

---

# Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik

Univ.-Prof. Dr. Klaus Beck · Univ.-Prof. Dr. Klaus Breuer

Univ.-Prof. Dr. Olga Zlatkin-Troitschanskaia

Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

○ Reihe: Arbeitspapiere WP ○

---

58

Aline Kadach

Olga Zlatkin-Troitschanskaia

Schulinterne Evaluation an berufsbildenden  
Schulen in Rheinland-Pfalz

Ein Leitfaden

---

## IMPRESSUM

Wir bedanken uns herzlich für die Unterstützung von Alexander Fähnrich und Nadine Rheinheimer.

Kadach, Aline; Zlatkin-Troitschanskaia, Olga (2010): Schulinterne Evaluation an berufsbildenden Schulen in Rheinland-Pfalz – Ein Leitfaden

Herausgeber:

Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik  
Univ.-Prof. Dr. Klaus Beck  
Univ.-Prof. Dr. Klaus Breuer  
Univ.-Prof. Dr. Olga Zlatkin-Troitschanskaia  
Fachbereich 03: Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Jakob-Welder-Weg 9  
D-55099 Mainz  
Telefon: +49 6131 39-22009; Telefax: +49 6131 39-22095  
email: troitschanskaia@uni-mainz.de  
beck@uni-mainz.de  
klaus.breuer@uni-mainz.de

© Copyright

Alle Arbeitspapiere der Reihe „Arbeitspapiere WP“ sind einschließlich Graphiken und Tabellen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Herausgeber unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung auf elektronische Datenträger.

Die Arbeitspapiere stehen auch als Download zur Verfügung:  
<http://www.wipaed.uni-mainz.de/ls/382.php>

Aline Kadach  
Olga Zlatkin-Troitschanskaia

## LEITFADEN

---



© Monkey Business - Fotolia.com

Schulinterne Evaluation an berufsbildenden  
Schulen in Rheinland-Pfalz

---

## Inhalt

1	Einleitung.....	2
2	Warum schulintern evaluieren?.....	2
3	Wer sind die Beteiligten? .....	5
4	Wie verläuft eine schulinterne Evaluation? .....	7
4.1	Erkennen des Evaluationsbedarfs.....	7
4.2	Planen des Evaluationsvorhabens .....	9
4.3	Durchführen des Evaluationsvorhabens .....	15
4.4	Auswerten der Ergebnisse und Ableiten von Entwicklungsmaßnahmen .....	16
4.5	Dokumentieren der Evaluationsergebnisse.....	17
4.6	Evaluiere die Evaluation .....	18
5	Welche Unterstützung gibt es für Schulen?.....	18
6	Welche Bedenken und Hindernisse können auftreten und wie kann damit umgegangen werden? .....	20
	Anhang – Arbeitspapiere.....	24

## 1 Einleitung

Seit einigen Jahren ist in Deutschland der Trend zu beobachten, die Autonomie der Schulen hinsichtlich ihrer pädagogischen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Diese Entwicklung geht einher mit der Einführung bundesweiter Bildungsstandards und regelmäßiger Evaluation von Schule und Unterricht. In Rheinland-Pfalz wurde die „Selbständigkeit der Schulen“ bereits 2004 im Schulgesetz verankert (§ 23 SchulG). In diesem Rahmen sollen sich Schulen selbst Ziele setzen, Schwerpunkte ihrer pädagogischen Arbeit festlegen und das Erreichen dieser Ziele regelmäßig durch Evaluationen überprüfen. Neben der externen Evaluation durch die Agentur für Qualitätssicherung, Evaluation und Selbständigkeit von Schulen (AQS) ist gemäß § 23 SchulG auch die regelmäßige interne Evaluation durchzuführen.

Interne Evaluation meint in diesem Kontext die systematische Sammlung, Analyse und Bewertung von Informationen über Schule und Unterricht durch die Schule selbst (Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz, 2009). Schulinterne Evaluation dient also in erster Linie der Bestandsaufnahme und dem Erkenntnisgewinn und trägt dazu bei, eigenständige pädagogische Konzepte zu entwickeln und die Einhaltung von Qualitätsstandards zu gewährleisten (Zlatkin-Troitschanskaia, 2008, S. 2).

Der vorliegende „Leitfaden zur schulinternen Evaluation an berufsbildenden Schulen in Rheinland-Pfalz“ soll Schulen als Handlungsanleitung bei der Durchführung der internen Evaluation dienen. Im Leitfaden werden die Rahmenbedingungen und der Ablauf eines Evaluationsvorhabens detailliert beschrieben und insbesondere auch auf den Umgang mit möglichen Problemen und Hindernissen eingegangen. Dies soll Schulen bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Evaluationsvorhaben in der Praxis unterstützen und dazu beitragen, dass sich die interne Evaluation zu einem festen Bestandteil der Schulkultur entwickelt.

## 2 Warum schulintern evaluieren?

Schulen investieren viel Zeit und Engagement in die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Qualität von Schule und Unterricht. Die interne Evaluation ist für Schulen ein wichtiger Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung. Im Rahmen des Qualitätsprogramms hat jede Schule sich eigene Schwerpunkte für ihre Entwicklungsarbeit





### 3 Wer sind die Beteiligten?

Interne Evaluation ist ein Thema, das alle Personengruppen der Schule betrifft. Die Schulleitung und das Lehrerkollegium ebenso wie die Schülerinnen und Schüler, deren Eltern und die Ausbildungsbetriebe. Es ist wichtig, alle betroffenen Gruppen in den Evaluationsprozess einzubeziehen und darüber zu informieren. Das erhöht die Akzeptanz der Evaluation. Um Klarheit über die Aufgaben und Zuständigkeiten der Beteiligten zu schaffen, werden diese im Folgenden erläutert.

