

Rudolf Meraner

Evaluation in Südtirols Schulen

Wie können Schulen dabei wirksam unterstützt werden?

Das Pädagogische Institut für die deutsche Sprachgruppe in Südtirol hat sich in den letzten Jahren intensiv mit Fragen der Evaluation befasst und in verschiedenen Formen Schulen zur Selbstevaluation angeregt und sie dabei begleitet.

Im folgenden Beitrag wird nach der Darstellung der Rahmenbedingungen, in denen Selbstevaluation eingebettet ist, auf die verschiedenen Unterstützungsmaßnahmen eingegangen, die das Pädagogische Institut entwickelt und den Schulen angeboten hat. Im dritten Teil werden - aus persönlicher Sicht und teilweise in pointierter Form - Schlussfolgerungen aus dieser umfangreichen Arbeit gezogen. Diese können als Wegweiser für zukünftige Unterstützungsmaßnahmen gelten.

1. Rahmenbedingung: Autonomie der Schulen

Autonomiegesetz

Mit Staatsgesetz (Nr. 59 vom 15. März 1999) wurde im Rahmen einer großen Verwaltungsreform in Italien die Autonomie der Schulen eingeführt. Im Rahmen seiner Zuständigkeit hat die Autonome Provinz Bozen – Südtirol die Grundzüge des Reformgesetzes übernommen und mit Landesgesetz (Nr. 12, 29. Juni 2000) geregelt.

Die Schulen werden eigenständige Institutionen mit Rechtspersönlichkeit. Sie erhalten Autonomie in den Bereichen der Didaktik, Organisation, Forschung, Schulentwicklung, Schulversuche, Verwaltung und Finanzen. Es gibt keine Schulaufsicht im Sinne einer Fachaufsicht mehr, sondern nur noch eine Aufsicht durch Rechnungsrevisoren.

Es gibt allerdings keine Personalautonomie. Die Schulen haben bei der Auswahl der Lehrpersonen, außer bei den kurzfristigen Vertretungen, keinerlei Mitspracherecht.

Als Ziele werden im Landesgesetz genannt:

- Den Bildungserfolg zu garantieren
- Die Wirksamkeit des Lehrens und Lernens zu erhöhen.

Damit wird eindeutig festgehalten, dass es um den Unterricht geht und nicht um eine vereinfachte Verwaltung, um die Verschiebung der Macht innerhalb der Schule oder gar um Sparmaßnahmen.

Zentraler Inhalt der Autonomie ist, dass die Schulen die Verantwortung für die Ausgestaltung und Verwirklichung ihres Bildungsangebotes übernehmen. Dabei müssen sie „die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Personen mit den allgemeinen Zielen des Schulsystems in Einklang bringen“ und das jeweilige Umfeld, die Erwartungen der Familien und der Eigenart der Beteiligten berücksichtigen.

Die Autonomie der Schulen ist aber nicht eine vollständige. Im Gesetz sind deutliche Grenzen der Autonomie der Schulen ausgewiesen. Neben den Staats- und Landesgesetzen zur Schulordnung (die Schulstruktur: Dauer der Pflichtschule, Schulstufen, Abschlüsse; die allgemeinen Bildungsziele und die spezifischen Lernziele bezogen auf die Kompetenzen der Schüler und Schülerinnen; die grundlegenden Fächer und deren Jahresstundenkontingente; die allgemeinen Richtlinien für die Schüler- und Schülerinnenbewertung) sind die Lehrfreiheit und das Dienstrecht der Lehrer und Lehrerinnen sowie einige Regelungen zu beachten, die Landesregierung zu erlassen hat.

Schulprogramm

Das Schulprogramm wird im Landesgesetz zur Autonomie der Schulen „als grundlegendes Dokument der autonomen Schule, das die kulturelle Identität und das Profil der Schule widerspiegelt“ bezeichnet. In ihm werden die wichtigsten Entscheidungen der Schule festgehalten, wie sie ihren Gestaltungsfreiraum nutzt. Es enthält vor allem die curriculare, außercurriculare, erzieherische und unterrichtsorganisatorische Planung der Schule.

