

---

# 4

## Schulqualität sichern und verbessern

---

- ❖ Was sind die Ausgangsfragen zur Schulqualität und wozu dient Qualitätsevaluation?
- ❖ Welche Qualitätsbereiche gibt es und wie kann die Schule am Standort eine Bestandsaufnahme beginnen?
- ❖ Was sind die Inhalte des Schulprogramms und wie findet man den Weg dorthin?
- ❖ Worauf ist bei Evaluation zu achten und was macht diese erfolgreich?
- ❖ Welche Rahmenbedingungen soll man beachten, um den Anfang der Qualitätsentwicklung erfolgreich gestalten zu können?

*Dieses Kapitel ist nahezu wortident mit dem Leitfaden der BMUK-Initiative „Qualität in Schulen“ (Q.I.S.), verfasst von Manfred Iby und Edwin Radnitzky, der voraussichtlich im Sept. 1999 im Internet verfügbar ist. Darüber hinaus bietet Q.I.S. Verfahrensvorschläge, Fragebögen und Offene Methoden mit vielen praktischen Beispielen sowie das Qualitätsnetzwerk als interaktive Plattform für den Austausch von Erfahrungen und Informationen.*



# 4 Schulqualität verbessern

## 4.1 Schule braucht Qualität

### Qualität in Schulen

Dafür gibt es gute Gründe – und eine solide Entwicklungsgrundlage in Österreichs Schulen. Dass dort gute Arbeit geleistet wird, zeigt nicht zuletzt die internationale Anerkennung. Aber die Schule steht vor neuen Herausforderungen.



Dringlicher denn je stellt sich die Frage nach dem Verständnis von Qualität: Was bedeutet zukunftsorientierte Bildung in einer „guten Schule“? Wie viel ist sie uns wert? Und: Werden die öffentlichen Mittel effektiv eingesetzt?

K 19

### Qualitätsdiskussion

Die Initiative „Qualität in Schulen“ (Q.I.S.) setzt bei diesen Fragen an. Das Unterrichtsministerium will damit die Schulen anregen, selbst ihre Qualität zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Qualitätsentwicklung soll ein fixer Bestandteil von Schulkultur werden. „Qualität in Schulen“ bedeutet: die Beteiligten einbinden und Schritt für Schritt vorgehen – eigenverantwortlich und auf freiwilliger Basis.

### Schulprogramm

- ⇒ Am Anfang stehen Fragen:
- Was bedeutet Qualität in unserer speziellen Situation?
  - Was sind unsere Ansprüche, unsere Perspektiven und Visionen?
  - Wie sieht die Realität an unserer Schule aus? Und was wissen wir darüber?

Anspruchsvolle Fragen, die sich für jede Schule stellen. Qualität soll ins Gespräch kommen - mit einem konkreten Ergebnis: Entwicklungsziele und praktische Maßnahmen für ihre Umsetzung festzulegen.

Kristallisationspunkt der Qualitätsentwicklung kann das „Schulprogramm“ sein, in dem Ziele und Maßnahmen in verschiedenen Quali-



**Evaluation:  
Umsetzung prüfen**

tatsbereichen verbindlich festgeschrieben sind. Es ist eine zeitlich begrenzte Vereinbarung, die nach innen und außen wirksam wird: als Orientierungshilfe für pädagogisches Handeln und als Information für die Öffentlichkeit. Und letztlich wird es auch zum Maßstab, an dem die Entwicklung der Schule zu messen ist.



**Formen der Evaluation**

Visionen, Ziele und Pläne sind wichtig; es gilt jedoch, geplante Vorhaben auch tatsächlich zu verwirklichen und die gesetzten Maßnahmen in angemessenen Zeitabständen auf ihre Umsetzung und Wirksamkeit zu überprüfen. Evaluation ist daher ein unerlässlicher Bestandteil von Qualitätsentwicklung. Sie ist mit dem Schulprogramm untrennbar verbunden, macht das Erreichte sichtbar und schafft eine gemeinsame Basis für die weitere Entwicklung.

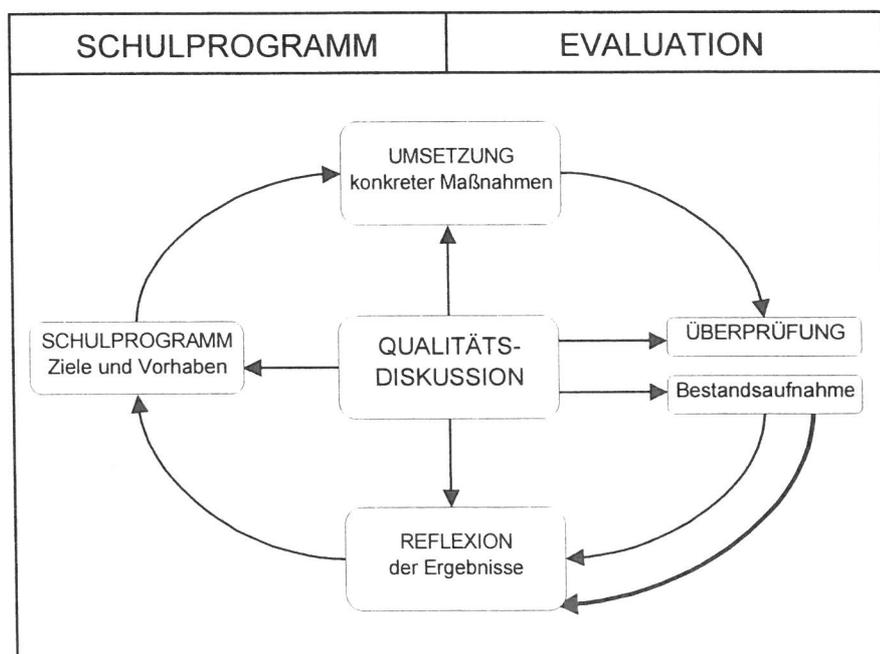
Evaluation bedient sich verschiedenster Methoden und Instrumente. Sie tritt in bestimmten Phasen der Qualitätsentwicklung auf – mit unterschiedlichen Akzenten: Einmal wird es darum gehen, sich mittels einer Bestandsaufnahme einen breiten Überblick zu verschaffen, ein andermal wird man den Erfolg konkreter Maßnahmen überprüfen wollen.

Immer jedoch gilt es wohlüberlegtes Feedback einzuholen von den Lehrerinnen und Lehrern, den Schülerinnen und Schülern und den Erziehungsberechtigten.

An Individualfeedback für die einzelne Lehrkraft ist ebenfalls gedacht – freiwillig und vertraulich. Die Zusammenschau der Ergebnisse ergibt ein Bild der Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten einer Schule.

„Qualität in Schulen“ sieht folgende Grundelemente vor, die zyklisch verbunden sind:

**Zyklisch verbundene Grundelemente**



## Verschiedene Einstiege

Es gibt unterschiedliche Einstiegsmöglichkeiten in diesen Zyklus – und verschiedene Zugänge zur Qualitätsentwicklung an Schulen. Ein Blick in die österreichische Schulrealität zeigt eine Vielzahl solcher Ansätze. Sie alle sind mit der Initiative „Qualität in Schulen“ vereinbar, sofern sie gewissen Mindeststandards genügen und die unverzichtbaren Elemente „Schulprogramm“ und „Evaluation“ enthalten. Das Unterrichtsministerium will es aber nicht bei dieser allgemeinen Feststellung belassen, sondern auch einen konkreten und praktikablen Weg vorschlagen: den Einstieg über Qualitätsdiskussion und Bestandsaufnahme. Sie bilden den Ausgangspunkt dieses Kapitels.

## 4.2 Qualitätsentwicklung – wozu?

### Gute Schule?

Was zeichnet eine „gute Schule“ aus?  
Was sind Merkmale des „guten Unterrichts“?  
Welche Qualifikationen sollen Kinder und Jugendliche heutzutage erwerben, damit sie für die Zukunft gerüstet sind?



GUTE SCHULE

### Eine simple Frage ...

Sicherlich haben sich viele solche Fragen bereits gestellt. Gewiss wurden dabei Antworten zurechtgelegt, die zur Orientierung im schulischen Alltag dienen. Vermutlich konnte man in Gesprächen und Diskussionen aber auch feststellen, dass sich diese Vorstellungen nicht immer mit denen anderer Personen im selben Arbeitsumfeld decken.

Solche Unterschiede, Widersprüche und Fragezeichen aller Art zum Thema „Schulqualität“ sind natürlich kein Zufall. Verschiedener denn je sind die Positionen unterschiedlicher Interessensgruppen zu den genannten Fragen.

### ... mit verschiedenen Antworten ...

- ☞ Eine „gute Schule“ kann – nach Definitionen österreichischer Erziehungswissenschaftler – ein Ort sein, wo ...
  - fachliche Eliten ausgebildet werden,
  - junge Menschen Geborgenheit und soziale Heimat finden,
  - Prinzipien der Wirtschaft und der Wirtschaftlichkeit im Vordergrund stehen,
  - Kinder und Jugendliche Förderung erleben und Perspektiven für ein sinnerfülltes Leben entwickeln können,
  - Schülerinnen und Schüler lernen, neue Technologien mög-



lichst effizient zu nutzen,

- Zusammenarbeit und solidarischer Umgang miteinander groß geschrieben sind,
- die Probleme unserer Welt ohne Resignation benannt, wo Lösungskompetenz und Zuversicht vermittelt werden.

Dies alles und noch vieles mehr kann „gute Schule“ sein, aber mit Sicherheit nicht eines davon allein. Und auch nicht alles zusammen: Schulqualität bildet ein Spannungsfeld von zum Teil widersprüchlichen Zielvorstellungen. Wo eine Schule die Akzente setzt, hängt vom Gestaltungswillen der Beteiligten, von den Bedingungen des jeweiligen schulischen Umfeldes und den gesellschaftlichen Entwicklungen ab, mit denen sich die Schule heute konfrontiert sieht. Die Reihe der neuen Herausforderungen ist lang, die Schlagwörter, unter denen sie diskutiert werden, sind zahlreich:

### **... angesichts komplexer Anforderungen**

- ⇒ *Die Schule muss mit immer größerer Unterschiedlichkeit der Schülerinnen und Schüler zurechtkommen.*

### **Heterogenisierung**

In der Bevölkerung werden Lebenschancen vielfach mit Bildung verbunden. Der Zugang zur Bildung wurde erweitert, und die Nachfrage wächst. Die Tatsache, dass traditionelle Schulabschlüsse gleichzeitig an Wert verlieren, ändert daran nur wenig. Städtische Hauptschulen sind existenziell bedroht, und höhere Schulen müssen mit dem Wandel von der Eliten- zur Massenbildung fertig werden. Zudem schlagen Veränderungen der Erziehungsleistungen in den Familien auf die Schule durch: die Unterrichtsarbeit wird schwieriger.

### **Ökonomisierung**



- ⇒ *Die Leistungen der Schule werden verstärkt unter ökonomischer Perspektive gesehen.*

Mit der Nachfrage nach Bildung sind auch die Ausgaben für das Schulwesen gestiegen. Dies muss mit Erfordernissen der Sparsamkeit im Staatshaushalt in Einklang gebracht werden.

Der Blick durch die ökonomische Brille wird zusehends schärfer:

Sind die Dienstleistungen der Schule ihr Geld wert? Werden die Mittelzuweisungen an den Standorten effektiv genutzt?

WERDEN DIE MITTEL  
EFFEKTIV GENUTZT?

Auf diese Fragen muss die Schule selbst glaubhafte Antworten geben.

- ⇒ *Das Interesse der Öffentlichkeit an der Qualität einzelner Schulen wird größer.*

### **Öffentlichkeitsarbeit**

In der Öffentlichkeit gibt es ein wachsendes Bewusstsein in Bildungsfragen, das sich auch in den Überlegungen zur Schulwahl niederschlägt. „Schulrankings“, die seit einiger Zeit in verschiedenen Medien publiziert werden, entsprechen diesem Trend.

