methode*

Die Wahl der Methode erfordert Fingerspitzengefühl und ein gutes Einschätzungsvermögen. Ist das Klima bereits gespannt, kann ein spielerischer, nonverbaler Einstieg leicht zum Bumerang werden. Andererseits verführen langwierige, unstrukturierte Diskussionen erfahrungsgemäß nur selten zum Aufbruch zu neuen Ufern .

### *Weiterarbeiten*

Mit einer kreativen Sitzung allein ist es meist noch nicht getan. Das, was hier erarbeitet wurde, braucht für gewöhnlich noch eine Verdichtung und Priorisierung, bevor daraus konkrete Zielbilder und Qualitätsmerkmale entstehen. Diese Arbeit kann auch durch eine kleinere Gruppe (Qualitätsteam) erfolgen, die Ergebnisse werden anschließend präsentiert, vielleicht auch noch einmal diskutiert und gemeinsam (zumindest von denjenigen, die an dem Verfahren beteiligt waren) verabschiedet.

Quelle: Überarbeiteter Text aus den [Verfahrensvorschlägen]/[Offenen Methoden] von Q.I.S. – Qualität in Schulen; vgl. auch Schratz, M./Iby, M./Radnitzky, E.: Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Beltz 2000.