Es ist also Ausdruck des Willens der gesamten Schulgemeinschaft und wird aufgrund von Vorschlägen der Schüler und Schülerinnen sowie der Eltern vom Lehrerkollegium erarbeitet und vom obersten Gremium der Schule, dem Schulrat, beschlossen. Das Schulprogramm muss veröffentlicht werden, ist aber nicht genehmigungspflichtig.

Selbstevaluation der Schule

Zugleich mit der Autonomie der Schulen wurde ein Evaluationssystem aufgebaut. Im Zentrum steht dabei die Selbstevaluation der Schulen. Sie ist definiert als Vergleich zwischen den festgestellten Ergebnissen und den im Schulprogramm festgelegten Zielen sowie den zentral festgelegten Lern- und Leistungsstandards der Schüler und Schülerinnen sowie der wiederum zentral festgelegten Qualitätsstandards der Schule.

Externe Evaluation

Über die externe Evaluation heißt es im Landesgesetz: „Die externe Evaluation soll die Wirksamkeit und Effizienz des gesamten Schulwesens, seiner Teilsysteme und der einzelnen Schulen erheben und bewerten, die Wirkungen von schulpolitischen Entscheidungen und Gesetzen im Schulbereich sowie die Eignung der Lehrpläne, der Schulversuche und anderer Vorhaben überprüfen, um die Qualität des Bildungsangebotes zu sichern. Die Evaluation bewegt sich im staatlichen und internationalen Bezugsrahmen, indem sie unter anderem gemeinsame Indikatoren, Verfahren und Hilfsmittel nutzt, die in den verschiedenen Ländern verwendet werden.“ (Landesgesetz Nr. 12, 29. Juni 2000, Art. 16, Abs. 3). Dafür ist ein unabhängiger Landesbeirat verantwortlich, der aus nicht mehr als neun Fachleuten mit Erfahrungen im Bildungs- und Evaluationsbereich gebildet ist, wobei höchstens die Hälfte der Mitglieder aus dem Schul- oder Verwaltungsbereich stammen dürfen. Damit dieser Landesbeirat arbeiten kann, wird eine Dienststelle errichtet, in der einige Fachleute hauptamtlich arbeiten werden.

Dieser Landesbeirat wird erst in nächster Zeit eingesetzt, so dass über seine Funktionsweise noch nichts ausgesagt werden kann.

2. Unterstützungsmaßnahmen

Das Pädagogische Institut hat sich früh mit der Thematik der Evaluation befasst, um die Schulen in diesem Prozess unterstützen zu können. Die Maßnahmen waren vielfältig, wie sich aus der – nicht vollständigen– folgenden Beschreibung der Initiativen ablesen lässt. Diese Beschreibung lässt auch

den Werdegang erkennen und kann deshalb für andere hilfreich sein, so wie es für das Pädagogische Institut hilfreich war, die Unterstützung der Schulen in den Bereichen Autonomie und Evaluation als Lernprozess zu sehen und die Initiativen selbst ständig bewusst zu reflektieren und zu optimieren.

Erste Schritte

Bereits im Jahr 1994 startete das Pädagogische Institut ein Projekt zu interner Evaluation, in dem es Schulen einlud, gemeinsam mit dem Pädagogischen Institut und mit der Begleitung durch Michael Schratz Evaluationsmaßnahmen zu erproben. Es ging darum Möglichkeiten der Evaluation zu erkunden, Instrumente zu erarbeiten, anzupassen und zu erproben, Erfahrungen zu sammeln und Entwicklungsprozesse zu begleiten und zu reflektieren.

