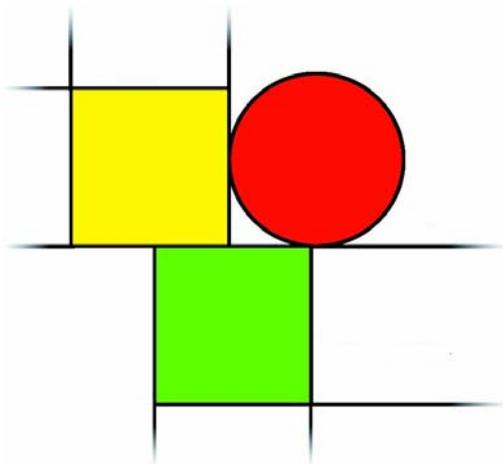


Wie bringe ich den Stein zum Rollen?

oder

Kann ich den Stein zum Rollen bringen?



Eine Studie zum Thema  
„Schulentwicklung“

Akademielehrgang  
„Pädagogik und Fachdidaktik  
für LehrerInnen“, 2004/05

von

Lydia Zachhuber

## **Abstract**

In der vorliegenden Studie beschäftigt sich die Autorin im Rahmen des Akademielehrganges „Pädagogik und Fachdidaktik für LehrerInnen“ mit dem Thema Schulentwicklung.

Sie beschreibt ihren Versuch, ein auf Grund von negativen Erfahrungen „schulentwicklungsscheues“ Lehrerkollegium wieder für dieses Thema zu interessieren und Schulentwicklung in Gang zu setzen.

Befragungen von LehrerInnen, SchülerInnen und Eltern hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der Schule mittels Fragebögen sollen einerseits ein Zeichen der Wertschätzung sein, neugierig machen, und andererseits als Grundlage zur Themenfindung für den geplanten Schulentwicklungsprozess dienen. Ein Interview mit dem Schulleiter rundet das Bild von der Schule ab.

Der Forschungsbericht, gestützt auf Tagebuchaufzeichnungen, beschreibt den etwas steinigen Weg zur ersten Schulentwicklungssitzung und die weitere Entwicklung bis zur plötzlichen Beendigung des Schulentwicklungsprozesses durch den Schulleiter. Die Ursachen für dieses unvorhergesehene Ende versucht die Autorin durch Interviews mit zwei Kolleginnen und Beispiele aus der Literatur zu klären.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	5
1.1. Von der Ausgangssituation zur Forschungsfrage.....	5
1.2. Handlungsabsichten und Erwartungen.....	6
1.3. Erfolgsindikatoren und Ziele.....	7
1.4. Vermutete Bedingungen und Hypothesen.....	7
<b>2. Der Forschungsprozess</b> .....	7
2.1. Forschungsmethoden.....	7
2.2. Forschungsinteresse.....	8
2.3. Forschungsbericht.....	8
<b>3. Methodenauswahl – Methodenkritik</b> .....	13
3.1. Fragebögen.....	13
3.1.1. LehrerInnenfragebögen.....	13
3.1.2. SchülerInnenfragebögen.....	15
3.1.3. Elternfragebögen.....	15
3.2. Interview.....	15
<b>4. Ergebnisse</b> .....	16
4.1. Einstellung der LehrerInnen zum Thema Schulentwicklung.....	16
4.2. Analyse der Fragebögen.....	18
4.2.1. LehrerInnenfragebögen.....	18
4.2.2. SchülerInnenfragebögen.....	20
4.2.3. Elternfragebögen.....	26
4.3. Analyse des Interviews mit der Schulleitung.....	28
<b>5. Interpretation</b> .....	29
<b>6. Zusammenfassung und Schlussfolgerung</b> .....	30
6.1. Mögliche Ursachen für das Scheitern.....	31
6.2. Bedingungen für den weiteren Schulentwicklungsprozess.....	34
<b>Quellennachweis</b> .....	35
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	35

**Anhang:**

Anhang A	Interviewleitfäden.....	36
Anhang B	SchülerInnenfragebogen.....	37
Anhang C	Elternfragebogen.....	40
Anhang D	Auswertung Elternfragebogen: Dimension 2 und 5.....	42
Anhang E	Auswertung Elternfragebogen: Extremwerte (Zufriedenheit mit den Lehrkräften).....	43
Anhang F	Auswertung Elternfragebogen: Extremwerte (Zufriedenheit mit der Schule).....	44

## 1. Einleitung

In den 18 Jahren meiner Tätigkeit an unserer Schule (Stadthauptschule mit großer Konkurrenz und ohne besonderes Profil) machte ich die Erfahrung, dass Schulentwicklung nie ernsthaft zum Thema wurde. Es gibt zwar eine Gruppe von LehrerInnen, die sich intensiv mit der Arbeit in Integrations-, bzw. Inklusivklassen auseinander setzten und unserer Schule zu einem sehr guten Ruf in Bezug auf Integration verhalfen, doch in der Schule als Ganzes gesehen, bewegte sich nicht viel.

Vor vier Jahren gab es einen Wechsel in der Schulleitung. Der neue Direktor zeigte kurzfristig großes Interesse an Schulentwicklung und in vielen Stunden Arbeit entwickelten und präsentierten wir Konzepte, zu deren Umsetzung es in den meisten Fällen dann aus verschiedensten Gründen nicht kam. Was blieb war Frustration und seit damals ist Schulentwicklung für viele LehrerInnen unserer Schule ein „rotes Tuch“. Sie verbinden damit großen Zeitaufwand ohne nennenswerte Ergebnisse und kommentieren mit: „Bringt ja eh nichts.“

### 1.1 Von der Ausgangssituation zur Forschungsfrage

Bei meinen gelegentlichen Schulbesuchen im vergangenen Herbst (ich bin momentan für 1 Jahr freigestellt) fiel mir auf, dass sowohl LehrerInnen, als auch der Direktor einen sehr gestressten Eindruck machten und das Stimmungsbarometer auf Null stand. In Gesprächen mit KollegInnen hörte ich verstärktes Klagen über die Disziplin der SchülerInnen, die extreme Überlastung durch administrative Mehrarbeit und auch Beschwerden über den Direktor (FTB, 8.12; 11.12.)

Das schlechte Klima im Konferenzzimmer und die spürbare Unzufriedenheit der KollegInnen führten zu meiner vorläufigen Forschungsfrage: „Was kann ich dazu beitragen, dass sich die LehrerInnen an unserer Schule wohler fühlen?“ Bei der Überprüfung meiner Fragestellung stellte ich fest, dass „sich wohler fühlen“ eine sehr unklare Formulierung ist und suchte nach einer Definition. Bei Reinhold Miller (2000, S.15) fand ich dazu folgende Aussage: *„Die Verantwortung für mein Wohlfühlen trage ich selbst, und ich kann sie nicht auf die Schule, auf die Kolleg/innen, auf den Schulleiter, auf die Behörden, auf die Bürokratie abwälzen. Mögen sie auch Hürden auf dem Weg*

*zu meinem Wohlbefinden sein, überspringen muss ich sie schon selbst(...).“*

Mir wurde einerseits klar, dass Handlungen meinerseits nicht dazu beitragen können, dass andere sich auf die Dauer wohler fühlen, denn die Verantwortlichkeit dafür liegt beim Einzelnen, andererseits wusste ich, dass sich an unserer Schule etwas ändern musste. Jedoch, „etwas ändert sich nicht von selbst“ – „man muss etwas ändern“. Es lag an den LehrerInnen selbst ihre Schule ändern, und ich wollte sie dabei unterstützen.

*„Welchen Beitrag kann ich leisten, dass Schulentwicklung an unserer Schule von den LehrerInnen und dem Direktor als positiver Prozess angesehen und konstruktiv unterstützt wird?“,* lautete meine endgültige Forschungsfrage.

## 1.2. Handlungsabsichten und Erwartungen

- Mein Vorhaben war, Datenmaterial zu sammeln und auszuwerten, als Basis für zu bearbeitende Schwerpunkte im Rahmen des Schulentwicklungsprozesses.
- Durch die Einbeziehung aller wichtigen Personengruppen im „Lebensraum Schule“ in die Erhebungen, erwartete ich ein sehr klares Bild hinsichtlich der Stärken und Schwächen unserer Schule.
- Um das Interesse der LehrerInnen und des Direktors zu wecken, hatte ich vor, die Ergebnisse meiner Erhebungen durch Aushang im Konferenzzimmer für alle zugänglich zu machen.

## 1.3. Erfolgsindikatoren und Ziele

- Motivierte LehrerInnen finden sich und bilden ein Schulentwicklungsteam.
- Das Team trifft sich regelmäßig (1x im Monat).
- Die Mitglieder des Teams diskutieren Arbeitsschwerpunkte und kommen zu einem gemeinsamen Ergebnis.
- Sollten mehrere Schwerpunkte gewählt werden, bilden sich Arbeitsgruppen unter Einbeziehung interessierter KollegInnen.
- Das Lehrerkollegium zeigt Interesse an den Ergebnissen der Datenerhebungen.

- Die KollegInnen lesen die Protokolle der Schulentwicklungssitzungen und sprechen darüber.

#### 1.4. Vermutete Bedingungen, Hypothesen

- Die momentane Brisanz des Themas Schule könnte dazu führen, dass die Bereitschaft der LehrerInnen gering ist, an der Schule etwas zu ändern, da Änderungen von Seiten des Ministeriums zu erwarten sind.
- Je besser es gelingt die Bedeutsamkeit von Veränderung an unserer Schule zu thematisieren, unabhängig von Pisa und Folgen, desto eher wird es möglich sein den Schulentwicklungsprozess in Gang zu setzen.
- Unabhängig von den Inhalten der gewählten Schwerpunkte wird es günstig sein Ziele eng zu stecken, um möglichst bald Veränderungen zu erkennen.
- Je weniger und je später der Direktor Einfluss nimmt in Richtung persönliche Interessen und je mehr er den LehrerInnen, SchülerInnen und Eltern Gehör schenkt, desto größer wird die Bereitschaft der LehrerInnen für Schulentwicklung sein.
- Meine Rolle ist ein sehr sensibler Punkt und definiert sich für mich als Gratwanderung. Je mehr ich mich um Objektivität bemühe und meine Beiträge auf Lieferung von Daten reduziere, desto eher wird sich der Direktor seiner leitenden Position sicher sein und kooperieren.

## 2. Der Forschungsprozess

### 2.1. Forschungsmethoden

Die Dokumentation meiner Forschungsarbeit stützt sich auf Tagebuchnotizen (FTB), die sich auf meine persönlichen Eindrücke und Gespräche mit KollegInnen und dem Schulleiter beziehen und auf die Transkriptionen dreier Interviews, die ich mit dem Schulleiter (ISL) und zwei kritischen KollegInnen (IKK1, IKK2) durchführte. Zusätzliches Datenmaterial erhielt ich durch LehrerInnenfragebögen (FBL), SchülerInnenfragebögen (FBS) und Elternfragebögen (FBE). Weitere Datenquellen sind das Protokoll der Schulentwicklungssitzung (Protokoll) und die Korrespondenz mit einem kritischen Freund (KFE-Mail)

## 2.2. Forschungsinteresse

Das Interesse meiner Forschungsarbeit konzentrierte sich im Wesentlichen auf zwei Bereiche. Einerseits war ich sehr gespannt, ob meine Handlungen, die ich setzen wollte, die KollegInnen im Hinblick auf Schulentwicklung positiver stimmen und zur Mitarbeit anregen würden, andererseits interessierten mich die Ergebnisse meiner Datenerhebungen. Ich war neugierig, ob meine Einschätzungen mit den Ergebnissen überein stimmten und welche Ansatzpunkte für Schulentwicklungsthemen sich herauskristallisieren würden.

