



**Externe Evaluation des Projektes
Qualitätsentwicklung in Schulen
im Kanton St. Gallen**

**2. Zwischenbericht zuhanden der
kantonalen Projektleitung**

Andrea Herzog Kunz & Katharina Maag Merki

August 2001

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Die Ergebnisse.....	5
2.1 Was haben die Schulen gemacht?.....	5
2.1.1 Bearbeitete Themen	5
2.1.2 Methoden und Instrumente	6
2.1.3 Einbezogene Personenkreise	7
2.1.4 Umgang mit Ergebnissen: Informieren und Massnahmen treffen.....	7
2.1.5 Unterstützungen und Hilfen.....	7
2.1.6 Weiterbildungen.....	8
2.1.7 Zwischenreflexion.....	8
2.2 Erfahrungen der Schulen.....	9
2.2.1 Die Stimmung in den Kollegien	9
2.2.2 Zur Motivation.....	10
2.2.3 Gelungene Schritte	10
2.2.4 Schwierigkeiten und Belastungen.....	11
2.2.5 Veränderungen in den Schulen	11
2.2.6 Hoffnungen	12
2.2.7 Befürchtungen.....	12
2.2.8 Wünsche nach Unterstützungen.....	12
2.2.9 Zwischenreflexion.....	13
3. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	14

1. Einleitung

Der FS&S wurde von der kantonalen Projektleitung beauftragt, das Projekt "Qualitätsentwicklung in Schulen", das innerhalb des umfassenden st. gallischen Reformvorhabens "Schulqualität" einen Bereich bildet, während der Zeit von 1999 bis 2002 mittels einer formativen Evaluation wissenschaftlich auszuwerten (erster Erhebungszeitpunkt Frühjahr 2000, zweiter Erhebungszeitpunkt Frühsommer 2001, dritter Erhebungszeitpunkt erstes Quartal 2002). Wie vertraglich vereinbart, sind in diese externe Evaluation einzig vier der Projektschulen einbezogen.

Die nun nach fast zwei Projektjahren durchgeführte Zwischenerhebung hat zum Ziel, Informationen über den Verlauf des Projektes bei den einzelnen Schulen zu erhalten. Zum Einsatz gelangen zwei verschiedene Verfahren: 1. die Dokumentenanalyse und 2. die Befragung mittels eines Telefoninterviews mit den Projektverantwortlichen in den einzelnen Schulen.

Die *Dokumentenanalyse* beinhaltet die Analyse der Projektdokumentationen jeder einzelnen Schule. In diesen Dokumentationen werden u. a. Informationen zum chronologischen Ablauf des Projektes, zur Organisation, zu den Rahmenbedingungen, zu den durchgeführten Evaluationen und den dabei gemachten Erfahrungen festgehalten. Da angenommen werden kann, dass gewisse Aspekte des Projektverlaufes nicht schriftlich in diesen Dokumentationen vermerkt werden können, wird diese Dokumentenanalyse ergänzt durch eine mündliche Befragung: das *Telefoninterview mit den Projektverantwortlichen*. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Projektverantwortlichen grundsätzlich in der Lage sind, den allgemeinen Projektverlauf adäquat einzuschätzen und auch die von der eigenen Sicht abweichenden Stimmen wahrzunehmen und zu kommunizieren. Zu berücksichtigen ist aber, dass diese Einschätzung trotz allem eine subjektive ist und somit geprägt sein kann durch Effekte der sozialen Erwünschtheit etc.. Aus diesem Grunde ist es möglich, dass einerseits die Aussagen der befragten Personen die gesammelten Erfahrungen im Schulhaus nur zum Teil wiedergeben und andererseits die Beurteilung des Projektes durch andere Beteiligte in den Schulen durchaus unterschiedlich ausfallen könnte. Die Wahl dieses Vorgehens macht jedoch Sinn, da es zu diesem Zeitpunkt des Projektverlaufes in erster Linie darum geht, die Erfahrungen der Schulen *während des Projektes einzig auf relativ allgemeiner Ebene* zu erfassen, wohingegen in der Schlusserhebung im Winter 2001/02 das Ziel verfolgt wird, in einer umfassenden Analyse (einerseits durch Einbezug aller relevanter Bezugsgruppen und andererseits durch Vergleich aller schulspezifischen Daten über die ganze Projektphase hinweg) allen beteiligten Gruppen die Gelegenheit zu geben, das Projekt aus der eigenen Sicht darzustellen. Im Gegensatz zur ersten Zwischenerhebung, in der die Ausgangsbedingungen erfasst wurden, geht es in diesem Zwischenbericht um die Darstellung der Verlaufsmerkmale.

Die Analyse der Jahresberichte war der Durchführung der Telefoninterviews vorgelagert. Diese wurden mittels eines halbstandardisierten Interviewleitfadens durchgeführt, wobei darauf geachtet wurde, dass die in der Dokumentenanalyse noch nicht thematisierten Punkte mündlich angesprochen werden konnten. Sowohl die Ergebnisse der Dokumentenanalyse wie auch die Ergebnisse der Telefoninterviews wurden separat dokumentiert und anschliessend in einer einheitlichen schulspezifischen Dokumentation zusammengeführt. Diese Dokumentationen wurden zur inhaltlichen Validierung den Pro-

jektverantwortlichen zur Korrektur vorgelegt. Anschliessend wurden die von den Projektverantwortlichen vorgeschlagenen Änderungswünsche in die schulhausspezifischen Dokumentationen aufgenommen. Diese bildeten im Anschluss daran die Grundlage für die schulübergreifenden inhaltsanalytischen Auswertungen.