Die Verantwortung für die interne Evaluation obliegt der Schulleitung. Ihre Aufgabe ist es vorrangig, ein Klima des Vertrauens zu schaffen, die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen zu gewährleisten und durch klare Absprachen und Vereinbarungen für Transparenz zu sorgen (Miethner, 2005, S. 10).

Die Schulleitung initiiert die interne Evaluation, indem sie der Gesamtkonferenz die Bildung eines Evaluationsteams vorschlägt. Die Mitglieder des Evaluationsteams werden innerhalb der Gesamtkonferenz gewählt. So kann sichergestellt werden, dass die Evaluierenden vom gesamten Kollegium anerkannt werden und dessen Vertrauen genießen. Das gewählte Evaluationsteam sollte stets offen bleiben für die Aufnahme weiterer interessierter Kolleginnen und Kollegen. Dies kann insbesondere dann von Bedeutung sein, wenn für neue Evaluationsprojekte zusätzliche Kompetenzen und Erfahrungen benötigt werden (Haenisch, 2004, S. 230).

Die Planung und Durchführung einzelner Evaluationsvorhaben und -projekte ist Aufgabe des Evaluationsteams. Um Professionalität bei der Evaluation zu gewährleisten, empfiehlt es sich innerhalb der Evaluationsgruppe einige Kollegen auszuwählen (z.B. abteilungsbezogene Koordinatoren) und entsprechend weiterzubilden. Diese können Ihr erworbenes Fachwissen dann im Team einbringen und als „interne Berater“ fungieren.

Aus der Gesamtkonferenz heraus kann auch die Einrichtung einer Steuergruppe beschlossen werden. Die Aufgaben und Funktionen der Steuergruppen variieren von Schule zu Schule (vgl. auch Handbuch für Steuergruppen von Huber, 2009). Die Steuergruppe arbeitet sehr eng mit dem Evaluationsteam zusammen und übernimmt häufig Koordinationsaufgaben, um sicherzustellen, dass die Bemühungen beider Gruppen in dieselbe Richtung gehen. Bei Bedarf kann auch Unterstützung von externen Beratern und Institutionen in Anspruch genommen werden (s. hierzu auch Kapitel 5 dieses Leitfadens).

Nach Abschluss jedes Evaluationsprojektes werden die Ergebnisse vom Evaluationsteam an die Steuergruppe, die Gesamtkonferenz und die Schulleitung zurückgemeldet. Darüber hinaus sollten auch alle weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Schülervertreter, Eltern und Ausbildungsbetriebe über die Kernpunkte der Evaluation informiert werden.

Die folgende Darstellung zeigt beispielhaft die Zuständigkeiten und Abläufe bei der internen Evaluation. Diese können je nach Struktur der Schule variieren.