Für die einzelnen Schulen ergibt sich die Notwendigkeit, die eigenen Schwerpunkte und Leistungen – auch in schwer messbaren Bereichen – nach außen hin sichtbar zu machen.

## **Demokratisierung**

- ⇒ *Die Schule wird von Schülerinnen und Schülern und Erziehungsberechtigten mit steigenden Wünschen nach Partizipation und Mitsprache konfrontiert.*

Diese Tatsache äußert sich unter anderem in der zunehmenden Bedeutung schulpartnerschaftlicher Gremien. Sie wird aber auch im Unterricht wirksam: Traditionelles Anpassungsverhalten an schulische Anforderungen nimmt ab. In den Familien erleben mehr und mehr Kinder, dass Regeln „ausgehandelt“ werden. Mehr denn je ist die Schule auch in diesem Bereich gefordert.

## **Dynamische Qualifikationen**

- ⇒ *Die Lernkultur verändert sich: „Dynamische“ Qualifikationen gewinnen an Bedeutung.*

Angesichts der rasanten Zunahme von Wissen wird es immer schwieriger, einen festen und bewältigbaren Wissenskanon zu definieren. Die Schülerinnen und Schüler müssen daher lernen, mit Wissen selbständiger umzugehen. Die wachsende Bedeutung „dynamischer“ Kompetenzen (selbst organisiertes Lernen, Kooperationsfähigkeit, sozial verantwortliches Handeln u. a. m.) erhöht den Stellenwert der Mitarbeit im Unterricht. Geeignete Lernformen müssen erprobt und weiterentwickelt werden.

## **Pluralisierung**

- ⇒ *Die langfristige Verbindlichkeit von Wertvorstellungen nimmt ab, lokale Vereinbarungen werden immer wichtiger.*

Wertvorstellungen werden insgesamt heterogener und unverbindlicher. Orientierung geben für das Leben in der Gesellschaft wird schwieriger. Welche Haltungen – nicht nur welche Qualifikationen – brauchen Jugendliche? Was in einer statischen Gesellschaft mit hoher Werte-Übereinstimmung klar war, lässt sich im Zeichen der Wertpluralität nicht mehr einheitlich vorgeben. Es gilt, widersprüchliche und komplexe Ziele aufeinander abzustimmen.

## **Neue Herausforderungen ...**

Und das ist noch lange nicht alles: „Gleichstellung der Geschlechter“, „Ökologisierung“, „Globalisierung“, „Neue Technologien“ – die Reihe der Schlagwörter, aus denen neue Anforderungen an die Schule abgeleitet werden, ließe sich noch fortsetzen.

## **... verlangen Initiative an den Schulen ...**

In diesem Geflecht von Ansprüchen und Herausforderungen, das zunehmend komplexer wird und sich immer rascher verändert, muss sich die einzelne Schule mit ihren Qualitätsvorstellungen immer wieder neu positionieren. Mehr denn je ist „Schulqualität“ heute ein Begriff, den es zwischen den beteiligten Schulpartnern auszuhandeln gilt. Es ist nicht mehr zweckmäßig, pädagogische Praxis von zentraler Stelle aus bis ins Detail zu regeln. Schulen erhalten daher schrittweise finanzielle, organisatorische und inhaltliche Entscheidungsspielräume und können selbst initiativ werden.

## **... gemeinsame Reflexion ...**

Das erfordert mehr gemeinsame Reflexion der Akteure an den



## ... und Professionalität

Schulen. Und es hat zur Folge, dass Schulen Rechenschaft darüber ablegen müssen, wie sie ihre Freiräume nutzen und ihre Ziele erreichen. Professionell handelnde Lehrerinnen und Lehrer sind sich dessen bewusst: Profis wissen, was sie tun, wozu sie es tun und wie sie dabei am besten vorgehen. Sie überzeugen sich, ob sie die beabsichtigten Ziele erreichen. Und sie bemühen sich darum, ihr Handeln immer wieder von neuem auf die sich ändernden Rahmenbedingungen abzustimmen. Damit entwickeln sie die Qualität des Schulstandortes weiter.

Die Initiative „Qualität in Schulen“ geht von diesem professionellen Anspruch österreichischer Lehrerinnen und Lehrer aus, bezieht aber auch alle anderen an der Schule Beteiligten mit ein und will sie bei seiner Realisierung unterstützen.

Systematische Qualitätsentwicklung bedeutet ...

- ... sich gemeinsam und systematisch mit dem Begriff „Qualität“ in den zentralen Bereichen schulischen Lebens auseinander zu setzen,
- ... einen verbindlichen Orientierungsrahmen zu schaffen, der die gemeinsamen Qualitätsvorstellungen absteckt,
- ... ausgehend von den Stärken und Schwächen der Schule gemeinsam Entwicklungsziele und -maßnahmen zu formulieren und damit die gesetzlichen Rahmenvorgaben zu konkretisieren,
- ... den Dienstleistungsgedanken zu betonen: in Form einer Vereinbarung zwischen den Schulpartnern, welche zudem in glaubwürdiger Weise die Leistungen der Schule nach außen hin sichtbar macht,
- ... Rechenschaft über die Leistungen der Schule abzulegen und damit den Einsatz öffentlicher Mittel zu rechtfertigen.

In einigen europäischen Ländern gehört die systematische Beschäftigung mit Qualitätssicherung bereits zu den Verpflichtungen der einzelnen Schule. Auch die Europäische Union empfiehlt Schritte in diese Richtung. Österreich wird sich dem internationalen Trend anschließen. „Qualität in Schulen“ soll den Schulen dabei helfen, sich mit entsprechenden Maßnahmen vertraut zu machen.

## 4.3 Der Einstieg

### Qualitäts- diskussion

„Schulqualität“ ist nicht ein-dimensional. Der Begriff umfasst ein Spannungsfeld unterschiedlicher Ziele. Eine allgemeine Definition findet sich in den österreichischen Schulgesetzen. Diese Regelungen bilden den Rahmen für eine Qualitätsdiskussion, die an jedem Standort zu führen ist: Lehrende, Schülerinnen und Schüler und Erziehungsberechtigte stellen



sich die anspruchsvolle Frage, was Qualität an ihrer Schule konkret bedeutet: Was soll unser Leitbild sein? Welche Leitsätze bringen unsere Ansprüche zum Ausdruck? Und wie sind diese zu erfüllen – angesichts der aktuellen Situation?

### **Gemeinsame Bestandsaufnahme**

Bestehendes sinnvoll weiterzuentwickeln, dazu braucht es Überblick und Durchblick. Nicht Vermutungen und Spekulationen sind gefragt, sondern möglichst verlässliche Informationen. Deshalb wird eine durchdachte, kritische Bestandsaufnahme vorgeschlagen. Wesentlich bei diesem Einstieg ist, die Sichtweisen der Beteiligten einzubeziehen: von Schülerinnen und Schülern, Eltern, Lehrerinnen und Lehrern. Die gemeinsame Analyse der Einschätzungen ist Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung qualitätsvoller Arbeit an der Schule. Was bildet den Rahmen dieser Ist-Analyse?

### **Qualitätsbereiche**

⇒ Fünf Qualitätsbereiche sind für alle Schulen bedeutsam:

- Lehren und Lernen
- Lebensraum Klasse und Schule
- Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen
- Schulmanagement
- Professionalität und Personalentwicklung

K 20

### **Erhebungsmethoden**

In diesen Bereichen soll der Ist-Zustand erhoben werden. Jede Schule kann dies auf ihre Weise tun. Als Beispiele, zur Orientierung, stehen Fragebögen und andere Instrumente zur Verfügung. Ausgestalten kann sie jede Schule selbst. Passend für ihre spezielle Situation und ihren Qualitätsvorstellungen entsprechend. Es ist jedoch auch möglich, eigene, gänzlich neue Wege zu beschreiten oder bereits erprobte Methoden einzusetzen.

### **Vertrauliches Individual-Feedback**

Die Schule als Ganzes im Blick zu haben ist wichtig. Umfassende Qualitätsentwicklung setzt aber auch bei der einzelnen Lehrkraft an. Individualfeedback ist dabei vordringlich. Auch dafür gibt es entsprechende Angebote – als Anregung, zum persönlichen Gebrauch. Die Ergebnisse sind Anlass zur Reflexion und zum Gespräch im kleinen Kreis, mit Kolleginnen und Kollegen des Vertrauens.

Was bei Feedback entscheidend ist: Es braucht klare Rahmenbedingungen und ein Klima des Vertrauens. Wer für die Durchführung und die Auswertung verantwortlich ist, muss klar sein. Und auch, wer in welche Daten Einblick erhält. Dass sie an der Schule bleiben, versteht sich von selbst.

*„Was heißt hier Qualität?“*

### **Ziel: Qualitätsentwicklung**

Die Initiative „Qualität in Schulen“ will die einzelnen Schulen bei der systematischen Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Qualität unterstützen. Eine möglichst breite Qualitätsdiskussion am Schulstandort soll in ein Schulprogramm mit konkreten Entwicklungszielen und -maßnahmen münden.

Gute Schulprogramme entstehen nicht von heute auf morgen – und nicht hinter verschlossenen Türen. Sonst bleiben sie ohne Akzeptanz und damit ohne Wirkung. Es ist daher zweckmäßig, zunächst



**Schulqualität konkretisieren bei der ...**

einen Diskurs über Qualität zu beginnen, in den möglichst viele Beteiligte am Schulstandort eingebunden sind. Dabei gilt es, die Qualitätsvorstellungen und -ansprüche der einzelnen Schule zu konkretisieren – vor dem Hintergrund der jeweiligen Rahmenbedingungen und Herausforderungen.

**... Ist-Analyse, Zielfindung, Schulprogramm-  
arbeit**

Solche Überlegungen sind sinnvoll und notwendig, an welcher Stelle eine Schule auch immer ansetzt, wo immer sie in den Zyklus der Qualitätsentwicklung einsteigen will. Ganz gleich, ob sie mit einer Ist-Analyse beginnt, mit der Entwicklung von Visionen und Leitsätzen, ob sie Zielperspektiven konkretisiert oder bereits laufende Vorhaben überprüft. Und diese Diskussion über Qualitätsvorstellungen wird an verschiedenen Stellen der zyklischen Qualitätsentwicklung zu aktualisieren sein.

**Austausch fördern**

Es gibt viele Möglichkeiten, die Meinungsbildung darüber anzuregen und Standpunkte öffentlich zu machen: Podiumsdiskussionen, Aufsatzwettbewerbe, Reportagen in Schulzeitungen, Workshops für Schulpartner, themenzentrierte Konferenzen und Zukunftswerkstätten, Gesprächsforen im Internet ... Wichtig ist bei alledem, den Austausch zu fördern – innerhalb der Schule, aber auch zwischen Schule und Umfeld – und gegensätzliche Positionen im Spannungsfeld „Schulqualität“ zu akzeptieren und als Aushandlungsbasis zu nutzen.

**Fokus:  
Qualitätsmerkmale**

- ⇒ In diesem Diskussionsprozess zeichnen sich erste Konturen dessen ab, was „gute Schule“ am Standort bedeutet oder bedeuten sollte:
- Welche Leitvorstellungen, welche grundsätzlichen Zielperspektiven haben wir?
  - In welchen Merkmalen kommen diese Ziele zum Ausdruck?
  - Und was haben wir bereits erreicht?

**Basis:  
Bestandsaufnahme**

Eine datengestützte Ist-Analyse, wie dies die Initiative „Qualität in Schulen“ vorschlägt, kann die Diskussion nicht ersetzen, jedoch Anlass dafür sein und gleichzeitig Grundlage für weitere Überlegungen.



„Wo stehen wir?“

- ⇒ Die Erhebung des aktuellen Ist-Zustandes spielt auf dem Weg zum Schulprogramm eine grundlegende Rolle, denn sie
  - ermöglicht eine gewisse Transparenz der Einschätzungen der Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten der Schule durch die Schulpartner,
  - schafft so eine gemeinsame Grundlage, auf die sich die schulpartnerschaftlichen Aushandlungsprozesse beziehen können,
  - bietet bei wiederholter Durchführung die Möglichkeit, Entwicklungen an der Schule festzustellen.