## 2.3. Forschungsbericht

Da ich glaube, dass schon meine ersten Schritte in mein Forschungsthema für die Entwicklung, den Ausgang meiner Arbeit und auch zum besseren Verständnis für die Leser bedeutend sind, beginne ich sozusagen „at the very beginning“.

Mitte Dezember vergangenen Jahres, ich hatte bereits eine sehr klare Vorstellung, welches Ziel ich erreichen wollte, bat ich den Schulleiter um einen Termin. Er begrüßte mein Vorhaben in der Schulentwicklung tätig zu werden und auch meinen Plan, vorerst einmal das Klima und die Zufriedenheit im Konferenzzimmer prüfen zu wollen. Er fand es wichtig herauszufinden, „wo der Schuh drückt“ (FTB, 13.12.), wollte die Fragebögen zuerst aber sehen. Hinsichtlich meiner Rolle in diesem geplanten Schulentwicklungsprozess herrschte noch Unklarheit. Ich hätte es bevorzugt Begleiter des Schulentwicklungsteams zu sein, der Schulleiter wollte mich als Teammitglied. Zu diesem Zeitpunkt gab es allerdings noch kein Schulentwicklungsteam an unserer Schule und ich wurde um Geduld gebeten, da der Lehrkörper sehr überlastet wäre. Weiters brachte der Schulleiter seine Befürchtungen zum Ausdruck, dass Schulentwicklung sehr einseitig in Richtung Integration gehen könnte, da in diesem Bereich die „starken Lehrkräfte“ (FTB, 13.12.), wie er sie (uns) nannte, arbeiten. Aus diesem Grund wollte er die Bildung des Teams lenken und die Leitung übernehmen.

Den Rest des ersten Semesters nutzte ich zur Datenerhebung in Bezug auf Berufszufriedenheit und Einschätzung der Schulqualität der LehrerInnen durch

Fragebögen. Ein Interview mit dem Schulleiter sollte mir Einblick in den Grad seiner Zufriedenheit, seiner Visionen und seine Einschätzung hinsichtlich der Stärken und Schwächen unserer Schule geben.

Diese Phase war auch geprägt von „Fehlritten“ meinerseits, die jedoch nicht aus Unwissenheit, sondern mehr aus Sorge, den Schulleiter zu übergehen, passierten. Seine Aussage, „Ich möchte nicht, dass du die Führung übernimmst“ (FTB, 13. 12.) war mir noch gut im Gedächtnis und außerdem wusste ich um die Wichtigkeit seiner Kooperation.

Als ich die ersten Fragebögen an die Schule brachte und sie dem Direktor vorlegte, teilte er mir mit, dass er sie persönlich an die KollegInnen austeilen und wieder einsammeln würde. Noch am selben Tag erhielt ich einen Anruf von einem Kollegen, der mich (im Scherz) fragte, wohin auf den Fragebogen er seinen Namen schreiben sollte? Ich war geschockt und fragte nach. Heraus kam, dass der Schulleiter die Anweisung gegeben hatte, die ausgefüllten Bögen bei ihm persönlich abzugeben, weil er auf einer LehrerInnenliste abhaken wollte, von wem er sie bekommen hat. Mir war Anonymität sehr wichtig, deshalb bat ich eine Kollegin ein großes Kuvert mit Namensliste ins Konferenzzimmer zu legen. Jeder konnte seinen Fragebogen anonym abgeben und abzeichnen.

Den zweiten Fragebogen teilte ich dann selbst aus und bat die KollegInnen, sie auf einen dafür vorgesehenen Platz zu legen, was ganz gut funktionierte. Ich hatte aber das Gefühl, dass die Nachwirkungen der Handhabung der ersten Befragung in der Beantwortung der offenen Fragen zu spüren waren. Nur sehr wenige hatten diese Fragen beantwortet.

Weiteres Lernen meinerseits erfolgte, als ich erkennen musste, dass Auswertung und Interpretation der ersten Fragebögen, die ich dem Schulleiter mit der Bitte, diese im Konferenzzimmer für die KollegInnen aufzulegen, die Direktionskanzlei nicht verlassen hatten. Ich brachte noch eine Auswertung in die Schule und hängte sie an dem vom Direktor zugewiesenen Platz auf. Ich war ursprünglich nicht sehr glücklich über den Türstock, der mir zur Verfügung gestellt wurde, doch bei genauerer Betrachtung stellte sich heraus, dass es genau der richtige Ort war. Dort ging jede Lehrerin, jeder Lehrer sehr oft

vorbei und sie konnte nicht übersehen werden. Das Interesse der KollegInnen an den Ergebnissen war sehr groß und freute mich.

Im Rahmen der Semesterkonferenz wurde das Schulentwicklungsteam gebildet. Ein sehr ausgewogenes Team, ein Querschnitt durch das Kollegium: Konservative und Progressive, wie eine kritische Kollegin im Interview die pädagogischen Richtungen an unserer Schule einteilt (IKK1,1), junge und ältere LehrerInnen und auch eine Sonderpädagogin.

Am 10. März 2005 war es dann soweit. Wir trafen uns zu unserer ersten „Schulentwicklungsordination“, wie aus der Einladung hervorging. Ein Tagesordnungspunkt sollte die Auswertung und Interpretation der LehrerInnenfragebögen, Zufriedenheit und Schulqualität betreffend, sein. Ich bereitete für alle KollegInnen und den Schulleiter Unterlagen vor, die Basis für unsere weitere Arbeit sein sollten. Wie ich erwartet hatte, waren alle KollegInnen sehr neugierig und interessiert an den Ergebnissen. Sie begrüßten meinen Vorschlag auch SchülerInnen und Eltern zu befragen. Ein Kollege bot mir an, seine Beziehungen spielen zu lassen, damit wir unseren türkischen und albanischen Eltern die Fragebögen in ihrer Muttersprache vorlegen konnten. Damit sollte das Bild über unsere Schule abgerundet werden und Basis für die nächste Zusammenkunft sein.

Weitere Tagesordnungspunkte waren ein Rückblick auf Schulentwicklung vergangener Jahre, wobei festgestellt wurde, dass es außer einer neuen Schulordnung keine Änderungen gab (Protokoll, S.1).

Als Überlegungen für die Zukunft brachte der Schulleiter das Thema Nachmittagsbetreuung der SchülerInnen zur Diskussion. Vier von sechs anwesenden Personen äußerten sich dazu positiv, eine Kollegin brachte Bedenken ein, eine enthielt sich der Stimme.

Nach eineinhalb Stunden beendete der Schulleiter die Zusammenkunft mit dem Vorhaben, bezüglich der Nachmittagsbetreuung mit dem Schulerhalter Kontakt aufzunehmen.

Nach diesem ersten Zusammentreffen war ich sehr optimistisch im Hinblick auf die Weiterentwicklung und äußerst gespannt, welche Schwerpunkte sich aus den Datenerhebungen und –vergleichen ergeben würden.

Ich tippte das Protokoll noch in der Schule (ich hatte mich bereit erklärt in diesem Schuljahr die Kolleginnen zu entlasten und Schreivarbeiten zu übernehmen) und gab es der Schriftführerin mit der Bitte, es mit den Auswertungen und Interpretationen an den Schulleiter weiter zu reichen.

Noch vor Beginn der Osterferien brachte ich die SchülerInnenfragebögen in die Schule. Der Großteil der LehrerInnen zeigte sich sehr erfreut, einige dankten mir schmunzelnd für die tolle Stundenvorbereitung.

Während der Osterferien wertete ich aus und stellte die Ergebnisse grafisch dar. Jeder Klassenlehrer/ jede Klassenlehrerin sollte die Auswertung seiner/ ihrer Klasse erhalten, die im Klassenzimmer aufgehängt und mit den SchülerInnen besprochen werden sollte. Für das Konferenzzimmer hatte ich eine Schulgesamtwertung und eine Gegenüberstellung von A-Klassen und B-Klassen vorgesehen.

4. April. Mein nächster Besuch in der Schule. Ich freute mich, dass ich interessante Auswertungsergebnisse mitbringen konnte und war neugierig auf die Reaktionen der Lehrkräfte. Und ich wurde nicht enttäuscht. Die KlassenlehrerInnen studierten mit großem Interesse die Daten ihrer Klasse, andere vertieften sich in die Gegenüberstellung, stellten bei manchen Items große Unterschiede fest, begannen zu interpretieren – alles in allem – es war für mich sehr spannend, bis der Schulleiter mich in die Direktionskanzlei bat. „Ich muss dir leider mitteilen, dass in Bezug auf Schulentwicklung in diesem Schuljahr nicht mehr viel passieren wird...im Herbst...“ (FTB, 4.4.) Die Begründungen für seine autoritäre Entscheidung hörte ich nur am Rande. Es ging um Überlastung der Lehrkräfte, bedingt durch die Planung und Vorbereitung eines Festes zum 50-jährigen Bestand unserer Schule. Weitere Zusammenkünfte wären untragbar.

Ich konnte meine Enttäuschung schwer verbergen. Da meine Fragebögen für die Eltern schon in Arbeit, bzw. bei den ÜbersetzerInnen waren, teilte ich dem Schulleiter mit, dass ich diese noch austeilen würde.

Zu allem Überdross stellte ich dann auch noch fest, dass das Protokoll und die Beilage mit den Auswertungen der LehrerInnenfragebögen nicht im Konferenzzimmer auflag. Ich sprach eine Kollegin darauf an. Ihre Reaktion möchte ich zitieren: *„Ich wusste gar nicht, dass es eine Zusammenkunft gab. Wer war denn da anwesend? Was da besprochen wurde, möchte ich schon wissen und nach der Interpretation der Fragebögen haben schon mehrere gefragt. Es ist ja wichtig, wenn die Lehrer darüber reden.“* (FTB, 4.4.)

Am Nachmittag kaufte ich einen rosa Ordner (rosa, vielleicht wegen der rosaroten Brille, durch die ich vorher so manches gesehen hatte), schrieb groß SCHULENTWICKLUNG HS6 darauf und heftete alle Auswertungen und das Protokoll der ersten Sitzung ein.

Am nächsten Tag fuhr ich in die Schule und legte den Ordner neben das Telefon. Eine junge Kollegin, die nur ein paar Stunden an unserer Schule unterrichtet, sprach mich sofort an und fragte, ob sie hineinschauen dürfe. Ihre sehr positive Reaktion: *„ Ich finde es super, dass an dieser Schule so etwas gemacht wird“*, (FTB, 5.4) gab mir wieder etwas Zuversicht und das Gefühl, dass doch nicht alles umsonst war.

