

Christoph Burkard, Wolfgang Höhner, Sabine Müller:

## **Schulische Arbeitsprozesse mit Evaluation erfolgreich gestalten**

Evaluation ist eine Methode zur Steuerung der Qualität schulischer bzw. unterrichtlicher Arbeit. Als Selbstevaluation im Sinne von Feedback und Reflexion dient sie der Unterrichtsentwicklung. Als Evaluation der Prozesse und Ergebnisse bei der Umsetzung von Schulentwicklungsvorhaben richtet sie den Blick auf qualitätsfördernde und qualitätssichernde Elemente im System Schule.

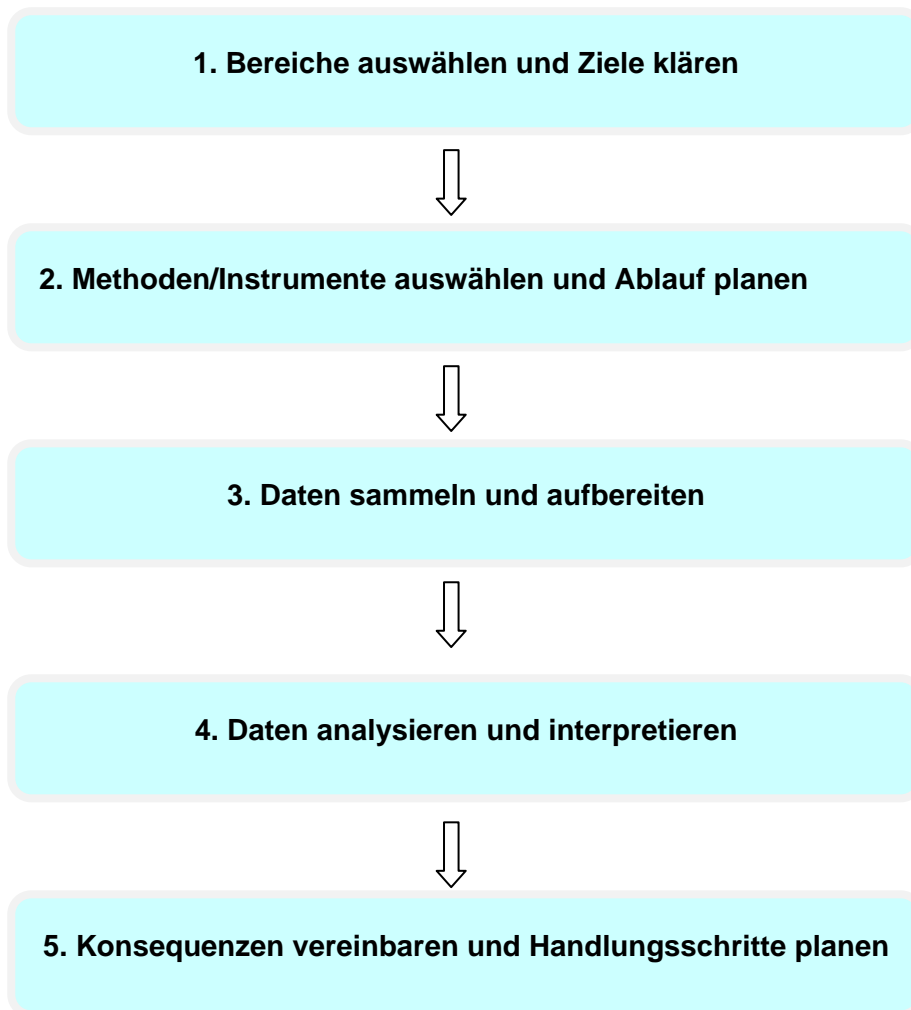
Voraussetzung für eine erfolgreiche Evaluation ist es, geeignete Methoden und Instrumente zu finden. Allerdings dürfen auch die „Spielregeln“ und Verfahrensabläufe nicht außer Acht gelassen werden. Ein „guter“ Fragebogen bietet noch lange keine Gewähr, dass eine Befragung auch Folgen hat, denn eine noch so umfangreiche Datensammlung kann leicht im Sande verlaufen und wirkungslos bleiben, wenn ein Evaluationsvorhaben nicht in einen längerfristigen Prozess der Schul- / Unterrichtsentwicklung eingebunden ist.

