



## Evaluation einplanen

Evaluationsfragen werden weniger nach dem materiellen Wert gestellt, sondern eher nach dem ideellen: Was bewirkt diese oder jene unterrichtliche Maßnahme oder schulische Aktivität beim Schüler? Wie gut sind die Lernergebnisse? Welche Methoden und Strategien beherrschen die Schüler, um einen Sachverhalt aufzuklären oder ein Problem zu lösen? Welche Meinungen und Haltungen rufen die schulischen Maßnahmen bei den Schülern hervor? In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Ergebnis?

Solche und ähnliche Fragen muss jede moderne Schule beantworten. Es ist ratsam, bedenkenswerte Antworten bei der Steuerung der Schulentwicklung zu berücksichtigen.

In Deutschland waren Untersuchungen zu Lernerfolgen und zur Unterrichtsqualität lange Zeit tabu. Erst um die Jahrtausendwende erreichte, angefacht durch die PISA-Studie, die international längst entbrannte Diskussion über Schulqualität und Qualitätssicherung endlich unser Land. Zwischenzeitlich sind qualitätssichernde Maßnahmen auch bei uns weit verbreitet.

So sind beispielsweise Vergleichsarbeiten (VERA) länderübergreifend für alle allgemeinbildenden Schulen flächendeckend und jahrgangsbezogen (VERA 3 und VERA 8) eingeführt. Sie gründen auf den von der Kultusministerkonferenz definierten Bildungsstandards. Die Aufgabenentwicklung liegt beim Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB). Bei den Vergleichsarbeiten wird überprüft, welche Kompetenzen Schülerinnen und Schüler in einem bestimmten Fach zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht haben. Aus den Ergebnissen lassen sich für Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte, Eltern und die jeweilige Schule wichtige Informationen herauslesen und hilfreiche Rückschlüsse auf die weitere Unterrichts- und Schulentwicklung ziehen. Sowohl die Analyse als auch die Interpretation und Dokumentation der Ergebnisse aus VERA sind verpflichtender Bestandteil der Selbstevaluation jeder Einzelschule (Weiterführende Erläuterungen dazu bei Andreas Helmke, Kap. 4, Pkt. 8, insbesondere 4.8.3.1).

*Unser Rat:* Analysieren, interpretieren und dokumentieren Sie die gewonnenen Daten auf Schüler-, Klassen-, Jahrgangs- und Schulebene gründlich, am besten im Team. Leiten Sie daraus gegebenenfalls konkrete Maßnahmen für die Unterrichts- und Schulentwicklung ab und setzen Sie diese nach Plan um. Hinterlegen Sie die Daten und die daraus abgeleiteten Maßnahmen im Schulportfolio. Sie werden grundsätzlich immer auch Gegenstand der Fremdevaluation sein.



**Selbstevaluation und Fremdevaluation** sind zentrale Instrumente der Unterrichts- und Schulentwicklung und ergänzen sich gegenseitig. Alle öffentlichen Schulen sind dazu verpflichtet. Bei der Selbstevaluation trägt die Einzelschule die Verantwortung für die systematische Durchführung, Gestaltung und Auswertung. Dabei sind folgende Fragestellungen leitend: Welche bedeutsamen Bereiche sollen evaluiert werden? Welches Ziel wird damit verfolgt? Wer holt wann und wie die erforderlichen Daten ein? Welche Konsequenzen werden aus den gewonnenen Daten für die qualitative Weiterentwicklung von Unterricht und Schule gewonnen? Wie werden die geplanten Maßnahmen umgesetzt? Wie wird die Zielerreichung überprüft? Wie werden Verfahren und Ergebnisse der Selbstevaluation dokumentiert? (Eine wissenschaftlich fundierte und erschöpfende Auskunft dazu bei Andreas Helmke, Kap. 5.5)

Daten, die bei der Selbstevaluation gewonnen werden, gehören der Schule und dienen unter anderem auch dazu, den Erfolg des eigenen Tuns zu bestätigen.

Die einfachste, wichtigste und nach unserer Erfahrung effektivste Methode ist die „Kundenbefragung“. Design und Verfahren sind unkompliziert: Schüler und/oder Eltern äußern sich mithilfe eines Fragebogens über ihre Schule. Standardisierte Fragebögen und andere Evaluationsinstrumente sind in Fachbüchern und im Internet in Hülle und Fülle veröffentlicht. Ein computer-gestütztes Instrument zur Selbstevaluation für Schulen im deutschsprachigen Raum bietet beispielsweise EIS (Evaluationsinstrumente für Schulen unter [www.emse-netzwerk.de/uploads/Main/EMSE\\_14\\_EiS-Portal\\_Ingola.pdf](http://www.emse-netzwerk.de/uploads/Main/EMSE_14_EiS-Portal_Ingola.pdf)). Weitere Informationen finden Sie unter [www.selbstevaluation.de](http://www.selbstevaluation.de).

