



QmbS

Qualitätsmanagement
an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

Band 5:
Interne Evaluation



QmBS – Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

Das Handbuch besteht aus fünf Broschüren zu folgenden Themen:

1. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an beruflichen Schulen

Entwicklungsgeschichte von QmBS, Überblick über die einzelnen Elemente

2. Schulspezifisches Qualitätsverständnis (SQV)

Entwicklung eines schulischen Qualitätsverständnisses in Form von Zielen und Erfolgsindikatoren

3. Prozesssteuerung

Schaffung geeigneter Arbeitsstrukturen, Nutzung der Methoden zur Steuerung der Qualitätsentwicklung

4. Individualfeedback

Einsatz des Individualfeedbacks für die berufliche Weiterentwicklung von Lehrkräften und Führungskräften

5. Interne Evaluation

Einholen von Rückmeldungen über das Erreichen der selbstgesetzten Ziele und die Wirksamkeit von Maßnahmen, Bestandsaufnahmen, Monitoring



STAATSINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT
UND BILDUNGSFORSCHUNG
MÜNCHEN

QmbS

Qualitätsmanagement
an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

**Band 5:
Interne Evaluation**

München 2020

1. Was versteht man unter interner Evaluation?	3
2. Was leistet interne Evaluation?	4
3. Welche Ziele verfolgt die interne Evaluation?	5
3.1 Allgemeine Bestandsaufnahme	5
Fallbeispiel 1: Bestandsaufnahme – umfassende Stärken-Schwächen-Analyse zur Aktualisierung des Schulentwicklungsprogramms	7
Fallbeispiel 2: Bestandsaufnahme eines Teilbereichs der Schule – Nutzung der Schulbücher an einer Beruflichen Oberschule	9
3.2 Monitoring	10
Fallbeispiel 3: Monitoring – Gesunkene Schülerleistungen in einem Unterrichtsfach	11
3.3 Überprüfung der Zielerreichung	12
Fallbeispiel 4: Zielerreichung überprüfen – Evaluation unterrichtlicher Ziele aus dem Schulentwicklungsprogramm	13
3.4 Formen und Ziele der internen Evaluation im Überblick	18
4. Welche Methoden und Instrumente sind einsetzbar?	20
4.1 Analyse vorhandener Daten	21
4.2 Beobachtung	21
4.3 Befragung	21
Standardisierte Befragung	22
Interview	23
5. Wie werden die Ergebnisse interpretiert und dokumentiert?	24
6. Wie werden Evaluationsvorhaben in den QmbS-Prozess eingebunden?	25
6.1 Wer evaluiert?	25
6.2 Was sollte man unbedingt beachten?	25
Literatur	27



1. Was versteht man unter interner Evaluation?

Interne Evaluation ist die selbstbestimmte Erfassung ausgewählter Aspekte von Qualität und deren Bewertung zum Zweck der Qualitätsverbesserung (Thiel & Thillmann, 2012). Eine Evaluation ist immer ein Dreiklang aus

- beschreiben: Daten sammeln, Informationen über einen Sachverhalt einholen,
- bewerten: „Werte“, Normen, Maßstäbe, Qualitätsstandards anlegen,
- handeln: Qualitätsentscheidungen treffen.

Bei der internen Evaluation geht es um eine Qualitätsbewertung, die von der Schule vorgenommen und auch von ihr selbst durchgeführt wird. Die Schule bestimmt also selbst,

- welche Bereiche einer Qualitätsüberprüfung unterzogen werden, was Gegenstand der Analyse sein soll,
- welche Maßstäbe zur Bewertung der Qualität angelegt werden sollen und
- welche Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen werden sollen.

2. Was leistet interne Evaluation?

Je nach Zielsetzung kann die interne Evaluation z. B. Ist-Soll-Diskrepanzen aufdecken sowie Leistungsstand, Stärken und Entwicklungsfelder einer Schule oder einzelner Organisationseinheiten bewusst machen.¹ Der nachhaltige Erfolg der schulischen Qualitätsarbeit hängt von einer realistischen Formulierung von Qualitätszielen (vgl. SQV-Prozess in Handbucheil „Schulisches Qualitätsverständnis“, Kap. 6) nach einer vorangegangenen internen oder externen Evaluation ab. Aus diesen Zielen leiten sich Verbesserungsmaßnahmen bzw. Aktionen ab, deren Wirksamkeit wiederum in einem späteren Evaluationszyklus überprüft wird. Für die professionelle Qualitätsentwicklung einer Schule ist es daher entscheidend, dass Resultate immer wieder überprüft, dokumentiert, interpretiert und transparent gemacht werden.

Interne Evaluationen ermöglichen

- die Qualitätsanalyse von Arbeitsprozessen und -ergebnissen anhand von „belastbaren“ Daten,
- die Prüfung, ob bzw. inwieweit die Ziele der Schule erreicht werden,
- das Überprüfen der Effektivität von Einzelmaßnahmen und Projekten,
- die Steuerung von kontinuierlichen Entwicklungsprozessen vor dem Hintergrund der schulspezifischen Rahmenbedingungen,
- die ständige Revision der gesetzten Ziele für eine schrittweise Weiterentwicklung der Schule,
- die Rechenschaftslegung durch die regelmäßige Selbstbewertung von Prozessen und Ergebnissen der schulischen Arbeit,
- das Bewusstwerden des Leistungsstands und der Entwicklungsmöglichkeit der eigenen Schule für alle Beteiligten.

Die Interpretation der Daten im Kollegium und die gemeinsame Reflexion und Bewertung der eigenen Arbeit erhöhen die Motivation des Kollegiums, nicht nur für den eigenen Unterricht, sondern auch für die Qualität ihrer Schule als Ganzes Verantwortung zu übernehmen² und steigern die Professionalität der Lehrkräfte.

-
- 1 Landwehr (2011) unterscheidet „vier Hauptfunktionen“ oder Zwecke der Evaluation: Wissensgewinnung, Entwicklungsanstoß, Rechenschaftslegung, Normdurchsetzung (S. 35 ff.). Balzer & Beywl (2018) stellen dieser Einteilung von Evaluationszwecken nach Verwendungsabsichten eine Klassifikation nach den Funktionen gegenüber, die eine Evaluation in einem Entwicklungsprozess einnimmt: proaktiv, klärend, interaktiv, dokumentierend und wirkungsfeststellend (S. 59 ff.).
 - 2 Die psychologischen, voluntativen und motivationalen Voraussetzungen für mehr Eigenständigkeit und Eigenverantwortung auf Seiten der Akteure werden ausführlich diskutiert in: Aktionsrat Bildung (2010). Bildungsökonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung. Jahresgutachten 2010. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften; vgl. dazu auch die Ausführungen im Handbucheil „Prozesssteuerung“, Kap. 2.1).



3. Welche Ziele verfolgt die interne Evaluation?

In einem systematischen Qualitätsmanagement kann die interne Evaluation im Wesentlichen drei verschiedene Ziele verfolgen. Jedem dieser Ziele entspricht eine eigene Form der internen Evaluation:

- In einer allgemeinen Bestandsaufnahme werden die Stärken und Schwächen der Schule oder einzelner Arbeitsbereiche deutlich.
- Ein systematisches Monitoring macht erkennbar, ob Prozesse oder Ergebnisse der schulischen Arbeit außer Kontrolle geraten sind und die üblichen Schwankungsbreiten durchbrechen. Sollte dies der Fall sein, muss nach den Hintergründen und Ursachen geforscht werden.
- Mithilfe interner Evaluationen wird überprüft, ob ein Ziel erreicht wurde und ob die ergriffenen Maßnahmen wirksam waren.

3.1 Allgemeine Bestandsaufnahme

Die Schule führt selbst in regelmäßigen Abständen Qualitätsrecherchen innerhalb einzelner Qualitätsbereiche bzw. Organisationseinheiten (Teilevaluationen) oder zur gesamten Schule (Gesamtevaluation) durch (vgl. BayEUG Art. 113 c, Abs. 1, Satz 2). Sie bewertet diese Bereiche anhand eigener Maßstäbe. Dadurch entsteht ein Bild von den Stärken und Schwächen der Schule.

Die validesten Informationen über den Zustand einer Schule finden sich im abschließenden Bericht nach einer externen Evaluation: „Bei der externen Evaluation wird von außenstehenden, unabhängigen Experten eine umfassende Bestandsaufnahme über Prozesse und Ergebnisse der schulischen Arbeit durchgeführt. Das Ergebnis liefert einen methodisch gesicherten Überblick über die Stärken und Schwächen in zentralen Arbeitsbereichen einer Schule. Es zeigt, wo eine Schule gerade steht und in welchen Bereichen sie sich verbessern soll oder kann“ (vgl. Qualitätsagentur am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, 2012, S. 6).

Umfassende Qualitätsanalysen werden an der Schule eher selten vorkommen. In aller Regel wird man sich auf die Ergebnisse einer externen Evaluation verlassen. Viel bedeutender sind Bestandsaufnahmen in Bezug auf bestimmte (Detail-)Fragen, bei denen Entscheidungen anstehen (vgl. Fallbeispiel 2, S. 9).

