

**„Gesunde Schule“. Ein Förderungsprogramm der Robert Bosch Stiftung**

**Frühjahrsakademie in Göttingen vom 22.-24. Februar 2001**

*Vortrag*

Evaluation im Programm „Gesunde Schule“

Referent: Dr. Franz Rauch, Interuniversitäres Institut für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF), Universität Klagenfurt

**Gliederung:**

1. Aktuelle Gründe für Qualitätsevaluation an Schulen
2. Evaluation als Beitrag zur Schulentwicklung
3. Das Schulprogramm als Instrument der Qualitätsevaluation
4. Beispiel eines Schulprogramm-Elementes einer Grundschule zum Thema „Schuljause und Gesundheitstage“
5. Resümee
6. Literatur

# 1. Aktuelle Gründe für Qualitätsevaluation an Schulen

Qualitätsevaluation ist in den letzten Jahren in Österreich und in den meisten anderen Industriestaaten zu einem aktuellen bildungspolitischen Thema geworden. Dies war Ergebnis einiger gesellschaftlicher Entwicklungen, von denen vier besondere Bedeutung haben: Autonomisierung der Schule, Ökonomisierung des Bildungswesens, Heterogenisierung der Schülerschaft und neue Herausforderungen an die berufliche Tätigkeit der Lehrer (vgl. Jansche/Krainer/Posch 1999).

## Autonomisierung der Schule

Bisher kam der staatliche Einfluß auf die Schulen vor allem im Versuch zum Ausdruck, die pädagogische Praxis bis ins Detail zu regeln (zum Beispiel SCHUG). Diese Vorgangsweise war praktikabel, solange und soweit die Verhältnisse an Schulen vergleichbar waren; wenn sie aber unterschiedlicher und komplexer werden, passen viele Regelungen nicht mehr auf jede Schule und es entsteht eine neue Situation. Statt wie bisher *für* die Schulen Probleme zu lösen, muß nun die *Problemlösekapazität* der Schulen selbst erhöht werden. Dies geschieht u.a. durch (Teil-) Autonomisierung der Schulen: Schulen erhalten in finanzieller, inhaltlicher (Lehrplan) und auch personeller Hinsicht die Möglichkeit, selbst Entwicklungsinitiativen zu ergreifen. Sie erhalten dadurch zwar Entscheidungsspielräume, gleichzeitig wird von ihnen aber auch verlangt, daß sie Rechenschaft darüber ablegen, wie sie mit den Spielräumen umgehen und was dabei herauskommt.

## Ökonomisierung des Bildungswesens

Ein weiterer Grund für die wachsende Bedeutung von Qualitätsevaluation ist die Beschränkung der Staatshaushalte. Sie führt unter anderem dazu, daß Leistungen öffentlicher Einrichtungen verstärkt unter ökonomischer Gesichtspunkten gesehen werden. Detaillierte Mittelzuweisungen werden zunehmend ersetzt durch Global-Budgets, mit denen von seiten des Staates vor allem zwei Erwartungen verbunden sind:

- Größere Effektivität, weil an Ort und Stelle besser entschieden werden kann, was gebraucht wird.
- Größere Flexibilität, weil Abstriche von einem Globalbudget (zum Beispiel "minus 5 Prozent") von staatlicher Seite leichter durchzusetzen sind als Einsparungen bei detaillierter Mittelzuweisung.

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

## **Heterogenisierung der Schülerschaft**

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

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

Beide Tendenzen fördern die Bewegung von der Eliten- zur Massenbildung und haben vor allem zwei Konsequenzen:

- die absoluten Ausgaben für das Schulwesen steigen und
- die traditionellen Berechtigungen verlieren an Wert

Beides erzeugt Widerstand, der vor allem mit dem Argument gestützt wird, mit der Erweiterung der Zugänge sei ein Qualitätsverlust verbunden. Diese Argumentation hat zwar nicht zur Folge, daß der Zugang zu höherer Bildung eingeschränkt wird (in Österreich wird er wie in den meisten anderen Staaten sogar weiter ausgebaut). Aber die Kritik führt zu verstärkter Nachfrage nach Qualitätsevaluation im Schulwesen.

## **Neue Herausforderungen an die berufliche Tätigkeit der Lehrer**

Die Lehrer stehen vor einer Vielzahl neuer Ansprüche:

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

Wenn sich die Ansprüche an Lehrer verändern und zum Teil völlig neue Aufgaben auf sie zukommen, werden eine Überprüfung der Auswirkungen des eigenen Handelns und ein professioneller Austausch darüber unverzichtbar, um auf die Herausforderungen angemessen reagieren zu können, um gemeinsame Initiativen zu setzen, um gestaltenden Einfluß auf die berufliche Situation und ihre Rahmenbedingungen zu nehmen. Zugleich kann dadurch der Öffentlichkeit gezeigt werden, daß es sich beim Unterricht um eine anspruchsvolle Tätigkeit handelt, die verantwor-

tungsbewußt geleistet wird. Sie können auch deutlicher artikulieren, was Schule leisten kann und was nicht.

Diese Gründe haben unter anderem dazu geführt, daß in allen Industrieländern Qualitäts-evaluation ein zentrales Thema geworden ist. Dabei haben sich vor allem zwei Optionen (mit vielen Mischvarianten) herausgebildet:

1. Fremdevaluation durch ein Inspektorat und/oder durch zentrale Testinstitute und
2. die Verpflichtung von Schulen zur Selbstevaluation im Rahmen des Schulprogramms und Metaevaluation (Evaluation der Qualität der Selbstevaluation) durch das Inspektorat.

