

# Schulentwicklung

Verfahren und Instrumente



[www.iqsh.de](http://www.iqsh.de)

## **Impressum**

### **Schulentwicklung - Verfahren und Instrumente**

#### **Herausgeber**

Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen  
Schleswig-Holstein (IQSH)  
Dr. Thomas Riecke-Baulecke, Direktor  
Schreiberweg 5, 24119 Kronshagen  
<http://www.iqsh.schleswig-holstein.de>

#### **Bestellungen**

Brigitte Dreessen  
Tel.: +49 (0)431 5403-148  
Fax: +49 (0)431 5403-200  
E-Mail: [brigitte.dreessen@iqsh.landsh.de](mailto:brigitte.dreessen@iqsh.landsh.de)

#### **Autorinnen und Autoren**

Christian Kühme, Dr. Gesa Ramm

#### **Unter Mitarbeit von**

Dr. Désirée Burba, Sebastian Hartung, Hauke Kruse,  
Timo Off, Martina Propf, Mathias Schulz (CAU)  
Bernd-Dieter Stoffer, Gudula Viertel

#### **Gestaltung**

IDEE. KONZEPT. DESIGN. Kiel

#### **Fotos**

© Oksana Kuzmina - Fotolia.com

#### **Publikationsmanagement und Lektorat**

Petra Haars (Leitung), Jessica Hipp, Elke Wiechering

#### **Druck**

Druckerei Schmidt und Klaunig, Kiel

Druck auf FSC-zertifiziertem Papier

© IQSH Dezember 2014  
Auflagenhöhe 3.000

#### **Best.-Nr. 12/2014**

Das IQSH ist eine Einrichtung des Ministeriums für Schule und Berufsbildung  
des Landes Schleswig-Holstein (MSB).

## Vorwort

Qualität von Schule zeigt sich daran, wie gut es ihr gelingt, den unterschiedlichen Bedürfnissen und spezifischen Bedarfen der Schülerinnen und Schüler im Sinne einer inklusiven Schule gerecht zu werden, sie möglichst optimal zu fördern und zu fordern. Sie muss ihren Erfolg dabei an transparenten und überprüfbaren Kriterien messen.

Die Sicherung und Entwicklung der Qualität von Schule und Unterricht hat in Schleswig-Holstein eine langjährige Tradition. An den Schulen wird engagierte Arbeit geleistet. Seit mehr als zehn Jahren verfassen Schulen eigene

Programme, Konzepte und Arbeitspläne und evaluieren ihre Arbeit entsprechend den eigenen Besonderheiten.

Durch Vergleichsarbeiten, Abschlussprüfungsergebnisse, Abiturergebnisse, Berufsabschlüsse und fakultative Tests erhalten Schulen Daten, die neben diagnostischen Rückmeldungen Impulse für die Unterrichtsentwicklung geben können.

Bei allen Unterschieden in der Nutzung dieser Daten, Instrumente und Verfahren setzen sich weitgehend alle Schulen intensiv mit Fragen der Entwicklung und Sicherung von Unterrichts- und Schulqualität auseinander.

Mit der vorliegenden Broschüre wollen wir bewährte Verfahren, Schritte und Instrumente vorstellen, zur Klärung der Begriffe beitragen und eine Hilfe für Schulen geben, ihre Qualitätsentwicklung voranzubringen.

Ich danke Herrn Kühme und Frau Dr. Ramm, dem Redaktionsteam und den beratenden Schulleiterinnen und Schulleitern für die Erarbeitung dieser Broschüre.



Dr. Thomas Riecke-Baulecke  
Direktor des IQSH



# Inhalt

**Vorwort** - 3

**Inhalt** - 5

**Einleitung** - 7

**1 Schritte der Schulentwicklung - 8**

- 1.1 Bestandsaufnahme und interne Evaluation - 8
- 1.2 Auswertung und Analyse - 14
- 1.3 Zielauswahl und Zielformulierung - 15
- 1.4 Planung und Dokumentation - 16
- 1.5 Umsetzung - 17
- 1.6 Exkurs: Externe Evaluation - 18

**2 Anregungen für die Akteure in der Schulentwicklung - 19**

- 2.1 Schulleitung - 19
- 2.2 Lehrerinnen und Lehrer - 20
- 2.3 Schulkonferenz - 21
- 2.4 Fachkonferenzen - 21
- 2.5 Projektgruppe - 21
- 2.6 Schülerinnen und Schüler - 22
- 2.7 Eltern - 22
- 2.8 Schulträger und Partner der Schule - 23

**3 Anhang mit Werkzeugen - 24**

- 3.1 Planungsvorlage: Bestandsaufnahme/Evaluation - 24
- 3.2 Checkliste Evaluation - 27
- 3.3 Vorlage zur Bestandsaufnahme über Vergleichsarbeiten - 28
- 3.4 Checkliste zur Erstellung eines Fragebogens - 30
- 3.5 Stärken-Schwächen-Analyse - 31
- 3.6 Muster Jahresarbeitspläne - 33
- 3.7 Vorlage Rechenschaftsbericht - 35



## Einleitung

Schülerinnen und Schüler brauchen Schulen, an denen sie ihre Persönlichkeit und ihr individuelles Leistungspotenzial entfalten können. Sie stehen im Zentrum der Betrachtung bei der Entwicklung von Schul- und Unterrichtsqualität. Dabei kommt den Fragen

**„Was haben die Schülerinnen und Schüler wirklich gelernt?“ und**

**„Wie kann der Unterricht die Schülerinnen und Schüler am besten fordern und fördern?“**

eine elementare Bedeutung zu. Und: Schulentwicklung bedeutet auch Beziehungsgestaltung.

*„Schulqualität zeichnet sich dadurch aus, dass die Schule den unterschiedlichen Bedürfnissen und Ausgangslagen ihrer Schülerinnen und Schüler gerecht wird und dass es ihr dadurch gelingt, sie bestmöglich zu fördern. Der Erfolg dieser Bemühungen muss an transparenten und überprüfbaren Kriterien gemessen werden können. Das heißt im Einzelnen: Die Leistungsanforderungen müssen definiert sein und die Abschlüsse vergleichbar. ... Ein wesentlicher Maßstab zur Beurteilung der Qualität schulischer Arbeit sind die Ergebnisse der zentralen Abschlussprüfungen und der Vergleichsarbeiten.“<sup>1</sup>*

Qualitätsentwicklung beginnt mit einer Bestandsaufnahme, auf deren Grundlage eine genaue Analyse des Entwicklungsbedarfs erfolgt. Auf dieser Basis kann eine systematische und zielorientierte Schulentwicklung stattfinden. Ziel von Schulentwicklung ist es, die Qualität schulischer Arbeit gemeinschaftlich zu optimieren. Dabei sind folgende Punkte entscheidend:

- **Fixiertes und praktiziertes Curriculum**
- **Anspruchsvolle Ziele und effektives Feedback**
- **Beteiligung der Eltern und der Gemeinde**
- **Sichere und geordnete Umgebung**
- **Kollegialität und Professionalität**

In den letzten Jahren werden die Schulen zunehmend für die Lernergebnisse ihrer Schülerinnen und Schüler in die Verantwortung genommen. Vergleichsarbeiten und zentrale Abschlüsse sind wichtige Ergebnisse für alle Schulen. Die interne Evaluation gewinnt zunehmend an Bedeutung. Sie dient der Vergewisserung nach innen, aber auch der Rechenschaftslegung nach außen.

Die Entwicklung von Schulen gehört zu den Aufgaben der Schulleitung und muss vom Kollegium gestaltet und getragen werden, damit sie wirksam werden kann. Ein systematisches und methodengestütztes Vorgehen hilft dabei, den roten Faden nicht aus dem Auge zu verlieren und Entwicklungsvorhaben über einen längeren Zeitraum kontinuierlich zu verfolgen. Methoden der Schulentwicklung dienen dabei der Transparenz der Prozesse und ermöglichen eine Beteiligung von Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern, Eltern und Betrieben.

In der vorliegenden Broschüre werden die gängigen Verfahren und Instrumente der Schulentwicklung in der Form vorgestellt, wie sie Schulentwicklungsberaterinnen und -berater des IQSH anwenden.

<sup>1</sup> Dr. Gertrud Weinriefer-Hoyer, 13.11.2013.

# 1 Schritte der Schulentwicklung

Systematische Schulentwicklung verläuft in der Regel in mehreren Schritten, die im Folgenden erläutert werden.



## 1.1 Bestandsaufnahme und interne Evaluation

Am Anfang eines Schulentwicklungsprozesses steht

**die Bestandsaufnahme oder Evaluation, die zeigt, wo die Schule zurzeit hinsichtlich ihrer Ergebnisse und des daraus resultierenden Entwicklungsbedarfs steht,**

oder

**ein Blick in das Schulprogramm beziehungsweise in pädagogische Konzepte hinsichtlich der Frage, ob dort relevante Entwicklungsperspektiven benannt sind.**

Wird mit einer Bestandsaufnahme oder Evaluation angesetzt, können folgende Anhaltspunkte für die Planung und Durchführung hilfreich sein. Diese orientieren sich an den Standards der Evaluation der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (*vgl. [www.degeval.de](http://www.degeval.de)*).