### **Für eine professionelle Evaluation sind „Spielregeln“ erforderlich:**

- Evaluieren Sie nur das, was in Ihrem Verantwortungsbereich liegt.
- Evaluieren Sie nur das, was Sie auch verändern können.
- Erheben Sie personenbezogene Daten nie ohne Einverständnis der Betroffenen.
- Vereinbaren Sie mit allen Beteiligten die Regeln zum Ablauf der Evaluation (Ziele, Bewertungskriterien, Umgang mit Daten).
- Geben Sie Personen, von denen Sie Daten erhalten haben, immer eine Rückmeldung über die Ergebnisse.
- Geben Sie ohne Zustimmung der Beteiligten keine Daten an Dritte weiter.
- Ziehen Sie Konsequenzen aus den Ergebnissen.

Für eine erfolgreiche Befragung kann der folgende Verfahrensablauf als Orientierung dienen:

### **Fünf Schritte der Evaluation**



Die weiteren Ausführungen folgen diesen fünf Schritten der Evaluation.

## 1. Schritt: Bereiche auswählen und Ziele klären

---

Von fertigen Evaluationsinstrumenten, wie beispielsweise Fragebögen, kann eine erhebliche Faszination ausgehen: „Das sollten wir bei uns auch einmal machen“. So wichtig solche Instrumente als Orientierungshilfe sind, so muss vor ihrer Übernahme immer zuerst geklärt werden, ob sie den eigenen Zielsetzungen entsprechen. Evaluation steht immer im Dienste einer Sache, beispielsweise der Verbesserung des Unterrichts, der Weiterentwicklung des Schulprogramms oder der Bilanzierung und Auswertung von besonderen Maßnahmen. Von besonderer Bedeutung für den Erfolg einer Evaluation ist die gemeinsame Beantwortung folgender Leitfragen:

### Leitfragen zur Auswahl von Bereichen und zur Zielklärung

- Warum wollen wir diese Evaluation durchführen?
- Welche Informationen benötigen wir?
- Wen müssen wir befragen?
- Was wollen wir mit den Ergebnissen anfangen?

### Beispiel aus der Praxis – Bereiche auswählen und Ziele klären

#### **Absolventenbefragung (1)**

##### Begründung des Untersuchungsthemas

Ein Ziel unserer Schule ist, dass alle Schülerinnen und Schüler am Ende der Regelschulzeit über diejenigen Basiskompetenzen verfügen, die für eine Teilhabe am gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Leben notwendig sind und die die Jugendlichen dazu befähigen, ihren zukünftigen Lernprozess im Sinne des lebenslangen Lernens selbstständig zu gestalten. Dieser Ansatz ist pädagogisch überzeugend und entspricht einem demokratischen Bildungsverständnis. Jedes Jahr verlassen allerdings Schülerinnen und Schüler unsere Schule, ohne dass die Lehrer/innen Informationen darüber haben, wie die Schüler/innen mit dem zurechtkommen, was sie in dieser Schule gelernt haben. So entstand die Idee, die Schüler/innen eines Jahrgangs ein Jahr nach Verlassen der Schule zu befragen.

##### Ziel der Untersuchung ist es zu erfahren

- Wie erleben die Schüler/innen ihre neue schulische/berufliche Situation?
- Wie bewerten die Schüler/innen unsere Schule nach ihrem Wechsel in die Berufsausbildung oder in weiterführende Schulen? – Wie ist es um die „Anschlussfähigkeit“ bestellt?
- Wie schätzen sie ihre überfachlichen Qualifikationen ein? Was hat ihnen genutzt, was hat gefehlt?
- Welche Hinweise können uns die Schülerinnen und Schüler aus einer distanzierten Perspektive geben? Was sollten wir aus ihrer Sicht beibehalten, bedenken oder verändern, um Unterricht und Schule qualitativ zu verbessern?

## **2. Schritt: Methoden/Instrumente auswählen und Ablauf planen**

---

Die Auswahl eines geeigneten Erhebungsinstrumentes muss sich daran orientieren, was mit den Ergebnissen in der eigenen Schule erreicht werden soll. Es muss Antworten auf Fragen geben, die für die eigene Arbeit tatsächlich von Bedeutung sind. Bereits vorliegende Instrumente oder Beispiele aus anderen Schulen lassen sich deshalb nicht immer eins zu eins übertragen und unmittelbar in der eigenen Schule einsetzen. Bei der Erstellung eines eigenen Fragebogens sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- Einfache, für die Zielgruppe verständliche Formulierungen
- Klare Aussagen, keine mehrdeutigen Begriffe
- Nur einen Sachverhalt erfragen (keine Und-, Oder-, Wenn-dann-Verknüpfungen).
- Doppelte Verneinungen vermeiden
- Genderkorrekte Ansprache

