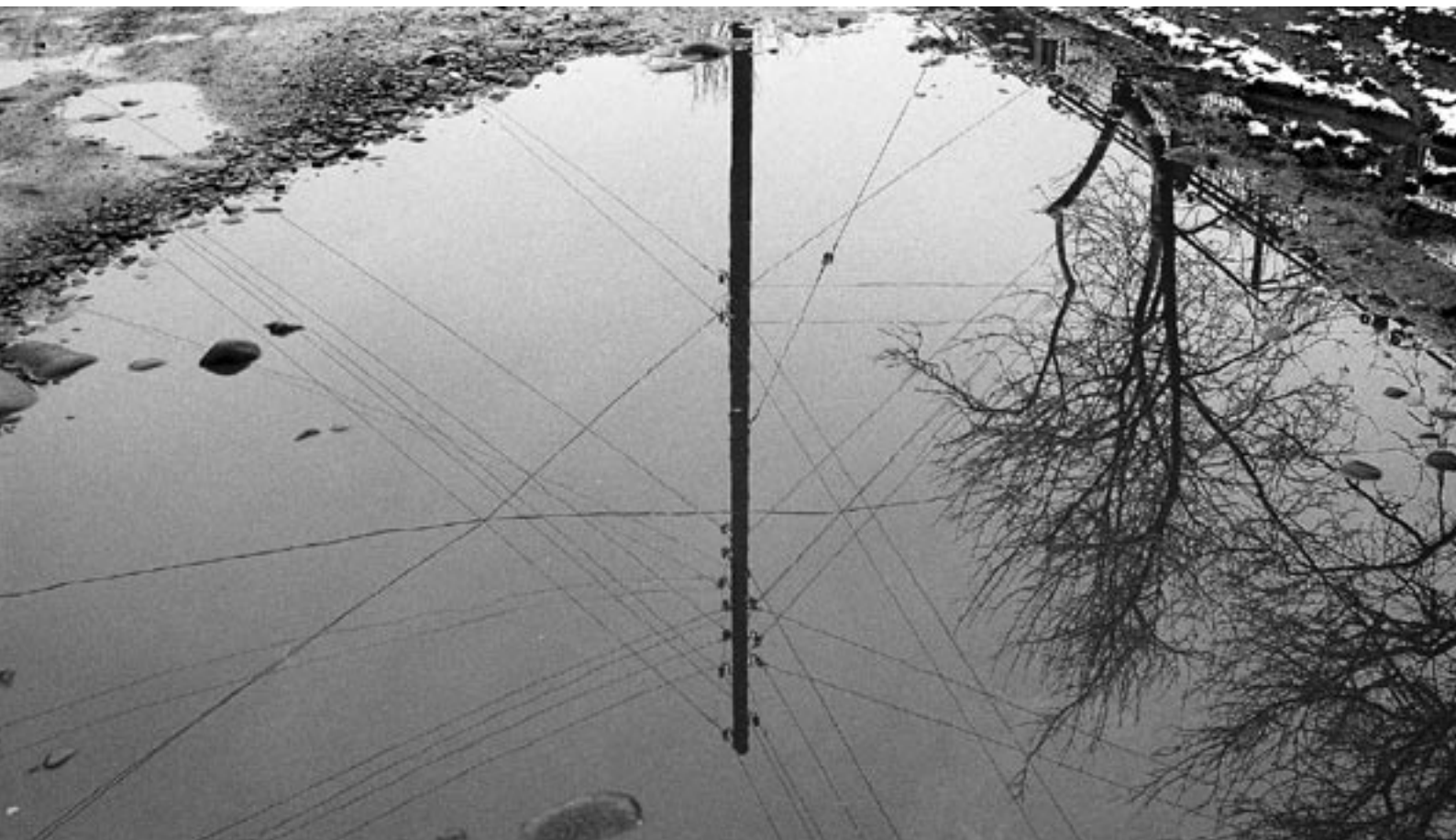


Selbstevaluation der Einzelschule



Universität Zürich

Forschungsbereich Schulqualität & Schulentwicklung

Pädagogisches Institut Lehrstuhl Prof. Dr. H. Fend

FS&S

Überfachliche Kompetenzen

Schriftenreihe zu «Bildungssystem und Humanentwicklung»

Berichte aus dem Forschungsbereich
Schulqualität & Schulentwicklung

Katharina Maag Merki
Patricia Schuler
(Hrsg.)



Universität Zürich
Pädagogisches Institut Lehrstuhl Prof. Dr. H. Fend

FS&S
Forschungsbereich Schulqualität
& Schulentwicklung

Neu herausgekommen

Maag Merki, K. & Schuler, P. (Hrsg.) (2003). **Überfachliche Kompetenzen. Schriftenreihe zu «Bildungssystem und Humanentwicklung»: Berichte aus dem Forschungsbereich Schulqualität & Schulentwicklung.**

Zürich: FS&S. CHF 36 inkl. MwSt. und Versand

Sind unsere Jugendlichen fürs Leben gerüstet? Verfügen sie über genügend Kompetenzen, um in Beruf und Familie ein erfolgreiches Leben zu führen? In der neuen Publikation des FS&S stehen nicht fachspezifische Kompetenzen wie Mathematik oder Deutsch im Zentrum, sondern überfachliche Kompetenzen. Dieses nicht nur im nationalen, sondern auch im internationalen Kontext bedeutsame Thema wird aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet.

Sind Sie interessiert? Erhältlich ist die Publikation beim Sekretariat des FS&S, hug@paed.unizh.ch oder Tel. +41 (0)1 634 45 69 (Frau Evelyn Hug).

Aus dem Inhalt: Schlüsselqualifikationen als Schlüssel zum Arbeitsmarkt? – Politische Kompetenzen und politisches Wissen junger Erwachsener in der Schweiz – Die Qualität eines kantonalen Bildungssystems – Der Unterricht in heimatlicher Sprache und Kultur.