### Ziele der Erhebung bestimmen

Der zu evaluierende Bereich wird aus dem pädagogischen Konzept, Förderkonzept oder Schulprogramm begründet ausgewählt. Es ist hilfreich, den Evaluationsgegenstand genau zu beschreiben und auch die Begründung für die Auswahl zu dokumentieren. Dies hilft später für die Auswahl der Indikatoren zur Erfassung des Bereiches. Bereits möglichst früh sollten alle Beteiligten/Betroffenen identifiziert und über das Vorhaben informiert werden.

Die Ziele, Intentionen und Transparenz der Erhebung werden in Konferenzen erläutert. Wichtig ist die Klarheit darüber (vorab): Wer bekommt wann welche Ergebnisse mit welchem Auftrag? Wer zieht Schlussfolgerungen, wann erfahren die Beteiligten, was daraus geworden ist?

#### Mögliche Leitfragen zur Bestimmung der Ziele sind:

- Was ist überhaupt das Anliegen oder Thema, das Anlass zu einem Schulentwicklungsprozess gibt?
- Welche Ergebnisse sind für unsere Schule von zentraler Bedeutung?
- Was sagen Zahlen, Daten, Fakten über unsere Schule?
- Waren unsere bisherigen Maßnahmen zielführend?
- Wo liegen unsere Stärken und Schwächen?

### Über Vorgehensweise entscheiden

Bestandsaufnahmen und Evaluationen können unterschiedlich umfangreich und differenziert vorgenommen werden. Zu Beginn werden Sinn und Zweck, Verfahren und Konsequenzen geklärt. Die Evaluation kann als Fokusevaluation einen Ausschnitt der schulischen Arbeit beleuchten oder als Gesamtevaluation des „Systems Schule“ mit allen Qualitätsbereichen angelegt sein.

Die Evaluation gelingt eher, wenn die Beteiligten die „Veränderungsbedürftigkeit“ akzeptieren und bereit sind, die Ergebnisse der Evaluation ernst zu nehmen und entsprechende Konsequenzen daraus zu ziehen. Durch Evaluation wird immer auch eine Bewertung vorgenommen.

Die durch Evaluation angestrebte Qualitätsentwicklung braucht daher ein Klima des Vertrauens. Es gilt Offenheit und Bereitschaft dafür zu wecken, die eigenen Stärken und Schwächen kritisch-konstruktiv zu beleuchten. Dies ist manchmal nicht einfach. An solchen Stellen kann Unterstützung von außen hilfreich sein.

Als Auftraggeber erteilen Schulleitung und das Kollegium im Zuge eines Konferenzbeschlusses ein Mandat und legen den inhaltlichen sowie den zeitlichen Rahmen für die Evaluation fest. Die Bestandsaufnahme oder Evaluation kann von der Schule als interne Evaluation selbst vorgenommen werden oder die Schule kann sich von außen Rückmeldung geben lassen und die Umsetzung der Evaluation delegieren (externe Evaluation).

### **Das Evaluationsvorhaben trifft auf positive Resonanz, wenn**

- für alle Beteiligten Transparenz über Ziele und Abläufe besteht,
- mit der Durchführung allgemein akzeptierte und hinreichend kompetente Personen betraut werden,
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt sind,
- sichergestellt wird, dass der Evaluationsgegenstand überhaupt verändert werden kann,
- sowohl nach den Stärken als auch nach den Schwächen gefragt wird,
- Aufwand und Nutzen in einem vernünftigen Verhältnis stehen,
- die Prozesse so fokussiert wie möglich, aber auch so differenziert wie nötig gestaltet werden,
- die Rückmeldung der Ergebnisse zeitnah erfolgt,
- zu ziehende Konsequenzen mit den primär Beteiligten erörtert werden.

### **Interne Evaluation und Instrumente**

Um den Aufwand möglichst gering zu halten, kann bei der Auswahl der Evaluationsinstrumente auf bereits vorhandene Instrumente zurückgegriffen werden. Es ist zur Erleichterung der Auswertung ebenfalls hilfreich, bereits jetzt zu überlegen, wie die Auswertung vorgenommen werden soll. Welche Ergebnisse sollen in Beziehung gesetzt werden können? Und wie detailliert soll tatsächlich ausgewertet (und entsprechend erhoben) werden?

Mögliche Instrumente für eine Bestandsaufnahme beziehungsweise Evaluation sind

- **Zahlen, Daten und Fakten,**
- **Testverfahren,**
- **Unterrichtsbeobachtungen,**
- **Befragungen,**
- **Stärken-Schwächen-Analyse.**

### **Zahlen, Daten und Fakten**

Für eine Bestandsaufnahme aber auch Evaluation sollten die wichtigsten Zahlen, Daten und Fakten (ZDF) der Schule berücksichtigt werden. Viele davon liegen der Schule durch die Schulstatistik oder verpflichtende Verfahren, wie zentrale Abschlussarbeiten oder Vergleichsarbeiten, vor und müssen nur zusammengetragen und vor dem Hintergrund der im Einzelfall zugrunde liegenden Fragestellung analysiert werden. Dabei ist zu bedenken, dass Zahlen in der Regel nicht für sich sprechen, sondern im Kontext interpretiert werden müssen. Zu empfehlen ist, die Zahlen, Daten und Fakten der Schule kontinuierlich jährlich zu sichten (auch im Entwicklungsverlauf über die Jahre).

► Für Ihre Bestandsaufnahme können Sie die **Vorlage für einen Rechenschaftsbericht**

- im Anhang nutzen
- oder diesen herunterladen in der Rubrik „Werkzeuge“ auf der Seite: <http://go.iqsh.de/evaluation>.

### Testverfahren

Um Daten zu erfassen, liegt eine Fülle standardisierter Tests vor. Diese Art von Tests zeichnen sich dadurch aus, dass sie nach wissenschaftlichen Gütekriterien entwickelt wurden und dadurch besonders präzise und belastbare Aussagen liefern. Eigens für diesen Zweck erstellt und damit für die Schulentwicklung besonders relevant sind die landesweiten Lernstandserhebungen der Vergleichsarbeiten (<http://www.schleswig-holstein.de/VERA>). Sie bieten schulinterne Informationen, die direkt in Bezug zum Landeswert gesetzt werden können und damit über den eigenen sozialen Bezugsrahmen hinausgehen. Auch die zentralen Abschlussarbeiten zählen zu den standardisierten Tests, die zur Schulentwicklung genutzt werden können.

Über das im Aufbau befindliche Portal <https://secure-lern-netz.de/diagnostik> sind weitere Tests bisher der Bereiche Mathematik und Lesen zugänglich.

Aus dem Schularchiv sind bisher erzielte Ergebnisse in Vergleichsarbeiten und zentralen Abschlüssen für Schulen abrufbar (<http://schularchiv.schleswig-holstein.de>).

#### Die Einsatzmöglichkeiten standardisierter Testverfahren sind vielfältig:

- Bei Einsatz vor und nach einer Maßnahme können die Erfolge von Förderung festgestellt werden.
- In Betrachtung der Schulergebnisse über mehrere Jahre können Entwicklungstendenzen aufgezeigt werden (z. B. prozentuale Entwicklung einer Risikogruppe oder der leistungsstarken Schülerinnen und Schüler im Vergleich zum Landeswert).
- Mithilfe der Vergleichsarbeiten in Klasse 8 lassen sich zum Beispiel Aufholbedarfe zur Vorbereitung auf die zentralen Abschlüsse feststellen.

### Unterrichtsbeobachtungen

Zahlen, Daten und Fakten liefern Informationen über die erzielten Ergebnisse, jedoch nicht über die erfolgten Prozesse. Ein direkter Zugang ist die teilnehmende Beobachtung. Sie hat den Vorteil, dass ein gesamter Prozess aus professioneller Perspektive beobachtet werden kann, mit dem Nachteil der möglichen Beeinflussung durch die Teilnahme. Für die Hospitation ist zu empfehlen, die Vorgehensweise mit dem Kollegium abzustimmen (Häufigkeit, mit/ohne Ankündigung, Art der Rückmeldung, Verständigung über Unterrichtsqualität im Kollegium).

Hilfreich können dabei die Instrumente zu evidenzbasierter Unterrichtsdiagnostik und -entwicklung (EMU) der Arbeitsgruppe um Prof. Helmke sein, die im Auftrag der Kultusministerkonferenz entwickelt wurden und kostenfrei zur Verfügung stehen ([www.unterrichtsdiagnostik.de](http://www.unterrichtsdiagnostik.de)). Die Fragebögen sind ebenfalls in **LeOniE<sup>3</sup>** eingestellt.

## Befragungen

Informationen der Einschätzungen von Schülerinnen und Schülern, Eltern, Betrieben oder Lehrkräften können gezielt über Befragungen oder durch Interviews eingeholt werden. Dieses kann durch ein einfaches Gespräch mit Einzelnen oder Gruppen erfolgen, aber auch umfangreich durch differenzierte Befragung aller Gruppen zu verschiedenen Qualitätsbereichen mithilfe von Fragebögen. Online-Befragungen sind ohne Kopieraufwand nutzbar und aufgrund der automatisierten Auswertung besonders zeitsparend (z. B. mit LeOniE<sup>3</sup>; <https://leonie-sh.de/>).