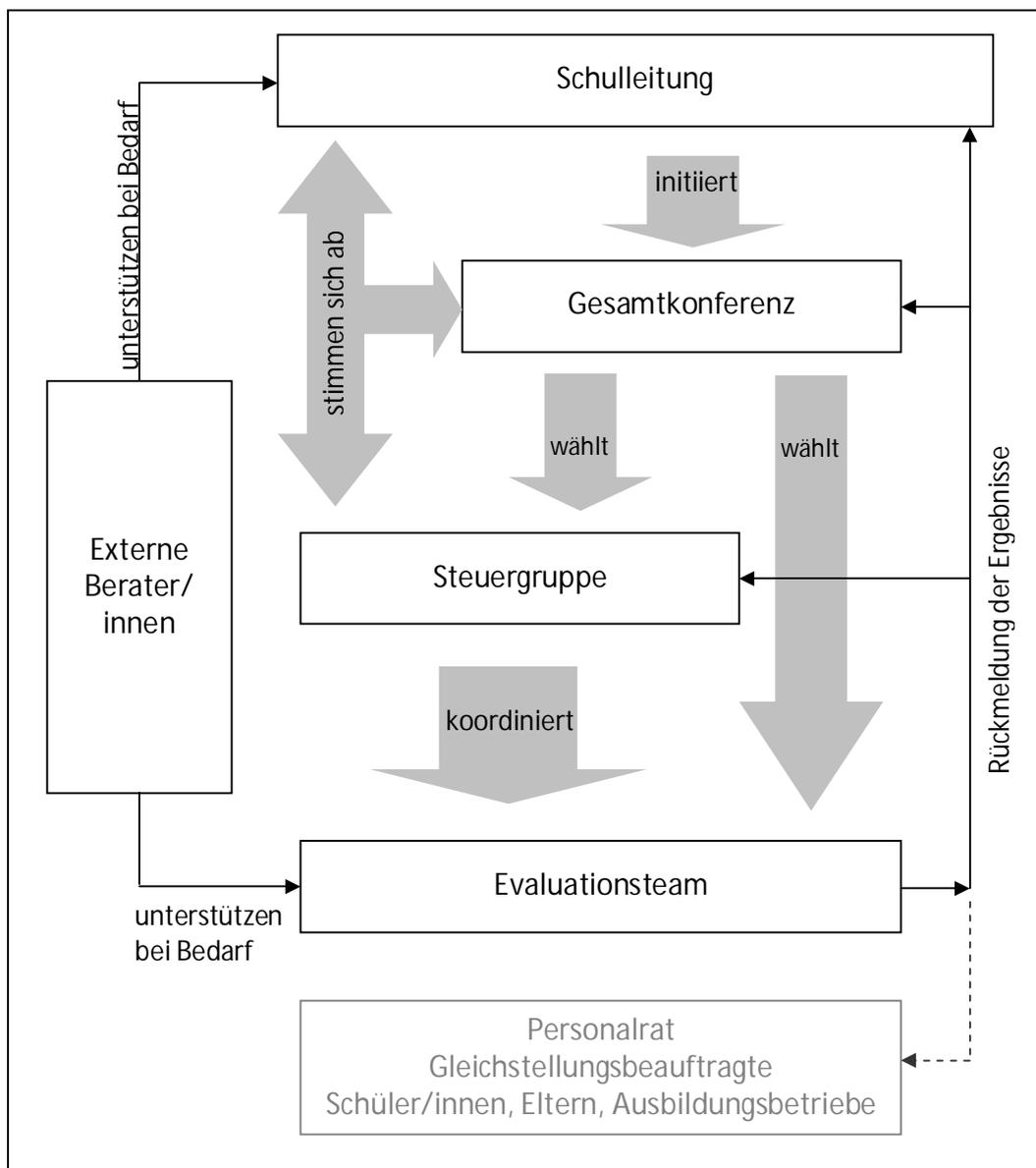


Abbildung 3: Strukturen der internen Evaluation an Schulen

## 4 Wie verläuft eine schulinterne Evaluation?

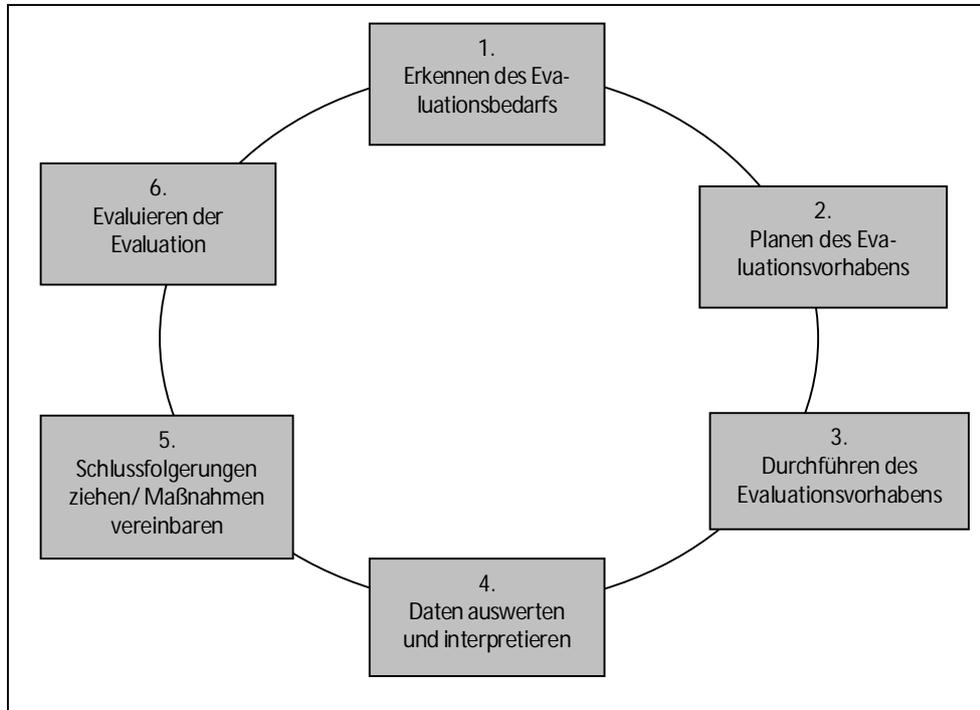


Abbildung 4: Der mögliche Ablauf einer internen Evaluation

### 4.1 Erkennen des Evaluationsbedarfs

Als erster Schritt im Rahmen schulischer Entwicklungsprozesse ist der Ist-Zustand zu erheben, um einen Soll-Ist-Vergleich durchzuführen und Entwicklungsbedarf erkennen zu können (Kadach, A. & Zlatkin-Troitschanskaia, O., 2009, S. 228). Um die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der eigenen Schule aufzudecken, kann zum Beispiel eine SWOT-Analyse hilfreich sein (s. im Anhang das Arbeitspapier zur SWOT-Analyse).

Um Ansatzpunkte für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken an der eigenen Schule zu identifizieren, können die Schwerpunkte des schulischen Qualitätsprogramms, welches kontinuierlich reflektiert und weiterentwickelt werden soll, herangezogen werden (Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur, o.D.). Weitere Quellen, aus welchen sich Evaluationsbedarf ergeben kann, sind bspw. die Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht oder Berichte bisheriger Evaluationen.

Auch ein Blick in den „Orientierungsrahmen für Schulqualität“ (ORS) kann helfen. Dieser nennt eine Reihe von Indikatoren für die interne Evaluation an Schulen:

- „Parallelarbeiten werden gemeinsam erstellt, ausgewertet (z.B. Zweit- und Kreuzkorrekturen) und für die Beteiligten einsehbar dokumentiert.
- Schülerleistungen werden reflektiert auf dem Hintergrund der in den Erwartungshorizonten und Bildungsstandards festgelegten Kompetenzen.
- Die Schule überprüft ihre Maßnahmen zur individuellen Förderung und zum Umgang mit Heterogenität.
- Die Schule führt regelmäßig interne Evaluationen zur Unterrichtsqualität (z.B. Schülerfeedback, -befragung, SEIS) durch.
- Die Schule führt regelmäßig interne Evaluationen zur Zufriedenheit der Beteiligten (z.B. Eltern, Schülerinnen und Schüler, Betriebe, Lehrkräfte) durch.
- Die schulischen Daten über Abschlüsse, Übergänge etc. (im zeitlichen Verlauf) werden ausgewertet, dokumentiert und reflektiert.
- Die Ergebnisse aus Leistungsstudien (z.B. PISA, DESI, TIMSS, IGLU, VERA) werden in der Schule rezipiert und in ihrer Bedeutung für die eigene Schule reflektiert“ (Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur Rheinland-Pfalz, 2009, S. 24).

In der Regel erfolgt die Ermittlung des Evaluationsbedarfs zunächst in Kooperation von Schulleitung und Steuergruppe (ggf. auch schon Evaluationsgruppe). Diese stimmen sich darüber ab, wo Evaluationsbedarf besteht und halten diese Bereiche fest. Anschließend wird im Rahmen einer Gesamtkonferenz gemeinsam mit dem gesamten Kollegium darüber beraten und gegebenenfalls weitere Bereiche ergänzt, in denen ein Evaluationsbedarf besteht (vgl. auch Abbildung 3).