IMPRESSUM

«FS&S aktuell»

6. Jahrgang/Heft 1/03
Informationsbulletin des
FS&S – Forschungsbereich Schulqualität
& Schulentwicklung

Universität Zürich
FS&S

Scheuchzerstrasse 21
CH-8006 Zürich

Tel. 01 634 45 69, Fax 01 634 43 65

E-Mail: hug@paed.unizh.ch

Internet: www.paed.unizh.ch/FSS

Redaktion:

Katharina Maag Merki
Evelyn Hug
Ueli Halbheer

Layout:

Goetz Desktop GmbH, 8153 Rümlang
www.gdtp.ch

Titelfoto:

Arthur Bachmann Schriften AG, 8408 Winterthur

Druck:

Kuhn Druck, 8165 Schöfflisdorf

Inserate:

Evelyn Hug, FS&S
Tel. 01 634 45 69, Fax 01 634 43 65
hug@paed.unizh.ch

Auflage:

700 Exemplare



Liebe Leserin, lieber Leser

In der Schweiz zeichnet sich eine zunehmende Umgestaltung des Bildungswesens ab. So werden an den Volksschulen in verschiedensten Kantonen pädagogische Schulleitungen eingerichtet. Das Verständnis von «wir und unsere Schule» hat sich vielerorts durchgesetzt und den Schulen wird mehr Gestaltungsspielraum für die Umsetzung der eigens gesetzten Ziele gewährt.

Die Frage stellt sich allerdings, mit welchen Mitteln der Gestaltungsfreiraum der Schulen mit dem Ziel der Optimierung von pädagogischen Prozessen am besten genutzt werden kann. Die Bildungsdirektorenkonferenz Zentralschweiz (BKZ) hat aus diesem Grund in Kooperation mit der Nordwestschweizer Erziehungsdirektorenkonferenz (NW EDK) das Projekt «Selbstevaluation der Einzelschule» lanciert. Dabei wird davon ausgegangen, dass Selbstevaluation ein Instrument darstellt, mit dem die zentralen Stärken und Schwächen der eigenen Arbeit ausgeleuchtet und entsprechende Entwicklungsschritte eingeleitet werden können.

«Selbstevaluation der Einzelschule» steht im Zentrum dieser Ausgabe des «FS&S aktuell». Im Auftrag der Bildungsplanung Zentralschweiz hat der FS&S dieses Projekt mit einer Längsschnittstudie evaluiert. Zu drei verschiedenen Zeitpunkten (Anfang, Mitte und Ende des Projektes) wurden mit Lehrpersonen, Schulleiter/innen, Eltern und Schulbehördenmitgliedern Gespräche geführt. Zusätzlich wurde am Ende des Projektes allen Lehrpersonen und Schulbehördenmitgliedern der 15 Schulen, die als erste ins Projekt eingestiegen sind, ein schriftlicher Fragebogen zugestellt. In diesem Heft kommen nun einzelne Personen zu Wort, die an dieser Evaluation beteiligt waren.

Im ersten Beitrag positioniert Xaver Winiger, Hauptverantwortlicher des Projektes bei der Bildungsplanung Zentralschweiz, das Projekt im Rahmen des umfassenden Konzeptes «Regionale Zusammenarbeit im Bereich Qualitätsentwicklung». Marie-Theres Imhasly und Bruno Leutwyler, beides Mitarbeitende im FS&S, ziehen aus Sicht der Evaluator/innen Bilanz. Zudem beschreiben sie zentrale Gelingensbedingungen für die optimale Durchführung von Selbstevaluationen in den Schulen. Im letzten Beitrag zieht Monika Suter als Projektleiterin im Schulhaus Grundhof in Schenkon Bilanz und beschreibt, welche Erfahrungen sie und ihre Kolleg/innen während der dreijährigen Projektzeit gesammelt haben.

Falls Sie sich noch weiter über das Projekt oder die Evaluation informieren wollen, stehen Ihnen auf den folgenden Websites Informationen oder die verschiedenen Evaluationsberichte zur Verfügung: <http://www.bildungsplanung-zentral.ch> sowie <http://www.paed.unizh.ch/FSS/site/downloads.html>.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und grüsse Sie freundlich.

Katharina Maag Merki
Leiterin FS&S

THEMA	4
Projekt «Regionale Zusammenarbeit im Bereich Qualitätsentwicklung» Xaver Winiger	
THEMA	5
Was bringt Selbstevaluation? – Eine Bilanzierung Bruno Leutwyler	
THEMA	7
Wann gelingt Selbstevaluation? – Ein komplexes Bedingungsgeflecht Marie-Theres Imhasly	
PRAXISBERICHT	10
Projekterfahrungen an der Schule Schenkon Monika Suter	

Projekt «Regionale Zusammenarbeit im Bereich Qualitätsentwicklung»

Xaver Winiger, Gesamtprojektleiter

Im Januar 1998 hat die damalige IEDK (Innerschweizer Erziehungsdirektoren Konferenz) das Projekt «Regionale Zusammenarbeit im Bereich Qualitätsentwicklung» bewilligt. Verschiedene, sich teilweise überlagernde Entwicklungen standen am Anfang des Projektes: Die Stärkung der Autonomie und die damit verbundene Eigenverantwortung der Schulen, Diskussionen um die künftige Rolle des Inspektorates sowie Forderungen nach systematischer Erfassung des Lernerfolgs der Schülerinnen und Schüler. Im Umfeld der Schule prägten Projekte zur Reform der Verwaltung (NPM) und betriebliche Qualitätsmanagement-Systeme die Auseinandersetzung um die Sicherung und Entwicklung der Qualität.

Bei Projektbeginn waren für den schulischen Bereich praktisch keine konzeptionellen Vorstellungen greifbar. Auch Erfahrungen waren in der Region keine, ausserhalb der Region nur in Ansätzen vorhanden.

Im Rahmen des Projektes Qualitätsentwicklung wurden die folgenden vier Bereiche als zentral und wesentlich bezeichnet:

- Qualifikation der einzelnen Lehrpersonen
- Selbstevaluation der Einzelschule
- Externe Evaluation
- Systemevaluation

Wichtige Hinweise bei der konzeptionellen Diskussion kamen damals aus der Arbeit der Schulentwicklung. Aus deren Beiträgen wurde deutlich, dass substantielle Veränderungen nur dann zustande kommen, wenn die Lehrpersonen für diese gemeinsam die Verantwortung übernehmen. Entsprechend

wurde im Rahmen des Gesamtprojektes dem Teilprojekt «Selbstevaluation der Einzelschule» als Hilfsmittel der Schulentwicklung ein zentraler Stellenwert zugeordnet. Das Teilprojekt «externe Evaluation» sollte den Schulen eine verbindliche Aussensicht liefern. Als Ergänzung zur Qualitätsdiskussion auf der Ebene der Einzelschule wurde das Teilprojekt «Systemevaluation» konzipiert, das den Schwerpunkt auf die Beschaffung von Steuerungswissen für den Kanton legt.

