

Selbstevaluation: Wie geht es und was bringt es?

Systematische Qualitätsevaluation und –entwicklung hat in den letzten Jahren nicht nur in den Wirtschaft sondern auch im Bildungswesen stark an Bedeutung gewonnen. In diesem Beitrag wird zunächst auf einige der Hintergründe eingegangen, die Qualitätsevaluation zu einer zentralen bildungspolitischen Priorität gemacht haben. Anschließend werden zur Illustration des Begriffs „Qualität“ einige Merkmale von Schulqualität skizziert, die sich aus der Schulqualitätsforschung ergeben haben. Im dritten Teil wird versucht, einen groben Überblick über die wichtigsten Bereiche der Qualitätsevaluation im Bildungswesen zu geben. Der vierte Abschnitt beschäftigt sich mit dem Prozess der Qualitätsevaluation und der fünfte mit einem Beispiel einer Selbstevaluation. Im sechsten Abschnitt wird ein Konzept zur organisatorischen Gestaltung der Qualitätsevaluation vorgestellt, das speziell für das Schulwesen entwickelt wurde. Der siebte Abschnitt ist jenem Instrument gewidmet, das bereits in mehreren Ländern Entwicklung und Evaluation in Zusammenhang miteinander bringen soll: dem Schulprogramm. Im achten Abschnitt wird der Stand der Diskussion über Standards der Selbstevaluation kurz vorgestellt und im neunten Abschnitt wird überlegt, welche Rolle das Inspektorat übernehmen müßte, um Selbstevaluation an den Schulen zu fördern. Den Schluß bildet ein kurzer Hinweis auf einige zentrale Rahmenbedingungen, die für die Verankerung von Selbstevaluation unabdingbar erscheinen.

1. Warum Qualitätsevaluation?

Im folgenden werden einige der wichtigsten Entwicklungstendenzen genannt, die dazu geführt haben, dass Qualitätsevaluation zu einem aktuellen bildungspolitischen Thema geworden ist: Autonomisierung, Ökonomisierung, Heterogenisierung und neue Herausforderungen an die Qualität des Lehrens und Lernens.

X *Autonomisierung*

Bisher kam der staatliche Einfluß auf die Schulen vor allem im Versuch zum Ausdruck, die pädagogische Praxis bis ins Detail zu regeln. Diese Vorgangsweise war praktikabel, solange und soweit die Verhältnisse an Schulen vergleichbar waren; wenn sie aber unterschiedlicher und komplexer werden, passen viele Regelungen nicht mehr auf jede Schule und es entsteht eine neue Situation. Statt wie bisher *für* die Schulen Probleme zu lösen, muß nun die *Problemlösekapazität* der Schulen selbst erhöht werden.

Sie müssen in finanzieller, inhaltlicher (Lehrplan) und auch personeller Hinsicht die Möglichkeit erhalten, selbst Entwicklungsinitiativen zu ergreifen. Die Schulen erhalten dadurch zwar Entscheidungsspielräume, gleichzeitig wird von ihnen aber auch verlangt, dass sie Rechenschaft darüber ablegen, wie sie mit den Spielräumen umgehen und was dabei herauskommt.

X *Ökonomisierung*

Ein weiterer Grund für die wachsende Bedeutung von Qualitätsevaluation ist die

Beschränkung der Staatshaushalte. Sie führt u.a. dazu, dass Leistungen öffentlicher Einrichtungen verstärkt unter ökonomischer Perspektive gesehen werden. Detaillierte Mittelzuweisungen werden zunehmend ersetzt durch Global-Budgets, mit denen zwei Erwartungen verbunden sind:

- s Größere Effektivität: weil an Ort und Stelle besser entschieden werden kann, was gebraucht wird.
- s Größere Flexibilität, weil Abstriche von einem Globalbudget (z.B. „minus 5 %“) von staatlicher Seite leichter durchzusetzen sind als Einsparungen bei detaillierter Mittelzuweisung.

Beide Erwartungen erhöhen die Nachfrage nach Rechtfertigung des Mitteleinsatzes gegenüber der Öffentlichkeit und damit nach Qualitätsevaluation: Sind die Leistungen der Schulen das Geld wert, das für sie aufgewendet wird? Mit dieser Frage wird den Schulen Verantwortung für Qualitätsevaluation zugewiesen.

X Heterogenisierung

Wachsende Heterogenität ist ein durchgängiges Merkmal im Bildungswesen. Sie hat vor allem zwei Ursachen:

- a) Das verbreitete Streben in der Bevölkerung nach statushöheren Schulen bzw. Abschlüssen. Es erfolgt eine „Abstimmung mit den Füßen“ und Umgehung von Barrieren, die diesen Weg bremsen.
- b) Die integrativen Tendenzen nehmen ebenfalls langsam zu. Die Integration von Behinderten, von Kindern ethnischer Minderheiten, von Kindern mit Verhaltensproblemen, Bemühungen um Verringerung der Zahl der „Nicht genügend“ usw. sind konkrete Schritte auf diesem Weg. Gründe dafür sind neben humanitären Gesichtspunkten die sozialen Kosten, die entstehen, wenn ein Teil der Bevölkerung an den Rand der Gesellschaft gedrängt wird.

Beide Tendenzen fördern die Bewegung von der Eliten- zur Massenbildung und haben vor allem zwei Konsequenzen: die absoluten Ausgaben für das Schulwesen steigen und die traditionellen Berechtigungen verlieren an Wert. Beides erzeugt Widerstand, der vor allem mit dem Argument gestützt wird, mit der Erweiterung der Zugänge sei ein Qualitätsverlust verbunden. Diese Argumentation hat zwar nicht zur Folge, dass der Zugang zu höherer Bildung eingeschränkt wird. Aber die Kritik führt zu verstärkter Betonung von Qualitätsevaluation im Schulwesen.

X Neue Herausforderungen an die Qualität des Lehrens und Lernens.

Die Schule steht vor einer Vielzahl neuer Ansprüche:

- s Das Informationsmonopol des Lehrers ist zu Ende und der traditionelle „Bildungskanon“ ist ins Wanken geraten. Damit hat sich die Aufgabe des Lehrers fast automatisch verändert.
- s In den Familien erleben mehr und mehr Kinder, dass Regeln „ausgehandelt“ werden. Wenn sie mit diesen Erfahrungen in die Schule kommen und dort mit kaum beeinflussbaren Anordnungen konfrontiert werden, entsteht erhebliches Konfliktpotential, weil sie nicht gewohnt sind, Anordnungen einfach hinzunehmen.
- s Die Ansprüche an „Schlüsselfähigkeiten“ und an Selbständigkeit im Umgang mit Wissen sind gestiegen und erhöhen die Bedeutung der Mitarbeit der SchülerInnen für die Leistungen der Schule. Eine der wichtigsten Schlüsselfähigkeiten ist der kritisch-prüfende Umgang mit Wissensangeboten.

Gleichzeitig mit diesen und anderen neuen Ansprüchen an die Schule ist der Status der LehrerInnen (vor allem die Selbsteinschätzung) im Sinken begriffen. Diese Schere zwischen neuen Anforderungen und sinkendem Status hat zu einer zunehmenden „Belastungsorientierung“ (Probleme werden nicht als bewältigbare Herausforderungen, sondern eher als kaum verkraftbare Belastungen erlebt) von Lehrern geführt, die in gar nicht wenigen Fällen zu Burnout und emotionaler Erschöpfung führt.

Warum ist das ein Grund für Qualitätsevaluation? Wenn LehrerInnen mehr Wissen über die Auswirkungen des eigenen Handelns erwerben, über Stärken und Schwächen miteinander in Kommunikation treten, setzen sie sich auch in die Lage, gemeinsame Initiativen zu setzen, um selbst gestaltenden Einfluß auf die berufliche Situation und ihre Rahmenbedingungen zu nehmen. Zugleich kann der Öffentlichkeit gezeigt werden, dass es sich beim Unterricht um eine anspruchsvolle Tätigkeit handelt, die verantwortungsbewußt geleistet wird. Sie können auch deutlicher artikulieren, was Schule leisten kann und was nicht.

Diese und andere Gründe haben dazu geführt, dass in allen Industrieländern Qualitätsevaluation ein zentrales Thema geworden ist. Dabei haben sich vor allem zwei Optionen herausgestellt: Die Zentralisierung der Qualitätsevaluation (z.B. im Office of Standards in Education, einer halbprivaten Inspektionsinstanz in England) oder die Verpflichtung von Schulen zur Selbstevaluation verbunden mit externer Metaevaluation durch das Inspektorat.

In mehreren Ländern ist der zweite Weg der Qualitätsevaluation beschritten worden. In Österreich sollen Schulen dabei unterstützt werden, selbst ein Qualitätsevaluationssystem aufzubauen. Ähnliches lässt sich auch aus dem Entwurf des Südtiroler Landesgesetzes „Autonomie der Schulen“ (Fassung vom 8. Juli 1999) herauslesen.

2. Merkmale guter Schulen

Was bedeutet eigentlich Qualität? Eines der zentralen Anliegen der Schuleffektivitätsforschung ist die Beantwortung Frage: Worin unterscheiden sich gute Schulen von weniger guten und an welchen Merkmalen kann man gute Schulen erkennen? Gesucht wurden "harte" Kriterien, die relativ einfach erfaßbar waren (z.B. Lehrer-Schüler-Relation, Klassengröße, Ressourcen). Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeiten waren eher ernüchternd. Statt harter, politisch gut beeinflussbarer Kriterien wurden fast durchwegs "weiche" Qualitätskriterien gefunden, d.h. Kriterien, die nur schwer quantitativ faßbar sind und eher "atmosphärischen" Charakter haben (POSCH/ALTRICHTER 1997). Diese Befunde haben in mehreren Ländern Argumente zur Stützung von Selbstevaluation gebracht.