In Österreich ist der zweite Weg der Qualitätsevaluation beschritten worden. Schulen werden dabei unterstützt, selbst ein Qualitätsevaluationssystem aufzubauen.

## **2. Evaluation als Beitrag zur Schulentwicklung**

Im folgenden werden in einem kurzen Abriß die wichtigsten Begriffe erläutert.

### **Was bedeutet Evaluation?**

Grundsätzlich ist Evaluation eine Tätigkeit, die jeder Mensch im Alltag permanent durchführt, indem er Dinge bewertet und aus diesen Bewertungen Schlüsse für sein weiteres Handeln zieht.

Evaluation zielt „auf die Sammlung, Verarbeitung und Interpretation von Daten ab mit dem Ziel, bestimmt Fragen über Innovationen zu beantworten und Entscheidungen zu treffen. Das schließt die Beschreibung von Zielen, Inhalten, Methoden usw. und die Bewertung der Qualität und Angemessenheit von Zielen, Inhalten und Methoden usw. mit ein“ (Wulf 1972).

„Evaluation im Schulbereich ist die systematische Sammlung, kriterienorientierte Aus- und Bewertung von Daten über Dokumente, Handlungen, Personen zum Zwecke weiterer Entscheidungen“ (Maritzen 1996).

„Schulinterne Evaluation ist ein systematischer, kontinuierlicher Lern- und Arbeitsprozeß, indem vor Ort Informationen und Daten über das Lernen, den Unterricht und die Schule gesammelt werden, um aus ihnen Erkenntnisse zu gewinnen und sie begründet zu bewerten. Dies dient der Selbstreflexion über die Arbeit, der Schulentwicklung, der Beteiligung von Betroffenen oder für Selbstkontrolle und Rechenschaft“ (Eikenbusch 1997).

Bei Evaluation geht es also ganz allgemein um die informierte Bewertung einer bestehenden Praxis. Diese Bewertung soll bei Entscheidungen über die weitere Gestaltung dieser Praxis helfen (Altrichter 1997).

## **Grundbegriffe**

### ***Interne Evaluation (Selbstevaluation):***

Planung, Durchführung und Auswertung liegen in derselben Hand wie die Entwicklung der Maßnahmen.

### ***Externe Evaluation (Fremdevaluation):***

Die Evaluatoren kommen von außerhalb.

### ***Summative Evaluation:***

Abgelaufene Programme werden bewertet. Etwaige Veränderungen fließen in nächste Projekte ein.

### ***Formative Evaluation:***

Stellt Informationen für laufende Programme bereit, die verbessert beziehungsweise weiterentwickelt werden sollen

## **Grundfragen der Evaluation (vgl. Buhren/Altrichter 1997)**

### ***Was wird evaluiert?***

- Input: Gesetze, Ressourcen
- Prozesse: Unterricht, sonstige Angebote, schulische Arbeitsorganisation
- Output: Schülerleistungen, Schulimage
- Kontext: Arbeitsmarkt, Jugendkultur

### ***Wer evaluiert?***

- die Profession (Mitglieder des Berufs)
- der Staat (Schulaufsicht, beauftragtes Institut)
- die „Kunden“ (Schüler, Eltern)

### ***Wer wird evaluiert?***

- Institutionen
- Personen

### ***Welche Standards werden zugrunde gelegt?***

- explizite Standards: definierte Regeln und Standards für Qualitätsentwicklung und Evaluationsprozesse (zum Beispiel Kriterien und Indikatoren: siehe Anhang Evaluationsraster)
- implizite Standards: innerorganisatorische Sozialisationsprozesse und internalisierte Werte ohne Vereinbarungen oder Vorgaben

### ***Wozu wird evaluiert?***

- Steuerung der Entwicklung
- Rechtfertigung
- Öffentlichkeitsarbeit
- administrative Kontrolle
- Forschung

### **Evaluationsspirale**

Anhand der "Spirale der Selbstevaluation" läßt sich zeigen, aus welchen Elementen ein Evaluations- und Entwicklungsprozeß besteht (vgl. die Abb. "Selbstevaluation").

Bei diesem Prozeß geht es um die Beantwortung von drei Fragen, die sich eine einzelne Person, ein Team oder ein ganzer Lehrkörper stellen kann:

***1. Was ist mein beziehungsweise unser Anspruch?***

***2. Wie gut erfülle ich beziehungsweise erfüllen wir diesen Anspruch?***

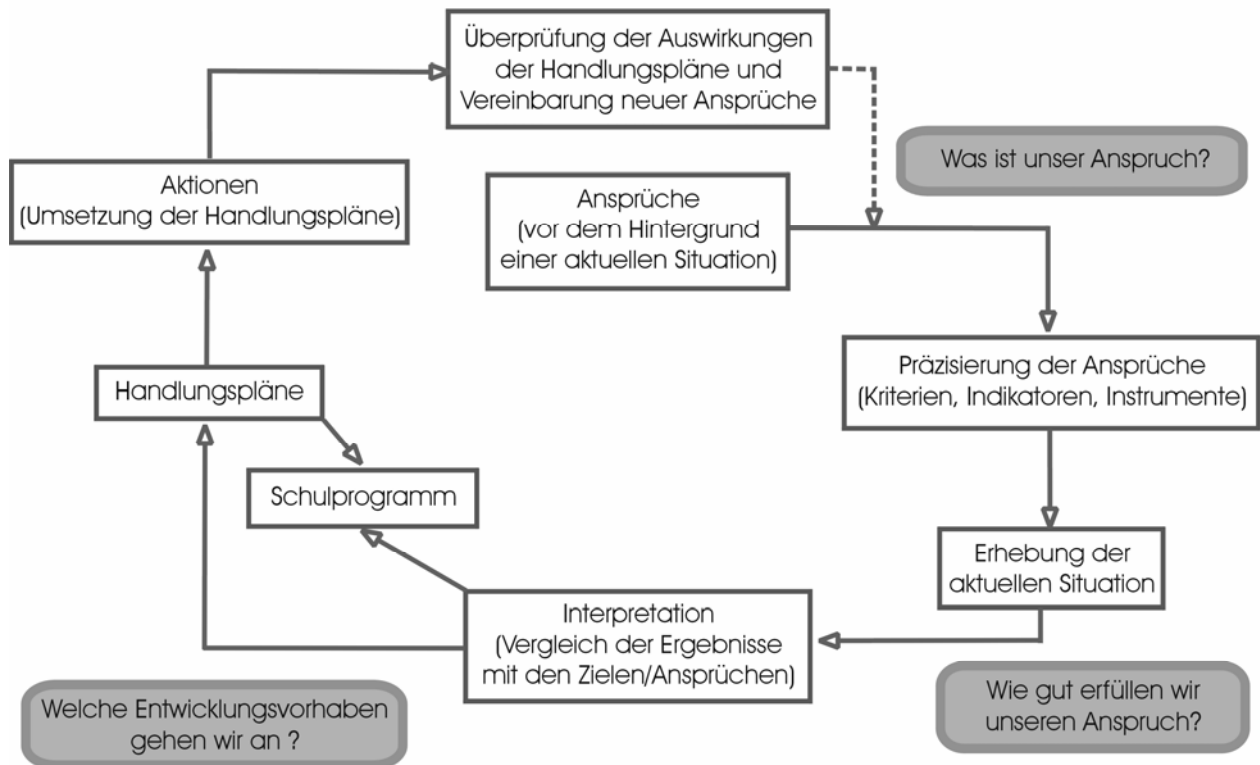
***3. Welche Entwicklungsvorhaben gehen wir an?***

*Evaluation kann bei jeder dieser Fragen beginnen.* Wenn sie bei der ersten Frage (was ist der Anspruch?) beginnt, steht die Reflexion über Ziele und Werte zunächst im Vordergrund und es wird versucht, diese so weit zu konkretisieren, daß festgestellt werden kann, inwieweit die Realität ihnen entspricht und welche Entwicklungsvorhaben zweckmäßig erscheinen.

Wenn der Prozeß bei der zweiten Frage (wie gut wird der Anspruch erfüllt?) beginnt, erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation anhand von selbst entwickelten oder verfügbaren Instrumenten. Bei der Interpretation beziehungsweise Bewertung der Ergebnisse muß eine Reflexion über Ziele erfolgen, damit aus den Befunden Konsequenzen gezogen werden können.

Wenn man mit der dritten Frage (Welche Entwicklungsvorhaben gehen wir an?) beginnt, besteht der Anfang aus einem Vorhaben, das man in der Praxis realisieren und dessen Qualität man feststellen möchte. Auch in diesem Fall ist eine Reflexion über die mit dem Vorhaben angestrebten Ziele und über Erfolgskriterien erforderlich und nach einiger Zeit eine Bestandsaufnahme zur Überprüfung des Erfolgs (vgl. Jansche/Krainer/Posch 1999).

# Selbstevaluation



**Abb: Spirale der Selbstevaluation**

### 3. Das Schulprogramm als Instrument der Qualitätsevaluation

Als Folge zunehmender Autonomisierung stehen Schulen vor der Aufgabe einer systematischen Rechenschaftslegung und Qualitätsevaluation. In Österreich wird die Einführung von Schulprogrammen auf der Mittelstufe für die Jahre 2002/2003 diskutiert, Volksschule und Oberstufenschulen sollen folgen (vgl. Q.I.S. Leitfaden 1999 und Lehrplan 99). Schulprogramme können als Struktur für Unterrichts- und Schulentwicklung sowie für Qualitätsevaluation angesehen werden. Damit Schulprogramme wirksam werden können, müssen sie Ausdruck einer Verständigung innerhalb der Schule sein. Für Schulleiter wird die Koordination der Entwicklung und Umsetzung von Schulprogrammen einen bedeutenden Stellenwert im Konzert zukünftiger Herausforderungen darstellen (vgl. Rauch 1997, 1999, 2000).

#### Zu den Begriffen Schulprogramm, Leitbild und Schulprofil

Das Wort Programm fand am Anfang des 18. Jahrhunderts, vom Griechischen entlehnt, Eingang in die deutsche Sprache. Es bedeutet im Allgemeinen "schriftliche Bekanntmachung" (vgl. Leiser 1997, 115). Ein wesentlicher grundsätzlicher Unterschied zwischen Schulprogrammen einst und jetzt liegt in der zeitlichen Dimension: Die alten Schulprogramme „feierten“, was im abgelaufenen Schuljahr geschah. Neue Schulprogramme beziehen sich, bei aller Unterschiedlichkeit im Detail, auf eine Bewertung der aktuellen Situation und auf die zukünftige Arbeit (vgl. Philipp/Rolff 1998, 13-14). Im angelsächsischen Raum sind Schulprogramme schon längere Zeit, beispielsweise als „School Development Plan“, bekannt.