Das Teilprojekt «Selbstevaluation der Einzelschule» startete im Sommer 1999 mit fünfzehn Schulen: Zehn aus der Region Zentralschweiz und fünf aus dem Raum der NW EDK. Ein Jahr später stiessen nochmals zehn Schulen dazu, davon stammen acht aus der Zentralschweiz. Im Sinne eines synergiestiftenden Vorgehens haben zu Projektbeginn die BKZ (Bildungsdirektoren Konferenz der Zentralschweiz, vormals IEDK) und die NW EDK (Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz) einen Kooperationsvertrag abgeschlossen. Das Projekt dauert für die einzelne Schule drei Jahre. Mit dem Schuljahr 2001/2002 ging die Projektzeit für die ersten 15 Schulen zu Ende.

Der Fähigkeit zur Selbstevaluation der Einzelschule wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Die Umsetzung dieses Anspruches ist eine aufwändige Arbeit. Im Rahmen des regionalen Konzeptes wurden Schulen unterstützt und durch Beratungspersonen begleitet. Aus der Sicht der Projektleitung war es wichtig, dass im Verlauf der dreijährigen Projektzeit mindestens einmal Unterricht Entwicklungs- und Evaluationsthema

war und dass an der Feedback-Kultur gearbeitet wurde. Zudem wurden Verfahrensgrundsätze festgelegt (z.B. Einbezug mehrerer Sichtweisen), die den Projektverlauf mitprägten.

Aufgrund der im Verlauf der drei Jahre gesammelten Erfahrungen im Teilprojekt Selbstevaluation scheint es von vorrangiger Bedeutung zu sein, dass die Selbstevaluation als Teil des schulischen Entwicklungsprozesses verstanden wird. Dabei spielt die Schulleitung im ganzen Evaluationsprozess eine Schlüsselrolle. Eine konstruktive Team- und Streitkultur unterstützt das Vorhaben der Selbstevaluation massgeblich.

Prüfstein für die Schulentwicklung und damit für die Selbstevaluation ist der Unterricht. Evaluationsarbeit sollte für den Alltag und den Unterricht nutzbar gemacht werden können. Dank der projektbezogenen Vorgabe ist es an vielen Schulen gelungen, Unterrichtsprozesse nachhaltig zu unterstützen.

Evaluationsarbeit ist für viele Schulen neu. Es gilt Evaluationswissen an den Schulen aufzubauen. Um dies zu erreichen, braucht es verschiedene Formen der Unterstützung: Weiterbildung, Beratung, Möglichkeiten für den Austausch (zum Beispiel in Netzwerken) und eigens dafür vorgesehene Zeitgefässe.

Insgesamt scheint es wichtig, dass der Sinn der Selbstevaluation für die Betroffenen ersichtlich wird und dass daraus Konsequenzen für den Schulalltag erwachsen.

Was bringt Selbstevaluation? – Eine Bilanzierung



Bruno Leutwyler, lic. phil.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der PHZ
und im FS&S
unter Mitarbeit von Marie-Theres Imhasly

15 Schulen aus 9 Kantonen haben drei Jahre lang Selbstevaluation gemacht. Wie stehen die Lehrpersonen nach diesen Erfahrungen zu Selbstevaluation? Was hat Selbstevaluation ihnen sowie den Schülerinnen und Schülern gebracht? Was hat Selbstevaluation der Schule gebracht? Der vorliegende Artikel versucht eine Bilanzierung von drei Jahren Projektarbeit.

Wie stehen die Lehrpersonen zu Selbstevaluation?

Die Befragung der Lehrpersonen zeigt, dass die Akzeptanz des Projektes «Selbstevaluation der Einzelschule» gross ist: Mehr als drei Viertel der Lehrpersonen stehen hinter dem Projekt. Trotz der hohen grundsätzlichen Akzeptanz sind jedoch viele Lehrpersonen ambivalent eingestellt. So wird der Stellenwert des Projektes von einem bedeutenden Teil der befragten Lehrpersonen in Frage gestellt: Zwei Drittel von ihnen vertreten die Ansicht, dass die wirklich wichtigen Probleme an ihrer Schule mit Selbstevaluation nicht gelöst werden können. Auch in Bezug auf die Belastung durch

Selbstevaluation ist die Einschätzung weniger optimistisch, als dies die hohe Akzeptanz erwarten liesse. Mehr als die Hälfte der Lehrpersonen findet, dass der Nutzen des Projektes seinen Aufwand nicht rechtfertige.

Ein interessanter Gegensatz zeigt sich bei der Analyse der Einschätzungen, wie stark das Projekt im Team verankert ist: Denn trotz hoher Akzeptanz des Projektes schätzt fast die Hälfte (47%) der Lehrpersonen die Ernsthaftigkeit der Auseinandersetzung mit dem Projekt im Team kritisch ein: Diese Lehrpersonen sind der Ansicht, dass die anderen im Team nur so tun, als ob sie sich ernsthaft mit Selbstevaluation auseinandersetzen würden. Das lässt auf einen Gegensatz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen schliessen: Für sich selbst gibt man an, das Projekt zu akzeptieren, bei den anderen aber wird die Ernsthaftigkeit der Auseinandersetzung mit dem Projekt teilweise angezweifelt. Nun kann es sein, dass die eigene Akzeptanz zu hoch angegeben wird, oder dass die tatsächlich hohe Akzeptanz der einzelnen Lehrpersonen im Team nicht gezeigt oder auch von den andern nicht wahrgenommen wird – oder aber dass auch in diesem Zusammenhang die häufig beobachtbare Kluft zwischen Einstellungen und tatsächlichen Handlungen für den Gegensatz verantwortlich ist. So vermuten wir, dass es neben einer «theoretischen» Akzeptanz eine Art «praktische» Akzeptanz gibt: Gemeint ist der Sachverhalt, dass man das Projekt eigentlich gut findet («theoretische Akzeptanz»), im Alltag aber den damit verbundenen Aufwand nur ungern leistet, die Umsetzung weniger gut findet und sich deshalb negativ äussert («praktische» Akzeptanz).

Was hat Selbstevaluation gebracht?