Zu den wichtigsten Merkmalen guter Schulen gehören:

- s Die Orientierung an hohen, allen bekannten fachlichen und überfachlichen Leistungsstandards;
- s Hohe Wertschätzung von Wissen und Kompetenz;

- s Erfolgserwartung im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit der SchülerInnen (Pygmalion-Effekt);
- s Mitsprache und Verantwortungsübernahme durch SchülerInnen;
- s Wertschätzende Beziehungen zwischen Leitung LehrerInnen und SchülerInnen;
- s Eine kooperative, aber deutlich wahrgenommene Schulleitung;
- s Aushandlung und konsequente Handhabung von Regeln;
- s Reichhaltiges Schulleben und vielfältige Entfaltungsmöglichkeiten für LehrerInnen und SchülerInnen (auch im musisch-kreativen Bereich);
- s Einbeziehung der Eltern in das schulische Geschehen.

3. Hauptelemente einer Qualitätsevaluations- und Qualitätsentwicklungsstrategie im österreichischen Schulwesen

Es lassen sich im wesentlichen zwei Hauptelemente unterscheiden:
Evaluation of (Einzel-)Schulebene und Evaluation auf Systemebene.

(1) Evaluation auf Schulebene

Ihr Zweck besteht darin, die einzelne Schule zu veranlassen, sich mit Qualitätsansprüchen auseinanderzusetzen und ihren Entwicklungsprozeß selbst zu steuern. Dies kann durch Selbst- und durch Fremdevaluation erfolgen:

Selbstevaluation der einzelnen Schule bedeutet, dass die Schule den Evaluationsprozess selbst steuert. Dieser Prozess umfasst vor allem folgende Aktivitäten:

- s *Schulen setzen sich mit vorgegebenen und eigenen Qualitätsstandards auseinander;*
- s *überprüfen ihre Stärken und Schwächen im Hinblick auf diese Standards;*
- s *setzen sich Entwicklungsschwerpunkte und bestimmen die Methoden, mit denen Fortschritte überprüft werden;*
- s *veröffentlichen die wichtigsten Ergebnisse und Vorhaben in einem „Schulprogramm“.*

Fremdevaluation der einzelnen Schule umfasst mehrere Aktivitäten. Allen gemeinsam ist, dass die Evaluation von einer Instanz außerhalb der einzelnen Schule durchgeführt und auch von ihr kontrolliert wird. Dazu gehören in erster Linie *Rechtsaufsicht, Meta-Evaluation und Krisenintervention.*

Was bedeutet *Meta-Evaluation*? Von der Schulaufsicht wird geprüft, ob die Maßnahmen der Selbstevaluation den staatlichen Vorgaben entsprechen. Sie nimmt zu den Berichten der Schule (z. B. zum Schulprogramm) und zu einzelnen Vorhaben Stellung. Sie tritt inhaltlich vor allem dann in Aktion, wenn die Berichterstattung der Schule zu Fragen Anlass gibt. Meta-Evaluation verändert die Rolle der Schulaufsicht: Diese prüft nicht mehr die Qualität der einzelnen Personen in einer Schule sondern die Qualität der Schule; genauer: die Qualität der Selbstevaluation der Schule.

Eine Sonderstellung nimmt im Rahmen der Fremdevaluation die *Krisenintervention* ein. Sie dient der Klärung und Bewältigung von Problemfällen. Ein interessantes Konzept der Krisenintervention wird derzeit in einigen Schweizer Kantonen erprobt (STRITTMATTER 1999). Eine von der Behörde unabhängige Stelle, die auf geschulte Fachleute zurückgreifen kann, untersucht auf Verlangen der Schulleitung, der Behörde oder der beteiligten Personen (Schüler, Eltern, Lehrer) eine Konfliktsituation an einer Schule. Sie hat anschließend drei Möglichkeiten:

- sie kann Entwarnung geben bzw. rehabilitieren (z.B. bei ungerechtfertigter Rufschädigung);
- sie kann den Problemfall sanieren (durch Einleiten von Beratung, Vorschlag von Versetzung usw.);
- sie kann „harte Schnitte“ beantragen (z.B. die Entlassung einer Lehrperson).

(2) Evaluation auf Systemebene

Im Unterschied zur Evaluation auf Schulebene besteht der Zweck der Evaluation auf Systemebene in der Untersuchung der Funktionsfähigkeit des gesamten Schulwesens oder eines Subsystems (z.B. des Schulwesens einer Region oder einer Schulart), um bildungspolitische bzw. administrative Steuerungsinformationen zu erhalten. Hier werden vor allem zwei Varianten unterschieden:

Beim **System-monitoring** (Systemüberwachung) werden periodisch relativ gleichartige statistische Daten über den Zustand des Bildungssystems (Kosten, Übertrittsraten, Klassenwiederholungen etc.) erhoben und ausgewertet.

Bei der **fokussierten Evaluation** (Auf Brennpunkte konzentrierte Evaluation) werden in gewissen Zeitabständen bundesweite Untersuchungen zu aktuellen Problemlagen des Schulwesens (z.B. zu Mathematikleistungen, zur integrationspädagogischen Betreuung, zur Berufsorientierung, etc.) durchgeführt. (Beispiele sind die internationale Leistungsvergleichstudien TIMSS oder PISA)

4. Das Grundmuster der Evaluation: Die Evaluationsspirale

Anhand der "Spirale der Selbstevaluation" läßt sich zeigen, aus welchen Elementen ein Evaluations- und Entwicklungsprozeß besteht (vgl. Anhang 1). Beim Prozeß der Selbstevaluation geht es um die Beantwortung von drei Fragen, die sich eine einzelne Person, ein Team oder ein ganzer Lehrkörper stellen kann:

- 1) *Was ist mein bzw. unser Anspruch?*
- 1) *Wie gut erfülle ich bzw. erfüllen wir diesen Anspruch?*
- 2) *Welche Konsequenzen ziehe ich bzw. ziehen wir daraus bzw. welche Entwicklungsvorhaben sind vorrangig?*

Evaluation kann bei jeder dieser Fragen beginnen:

Wenn sie bei der ersten Frage (was ist der Anspruch?) beginnt, steht die Reflexion über Ziele und Werte zunächst im Vordergrund und es wird versucht, diese so weit zu konkretisieren, dass festgestellt werden kann, inwieweit die Realität ihnen

entspricht und welche Entwicklungsvorhaben zweckmäßig erscheinen. Z.B. Was heißt das konkret, wenn eine Schule „ein Schulklima möchte, in dem sich SchülerInnen und LehrerInnen wohl fühlen und das sie zu hohen Leistungen anregt?“ Diese allgemeine Formulierung wird zwar problemlos Zustimmung erhalten, aber es ist nicht überprüfbar, inwieweit dieser Anspruch eingelöst wird. Es ist daher erforderlich, konkreter zu sagen, woran (d.h. an welchen „Indikatoren“) man erkennen kann, ob und in wie weit das Klima den Erwartungen entspricht (vgl. dazu ALTRICHTER/POSCH 1998). Das ist gar nicht so einfach, zumal die Auffassungen rasch auseinander gehen können, wenn man konkret wird. Ein Schule ist z.B. so vorgegangen: Ein wichtiger Indikator für gutes Klima ist gegenseitiger Respekt und dass es keinen gegenseitigen Abwertungen gibt. Sie hat diesen Indikator mit Hilfe von Beobachtungen, Gesprächen und Befragungen erhoben und aus der Analyse der Ergebnisse mehrere Konsequenzen gezogen, u.a. die sorgfältige Aushandlung von Verhaltensregeln mit den SchülerInnen. Der schwierige Schritt von allgemeinen Zielvorstellungen bzw. Vorgaben zu konkreten überprüfbaren Qualitätskriterien und Indikatoren wird durch die Schrift der Arbeitsgruppe „Praxisreflexion und Selbstevaluation“ wesentlich erleichtert (VÖTTER 1999). Diese Gruppe hat versucht, für die wichtigsten Aufgabenbereiche an Schulen (Lehr- und Erziehungsarbeit, Zusammenarbeit an der Schule, Öffnung nach außen, Führung und Professionalität) Beispiele für Qualitätskriterien und Erfolgsindikatoren zu formulieren. Sie wollen damit zur Reflexion über die Aufgaben der Schule anregen und Anregungen bieten, die den schwierigen Weg von der vagen Zielvorstellung zum konkreten Indikator für Erfolg und zur Methode zur Überprüfung des Erfolgs erleichtern könnte (Anhang 5 bietet ein Beispiel).

Wenn der Prozeß der Evaluation bei der zweiten Frage (wie gut wird der Anspruch erfüllt?) beginnt, erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation anhand von verfügbaren oder selbst entwickelten Instrumenten (in diesem Fall sind es zumeist Fragebögen). Bei der Interpretation bzw. Bewertung der Ergebnisse muß allerdings nachträglich eine Reflexion über Ziele erfolgen, damit aus den Befunden auch Konsequenzen gezogen werden können. Bei der Bestandsaufnahme anzufangen hat den Vorteil eines einfachen Starts: Man nimmt einfach eines der verfügbaren „Breitband-Instrumente“ (in Österreich z.B. den im Auftrag des BMUK ausgearbeiteten Fragebogen-Satz) und lässt sie ausfüllen (vgl. ARBEITSGRUPPE ZUR ENTWICKLUNG VON FEEDBACK-MATERIALIEN 1997). Der Nachteil besteht allerdings in der Fülle von Daten, die nur „dünne“ Information liefern und die im allgemeinen nur auf einer oberflächlichen Ebene interpretierbar sind. Es besteht daher die erhebliche Gefahr, dass der Prozess der Qualitätsevaluation bei der Datensammlung bereits wieder endet.