Diese Ziele sind weitgehend erreicht worden, auch wenn der Beginn mühsam war und es vorerst wichtiger war, Ängste aus dem Weg zu räumen und Vertrauen zu schaffen. In den gemeinsamen Treffen beschreiben einzelne Vertreter der Schulen (in der Regel der Direktor oder die Direktorin und ein bis zwei Lehrpersonen) ihre Evaluationsvorhaben, stellten die benutzten Instrumente und Methoden vor und analysierten die Wirkung. Die Teilnehmer an den anderen Schulen gaben Feedback, entwickelten Ideen und äußerten Bedenken. Mit Ende des Jahres 1997 wurde diese erste Phase abgeschlossen.

Die Handreichung „Spiegel aufstellen“

Es bestand nun das Bedürfnis, die Erfahrungen zu systematisieren und einem breiteren Kreis von Interessierten darzulegen. Zwei Schulleiterinnen, eine Inspektorin, eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter des Pädagogischen Instituts – alle hatten bereits in der vorher beschriebenen Arbeitsgruppe mitgearbeitet – erklärten sich bereit, diese Aufgabe zu übernehmen. Sie erarbeiteten eine Handreichung zur Praxisreflexion und Selbstevaluation, die unter dem Titel „Spiegel aufstellen“¹ im Herbst 1999 veröffentlicht wurde. Bei der Ausarbeitung der Handreichung wurden die Autoren und das Pädagogische Institut von Peter Posch beraten.

Im Zentrum stehen fünf Bereiche des Schullebens, die evaluiert werden sollen:

- Lehr- und Erziehungsarbeit (Lehrpläne, Jahresprogramme, Pädagogisches Profil, Schulprogramm, Vermittlung von Kulturtechniken und von Lerntechniken, lernfördernde und gemeinschaftsfördernde Maßnahmen)
- Zusammenarbeit an der Schule (Klassen- und Schulklima, Zusammenarbeit in Mitbestimmungsgremien sowie mit Schülern und Eltern)
- Öffnung der Schule nach außen (Kommunikation und Kooperation mit dem Umfeld der Schule)
- Führung der Schule (Kompetenzen der Schulleitung)
- Professionalität (Aus- und Fortbildung, Berufsbild, Berufsverständnis, Berufsethos, Schule als lernende Organisation).

Außerdem werden vierzig Methoden zur Selbstevaluation vorgestellt. Jede Methode erfährt eine genaue Beschreibung von Funktion, Voraussetzung und Hilfsmitteln, Zeitaufwand und den zu setzenden Schritten.

Die Handreichung, die allen Schulen zur Verfügung gestellt wurde, hat sich als wichtiges Instrument für die Schulen herausgestellt. Viele Schulen haben sich bei der Durchführung von Evaluationsvorhaben auf die genannten fünf Evaluationsfelder und die dazu passenden Ziele, Kriterien und Indikatoren gestützt und Methoden aus der Sammlung in der Handreichung ausgewählt. Die Handreichung war auch Grundlage für die Fortbildung der verschiedenen Zielgruppen. Dadurch hat sich ein relativ einheitliches und breit abgestütztes Verständnis von Selbstevaluation entwickelt.

Unterstützung der Schulentwicklung durch Fortbildung

Die Südtiroler Lehrerinnen und Lehrer wurden in der Regel in ihrem Fach ausgebildet und haben sich durch intensive Fortbildung in Fachdidaktik und allgemeiner Didaktik zu Experten des Lernens weitergebildet. Aber kaum jemand hat gelernt, wie man Schulprogramme erstellt, Evaluationsvorhaben durchführt, Prozesse und Projekte steuert. Deshalb hat das Pädagogische Institut in den letzten Jahren eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, um die Schulentwicklung durch Fortbildung zu unterstützen.

Das hauptsächliche Ziel bestand darin, in berufsbegleitenden Lehrgängen² möglichst vielen Lehrpersonen aus verschiedenen Schulen Grundwissen und Grundfertigkeiten zu vermitteln, damit sie an ihren Schulen Schulentwicklungsprozesse in Gang setzen und die Schulleiter und Schulleiterinnen bei der Erarbeitung von Schulprogrammen und der Planung, Durchführung und Auswertung von Evaluationsvorhaben unterstützen können. Das Konzept bestand also nicht so sehr darin, Multiplikatoren auszubilden, sondern dafür zu sorgen, dass an möglichst vielen Schulen Personen mit entsprechenden Kompetenzen zur Verfügung stehen.