### Tipps für Befragungen

- Auf erprobte Fragebögen zurückzugreifen und diese gegebenenfalls anzupassen, erspart viel Zeit und Mühe. Fragebögen zu vielen relevanten Themen finden sich zum Beispiel im LeOniE<sup>3</sup>-Portal.
- Eindeutige Fragen oder Aussagen zu formulieren, erleichtert die Auswertung und Interpretation.
- Je Item auf **eine** Aussage konzentrieren, Doppelungen wie „die Schule macht einen gepflegten *und* gewaltfreien Eindruck“ vermeiden.
- Befragung im Einklang mit dem Datenschutz planen. Gegebenenfalls anonymisieren.
- Wünschenswert ist eine Rückmeldequote von 80 bis 100 % des Kollegiums, 80 bis 100 % der Schülerschaft und über 50 % der Eltern/Betriebe. Daher rechtzeitig informieren und gegebenenfalls erinnern!
- Der Zeitraum zwischen einzelnen Befragungen muss ausreichen, um erkennbar werden zu lassen, dass Befragungen Folgen haben. „Übersättigung“ vermeiden.

► Eine **Checkliste** für die Erstellung eines eigenen Fragebogens findet sich im Anhang oder zum Herunterladen auf der Seite: <http://go.iqsh.de/evaluation>.

### Stärken-Schwächen-Analyse

Über eine Stärken-Schwächen-Analyse können alle an Schule Beteiligten in einfacher Weise in die Bestandsaufnahme einbezogen und aktiviert werden. Anhand von Leitfragen werden alle an einem bestimmten Prozess Beteiligten (z. B. das Fachteam, das Kollegium) um eine Einschätzung gebeten.

► Eine **Vorlage** für die Stärken-Schwächen-Analyse findet sich im Anhang oder zum Herunterladen auf der Seite: <http://go.iqsh.de/evaluation>.

**Zusammenfassung**

Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über mögliche Instrumente mit einer Einschätzung im Hinblick auf wesentliche Standards der Evaluation: Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit. Die Instrumente, die für eine Bestandsaufnahme/ Evaluation genutzt werden können, unterscheiden sich hinsichtlich ihres Aufwandes aber auch in der Qualität der Ergebnisse, die sie erbringen.

Es wird empfohlen, verlässliche quantitative Verfahren (basierend auf Tests oder statistischen Daten) mit qualitativen Verfahren (Befragungen, Stärken-Schwächen-Analyse) zu verbinden.

Verfahren	Nützlichkeit	Durchführbarkeit	Fairness	Genauigkeit
<b>Zahlen, Daten, Fakten (ZDF)</b>	Evaluation von Ergebnissen und Strukturen;  bei Vorliegen der Zahlen, Daten, Fakten gegeben	einfach	Information und Berücksichtigung von Datenschutz	nach Qualität der Zahlen
<b>Testverfahren</b>	Evaluation von Ergebnissen;  nach Fragestellung, Art und Umfang des Tests	aufwendig	durch Auswertungsobjektivität und Vorgehensweise in der Rückmeldung	Testgütekriterien beachten
<b>Befragung</b>	Evaluation über geteilte Einschätzungen oder Sammlung von Informationen über Personen;  umfassend	einfach	durch Information und in der Frageformulierung berücksichtigen;  Ergebnisse rückmelden	je nach Qualität des Fragebogens;  möglichst erprobte Fragebogen nutzen
<b>Stärken-Schwächen-Analyse</b>	Evaluation durch Gespräch, hohe Akzeptanz	einfach	durch Beteiligung aller und Absprachen zum Vorgehen	je nach Analyseteam unterschiedlich;  Problem der fehlenden Anonymität
<b>Beobachtung</b>	Evaluation von Prozessen;  zeitintensiv;  spezifisch	aufwendig	Vorgehen vorab absprechen	Einsatz von festgelegten Beobachtungskriterien und Indikatoren

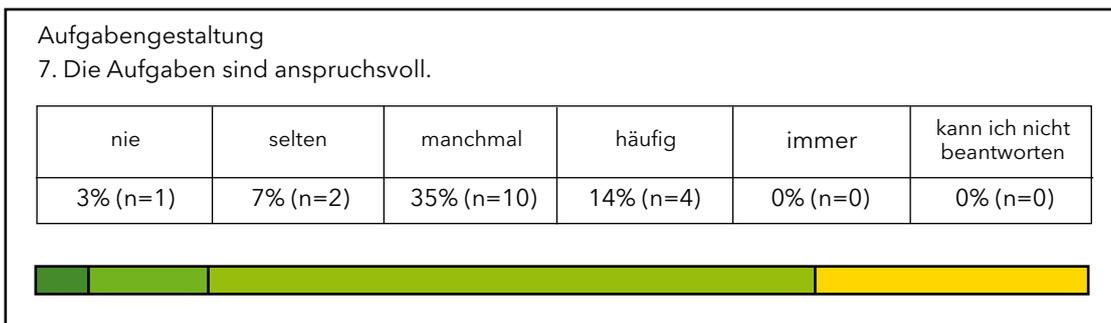
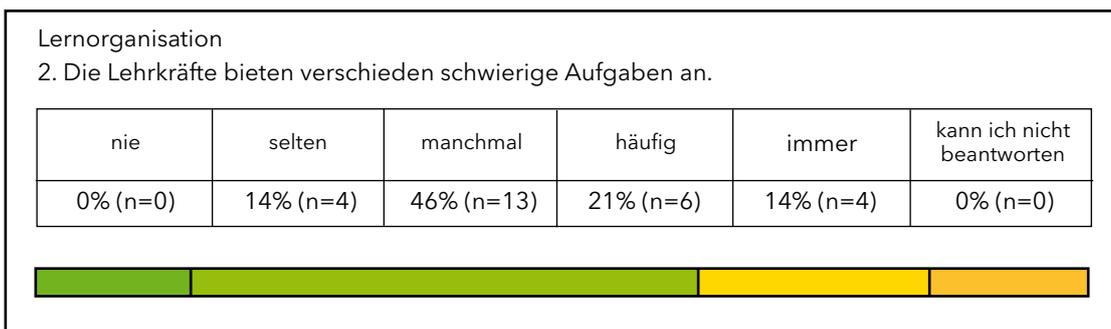
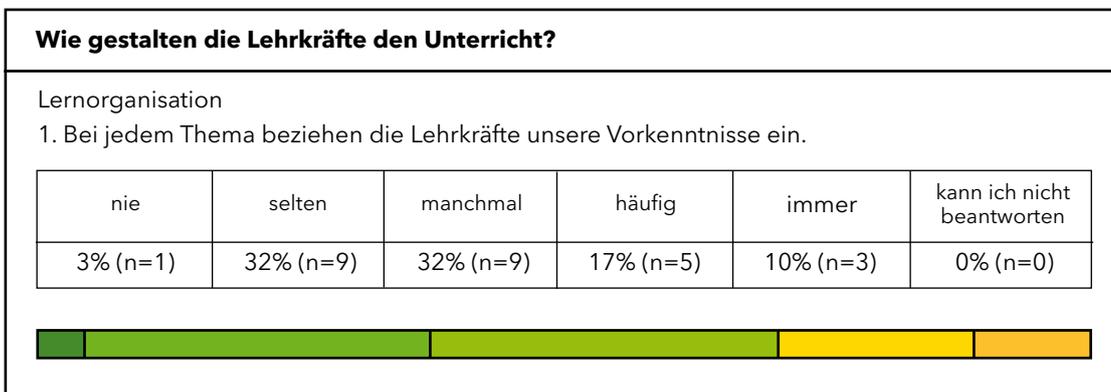
► Ein **Ablaufschema** zur Planung einer Bestandsaufnahme / Evaluation ist im Anhang oder zum Herunterladen auf der Seite: <http://go.iqsh.de/evaluation>.

## 1.2 Auswertung und Analyse

Nach Sicherstellung, dass die Erhebung der Informationen erfolgreich gelaufen ist, werden die Daten in sinnvoller Weise aufbereitet. Ein wichtiger Aspekt ist die Betrachtung der Beteiligungsquote. Sie gibt Auskunft über die Personenzahl, für die die Aussagen Gültigkeit haben, und über die Kooperationsbereitschaft der Befragten. Je nach Fragestellung und Datengrundlage können zur schnellen Übersicht in umfangreichen Erhebungen Mittelwerte gebildet oder Bewertungsstufen zusammengefasst werden.

Häufig bietet es sich an, die positiven Ausprägungen den negativen gegenüberzustellen („trifft zu“ / „trifft eher zu“ gegenüber „trifft eher nicht zu“ / „trifft gar nicht zu“). Grafische Darstellungen unterstützen darüber hinaus die Informationsaufnahme aus den Daten.

### Beispiel aus LeOniE<sup>3</sup>



Die Tabelle ist neu gesetzt, daher können die Farben von den LeOniE<sup>3</sup> - Originalfarben abweichen.

Durch die Farbbalken können die Antworten zu den Items leichter miteinander verglichen werden. Die Prozentangaben zeigen Mehrheitsmeinungen und Minderheitsmeinungen an. In der Auswertung wird reflektiert, welche Ausprägungen Handlungsbedarf indizieren. Für die Aussage „In der Schule habe ich Angst“ wird dies beispielsweise schon bei einem geringeren Anteil der Fall sein, als bei dem Item „Ich gehe nicht gern zur Schule“.

Die Interpretation wird erleichtert, wenn die Ergebnisse mit vorangegangenen Erhebungen oder mit Ergebnissen ähnlicher Schulen verglichen werden können. Liegen keine Vergleichsmöglichkeiten vor, kann in dem Austausch über die Befunde ein Bewertungsmaßstab abgesprochen werden, auf dessen Basis der Handlungsbedarf abgeleitet wird.

