

FRIEDRICH JAHRESHEFT

Best.-Nr.: 590030

Simone Poss | Thomas Berliner

Im Kollegium lernen für die Unterrichtsentwicklung

„Qualitätsentwicklung in Unterricht und Schule“ (QUS)

SCHULE VERMESSEN

FRIEDRICH



EXTRA: MICHAEL SCHRATZ | TANJA WESTFALL-GREITER **VON DATEN ZU TATEN**

Im Kollegium lernen für die Unterrichtsentwicklung

„Qualitätsentwicklung in Unterricht und Schule“ (QUS)

Die Öffnung des Klassenraums zur kollegialen Hospitation ähnelt dem ersten Schritt eines Menschen auf dem Mond: Ein kleiner für diejenigen, die ihn machen, ein großer für die Schule als Ganzes. Der Weg vom „Ich und mein Unterricht“ zum „Wir und unsere Schule“ erfordert neue Maßstäbe im professionellen Dialog. QUS ist ein Programm für den ganzen Weg.

QUS steht für „Qualitätsentwicklung von Unterricht und Schule“ und ist ein schulisches Qualitätssystem, das die Unterrichtsentwicklung in den Mittelpunkt der Schulentwicklung stellt. QUS setzt auf kollegiale Interaktion und das gemeinsame Lernen aller Lehrkräfte einer Schule. Für QUS-Schulen ist es Alltag, dass Lehrkräfte gegenseitig hospitieren, sich Feedback geben und in Qualitätsgruppen kollegialen Austausch pflegen. Bei QUS ist das gesamte Kollegium beteiligt. Doch wie gelingt es, Klassenzimmertüren zu öffnen und Unterricht aus der „Privatsphäre“ herauszuführen? Wie gelingt, es aus einem Einzelkämpfer-Dasein in einen konstruktiven Diskurs und ein gemeinsames Lernen im Kollegium zu kommen, das sich dann auch konkret im Unterrichtsalltag auswirkt? Die Schule als „Lernende Organisation“ zu verstehen oder das Potenzial „Professioneller Lerngemeinschaften“ zu nutzen, sind Ansätze dazu.

Qualitätsgruppe als Keimzelle

QUS-Schulen bilden Qualitätsgruppen mit jeweils fünf bis sechs Lehrkräften, die für ein Schuljahr eng miteinander zusammenarbeiten. Verbunden sind sie über eine Steuergruppe, in der jeweils ein Vertreter jeder Qualitätsgruppe und die Schulleitung vertreten sind. Ausgehend von einem gemeinsamen „Schulthema“ werden in diesen Gruppen Grundfragen des Unterrichts diskutiert und einzelne Aspekte für die Hospitationen ausgewählt.

Für Lehrer F. heißt das z. B., dass er sich in seiner Qualitätsgruppe mit dem Schulthema „effektive Lernzeitnutzung“ befasst. Dis-

kutiert wird hier: Wann lernen Schüler effektiv? Wie muss unser Unterricht sein, damit dies gelingt? Was ist uns dabei wichtig und was versprechen wir uns davon? Die Gruppe bietet Raum zum Reflektieren, zum Austausch mentaler Modelle und eröffnet einen Diskurs über „das, was ist“ und „das, was sein könnte“. Anschließend entscheidet sich die jeweilige Gruppe für einen Aspekt des Schulthemas und formuliert dazu eine Qualitätsaussage. In Lehrer F.s Gruppe führt die Erkenntnis, dass die Akzeptanz von Vielfalt zwar ein wesentlicher Schlüssel für das Lernen von Schülern ist, dies als Haltung jedoch im Unterricht wenig zum Ausdruck kommt, zu der Aussage: „In meinem Unterricht ist spürbar, dass die Unterschiedlichkeit der Schüler akzeptiert ist und sich auch explizit in meinen Äußerungen widerspiegelt.“

Am Dienstag in der zweiten Stunde in der 7b ist bei Lehrer F. eine Kollegin aus seiner Qualitätsgruppe als Beobachterin dabei. Außer auf den Aspekt aus ihrer Gruppe hat sie auf die Qualitätsaussage der Steuergruppe zu achten, sowie auf den individuellen Aspekt, für den sich F. entschieden hat. Ihr Beobachtungsauftrag ist an den gemeinsam definierten Qualitäten ausgerichtet. Statt zu bewerten, wird sie zur „Schatzsuchenden in Sachen Qualität“. Im anschließenden Feedback-Gespräch, das ein weiterer Kollege aus der Qualitätsgruppe moderiert, wird sie zunächst ihre konkreten Beobachtungen wiedergeben. Für Lehrer F. ist dies eine unmittelbar beschreibende Rückmeldung auf seine Arbeit. Dabei bleibt es aber nicht. Es geht auch darum, die Stunde vor dem Hintergrund der Qualitätsaussage für ein gemeinsames

