

Schulentwicklung

## **Leitbild, Schulprofil und Schulprogramm: Versuch einer Entwirrung im aktuellen Begriffsdschungel**

Franz Rauch

### **1. Zum Begriff „Leitbild“**

Der Leitbildbegriff stammt aus der Wirtschaft. In einem Leitbild sind die dem Unternehmen wichtigsten Ziel- und Wertvorstellungen schriftlich niedergelegt. Es ist die schriftlich gefaßte Unternehmensphilosophie. Damit sind Leitbilder zwar programmatischer Natur, aber keine Firmenprogramme. Mit Programmen sind vielmehr die Produkt- oder Leistungspalette des Unternehmens gemeint (vgl. Meyer-Dohm 1998, 105-106).

Schulen können nun nicht ohne weiteres mit Unternehmen verglichen werden. Sie unterscheiden sich von Firmen vor allem durch folgende Merkmale (vgl. Dalin/Rolff/Buchen 1995, 206ff.):

- SchülerInnen können nicht mit Kunden eines Betriebes verglichen werden. Sie sind KoproduzentInnen oder „Prosumer“ (ProduzentInnen und KonsumentInnen) im Bildungsprozess (vgl. Schratz 1997, 108).
- Im Rahmen der Unterrichtspflicht besteht für SchülerInnen ein gewisser Zwang, eine Schule besuchen zu müssen. Aber mit der bloßen Teilnahme vollzieht sich kein Bildungsprozess. Das setzt Dialog und menschliche Begegnung voraus.
- Bildungs- und Erziehungsprozesse können nicht nach Rezept ablaufen. Der pädagogische Prozess ist in keiner Weise mechanisch.
- Die Lehrkräfte verfügen über ein größeres Maß an Autonomie am Arbeitsplatz als die meisten Berufstätigen in Betrieben.

Es wird aber als sinnvoll angesehen, dass auch Schulen Leitbilder entwickeln. Anton Strittmatter (1997, 92-93) gibt u.a. folgende Gründe an:

- Die Schule ist mehr und mehr gezwungen, angesichts eines Wertepluralismus in der Gesellschaft und damit auch in den Familien, die für einen Schulbetrieb notwendigen erzieherischen Grundwerte selbst zu formulieren und zu vertreten. Die „Ablieferung schulgerechter Kinder“ aus den Familien entfällt zusehends.
- Es ist auch unter Lehrkräften schwieriger geworden, einen gemeinsamen Nenner in Erziehungs- und Bildungsfragen zu finden.
- SchülerInnen leiden vermehrt an einer allgemeinen gesellschaftlichen Sinnkrise.
- Schulqualitätsforschungen weisen ein hohes Maß an Kohärenz im Verhalten der LehrerInnen sowie einige gelebte Leitideen als Merkmale wirksamer bzw. „guter“ Schulen aus.
- „Burnout“ von LehrerInnen hängt auch stark mit Isolation und beruflichen „Sinnkrisen“ zusammen. Kollegiale Umgebung mit gemeinsamen Grundhaltungen lässt LehrerInnen weniger leicht „ausbrennen“ als Einzelkämpfertum.
- Wachsende Schulautonomie macht mehr Eigenständigkeit der Einzelschule nötig. Wenn in Grundfragen an der Schule kein Konsens besteht, wird man sich an kleinsten Sachfragen immer wieder aufreiben. Dabei wird viel Energie verbraucht.

Es wird in Publikationen betont, dass in einem Leitbild die Wertvorstellungen (Meyer-Dohm 1998, 117) oder Grundhaltungen, nach der sich die Organisation in allen ihren Tätigkeiten nach außen und innen orientiert, festgehalten werden müssen (vgl. Lotmar/Tondeur 1993,

227, zit. nach Schratz 1997, 106). Leitbilder als geteilte Ziele, Werte und Grundhaltungen stellen die Grundlage für eine lernende Organisation dar, die das Lernen aller Organisationsmitglieder ermöglicht und sich auch kontinuierlich selbst transformiert (vgl. z.B. Pedler/Boydell/Burgoyne 1991; Schratz/Steiner-Löffler 1998).