Wenn es inhaltlich möglich ist, sollte man auf vorliegende erprobte Instrumente zurückgreifen, da die Erstellung eines eigenen Fragebogens mit erheblichem Zeitaufwand verbunden ist und vielfach an der Schule die notwendige Expertise dafür fehlt. Für die Unterstützung der schulinternen Evaluation bietet deshalb das Institut für Qualitätsentwicklung Fragebögen mit Auswertungshilfen an, die – orientiert am Hessischen Referenzrahmen Schulqualität – wichtige Bereiche in den Blick nehmen. Wenn Fragebögen für die eigene Befragung zu umfassend erscheinen, ist es auch möglich, einzelne Aussagen (Items) aus Fragebögen auszuwählen und in einem eigenen Instrument zusammenzustellen. Auch dazu wird eine Auswertungshilfe angeboten.

### **Leitfragen zur Auswahl von Methoden/Instrumenten**

- Ist Zeit und Expertise für die Erstellung eines eigenen Instruments vorhanden?
- Gibt es ein Instrument, das für unser Vorhaben geeignet ist?
- Übernehmen wir das Instrument insgesamt oder nur Teile davon?
- Welche Länge des Fragebogens ist dem Anliegen und der Zielgruppe angemessen?

Damit schulische Evaluationsprozesse gelingen können, sind klare Absprachen über den Ablauf eine wichtige Voraussetzung. Es sollte allen bekannt sein, wer für welche Schritte innerhalb der Schule die Verantwortung übernimmt, wer ggf. mit welchem Auftrag das Vorhaben von außen unterstützt (beispielsweise externe Moderatorinnen/Moderatoren oder Berater/innen) und wer in welcher Form Ergebnisse erhält oder an deren Interpretation beteiligt wird.

Vielfach hat es sich bewährt, entsprechende Absprachen zum Ablauf der Evaluation zu formulieren und diese schriftlich festzuhalten, denn sie helfen, das Vorhaben zu strukturieren und Transparenz bei allen Beteiligten herzustellen. Diese Vereinbarungen können sich beispielsweise beziehen auf die Aufgaben von Vorbereitungsgruppen, die Ziele und Absichten der Befragung, den Datenschutz und die Gestaltung der Diskussion von Ergebnissen.

### **Leitfragen zur Planung des Ablaufs**

- Wer ist wofür verantwortlich?
- Wer erhält Einblick in die Daten und wird an der Auswertung beteiligt?
- Wie garantieren wir jeder einzelnen Person die Anonymität?
- Woher können wir Unterstützung bekommen?
- Welche Gremien/Gruppen sollten einbezogen werden?

### **Beispiel aus der Praxis – Methoden/Instrumente auswählen und Ablauf planen**

#### **Absolventenbefragung (2)**

Zielgruppe waren die Schulabgänger/innen des letzten 10. Jahrgangs, die knapp ein Jahr nach dem Verlassen der Schule – in den Monaten Mai und Juni – postalisch befragt wurden. Für die Befragung der Schülerinnen und Schüler wurde ein standardisierter Fragebogen erarbeitet. Dabei standen uns zwei Fragebögen zur Verfügung. Zum einen der „Fragebogen zu den Bildungserfahrungen und Bildungsperspektiven von Absolventinnen und Absolventen der Bielefelder Laborschule“, veröffentlicht in: Jachmann, M. und Weingart, G., „Die Laborschule im Urteil ihrer Absolventen“ Bielefeld 1999, und zum anderen das Konstanzer Instrumentarium „Erziehungsumwelten“<sup>1</sup>. Aus beiden Fragebögen haben wir die Items übernommen, die uns für unsere Befragung passend schienen. Wir versicherten den befragten Schülerinnen und Schülern, dass die Bestimmungen des Datenschutzes für uns verbindlich sind, dass wir die Daten weder einer Person noch einer Klasse des letzten 10. Jahrgangs zuordnen können.

Die Planung des Vorhabens sah folgendermaßen aus:

- Vorstellung und Verabschiedung des Vorhabens in der Gesamtkonferenz.
- Einrichtung einer Projektgruppe, die von einem externen Berater unterstützt werden sollte.
- Mitarbeit der Projektleiters in der schulischen Steuergruppe, um die Rückkopplung des Vorhabens in die schulische Entwicklungsarbeit zu gewährleisten.
- Vorstellung der Ergebnisse am Ende des Projekts in einer Gesamtkonferenz und – nach eingehender Analyse und Interpretation der Daten – daran anschließende Maßnahmenplanung.