Aufgrund dessen, dass aktuell in einer Schule aus schulinternen Gründen zwei Projektverantwortliche bestimmt sind, wurden in der Folge nicht vier, sondern fünf Interviews geführt. Diese Interviews fanden Ende Mai, anfangs Juni statt und dauerten im Durchschnitt 45 Minuten. Den Gesprächspartner/innen möchten wir an dieser Stelle für Ihr Engagement in diesem Zusammenhang bestens danken.

Die folgenden Themenbereiche bzw. Fragen standen im Zentrum der Dokumentenanalyse und der Interviews:

Was haben die Schulen gemacht?

1. Welche Hauptschritte wurden im Laufe des Projekts bis jetzt gemacht?
2. Welche Themen wurden/werden an Ihrer Schule evaluiert?
3. Mit welchen Hilfsmitteln (Instrumenten) wird evaluiert?
4. Welche Evaluationsinstrumente eignen sich für Ihre Themen und für Ihre Ziele / Indikatoren?
5. Haben Sie Erfahrungen gemacht mit “offenen” Evaluationsinstrumenten wie z.B. Fotoevaluation oder Zielscheibe? Wenn ja, welche?
6. Wo (in welchem Personenkreis) wurden bereits Daten erhoben?
7. Wurde bereits über Ergebnisse informiert? Wenn ja, wie?
8. Wenn bereits erste Ergebnisse vorliegen: Sind daraus schon Konsequenzen abgeleitet worden?
9. Wieviele Durchläufe durch den QE-Zyklus haben bis jetzt stattgefunden?
10. Werden zweite bzw. weitere Durchläufe leichter, weniger zeitaufwändig und effizienter?
11. Was könnte Ihrer Ansicht nach beim Element “Ziel-Indikatoren-Formulierung” vereinfacht werden?
12. Welche Unterstützungen und Hilfen wurden bis jetzt in Anspruch genommen?
13. Wurden Weiterbildungen gemacht?

Welche Erfahrungen haben die Schulen im Zusammenhang mit diesem Projekt gesammelt?

14. Wie schätzen Sie die Stimmung im Kollegium im Zusammenhang mit diesem Projekt ein?
15. Haben Sie den Eindruck, dass sich die Motivation im Kollegium im bisherigen Verlauf verändert hat?
16. Wie breit ist die Akzeptanz gegenüber dem Projekt? Gibt es verschiedene Fraktionen im Team? Gibt es Gruppen, welche das Projekt boykottieren?
17. Was ist in ihrer Schule besonders gut gelaufen?
18. Was denken Sie, welche Faktoren haben diese(n) Erfolg(e) ermöglicht?
19. Was hat Ihrer Schule besonders zu schaffen gemacht?
20. Worin sehen Sie die Gründe für diese Schwierigkeiten?

21. Welches sind die grössten Belastungen für das Kollegium? Welche für die Steuergruppe?
22. Hat sich im Vergleich zu früher, bevor die Schule bei diesem Projekt mitgemacht hat, etwas verändert?

Blick in die Zukunft

23. Welche weiteren Schritte sind bereits geplant?
24. Was erhoffen Sie sich vom weiteren Verlauf des Projekts?
25. Haben Sie Befürchtungen für den weiteren Verlauf?
26. Fühlen Sie sich in der Lage, das Projekt erfolgreich weiterzuführen?
27. In welchen Bereichen wären Sie froh um Hilfe oder Unterstützung?

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse themenspezifisch vorgestellt. Zwischen den einzelnen Ergebnisteilen wird jeweils ein kurzer Diskussionsteil eingeschoben. In diesen sollen die Ergebnisse interpretiert und reflektiert werden. Der Abschluss des Berichtes bildet ein zusammenfassendes Kapitel, in dem auch Folgerungen für den Projektweiterverlauf formuliert werden.

2. Die Ergebnisse

2.1 Was haben die Schulen gemacht?

Zwei der vier Schulen haben den ersten QE-Zyklus abgeschlossen und befinden sich im zweiten, wobei den Themen des ersten Zyklus weiterhin Aufmerksamkeit geschenkt wird. Diese beiden Schulen haben den zweiten Zyklus anders angepackt als den ersten. Es sind Gruppen gebildet worden, die jeweils Teilbereiche des gewählten Themas bzw. verschiedene Themen zum Qualitätsbereich "Unterricht" bearbeiten. Dieses Vorgehen wird als effizient und produktiv erachtet (vgl. dazu auch 2.2.2 "Motivation"). In den beiden anderen Schulen laufen zwei Zyklen zeitverschoben parallel; es wurde noch kein Zyklus abgeschlossen. In der einen Schule wurde für den zweiten Zyklus, vor allem aus Zeitgründen, eine zweite Projektgruppe gebildet. Die beiden Projektgruppen dieser Schule arbeiten autonom an ihren Themen, stehen jedoch über die Projektleitungen und die Schulbegleitungspersonen im Austausch.