#### Leitbild und Schulprogramm

Der Leitbildbegriff kommt aus der Wirtschaft. Es werden in einprägsamen Leitsätzen die *Wertvorstellungen und Grundhaltungen der Schule* ausgedrückt. Ein viel zitiertes Beispiel ist das Leitbild des Durham-Schuldistrikts in Kanada, das aus drei Worten besteht:

- Academics (Wissen und Verstehen)
- Teamwork (Lehren und Lernen in arbeitsfähigen Gruppen bezogen auf Schüler und Lehrer)
- Self-Management (Selbständigkeit/Eigenständigkeit/Selbstregulation)

Zwischen Leitbild und Schulprogramm gibt es eine enge Verbindung. So schreibt Michael Schratz (1997, 107): „Das Schulprogramm ist die schriftliche Ausformulierung und Konkretisierung von Leitbildern.“ Die Erstellung eines Schulprogramms ist mit einem Selbstfindungsprozeß für die Schule verbunden, bei dem sich ein Grundkonsens der Beteiligten herauschält. Die „Philosophie“ der Schule gewinnt Gestalt und damit das Leitbild. Schulprogramm- und Leitbildentwicklung vollziehen sich also häufig parallel. Das Leitbild muß im Entwicklungsprozeß nicht unbedingt vor dem Schulprogramm kommen (vgl. Risse 1998, 160).

#### Schulprofil und Schulprogramm

Die wichtigsten Inhalte des Schulprofils sind die *fachlichen und überfachlichen Angebote*, die von der gesamten Schule bereit gestellt werden. Es enthält neben dem Leitbild alle Informationen über die Schule, die erforderlich sind, um sich ein Bild von der Schule machen zu können. Das

Schulprofil kommt oft in ausführlichen Prospekten der Schule oder in der Homepage zum Ausdruck. Jede Schule hat eigenes Profil, egal ob sie sich dessen bewußt ist oder nicht.

Jede Schule hat in irgendeiner Form ein Profil, ein Programm muß erst entwickelt werden.

Vergleich Programm – Profil (nach Philipp/Rolff 1998, 17):

Schulprogramm	Schulprofil
Es ist Ausdruck einer planvollen pädagogischen Schulgestaltung.	Jede Schule hat ihr eigenes Profil, egal ob sie sich dessen bewußt ist oder nicht.
Es werden Aktivitäten und Verhaltensweisen in einen pädagogischen Zusammenhang gebracht.	Aktivitäten und Verhaltensweisen treten in irgendeiner Weise hervor.
Das Schulprogramm beruht auf einem kontinuierlichen Bemühen um Übereinstimmung in grundsätzlichen Zielen und Handlungsweisen.	Das Profil ist eher unbewußt, implizit, in gewisser Weise zufällig.

Planvolle Gestaltung, zusammenhängende Aktivitäten und kritische Reflexion machen aus einem impliziten Schulprofil ein Schulprogramm, vor dessen Hintergrund wieder ein explizites Schulprofil entwickelt werden kann.

### Funktion und Inhalt von Schulprogrammen

Das Schulprogramm ist ein *Instrument der Schulentwicklung und Qualitätsevaluation*. Es dient dazu, an der einzelnen Schule die Dynamik kontinuierlicher Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung aufrecht zu erhalten und zu fördern. Jede Schule tritt in bestimmten Zeitabständen mit Zwischenberichten an die Öffentlichkeit und legt Rechenschaft ab über ihr Bemühen

- um die Qualität des Unterrichts (Lehren und Lernen, Schülerleistungen, Förderung von Schülern, Lehrprogramme)
- um die Qualität des Schulklimas (Beziehungen zwischen Lehrern, Schülern, Schulleitung)
- um die Qualität des Schulmanagements (Organisation, Ressourcenbewirtschaftung, Führung)
- um die Qualität der Außenbeziehungen (Schulpartnerschaft, Beziehungen zu öffentlichen und privaten kulturellen, wirtschaftlichen und anderen außerschulischen Institutionen)
- um die Qualität der Personalentwicklung

Wozu dient das Schulprogramm?

- Es bietet eine Orientierung für Lehrer, Schüler, Schulleitung, Eltern und trägt damit zur Entwicklung eines gemeinsamen Bewußtseins (Identität) bei. Es kann bei Konfliktfällen als vereinbarter Bezugspunkt dienen;
- Es bietet eine Grundlage, Fortschritte zu überprüfen. Es ermöglicht dadurch, in systematischer Form die künftige Entwicklung der Schule zu steuern;
- Es bietet einen Rahmen, die verfügbaren personellen und materiellen Ressourcen der Schule auf zentrale, gemeinsam vereinbarte Vorhaben zu konzentrieren;

- Es ermöglicht der einzelnen Schule, der Öffentlichkeit ihre Leistungen zu präsentieren und ihrer Rechenschaftspflicht auf glaubwürdige Weise nachzukommen (vgl. Jansche/Krainer/Posch 1999, 14-15).

Österreichische Erziehungswissenschaftler haben fünf Qualitätsbereiche definiert, die für die Entwicklung jeder Schule von Bedeutung sind. Wenn Schulprogramme Instrumente für die Schulentwicklung sind, stellen diese Qualitätsbereiche auch Referenzpunkte für die inhaltliche Gestaltung von Schulprogrammen dar. Die fünf Qualitätsbereiche – die auch in den Entwurf zum Lehrplan 99 aufgenommen wurden – lauten:

- Lehren und Lernen (Unterricht)
- Lebensraum Klasse und Schule
- Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen
- Schulmanagement
- Professionalität und Personalentwicklung (vgl. Q.I.S.-Leitfaden 1999, 15).

Das Schulprogramm sollte auf folgende Fragen glaubwürdige Antworten geben (vgl. Jansche/Krainer/Posch 1999, 14-15):

*Welchen Zielen fühlen wir uns verpflichtet?* Hier geht es um die Angabe jener Ziele, die im Hinblick auf die Entwicklungsschwerpunkte gesetzt werden.