---

<sup>1</sup> Fend, Helmut & Specht, Werner (Hrsg.) (1986): Erziehungsumwelten. Bericht aus dem Projekt „Entwicklung im Jugendalter“. Konstanz: Universität Konstanz, sozialwissenschaftliche Fakultät, Projekt „Entwicklung im Jugendalter“.

### 3. Schritt: Daten sammeln und aufbereiten

---

Damit die Durchführung einer Evaluation gelingt, sollte man sehr genau darauf achten, dass günstige Rahmenbedingungen dafür bestehen.

**Was man bei der Durchführung einer Evaluation beachten sollte.**

**Zeitpunkt richtig wählen:**

Schülerbefragungen beispielsweise nicht direkt nach der Klassenarbeit, Kollegiumsbefragung nicht am letzten Schultag vor den Ferien, nicht als „Lückenfüller“ zwischen vermeintlich Wichtigerem durchführen.

**Klima in der Schule berücksichtigen:**

Nicht zum ersten Mal mit Evaluation beginnen, wenn beispielsweise ein offener Konflikt aktuell ist.

**Kein Methodenperfektionismus:**

Gute Methoden sind wichtig, aber alleine noch keine Garantie für einen erfolgreichen Prozess.

**Bereitschaft der Beteiligten erkunden:**

Evaluation nur dann durchführen, wenn zu erwarten ist, dass die Sache ernst genommen wird.

**Schlanke Verfahren wählen:**

Evaluation darf nicht zu aufwändig sein, die eingesetzten Verfahren müssen von den Beteiligten leicht bewältigt werden können.

Erfahrungsgemäß erhält man die höchsten Rücklaufquoten bei Umfragen, wenn man für das Ausfüllen der Fragebögen Zeitanteile bei Gelegenheiten einplant, bei denen die betroffenen Personengruppen reguläre Zusammenkünfte haben. Für eine Kollegiumsbefragung eignet sich hierfür eine Konferenz oder Dienstbesprechung. Eine Schülerbefragung kann günstig klassenweise in Unterrichtsstunden durchgeführt werden. In diesen Situationen besteht die Möglichkeit, den Befragten noch einmal den Zusammenhang und die Ziele der Befragung zu erläutern oder möglicherweise notwendige Hinweise für das Ausfüllen des Fragebogens zu geben. Die Bereitschaft, einen Fragebogen auszufüllen, ist höher, wenn für die Befragten die Möglichkeit zu direkten Rückfragen besteht, als wenn Informationen lediglich schriftlich gegeben werden.

Werden Fragebögen ausgegeben und ein Termin für den Rücklauf vereinbart, hat dies zwar den Vorteil, dass die Befragten mehr Zeit zur Formulierung von Antworten zur Verfügung haben, gleichzeitig steigt jedoch das Risiko, dass der Fragebogen oder der Termin vergessen wird und der Rücklauf entsprechend geringer ausfällt. Entscheidet man sich dennoch dafür, die Fragebögen auszugeben, beispielsweise weil die Befragten keine gemeinsamen Treffen oder Sitzungen haben (Elternbefragung), ist es wichtig, dem Fragebogen ein Anschreiben beizufügen.

Dieses sollte kenntlich machen:

- Wer führt die Erhebung durch?
- Was sind die Ziele der Erhebung?
- Wer erhält die Daten?
- Wie wird Datenschutz gewährleistet?
- Wie werden die Befragten über die Ergebnisse informiert?
- Bis wann und auf welchem Weg soll die Rückmeldung erfolgen?

Eine Befragung nützt nur, wenn ihre Ergebnisse möglichst rasch zur Verfügung stehen. Die Aktualität von Daten kann schnell überholt sein, und wer möchte sich dann noch ausführlich mit den Ergebnissen beschäftigen? „Endlosevaluationen“ sollten also tunlichst vermieden werden. Schon bei der Anlage der Befragung ist deshalb auch die technische Seite der Datenaufbereitung zu bedenken: Wie können die Ergebnisse so dargestellt und anschaulich gemacht werden, dass sie von allen Beteiligten schnell nachzuvollziehen sind?

Nicht alle Ergebnisse müssen zurückgemeldet werden. Es geht darum, bedeutsame Informationen auszuwählen. Dabei gilt es sowohl die Stärken als auch die Schwächen im Blick zu haben.