Trotzdem kann es manchmal sein, dass Schulen, die die Empfehlungen des Evaluationsberichts aufgenommen und Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht abgeschlossen und in Angriff genommen oder ihre eigenen Ziele verfolgt haben, sich nach ein paar Jahren wieder einen Überblick über die Gesamtentwicklung verschaffen wollen und eine neuerliche umfassende Bestandsaufnahme durchführen.

Für eine solche Qualitätsdiagnose stehen die Instrumente zur Verfügung, die für die externe Evaluation von Schulen entwickelt wurden. Die Schüler-, Lehrer-, Eltern- und Ausbilderfragebogen können Schulen auch für die Erhebung von Daten bei einer internen Evaluation nutzen. Der Einsatz dieser Instrumente ermöglicht einen Vergleich der Ergebnisse mit den Befragungsergebnissen einer vorangegangenen externen Evaluation.

Der Rückgriff auf die Instrumente der externen Evaluation ist aber mit einigem Aufwand verbunden. Falls eine Bestandsaufnahme zwischen zwei externen Evaluationen tatsächlich nötig erscheint, ist eine niederschwellige Form der internen Evaluation zu empfehlen, etwa eine Stärken-Schwächen-Analyse (auch SWOT-Analyse oder SOFT-Analyse,³ vgl. Philipp, 1998, S. 251 ff.), die an einem Pädagogischen Tag mithilfe eines QmbS-Beraters durchgeführt wird. Allgemeine Bestandsaufnahmen geben einer Schule Rückmeldung über Stärken und Verbesserungsbereiche aus Sicht der Beteiligten. Auf der Basis einer solchen Selbstvergewisserung werden die Ziele im schulspezifischen Qualitätsverständnis (SQV) neu definiert und das Schulentwicklungsprogramm (SEP) angepasst (vgl. Fallbeispiel 1, S. 7).

Bestandsaufnahmen dienen als Einstieg in einen systematischen Qualitätskreislauf, insbesondere, wenn über einen neuen Arbeitsbereich noch keine Informationen vorliegen. Eine Bestandsaufnahme hilft dann, sich ein Bild von der Ausgangslage zu machen, um Handlungsfelder zu entdecken, zu denen dann ganz konkrete Ziele formuliert werden.

Bestandsaufnahmen werden aber auch an der Schnittstelle von Zielen und Maßnahmen durchgeführt. Um etwa die Medienkompetenz der Schülerinnen und Schüler zu fördern, werden Bestandsaufnahmen durchgeführt, aus denen erkennbar werden soll, welche Maßnahmen (Ausstattungsanpassung, Fortbildungsangebote) notwendig sind, um für die Erreichung dieses bereits vorgegebenen Ziels gerüstet zu sein.

Wenn Ziele gesetzt und Indikatoren definiert sind, anhand derer später geprüft werden soll, inwieweit die Ziele auch erreicht wurden, empfiehlt es sich noch vor der Umsetzung von Maßnahmen den Status quo zu erfassen. Weil es sich dabei aber um keine offene Bestandsaufnahme handelt, sondern um ein Messen der Ausgangssituation mittels klar definierter Indikatoren und Messinstrumente, spricht man in diesem Fall präziser von einer Basismessung. Entwicklungen und Trends seit Beginn eines Projekts sind leichter zu erkennen, wenn sie mit den Ergebnissen einer Basismessung verglichen werden können.

Bei den folgenden Fallbeispielen handelt es sich um interne Evaluationen, die an QmbS-Schulen in der beschriebenen Weise durchgeführt wurden. Sie sollen die verschiedenen Ziele der internen Evaluation und die diesen Zielen entsprechenden Formen veranschaulichen.

3 Das Akronym SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Das Kürzel SOFT bedeutet Satisfaction (Stärken), Opportunities (Möglichkeiten), Failures (Schwachstellen) und Threats (Befürchtungen). Beide Verfahren sind eng miteinander verwandt, gehen aber über eine einfache Stärken-Schwächen-Analyse hinaus, indem sie bei strategischen Entscheidungen den Blick auch auf sich bietende Gelegenheiten, Chancen oder Möglichkeiten richten und im Gegenzug auf Risiken oder Gefahren achten.



Fallbeispiel 1: Bestandsaufnahme – umfassende Stärken-Schwächen-Analyse zur Aktualisierung des Schulentwicklungsprogramms

Welchen Anlass gibt es für die interne Evaluation?

Die Schulleitung ist aufgefordert, ihr SEP bis zum Ende des Schuljahrs zu aktualisieren und der Bezirksregierung vorzulegen.

Welches Ziel hat die interne Evaluation?

Die Evaluation will die Stärken und Schwächen der Schule aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herausfinden. Die sich daraus ergebenden Handlungsfelder münden in Vorschlägen für Ziele, die vom Kollegium priorisiert werden. Nach der Entscheidung, welche Ziele aufgegriffen und in einem überschaubaren zeitlichen Rahmen umgesetzt werden sollen, werden die Ziele exakt formuliert und Maßnahmenpläne erarbeitet. Durch die Beteiligung der Schulgemeinschaft soll eine möglichst hohe Akzeptanz und Mitwirkung erreicht werden. Ziele und Maßnahmenpläne werden im SEP dokumentiert und dienen als Grundlage für Gespräche mit Bezirksregierung und externen Partnern.

Wie wird die Evaluation durchgeführt?

An einem Pädagogischen Tag des Kollegiums wird eine Stärken-Schwächen Analyse durchgeführt. Ziel ist es, Handlungsfelder zu definieren, Zielvorschläge zu sammeln und zu priorisieren und Arbeitsgruppen mit der Ausarbeitung der Ziele zu beauftragen.

Die Teilnehmer des Pädagogischen Tags erhalten rote und grüne Karten, auf denen sie die Schwächen (rot) bzw. Stärken (grün) ihrer Schule notieren. Sie orientieren sich dabei an den zentralen Merkmalen von Schul- und Unterrichtsqualität aus dem bayerischen Qualitätstableau (vgl. Bayerisches Landesamt für Schule, Qualitätsagentur, 2019) und nehmen die Rückmeldungen aus der externen Evaluation mit auf.

Eine Moderatorin oder ein Moderator clustert die Karten, klärt u. U. die Intentionen, die mit den stichwortartigen Bemerkungen verbunden sind, und ordnet sie den vier Qualitätsbereichen zu.

Wie wird das Ergebnis bewertet?

Insbesondere die Cluster mit den Schwächen bilden die Handlungsfelder für die künftige Schulentwicklungsarbeit. In Gruppenarbeit werden Vorschläge für Entwicklungsziele erarbeitet, und zwar nur für solche Ziele, die die Schule aus eigener Kraft umsetzen und verwirklichen kann. Die Sammlung und Dokumentation der Stärken dient einmal dazu, sich der eigenen Potenziale für die Bearbeitung von Schwächen bewusst zu werden. Zum anderen müssen Stärken auch gepflegt werden. So können aus den Stärken Erhaltungsziele abgeleitet werden.

Die Zielvorschläge werden gemeinsam diskutiert, ggf. präzisiert und priorisiert: Es wird z. B. durch eine Punktabfrage festgelegt, welche Ziele vorrangig angegangen und umgesetzt werden sollen. Damit ist die Zielfindungsphase abgeschlossen.

Welche Handlungsschritte folgen?

Zum Schluss werden die Mitglieder der Arbeitsgruppen benannt, die sich in der Folgezeit der Aufgabe annehmen,

- die Zielvorschläge präzise zu formulieren,
- Indikatoren zu finden, anhand derer später geprüft werden kann, ob die Ziele erreicht wurden, und
- konkrete Maßnahmenpläne auszuarbeiten.

Die von den Arbeitsgruppen erstellten Ziele und Handlungspläne werden in einer Lehrerkonferenz, ggf. unter Beteiligung von Eltern- und Schülervertretern oder von Ausbildungsbetrieben, besprochen und verabschiedet.

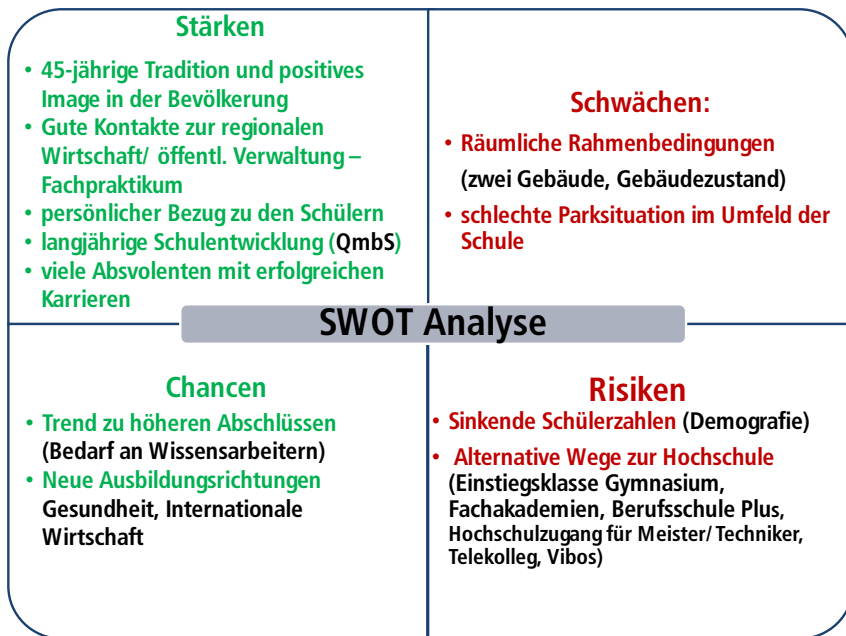


Abb.1: Ergebnisse der SWOT-Analyse aus Fallbeispiel 1

Die Methode kann dazu benutzt werden, ein bereits bestehendes SQV bzw. SEP auf seine Aktualität zu prüfen. Die Schulgemeinschaft macht sich bewusst, ob die früher einmal vereinbarten Ziele modifiziert oder ggf. um neue Ziele ergänzt werden müssen.

