

„Regionaler Bildungsplan für die Steiermark“

Langfassung

Berichte, Konzepte, Empfehlungen
der Expert/innen

**Arbeitspaket 3:
Pädagogische Schulentwicklung**



Regionaler Bildungsplan

Steiermark

Pädagogische Schulentwicklung

Regionales Qualitätsmanagement



Arbeitspaket 3

Mitglieder der Arbeitsgruppe

Amtsführender Präsident Mag. Wolfgang ERLITZ, LSR f. Stmk.
Vizepräsidentin Dipl. Päd. HOL Elisabeth MEIXNER, LSR f. Stmk.
LSI Robert HINTEREGGER, LSR f. Stmk. (Leitung der AG)
LSI Wolfgang GUGL, LSR f. Stmk.
LSI Nadja HOFFER-MUNTER, LSR f. Stmk.
Andrea Holzinger, PH Stmk.
LSI Gerda LICHTBERGER, LSR f. Stmk.
LSI Marlies LIEBSCHER, LSR f. Stmk.
LSI Christine PICHLER, LSR f. Stmk.
Andreas Schnider, PH Stmk.
Anna Thaller, Land Stmk.
LSI Helga Thomann, LSR f. Stmk.
LSI Dietmar Vollmann, LSR f. Stmk.
LSI Hermann Zoller, LSR f. Stmk.

Der Abschnitt „Qualitätsmanagement“ des steirischen Bildungsplans orientiert sich an den jahrzehntelangen Erfahrungen der steirischen Schulaufsicht mit Schulprogrammen und Qualitätsentwicklung und rekurriert sinngemäß auf die maßgeblichen Publikationen federführender Schulwissenschaftler (z. B. Herbert Altrichter, Peter Posch, Edwin Radnitzky und Werner Specht), die sich eingehend mit der Thematik befasst haben, sowie auf die Ergebnisse Weichen stellender Symposien.

Stand: 16.03.2012

Inhaltsverzeichnis

1.	Grundlagen des Qualitätsmanagements	3
1.1	Schulaufsichtsgesetz § 18	3
1.2	Allgemeine Dienstanweisung für die Schulaufsicht.....	3
1.2.1.	Schulübergreifende Aufgaben.....	3
1.2.2.	Schulspezifische Aufgaben	3
2.	Der Steirische Bildungsplan als Positionspapier des Landes	4
2.2.	Ziele des steirischen Bildungsplans	4
2.2.1.	Sicherung eines umfassenden Bildungsangebotes	4
2.2.2.	Schaffung eines regionalen Qualitätsmanagements.....	4
2.3.	Elemente der steirischen Qualitätsentwicklung.....	5
3.	SQA: Qualitätsmanagement an Allgemeinbildenden Schulen.....	6
3.1.	Regionale Qualitätsentwicklung an APS.....	6
3.2.	Regionale Qualitätsentwicklung an AHS.....	9
3.2.1.	Führung und Steuerung.....	9
3.2.2.	Mitwirkung an der Organisations- und Personalentwicklung	10
3.2.3.	Qualitätssicherung.....	10
3.2.4.	Institutionalisierte Kontakte mit den Schulen	11
3.2.5.	Beratung und Konfliktmanagement	12
4.	QIBB: Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen	12
4.1.	Regionale Qualitätsentwicklung an Berufsschulen	13
4.2.	Regionale Qualitätsentwicklung an landwirtschaftlichen Fachschulen	16
4.2.1.	Führung und Steuerung.....	16
4.2.2.	Mitwirkung an der Organisations- und Personalentwicklung	16
4.2.3.	Qualitätssicherung	18
4.3.	Regionale Qualitätsentwicklung an berufsbildenden mittlere und höheren Schulen	19
4.3.1.	Führung und Steuerung	19
4.3.2.	Organisations- und Personalentwicklung	20
4.3.3.	Prozessbeteiligung.....	20
4.3.4.	Strategisches Management.....	21
5.	Schulprogramme.....	23
5.1.	Schulprogramme an APS.....	23
5.2.	Schulprogramme an AHS	24
5.2.1.	Schulprogramm der einzelnen Schule	24
5.2.2.	Pädagogische Schulentwicklung.....	24
5.2.3.	Evaluation	25
5.2.4.	Schulbilanz.....	25
5.3.	Schulprogramme an Berufsschulen	26
5.4.	Schulprogramme an Landwirtschaftlichen Schulen	26
5.5.	Schulprogramme an berufsbildenden mittleren und höheren Schulen	27
5.5.1.	Systematische Qualitätsarbeit – pädagogische Schulentwicklung	27
5.5.2.	Peer-Review.....	27
5.5.3.	Bilanz- und Zielvereinbarungen zwischen Landes- und Bundesebene	28
5.5.4.	Evaluation	29
6.	Linkliste	31

1. Grundlagen des Qualitätsmanagements

1.1 Schulaufsichtsgesetz § 18

Das Ziel des BMUKK, ein Qualitätsmanagement auf allen Ebenen einzurichten, wird durch die Novelle des §18 BSchAG dokumentiert.

Der Fokus liegt darin, die Effizienz und die Effektivität des österreichischen Schulwesens durch einen Paradigmenwechsel von der Inputsteuerung und der damit verbundenen Anordnungs- und Erlasskultur hin zu einer Output- und Prozesssteuerung mit entsprechender Verantwortungs- und Ergebniskultur zu steigern.

Um dieses Qualitätsmanagement gut zu verankern, ist ein Nationaler Qualitätsrahmen vorgesehen, der neben allgemeinen Bestimmungen auf die Besonderheiten der einzelnen Schularten Bedacht zu nehmen hat und insbesondere eine Definition und Beschreibung der Schulqualität umfasst.

Darüber hinaus inkludiert der Nationale Qualitätsrahmen die Verpflichtung zu einem periodischen Planungs- und Berichtswesen auf allen Ebenen der Schulverwaltung und der Schulen, die Verpflichtung zu periodischen Zielvereinbarungen über bundesweite Ziele und deren regionale und standortspezifische Konkretisierung. Das Gesetz hält darüber hinaus die einzelnen Bestimmungstücke der Entwicklungspläne der Schulen fest, die von Schwerpunktthemen über Umsetzungsmaßnahmen bis zu Fortbildungsplänen und Angaben zum strategischen und operativen Qualitätsmanagement der Schulen reichen.

Die beiden Projekte des BMUKK: SOA (Schulqualität in der Allgemeinbildung) und QIBB (Qualität in der Berufsbildung) stellen die operative Umsetzung des novellierten Bundes-Schulaufsichtsgesetzes dar und bilden den bundesweiten Rahmen für eine regionale und schulische Qualitätsentwicklung.

1.2 Allgemeine Dienstanweisung für die Schulaufsicht

Die Allgemeine Dienstanweisung für die Schulaufsicht, die das Aufgabenprofil der Schulaufsicht festlegt, unterscheidet zwischen schulübergreifenden Aufgaben und Aufgaben, die sich auf die einzelne Schule beziehen.

Die Eckpunkte dieser Dienstanweisung bilden die strategische Steuerungsfunktion der Schulaufsicht und die Systemberatung, die eine Fokussierung auf die gesamte Schule anstrebt.

1.2.1. Schulübergreifende Aufgaben

Zu den schulübergreifenden Aufgaben gehört eine regionale Bildungsplanung, deren Ziel es ist, ein vielfältiges, vergleichbares und qualitätsorientiertes Bildungsangebot sicherzustellen.

Die Mitwirkung bei der landesweiten Organisations- und Personalentwicklung inkludiert die Teilnahme an der regionalen Planung und Abstimmung der Bildungsangebote an den einzelnen Standorten.

Darüber hinaus verlangen die vielfältigen, autonomen Gestaltungsmöglichkeiten der Schulen adäquate Formen der Qualitätssicherung und -entwicklung, die z.B. durch Selbstevaluation der Schule oder durch spezifische Maßnahmen der Schulaufsicht unterstützt und begleitet werden. Weiters gehören auch schulübergreifende Beratungsangebote sowie ein geeignetes Konfliktmanagement zu den Aufgaben der Schulaufsicht.

1.2.2. Schulspezifische Aufgaben

Die Allgemeine Weisung rubriziert unter dieser Spalte in erster Linie Intention, Beschaffenheit und angestrebte Wirkung der Schulinspektion.

*

2. Der Steirische Bildungsplan als Positionspapier des Landes

Die politische Reformpartnerschaft für die Steiermark hat in einem Grundsatzpapier festgehalten, die Steiermark solle sich zu einem Bildungsvorzeigeland entwickeln. Der regionale Bildungsplan für die Steiermark soll die diesbezügliche Rahmenstrategie für die nächsten Jahre sicherstellen.

Dieser steirische Bildungsplan fungiert somit als Positionspapier des Landes das Richtung und Ansprüche festhält, und bildet den Ausgangspunkt für eine landesweite Schulentwicklung.

2.2. Ziele des steirischen Bildungsplans

Die Zielsetzung des steirischen Bildungsplans stimmt mit der angestrebten Qualitätsentwicklung des bm:ukk überein, das in seinem Mehrebenenkonzept die Landesschulräte in die Qualitätsentwicklung als Prozessnehmer einbindet und die Möglichkeit eröffnet, regionale Schwerpunkte zu setzen und den Qualitätsprozess mitzutragen und mitzugestalten. Der Bildungsplan ist somit in die Gesamtbetrachtung gut einzugliedern. Er zeigt den Ist-Stand auf, kann Perspektiven eröffnen und bietet somit die Möglichkeit, die Qualitätsentwicklung in der steirischen Schullandschaft schrittweise zu verfolgen.

2.2.1. Sicherung eines umfassenden Bildungsangebotes

Das ehrgeizige Ziel des regionalen Bildungsplans besteht in der Sicherung eines vielfältigen, auf die wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten den Regionen abgestimmten, homogenen Bildungsangebotes, das gleichermaßen berufliche Qualifikation und Allgemeinbildung bereit hält und sowohl auf die Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten der Region Rücksicht nimmt als auch auf die berufliche Mobilität der Individuen.

In der Steiermark geht es darum, eine Schule für eine moderne Industriegesellschaft einzurichten, die auf den weitreichenden wirtschaftlichen und beruflichen Wandel reagiert, der auch das Schulsystem des Landes mit deutlich veränderten Anforderungen konfrontiert und der Schule zugleich eine entscheidende aktive Rolle bei der Bewältigung dieses Wandels beimisst.

2.2.2. Schaffung eines regionalen Qualitätsmanagements

Das regionale Qualitätsmanagement umfasst folgende Aufgaben, die aufeinander abgestimmt sind:

Analog den Schulprogrammen muss auch ein regionaler Bildungsplan ein regionales Leitbild inkludieren sowie die maßgeblichen Themen, die Gegenstand eines regionalen Bildungsplans sind, und die Gründe, die zu ihrer Wahl geführt haben.

Eine regelmäßige Berichtslegung durch die Schulaufsicht bietet die Möglichkeit einer Zusammenschau. Auf der Ebene der regionalen Bildungsplanung und auf Schulebene finden sich korrespondierende Aufgaben, und diese Analogie macht durchaus Sinn und wird in beiden Fällen zu einem Entwicklungsregelkreis führen.

Die unterschiedlichen Prozesse der schulischen Qualitätsentwicklung hängen u.a. durch folgende Prozesse mit der nationalen und regionalen Sichtweise zusammen:

Die Schulprogramme der Schulen liefern neben schulartenspezifischen auch schulartenübergreifende Trends, Probleme, Anliegen und Perspektiven, die nicht auf der Ebene der Schularten aufgefangen werden können, sondern auf regionaler Ebene zu behandeln sind.

Es gilt aber auch nationale und regionale Themen und Anliegen an die Schulen zu bringen, um diese dort aufzunehmen und im Schulprogrammen zu bearbeiten. Ziel ist es, dass regionale Entwicklungsziele an den Schulen einen Widerhall finden.

2.3. Elemente der steirischen Qualitätsentwicklung

Um eine professionelle Qualitätsentwicklung auf Landesebene zu installieren und ihre organisatorische Haltbarkeit sicherzustellen, sind die folgenden Elemente unverzichtbar:

2.3.1. Regionales Leitbild

Analog zu den Schulprogrammen muss auch ein regionaler Bildungsplan ein Leitbild enthalten, das grundlegende Werthaltungen der steirischen Bildungspolitik enthält und einer interessierten Öffentlichkeit einen ersten Eindruck von den zentralen Zielvorstellungen und Prinzipien vermitteln soll.