Über Wirkungen des Projektes könnte sinnvollerweise für jede einzelne Schule individuell berichtet werden, schliesslich wählten die Schulen die Themen selbst, an denen sie arbeiten und die sie entwickeln wollten. An dieser Stelle aber wird über allgemeine Wirkungen berichtet, die sich bei der Selbstevaluationsarbeit gezeigt haben.

Solche allgemeinen Effekte lassen sich auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen erkennen. Die deutlichsten Auswirkungen wurden auf die Schule insgesamt, im Kollegium, im Unterricht und bei einzelnen Lehrpersonen festgestellt.

Auswirkungen auf die Schule insgesamt

Eine grosse Mehrheit der Lehrpersonen hat positive Auswirkungen des Projektes auf ihre Schule insgesamt erlebt. Mehr als zwei Drittel von ihnen sind der Ansicht, dass das Projekt «Selbstevaluation der Einzelschule» geholfen hat, Entwicklungsziele für die Schule zu formulieren und systematisch auf diese hinzuarbeiten und dass das Projekt einen Entwicklungsprozess ausgelöst hat. Allerdings wird auch verbreitet die Meinung vertreten, dass zwischen den Wirkungen des Projektes und den Wirkungen anderer Faktoren nur schwer zu trennen ist.

Auswirkungen auf das Lehrer/innen-Kollegium

Eine Vielfalt von Veränderungen gibt es in Bezug auf das Kollegium. Die verbesserte Zusammenarbeit mit neuen Formen ist nun professioneller und einfacher und das unmittelbare berufliche soziale Netzwerk ist gestärkt worden. Zusammenhalt,

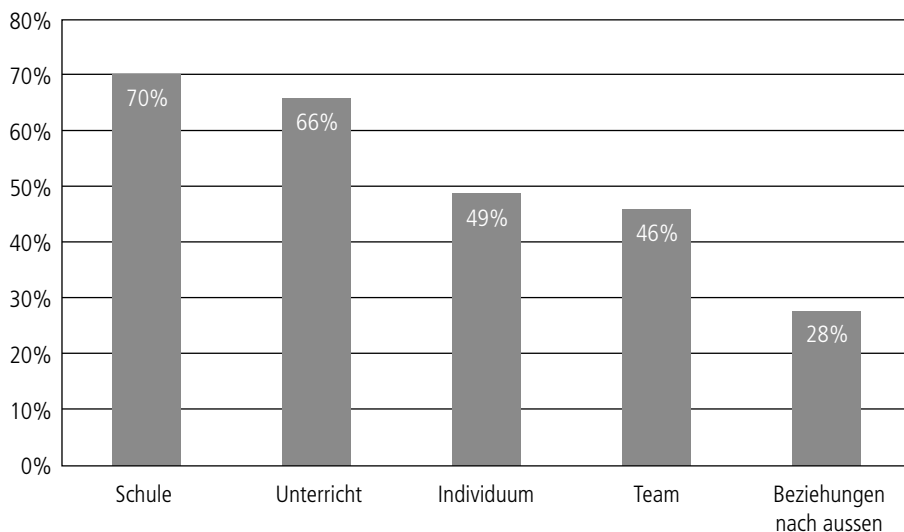


Abbildung 1: Bilanzierung des Projektes (Wirkungen auf verschiedenen Ebenen – Antworten der Lehrpersonen in Prozent)

Solidarität und Geselligkeit wurden während der Pilotphase zu geschätzten Bestandteilen der Teamkultur. Teamentwicklung – in der Regel schon vor der Projektphase eingesetzt – hat auch während der Projektzeit weiterhin stattgefunden. Das gegenseitige Verständnis für die konkrete Arbeit im Schulalltag hat sich stufen- und fachübergreifend vertieft. Obwohl Selbstevaluation eigentlich Reibungspotential beinhalten könnte, hat nur eine kleine Minderheit (15%) angegeben, dass Konflikte im Kollegium zugenommen haben. In den einzelnen Fällen, wo eine Fraktionierung des Kollegiums stattgefunden hat, beobachteten einzelne Akteure und Akteurinnen erste zaghafte gegenseitige Annäherungsschritte.

Im weiteren haben sich deutliche positive Veränderungen bei Hospitationen gezeigt: Fast zwei Drittel der Lehrpersonen besuchen sich nach drei Jahren Projektarbeit häufiger gegenseitig im Unterricht als vor Beginn der Selbstevaluationsarbeit. Dies zeigt, dass sich im Bereich der Teamentwicklung viel getan hat. Insofern kann Selbstevaluation auch als teambildende Arbeit interpretiert werden. Es ist aber auch festzuhalten, dass nicht in allen Q-Gruppen Prozesse stattgefunden haben.

Auswirkungen auf den Unterricht

Dieses erfreuliche Bild wird auch durch die Einschätzungen der Auswirkungen auf den Unterricht gefestigt: Zwei Drittel der Lehrpersonen erkennen positive Wirkungen des Projektes in ihrem Unterricht. Sie sind der Ansicht, dass sie durch die Arbeit am Projekt «Selbstevaluation» Aspekte ihres Unterrichts verbessern, ihre Lehr-/Lernmethoden weiterentwickeln sowie ihr Bewusstsein für die Qualität von Schule und Unterricht schärfen konnten. Lektionen werden nun öfter evaluiert oder der Fördergedanke ist inzwischen eine wesentliche Orientierungsgrösse geworden. Kurz – Unterricht ist vermehrt ins Aufmerksamkeitszentrum des Kollegiums gerückt.

20% der Lehrkräfte mussten allerdings wegen dem mit der Projektarbeit verbundenen Aufwand ihren Unterricht vernachlässigen und einige Lehrpersonen stellten keine Wirkungen auf ihren Unterricht fest.