Sehr ermutigend war für mich dann auch noch ein Telefongespräch mit einer anderen Kollegin. Sie teilte mir folgendes mit: Sie habe in ihrer Klasse das Lesen der Grafik besprochen und den SchülerInnen während der Planarbeit Zeit gegeben, die Klassenwertung zu studieren. Die Kinder zeigten sich sehr interessiert. (FTB, 6.4.)

Während ich auf die Übersetzungen der Elternfragebögen wartete, betrachtete ich den „Scherbenhaufen“ meiner Arbeit. Ich überlegte, ob ich mein Vorhaben überhaupt zu Ende führen sollte, denn 200 Fragebögen auszuwerten und Diagramme zu erstellen ist immerhin ziemlich zeitaufwändig. Andererseits interessierten mich die Rückmeldungen der Eltern brennend, deshalb beschloss ich diesen Schritt noch zu gehen.

In Bezug auf meine Forschungsarbeit hatte ich aber das Gefühl irgendwo im luftleeren Raum zu schweben und wusste nicht, wie ich wieder Boden unter die Füße bekommen konnte. Ich rief einen kritischen Freund zu Hilfe und schilderte ihm meine Situation (AE-Mail, 11.4.). Seine Empfehlung, Interviews mit KollegInnen zum Thema „Gründe für die Beendigung der

Schulentwicklung“ durchzuführen (KFE-Mail, 11.4.), gefiel mir sehr gut und schien mir ein geeignetes Mittel zur Abrundung meiner Forschungsarbeit.

Am 25. 4. verteilte ich die Elternfragebögen an die Klassenvorstände. In der Schule herrschte hektischer Betrieb, die Stimmung war sehr schlecht und manche zeigten nicht unbedingt Freude über die Arbeit, die ich Ihnen schon wieder aufbürdete. Es fand sich trotzdem Gelegenheit mit einigen KollegInnen zu plaudern und dabei stellte sich heraus, dass niemand im Kollegium wusste, was der Schulleiter mir schon drei Wochen vorher mitgeteilt hatte.

Am 26. 4. rief ich den Schulleiter an und fragte ihn, ob es noch Zusammenkünfte des Schulentwicklungsteams geben würde, oder ob ich meine Arbeit abschließen könnte. Als er seine Aussage vom 4. 4 bestätigte, bat ich ihn, doch auch das Schulentwicklungsteam und das Lehrerkollegium davon in Kenntnis zu setzen. (FTB 26. 4.)

Die Auswertung der Elternfragebögen und die beiden Interviews mit kritischen KollegInnen (auf letztere werde ich im Kapitel 6.1. näher eingehen) bildeten den Abschluss meiner Forschungsarbeit.

### **3. Methodenauswahl – Methodenkritik**

#### **3.1. Fragebögen**

Da ich vorhatte, eine sehr große Gruppe von Personen zu befragen, erschien mir der Einsatz von Fragebögen als geeignetes Mittel zur Datensammlung. Außerdem schätzte ich die Anonymität und erhoffte mir dadurch ehrliche Antworten.

##### **3.1.1. LehrerInnenfragebögen**

Die Befragung der LehrerInnen war für mich die schwierigste. Einerseits wollte ich Information über die berufliche Zufriedenheit der KollegInnen, die auch die Beziehung zum Schulleiter einschloss, andererseits war mir aber klar, dass dies ein sensibler Punkt war und ich war sehr unsicher in der Formulierung der

Items. Deshalb entschloss ich mich, den vom Zukunftsministerium erstellten „Q. I. S. – Fragebogen“ ([www.qis.at](http://www.qis.at)) zum Thema „Wie gut ist unsere Schule“ zu verwenden. Der LehrerInnenfragebogen ist unterteilt in drei Bereiche: **Teil A** erhebt die berufliche Zufriedenheit der Lehrkräfte, **Teil B** bezieht sich auf Qualitätsmerkmale unserer Schule und **Teil C** stellt drei offene Fragen zum Thema „Was Ihnen gefällt – was Sie stört“.

Der gesamte Fragebogen umfasst 71 Items, davon 66 mit 4 Antwortkategorien (trifft völlig zu / trifft eher zu / trifft eher nicht zu / trifft überhaupt nicht zu) und 2 Fragestellungen, jeweils am Ende von Teil A und B, mit 5 Antwortkategorien ( 5 Smileys / sehr gut – nicht genügend).

Da der Fragebogen sehr umfassend ist und mir die Beantwortung aller Fragen auf einmal sehr zeitaufwändig erschien, entschloss ich mich mit der Erhebung der beruflichen Zufriedenheit (**Teil A**) zu beginnen und mit Teil B und C eine zweite Befragung durchzuführen.

Inhaltlich entsprach der Fragebogen meinen Erwartungen, doch leider musste ich feststellen, dass die Bearbeitbarkeit sehr schwierig war. Abgesehen von der kleinen Schrift sind die Antwortkategorien oft nicht in derselben Zeile wie die dazugehörigen Items und außerdem gibt es mehr Zeilen mit Antwortmöglichkeiten als Fragen. Ich war sehr unsicher, ob ich einen Fragebogen in derart schlechter Qualität an meine KollegInnen austeilen sollte. Einerseits war mir bewusst, dass Probleme beim Beantworten auftauchen würden, andererseits wollte ich einen authentischen Fragebogen, veröffentlicht durch das Bundesministerium.

Also entschloss ich mich Abstand zu nehmen von Änderungen und verwendete das Original aus dem Internet.

Die Rückmeldungen der KollegInnen waren dementsprechend, sie klagten, wie mühselig es gewesen wäre, den Fragebogen auszufüllen.

Ebenso mühselig war für mich dann auch die Auswertung, da die dafür vorgegebene Schablone nicht passte.

Bei **Teil B** erleichterte ich meinen KollegInnen und mir die Arbeit, indem ich im Vorhinein überflüssige Zeilen mit Antwortkategorien entfernte.

Die Beantwortung der Fragen in **Teil C** basierte auf Freiwilligkeit und nur 7 (von 17) KollegInnen nutzten die Möglichkeit ihre Meinung zu äußern.

(LehrerInnenfragebögen siehe Anhang)

### 3.1.2. SchülerInnenfragebögen

Für die Befragung der SchülerInnen erstellte ich einen Fragebogen, angelehnt an den „Q.I.S.-Fragebogen“. Er umfasst einen kurzen Brief von mir an die SchülerInnen und weiters einen zweiseitigen Fragebogen, unterteilt in vier Dimensionen (siehe Anhang). Es war mir wichtig, dass er für die SchülerInnen gut lesbar war, dass die Länge sie nicht überforderte und sie sich persönlich angesprochen fühlten.

Da ich plante eigene Klassenwertungen vorzunehmen, sah ich auf dem Deckblatt ein Kästchen vor, in dem die Klasse eingetragen werden sollte. Die Rückmeldungen der Lehrkräfte, in deren Unterrichtsstunden die Kinder die Fragebögen ausfüllten, waren überwiegend positiv. Die Kinder freuten sich zum Thema Schule befragt zu werden und nahmen das Ausfüllen sehr ernst. Eine Kollegin kritisierte die sprachliche Schwierigkeit, besonders im Teil A, die SchülerInnen in der 4. Klasse hätten sehr viele Wörter nicht verstanden. Hier zeigt sich einer der Nachteile von Fragebögen: „Es gibt keine sichere Kontrolle, ob die Fragen so verstanden werden, wie der forschende Lehrer sie verstanden wissen möchte.“ (Altrichter/Posch 1998, 161)

### 3.1.3. Elternfragebögen

Den Fragebogen für die Eltern (s. Anhang) übernahm ich inhaltlich wieder ganz von [www.qis.at](http://www.qis.at), gestaltete ihn aber übersichtlicher und fügte die Dimension „Meinung zu Nachmittagsbetreuung“ an. Da an unserer Schule der Anteil ausländischer Kinder in manchen Klassen sehr hoch ist, erhielten Eltern mit schlechten Deutschkenntnissen den Fragebogen zweisprachig (deutsch / türkisch oder deutsch / albanisch). Wie bei den SchülerInnenfragebögen verzichtete ich auch hier auf offenen Fragen, was ich im Nachhinein bereute. Einige Eltern schrieben Bemerkungen auf die Fragebögen und mir wurde klar, dass so manche/r mehr zu sagen gehabt hätte.

## 3.2. Interview

Im Verlauf meiner Forschungsarbeit führte ich drei Interviews durch. Die Auswahl meiner Interviewpartner ergab sich aus dem Forschungsprozess.

Zum einen wollte ich auch vom Schulleiter bezüglich seiner Zufriedenheit und seiner Einschätzung der Situation an der Schule Daten erheben, zum anderen sollten zwei Interviews von LehrerkollegInnen (KK1 und KK2) aus dem Schulentwicklungsteam Daten zum unerwarteten Abbruch des Schulentwicklungsprozesses liefern. Bei der Auswahl entschied ich mich für eine Kollegin (KK1), die ich zu den „Zweiflern“ zählte und als Pendant dazu wählte ich KK2, einen Kollegen, der Veränderungen und Neuerungen gegenüber sehr aufgeschlossen ist.

Aus ethischen Gründen (vgl. Altrichter/ Posch 1998, 146) informierte ich meine InterviewpartnerInnen über Inhalt und Zweck der geplanten Interviews, versicherte ihnen Anonymität und dass ich die Daten nur für meine Studie verwenden würde.

Alle drei InterviewpartnerInnen gestatteten mir eine Bandaufzeichnung, was sich als großer Vorteil erwies. Ich konnte mich bei den Interviews ganz auf mein Gegenüber konzentrieren und durch Fragen, Zuhören und Nachfragen das Gespräch leiten. Ein Mitschreiben meinerseits hätte sicher den Gesprächsfluss unterbrochen und eventuell wertvolle Information verhindert. Ein Gedächtnisprotokoll wäre lückenhaft gewesen. Außerdem konnte ich beim Abhören des Bandes meine eigene Rolle als Interviewerin reflektieren und daraus lernen.

## **4. Ergebnisse**

Aus der Vielzahl der von mir erhobenen Daten möchte ich einerseits diejenigen anführen, die für meine Forschungsfrage in Bezug auf die Einstellung der LehrerInnen zum Thema Schulentwicklung von Relevanz sind und andererseits jene, die als Basis für Schulentwicklungsthemen dienen hätten können. Die Analyse des Interviews mit dem Direktor rundet das Bild ab.

### **4.1. Einstellung der LehrerInnen zum Thema Schulentwicklung**

Es ist sehr schwierig über eine Veränderung der Einstellung konkrete Aussagen zu machen, da im Herbst keine Ist-Stand-Erhebung durchgeführt wurde.