*Beispiel:*

*Eine berufsbildende Schule in Rheinland-Pfalz hat eine Gesamtkonferenz einberufen, um den Evaluationsbedarf der Schule zu erörtern. Schulleitung und Steuergruppe haben bereits im Vorfeld einen Blick in das Qualitätsprogramm der Schule geworfen. Dort hatte man u.a. Schwerpunkte auf die „Förderung des selbstgesteuerten Lernens“ und die „Verbesserung der Unterrichtsqualität“ gelegt. Zusätzlich wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt. Daraus ergab sich, dass die „abteilungsübergreifende Kooperation im Kollegium“ derzeit einen Schwachpunkt darstellt, dem besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Die Steuergruppe präsentiert diese Bereiche in der Gesamtkonferenz. Einige Lehrkräfte, die in*

der Berufsfachschule unterrichten, sehen darüber hinaus Evaluationsbedarf hinsichtlich der „Übergangsquoten von der BF I zur BF II“. Und auch die „Verbesserung des Schulklimas“ wird durch das Plenum ergänzt. Insgesamt stehen also fünf verschiedene Bereiche an der Tafel, in denen die Beteiligten den Evaluationsbedarf der Schule sehen.

## 4.2 Planen des Evaluationsvorhabens

### Evaluationsgegenstand auswählen

Nachdem der Evaluationsbedarf der Schule ermittelt wurde, stellt sich die entscheidende Frage, wo Schwerpunkte gesetzt werden und in welchem Bereich mit der Evaluation begonnen werden soll (Miethner, 2005, S. 4). Hierbei sollten vor allem auch die Interessen der Beteiligten berücksichtigt werden. Das Arbeitspapier 2 im Anhang des Leitfadens kann dabei helfen, Evaluationsbereiche hinsichtlich ihrer Priorität zu ordnen.

#### Beispiel:

Die Frage, an welcher Stelle man am besten mit der Evaluation beginnt, beschäftigt auch unsere Beispielschule. Um die Interessen aller Kolleginnen und Kollegen mit einzubeziehen, wird diese Frage ebenfalls in der Gesamtkonferenz geklärt. Hierzu erhält jede Lehrkraft eine Prioritätenliste und wird gebeten, die vorgeschlagenen Bereiche nach ihrer Wichtigkeit für die Schule zu ordnen (vgl. Abbildung 5). Die Steuergruppe wertet die einzelnen Listen aus und erstellt eine Gesamtübersicht. Dabei zeigt sich, dass der Bereich „selbstgesteuertes Lernen“ am häufigsten die Priorität 1 erhielt.

Bitte ordnen Sie die folgenden Evaluationsbereiche nach der Wichtigkeit für Ihre Schule					
(1 = hohe Priorität; 5 = niedrige Priorität)					
Priorität	1	2	3	4	5
Maßnahmen zur Steigerung der Übergangsquote von der BF I zu BF II					X
Maßnahmen zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens	X				
Maßnahmen zur Stärkung der abteilungsübergreifenden Kooperation zwischen Kolleginnen und Kollegen				X	
Maßnahmen zur Verbesserung des Schulklimas			X		
Maßnahmen zur Steigerung der Unterrichtsqualität		X			

Abbildung 5: Prioritätenliste der Beispielschule

**Tipp: Mit kleinen Schritten anfangen**

Beginnen Sie zunächst mit einem überschaubaren Evaluationsvorhaben (z.B. einem oder zwei Bereichen aus dem Qualitätsprogramm). Wenn Sie dann einige Erfahrung gesammelt haben, können Sie größere Projekte in Angriff nehmen.

### Ziele festlegen und Indikatoren finden

Interne Evaluation soll Aufschluss über den Entwicklungsstand der Schule bspw. hinsichtlich der im Qualitätsprogramm gesetzten Ziele geben. Um diese Ziele messbar zu machen, ist es erforderlich, geeignete Indikatoren, also Messgrößen, für die Zielerreichung zu finden. Indikatoren geben Auskunft darüber, anhand welcher Kriterien eine Zielerreichung beurteilt und gemessen werden soll (Beispiele dazu finden Sie in der folgenden Abbildung). Ziele und Indikatoren können sowohl nach Verantwortungsebenen als auch nach Gestaltungs- und Verantwortungsperspektiven (bspw. Lehrerkollegium, Schulleitung) differenziert werden.

Der ausgewählte Evaluationsbereich, die in diesem Bereich gesetzten Ziele sowie die Indikatoren werden schriftlich festgehalten. Diese Dokumentation ist wichtig, damit das Evaluationsteam einen klaren Arbeitsauftrag verfolgen kann. Ein Projektplan, wie er im Folgenden anhand des Beispiels dargestellt ist, kann dabei helfen. Ein Beispiel für einen Projektplan finden Sie auf dem Arbeitspapier 3 im Anhang.