Eine Schule wird aber selten eine Bestandsaufnahme durchführen, bei der alle Arbeitsbereiche beleuchtet werden. Anlässe für Bestandsaufnahmen sind häufig Einzelfragen oder Probleme, die aufgetaucht sind und für die man Erklärungen oder Lösungen sucht, wie im Fallbeispiel 2.



Fallbeispiel 2: Bestandsaufnahme eines Teilbereichs der Schule – Nutzung der Schulbücher an einer Beruflichen Oberschule

Welchen Anlass gibt es für die Evaluation?

An der Beruflichen Oberschule werden jedes Jahr ca. 30.000 Euro für die Neuanschaffung von Schulbüchern ausgegeben. Ein Mitglied des Elternbeirats zweifelt während einer Sitzung des Berufsschulbeirats, ob diese Bücher im Unterricht auch wirklich genutzt werden. Um zu entscheiden, ob Ressourcen gespart werden können, beschließt die Schule, die Verwendung der Schulbücher genauer unter die Lupe zu nehmen.

Welches Ziel hat die Evaluation?

Durch eine Evaluation soll herausgefunden werden, welche Bücher in welchen Situationen in welchem Umfang verwendet werden. Die Daten dienen als Entscheidungsgrundlage für künftige Anschaffungen von Schulbüchern.

Wie wird die Evaluation durchgeführt?

Die Schülerinnen und Schüler und die Lehrkräfte werden zur Nutzung der Schulbücher befragt. Um möglichst aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, wird eine Vollerhebung mithilfe eines Online-Befragungstools (vgl. dazu Fußnote 6, S. 13) durchgeführt. Die Schüler und Lehrkräfte erhalten per Mail einen Zugangscode, der es ihnen ermöglicht, den Fragebogen online zu beantworten.

Ergebnis der Befragungen

Tatsächlich werden die Schulbücher in einzelnen Fächern weder im Unterricht noch außerhalb des Unterrichts, etwa für das Bearbeiten der Hausaufgaben, genutzt. Die Lehrkräfte genauso wie ihre Schülerinnen und Schüler der Ausbildungsrichtung „Technik“ halten in der Mehrzahl z. B. die Lehrbücher für Deutsch und Geschichte für entbehrlich.

Wie wird das Ergebnis bewertet?

Nach Abschluss und Auswertung der Befragungen werden die Ergebnisse in den Fachschaften diskutiert. Die Fachschaften, bei denen das Buch von den Lehrenden und Lernenden als nicht gewinnbringend bewertet wurde, beraten über die weiteren Handlungsschritte mit der Schulleitung.

Welche Handlungsschritte folgen?

Das Verfahren der Bücherausgabe wird überdacht und ein gemeinsames Konzept für die Schule erstellt. Dieses Konzept wird nach zwei Jahren nochmals überprüft.

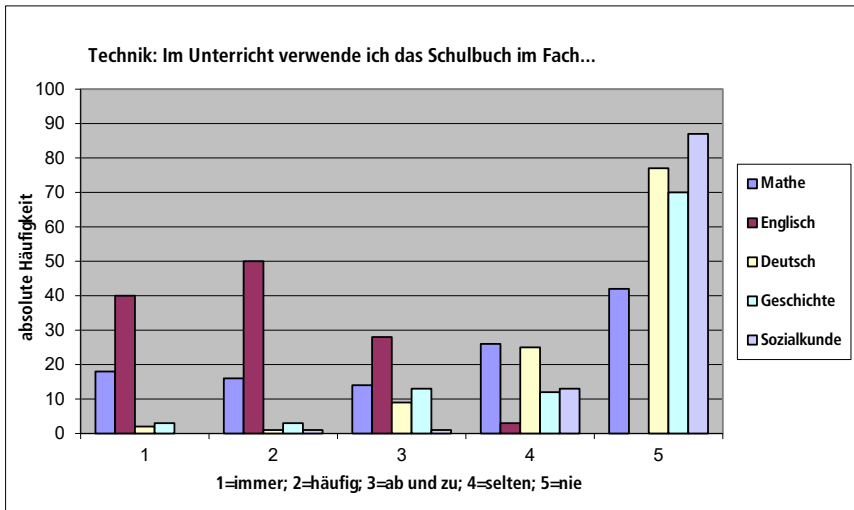


Abb. 2: Nutzung der Schulbücher im Fachbereich Technik

3.2 Monitoring

Unter „Monitoring“ versteht man das systematische Beobachten und Überwachen von Arbeitsabläufen und -ergebnissen (Qualitätsagentur, Glossar – Wichtige Begriffe im Kontext der externen Evaluation, unveröffentlichtes Manuskript. München 2016).

Wie der Autofahrer die Betriebstüchtigkeit seines Fahrzeugs anhand bestimmter Funktionsparameter, etwa Wassertemperatur, Öldruck oder Tankanzeige, beständig überwacht, so informiert das Bildungsmonitoring Bildungspolitik und Öffentlichkeit kontinuierlich „über Rahmenbedingungen, Verlaufsmerkmale, Ergebnisse und Erträge von Bildungsprozessen“ (Döbert, 2010, S. 42 f.).



Auch an Schulen werden beständig wichtige Daten über die Prozesse und Ergebnisse ihrer Bildungsarbeit erhoben. Ein Vergleich mit Referenzdaten, wie sie z. B. der Bildungsbericht Bayern regelmäßig zur Verfügung stellt, oder mit den Daten der eigenen Schule aus den zurückliegenden Jahren lässt Abweichungen im System leicht erkennen und zum Anlass nehmen, Erklärungen für solche Störungen zu finden und ihnen mit geeigneten Maßnahmen entgegenzuwirken.



Fallbeispiel 3: Monitoring – Gesunkene Schülerleistungen in einem Unterrichtsfach

Welchen Anlass gibt es für die Evaluation?

An einer Beruflichen Oberschule stellt man fest, dass die Schülerleistungen bei den Abschlussprüfungen im Fach Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen (BWR) gegenüber den Vorjahren gesunken sind. Die Schule sucht nach Erklärungen für den Leistungsabfall. Auch die Schulaufsicht, die die Leistungsergebnisse der Schulen ihres Zuständigkeitsbereichs beständig vergleicht, hat die Schule um eine Prüfung bzw. eine Begründung für den Leistungsabfall gebeten.

Welches Ziel hat die Evaluation?

Ziel der Evaluation ist es aufzuklären, warum die Schülerinnen und Schüler bei der Abschlussprüfung im Fach BWR in diesem Schuljahr vergleichsweise schlecht abgeschnitten haben, um dann entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können.

Wie wird die Evaluation durchgeführt, welche Ergebnisse zeigen sich und wie werden die Ergebnisse bewertet?

Durch eine systematische Auswertung vorhandener Daten wird nach Erklärungen für den Sachverhalt gesucht. Der erste Schritt besteht darin, die bestehenden Unterstützungsangebote an der Schule zu überprüfen. Dabei stellt sich heraus, dass es keine Auffälligkeiten gegenüber den Vorjahren gibt. Ergänzungsunterricht in BWR wird im gleichen Umfang angeboten wie in den Jahren zuvor.

Im zweiten Schritt werden die Einflussfaktoren auf Schülerleistungen analysiert und Indikatoren für eine mögliche Verschlechterung der Unterrichtsqualität gesucht: Im fraglichen Zeitraum gab es nur geringfügige Veränderungen in der Lehrerschaft der Schule. In den Abschlussklassen haben dieselben Lehrkräfte das Fach BWR unterrichtet wie in den Vorjahren. Indizien für ein abruptes Sinken der Unterrichtsqualität lassen sich daraus nicht ableiten. Eine Häufung von Unterrichtsausfällen mit einer damit verbundenen Reduzierung der Lernzeit war ebenfalls nicht zu verzeichnen.

Im dritten Schritt werden die Schülerdaten ausgewertet: Wie setzen sich die Schülerinnen und Schüler in den Abschlussklassen zusammen? Aus welchen Schulen kommen sie? Welche Zugangsvoraussetzungen (Zeugnisse) bringen sie mit?