Den verschiedenen Vorgehensweisen entsprechend stehen die vier Projektschulen an unterschiedlichen Orten in ihrer Arbeit. Während in der einen Schule die Evaluation des zweiten Zyklus geplant wird, steht in einer anderen Schule im kommenden Herbst die eigentliche Evaluationsphase des ersten Zyklus an.

2.1.1 Bearbeitete Themen

In einer Projektschule stehen die Themen explizit im Zusammenhang mit der Umsetzung des Leitbildes. In einer anderen Schule wird das Projekt genutzt, um Themen zu bearbeiten, die schon längere Zeit zur Diskussion standen. In einer dritten Schule wurde

für den ersten Durchgang ein Thema gesucht, das die Schule als Ganzes betrifft und entsprechend gemeinsam bearbeitet werden konnte, während im zweiten Zyklus zum Qualitätsbereich Unterricht die Interessen einzelner Arbeitsgruppen für die Wahl der Themen ausschlaggebend waren. Was die vierte Schule betrifft, so kann hier über die Hintergründe der gewählten Themen nichts ausgesagt werden.

Die untenstehende Tabelle gibt eine Übersicht über die bearbeiteten bzw. sich in Bearbeitung befindenden Themen der vier Projektschulen.

Tab. 1: Übersicht über die Themen der vier Projektschulen.

Qualitätsbereiche	Themen
Unterricht	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung: Beurteilungsbogen / Förderorientierung / Kohärenz • Neuregelung der Fördermassnahmen • Kollegiale Beratung • Optimierung spezifischer Unterrichtsbereiche • Transparenz der Lernziele • Aktivität der Schüler/innen
Team	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation im Team • Zeitgefäss
Schule als Ganzes	<ul style="list-style-type: none"> • Stufenübertritte • Mobbing • Gestaltung des Zusammenlebens auf dem Pausenplatz

2.1.2 Methoden und Instrumente

In allen vier Schulen wurden/werden hauptsächlich selbst erarbeitete Fragebögen eingesetzt.

In einer Schule wurde im Rahmen des zweiten Zyklus eine schriftliche Befragung von Schüler/innen und Lehrkräften durchgeführt, wobei die Schulbegleiterin ein erprobtes Instrumentarium zur Verfügung gestellt und die Auswertung selber ausgeführt hat. Bezüglich geplanter Evaluationen sind neben schriftlichen Befragungen mündliche Interviews sowie Dokumentenanalyse eingesetzt worden. In einer anderen Schule wurde zusätzlich zu den schriftlichen Befragungen mit gegenseitiger Hospitation, Selbstevaluation der Lehrkräfte sowie zeitweise Evaluation durch die Schüler/innen gearbeitet. Eine dritte Schule hat zusätzlich zu den schriftlichen Befragungen Interviews mit Schüler/innen geführt. In einer vierten Schule wurden im Rahmen der Aktionen einzelner Arbeitsgruppen Instrumente wie Schüler/innen-Wettbewerb oder Gästebuch mit in die Evaluation einbezogen.

Die Frage nach Erfahrungen mit offenen Evaluationsinstrumenten wurde von allen Projektleitungen verneint.

2.1.3 Einbezogene Personenkreise

In allen vier Schulen wurden die *Kolleg/innen* in die Evaluation einbezogen: in vier Fällen mittels schriftlicher Befragung, und in einem Fall zusätzlich mittels Hospitation und Selbstevaluation.

In drei von vier Schulen wurden bis jetzt *Schüler/innen* befragt: in einem Fall mündlich und in zwei Fällen schriftlich. Die Befragung der Lehrkräfte verlief in einem Fall unter Einbezug von *Behördemitgliedern*, *Fachlehrkräften* und des *Hauswarts*. In einer anderen Schule ist eine mündliche Befragung der Behördenvertretung, der *Sekretariatsmitarbeiterin* sowie der *Schulleitung* geplant. Eine Schule hat eine erste schriftliche *Elternbefragung* durchgeführt, welche im weiteren Verlauf des Evaluationszyklus fortgesetzt werden wird.

2.1.4 Umgang mit Ergebnissen: Informieren und Massnahmen treffen

Beim Umgang mit ersten Ergebnissen zeichnet sich bezüglich dem *Informieren* über Ergebnisse eine Vielfalt an verschiedenen Vorgehensweisen ab. In allen Fällen wurden die Ergebnisse intern im Team kommuniziert und diskutiert: an Team-Sitzungen oder Team-Tagen (2x), auswärts in einem speziellen zweitägigen Seminar, wo die Ergebnisse präsentiert, analysiert und interpretiert wurden (1x) und mittels eines Ordners, der im Lehrer/innenzimmer aufgelegt wurde (1x). Die Informationen wurden durch die Lehrkräfte an die Klassen (2x) und die Ergebnisse der Elternbefragung mit einem Begleitschreiben an die Eltern weitergegeben (1x). Eine Schule gibt an, den Schulrat informiert zu haben, während eine andere Projektleitung plant, den Schulrat im Rahmen eines Vortrags zu informieren. Weiter wurde im Jahresbericht (1x) sowie in der Lokalzeitung (1x) über erste Ergebnisse berichtet.