*Beispiel:*

*Die Schule aus unserem Beispiel hat in ihrem Qualitätsprogramm vier Ziele zum selbstgesteuerten Lernen formuliert. Für diese Ziele entwickeln sie Indikatoren, anhand derer die Zielerreichung geprüft werden soll. Hierzu nutzt sie den in Abbildung 6 dargestellten Projektplan.*

<b><u>Evaluationsprojekt:</u></b>	
„Evaluation des selbstgesteuerten Lernens im Unterricht“	
<b><u>Evaluationsbereich:</u></b>	<b><u>Projektzeitraum:</u></b>
Unterricht	erstes Schulhalbjahr 2010/11 Beginn: August 2010
<b><u>Projektteam/Verantwortliche:</u></b>	
Frau Mack (verantwortlich)	Frau Dr. Theobald
Herr Schneider	Herr Habermann
Herr Dr. Seibert	Frau Wild
<b><u>Kurzbeschreibung des Evaluationsvorhabens:</u></b>	
<p>Im Qualitätsprogramm unserer Schule wurde die Förderung des selbstgesteuerten Lernens der Schülerinnen und Schüler als ein Schwerpunkt unserer unterrichtlichen Bemühungen festgelegt. Es wurden konkrete Ziele (siehe unten) vereinbart, die bezüglich des selbstgesteuerten Lernens angestrebt werden sollten.</p> <p>Seither haben wir bereits zahlreiche Maßnahmen zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens umgesetzt. Nun ist es an der Zeit diesen Bereich zu evaluieren, um festzustellen, wo wir bei der Zielerreichung stehen.</p>	
<b><u>Ziele:</u></b> (aus unserem Qualitätsprogramm)	<b><u>Indikatoren:</u></b> (Beispielindikatoren)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Schülerinnen und Schüler haben die Möglichkeit ihren Lernprozess aktiv selbst zu konstruieren.</li> <li>2. Den Schülerinnen und Schülern ist das Ziel einer Lernhandlung bekannt und sie richten ihren Lernprozess daran aus.</li> <li>3. Die Schülerinnen und Schüler beherrschen metakognitive Strategien und wenden diese regelmäßig an</li> <li>4. Die Schülerinnen und Schüler überwachen und reflektieren ihren Lernprozess eigenständig.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Im Unterricht herrschen handlungsorientierte Arbeitsformen vor.</li> <li>○ Die Schülerinnen und Schüler kontrollieren ihre Lösungswege und Ergebnisse selbst.</li> <li>○ Die Schülerinnen und Schüler wählen Strategien und Methoden zum Lösen einer Aufgabe selbst aus.</li> <li>○ Mindestens 80% der Lernenden dokumentieren ihren Lernprozess in einem Lerntagebuch.</li> </ul>

Abbildung 6: Projektplan der Beispielschule (vgl. hierzu van Buer, Rückmann &amp; Wagner, 2010)

## Evaluationsmaßnahmen festlegen und Verantwortlichkeiten bestimmen

Orientiert an der Zielsetzung der Evaluation sowie den zeitlichen und personellen Ressourcen der Schule wird eine Entscheidung über zielführende Evaluationsmaßnahmen getroffen. Beispielsweise kann durch eine Fokusevaluation nur ein Ausschnitt des schulischen bzw. unterrichtlichen Geschehens betrachtet werden, oder es wird im Rahmen einer Gesamtevaluation ein Blick auf die „Schule als Ganzes“ vorgenommen.

Sind diese grundlegenden Entscheidungen getroffen, wird das gesamte Evaluationsprojekt in Teilaufgaben gegliedert. Über die einzelnen Teilaufgaben wird ein Maßnahmenplan (s. die folgende Abbildung und im Anhang Arbeitspapier 4) erstellt.

Darin werden die Pflichten der beteiligten Parteien ausgehandelt und schriftlich festgehalten, d.h. es wird festgelegt was, wann, wie von wem erledigt werden soll. Diese Vorgehensweise erleichtert es allen Beteiligten, getroffene Vereinbarungen rechtzeitig zu erfüllen (DeGeVal, 2008, S. 2). Die vereinbarten Pflichten und Zuständigkeiten einzelner Personen werden ebenso wie auch die zeitliche Planung in den Maßnahmenplan aufgenommen.

### Tipp: Rechtzeitig beginnen!

Grundsätzlich sollten Evaluationsvorhaben rechtzeitig begonnen und abgeschlossen werden, so dass ihre Ergebnisse für anstehende Entscheidungsprozesse bzw. Verbesserungsprozesse genutzt werden können. Außerdem sollten der zeitliche Aufwand und der erwartete Erkenntnisgewinn stets in einem angemessenen Verhältnis stehen.

*Beispiel:*

*Die Beispielschule hat sich dafür entschieden, eine Gesamterhebung zum selbstgesteuerten Lernen in allen Klassen durchzuführen. Hierfür hat sie einen Maßnahmenplan erstellt:*

Was ist zu tun? (Teilaufgaben!)	Bis wann?	Wer ist verantwortlich?	Anmerkung	Erledigt am... Unterschrift
Auswahl geeigneter Erhebungsmethoden und -instrumente	15.09.2010	Frau Dr. Theobald, Herr Habermann		
Erstellung eines Fragebogens zur Messung der selbstregulativen Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler	10.10.2010	Herr Habermann, Frau Wild		
Zusammenstellung weiterer Instrumente	10.10.2010	Herr Dr. Seibert, Herr Schneider	Instrumenten Sammlung von ... benutzen	
Durchführung der Erhebungen	15.12.2010	Frau Mack, Frau Wild	mit Unterstützung der Klassenleiter	
Erfassung der Daten (in Excel)	08.01.2011	Herr Schneider		
Regelmäßige Rückmeldungen des Zwischenstandes an Steuergruppe und Schulleitung	alle 4 Wochen	Frau Mack		
Auswertung der Daten und Ableitung von Handlungsmaßnahmen	08. 02.2011	gesamtes Evaluationsteam		
Erstellung des Evaluationsberichts	20.02.2011	Frau Mack , Herr Dr. Seibert, Frau Dr. Theobald		
Vorbereiten einer Abschlusspräsentation für die Gesamtkonferenz	20.02.2011	Frau Wild, Herr Habermann		
Reflexion der Evaluation	28.02.2011	gesamtes Evaluationsteam		
...				