*Was haben wir getan beziehungsweise was tun wir, um diesen Zielen zu entsprechen?* Dieses Element bietet Gelegenheit, die laufenden Bemühungen und Maßnahmen anzuführen, mit deren Hilfe an der Schule versucht wird, den Zielsetzungen zu entsprechen und die Ansprüche einzulösen.

*Was haben wir erreicht (Ergebnisse der Evaluation) und vor welchen Herausforderungen stehen wir?* Dieses Element enthält Ergebnisse der Evaluation: Einerseits Leistungen, auf die die Schule stolz ist und die auf glaubwürdige Weise belegt werden können und andererseits alte wie neue Herausforderungen, vor denen die Schule steht und die ihre Aufmerksamkeit erfordern. Bei späteren Schulprogrammen gehört auch ein Bericht dazu, inwieweit es gelungen ist, die Vorhaben des vorangegangenen Schuljahres zu verwirklichen.

*Welche Entwicklungsvorhaben gehen wir in der nächsten Zeit an, um den Herausforderungen angemessen begegnen zu können und was wäre ein Erfolg?* In diesem Element werden Vorhaben vorgestellt und es wird begründet, warum von diesen Vorhaben ein Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen erwartet wird. Es bietet auch Gelegenheit, Vorhaben anzuführen, die wichtig wären, aber mit den verfügbaren Ressourcen nicht realisiert werden können.

*Was tun wir, um diese Vorhaben praktisch umzusetzen (Aktionsplan)?* Der Aktionsplan dient der Präzisierung der Vorhaben und der Konkretisierung der einzelnen Schritte zur Realisierung (erforderliche Ressourcen, zeitliche Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten).

*Wie überprüfen wir den Fortschritt?* Dieses Element enthält Informationen darüber, auf welche Weise überprüft wird, ob die geplanten Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, ob sie zu den gewünschten Ergebnissen führen und welche Nebenwirkungen auftreten. Es enthält Indikatoren,

an denen Fortschritte erkannt werden und Methoden beziehungsweise Instrumente, mit denen festgestellt werden kann, inwieweit diese Indikatoren erreicht werden beziehungsweise auftreten.

Nach dieser Darstellung ist ein Schulprogramm ein schlankes Entwicklungspapier (zirka 10 Seiten) für Schwerpunkte, die an der Schule in den nächsten Jahren umgesetzt werden sollen.

### **Aufbau eines Schulprogramm-Elementes**

- Thema des Schulprogramm-Elementes
- Entwicklungsziele im Hinblick auf das Thema

#### ***Rückblick***

- Was haben wir bereits unternommen?
- Was haben wir erreicht? Was haben wir nicht erreicht? Welche Nebenwirkungen sind aufgetreten? (Jeweils mit Belegen beziehungsweise Hinweisen auf Belege.)
- Wie lassen sich die Befunde erklären und vor welchen Herausforderungen stehen wir?

#### ***Vorausblick***

- Vorhaben für die Zukunft
  - Für jedes Vorhaben: Erfolgskriterien beziehungsweise Indikatoren (Was wäre ein Erfolg?)
  - Für jedes Erfolgskriterium: Wie (mit welchen Methoden) soll den Erfolg festgestellt werden?
- Aktionsplan (Vorhaben, Verantwortliche für die Durchführung, zeitliche Fixpunkte, Verantwortliche für die Evaluation)

#### **4. Beispiel eines Schulprogramm-Elementes einer Grundschule zum Thema „Schuljause und Gesundheitstage“**

##### **Entwicklungsziele**

Wir wollen erreichen, daß möglichst viele Schüler an der Schule ein gesteigertes Ernährungsbewußtsein entwickeln. Die Sensibilisierung für gesunde Ernährung soll in der Schule gestärkt und in die Familie transportiert werden. Wir wollen die Akzeptanz der angebotenen gesunden Pausenverpflegung von derzeit zirka 35 Prozent kontinuierlich erhöhen. Ziel für 2001: 60 Prozent

##### **Was haben wir bereits unternommen?**

###### **A) PAUSENVERPFLEGUNG**

Im Rahmen der Gesundheitserziehung wird verstärkt auf gesunde Ernährung eingegangen. An allen Schultagen seit dem Schuljahr 1996/97 liefert ein Bäcker frisches Brot und Vollkorngebäck. Dazu gibt es Käse, Aufstriche, Obst und Gemüse vom Elternverein oder Schulgarten – je nach Saison.

Ein Biobauer liefert dazu Apfelsaft, Apfel-Sauerkirschschaft, Himbeersaft und ähnliches. Fallweise stellen wir auch mit den Kindern Säfte her, zum Beispiel Hollersaft, Orangensaft, Apfelsaft, Karottensaft.

Die Bestellung der Säfte und der Pausenverpflegung wurde am Beginn wöchentlich durchgeführt, danach vierzehntägig, und seit dem Schuljahr 1999/00 wird die Bestellung nach Absprache mit den Eltern in den Klassenforen monatlich durchgeführt.

Die Kinder bekommen monatlich von der Direktorin einen Elternbrief mit der Aufstellung der für das laufende Monat zu bestellenden Gebäcksorten, die Saftbestellung und die Preisinformation.

Die Klassenlehrer nehmen die Bestellung auf und liefern das Geld in der Direktion ab. Die Bestellung erfolgt bei Fax bei der Firma L.. Ein Mitarbeiter der Firma hat einen Schulschlüssel und liefert täglich das frische Gebäck noch vor Schulbeginn in die Schule. Die Saftbestellung erfolgt telefonisch, die Lieferung erfolgt zweimal monatlich.