Bei der Analyse stellt sich heraus, dass die Zusammensetzung der Schülerschaft in den Abschlussklassen von der in den Vorjahren abweicht. Bei der Abschlussprüfung waren diesmal nur sehr wenige Schülerinnen und Schüler aus einer Wirtschaftsschule des nördlichen Landkreises vertreten, die in der Vergangenheit häufig gute bis sehr gute Ergebnisse erzielten.

Weshalb kommen weniger Schülerinnen und Schüler von dort an die Schule? Im Nachbarlandkreis wurde eine neue Fachoberschule gegründet. Diese Schule ist für die Schülerinnen und Schüler der Wirtschaftsschule im nördlichen Landkreis verkehrstechnisch gut erreichbar. Aufgrund begrenzter Aufnahmekapazitäten an der eigenen Schule wurde seitens der MB-Dienststelle außerdem angeordnet, den Absolventen der betreffenden Wirtschaftsschule die neue Schule zu empfehlen.

Welche Handlungsschritte folgen?

Durch die intensive Suche wurden die Gründe entdeckt, die zum Abfall des Prüfungsdurchschnitts in BWR geführt haben. In der Diskussion mit der Schulaufsicht kann auf Fakten verwiesen und Kritik zurückgewiesen werden. Davon unabhängig wird an der Schule über Maßnahmen zur individuellen Förderung und über unterrichtsbegleitende Unterstützungsangebote nachgedacht, um die Lernangebote besser auf die individuellen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler abzustimmen und um das gewohnte Leistungsniveau wieder zu erreichen.

3.3 Überprüfung der Zielerreichung

Den wichtigsten Beitrag leistet die interne Evaluation bei der Überprüfung der Zielerreichung: Sie gibt Auskunft darüber, ob bzw. inwieweit die angestrebten Ziele erreicht worden sind und die Maßnahmen, die ergriffen wurden, dazu beigetragen haben. Wenn bereits, wie empfohlen, bei der Definition von Zielen festgelegt worden ist, woran die Zielerreichung überprüft wird und ggf. welche „Mindestergebnisse“ als Erfolg gewertet werden können, kann man auf der Basis von Fakten statt von Vermutungen davon sprechen, dass die Maßnahmen erfolgreich waren. Um die Zielerreichung zu überprüfen, kann die Schule bei Bedarf eigene Evaluationsinstrumente entwickeln oder auf bewährte Instrumente zurückgreifen, die für eine verlässliche, datengestützte Qualitätsdiagnose in einem gewählten Bereich geeignet sind.





Fallbeispiel 4: Zielerreichung überprüfen – Evaluation unterrichtlicher Ziele aus dem Schulentwicklungsprogramm

Welchen Anlass gibt es für die interne Evaluation?

Ein Berufliches Schulzentrum⁴ hat in seinem SQV eine Reihe von Zielen zur Entwicklung des Unterrichts formuliert. Das Zentrum überprüft schon seit einiger Zeit regelmäßig alle zwei Jahre, ob und in welchem Maß diese Ziele auch erreicht werden.

Welches Ziel hat die interne Evaluation?

Mithilfe einer internen Evaluation verschafft sich das Schulzentrum einen Überblick über den Erfolg ihrer Maßnahmen. Die Ziele zur Verbesserung des Unterrichts im SQV sind zwar über die Jahre gleich geblieben, die Maßnahmen zu ihrer Verwirklichung wurden aber aufgrund der Ergebnisse aus internen und externen Evaluationen in den Fachbereichen immer wieder angepasst. Die Schule möchte in Erfahrung bringen, ob in verschiedenen Bereichen von den Lehrerteams in den Abteilungen weitere Verbesserungen erreicht werden konnten.

Wie wird die Evaluation durchgeführt?

Es wurden die Schülerinnen und Schüler befragt. Sie wurden gebeten, ihren Ausbildungsberuf anzugeben, um die Ergebnisse abteilungsspezifisch auswerten zu können. Da eine Befragung einigen Aufwand für Vorbereitung und Durchführung erfordert, wurden ausgewählte Ziele aus dem SEP, die mithilfe einer Befragung evaluiert werden können, gebündelt und in einem Zug überprüft.

Der Schülerfragebogen wurde vom QmbS-Team des Schulzentrums erarbeitet. Man hat dabei auf bereits bewährte Instrumente und geeignete Fragen aus wissenschaftlichen Untersuchungen zurückgegriffen bzw. Fragen daraus für die eigenen Zielsetzungen ausgewählt und angepasst.⁵ Vor dem ersten Einsatz wurde der Fragebogen mit dem Kollegium abgestimmt und mit einer Schülergruppe erprobt.

Die Befragung wurde mit GrafStat,⁶ einem kostenlos nutzbaren Online-Befragungstool durchgeführt. Es lagen ein Gesamtergebnis und Auswertungen für jede Abteilung bzw. für jeden Fachbereich vor.

- 4 Das Beispiel stammt vom Staatlichen Berufsschulzentrum Günzburg und Krumbach (vgl. <https://www.bsgz.de>). Auf der Homepage des Zentrums ist das SQV mit den verschiedenen Zielen beschrieben. Zur Sicherung der Anonymität sind die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der Schule und ihrer Abteilungen verändert worden.
- 5 Sehr hilfreich bei der Suche nach geeigneten Befragungssitemen ist die „Datenbank zur Qualität von Schule“, in der bewährte Instrumente und Items aus wissenschaftlichen Untersuchungen gesammelt werden. Die Suche wird erleichtert durch ein Konstruktschema, in dem verschiedene, für die Qualitätsentwicklung relevante Kriterien abgebildet sind (vgl. <http://daqs.fachportal-paedagogik.de/constructlist/graphic>, Zugriffsdatum: 11.01.19).
- 6 Vgl. <http://www.grafstat.de>, Zugriffsdatum: 10.10.19. Seit Anfang 2018 steht den bayrischen Schulen und Lehrkräften in mebis (Landesmedienzentrum Bayern) unter dem Titel „Schüler-Feedback“ ein neues Befragungstool zur Verfügung, das für Individualfeedbacks und für interne Evaluationen genutzt werden kann (vgl. <https://www.mebis.bayern.de/infoportal/kategorie/tutorials/lernplattform-m-t/schueler-feedback/> Zugriffsdatum: 16.07.19), oder <https://mediathek.mebis.bayern.de/index.php?doc=record&identifizier=BY-00070732&restorePosted> (mebis-login erforderlich!), Zugriffsdatum: 16.07.19).

Wie werden die Ergebnisse ausgewertet?

1. Kriterieller Vergleich

Zunächst analysieren das QmbS-Team und die Schulleitung die Ergebnisse der Befragung.

Auf den ersten Blick fallen die Items ins Auge, bei denen die Schule oder einzelne Fachbereiche eine besonders hohe oder geringe Zustimmung erreicht haben.

In einem zweiten Schritt werden die Items und Befragungsergebnisse betrachtet, die positiv oder negativ überraschen, die man also so nicht erwartet hat.

Wenn die Schule oder einzelne Vertreter der Schule (die Schulleitung und/oder das QmbS-Team) eine Selbsteinschätzung vorgenommen haben, ist eine Kontrastierung der Befragungsergebnisse mit den eigenen Wahrnehmungen möglich (IST). Ein solcher Perspektivenvergleich hilft immer dann, wenn keine weiteren Referenzwerte (Werte aus anderen Schulen, Werte aus verschiedenen Abteilungen der eigenen Schule oder Ergebnisse aus früheren Befragungen) vorliegen.

Idealerweise hat sich die Schule aber schon bei der Formulierung ihrer Ziele und der Festlegung von Indikatoren, mit deren Hilfe sie die Zielerreichung und den Erfolg ihrer Maßnahmen beurteilen will, Standards gesetzt und geklärt, welche Ergebnisse sie als Erfolg werten möchte. In diesem Fall bilden diese Erwartungen (SOLL) den Bezugspunkt für die Analyse und Bewertung der Ergebnisse.

Leitfragen für die Datenanalyse können sein:

- In welchen Bereichen fallen die Ergebnisse besonders positiv oder negativ aus?
- Entsprechen die Ergebnisse unseren Erwartungen?
- Stimmen die Befragungsergebnisse mit unseren eigenen Wahrnehmungen (IST) oder den von uns gesetzten Standards (SOLL) überein? In welchen Bereichen gibt es Diskrepanzen? Lassen sich diese Diskrepanzen erklären?
- Stehen die Ergebnisse über die Fragenbereiche hinweg in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander? Wo gibt es Schwankungen oder Ausreißer im Profil?

2. Sozialer Vergleich

Ein solcher Vergleich ist möglich, wenn Ergebnisse von anderen Schulen oder von mehreren Abteilungen der eigenen Schule vorliegen. Der Vergleich offenbart, dass es Organisationseinheiten gibt, die bei der Befragung besser abschnitten als andere. Auf den ersten Blick scheint es, als gelänge es in einigen Bereichen, bestimmten Herausforderungen erfolgreicher zu begegnen als in anderen. Man muss aber die jeweiligen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Die Ergebnisse belegen nur die Unterschiede; sie lassen keine Aussage über deren Ursachen zu. Erst die Suche nach Erklärungen kann erhellen, worin die Gründe dafür liegen. Die Suche nach Ursachen ermöglicht es auch, spezifische Verbesserungspotenziale zu erkennen. Der soziale Vergleich macht deshalb beides bewusst: den Verbesserungsbedarf und die Verbesserungsmöglichkeiten.