Abbildung 7: Maßnahmenplan der Beispielschule zum selbstgesteuerten Lernen

### Auswahl der Evaluationsmethoden und -instrumente

Die Methode beschreibt, mit welchen grundsätzlichen Mitteln und Instrumenten die Evaluation erfolgen soll. Zur Gewinnung der erforderlichen Daten kommen verschiedene quantitative und qualitative Erhebungsmethoden in Frage. Häufige Methoden bei der Schulevaluation sind die Befragung und die teilnehmende Beobachtung. Evaluationsinstrumente sind die spezifischen Werkzeuge, mit deren Hilfe die Daten erhoben werden, z.B. Fragebögen, Beobachtungsbögen oder Interviewleitfäden. In Abbildung 8 sind die wichtigsten Methoden und Instrumente für die Schulpraxis zusammengefasst. Wie die Abbildung zeigt, bietet jede Methode bzw. jedes Instrument gewisse Vorteile, ist jedoch auch mit Nachteilen verbunden. Diese müssen bei der Auswahl berücksichtigt werden. Die Auswahl eines geeigneten Erhebungsinstrumentes hängt von den Zielen und Fragen der Evaluation ab. Im Anhang befindet sich eine Checkliste (Arbeitspapier 6), die die Auswahl des passenden Erhebungsinstrumentes erleichtert.

Methode	Instrumente	Vorteile	Nachteile
Schriftliche Befragung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragebögen</li> <li>• Tests</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anonymität möglich</li> <li>• Erzeugung großer Datenmengen</li> <li>• Vergleichbarkeit der Ergebnisse</li> <li>• schnelle Auswertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der Antwortmöglichkeiten begrenzt</li> <li>• Datenmanagement erforderlich (ohne EDV-Kenntnisse schwierig)</li> <li>• Daten sind zu interpretieren</li> </ul>
Mündliche Befragung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfadeninterview</li> <li>• Gruppengespräche / -diskussionen</li> <li>• Expertenbefragungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivierende Einstimmung möglich</li> <li>• flexibles Reagieren des Befragenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anonymität nicht gewährleistet</li> <li>• geringe Anzahl der Befragungen (Rückschluss auf das gesamte Kollegium fraglich)</li> </ul>
Beobachtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitationen</li> <li>• Schülerbeobachtungsbögen,</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komplexes Erfassen der Situation</li> <li>• Erfassen von Prozessabläufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unstrukturierte Wiedergabe von Eindrücken</li> <li>• Kriterien für Beobachtung dürfen nicht subjektiv sein</li> <li>• hoher Zeitaufwand beim Protokollieren der Beobachtungen</li> </ul>
Sonstige Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentenanalyse</li> <li>• Fotodokumentationen</li> <li>• Blitzlicht,</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daten sind bereits vorhanden</li> <li>• anschauliche Darstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussagekraft der Daten begrenzt</li> <li>• umfassende Interpretation erforderlich</li> <li>• Vorsicht vor beschönigenden Darstellungen</li> </ul>

Abbildung 8: Kurzüberblick über Evaluationsmethoden und -instrumente (Kallbach, M. & Stumpp-Marx, A., 2009, S. 24-28)

Zahlreiche Serviceeinrichtungen wie beispielsweise SEIS oder GrafStat bieten umfassende Inventare an Datenerhebungsinstrumenten an, auf die Schulen zurückgreifen können (vgl. hierzu auch die Informationen in Kapitel 5 dieses Leitfadens). Je nach Evaluationsgegenstand kann es aber auch erforderlich sein, eigene spezifische Instrumente zur Datenerhebung zu entwickeln.

**Tipp: Auf vorhandene Daten zurückgreifen!**

Nicht immer ist es erforderlich eine neue Erhebung durchzuführen. Prüfen Sie zunächst, ob evtl. auf vorhandene Daten (z.B. Protokolle, Vergleichsarbeiten, Absolventen- und Übergangsquoten usw.) zurückgegriffen werden kann.

### 4.3 Durchführen des Evaluationsvorhabens

Die Wirksamkeit und der Erfolg interner Evaluation hängen wesentlich davon ab, inwieweit bestimmten Regeln bei der Durchführung gefolgt wird. Die Gesellschaft für Evaluation e.V. hat einheitliche Standards für die Durchführung von Evaluationsvorhaben definiert (DeGeVal, 2008). Diese Standards betreffen die Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit des Vorhabens. Demnach sollen Evaluationen stets ...

- am Informationsbedarf der Nutzer/innen ausgerichtet sein (→ Nützlichkeit);
- realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst ausgeführt werden (→ Durchführbarkeit);
- respektvoll und fair mit allen beteiligten Personen und Gruppen umgehen (→ Fairness);
- valide und reliable Informationen zum jeweiligen Evaluationsgegenstand liefern (→ Genauigkeit).

Auch für die Durchführung einer Evaluation sollte genügend Zeit eingeplant werden. Es gilt, alle Beteiligten über Sinn und Zweck der Evaluation frühzeitig zu informieren und für das Evaluationsvorhaben zu gewinnen – ohne dabei jedoch das gewählte Instrument im Detail vorzustellen. Es wären regelmäßige Treffen mit den Beteiligten denkbar, um für Fragen zur Verfügung zu stehen und mögliche Widerstände (zu individuellen Widerständen und deren Folgen s. Arbeitspapier 8) zeitnah zu erkennen und darauf eingehen zu können (s. hierzu auch Kapitel 6).

#### 4.4 Auswerten der Ergebnisse und Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen

„Die Ergebnisse einer internen Evaluation [...] sind nicht einfach nur Daten. Vielmehr sollen sie bereits Vereinbarungen für Maßnahmen und weitere Umsetzungsschritte in der Einzelschule umfassen“ (Zlatkin-Troitschanskaia, 2008, S. 2). D.h. es gilt die Ergebnisse auszuwerten, zu interpretieren, Schlussfolgerungen aus den Befunden der Evaluation zu ziehen und diese in konkrete Maßnahmen und Handlungsanleitungen für die zukünftige gemeinsame Arbeit umzusetzen. Über die vereinbarten Maßnahmen sollte ein Maßnahmenplan erstellt werden. Hierfür kann wiederum das im Anhang befindliche Arbeitspapier 4 verwendet werden. In Abbildung 9 ist der Weg von den vorliegenden Erhebungsdaten bis zu den daraus abgeleiteten Handlungen dargestellt.