Auswirkungen auf die Lehrpersonen

Weniger ausgeprägt schätzen die Lehrerinnen und Lehrer die Auswirkungen des Projektes auf die eigene Person ein. Knapp die Hälfte gibt persönliche Entwicklungsimpulse, die Förderung des

Bewusstseins eigener Stärken und erhöhte Arbeitszufriedenheit an. So wurde unter anderem die Berufsauffassung mit der Projektarbeit «moderner» oder Erwartungen und Vorurteile wurden revidiert, so dass jetzt Schwächen eingestanden, Ressourcen angezapft und Unfehlbarkeitsvorstellungen gekippt werden können. Die Arbeitsweise wird nun vorteilhafter eingeschätzt, weil Arbeiten effizienter erledigt werden. Zu erwähnen ist aber, dass auch von Selbstwertbedrohlichem berichtet wurde, wenn Lehrpersonen unter Druck gerieten und/oder Gefühle des Versagens, des Nichtgenügens und Ängste verarbeitet werden mussten. Die vereinzelt empfundene Wirkungslosigkeit des Projektes bezieht sich auf Situationen, in denen wirksame Rückmeldungen aus den Hospitationen ausblieben oder notwendige Verbesserungen von einzelnen Lehrpersonen nicht realisiert wurden.

Welche Zukunft hat Selbstevaluation?

Ein weiteres Erfolgsergebnis der Pilotphase liegt in der Zuversicht der Beteiligten, dass Selbstevaluation auch nach Abschluss der Projektphase weitergeführt wird. Die Auswertung der quantitativen Befragung zeigt, dass die Lehrpersonen es übers Ganze gesehen für wünschenswert erachten, nach Abschluss des Projektes an der eigenen Schule weiterhin Selbstevaluation zu machen.

Genährt wird diese grundsätzliche Zuversicht durch eingerichtete Strukturen auf lokaler und kantonaler Ebene, die beispielsweise darin bestehen, dass die Schulleitung für den Fortgang des Vorhabens bürgt oder dass in den neuen Bildungsgesetzen Selbstevaluation verankert ist.

Allerdings gibt es sowohl innerhalb wie auch zwischen den Schulen grosse Unterschiede. Zudem wird eine Weiterführung von Selbstevaluation von einem nicht unbedeutenden Teil der Lehrpersonen einzig in einer redimen-

sionierten Form begrüsst. Eine nachhaltige Selbstevaluation ist für viele Beteiligte nur dann denkbar, wenn ein breites Qualitätssicherungskonzept besteht, in dem unter anderem Selbstevaluation und Fremdevaluation gekoppelt sind. Und wenn last but not least, adäquate Rahmenbedingungen – ein unverzichtbares Muss – geschaffen werden.

Probleme in Bezug auf die Teilautonomie – beispielsweise grundsätzlicher Widerstand oder Führungsprobleme – und im Bereich Teamentwicklung – zum Beispiel Personalfluktuation oder ungeklärter Umgang mit Opposition – schmälern diesen Zukunftsoptimismus ebenso wie eine ungewisse Wirksamkeit von Selbstevaluation und eine Sättigung nach der dreijährigen Projektphase.

Bilanz

Die Erfahrungen nach drei Jahren Selbstevaluation zeigen: Selbstevaluation lohnt sich. Selbstevaluation ist eine taugliche Form, um Schulentwicklung in den einzelnen Schulen zu initiieren resp. zu fördern – und dies in Bereichen, welche die Schulen selbst als sinnvoll erachten. Eine deutliche Mehrheit der Beteiligten hat den Eindruck, dass sich einzelne Aspekte in den Schulen – und dabei nicht zuletzt auch das eigentliche Kerngeschäft «Unterricht» – entwickelt und verbessert haben. Trotz dieser positiven Bilanz fragen sich viele Lehrpersonen, wie weit das Projekt wirklich bedeutende Inhalte thematisiert hat. Angesichts der hohen Ansprüche, welche die Selbstevaluationstätigkeit stellt, muss dies allerdings nicht als negative Kritik verstanden werden. Immerhin konnten – im Gegensatz zu den Erwartungen und zu Erfahrungen aus anderen Projekten – bereits nach drei Jahren relevante Auswirkungen festgestellt werden.

Das Projekt «Selbstevaluation der Einzelschule» darf also insgesamt als gelungen betrachtet werden. Die Akzeptanz ist bei den Lehrpersonen hoch. Bei diesem positiven Fazit darf allerdings nicht übersehen werden, dass ausschliesslich Schulen beteiligt waren, die sich freiwillig für die Teilnahme gemeldet haben und in denen mindestens 80% der Lehrpersonen eine Teilnahme unterstützten. Würde von diesen Erfahrungen eine Verallgemeinerung auf die ganze schweizerische Schullandschaft erwartet, müsste die Einschätzung wohl skeptischer ausfallen. Die Startbedingungen dieser 15 Projektschulen entsprechen vermutlich nicht den durchschnittlichen Ausgangslagen.

Wann gelingt Selbstevaluation? Ein komplexes Bedingungsgeflecht



Marie-Theres Imhasly, lic. phil.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Bildungsdirektion des Kantons Zürich und im FS&S

unter Mitarbeit von Bruno Leutwyler

Die Bilanzierung des dreijährigen Projektes «Selbstevaluation der Einzelschule» hat gezeigt: Selbstevaluation lohnt sich. Selbstevaluation ist eine taugliche Form, um Schulentwicklung zu initiieren oder zu unterstützen. Diese Hauptaussage ist jedoch zu differenzieren: Selbstevaluation kann sich lohnen, Selbstevaluation kann eine taugliche Form sein, Schulentwicklung zu initiieren resp. zu fördern. Grosse Unterschiede zwischen einzelnen Schulen machen deutlich, dass die Idee von Selbstevaluation nicht per se einfach positive Wirkungen erzielt. Was aber braucht es, damit Selbstevaluation produktiv wird? Welche Voraussetzungen sind nötig? Der vorliegende Artikel stellt Erfolgs- und Risikofaktoren zusammen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Erfolgs- und Risikofaktoren zu bestimmen. So können die am Projekt beteiligten Personen (Lehrerinnen und Lehrer, Mitglieder der Schulleitungen, Beratungspersonen) direkt dazu befragt werden; zudem können Prozessanalysen der Abläufe in den Schulen wesentliche Hinweise zu Erfolgs- und Risikofaktoren liefern. Eine weitere Möglichkeit ist der Vergleich besonders erfolgreicher mit wenig erfolgreichen Schulen. – Die wissenschaftliche Auswertung des Projektes «Selbstevaluation der Einzelschule» hat alle drei Varianten

kombiniert. In der Folge werden die einzelnen Resultate vorgestellt und in einer Synthese zusammengefasst.