Bei der Fremdevaluation werden die schulinternen Evaluationsmaßnahmen durch den Blick von außen ergänzt. Grundlage bildet hierbei in nahezu allen Bundesländern ein Referenz- oder Orientierungsrahmen zur Schulqualität. In Baden-Württemberg beispielsweise gliedert sich dieser in die folgenden sechs Qualitätsbereiche: Unterricht, Professionalität der Lehrkräfte, Schulführung und Schulmanagement, Schul- und Klassenklima, inner- und außerschulische Partnerschaften sowie die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Die standardisierte, kriteriengeleitete Erfassung und Bewertung der Ergebnisse fließt in einen Fremdevaluationsbericht ein. Er dient der Rechenschaftsbele-



gung über bereits Erreichtes und noch zu Erreichendes. Darüber hinaus werden Empfehlungen für die qualitative Weiterentwicklung der Einzelschule ausgesprochen. Der Fremdevaluationsbericht bildet die Grundlage für Zielvereinbarungsgespräche mit der Schulaufsicht.

**Zielvereinbarungen** verfolgen das Ziel, die Erziehungs- und Bildungsarbeit der Einzelschule zu verbessern. Sie sind ein wichtiges Steuerungsinstrument schulischer Entwicklungsprozesse. Die vereinbarten Ziele werden schriftlich festgehalten und verbinden Entwicklungsziele der Einzelschule mit den bildungspolitischen Vorgaben. Vereinbarte Ziele bedürfen einer regelmäßigen, häufig jährlichen Bilanzierung. Wir raten Ihnen, Ihr Kollegium und die schulischen Gremien frühzeitig in den Zielvereinbarungsprozess einzubinden, um Einvernehmen herzustellen. Das erhöht die Akzeptanz und die Wirksamkeit der vereinbarten Ziele. Achten Sie auch darauf, dass die vereinbarten Ziele möglichst genau und messbar formuliert sind. Sie sollten zudem motivierend, leistungsfördernd, anspruchsvoll und innerhalb eines bestimmten Zeitfensters erreichbar sein.