2.3.2. Regionale Steuergruppe

Eine regionale Steuergruppe ist für die institutionelle Verankerung einer regionalen Qualitätsentwicklung unerlässlich.

Diese Steuergruppe ist auch formell mit Möglichkeiten und Kompetenzen auszustatten, um Steuerungsmöglichkeiten verbindlich zu realisieren.

2.3.3. Regionaler Entwicklungsplan

Die vorrangige Aufgabe der Steuergruppe besteht darin, einen regionalen Entwicklungsplan zu entwerfen, der die übergeordneten Themen aus den Aufsichtsbereichen zusammenstellt und mit Priorität versieht und darüber hinaus in Form pädagogischer Schwerpunktthemen eigene Akzente setzt.

Dieser Entwicklungsplan unternimmt einen Rückblick auf die abgelaufene und einen Ausblick auf die künftige Planungsperiode und hält bildungspolitische und pädagogische Entwicklungsziele fest.

Er hat aber auch die Aufgabe, pädagogische Problemfelder zu identifizieren, die sich in den einzelnen Schularten mit unterschiedlicher Deutlichkeit widerspiegeln.

2.3.4. Regionaler Bildungsbericht

Ein periodisch erscheinender Bildungsbericht bietet einer interessierten Öffentlichkeit die Möglichkeit, sich über den Stand der regionalen Qualitätsentwicklung, die maßgeblichen Themen und prioritären Vorhaben sowie die Entwicklungspotenziale zu informieren sowie förderliche und hinderliche Bedingungen einer regionalen Qualitätsentwicklung zu identifizieren.

Eine regelmäßige Berichtslegung, die auf die Berichte der einzelnen Schularten abstellt, bietet die Möglichkeit, Eignung, Effizienz und thematische Relevanz, aber auch organisatorische Belange der Entwicklung der einzelnen Schularten in eine Zusammenschau zu bringen.

Der regionale Bildungsbericht stellt sowohl einen Erfolgsnachweis als auch einen Rechenschaftsbericht dar.

2.3.5. Datenevidenzstelle

Fundiertes Datenmaterial über regionale Entwicklungen ist eine wesentliche Voraussetzung für eine strategische Steuerung von Bildungssystemen. Das Wissen um relevante Daten verhindert, dass Entwicklungen bagatellisiert werden oder Problemfelder, die durch gesellschaftlichen Wandel an die Schulen herangetragen werden, erst mit großer Verspätung erkannt werden.

Die Einrichtung einer Datenevidenzstelle, die relevante Daten sammelt, Auswertungen vornimmt und es dem Bundesland somit ermöglicht, Faktenlagen für weitere Entscheidungen nutzbar zu machen ist unerlässlich.

*

3. SQA: Qualitätsmanagement an Allgemeinbildenden Schulen

Die ministerielle Initiative SQA strebt die Einrichtung eines alle Ebenen umfassenden pädagogischen Qualitätsmanagementsystems für das allgemeinbildende Schulwesen auf Basis des § 18 des Bundes-Schulaufsichtsgesetzes an.

Alle Komponenten des SQA zielen letztlich darauf ab, Qualität und Ergebnisse der Lehr- und Lernprozesse an Schulen sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Dieses konsequente Denken in Qualitätsspiralen bedeutet einen Paradigmenwechsel im allgemeinbildenden Schulwesen.

SQA enthält in erster Linie eine Beschreibung der Dimensionen und Kriterien von Schul- und Unterrichtsqualität, die einen wesentlichen Bestandteil des Nationalen Qualitätsrahmens darstellt.

Als Kernelemente des Nationalen Qualitätsrahmens fungieren Entwicklungspläne, die zugleich Planungsinstrument und Beleg für die Qualitätsentwicklung im Sinn der Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit sind.

Diese systematische, auf das Lernen und Lehren fokussierte Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung erfordert umfangreiche Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote für die Schulen und die Führungspersonen auf allen Ebenen.

*

3.1. Qualitätsentwicklung an APS

Im Sinne des kürzlich novellierten § 18 des Bundesschulaufsichtsgesetzes und unter Einbeziehung des Aufgabenprofils der Schulaufsicht (Allgemeine Weisung gemäß RS 64/1999 des Bildungsministeriums) nimmt die steirische Pflichtschulaufsicht ihren Auftrag im Sinne der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Pflichtschulen wie folgt wahr.

3.1.1. Führung und Steuerung:

Seit dem Jahr 2004 gibt es in der steirischen Schulaufsicht für Pflichtschulen (Landes- und Bezirksschulaufsicht) das besondere Bestreben, ein gemeinsames Verständnis von Qualität in den fünf zentralen Qualitätsbereichen

- Lernen und Lehren
- Lebensraum Klasse und Schule
- Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen
- Schulmanagement
- Professionalität und Personalentwicklung

einer allgemeinbildenden Pflichtschule sicher zu stellen.

Ein erster Anlauf wurde im Qualitätsbereich „Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen“ gestartet. Zusammen mit dem Land Steiermark wurde die Initiative „Steirische Schulcharta“ ins Leben gerufen. Ausgehend von der These, dass sich gute Schulen nicht zuletzt durch eine intensive Kommunikation und Kooperation zwischen Schulleitung, Lehrerinnen und Lehrern, Eltern sowie Schülerinnen und Schülern auszeichnen, wurde eine Intensivierung der Diskussion zwischen den Schulpartnern über die schulgesetzlichen Vorgaben hinaus an den einzelnen Schulen geführt, um mehr Klarheit über die Ziele und Qualitäten der steirischen Pflichtschule zu schaffen. Schulpartner, die in besonderer Weise an einem gemeinsamen Bild ihrer Schule gearbeitet haben und ihre Ergebnisse formulierten, kommunizierten und umsetzten, wurden mit der steirischen Schulcharta ausgezeichnet. Damit wurde zum Ausdruck gebracht, dass an der Schule ein gemeinsames Verständnis von Qualitätsentwicklung eingesetzt hat.

Darüber hinaus wurde von der steirischen Pflichtschulaufsicht erkannt, dass bezogen auf die Qualitätsbereiche „Lernen und Lehren“ sowie „Schul- und Klassenklima“ ein gemeinsames Verständnis von Qualität auf beiden Ebenen (Schule und Schulaufsicht) unbedingt erforderlich ist.

In mehrmaligen Schulaufsichtskonferenzen mit Dr. Werner Specht vom damaligen Zentrum für Schulentwicklung hat sich die steirische Pflichtschulaufsicht intensiv mit der Frage „Was denn eine gute steirische Pflichtschule ausmacht“ auseinandergesetzt. Unter anderem wurde das Projekt „Schule bewusst“ initiiert, an dem sich 60 Schulen beteiligt haben. Im Rahmen dieses Projektes konnten Schülerinnen und Schüler der eigenen Schule anonymisiert Rückmeldungen geben. Eine Auswertung in Form „fairer Vergleiche“ ermöglichte zusätzlich die Zusammenschau mit anderen Schulen ähnlicher SchülerInnenpopulation. Zuvor wurden mit Dr. Werner Specht Leitvorstellungen entwickelt, die Grundlage einer guten steirischen Pflichtschule sein sollen.

3.1.2. Leitvorstellungen der steirischen Schulaufsicht hinsichtlich einer gelingenden Pflichtschule

- Eine gute Schule bietet für die SchülerInnen eine reichhaltige, anregende Lern- und Lebensumwelt, in der sie sich als Person akzeptiert und auch über die reine Unterrichtszeit hinaus gut aufgehoben fühlen.
- In einer guten Schule bietet der Unterricht gut abgestimmte Lerngelegenheiten für die einzelnen SchülerInnen. Kein Kind wird zurückgelassen, aber auch keines zugunsten anderer unterfordert. In diesem Unterricht finden auch SchülerInnen mit sehr unterschiedlichen Begabungs- und Interessenprofilen vielfältige Erfolgs- und Bewährungsfelder.
- Die Klassenführung in guten Schulen verbindet klare Struktur und regelhafte Ordnung mit Raum für Humor und für individuelle Entfaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten der SchülerInnen.
- In guten Schulen wird vor allem das Lernen gelernt. Dies bedeutet Freude am Zuwachs von Fähigkeiten und Kompetenzen, aber auch die Bereitschaft, dafür Anstrengung und Mühe zu investieren und die Befriedigung unmittelbarer Bedürfnisse zurückzustellen.
- Eine gute Schule zeichnet sich dadurch aus, dass bei den SchülerInnen Gefühle der Entspannung, des Wohlbefindens und der Fröhlichkeit gegenüber solchen der Angst, der Belastung und der Beanspruchung eindeutig überwiegen.
- Eine gute Schule zeichnet sich schließlich dadurch aus, dass durch klare Regeln und Strukturvorgaben in Verbindung mit der Vorbildwirkung der Lehrenden destruktives Verhalten, Gewalt, Aggressivität und Rücksichtslosigkeit gegenüber den Einrichtungen der Schule auf niedrigem Niveau gehalten werden.

3.1.3. Teaminspektionen

Auf Grundlage der angesprochenen Leitvorstellungen hinsichtlich einer gelingenden Schule hat sich die steirische Pflichtschulaufsicht schließlich ab dem Jahr 2005 für eine Form der Außenevaluation entschieden, die auch europaweit in vielen Ländern üblich ist und als datenbasiertes Entwicklungsinstrument für Schulen verstanden werden soll. Im Rahmen der angesprochenen Form der Außenevaluation (Teaminspektion) wurden die fünf zentralen Qualitätsbereiche einer Schule – vor allem aber auch die Bereiche Schulmanagement und Personalentwicklung - eingehend analysiert und ein Bericht den Schulen hinsichtlich ihrer Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten rückgemeldet. Die Schulen wiederum haben den Auftrag bei der Erstellung eines Schulentwicklungsplanes einerseits bereits laufende Vorha-

ben und andererseits Vorhaben aufgrund der Teaminspektion festzuhalten. Dieser Schulentwicklungsplan hat eine Perspektive von drei Schuljahren.

Zur Zeit nimmt die steirische Pflichtschulaufsicht zusammen mit fünf europäischen Ländern an einem EU-Projekt „Impact of inspection on teaching and learning“ teil, in dem durch eine mehrjährig angelegte Befragung der Schulleitungen nachhaltige Auswirkungen auf die Schulentwicklung durch Maßnahmen der Teaminspektion untersucht werden.

3.1.4. Bilanz- und Zielvereinbarungen

Da Teaminspektionen an Pflichtschulen aufgrund der personellen Situation im Bereich der Pflichtschulaufsicht nur in größeren zeitlichen Intervallen möglich sind, wurden in den letzten drei Schuljahren verstärkt Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche mit den Schulleitungen bzw. gemeinsam mit mehreren Schulleitungen von Kleinschulen geführt. Inhalt dieser Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche sind jedenfalls nachstehend angeführte Punkte:

- Klassen- und Gruppengrößen in Verbindung mit Einstufung/Umstufung/Leistungsdifferenzierung
- Hospitationen/Unterricht/Bildungsstandards
- Standortbezogenes Förderkonzept
- Personalentwicklung und Fortbildungskonzept
- Übertritte – Schullaufbahn
- Durchführung und Qualität des Frühwarnsystems
- Schulinterne Evaluationen
- Autonome Lehrpläne
- Sitzungen des Schulforums
- Hausordnung/Verhaltensvereinbarungen
- Ganztägige Schulform (Organisation, Qualität, Betreuungsplan)
- Schulbauangelegenheiten
- Schulchronik/Dokumentationen des Schullebens

Den Abschluss der Besprechung zwischen Schulaufsicht und Schulleitung bildet ein Schulrundgang. Außerdem werden Festlegungen hinsichtlich der Überarbeitung des jeweiligen Schulentwicklungsplans getroffen.

3.1.5 . Organisations- und Personalentwicklung

Die Pflichtschulaufsicht ist in der Steiermark eng in die Planung und Abstimmung der Bildungsangebote in den Regionen eingebunden. In Fragen der personellen Ressourcen sowie der Schulerhaltung besteht eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Amt der Steiermärkischen Landesregierung. Die standortbezogene Personalentwicklung sowie die bedarfsorientierte Fortbildungsplanung stellen einen verpflichtenden Teil der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche dar. Von besonderer Bedeutung im Bereich der Personalentwicklung ist die Mitwirkung bei der Auswahl von Führungskräften. Die regionale Pflichtschulaufsicht hat die Erstellung von diesbezüglichen Vorschlägen vorzunehmen.