In diesem Zusammenhang sind vor allem folgende Lehrgänge zu nennen: „Lehren und Lernen in der autonomen Schule“, „Schulentwicklung auf reformpädagogischer Basis“ und „Qualitätsevaluation an Schulen“. Während bei den ersten beiden genannten Lehrgängen Evaluation ein wichtiges Themen neben anderen wichtigen Themen ist, konzentriert sich der letztgenannte Lehrgang ganz auf das Thema Evaluation. Durch diese Schwerpunktsetzung können sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein breites und gut fundiertes Wissen aneignen und entsprechende Fähigkeiten und Handlungskompetenzen ausbilden.

Die Gestaltung der Lehrgänge beruht nämlich auf den neuesten Erkenntnissen über die Wirksamkeit der Fortbildung³. Deshalb wurden Transferphasen mit Erprobung in der Praxis und Reflexionsphasen eingeplant. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen führen im Laufe des Lehrgangs an ihrer Schule ein konkretes Evaluationsprojekt durch und werden dabei von den Lehrgangsleitern beraten. Mit der Durchführung dieser Evaluationsprojekte ist ein großer An Schub für Evaluationsvorhaben an Südtirols Schulen verbunden.

Das Konzept dieses Lehrganges stammt im wesentlichen von Rainer Brockmeyer und Erika Risse, die auch zu den Hauptreferenten im Lehrgang zählen. Themenschwerpunkte des Lehrgangs sind: Selbstevaluation als Element der Schulentwicklung; Ressourcen und Rahmenbedingungen; Unterrichtsevaluation, Evaluation der Führungsstrukturen und Steuerungsverfahren, Evaluation des Schulklimas und der Kommunikation; Pädagogische Unterstützungssysteme; Nahtstellen zur externen Evaluation; Schulprogramm, Schulprofil und Leitbild; Beratung.

Pilotprojekt zur Umsetzung der Autonomie der Schulen

Das Pilotprojekt „Autonomie der Schulen“ wurde in den Jahren 1998 - 2000 durchgeführt. An ihm nahmen sechs Grundschulen, drei Mittelschulen und fünf Oberschulen teil.

Mit dem Pilotprojekt wollte das Pädagogische Institut bereits vor Inkrafttreten des Landesgesetzes zur Autonomie der Schulen einige Schulen in dem sich anbahnenden Veränderungsprozess begleiten und unterstützen. Die dabei gemachten Erfahrungen sollten einerseits in das Landesgesetz einfließen und andererseits Erkenntnisse und Anregungen für die Innovationsprozesse bringen, von denen bald alle Schulen betroffen sein würden.

Im Verlauf des Projektes zeigte es sich, dass der Schwerpunkt der Arbeit der Schulen eindeutig bei der Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen und bei der Vorbereitung auf die Umsetzung der Autonomie lag.⁴ Die Erprobung von autonomen Gestaltungsräumen stand eher im Hintergrund, da die rechtlichen Möglichkeiten dafür während der Pilotphase zu gering waren.

Die Begleitung und Unterstützung der Pilotschulen erfolgte in erster Linie in Workshops. Diese dauerten in der Regel drei Tage und fanden in Abständen von etwa drei bis vier Monaten statt. An

den Workshops nahmen die Steuergruppen der Schulen teil. Die Workshops waren also das Zentrum des Pilotprojektes. In ihnen wurde geplant, entwickelt, ausgetauscht, vorgestellt, reflektiert, evaluiert. Von den Workshops aus wurde auf die einzelnen Schulen hin ausgestrahlt. Die Schulen erhielten Anregungen für ihre Arbeit und die Ergebnisse flossen wiederum in die Workshops zurück.