Mit Hilfe von Extremgruppenvergleichen kann beschrieben werden, wodurch sich Schulen auszeichnen, welche die angestrebten Ziele erreichen. Um ein entsprechendes Profil besonders erfolgreicher Schulen zeichnen zu können, gilt es zuerst, die erfolgreichen Schulen zu identifizieren. Dabei stellt sich natürlich sofort die Frage, was denn eigentlich den Projekterfolg ausmacht. Als Hinweise für einen gelingenden Verlauf sind verschiedene Aspekte denkbar.

Bei unseren Auswertungen des Projektes wurden für die Identifizierung erfolgreicher Schulen sieben Kriterien einbezogen: die Akzeptanz des Projektes, die Motivation der Lehrpersonen, nach Abschluss des Projektes weiterhin Selbstevaluation zu betreiben und die Wirkungen, die auf verschiedenen Ebenen liegen: Wirkungen auf die Schule als Ganzes, auf Beziehungen nach aussen, auf das Kollegium, auf den Unterricht und auf das Individuum.

Bereits beim Festlegen dieser - nicht erschöpfenden - Erfolgsindikatoren wird deutlich, dass sich der Projekterfolg auf verschiedenen Dimensionen zeigen kann. Insofern ist es auch nicht möglich, die erfolgreichen Schulen von den wenig erfolgreichen Schulen zu trennen. Vielmehr gibt es Schulen, die bei einzelnen Dimensionen erfolgreich sind und bei anderen weniger. Deshalb wurden sieben verschiedene Extremgruppenvergleiche gerechnet und deren Resultate miteinander verglichen.

Dieser Vergleich zeigt, dass sich erfolgreiche und wenig erfolgreiche Schulen bezüglich der persönlichen Bedingungen der Lehrpersonen nur beschränkt unterscheiden. Weder das Reflexionsbewusstsein der Lehrpersonen, noch deren Innovationsfreude oder ihr Belastungsempfinden kann erklären, ob eine Schule erfolgreich ist oder nicht. Schulinterne Bedingungen

scheinen mehr Aussagekraft zu haben. Von diesen sind eindeutig die projektspezifischen Aspekte am besten geeignet, um erfolgreiche Schulen treffend zu beschreiben: Die lokalen Projektführungen werden bei sämtlichen möglichen Extremgruppenvergleichen in den erfolgreichen Schulen deutlich positiver wahrgenommen. Zudem können erfolgreiche Schulen mit einer überdurchschnittlich hohen Akzeptanz des Projektes beschrieben werden. Und schliesslich wird bei drei der sieben Extremgruppenvergleichen in erfolgreichen Schulen ein signifikant besseres Kooperationsverhalten angegeben.

Neben diesen schulinternen geben auch schulexterne Bedingungen eine aussagekräftige Charakterisierung erfolgreicher Schulen ab: Bei allen Extremgruppenvergleichen zeigte sich, dass erfolgreiche Schulen deutlich hilfreiche externe Beratungen hatten.

Zusammenfassend lassen sich aufgrund der Suche nach Erfolgsfaktoren über Extremgruppenvergleiche folgende Aspekte als Gelingensbedingungen beschreiben: gute lokale Projektleitungen und besonders hilfreiche Unterstützung durch die externen Beratungen einerseits sowie eine positive Kooperationskultur und eine hohe Akzeptanz der Selbstevaluationsidee im Kollegium andererseits.

In den Gesprächen der qualitativen Untersuchung finden in allen Schulen verschiedenste Faktoren Erwähnung, die den Projektverlauf positiv oder negativ beeinflussen können resp. beeinflusst haben. Die reiche Vielfalt der Faktoren weist ebenfalls darauf hin, dass aus Sicht der Beteiligten im Projekt nicht ein Faktor alleine, sondern dass das Zusammenspiel mehrerer Faktoren für bestimmte Entwicklungen verantwortlich ist. Werden diese Faktoren thematisch gruppiert, so lassen sich die in Tabelle 1 dargestellten zwölf Themenbereiche identifizieren, die jeweils in mehr als zwei Dritteln aller Schulen von einzelnen oder mehreren Personen genannt werden. Diese

zwölf Bereiche – in ihrer gelingenden und gefährdenden Ausprägung – betreffen hauptsächlich personale und soziale Dimensionen. Dann werden auch organisatorische und konzeptionelle Aspekte angesprochen sowie inhaltliche und strukturelle, also Rahmenbedingungen.

Gelingensbedingungen für Selbstevaluation

Die Ergebnisse der gesamten wissenschaftlichen Auswertung des Projektes «Selbstevaluation der Einzelschule» zeigen, dass für das Gelingen dieses anspruchsvollen Unterfangens das Zusammenspiel verschiedenster Faktoren verantwortlich ist. Diese Faktoren stehen in einem komplexen Verhältnis zueinander und beeinflussen sich gegenseitig, teilweise sind sie auch voneinander abhängig. Die Aufzählung der nun folgenden zusammenfassenden Darstellung ist nicht abschliessend und die Reihenfolge der verschiedenen Aspekte hat inhaltlich keine Bedeutung.

- Das Gelingen von Selbstevaluation ist zentral abhängig von der Einsatzbereitschaft und den personalen, sozialen und professionellen Kompetenzen aller Beteiligten. Mitentscheidend ist zudem, dass die gegenseitigen Erwartungen der Beteiligten immer wieder formuliert und aufeinander abgestimmt werden.
- Eine funktionsfähige und anerkannte pädagogische Schulleitung, welche die strategische Führung kompetent innehat, verspricht eine erfolgreiche Durchführung von Qualitätsentwicklung. Zusätzlich muss die Führungsstruktur zwischen lokaler Projektleitung und Schulleitung geklärt und die Schulleitung bedarfsgerecht involviert sein.
- Notwendig ist ein mittleres bis hohes Mass an Sicherheit, denn Unsicherheit, diffuse Gefühle oder Überforderungsgefühle können das Projekt resp.

die Durchführung von Selbstevaluation gefährden. Die Gesamtprojektleitung fördert diese Sicherheit, wenn sie ihre Ziele und Erwartungen möglichst klar und transparent formuliert und regelmässig substantielle Rückmeldungen zur Arbeit der einzelnen Schule und somit Orientierungshilfen gibt.