Die Schule hat einen sozialen Vergleich auf verschiedene Weise vorgenommen:

(1) Vergleich: Fachbereich – Schule

In einem ersten Schritt erfolgt eine fachbereichsspezifische Auswertung. Um die Ergebnisse besser einordnen zu können, erhalten die Fachbereiche die Ergebnisse ihres Fachbereichs und der Schule insgesamt als Referenzwerte:

Item	Zustimmung in Prozentpunkten	
	Fachbereich Einzelhandel	Gesamtauswertung Schule
Ich bekomme im Unterricht umfassende Arbeitsaufträge.	79,6	88,6
Die Lehrkräfte fordern mich auf, eigene Lösungsvorschläge zu erarbeiten.	87	85,7
Die Lehrkräfte ermutigen mich, meine Arbeitsergebnisse zu präsentieren.	65,9	71,2
Ich lerne zunehmend, selbstständiger zu arbeiten.	81,3	77,8

(2) Vergleich: Fachbereiche untereinander

Es ist denkbar, eine Übersicht über die Ergebnisse aller Fachbereiche zu erstellen.

Item	Zustimmung in Prozentpunkten				
	Einzelhandel	Feinwerkmechaniker	Veranstaltungskaufleute	...	Gesamtauswertung Schule
Ich bekomme im Unterricht umfassende Arbeitsaufträge.	79,6	82,8	90,5		88,6
Die Lehrkräfte fordern mich auf, eigene Lösungsvorschläge zu erarbeiten.	87	83,7	82,2		85,7
Die Lehrkräfte ermutigen mich, meine Arbeitsergebnisse zu präsentieren.	65,9	74,3	68,8		71,2
Ich lerne zunehmend, selbstständiger zu arbeiten.	81,3	73,1	74,6		77,8

Bei dieser Auswertungsvariante können sich Kolleginnen oder Kollegen der Fachbereiche, die weniger gut abgeschnitten haben, an den „Pranger gestellt“ fühlen. Dies würde dem Anliegen, das Kollegium für interne Evaluation zu gewinnen und darauf aufbauend eine Evaluationskultur an der Schule zu entwickeln, schaden. Eine schulinterne „Veröffentlichung“ solcher Vergleiche innerhalb der Lehrerschaft sollte deshalb mit den Fachbereichsleitern besprochen und gegen mögliche Vorbehalte abgewogen werden. Um möglichen Ressentiments des Kollegiums zu entgehen, lässt sich eine dritte Variante der Ergebnisdarstellung nutzen.

(3) Die Items mit den kleinsten und größten Unterschieden zwischen Fachbereichen

Als weitere Hilfe für die Bewertung der Ergebnisse wird allen Fachbereichen eine Tabelle zur Verfügung gestellt, in der die Bandbreite der Ergebnisse für alle Items dargestellt ist. So lassen sich die im eigenen Fachbereich erreichten Ergebnisse besser einordnen.

Item	Zustimmung in Prozentpunkten	
	Min.	Max.
Ich bekomme im Unterricht umfassende Arbeitsaufträge.	68,2	100
Die Lehrkräfte fordern mich auf, eigene Lösungsvorschläge zu erarbeiten.	79,2	100
Die Lehrkräfte ermutigen mich, meine Arbeitsergebnisse zu präsentieren.	45,5	92,2
Ich lerne zunehmend, selbstständiger zu arbeiten.	63,3	95,6

3. Vergleich mit Ergebnissen vorangegangener Befragungen (Ipsativer Vergleich)

Bei den Auswertungen (1) bis (3) handelt es sich um einen interindividuellen Vergleich der verschiedenen Fachbereiche der Schule. Da die Befragung der Schülerinnen und Schüler bereits mehrfach durchgeführt wurde, kann bei der Analyse und Bewertung der Ergebnisse auch auf früher erreichte Werte zurückgriffen werden. Die Schule betreibt also nicht nur eine punktuelle Überprüfung ihrer unterrichtlichen Ziele, sondern ein systematisches Monitoring.

Aus dem Vergleich der aktuellen mit vorangegangenen Ergebnissen des jeweiligen Fachbereichs lassen sich wichtige Erkenntnisse für die weitere Qualitätsarbeit ableiten. Der Zeitverlauf lässt Entwicklungstrends erkennen, es zeigen sich Erfolge und Einbrüche.

Item	Zustimmung in Prozentpunkten			
	2011	2013	2015	2017
Ich bekomme im Unterricht umfassende Arbeitsaufträge.	81,1	86,9	83,8	88,6
Die Lehrkräfte fordern mich auf, eigene Lösungsvorschläge zu erarbeiten.	78,6	78,9	82,6	85,7
Die Lehrkräfte ermutigen mich, meine Arbeitsergebnisse zu präsentieren.	54,2	58,4	58,8	71,2
Ich lerne zunehmend, selbstständiger zu arbeiten.	68,3	79,5	75,1	77,8



Wie wird das Ergebnis bewertet?

Die Gesamtergebnisse der Schule, die fachbereichsspezifischen Ergebnisse und die Ergebnisse im Zeitverlauf werden in den Fachbereichssitzungen analysiert und bewertet.

Welche Handlungsschritte folgen?

Die Fachbereiche sind aufgefordert, aus den Ergebnissen Konsequenzen abzuleiten, Ziele für ihren Unterricht zu definieren und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Die Bewertung der Ergebnisse und die anvisierten Ziele und Maßnahmen werden dokumentiert.

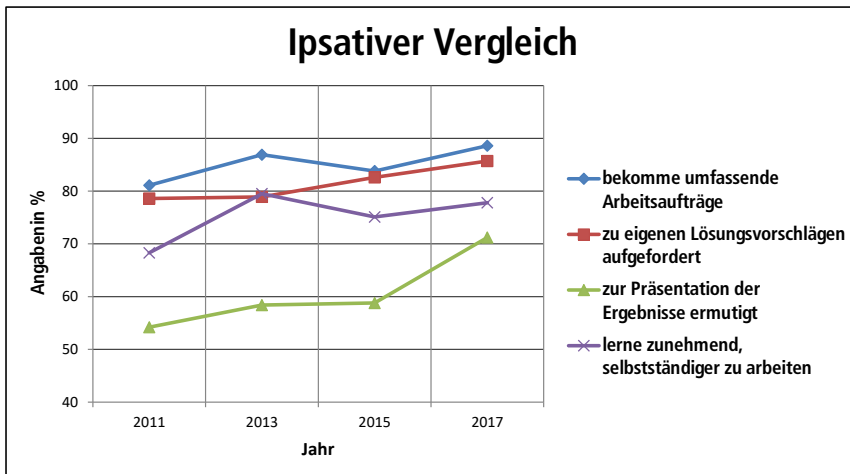


Abb. 3: Vergleich mit Ergebnissen vorangegangener Befragungen (Ipsativer Vergleich)

3.4. Formen und Ziele der internen Evaluation im Überblick

	Bestandsaufnahme	Monitoring	Zielerreichung überprüfen
Ziel	aktuellen Zustand, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken erkennen	Abweichungen erkennen	Zielerreichung prüfen
Gegenstand, Themen, Kriterien	variabel	gleich	gleich
Durchführung	singulär	regelmäßig	vorher – nachher
Instrumente	verschieden	gleich (standardisiert)	gleich (standardisiert)
Bewertungsmaßstäbe	gemeinsam festgelegt	allgemein, objektiv und/ oder gemeinsam festgelegt	vor der Umsetzung einer Maßnahme gemeinsam festgelegt

Abb. 4: Formen und Ziele der internen Evaluation

Für schulinterne Evaluationsmaßnahmen steht inzwischen eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten zur Verfügung.⁷ Nicht jede Schule muss also das Rad neu erfinden. Allerdings ist nicht jedes aus dem Internet heruntergeladene Instrument dafür geeignet, schulspezifische Untersuchungsbereiche zu erfassen.

Für eine **Bestandsaufnahme** über die ganze Schule oder über einen Teilbereich hinweg empfiehlt es sich, eine Stärken-Schwächen-Analyse durchzuführen (vgl. dazu die Ausführungen unter 3.1). Man kann aber auch die von der Qualitätsagentur am Landesamt für Schule entwickelten Befragungsinstrumente aus der externen Evaluation einsetzen. Diese Instrumente berücksichtigen den aktuellen Stand der Forschung zur Qualität von Schule und Unterricht. Der Vorteil dabei ist, dass man die Befragungsergebnisse der internen Evaluation mit denen einer vorangegangenen externen Evaluation vergleichen kann.

Ein systematisches **Monitoring** setzt voraus, auf einen Satz von Indikatoren zurückgreifen zu können, zu dem regelmäßig Daten erhoben werden. Dabei liegt es nahe, zunächst solche Daten heranzuziehen, die ohnehin jährlich z.B. in der amtlichen

⁷ Als Instrument wird hier eine inhaltlich gefüllte Methode verstanden, also z. B. ein Fragebogen (Methode) mit bestimmten Fragen/Items zu einem ganz bestimmten Thema (Instrument).