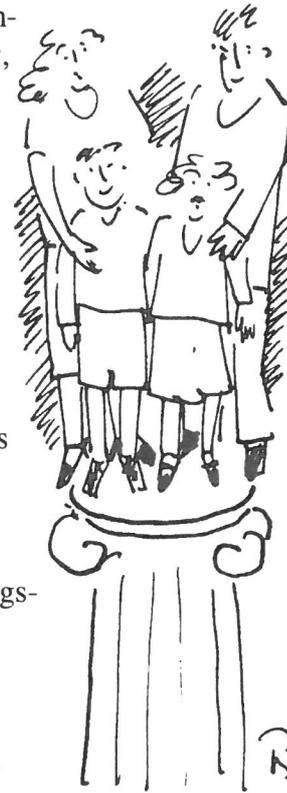
In welchem Rahmen soll die Bestandsaufnahme stattfinden? Österreichische Erziehungswissenschaftler haben, die Erfahrungen anderer Länder einbeziehend, *fünf Qualitätsbereiche* definiert, die für jede Schule bedeutsam sind. Sie sind als Orientierungshilfe, als Denkanstoß für schulspezifische Schwerpunktsetzungen gedacht, und sollen „blinden Flecken“ in der eigenen Wahrnehmung vorbeugen.

| <b>Fünf Qualitätsbereiche</b>                          |   |
|--|---|
| <b>Lehren und Lernen</b>                               | <p>Der Bildungseffekt von Schule beruht wesentlich auf dem Gelingen von Lehren und Lernen, den Hauptaufgaben von Lehrer/innen und Schüler/innen. Zum Lehren gehören die standortbezogene Umsetzung der Lehrplanvorgaben, die Unterrichtsgestaltung und der Erziehungsstil der Lehrer/innen. Dabei geht es u.a. um die Bedeutsamkeit der Lehrinhalte, um die Anerkennung der Schüler/innen als eigenständige Persönlichkeiten, deren Förderung und Unterstützung, die Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte, die Kultur der Leistungsanforderungen, der Rückmeldung und Leistungsbeurteilung.</p> <p>Zum Lernen gehören u.a. Lernbereitschaft und Eigeninitiative der Schüler/innen, das Aufbauen eines nachhaltigen Grundwissens, Beherrschen von Lerntechniken, Herstellen von Zusammenhängen, Anwenden von Wissen auf neue Aufgabenstellungen, Selbst- und Sozialkompetenz, das Erbringen von Leistung.</p> <p>Die Auseinandersetzung mit den Leistungen, den Potenzialen und dem Lernfortschritt der Schüler/innen sowie mit dem Lehr- und Lernangebot der Schule insgesamt ist ein wesentlicher Bestandteil von Selbstevaluation. <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">K 21</span></p> |
| <b>Lebensraum<br/>Klasse und Schule</b>                | <p>In diesem Bereich geht es um das subjektive Wohlbefinden, das soziale Klima in Klasse und Schule, den Umgang mit Minderheiten, mit Problemen und Konflikten, die Gestaltung der Räumlichkeiten und das Ambiente der Schule, Angebote außerhalb des Unterrichts sowie die Reichhaltigkeit des Schullebens. <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">K 22</span></p>   |
| <b>Schulpartnerschaft<br/>und<br/>Außenbeziehungen</b> | <p>Damit ist die Beteiligung der Eltern und Schüler/innen am Schulleben gemeint, die Zufriedenheit mit der Schulpartnerschaft, die Zusammenarbeit mit dem Schulpersonal, die Kommunikation und Kooperation mit Schulaufsicht und -verwaltung sowie schul-externen Institutionen. <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">K 23</span></p>   |
| <b>Schulmanagement</b>                                 | <p>Dieser Bereich umfasst Leitung, Organisation und Administration der Schule sowie den Umgang mit Ressourcen, die pädagogisch-beratende Kompetenz der Leitung, den Führungsstil, die Aufgabenteilung im Kollegium sowie Informationsflüsse und Entscheidungsfindungsprozesse an der Schule. <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">K 24</span></p>   |



**Gemeinsame Basis**

Diese Qualitätsbereiche stellen eine verbindende Klammer in einem Schulsystem dar, das von wachsender Eigenständigkeit der einzelnen Schulen gekennzeichnet ist. Ihre Untersuchung erleichtert eine systematische, datengestützte Qualitätsreflexion an der einzelnen Schule; sie bildet außerdem die Basis für eine nachvollziehbare Rechenschaftslegung.



GEMEINSAME BASIS

„Den Ist-Zustand erheben – aber wie?“

**Feedback einholen**

„Qualität in Schulen“ geht davon aus, dass teilnehmende Schulen eine Bestandsaufnahme in den genannten fünf Qualitätsbereichen vornehmen und dazu Feedback von Schülerinnen und Schülern, Erziehungsberechtigten und Lehrerinnen und Lehrern einholen.

K 26

**Ein Weg  
in sechs Etappen**

- ⇒ In der Praxis hat sich dabei eine systematische Vorgangsweise in sechs Etappen bewährt. Im Zusammenhang mit der Bestandsaufnahme gilt es,
  - die Verantwortlichkeiten für die Durchführung zu klären,
  - besondere inhaltliche Schwerpunkte in den einzelnen Qualitätsbereichen festzulegen,
  - den Kreis der Beteiligten und Betroffenen zu bestimmen,
  - passende Untersuchungsinstrumente und -methoden auszuwählen,
  - die Erhebungen bei Lehrerinnen und Lehrern, bei Eltern und bei Schülerinnen und Schülern durchzuführen,
  - die Ergebnisse aufzubereiten und zu analysieren.

Bei der Umsetzung dieser Schritte ist folgende Vorgangsweise denkbar:

**Qualitäts-  
Arbeitsgruppe**

- ⇒ *Klärung der Verantwortlichkeiten für die Durchführung:*  
Zur Vorbereitung und Durchführung der Bestandsaufnahme wird vom SGA bzw. vom Schulforum eine Qualitäts-Arbeitsgruppe eingerichtet, der zumindest ein Vertreter oder eine Vertreterin der Schülerinnen und Schüler und der Erziehungsberechtigten angehören soll. Diese Gruppe erarbeitet Vorschläge zur Erhebung des Ist-Zustandes – die Beschlüsse darüber werden im schulparterschaftlichen Gremium gefasst.

- ⇒ *Festlegung von inhaltlichen Schwerpunkten:*  
Die fünf Qualitätsbereiche stecken den Rahmen für die Be-

## Auswahl von Schwerpunkten

standsaufnahme ab und dienen als Orientierungshilfe für die Auswahl jener Teilbereiche, in denen dabei besondere Akzente gesetzt werden sollen. Ausgehend von den vorläufigen Ergebnissen der Qualitätsdiskussion an der Schule schlägt die Qualitäts-Arbeitsgruppe eine Auswahl möglichst konkreter Merkmale vor, die auf die besonderen Bedürfnisse der Schule abgestimmt ist, und überlegt dazu Indikatoren (Ereignisse, Zustände, Ergebnisse), an denen man den Erfolg erkennen und ablesen könnte.

## Einbeziehung Beteiligter bzw. Betroffener

### ⇒ Bestimmung relevanter Personenkreise:

Eine Bestandsaufnahme oder Evaluation ist ein heikles Thema, denn es geht dabei immer auch um Bewertung. Daher ist es besonders wichtig, vorher gründlich zu überlegen, wer wann wie in das Vorhaben einbezogen werden soll. Das bedeutet nicht nur, den Personenkreis zu definieren, von dem Informationen und Daten erhoben werden sollen, sondern auch festzumachen, welche Personen oder Gruppen etwas zum Gelingen oder Scheitern des Projektes beitragen können, und dies strategisch zu berücksichtigen.

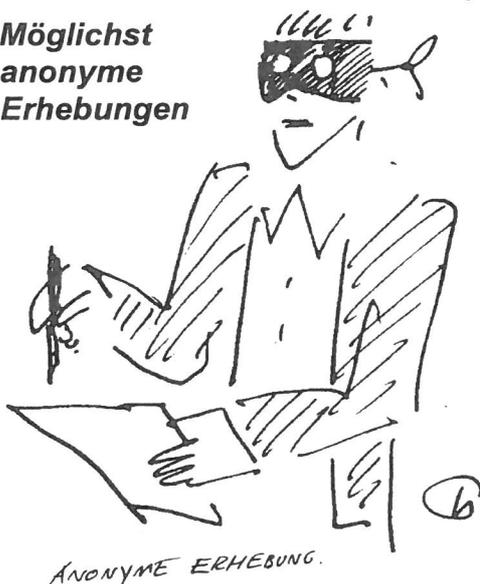
### ⇒ Zusammenstellung passender Instrumente:

Die Qualitäts-Arbeitsgruppe wählt nun geeignete Untersuchungsmethoden aus und stellt passende Erhebungsinstrumente zusammen. Sie kann die angebotenen Instrumente verwenden, diese ergänzen oder eigene zusammenstellen. Natürlich ist auch der Einsatz anderer Methoden möglich: Von Interviews, Tagebüchern oder gezielter Beobachtung über nonverbale Methoden bis zur Nutzung vorliegender – auch statistischer – Daten spannt sich ein weiter Bogen. Beschlüsse darüber werden von den schulpartnerschaftlichen Gremien getroffen.

### ⇒ Durchführung der Erhebungen:

Die Erhebungen im Rahmen der Bestandsaufnahme sollten – wo immer möglich und sinnvoll – anonym erfolgen. Bei Verwendung von Fragebögen erscheint es zweckmäßig, die Befragungen der einzelnen Gruppen der Schulpartner getrennt durchzuführen und Feedback von Schülerinnen und Schülern und von Eltern etwa klassenweise – koordiniert vom Klassenvorstand – einzuholen.

## Möglichst anonyme Erhebungen



### ⇒ Aufbereitung der Ergebnisse:

Welche Erhebungsmethoden und -instrumente auch immer verwendet wurden – es gilt, die Ergebnisse leicht fassbar, übersichtlich und adressatengerecht aufzubereiten. Die konkreten Ergebnisse der Untersuchungen sind an der Schule nur den jeweils Beteiligten zugänglich. Sie werden darüber hinaus in zusammengefasster bzw. anonymisierter Form an die Qualitäts-Arbeitsgruppe weitergeleitet – zum Zweck der Ermittlung von Schulergebnissen.

## Übersichtliche Zusammenfassungen



## Schulspezifische Vorgangsweise

Die Bestandsaufnahme wird jede Schule zweckmäßig vornehmen und organisieren müssen: Erhebungsbögen für Schülerinnen und Schüler sind dabei altersgerecht zu gestalten, an großen Schulen wird man die Datenflut mit geeigneten Stichproben begrenzen und in berufsbildenden Schulen die Erhebungen allenfalls abteilungsbezogen durchführen – unter Einbeziehung der Abteilungs- bzw. Fachvorstände.

## Datenhoheit der Schule

Wie auch immer: Der SGA bzw. das Schulforum erhält die Schulergebnisse ausschließlich in zusammengefasster Form (Tabellen, Grafiken, schriftliche Zusammenfassungen usw.). Die Ergebnisse sind Grundlage für die nun folgende Interpretation, für die Qualitätsreflexion mit Blick auf das zu gestaltende Schulprogramm. Sie sind auch ein möglicher Bezugspunkt für Maßnahmen externer bzw. Fremdevaluation.

## 4.4 Der Weg zum Schulprogramm

### Reflexion der Ergebnisse

Ein wesentlicher Schritt ist getan. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme sind übersichtlich aufbereitet. Was nun? Prozentangaben oder Durchschnittswerte sind nur Anhaltspunkte. Mit Leben erfüllt sie erst die gemeinsame Interpretation: Wie bewerten die Beteiligten die Ergebnisse? Welche Vorstellungen von „guter Schule“ dienen dabei als Maßstab?