###### **B) GESUNDHEITSTAGE**

Seit dem Schuljahr 1996/97 werden einmal monatlich Gesundheitstage als Erweiterung des bisherigen Programmes durchgeführt:

Die Schüler, Eltern und Lehrer sammeln Rezepte, wobei saisonale Angebote berücksichtigt werden. Obst, Gemüse und Kräuter aus dem Schulgarten werden mitverwendet. Gemeinsam wird ein Speiseplan erstellt. Jede Schulstufe übernimmt die Zubereitung eines Gerichtes beziehungsweise eines Teilgerichtes.

Kollegin S. und Kollegin K. übernehmen gemeinsam die Organisation des Einkaufes und die Koordination des Gesundheitstages. Die Einteilung der Arbeiten in der Küche wird gemeinsam mit allen Lehrer, der Hausmeisterin und helfenden Müttern festgelegt.

Durchführung des Gesundheitstages klassenübergreifend und im Teamteaching, unter Mithilfe von Eltern. Abwechselnd übernimmt jeweils eine Klasse das Decken der Tische und die Tischdekoration. Nach dem gemeinsamen Essen wird gemeinsam aufgeräumt. Zum Abschluß gibt es fallweise ein Bewegungsprogramm mit kinesiologischen Übungen beziehungsweise gemeinsame Abenteuerturnstunden für alle Schüler.

### **Was haben wir erreicht?**

Seit dem Schuljahr 1996/97 ist die Anzahl der Kinder, die regelmäßig Pausenverpflegung beziehungsweise Saft in der Schule bestellen, ungefähr gleich geblieben. Wir erhalten regelmäßig Sachspenden (wie Äpfel, Kirschen, Aufstriche, Butter, Marmelade, Honig) von den Eltern, vom Elternverein und der Gesunden Gemeinde. In die Schule werden von zu Hause keine Süßigkeiten mitgegeben. Die Kinder und Eltern akzeptieren das Cola-Verbot in der Schule und bei außerschulischen Veranstaltungen.

Nach dem Durchführen einer Fragebogenaktion zum Thema Pausenverpflegung und Gesundheitstage

- sprachen sich alle Eltern für das Cola-Verbot und Süßigkeitenverbot an der Schule aus.
- hatten Kinder, die keine Pausenverpflegung bestellen bis auf wenige Ausnahmen (läßt sich nicht genauer feststellen) Vollkornprodukte, Obst (Äpfel, Bananen, Birnen, Kirschen) und Gemüse (zum Beispiel Karotten, Gurken) mit.

Der Elternverein unterstützt die Schule durch Sachspenden (Obst, Gemüse, Aufstriche), Geldspenden, tatkräftiges Mithelfen bei Gesundheitstagen, Vorbereiten von gesundem Buffet bei Schulfesten und Veranstaltungen in der Schule (Kürbiscremesuppe, Salaten aller Art, Vollkornprodukten), Vermeiden von Cola-Getränken bei Schulveranstaltungen und durch Anbieten frischgepreßter, biologischer Säfte

### **Vor welchen Herausforderungen stehen wir?**

Die Herausforderung besteht darin, daß zu wenige Kinder (nur zirka 35 Prozent) das Angebot der Schule annehmen. Eine Fragebogenerhebung (vom 26. 6. 2000) hat folgende Gründe erbracht:

- die Pausenverpflegung in der Schule ist zu teuer
- mein Kind mag Vollkornprodukte nicht
- ich gebe dem Kind ein Pausenbrot von Zuhause mit
- ich gebe dem Kind ein gesundes Pausenbrot von Zuhause mit

## **Vorhaben für die Zukunft**

### ***Folgende bereits laufende Aktivitäten wollen wir weiter führen:***

- Wir bieten weiterhin die gesunde Pausenverpflegung in Zusammenarbeit mit der Bäckerei L. und dem Biobauern M. an.
- Die monatlichen Gesundheitstage wollen wir mit Unterstützung des Elternvereins beibehalten.
- Die Kinder pflegen weiterhin den Schulgarten um für eine reichhaltige Ernte zu sorgen.
- Wir wollen den Gesundheitstag zur Holunderblüte<sup>1</sup> mit der Hausmeisterin weiter führen

### ***Neue Vorhaben:***

- Wir wollen durch verstärktes Einbeziehen der Eltern bei Gesundheitstagen diese anregen, auch die eigenen Ernährungsgewohnheiten zu überdenken
- Wir wollen im kommenden Schuljahr mit Unterstützung von Ernährungsberaterinnen zwei Elternabende zum Thema „Ausgewogene Ernährung“ veranstalten und dazu auch Eltern zukünftiger und ehemaliger Schüler und die Leiterin des Kindergartens einladen.
- Wir wollen eine weitere Fragebogenaktion zu verschiedenen Schwerpunkten zu den Angeboten der Schule (zum Beispiel Gesunde Pausenversorgung, Gesundheitstage, Saftbestellung) durchführen.

## **Erfolgskriterien**

Es wäre ein Erfolg, wenn die Akzeptanz der angebotenen Pausenverpflegung auf über 60 Prozent steigt und 80 Prozent der neuen Schüler der ersten Klassen bei der Bestellung mitmachen. (Am Ende des Schuljahres wird von den monatlichen Bestellungen der Durchschnitt errechnet und verglichen.) Es wäre auch ein Erfolg, wenn die Elternabende von insgesamt 90 Prozent der Eltern besucht werden. Wir betrachten es auch als Erfolg, wenn es gelingt, mindestens zwei Eltern pro Klasse als Helferinnen bei der Gestaltung der Gesundheitstage zu gewinnen.