- Die Klärung der gegenseitigen Erwartungen zwischen Gesamtprojektleitung und Pilotschule ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Dabei gilt es zu beachten, dass sich Schulen in der Regel nicht als «Laborschulen» verstehen, in

denen einzelne Elemente von Selbstevaluation «experimentell», quasi spielerisch und unverbindlich, erprobt werden. Die Lehrpersonen erwarten, dass Vorhaben sich unmittelbar im beruflichen Alltag umsetzen lassen und innert nützlicher Frist erkennbare Resultate liefern. Dem geleisteten Aufwand muss ein Ertrag gegenüberstehen, der sich sehen lässt.

- Die Projektarbeit verläuft für die Beteiligten dann erfolgreich, wenn sie selbstbestimmt, konkret und in den Alltag mit Bezug zum Unterricht integrierbar ist. Erfolgversprechend sind

zudem handhabbare, schlanke Evaluationsformen und die Erfahrung, dass Evaluationsergebnisse tatsächlich Veränderungen bewirken.

- Eine produktive Teamkultur unterstützt das Vorhaben der Selbstevaluation wesentlich. Erfolgreich führen nämlich diejenigen Lehrer/innenteams Selbstevaluation durch, die es gewohnt sind oder bei denen die Bereitschaft vorhanden ist, Fragen gemeinsam zu diskutieren und zu bearbeiten. Darum müssen Konflikte, Ungereimtheiten im Team oder schwierige Entscheidungsabläufe geklärt sein, bevor mit

Table 1: Erfolgs- und Risikofaktoren für das Projekt «Selbstevaluation der Einzelschule» aus Sicht der Befragten.

Dimension	Themenbereiche	erfolgversprechend	erfolggefährdend
personal, sozial	Lehrpersonen	Gestaltungswille, Einsatzbereitschaft, «modernes» Berufsverständnis	versteckter Widerstand, minimalistisches Berufsverständnis
	Lehrer/innen-Team	Teamkultur, kontinuierliche Zusammensetzung	ungünstige Grösse, konflikthafte Grundstimmung
	lokale Projektleitung	Leitungs-/Prozessbegleitungskompetenzen, Engagement	Rollenkonfusion, schwache Akzeptanz bei Akteur/innen
	Schulleitung	geleitete Schule, situativ adäquate Involviertheit in die lokale Projektleitung	Ungeklärtheiten (Schulleitungssituation, Kompetenzen, Konflikte)
	Schulbehörde	rollenbewusste, positive Einstellung gegenüber dem Projekt	Interesselosigkeit gegenüber dem Projekt und dem Engagement der Lehrpersonen
	externe Begleitung	supervisorische und methodische Kompetenzen, Akzeptanz bei Lehrpersonen	keine externe Begleitung, ungenügende Professionalität
konzeptionell, organisatorisch	Projektkonzept	Gestaltungsspielraum, konkretes Material	unklare Zielsetzungen, Ziellosigkeit
	Organisation	ausreichende Zeitgefässe, transparente Planung	schwerfällige Mammutveranstaltungen, lange Unterbrüche
	Gesamtprojektleitung	Erfahrungen der Schulen aufgreifen, Austausch unter Schulen ermöglichen	fehlende Wahrnehmbarkeit, nicht ersichtliche Gesamtplanung
inhaltlich, strukturell	Inhalt, Themenwahl	Transfer-, Anknüpfungsmöglichkeiten	Theorielastigkeit, ausbleibende Betroffenheit
	Umsetzung	realistische Zielsetzungen, Erfolgserlebnisse, günstige Einbettung	am Wesentlichen vorbei, ausbleibende Konsequenzen
	Öffentlichkeit/ Bildungspolitik	Gesamtkonzept der Qualitätssicherung, Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt, Erfahrungen der Pilotschulen aufgreifen	inadäquate Rahmenbedingungen, unbefriedigende Steuerung durch kantonale Behörde

der eigentlichen Evaluationsarbeit begonnen werden kann. Zentral sind auch eine Personalsituation, die Kontinuität verspricht, und der optimale Einbezug aller Lehrpersonen. Das bedeutet, dass zwar das ganze Team ins Unternehmen Selbstevaluation involviert ist, dass aber unterschiedliche Grade dieses Involviertseins ausgehandelt und geregelt sind.

- Neben einer transparenten, realistischen und umsichtigen Planung trägt auch die Rhythmisierung der Projektarbeit zum Gelingen bei.
- Ein weiterer Eckpfeiler für das Gelingen des Vorhabens Selbstevaluation ist der Umgang mit Schwierigkeiten in der eigenen Schule. Zentral dabei ist das Wecken eines problemwahrnehmenden Bewusstseins im Team und das Finden individueller und situationsangepasster Lösungen.
- Eine externe Begleitung, die auf breite Akzeptanz im Lehrer/innen-Team stösst und die über einen entsprechenden Erfahrungsvorsprung und über vielfältige Kompetenzen verfügt, ist für eine erfolgreiche Implementation von Selbstevaluation an der Einzelschule zumindest in der Anfangsphase sehr bedeutsam. Sie ist eines der Elemente eines differenzierten Unterstützungsangebotes, das zur Verfügung stehen muss, soll Selbstevaluation gelingen.
- Das Gelingen hängt im weiteren von adäquaten und geregelten Rahmenbedingungen ab. Von entscheidender Bedeutung dabei ist, dass ausreichende und angemessene Zeitgefässe vorhanden sind, welche effizient und vielseitig genutzt werden.
- Ebenso förderlich ist ein Gesamtkonzept der Qualitätssicherung, in dem auch die Qualitätssicherung von Selbstevaluationsprozessen geregelt, die Abstimmung von Selbstevaluationsvorgaben vorgenommen und die Steuerung durch übergeordnete Stellen geklärt sind.
- Letztlich wird die erfolgreiche Durchführung von Selbstevaluation auch unterstützt durch klar definierte – neue – Rollen und Aufgaben der Schulbehörden in Abgrenzung zu den Rollen und Funktionen einer relativ selbständig werdenden resp. gewordenen Schule. Letztere legt nun eigene Ziele fest, überprüft sie systematisch, leitet Konsequenzen ab und setzt sie um.

Projekterfahrungen an der Schule Schenkon

Monika Suter, Projektleiterin

Im Schuljahr 1999/2000 starteten wir an unserer Schule mit den ersten Gehversuchen in Selbstevaluation. Ausschlaggebend für die Teilnahme am Projekt «Selbstevaluation der Einzelschule» waren folgende Umstände: Als ersten Schwerpunkt unserer Leitbildumsetzung hatten wir Qualitätsentwicklung gewählt. Unsere professionelle und grosszügig eingestellte Schulpflege bot uns sowohl moralisch wie auch finanziell Unterstützung an. Das neue Volksschulbildungsgesetz erklärt Selbstevaluation für alle Schulen im Kanton Luzern ab 2005 für obligatorisch.