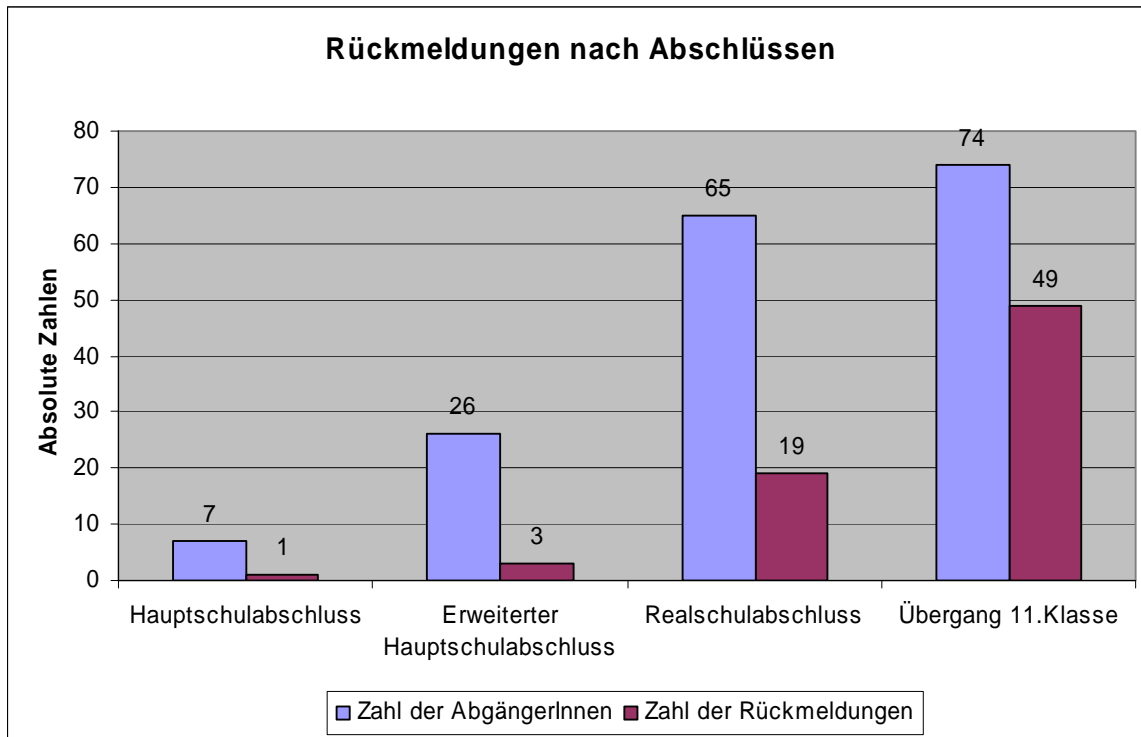
Bei der Aufbereitung der Ergebnisse sollte man bedenken, dass die Analyse und Interpretation von Schaubildern und Tabellen gewisse Erfahrungen im „Lesen“ dieser Darstellungsformen erfordert. Die Bedeutung von „Lesehilfen“ für die Analysephase und eine zielgruppenbezogene Darstellung von Ergebnissen darf deshalb nicht unterschätzt werden.

### **Leitfragen zur Durchführung der Befragung und Aufbereitung der Daten**

- Wann ist ein geeigneter Zeitpunkt für die Erhebung?
- Wer muss über den Ablauf der Erhebung informiert werden?
- Welche Materialien sind notwendig?
- Wer ist für die Auswertung verantwortlich?
- Wie können die Ergebnisse verständlich und anschaulich dargestellt werden?

**Beispiel aus der Praxis – Daten aufbereiten**

**Absolventenbefragung (3)**



Erläuterungen:

Am Ende dieses 10. Schuljahres verließen 172 Schülerinnen und Schüler unsere Schule. Insgesamt haben 72 Schülerinnen und Schüler geantwortet. Die blauen Säulen stellen die Zahl der Abgängerinnen und Abgänger bezogen auf den jeweiligen Schulabschluss dar. Die roten Säulen bilden ab, wie viele Abgängerinnen und Abgänger – bezogen auf den jeweiligen Schulabschluss – den Fragebogen beantwortet haben. Die Überrepräsentation der leistungsstärkeren Schülerinnen und Schüler (49 = 68%) sollte bei der späteren Interpretation der Fragebogendaten beachtet werden.