Evaluation war vor allem im letzten Projektjahr einer der Schwerpunkte des Workshops.

Unterstützung von Schulen: Erstellung von Schulprogrammen und Durchführung von Selbstevaluation

Nachdem mit Beginn des Schuljahres 2000/2001 das Autonomiegesetz teilweise in Kraft getreten ist, führte dies an allen Schulen zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit den Themen Schulentwicklungsprozess, Leitbild, Evaluation. Das Pädagogische Institut reagiert darauf, indem Mitarbeiterinnen folgenden Unterstützungsmaßnahmen übernehmen⁵:

- Orientierungstreffen bzw. Informationsveranstaltungen zur Initiierung von Schulentwicklungs-Prozessen (Beratung bei der Bildung und Installierung einer Steuergruppe usw.)
- Begleitung und Beratung der Steuergruppe
- Planung und Durchführung von Pädagogischen Tagen in Zusammenarbeit mit einer Arbeitsgruppe an der Schule
- Schulinterne Fortbildung im Bereich Autonomie, Schulentwicklung, Leitbildarbeit und Evaluation.
- Weitere Maßnahmen, die im Rahmen des angestrebten Entwicklungsprozess als sinnvoll erachtet werden.

Zur Ergänzung der Maßnahmen können in Fällen, wo dies erforderlich ist, auch externe Berater und Beraterinnen eingesetzt werden.

Ziele, Maßnahmen und alle weiteren wesentlichen Planungselemente werden in einer Vereinbarung zwischen Schule und Pädagogischem Institut festgehalten.

Lernwerkstatt Selbstevaluation

Im Rahmen eines EU-Projektes zur Unterstützung der Schulen in der Selbstevaluation (SEQuALS)⁶ arbeiten zehn Institutionen aus sieben europäischen Ländern mit einigen Schulen aus dem Einzugsbereich zusammen. In Südtirol beteiligten sich derzeit sechs Schulen am Projekt.

Ziele sind:

- Austausch von Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung
- Sammlung von geeigneten Beispielen aus den Schulen, die zum Teil in ein Handbuch aufgenommen und im Internet vorgestellt werden
- Anwendung und Erprobung der erarbeiteten Fortbildungsmodule.

In der Zusammenarbeit mit dem Institut und untereinander entwickeln die Schulen ihre Kompetenzen im Bereich der Selbstevaluation weiter. So ist inzwischen eine sehr interessante Evaluationswerkstatt geworden. An ihr nehmen der Direktor oder die Direktorin der Schulen, ein oder zwei Lehrkräfte, die innerhalb der Steuergruppe der Schule für die Selbstevaluation verantwortlich sind, und Experten aus dem Pädagogischen Institut mit. Die Vertreter der Schulen stellen ihre Evaluationsvorhaben dar und teilen ihre Erfahrungen mit. Gemeinsam wird beraten, wie die Prozesse optimiert werden können. Werkzeuge werden ausgetauscht und gemeinsam weiter entwickelt.

Es ist weiters geplant, dass sich die interessierten Schulen in einer zweiten Phase zu Comenius-1-Projekten zusammenschließen.

3. Schlussfolgerungen

Aus den verschiedenen Unterstützungsmaßnahmen und Projekten, die das Pädagogische Institut in den letzten Jahren durchgeführt hat, können einige Schlussfolgerungen gezogen werden, die als Grundsätze für die weitere Arbeit gelten können.

(1) Das Angebot an Unterstützungsmaßnahmen muss vielfältig sein

Schulen mit erweitertem Gestaltungsfreiraum brauchen Unterstützung, da Aufgaben auf sie zukommen, die sie bisher kaum wahrnehmen mussten. Dabei brauchen sie vor allem Unterstützung in der Planung und im konsequenten Durchziehen von Entwicklungsprozessen und in der Planung und Auswertung von Evaluationsvorhaben. Berater und Beraterinnen stellen Sachwissen und Methodenkompetenz zur Verfügung und helfen, den Prozessen Konsequenz zu verleihen. Die Entscheidungen treffen aber die Schulen.