Leitbilder werden im schulischen Kontext in der Regel als einprägsame Leitsätze dargestellt, die das Wunschbild einer Vision in prägnante Worte fassen (vgl. Schratz 1997, 106.) Nach Elmar Phillip & Hans-Günther Rolff (1998, 14-15) muß ein Leitbild „knackig“ formuliert sein und sollte nicht mehr als zehn Leitsätze umfassen. Es muß leicht auf Plakaten und sogar auf Visitenkarten Platz finden um allgegenwärtig zu werden. Ein Leitbild ist das Eigentum einer einzelnen Schule und kann nicht von anderen übernommen werden oder für andere erstellt werden. Ihre Leitbilder müssen Schulen selbst gebären. Die beiden Autoren führen als sehr gelungenes Leitbild jenes des Durham-Schuldistrikts in Kanada an, das aus drei Wörtern besteht:

- Academics (steht für Wissen und Verstehen)
- Teamwork (bedeutet Lehren und Lernen in arbeitsfähigen Gruppen bezogen auf SchülerInnen und LehrerInnen)
- Self-Management (Selbstständigkeit/Eigenständigkeit/Selbstregulation)

Leitbilder müssen einen Konsens aller Betroffenen darstellen (vgl. Schratz 1997, 107). Anton Strittmatter (1997, 90-91) formuliert aus seiner Arbeit mit Schulen drei Regeln, die für das Gelingen einer Leitbilderstellung wesentlich sind:

- Sinn und Zweck gemeinsamer Leitideen müssen sehr gut geklärt und vereinbart sein.
- Die Entwicklung eines Leitbildes muß demokratisch angelegt sein und in einem moderierten Prozess erfolgen, keinesfalls als Vordenkerleistung einiger „Hausphilosophen“.
- Die Entwicklungsarbeit ist nur ein Viertel des Aufwandes. Soll das Leitbild entwicklungswirksam werden, braucht es ständige Umsetzungsarbeit, Evaluation und Fortschreibung.

Mit dem letzten Punkt soll auf den Begriff „Schulprogramm“ übergeleitet werden.

## **2. Zum Begriff „Schulprogramm“**

Das Wort Programm fand am Anfang des 18. Jahrhunderts, vom Griechischen entlehnt, Eingang in die deutsche Sprache. Es bedeutet im allgemeinen „schriftliche Bekanntmachung, Aufruf“ (vgl. Leeser 1997, 115). Im Gegensatz zum Leitbildbegriff gibt es Schulprogramme im Schulwesen schon seit dem 17. Jahrhundert. Es waren damit Einladungen zu Schulfeiern von Gelehrtschulen in Deutschland gemeint. Nach und nach wurden zu den Programmen auch Berichte über die Arbeit der Schule beigelegt. So wurden Schulnachrichten mit Programmen verbunden und schließlich von Behörden auch anerkannt und sogar gefordert. Im 19. Jahrhundert waren Schulprogramme die jährlich fälligen, gedruckten Rechenschaftsberichte der Leiter der Gymnasien. Sie enthielten in der Regel die Lehrverfassung (Unterrichtsverteilung), wissenschaftliche Abhandlungen einzelner LehrerInnen zu Fachgebieten und den Spiegel des Schullebens. Schulprogramme hatten Wirkung nach außen gegenüber Behörden, Eltern und Öffentlichkeit und nach innen im Sinne einer Förderungen der schulischen Identität. Die Programmliteratur schwoll an und es wurde von einem „Meer“ von Schulprogrammen gesprochen, das unübersehbar war. Damit war auch eine Überlastung der LehrerInnen verbunden - ein Problem, das auch aktuell bevorstehen könnte. Ein wesentlicher grundsätzlicher Unterschied zwischen Schulprogrammen einst und

jetzt liegt in der zeitlichen Dimension: Die alten Schulprogramme „feierten“, was im abgelaufen 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. Darin wird die unterrichtliche und schulische Arbeit für ein Jahr auf pädagogischer, organisatorischer und finanzieller Ebene festgehalten (vgl. Rauch 1996). „School development plans“ können damit auch als Instrument der Schulentwicklung angesprochen werden (vgl. The Scottish Office 1995).

## 2.1. Leitbild und Schulprogramm

Zwischen Leitbild und Schulprogramm gibt es natürlich Zusammenhänge. So schreiben Philipp & Rolff (1998, 16), dass das Schulprogramm das Programm zur Realisierung der Leitsätze darstellt. Michael Schratz (1997, 107) meint gleichlautend: „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).