Schulstatistik erfasst und später veröffentlicht werden. Die Schule wird darüber hinaus aber auch im eigenen Interesse Daten erheben: Teilnahme von Kolleginnen und Kollegen an Fortbildungsmaßnahmen, Zugriffe auf Seiten der Homepage etc.. Der Vergleich mit solchen Referenzwerten, seien es nun Daten aus der amtlichen Schulstatistik oder aus zurückliegenden eigenen Erhebungen, liefern Anhaltspunkte für die Qualitätsbewertung.

Um die Zielerreichung zu überprüfen, insbesondere von unterrichtlichen Zielen, existieren mittlerweile bewährte und geprüfte Instrumente zur Erfassung der Unterrichtsqualität, auf die man bei internen Evaluationen zurückgreifen kann (vgl. <http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de>). Für spezielle Ziele der Schule wird es aber notwendig sein, eigene Erhebungsinstrumente zu entwickeln. Zeit, die dafür investiert wird, ist selten verlorene Zeit. Denn nur durch passgenaue und gut handhabbare Instrumente lässt es sich vermeiden, dass viel Engagement und Arbeitszeit in Evaluationsmaßnahmen investiert wird, die möglicherweise wenig Nutzen bringen. Nach Balzer & Beywl wird bei Evaluationen häufig auf eigene, maßgeschneiderte Instrumente zurückgegriffen, „da nur sie in der Lage sind, die Evaluationsfragestellungen befriedigend zu beantworten. Auch hier sind Kombinationen möglich, indem man z. B. in maßgeschneiderte Datenerhebungsinstrumente Sequenzen aus standardisierten Erhebungsinstrumenten einbaut“ (2018, S. 109).

4. Welche Methoden und Instrumente sind einsetzbar?

Vor der Wahl einer Methode oder eines Evaluationsverfahrens muss man sich jedoch klar werden, welcher Art die Informationen sind, die benötigt werden, und auf welche Weise sie zu erfassen sind (vgl. Balzer & Beywl, 2018, S.104ff). Die folgende Tabelle liefert dafür einige Anhaltspunkte:

Dimensionen	Fakten erfassen	Geschehen, Verhalten beobachten	Einstellungen, Meinungen erfragen	Leistungen testen
Beispiele	Schülerzahlen, Schulabbrecher, Alter, Klassengröße, Noten, Schulabschluss	Mitarbeit, Prüfungsverhalten, selbstreguliertes Lernen, Gewalt, Schüler- und Lehrerverhalten im Unterricht	Lieblingsfächer, Interessen, Wertorientierungen, Belastungen, Berufsziele	Schülerleistungen
Erhebungsmethode	Erfassen: Auszählen	Beobachten: teilnehmende Beobachtung, Videomitschnitt	Erfragen: Interview, Fragebogen	Testen: Schulleistungstests
Erhebungsinstrumente	Erhebungsbogen	Beobachtungsbogen	Fragebogen (offen, geschlossen), Interviewleitfaden	VERA

Abb. 5: Methoden und Instrumente der internen Evaluation

Bei der Entwicklung von Indikatoren für das Überprüfen der Zielerreichung ist zuerst zu prüfen, ob nicht bereits vorliegende Daten die nötigen Hinweise für die Qualitätsbewertung liefern (vgl. Balzer & Beywl, 2018, S. 92). Manches, etwa das Arbeitsverhalten von Schülern im Unterricht oder bestimmte Aspekte des Lehrerverhaltens, lässt sich nur beobachten. Einstellungen oder Meinungen von Personen müssen dagegen erfragt, die Leistungen der Schülerinnen und Schüler getestet werden. Jede dieser Informationsarten erfordert eine eigene Methode zur Erhebung von Daten. Viele Schulen denken bei der internen Evaluation nur an den Einsatz von Fragebo-



gen. Die Entwicklung eines eigenen, passgenauen Fragebogens ist allerdings zeitaufwendig, da auf der Basis der vorher festgelegten Indikatoren Fragen entwickelt werden müssen, die auch tatsächlich aussagekräftige Ergebnisse liefern. Auch um einer „Befragungsmüdigkeit“ vorzubeugen, sollte das QmbS-Team immer zuerst prüfen, ob ggf. nicht andere Methoden (z. B. Analyse von schuleigenen Daten, leitfadengestützte Interviews mit Beteiligten, strukturierte Beobachtung u. a.) die gewünschten Informationen effektiver und effizienter liefern können.

4.1 Analyse vorhandener Daten

Für die Evaluation bestimmter Bereiche ist es nicht immer notwendig, neue Daten zu erheben, sondern es kann ausreichend sein, die Informationen zu nutzen, die an der Schule ohnehin (regelmäßig) erfasst werden. Die systematische Analyse von Schulstruktur- und Schülerleistungsdaten kann für manche Evaluationszwecke ergiebiger sein als eine zeitaufwendige Fragebogenerhebung. Auch der Vergleich der Ergebnisse von Abschlussprüfungen mit den landesweiten Ergebnissen oder den Ergebnissen anderer Schulen, die unter ähnlichen Rahmenbedingungen arbeiten, kann wertvolle Ansatzpunkte zur Qualitätsentwicklung geben (vgl. Fallbeispiel 3, S.11).

4.2 Beobachtung

Manche sozialen Phänomene lassen sich nur beobachten: das Lernverhalten von Schülerinnen und Schülern oder das Verhalten der Lehrkraft im Unterricht.

Im Gegensatz zu Alltagsbeobachtungen erfolgt die wissenschaftliche Beobachtung systematisch: Beobachtung in diesem Sinne ist „das aufmerksame, planmäßige und zielgerechte Wahrnehmen von Vorgängen, Ereignissen, Verhaltensweisen von Lebewesen ... in Abhängigkeit von bestimmten Situationen. Ziel der Beobachtung ist es, den Gegenstand des jeweiligen Interesses möglichst genau zu erfassen. Sie ist eine grundlegende Methode der Datengewinnung und Faktensammlung.“ (Stangl, 1997) Mithilfe der Beobachtung werden Ausschnitte der sozialen Wirklichkeit rekonstruiert und dokumentiert. Helmke (2012, S. 292 ff.) hält die Beobachtung für den „Königsweg“ insbesondere zur Evaluation des Unterrichts. Mit keinem anderen Verfahren ließe sich „die Abfolge zeitlicher Sequenzen und Muster“ besser erfassen als mithilfe der Beobachtung. Helmke erläutert in seinem Beitrag verschiedene Formen und Methoden der Beobachtung und gibt Hinweise, was insbesondere beim Durchführen einer Unterrichtsbeobachtung zu beachten ist.

4.3 Befragung

Um Meinungen, Einstellungen oder Erlebnisse von Personen zu erfassen, bietet sich als Methode die Befragung an. Bei einer größeren Zahl von Personen werden standardisierte Fragebogen mit vorformulierten Items und einer festen Antwortskala verwendet. Ist die Zahl an Befragungspersonen überschaubar, lassen sich auch offenere Formen der Befragung wie das Experten- oder das Gruppeninterview einsetzen.

Standardisierte Befragung

Standardisierte Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten eignen sich besonders für umfassendere Bestandsaufnahmen. Insbesondere mithilfe von Online-Befragungstools (vgl. dazu Fußnote 6) lassen sich Einstellungen, Meinungen und Bedürfnisse relativ vieler Personen in kurzer Zeit erfassen. Sie sind zudem gut geeignet für Wiederholungsuntersuchungen. Mit ihrer Hilfe kann nach einer gewissen Zeit ohne allzu großen Aufwand überprüft werden, ob durchgeführte Maßnahmen zu einer veränderten Einschätzung der Befragten geführt haben. Bei der Interpretation der Ergebnisse von Wiederholungsbefragungen ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Einschätzungen nicht immer so positiv ausfallen, wie man dies nach der Durchführung von Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung erwarten könnte. Dies hängt damit zusammen, dass durch eben diese Maßnahmen in der Regel auch die Erwartungen der Beteiligten gestiegen sind. Da bei standardisierten Befragungen immer vor dem Hintergrund des jeweils bestehenden Erwartungshorizonts gemessen wird und dieser sich verändern kann, ist es ratsam, insbesondere bei wiederholten Evaluationen u. U. andere Methoden (z. B. Datenanalyse, strukturierte Beobachtung) einzusetzen, um die angestrebte Bestandsaufnahme zu objektivieren.