Die Schulen wählen auch aus, welche Unterstützungsangebote sie nutzen wollen. Die Schulen arbeiten in unterschiedlichen Situationen, haben zum Teil spezielle Bedürfnisse und haben im Zuge der Erweiterung ihres Gestaltungsfreiraumes die Aufgabe erhalten, ihr Bildungsangebot auf ihr Umfeld abzustimmen und ein eigenes Profil zu entwickeln.

Dabei ist es wichtig, dass im Unterstützungsangebot zwei Grundformen enthalten sind:

1. Es braucht relativ geschlossene Maßnahmenpakete, mit festgelegten Formen und Abläufen, die mehrfach erprobt sind und ohne allzu großen Aufwand übertragen werden können.
2. Es braucht daneben relativ offene Angebote von erfahrenen Beratern und Beraterinnen, die so kompetent und flexibel sind, dass sie auf die jeweiligen Bedürfnisse und Wünsche der Schule abstimmen können, mit der Schule Entwicklungsschritte und Unterstützungsmaßnahmen aufgrund der jeweiligen Wünsche und Bedürfnisse aushandeln können.

Die Beratungsinstitutionen müssen deshalb ein vielfältiges Angebot vorlegen.

(2) Im Zentrum steht der Unterricht

In der Literatur zur Schulentwicklung hat sich eingebürgert, dass von einer Trias Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung auszugehen ist. Das ist richtig und es ist auch wichtig zu sehen, dass Eingriffe in einem Bereich immer auch Auswirkungen in den anderen Bereichen zur Folge haben.

Es hat sich aber gezeigt, dass in den meisten Fällen Maßnahmen zur Unterrichtsentwicklung am wirksamsten sind, weil sie direkt am Unterricht ansetzen und weil sie den Anliegen der Lehrer und Lehrerinnen am nächsten kommen. Dabei ist es aber von Bedeutung, dass sie durch Maßnahmen der Personalentwicklung vorbereitet werden, d. h. vor allem dass durch Fortbildung die notwendigen Kompetenzen geschaffen oder gesichert werden und dass die Innovationskräfte gestärkt werden. Es ist aber auch wichtig, dass Unterrichtsentwicklung durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung abgesichert und in der Schule verankert wird, damit sie nicht von der nächsten Modewelle weggespült wird.

Aber bei allen Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung muss immer wieder gefragt werden:

- Welche Auswirkungen haben sie auf den Unterricht?
- Was haben Schüler und Schülerinnen davon?

(3) Wir brauchen neue Konzepte für die Lehrerfortbildung

Zuallererst müssen wir festhalten, dass auf die Schule im Allgemeinen und auf die Lehrerinnen und Lehrer und auf die Schulleiter und Schulleiterinnen im Besonderen immer neue Herausforderungen zukommen und dass deshalb immer mehr Fortbildung notwendig wird.

Zum Zweiten möchte ich festhalten, dass bezüglich der Wirksamkeit der Fortbildung noch viel getan werden kann. Zeit und Geld für Fortbildung sind kostbar und wir dürfen keine Mühe scheuen, um Fortbildung wirksamer zu machen, auch wenn wir liebgewordene Gewohnheiten über Bord werfen müssen. Organisatorische leicht durchführbare Veranstaltungen, wie etwa Nachmittagsveranstaltungen, haben sich als weitgehend wirkungslos erwiesen. Wenn wir Fortbildung ernst nehmen, müssen wir passende Zeiträume dafür vorsehen – auch innerhalb der Unterrichtszeit, allerdings mit der Garantie, dass Unterricht nicht ausfällt.

Drittens: Wenn wir ernsthaft Schulentwicklung betreiben wollen, müssen wir auch neue Fortbildungskonzepte entwerfen und umsetzen, die den Erfordernissen der Schulentwicklung Rechnung tragen.