3.1.6. Qualitätssicherung

Das Modell der Teaminspektion hat in der Steiermark weitgehend dazu geführt, dass die Pflichtschulen auf Basis der von der Schulaufsicht erstellten Rückmeldungen zu den einzelnen Qualitätsbereichen Reflexionen in Bezug auf jeweilige Entwicklungsschwerpunkte anstellen und diese in standortbezogenen Entwicklungsplänen festhalten.

Gerade im Zusammenhang mit der Implementierung der Neuen Mittelschule gewinnt angesichts der erwünschten Vielfalt an schulischen Schwerpunkten nicht nur die Gleichwertigkeit von Abschlüssen an Bedeutung sondern es ist die besondere Aufmerksamkeit auf die Umsetzung einer personalisierten Lernkultur in Form flexibler innerer Differenzierung zu richten.

3.1.7. Beratung und Konfliktmanagement

Beratungen finden nicht nur zwischen Schulaufsicht und den Schulleitungen als zentrale Führungskräfte der Einzelschule statt sondern darüber hinaus legt die steirische Pflichtschulaufsicht großen Wert auf regelmäßigen Austausch zwischen Landes- und Bezirksschulaufsicht, um das gemeinsame Verständnis in Fragen der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Auge zu behalten.

Konfliktmanagement stellt mittlerweile eine nicht zu unterschätzende zeitliche Herausforderung vor allem für die regionale Pflichtschulaufsicht dar, da diese vielfach als erster Ansprechpartner fungiert, wenn Eltern mit Schulleitung aber auch einzelnen Lehrkräften Probleme bekommen. In regionalen Tagungen mit den Schulleitungen geht es schließlich auch um schulübergreifendes Konfliktmanagement, um einen Interessensausgleich zwischen den einzelnen Schulstandorten zu gewährleisten.

*

3.2. Qualitätsentwicklung an AHS

Die regionale Qualitätsentwicklung an der steirischen AHS, die sich seit geraumer Zeit in dem regionalen Projekt „Schulen mit Programm“ manifestiert, stimmt mit der ministeriellen Qualitätsinitiative SQA überein, die eine Qualitätsentwicklung auf allen Ebenen ankurbeln möchte, indem sie der Schulaufsicht die Initiative für eine umfassende regionale Qualitätsentwicklung anvertraut und das Schulprogramm der einzelnen Schule mit einem Entwicklungsplan als Kompass der Schulentwicklung einstuft.

3.2.1. Führung und Steuerung

Laut Allgemeiner Weisung haben die Schulaufsichtsorgane pädagogische Führungs- und strategische Steuerungsfunktionen in ihren Aufsichtsbereichen zu erfüllen.

Zu den Führungsaufgaben gehört bestimmt auch die Aufgabe der Schulaufsicht, in ihren Aufsichtsbereichen eine systematische Schulentwicklung anzukurbeln oder in Gang zu halten, eine seriöse Evaluation sicherzustellen und die prioritären bildungspolitischen Vorhaben an den Schulen Schritt für Schritt zu verankern. Die Implementierung der Bildungsstandards, die Umsetzung der standardisierten Reifeprüfung oder eine Einführung hilfreicher Förderprogramme und zeitgemäßer Leistungsbeurteilungskonzepte bilden illustrative Beispiele.

Es gibt zahlreiche Vorteile, die aus der gemeinsamen Schulentwicklung für die einzelne Schule resultieren: Impulsseminare, gemeinsame Veranstaltungen und schulübergreifende Lehrerfortbildungen, Workshops oder Seminare ermöglichen den Teilnehmern einen Blick über den Tellerrand der ihrer Schule hinaus, dienen als Know-how-Tankstellen und stellen schulübergreifende Lösungsmöglichkeiten bereit: Allerdings gibt es keine Schulentwicklung im Gleichschritt. Gefragt sind auch keinerlei Patentrezepte, sondern vielmehr Hilfe zur Selbsthilfe, Strukturen und brauchbare Instrumente.

- Zu den Steuerungsinstrumenten der steirischen AHS gehören Jahrespläne, die prioritäre bundesweite, landesspezifische und aus den schulischen Entwicklungsplänen aggregierte Themen festhalten, Entwicklungspotentiale ausmachen und Umsetzungsstrategien planen.
- Als Instrument dieser landesweiten Führung, Planung und Koordination dient sodann die Ausrichtung von Dienstbesprechungen mit anderen Schulaufsichtsorganen, Schulleitern und sonstigen

Schulprogramme

Funktionsträgern, die der pädagogischen Prioritätensetzung und der fachspezifischen Abstimmung dienen.

- Ein Jahresbericht der Abteilung AHS zieht Jahr für Jahr Bilanz über das abgelaufene Unterrichtsjahr, welche den Umsetzungsgrad der maßgeblichen Themen mustert, Entwicklungspotentiale festhält, die Kooperation mit weiterführenden Bildungseinrichtungen thematisiert und das abgelaufene Schuljahr aus der Perspektive der Fachinspektor/innen und Landesfachkoordinator/innen darstellt. Die Perspektiven für das kommende Unterrichtsjahr enthalten thematische Dauerbrenner, zu denen die bildungspolitischen Prioritäten ebenso gehören wie landesweite Themen und Entwicklungspotentiale, die aus den Schulprogrammen der Schulen resultieren.

3.2.2. Mitwirkung an der Organisations- und Personalentwicklung

Das Thema „Personalmanagement“ wird in den nächsten Jahren bestimmt im Mittelpunkt der inneren Schulreform stehen, denn ein bevorstehender Generationenwechsel verlangt besonderes Augenmerk auf die Personalrekrutierung, die allerdings mit der zunehmenden Autonomie der Schulen austariert werden muss.

Im Rahmen der regionalen Bildungsplanung leistet die Schulaufsicht die Expertise für die Personalentwicklung und eine bedarfsorientierte materielle und personelle Ressourcenverteilung sowie für den Aufbau von unterstützenden Strukturen.

Die eigentliche Aufgabe besteht aber darin, die Schulen darin zu unterstützen, von einer zulassenden Fortbildungspolitik zu einem maßgeschneiderten Personalentwicklungskonzept zu gelangen, das sich an den hauptsächlichen Entwicklungsprioritäten der Schulen orientiert.

Zu einem effektiven Personalmanagement gehört aber auch eine abgestimmte Zuteilung der materiellen Ressourcen (Werteinheiten), die ein vielfältiges Unterrichtsangebot ermöglichen sollen.

Als konkrete Instrumente der Organisationsentwicklung und des Personalmanagements dienen beispielsweise die folgenden Tätigkeiten:

- Die Sozialisierung des beruflichen Nachwuchses in Form von Veranstaltungen für Schul- und Unterrichtspraktikant/innen
- Die Teilhabe an einem Personalmanagement, das Versetzungen und Neuanstellungen in eine Relation bringt, um die Schulen passgenau mit Personal zu versorgen, das auch ihrem autonomen Schulprofil entspricht
- die Ausrichtung der Assessmentcenters zur Rekrutierung von Leitungspersonal, das in der Lage ist, eine dialogische Schulleitung anzustreben, ohne auf Leadership zu verzichten.

Eine effektive Personalentwicklung schließt eine enge Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule ein, um die Schulen zu befähigen, ein maßgeschneidertes Personalentwicklungskonzept zu erstellen, das sich an den Entwicklungsprioritäten der Schule orientiert.

3.2.3. Qualitätssicherung

Die vermehrten autonomen Gestaltungsmöglichkeiten der Schulen verlangen hochwertige Formen der pädagogischen Qualitätssicherung, die durch Selbstevaluation der Schule und durch spezifische Maßnahmen der Schulaufsicht sichergestellt werden müssen.

Um trotz der erwünschten Vielfalt an pädagogischen Angeboten eine Gleichwertigkeit von schulischer Ausbildung und schulischen Abschlüssen zu garantieren, ist es notwendig, durch qualitätssichernde pädagogische Maßnahmen die Vergleichbarkeit der Anforderungsstandards zu gewährleisten.

Die Allgemeine Weisung listet in diesem Zusammenhang als Werkzeuge einer solchen Qualitätssicherung etliche Instrumente auf, von denen die folgenden in der steirischen AHS zur Anwendung gelangen:

- Vergleichende Analyse von Schulprogrammen, die auf thematische Relevanz, organisatorische Haltbarkeit und Partizipationsgrad abgeklopft werden

Schulprogramme

- Fokussierte Evaluation, die besonderes Augenmerk auf einzelne Scharnierstellen und Reibungspunkte der Schullandschaft legt
- Einbeziehung externer Fachleute, zu denen in erster Linie die Landesfachkoordinatoren gehören, um eine vergleichbare fachliche Weiterentwicklung zu gewährleisten
- Die Berücksichtigung regionaler, nationaler und internationaler Studien in ihrer Relevanz für die Schulart der AHS

Die eigentliche Zielperspektive dieser qualitätssichernden Maßnahmen besteht darin, den Schulen umfangreiche Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote zur Verfügung zu stellen, die eine passgenaue Schulentwicklung ermöglichen.

3.2.4. Institutionalisierte Kontakte mit den Schulen

Je ausgeprägter und professioneller die innerschulische Qualitätssicherung ist, desto weniger umfassend muss eine externe Evaluation angelegt sein und desto eher sind Schulen dazu in der Lage, die in externen Schulevaluationen gewonnenen Erkenntnisse zur eigenen Schulqualität eigenständig und eigenverantwortlich zu verarbeiten und für ihre Entwicklungsprozesse nutzbar zu machen.

Die folgenden Kontaktpunkte sind jedenfalls obligat und verstehen sich als Beitrag zu einer Außenevaluation, die das System des Qualitätsmanagements an der einzelnen Schule überprüft:

1. Zielvereinbarungsgespräche

Das Gesetz inkludiert die Verpflichtung zu periodischen Zielvereinbarungen auf allen Ebenen der Schulverwaltung über bundesweite Ziele und deren Konkretisierung.

Dazu gehören die ZVG an den Schulen, aus denen Jahrespläne resultieren, die neben den nationalen Schwerpunktthemen auch die konkreten Entwicklungsprioritäten der Schulen und die Schwerpunktthemen des Landesschulrates enthalten. Aktionspläne konkretisieren die einzelnen Themen und halten den operativen Fahrplan fest.

2. Schulinspektionen

Schulinspektionen, die eine Art proportionaler Evaluation darstellen, indem sie an die pädagogische Schulentwicklung anknüpfen, kümmern sich um das Gesamtsystem des Qualitätsmanagements an einer Schule und überprüfen dessen Kohärenz und Zielübereinstimmung.

Schulbesuche und Schulinspektionen orientieren sich an den personellen Ressourcen der einzelnen Schularten

- Schulbesuche mit Konferenzteilnahmen, Unterrichtsbesuchen und diversen Gesprächen mit Direktion, Administration, der Steuerungsgruppe, Lehrervertretungen und Schulpartnern an Hand bestimmter Dokumente, die einen effektiven Schulbesuch ermöglichen oder
- Teaminspektionen, die bereits den Charakter einer Außenevaluation annehmen. Die Installierung einer Teaminspektion verlangt freilich personelle und zeitliche Ressourcen, weil neben den allgemeinen Qualitätsaspekten auch fachspezifische Zugänge erforderlich sind, und eine facettenreiche Berichterstattung erforderlich ist, die auch zur Umsetzung herangezogen werden muss.

3. Vorsitzführungen

Die Vorsitzführung bei der Reifeprüfung oder kommissionellen Prüfungen, die mit einem detaillierten Bericht verknüpft ist, bildet einen unersetzlichen Teil der externen Evaluation, weil sie Einblicke in den fachlichen Pegel, methodisch-didaktische Zugangsweisen, das Ausmaß der Kompetenzorientierung, den Leistungsanspruch oder das Prüfungsklima einer Schule erlaubt.

4. Metaevaluationsberichte und/oder Inspektionsberichte

Metaevaluationsberichte und Inspektionsberichte geben Auskunft über den Gang der pädagogischen Schulentwicklung, ihre Kohärenz und Abgestimmtheit, ihre organisatorische Haltbarkeit und thematische Relevanz.

Diese Metaevaluationsberichte stützen sich auf papierene Dokumente, schließen aber die Beobachtungen während der Schulbesuche und die Eindrücke im Rahmen des Reifeprüfungsvorsitzes ein.

3.2.5. Beratung und Konfliktmanagement

Beratung findet gemäß Allgemeiner Weisung anlässlich von Schulbesuchen, Lehrerkonferenzen und Besprechungen mit Eltern und Schülern statt, wird aber auch bei der Planung und Durchführung der Neulehrerausbildung und Lehrerfortbildung wirksam.