Folgende Punkte sollten beachtet werden:

- Zu einem Geschehen, das erfasst werden soll, sollten nur Personen befragt werden, die daran unmittelbar beteiligt sind und über authentische Erfahrungen verfügen. Informationen über das Unterrichtsklima wird man also bei den Lehrkräften und Schülern und nicht bei den Eltern oder Ausbildern erfragen.
- Die Befragten sollten in einem Anschreiben über die Zielsetzung der Befragung, über den Befragungszeitraum bzw. den Abgabetermin für die Fragebogen und über den Zeitpunkt und die geplante Art der Ergebnisrückmeldung informiert werden.
- Die Teilnahme an einer Befragung ist freiwillig. Niemand darf dazu gezwungen werden.
- Den Befragten ist Anonymität zuzusichern. Das gesamte Erhebungsverfahren muss dies unbedingt gewährleisten. Der Datenschutzbeauftragte der Schule muss jede Befragung prüfen und eine datenschutzrechtliche Genehmigung erteilen.
- Alle Befragten haben das Recht, zeitnah über die Ergebnisse der Befragung informiert zu werden.
- An größeren Schulen (mit mehr als 200 Schülerinnen und Schülern) kann die Ziehung einer Zufallsstichprobe von 20 Prozent sinnvoll sein, um den Aufwand für die Durchführung in Grenzen zu halten. Bei Online-Befragungen spielt der Aufwand für die Auswertung hingegen keine Rolle.
- Die Länge eines Fragebogens hat häufig Einfluss auf die Rücklaufquote. Im Zweifelsfall sollte man sich beim Erstellen eines Fragebogens auf das Wesentliche konzentrieren.
- Bei der Formulierung der Items sind bestimmte Regeln einzuhalten (vgl. <http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de>).



Interview

Bei einer kleineren Zahl an Befragten kann man auch auf das Interview als Erhebungsmethode zurückgreifen.

Im Vorfeld eines Befragungsvorhabens ist zu überlegen, ob es für ein umfassendes Bild genügt, bestimmte Personen anzusprechen und zu einem Interview zu laden: Gibt es Experten in einem Fachgebiet (z. B. Medienbeauftragte) oder Repräsentanten verschiedener Gruppen an der Schule (z. B. Abteilungsleiter), die zu einem Sachverhalt hinreichend Auskunft geben können, sodass nicht alle Betroffenen (Lehrkräfte oder Schüler) befragt werden müssen?

Um den Aufwand für eine Befragung zu minimieren, lassen sich u. U. auch Gruppeninterviews führen. Dabei besteht allerdings die Gefahr, sich von Meinungsführern blenden zu lassen und deren Einzelmeinung unzulässig zu verallgemeinern.

Interviews eignen sich besonders auch zum Vorbereiten einer standardisierten Befragung, um ein Befragungsthema zu erschließen (Hopf, 2007). Die Antworten der Interviewpartner zeigen das mögliche Meinungsspektrum auf, mit dem bei einer Befragung zu rechnen ist und für das entsprechende geschlossene Fragen formuliert werden müssen.

Interviews zur Überprüfung der Zielerreichung werden am besten anhand von Interviewleitfäden geführt.⁸ Dadurch kann sichergestellt werden, dass in allen Gesprächen auch diejenigen Aspekte fokussiert werden, an denen man interessiert ist. Der Leitfaden ist eine Anweisung, welche Themen in welcher Weise angesprochen werden sollen und wie bei der Befragung vorzugehen ist.⁹ Die Interviews werden mitprotokolliert, sodass die qualitativen Argumente bei der Auswertung kategorisiert und quantifiziert werden können.

8 Zu den verschiedenen Interviewformen insbesondere zur Technik von Leitfadeninterviews vgl. Friebertshäuser, 1997.

9 Christel Hopf (2007, S. 358 f.) weist auf eine Reihe von „Kunstfehlern“ beim Führen von Interviews hin: ein dominierender Kommunikationsstil mit suggestiven Fragen und einem Kommentieren und Werten von Aussagen der Interviewpartner, fehlende Geduld beim Zuhören, ein pedantisches Festhalten am Leitfaden und das Abwürgen vermeintlich sachfremder Äußerungen, um nur einige zu nennen.

5. Wie werden die Ergebnisse interpretiert und dokumentiert?

Ein entscheidender Punkt für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Schule ist eine unvoreingenommene Interpretation der Ergebnisse der internen Evaluation. Dabei geht es nicht darum, Schulfragen zu klären für Befunde, mit denen man nicht zufrieden ist, sondern Ansätze für Verbesserungen zu finden. Dazu ist es wichtig, sich an den im Projektablauf festgelegten Indikatoren zu orientieren.

Die Indikatoren werden schon bei der Zielformulierung definiert, noch vor den Überlegungen, mit welchen Maßnahmen die Ziele erreicht werden sollen. Mithilfe der Indikatoren wird ein Qualitätsniveau bestimmt, auf das sich die beteiligten Akteure geeinigt haben und das sie in einem überschaubaren Zeitraum erreichen wollen.

Folgende Leitfragen erleichtern die Interpretation der Daten:

- **Kriteriale Bezugsnorm:** Mit welchen Daten/Ergebnissen sind wir zufrieden, mit welchen nicht? Welche Ergebnisse haben wir erwartet, welche nicht? Welche Ergebnisse haben uns überrascht?
- **Soziale Bezugsnorm:** Wo steht unsere Schule im Vergleich zu anderen Schulen? Weichen unsere Daten von dieser Bezugsnorm ab? Was könnten die Ursachen für diese Abweichungen sein?
Bei der Bewertung der eigenen Ergebnisse anhand von Referenzwerten einer größeren Zahl von Schulen sollte man sich aber nicht damit zufrieden geben, Mittelwerte zu erreichen oder leicht zu übertreffen: Auch Unternehmen messen ihren Erfolg nicht an den durchschnittlichen Leistungen ihrer Konkurrenten, sondern an den jeweils Besten ihre Branche.
- **Individuelle Bezugsnorm:** Gibt es Unterschiede zu den Ergebnissen aus vergangenen Jahren? In welchen Bereichen sind diese Unterschiede am größten? Welche Ursachen vermuten wir für die Abweichungen?

Hilfreich ist es, zur Interpretation der Ergebnisse einen QmbS-Berater, einen „critical friend“ oder einen Moderator einzuladen.

Das Vorgehen sowie die verwendeten Instrumente und Ergebnisse der internen Evaluation werden im QmbS-Qualitätshandbuch dokumentiert. Dadurch wird die Transparenz des Prozesses gewährleistet.



6. Wie werden Evaluationsvorhaben in den QmbS-Prozess eingebunden?

Die durch die interne Evaluation gewonnenen Erkenntnisse fließen bei der Anpassung der Ziele in das SQV und das SEP und somit auch in nachfolgende Prozessschritte ein. Projekte und Maßnahmen, die sich bewährt haben und einen entscheidenden Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität liefern, werden in den regulären Schulbetrieb übernommen.

6.1 Wer evaluiert?

Das Planen und Durchführen von Bestandsaufnahmen und das Überprüfen der Zielerreichung ist Aufgabe des QmbS-Teams. Die Kontrolle der wichtigsten Schuldaten im Sinne eines Monitorings wird sich zwar die Schulleitung in den meisten Fällen selber vorbehalten, spätestens aber, wenn es um das Ableiten von Konsequenzen und Verbesserungsmaßnahmen geht, wird das QmbS-Team eingebunden sein. Bei der Analyse von Teilbereichen oder Umsetzungsprozessen werden die zuständigen Projekt- und Arbeitsgruppen hinzugezogen. Die Mitglieder des QmbS-Teams müssen sich in die Prinzipien der Evaluation und Prozesssteuerung einarbeiten, um eine fachgerechte Durchführung an der Schule zu gewährleisten (vgl. Handbucheil „Prozesssteuerung“, Kap. 1.3). Der Qualifikation der QmbS-Teams im Hinblick auf die Entwicklung einer entsprechenden Evaluationskompetenz ist dabei besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Gleichzeitig ist es jedoch unerlässlich, das Gesamtkollegium in den Evaluationsprozess einzubeziehen: von der Zielsetzung über die Modalitäten der Durchführung bis hin zu den Ergebnissen.

6.2 Was sollte man unbedingt beachten?

Folgende Punkte sollten beim Planen und Durchführen interner Evaluationsmaßnahmen beachtet werden:

- **Interesse an Qualitätsverbesserung: Chancen erkennen**
Interne Evaluation muss ernst gemeint sein. Dies bedeutet, dass die grundsätzliche Bereitschaft der Beteiligten vorhanden sein muss, die eigene Arbeit systematisch zu hinterfragen und sich erkannten Herausforderungen zu stellen. Interne Evaluation baut auf eine positive Grundeinstellung der Sache gegenüber und auf den Willen zur Qualitätsverbesserung. Interne Evaluation setzt auf eine positive Grundhaltung, auf die Bereitschaft der Kolleginnen und Kollegen, sich auf die Evaluation der eigenen Arbeit vertrauensvoll einzulassen.
- **Kolleginnen und Kollegen gewinnen: Vorbehalte ernst nehmen** (vgl. Handbucheil „Prozesssteuerung“, Kap. 6)

Wie bei allen Neuerungen an einer Schule gibt es – auch und gerade bei der erstmaligen Durchführung einer internen Evaluationsmaßnahme – sowohl Befürworter als auch Skeptiker und Gegner. Es ist eine der wesentlichen Führungsaufgaben, Letztere für die gemeinsame Sache zu gewinnen. Dafür eignen sich folgende Vorgehensweisen:

- Alle können vorhandene Befürchtungen äußern, sodass sich jeder ernst genommen und einbezogen fühlt.