## 4. Schritt : Daten analysieren und interpretieren

---

Das Ergebnis einer Erhebung sind nicht allein die gewonnenen Daten, sondern vor allem die Konsequenzen, die daraus für die weitere Arbeitsplanung gezogen werden. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist erfahrungsgemäß die intensive Diskussion der Ergebnisse mit den Befragten. Dem sogenannten Datenfeedback kommt deshalb ein hoher Stellenwert zu. Durch die Konfrontation der eigenen Position mit der Sicht anderer Kolleginnen und Kollegen, möglicherweise auch von Schülerinnen und Schülern oder Eltern werden unterschiedliche Interpretationen sichtbar. Die eigene Perspektive kann hinterfragt oder bestätigt werden. Es lohnt sich, dafür genügend Zeit aufzuwenden und diesen Arbeitsschritt ebenfalls gut vorzubereiten. Das Datenfeedback dient dazu, auf der Grundlage der Analyse der Daten zu einer gemeinsamen Interpretation und Bewertung zu kommen. Dies ist die Voraussetzung, um Konsequenzen für die weitere Arbeit zu ziehen: Denn Evaluation muss Folgen haben.

Für den **Rückmeldeprozess** hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

**1. Rückblick:** Die Vorbereitungsgruppe fasst noch einmal kurz die Ziele des Evaluationsvorhabens, den Ablauf und den aktuellen Stand des Evaluationsprozesses zusammen.

**2. Präsentation und Analyse der Daten:** Die Daten werden zunächst präsentiert, es wird erläutert, wie sie ausgewertet und nach welchen Kategorien sie zusammengestellt wurden. Alle Beteiligten sollten dann Gelegenheit erhalten, sich mit den Daten unmittelbar auseinanderzusetzen.

### Leitfragen zur Analyse:

- Wo sind die niedrigsten/höchsten Werte?
- Welche Aussagen kommen oft/selten vor?
- Wo sind inhaltliche Schwerpunkte zu erkennen?
- Wo gibt es die größten/kleinsten Abweichungen zu Referenzwerten oder zwischen den Antworten unterschiedlicher befragter Gruppen?
- Welche Ergebnisse sind unklar? Wo müsste weiter nachgefragt werden?
- Welche drei Ergebnisse überraschen am meisten?
- Was sind die zentralen Aussagen der Evaluation? (3 bis 10 Thesen)

**3. Interpretation der Daten:** Der Trennung von Auswertung/Analyse und der darauf aufbauenden Interpretation wird häufig nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt. Zu schnell

werden Analyse- und Bewertungsschritte miteinander vermischt. Wenn man zunächst die Datengrundlage klärt und die zentralen Aussagen und Ergebnisse herausarbeitet und diese erst danach bewertet und einschätzt, kann man vorschnelle Urteile vermeiden.

### **Leitfragen zur individuellen Interpretation von Daten**

- Welches Ergebnis freut mich besonders?
- Welches Ergebnis ärgert mich?
- Welches Ergebnis bereitet mir am meisten Sorgen?
- Welche Ergebnisse bestätigen unsere Praxis?
- Wo sehe ich Handlungsbedarf?

### **Leitfragen zur Interpretation von Daten auf der Schulebene**

- Wo zeigen sich deutliche Stärken der Schule?
- Welche Defizite sind erkennbar?
- Welche Ursachen liegen dem zugrunde?
- Was bedeuten die Daten für die Situation unserer Schule?
- Wo zeigt sich Handlungsbedarf?
- Welche Vorhaben wollen wir vorrangig bearbeiten?

**Beispiel aus der Praxis - Daten analysieren und interpretieren**

**Absolventenbefragung (4)**

Pädagogische Haltungen der Lehrerinnen und Lehrer

Neben den Bereichen „Fachspezifische Vorbereitung“, „Überfachliche Qualifikationen“ interessierte uns auch die „Pädagogischen Haltungen der Lehrerinnen und Lehrer“. Die ehemaligen Schülerinnen und Schüler wurden gebeten, in einer rückblickenden Bewertung die Haltungen ihre ehemaligen Lehrer/innen mit ihren „neuen“ Lehrerinnen und Lehrer in ausgewählten Aspekten zu vergleichen. In den beiden folgenden Tabellen wurde das ursprüngliche Antwortformat (*Trifft voll zu; Trifft etwas zu; Weder/Noch; Trifft weniger zu; Trifft gar nicht zu*) geändert: Um einen besseren Überblick zu erhalten, haben wir die beiden ersten und die beiden letzten Antwortkategorien (*Trifft voll zu/Trifft etwas zu und Trifft weniger zu/Trifft gar nicht zu*) zusammengefasst und einander gegenübergestellt. „Weder/Noch“ bleibt unberücksichtigt.