Neben dieser Beratung bildet das schulübergreifende Konfliktmanagement, das einen Interessensausgleich zwischen den einzelnen Standorten herstellt, Bildungsangebote aufeinander abstimmt, Abstimmungen autonomer Schwerpunkte unternimmt oder Ressourcen ausgewogen zuteilt, einen wichtigen Aufgabenbereich der Schulaufsicht.

**

4. QIBB: Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen

Im Rahmen der Qualitätsentwicklung im Bereich Berufsbildung wurde in Österreich im Jahr 2004 die „Qualitätsinitiative BerufsBildung“ (kurz QIBB genannt) als Qualitätsprogramm der schulischen Berufsbildung Österreichs gestartet. QIBB baut auf anerkannten Grundsätzen moderner Qualitätsmanagementsysteme auf. Das Qualitätsprogramm ergänzt die seit langem gepflegten traditionellen Vorgehensweisen in der Sicherung der Qualität des Bildungssystems. QIBB versteht sich auch als Teil des europaweit laufenden Qualitätsprozesses, greift die Ideen des gemeinsamen Qualitätsrahmens CQAF auf und überträgt diese auf die nationalen Gegebenheiten (vgl. http://www.qibb.at/fileadmin/content/downloads/DG_DE-EN.pdf); S. 5.; siehe auch qibb.at – Europäischer Kontext).

Schulentwicklung findet auf schul – landes- wie auch bundesweiter Ebene statt und bedient sich eines gemeinsamen Qualitätsmanagementsystems.

Schulprogramme

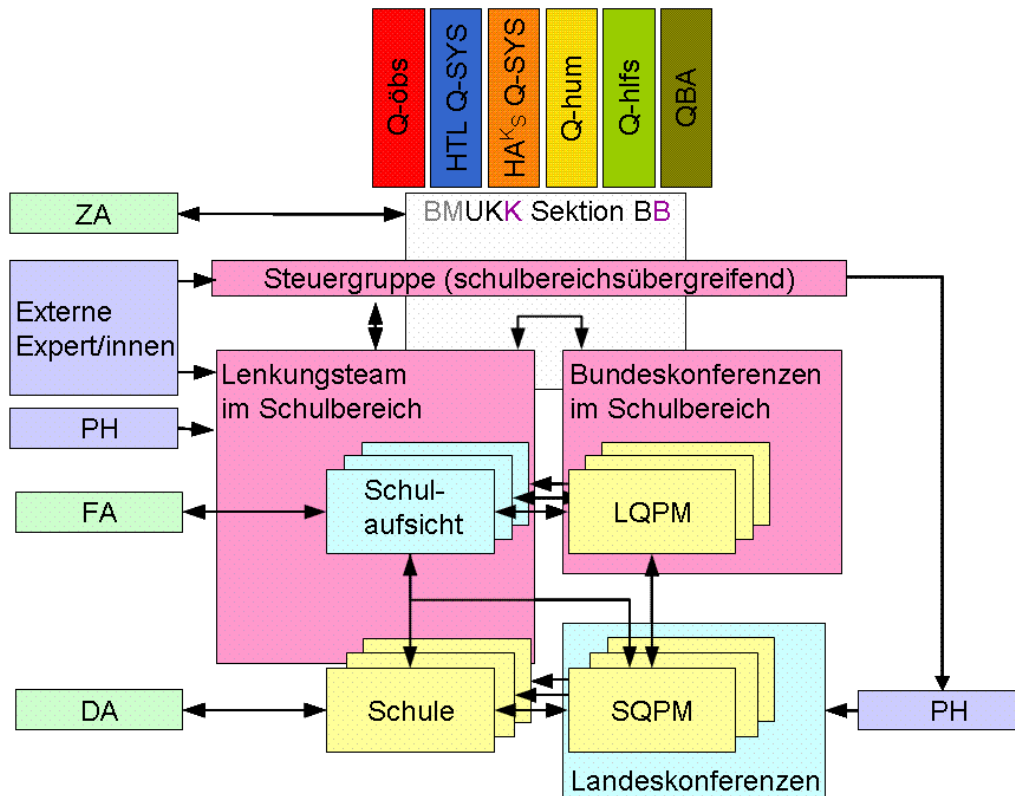


Abbildung: QIBB-Projektarchitektur

http://www.qibb.at/fileadmin/content/qibb/Bilder/GIF/QIBB_Projektarchitektur.GIF

*

4.1. Regionale Qualitätsentwicklung an Berufsschulen

Im Rahmen der Qualitätsentwicklung im Bereich Berufsbildung wurde in Österreich im Jahr 2004 die „Qualitätsinitiative BerufsBildung“ (kurz QIBB genannt) als Qualitätsprogramm der schulischen Berufsbildung Österreichs gestartet. QIBB baut auf anerkannten Grundsätzen moderner Qualitätsmanagementsysteme auf. Das Qualitätsprogramm ergänzt die seit langem gepflegten traditionellen Vorgehensweisen in der Sicherung der Qualität des Bildungssystems. QIBB versteht sich auch als Teil des europaweit laufenden Qualitätsprozesses, greift die Ideen des gemeinsamen Qualitätsrahmens CQAF auf und überträgt diese auf die nationalen Gegebenheiten (vgl. http://www.qibb.at/fileadmin/content/downloads/DG_DE-EN.pdf); S. 5.; siehe auch qibb.at – Europäischer Kontext).

Die regionale Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an den steirischen Berufsschulen orientiert sich am eingangs beschriebenen Modell.

4.1.1 Führung und Steuerung

Der Einfluss sich ständig entwickelnder Technologien wie auch sich stark wandelnde pädagogische und soziale Rahmenbedingungen des Unterrichts- und Schullebens stellen hohe Anforderungen an die Professionalität der Lehrerinnen und Lehrer. Es gilt die Schülerinnen und Schüler (Lehrlinge) für die dyna-

mische Europäisierung und Globalisierung vorzubereiten und sie für diese Herausforderung fit zu machen.

Als verbindliche Elemente von QIBB kommen zum Einsatz:

- Leitbild
- Qualitätsmatrix
- Evaluierungsinstrumente
- Management & Performance Review
- Schulinspektion und kollegiales Review

Alle Planungen und Maßnahmen der Qualitätssicherung- bzw. -entwicklung orientieren sich an den genannten Elementen und Inhalten. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang die Überzeugung, dass in der Berufsbildung kein Weg an der systematischen Qualitätsentwicklung vorbei führt. So bedeutet dies etwa, dass Ziele klar formuliert und erkennbar sein müssen und dass das Erreichen der Ziele transparent sein soll.

Als zentrales Ziel wird die kontinuierliche Verbesserung der Bildungs- und Unterrichtsarbeit angesehen.

4.1.2 Mitwirkung an der Organisations- und Personalentwicklung

Im Rahmen der regionalen Bildungsplanung im Bereich der Berufsschulen muss ein besonderes Augenmerk auf die Personalentwicklung gelegt werden. Dabei ist zwischen Steuerung und Ressourcenverteilung durch den Landesschulrat für Steiermark und der Schulaufsicht und der Mitwirkung bei der konkreten Personalauswahl durch die Schulen zu unterscheiden.

Im Rahmen von QIBB wurden bereits Maßnahmen zur Begleitung der Neulehr/innen in gemeinsam mit der Pädagogischen Hochschule erarbeitet und auch umgesetzt. Ebenso gibt es eine enge Kooperation bei der Fort- und Weiterbildung.

Besondere Augenmerk ist, auf Grund des Generationenwechsels, auf die Auswahlverfahren für Leitungspersonal zu schenken.

4.1.3. Prozessorientierung

Die Aktivitäten der Schulen werden als Prozesse dargestellt, die im Sinne der Qualitätsziele zu leiten und zu lenken sind. Je nach Managementebene stehen verschiedene Prozesse im Mittelpunkt:

- Kernprozesse, d.h. Bildungsprozesse, die direkt auf die Schülerinnen und Schüler wirken
- Managementprozesse, d.h. Prozesse der Lenkung, Leitung und Koordination der Kernprozesse
- Supportprozesse, d.h. Prozesse zur Unterstützung von Kern- und Managementprozessen

Die dargestellten Kernprozesse sind strukturierender Bestandteil der Mission des Leitbildes. Durch die entwickelten Ziele und Teilziele erhält die Mission ihre spezifische Ausrichtung.

Ein Prozess gliedert sich in folgende Schritte:

- Input in Form von evaluierbaren Zielen, die aus dem Leitbild abgeleitet werden
- Initiativen zur Erreichung dieser Ziele
- Output auf Grund der durchgeführten Initiativen
- Evaluation zur Bewertung der Prozessleistung

Schulprogramme

- Indikatoren mit deren Hilfe die Zielerreichung beurteilt werden kann
- Bewertung der Prozessleistungen und –ergebnisse mit empirischen Methoden

4.1.4 Evaluation

Die Evaluation dient der Bewertung der Prozessleistung wie auch der Prozessergebnisse. Sie erfolgt in Form von Selbst- als auch von Fremdevaluierung. Sie entspricht den Kriterien der Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Objektivität und Korrektheit.

Die Evaluation bewertet mit systematisch angewendeten empirischen Methoden die Qualität der steirischen Berufsschulen. Auf den Ergebnissen wird die Weiterentwicklung geplant.

Die Evaluation kann eine unterschiedliche Reichweite haben. Auf der Schulebene steht die Evaluierung schulspezifischer Ziele im Mittelpunkt, auf der Individualebene bezieht sich die Evaluation auf Rückmeldungen und Auswertungen zu Einzelpersonen oder Personengruppen.

Die Selbstevaluierung an den Berufsschulen wird durch regelmäßiges Management/Performance-Review mit der Schulaufsicht vereinbart, analysiert und für die Qualitätsentwicklung nutzbar gemacht.

Die Ergebnisse der Evaluation werden durch einen Qualitätsbericht dokumentiert.

4.1.5 Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung

Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung

Die Evaluation liefert Ergebnisse, die eine Rückkoppelung des Prozessoutputs in den Prozessinput ermöglichen. Dies führt zu dem in den meisten Qualitätsmanagementsystem implementierten Regelkreis nach der so genannten PDCA-Methodik (plan-do-check-act).

In der Planungsphase (P) werden in Übereinstimmung mit dem Leitbild der Bildungseinrichtung Ziele festgelegt (Arbeits- bzw. Schulprogramm). Es folgen die Durchführungsphase (D), in welcher die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele umgesetzt werden, die Prüfphase (C), in welcher die Durchführung und das Ergebnis des Prozesses bewertet werden, und schließlich die Verbesserungsphase (A), die gegebenenfalls zu neuen Zielvorgaben und/oder Maßnahmen zur Verbesserung der Prozessleistung führt.

Durch konsequente Anwendung der PDCA-Methodik wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gesetzt und aufrechterhalten. Die Rückkoppelung der Ergebnisse der Evaluierung in den Prozesskreislauf erfolgt im Rahmen von regelmäßig auf allen Verwaltungsebenen durchzuführenden ManagementPerformance-Reviews.

*

4.2. Regionale Qualitätsentwicklung an landwirtschaftlichen Fachschulen

Die landwirtschaftlichen Fachschulen in der Steiermark arbeiten seit dem Jahr 2000 mit einem internen Qualitätsmanagementsystem zur Qualitäts- und Leistungssicherung im landwirtschaftlichen Bildungsbereich. Alle Parameter zielen darauf ab, Qualität und Ergebnisse der Lehr- und Lernprozesse an Schulen sicherzustellen und weiterzuentwickeln.

Die regionale Qualitätsentwicklung der landwirtschaftlichen Fachschulen basiert zukünftig auf dem Modell des QIBB – Qualitätsinitiative Berufsbildung.

4.2.1. Führung und Steuerung

Die Schulaufsicht übt pädagogische Führungs- und strategische Steuerungsfunktionen aus. Eine systematische Schulentwicklung wird in den landwirtschaftlichen Fachschulen forciert und begleitet, bildungspolitische Vorgaben werden verankert und seriöse Evaluationen wurden implementiert. Bildungsstandards werden umgesetzt und an kompetenz- und handlungsorientierten Lehrplänen wird bundesweit gearbeitet.

Die gemeinsame Schulentwicklung beinhaltet die Abstimmung der Ausbildungsangebote zwischen den Fachschulen. Im landwirtschaftlichen Schulwesen gibt es keine Schulentwicklung im Gleichschritt. Gefragt ist ein individuelles Begleiten, damit die Vielseitigkeit im Bildungsangebot entsprechend dem Bedarf erhalten bleibt.