- Ein Höchstmaß an Diskretion und Transparenz schafft Vertrauen bei den Beteiligten. Niemand darf als Person bloßgestellt werden. Zudem ist es wichtig, dass jeder über alle Verfahrensschritte (auch über Fehler und Probleme) umfassend informiert ist, um das Entstehen von Irritationen oder Gerüchten zu vermeiden.
- Es werden klare Prioritäten in der Arbeit gesetzt (also ggf. auch andere Projekte zurückgestellt), um Ängste vor zusätzlichen Belastungen zu reduzieren.
- Es wird immer wieder signalisiert, dass konstruktive Kritik erwünscht ist (z. B. indem auch nicht unmittelbar Beteiligte als „kritische Freunde“ zu Planungsgesprächen eingeladen werden).
- **Beteiligung sichern**
Die QmbS-Teams an der Schule sollten Offenheit signalisieren und interessierten Kolleginnen und Kollegen Räume eröffnen, sich einzubringen (vgl. Handbucheintrag „Prozesssteuerung“, Kap. 2.1 und 5.1). Dies trägt dazu bei, die interne Evaluation als eine für alle selbstverständliche Qualitätsprüfung in einem wiederkehrenden Qualitätskreislauf zu erfahren und so eine dauerhafte Evaluationskultur zu etablieren.
- **Aufgaben und Verantwortung teilen**
Zwar ist es sinnvoll, das vorhandene Know-how und die Kompetenzen einzelner Personen zu nutzen, das darf jedoch nicht zu deren Überforderung in der Form führen, dass die Experten neben ihrem „Alltagsgeschäft“ auch noch die alleinige Verantwortung für das Gelingen der Evaluation tragen. Die Schulleitung sollte deshalb für eine adäquate Verteilung der Aufgaben und ggf. auch für die entsprechende Entlastung Einzelner in anderen Bereichen sorgen.
- **Pragmatische Überlegungen berücksichtigen¹⁰**
Schulinterne Evaluation ist kein wissenschaftliches Forschungsvorhaben, sondern eine Analyse der eigenen Praxis. Schulen sollten sich deshalb auch am Kriterium der Praktikabilität orientieren und sich Fragen stellen wie:
 - Wofür haben wir Kompetenzen in den eigenen Reihen?
 - Welche Informationen sind für unsere Zwecke wirklich notwendig?
 - Wofür reichen unsere personellen und zeitlichen Ressourcen?

Schule gestalten ist ein komplexer Prozess. Lehrkräfte, Schüler, Eltern, Ausbilder, alle waren selbst einmal Schüler, haben ein Bild von Schule und bringen eigene Vorstellungen und Wertungen ein. Der Diskurs über Schule ist deshalb häufig eher von subjektiven Empfindungen, Vermutungen und von sozialen Zuschreibungen geprägt als von dezidiertem Wissen. Interne Evaluation will hier Klarheit schaffen und Fakten an die Stelle von Vermutungen setzen. Sie ist neben den anderen Rückmeldeformaten, die in QmbS für eine evidenzbasierte Schulentwicklung¹¹ genutzt werden (externe Evaluation und Individualfeedback), unabdingbare Voraussetzung für die Gestaltung zielgerichteter, erfolgreicher Bildungsbemühungen. „Es geht dabei nicht um streng wissenschaftliche Evaluationen, sondern um die Beschaffung von glaubwürdigen Daten, die ein empirisch begründetes Qualitätsurteil ermöglichen“ (Landwehr, Steiner & Keller, 2008, S. 5).

¹⁰ Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation hat „Standards für Evaluation“ definiert. Evaluationen sollen demnach vier grundlegende Kriterien erfüllen: Nützlichkeit, Fairness, Genauigkeit und Durchführbarkeit (vgl. DeGEval – Gesellschaft für Evaluation, 2016).

¹¹ Zum Begriff „Evidenzbasierung“ vgl. Tippelt & Reich-Claassen, 2010.



Literatur

- Aktionsrat Bildung (2010). Bildungsökonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung. Jahresgutachten 2010. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Balzer, L. & Beywl, W. (2018). Evaluiert – erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich. Bern: hep Verlag
- Bayerisches Landesamt für Schule, Qualitätsagentur (2019). Das bayerische Qualitätstabelleau. Bayern macht gute Schule. www.las-bayern.de/, Zugriffsdatum: 17.01.20
- Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG): <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayEUG/true?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, Zugriffsdatum: 25.06.19
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation (2016). Standards für Evaluation. Erste Revision 2016. Mainz-Kastel: Zeidler
- Döbert, H. (2010). Funktion und Bedeutung der Qualitätsagenturen für die Qualitätssicherung an Schulen, in: Schaal, B. & Huber, F. (Hrsg.). Qualitätssicherung im Bildungswesen. Auftrag und Anspruch der bayerischen Qualitätsagentur; eine Publikation des Staatsinstituts für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB). Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, S. 39–54
- Friebertshäuser, B. (1997). Interviewtechniken – ein Überblick, in: Friebertshäuser, B. & Prengel, A. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim und München: Juventa
- Helmke, A. (2012). Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Selze-Velber: Kallmeyer
- Hopf, C. (2007). Qualitative Interviews – ein Überblick, in: Flick, U., Kardorff, von E. & Steinke, I. (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Landwehr, N., Steiner, P & Keller, H. (2008). Heft 4, Schritte zur datengestützten Schulevaluation. Eine Anleitung zur systematischen Datenerhebung mit Fragebogen. Bern: hep
- Landwehr, N. & Steiner, P. (2008). Q2E – Qualität durch Entwicklung und Evaluation, Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Broschüren 1 bis 6. Bern: hep
- Landwehr, N. (2011). Thesen zur Wirkung und Wirksamkeit der externen Schulevaluation, in: Quesel, K., Husfeldt, V., Landwehr, N. & Steiner, P. (Hrsg.). Wirkung und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. Bern: hep
- Philipp, E. (1998). Organisationsdiagnose: Methoden und Konzepte, in: Altrichter, H., Schley, W. & Schratz, M. (Hrsg.). Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck: StudienVerlag, S. 239–262
- Qualitätsagentur am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (2012). Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen. Essenbach: Bugl
- Qualitätsagentur (2016). Glossar – Wichtige Begriffe im Kontext der externen Evaluation, unveröffentlichtes Manuskript
- Thiel, F. & Tillmann K. (2012). Interne Evaluation als Instrument der Selbststeuerung, in: Wacker, A., Maier, U. & Wissinger, J. (Hrsg.). Schul- und Unterrichtsreform durch ergebnisorientierte Steuerung. Empirische Befunde und forschungsmethodische Implikationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 3–55
- Tippelt, R. & Reich-Claassen, J. (2010). Stichwort: Evidenzbasierung. In: DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Heft 4/2010, S. 12–13.

Stangl, W. (1997). Zur Wissenschaftsmethodik in der Erziehungswissenschaft. „Werner Stangls Arbeitsblätter“. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/FORSCHUNGSMETHODEN/Beobachtung.shtml>, Zugriffsdatum: 25.06.19

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (2010). Aktionsrat Bildung. Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung. Jahresgutachten 2010. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

► www.schulentwicklung.isb.bayern.de/qmbs/



Herausgeber

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, Salvatorstraße 2, 80333 München

Das Handbuch wurde im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus vom Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung erarbeitet.

Redaktion

Dr. Franz Huber, Martin Satzger,
Dr. Heidrun Wondra

Autoren

Dr. Franz Huber

Mitwirkende

Zu viele Personen haben in den vergangenen 20 Jahren an der Entwicklung von QmBS mitgewirkt, als dass sie hier namentlich genannt werden könnten. Sie haben mit materiellen oder immateriellen Beiträgen mitgeholfen, dieses Handbuch zu verwirklichen.

Für ihre kritische Begleitung, ihre vielfältigen Anregungen und Ideen und ihr großes Engagement bei der Weiterentwicklung von QmBS danken wir

- den vielen Kolleginnen und Kollegen, die zeitweilig im QmBS-Team und der Grundsatzabteilung des Staatsinstituts beschäftigt waren,
- den QmBS-Beraterinnen und QmBS-Berater,
- den Sachgebietsleiterinnen und -leiter und den Fachmitarbeiterinnen und -mitarbeiter für Schulentwicklung an den Regierungen für die beruflichen Schulen und an den Dienststellen der Ministerialbeauftragten für die Beruflichen Oberschulen und
- den Schulleiterinnen und Schulleitern und den QmBS-Beauftragten an den staatlichen beruflichen Schulen.

Anschrift

Staatsinstitut für Schulqualität und
Bildungsforschung
Grundsatzabteilung
Schellingstr. 155 • 80797 München
Tel.: 089 2170-2111 • Fax: 089 2170-2205
E-Mail: Grundsatzabteilung@isb.bayern.de
Internet: www.isb.bayern.de

Gestaltung

PrePress-Salumae.com, Kaisheim

Druck

Appel & Klinger Druck und Medien GmbH,
Schneckenlohe



Dieses Druckerzeugnis ist aus 100 % Altpapier und mit dem Blauen Engel ausgezeichnet.

Stand

2. vollständig überarbeitete Auflage
März 2020

Hinweis: Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundstags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken

und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Telefon 089 122220 oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