Meine kritische Kollegin und mein kritischer Kollege, die ich im Interview gezielt fragte, ob sich die Stimmung im Lehrkörper in Bezug auf Schulentwicklung seit Herbst geändert hätte, antworteten:

*„Nein, es hat sich damals keiner melden wollen (Anm. Verfasserin: gemeint ist ins Schulentwicklungsteam) und so war es jetzt auch.“* (IKK1, 5)

*„Nein, das glaube ich nicht, dass sich etwas geändert hat. Es ist so, wie es bisher war. Vielleicht ist der eine oder andere ein bisschen sensibler dafür geworden,...aber, dass da jetzt ein Feuerwerk entbrannt ist,..., das war nicht.“* (IKK2, 2)

Auf meine Frage, ob die Auswertungen meiner Fragebögen Interesse geweckt hätten, bekam ich folgende Aussagen:

*„Ja, ich glaube schon. Aber die Fragebögen waren auch eine Belastung für die Klassenvorstände.“* (IKK1, 5)

*„Ja, ja, das glaube ich schon...ich selber hab sie mir auch mitgenommen ...und ich habe auch bemerkt, dass sich andere Kolleginnen und Kollegen schon die eine oder andere Auswertung angeschaut haben...“* (IKK2, 3)

Meine eigenen Beobachtungen, die ich nach meinen Besuchen an der Schule im Tagebuch festhielt, zeigen, dass durchaus Interesse vorhanden war.

Aussage einer Kollegin in einem Gespräch über die Schulentwicklungssitzung:  
*„Was da besprochen wurde, möchte ich schon wissen.“* (FTB, 4. 4.)

Eine junge Kollegin, die den von mir aufgelegten rosa

Schulentwicklungsordner sofort in Beschlag nahm: *„Ich finde es super, dass an dieser Schule so etwas gemacht wird. Gibt es auch Vergleichsdaten mit anderen Schulen?“* (FTB, 5. 4.)

Bei einem Telefonat mit einer anderen Kollegin bekam ich folgende Information: *„Die Klassenvorstände haben die Ergebnisse (Anm.: der SchülerInnenfragebögen ) untereinander verglichen, sie waren sehr interessiert.“* (FTB, 6. 4.)

## 4.2. Analyse der durch Fragebögen erhobenen Daten

Da diese Daten Aufschluss geben sollen, wo Schulentwicklung ansetzen soll, bzw. wo Schwerpunkte gesetzt werden sollten, beschränke ich mich auf Spitzenwerte nach oben (Zufriedenheit) und nach unten (Unzufriedenheit)

### 4.2.1. LehrerInnenfragebögen

#### Fragebogen A. Berufszufriedenheit der LehrerInnen:

Das Ministerium sieht für diesen Fragebogen eine Auswertung nach Skalen (Zufriedenheitsdimensionen) vor. Die Prozentwerte sind Durchschnittswerte aller Befragten.

Meine Auswertung nach Skalen ergab als Spitzenwert nach oben die „Tätigkeit als LehrerIn“ mit 59% und nach unten „Rahmenbedingungen“, mit einem Referenzwert von 39%.

Bei der Auswertung der einzelnen Items zeigte sich ein genaueres Bild. Im Durchschnitt überwiegend zufrieden (über 67%) sind die LehrerInnen unserer Schule

- mit ihrer eigenen Leistung für die Schule (69%)
- bei der Bewältigung von Schwierigkeiten (70%)
- über ihre Akzeptanz bei den SchülerInnen (77%)
- mit der Freude am Umgang mit den SchülerInnen (82%)

Extreme Unzufriedenheit (unter 40%) zeigte sich bei

- Autorität der Lehrpersonen bei den Eltern (21%)
- schwierigen SchülerInnen (25%)
- Ausstattung der Schule (28%)
- Ansehen in der Öffentlichkeit (30%)
- Räumlichen Verhältnissen (30%)

#### Fragebogen B: Qualitätsmerkmale der Schule

Durch den Fragebogen B wurde die Einschätzung der LehrerInnen in Bezug auf die Qualität unserer Schule befragt.

Eine überwiegend positive Einschätzung (Referenzwert 67% - 69%) zeigte der Durchschnitt der LehrerInnen zu den Qualitätsmerkmalen

- Pädagogische und fachliche Weiterbildung

- LehrerInnen und SchülerInnen sind innovativen Lehr- u. Lernformen aufgeschlossen
- Lehrpersonen kümmern sich um ihre SchülerInnen
- Erziehung ist ebenso wichtig wie Wissensvermittlung
- Konsequente Regeleinhaltung

Sehr negativ eingeschätzt ( Referenzwerte unter 40%) wurden folgende 10 Qualitätsmerkmale:

- Attraktivität der Schule, viele Anmeldungen (27%)
- Elternpartizipation (29%)
- Positive Einstellung zum Lernen (31%)
- SchülerInnen übernehmen Verantwortung (33%)
- AbsolventInnen sind besonders erfolgreich (35%)
- Attraktives Lehrangebot bietet Entfaltungsmöglichkeiten (37%)
- Beziehungen zw. Schule und Schulumfeld (37%)
- Leistungsstandards (39%)
- Formulierungen gemeinsamer Wertvorstellungen (39%)
- Gewalt und Vandalismus (39%)

Eine Lehrperson differenzierte bei 3 Fragestellungen zwischen Integrationsklassen und „Regelklassen“.

Qualitätsmerkmal	I-KL Punkte	R-KL Punkte
55. AbsolventInnen unserer Schule sind besonders erfolgreich...	2	1
61. Unsere Schüler/innen sind überwiegend positiv zur Schule und zum Lernen eingestellt.	3	0
62. Unsere Schule ist für neue Schüler/innen und deren Eltern attraktiv... mehr Anmeldungen...	3	0

#### Fragebogen C:

Dieser Fragebogen beinhaltete 3 offene Fragen und wurde nur von 7 Lehrpersonen ausgefüllt.

- Als besondere Stärken dieser Schule wurden einerseits die gute Zusammenarbeit und Kollegialität genannt und andererseits Integration, alternative Leistungsbeurteilung, Daltonplan und Teamarbeit.

- Als besondere Schwäche nannten die KollegInnen Gesprächsklima und Ergebnisse bei Diskussionen, mangelnde Kooperation zwischen Regelklassen und Integrationsklassen, Direktor, Unterrichtsräume und dass keine Entwicklung statt findet.
- Dringend verbessert gehören Gesprächsklima, pädagogische Konferenzen und Führungsstil, weiters bedarf es einer Verbesserung der allgemeinen räumlichen Situation und der Ausstattung der Schule. In Extremklassen sollte Teamteaching möglich sein.

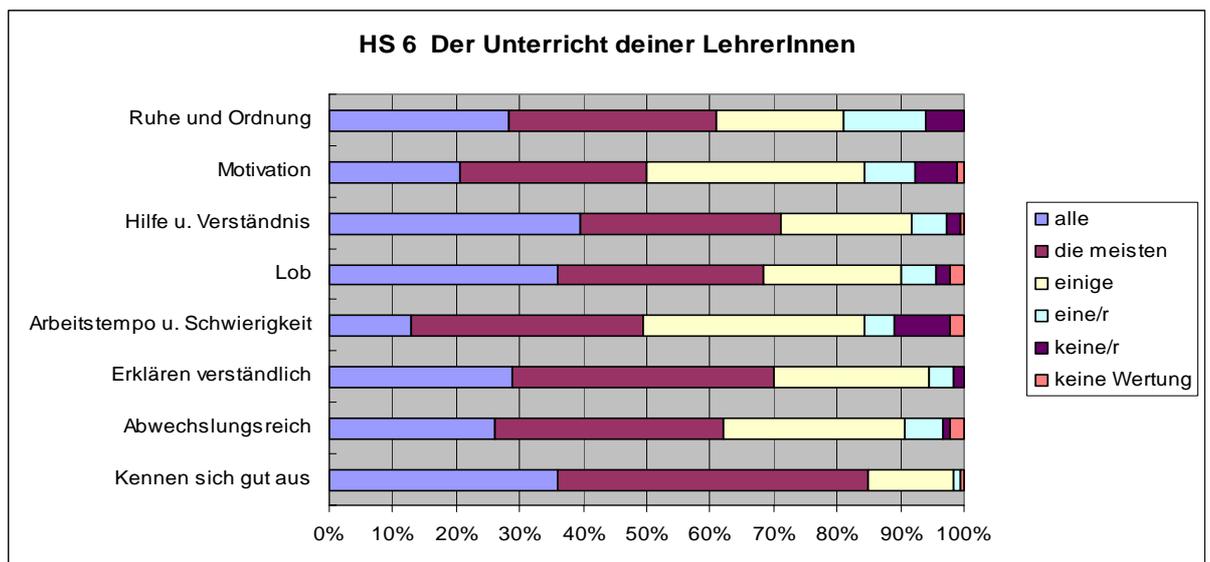
#### 4.2.2. SchülerInnenfragebögen

Der SchülerInnenfragebogen ist unterteilt in 4 Dimensionen.

1. „Eigenschaften der LehrerInnen“, 2. „Unterricht der LehrerInnen“, 3. „Deine Klasse – deine MitschülerInnen“ und 4. „Deine Schule“.

Als Diskussionsgrundlage für Schulentwicklungsthemen dienen die Dimensionen 2 bis 4, wobei für das Finden von Stärken und Schwächen unserer Schule auf Spitzenwerte nach oben und unten besonderes Augenmerk gelegt wird.

Der Unterricht der LehrerInnen:



**Abbildung 1(Schulgesamtwertung)**

In der Schulgesamtwertung bestätigen 85% der SchülerInnen (addiert man „alle“ und „die meisten“) den LehrerInnen fachliche Kompetenz.

Geringe Zustimmung erhalten die LehrerInnen im Bereich Motivation (50%) und bei der Selbstbestimmung der SchülerInnen in der Wahl von Arbeitstempo und Schwierigkeitsgrad (49,5%).

Bei den restlichen Fragestellungen bewegt sich die Zustimmung der SchülerInnen im Bereich 61% - 71%. Es handelt sich hier um Mittelwerte aus Daten der Integrationsklassen und „Regelklassen“. Da die Integrationsklassen im Klassenverband unterrichtet werden und dies auf Grund der notwendigen Differenzierung Methodenvielfalt fordert, vergleiche ich A-Klassen (Integrationsklassen) und B-Klassen.