Einerseits wurden aus den Ergebnissen konkrete *Massnahmen* abgeleitet: die Einführung gegenseitiger Hospitationen, Selbstevaluation der Lehrkräfte sowie zeitweise Evaluation durch Schüler/innen (1x), Themeneingrenzungen hinsichtlich der inhaltlichen Weiterarbeit (2x) und die Erstellung einer "Checkliste" bezüglich Stufenübertritten (1x). Indirekt sollen die Ergebnisse dort in Massnahmen umgesetzt werden, wo sie im Rahmen eines Neubauprojekts in die Budgetplanung einfließen (1x). Andererseits beeinflussen die Erfahrungen den weiteren Evaluationsprozess, indem Massnahmen im strategischen Bereich getroffen werden, um diesen zu optimieren (1x).

2.1.5 Unterstützungen und Hilfen

Die wichtigste Form der Unterstützung ist in allen vier Schulen die *externe Schulbegleitung*. Sie wird als unverzichtbare Voraussetzung und Rahmenbedingung für eine fruchtbare Projektarbeit bezeichnet (vgl. dazu auch 2.2.8 "Wünsche nach Unterstützungen"). Während die Schulbegleiter/innen in unterschiedlicher Art und Weise strukturierende und moderierende Funktionen wahrnehmen, wird in zwei Schulen zusätzlich die fachliche Kompetenz der Schulbegleitung explizit gewürdigt bzw. in Anspruch genommen. Im einen Fall wird die Schulbegleiterin als "Glücksfall" bezeichnet, weil sie gleichzeitig Moderatorin und Fachfrau sei. Im anderen Fall unterstützte die Schulbegleitung die Projektgruppe bei der Standortbestimmung, indem sie ein Instrument zur Verfügung stellte und die Auswertung übernommen hatte. Dadurch hatte sie sowohl die Projektgruppe entlastet als auch die Projektarbeit vorangetrieben.

Als wichtige Unterstützung wird auch der *Schulrat* genannt: erwähnt wird dessen Grosszügigkeit betreffend Budget und Zeitgefäss (1x), die engagierte Mitarbeit eines Behördemitglieds in der Projektgruppe (1x) und die wertvolle Aussensicht des Schulrats und der Bezirksschulrätin (1x). Negativ empfunden wurde von einzelnen Teammitgliedern einer Schule der Druck von Seiten des Schulrats, das Projekt in Angriff zu nehmen. Der Unmut darüber besteht sowohl implizit wie auch explizit bis zum heutigen Tag (1x).

Positiv gewürdigt wird ferner der vom Kanton ermöglichte *Erfahrungsaustausch* auf verschiedenen Ebenen und die laufenden Informationen über das Projekt (1x) sowie der schulinterne Austausch der beiden Projektgruppen (1x).

2.1.6 Weiterbildungen

Einzelne Lehrpersonen einer Schule haben im Rahmen der kantonalen Lehrerfortbildungskurse gezielt Kurse besucht, die für ihre Arbeit in den QE-Arbeitsgruppen fruchtbar gemacht werden konnten. Ebenfalls auf individueller Ebene hat ein *Schulleiter* eine Weiterbildung in Qualitätsentwicklung absolviert.

Ein Projektverantwortlicher berichtet von *Weiterbildungen des Teams* in den Bereichen Teamentwicklung, gemeinsam gestalteter Schulleitung und Begabungsförderung. In einer anderen Schule sind zwei Fortbildungen (SCHILF) im Bereich Sonderpädagogische Massnahmen und in einer dritten Schule eine dreitägige Weiterbildung des Teams in Schulmediation geplant.

2.1.7 Zwischenreflexion

Die Themenbereiche, die bis anhin von den Schulen bearbeitet worden sind oder zur Zeit bearbeitet werden, sind vielfältig und für die einzelnen Schulen relevant. Die Teilnahme am Projekt ermöglicht es den Schulen – explizit wurde dies von den Projektverantwortlichen zweier Schulen zum Ausdruck gebracht – Themen zu bearbeiten, die schon längere Zeit zur Diskussion standen. Die Projektarbeit stellt insofern die Chance dar, Implizites explizit zu machen und fördert das Bewusstsein und die Aufmerksamkeit.

Bis zum jetzigen Zeitpunkt wurden in allen vier Schulen die Kolleg/innen in die Evaluation einbezogen und in drei Schulen Schüler/innen befragt. In einer Schule verlief die Befragung der Lehrkräfte unter Einbezug von Behördemitgliedern, Fachlehrkräften und dem Hauswart, während eine andere Schule eine Elternbefragung durchgeführt hat. Es ist plausibel, dass von den meisten Schulen zunächst diejenigen Personenkreise in die Evaluation einbezogen wurden, die am unmittelbarsten mit der Schule verknüpft und in das Unterrichtsgeschehen involviert sind. Künftig können weitere Perspektiven in umfassender Art und Weise in den Evaluationsprozess integriert werden.

Bezüglich der gewählten Evaluationsinstrumente dominiert die schriftliche Befragung mittels selbst erarbeiteter Fragebögen, gefolgt von Interviews. Offene Evaluationsinstrumente haben bis jetzt in keiner der vier Schulen Anwendung gefunden. Dies erstaunt insofern, als das Verfassen von Fragebögen zeitintensiv und eine sehr komplexe Angelegenheit ist. Zudem ist das Auswerten der Fragebögen nicht immer einfach, so dass auch Fehlinterpretationen möglich sind. Der Einsatz von offenen Evaluationsinstru-

menten wie z.B. Zielscheibe, Fotoevaluation oder Lerninventur hingegen wäre weniger zeitintensiv und liefert ebenso interessante Diskussionsgrundlagen. Es stellt sich hier somit die Frage, was von Seiten der Projektleitung initiiert werden könnte, um auch solche weniger standardisiertere Evaluationsverfahren, die aber im Rahmen von Selbstevaluationsprozessen eine sehr gute Grundlage darstellen, in den Projektschulen vermehrt bekannt zu machen.