Wenn Evaluation bei der dritten Frage (Welche Vorhaben werden realisiert?) beginnt, besteht der Anfang aus einem Vorhaben, das man in der Praxis realisieren und dessen Qualität man feststellen möchte (z.B. Wir haben uns vorgenommen, ein Modell der Berufsorientierung, der Integration etc. einzuführen und wollen es überprüfen). Auch in diesem Fall ist eine Reflexion über die mit dem Vorhaben angestrebten Ziele und über Erfolgskriterien erforderlich und nach einiger Zeit eine Bestandsaufnahme zur Überprüfung des Erfolgs. Der Vorteil dieser Vorgangsweise besteht in der Überschaubarkeit. Allerdings ist die Festlegung von Erfolgskriterien und die Überprüfung eine sehr unübliche Tätigkeit im Lehrberuf. Es besteht die Gefahr des Aktionismus: viele Initiativen werden ergriffen,

aber keine wird auf seriöse Weise überprüft.

Die Evaluationsspirale ermöglicht es, einige wichtige Unterscheidungen zu treffen:

(1) Individual-Feedback und Schulrecherchen

Die drei Fragen

X *Was ist mein bzw. unser Anspruch?*

X *Wie gut erfülle ich bzw. erfüllen wir diesen Anspruch?*

X *Welche Konsequenzen ziehe ich bzw. ziehen wir daraus bzw. welche Entwicklungsvorhaben sind vorrangig?*

kann die ganze Schule stellen oder die LehrerInnen einer Klasse

(Schulqualitätsrecherchen) oder ein einzelner Lehrer oder der Schulleiter

(Individualfeedback).

Mit **Individual-Feedback** wird das Bemühen einzelner LehrerInnen, der Schulleitung und des nicht unterrichtenden Personals bezeichnet, sich Rückmeldung über die Auswirkungen des eigenen Handelns zu holen, um daraus Schlüsse für die Gestaltung der weiteren beruflichen Arbeit zu ziehen. Das Einholen und Verwerten von Individualfeedback muß (im Unterschied zu den Schulrecherchen) nicht aufwendig sein, sondern kann oft nahtlos in alltägliche Unterrichtsaktivitäten eingefügt werden. Individual-Feedback ist die etwas systematischere Weiterführung der alltäglichen Reflexionsprozesse, die für verantwortungsbewußte PraktikerInnen ohnehin eine Selbstverständlichkeit sind. Sein Vorteil besteht darin, dass aus den Ergebnissen unmittelbare Schlußfolgerungen für das individuelle Handeln gezogen werden können. Der Nachteil besteht darin, dass die Ergebnisse nicht für die Klasse oder Schule verallgemeinerbar sind. Daher sollte eine Qualitätsevaluation nicht nur Individual-Feedback sondern auch Schulrecherchen umfassen. Allerdings: Ohne Institutionalisierung von Individual-Feedback ist eine Qualitätsentwicklung an einer Schule nicht zu erwarten.

Mit **Schulqualitäts-Recherchen** werden Erhebungen bezeichnet, die nicht die einzelne Person (wie beim Individual-Feedback) sondern die gesamte Schule oder eine organisatorische Untereinheit der Schule (z.B. eine Klasse) betreffen und die meist in bestimmten Zeitabständen (z.B. alle ein bis drei Jahre) durchgeführt werden. Sie können sich auf ausgewählte Themen (z.B. Integration, Leistungen im Mathematik-Unterricht, die Hausordnung) beziehen oder auf ein ganzes Spektrum von Themen (Breitband-Erhebung). Es werden dabei auf Schulebene oder Klassenebene Daten über die Ist-Situation erhoben, um darüber Auskunft zu erhalten, wie es der Schule gelingt, den staatlichen Aufgaben und ihren eigenen Werten und Zielen zu entsprechen. Die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen von Schulrecherchen soll der Schule die Möglichkeit geben, intern Entwicklungsinitiativen zu setzen und nach außen auf glaubwürdige Weise ihre Leistungen und Vorhaben im Rahmen eines Schulprogramms zu präsentieren. Der Vorteil von Schulrecherchen besteht darin, dass sie erlauben, zu ausgewählten Themenbereichen ein Gesamtbild der Schule zu zeichnen. Ihr Nachteil besteht darin, dass sie einen Durchschnitt abbilden, der für das Handeln der einzelnen Personen noch recht wenig aussagen muß.

(2) Die Verbindung von Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung

Qualitätsevaluation kann mit Qualitätsentwicklung mehr oder weniger eng verbunden sein. Es ist ein großer Unterschied,

- X ob durch die Evaluation das Engagement der LehrerInnen, von dem ja positive Entwicklungen letztlich abhängig sind, stimuliert wird, so dass sie bereit sind, sich mit den Evaluationsergebnissen auseinanderzusetzen und sie für Entwicklungsprozesse zu nutzen, oder
- X ob die LehrerInnen nur aus einer - als externe Bedrohung empfundenen - Evaluation möglichst unversehrt wieder heraussteigen wollen?

Zwischen diesen sehr unterschiedlichen Haltungen besteht in der Praxis oft nur ein schmaler Grat. Die enge Verbindung von Qualitätsevaluation und Entwicklung ist ein zentrales Kriterium für die Qualität einer Evaluation. Die Verpflichtung von Schulen auf Schulprogramme sind ein strategisches Mittel, um eine enge Verbindung von Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung sicher zu stellen.

5. Beispiel einer Selbstevaluation

Drei Südtiroler Direktoren sind übereingekommen, ihr Führungsverhalten näher zu untersuchen, um Möglichkeiten der Weiterentwicklung kennen zu lernen. Sie haben vereinbart, füreinander als „kritische Freunde“ Informationen über die Wahrnehmung ihres Führungsverhaltens an ihren Schulen zu sammeln. Wie sind sie vorgegangen?

In einem ersten Schritt erfolgte eine sorgfältige gemeinsame Analyse ihres Führungsverständnisses und ihrer Ziele als Schulleiter und die Ausarbeitung eines methodischen Konzepts. In einem zweiten Schritt hat jeder Schulleiter einige Themen und offene Fragen formuliert, die ihm in diesem Zusammenhang wichtig erschienen.

Nach diesen Vorarbeiten haben jeweils zwei Direktoren in der Schule des Dritten und in seinem Auftrag als kritische Freunde durch Interviews Sichtweisen zu Aspekten des Führungsverhaltens eingeholt, das Material zusammengefasst und dem jeweiligen Kollegen übergeben.

Im vierten Schritt erfolgte zunächst eine individuelle und anschließend eine gemeinsame Aufarbeitung, bei der offene Fragen besprochen und individuelle Schlussfolgerungen gezogen wurden. Schließlich wurde auch eine Wiederholung nach einiger Zeit vereinbart, u.a. um festzustellen, wie sich die Einschätzung des Führungsverhaltens verändert hat.

Die drei Direktoren haben - unterstützt durch einen Inspektor - den Prozess und die Erfahrungen, die dabei gemacht wurde, dokumentiert und es ist eine kleine Studie daraus entstanden (HOLLRIEGL et al., 1999). Ein bemerkenswerter Nebeneffekt dieser Initiative war die überaus positive Rezeption in den Kollegien der drei betroffenen Schulen. Es handelt sich um eine Selbstevaluation, weil die Verantwortung für die Evaluation beim jeweiligen Schulleiter liegt. Er entscheidet auch, was in den Bericht aufgenommen wird und was nicht.

6. Beispiel einer schulinternen organisatorischen Struktur zur Qualitätsevaluation: Das System "Fördernde Qualitätsevaluation an Schulen" (FQS)

Das System "Förderliche Qualitätsevaluation an Schulen" (FQS) wurde vom Schweizerischen LehrerInnenverband (vgl. STRITTMATTER 1997) speziell für Schulen entwickelt, um sie zu einer seriösen Selbstevaluation zu veranlassen. Es unterscheidet sich dadurch von den meisten anderen Systemen, die aus dem Bereich der Wirtschaft auf das Schulwesen adaptiert wurden (ISO 9000ff, das Modell der European Foundation of Quality Management (EFQM) und andere Modelle der Total Quality Management (TQM) Familie). Diese Modelle haben zumeist Probleme mit jenen Merkmalen, in denen sich Schulen von wirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden (der Schüler ist Mitproduzent der Leistungen der Schule und nur in eingeschränktem Sinne Kunde, die schulischen Ziele sind außerordentlich heterogen und teilweise widersprüchlich, die Bildungsprozesse haben einen Eigencharakter gegenüber dem "Output").

Beim FQS schließen sich jeweils ca. 4 bis 7 LehrerInnen in "*Qualitätsgruppen*" zusammen und unterstützen einander bei der Durchführung von Individualfeedback (vgl. dazu die Darstellung des organisatorischen Konzepts im Anhang 2). Zum Schutz der einzelnen Person wird eine Vertraulichkeitsvereinbarung getroffen, die sicherstellen soll, dass keine den einzelnen Lehrer betreffenden Informationen ohne Zustimmung der betreffenden Person nach außen gelangen. (Ein Beispiel findet sich in Anhang 3.)