Lernen zu nutzen, das die Entwicklungschancen in den Mittelpunkt stellt. Leitende Fragen für diesen professionellen Dialog sind: Was wurde in dieser Stunde getan, um die Qualität zu erreichen? Was könnte verstärkt werden? Welche anderen Möglichkeiten sehen wir? Am Ende des Feedback-Gesprächs halten die drei Beteiligten Erkenntnisse, Fragen, gelungene Beispiele und gute Ideen schriftlich fest, um sie später in die Qualitätsgruppe einzubringen. Dort werden die Erfahrungen aus allen Hospitationen der Gruppe ausgewertet, um daraus konkrete Schritte und Maßnahmen abzuleiten.

Kollegiale Hospitationen sind bei QUS wichtig, obwohl es es bei Lehrenden Vorbehalte dagegen gibt. Um aus der „Bewertungsfalle“ herauszukommen, gibt es deshalb ein klares Setting und eine inhaltliche Festlegung, worum es bei der Hospitation und im Feedback-Gespräch geht. Grundlegend ist eine Haltung, die die Differenz zwischen dem Ist- und einem Wunschzustand als Potenzial begreift und nicht als zu rechtfertigende Abweichung, die mit dem Rotstift kommentiert wird. Evaluation von Unterricht wird so nicht zur Bewertung, sondern stellt die Aufmerksamkeit für Ergebnisse her und fördert die Neugier auf gemeinsame Lernfortschritte.

Entsprechend der inhaltlichen Vorbereitung der Hospitationen durch Steuergruppe, Qualitätsgruppe und die einzelne Lehrkraft, erfolgt auch die Auswertung der Hospitationen und der Feedback-Gespräche auf diesen drei Ebenen. Dadurch verzahnt QUS die individuelle Entwicklung der einzelnen Lehrkraft mit der Entwicklung der Schule als Ganzes. Das Wissen Einzelner wird für

Die Erfahrung, welche Wucht wir haben, wenn wir uns an unsere eigenen Absprachen halten – also das hat viel bewirkt. Und das macht die Hospitation und dieses permanent Im-Thema-Bleiben. Das ist wie „wider das Versanden“. Ja, Verbindlichkeit ist bei uns persönlich geworden! Grundsullehrerin

Manchmal muss ich einfach nur sehen, wie es andere machen. Dann kann ich mein Eigenes schneller finden. Heute zeigen wir uns Dinge, die wir gut machen. Das hätten wir uns früher gar nicht getraut. Doch heute ist es kein Ich-gebe-an – sondern ein Ich-gehe-weiter. Lehrerin GHWS

Dann ist es jetzt wirklich nur noch der nächste Schritt es auszuprobieren, wie wir Diagnosegespräche in den Unterricht einbauen und wem es wie gelingt. Ich hab gar nicht mehr die Angst, es könnte schief gehen. Ich bin gespannt, wie es geht und was ich bei den anderen dazu sehe. Grundsullehrerin

Beim Thema Differenzierung hat man schon ein schlechtes Gewissen – und ich meine das im Positiven. Was habe ich denn die letzten Jahre dazu gemacht? Das Thema beschäftigt einen. Und dann sehe ich Möglichkeiten bei anderen, wie die das machen. Und ich weiß, ich werde besucht. Das Thema bleibt einfach über einen langen Zeitraum im Hinterkopf hängen. Nicht dass ich das alles 1:1 umsetze, was ich sehe, aber es ist im Kopf und schärft den Blick. Und es gibt Gespräche darüber. Es ist ein bisschen wie schwanger gehen! Lehrer, Haupt-Werkrealschule

Dann ist es jetzt wirklich nur noch der nächste Schritt es auszuprobieren, wie wir Diagnosegespräche in den Unterricht einbauen und wem es wie gelingt. Ich hab gar nicht mehr die Angst, es könnte schief gehen. Ich bin gespannt, wie es geht und was ich bei den anderen dazu sehe. Grundsullehrerin

die Qualitätsentwicklung der Schule genauso nutzbar wie die Kompetenz und die Überlegungen von Teilgruppen. QUS verfolgt einen Ansatz, wie ihn Schratz und Weiser mit den „fünf Dimensionen des Lernens“ beschreiben. Außer Reflexion und Wissen, individuellem und gruppenbezogenem Lernen gehört für QUS stets auch die Dimension des konkreten Tuns und Ausprobierens dazu.