Als Instrument dieser landesweiten Führung, Zielvereinbarung, Planung und Koordination dienen Konferenzen und Workshops mit allen Beteiligten.

Die Initiative QIBB wird in der FA6C, Land- und Forstwirtschaftlichen Berufs- und Fachschulwesen als Schulbehörde und an allen landwirtschaftlichen Fachschulen installiert. Die Umsetzung erfolgt in verschiedenen Ausprägungen. Sie dockt an bisherige Entwicklungen an und vereint herkömmliche Vorgehensweisen mit QIBB. Als Eckpunkte des Qualitätsmanagements lassen sich systematisches Planen und Vereinbaren von Zielen, regelmäßiges Evaluieren und regelmäßige Workshops nennen. Die Umsetzung wird von Jahr zu Jahr ausgedehnt und intensiviert. Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche und nachhaltige Implementierung des Qualitätsmanagements ist die konsequente Begleitung auf überregionaler Ebene, die aufgrund der Personalausstattung im Moment noch nicht im vollen Maß gegeben ist.

Im QIBB kommen folgende Qualitätsinstrumente zum Einsatz:

- Leitbild
- Arbeits- bzw. Schulprogramm
- QIBB-Evaluationsinstrumente
- Qualitätsberichte
- Zielvereinbarungsgespräche
- Bildungsstandards

Darüber hinaus wurden die Hospitationskriterien an das Qualitätsprogramm QIBB angeglichen.

4.2.2.. Mitwirkung an der Organisations- und Personalentwicklung

Qualifiziertes und motiviertes Personal ist ein wesentlicher Faktor für die schulische Qualitätsentwicklung. Deshalb wird der Personalentwicklung besondere Bedeutung beigemessen.

Schulprogramme

Die Schulaufsicht des Landwirtschaftlichen Schulwesens (FA6C) verfügt über ein eigenes Pädagogisches Referat, das für die gesamte Personalentwicklung zuständig ist. (DirektorInnen, Führungskräfte-nachwuchs, AgrarpädagogInnen, (JunglehrerInnen), WirtschaftsleiterInnen, Verwalter der Landwirtschaftlichen Lehr- und Versuchsbetriebe, BüroleiterInnen).

Die enge Kooperation mit der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik (HAUP) sowie mit der Kirchlich Pädagogischen Hochschule (KPH) Graz sind Selbstverständlichkeit.

Die Weiterbildung der AgrarpädagogInnen ist wie folgt organisiert:

Agrarpädagogika (seit 1979 – früher Pädagogische Tage) in den letzten beiden Ferienwochen mit einem Angebot von ca. 30 fachspezifischen und pädagogischen Seminaren und dem Agrarpädagogischen Studientag.

Facharbeitskreise: jährliche Arbeitstreffen der FachkoordinatorInnen mit Weiterbildungsschwerpunkten
SCHILF - Schulinterne LehrerInnenfortbildung: als gemeinsame Entwicklung des LehrerInnenkollegiums
SCHIMF - Schulinterne LehrerInnen- und MitarbeiterInnenfortbildung: als gemeinsame Entwicklung des LehrerInnen- und Bedienstetenkollegiums (Personal der Lehr- und Versuchsbetriebe)

Verwaltertagung: jährlich mit Weiterbildungsschwerpunkt

WirtschaftsleiterInnentagung: jährlich mit Weiterbildungsschwerpunkt

Die zusätzliche Nutzung des Weiterbildungsangebotes an öffentlichen Institutionen wird unterstützt: HAUP, KPH, PH, WIFI, BFI, LK, LFI,....

Ab Herbst 2012 wird die flächendeckende Bildungsdokumentation eingeführt, die die Weiterbildungsverpflichtung für alle AgrarpädagogInnen beinhaltet. Das Ausmaß beträgt jährlich 24 Stunden, die je zur Hälfte im pädagogischen und fachlichen Bereich zu absolvieren sind.

Ab Herbst 2012 wird das MitarbeiterInnengespräch (derzeit freiwillig) verpflichtend eingeführt, eine Weiterbildung für die Führungsebene hat bereits top down stattgefunden.

Langfristig münden alle Weiterbildungen in ein maßgeschneidertes Personalentwicklungskonzept. Die Entwicklung der Führungskräfte und des Führungskräftenachwuchses stellt sicher, dass die Führungspersönlichkeit in ausreichendem Maße entwickelt und dialogische Schulführung eine Selbstverständlichkeit ist. Die enge Kooperation mit der Personalabteilung der A5 des Landes Steiermark hat sich hier vielfach bewährt.

Als weitere Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung dienen:

Die professionelle Begleitung der Schul- und UnterrichtspraktikantInnen durch spezielle Fortbildungen der AgrarpädagogInnen und SchulleiterInnen.

Die Schulaufsicht bemüht sich bei Versetzungen und Neuanstellungen in Kooperation mit allen Beteiligten um eine passgenaue Versorgung der Schulen mit dem entsprechenden Lehrpersonal.

Das Aufnahmeverfahren der AgrarpädagogInnen wird von der A5 der Steiermärkischen Landesregierung koordiniert und durchgeführt. Beim Hearing und bei der Aufnahmeentscheidung wird die jeweilige Schulleitung miteinbezogen.

Die Assessments für die LeiterInnenrekrutierung werden so ausgerichtet, dass auf eine dialogische Schulführung besonders geachtet wird, ohne auf Leadership zu verzichten.

4.2.3. Qualitätssicherung

- Die autonomen Gestaltungsmöglichkeiten der Schulen verlangen Formen der pädagogischen Qualitätssicherung, die durch Selbstevaluation der Schulen und durch spezifische Maßnahmen der Schulaufsicht sichergestellt werden. Als interne Qualitätssicherungsinstrumente haben sich bisher folgende Instrumente bewährt:
- Vergleichbar mit der internationalen Schülerleistungsstudie PISA wurden bisher Bildungsstandards in den allgemeinbildenden Gegenständen zwischen den landwirtschaftlichen Fachschulen der einzelnen Bundesländer im Abstand von 2 Jahren evaluiert.
- Die fachpraktischen Kenntnisse und Fertigkeiten wurden in bundesweiten und internationalen Wettbewerben gemessen (Clever driving Championship, Bundeswaldwirtschaftswettbewerb, Internationaler Weinwirtschaftswettbewerb, Bundes-Hauswirtschafts-Cup ...).
- Bei landes- und bundesweiten Prämierungen und Zertifizierungen der Agrarwelt werden innovative selbsterzeugte Produkte der SchülerInnen und Schulen zertifiziert.
- In Kooperation mit externen Organisationen wurden regelmäßig SchülerInnen, Eltern, AbsolventInnen und ArbeitgeberInnen der AbsolventInnen (LandwirtInnen und Wirtschaftstreibende) bezüglich erlangter Bildungskompetenzen befragt. Durch Evaluierungen und gemeinsame Zielvereinbarungen wurde die Ausbildungsqualität ständig weiterentwickelt.
- Berufliche Qualifikationen und Berufsabschlüsse wurden in der Federführung der Schulaufsicht mit allen Beteiligten erarbeitet (SchülerInnen, Eltern, LehrerInnen, DirektorInnen mit Verantwortlichen der Landwirtschaftskammer und Wirtschaftskammer mit sozialen Institutionen und den hierfür zuständigen Koordinationsstellen des Landes Steiermark).
- Berufspraktikas im Ausmaß zwischen 3 und 15 Monaten wurden in Abstimmung mit Landwirtschaft, Wirtschaft und sozialen Einrichtungen kreiert und werden erfolgreich umgesetzt. Dies bewirkt eine intensive Vernetzung zwischen Schule, Landwirtschaft und Wirtschaft, unterstützt die Jugendlichen in der Jobfindung sowie in der Eingliederung in den Arbeitsprozess. EU-Auslandspraktika werden ermöglicht und aktiv gefördert.
- Die Überleitungsquote nach der Fachschule in den Arbeitsprozess wird jährlich mit externen Partnern evaluiert. 95% der SchülerInnen haben mit Schulabschluss einen fixen weiterführenden Arbeits- oder Ausbildungsplatz.
- Das Wohlfühlen an der Schule und die Gesundheitsförderung für die Jugend sind wichtige Qualitätsparameter in der Ausbildung an den landwirtschaftlichen Fachschulen. Deshalb wurden alle Angebote im Bereich der Ernährung, Bewegung und des mentalen Wohlfühlens in Kooperation mit der Fachhochschule Joanneum erhoben, analysiert und optimiert.
- Die SchülerInnen der landwirtschaftlichen Fachschulen haben die Möglichkeit, in den angeschlossenen SchülerInnenwohnhäusern zu wohnen. Für die Führung der SchülerInnenwohnhäuser wurden pädagogische Leitlinien erarbeitet, die jährlich evaluiert und optimiert werden. Die Zusammenarbeit mit dem Bundesinstitut für Sozialpädagogik Baden hat sich bewährt.
- Der Unterrichtsgegenstand „Persönlichkeitsbildung“ ist seit Bestehen der Fachschulen unverzichtbar für die Persönlichkeitsentwicklung der Jugendlichen. Hier werden Sozial- und Selbstkompetenz gestärkt.
- Die Integration von Jugendlichen mit besonderen Bedürfnissen ist im Steiermärkischen Landwirtschaftlichen Schulgesetz nicht verankert. Deshalb wurde in einem Projekt in Kooperation mit ISI (Initiative soziale Integration) ein Integrationsmodell erarbeitet und umgesetzt. Rund 70 Integrationskinder werden jährlich gezielt in ihrer Entwicklung unterstützt und für die Anforderungen der Zukunft gerüstet.
- Schulinspektionen, die eine Querschnittsevaluation zulassen, dienen dem Gesamtsystem des Qualitätsmanagements und werden in periodischen Abständen wahrgenommen. Schulbesuche mit Konferenzteilnahme, Unterrichtsinspektionen und MitarbeiterInnengespräche an den Schulen er-

möglichen eine Zusammenschau aller pädagogischen Herausforderungen. Sie garantieren, dass die Lehrpläne in der entsprechenden Unterrichtsqualität umgesetzt werden.

- Gender Mainstreaming wird flächendeckend im gesamten landwirtschaftlichen Schulwesen implementiert – von der Schulaufsicht (FA6C) bis zu allen nachgeordneten Dienststellen.
- LLL (Lebenslanges Lernen) wird über die derzeit 22 AbsolventInnenverbände gepflegt, die an den einzelnen Fachschulen installiert sind. Fach- und allgemeinbildende Weiterbildungsprogramme werden in den regionalen Schulstandorten als Abend- oder Wochenendkurse angeboten. Darüber hinaus ermöglicht der stete Kontakt zu den AbsolventInnen eine innige Kundenbindung. Rückmeldungen werden in qualitätssichernden Maßnahmen umgesetzt.

4.2.4. Strategisches Management

Die Schulaufsicht gibt in Zusammenarbeit mit dem Ministerium Prozessparameter in der Qualitätssicherung vor. Sie etabliert Steuerungsmöglichkeiten, Instrumente und Verbindlichkeiten auf Ebene der einzelnen Schule aber auch im Gesamtsystem und leistet Unterstützung im Prozess.

Die Orientierung am Output des Bildungssystems ist ein wichtiger Teil der Qualitätsentwicklung im Bildungssystem. Die Schulleitung mit dem Kollegium und der Schulgemeinschaft werden von der Schulaufsicht diesbezüglich unterstützt, um auf der Basis von Standards vergleichbare Bildungsabschlüsse zu gewährleisten.

Die strategische Führung des Qualitätsprozesses einschließlich des zunehmend bedeutender werdenden Personalmanagements sind wesentliche Schulleitungsaufgaben. Darüber hinaus ist das gesamte Kollegium ständig gefordert, Konzepte gemeinsam zu entwickeln, den Erfahrungsaustausch in Klassen- und Fachteams zu pflegen, kollegiale Unterrichtshospitationen durchzuführen, sich in gemeinsamen Fallbesprechungen gegenseitig zu unterstützen und in schulübergreifenden Arbeitsgemeinschaften und Projekten mitzuarbeiten. Kontakte und Abstimmungsprozesse mit den Personalvertretungsorganen sind selbstverständlich.

Qualitätssicherung ist Aufgabe des gesamten Schulteams.