Wichtig hinsichtlich der Ergebnisse ist deren Praxisrelevanz. Wo eine positive Aufwand-Ertrags-Bilanz verzeichnet werden kann, ist die Motivation der Beteiligten entsprechend gross. Dies ist u.a. von Bedeutung für das Element "Formulierung von Zielen, Indikatoren und Massnahmen", welches viel Zeit beansprucht und von einzelnen Kolleg/innen als mühsam erlebt wird. Hier muss die richtige Balance gefunden werden zwischen der sorgfältigen Prüfung von überschaubaren, klar eingegrenzten Zielen, Indikatoren und Massnahmen und einem speditiven Voranschreiten, sowie zwischen Entlastungsarbeit durch die Projektgruppe und dem Einbezug der Teamkolleg/innen.

Die Rolle der Schulbegleitung ist wesentlich. Sie ist bedeutsam für die Motivation des Teams und vor allem der Projektgruppe und stellt ein Motor des Prozesses dar. Ihr Engagement hat Vorbildfunktion. Interessant ist, dass die Schulbegleiterin einer Schule die Projektgruppe bei der Durchführung einer schriftlichen Befragung stark unterstützt hat, indem sie die Daten selber ausgewertet hat. Obwohl diese Form der Hilfe eine Entlastung vor allem für die Projektgruppe gebracht hat, stellt sich hier die Frage nach der Rolle und den Funktionen der externen Schulbegleitung, die geklärt werden muss.

2.2 Erfahrungen der Schulen

2.2.1 Die Stimmung in den Kollegien

Die Stimmung gegenüber dem Projekt wird in einem Fall als gut, aber nicht euphorisch beschrieben. Gelegentlich war Ungeduld zu spüren, weil die Leute endlich einmal "facts" wollten. Es wurden Stimmen laut, die daran erinnern, dass guter Unterricht auch ein Qualitätsmerkmal sei und dass dieser nicht vernachlässigt werden dürfe. Diese Äusserung hat auch damit zu tun, dass diese Schule gleichzeitig in andere Initiativen involviert war, u.a. in die Einrichtung einer Schulleitung, was dazu geführt hat, dass die Zeit für das QE-Projekt sehr knapp bemessen war.

Vom Projektleiter einer anderen Schule wird die Stimmung als "grundsätzlich sicher nicht negativ" bezeichnet. Er ist der Meinung, dass "das Projekt keine grossen Wellen wirft", auch wenn nicht immer alles überall auf fruchtbaren Boden fällt. Einerseits ist das Team dieser Schule seit längerer Zeit vertraut mit Projektarbeit, andererseits ist die Projektgruppe bemüht, durch ihre Arbeit das Team möglichst zu entlasten.

Zwei Projektverantwortliche schätzen die Stimmung in ihrem Kollegium als ambivalent ein. In beiden Fällen herrscht gegenüber der Bearbeitung relevanter Themen weitgehend Akzeptanz, vor allem dann, wenn die Autonomie der einzelnen Arbeitsgruppen gewahrt bleibt (1x) oder wenn die Praxisrelevanz der Ergebnisse offensichtlich ist (1x). Negativ wirken sich im einen Fall einzelne stark negative Stimmen aus sowie in beiden Fällen die gelegentliche Betonung des Pflichtaspekts: "wir mussten ja eigentlich fast mitmachen..." oder "in einem Jahr ist das Projekt fertig, dann interessiert es uns nicht mehr..." (vgl. dazu auch 2.2.7 "Befürchtungen").

Insgesamt konstatieren drei Projektverantwortliche unterschiedliches Engagement der Teammitglieder für das Projekt, von Boykott kann jedoch in keiner Schule die Rede sein.

2.2.2 *Zur Motivation*

Gemäss der Aussage des Projektverantwortlichen einer Schule ist das QE-Projekt der Motivation des Teams "entgegengekommen". Sie ist seit Projektbeginn stabil und die Akzeptanz sehr breit.

Ungefähr konstant geblieben ist die Motivation auch in einer anderen Schule. Die zu Beginn skeptischen Personen sind, mit denselben Argumenten, skeptisch geblieben, während die Motivierten nach wie vor motiviert sind.

In zwei Schulen sind die kritischen Stimmen seltener geworden und der Widerstand hat sich tendenziell gelegt. Im einen Fall hat sich vor allem die Motivation bezüglich der inhaltlichen Arbeit verbessert, während die Projektarbeit im anderen Fall zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist, auch wenn hier mit Blick auf den zweiten Zyklus zwischenzeitlich eine gewisse Sättigung spürbar geworden ist. Diese wird auf die vielen Initiativen der Schule zurückgeführt.