---

<sup>1</sup> Schon bisher ist zur Holunderblüte die Hausmeisterin auf den Plan getreten. Das Management dieses Gesundheitstages lag in ihren Händen. Alle Kinder der Schule pflückten Holunderblüten. Saft wurde angesetzt und Holunderschöberln wurden gekocht. Diese Holunderschöberln sind eine Spezialität der Hausmeisterin. Damit werden Zusammenhänge zwischen Landschaft, Heilkräutern und Zubereitungsarten ein Thema, und Fähigkeiten können entdeckt werden, die während des Schulalltags unsichtbar bleiben. Zudem bietet das gemeinsame Essen eine Gelegenheit, auf Eßkultur zu achten (Tischdekoration, Tischsitten, gemeinsamer Abschluß).

## Aktionsplan

<b>Vorhaben</b>	<b>Wer?</b>	<b>Bis wann?</b>	<b>Verantwortlich für Evaluation</b>
Gesunde Pausenverpflegung  Bio-Saft	Klassenlehrerin (Bestellung, Inkasso)  VD Frau E. (Sammelbestellung und Überweisung)	einmal monatlich	VD Frau E.
Zusatzangebot (Aufstriche, Käse, Obst, Gemüse)	Eltern	bei Bedarf (zirka zweimal monatlich)	
Gesundheitstage	Klassenlehrer	einmal monatlich	
Ernte und Pflege des Schulgartens	Frau H. (Mutter einer ehemaligen Schülerin)	je nach Jahreszeit	
1. Elternabend	Frau D.	Oktober 2000	
2. Elternabend	Frau M.	März 2000	
Fragebogenaktion	VD Frau E.	Juni 2000 - alle Eltern  September 2000 - alle KK  Dezember 2000 (1. Klasse)  Juni 2001 (2.,3.,4. Klasse)	

## 5. Resümee

### Entwicklung von Schulprogrammen

Entscheidend ist, daß die Erstellung eines Schulprogramms vom Kollegium gemeinsam durchgeführt wird. Arbeitet nur die Schulleitung oder eine isolierte Gruppe am Programm, kann kein „Ownership“ bei Lehrer entstehen, Synergie und gemeinsame Ausrichtung schulischen Lehrens und Lernens treten nicht ein. Ohne Beteiligung von Schüler und Eltern wird das Programm nicht für die Schulgemeinde wirksam. Wird der Schritt von der schriftlichen Vereinbarung zu konkreten Projekten und Initiativen nicht gegangen, bleibt das Programm ein Stück Papier und bestenfalls ein Prozeß zur Klärung des Selbstverständnisses, führt jedoch nicht zu einer bewußten Weiterentwicklung der Schule (vgl. Philipp/Rolff 1998, 16).

Der Prozeß einer Schulprogrammentwicklung ist prinzipiell unabgeschlossen. Es sollten aber nach sechs bis zwölf Monaten zwei Zwischenprodukte (Meilensteine) entstehen:

- Der Text eines Schulprogramms, der durch das zuständige Gremium verabschiedet werden muß
- Entwicklungsschwerpunkte beziehungsweise Projekte, die realisiert werden sollen.

Sich Unterstützung zu holen, wird häufig empfohlen. Meist wird dabei in erster Linie eine professionelle Moderation angesprochen. Die Entwicklung von Schulprogrammen stellt aber auch einen guten Anlaßfall dar, Kompetenzen im Kollegium und der Schulgemeinde sichtbar zu machen, zu nutzen und weiterzuentwickeln.

Immer deutlicher wird auch die Frage zeitlicher Ressourcen für die Entwicklung von Schulprogrammen gestellt. Soll ein Schulprogramm konsensfähig sein und wirklich als Grundlage für die Arbeit an der Schulen dienen können, muß es in einem Prozeß entwickelt werden, der nicht nebenbei gestaltet werden kann. Dafür braucht es Zeitgefäße (zum Beispiel durch Werteinheiten für die Mitarbeit an Entwicklungs- und Steuergruppen). Erika Risse (1998, 284-285) weist auf die förderliche Unterstützung durch Netzwerke hin. Der Wert von Netzwerken liegt darin, durch Austausch, Absprachen, Koordination bis hin zu gemeinsamen Planungen und kooperativen Realisierungen etwas zuwege zu bringen, das eine einzelne Organisation aus eigener Kraft nicht leisten kann.

### Schulprogramm und Evaluation

Zwischen Schulprogramm und Evaluation besteht eine enge Verbindung: Ein Schulprogramm wird erst zu einem fundierten Entwicklungsinstrument, wenn die angestrebten Ziele auch regelmäßig überprüft und adaptiert beziehungsweise aktualisiert werden. Dem Verhältnis von Selbst- und Fremdevaluation kommt besondere Bedeutung zu.

Damit Schulen lernen, autonome Spielräume für eine qualitative Weiterentwicklung des Lehrens und Lernens zu nutzen, darf ihnen die Überprüfung der Erreichung selbstgesetzter Ziele nicht aus der Hand genommen werden. Die Selbstevaluation dient zur Überprüfung der Zielerreichung und der Weiterentwicklung der Qualität an der Schule. Sie orientiert sich an Kriterien und Indikatoren, die an der Schule festgelegt werden.

Schulen werden dabei von einer Schulaufsicht neuen Stils unterstützt. Anton Strittmatter, Herbert Altrichter & Peter Posch (1999) sehen vier neue Aufgabenfelder für die Schulaufsicht:

- Regionales Schulmanagement (RSM)
- Evaluationsdienst
- Krisenintervention
- Schulung/ Moderation/ Beratung.