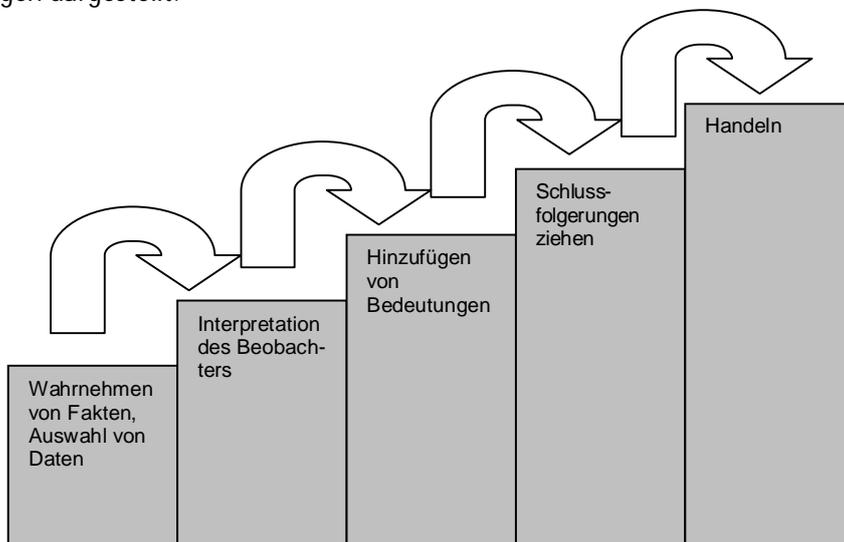


Abbildung 9: Die Treppe der Schlussfolgerungen (Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung Freie und Hansestadt Hamburg, 2002, S. 13)

Um bei der Auswertung und Interpretation der Daten strukturiert vorzugehen, kann es hilfreich sein, sich Leitfragen zu überlegen und diese Schritt für Schritt zu beantworten, z.B.:

1. Was sagen die Daten aus?
2. Was bedeutet das für Lehrkräfte, Schüler/innen, Eltern...?
3. Was ist besonders auffällig an den Daten?
4. Welche Ursachen könnten vorliegen?
6. Wo besteht Veränderungsbedarf?
5. Welche Konsequenzen für Veränderungen können daraus abgeleitet werden?

**Tipp: Auswertungsteams bilden!**

Liegen sehr umfangreiche Datenmengen vor, empfiehlt es sich diese zunächst aufzuteilen (sofern dies sinnvoll möglich ist) und die Auswertung in Kleingruppen vorzunehmen. Anschließend werden die Auswertungsergebnisse der einzelnen Teams wieder zusammengebracht.

## 4.5 Dokumentieren der Evaluationsergebnisse

Am Ende jedes Evaluationsprojektes sollte eine umfassende Dokumentation erfolgen. In einigen Bundesländern ist die Anfertigung schriftlicher Evaluationsberichte durch das Schulgesetz festgelegt. Das rheinland-pfälzische Schulgesetz fordert zwar nicht explizit die Erstellung eines Evaluationsberichts, jedoch sieht der ORS die Dokumentation der internen Evaluationen vor (Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur Rheinland-Pfalz, 2009, S. 24). Unabhängig davon ist eine schriftliche Dokumentation der Evaluation in jedem Fall dringend zu empfehlen. Werden Ziele, Ablauf und Ergebnisse der Evaluation nicht schriftlich festgehalten, gerät vieles schnell in Vergessenheit. Infolgedessen muss viel Zeit aufgewendet werden, bereits Besprochenes wieder ins Bewusstsein zu rufen und daran anzuknüpfen (Haenisch, 2004, S. 231). Der Evaluationsbericht dient auch dazu, Fortschritte der Evaluationsarbeit deutlich zu machen und ist ein geeignetes Mittel, um andere Beteiligte (Schulleitung, Gesamtkonferenz etc.) darüber zu informieren.

Der Evaluationsbericht setzt sich i.d.R. aus folgenden Bestandteilen zusammen (Stockmann, 2007, S. 330-337):

- Deckblatt
- Kurzzusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse
- Inhaltsverzeichnis
- Einleitung
- Untersuchungsgegenstand und Auftrag
- Untersuchungsaufbau
- Evaluationsergebnisse
- Schlussfolgerungen
- Empfehlungen
- Quellen- und Literaturverzeichnis
- Anhang

Eine ausführliche Checkliste zum Aufbau und den Inhalten eines Evaluationsberichts befindet sich im Anhang auf dem Arbeitspapier 7.

**Tipp: Zeitnah dokumentieren!**

Viele Bestandteile des Evaluationsberichts können bereits während der Planung und Durchführung des Vorhabens angefertigt werden. So geraten wichtige Details nicht in Vergessenheit.

#### 4.6 Evaluieren der Evaluation

Interne Evaluation ist ein komplexer Prozess, welcher von den Beteiligten erprobt und reflektiert werden muss. Daher ist die Überprüfung der durchgeführten Evaluationen unerlässlich. Im Rahmen der sogenannten Metaevaluation lässt sich feststellen, inwieweit die gewählten Evaluationsmethoden und -instrumente zielführend waren und ob Aufwand und Ertrag in einem angemessenen Verhältnis stehen (Hissnauer, o.D., S. 41). Auch können negative Effekte aufgedeckt und zukünftig vermieden werden. Durch diese Vorgehensweise lässt sich die interne Evaluation Schritt für Schritt optimieren. Eine Möglichkeit, die Evaluationsprojekte Ihrer Schule zu evaluieren, ist der Einsatz eines Reflexionsbogens, wie er auf dem Arbeitspapier 5 im Anhang abgebildet ist.