*

4.3. Regionale Qualitätsentwicklung an berufsbildenden mittlere und höheren Schulen

Die regionale Qualitätsentwicklung der steirischen BMHS basiert auf dem einleitend skizzierten Modell des QIBB das an bisherige Entwicklungen andockt und ein gemeinsames Netzwerk von Qualitätssystemen für alle berufsbildenden Schulen in Österreich aufbaut. Die Umsetzung erfolgt in den unterschiedlichen berufsbildenden Schularten in verschiedenen Ausprägungen (u.a. Q-SYS, Q-hum, Q-BA) jedoch sind Eckpunkte des Qualitätsmanagements QIBB für alle verbindlich und beziehen sich auf systematisches Planen und Vereinbaren von Zielen, regelmäßiges Evaluieren sowie ergebnisbasierte und zielorientierte Reviews zwischen den Führungsebenen.

4.3.1. Führung und Steuerung

Im Zentrum von QIBB steht der Bildungsprozess. „Das „Kerngeschäft“ der berufsbildenden Schulen besteht in der Planung, Organisation, Initiierung und Unterstützung von Bildungsprozessen. Als der zentrale Kernprozess aller Managementebenen und aller Einrichtungen des berufsbildenden Schulsystems wird in QIBB daher der Bildungsprozess auf Seiten der Schüler/innen angesehen“ (www.qibb.at/de/ueber_qibb/qibb_wozu/im_zentrum_von_qibb.html). Die Prozessarchitektur sieht den Prozessverlauf nach dem Deming-Prinzip in den Phasen Plan-Do-Check-Act vor.

In QIBB kommen folgende Qualitätsinstrumente zum Einsatz:

- Leitbild
- Qualitätszielematrix (Q-Matrix)
- Arbeits- bzw. Schulprogramm
- Definition von Schlüsselprozessen
- QIBB-Evaluationsinstrumente (Systemfeedback, Individualfeedback – Evaluationsplattform)
- Qualitätsberichte (zyklisch)
- Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch (BZG) bzw. Management & Performance Review (MPR)
- Peer Review
- Bildungsstandards

4.3.2. Organisations- und Personalentwicklung

Schulentwicklung besteht nicht nur aus Organisations- und Unterrichtsentwicklung, sondern auch aus zielorientiert geplanter und abgestimmter Personalentwicklung. Personalentwicklung ist an den BMHS auf strategische Ziele, d.h. das Profil der jeweiligen Schulart ausgerichtet, damit die neuen Entwicklungen von allen Lehrerinnen und Lehrern mitgetragen werden können. Im Rahmen von QIBB werden seit mehreren Jahren seitens des BMUKK und des LSR für Steiermark Initiativen gesetzt, die eine systematische Personalentwicklung am Standort und eine Optimierung der notwendigen Prozesse gewährleisten. Dazu gehört ein größeres Mitspracherecht der Schulleiter_innen bei der Personalauswahl ebenso, wie eine qualitativ gute Fort- und Weiterbildung der Lehrkräfte und der Kollegiums umfasst.

Das Personalmanagement reicht von kontinuierlicher Fortbildung der Schulleiter_innen, der Nutzung von Möglichkeiten, ein mittleres Management an Schulen einzurichten (obwohl es in dieser Hinsicht noch Handlungsbedarf seitens des Gesetzgebers gibt), der Rekrutierung neuer Lehrer und einer strukturierten Fortbildung von bereits im Dienst befindlichen Lehrer_innen bis zur Forderung eines angemessenen Belohnungssystems vor Ort, das derzeit den Handlungsspielraum der Schulleiter_innen einschränkt.

In den kommenden Jahren ist es eine große Herausforderung, den Wandel (Neue reife- und Diplomprüfung, kompetenzorientierter Unterricht, Modularisierung der Oberstufe) auch im Bereich des Personals zu verankern, da die Lehrerinnen und Lehrer an den einzelnen Schulstandort die Vorgaben des Gesetzgebers entsprechend umzusetzen haben. Es gilt hier geeignete Maßnahmen zu setzen, um auf den Generationenwechsel vorbereitet zu sein, bzw. diesen an den jeweiligen Standorten zu begleiten.

Die enge Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule im Rahmen der Lehrer_innen Fort- und Weiterbildung wird seitens der Schule aber auch der Schulaufsicht gepflegt und bildet eine wesentliche Grundlage für die Personalentwicklung am Standort.

4.3.3. Prozessbeteiligung

Der zunehmend größer werdende autonome Handlungsspielraum der Schulen verstärkt die Notwendigkeit einer zentralen Steuerung des Gesamtsystems, um die Qualität und Vergleichbarkeit der schulischen Bildungsprozesse zu gewährleisten. Eine systematische Datenaufbereitung, die Festlegung von Indikatoren für eine Zielerreichung und eine Rückmeldung an Schulen über ihre jeweilige Positionierung im Gesamtsystem ist unerlässlich. Die Festlegung für Indikatoren der Zielerreichung der jeweiligen Schulart erfolgt auf Bundesebene in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Landesschulinspektor_innen.

QIBB ist geprägt von folgenden Leitsätzen für das Management:

Schulprogramme

- Gemeinsame Zielvereinbarungen auf Schul-, Schulaufsichts- und BMUKK/Sektion Berufsbildungs-Ebene;
- Vereinheitlichung von Prozessen zur Nutzung von Synergien und Freiräumen;
- ständige Verbesserung des Lern-, Lehr- und Arbeitsumfeldes und damit die Erhöhung der Attraktivität der Institutionen und somit Steigerung der Zufriedenheit bei den Schulpartnern;
- interne Selbstevaluation und bundesweite Evaluationsschwerpunkte als Fokus für Zielerreichung und Organisationsentwicklung;
- Offenheit und Information als Basis für Transparenz und Vertrauen;
- Motivation und Anerkennung zur Förderung des Schul- und Betriebsklimas und Ansporn zu aktiver Beteiligung am kontinuierlichen Verbesserungsprozess;
- Führungskräfte übernehmen Verantwortung für das Qualitätsmanagement; sie handeln qualitätsgerecht und sind Vorbild für alle;
- Gender Mainstreaming wird als im Qualitätsmanagement inhärente Querschnittsaufgabe betrachtet, die auf allen Managementebenen wahrzunehmen und in allen Bereichen der Bildungsinstitutionen umzusetzen ist (vgl. www.qibb.at).

• Kernelemente von QIBB und der Aufbau des Systems orientieren sich an folgenden Leitprinzipien:

- Ergebnis- (Outcome-) Orientierung
- Transparenz
- Partizipation
- Systematik
- Einsatz von Qualitätsmanagementmethoden
- Ökonomischer Einsatz von Ressourcen (Zeit, Finanzen, Personal)
- Ethik in Bezug auf Evaluationsziele, -maßnahmen und Umgang mit Daten
- Geschlechtergerechtigkeit (vgl. www.qibb.at).

• In der Steiermark koordiniert die Schulaufsicht die Umsetzung der vorgenannten Prinzipien, wobei diese operativ durch Landesqualitätsprozessmanager/innen unterstützt wird. Im Bereich Schulung und Informationsveranstaltungen ist die Pädagogische Hochschule ein aktiv eingebundener Partner. Für das strategische Management an den einzelnen Schulstandorten ist die Schulleitung verantwortlich, diese erfährt wiederum eine operative Unterstützung durch Schulqualitätsprozessmanager/innen. Sowohl Landes- als auch Schulqualitätsmanager/innen sind bundeslandweit aber auch bundesweit vernetzt und werden in ihrer Fort- und Weiterbildung durch die pädagogischen Hochschulen unterstützt. Kontakte und Abstimmungsprozesse mit den Personalvertretungsorganen (Dienststellenausschuss, Fachausschuss sowie Zentralkommission) sind ebenfalls Teil der Gesamtarchitektur.

4.3.4. Strategisches Management

Partizipatives Management bedeutet, verbindliche Bildungsziele weniger durch durch Vorgaben und Erlässe durchzusetzen, sondern durch neue Formen von Zielklärungsprozessen bzw. Zielvereinbarungen auf allen Ebenen. Ministerium und Schulaufsicht sind sowohl „Macht-“ aber viel mehr Prozesspromotoren im Rahmen der bildungspolitischen Strategie der Qualitätssicherung mit einem Blick von innen auf das System und als Teil des Systems und von außen auf die einzelne Schule. Sie etablieren Steuerungsmöglichkeiten, Instrumente und Verbindlichkeiten auf Ebene der einzelnen Schule aber auch im Gesamtsystem und leisten Unterstützung im Prozess.

Der Schulleiterin, dem Schulleiter kommen im Rahmen der schulischen Qualitätsentwicklung und –sicherung besondere Bedeutung zu, da er/sie die Verantwortung für die strategische Führung des Qualitätsprozesses zu tragen hat.

Schulprogramme

Es gilt aber auch, das gesamte Kollegium und somit die schulische aber auch die schulübergreifende Professionskultur zu betrachten. Das gemeinsame Entwickeln von Konzepten, der pädagogische Erfahrungsaustausch, Klassenteams und Fachteams an Schulen, schulische Qualitätszirkel und Steuergruppen, kollegiale Unterrichtshospitationen, gemeinsame Fallbesprechungen aber auch Mitarbeit in schulübergreifenden Arbeitsgemeinschaften face-to-face oder über Plattformen, all das sind Merkmale einer schulischen Professionskultur. Qualitätssicherung ist daher keine Zusatzaufgabe, die Lehrerinnen und Lehrer an der Erfüllung ihrer primären Aufgabe hindert, sondern ist integraler Bestandteil ihrer Verantwortung für Schule und Unterricht.

Eine Übersicht über die Schlüsselprozesse der Sektion II, der Schulaufsicht sowie der Schulen findet man auf [QIBB.at](http://qibb.at).

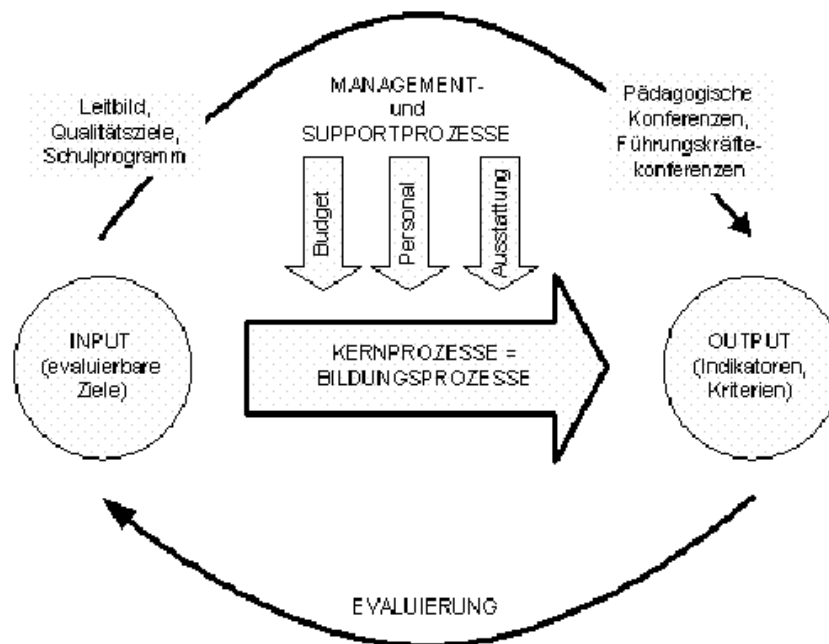


Abbildung: www.qibb.at

**

5. Schulprogramme

Die Schule steht im Zentrum, wenn man von Schulqualität spricht, ohne dabei das Gesamtsystem aus dem Auge zu verlieren.

Gemäß der Allgemeinen Weisung für die Schulaufsicht bildet das Schulprogramm der einzelnen Schule den Ausgangspunkt für die Evaluation durch die Schulaufsicht:

*

5.1. Schulprogramme an APS

Der steirischen Pflichtschulaufsicht ist es ein besonderes Anliegen, dass alle Pflichtschulen über ein Schulprogramm verfügen, das über den mittlerweile an den Schulen etablierten Schulentwicklungsplan hinausreicht. Allerdings muss man festhalten, dass sich nicht alle Schulleitungen auf Grund der fehlenden administrativen Unterstützung im Bereich der Führung von Pflichtschulen dieser Aufgabe gewachsen fühlen. Jedenfalls wurde im Jahr 2003 das sogenannte „Klugbauerpapier“ von der Pflichtschulaufsicht verabschiedet, das unter anderem nachstehende Positionierung enthält:

- Die steirische Schulaufsicht ist Impulsgeber und Begleiter der Schulen auf dem Weg zur „Lernen-Organisation“.
- Wir sind überzeugt, dass jede Schule ein Schulprogramm entwickeln soll. Dieses setzt sich aus folgenden Bausteinen zusammen: das Schulleitbild, das gegenwärtige Angebot der Schule, die wichtigsten Entwicklungsvorhaben sowie die qualitätssichernden Maßnahmen (Selbstevaluation).
- Ein Schulprogramm gibt allen an der Schule klare Orientierung über Leitvorstellungen, Leistungen und Zielsetzungen. Es informiert auch über Aspekte der Zielerreichung.
- Das Schulprogramm soll der Pflege eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins im Kollegium dienen.