⇒ Die Diskussion über Qualitätsvorstellungen ist sinnvoll, wichtig und immer wieder neu zu führen – mit Konsequenzen für die Praxis:

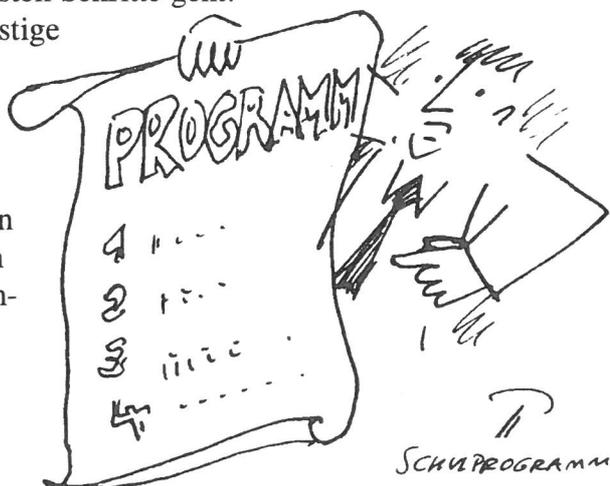
- Welche Soll-Werte sind anzustreben?
- Womit sind wir (als Einzelschule) – zumindest im Augenblick – zufrieden?
- Wo liegen unsere Stärken? Was sind unsere Schwächen?
- Und nicht zuletzt: Worüber wissen wir noch immer zu wenig?

### Stärken und Schwächen

⇒ Anspruchsvolle Fragen – ihre Beantwortung weist die Richtung, wenn es um die nächsten Schritte geht:

- Kurz- und langfristige Perspektiven für die Schule entwickeln
- In den einzelnen Qualitätsbereichen klare Ziele setzen
- Konkrete Maßnahmen zu ihrer Erreichung planen
- Auf die eigenen Stärken setzen

### Ziele und Maßnahmen



- Die Schwachstellen selbstbewusst anpacken

Schulischer Alltag ist anders: Zielsetzungen, langfristige Vorhaben treten leicht in den Hintergrund, was nur allzu verständlich ist. Es ist daher sinnvoll, sie schriftlich festzuhalten, um die erforderliche Verbindlichkeit herzustellen. So entsteht ein erstes Schulprogramm.

### **Schulprogramm als ...**

- ⇒ Knapp formuliert, enthält es ...
  - die wichtigsten Leitvorstellungen der Schule („Leitbild“),
  - den Entwicklungsstand und die Ziele in einzelnen Qualitätsbereichen,
  - konkrete Vorhaben zur Zielerreichung,
  - Aktionsplan zur Umsetzung,
  - geplante Maßnahmen der Überprüfung.

K 27

### **... verbindliche Vereinbarung**

Das Schulprogramm – eine Vereinbarung, die mehr Verbindlichkeit schafft. Es ist Leitlinie für die Schule, Orientierung für Schulleitung, Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler und Erziehungsberechtigte. Für die Öffentlichkeit dient es zur Information. Es legt Rechenschaft über die Leistungen der Schule und gibt Auskunft über Entwicklungsvorhaben. Seine Umsetzung ist zu einem vereinbarten Zeitpunkt zu überprüfen: Dabei wird das Schulprogramm zum Maßstab der Bewertung.

„Schulprogramm – wozu?“

### **Basis für Qualitäts- entwicklung**

Die Bestandsaufnahme liefert der Schule die Datenbasis für die systematische Auseinandersetzung mit ihren Qualitätsmerkmalen in zentralen Bereichen des schulischen Lebens. So wird es möglich, einen gemeinsam vereinbarten Rahmen für die Qualitätsentwicklung an den Standorten abzustecken.

Dazu dient das Schulprogramm. Es beschreibt die Grundsätze, Schwerpunkte und Ziele für die weitere Entwicklung der qualitätsvollen Arbeit an der Schule. Es enthält eine realistische Selbstdarstellung des Schulstandortes zum aktuellen Zeitpunkt und - soweit es in die Zukunft weist - realistische Vorhaben mittlerer Reichweite.

### **Praktischer Nutzen**

- ⇒ Welchen Nutzen kann sich die Schule davon erwarten?
  - Das Schulprogramm dient als Leitlinie, an der sich alle Schulpartner orientieren und auf die sie sich – z.B. in Konfliktfällen – beziehen können. Es erleichtert so die Zusammenarbeit innerhalb der Schule.
  - Die Ressourcen werden auf wichtige Vorhaben zentriert. So können zukunftsweisende Entwicklungen systematisch vorangetrieben werden.
  - Was im Schulprogramm festgeschrieben ist, kann schulintern nach transparenten Kriterien überprüft werden. Das ermöglicht, den eigenen Fortschritt zu steuern und zu messen.
  - Der Öffentlichkeit wird ein klares Bild der Schule vermittelt. Externe Partner wissen, woran sie sind. Entscheidungen bei der Schulwahl werden erleichtert.

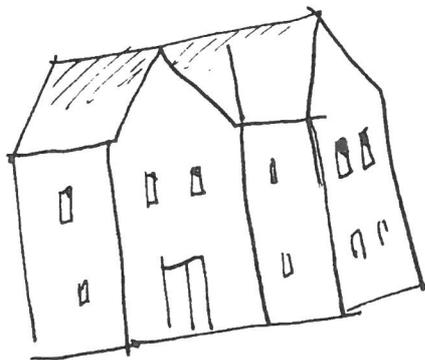


- Damit kann die Schule ihre Leistungen nachweisen und ihre Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit einlösen.

**Wirkungen  
am Schulstandort**

Das Schulprogramm soll also an der Schule eine ganz pragmatische Wirkung entfalten; es soll nicht in der Schublade verstauben und ist auch nicht als Alibi für die Behörde gedacht. Es orientiert sich zwar im Rahmen des staatlichen Bildungsauftrages an verbindlichen Qualitätsbereichen, ist aber auf die Einzelschule zugeschnitten.

An den einzelnen Schulstandorten sind daher unterschiedliche Akzente und Gestaltungen des Schulprogramms möglich. Damit es seine Funktion der strategischen Kommunikation nach innen und außen erfüllen kann, muss es jedoch eine bestimmte inhaltliche Struktur haben.



„Was steht im Schulprogramm?“

Aussagen zu den folgenden fünf Elementen sollten im Schulprogramm enthalten sein - und im Falle verschiedener Ausbildungszweige (oder Abteilungen an berufsbildenden Schulen) zweckmäßig differenziert werden:

| <b>Inhalte des Schulprogramms</b>                |  |
|--|--|
| <b>Leitvorstellungen der Schule („Leitbild“)</b> | Welchen gemeinsamen Werten fühlen wir uns verpflichtet? In Form einiger weniger prägnanter Leitsätze sollen „Philosophie“ und pädagogische Grundorientierung der Schule zum Ausdruck kommen.   |
| <b>Entwicklungsstand und Ziele</b>               | Was haben wir erreicht, vor welchen Herausforderungen stehen wir und welche Ziele setzen wir uns? Schulspezifische Lehrplangestaltungen, Schwerpunkte und Stärken, die für die Schule bedeutsam sind, werden festgehalten und in ausgewählten Qualitätsbereichen Ziele definiert, die in den nächsten Jahren erreicht werden sollen. |
| <b>Vorhaben zur Zielerreichung</b>               | Welche Maßnahmen erscheinen am geeignetsten, die gesteckten Ziele zu erreichen? Und woran werden die Schulen erkennen, dass sie erfolgreich waren? Das Schulprogramm enthält zu jeder Zielvereinbarung konkrete Vorhaben und beschreibt, welchen Beitrag sie zur Zielerreichung leisten sollen.                                      |
| <b>Aktionsplan zur Umsetzung</b>                 | Was ist zu tun, um die geplanten Vorhaben zu verwirklichen? Die einzelnen Schritte zur Zielerreichung werden präzisiert, erforderliche Ressourcen, verbindliche Zeitpläne und klare Verantwortlichkeiten festgehalten.   |
| <b>Maßnahmen zur Überprüfung</b>                 | Wie überprüfen wir den Fortschritt? Die Einschätzung der erreichten Ergebnisse soll nach transparenten Kriterien erfolgen. Dazu sind auch Zeitpunkt, Methode und geplanter Ablauf der schulinternen Evaluation festzulegen.  |

Das Schulprogramm ist weder Hochglanzbroschüre für Marketingzwecke noch staubtrockener Bericht. Es ist eine überschaubare, klar

formulierte Regieanweisung, die sich für Zwecke der Qualitätsentwicklung und -sicherung am Schulstandort eignet.

Dazu ist erforderlich, bei der Erstellung die Interessen der Schulleitung, der Lehrenden und der Schülerinnen und Schüler sowie die Erwartungen der Erziehungsberechtigten und des schulischen Umfeldes angemessen zu berücksichtigen.

„Wie erstellt man ein Schulprogramm?“

Die anspruchsvolle Aufgabe, von einer allgemeinen Qualitätsdiskussion an der Schule über eine datengestützte Ist-Analyse zu einem Schulprogramm zu gelangen, ist durch mindestens drei Spannungsfelder gekennzeichnet, die es produktiv zu nutzen gilt.

- ⇒ Es geht darum,
- den Anspruch, die Schulpartner in die Gestaltung des Schulprogramms einzubinden, mit dem professionellen Selbstverständnis der Lehrerschaft in Einklang zu bringen,
  - die Ergebnisse einer möglichst breit und offen angelegten Qualitätsreflexion am Standort in ein übersichtliches und gut handhabbares Schulprogramm auszuformen,
  - bei größtmöglicher Breite des Meinungsbildungsprozesses an der Schule zu klaren Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen zu finden.

Der im Folgenden skizzierte Weg ist auf diese Ansprüche abgestimmt. Er geht davon aus, dass die Inhalte und Ziele schulischer Bildung das Produkt gesellschaftlicher Übereinkünfte sind und daher die Interessen der Schulpartner zu berücksichtigen haben. Über pädagogische und didaktische Maßnahmen zu ihrer Umsetzung wird bei diesem Vorschlag letztlich von einer professionell agierenden Lehrerschaft entschieden.

Der Weg von der Erhebung des Ist-Zustandes zum Schulprogramm könnte über die folgenden drei Schritte führen. An Schulen mit mehreren Abteilungen scheinen davor jeweils abteilungsinterne Überlegungen und Vorschläge zweckmäßig.