Die gegenseitige Unterstützung erfolgt teilweise durch gemeinsame Ausarbeitung von Instrumenten, teilweise im Rahmen gegenseitiger Hospitationen und Rückmeldungen und vor allem bei der Analyse der Befunde. Neben gemeinsamen Recherchen erfolgen auch individuelle Untersuchungen einzelner LehrerInnen zu Themen, die sie speziell interessieren. So untersuchte eine Lehrerin z.B. das Befinden der Schüler in ihrer Klasse auf recht originelle Weise. Zunächst bat Sie ihre SchülerInnen, Merkmale einer "idealen Lehrerin" niederzuschreiben. Aus diesen Niederschriften wurden im Gespräch mit der Klasse die für die SchülerInnen wichtigsten Merkmale (u.a. hilfsbereit sein, verständlich erklären, Geduld haben, cool bleiben, gerecht sein) identifiziert. Nun fügte die Lehrerin diesen Merkmalen eine Notenskala hinzu und ließ sich von ihren SchülerInnen benoten. Sie ließ sich also von den SchülerInnen nach Kriterien beurteilen, die diese selbst aufgestellt hatten. Eine für die Lehrerin wichtige Erkenntnis war die Feststellung, dass ihre (für sie sehr erfreulichen) Durchschnittsnoten keine brauchbaren Hinweise für die Weiterentwicklung enthielten, wohl aber die individuelle *Verteilung* der Noten: zum Merkmal "hilfsbereit sein" erhielt sie z.B. von zwei SchülerInnen nur ein "Genügend". Dieser schärfere Blick war eines der Ergebnisse der gemeinsamen Auseinandersetzung mit den Daten in ihrer Qualitätsgruppe. Er war für die Lehrerin ein Anlaß, dieser Bewertung weiter nachzugehen.

Jede dieser Qualitätsgruppen ist in der "*Steuerguppe*" der Schule vertreten, die für Schulrecherchen und für die Berichterstattung an die Öffentlichkeit zuständig ist. Dieses Modell ist bereits in mehreren Kantonen der Schweiz eingeführt worden und wurde auch an einigen österreichischen Schulen im Rahmen eines Projekts realisiert (Vgl. dazu den Bericht von ALTRICHTER/POSCH/STRITTMATTER 1998).

7. Das Schulprogramm

Schulprogramme sind Hilfsmittel für die Schulentwicklung und dienen dazu, in der einzelnen Schule eine Dynamik kontinuierlicher Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung aufrecht zu erhalten und zu fördern. Schulprogramme sind in zahlreichen Ländern bereits wichtige Dokumente, in denen Schulen die Öffentlichkeit über ihre Arbeit informieren. Im Südtiroler Landesgesetzentwurf „Autonomie der Schulen“ (Fassung vom 8. Juli 1999) ist ein Schulprogramm ebenfalls vorgesehen. Die Veröffentlichung „Spiegel aufstellen“ der Arbeitsgruppe „Praxisreflexion und Selbstevaluation“ ist ein erster Versuch, Schulen darauf vorzubereiten. Im Jahre 2002/2003 werden voraussichtlich alle österreichischen Schulen verpflichtet werden, in bestimmten Abständen ein Schulprogramm auszuarbeiten und zu veröffentlichen (vgl. dazu den Leitfadentwurf von IBY/RADNITZKY 1997; vgl. auch die Anregungen und Instrumente in JANSCHKE/KRAINER/POSCH 1999). Das Schulprogrammkonzept ist ein Versuch, Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung in engen Zusammenhang miteinander zu bringen. Wie sieht nun dieses Konzept aus? In Österreich sind fünf Bereiche vorgegeben, für welche Evaluation und Entwicklung der einzelnen Schule erfolgen soll.

- X die *Qualität des Unterrichts* (Lehren und Lernen, Schülerleistungen, Förderung von SchülerInnen, Lehrplan);
- X die *Qualität des Schulklimas* (Beziehung zwischen Lehrern, Schülern, Schulleitung);
- X die *Qualität des Schulmanagements* (Organisation, Ressourcenbewirtschaftung, Führung der Schule);
- X die *Qualität der Außenbeziehungen* (Schulpartnerschaft, Beziehungen zu öffentlichen und privaten, kulturellen, wirtschaftlichen und anderen außerschulischen Institutionen);
- X die *Qualität der Personalentwicklung* (bzw. Professionalisierung)

Das Schulprogramm – so wie es in Österreich in Vorbereitung ist - ist ein Entwicklungsprogramm, das *rückblickend* Auskunft über die Qualität der Vorhaben des vergangenen Jahres gibt, und das *vorausblickend* Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen für das kommende Jahr zieht und neue Vorhaben vorstellt, die in Angriff genommen und evaluiert werden (wobei allerdings der Zeitraum, auf den sich ein Schulprogramm beziehen soll, in Österreich noch nicht fixiert worden ist). Ein Schulprogramm soll nicht mehr als max. 10 bis 20 Seiten umfassen und innerhalb der Schule auch in formaler Hinsicht hohen Status erhalten, etwa indem es vom Kollegium und vom höchsten partnerschaftlichen Entscheidungsgremium der Schule verabschiedet wird. Im folgenden werden die zentralen Elemente dieses Schulprogrammkonzepts illustriert. Die Beispiele stammen aus ersten Entwürfen einer Arbeitsgruppe einer Schule (vgl. auch das Beispiel eines in Bearbeitung befindlichen Entwurfs eines Elements eines Schulprogramms in Anhang 4)

(1) Entwicklungsziele unserer Schule

In diesem Abschnitt werden Zielperspektiven der Schule angeführt, vor allem die Zielperspektiven des Schulprogramms des vergangenen Jahres, deren Realisierungsgrad

beim Rückblick überprüft wird.

Beispiel:

Wir wollen die Leistungen im Mathematikunterricht und die Attraktivität dieses Faches bei den SchülerInnen verbessern.

(2) Der Rückblick: Was haben wir bereits unternommen? Was haben wir erreicht und vor welchen Herausforderungen stehen wir?

In diesem Abschnitt wird exemplarisch aufgezählt, was im vergangenen Schuljahr im Hinblick auf die Entwicklungsziele geschehen ist. Es werden konkrete Belege angeführt, aus denen ersichtlich wird, welche Fortschritte bei den Bemühungen um Qualität bereits erzielt worden sind, auf welche Leistungen die Schule stolz ist und in welchen Bereichen alte wie neue Herausforderungen bestehen. (Auch: welche Herausforderungen bestehen, ohne dass entsprechende Ressourcen verfügbar sind)

Beispiel:

Wir haben im Mathematikunterricht in zwei zweiten und dritten Klassen experimentell Freiarbeit durchgeführt und mit verschiedenen Methoden (Interview, Fragebogen, Abfrage) untersucht. Die Akzeptanz der Freiarbeit und die Nutzung der verfügbaren Zeit waren aus der Sicht der meisten SchülerInnen sehr hoch. Das Fach Mathematik ist dadurch für die meisten „interessanter“ geworden. Gelernt wurde - aus der Sicht der SchülerInnen – „logisches Denken“ in höherem Maße als mathematisches Wissen.

(3) Der Vorausblick: Ziele, Vorhaben und Erfolgskriterien für die nächste Zukunft sowie Methoden der Evaluation

Hier werden Ziele und Vorhaben angeführt, die sich als Konsequenzen der Einschätzung der Situation und als Antworten auf die Herausforderungen ergeben haben. Für jedes der konkreten Vorhaben werden - soweit möglich - (realistische) Erfolgskriterien angeführt und es wird angegeben, auf welche Weise der Erfolg überprüft wird.

Beispiel:

Wir wollen die Freiarbeit im Mathematikunterricht fortsetzen, aber die Lernbedingungen stärker variieren. Erfolgskriterien sind eine deutliche Abnahme der Störungen, weiterhin hohe Akzeptanz bei den SchülerInnen und genauere Informationen, wie SchülerInnen mit den Spielräumen umgehen und wie konstruktiv sie sie nützen.

Methoden der Evaluation: Wir wollen uns vor allem auf die Beobachtung und Dokumentation ausgewählter Mathematikstunden, auf Lerntagebücher, und auf Befragungen stützen.

(4) Aktionsplan

Hier wird angeführt, welche konkreten Aktivitäten zur Realisierung der Ziele geplant sind, der Zeitplan und wer wofür die Verantwortung übernimmt. Der Aktionsplan ist das wichtigste Element des Schulprogramms, weil hier die Verantwortung für die Realisierung der Vorhaben verteilt wird.

8. Qualitätsstandards für die Selbstevaluation an Schulen

7. Standards für eine seriöse Qualitätsevaluation an Schulen

Wenn Schulen in Zukunft auf Qualitätsevaluation und –entwicklung verpflichtet werden, sind Kriterien für die Qualität von Selbstevaluation erforderlich. In der Schweiz ist gegenwärtig ein solcher Entwurf von *Mindeststandards* für die Selbstevaluation von Bildungseinrichtungen in Diskussion. Die folgenden Kriterien lehnen sich an diesen Entwurf an (vgl. dazu ALTRICHTER/POSCH/STRITTMATTER 1999):

(1) Der Schulprogrammentwicklung und der damit verbundenen Selbstevaluation liegen ein Konzept und eine Planung zugrunde und sie verfügt über die erforderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen

- Die Ziele/Zwecke/Interessen der Selbstevaluation sind geklärt.
- Die Selbstevaluation ist organisatorisch verankert; die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind festgelegt und den Beteiligten bekannt.
- Es sind Regeln für den Prozess der Selbstevaluation formuliert, namentlich für den Umgang mit sensiblen Daten.
- Die Bildungseinrichtung verfügt über eine mindestens mittelfristige Planung der Evaluations- und Entwicklungsvorhaben in Form eines "Schulprogramms".

(2) Die Selbstevaluation umfasst sowohl Individualfeedback als auch Schulqualitäts-Recherchen

- *Individual-Feedback*: Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter der Bildungseinrichtung holt sich regelmässig ‚360 Grad– Feedback‘ (Feedback von Lernenden und Eltern; Kollegial-Feedback/Peer-Reviews; Leitungs-Feedback) zu individuell gewählten oder vereinbarten Qualitätsthemen.
- *Schulqualitäts-Recherchen*: Die Bildungseinrichtung als Ganzes bzw. einzelne Abteilungen untersuchen regelmässig Aspekte ihrer Qualität nach dem Ansatz des 360 Grad - Feedback (Feedback von Lernenden und Abnehmern; Peer-Reviews; Feedback der vorgesetzten Stellen, Aufträge an Experten). Wesentlich dabei ist, dass Selbstevaluation nicht als bloße Introspektion der LehrerInnen angelegt wird, sondern dass externe Beurteilungen eingeholt werden.