**Beurteilung des pädagogischen Verhaltens der Lehrerinnen und Lehrer unserer Schule**

	Trifft voll zu/ Trifft etwas zu	Trifft weniger/ Trifft gar nicht zu
1. Ich habe das Gefühl, viele Lehrer/innen glauben, uns kann man <b>wenig beibringen</b> .	<b>33 %</b>	<b>48 %</b>
2. Man wird von den meisten Lehrer/innen <b>ernst genommen</b> .	<b>66 %</b>	<b>18 %</b>
3. Unsere Lehrer/innen <b>bemühen sich sehr</b> , dass alle Schüler/innen wirklich etwas lernen.	<b>56 %</b>	<b>30 %</b>
4. Die Lehrer/innen <b>fragen uns häufig nach unserer</b> Meinung, wenn etwas entschieden oder geplant werden soll.	<b>82 %</b>	<b>12 %</b>
5. Auf Schüler/innen, die nicht mitkommen, wird <b>wenig Rücksicht</b> genommen.	<b>42 %</b>	<b>44 %</b>

**Beurteilung des pädagogischen Verhaltens der „neuen“ Lehrerinnen und Lehrer**

	Trifft voll zu/ Trifft etwas zu	Trifft weniger/ Trifft gar nicht zu
1. Ich habe das Gefühl, viele Lehrer/innen glauben, uns kann man <b>wenig beibringen</b> .	<b>11 %</b>	<b>63 %</b>
2. Man wird von den meisten Lehrer/innen <b>ernst genommen</b> .	<b>84 %</b>	<b>9 %</b>
3. Unsere Lehrer/innen <b>bemühen sich sehr</b> , dass alle Schüler/innen wirklich etwas lernen.	<b>70 %</b>	<b>23 %</b>
4. Die Lehrer/innen <b>fragen uns häufig nach unserer</b> Meinung, wenn etwas entschieden oder geplant werden soll.	<b>57 %</b>	<b>36 %</b>
5. Auf Schüler/innen, die nicht mitkommen, wird <b>wenig Rücksicht</b> genommen.	<b>55 %</b>	<b>33 %</b>

Erläuterungen:

Insgesamt gesehen beschreiben die Schülerinnen und Schüler ihre jetzigen Lehrer/innen positiver als die Lehrer/innen unserer Schule. Erstere glaubten in stärkerem Maße an die Lernfähigkeit der Schüler/innen (63%), nähmen die Schüler/innen ernster (84%) und bemühten sich häufiger, dass alle etwas lernten (70%). Das Bemühen der Lehrerinnen und Lehrer, „dass alle wirklich etwas lernen“, wird aus unserer Sicht allerdings durch die Aussage „auf die, die nicht mitkommen, wird wenig Rücksicht genommen“, relativiert.

Die Urteile für die Lehrer/innen unserer Schule fallen hinsichtlich der Förderung schwächerer Schüler/innen und der Beteiligung an Planungen und Entscheidungen dagegen besser aus. Festzuhalten ist, dass das in den genannten Bereichen eher negative Bild unserer Schule maßgeblich von den Schülerinnen und Schüler geprägt ist, die eine weiterführende Schule besuchen.

## **5. Schritt: Konsequenzen vereinbaren und Handlungsschritte planen**

„Noch so gute Daten nützen nichts, wenn sich niemand mit ihnen beschäftigt,  
wenn niemand Konsequenzen aus ihnen zieht.“

Oder: „Nichts desavouiert Evaluation mehr als ihre Folgenlosigkeit.“<sup>2</sup>

Voraussetzung für einen produktiven Umgang mit Evaluationsergebnissen ist eine angemessene Dokumentation und Präsentation der Ergebnisse. Dabei ist es wichtig, die Ergebnisse nicht als unumstößliche Wahrheit zu behandeln, sondern diese als ein augenblickliches Bild der realen Gegebenheiten zu behandeln, das zum Nachdenken, Diskutieren und zum Suchen nach neuen Wegen anregt. Wichtig ist aber vor allem, dass die Diskussion der Ergebnisse der Evaluation zu Vereinbarungen hinsichtlich eines Entwicklungsplans für die weitere Arbeit führt.