Bezogen auf den Evaluationsdienst liegt einer der Aufgaben der Schulaufsicht darin, die Selbstevaluationspraxis der Schulen zu überprüfen. Man spricht in diesem Fall von externer Metaevaluation (vgl. Altrichter/Posch/Strittmatter 1999, 41). Für jegliche Art der Evaluation gilt, daß sie nicht mit Kontrolle vermischt werden darf, da sonst erfahrungsgemäß (auch in der Wirtschaft) die Sonntagsfassade herausgekehrt wird, Berichte geschönt und Probleme getarnt werden (vgl. Strittmatter/Altrichter/Posch 1999, 10).

Evaluation ist bei Lehrern sowie Schulleiter mit vielen offenen Fragen, Unsicherheit und Ängsten verbunden. Welche Rahmenbedingungen bestehen (vor allem durch den Gesetzgeber und die Schulaufsicht), wird eines der wesentlichen Erfolgskriterien für die Wirksamkeit von Schulprogrammen und der Weiterentwicklung der Schulqualität darstellen.

## Literatur

- Altrichter, H.: Reflexion und Evaluation in Schulentwicklungsprozessen. In: Altrichter, H./Schley, W./Schatz, M. (Hrsg.): Handbuch der Schulentwicklung. Innsbruck 1997. (Studienverlag)
- Altrichter, H./Buhren, C.G.: Evaluation und Schulentwicklung. In: Journal für Schulentwicklung 3 (1997), 4-21.
- Altrichter, H./Posch, P.: Lehrer erforschen ihren Unterricht. Bad Heilbrunn 1994. (Klinkhardt)
- Altrichter, H./Posch, P./Strittmatter, A.: Externe Meta-Evaluation als neue Aufgabe der Schulaufsicht? Selbstevaluation von Schulen – Welche Rollen hat die Schulaufsicht? In: BMUK/IFF (Hrsg.) Schulleitung – Schulaufsicht – Schulberatung: Neue Rollen, systemische Bezüge und Qualifikationskonzepte. Dokumentation eines Workshops. IFF: Klagenfurt 1999, 32-48.
- Eikenbusch, G.: Schulinterne Evaluation. Ein Weg zur gemeinsamen Schulentwicklung. In: Pädagogik 5 (1997), 6-9.
- House, E.: Professional Evaluation. London New Delhi 1993. (Sage)
- Jantsche, W./Krainer, K./Posch, P. (Hrsg.): Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung an Schulen. Anregungen, Instrumente, Methoden. IFF: Klagenfurt 1999.
- Kouzes, J.M./Posner, B.Z.: Leadership Practice Inventory (LPI): A Self-Assessment and Analysis. Pfeiffer & Company: Amsterdam 1993.
- Leeser, H.: Programm. Zum Begriff. In: Journal für Schulentwicklung 2 (1997), 115-117.
- Lehrplan 99. Entwurf. BMUK: Wien 1999.
- Maritzen, N.: Sich selbst und anderen Rechenschaft geben. In: Pädagogik 1 (1996), 25-29.
- Philipp, E./Rolf, H.G.: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Weinheim und Basel 1998. (Beltz)
- Posch, P./Altrichter, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Innsbruck Wien 1997. (Studienverlag)
- Q.I.S.-Leitfaden. BMUK: Wien 1999. ([www.qis.at](http://www.qis.at))
- Rauch, F.: Trends im Rollenbild und in den Aufgaben von Schulleitung und Schulaufsicht in einer sich dynamisch entwickelnden Gesellschaft. Eine qualitative Literaturanalyse. In: BMUK/BLK/EDK (Hrsg.): Schulleitung und Schulaufsicht. Innsbruck Wien 1997, 289-304. (Studienverlag)
- Rauch, F.: Recent Trends in the Changing Roles of Head Teachers. In: Journal of In-service Education 25 (1999) 1, 97-108.

Rauch, F.: Das Schulprogramm als Herausforderung für die Schulleitung. In: Erziehung und Unterricht 150 (2000) 3-4, 237-247.

Risse, E.: Schulphilosophie, Schulprofil, Schulprogramm. In: Müller, A./Gampe, H./Rieger, G./Risse, E. (Hrsg.): Leitung und Verwaltung einer Schule. Neuwied 1997, 89-103. (Luchterhand)

Risse, E.: Schulprogramm – worum es in der Praxis geht. In: Müller, A./Gampe, H./Rieger, G./Risse, E. (Hrsg.): Leitung und Verwaltung einer Schule. Neuwied 1998, 151-167. (Luchterhand)

Risse, E.: Netzwerke im Schulentwicklungsprozeß. In: Risse, E. (Hrsg.): Schulprogramm. Entwicklungen und Evaluation. Neuwied 1998a, 284-299. (Luchterhand)

Rolff, H.G.: Lernfeld Schule. Materialband. LSW Nordrhein-Westfalen: Soest 1998.

Schratz, M.: Von der Vision zur Aktion. In: Journal für Schulentwicklung 2 (1997), 104-114.

Schratz, M./Steiner-Löffler, U.: Achtung Aufnahme! Schüler erforschen Schulkultur. In: Journal für Schulentwicklung 3 (1997), 79-82.

Strittmatter, A.: Qualitätsevaluation von Schulen. Werkzeugkästen. Sempach 1996. (Pädagogische Arbeitsstelle LCH)

Strittmatter, A./Altrichter, H./Posch, P.: Neue Aufgabenfelder und Rollen der Schulaufsicht. Perspektiven und Diskussionspapier. IFF: Klagenfurt 1999.

Wulf, C. (Hg.): Evaluation. München 1972. (Piper)