**Tipps für die Auswertung:**

- Eine zeitnahe Auswertung stellt sicher, dass die Befragungsergebnisse noch aktuell sind und als relevant akzeptiert werden.
- Beim Einsatz eines Fragebogens bietet es sich an, Mittelwerte zu bilden, prozentuale Häufigkeiten zu ermitteln und Diagramme zur Visualisierung zu erstellen.
- Wenn Interviews durchgeführt wurden, sollten wesentliche Erkenntnisse in Textform zusammengefasst werden.

### 1.3 Zielauswahl und Zielformulierung

Für eine optimale Nutzung der Ergebnisse bietet es sich an, dass eine beauftragte Gruppe die Ergebnisse sichtet und den Beteiligten einen Interpretationsvorschlag unterbreitet. Evaluation wird erst dann wirksam, wenn ein offenes Gespräch über die Ergebnisse, ihre Interpretationen und Bewertungen zwischen den Beteiligten stattfindet. Erst dieser Austausch über unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen der Ergebnisse („kommunikative Validierung“) ermöglicht eine Verständigung über schulische Qualität und deren Weiterentwicklung. Die Ergebnisse und die Schlussfolgerungen sollten allen Beteiligten offengelegt werden. (Nur wenn alle an der Evaluation beteiligten Personen erkennen, dass die Ergebnisse zu Handlungen führen, werden sie bereit sein, sich ein nächstes Mal befragen zu lassen.)

Sinnvoll ist eine Konzentration auf wenige wichtige Ziele, damit die Zielerreichung auch realistisch und die Durchführung der damit verbundenen Maßnahmen auch leistbar ist.

Entsprechend der gut bestätigten Zielsetzungstheorie sollten Ziele „smart“ formuliert sein:

- **spezifisch,**
- **messbar,**
- **attraktiv und anspruchsvoll,**
- **realistisch und leistbar,**
- **terminiert.**

Ein in diesem Sinne „smarter“ Ziel wäre beispielsweise, die Durchschnittsergebnisse bei den zentralen Abschlussarbeiten in den Kernfächern innerhalb der nächsten drei Jahre auf den Landesdurchschnitt vergleichbarer Schulen zu heben.

Nach Schulgesetz beschließt die Schulkonferenz am Ende über Folgerungen aus Ergebnissen von Evaluationen und sonstigen Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung.

**Eine gute Zielformulierung hilft,**

- die Lehrkräfte für die Festlegung von gemeinsamen Zielen zu gewinnen,
- die Kommunikation und Verständigung über Zielsetzungen innerhalb des Kollegiums zu erleichtern,
- heimliche Ziele Einzelner oder ganzer Gruppen zu vermeiden,
- die Kooperation innerhalb des Kollegiums zu steuern.

## 1.4 Planung und Dokumentation

Mit einem Jahresarbeitsplan kann die Umsetzung der anstehenden Schulentwicklungsarbeit geplant und verfolgt werden. Er ist ein Steuerungsinstrument für die Schulleitung und sorgt für Klarheit und Verbindlichkeit sowohl nach innen als auch für die Darstellung des Schulentwicklungsprozesses nach außen. Zum Schulprogramm sagt das Schulgesetz: *„Die einzelne Schule gibt sich zur Ausgestaltung ihrer pädagogischen Arbeit und des Schullebens ein Schulprogramm, das sie der Schulaufsichtsbehörde vorlegt. Vor der Beschlussfassung ist der Schulträger zu hören.*

*Das Schulprogramm ist von der Schulkonferenz in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Maßstab für das Schulprogramm und seine Überprüfung sind insbesondere die pädagogischen Ziele, wie sie in § 4 formuliert sind.“* Ein Erlass des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur vom 25. März 1999 erläuterte: ... *„das Schulprogramm ist das ständige Arbeitsprogramm der Schule. ...“* Damit ist ein Jahresarbeitsplan das Schulprogramm.

**Ein Jahresarbeitsplan enthält:**

1. Ziele: Was genau wollen wir erreichen?
2. Arbeitsvorhaben: Mit welchen Maßnahmen wollen wir die Ziele erreichen? Wo wollen wir Prioritäten setzen?
3. Verantwortlichkeiten: Welche Person ist beauftragt und ansprechbar?
4. Termine: Bis wann soll welcher Schritt erfolgt sein?
5. Kontrolle: Wann und wie werden die Handlungsschritte ausgewertet?
6. Evaluation: Sind wir mit dem Erreichten zufrieden?

Arbeitsvorhaben stellen infolge der vorherigen Zielklärung eine Sammlung von Maßnahmen dar, die konkret und terminiert mit Zuständigkeiten versehen sind. Sinn der Dokumentation ist, dass die Beteiligten den zu erwartenden

Arbeitsaufwand einschätzen können und die Maßnahmen verbindlich und in dem vorgesehenen Zeitraum durchführbar sind.

► Muster für **Jahresarbeitspläne** finden Sie im Anhang oder zum Herunterladen auf der Seite: <http://go.iqsh.de/evaluation>.

## 1.5 Umsetzung

Die Umsetzung beginnt nach der Planung und Verabschiedung des Jahresarbeitsplans. Dies kann in Fachkonferenzen, Bildungsgangkonferenzen, Pädagogischer Konferenz, beauftragten Arbeitsgruppen, Jahrgangs- oder Stufenteams geschehen. Es empfiehlt sich, in diesen Gruppen oder Gremien zunächst noch einmal miteinander das Verständnis und die Übereinstimmung des Auftrages oder der anstehenden Arbeit zu klären. Dabei helfen Sitzungsroutinen mit Einladung, Tagesordnung und Protokoll.

**Wichtig dabei sind Antworten auf folgende Fragen:**

- Was ist unser Arbeitsauftrag?
- Welche Ressourcen stehen uns hierfür zur Verfügung?
- Welche Erfolgskriterien sind verabredet?
- Bis wann liegt unser Ergebnis vor?

Die Umsetzung von Maßnahmen wird von der Schulleitung durch eine regelmäßige Kontrolle der Arbeitsfortschritte begleitet. Umsetzungskontrolle bedeutet, Beschlüsse im Blick zu behalten, Termine zu verfolgen, Verantwortlichkeiten festzulegen und sich über Fortschritte oder auch vom Nicht-Vorankommen berichten zu lassen.

Es schließt sich zur Überprüfung in geeignetem Abstand wieder eine Evaluation an.

## 1.6 Exkurs: Externe Evaluation

Neben der Begutachtung der Fortschritte der eigenen schulischen Arbeit durch die Beteiligten selbst, kann eine Rückmeldung von außen weiterführende Anregungen bieten. Auch die Rückmeldung zu schulischer Arbeit von externen Partnern oder Institutionen kann, wie die interne Evaluation, in unterschiedlicher Differenziertheit vorgenommen werden: von Hospitationen kritischer Freunde mit formloser Rückmeldung bis zur Gestaltung einer umfassenden externen Evaluation anhand eines Qualitätsrahmens. Ein Beispiel für einen solchen liegt in Schleswig-Holstein seit 2002 vor.

Ein von Bund und Ländern übergreifend verabschiedeter Qualitätsrahmen liegt für die Deutschen Schulen im Ausland vor (siehe: Zentralstelle für das Auslandsschulwesen, [www.bva.bund.de](http://www.bva.bund.de)). Auf der Basis dieses Qualitätsrahmens wird das Gütesiegel „Qualitätsschule der Bundesrepublik Deutschland“ über die Bund-Länder-Schulinspektion (BLI) vergeben. In einem Zwischenschritt zwischen Selbst- und Fremdevaluation ist vorab ein Besuch kritischer Freunde (Peer Review) durchzuführen. Das Peer Review ist eine Methode einer selbstbestimmten externen Evaluation mit dem Ziel der Schulentwicklung, die auch vom Verbund von Schulen „Blick über den Zaun“ (BüZ) praktiziert wird. Neben Tagungen werden über BüZ externe Begutachtungen durch regelmäßige wechselseitige Besuche organisiert, die das Voneinander-Lernen befördern sollen (anregen, ermutigen, unterstützen). Grundlage der gemeinsamen Arbeit sind ein Leitbild und dazu gehörige Standards ([www.blickueberdenzaun.de](http://www.blickueberdenzaun.de)).

Über die Teilnahme an Wettbewerben und Zertifizierungen für Teilbereiche einer Schule kann eine Schule zu ihren Erfolgen zur Würdigung bringen und andererseits über die Qualität der Arbeit eine Rückmeldung der jeweiligen Jury erhalten. Je nach Wettbewerb liegen unterschiedliche Kriterien zugrunde (siehe: *Deutscher Schulpreis der Robert Bosch Stiftung* und *Schule des Jahres Schleswig-Holstein*).



Qualitätsrahmen Schleswig-Holstein 2002

Quelle: nach Riecke-Baulecke 2002

## 2 Anregungen für die Akteure in der Schulentwicklung

Wenn die Bestandsaufnahme oder Evaluation durch die Schulgemeinschaft selbst vorgenommen wird, ist es hilfreich, Verantwortliche zu bestimmen und einen Ablaufplan mit festgelegtem Zeitplan zu erstellen.

### 2.1 Schulleitung

Auf den Schulleiter oder die Schulleiterin kommt es an. Er oder sie entwickelt in Eigenverantwortung ein internes Qualitätsmanagement, um die beobachtbaren Ergebnisse schulischen Handelns erfassen und bewerten zu können, ist verantwortlich für die Steuerung und Qualität.