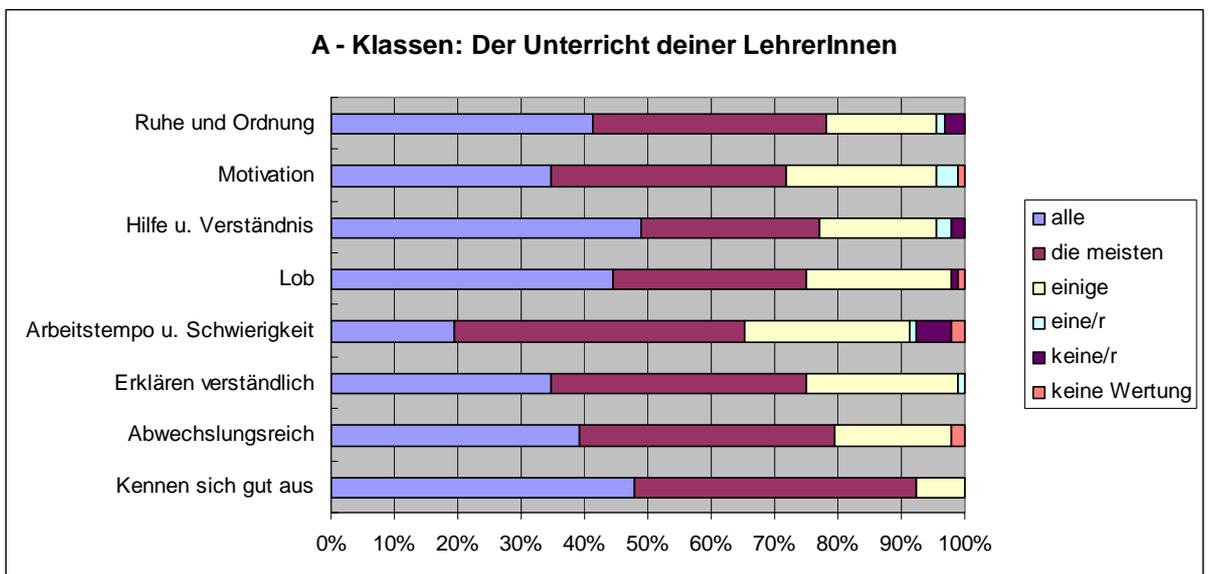
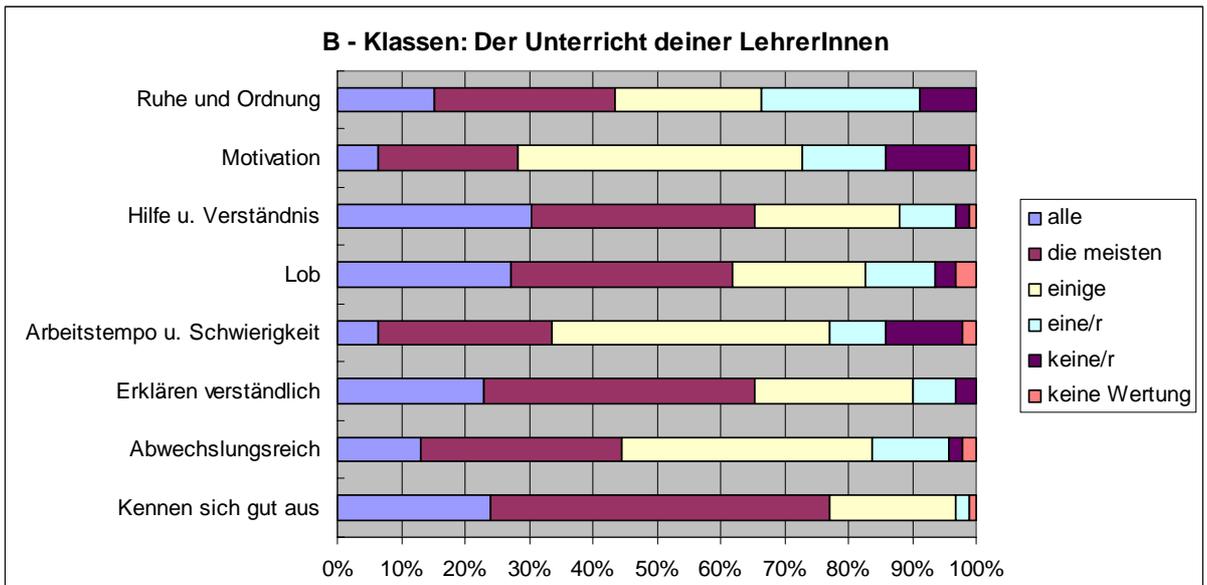


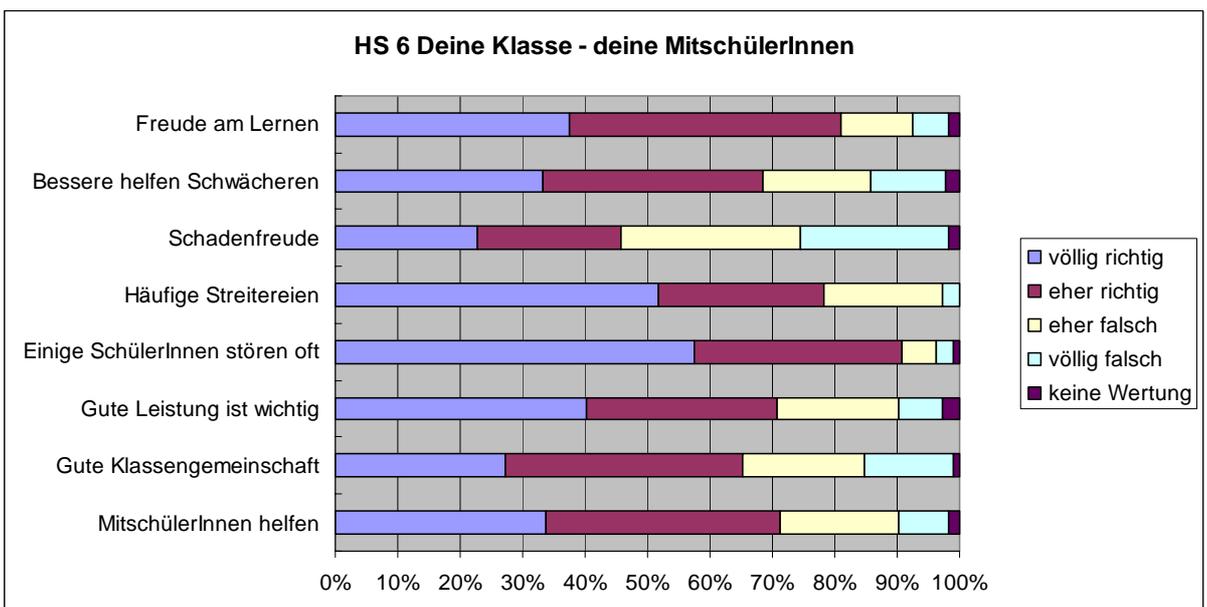
Abbildung 2 (Integrationsklassen)



**Abbildung 3 (Regelklassen)**

Im Vergleich ergibt sich in allen Fragen eine deutlich höhere Zustimmung der Schülerinnen der Integrationsklassen. Es gelingt einer größeren Anzahl von Lehrkräften, die SchülerInnen zu motivieren und ihnen die Verantwortung für Arbeitstempo und Wahl der Aufgaben zu übertragen.

Deine Klasse – deine MitschülerInnen



**Abbildung 4 (Schulgesamtwertung)**

81% aller befragten SchülerInnen sind der Meinung, dass die meisten MitschülerInnen Freude am Lernen haben und sich auch anstrengen, jedoch nur 71% erachten gute Leistung als wichtig.

Der überwiegende Teil der SchülerInnen fühlt sich im Unterricht durch MitschülerInnen gestört (91%) und 78% bestätigen häufige Streitereien in der Klasse.

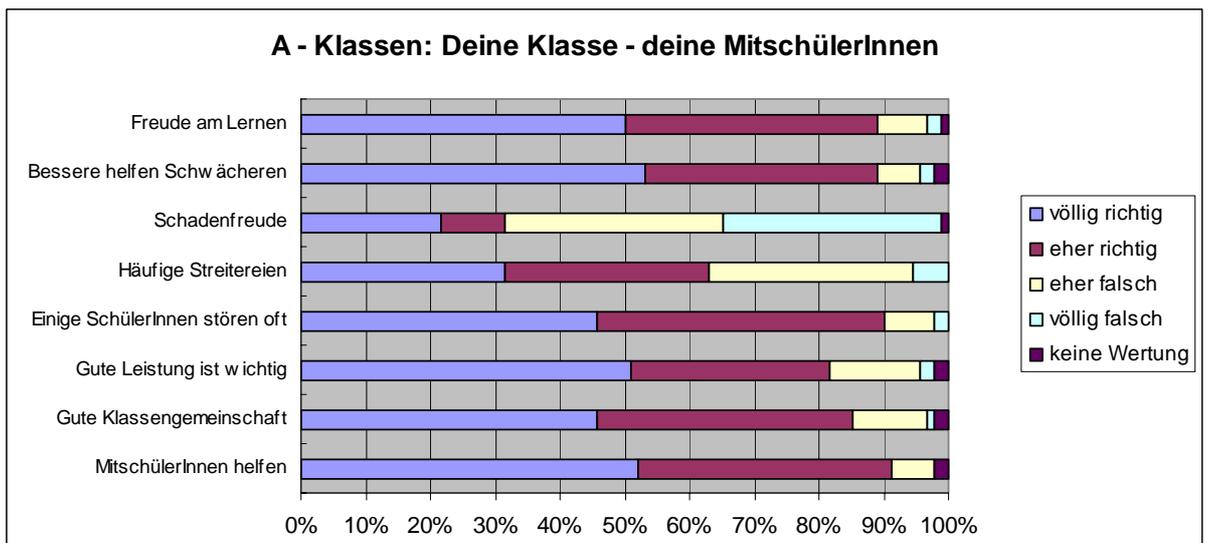


Abbildung 5(Integrationsklassen)

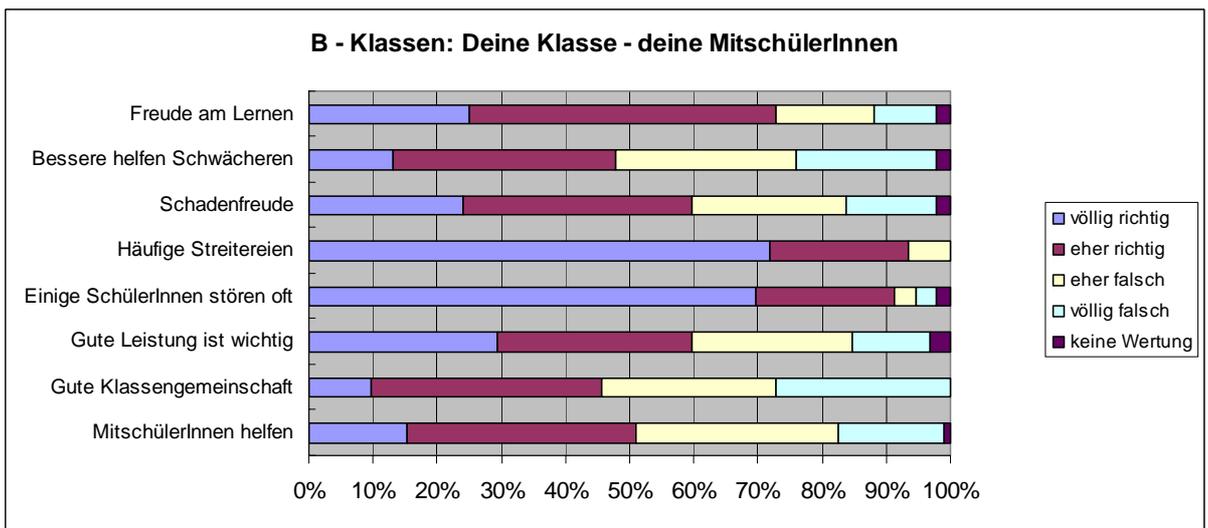
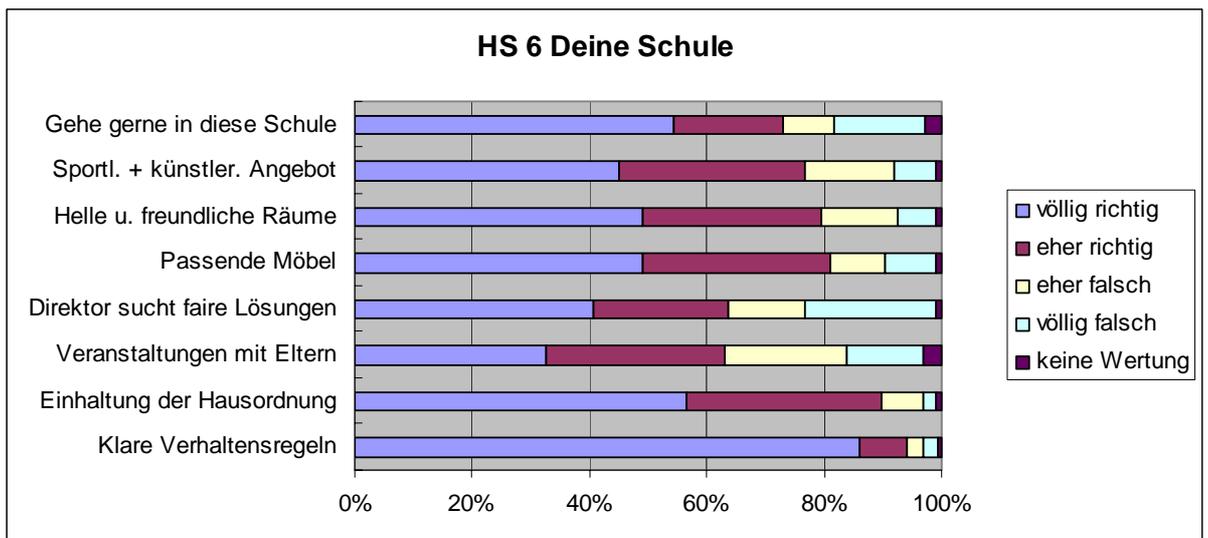