In einem daraus resultierenden Unterrichts- / Schulentwicklungsvorhaben geht es um die Formulierung der Entwicklungsziele, um inhaltliche Festlegungen, um personenbezogener Aufgabenverteilung und um zeitliche Strukturierung.

### **Raster für die Formulierung eines Entwicklungsvorhabens**

- Beschreibung und Begründung
- Ziele
- Handlungsschritte und Zeitrahmen
- Fortbildung und / oder externe Unterstützung (falls nötig)
- Methoden zur Überprüfung der Zielerreichung (Evaluation)
- Dokumentation / Präsentation
- Verantwortlichkeiten

### **Leitfragen zu Konsequenzen vereinbaren und Handlungsschritte planen**

- Was nimmt sich die Schule konkret vor und warum?
- Was sind die Ziele?
- Wer übernimmt welche Aufgaben?
- Wer ist für das neue Vorhaben verantwortlich?
- Welche Gremien sind eingebunden?
- Wie steuern wir dieses Vorhaben?

<sup>2</sup> Beide Zitate aus: Altrichter, H. und Bühren, C. G., Schulen vermessen oder entwickeln? Zur Bedeutung von Evaluation in Schulentwicklungsprozessen. In: Journal für Schulentwicklung, Thema: Evaluation und Schulentwicklung, Heft 3/1997, S. 421

## Beispiel aus der Praxis – Konsequenzen vereinbaren und Handlungsschritte planen

### Absolventenbefragung (5)

#### Daten, Informationen – und was nun?

Die Ergebnisse der Befragung liefern für die Weiterentwicklung der Schule eine Reihe von Hinweisen, die die fachlichen und überfachlichen Qualifikationen sowie das pädagogische Verhalten der Lehrerinnen und Lehrer betreffen. Unser Vorschlag: Für unsere weitere Arbeit sollten wir die überfachlichen Qualifikationen in den Blick nehmen, denn die von den Schülerinnen und Schülern geäußerte Kritik hinsichtlich des erzieherischen Bereichs machen deutlich, dass die weiterführenden Schulen Qualifikationen erwarten, auf die an unserer Schule nach Meinung der Schüler/innen weniger Wert gelegt wird. Das betrifft die klassischen Lernhaltungen wie Arbeitsmoral, Ausdauer, Ordnung, Konzentration. Dies korrespondiert möglicherweise mit den von unseren ehemaligen Schülerinnen und Schülern in einigen Bereichen bemängelten pädagogischen Haltungen unserer Lehrerinnen und Lehrer.

Die Projektgruppe „Absolventenbefragung“ schlägt der Gesamtkonferenz vor, die Steuergruppe zu beauftragen, einen Vorschlag auf der Grundlage der Ergebnisse zu erarbeiten, wie die genannten Defizite in Zukunft bearbeitet werden sollen.

### Absolventenbefragung (6)

#### Entwicklungsvorhaben “Erziehungsziele / Erziehungsstile“

##### **Beschreibung und Begründung**

Aufgrund der Evaluationsergebnisse unserer Absolventenbefragung erscheint es angebracht, über pädagogische Haltungen und pädagogisches Handeln zu reflektieren. In einem ersten Schritt, sollten wir uns bei unseren Schülerinnen und Schülern informieren, wie sie das Lernklima an der Schule wahrnehmen.

##### **Ziele**

Wie bewerten unsere Schülerinnen und Schüler unser pädagogisches Handeln?

Wie bewerten unsere Schülerinnen und Schüler das Klima in ihrer Lerngruppe/ unserer Schule?

Welche Hinweise ergeben sich daraus?

##### **Handlungsschritte und Zeitrahmen**

In den nächsten 3 Monaten: Bestandsaufnahme/Feedback zu „Klassenklima“ und / oder „Unterrichtsqualität“, Bewertung der Ergebnisse, Vereinbarung von Entwicklungsschritten

##### **Fortbildung und / oder externe Unterstützung**

Anfragen beim Staatlichen Schulamt, beim Amt für Lehrerbildung und beim Institut für Qualitätsentwicklung nach geeigneten Instrumenten und Verfahren

##### **Dokumentation / Präsentation**

Aufbereitung der Ergebnisse durch die Steuergruppe und Präsentation der Ergebnisse in einer Gesamtkonferenz, mit dem Ziel, weitere Schritte zu vereinbaren

##### **Verantwortlichkeiten**

Steuergruppe