Das Schulgesetz Schleswig-Holsteins legt die Verantwortlichkeit für die Schulentwicklung in die Hände der Schulleiterinnen und Schulleiter, aber legt auch fest, dass Qualitätssicherung und -entwicklung eine Sache des ganzen Kollegiums ist:

*„Zu den Aufgaben der Schulleiterinnen oder Schulleiter gehören insbesondere die Fortentwicklung der Qualität schulischer Arbeit einschließlich der Personalführung und -entwicklung sowie die Kooperation mit der Schulaufsicht, dem Schulträger und den Partnern der Schule. Lehrkräfte wirken an der Gestaltung des Schullebens, an der Organisation der Schule und an der Fortentwicklung der Qualität schulischer Arbeit aktiv mit. Schulleiterinnen und Schulleiter legen jährlich einen Rechenschaftsbericht gegenüber der Schulkonferenz ab, der insbesondere Auskunft über die Verwirklichung des Schulprogramms, die Verwendung der der Schule vom Schulträger und vom Land zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel sowie über die Bewirtschaftung der der Schule zugewiesenen Planstellen und Stellen geben soll.“* (Quelle: Schulgesetz SH).

Schwerpunkt bei der Qualitätssicherung ist die Unterrichtsentwicklung und hier vor allem die individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler. Zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben können Schulleiterinnen und Schulleiter weitere Personen einbinden und ein Schulleitungsteam bilden. Dies besteht in der Regel aus der Schulleiterin / dem Schulleiter, der Vertretung, den Koordinatoren und der Gleichstellungsbeauftragten. Es können auch weitere Personen zur sogenannten „erweiterten Schulleitung“, manchmal auch Steuergruppe genannt, hinzugezogen werden.

## 2.2 Lehrerinnen und Lehrer

Für die Schulentwicklung entscheidend ist, inwieweit jede Lehrerin und jeder Lehrer der Schule zur Umsetzung der festgelegten schulischen Ziele tatsächlich beiträgt und dabei mit den Kolleginnen und Kollegen zusammenwirkt. Dabei ist ein gemeinsames Verständnis darüber, was „guter Unterricht“ an der Schule ist und wie dieser ausgestaltet werden kann, hilfreich. Über verbindliche curriculare Vereinbarungen (schulinterne Fachcurricula, Ausgestaltung von Lernfeldern), die auch umgesetzt werden, kommt die Stärke eines abgestimmten Curriculums zum Tragen. Hinsichtlich der Umsetzung der curricularen Vereinbarungen ist die Kooperation und Teamarbeit in Schulen sehr wichtig. Lehrkräfte können durch Teamarbeit arbeitsteilig und dadurch auch zeitsparend ihren Unterricht gemeinsam vorbereiten und dabei voneinander und miteinander Unterricht entwickeln. Auch gegenseitige Hospitationen im Fachkollegium können weiterführend sein (z. B. Gastgebermodell, Unterrichtsdiagnostik EMU nach Helmke).

### Kollegiale Unterrichtshospitation und -reflektion

Den eigenen Unterricht und die Berufskompetenzen weiterzuentwickeln, ist eine notwendige Kompetenz von Lehrerinnen und Lehrern. In der Praxis hat sich gezeigt, dass regelmäßige Treffen von Lehrergruppen zur gegenseitigen Hospitation und die Weiterentwicklung des Unterrichts sinnvoll sind. Dazu können sich Lerngemeinschaften von drei bis fünf Kolleginnen oder Kollegen bilden. Einige Vorüberlegungen sollten dem vorausgehen:

- **Welche übergreifenden Ziele der Unterrichtsentwicklung werden an der Schule verfolgt? (Schulprogramm)**
- **Welchen Stellenwert hat die Unterrichtsentwicklung in den Lerngemeinschaften?**
- **Welche Unterstützung erhält das Vorhaben vonseiten der Schulleitung?**
- **Welchen zeitlichen Aufwand benötigt das Vorhaben?**
- **Welcher organisatorische Rahmen wird benötigt? (z. B. Schulentwicklungstag, Fachtage)**
- **Nach welchem Verfahren läuft die Hospitation ab?**

Hinweise:

- **Gemeinsames Verständnis von „gutem Unterricht“ schaffen**
- **Lehrkräften regelmäßig Feedback über ihre Arbeit geben**
- **Gegenseitiges Voneinander-Lernen fördern**
- **Kooperationsstrukturen schaffen**

Ein umsetzbares Beispiel dafür ist das **KUR-Modell** (Kollegiale Unterrichtsreflektion), das im Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung in Hamburg entwickelt wurde. Es geht von der Idee aus, dass Lehrkräfte ihre Professionalität am besten weiterentwickeln, wenn sie miteinander und voneinander lernen. Das KUR-Modell vermittelt das Wissen um die Strukturen und die Fähigkeiten, die dafür notwendig sind. Weitere Informationen und Ansprechpartner gibt es über folgenden Link:  
<http://kurprojekt.jimdo.com/>

## 2.3 Schulkonferenz

Die Schulkonferenz ist ein wichtiges Beschlussgremium der Schule. Sie setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Lehrkräfte, der Eltern und der Schülerinnen und Schüler zusammen. Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt die Beschlüsse der Schulkonferenz aus. Schulgesetzlich festgelegt ist:

- **Die Schulkonferenz beschließt Grundsätze eines Förderkonzepts.**
- **Die Schulkonferenz beschließt das Schulprogramm.**
- **Das Schulprogramm ist von der Schulkonferenz in regelmäßigen Abständen zu überprüfen.**

## 2.4 Fachkonferenzen

Die Fachkonferenzen sind die entscheidenden Gremien für die Unterrichtsentwicklung. Hier werden die Vergleichsarbeiten und die zentralen Abschlüsse ausgewertet, hier entsteht das Schulcurriculum und es wird über Unterrichtswerke entschieden. Die Ausgestaltung der Fachkonferenzen hat entscheidenden Einfluss auf die Qualität der Schule.

An Regionalen Berufsbildungszentren ist die Mitwirkung der Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen und Schüler im Rahmen der Pädagogischen Konferenz, der Klassenkonferenz und sonstiger Konferenzen geregelt. Der Verwaltungsrat eines Regionalen Berufsbildungszentrums beschließt auf Vorschlag der Pädagogischen Konferenz über das Schulprogramm.

Hinweise:

- **Fachkonferenzen klare Aufträge erteilen**
- **Ziele der Fachkonferenzarbeit im Jahresarbeitsplan festhalten**
- **Fachkonferenzleitungen über das Fortschreiten ihrer Arbeit berichten lassen**
- **Fortbildungen auf Fachkonferenzebene fördern**

## 2.5 Projektgruppe

Eine Projektgruppe oder Arbeitsgruppe kann im Rahmen von Schulentwicklung eingerichtet werden. Sie setzt sich aus möglichst allen Bereichen der Schule zusammen. In ihr sollten sowohl Lehrkräfte als auch Schülerinnen und Schüler und Eltern vertreten sein. Die Gruppe erhält ihre Legitimität durch ihren Auftrag. Aufgabe der Gruppe ist es, ein genau definiertes Projekt umzusetzen (z. B. Durchführung einer internen Evaluation, Vorbereitung einer besonderen Veranstaltung, ...). Alle Arbeitsschritte werden dokumentiert, um am Ende des Jahres Bilanz zu ziehen, Rechenschaft abzulegen und entlastet zu werden.

Hinweise:

- **Auftrag der Projekt- oder Arbeitsgruppe dokumentieren**
- **Mehrere Projekt- oder Arbeitsgruppen miteinander vernetzen**
- **Regelmäßige Berichterstattung der Gruppe über den Fortgang des Auftrags**

## 2.6 Schülerinnen und Schüler

In die Schulentwicklung sind Schülerinnen und Schüler immer involviert. Das Setzen von anspruchsvollen Zielen in Schulklassen hat dabei laut Forschung einen deutlichen Effekt auf die Zielerreichung. Wichtig ist dabei, dass die Ziele für die Schülerinnen und Schüler echte Herausforderungen darstellen und hohe Erwartungen an sie gerichtet sind. Ziele für die gesamte Schule zu setzen, schafft eine verbindende Gemeinsamkeit und fördert das Teamgefühl im Lehrerkollegium. Um die Erreichung der Ziele sicherzustellen, ist effektives Feedback erforderlich. Feedback gilt als beste Möglichkeit, Leistungen zu verbessern.

Hinweise zur Umsetzung:

- **Einsetzen eines Einschätzungssystems, das zeitnahe Rückmeldungen zu bestimmten Wissensinhalten und Fähigkeiten bestimmter Schülerinnen und Schüler gibt**
- **Setzen von spezifischen herausfordernden Leistungszielen für die Schule insgesamt**
- **Aufstellen von individuellen Zielen für einzelne Schülerinnen und Schüler**
- **Einholen von Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern zur schulischen Arbeit, insbesondere zum Unterricht**

## 2.7 Eltern

Die Schulen in Schleswig-Holstein brauchen aktive Eltern: Eltern, die mitmischen, und Eltern, die sich zum Wohle ihrer Kinder einmischen. Eltern sollen sich aktiv in die Schul- und Unterrichtsgestaltung einbringen – so will es das Schleswig-Holsteinische Schulgesetz. Im Rahmen der Unterrichts- und Schulgestaltung sind die Eltern und ihre gewählten Vertretungen und die Schülerinnen und Schüler die wichtigsten Beteiligten. Die Eltern tragen Mitverantwortung bei der Erziehung und haben Einflussmöglichkeiten auf alle Fragen, die die Schule betreffen. Das Ausmaß, in dem die Eltern die schulische Arbeit unterstützen, ist ein weiterer wichtiger Faktor für die Erfolge, die eine Schule erzielen kann.