## 2.2. Schulprogramm und Schulprofil

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

Vergleich Programm – Profil (nach Philipp/Rolff 1989, 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 mit Bezug auf die ganze Schule, gemeinsame Verantwortung, Übereinstimmung in grundsätzlichen Zielsetzungen sowie abgestimmte Handlungen der Beteiligten machen aus einem **impliziten** Schulprofil ein Schulprogramm, vor dessen Hintergrund wieder ein **explizites** Schulprofil entwickelt werden kann.

## 2.3. Funktion von Schulprogrammen

Schulprogramme sind Hilfsmittel für die Schulentwicklung und dienen 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 SchülerInnen, Lehrprogramme)
- um die Qualität des Schulklimas (Beziehungen zwischen LehrerInnen, SchülerInnen, 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 LehrerInnen, SchülerInnen, Schulleitung, Eltern und trägt damit zur Entwicklung eines gemeinsamen Bewußtseins (Identität) bei und 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. Jantsche/Krainer/Posch 1998, 14-15).

## **2.4. Gegenstandsbereiche und Inhalte von Schulprogrammen**

Schulprogramme beziehen sich zentral auf die Gestaltung des Unterrichts und des Schullebens (vgl. Fleischer-Brinkmann, 1997, 20) und beziehen Beteiligte (LehrerInnen, Eltern, SchülerInnen u.a.) sowie innerschulische und außerschulische Kooperationen ein (vgl. Philipp/Rolff 1998, 18).

Etwas genauer versucht Heinz Schirp (1998, 24-25) Inhaltsbereiche zu umreißen, die er „Innovationsfeld“ nennt. Dieses Innovationsfeld besteht aus vier Strängen:

- Lernorientierte Weiterentwicklung fachlichen Lehrens und Lernens
- Weiterentwicklung fächerübergreifenden Lehrens und Lernens
- Gestaltung des Schullebens und Öffnung von Schule
- Erfahrungssicherung und Evaluation

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).

## 2.5. Entwicklung von Schulprogrammen

Nach Fleischer-Brinkmann (1997, 20) wird die Arbeit an Schulprogrammen von vier Aspekten maßgeblich beeinflusst:

- interne Identität der Schule
- Öffentlichkeit der Schule (vor allem Eltern)
- Curriculum (Schulprogramm als mittlere Ebene zwischen Rahmenvorgabe und Unterrichtsplanung)
- Schulaufsicht (Verwaltung, Inspektion, Evaluation)

Entscheidend ist, daß alle Teilschritte bei der Erstellung eines Schulprogramms vom Kollegium gemeinsam gegangen werden. Arbeitet nur die Schulleitung am Programm, kann kein „Ownership“ bei LehrerInnen entstehen, Synergie und gemeinsame Ausrichtung schulischen Lehrens und Lernens treten nicht ein. Ohne Beteiligung von SchülerInnen 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 bzw. Projekte, die realisiert werden sollen.

Zu den Vorhaben und Projekten sollten bereits im Rahmen des Programms Realisierungsüberlegungen bzw. Aktionspläne erstellt werden, damit die Umsetzung nicht durch ein „Realisierungsloch“ erschwert wird (vgl. Philipp/Rolff 1998, 22-23).

Elmar Philipp & Hans-Günter (1998, 23) geben zwölf idealtypische Schritte zur Erstellung eines Schulprogramms an:

0. Initiierung
1. Kollegiumsbeschluss
2. Bildung einer Entwicklungsgruppe
3. Bestandserhebung und Umweltanalyse
4. Diagnose der Schule (Stärken und Schwächen)
5. Erarbeitung einer gemeinsamen Vision
6. Formulierung von Leitsätzen
7. Entwicklungsschwerpunkte finden und auswerten
8. Prioritätensetzung
9. Endformulierung des Textes
10. Abstimmung/Genehmigung
11. Umsetzung
12. Evaluation

Wie ein Ablauf auch immer gestaltet wird, es ist zu beachten, dass sich die Wirklichkeit nicht in Idealmodelle fügt. Es sind eine andere Reihenfolge und Gleichzeitigkeiten von Schritten denkbar und sinnvoll. Besonders der Einstieg kann sehr verschieden sein: Es könnte mit einer Umfeldanalyse, einem bereits laufenden Projekt, einer Evaluation u.ä. begonnen werden.