**K 28**

| <b>Drei Schritte zur Reflexion des Ist-Zustandes</b> |  |
|--|--|
| <b>Von der Datenerhebung zur Reflexion</b>           | <p>Der SGA bzw. das Schulforum erörtert die Ergebnisse der Bestandsaufnahme auf Schulebene und nimmt die Endversion der schriftlichen Zusammenfassung durch die Qualitäts-Arbeitsgruppe zur Kenntnis. Dieser möglichst übersichtlich und anschaulich gestaltete Bericht wird an alle Lehrer/innen sowie an die Vertreter/innen der Schüler/innen und der Erziehungsberechtigten verteilt. Die Schulpartner werden durch geeignete Anreize und Maßnahmen ermutigt, die Ergebnisse – auch in Hinblick auf mögliche Folgerungen – zu reflektieren: Wo gibt es Auffälligkeiten? Was bedeuten die Ergebnisse für uns? Welche Vorstellungen von „guter Schule“ liegen unseren Interpretationen zugrunde? Und: Auf welchen Gebieten sollen in nächster Zeit die Akzente gesetzt werden?</p> |
|  | <p>Diese möglichst breit geführte Qualitätsreflexion mündet in einen Pädagogischen Tag, der die Meinungen und Interessen der Beteiligten – mit Hilfe klarer Arbeitsstrukturen und evtl. externer Moderation – bündelt.</p>   |



|   |   |
|---|---|
| <b>Von der Reflexion zur Zielbestimmung</b> | <p>Lehrende, Vertreter/innen der Schüler/innen und der Eltern verständigen sich vor dem Hintergrund der Bestandsaufnahme über die Eckpfeiler eines künftigen Schulprogramms: Was ist unser Selbstverständnis? Welche Ziele wollen wir erreichen? Auf welche Stärken bauen wir, und wo gilt es, Entwicklungen in Gang zu setzen?</p> <p>Die Qualitäts-Arbeitsgruppe verdichtet die gesammelten Ergebnisse des Pädagogischen Tages zu einer ersten Fassung des Schulprogramms. Dieses wird vom SGA bzw. vom Schulforum diskutiert und verabschiedet. In dieser Frage scheint für die Lehrervertreter/innen eine Selbstbindung an Konferenzbeschlüsse empfehlenswert.</p>  |
| <b>Von den Zielen zum Programm</b>          | <p>Lehrer/innen sammeln in vorbereitenden Gesprächen auch mit Schüler/innen und mit den Eltern Ideen zur Umsetzung der gemeinsamen Qualitätsvorstellungen. In einer „Programmkonferenz“ beraten die Lehrer/innen über bestmögliche Wege zur Erreichung der gesteckten Ziele: Welche Konzepte, Maßnahmen, Initiativen erscheinen sinnvoll? Welcher unterstützender, flankierender Maßnahmen bedarf es? Und: Wie bekommen wir, was wir brauchen? Die Vorschläge werden, wo nötig, gewichtet, Zeitrahmen und Verantwortlichkeiten sind festzulegen.</p> <p>Bereits an dieser Stelle gilt es auch, über die Evaluation der gesetzten Maßnahmen nachzudenken: Wann und wie sollen Überprüfung und Bewertung stattfinden? Wer soll daran beteiligt sein? Und woran werden wir merken, dass wir erfolgreich waren? Auf Basis dieser Überlegungen gestaltet eine Arbeitsgruppe – in Absprache mit der Schulleitung und beteiligten Schulpartnern – die nunmehr vollständige Fassung des Schulprogramms. Diese wird von Schulleitung und Lehrerkonferenz verabschiedet, vom SGA bzw. Schulforum beschlossen und dann in geeigneter Weise öffentlich gemacht.</p> |

Das Schulprogramm soll das Bewährte sichern und die Weichen für die Zukunft stellen. Es ist Weg und Ziel zugleich, Momentaufnahme, Planungsinstrument und Beurteilungsmaßstab. Die Maßnahmen zu seiner Umsetzung werden in den folgenden Jahren zu überprüfen sein. Die Ergebnisse dieser Evaluation sind Grundlage für eine neue Vereinbarung.

*„Was lässt Schulprogramme gelingen?“*

### **Erfolgsprinzipien**

Was können Schulen tun, um die Arbeit am Schulprogramm voranzubringen? Was macht Schulprogramme erfolgreich? Aus bisher vorliegenden Erfahrungen lassen sich einige Merkmale und Prinzipien ableiten, die zum Gelingen beitragen können:

**K 29**

⇒ *Sinn und Zweck müssen klar sein:*

Es ist klar, welchen Nutzen die Schule sich von der Erstellung eines Schulprogramms erwarten kann. Das Programm betrifft wesentliche Bereiche der pädagogischen Arbeit, verknüpft Vision und Realität, ist in sich kohärent. Die Schulpartner sind in seine Erstellung einbezogen.

### **Betroffenheit**

⇒ *Weniger ist oft mehr:*

In kurzer Zeit zu viel programmatisch festlegen und verändern zu wollen, ist problematisch – nicht nur wegen des zusätzlichen Arbeitsaufwandes, auch wegen der demotivierenden Botschaft, „die bisherige Arbeit sei nicht gut genug gewesen“. Sich dagegen auf wenige Bereiche zu konzentrieren, macht die Bemühun-

### **Überschaubare Teilziele**

gen überschaubar und hilft die vorhandene pädagogische Energie wirksam zu bündeln.

⇒ *Strukturen und Abläufe funktionell gestalten:*

Ein Kern engagierter Kolleginnen und Kollegen mag eine wichtige informelle Infrastruktur bilden, für die längerfristige Schulprogrammarbeit sind stabile, transparente Arbeitsstrukturen unerlässlich: etwa eine von Schulleitung und Schulgemeinschaft unterstützte Koordinationsgruppe oder für einzelne Schwerpunkte eingerichtete Arbeitsgruppen. Entscheidend ist, dass deren Arbeit und Funktion direkt mit den formellen Strukturen (Schulleitung, Konferenz, SGA bzw. Schulforum) verknüpft wird.

⇒ *Verschriftlichung fördert Verbindlichkeit:*

Das gilt für die vom Kollegium bzw. von den Arbeitsgruppen erarbeiteten Vorschläge, die als Belege und zugleich als Stimulanz gemeinsamer Bemühungen dienen, besonders aber für die in den Gremien getroffenen längerfristigen Vereinbarungen. Ein schriftliches Schulprogramm schafft Klarheit und gibt für gewisse Zeit Orientierung im Flusse der Entwicklung.

⇒ *Auf die schrittweise Umsetzung kommt es an:*

Pläne können bei der Steuerung helfen, aber Vorhaben werden nicht auf dem Papier realisiert. Es gilt, sie alltäglich im Bewusstsein, im Blick und im Gespräch zu halten. Auch daran sollte man bei der Gestaltung des Schulprogrammes denken. Es braucht nicht nur „Pionierarbeit“, es braucht auch ständige Pflege. Man sollte also nicht zu viel auf einmal säen und auch daran denken, wie man die Früchte der Arbeit ernten kann. Step by step, durch konzentrierte Arbeit mit überschaubaren Teilzielen, erreicht man eher Erfolge.

## Step by step

Sicherlich sind die benannten nicht alle Erfolgsprinzipien, an denen sich Schulen in der Arbeit am Schulprogramm orientieren können. Sie sind als erfahrungsgestützte Anregungen gedacht, die ihnen nützen können, wenn sie sich auf ihren Weg machen.

## 4.5 Maßnahmen überprüfen – Evaluation

Es ist gelungen! Ein erstes Schulprogramm liegt vor. Und man kennt es an der Schule. Was auf dem Papier steht, soll nun auf die eigene Arbeit wirken: Schritt für Schritt werden die Vorhaben umgesetzt. Der Plan trifft auf die Realität – da wird vieles geschehen, was ein Leitfaden nicht darstellen kann. Etwas vor Ort bestmöglich verwirklichen, improvisieren, pragmatisch vorgehen, dafür braucht es keine Ratschläge von außen. Dies ist bei österreichischen Lehrerinnen und Lehrern in guten Händen.

K 30

Von der Umsetzung braucht hier also nicht die Rede sein. Allerdings – ob die Bemühungen tatsächlich erfolgreich sind – das ist ei-



## Evaluation des Erreichten

ne andere Frage: Ob die gewünschte Richtung stimmt? Ob die Dosierung passt? Und ob der Plan sinnvoll war?

Nichts ist so gut, dass es nicht noch besser werden könnte. Und Irrtümer sind möglich. Es gilt, die gesetzten Maßnahmen, das Erreichte, einzuschätzen, mit Verständnis zu bewerten – zu „evaluieren“. Selbstvergewisserung ist angesagt, mit dem Ziel, Qualität sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Dabei gilt vieles, was auch auf die Bestandsaufnahme zutrifft.

- ⇒ Evaluation ist beides, nur der Fokus ist verschieden:
  - Bestandsaufnahme ist auf Überblick gerichtet, meint die eher unspezifische Analyse eines Ist-Zustandes.
  - Die Überprüfung konkreter Maßnahmen ist enger angelegt und fragt: Erzielen wir mit unseren Vorhaben, mit ihrer Umsetzung, auch die gewünschten Effekte?

## Förderung von Wachstum und Entwicklung

Soll Evaluation Wachstum und Entwicklung fördern, dann ist das primär eine Frage der Haltung und des Klimas. Dazu braucht es vertrauensbildende Maßnahmen, die Beteiligung Betroffener, eine Schulkultur, in der Fehler als Lernchance gesehen werden.

Ob Individualfeedback, team- oder schulorientierte Evaluation – ausgehandelte Wertmaßstäbe sind wichtig. Da dient das Schulprogramm als Richtgröße, spiegelt es doch innere und äußere Einflüsse wider. Ob interne Meinungsbildung, Schulgesetze, Behörde, Öffentlichkeit oder Wissenschaft – was mit der Qualitätsdiskussion auf einen vorläufigen Nenner gebracht wurde, erhält nun eine neue Dynamik und wirkt auf das Programm zurück!

## Gemeinsame Wertmaßstäbe

Eines ist klar: Evaluation muss seriös betrieben werden, um erfolgreich zu sein. Ob Entwicklung im Vordergrund steht oder Rechenschaftslegung: Ohne Einhaltung gewisser Mindeststandards läuft nichts.

## Mindeststandards

*„Worauf kommt es besonders an?“*

Evaluation kann verschiedenen Zwecken und Auftraggebern dienen, sie kann den Entwicklungsgedanken voranstellen oder auf Kontrolle abzielen (oder sogar beides auf einen Nenner bringen wollen).

- ⇒ Sie kann
  - formativ, also prozessbegleitend,
  - oder summativ, im Nachhinein,

K 31

erfolgen, kann eher

- Voraussetzungen und Rahmenbedingungen („Input“),
- Prozesse oder Ergebnisse („Output“) in den Blick nehmen.

Man spricht

- von interner und externer,
  - von Selbst- und Fremdevaluation,
- je nach Auftraggeber, Durchführung, Datenhoheit oder Entscheidungsgewalt über Konsequenzen.

Evaluation bedient sich verschiedenster Instrumente und Metho-

## Evaluation für verschiedene Zwecke

den. Aber wie auch immer man es dreht und wendet: Sie ist und bleibt ein heißes Eisen.

### **Evaluation trifft Wertungen**

Woran liegt das? Weil sie an Dingen rührt, über die viele Menschen nicht gerne sprechen – oder es einfach nicht gewohnt sind?

Evaluation hat mit Wertung zu tun, folglich mit Werten, Haltungen, Motiven, die den eigenen Handlungen zu Grunde liegen, mehr oder weniger bewusst, reflektiert und oft unausgesprochen.

Sie ans Tageslicht zu fördern, kann mehr Verständnis füreinander aber auch Angst erzeugen, zunächst einmal vor sich selbst: Wer gesteht sich schon gerne ein, dass nicht alle seine Handlungen von hehren (pädagogischen) Motiven getragen sind? Angst aber wird auch vor Auseinandersetzungen und Konflikten erzeugt. Und dann sind da noch die Blicke, das Gerede usw. Evaluation hat also auch mit Bewertung, mit Wertschätzung zu tun, und mit ihren Folgen. Im günstigen Fall ist sie motivierend, bewirkt Bestätigung, Anerkennung und Wohlbefinden. Manchmal erzeugen positive Ergebnisse aber auch Neid und Missgunst. Erbringt die Evaluation aber unerwünschte Resultate, so drohen Bloßstellung, Kränkung, Verlust von Ansehen, Einfluss.

### **Bewertung weckt Emotionen ...**



BEWERTUNG WECKT EMOTIONEN

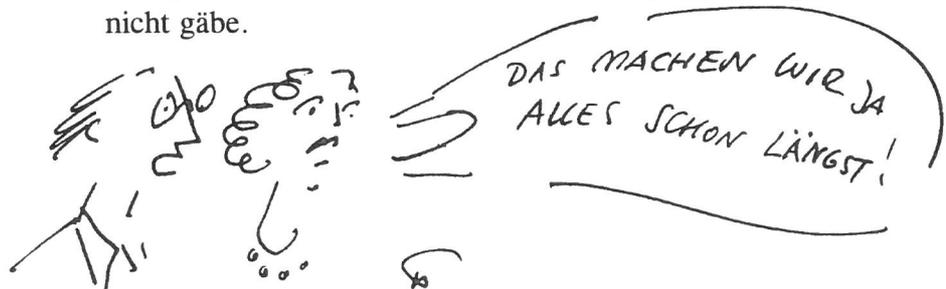
In jedem Fall und vor allen sachlichen Argumenten sind bei der Evaluation also Emotionen im Spiel, die offen zu Tage treten oder jene, die (wie im vielzitierten Bild vom Eisberg) unter der Wasseroberfläche verborgen bleiben. Besonders in der Anfangsphase von Evaluationsprozessen und in einem Umfeld, in dem (Selbst-)Evaluation noch nicht allgemein anerkannter Bestandteil der herrschenden Schulkultur ist, überwiegt erfahrungsgemäß der negative Impuls, mit den bekannten Folgen: Misstrauen gegenüber der Idee und den dahinter vermuteten Absichten, Abwehrverhalten gegenüber Personen und Institutionen

### **... Widerstände und Blockaden**

nen und Institutionen, die sie vertreten und/oder verordnen könnten, Widerstände und Blockaden in verschiedensten Erscheinungsformen. („Das machen wir ja alles schon längst!“ – Wer kennt nicht die berühmten „Killerphrasen“?)