Die Einbindung der Eltern allein ist nicht hinreichend – entscheidend ist, inwieweit die Eltern tatsächlich bei der Erreichung der gesetzten Ziele unterstützend wirken.

► Weitere **Hinweise über Angebote** für Eltern, Elternvertretungen, Schülerinnen und Schüler sowie **Qualitätsmerkmale** schulischer Elternarbeit finden Sie unter: <http://go.iqsh.de/elternarbeit>

## 2.8 Schulträger und Partner der Schule

Ansprechpartner in vielen Bereichen ist der Schulträger. Die Wirkung des Schulträgers auf die Schulqualität ist eher indirekt (oft über Ausstattungen, z. B. im Bereich Medien). Schulgesetzlich festgelegt ist, dass der Schulträger vor Beschlussfassung des Schulprogramms oder der Überarbeitung zu hören ist. Auch bei Änderungen am pädagogischen Konzept sind Schulträger zu informieren und einzubinden.

Die Zusammenarbeit mit weiteren Partnern ist eine zentrale Grundlage für die Gestaltung von Schule und gewinnt vielerorts auch auf kommunaler Ebene an Bedeutung. Darin liegen viele Chancen: Kooperationspartner bieten vielfältige (besonders auch non-formale und informelle) Lerngelegenheiten, ermöglichen „Lernen am anderen Ort“ und bereichern den Blick der Schule auf die Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen. Viele Schulen erfahren zudem eine erhebliche Erweiterung in der Einbeziehung von Schülerinteressen, wenn sie mit außerschulischen Partnern kooperieren. Für die Vorbereitung der Schülerinnen und Schüler im Hinblick auf die berufliche Zukunft sind von der Grundschule an, über erste Einblicke in die Berufswelt, bis zur Erkundung von Berufsfeldern durch Praktika in der Sekundarstufe Partner in der Wirtschaft und Betriebe für die Schulen bedeutsam. Außerdem hat die Wirtschaft als Partner im dualen System der Ausbildung ein starkes Interesse an standardisierten und technologisch aktuellen Unterrichtsinhalten. Ein enger Kontakt zu den entsprechenden Innungen, Kammern etc. unterstützt die Erreichung der gesetzten schulischen Ziele. Für eine effektive Einbindung von Schulträgern und Betrieben sind Kommunikation, Partizipation und eine angemessene Steuerung der Beteiligungsprozesse erforderlich.

Potenzielle Partner sind des Weiteren unter anderem Institutionen und Vertreter der Kinder- und Jugendhilfe, Vereine und Verbände auf Landesebene und vor Ort (wie z. B. Sportvereine, Pfadfinder, Kultureinrichtungen etc.), Kindertagesstätten, Jugend- und Familienzentren sowie freischaffende und Einzelpersonen und ehrenamtlich Engagierte. Sie sollen ergänzend zum planmäßigen Unterricht die Bildungschancen junger Menschen erhöhen, deren individuelle Fähigkeiten und Interessen fördern und Benachteiligungen abbauen. In der alltäglichen Arbeit hat sich bewährt, dass Schule und ihre Partner in stetem Kontakt sind und den Schulalltag gemeinsam planen und durchführen.

Als Anregung und Unterstützung dient die „**Handreichung zur kooperativen Qualitätsentwicklung**“, zum Herunterladen auf der Seite: <http://go.iqsh.de/ganztagsschulqualitaet>

Hinweise zur Einbindung:

- **Schaffung von gesteuerten Kommunikationswegen zwischen Schule, Gemeinde, Betrieben, Schulträger und anderen Partnern sowie deren Nutzung**
- **Verschiedene Möglichkeiten der Einbindung in den täglichen Schulalltag schaffen**
- **Steuerungsstrukturen einsetzen, die eine Beteiligung der Gemeinde, des Schulträgers und anderer Partner an der schulischen Arbeit ermöglichen**
- **Regelung der Zusammenarbeit über gemeinsame Kooperationsverträge (Orientierung hierfür bietet sowohl die „Richtlinie Ganztage und Betreuung“ als auch die „Handreichung zur Gestaltung von Verträgen im Rahmen von Ganztage Schulen und Betreuungsangeboten an Schulen in Schleswig-Holstein“.)**

► Unterstützung bietet bei allen Fragen rund um das Thema Kooperation zudem die Serviceagentur „Ganztagig lernen“ Schleswig-Holstein; <http://www.sh.ganztaegig-lernen.de/>

## 3 Anhang mit Werkzeugen

► Alle **Anlagen** finden Sie auch zum Herunterladen auf der Seite: <http://go.iqsh.de/evaluation>.

### 3.1 Planungsvorlage: Bestandsaufnahme/Evaluation

#### Leitfragen zur Bestimmung des Evaluationsbereichs

- Was/Wo haben wir zuletzt evaluiert?
- Was haben wir wo versprochen/angekündigt, dass evaluiert wird?
- Was ist bei uns „dran“?
- Was wollen wir wirklich wissen, was interessiert uns?
- Was ist wirklich von Bedeutung?

#### 1. Dieser Bereich / diese Bereiche soll/-en evaluiert werden:

Beispiele: Mathematikkompetenzen, Rhythmisierung, Ziele des Schulprogramms, (digitale) Medienbildung, ...

---

---

---

#### 2. Was ist das Ziel, wozu wollen wir dies evaluieren?

Beispiele: Herausfinden, ob die Schülerinnen und Schüler angemessen auf den MSA vorbereitet sind; ob das schulinterne Fachcurriculum angemessen ist; ob die Umsetzung im Unterricht klappt; eine für alle Schulbeteiligten optimierte Rhythmisierung finden; schauen, ob wir die Ziele des Schulprogramms erreichen und ggf. nachsteuern; herausfinden, ob unser Konzept zu digitalen Medien umgesetzt wird, ggf. nachsteuern?

---

---

---

#### 3. Was genau wollen wir evaluieren?

---

---

---

#### 4. Über welche Merkmale können wir dies erfassen?

---

---

---

**5. Welche Evaluationsinstrumente wollen wir nutzen?**

(Sind diese zuverlässig und genau? Sind quantitative und qualitative Informationen dabei?  
Habe ich mehrere Informationsquellen pro Bereich?)

**Zahlen-Daten-Fakten, und zwar:**

---



---



---

**Besprechung auf einem Treffen, und zwar folgender Personen:**

---



---



---

**Interview (mit/ohne Leitfaden) folgender Personen:**

---



---



---

**Befragung mit Fragebogen**

Gibt es schon ein passendes Befragungsinstrument? Ist eines zu entwickeln (siehe Checkliste Fragebogenerstellung)?  
Wer soll befragt werden?

Schülerinnen und Schüler:

---



---

Kollegium:

---



---

Eltern:

---



---

Andere, und zwar:

---



---

Testverfahren, und zwar:

---

---

---

---

---

Stärken-Schwächen-Analyse, Leitfragen und Organisation wie folgt:

---

---

---

---

---

Unterrichtbeobachtung, Kriterien und Organisation wie folgt:

---

---

---

---

---

Anderes, und zwar:

---

---

---

---

---

## 3.2 Checkliste Evaluation

Für die Wirksamkeit der Evaluation ist wesentlich, dass die Evaluation von dem Kollegium, der Schülerschaft und den Eltern getragen wird (interne Evaluation = partizipative Evaluation). Eine strategische Planung, die alle relevanten Gruppen einbezieht, ist hilfreich.

- Entscheidung über Evaluationsbereich und Vorgehensweise
- Strategische Planung der Evaluation
- Ablaufplan mit Verantwortlichkeiten erstellt
- Instrumente fertiggestellt
- Information der Beteiligten über die Evaluation
- Durchführung
- Auswertung
- Berichterstellung
- Ergebnisse mit Beteiligten/Verantwortlichen diskutiert
- Schlussfolgerungen abgeleitet
- Maßnahmenplan erstellt
- Planung auf der Schulkonferenz beschlossen
- Evaluationsergebnisse und Folgerungen den Schulbeteiligten präsentiert

### 3.3 Vorlage zur Bestandsaufnahme über Vergleichsarbeiten

<b>VERA 3</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>
Leseverstehen					
Sprache und Sprachgebrauch untersuchen					
Schreiben					
Orthografie					
Hörverstehen					
Zahlen und Operationen					
Muster und Strukturen					
Daten, Häufigkeit u. Wahrscheinlichkeit					
Raum und Form					
Größen und Messen					

**Legende:**

Um eine Aussage über die Güte des Schulergebnisses zu treffen, bietet sich folgendes Vorgehen an:

1. Vergleich der Summe der unteren beiden Kompetenzstufen der Schule mit dem Landeswert (potenzielle Risikoschüler/-innen)
2. Vergleich der Summe der oberen beiden Kompetenzstufen mit dem Landeswert (leistungsstarke Gruppe)
3. Vergleich der einzelnen Kompetenzstufen der Schule mit dem Landeswert
4. Ergibt sich eine Tendenz in den obigen Vergleichen? Sind die Schulergebnisse tendenziell besser (Plus-Zeichen), schlechter (Minus-Zeichen) oder entsprechen sie dem Landeswert (Kreissymbol)?