(3) Im Rahmen der Selbstevaluation werden bedeutsame Themen untersucht

- Die Wahl der Evaluationsthemen wird begründet; sie berücksichtigt aktuelle Interessen der Person oder Einrichtung (z.B. Konsequenz aus persönlichen Entwicklungsplänen oder aus dem Schulleitbild) und Interessen der von der Bildungsarbeit betroffenen Lernenden und AbnehmerInnen.
- In der *individuellen, personenbezogenen Selbstevaluation* werden Feedbacks zu folgenden Bereichen eingeholt: Fördererfolge (Resultate bei den Lernenden unter Berücksichtigung ihrer Voraussetzungen und ihrer Förderbarkeit), Didaktik und Art der Unterrichtsführung, Beziehungen zu den Lernenden, Beziehungen zu den Kollegen und zur Leitung, Erfolge in der persönlichen Entwicklung und Weiterbildung.
- Bei *Schulqualitäts-Recherchen* werden in einer Periode Fragen in den folgenden Bereichen untersucht: Qualität des Unterrichts, des Lebensraums Klasse/Schule

(Schulklima), des Schulmanagements, der Aussenbeziehungen und der Personalentwicklung

(4) Die Evaluationsverfahren/Instrumente sind zweckmässig gewählt und eingesetzt

- Die Wahl und Handhabung der Verfahren bemüht sich um hohe Gültigkeit (Validität, Objektivität) der Befunde (geklärte Kriterien/Indikatoren bzw. präzise Forschungsfragen, mehrperspektivische Anlage der Erhebungen, Beizug externer Beurteilungen).
- Die Wahl und Handhabung der Verfahren ist adressatengerecht (trägt z.B. dem Alter und der Äusserungsfreiheit/Gruppendynamik der FeedbackgeberInnen Rechnung).
- Die Wahl und Handhabung der Verfahren ist ökonomisch; die erforderlichen Ressourcen werden bereit gestellt, wobei unverhältnismässiger Aufwand vermieden wird.

(5) Die Befunde werden konsequent in Entwicklung umgesetzt

- Aus den Befunden der Selbstevaluation werden Konsequenzen in Form von Massnahmen zum Erhalt der Qualität bzw. zur Verbesserung bzw. zur Anpassung an veränderte Umstände gezogen. Im Schulprogramm werden diese explizit formuliert und Verantwortlichkeiten für ihre Umsetzung festgelegt.
- Die Wirkungen der Massnahmen werden dokumentiert bzw. überprüft.

(6) Es erfolgt eine zweckmässige Berichterstattung im Rahmen des Schulprogramms

- Erkenntnisse werden hausintern weitergeleitet, insoweit sie für andere Nutzer (für deren Lernen bzw. Selbststeuerung) bzw. für die Entwicklung der Bildungsinstitution von Bedeutung sind.
- Der Vollzug der Selbstevaluation und relevante Erkenntnisse werden an die Leitungs- und Aufsichtsinstanzen bzw. an eine weitere interessierte Öffentlichkeit (z.B. Abnehmer) weitergeleitet, insoweit solche Informationen für deren Steuerungsaufgaben und den Vollzug von Vorschriften bedeutsam sind.
- Bei der Weitergabe von Informationen über Personen oder Institutionen werden Prangereffekte vermieden, u.a. weil diese negative Auswirkungen auf die Offenheit bzw. Gültigkeit der Selbstevaluation haben.

Weil von der Glaubwürdigkeit bzw. vom Vertrauen in die Selbstevaluation von Schulen bildungspolitisch sehr viel abhängt, müssen die angewendeten Selbstevaluations-Standards und Verfahrensstandards für die Durchführung der Meta-Evaluation ein möglichst hohes Prestige aufweisen. Die Konstruktion einer Art "Joint Committee" mit möglichst allen wichtigen bildungspolitischen Kräften (Schulverwaltung, Berufsverbände der Lehrerschaft, Wirtschaftsverbände etc.) als inhaltliche Sachwalter der Standards und die einheitliche Anwendung durch die Behörden im Lande und über alle Bildungsstufen hinweg geben dem Ansatz sein Prestige und seine Vertrauenswürdigkeit.

9. Die Aufgaben des Inspektorats

In einem modernen Verständnis der *Systemsteuerung im Bildungswesen* (siehe BRÄGGER/OGGENFUSS/STRITTMATTER 1997; DUBS 1998) wird primär auf die verpflichtende und professionell durchgeführte Selbstevaluation der Schulen gesetzt. Das macht jedoch die traditionell als "Schulaufsicht" bezeichnete Ebene der staatlichen Kontroll- und Steuerungsinstanzen (z.B. Inspektorat) nicht überflüssig. Sie hat aber teils neue Aufgaben zu übernehmen. Es handelt sich vor allem um die folgenden *Hauptfunktionen* (nach ALTRICHTER/POSCH/STRITTMATTER 1999):

- *Günstige Rahmenbedingungen für die Selbstevaluation der Schulen schaffen.* Dazu gehören neben der Ermutigung und der Anteilnahme am Prozess und der Bereitstellung von Ressourcen vor allem zwei Aufgaben:
 - *Schulen mit Entwicklungen und Erwartungen der Gesellschaft zu konfrontieren*, aber nicht die institutionellen Antworten darauf vorwegzunehmen. Noch vor nicht allzu langer Zeit hat die Schulverwaltung ihre Aufgabe u.a. darin gesehen, Schulen von gesellschaftlichen Erwartungen abzuschotten und fast jeden Außenkontakt an spezielle Genehmigungen zu binden. Heute besteht eine wichtige Aufgabe darin, den Austausch zwischen Schule und gesellschaftlichem Umfeld gezielt zu fördern, um Schulen zu veranlassen, an ihrer "Bildungsphilosophie" zu arbeiten, damit sie vor den unterschiedlichen und z.T. widersprüchlichen gesellschaftlichen Erwartungen bestehen können, Informationen über soziale, kulturelle, ökonomische und technische Entwicklungen zur eigenständigen Bestimmung ihrer Rolle in der Gesellschaft verwerten und auch selbst Forderungen an das soziale Umfeld richten können.
 - *Schulen dabei unterstützen, eigenständige Antworten auf die Anforderungen zu entwickeln* und innovative Lösungen anderer Schulen und außerschulischer Einrichtungen kennenzulernen. Eine ihrer wichtigsten Aufgaben sollte die Herstellung von direkter, persönlicher Kommunikation zwischen SchülerInnen und LehrerInnen verschiedener Schulen und mit außerschulischen Einrichtungen sein. "Ideas move along the social network of personal acquaintance...Indirect contact suffices to spread simple, well-structured routine information. Direct contact is much more effective, where there is an element of uncertainty or when results are unpredictable" (HOUSE 1974, 10).
- *Feedbackpartner im Rahmen der 360 Grad- Evaluation der Schulleitung sein* (neben dem Feedback durch Lehrerschaft, Eltern, Schüler und Hauspersonal und neben Peer-Reviews durch andere Schulleitungen)
- *Untersuchungen zur Beschaffung von Steuerungswissen für die Behördenarbeit veranlassen* oder selbst durchführen (ständiges System-Monitoring und gezielte, ergänzende Evaluationsuntersuchungen zu aktuellen Themen)
- *Kriseninterventionen veranlassen* und nötigenfalls Entscheide treffen (im Falle von gravierenden Beschwerden gegen einzelne Schulen, Schulleitungen oder Lehrkräfte)
- *Rechtsaufsicht*
- *Kontrolle der Selbstevaluation durch stufenweise Gestaltung von Meta-Evaluation*, die vom periodischen Auswerten und Kommentieren der Schulprogramme (Plausibilitätskontrolle) bis zu einer ‚full inspection‘ reichen kann. Diese Kontrolle ist unverzichtbare Voraussetzung für eine flächendeckende Entwicklung glaubwürdiger

Schulprogramme, die mit einer seriös durchgeführten Selbstevaluation verbunden sind. Wirklich kritische Situationen an Schulen werden wegen deren ‚Glashausstellung‘ ohnehin rasch der Schulaufsicht bekannt. In solchen Fällen ist eine Krisenintervention erforderlich ohne dass dazu eine systematische Fremdevaluation vorgeschaltet werden müsste. Problemvertuschende Schulen schaffen es nicht selten, auch die Fremdevaluation zu täuschen und besitzen dann im Konfliktfall u.U. einen komfortablen Persilschein (Strittmatter 1999).

10. Schluß: Einige zentrale Rahmenbedingungen für die Einführung von Qualitätsevaluation

Zu den wichtigsten Rahmenbedingungen für die Einführung von Qualitätsevaluation dürften die folgenden gehören:

Die schrittweise Einführung: Wenn man vermeiden will, dass Schulprogramme zu einer Angelegenheit werden, die nebenbei über ein Wochenende erledigt und von einer Mustervorlage abgeschrieben werden kann, ist Zeit erforderlich, in der LehrerInnen und SchulleiterInnen erfahren, dass eine sorgfältige und glaubwürdige Qualitätsevaluation und -entwicklung, die in einem Dokument, dem Schulprogramm, kulminiert, am meisten ihnen selbst etwas bringt und nicht nur der Befriedigung des Systems dient.