Unter diesen guten Vorzeichen war eine Projektteilnahme geradezu verlockend. Allerdings war für mich als frischgebackene Schulleiterin ohne Erfahrung im Bereich Selbstevaluation die Aufgabe der Projektleitung doch eine echte Herausforderung. Zum Glück konnte ich auf die Unterstützung durch unsere Projektbegleiterin zählen.

Projektverlauf

An der Kickoff-Veranstaltung stellten wir (Steuergruppe und Projektleitung) unser geplantes Vorgehen mit den Meilensteinen und den Prozessschritten vor und diskutierten unter anderem über Zeitbudget, Vorgehen und Ängste. Aus früheren Schulentwicklungsprojekten haben wir gelernt, dass konkrete und rasche Erfolge für die Motivation aller Beteiligten sehr wichtig sind. So schlug die Steuergruppe für das erste Projektjahr vor, im Bereich Unterricht den Teil «Soziale Beziehungen» mit Hospitationen zu evaluieren. Nach einem als «theorielastig» erlebten Projektstart und dem als «Knochenarbeit» bezeichneten Formulieren von Qualitätsindikatoren, fand die Q-Gruppenarbeit grossen Gefallen und der damit verbundene Praxisbezug wurde sehr geschätzt.

Für den zweiten Evaluationszyklus setzten wir uns zum Ziel, mit Fragebogen für Schülerinnen und Schüler sowie für die Eltern eine neue Ebene einzubeziehen und ein neues Evaluationsinstrument zu entwickeln. Die Ergebnisse der Befragungen und die daraus resultierenden Massnahmen waren im folgen-

den Jahresprogramm der Schule Schenkon Thema. Ebenso wurden die Eltern in einem Bericht in unserer gemeindeeigenen Zeitschrift von der Projektleitung über die Auswertungsergebnisse und die Konsequenzen informiert. Besonders gefreut hat uns alle das rege Interesse der Eltern an der Umfrage zur Schule. Die Rücklaufquote betrug 88%.

Im dritten Projektjahr war es der Projektleitung vor allem wichtig, die in den vergangenen zwei Jahren erarbeitete Systematik zur Beschreibung und Überprüfung unserer Schulqualität und die Inhalte der Selbstevaluation in einem Handbuch festzuhalten. Ebenso sollten die Evaluationsinstrumente, die sich bewährt hatten, dort gesammelt und jederzeit auch in Zukunft greifbar sein. Als «Produkt» ist ein Handbuchkonzept entstanden, das jede Schule individuell auf ihre Bedürfnisse anpassen kann. Als Ergänzung zum Handbuch haben wir ein Lehrerportfolio erarbeitet. Darin hält die einzelne Lehrperson Erkenntnisse aus der Q-Gruppenarbeit, aus dem Schüler/Schülerinnen-Feedback sowie aus den Elternfeedbacks fest. Weiter ist es Grundlage für Standortgespräche und Zielvereinbarungen. Mit diesem persönlichen Qualitätsprofil haben wir eine Verbindung zwischen Qualitätsentwicklung der Schule als Ganzes und der Lehrperson geschaffen.

Erkenntnisse

Rückblickend beurteile ich das Projekt als erfolgreich. Folgende Punkte waren wichtig:

- Qualitätsentwicklung ist einerseits Leitungs- bzw. Führungsaufgabe und andererseits muss sie im Kollegium verankert sein. Die lokale Projektleitung musste somit zwischen den zwei unterschiedlichen Dynamiken die Balance aufrechterhalten. Es war richtig, als lokale Projektleitung eine der beiden Schulleitungspersonen einzusetzen.
- Durch realistische Zielsetzungen und adäquate Evaluationsformen gelangten wir bereits in der ersten Projektphase zu Erfolgserlebnissen.
- Die zeitliche Belastung für das Projekt war angemessen. Zum Teil konnten Zeitgefäße innerhalb der Arbeitszeit genutzt werden.
- Von der lokalen Schulbehörde erhielten wir die nötige Anerkennung und Unterstützung. Durch die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen zum Projekt zeigten sie ihr Interesse.
- Die Lehrpersonen waren motiviert und bereit,

sich auf das Projekt einzulassen. Während des Projektverlaufes zeigte es sich, dass Zielvorgaben und Rahmenbedingungen notwendig sind und der Bezug zur Praxis, vor allem zum Kerngeschäft Unterricht, gewährleistet sein muss.

- Unsere externe, kompetente Begleiterin verstand es, ihr Fachwissen an die Steuergruppe und an das Lehrerteam weiterzugeben. Ihr kam eine zentrale Bedeutung zu.
- Für eine nachhaltige und breit abgestützte Selbstevaluation ist ein klares Gesamtkonzept unumgänglich.

Zukunftsperspektiven

Mit unserer selbst aufgebauten Evaluationskompetenz und unserem Handbuch «Quintessenz» verfügen wir über Wissen und Werkzeug, um die Selbstevaluation periodisch durchführen zu können.

Das dem Handbuch angegliederte Lehrerportfolio macht für die Lehrpersonen Selbstevaluation verbindlich und dient der Selbstreflexion. Mit Zielvereinbarungen werden beim Mitarbeitergespräch die Ziele für den jeweiligen Q-Zyklus gemeinsam mit der Schulleitung festgelegt.

So glauben wir, an unserer Schule Selbstevaluation als integralen Bestandteil von Schulentwicklung implementieren zu können.

Bei dieser Gelegenheit danke ich allen Lehrpersonen, unserer innovativen Schulbehörde und vor allem unserer externen Begleiterin für ihr Vertrauen und ihre Unterstützung ganz herzlich.

Ich hoffe sehr, dass sich aus den Erfahrungen der Pilotschulen bald geregelte Rahmenbedingungen für eine flächendeckende Einführung von Selbstevaluation realisieren lassen.

Falls unzustellbar zurück an:

Universität Zürich, FS&S
Scheuchzerstrasse 21, CH-8006 Zürich

P.P.
8006 Zürich