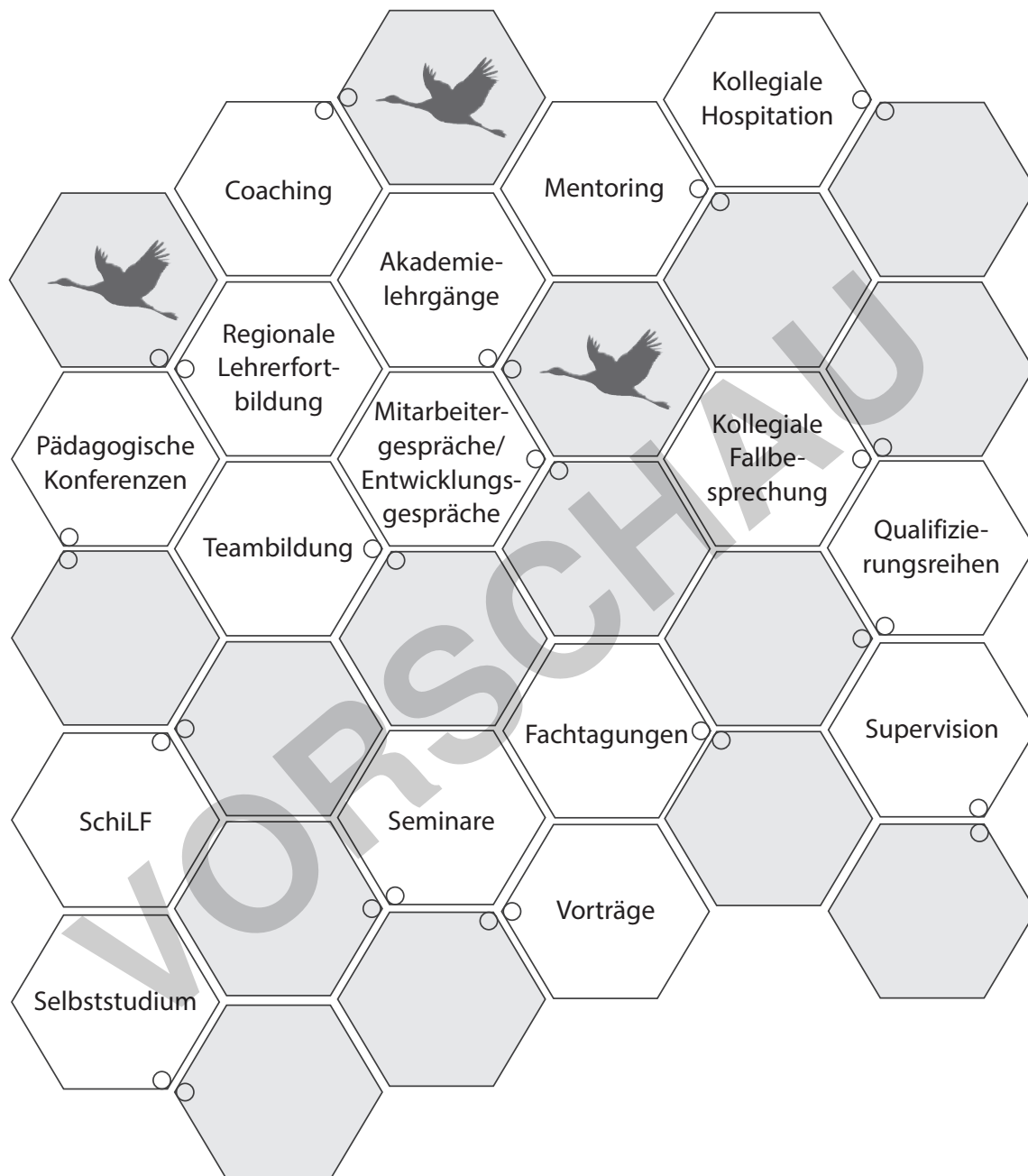
#### **Zusammenfassung**

*Ziel der schulischen Qualitätsentwicklung ist die Verbesserung der Erziehungs- und Bildungsarbeit der Einzelschule. Sie bedarf systematischer und wissenschaftlich abgesicherter Verfahren, demokratischer Strukturen und regelmäßiger Rechenschaftslegung. Die frühzeitige Einbeziehung aller Beteiligten ist Voraussetzung für das Gelingen.*



## Personal unterstützen und fördern

### Bausteine zur Qualifizierung



### Qualifizierungsmaßnahmen fördern und lenken

Lehrerinnen und Lehrer sind das wichtigste Kapital der Schule. Sie prägen die Qualität schulischer Arbeit. Deshalb ist eine gute Schule immer auch abhängig von der Qualität und Professionalität ihrer Lehrkräfte. Weil die Schule aber einem stetigen Wandel unterzogen ist, müssen sich auch die Lehrerinnen und Lehrer fachlich und pädagogisch weiterentwickeln und die eigene Kompetenz immer wieder aufs Neue stärken und entfalten. Ein gutes Fort- und Weiterbil-





dungsangebot (das Wissenschaft und Praxis miteinander verzahnt) hilft, Kompetenzen aufzubauen. Wenn Sie also Ihre Schule voranbringen, Ihre Lehrkräfte fördern und die Schulentwicklung lenken wollen, ist es deshalb zwingend erforderlich, eine schulische Fortbildungskonzeption zu entwickeln, die individuelle Vorlieben der einzelnen Lehrkräfte berücksichtigt und mit den Bedürfnissen Ihrer Schule in Einklang bringt.

*Unser Rat:* Benennen Sie einen Fortbildungsbeauftragten, der alle Fortbildungsangebote sichtet. Lassen Sie den individuellen Fortbildungsbedarf jeder Lehrkraft erfragen. Lassen Sie insbesondere den Fortbildungsbedarf erheben, der sich aus den Themen der Schulentwicklung ergibt. Gleichen Sie Fortbildungswünsche, Erfordernisse der Schule und Fortbildungsangebote miteinander ab. Erstellen Sie zusammen mit der Schulentwicklungsgruppe und dem Kollegium einen konkreten Fortbildungsplan. Stellen Sie sicher, dass die Erkenntnisse aus den Fortbildungsmaßnahmen im Kollegium, unter Schülern und Eltern multipliziert werden. Bereiten Sie den Boden, damit das neue Saatgut in Unterricht und Schule keimen kann.

### **Neue Lehrerrolle einüben**

Bis die personalrechtlichen Rahmenbedingungen und die Lehrerausbildung in Deutschland so gestaltet sind, dass alle Lehrkräfte die neue Lehrerrolle verinnerlicht haben, werden Sie an Ihrer Schule viel Überzeugungsarbeit leisten müssen, unterstützt durch Mitarbeitergespräche, Lehrerfortbildungen, Unterrichtshospitationen und Teambildungen. Denn die eigene schulische Sozialisation, die tradierte Lehrerausbildung zum Stoffvermittler und Unterrichtsmethodiker, die eigene Unterrichtspraxis und die herkömmlichen Vorstellungen von Unterricht und Schule bestärken viele Lehrkräfte darin, unterrichtlich vieles so zu belassen, wie es schon immer war (über Professionalisierungsstandards siehe auch Andreas Helmke, Kap. 3.7).