Die einfachste Antwort ist: Wir setzen auf schulinterne Fortbildung. Doch diese Antwort greift zu kurz. Es getraut sich kaum jemand zu sagen, aber ich halte es für eine Tatsache: Das Konzept der schulinternen Fortbildung hat weitgehend die Hoffnungen, die in sie gesetzt wurden, nicht erfüllt.

Schulinterne Fortbildung macht nur Sinn, wenn tatsächlich die gesamte Schule oder große Teile davon involviert sind und wenn die Fortbildung mit anderen Tätigkeiten der Schule verknüpft ist, d. h. sie muss aus konkreten Aktivitäten aus dem Schulleben oder aus konkreten Anliegen aus dem Schulprogramm herauswachsen. Sie muss Konsequenzen haben, d. h. sie muss mit konkreten Vereinbarungen abschließen, nach denen zu einem späteren Zeitpunkt konsequent nachgefragt wird.

Neben der so verstandenen schulinternen Fortbildung muss es Langzeitseminare zur Ausbildung von Personen mit besonderen Qualifikationen, die für Schulentwicklung gebraucht werden, geben.

Und drittens sollte der derzeit größte Teil der Fortbildungsangebote auf der Ebene von Bezirken oder im Schulverbund angeboten werden. Dabei muss gewährleistet werden, dass jeweils 4 – 5 Personen einer Schule daran teilnehmen können, so dass sie als Team die Umsetzung an der eigenen Schule vorantreiben können. Auf alle anderen Formen der Fortbildung würde ich zunehmend verzichten.

(4) Erste Erfolge müssen bald sichtbar werden – vor allem bei der Leitbild- und Schulprogrammerstellung

Innovationsprozesse sind komplex und brauchen meist viel Zeit, bis sie umgesetzt sind. Dabei besteht die Gefahr, dass die daran beteiligten Menschen das Interesse daran verlieren, ungeduldig werden und dass der Innovationsprozess ins Stocken gerät.

Deshalb ist es notwendig, dass der Innovationsprozess in Teilschritte untergliedert wird und dass erste Erfolge bald sichtbar werden. Besonders wichtig ist dieser Grundsatz bei Schritten, die gemeinsame Klärung und Konsensfindung verlangen, wie z. B. bei der Entwicklung von Leitbildern und Schulprogrammen.

Dabei ist wichtig, dass Diskussionen entstehen, dass Klärungen tatsächlich stattfinden und dass das Ergebnis von allen mitgetragen wird. Es muss aber auch das Verhältnis zwischen Zeitaufwand und Ergebnis stimmen. Deshalb ist es sinnvoll, dass man sich beispielsweise darauf einigt, dass

Übereinstimmung in den Grundideen und einzelnen Aussagen hergestellt wird, dass aber nicht jeder mit jeder Formulierung, mit jedem Wort einverstanden sein muss.

Schließlich: Schulprogramme und Leitbilder sind wichtig, wenn die Schule tatsächlich etwas zu sagen hat und wenn die Schule tatsächlich Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum hat und Entscheidungen bestimmter Tragweite treffen kann, die sie im Schulprogramm darlegt.

(5) Evaluationsvorhaben gelingen, wenn kleine konkrete Schritte gemacht werden, wenn Sachverhalte evaluiert und nicht Personen bewertet werden und wenn die Ergebnisse zu Konsequenzen führen

Evaluation löst immer noch Ängste aus und das nicht zu Unrecht. Zu häufig wird von Behörden erklärt, dass Evaluation die neue Form der Kontrolle und der Aufsicht ist. Meist werden mit der externen Evaluation jene Personen betraut, die vorher Aufsichtsfunktionen inne hatten. Diese Personen sollen nun nicht mehr kontrollieren und Personen bewerten, sondern evaluieren und beraten (oder manchmal beides zugleich).

Ich halte es für unbedingt notwendig, dass klar getrennt wird zwischen Evaluation der Schule und Bewertung von Personen.