Uwe Hameyr (1997, 83-89) weist m. E. auf wesentliche Merkmale hin, die für eine erfolgreiche Entwicklungsarbeit an Schulprogrammen beachtet werden sollten.

- Ein gutes Schulprogramm braucht Klarheit. Ziele, Erwartungen, Abläufe und auch der Schulprogrammtext müssen nachvollziehbar sein.
- Ein Schulprogramm braucht kooperatives Vorgehen. Es ist das Programm der ganzen Schule und nicht einer kleinen Fraktion, vor allem aber nicht der Durchsetzungsversuch von Träumen des Schulleiters/der Schulleiterin. Wer ein Programm erstellen will, das zum Erfolg führt, muss gut in der Kommunikation sein.
- Die Entwicklung des Schulprogramms ist die gemeinsame Anstrengung eines Teams. Dabei müssen und können nicht alle dasselbe tun, sondern sie müssen sich abstimmen.
- Der Weg zum Schulprogramm ist mit einem Staffellauf vergleichbar. Etappen müssen gut geplant und die Energie gut eingeteilt werden.
- Nur wer unterwegs wiederholt darauf zurückschaut, was erreicht worden ist, kommt voran, um weiter planen zu können. Auszeiten einlegen, Rückschau halten, um Stärken und Schwächen zu analysieren, fördert Ideen für die Weiterarbeit.
- Jede Schule muss ihren Weg gehen.
- Analytische und konstruktive Schritte (Aktion und Reflexion) hängen wie Zahnräder zusammen.
- Es ist wichtig, dass eine Schule in Stationen denkt und Teilziele anstrebt.

## **2.6. Unterstützung bei der Erstellung von Schulprogrammen**

Sich Unterstützung zu holen, wird von den meisten AutorInnen 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. In Österreich gibt es eine Unterstützungsstruktur, die vor allem aus Pädagogischen Instituten, vereinzelt Universitätsinstituten, freien BeraterInnen und Beratungsunternehmen besteht. Es wurden und werden in den letzten Jahren auch LehrerInnen für Beratungsleistungen weitergebildet (z.B. „AutonomieberaterInnen“, EOS-Lehrgang „Organisationsentwicklung im Bildungsbereich“ u.a.)

Immer deutlicher wird auch die Frage zeitlicher Ressourcen für die Entwicklung von Schulprogrammen an Schulen 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 (z.B. 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. Als Kriterien haben sich für den Aufbau von Schulnetzwerken mit dem Fokus Schulprogramm bewährt:

- Die Schulen sind der Innovation gegenüber aufgeschlossen.
- Die beteiligten Schulen arbeiten an der Erstellung eines Schulprogramms oder haben bereits eines.
- Es besteht die grundsätzliche Bereitschaft Planung und Arbeit offenzulegen.
- Schulen sind in der Lage, über ihr Schulprogramm und ihre Arbeit zu berichten.
- Es gibt eine Struktur und Verfahren für Koordination und Beratung (Netzwerkverwaltung).

## 2.7. Gliederung von Schulprogrammen

Es wird häufig darauf hingewiesen, dass Schulprogramme sehr unterschiedlich aussehen müssen, da sie ja charakteristisch für die jeweilige Schule sind. Sollte ein Schulprogramm aber ein Entwicklungsdokument und keine Wunschliste darstellen, erlangen Nachvollziehbarkeit, Knappheit und Überschaubarkeit in der Darstellung große Bedeutung.

Folgender Gliederungsvorschlag geht auf Hans-Günther Rolff (1998) zurück:

- I. Präambel: Ausgangslage der Schule
- II. Pädagogisches Leitbild: Drei bis zehn Leitsätze zum pädagogischen Selbstverständnis, zum Bildungskonzept, zum „Profil“ der Schule und zur Zukunfts-Vision
- III. Ausführungsprogramm: Erläuterungen zu den Leitsätzen, Entwicklungsschwerpunkte, Jahres-Arbeitsprogramm
- IV. Evaluation

Das Schulprogramm sollte auf folgende Fragen glaubwürdige Antworten geben (vgl. Jantsche/Krainer/Posch 1998, 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 bzw. 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)?**

Dieses Element 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 bzw. Instrumente, mit denen festgestellt werden kann, inwieweit diese Indikatoren erreicht werden bzw. auftreten.