Wenn Sie Veränderungen herbeiführen wollen, und wenn die nationale Schulpolitik und die internationale Schulpädagogik darin übereinstimmen, dass moderner Unterricht der Kern der Schule ist und auf das Prinzip „Hilf mir, selbstständig und selbsttätig zu lernen“ abzielen muss, dann ist das Einüben der neuen Lehrerrolle als Lernbegleiter und Erzieher für den Erfolg Ihrer Schulentwicklung und Ihrer Führungsarbeit von außerordentlich großer Bedeutung.



Es geht also vor allem darum, den Unterricht aller Lehrkräfte so zu beeinflussen, dass die Schülerinnen und Schülern mehr Zeit und Raum für selbstständiges und selbsttätiges Lernen, Leisten und Lehren gewinnen.

Im **ersten Schritt** heißt das: Alle Lehrkräfte ermuntern, den eigenen Unterricht zu prüfen, sich individuelles Feedback einzuholen, bei Kolleginnen und Kollegen nachzufragen und vor allem deren Unterricht zu beobachten und in Gruppen über Lernen, Leisten und Lehren zu sprechen. Es gilt, die Sprachlosigkeit im Lehrerkollegium über Unterricht zu beenden und Gespräche über zeitgemäßen Unterricht einzufordern und zu fördern.

Im **zweiten Schritt** müssen die Lehrer in Gruppen lernen, aktuelle Forschungsergebnisse aus Pädagogik, Fachwissenschaft, Fachdidaktik und Lernpsychologie zusammenzutragen, denn die in der eigenen Berufsausbildung erworbenen Kenntnisse reichen nicht mehr für ein ganzes Lehrerleben aus.

Im **dritten Schritt** müssen sich die Lehrer in Gruppen aufmachen, zeitgemäße Lernformen und die neue Lernkultur bei Kollegen innerhalb und außerhalb der eigenen Schule zu studieren, einzuüben und umzusetzen. Dabei ist es wichtig, dass alles im Team geschieht. Die *traditionelle* Schule setzte ganz auf den einzelnen Lehrer. Die *moderne* Schule weiß, ebenso wie die ganze moderne Arbeitswelt, um den Wert des einzelnen Mitarbeiters, hat jedoch auch erkannt, dass der Einzelne schnell an seine Grenzen stößt, weil das Wissen inzwischen stark vernetzt ist. Darum müssen sich moderne Lehrer ständig über Wissen und Erfahrungen austauschen.

Im **vierten und entscheidenden Schritt** müssen sich folglich die Lehrer gegenseitig unterstützen, im Unterricht beobachten und auf die Rolle als Lernberater und Lernbegleiter konzentrieren. Am besten geschieht das in Gruppen. Damit muss die Gestaltung der Lernumgebung sowie der Auf- und Ausbau von Lernhilfesystemen durch Schülerinnen und Schüler und außerschulische Partner einhergehen.

Sie als Schulleiterin bzw. Schulleiter müssen diese Gruppen im Kollegium nach besten Kräften fördern und ihnen alle Hindernisse aus dem Weg räumen.

Denn mit der Modernisierung des Lernens und des Unterrichts steht und fällt die Qualitätssicherung an Ihrer Schule.



Sichern Sie durch Teambildung, schulinterne Fortbildungen, gegenseitige Hospitationen, Teilnahme an zentralen Fortbildungsseminaren usw. den Grundkonsens zur Unterrichtsqualität. Fordern Sie an Ihrer Schule die neue Lehrerrolle ein. Das ist nicht Aufgabe der Schulaufsicht oder des Kultusministeriums, sondern jedes einzelnen Lehrers, angeregt und gesteuert durch die Schulleitung. Beharren Sie darauf, dass die Lehrerbildung im Blick auf die neue Lernkultur regelmäßig thematisiert wird.

### **Zusammenfassung**

*Eine gute Schule bedarf qualifizierter Lehrerinnen und Lehrer. Ein wesentliches Steuerungsinstrument persönlicher, individueller und schulischer Entwicklungsprozesse ist eine systematische Fortbildungsplanung. Sie ist sowohl der qualitativen Weiterentwicklung der einzelnen Lehrkräfte als auch der Weiterentwicklung von Unterricht und Schule als Ganzes verpflichtet. Die Fortbildungsplanung muss deshalb fester Bestandteil der Schulentwicklung sein.*

### **Unterricht ermöglichen und entfalten**

Unterricht bemisst sich nach dem Wirkungsgrad. Er ist gut, wenn es die Lehrkraft versteht, eine lernförderliche, wertschätzende Atmosphäre zu schaffen und die Schülerinnen und Schüler individuell zu fördern und zu fordern.