All das ist nachvollziehbar, oft berechtigt, übrigens zutiefst menschlich, anders gesagt: ganz normal. Die Botschaft lautet auch nicht, derlei Emotionen zu unterdrücken, so zu tun, als ob es sie nicht gäbe.

### **KILLERPHRASEN**



## **Evaluation als Teil der Schulkultur**

Eine Chance für Evaluation und Qualitätsentwicklung liegt vielmehr darin, sie ein Stück weit bewusster – und damit auch besprechbarer – zu machen, zu lernen, offener damit umzugehen. Die „technische“ Seite von Evaluation ist wichtig; beinahe noch wichtiger aber erscheinen Fragen der Haltung, der Einstellung, des Klimas, die damit verbunden sind.

## **Klima des Vertrauens**

Wer also einen derartigen Prozess in die Wege leiten möchte, wird gut beraten sein, zu einem Klima des Vertrauens unter den Beteiligten beizutragen. Durch persönliche Haltung, durch Anerkennung des bisher Geleisteten, aber auch durch Maßnahmen und Strukturen, die – unabhängig von einzelnen Personen – Vertrauen schaffen. Die dazu geeignet sind, Offenheit und Transparenz zu fördern, Klärungs- und Aushandlungsprozesse zu ermöglichen, einen besseren Umgang mit Konflikten zu lernen. Die Rede ist von einem Klima, in dem Bewährtes geschätzt wird, in dem Innovationen als notwendig erkannt werden und Irrtümer erlaubt sind, in dem Fehler auch und vor allem als Lernchance begriffen werden.

## **Reflexionskultur**

Klingt das nach Abkehr von der Sachebene, vom Abwägen der Argumente, von kühler Einschätzung offenkundiger Interessen, die im Spiel sind? Das wäre ein Missverständnis. Es geht darum, den Blick für die „andere“, die emotionale und soziale Seite von Evaluation zu schärfen, und damit die Chancen für den Erfolg von Maßnahmen individueller und gemeinsamer Qualitätsentwicklung zu erhöhen. Es gilt, einen neuen Akzent im Spektrum pädagogischer Professionalität zu setzen, eine systematische Rückmelde- und Reflexionskultur zu etablieren, und dafür braucht es neben den nötigen Rahmenbedingungen vor allem Gelassenheit und Zeit – und umsichtiges Vorgehen ...

*„Wie gehen wir es an?“*

## **Überlegt vorgehen:**

Wer evaluiert was, wozu, wie, wann und wo? Diese sogenannten „W-Fragen“ bieten Gelegenheit, die bereits dargestellten Planungsschritte für eine Bestandsaufnahme nochmals Revue passieren zu lassen und entsprechend zu akzentuieren.

### ⇒ *Wer?*

Auch bei der Überprüfung konkreter Maßnahmen gilt es, zu Beginn der Aktivitäten den beteiligten bzw. betroffenen Personenkreis zu definieren, Verantwortlichkeiten zu klären, Entscheidungsabläufe festzulegen.

### ⇒ *Wozu?*

Es muss klar sein, welche Absichten mit der Überprüfung einer konkreten Maßnahme verbunden sind und welchen Nutzen der Auftraggeber (die Schule, ein Team, eine einzelne Lehrkraft ...) davon hat. Die Klärung der Frage, was mit den Daten und Ergebnissen geschieht, steht mit der Funktion der Evaluation in direktem Zusammenhang.

## **Evaluationszweck klären ...**

### **Fragestellung und Kriterien präzisieren ...**

#### ☞ Was?

Der Gegenstand der Überprüfung sollte so präzise wie möglich formuliert werden; dabei ist es oft hilfreich, ihn in Frageform zu fassen („Werden an unserer Schule sinnvolle und adäquate Unterrichtsmethoden eingesetzt?“). Davon ausgehend, werden Kriterien („Worin äußern sich sinnvolle und adäquate Unterrichtsmethoden?“) und Indikatoren („Woran werden wir erkennen, dass es der Fall ist?“) definiert. Die Kriterien (Beurteilungsmaßstäbe) orientieren sich, sofern bereits vorhanden, am Schulprogramm; je nach Zeitpunkt und Art des Einstiegs in den Zyklus der Qualitätsentwicklung können sie aber auch eigens für eine konkrete Evaluationsmaßnahme entwickelt werden, von den Beteiligten, möglichst auch unter Zuhilfenahme vorliegender Erfahrungen und Erkenntnisse.

#### ☞ Wie?

Bei der Entscheidung für bestimmte Methoden und Instrumente wird vor allem auf Funktion und Gegenstand der Überprüfung, auf die jeweilige Zielgruppe sowie auf Machbarkeit und Angemessenheit zu achten sein: Es geht hier nicht um wissenschaftliche Untersuchungen, Umfang und Präzision der Evaluation sollten primär zweckorientiert sein, ohne deshalb unseriös zu werden. Die Einbeziehung einer Außensicht ist prinzipiell sinnvoll und notwendig – sollte aber auch Phasen interner Reflexion erlauben. Wer z.B. den Ursachen eines Phänomens auf die Spur kommen will, also an einer bestimmten Stelle in die Tiefe gehen möchte, wird mit geschlossenen Fragen (Ja/Nein-Antworten) vermutlich nicht sehr weit kommen. Und wer sich für den Einsatz eines Fragebogens entscheidet, wird andere Ergebnisse erhalten als jemand, der Gruppeninterviews durchführt. Nicht alle Verfahren sind für alle Altersgruppen geeignet, und kreativ-spielerische Zugänge brauchen besonders viel gegenseitiges Vertrauen, Akzeptanz und Einfühlungsvermögen.

### **Methodische Aspekte beachten**

☞ Grundsätzlich steht eine bunte Palette einschlägiger Methoden und Instrumente zur Verfügung, die sich im Wesentlichen fünf Kategorien zuordnen lassen und in vielfältiger Weise kombinierbar sind:

- Schriftliche Formen der Erhebung und Reflexion: Fragebögen, Tests, Fallstudien, Schüler/innen-Aufsätze, Tagebuchaufzeichnungen
- Mündliche Kommunikation: Verschiedenste Arten von offenen, halbstrukturierten, strukturierten Gesprächen und Interviews
- Beobachtungsverfahren: (Teilnehmende) Beobachtung, kollegiale Hospitation mit Hilfe von Protokollen, Notizen, Tonband-, Video-Mitschnitte
- Nonverbale, spielerische Zugänge mit gestalterischer Komponente: Rollenspiele, themenzentrierte Plakate, Raum-Soziogramme, Foto-, Video-Reportagen, Hörbilder

### **Evaluations- methoden im Überblick**



## **Zeitlicher und ...**

- Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Vergleich bereits vorliegender Daten: Statistiken, Noten, Protokolle, Aufzeichnungen, Unterrichts- und Service-Angebot, Jahresberichte, Zeitungsartikel

### ⇒ *Wann?*

Dauer und Ende der Untersuchung sind festgelegt, die Zielerreichung ist inhaltlich definiert („Bis ... wollen wir Folgendes erreicht haben: ...“) und möglichst auch mit einem vereinbarten Ereignis verknüpft (z.B. Präsentation bei einer pädagogischen Konferenz, bei einem Festakt). Bei umfangreicheren Evaluationen erscheint es sinnvoll, Etappenziele (Meilensteine) zu definieren und ihre Erreichung sichtbar zu machen. Derlei Markierungen tragen dazu bei, dass die Untersuchungen nicht im Sand verlaufen und zu konkreten Ergebnissen führen.

### ⇒ *Wo?*

Diese Frage bietet noch einmal die Gelegenheit, über den Umfang des geplanten Vorhabens nachzudenken („Wo überall wollen wir unsere Nachforschungen anstellen?“), vor allem aber, notwendige bzw. günstige Ortswechsel ins Auge zu fassen. Dies beinhaltet technische (Transport, Räumlichkeiten), rechtliche (Aufsichtspflicht), aber auch psychologische Aspekte: Ein pädagogischer Tag außerhalb der Schule kann es den Beteiligten etwa erleichtern, zum eigenen Tun in Distanz zu treten, kann die Bereitschaft erhöhen, über Neuerungen nachzudenken.

## **... örtlicher Rahmen**

### *„Was macht Evaluation seriös und erfolgreich?“*

Welchem Zweck Evaluation auch vorrangig dienen mag – in jedem Fall muss sie gewissen Standards genügen, will sie wegweisend sein für die künftige Entwicklung, will sie von den Beteiligten akzeptiert und vom Umfeld der Schule ernst genommen werden. Je seriöser die interne Evaluation, desto größer die Freude der Beteiligten am Erfolg, desto größer wohl auch ihre Bereitschaft, Impulse aufzunehmen, Schlussfolgerungen zu ziehen, Kurskorrekturen einzuleiten. Wer in glaubwürdiger Weise den Wert der an der Schule geleisteten Arbeit nachweist, bietet zudem weniger Angriffsfläche für jene, die vor allem nach Fremdevaluation rufen. Sehr wohl kann aber die Frage, wie Qualitätsstandards für interne Evaluation an der Schule Berücksichtigung finden, einen fruchtbaren Dialog mit externen Instanzen (z.B. der Schulaufsicht) eröffnen.

## **Evaluation braucht überprüfte Qualitätsstandards**

Bisherige Erfahrungen und Forschungsergebnisse weisen auf eine Reihe von bewährten Qualitätsstandards hin; viele von ihnen gelten auch für die Arbeit am Schulprogramm, für Qualitätsentwicklung insgesamt. Dennoch lohnt es sich, sie immer wieder von neuem zu hinterfragen, sie sich zu Eigen zu machen. Nur dann können die Beteiligten argumentieren, warum sie Evaluation so und nicht anders betreiben.

## **Erfolgsindikatoren für interne Evaluation**

|   |  |             |
|---|--|-------------|
| <b>Einsichtige Gründe und spürbare Folgen</b>                 | Evaluation ist nicht Selbstzweck, sie zielt auf eine positive Beeinflussung der Praxis in wesentlichen Bereichen schulischen Lebens ab. Der Umgang mit Daten und Ergebnissen ist darauf abgestimmt. Ein Evaluationsbericht sorgt für größere Nachhaltigkeit. | <b>K 32</b> |
| <b>Ein positiver Ansatz</b>                                   | Die Weiterentwicklung von Qualität steht im Vordergrund der Bemühungen. Sie braucht Vertrauen in eigene Stärken und bisher Geleistetes, ohne dabei schönfärberisch zu sein.  |             |
| <b>Relevante Fragestellungen und Kriterien</b>                | Bedeutsamkeit und Zielgenauigkeit der Fragestellungen werden von den Beteiligten anerkannt, Kriterien und Indikatoren sind bereits vorab definiert. Auch die inhaltlichen Grenzen der Untersuchung werden sichtbar gemacht.                                  |             |
| <b>Wirksame Methoden und Instrumente</b>                      | Sie entsprechen der Fragestellung und Zielgruppe, orientieren sich an Handhabbarkeit und Angemessenheit. Was sie <i>nicht</i> leisten können, ist ebenfalls klargestellt.  |             |
| <b>Ein multiperspektivischer Ansatz</b>                       | Die Schulpartner sind in sinnvoller und angemessener Weise in das Vorhaben einbezogen. Nur so entsteht „Ownership“. Rückmeldungen von außen sind oft bereichernd und schützen vor Betriebsblindheit.   |             |
| <b>Klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen</b> | Wer wofür verantwortlich ist, was bis wann zu geschehen hat und wer welche Entscheidungen trifft, ist in einem klaren und verbindlichen Evaluationsplan festgehalten.  |             |
| <b>Gesicherte Rahmenbedingungen</b>                           | Die vorhandenen Ressourcen (Personal, Qualifikationen, Zeit, Geldmittel) stehen in einem ausgewogenen Verhältnis zu Aufwand und Nutzen der Untersuchung.   |             |

### **Der Kreis schließt sich**

Qualitätsdiskussion ⇒ Bestandsaufnahme ⇒ Schulprogramm ⇒ Umsetzung ⇒ Überprüfung: Eine Schleife im Zyklus der Qualitätsentwicklung ist gezogen. Und damit ist auch schon ein neuer Anfang gesetzt: Die Ergebnisse der Evaluation bilden den Ausgangspunkt für neue Überlegungen.