Für Lehrer F. ergeben sich durch QUS verschiedene Lern- und Entwicklungschancen. Neben der direkten Rückmeldung zu seinem Unterricht, sieht er als Beobachter einer Stunde andere Möglichkeiten der Umsetzung und erhält als Moderator im Feedback-Gespräch weitere Anregungen. Entscheidend ist auch die Qualität, die durch das Gespräch, das Herausarbeiten von Fragestellungen sowie die gemeinsame Suche nach Lösungen oder Transferüberlegungen entstehen. So profitiert der Einzelne vom Austausch in seiner Qualitätsgruppe, aber auch von der Arbeit anderer Gruppen, indem die Steuergruppe deren Ergebnisse zusammenfasst und an das Kollegium weitergibt. In der Lernschleife der folgenden Hospitation können Erkenntnisse im Alltag umgesetzt bzw. ausprobiert werden.

Eine Qualitätsentwicklung dieser Art kostet Zeit, die aber aufgrund der klaren Struktur und Abläufe kalkulierbar ist. Pro Halbjahr findet jeweils eine Hospitationsrunde statt. Für Lehrer F. bedeutet dies einen Zeitaufwand von 4 x 45 Minuten plus zwei Qualitätsgruppensitzungen von je 1,5 Stunden im Halbjahr. Kolleginnen und Kollegen, die Mitglied der Steuergruppe sind, haben einen zusätzlichen Aufwand von 3 x 1,5 Stunden pro Schuljahr. Die Zusammensetzung von Quali-

tätsgruppen und Steuergruppe erfolgt jedes Jahr neu, bleibt aber für dieses Schuljahr stabil und verbindet ein Kollegium über die vorhandenen „Inseln der Sympathie“ hinaus.

Erfahrungen mit QUS

Bisher arbeiteten rund 120 Schulen in Baden-Württemberg mit QUS. Teilweise haben sie die dreijährige Einführungsphase, in der sie durch externe Berater begleitet werden, bereits abgeschlossen. Aus diesen Erfahrungen und durch die Evaluation von 13 Schulen, die am Karlsruher Bildungsprojekt QUS beteiligt waren, lassen sich folgende Wirkzusammenhänge beschreiben:

- Lehrkräfte setzen sich mit ihrem Unterricht im professionellen Dialog auseinander. Sie gehen Fragen und Probleme des Unterrichtens professionell an und erleben sich dabei (wieder) in ihrer Profession. Das stärkt ihr Selbstwertgefühl und ihre Wirksamkeitsvorstellung und trägt letztlich auch zur Lehrergesundheit bei.
- QUS fördert die Beziehungen und das Vertrauen zwischen den Lehrkräften und unterstützt eine Entwicklung vom „Ich und meine Klasse“ hin zu „Wir und unsere Schule“. Durch die immer wieder neue Zusammensetzung der Qualitätsgruppen und durch die Verzahnung der unterschiedlichen schulischen Ebenen entsteht im Kollegium das Gefühl von Kohäsion.
- Da Unterrichtsentwicklung stärker als gemeinsame Aufgabe erlebt wird, wächst die Bereitschaft zu Veränderung und Absprachen. Durch die Arbeit an gemein-

sam festgelegten Qualitäten und durch die Selbstaufmerksamkeit hinsichtlich der Umsetzung und der Ergebnisse nimmt die Verbindlichkeit im Kollegium zu.

- Immer wieder gibt es Grundfragen des Unterrichtens, die sich in Parallelprozessen von Klasse und Kollegium widerspiegeln und so für die Entwicklung genutzt werden können. Sei es, dass sich Lehrkräfte wieder verstärkt als Lernende erfahren, sei es, dass sie die Heterogenität ihres Kollegiums erleben und anfangen zielgerichtete Vielfalt von individueller Beliebigkeit bewusst zu trennen.
 - Oft wird deutlich, dass Standardantworten nicht ausreichen oder das gewohnte Repertoire gar nicht wirkt. Das schafft die Voraussetzung und den Wunsch nach Wissensinput und Fortbildung. Die Umsetzung und Verankerung im Alltag wird durch das QUS-Setting wirksam unterstützt.
- QUS ist kein Zauberstab. Es ist ein Angebot für diejenigen, die eine Lern- und Feedbackkultur an ihrer Schule installieren und ihre Unterrichtspraxis gezielt weiterentwickeln möchten. QUS bietet hierfür einen Rahmen, eine klare Struktur, unterstützendes Material und Beratung. Die konkrete Ausgestaltung ist Auftrag und Chance einer jeden Schule. ■

Literatur

- Schratz, M./ Weiser, B: Dimensionen für die Entwicklung der Qualität von Unterricht in Journal für Schulentwicklung 4/2002, S. 36–47.
 Bonsen, M., Rolf, H.-G. (2005): Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern, in: Zeitschrift für Pädagogik 52/2, S. 167–184.

Internet

www.qus-net.de