Das Zulassen verschiedener methodischer und organisatorischer Ansätze:

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der bisherigen Untersuchungen besteht darin, dass jedes der gängigen Modelle der Qualitätsevaluation (ISO 9000ff., die diversen TQM-Ansätze, 2Q, FQS, etc.) Stärken und Schwächen hat, die je nach Ausgangsbedingungen zu sehr unterschiedlichen Erfahrungen führen können. Es ist daher wesentlich, dass Schulen - in Kenntnis von Modellansätzen und Erfahrungen - selbst das auf ihre Bedingungen zugeschnittene Modell entwickeln können (vgl. dazu ALTRICHTER/POSCH 1999).

Respekt für die Tätigkeit der LehrerInnen: Ansätze zur Qualitätsevaluation, die dazu geeignet sind, die Tätigkeit der LehrerInnen zu entwerten und Verantwortung von der Schule abzuziehen und an externe Institutionen zu übertragen, sind problematisch, weil sie die wichtigste Voraussetzung für Qualität gefährden: das Bewußtsein der LehrerInnen, einen wertvollen Beitrag für die Weiterentwicklung der Gesellschaft zu leisten und dafür auch Anerkennung zu verdienen.

Literatur

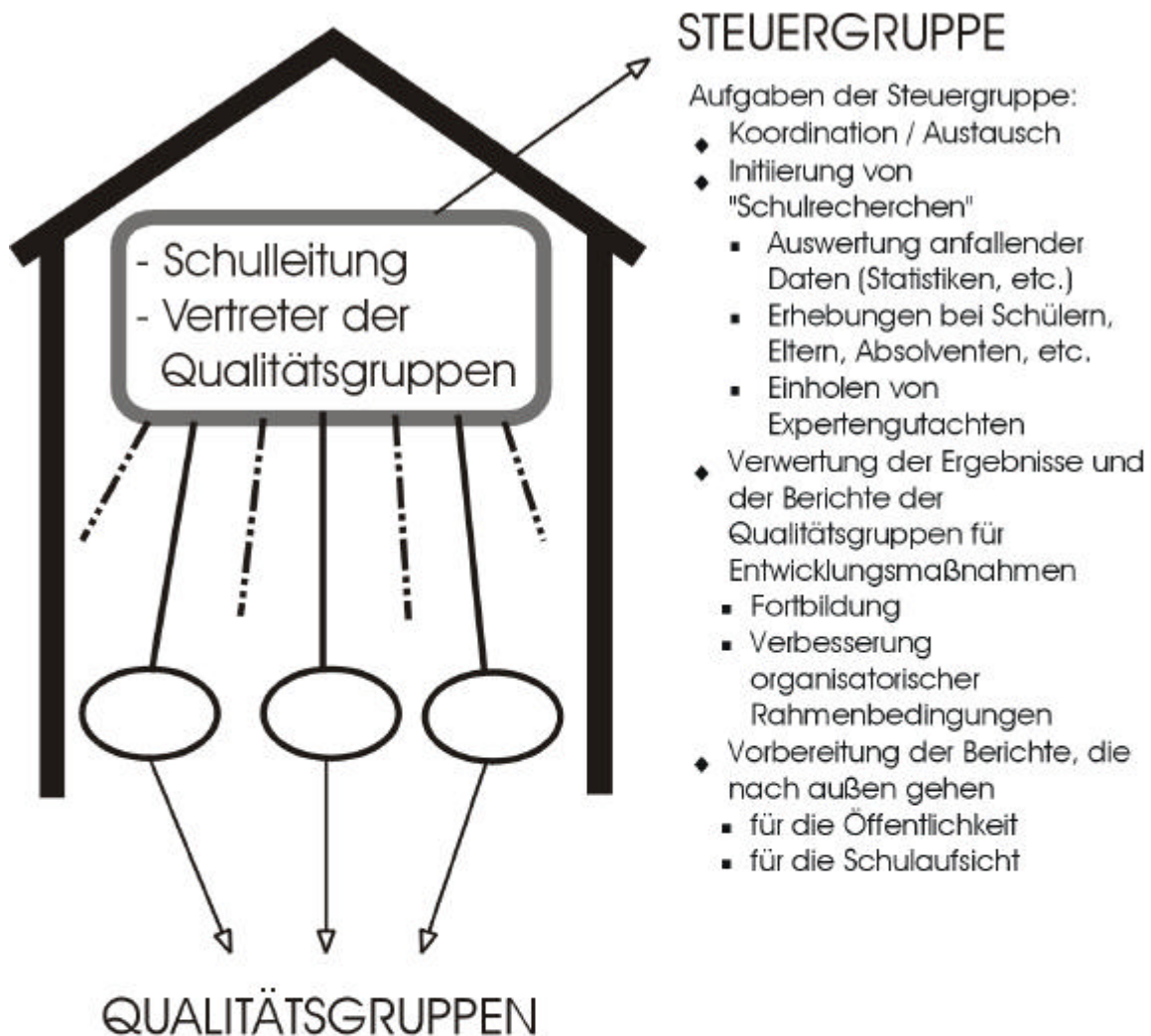
ALTRICHTER/POSCH: Lehrer erforschen ihren Unterricht. Bad Heilbrunn: Klinkhardt 1998, 3. Aufl.

ALTRICHTER, H./POSCH, P.: Wege zur Schulqualität – Studien über den Aufbau von qualitätssichernden und qualitätsentwickelnden Systemen in berufsbildenden Schulen. Innsbruck: Studienverlag 1999.

- ALTRICHTER H./POSCH P./STRITTMATTER A.: Abschlußbericht des Projekts "Fördernde Qualitätsevaluation im Schulverbund Graz-West". Klagenfurt 1998. Ms.
- ALTRICHTER, H./ POSCH, P./STRITTMATTER, A.: Selbstevaluation von Schulen – Welche Rolle hat die Schulaufsicht? In: Erziehung und Unterricht 1999 (in Druck).
- ARBEITSGRUPPE ZUR ENTWICKLUNG VON FEEDBACK-MATERIALIEN: Feedback Materialien zur Qualitätsentwicklung - Pilotversion. Wien: BMUK 1997.
- BRÄGGER, G./OGGENFUSS, F./STRITTMATTER, A.: Bausteine eines Steuerungskonzepts für den Bereich der Volksschule. Luzern (ZBS) 1997
- DUBS, R.: Qualitätsmanagement für Schulen. St.Gallen (Institut für Wirtschaftspädagogik) 1998:
- HÖLLRIGL, P./LANTHALER, E.M. (Hrsg.): Mit kritischen Freunden unterwegs – Zu einer neuen Qualität von Schulführung. Bozen: Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe 1999.
- IBY, H./RADNITZKY, E.: Qualitätsentwicklung mit Programm. Leitfaden - Entwurf. Wien: BMUK 1998.
- JANSCHKE, W./KRAINER,K./POSCH, P.: Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung an Schulen – Anregungen, Instrumente, Methoden. Klagenfurt: IFF und Pädagogisches Institut des Bundes in Kärnten 1999 (auch im Internet auf der Homepage www.pi-klu.ac.at).
- POSCH, P./ALTRICHTER, H. (Hrsg.): Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Innsbruck: Studienverlag 1997.
- STRITTMATTER, A.: "Eine knüppelharte Sache". Schulen erproben redliche Selbstevaluation. In: Pädagogik, 1997, Nr. 5, 16-20.
- STRITTMATTER, A.: Die Krisenintervention für Beschwerdefälle professionalisieren. In: journal für schulentwicklung, Heft 1/1999, 57-62.
- VÖTTER, M. (Hrsg.): Spiegel aufstellen – Zur Praxisreflexion und Selbstevaluation an Schulen. Bozen: Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe 1999. Beiträge zu Erziehung und Unterricht in Südtirol 11.

Anhang 2 Struktur des Modells "Fördernde Qualitätsevaluation an Schulen"

Fördernde Qualitätsevaluation für Schulen (FQS)



Aufgaben der Qualitätsgruppen:

- ◆ Individual-Feedback
 - Hospitationen
 - Rückmeldungen von SchülerInnen
 - Rückmeldungen von Eltern
- ◆ Individuelle Initiativen zur Verbesserung der Qualität des Lehrens und Lernens
- ◆ Bericht an die Steuergruppe
 - Über die Durchführung
 - Über Konsequenzen und Vorhaben, die sich aus der Evaluation ergeben
 - Verbesserungsvorschläge, die die schulischen Rahmenbedingungen betreffen

Anhang 3 Beispiel einer Vertraulichkeitsvereinbarung

Vertraulichkeitsvereinbarung innerhalb einer Qualitätsgruppe

Ort, Datum

Die unterzeichneten Lehrerinnen/Lehrer bilden ein FQS-Qualitätsteam.

Die Mitglieder des Teams vereinbaren für ihre FQS-Arbeit die folgenden Vertraulichkeitsregeln:

- 1. Für die Zusammenarbeit im Team pflegen die Mitglieder größtmögliche Offenheit nach innen und üben absolute Diskretion nach außen.**
- 2. Die einzelne Person bestimmt den Grad der Diskretion in allen sie betreffenden Angelegenheiten. Dieser wird von den übrigen Mitgliedern ausnahmslos respektiert.**
- 3. Das Team legt im voraus einvernehmlich die Evaluationsthemen und die Verfahren der jeweiligen FQS-Runde fest. Diese können für die ganze Gruppe Gültigkeit haben oder auf die Bedürfnisse einzelner LehrerInnen ausgerichtet sein.**
- 4. Die Berichte des Teams an die Steuerguppe sind grundsätzlich anonymisiert und setzen das ausdrückliche Einverständnis aller Mitglieder voraus.**
- 5. Die Diskretionspflicht erlischt nicht mit dem Austritt aus einer Gruppe oder mit der Auflösung der Gruppe.**
- 6. Innerhalb des Teams ist es möglich, daß eine Untergruppe eine über FQS hinausgehende Zusammenarbeit pflegt. Diese wird offengelegt und einvernehmlich geregelt.**
- 7. Die Mitglieder des Teams beurteilen regelmäßig die Qualität ihrer Zusammenarbeit.**

Unterschriften:

Element des Schulprogramms einer ökologisch orientierten Schule

Thema: Energiemanager

1. Entwicklungsziel

In jeder Klasse sollen Energiemanager einen substantiellen Beitrag zur ökologischen Bewußtseinsbildung bei den MitschülerInnen leisten und auf einen sorgsamen Umgang mit Energie achten.