In drei der vier Schulen wird der zweite Zyklus von den Projektverantwortlichen als weniger aufwändig erlebt als der erste. Es werden verschiedene Gründe dafür genannt: In zwei Schulen wurde der zweite Durchlauf anders in Angriff genommen als der erste, indem relativ autonome QE-Arbeitsgruppen gebildet wurden, die nun Teilbereiche der gewählten Thematik bearbeiten. Dies entlastet im einen Fall die Projektgruppe und erhöht die Motivation der Kolleg/innen, und treibt im anderen Fall die Arbeit zügiger voran. Eine Projektgruppenleitung profitiert deutlich von den Erfahrungen mit dem ersten Durchlauf, vor allem was Abläufe, Sitzungsvorbereitungen und die Formulierung von Zielen und Indikatoren betrifft. Die unerwartet speditive Arbeit in diesem zweiten Zyklus wirkt sich ebenfalls motivierend aus.

Im Zusammenhang mit der Motivation aller am Projekt Beteiligten werden in den Schulen möglichst schnell sichtbare Ergebnisse angestrebt. Als ungünstig für die Motivation wird zuviel "Papierkrieg", zu langatmiges Herumfeilen an Zielen und Indikatoren und Themen sowie tendenzielles Desinteresse von Teammitgliedern am zu bearbeitenden Thema eingestuft.

2.2.3 *Gelungene Schritte*

Auf die Frage, was besonders gut gelaufen ist, werden folgende Antworten gegeben: Die Hospitationen werden in einer Schule von vielen Lehrkräften explizit positiv bewertet. Es wurde entschieden, dass sie nach Abschluss des Projektes weiterlaufen sollen. In einer anderen Schule ist das Engagement des Teams, dessen Flexibilität hinsichtlich kurzfristiger Termine und die Bereitschaft, Zeit für das Projekt herzugeben, sehr erfreulich. Eine dritte Antwort bezieht sich auf einen gelungenen Evaluationsprozess und das offene Gesprächsklima.

In allen Schulen wird die Zusammenarbeit mit der Schulbegleitung sehr positiv, konstruktiv und unerlässlich gewertet.

2.2.4 Schwierigkeiten und Belastungen

Ein Projektverantwortlicher empfindet es als eine schwierige Aufgabe, den Beteiligten zu vermitteln, dass Qualitätsentwicklung Sinn macht und nicht einfach nur Zusatzarbeit bedeutet. Das erfüllt ihn mit Blick in die Zukunft mit Sorge. Auch sei es bei der Grösse des Teams schwierig, die verschiedenen Interessen unter einen Hut zu bringen. Die Bildung von Arbeitsgruppen hat hier allerdings eine Verbesserung gebracht.

In einem anderen Fall erwähnt der Projektverantwortliche Schwierigkeiten bezüglich des Rücklaufs der Fragebogen. Aufgrund dieser Erfahrung wurden Massnahmen für die nächste schriftliche Befragung getroffen.

Von einem anderen Projektleiter wird die Existenz von "Ladenhütern" als schwierig wahrgenommen. Unter Ladenhütern versteht er Verletzungen, die nicht aufgearbeitet worden sind bzw. nicht ad acta gelegt werden können und gelegentlich den Prozess belasten. Auch machen widersprüchliche Aussagen zur Intensität der Projektarbeit von Teamkolleg/innen zu schaffen.

In drei Schulen wird die Zeitbelastung als grösstes Problem genannt. Da in einer Schule die Schulleitung noch nicht eingeführt worden ist, stellt die Teilnahme am Projekt für den Projektverantwortlichen eine grosse zeitliche Belastung dar. Aber auch für einen der Schulleiter bedeutet die Teilnahme am Projekt ein grosser Zeitaufwand. Zwei Projektleiter fordern mit Blick auf die Zukunft explizit eine sorgfältige Prüfung, was das Zeitgefäss betrifft.

Im Gegensatz dazu gibt es in einer Schule gemäss Projektleitung keine nennenswerten Schwierigkeiten oder Belastungen, höchstens gelegentlich der Papierkrieg. Die Teilnahme am Projekt stellt hier keine zu grosse zeitliche Belastung dar.

2.2.5 Veränderungen in den Schulen

In allen vier Schulen wird nur von positiven Veränderungen im Zusammenhang mit dem QE-Projekt berichtet: Mit der Teilnahme am Projekt sind z.B., im Unterschied zu früher, Diskussionen über den pädagogischen Bereich in Gang gekommen. Früher habe man nur selten über Unterrichtsthemen gesprochen. Oder es wird berichtet, dass mit dem Projekt Hospitationen und Mitarbeitergespräche institutionalisiert werden konnten. Die Teilnahme am Projekt hat es in zwei Fällen ermöglicht, mit professioneller Begleitung die Bearbeitung von Themen in Angriff zu nehmen, die ohnehin aktuell und für die Schulen relevant waren. Das Projekt hat hinsichtlich dieser Themen einen spürbar positiven Beitrag geleistet. Zweimal wird berichtet, dass durch das Projekt ein gemeinsames Bewusstsein gefördert wurde, dass auch Schulen Qualitätsentwicklung betreiben müssen. Und ein Projektverantwortlicher freut sich darüber, dass die Zusammenarbeit intensiver, der geleistete Zeitaufwand für die Zusammenarbeit selbstverständlich und das Verhältnis zwischen Lehrkörper und Schulrat offener geworden ist.