Von besonderer Bedeutung ist die Selbstevaluation der Schule oder von Teilbereichen der Schule. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es sinnvoll ist, sich auf klar umgrenzte Felder zu beschränken und mit kleinen Schritten anzufangen.

Große Fragebogenaktionen sind zwar relativ leicht zu planen und sie vermitteln das Gefühl viele Bereiche abgedeckt zu haben. Damit meint man, viel und Großes getan zu haben. Große Fragebogenaktionen produzieren aber so viele Daten, dass ein Lehrerkollegium mit der Auswertung überfordert ist. Vor allem ist es unmöglich, alle Erkenntnisse ernst zu nehmen, was bedeutet, aus ihnen die Konsequenzen zu ziehen.

Dies halte ich nämlich für unumgänglich. Evaluation macht erst dann Sinn, wenn ich aus den Ergebnissen konkrete Veränderungen ableite – und später wieder überprüfen, ob ich diese durchgeführt habe und diese gegriffen haben.

Ich plädiere dafür, kleine Schritte zu setzen, aber allmählich eine Kultur der Evaluation aufzubauen, in der Evaluation zu einer Selbstverständlichkeit wird. Damit kann man Schritt für Schritt in alle Bereiche der Schule vordringen.

Aber auch dabei sind immer wieder die Fragen zu stellen: Was verändert das am Unterricht? Was halten Schüler und Schülerinnen davon?

Anmerkungen

- 1 Maria Vötter (Hrsg.): Spiegel aufstellen. Zur Praxisreflexion und Selbstevaluation an Schulen. Bozen: Pädagogisches Institut 1999. (Beiträge zu Erziehung und Unterricht in Südtirol 11)
- 2 Als Lehrgänge bezeichnen wir eine Zusammenhängende Folge von Seminaren in einem Zeitraum von etwa zwei Jahren. Sie umfassen mindestens 240 Stunden, wobei ein Teil in Seminarblöcken abgewickelt wird (mindestens 180 Stunden) und ein Teil für die konkrete Umsetzung des Gelernten in die Praxis und die Reflexion des durchgeführten Projektes und für die Reflexion in Lernpartnerschaften der Kleingruppen reserviert ist. Die Teilnehmer schreiben eine Abschlussarbeit, in der Regel die Dokumentation der durchgeführten Projektarbeit, und legen ein Abschlusskolloquium ab.
- 3 Vgl. Charles Landert, Lehrerweiterbildung in der Schweiz. Ergebnisse der Evaluation von ausgewählten Weiterbildungssystemen und Entwicklungslinien für eine wirksame Personalentwicklung in den Schulen. Nationales Forschungsprogramm 33 – Wirksamkeit unserer Bildungssysteme. Chur u. a.: Rüegger 1999
Vgl. Rudolf Meraner: Wie Lehrer nachhaltig lernen. Perspektiven für die Weiterentwicklung der Lehrerfortbildung in Südtirol. In: forum schule heute 13 (1999), H. 5, S. 8-11

- 4 Ein ausführlicher Forschungsbericht zu diesem Projekt erscheint demnächst: Rudolf Meraner u. Vera Zwerger Bonell (Hrsg.): Innovationen in Schulen unterstützen. Erfahrungen aus dem Pilotprojekt „Autonomie der Schulen“ in Südtirol. Bozen: Pädagogisches Institut (im Druck)
- 5 Weitere Informationen: www.schule.suedtirol.it/pi/themen/schulentwicklung/beratung_0.asp
- 6 Weitere Informationen zu diesem Projekt findet man auf der Homepage www.sequals.org

Der Autor: Rudolf Meraner, Dr. phil., Direktor des Pädagogischen Instituts für die deutsche Sprachgruppe in Südtirol, I-39100-Bozen, Bindergasse 29. Früher Lehrer für Deutsch, Geschichte, Erdkunde und Mittelschuldirektor. In der Lehrerfortbildung tätig. Veröffentlichungen zu Themen der Schulentwicklung und Lehrerfortbildung.