Anmerkung: Die jeweils getesteten Teilbereiche variieren in den Jahren (siehe [www.iqb.hu-berlin.de](http://www.iqb.hu-berlin.de))

<b>VERA 8</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>
Leseverstehen					
Sprache und Sprachgebrauch untersuchen					
Schreiben					
Orthografie					
Hörverstehen					
Zahl					
Messen					
Raum und Form					
Funktionaler Zusammenhang					
Daten und Zufall					
1. Fremdsprache: Leseverstehen					
1. Fremdsprache: Hörverstehen					

**Legende:**

Schulwert im Vergleich zum Landeswert:

+20%: erheblich besser (++) - +10%: besser (+) Durchschnitt (o) - -10%: schlechter (-) -20%: erheblich schlechter (--)

Anmerkung: Die jeweils getesteten Teilbereiche variieren in den Jahren (siehe [www.iqb.hu-berlin.de](http://www.iqb.hu-berlin.de))

### 3.4 Checkliste zur Erstellung eines Fragebogens

<input type="checkbox"/>	Zu dem Fragebogen gibt es eine Erklärung zum Nutzen, ggf. zur Anonymität, was zu tun ist und wie die Ergebnisse ausgewertet werden.
<input type="checkbox"/>	Der Fragebogen erfasst die Fragestellung der Evaluation (mehrere Personen haben dies geprüft).
<input type="checkbox"/>	Keine Frage ist entbehrlich. Der Fragebogen ist so kurz wie möglich und doch so ausführlich wie nötig.
<input type="checkbox"/>	Alles, was durch Auswahl von Antworten (Multiple Choice) gefragt werden kann, ist geschlossen vorgegeben.
<input type="checkbox"/>	Offene Antworten sind die Ausnahme (und es ist definiert, wie diese ausgewertet werden).
<input type="checkbox"/>	Die Items sind verständlich formuliert (positive Formulierung, einfache Sätze, adressatengerecht).
<input type="checkbox"/>	Die Items sind eindeutig (ein Aspekt pro Frage erfassen und in den Antworten nur eine einzige Dimension abbilden).
<input type="checkbox"/>	Die Items sind neutral (ohne implizite Wertung) formuliert.
<input type="checkbox"/>	Die Items sind konkret formuliert (Bezug auf definierte Zeiträume oder Sachverhalte).
<input type="checkbox"/>	Die Itemformulierung als Frage oder Aussage passt zum Antwortformat (Aussagen kann man zustimmen - Fragen beantworten).
<input type="checkbox"/>	Die Antwortformate sind über den Fragebogen möglichst einheitlich.
<input type="checkbox"/>	Die Antwortformate sind ausgewogen (gleich viele positive wie negative Ausprägungen, keine Mitte).
<input type="checkbox"/>	Die Anzahl der Antwortoptionen ist so gering wie erforderlich (2 - 6, ggf. zusätzlich „nicht beantwortbar“).
<input type="checkbox"/>	Der Fragebogen ist übersichtlich (ggf. Tabellenform der Fragen/ Aussagen).
<input type="checkbox"/>	Fragebögen, die das Gleiche in verschiedenen Gruppen abfragen und deren Ergebnisse später verglichen werden sollen, sind möglichst gleichlautend - dabei adressatengerecht - formuliert.

### 3.5 Stärken-Schwächen-Analyse

Die Stärken-Schwächen-Analyse ist ein bewährtes Instrument, um bei verschiedenen Gelegenheiten und in verschiedenen schulischen Gremien eine Bestandsaufnahme durchzuführen und Entwicklungsbedarfe oder Evaluationsschwerpunkte zu identifizieren.

<h2 style="text-align: center;">Gegenwart</h2> <p>Darauf sind wir stolz. Das sind unsere Stärken. Darauf können wir bauen</p>	<h2 style="text-align: center;">Zukunft</h2> <p>Das sind unsere Möglichkeiten. Das sollten wir nützen. Da lohnt es sich zu investieren.</p>
<h3>Stärken</h3>	<h3>Chancen</h3>
<h3>Schwierigkeiten</h3>	<h3>Gefahren</h3>
<p>Daran müssen wir arbeiten. Hier gibt es bei uns Probleme. Das behindert unsere Arbeit.</p>	<p>Da müssen wir vorsichtig sein. Hier lauern Gefahren. Da müssen wir vorsorgen.</p>

## Stärken

Darauf sind wir stolz.  
Das sind unsere Stärken.  
Darauf können wir bauen.

## Schwächen

Daran müssen wir arbeiten.  
Hier gibt es bei uns Probleme.  
Das behindert unsere Arbeit.

## Ideen zur Weiterentwicklung

Das sind unsere Möglichkeiten.  
Das sollten wir nützen.  
Da lohnt es sich zu investieren.

### 3.6 Muster Jahresarbeitspläne

<b>Ü:</b>				
<b>S-P:</b>	Verantwortlich für Evaluation (Person)	Termin Evaluation	Evaluationskriterien	Ergänzende Hinweise
<b>Unser Ziel ist:</b>				
<b>Um das Ziel / die Ziele des Arbeitsvorhabens zu erreichen, werden ggf. folgende Teilziele und Maßnahmen beschlossen:</b>	Verantwortlich  Zuständig/ Beteiligte	Termine  Zeitraumen  Realisierungszeitraum	Kontrolle  Erfolgskriterien  Überprüfung der Arbeitsfortschritte  Zwischenauswertung	Ergänzende Hinweise zur Umsetzung <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Sammelbereich für verschiedene Aspekte; diese Spalte wird bei Bedarf ausgefüllt:

- Unterstützungsangebote
- Vereinbarungen; zu Erinnerndes
- erledigt / nicht erledigt
- ...

<p style="text-align: center;"><b>Jahresarbeitsplan 2014/2015</b> Stand 20.11.2014</p>						
Arbeit Ziele	Maßnahmen	Unterstützung	Verantwortlich	Zeitraumen	Erfolg	Ergebnis
<p><b>„Realitätsüberwachungslinie“</b> Alles, was jetzt kommt, hat nur eine Chance, im Arbeitsplan 2014/2015 aufgenommen zu werden, wenn die Felder konkret, sinnvoll und leistbar ausgefüllt sind.</p>						
<p><b>Abgeschlossen</b></p>						

## 3.7 Vorlage Rechenschaftsbericht

Schulleiterinnen und Schulleiter legen jährlich einen Rechenschaftsbericht gegenüber der Schulkonferenz ab. Das ist nicht neu, sondern ist seit langem (bereits vor 2000) im Schulgesetz geregelt.

Folgender Inhalt ist dabei wesentlich:

- **Die Verwirklichung des Schulprogramms, das heißt konkret, wie weit/erfolgreich ist die Umsetzung des Jahresarbeitsplanes**
- **Die Verwendung der vom Schulträger und vom Land zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel durch die Schule (Zahlen, Daten und Fakten, was wofür ausgegeben wurde)**
- **Die Bewirtschaftung der Planstellen und Stellen (Übersicht über Soll/Ist und Unterrichtsversorgung und Unterrichtsausfall)**

► Vorlagen für einen **Rechenschaftsbericht** finden Sie in der Rubrik „Werkzeuge“ auf der Seite:  
<http://go.iqsh.de/evaluation>

Ggf. Logo der Schule einfügen

## Vorlage für einen Rechenschaftsbericht in Power-Point

### Rechenschaftsbericht Schuljahr

Schule: \_\_\_\_\_

Schulleiter/-in: \_\_\_\_\_

## Rechtsgrundlage

§ 33 (5) SchulG:

Die Schulleiterinnen und Schulleiter legen jährlich einen Rechenschaftsbericht gegenüber der Schulkonferenz ab, der insbesondere Auskunft über

- die Verwirklichung des Schulprogramms,
- die Verwendung der der Schule vom Schulträger und vom Land zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel
- sowie über die Bewirtschaftung der der Schule zugewiesenen Planstellen und Stellen geben soll.

## Einführung / Aktuelles

Rückblick auf wichtige Entwicklungsschritte  
des letzten Jahres:

- ...

## Schwerpunkte der Schulentwicklung im Berichtszeitraum

Allgemeiner Stand der Schulprogrammarbeit:

- ...

## Schwerpunkte der Schulentwicklung im Berichtszeitraum

„Highlights“ der Schulentwicklung  
(Projektwochen, Öffentlichkeitsarbeit etc.):

- ...

## Schwerpunkte der Schulentwicklung im Berichtszeitraum

Schwerpunkte der „inneren“ Schulentwicklung  
(Differenzierung, Leistungsbewertung, Förder-  
konzept etc.):

- ...

## Schwerpunkte der Schulentwicklung im Berichtszeitraum

Entwicklungsimpulse durch Schulgesetzänderung,  
neue Verordnungen und Verwaltungsvorschriften:

- ...

## Schwerpunkte der Schulentwicklung im Berichtszeitraum

Entwicklung von Schulstruktur und Kooperation  
(Fusion, Umwandlung in Gemeinschaftsschule,  
Gestaltung von Eingangsphase und Übergängen etc.)

- ...