2.2.6 Hoffnungen

Die Hoffnungen für den weiteren Verlauf des Projekts beziehen sich auf verschiedene Ebenen:

In Bezug auf die *Projektarbeit* erhofft sich eine Schule, dass die anstehende Evaluation terminlich gut über die Runden kommt und dass möglichst rasch relevante Ergebnisse vorliegen. Eine andere Schule hofft, dass die Arbeit der einzelnen Arbeitsgruppen ins Team fließen kann. Und eine dritte Schule erhofft sich, dass die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema Früchte tragen wird.

In Bezug auf die *Akzeptanz des Projekts* äussern zwei Projektleiter die Hoffnung, dass das Team Geschmack findet an der Qualitätsentwicklung und diesen Prozess freiwillig weiterführen wird, auch ohne Druck “von oben”. Ein anderer Projektleiter wiederum erhofft sich die Aneignung eines gewissen Know-hows, damit der Prozess gemeinsam im Team weitergestaltet werden kann.

In Bezug auf die *Projektorganisation* wird dreimal die Hoffnung ausgesprochen, dass die Rahmenbedingungen, vor allem Zeitgefäss und Finanzen, so geregelt werden, dass eine Weiterführung der Arbeit gewährleistet ist. Damit sind die Gemeinden und der Kanton angesprochen (vgl. dazu auch 2.2.7 “Befürchtungen”).

2.2.7 Befürchtungen

Von einem Projektverantwortlichen werden keine Befürchtungen genannt.

In den anderen drei Schulen korrespondieren die Befürchtungen mit den ausgesprochenen Hoffnungen: Die Befürchtung, dass die Bereitschaft des Teams oder einzelner Teammitglieder, den Prozess weiterzuführen, nach Abschluss des Projekts möglicherweise nicht vorhanden sein wird, beschäftigt zwei Projektverantwortliche. Schwierig wäre, wenn am Schluss das Gefühl zurückbleibt, “jetzt ist das Projekt fertig; es hat nur belastet und nichts gebracht”. In einem andern Fall wird zudem betont, dass der Unterricht nicht leiden und das Team nicht überfordert werden dürfe.

Ein anderer Schulleiter formuliert Befürchtungen im Blick auf das “Abnabeln können” vom Projekt, und zwar in Bezug auf den Kanton. Es besteht hier die Befürchtung, dass dieser zwar A gesagt hat, aber nicht bereit ist, B zu sagen, vor allem in finanzieller Hinsicht. In diesem Fall würde das Ganze zu einer schlechten Übung verkommen und die Motivation der Beteiligten massiv angreifen.

2.2.8 Wünsche nach Unterstützungen

Alle Projektleitungen fühlen sich grundsätzlich in der Lage, das Projekt weiterzuführen. Alle vier äussern aber explizit das Anliegen, auch nach Projektabschluss eine Schulbegleitung zur Seite zu haben. Von Seiten des Kantons und der Gemeinden wünscht man sich vor allem Unterstützung bezüglich Zeitgefässen und Finanzen.

2.2.9 Zwischenreflexion

In allen vier Projektschulen sind grundsätzlich positive Entwicklungen zu verzeichnen. In zwei Fällen ist die Motivation im Verlauf der Projektarbeit gestiegen, obwohl sich bei den Teammitgliedern in einer dieser Schulen während einer bestimmten Zeit eine gewisse Sättigung einstellte und somit die Motivation tendenziell etwas abgenommen hat. Bei den anderen beiden Schulen ist die Motivation seit Projektbeginn mehr oder weniger stabil. Die Bereitschaft, das Projekt weiterzuführen, ist in allen vier Schulen prinzipiell gegeben.

Die lokalisierten Schwierigkeiten betreffen die Bereiche Team, Methoden sowie Rahmenbedingungen:

Der Widerstand einzelner *Teammitglieder* belastet das Klima und wirkt sich negativ auf die Motivation aus. Wo es gelungen ist, Kritik in die Projektarbeit zu integrieren, konnte der Widerstand neutralisiert werden.

In einer Schule hat es *methodische* Schwierigkeiten mit dem Rücklauf der Fragebögen gegeben, ein Problem, das in Zukunft sicher gelöst werden kann. Bemerkenswert ist, dass von keinem/keiner Projektverantwortlichen fachliche Belastungen erwähnt worden sind, z.B. beim Erstellen der Fragebogen. Diese Tatsache kann vermutlich damit erklärt werden, dass die Schulen in ihrer Arbeit durch die Begleitpersonen sehr gut gecoacht worden sind. In Zukunft muss aber sichergestellt werden (beispielsweise durch interne und externe Weiterbildungskurse), dass Kompetenzen in methodologischen Belangen in jedem Schulhaus in genügendem Umfang vorhanden sind, so dass allfällige Schwierigkeiten adäquat eingeschätzt und entsprechende Erhebungsinstrumente optimal entwickelt werden können.