2. Was haben wir (im vergangenen Jahr) getan? Was haben wir erreicht und vor welchen Herausforderungen /Schwierigkeiten stehen wir?

Seit zwei Jahren werden in (welchen?) Klassen und Kursen Energiemanager gewählt. Zu Beginn des Schuljahres bekam jeder Kollege und jede Kollegin das Informationsblatt 'Aufgaben in der Umwelterziehung an der THS', um es in seiner/ihrer Klasse oder im Tutorenkurs vorzulesen und zu besprechen. Auch die Aufgaben des Energiemanagers waren darauf skizziert.

Wir haben festgestellt, dass das Amt des Energiemanagers bei den SchülerInnen sehr unbeliebt ist. (Wie wurde das festgestellt?). Folgende Gründe kommen dafür infrage:

- Das Thema Ökologie ist bei vielen SchülerInnen negativ besetzt: sie setzen sich nicht freiwillig für ein 'Ökoamt' ein und zusätzlich laufen diejenigen, die in diesen Bereichen Engagement zeigen, Gefahr, von MitschülerInnen verspottet zu werden. (Welche Belege gibt es zu dieser Feststellung?). Es ist offenbar nicht gelungen, in den Klassen eine allgemeines Interesse an der Erfüllung der Aufgaben des Energiemanagers zu wecken, sodass seine Tätigkeit, auf Fehlverhalten aufmerksam zu machen, nicht als Entlastung empfunden wurde („zum Glück haben wir den Energiemanager, der falsches Verhalten benennt und daran erinnert, was eigentlich ohnehin alle für richtig und wichtig halten“) sondern eher als Bedrohung. Die Aufgabe, Mitschüler zu kontrollieren und auf Fehlverhalten hinzuweisen, wurde daher von den Energiemanagern nur ungern wahrgenommen (Belege?)
- Die Energiemanager verfügten nicht über ausreichende Kenntnisse, um die Regeln den Mitschülern gegenüber als sinnvoll begründen zu können (z.B. verschwendet das gekippte Fenster bei einer bestimmten Temperaturdifferenz zwischen drinnen und draußen pro Stunde eine bestimmte Menge Gas, deren Verbrennung wiederum eine bestimmte Menge CO₂ mit sich bringt, für deren Aufnahme eine bestimmte Menge Bäume notwendig wären usw.).
- Von einigen LehrerInnen sind die Aufgaben der Energiemanager im Widerspruch zum

Informationsblatt willkürlich festgelegt worden (wie wurde das festgestellt?). So wurden in einigen Klassen die Energiemanager dazu verpflichtet, bestimmte Aufgaben (Fenster schließen, Licht ausmachen, Papiermüll entsorgen etc.) für die Klasse zu erledigen.

- (Könnte auch der Umstand eine Rolle spielen, dass pro Klasse nur ein Energiemanager gewählt wurde und daher die gegenseitige Unterstützung fehlte?)
- (Könnte auch der Umstand eine Rolle spielen, dass die Aufgaben der Energiemanager zu wenig formelle Unterstützung von Seiten der Schulleitung hatten, bzw. im Bewußtsein der Lehrer und Schüler nicht als „Chefsache“ galten?)

Die wesentlichen Herausforderungen für das kommende Schuljahr bestehen darin, Wege zu finden, das Amt des Energiemanagers attraktiver und die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben sowohl der Schülerschaft als auch dem Kollegium besser bewusst zu machen.

3. Ziele, Erfolgskriterien und Methoden der Evaluation

Unsere Vorhaben zu Verbesserung der Situation sind folgende:

3.1 Die Energiemanager sollen in theoretischer Hinsicht eine gründliche altersgemäße Schulung sowie Tips und Hinweise erhalten, wie die Kenntnisse an die Klassen weitergegeben werden können und wie Probleme identifiziert und gelöst werden können.

3.2 Die Aufgaben und Funktionen, die Energiemanager zu erfüllen haben, sollen im Rahmen eines breiten Diskussionsprozesses neu festgelegt werden und alle KollegInnen und SchülerInnen sorgfältig darüber informiert werden.

3.3 Es sollen organisatorischen Vorkehrungen für einen periodischen Austausch unter den Energiemanagern getroffen werden, um einerseits eine gegenseitige Stützung zu ermöglichen und andererseits allfällige Probleme rasch zu identifizieren.

3.4. Das Projekt Energiemanager soll gemeinsam mit dem Gymnasium X durchgeführt und Erfahrungen periodisch ausgetauscht werden.

(Überlegt werden sollte, ob diese Vorhaben ausreichen und ob nicht noch mehr Anreize erforderlich sein werden)

Es wäre ein Erfolg, wenn die ökologischen Aufgaben der Energiemanager und die begleitenden Aktivitäten zu einer feststellbaren Senkung der Energiekosten führen würden und wenn sich die ökologische Sensibilität der SchülerInnen und LehrerInnen verbessern würde.

Methoden der Evaluation:

- Vergleichende Untersuchung und Analyse des Energieverbrauchs und
- Erhebung der Einstellungen zu den ökologischen Initiativen bei einer Stichprobe der SchülerInnen
- Gruppeninterview mit den Energiemanagern über ihre Erfahrungen

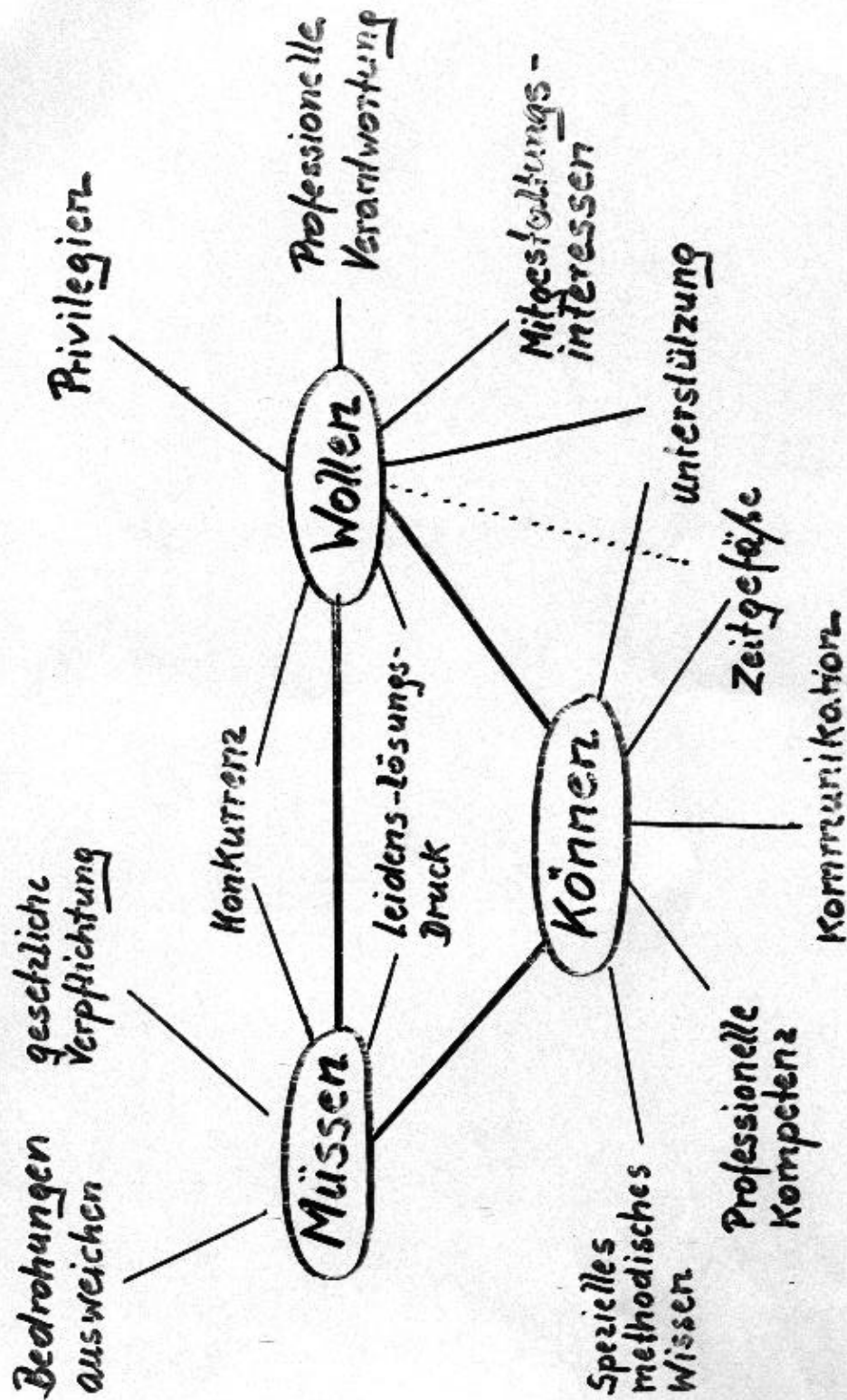
4. Aktionsplan

Was?	Wer ist für die Koordination verantwortlich?	Bis wann soll es geschehen?	Wer ist für Evaluation verantwortlich?
(3.1) Schulung der Energiemanager			
(3.2) Diskussion und Festlegung der Aufgaben			
(3.3) Organisation des periodischen Austauschs			
(3.4) Koordination der Zusammenarbeit mit dem Gymnasium X			