Abbildung 6 (Regelklassen)

Der Vergleich der A – Klassen mit den Parallelklassen ergibt deutlich mehr Freude am Lernen, größere Leistungsorientiertheit und viel höhere soziale Kompetenz in den A – Klassen.

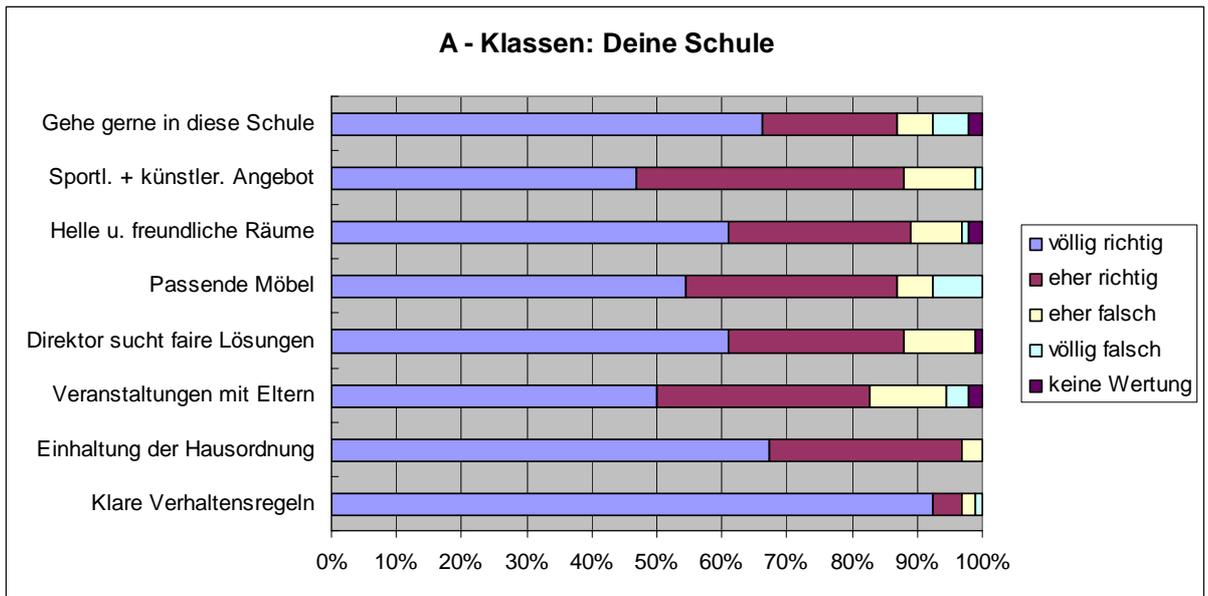
Auffallend ist das annähernd gleich hohe Maß an Störung während des Unterrichts durch MitschülerInnen.

### Deine Schule

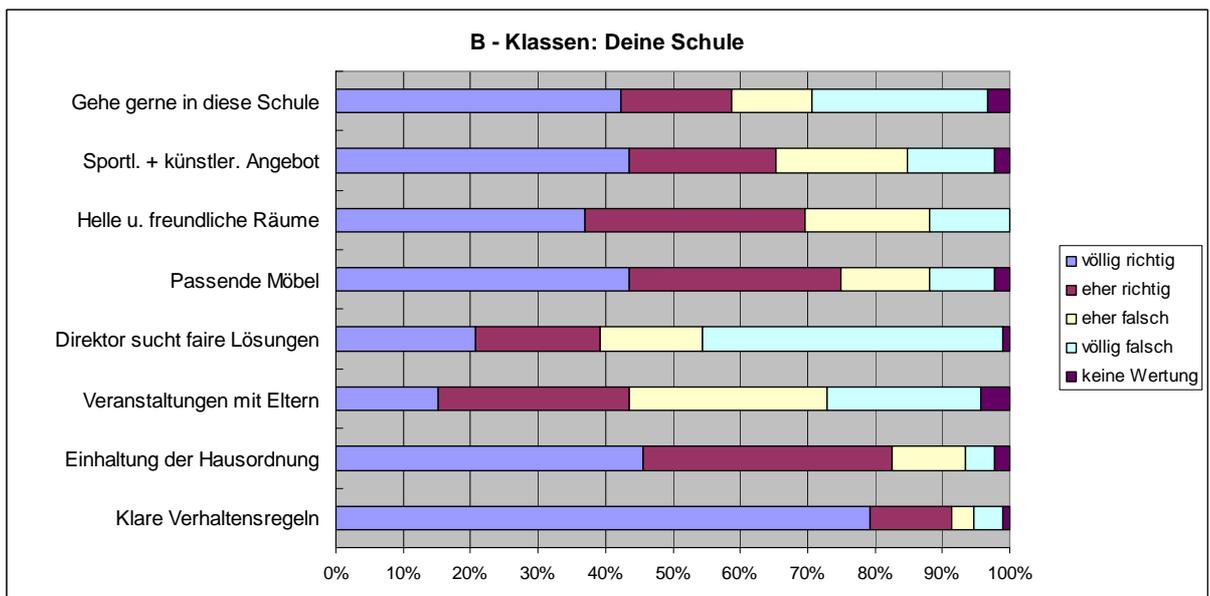


**Abbildung 7 (Gesamtwertung)**

Dass es in unserer Schule klare Verhaltensrichtlinien gibt und auf die Einhaltung der Hausordnung geachtet wird, bestätigt ein sehr hoher Prozentsatz der SchülerInnen. Weniger hohe Zustimmung zeigen die Ergebnisse in Bezug auf das Problemlösungsverhalten des Direktors und Veranstaltungen mit Eltern. Mit dem zusätzlichen Angebot, den Klassenräumen und Möbeln sind die Kinder zufrieden, und 73% aller SchülerInnen sagen, dass sie gerne in diese Schule gehen.



**Abbildung 8 (Integrationsklassen)**



**Abbildung 9 (Regelklassen)**

Die SchülerInnen der Integrationsklassen sind in hohem Maße zufrieden mit ihrer Schule, 87% bestätigen, dass sie gerne in diese Schule gehen. In den B – Klassen sind dies nur 59%. Sehr auffällig ist die hohe Unzufriedenheit der Regelklassen mit dem Direktor in Bezug auf faire Lösungen bei Problemen (60%) im Gegensatz zu sehr hoher Zufriedenheit in den A – Klassen (88%), und nur 43% bestätigen, dass es auch immer wieder Veranstaltungen mit Eltern gibt.

### 4.2.3. Elternfragebögen

Der Elternfragebogen ist einerseits Rückmeldung über den Grad der Zufriedenheit mit der Arbeit der Lehrkräfte und der Schule als Lebensraum ihres Kindes und gibt andererseits Auskunft über die Anzahl der Eltern - LehrerInnenkontakte. Eine Frage zielt auf das Interesse der Eltern an Nachmittagsbetreuung an unserer Schule ab.

Ich verzichte hier auf eine Gegenüberstellung von Integrationsklassen und „Regelklassen“, da die Abweichungen nicht in dem Maße feststellbar sind, wie bei den Fragebögen der SchülerInnen.

Auf auffallende Ergebnisse einzelner Klassen werde ich eingehen und im Anhang belegen.

Im Folgenden handelt es sich um Gesamtwertungen der Schule.

#### Eltern – LehrerInnenkontakte

Von 167 befragten Eltern sind 140 der Ansicht, dass die Anzahl der Gespräche ausreichend ist. (vgl. Anhang: Auswertung Elternfragebogen)

#### Nachmittagsbetreuung

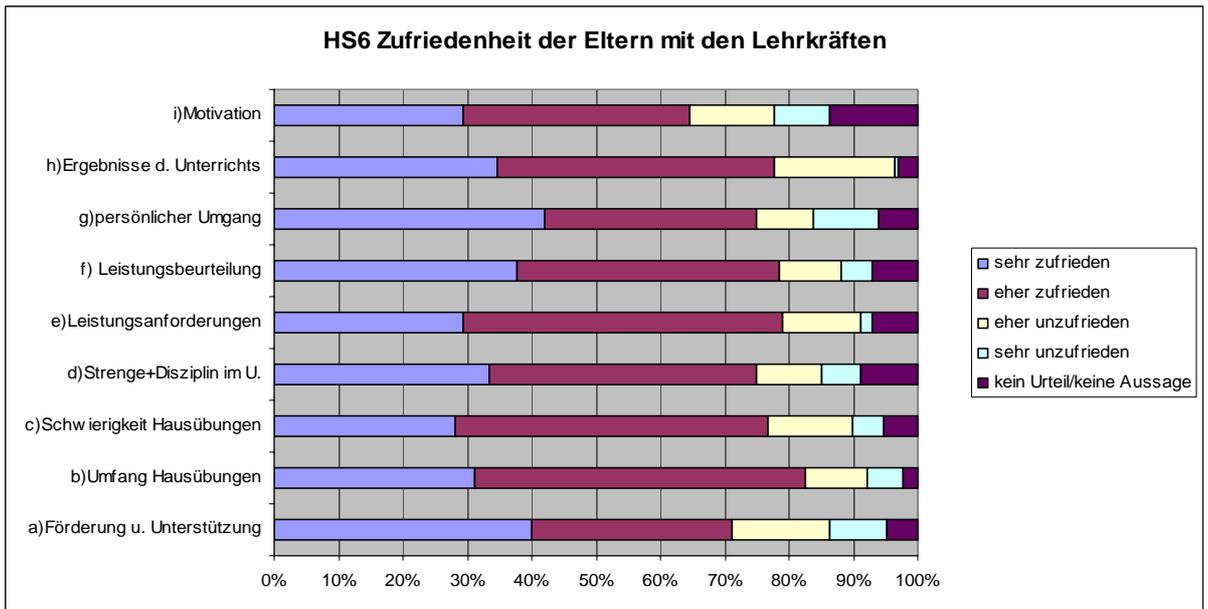
89% der Eltern würden eine Nachmittagsbetreuung ihrer Kinder begrüßen oder könnten sie sich vorstellen. (vgl. Anhang: Auswertung Elternfragebogen)

#### Zufriedenheit der Eltern mit den Lehrkräften

Die Eltern unserer SchülerInnen sind mit den Lehrkräften mehrheitlich zufrieden. Mit einer Ausnahme bewegen sich die Prozentwerte zwischen 72 % und 83%. In Bezug auf Motivation zeigen sich die Eltern mit 64% am wenigsten zufrieden.