Die angeführte Positionierung hat durch die Novellierung des § 18 BSchAufsG. an Bedeutung gewonnen, da im Rahmen der Initiative des BMUKK „Schulqualität Allgemeinbildung“ die Verschriftlichung von Maßnahmen zur Steigerung der Qualität in den einzelnen Qualitätsbereichen der Schule gesetzlich verankert wurde.

Künftig werden die Schulprogramme auf den bis 1.9.2013 zu erarbeitenden „Nationalen Qualitätsrahmen“ aufbauen, der die Kriterien für die Schul- und Unterrichtsqualität mit einem gemeinsamen Kern und Ausdifferenzierungen je nach Schularart definiert. Regionale und landesspezifische Schwerpunktsetzungen werden ergänzend hinzukommen. Jedenfalls ist ein schlankes Planungs- und Berichtswesen auf allen Ebenen des Schulwesens über die Wirksamkeit der getätigten Maßnahmen vorgesehen.

Unter Einbeziehung der Intentionen von SQA und unter Berücksichtigung des angesprochenen „Nationalen Qualitätsrahmens“ sieht sich die steirische Pflichtschulaufsicht nach wie vor an die mit Dr. Peter Posch am 4. Juni 2003 in Bruck/M. festgelegte Definition von Schulprogrammen an steirischen Pflichtschulen in Bezug auf die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Einzelschule gebunden und bestätigt:

1. Schulprogramme sind Instrumente der Schulentwicklung und dienen dazu, in jeder Schule eine Dynamik kontinuierlicher Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung aufrecht zu erhalten und zu fördern.
2. Sie konzentrieren sich jeweils auf ausgewählte wichtige Themenbereiche, in denen Weiterentwicklungsbedarf besteht.

Schulprogramme

3. Zu jedem dieser Themenbereiche werden Entwicklungsziele definiert.
4. Rückblickend wird im Rahmen der Selbstevaluation Auskunft über die Qualität der Arbeit des vergangenen Jahres gegeben und vorausblickend werden Vorhaben samt Erfolgskriterien und Evaluationsmethoden für das kommende Jahr vereinbart sowie ein detaillierter Aktionsplan beschlossen.
5. Schulprogramme sind die Antwort der Schule auf die Nachfrage in der Gesellschaft nach kontinuierlicher Entwicklung in den zentralen Qualitätsbereichen einer Schule: Unterricht, Schulklima, Schulmanagement, Außenbeziehungen und Personalentwicklung.
6. Zentrales Merkmal des Schulprogramms ist die Verbindung von Entwicklung und Selbstevaluation ausgewählter Vorhaben.

*

5.2. Schulprogramme an AHS

Im Rahmen des Projektes „Schulen mit Programm“, das sich sowohl an das ministerielle Projekt Q.I.S. angelehnt als auch an internationalen Vorbildern orientiert hat, wurden an sämtlichen steirischen AHS Schulprogramme etabliert, die als Regiebuch der pädagogischen Schulentwicklung dienen und dazu führen, dass die zahlreichen Aktivitäten an den Schulen gebündelt werden und der pädagogische Schub vermehrt wird.

5.2.1. Schulprogramm der einzelnen Schule

Die wichtigste Aufgabe der Schule besteht darin, ein Schulprogramm anzufertigen, das als Regiebuch der Schulentwicklung fungiert und nationale Entwicklungsvorhaben ebenso inkludiert wie regionale Zielsetzungen oder schulische Prioritäten.

Ein Schulprogramm enthält folgende Elemente:

1. ein Leitbild einer Schule, das die grundlegenden Werthaltungen auflistet und sich mit der pädagogischen Philosophie einer Schule auseinandersetzt;
2. das Schulprofil, das ein Fenster in Richtung Öffentlichkeit bildet und die fachlichen und überfachlichen Angebote der Schule festhält;
3. den Entwicklungsplan, der als Kompass der Schulentwicklung dient, maßgebliche Themen auflistet, einen Planungshorizont einschließt und schließlich auch angemessene Evaluationsformen hinzufügt
Der Jahresplan bildet eine Teilmenge des Entwicklungsplans und tischt die für das kommende Jahr relevanten Vorhaben auf, die auch mit einem Entwicklungsplan versehen sind.
4. Angaben zur Selbstevaluation der Schule, die aus Individualfeedback und Schulrecherchen besteht.

Ein Fortbildungsplan dient dazu, die wesentlichen Entwicklungsprioritäten der Schule Jahr für Jahr abzufedern.

Die Schulprogramme der Schulen liefern Trends, Probleme, Anliegen und Perspektiven und Informationen, auf welche die Schulaufsicht angemessen reagieren muss, indem sie eine fokussierte Evaluation anstellt, Fortbildungsinitiativen setzt, zusätzliche Ressourcen investiert oder schlicht die an den Schulen angefangene Innovation aufmerksam registriert.

5.2.2. Pädagogische Schulentwicklung

Ein Schulprogramm bildet das Regiebuch für ein intern konzipiertes Qualitätsmanagement, das idealerweise vor der externen Begutachtung erfolgen sollte, weil nur auf diese Weise ein externer Blick auf Augenhöhe erfolgen kann, die mit einer proportionalen Inspektion verbunden ist.

Schulprogramme

Peter Posch schlägt zur Überprüfung der Schulprogrammentwicklung sinngemäß die folgenden Qualitätsstandards vor, die sowohl der Schule als Selbstkontrolle als auch der Schulaufsicht als Grundlage für die Überprüfung der Qualität der schulischen Selbstevaluation dienen sollen:

1. Ansprüche an das Leitbild, das bei allem visionären Zuschnitt handlungsorientiert, aussagekräftig und glaubwürdig sein sollte.
2. Die Organisation der Schulprogrammentwicklung, die Haltbarkeit, einen hohen Partizipationsgrad und eine Portion Diskretion umfassen sollte. Eine Steuerungsgruppe, die das Vertrauen der Lehrerschaft genießt, und ein Zeitgefäß für die Schulentwicklung bilden feste Anhaltspunkte für die Stabilität der Schulentwicklung.
3. Die Themen und Entwicklungsziele sollten alle maßgeblichen Qualitätsbereiche gemäß SQA oder QIBB umfassen und erkennbar mit dem Leitbild der Schule zusammenhängen, sich aber jedenfalls auf das zentrale Qualitätsfeld beziehen: den Unterricht. Die Themen sollten eine Austarierung zwischen individueller und personenbezogener Entwicklung und gesamtschulsicher Qualitätssicherung aufweisen.

Resümierend sollte die pädagogische Schulentwicklung nach Jochen Jordan einen kooperativen Mechanismus erzeugen, der zu einer gemeinsamen Definition der eigenen Schule in vielen Köpfen führt. Diese gemeinsame Sichtweise der Dinge und die Definition von Regeln an einer Schule schaffen ein wesentlich gelasseneres Selbstwertgefühl, das nicht so stark durch aktuelle Schwankungen veränderbar ist und das sich stärker aus dem Kollektiv der Lehrenden speist.

5.2.3. Evaluation

Diese skizzierte Qualitätsentwicklung ist untrennbar mit Evaluation verbunden, die sowohl Individualfeedback der Lehrerinnen und Lehrer als auch als auch die Evaluation des Schulprogrammes und eine umfassende Schulrecherche einschließen sollte und auch eine gewissenhafte Metaevaluation durch die Schulaufsicht inkludiert. Aber auch die Realisierung des regionalen Schulprogrammes darf sich einer Evaluation nicht verschließen. In der Schulpraxis gibt es sowohl eine gehörige Portion Skepsis gegenüber dem Missbrauch von Evaluation, aber auch zunehmendes Interesse an einer Veränderung durch Evaluation. Die Erfahrungen zeigen, dass die Skepsis gegenüber Evaluation abnimmt, je alltagstauglicher die Methoden sind, je konkreter sie auf drängende Fragen des Schulalltags Antworten geben und je unbefangener die Beteiligten damit umgehen.

In der aktuellen bildungspolitischen Diskussion werden mit Evaluation in der Regel zwei Absichten verbunden:

1. Zum einen soll Evaluation dazu dienen, die Arbeit und Praxis der einzelnen Schule weiterzuentwickeln
2. Zum anderen soll Evaluation aber auch Rechenschaftslegung und Qualitätssicherung ermöglichen, um trotz einer größeren Programmviefalt der einzelnen Schulen weiterhin die Gleichwertigkeit pädagogischer Programme und Angebote zu garantieren.

5.2.4. Schulbilanz

Die abschließende Schulbilanz, die sich am Ende des Unterrichtsjahres mit dem Umsetzungsgrad des einleitenden Jahresplans befasst, bildet gemeinsam mit dem Jahresbericht der Schule ein zusammenfassendes Evaluationsinstrument und eine Art Rechtfertigungsbericht.

*

5.3. Schulprogramme an Berufsschulen

Die besondere Struktur und Organisationsform der Berufsschule bringt es mit sich, dass die Erstellung individueller Schulprogramme nicht sinnvoll ist.

Alle Berufsschulen Österreichs orientieren sich am Grundlagen-Leitbild der Qualitätsinitiative Berufsbildung (QIBB) und in ihrer standortbezogenen Schulentwicklung an den Entwicklungen der Arbeitswelt und hier ganz besonders an den Anforderungsprofilen der einzelnen Lehrberufe.

- Das Leitbild der österreichischen Berufsschulen ist die gemeinsame Zielvorstellung, die uns in der Sicherung und Entwicklung der dualen Berufsausbildung stützt, hilft und als Orientierung dient. Das Leitbild der österreichischen Berufsschulen
- ist verankert im Leitbild der Berufsbildungssektion des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur und Teil der Initiative „Qualität in der Berufsbildung – qibb“.
- dokumentiert die Qualitätsarbeit für den schulischen Bereich der dualen Berufsausbildung – der Lehre.
- bündelt die Qualitätsinitiativen der österreichischen Berufsschulen zum gemeinsamen Qualitätsprozess und –produkt.
- ist ein offenes Programm der Möglichkeiten und Chancen für die Sicherung und Weiterentwicklung der dualen Ausbildungsqualität.
- strukturiert die Qualitätsinitiativen in Qualitätsfelder, beschreibt deren Ziele und zeigt die Umsetzungs- und Überprüfungsmöglichkeiten auf.
- will die vorhandene Standortqualität aufzeigen, in den Zusammenhang stellen, ergänzen, Neues entwerfen und zur Weiterentwicklung anregen.
- ist eine Möglichkeit für die österreichischen Berufsschulen die eigenen Stärken und erreichten Erfolge zu erkennen.
- ist ein „Marktplatz“ an Ideen der Qualitätsentwicklung, die vom einzelnen Berufsschulstandort zum standortspezifischen Qualitätsprogramm zusammengestellt werden können.
- bindet alle in der dualen Ausbildung tätigen Personen und Organe als Mitproduzenten und Mitverantwortliche für die duale Ausbildungsqualität und den dualen Ausbildungserfolg ein.

*

5.4. Schulprogramme an Landwirtschaftlichen Schulen

*

5.5. Schulprogramme an berufsbildenden mittleren und höheren Schulen

5.5.1. Systematische Qualitätsarbeit – pädagogische Schulentwicklung

Auf der Qualitätsseite der berufsbildenden Schulen (www.qibb.at) finden sich eine Reihe von Dokumenten und Links, die als Orientierung und Basis für die systematische Qualitätsarbeit dienen. Alle Dokumente sind im Downloadbereich und stehen somit allen Schulpartnern zur Verfügung. U.a. finden sich dort.