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

## **2.8. 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 bzw. aktualisiert werden. Dem Verhältnis von Selbst- und Fremdevaluation kommt besondere Bedeutung zu. In Österreich wird in der aktuellen Diskussion der Schulaufsicht die Rolle der Fremdevaluation zugesprochen. Einen konstruktiven Ansatz stellt das Konzept der Metaevaluation durch die Schulaufsicht dar: Schulaufsicht überprüft demnach, ob Schulen eine angemessene Selbstevaluation durchführen und belassen die Evaluation an der Schule. Die in Österreich derzeit noch vorherrschende Auffassung, das Inspektorat könnte Funktionen der Kontrolle mit Beratung und Unterstützung verbinden, führt zu starken Dilemmasituationen. Das ist in der Literatur vielfach belegt (vgl. Schratz 1996, Rauch 1998). Evaluation ist bei Lehrerinnen und Lehrern sowie SchulleiterInnen mit vielen offenen Fragen, Unsicherheit und Ängsten verbunden. Wie zukünftige Schulaufsicht und Weiterbildung darauf reagiert, wird wahrscheinlich ein zentrales Erfolgskriterium für die Wirksamkeit von Schulprogrammen und der Weiterentwicklung der Schulqualität darstellen.

## **Literatur**

Dalin, P./Rolff, H.G./Buchen, H.: Institutioneller Schulentwicklungs-Prozeß. Bönen: Westfalen 1995.

Fleischer-Brinkmann, W.: Profil zeigen reicht nicht! In: Journal für Schulentwicklung, 2/1997, 13-23.

Hameyer, U.: Von der Logik kleiner Schritte. Stationen zum eigenen Schulprogramm. In: Journal für Schulentwicklung, 2/1997, 83-89.

Jantsche, W./Kraimer, K./Posch, P. (Hrsg.): Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung an Schulen. Anregungen, Instrumente, Methoden. IFF: Klagenfurt 1998.

Leeser, H.: Programm. Zum Begriff. In: Journal für Schulentwicklung, 2/1997, 115-117.

Lehrplan 99. Entwurf. BMUK: 1999.

Lotmar, P./Tondeur, E.: Führen in sozialen Organisationen. Haupt: Bern 1993.

Meyer-Dohm, P.: Leitbild in der Firma – Leitbild in der Schule? In: Risse, E. (Hrsg.): Schulprogramm. Entwicklungen und Evaluation. Luchterhand: Neuwied 1998, 105-120.

Pedler, M./Burgoyne J./Boydell, T: The Learning Company. McGraw-Hill: London 1991.

Q.I.S.-Leitfaden. BMUK: Wien 1999.

Philipp, E./Rolf, H.G.: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Beltz: Weinheim und Basel 1998.

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. StudienVerlag: Innsbruck Wien 1998, 289-304.

Rauch, F.: Case Study: Wingrove Primary School. Manuscript. UNN: Newcastle upon Tyne 1996.

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

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

Schirp, H.: Das Schulprogramm als Innovationsinstrument von Schulentwicklung. In: Risse, E. (Hrsg.): Schulprogramm. Entwicklungen und Evaluation. Luchterhand: Neuwied 1998, 5-26.

Schratz, M.: Die Rolle der Schulaufsicht in der autonomen Schulentwicklung. Studienverlag: Innsbruck Wien 1996.

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

Schratz, M./Steiner-Löffler, U.: Die lernende Schule. Beltz: Weinheim und Basel 1998. Anregungen, Instrumente, Methoden. IFF: Klagenfurt.

Strittmatter, A.: An gemeinsamen Leitideen arbeiten. In: Journal für Schulentwicklung, 2/1997, 90-103.

The Scottish Office, Education Department: Schulentwicklungsprogramme in Schottland. In: LSW Soest (Hrsg.): Schulentwicklung und Qualitätssicherung in Schottland. Verlag für Schule und Weiterbildung: Soest 1995, 29-34.