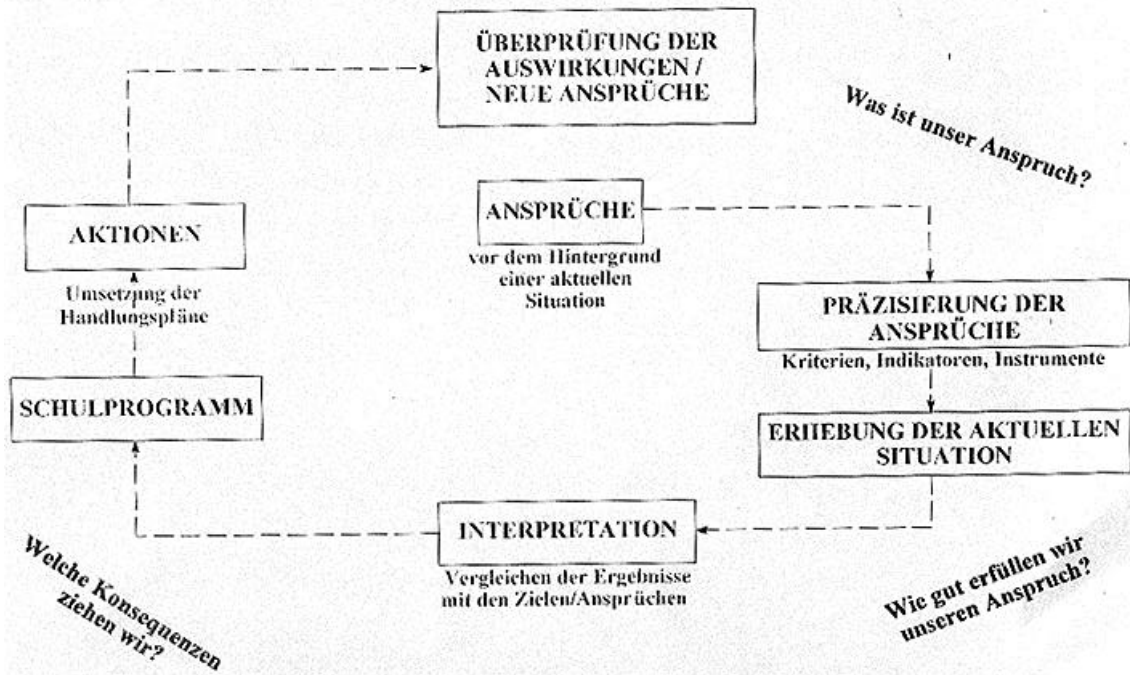
Anhang 5: Beispiel einer Konkretisierung allgemeiner Ziele (aus: Vötter 1999)

A 1.4 Arbeit im Team		
<p>Ziele: In den Lehrerteams, Klassenräten, Fachgruppen sollen gutes Gesprächsklima, gegenseitiger Respekt, Klarheit über Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf erzieherische Werthaltungen, konstruktive Konfliktbewältigung und gegenseitige Unterstützung bei der Planung, Durchführung und Evaluation von Unterricht herrschen.</p>		
Kriterien	Indikatoren	Evaluation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Probleme werden gemeinsam besprochen, unterschiedliche Sichtweisen erörtert und von allen vertretbare Lösungen gesucht ▪ Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Werthaltungen, Unterrichtsmethoden und in den Ansprüchen und Beurteilungskriterien werden untersucht und gemeinsam besprochen ▪ In den Teams wird die Vertraulichkeit von persönlichen Daten beachtet ▪ Fortbildungserfordernisse werden besprochen und entsprechende Angebote genutzt ▪ Die Mitglieder des Teams geben einander Individualfeedback und unterstützen sich gegenseitig bei der Konzeption und Erprobung von Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es herrscht ein Klima gegenseitiger Wertschätzung ▪ Die Vereinbarungen über die verschiedenen Zuständigkeiten und Aufgaben werden eingehalten ▪ Feedback und Hospitationen werden regelmäßig durchgeführt ▪ Evaluationsergebnisse werden im kollegialen Kreis kritisch besprochen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der Protokolle ▪ Fragebogen zur Evaluation von Teamsitzungen ▪ Berufliches Tagebuch

Bedingungen für Entwicklungsinitiativen



SCHULENTWICKLUNG



Qualitätsstandards für die Selbstevaluation

Der Schulprogrammentwicklung und der damit verbundenen Selbstevaluation liegen ein Konzept und eine Planung zugrunde und sie verfügt über dieerfor derlichen organisatorischen Rahmenbedingungen.

Die Selbstevaluation umfasst Individual-Feedback und Schulqualitätstrecherchen.

Es werde bedeutsame Themen behandelt.

Die Evaluationsverfahren und Instrumente sind zweckmäßig gewählt worden und eingesetzt.

Die Befunde werden in Entwicklung umgesetzt.

Es erfolgt eine zweckmäßige Berichterstattung im Rahmen des Schulprogramms.

ã Peter Posch

Das Schulprogramm-Konzept

1. Entwicklungsziele unserer Schule

2. Der „Rückblick“:

- ◆ Was haben wir bereits unternommen?
- ◆ Was haben wir erreicht?
- ◆ Vor welchen alten bzw. neuen Herausforderungen stehen wir?

3. Der „Vorausblick“:

- ◆ Ziele für nächste Zukunft
- ◆ Erfolgskriterien
- ◆ Methoden der Evaluation

4. Aktionsplan

- ◆ Wer ist wofür verantwortlich?
- ◆ In welchem Zeitraum
- ◆ Mit welchen Ressourcen

Was ist ein Schulprogramm?

Jede Schule tritt in bestimmten Zeitabständen mit „Zwischenberichten“ an die Öffentlichkeit und legt Rechenschaft ab über in ihr Bemühen

- **um die Qualität des Unterrichts**
- **um die Qualität des Lebensraums Klasse/Schule**
- **um die Qualität des Schulmanagements**
- **um die Qualität der Außenbeziehungen**
- **um die Qualität der Personalentwicklung**

Das Schulprogramm ist ein Entwicklungsprozess, das *rückblickend* Auskunft über die Qualität der Vorhaben des vergangenen Jahres gibt, und das *vorausblickend* Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen für das kommende Jahr zieht und neue Vorhaben vorstellt, die in Angriff genommen und evaluiert werden.

ã Peter Posch

Wozu dient das Schulprogramm?

Es soll in der einzelnen Schule eine Dynamik kontinuierlicher Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung aufrecht erhalten und fördern.

Es soll beitragen

- **zur Pflege eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins bei LehrerInnen, SchülerInnen, Schulleitung und Eltern.**
- **zur Steuerung des Entwicklungsprozesses der Schule**
- **zur sinnvollen Konzentration der personellen und materiellen Ressourcen**
- **zur Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit**

Individualfeedback	Schulrecherchen
<p>Worin bestehen Störungen in meinem Unterricht und wie wirken sie sich aus?</p> <p>Wann bin ich ... (gerecht, ungerecht?)</p> <p>Findet ihr mich zu ...? Oder zu ...?</p> <p>Wie gut gelingt mir ...?</p> <p>Wie wirkt das, wenn ich folgende Unterrichtsarrangements realisiere?</p> <p>Was können meine Schüler und Schülerinnen?</p>	<p>Wie entwickelt sich das ökologische Bewusstsein an unserer Schule?</p> <p>Wie erleben SchülerInnen generell Massnahme xy?</p> <p>Wie erfolgreich ist die Elternarbeit?</p> <p>Weshalb sind SchülerInnen bei uns aggressiv?</p> <p>Wie wirken sich die großen Klassen aus?</p> <p>Wie gut ist unser Beratungsdienst?</p>

Hauptelemente einer Qualitätsevaluations- und Qualitätsentwicklungsstrategie im österreichischen Schulwesen

Leitender Gesichtspunkt: Enge Verbindung von Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung

1. Evaluation und Entwicklung auf Schulebene

Zweck: Die einzelne Schule wird veranlasst, sich mit Qualitätsansprüchen auseinanderzusetzen und ihren Entwicklungsprozess selbst zu steuern.

1.1 Selbstevaluation der einzelnen Schule

1.2 Fremdevaluation der einzelnen Schule

2. Krisenintervention

Zweck: Klärung und Bewältigung von Problemfällen.

3. Evaluation auf Systemebene

Zweck: Untersuchung der Funktionsfähigkeit des gesamten Schulwesens, um Steuerungsinformationen zu erhalten.

3.1 System-monitoring

Periodische Erhebung statischer Daten über den Zustand des Bildungssystems (Kosten, Übertrittsarten, Fehlstunden, Klassenwiederholungen etc.)

3.2 Fokussierte Evaluation

Bundesweite Untersuchungen zu aktuellen Problemlagen des Schulwesens

Merkmale guter Schulen

- Orientierung an hohen, allen bekannten fachlichen und überfachlichen Standards
- Hohe Wertschätzung von Wissen und Kompetenz
- Grundhaltung: Erfolgserwartung (statt „Vermeidung und Misserfolg“)
- Mitsprache und Verantwortungsübernahme durch SchülerInnen
- Wertschätzende Beziehungen
- Kooperative, deutlich wahrgenommene Schulleitung
- Aushandlung und konsequente Handhabung von Regeln
- Reichhaltiges Schulleben und vielfältige Entfaltungsmöglichkeiten für LehrerInnen und SchülerInnen
- Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Vorgaben und Herausforderungen und Entwicklung gemeinsamer Wertvorstellungen
- Einbeziehung der Eltern in das schulische Geschehen
- Qualitätsevaluation, Weiterbildung und Schulentwicklung mit Schwerpunkt Lernen/Unterricht

ã Peter Posch