Bei drei der befragten Projektverantwortlichen war Unsicherheit spürbar in Bezug auf die *Rahmenbedingungen* des Projektabschlusses. Ihnen war fraglich, unter welchen Bedingungen der QE-Prozess nach Projektabschluss weitergeführt werden kann. Diesem Übergang muss Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es muss einerseits frühzeitig geklärt werden, wie es nach Projektabschluss um die Rahmenbedingungen steht. Andererseits muss die Motivation des Teams, den Prozess weiterzuführen, exploriert sowie der Entscheidungsprozess darüber sorgfältig begleitet werden. Es lässt sich beobachten, dass in drei von vier Projektschulen Konsens herrscht in folgendem Punkt: wenn das Projekt erfolgreich zu Ende geführt und fortgesetzt werden soll, müssen die Schulgemeinden und der Kanton die nötigen, vor allem zeitlichen Ressourcen zur Verfügung stellen.

3. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Nach Durchsicht der Ergebnisse kann festgestellt werden, dass das Projekt bei den ausgewählten Schulen insgesamt positiv, wenn auch nicht immer ohne Schwierigkeiten, verläuft. Die *Motivation*, sich für das Projekt einzusetzen, ist in allen vier Schulen grundsätzlich positiv, in zwei Schulen ist sie im Verlauf des Projekts sogar gestiegen. Sie wurde u.a. gewährleistet durch die Themenwahl, durch eine positive Aufwand-Ertrags-Bilanz, durch die geglückte Einbindung kritischer Stimmen, durch die engagierte und konstruktive Zusammenarbeit mit Behördemitgliedern und Schulbegleitungs-personen oder durch das Engagement einzelner Teammitglieder in relativ autonom arbeitenden QE-Arbeitsgruppen. Nicht übersehen werden darf allerdings, dass die *Stimmung in den Schulen*, zwar durchschnittlich betrachtet sicher im positiven Bereich, doch insgesamt eher ambivalent ist. Daher ist auch in Zukunft mit auftretenden Schwierigkeiten zu rechnen, falls es nicht gelingt, diese auf eine konstruktive Art und Weise zu lösen. Trotzdem stellt die Projektarbeit *für die vier Projektschulen die Chance* dar, für die Schulen relevante Themen unter professioneller Begleitung zu bearbeiten und Implizites explizit zu machen. Der QE-Prozess hat in den Schulen im bisherigen Verlauf ein gemeinsames Bewusstsein in Bezug auf pädagogische Herausforderungen gefördert und die inhaltliche Auseinandersetzung vorwärtsgetrieben. Insgesamt werden von allen Projektverantwortlichen *einzig positive Veränderungen* formuliert.

Ein wesentlicher Motor für selbstverantwortliche Qualitätsentwicklung in den Schulen ist die Eigenmotivation des Teams. *Druck von aussen* hat sich in einer Schule gelegentlich als schwierig erwiesen. Ob sich dieser Faktor negativ auf den Selbstevaluationsprozess insgesamt auswirken wird, muss im Rahmen der umfassenderen Schlussevaluation eruiert werden.

Erfahrungen in Teamentwicklung und/oder Projektarbeit erleichtern die QE-Arbeit. Bezüglich der beiden QE-Zyklen haben zwei Schulen im ersten Durchlauf wertvolle Erfahrungen gesammelt, welche im zweiten fruchtbar gemacht werden konnten. Aus diesem Grunde ist es sinnvoll, die Projektschulen, wenn notwendig, anzuregen, die eigene Selbstevaluationsarbeit im Sinne einer *Metaperspektive* zu reflektieren.

Die Unterstützung durch die *externe Schulbegleitung* war und ist in allen vier Schulen von sehr grosser Bedeutung. Die Projektverantwortlichen fühlen sich vor allem unter Voraussetzung einer Schulbegleitung befähigt, den Prozess erfolgreich weiterzuführen. Die Schulbegleitungs-person nimmt moderierende und strukturierende Funktionen wahr und unterstützt die Schule durch ihre Fachkompetenz. Im Umgang mit Widerständen im Team kann sie beratend zur Seite stehen. Die Funktionen der Schulbegleitung müssen allerdings geklärt werden, damit im Einzelfall keine Rollenkonfusionen entstehen.

Die Projektgruppe entlastet durch ihre Planungs- und Vorbereitungsarbeit das Team. Durch gute Information und Moderation kann sie beispielsweise die Bearbeitung des Elements "Formulierung von Zielen und Indikatoren" optimieren. Weiterbildungen in diesem Bereich würde die Leitungs- und Fachkompetenz von Mitgliedern der Projektgruppe sicher noch verbessern. Dies ist wichtig, da die Moderation und Begleitung durch Schulbegleitungs-personen zukünftig bzw. nach Ende des Projektes noch nicht sichergestellt ist und die Schulen in der Lage sein müssen, Selbstevaluationsprozesse in der eigenen Schule mehr oder weniger selbständig zu initiieren, durchzuführen und auszuwerten. In diesem Zusammenhang muss auch daraufhin gearbeitet werden, dass eine

Verankerung der *QE-Thematik in der Aus- und Weiterbildung* der Lehrkräfte noch in verstärkter Art und Weise stattfindet.

Aus den Aussagen dreier lokaler Projektverantwortlicher kommt deutlich zum Ausdruck, dass vor allem die *zeitlichen und finanziellen Ressourcen* geklärt sein müssen, wenn ein gelingender QE-Prozess gewährleistet werden soll. Positive Rahmenbedingungen in diesen Bereichen sind für einen erfolgreichen Verlauf des Projekts bedeutsam. Die Unterstützung fördernder Rahmenbedingungen für die einzelnen Schulen durch Behörden, Gemeinden und Kanton ist dabei unerlässlich.