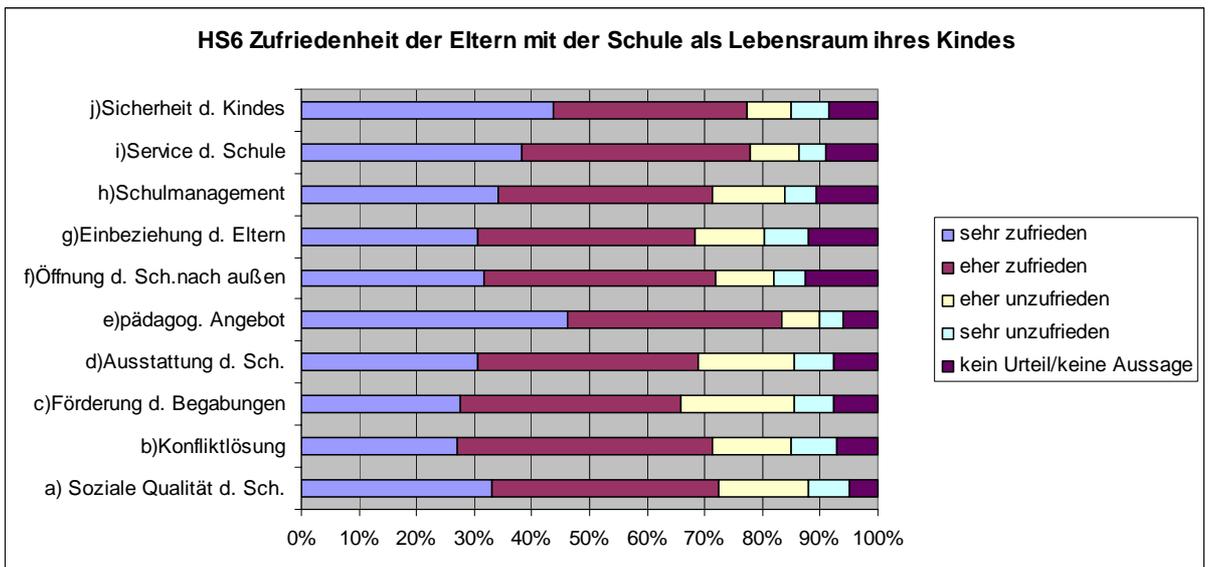
Extremwerte: 87 % der Eltern der 1.a Klasse sind der Meinung, dass die LehrerInnen ihr Kind motivieren und begeistern können. In der 2.b Klasse hingegen sind es nur 48 %.

Mit Ausnahme der beiden Extreme zeigt sich in Bezug auf Motivation die Tendenz: je höher die Schulstufe, desto zufriedener.



**Abbildung 10 (Gesamtwertung Eltern)**

Zufriedenheit der Eltern mit der Schule als Lebensraum ihres Kindes



**Abbildung 11(Gesamtwertung Eltern)**

Das pädagogische Angebot an unserer Schule ist für den überwiegenden Teil der Eltern (83 %) zufrieden stellend. 77% sehen ihre Kinder sicher untergebracht und schätzen das Service der Schule.

Extremwerte: 94% der Eltern der 4.a Klasse sind zufrieden mit der Sicherheit ihres Kindes, jedoch nur 58% der 1.b Klasse. Auch in Bezug auf das Service der Schule sind die Eltern der 1.b Klasse am wenigsten zufrieden (53%).

Insgesamt am wenigsten zufrieden sind die Eltern mit der Förderung der Begabungen (66%), der Einbeziehung der Eltern ins Schulgeschehen (68%) und der Ausstattung der Schule (69%).

Extremwerte: Nur 47 % der Eltern der 1.b Klasse sind mit ihrer Einbeziehung ins Schulleben zufrieden. Sehr zufrieden sind die Eltern der 1.a Klasse mit der Ausstattung der Schule (94%).

#### 4.3. Analyse des Interviews mit der Schulleitung

Das am 15.2. 05 durchgeführte Interview mit dem Direktor unserer Schule ergab folgende Daten in Bezug auf

- Zufriedenheit als Schulleiter

*„Im Großen und Ganzen bin ich sehr zufrieden“... die Unzufriedenheit geht in die Richtung, dass ich immer noch ein bisschen unglücklich bin damit, dass wir nicht ein Ideal anstreben, sondern versuchen, mehrere anzustreben...*

(ISL, 1)

Bezüglich seiner Zufriedenheit mit den LehrerInnen zeigte er sich einerseits *„sehr zufrieden mit der Einsatzbereitschaft der Lehrer“*, schränkt dies aber mit der Aussage, *„...aber vermutlich aus Überlastung einzelner Lehrer, sei es familiärer Art oder schulischer Art, scheint es so, als hätten manche Lehrer keine Zeit und damit auch keine Bereitschaft sich mehr für die gesamte Schule zu engagieren.“* ein. (ISL, 1)

Außerdem würde er sich wünschen, *„dass...das ‚konservative Lager‘ und das ‚Lager‘, das sehr reformpädagogisch aktiv ist, ein bisschen mehr zusammen wachsen können.“* (ISL, 1)

- Stärken und Fähigkeiten im Lehrkörper

Die absoluten Stärken und großes Engagement unserer LehrerInnen sieht der Schulleiter im pädagogischen Bereich. *„Ich habe bisher nicht erlebt, dass an anderen Schulen so intensiv für das Kind gearbeitet wurde und so intensiv nach pädagogischen Lösungen nachgedacht wurde und gesucht wurde, wie das bei uns der Fall ist.“* (ISL, 2)

- Notwendige Veränderungen / Ansätze für Schulentwicklung

Das größte Problem für den Direktor liegt in der Individualität der LehrerInnen im Bereich der Pädagogik und der geringen Bereitschaft im Lehrkörper an

*„einer Sache zu arbeiten“. „...und das bedrückt mich, dass wir nicht an einer Sache arbeiten, sondern dass doch sehr egozentrisch gearbeitet wird, weil man glaubt, man hat die einzig wahre Pädagogik und die anderen nicht. Da gibt es für mich einen Hickhack, den ich gerne weg hätte...Und für mich ist es ein Ziel daran zu arbeiten.“ (ISL, 2)*

Unter bestimmten Rahmenbedingungen könnte er sich unsere Schule als Ganztagschule oder Schule mit Ganztagsbetreuung vorstellen.

## **5. Interpretation**

Die Einstellung der LehrerInnen zum Thema Schulentwicklung hat sich nicht wesentlich gebessert. Sie legen den Schwerpunkt ihrer Arbeit auf den Unterricht, an dem sie auch Freude haben, zeigen aber wenig Bereitschaft sich in den Bereichen zu engagieren, in denen sie am wenigsten zufrieden sind. Diese Annahme wird auch durch die Aussage des Direktors (Punkt 4.3.) und der kritischen Kollegin (Punkt 4.1.) unterstützt. Das Interesse der LehrerInnen an den Ergebnissen der Befragungen lässt einerseits eine gewisse Sensibilität (Punkt 4.1.) für die Notwendigkeit von Schulentwicklung vermuten, könnte andererseits aber auch lediglich Interesse an Rückmeldungen über ihre pädagogische Arbeit sein.

Der Schulleiter wünscht sich eine Schule, an der alle an einem Strang ziehen und ein Ideal anstreben. Sein Ziel ist ein Zusammenwachsen der beiden „Lager“ und damit die Beendigung des „pädagogischen Hickhacks“. Mit dem Engagement der LehrerInnen in Bezug auf die gesamte Schule zeigt er sich bedingt zufrieden, spricht ihnen aber großes Lob für ihre pädagogische Arbeit im Interesse der Kinder aus.

Die SchülerInnen der Integrationsklassen gehen lieber in unsere Schule, haben eine deutlich positivere Einschätzung ihrer Lehrkräfte und ihrer Schule, zeigen mehr soziale Kompetenz und eine bessere Einstellung zum Lernen. Da der Schulleiter die Einteilung der Kinder in die ersten Klassen vornimmt (mit Ausnahme der I-Kinder) und dazu tendiert, „schwierige“ Kinder in die Integrationsklasse zu geben (Doppelbesetzung), bedeutet das für mich, dass die Arbeitsweise der I-LehrerInnen für die Kinder in jeder Hinsicht förderlich ist.

Die sehr negative Einschätzung des Direktors durch die SchülerInnen der Regelklassen möchte ich mit einem „Gedächtniszitat“ deuten: *“Ist ja eh klar, die sind so schlimm, deshalb werden sie dauernd zum Direktor geschickt und von ihm geschimpft.“* (Bemerkung einer Kollegin beim Vergleichen der Grafiken) d.h.: I-LehrerInnen lösen Probleme mit SchülerInnen anscheinend ohne Direktor, in den B-Klassen wird dem Direktor die Rolle des „Buh-Mannes“ zgedacht.

Widersprüchlich sind die Aussagen zur Eltern-LehrerInnenbeziehung. Die LehrerInnen zeigen extreme Unzufriedenheit in Bezug auf ihre Autorität bei den Eltern, die Eltern wiederum sind zufrieden mit den Lehrkräften. Es fällt mir schwer dafür eine Erklärung zu finden, ich vermute aber dahinter Verhalten und Sprache der Eltern gegenüber den Lehrpersonen. Das Auftreten der Eltern ist oft distanzlos oder aggressiv, die Sprache derb und die Eltern unserer ausländischen Kinder sagen oft „du“ zu den LehrerInnen. Für die extrem negative Elternrückmeldung der 1.b Klasse habe ich keine Erklärung. Die Klassenvorständin wollte ich dazu nicht befragen, da sie den Eindruck eines „wandelnden Pulverfasses“ vermittelte.<sup>1</sup>

Im Hinblick auf das Ziel dieser Datensammlung sehe ich ein breites Spektrum möglicher Schulentwicklungsthemen. Ich sehe ab von einer Aufzählung dieser Themen, da meine Ergebnisse im Herbst Basis sein könnten für die Fortführung des in diesem Schuljahr begonnenen Schulentwicklungsprozesses und ich nichts vorwegnehmen möchte.