- das Leitbild sowie das gesamte Qualitätshandbuch einschließlich Qualitätsmatrix, dem Orientierungsraster für systematische Qualitätsprozesse
- die Qualitätskriterien für Schulprogramme, denen man auch entnehmen kann, was an berufsbildenden Schulen unter einem Schulprogramm zu verstehen ist (nämlich: Das Schulprogramm besteht aus dem aktualisierten Leitbild, strukturierten und aussagekräftigen Entwicklungsplänen zu den einzelnen Qualitätsbereichen sowie Angaben zur Organisation des Qualitätsentwicklungsprozesses, sowie einem Anhang mit entwicklungsrelevanten Daten und (Evaluations-) Berichten
- die Verlinkung zu ARQA-VET, der Österreichischen Qualitäts-Referenzstelle in der Berufsbildung (www.arqa-vet.at)
- ARQA-VET versteht sich als Anlaufstelle und Serviceeinrichtung für alle Fragen zum Thema Qualität und ist Netzwerkknoten im europäischen ENQA-VET mit dem Ziel Akteure und Institutionen der beruflichen Bildung in Österreich zu vernetzen.
- die aktuellen Bundesqualitätsberichte als österreichweite Darstellung der Qualitätsarbeit im berufsbildenden Schulwesen (dieser basiert auf den 9 Landesqualitätsberichten)
- Direktor/innenbriefe sowie Qualitäts-Schwerpunktsetzungen
- Good practice Beispiele die Lust und Mut auf Neues machen
- Downloadmöglichkeiten von unterstützenden Materialien zu unterschiedlichen Qualitätsthemen (Leistungsbewertung, kompetenzorientierter Unterricht, Gender Mainstreaming, COOL u.a.)
- Leitfäden zur Personalentwicklung und Mitarbeiter_innengesprächen
- Prozessbeschreibungen/Landkarten sowie Präsentationen
- Evaluationsinstrumente (Individualevaluation, Systemevaluation) sowie
- Hilfestellungen
- Aktuelle Q-Nachrichten für alle Interessierten
- Literaturlisten sowie eine Linksammlung

5.5.2. Peer-Review

Peer Review in QIBB (www.peer-review-in-qibb.at) ist seit Herbst 2009 ein Angebot für berufsbildende Schulen im Rahmen von QIBB. Lässt sich eine Schule von gleichgestellten externen Fachleuten (Peers) freiwillig evaluieren, dann spricht man von Peer Review. Im Rahmen von QIBB wird dieses externe Evaluationsverfahren zur Qualitätsentwicklung eingesetzt.

„Peers sind Personen, die nicht der Schule angehören, die sich reviewen lässt, mit dem Praxisfeld "berufsbildende Schule" aber vertraut sind und über professionelle Expertise in diesem Bereich verfügen – etwa Lehrer/innen, Berater/innen, Forscher/innen, Vertreter/innen der Unternehmenspraxis etc. Sie werden von der Schule eingeladen, um bestimmte, von der Schule definierte Qualitätsbereiche zu evaluieren. Die Schule erhält am Ende des Peer Review von den Peers sowohl mündliches Feedback, als auch einen schriftlichen Bericht. Die Entscheidung, ein Peer Review durchzuführen, trifft die Schule (Freiwilligkeit!)“ (ebda).

5.5.3. Schulprogramm (längerfristige Entwicklungsprogramme und Jahresarbeitsprogramme)

Jede BMHS der Steiermark dokumentiert die schulische Maßnahmen bzw. die Abläufe in einem

- a) Entwicklungsprogramm, das da Leitbild, das Schulprofil und die qualitative Ausrichtung der Schule festlegt
- b) und das Jahresarbeitsprogramm, das einerseits als Steuerungsinstrument dient, aber auch eine Grundlage für das Berichtswesen für die Schulaufsicht darstellt.

Das Schulprogramm dient somit einerseits dazu, die Organisation nach Innen und Außen transparent zu gestalten, ist aber auch die Grundlage für das Berichtswesen und die darauf basierenden Bilanz – und Zielvereinbarungen.

Ein wesentlicher Bestandteil der Qualitätsarbeit und der Verbesserung der Kommunikation sind die regelmäßig auf allen Schulebenen stattfindenden Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche.

Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch (BZG) – Management and Performance Review (MPR) auf der Ebene Schule - Landesschulrat

Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche finden daher auf allen Ebenen der Schulverwaltung statt. Somit: Abteilungsleitung BMUKK mit LSI; LSI mit Schulleitungen; Schulleitungen mit Lehrer_innen.

Merkmale aller Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche

- Vergleich der Ergebnisse der Evaluation mit den vereinbarten Qualitätszielen
- Festlegung weiterer Maßnahmen in den bearbeiteten Bereichen (falls erforderlich)
- neue Zielvereinbarungen
- schriftliche Form

Inhalte der Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche

- Welche Maßnahmen wurden umgesetzt?
- Welche positiven/negativen Einflüsse sind aufgetreten?
- Wo liegt Verbesserungspotenzial (persönlich und/oder organisatorisch)?
- Wie ist der Zielerreichungsgrad der einzelnen EUPs?
- Welche Ziele werden für die kommende Planungsperiode gesteckt?
- Wie sollen die formulierten Ziele erreicht werden?
- Welche Maßnahmen und Strategien können daraus abgeleitet werden?
- Welche Ressourcen werden benötigt (Fortbildung, Personal, Budget, etc.)?
- ... u.v.m.

Auch der Länderroundtable (HUM) oder landesweite Qualitätstage können in diesem Zusammenhang ebenfalls als eine Art Bilanz- und Zielvereinbarung gesehen werden. Das Steuergremium im Bundesland erörtert, diskutiert und evaluiert gemeinsam die aktuell laufende Qualitätsarbeit und setzt verbindliche Planungsschritte für die weitere Qualitätsentwicklung des Bundeslandes.

Bilanz- und Zielvereinbarungen zwischen Landes- und Bundesebene

Die Zusammenarbeit zwischen Land bzw. Bund wird durch Bilanz- und Zielvereinbarungen gesteuert, um eine gemeinsame Vorgehensweise aller BMHS gewährleisten zu können. Schulen unterliegen einer Berichtspflicht ebenso wie Landesschulinspektor_innen. Auch die Landesaktivitäten werden nach der

Logik der vereinbarten Ziele und der erfolgten Zielerreichung gemessen. Alle Daten dienen der Weiterentwicklung der jeweiligen Schulart im Land ebenso wie einer Qualitätsentwicklung auf Bundesebene.

5.5.4. Evaluation

Unter Evaluation versteht man – vereinfacht formuliert - die „systematische Anwendung empirischer Methoden mit dem Ziel der Bewertung von Interventionen bzw. Maßnahmen zum Zweck weiterer Entscheidungen“. Der Aufbau einer Evaluierungskultur und eines strukturierten Systemfeedbacks war und ist vorrangiges Ziel von QIBB.

Wichtige Schritte für den Aufbau einer Evaluation wurden bisher gesetzt

- Mehrmalige Information und Schulung aller beteiligten Personen zum Aufbau einer Evaluationskultur (Vertrauen schaffen)
- Instrumente stehen für Schulen/Institutionen als Methoden- und Instrumentenpool kostenlos zur Verfügung
- die Anwendung und Auswertung erfolgt EDV-gestützt über Internetapplikation
- die Auswertungsergebnisse werden dem Schulstandort elektronisch übermittelt (bei bundesweiten Zielen auch mit dem Referenzwert der Schulart)

Systemevaluation

Auf der Systemebene steht die Zielerreichung aller Beteiligten (Schulstandort, Bundesland, BMUKK) im Vordergrund. Individuelle Rückmeldungen und Auswertungen (z.B. zu einzelnen Lehrkräften, Schüler/innen, ...) sind hier nicht vorgesehen und nicht möglich. Die Systemevaluation geht vom Leitbild und den davon abgeleiteten Zielen der jeweiligen Schulart aus und setzt darauf ausgerichtete Evaluationsinstrumente und Erhebungsverfahren ein.

Beispiele sind etwa der Erhebungsraster für Schulen zur Fort- und Weiterbildung, der Fragebogen für Schüler/innen und Lehrer/innen zur Leistungsbeurteilung oder der Fragebogen für Eltern zur Schulwahl und Elternbeteiligung.

Die Landesschulinspektor/innen bzw. das BMUKK erhalten die Ergebnisse nur in aggregierter, d. h. zusammengefasster Form.

Personenbezogene Evaluation

In den letzten Jahren wurden intensive Bemühungen gesetzt, die Einführung eines Individualfeedbacks an Schulen zu fördern, da die Rückmeldung an einzelne Lehrer_inen durch Schüler_innen eine Kommunikation zwischen den tatsächlich Betroffenen darstellt und Veränderungen im Unterricht rasch ermöglicht werden.

Als Hilfestellung findet sich auf der Qibb-Evaluationsplattform ein Pool an Informationsmaterialien sowie eine Handreichung für den Umgang und Einsatz im Rahmen der Qualitätssicherung.

Individualfeedback braucht eine Kultur des Vertrauens und des verantwortungsvollen Umgangs mit den Ergebnissen; d.h. diese stehen dem einzelnen Lehrer/der Lehrerin zur Verfügung, nicht aber anderen (Schulleiter/in, Schulaufsicht)

Was passiert mit den Daten?

Evaluation stellt einen wesentlichen Prozess des Regelkreises dar und dient dazu, die gewonnenen Daten für die Ergebniskontrolle der formulierten Qualitätsziele nutzbar zu machen.

Folgende Fragestellungen können mit Hilfe der Evaluation bearbeitet werden:

- Welche Ziele sind erreicht worden bzw. welche nicht?
- In welchen Bereichen sind noch Verbesserungen und zusätzliche Maßnahmen erforderlich?
- Welche Bereiche haben sich verbessert bzw. verschlechtert?
- Wie haben sich die Daten im Vergleich zum Vorjahr, Landesdurchschnitt, Bundesdurchschnitt entwickelt?

Die aus der Evaluation gewonnenen Daten bilden die Grundlage für die weiteren Planungen und für neue Zielvereinbarungen. Die datengestützte Schulentwicklung wird mit den Daten aus der Evaluation zum Leben erweckt.

Das Prinzip von QIBB ist es, Evaluationsergebnisse zur denjenigen zur Verfügung zu stellen, die tatsächlich daraus weitere Handlungsschritte ableiten können, d.h. es werden Ergebnisse auf Schulebene aggregiert und auf Landes- bzw. Bundesebene. Individuelle Ergebnisse einzelner Lehrer/innen stehen nur diesen Personen zur Verfügung und sind weder für Schulleiter/in noch Schulaufsicht zugänglich.

5.5.6. Gesamtzusammenschau der QIBB Architektur

Die QIBB-Architektur spiegelt die institutionelle Komplexität wider, die sich aus den Ebenen des Schulsystems mit der Verknüpfung zu den Systembeteiligten ergeben.

Ausgehend von einer schulbereichsübergreifenden Steuergruppe für alle Schulbereiche unter Einbindung von externen Expert/innen gibt es für jeden Schulbereich ein Lenkungsteam für die schulbereichsspezifische Umsetzung.

Im jeweiligen Bundesland koordiniert die Schulaufsicht die Umsetzung, wobei diese operativ durch Landesqualitätsprozessmanager/innen unterstützt wird. Im Bereich Schulung und Informationsveranstaltungen ist die Pädagogische Hochschule ein aktiv eingebundener Partner. Für das strategische Management an den einzelnen Schulstandorten ist die Schulleitung verantwortlich, diese erfährt wiederum eine operative Unterstützung durch Schulqualitätsprozessmanager/innen.

Sowohl Landes- als auch Schulqualitätsmanager/innen sind bundeslandweit aber auch bundesweit vernetzt und werden in ihrer Fort- und Weiterbildung durch die pädagogischen Hochschulen unterstützt. Kontakte und Abstimmungsprozesse mit den Personalvertretungsorganen (Dienststellenausschuss, Fachausschuss sowie Zentralausschuss) sind ebenfalls Teil der Gesamtarchitektur.

**

6. Linkliste

ARQA-VET; <http://www.arqa-vet.at> (2011-12-05)

BAKIP-BASOP; <http://www.bakip-basop.at> (2011-12-05)

Bildungsstandards Berufsbildende Schulen;
<http://www.bildungsstandards.berufsbildendeschulen.at/de/home.html> (2011-12-05)

ENQAVET; <http://www.eqavet.eu/gns/home.aspx> (2011-12-05)

Humanberufliche Schulen; <http://www.hum.at> (2011-12-05)

Peer Review; <http://www.peer-review-education.net> (2011-12-05)

SQA; <http://www.sqa.at>

QIBB; <http://www.qibb.at> (2011-12-05)