## Blick auf den Jahresarbeitsplan: Stand und Perspektiven

Jahresarbeitsplan 2014/2015 Stand 11.11.2014						
Arbeit Ziele	Maßnahmen	Unterstützung	Verantwortlich	Zeitraumen	Erfolg	Ergebnis
„Realitätsüberwachungslinie“						
Alles, was jetzt kommt, hat nur eine Chance, im Arbeitsplan 2014/2015 aufgenommen zu werden, wenn die Felder konkret, sinnvoll und leistungsfähig ausgefüllt sind.						
<b>Abgeschlossen</b>						

## Blick auf den Jahresarbeitsplan: Stand und Perspektiven

### **Was haben wir geschafft? Woran arbeiten wir noch?**

Wichtig dabei sind Antworten auf folgende Fragen:

- Was war/ist unser Arbeitsauftrag, was waren die Prioritäten?
- Welche Ressourcen standen/stehen uns hierfür zur Verfügung?
- Welche Erfolgskriterien waren/sind verabredet?
- Bis wann lag/liegt ein Ergebnis vor?

## Entwicklung der Schülerzahlen

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Gesamt				
Schulzweig				
Schulzweig				

Tendenzen?  
 Konsequenzen?  
 Vergleich mit den Kreis- und Landeswerten?

## Entwicklung der Abschlüsse

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
<b>Erster allgemeinbildender Schulabschluss</b>				
Anteil qualifizierter Abschlüsse				
Abgänger ohne EAS				
Vergleich 2014/15:	Land:	Kreis:	Schule:	
Tendenzen? Konsequenzen?	(hier auch: Anteil EAS im Vergleich zum MSA?)			
<b>Mittlerer Schulabschluss</b>				
Anteil qualifizierter Abschlüsse				
Abgänger ohne MSA				
Vergleich 2014/15:	Land:	Kreis:	Schule:	
Tendenzen? Konsequenzen?				
<b>Allgemeine Hochschulreife</b>				
Abgänger ohne Abi				
Vergleich 2014/15:	Land:	Kreis:	Schule:	
Tendenzen? Konsequenzen?				
<b>Förderschulabschluss / Sopäd. Abschluss</b>				
FSP Lernen				
Abgänger ohne Abschluss				
Tendenzen? Konsequenzen?				

## Wiederholungen – Schrägversetzungen – Aufstiege

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
<b>Wiederholungen</b>				
<i>Vergleich 2014/15:</i>	Land:	Kreis:	Schule:	
<b>Tendenzen? Konsequenzen?</b>	(hier auch: Anteil EAS im Vergleich zum MSA?)			
<b>Schrägversetzungen</b>				
<i>Vergleich 2014/15:</i>	Land:	Kreis:	Schule:	
<b>Tendenzen? Konsequenzen?</b>				
<b>Übersprungene Klassen</b>				
<i>Vergleich 2014/15:</i>	Land:	Kreis:	Schule:	
<b>Tendenzen? Konsequenzen?</b>				

## Übergänge

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
<b>Aufstieg / Versetzung in JgSt 10</b>				
<b>Aufstieg / Versetzung in die gymn. Oberstufe</b>				
<b>Tendenzen? Konsequenzen?</b>				

# Absentismus

## Absentismus:

Aktuelle Situation? Maßnahmenplanung

# Schülerleistungen: Zentrale Abschlüsse

Zusammenstellung sämtlicher Ergebnisse einzelner Schulen unter: <http://schularchiv.schleswig-holstein.de/?view=portalInfo>

Hinweis zur Interpretation: - 1 SD: deutlich besser - 0,5 SD: besser Durchschnitt + 0,5 SD: schlechter + 1 SD: deutlich schlechter		Landes- durchschnitt	Standard- abweichung	Schul- ergebnis	Differenz aktuelles Schuljahr	Differenz letztes Schuljahr	Differenz vorletztes Schuljahr
Erste allgemeinbildender Schulabschluss ESA	Deutsch						
	Mathematik						
	1. Fremdsprache						
	Tendenzen? Konsequenzen?						
Mittlerer Schulabschluss MSA	Deutsch						
	Mathematik						
	1. Fremdsprache						
	Tendenzen? Konsequenzen?						
Allgemeine Hochschulreife Abitur	Deutsch						
	Mathematik						
	1. Fremdsprache						
	Tendenzen? Konsequenzen?						

## Schülerleistungen: Vergleichsarbeiten

VERA 3	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Leseverstehen					
Sprache und Sprachgebrauch untersuchen					
Schreiben					
Orthografie					
Hörverstehen					
Zahlen und Operationen					
Muster und Strukturen					
Daten, Häufigkeit u. Wahrscheinlichkeit					
Raum und Form					
Größen und Messen					

### Legende:

Um eine Aussage über die Güte des Schulergebnisses zu treffen, bietet sich folgendes Vorgehen an:

1. Vergleich der Summe der unteren beiden Kompetenzstufen der Schule mit dem Landeswert (potenzielle Risikoschüler/-innen)
2. Vergleich der Summe der oberen beiden Kompetenzstufen mit dem Landeswert (leistungsstarke Gruppe)
3. Vergleich der einzelnen Kompetenzstufen der Schule mit dem Landeswert
4. Ergibt sich eine Tendenz in den obigen Vergleichen? Sind die Schulergebnisse tendenziell besser (Plus-Zeichen), schlechter (Minus-Zeichen) oder entsprechen sie dem Landeswert (Kreisymbol)

Anmerkung: Die jeweils getesteten Teilbereiche variieren in den Jahren (siehe [www.iqb.hu-berlin.de](http://www.iqb.hu-berlin.de))

## Schülerleistungen: Vergleichsarbeiten

VERA 8	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Leseverstehen					
Sprache u. Sprachgebrauch untersuchen					
Schreiben					
Orthografie					
Hörverstehen					
Zahl					
Messen					
Raum und Form					
funktionaler Zusammenhang					
Daten und Zufall					
1. Fremdsprache : Leseverstehen					
1. Fremdsprache: Hörverstehen					

### Legende:

Schulwert im Vergleich zum Landeswert:

+20%: erheblich besser (++) - +10%: besser (+) Durchschnitt (o) -10%: schlechter (-) -20%: erheblich schlechter (--)

Anmerkung: Die jeweils getesteten Teilbereiche in Deutsch variieren in den Jahren (siehe [www.iqb.hu-berlin.de](http://www.iqb.hu-berlin.de))

## Schülerleistungen: Parallelarbeiten

Stufe	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Fach 1					
Fach 2					
Fach 3					

## Schülerleistungen: Wettbewerbe

(Deutscher Schulpreis, Schulpreis Schleswig-Holstein,  
Jacob-Muth-Preis für inklusive Schule, etc.)

## Ergebnisse interner Evaluation

(Ergebnisse von Befragungen mit LeOniE<sup>3</sup>, sonstige Verfahren der internen Evaluation)

## Bewirtschaftung der Planstellen

### **Stundenverteilung / Gesamtstundenplan**

- Anzahl der Lehrerstunden / Gesamtstundenplan
- Verteilung auf die Fächer
- Gestaltung der Kontingenzstundentafel
- Aktuelle Prioritäten
- ...

## Bewirtschaftung der Planstellen

### **Förderkonzept**

- Differenzierungs- und Verstärkungsstunden
- Kooperation mit den Förderzentren, Einsatz der Sonderpädagoginnen / Sonderpädagogen
- Doppelsteckungen
- Fördergruppen und -maßnahmen
- ...

## Bewirtschaftung der Planstellen

### **Ausbildungssituation**

- Anzahl LiVs/Anleiter/Examenstermine
- Praktikantinnen/Praktikanten
- ...

## Bewirtschaftung der Planstellen

### Unterrichtsausfall / Vertretungsunterricht

- ODiS-Übersicht
- Aktuelles Vertretungskonzept
- ...

## Bewirtschaftung der Planstellen

	Anzahl
<b>Zu erteilende Unterrichtsstunden lt. Stundenplan:</b>	
<b>Zur Vertretung anfallende Unterrichtsstunden:</b>	
• Krankheit	
• Wahrnehmung anderer Aufgaben (insbes. Prüfungen, Klausuren, Projekttag, Lernen am anderen Ort)	
• Fort- & Weiterbildung	
• Sonderurlaub	
• Elementare Ereignisse (insbes. Witterung)	
<b>Umgang mit Vertretungsstunden</b>	
• Mehrarbeit	
• Vertretung im Rahmen des Stundensolls	
• Externe Lehrkräfte	
• Zusammenlegung/Aufteilung von Lerngruppen	
• Temporäre Aufhebung von Förder-/Wahlunterricht	
• Selbstständige Schülerarbeit (EVA)	
• Ersatzlos ausgefallene Unterrichtsstunden	

## Verwendung der Haushaltsmittel

### **Situation des Haushalts, Budgets**

- Landesmittel
- Mittel des Schulträgers

## Verwendung der Haushaltsmittel

### **Zusammenarbeit mit dem Schulträger**

- Bau- und Sanierungsvorhaben
- Lehrmittel
- ...

## Verwendung der Haushaltsmittel

### **Projektgelder**

- SINUS
- SE-Tag(e)
- Hospitationen
- Referenten
- Schulbudget
- ....

## Ausblick

### **Chancen und Herausforderungen der Zukunft**

- Bildungspolitische Entwicklungen
- Ziele im Schulprogramm
- Wünsche der Schulgemeinschaft
- ...

**IQSH**  
**Institut für Qualitätsentwicklung**  
**an Schulen Schleswig-Holstein**

Schreberweg 5  
24119 Kronshagen  
Tel. 0431 5403-0  
Fax 0431 5403-200  
info@iqsh.landsh.de  
iqsh.schleswig-holstein.de