## **6. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Wenn ich am Ende meiner Forschungsarbeit zurück blicke auf den Beginn und mir die Ziele, die ich mir gesetzt hatte, vergegenwärtige, bin ich sehr zufrieden mit dem Ergebnis. Ich habe meinen Handlungsspielraum in dem Maße

---

<sup>1</sup> Bei der Analyse der Elternrückmeldungen der 1.b Klasse getrennt nach Eltern mit deutscher Muttersprache und Eltern nicht deutscher Muttersprache ergab sich in fast allen Dimensionen eine deutlich höhere Zufriedenheit der Eltern nicht deutscher Muttersprache. Lediglich mit dem Service der Schule und dem pädagogischen Angebot zeigten sie sich weniger zufrieden als die Eltern unserer deutschsprachigen SchülerInnen.

genützt, in dem es mir möglich war, habe sehr viele Informationen gesammelt, in der Schule doch etwas bewegt und dabei selbst viel gelernt.

Das für mich unerwartete Beenden des Schulentwicklungsprozesses durch den Direktor lässt für mich noch Fragen offen, deshalb möchte ich diesem Umstand noch ein weiteres Kapitel widmen.

## 6.1. Mögliche Ursachen für das Scheitern

Es fällt mir schwer zu glauben, dass die Ursachen für die Beendigung der Schulentwicklung nach nur einer Zusammenkunft des Teams ausschließlich in der Vorbereitung des im Juni stattfindenden Schulfestes und der dadurch bedingten Überlastung der Lehrkräfte und des Direktors (FTB, 4.4. und 26.4.) zu suchen sind. Ein bis zwei weitere Zusammenkünfte hätten gereicht, um anhand der Ergebnisse der Befragungen von SchülerInnen, Eltern und LehrerInnen Klarheit zu bekommen, welche Themen bearbeitet werden sollten und um Arbeitsteams zu bilden.

Zwei kritische KollegInnen (KK1 und KK2) bestätigen allerdings die „Überlastungstheorie“ in Interviews, wobei KK2 (IKK2, 1) von Überforderung der Schulleitung in Bezug auf die Vorbereitungen für das Schulfest spricht, und KK1 (IKK1, 4) meint, dass die 50 Jahr-Feier jetzt Vorrang hat.

1:0 für das Schulfest. Oberflächlich gesehen eine Niederlage für das Projekt Schulentwicklung, doch genauer betrachtet ein Sieg. Denn das Schulfest ist Schulentwicklung, es bedeutet Öffnung der Schule nach außen, gemeinsames Arbeiten an einer Sache, sowohl bei den Schülern und Schülerinnen, als auch Lehrkörper und Schulleitung. Präsentation der Ergebnisse vor Eltern und anderen Gästen. Ein Projekt wie dieses gab es an unserer Schule zuvor nicht.

Es wäre jetzt einfach zu sagen, dass von einem Scheitern nicht die Rede sein kann, sondern auf Grund der Gegebenheiten (50 Jahre Bestand unserer Schule) ohnehin Entwicklung passiert. Doch wenn ich mir meine Forschungsfrage in Erinnerung rufe und das Ziel, das ich erreichen wollte, muss ich mir selbst eingestehen: „Ziel nicht erreicht“. Die Frage nach dem „Warum“ versuche ich mit Hilfe der Literatur zu beantworten.

Im Handbuch zur Schulentwicklung ( Altrichter u. a., 1998 ) finde ich Hinweise zu Ausgangssituationen für Schulentwicklungsprozesse, die sich sehr stark von unserer (meiner) unterscheiden:

In unserem Fall stehe ich als Initiatorin mit meiner Forschungsfrage und der Bereitschaft Daten zu sammeln, die als Quelle zur Themen- u.

Schwerpunktfindung dienen sollen. Leonhard Horster (in : Altrichter u. a., 1998, 64) spricht von einer Initiativgruppe, die sich findet, um an einem Thema zu arbeiten. Ich bespreche mein Vorhaben mit der Schulleitung, die Initiativgruppe stellt ihre Idee dem Lehrerkollegium vor (eventuell in einer pädagogischen Konferenz), das nach Klärung der Probleme und Ziele eine Steuergruppe wählt, die mit der organisatorischen Umsetzung des Vorhabens betraut ist.

Meine Schlussfolgerung, die ich aus dem Vergleich mit der Literatur ziehe, ist folgende:

Nach meinem Gespräch mit der Schulleitung über mein Vorhaben hätte ich das Lehrerkollegium bei einer Konferenz informieren, um Zusammenarbeit bitten und auch Gelegenheit für Diskussionen geben müssen. Ich glaube nicht, dass alle wussten, warum sie Fragebögen ausfüllten, austeilten und einsammelten. Die Bedeutsamkeit des Projektes wäre damit eher gegeben gewesen und hätte offiziellen, verbindlichen Charakter bekommen, auch für die Schulleitung.

Ein weiterer Unterschied zeigt sich in der Stellung der Schulleitung im Schulentwicklungsprozess. In unserem konkreten Fall übernimmt der Schulleiter die Leitung des Schulentwicklungsteams, das von ihm auf mehr oder weniger freiwilliger Basis gebildet wird. Botho Priebe (in: Altrichter u. a., 1998, 338 -339) vertritt in seinen „Leitaspekten pädagogischer Schulentwicklung“ die Ansicht, dass die Schulleitung nicht die Leitung im Schulentwicklungsteam übernehmen sollte. Nach Leonhard Horstner (in: Altrichter u. a., 1998, 70) *„ist es dringend geboten, dass ein Mitglied der Schulleitung in der Steuergruppe mitarbeitet: dies verkürzt die Kommunikationswege... Die Steuergruppe sollte sich eine Sprecherin / einen Sprecher wählen, um während ihrer Sitzungen einen strukturierten Diskussionsverlauf zu gewährleisten; zugleich gilt diese Person gegenüber dem Kollegium und der Schulleitung als Ansprechpartner.“* Übertrage ich diese

beiden Aspekte auf unsere Situation, so hätten sie sicherlich einerseits Entlastung für die Schulleitung bedeutet und andererseits hätte ein demokratisch gewählter Sprecher oder eine demokratisch gewählte Sprecherin wohl kaum dem Team ohne Diskussion und Abstimmung mitgeteilt, dass Schulentwicklung für dieses Jahr beendet ist.

Weiters glaube ich, dass das Wort Schulentwicklung einer Definition bedurft hätte. Eine Veränderung des Schulprofils ist ein weit gestecktes Ziel, das nur mit sehr viel Arbeitsaufwand sowohl zeitlicher als auch organisatorischer Natur, erreichbar ist. Veränderungen im pädagogischen Bereich, in der Unterrichtsarbeit, im Umgang mit Problemen und Konflikten sind Entwicklung in kleinen Schritten in „überschaubarem“ Rahmen. (vgl. Altrichter/Posch, 1998, 295)

Meine Intention war es, durch meine Fragebogenerhebungen so genannte Schwachstellen herauszufiltern, an denen dann in Interessensgruppen oder Subteams ab Herbst gearbeitet wird. Deshalb erschien mir der Arbeitsaufwand für die KollegInnen zumutbar.

Ich fragte meine zwei kritischen KollegInnen nach den Gründen für ihre Meldung ins Schulentwicklungsteam. Beide hatten sehr konkrete Vorstellungen, in welche Richtung unsere Schulentwicklung gehen sollte und beide Male ging es um das Schulprofil (IKK1, 1; IKK2, 1). Auch die Schulleitung (ISL, 3) hat genaue Vorstellungen, die im weiteren Sinne Profil gebend für unsere Schule sein sollten, nämlich Einigkeit und Toleranz im pädagogischen Bereich. Wobei ich der Meinung bin und das auch von KK1 bestätigt wird, dass Toleranz im pädagogischen Bereich auf jeden Fall geübt wird (IKK1, 3) und Einigkeit nicht notwendig ist.

Bei Altrichter/Posch finde ich unter „Fallstricke in Anfangssituationen“ (Altrichter/ Posch, 1998, 297) den „Tunnelblick“, der einerseits bei der Schulleitung dazu geführt haben könnte, die Arbeit an der Schulentwicklung quantitativ zu überschätzen, bzw. als in diesem Schuljahr nicht mehr realisierbar und andererseits bei mir, zu einer Unterschätzung des Aufwandes. Zusammenfassend möchte ich behaupten, dass es nicht allein an der Überlastung von Lehrkörper und Schulleitung lag, sondern dass die Summe aller angeführten Faktoren dazu führte, das Projekt Schulentwicklung vorzeitig zu beenden.

## 6.2. Bedingungen für den weiteren Schulentwicklungsprozess

Sollte im Herbst, wie es geplant ist, Schulentwicklung weiter geführt werden, wird es im Hinblick auf Erfolg oder Misserfolg wichtig sein, nicht nur das „WAS“ zu klären, sondern auch das „WIE“.

Für mich dazu bedeutende Punkte sind:

- Umfassende Information der Kollegenschaft im Rahmen einer Konferenz im Vorfeld
- Eventuelle Neufindung eines Schulentwicklungsteams mit Lehrkräften, die wirklich motiviert sind
- Diskussion der Leitung des Teams (ein sehr heikler Punkt)
- Diskussion der Themen
- Festlegung des zeitlichen Rahmens
- Weg der kleinen Schritte
- Verbindlichkeit
- Kontinuierliche Information an die KollegInnen, die nicht direkt beteiligt sind

Wenn es uns gelingt, diese 8 Punkte zu beachten und dazu noch die Bereitschaft etwas verändern zu wollen, besteht, wird es uns gelingen unsere Schule „in Bewegung zu bringen“.

## Quellennachweis

### Nicht im Anhang befindliche Quellen

Forschungstagebuch	(FTB, Datum)
Interview mit dem Schulleiter	(ISL, Seite der Transkription)
Interview mit einer kritischen Kollegin	(IKK1, Seite der Transkription)
Interview mit einem kritischen Kollegen	(IKK2, Seite der Transkription)
Protokoll der ersten Schulentwicklungssitzung	(Protokoll, Seite)
E-Mail eines kritischen Freundes	(KFE-Mail, Datum)
E-Mail der Autorin an den kritischen Freund	(AE-Mail, Datum)
LehrerInnenfragebogen	(www.q.i.s.at)

### Literatur

**Altrichter, H. / Posch, P.:** Lehrer erforschen ihren Unterricht. Eine Einführung in die Methoden der Aktionsforschung. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt 1998

**Altrichter, H. / Schley, W. / Schratz, M. :** Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck: Studienverlag 1998

**Miller, Reinhold:** Sich in der Schule wohlfühlen. Wege für Lehrerinnen und Lehrer zur Entlastung im Schulalltag. Weinheim/Basel: Beltz Verlag 1992

**Q.I.S. Qualität in Schulen:** <http://www.qis.at/qis.asp?Dokument=6> (20.12.2004)