## **4.6 Bevor es losgeht**

### **Entwicklung dauert**

Qualitätsentwicklung ist eine permanente Aufgabe: Eine solide Bestandsaufnahme braucht Zeit und Energie, die Formulierung von Zielen und Maßnahmen ebenfalls, erst recht ihre Umsetzung. Da ist es besser, klein anzufangen. Nicht alles, was „Qualität in Schulen“ betrifft, muss gleich perfekt und vollständig sein. Und ein Schulprogramm soll mit der Zeit wachsen können. Weitblick und Durchhaltevermögen sind dabei wichtig – aber auch ein gutes Augenmaß für das Notwendige und Machbare, damit die Freude am gemeinsamen Gestalten nicht verloren geht.

Es lohnt sich, vor dem konkreten Einstieg das Ganze noch einmal in den Blick zu nehmen: Wohin wollen wir? Worauf kommt es dabei an? Und warum nicht einmal paradox gefragt: Womit könnten wir einen Erfolg mit Sicherheit verhindern?

⇒ Die folgenden Faktoren haben sich als besonders beachtenswert

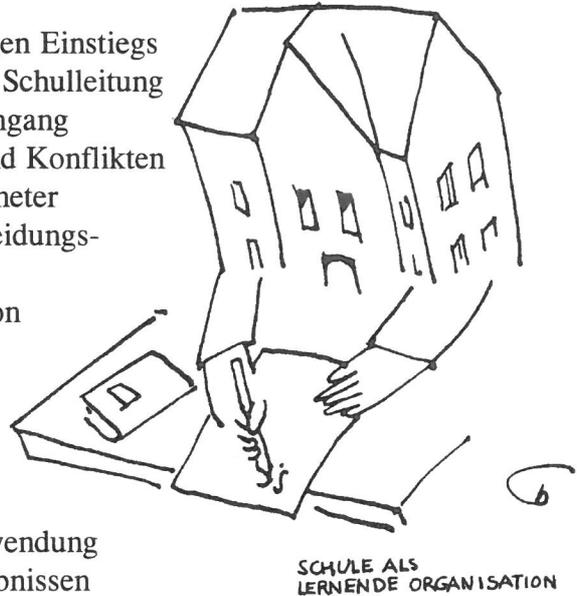


## Erfolgsfaktoren ...

### ... auf dem Weg zur lernenden Organisation

erwiesen, wenn es um das Gelingen oder Scheitern von Qualitätsentwicklung geht:

- Die Wahl des richtigen Einstiegs
- Die aktive Rolle der Schulleitung
- Der konstruktive Umgang mit Widerständen und Konflikten
- Die Schaffung geeigneter Arbeits- und Entscheidungsstrukturen
- Die Vereinbarung von „Spielregeln“ und Techniken der Zusammenarbeit
- Die Einbeziehung einer Außensicht
- Die behutsame Verwendung von Daten und Ergebnissen
- Der vernünftige Umgang mit Ressourcen



Aus den Fehlern anderer zu lernen mag hilfreich sein. Dennoch: „Qualität in Schulen“ ist kein Patentrezept. Programme sind linear, Entwicklung an Schulen verläuft offener, widersprüchlicher. Es ist ein Wagnis, sich auf den Weg zur „lernenden Organisation“ zu machen. Aber es lohnt sich.

„Was ist für uns hilfreich?“

### Der Anfang ist wichtig

- ⇒ Die Wahl des passenden Einstiegs – der Anfang ist wichtig: Wie etwas beginnt und wer daran beteiligt ist, beeinflusst das Ergebnis eines Prozesses in hohem Grad. Was ist nun der „richtige“ Einstieg in Qualitätsentwicklung? Die Antworten werden von Fall zu Fall verschieden sein; es gibt keine Patentrezepte für gelungene Anfänge. Eines ist jedoch sicher: Es braucht gute Gründe – und einen passenden Anlass. Schulinterne Anknüpfungspunkte haben sich als besonders wirksam erwiesen, aber auch Einflüsse von außen können wertvolle Impulse liefern.

Ein Blick in die Praxis zeigt eine Vielzahl möglicher Auslöser für Prozesse der Qualitätsentwicklung:

- ⇒ Akute Fragestellungen und Herausforderungen für die Schule: Ob sinkende Schülerzahlen, Konkurrenz zu anderen Schulen, gefährdete Arbeitsplätze, disziplinäre Schwierigkeiten, Lernprobleme, zunehmende Anzeichen für Gewalt, Drogenkonsum oder allgemeine Sinnkrise – erhöhter Leidensdruck führt besonders oft zu Initiativen gemeinsamer Problembewältigung.
- ⇒ Impulse von außen: Initiativen der Schulaufsicht, der Schulbehörden (etwa Q.I.S.), neue pädagogische und organisatorische Modelle, neue Finanzierungsmöglichkeiten, Fortbildungsveranstaltungen, Beratung, Erfahrungsaustausch mit anderen Schulen, Auslandsaufenthalte

### Es braucht gute Gründe ...

liefern – wirksame Vermittlung vorausgesetzt – entsprechende Anregungen.

⇒ Personelle Veränderungen:

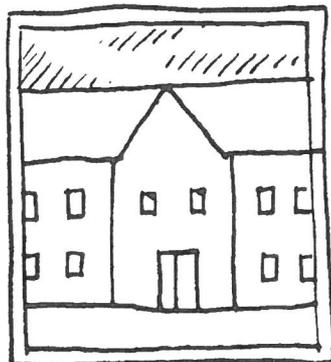
Ein Wechsel in der Schulleitung, die Neubesetzung wichtiger Positionen (Abteilungsleitung, Personalvertretung, Lehrer-, Schüler-, Elternvertreterinnen und -vertreter in den schulpartnerschaftlichen Gremien), neue Kolleginnen und Kollegen bringen vielfach frischen Wind in den Schulalltag und setzen Reflektionsprozesse in Gang.

**... und einen passenden Anlass**

⇒ Veränderte Rahmenbedingungen:

Lehrpläneuerungen, neue Ausbildungszweige oder Unterrichtsfächer, geänderte Arbeitszeiten, bauliche Veränderungen oder auch verringerte Stundenkontingente führen zum Überdenken der bisherigen Situation und verlangen nach Neuorientierung.

RAHMENBEDINGUNGEN



⇒ Laufende Projekte und Initiativen:

Bestehende Ansätze und Aktivitäten einzelner Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler, Gruppen oder Teams erzeugen einen Schneeball-Effekt und verweisen auf pädagogische Konzepte, die ihnen mehr oder weniger explizit zugrundeliegen. Anknüpfungspunkte gibt es also viele. Es gilt, sie bewusst zu machen und zu aktivieren, es gilt, Vertrauen in die vorhandenen Ressourcen und Offenheit für Beteiligungsmöglichkeiten zu signalisieren. Je nachdem, was zur Situation einer Schule gerade passt, kann sie sich an geeigneter Stelle in den Qualitätszyklus einklinken. Dies kann etwa bedeuten,

- Bewusstsein zu schaffen durch eine Bestandsaufnahme, also durch eine Erhebung des Ist-Zustands,
- konkrete Maßnahmen und Vorhaben, also ein erstes Aktionsprogramm, direkt aus Visionen und Leitideen abzuleiten,
- die Umsetzung laufender Projekte und aktueller Schwerpunkte gezielt voranzutreiben und zu überprüfen.

Jede zukunftsorientierte Schule wird sich für ihren Zugang selbst entscheiden müssen. An einem Mindestmaß an Programmatik und Selbstvergewisserung jedoch führt kein Weg vorbei.

⇒ Die aktive Rolle der Schulleitung:

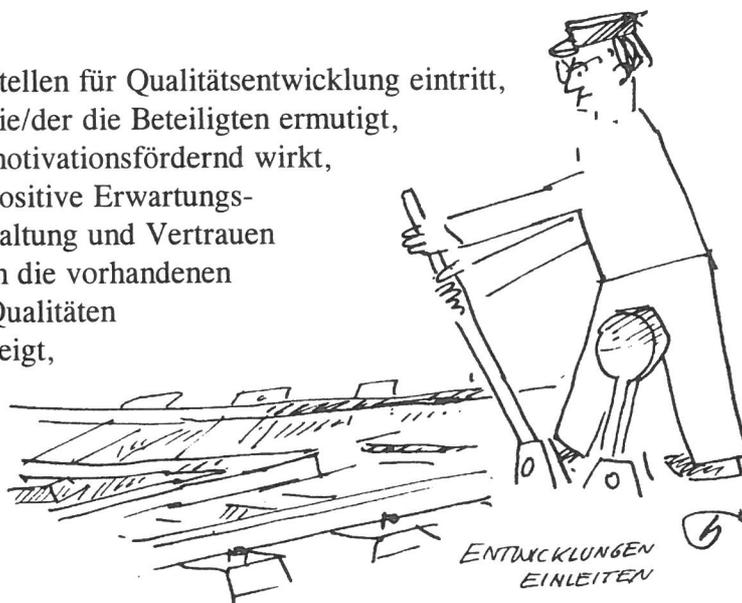
Der Schulleitung kommt eine zentrale Position bei der Einleitung und Förderung von Schulentwicklungsprozessen zu – das ist unumstritten. Dabei werden verschiedene Rollen und Aufgaben sichtbar – die Schulleiterin / der Schulleiter als ...

- „Anwältin/Anwalt von Innovation und Entwicklung“, der Begründungszusammenhänge erklärt und an den wichtigen

**Entwicklung einleiten ...**



Stellen für Qualitätsentwicklung eintritt,  
die/der die Beteiligten ermutigt,  
motivationsfördernd wirkt,  
positive Erwartungshaltung und Vertrauen  
in die vorhandenen  
Qualitäten  
zeigt,



**... begleiten und unterstützen, ...**

Aufbruchstimmung erzeugt,

*WEICHEN STELLEN*

- „Kordinatorin/Kordinator der Entwicklung“, die/der nicht alles selbst tut, sondern dafür sorgt, dass es getan wird, Arbeitsstrukturen installiert und Aufgaben delegiert, die/der dafür sorgt, dass die Leute miteinander ins Gespräch kommen, für Informationsflüsse sorgt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Laune hält,
- „Garantin oder Garant für Verbindlichkeit und Kontinuität“, die/der die Erinnerung an das Schulprogramm wachhält und dort Proklamiertes immer wieder einfordert,
- „Hüterin oder Hüter des Gesetzes“, die/der dafür sorgt, dass sich der Qualitätsentwicklungsprozess im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben bewegt,
- „Außenministerin“ oder „Außenminister“, die/der die Wichtigkeit des Prozesses und seine Ergebnisse nach außen hin (lokales Umfeld, Schulbehörde) vertritt.

**... also Leadership!**

Auch wenn Qualitätsentwicklung schulpartnerschaftlich mitentschieden und mitverantwortet wird: die Schulleiterin / der Schulleiter muss an den entscheidenden Punkten des Prozesses die Führungsrolle wahrnehmen, Position beziehen und Entscheidungen, die zu treffen sind,

auch wirklich treffen. Qualitätsentwicklung braucht in diesem Sinn nicht „weniger“, sondern eher „mehr“ Schulleitung.

**Widerstände ernst nehmen**



KONFLIKTE  
PRODUKTIV NUTZEN



☞ Der konstruktive Umgang mit Widerständen und Konflikten:

Neue Entwicklungen bedeuten immer auch Veränderungen, die irritieren können, besonders, wenn sie uns persönlich treffen.

Das Ausmaß der Betroffenheit und der daraus resultierende Widerstand mögen von Person zu Person variieren:

## **Konflikte produktiv nutzen**

Manche sind vom Wechsel eher angetan, andere wieder setzen stärker auf den Bestand von mehr oder weniger Bewährtem. Beides birgt Chancen und Gefahren: Lähmendes Verharren im Status quo kann die Organisation ebenso gefährden wie zu rasche Veränderung. Widerstand hat dann sein Gutes, wenn er sich offen zeigt, wenn er sich nicht hinter Gleichgültigkeit versteckt oder hinter Scheinzustimmung ... Nur wenn mit offenen Karten gespielt wird, kann traditionsbewusstes Bewahren mit dem Anspruch nach Veränderung in einen konstruktiven Wettstreit treten. Wer an solider Weiterentwicklung interessiert ist, wird wohl auf das Aushandeln von Interessen setzen, d.h. vorhandene Widerstände ernst nehmen, die beteiligten Personen einbeziehen, sich erst auseinander- und dann zusammensetzen, Fahrtrichtung und Geschwindigkeit gemeinsam bestimmen, bevor man sich ans Ruder legt ... – auch wenn dies alles in der Praxis oft recht schwierig ist!

Es geht jedenfalls nicht darum, Konflikte zu vermeiden. Sie sind ein alltägliches Phänomen, im sozialen Leben eher die Regel als die Ausnahme, keine Pannen in Organisationen, sondern notwendige Ereignisse, die ihren Sinn haben: widerstrebende Orientierungen zu einem neuen Gleichgewicht, zu ausgewogeneren Problemlösungen zu verbinden. Konflikte sind dann kein schlechtes Zeichen, wenn die unterschiedlichen Positionen und Interessen mit der grundsätzlichen Bereitschaft ihrer Vertreter gepaart sind, sie dialogisch auszuhandeln. Natürlich können Konflikte gefährlich sein, können Enttäuschungen, Ängste, Rückzug bei den Betroffenen bewirken oder zur Bildung von Lagern führen, deren Aktivitäten jede Entwicklung hemmen ... Dem gilt es – wie im Folgenden skizziert – sowohl auf struktureller Ebene als auch im persönlichen Umgang miteinander vorzubeugen.

- ⇒ Geeignete Arbeits- und Entscheidungsstrukturen schaffen:  
Die Nutzung vorhandener, funktionierender Strukturen und Gremien erhöht im Allgemeinen die Erfolgschancen. Oft genügt es auch, Vorhandenes für die neuen Zwecke zu adaptieren. Manchmal wird man neue Strukturen schaffen müssen.  
Es ist wenig sinnvoll, die Vorbereitung und Durchführung der Bestandsaufnahme oder die Verdichtung der Ergebnisse eines Pädagogischen Tages an einzelne Personen zu delegieren. Auch Funktionsträger (Kustoden, Klassenvorstände, Fachkoordinatoren oder Abteilungsleiter) sind, jeweils als Gruppe betrachtet, nicht die richtige Adresse für solche Aufgaben. Hier empfiehlt sich die Einrichtung einer Arbeitsgruppe, in der die wichtigsten Interessen der Beteiligten im Hinblick auf Qualitätsentwicklung vertreten sind. Die Einbeziehung gegensätzlicher Standpunkte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt macht sich meist bezahlt: Drohenden Konflikten kann so oft die Spitze genommen werden. Ist die Einrichtung neuer Arbeitsgruppen verhältnismäßig unproblematisch, so stößt die Installierung neuer Entscheidungsstruk-

## **Qualitäts- Arbeitsgruppe**



## Schlüsselrolle für SGA/Schulforum

turen erfahrungsgemäß auf beträchtlichen Widerstand. Die Nutzung vorhandener Gremien erscheint daher ratsam. Eine Schlüsselrolle kommt dabei dem SGA/Schulforum zu. Angesichts des Gewichts und der Tragweite eines künftigen Schulprogramms liegt es allerdings nahe, einige Regelungen im Sinne einer „Geschäftsordnung“ für diese Gremien vorab zu vereinbaren (z.B. erforderliche Mehrheiten, gebundenes Mandat der einzelnen Kurien oder informelles Vetorecht des Schulleiters bzw. der Schulleiterin bei wichtigen Entscheidungen, Berücksichtigung relevanter Argumente, auch wenn sie nicht die Mehrheit finden).

## Vertrauen und Konsensprinzip

- ☞ „Spielregeln“ und Techniken der Zusammenarbeit:  
Vieles ist eine Frage von Haltungen und Einstellungen: Kaum jemand wird sich der Forderung nach Wertschätzung, Vertrauen, Offenheit und Transparenz widersetzen. Weitaus schwieriger ist es allerdings, Andersdenkenden zuzuhören, Wege der Entscheidungsfindung offen zu legen, für funktionierende Informationsflüsse zu sorgen. Als besonders förderlich für die Zusammenarbeit hat sich das Konsensprinzip erwiesen: Entscheidungen oder zumindest das Procedere dafür werden ausgehandelt anstatt „Gegner“ zu überstimmen. Dabei ist es auch hilfreich, vom „Primat der Betroffenheit“ auszugehen: Entscheidungen sollen möglichst von jenen gefällt werden, die davon betroffen sind.

## Zusammenarbeit im Team

Teamarbeit ist nicht selbstverständlich, ihre Vorteile kommen erst zum Tragen, wenn sich eine Gruppe eingespielt hat. Einfache Arbeits- und Sitzungstechniken können dabei helfen: Vorbereitete und moderierte Konferenzgestaltung: Visualisierung, Clusterung, Themenspeicher – all dies erfordert ein Minimum an Knowhow, das durch einschlägige Fortbildung leicht zu erwerben ist. Was man dabei nicht übersehen sollte: Die Sache mag im Vordergrund stehen, aber es geht dabei auch um Beziehungen. Von zentraler Bedeutung für sämtliche Prozesse im Rahmen von Qualitätsentwicklung ist es daher, sich mit den Regeln konstruktiven Feedbacks vertraut zu machen.

## Kritische Freunde ...

- ☞ Die Einbeziehung einer Außensicht:  
Auch die beste Absicht bewahrt manchmal nicht vor Betriebsblindheit. Dies gilt beim Thema „Evaluation“ in ganz besonderem Maße.



KOLLEGIALE HOSPITATION



**Kollegiale  
Hospitation ...**

**... gegen  
blinde Flecken**

**Vertrauliche Daten**

**Öffentliches  
Schulprogramm**

Die Einbeziehung einer „kritischen Freundin“ oder eines „kritischen Freundes“ von außen kann dabei helfen, „blinde Flecken“ in der eigenen Wahrnehmung aufzuhellen.

Grundsätzlich sollte es sich dabei um selbst ausgewählte, von den Beteiligten akzeptierte Vertrauenspersonen handeln. Auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nähe und kritischer Distanz ist jedoch zu achten. Um Rollenkonflikte oder ausweichendes Verhalten zu vermeiden, sollten „kritische Freunde und Freundinnen“ keinesfalls in einem hierarchischen Verhältnis zu den Beteiligten stehen.

Auf der Ebene der einzelnen Lehrkraft wird die Rolle des/der kritischen Freundes/Freundin in der Regel von Kolleginnen und Kollegen der eigenen Schule übernommen. Als besonders wirksam haben sich gegenseitige Unterrichtsbesuche mit gemeinsam vereinbarten Beobachtungsschwerpunkten erwiesen.

Vertraulichkeit, Feingefühl und die Beachtung der wichtigsten Feedback-Grundsätze sind dabei Voraussetzung.

Auf gesamtschulischer Ebene bietet sich die Einbeziehung einer Außensicht an mehreren Stellen an, etwa bei der Konzepterstellung für die Bestandsaufnahme, bei der Erarbeitung der Feedback-Instrumente, bei der Zielvereinbarung (Pädagogischer Tag) oder auch der „Programmkonferenz“. In diesen Fällen ist es besonders wichtig, dass die betreffenden Personen möglichst breite Akzeptanz bei den Beteiligten genießen.

- ⇒ Die behutsame Verwendung von Daten und Ergebnissen:  
Voraussetzung für eine wirksame Feedback-Kultur ist die „Datenhoheit“ der jeweiligen Feedback-Empfänger: Was mit Rückmeldungen im Rahmen von Individualfeedback geschieht, entscheidet ausschließlich die einzelne Lehrkraft. Die Ergebnisse einer Klasse gehen nur die Klasse und die beteiligten Lehrerinnen und Lehrer etwas an. Über die Verwendung der zusammengefassten Schuldaten entscheidet der SGA bzw. das Schulforum. Ihre innerschulische Verbreitung erscheint im Sinne einer möglichst breiten Qualitätsdiskussion wünschenswert; sie sind im Übrigen kein besonders „heißes Eisen“, da Einzelpersonen darin nicht zu identifizieren sind.

Zu klären ist noch die Rolle der Schulaufsicht im Zusammenhang mit Qualitätsentwicklung. Die Situation ist neu, Regelungen gibt es nicht. Vieles wird vom Vertrauensverhältnis zwischen Schulaufsicht und Schule abhängen.

Dabei kommt es besonders auf das nötige Fingerspitzengefühl der Schulaufsicht an.

Im weitesten Sinne öffentlich ist das Schulprogramm. Seine Verbreitung liegt im Interesse der Schule, es dient ja gerade auch dazu, die eigenen Leistungen sichtbar zu machen.



**Unterstützung  
sinnvoll nützen**

⇒ Der vernünftige Umgang mit Ressourcen:

Besonders in großen Lehrkörpern blühen viele Blumen im Verborgenen: Oft bleiben Qualitäten und Qualifikationen von Kolleginnen und Kollegen ungenutzt, weil nicht systematisch danach gesucht wird. Begrenzte Ressourcen stehen an den Pädagogischen Instituten zur Verfügung, in Form von Veranstaltungen und Materialien zum Thema „Schulentwicklung“ und eines Beraterinnen- bzw. Berater-Pools. Die externe Moderation von Konferenzen oder eines Pädagogischen Tages erweist sich besonders bei „heißen“ Themen und/oder in Konfliktsituationen in der Regel als hilfreich.

Eine weitere Ansprechstelle ist die Schulaufsicht, die Wissen und Erfahrungen an einzelnen Schulen mit anderen Standorten vernetzen bzw. Entwicklungs-Knowhow anbieten oder vermitteln kann.

Qualitätsentwicklung ist ein permanenter Prozess. Fernziele geraten im schulischen Alltag leicht in Vergessenheit. Die Prozesse verlaufen außerdem nicht so linear, wie es in dieser Darstellung manchmal den Anschein erweckt. Inmitten komplexer Zusammenhänge und oft unvorhersehbarer Ereignisse geht der Überblick leicht verloren. Umso wichtiger ist es daher, einen Zeitplan zu erstellen und Etappenziele zu definieren. Die Erreichung solcher „Meilensteine“ markiert den Fortschritt und verdient es, gefeiert zu werden. Das fördert die Motivation und weckt neue Energien.

**Etappensiege feiern**

**Freude  
erhalten**

Qualitätsentwicklung braucht die Bereitschaft möglichst vieler Beteiligter, neue Schritte zu wagen. Das kostet Zeit und Energie – unsere kostbarsten Ressourcen. Es liegt in der Verantwortung jedes Einzelnen, damit sinnvoll umzugehen, weil sonst die Freude an der Entwicklung verloren geht.