### 5 Welche Unterstützung gibt es für Schulen?

➤ Pädagogisches Landesinstitut (PL)

Das neu formierte Pädagogische Landesinstitut hat alle Beratergruppen in Rheinland-Pfalz erfasst und systematisiert. Je nach Evaluationsanliegen kommen verschiedene Berater zur Unterstützung in Betracht.

<http://bildung-rp.de/beratung/paedagogisches-beratungssystem.html>

Für Berufsbildende Schulen stehen Regionale Schulberater zur Beratung zum Thema Evaluation zur Verfügung. Um den zuständigen Schulberater zu finden, kontaktieren Sie bitte die Koordinationsstelle am Pädagogischen Landesinstitut.

[gido.fischer@pz.bildung-rp.de](mailto:gido.fischer@pz.bildung-rp.de), Tel.: 0671/8408894 (mittwochs)

➤ Institut für Schulische Fortbildung und Schulpsychologische Beratung (IFB)

Als zentrale Serviceeinrichtung des Landes Rheinland-Pfalz ist das IFB u.a. Ansprechpartner für Beratung und Fortbildung im Bereich Schulevaluation.

<http://ifb.bildung-rp.de/>

➤ Schriftenreihe „Schulisches Qualitätsmanagement“

Die Schriftenreihe „Schulisches Qualitätsmanagement“ ist in jeder Schule verfügbar (Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur Rheinland-Pfalz, 2007, S. 5) und enthält u.a. weiterführende Literatur zur schulinternen Evaluation, z.B:

- Altrichter, H., Messner, E. & Posch, P. (2004). *Schulen evaluieren sich selbst. Ein Leitfaden*. Seelze-Velber: Kallmeyer.
- Helmke, A. (2003). *Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern*. Seelze-Velber: Kallmeyer.
- Pikowsky, B. (2004). *Werkstattheft schulische Qualitätsarbeit: Anregungen und Beispiele zur Evaluation (mit CD-ROM)*. Seelze-Velber: Kallmeyer.

➤ Fragebogenprogramm GrafStat

Das Fragebogenprogramm GrafStat bietet Unterstützung bei der Erstellung von Fragebögen sowie der Erfassung, Verwaltung und Auswertung von Daten.

Die Nutzung von GrafStat ist für öffentliche Bildungseinrichtungen kostenlos.

<http://www.grafstat.de/>

➤ SEIS Deutschland - Instrument zur Selbstevaluation in Schulen

Das Länderkonsortium SEIS Deutschland stellt für Schulen ein standardisiertes und einfach handhabbares Instrument zur Selbstevaluation bereit. Für berufliche Schulen hat SEIS spezielle Sets von Fragebögen entwickelt, um die Besonderheiten dieser Schulen zu berücksichtigen.

Die zur Nutzung von SEIS anfallenden Servergebühren für Schulen werden in Rheinland-Pfalz durch das Land übernommen.

<http://www.seis-deutschland.de/>

➤ Externe Berater

Zur weiteren Unterstützung können Schulen externe Evaluationsberater anwerben. Diese sind bspw. an Universitäten bzw. in Projekten mit wissenschaftlicher Begleitung zu finden.

## 6 Welche Bedenken und Hindernisse können auftreten und wie kann damit umgegangen werden?

Interne Evaluation ist ein komplexer Prozess, der leider nicht immer reibungslos und erfolgreich verläuft. Die Praxis zeigt, dass bei der Evaluation auftretende Probleme immer wieder auf die gleichen Fehlerquellen zurückzuführen sind. Miethner (2005, S. 8-9) nennt insgesamt sieben solcher typischen „Fallgruben“. Im Folgenden werden diese kurz dargestellt und erläutert, denn nur wem diese „Fallgruben“ bekannt sind, der kann zu ihrer Vermeidung beitragen.

### ➤ Methodenperfektionismus

Ohne Zweifel können Fragen nach der Ausgestaltung des Erhebungsinstruments, wie z.B. die optimale Skalierung des Fragebogens, ganze Evaluationsteams über mehrere Sitzungen hinweg beschäftigen. Die damit verbundene Bestrebung alles „richtig“ machen zu wollen ist an sich sehr wichtig, jedoch verzögert sie den Start der eigentlichen Evaluation. Wenn in der Schule keine hinreichende Methodenexpertise vorhanden ist, dann sollte man rechtzeitig die Unterstützung von externen Experten einholen.

### ➤ Mängelfixierung

Fixieren Sie sich nicht zu sehr darauf, Negatives und Fehler zu entdecken. Selbstverständlich ist es auch Ziel der Evaluation Schwachstellen aufzuzeigen, jedoch geht es ebenso darum, Stärken und bewährte Ansätze zu ermitteln und darauf aufzubauen.

### ➤ Fassadenevaluation

Ebenso wenig hilfreich wie die Mängelbewertung ist eine Fassadenevaluation, bei der lediglich das Positive herausgepickt und alles andere vernachlässigt wird.

### ➤ Stellvertreterevaluation

Möglichst alle Kolleginnen und Kollegen in die Evaluation einzubeziehen kostet Zeit und Anstrengung des gesamten Kollegiums. Da kann es verlockend erscheinen, dass Steuergruppe oder Evaluationsteam einzelne Evaluationsabschnitte stellvertretend für das gesamte Kollegium durchführen (z.B. stellvertretend in ihrem eigenen Unterricht evaluieren). Das führt zwar schneller zu Ergebnissen, jedoch sind diese Ergebnisse wenig repräsentativ.

➤ Endlosevaluation

Erhobene Daten veralten schnell und verlieren dadurch an Relevanz. Vermeiden Sie daher endlos andauernde Evaluationsprojekte und konzentrieren Sie sich auf solche, die Ergebnisse so zeitig bereitstellen, dass sie für Ihre Schule auch noch Relevanz haben.

➤ Zahlen- und Datenfetischismus

Schriftliche Befragungen (z.B. mittels Fragebögen) ermöglichen es in relativ kurzer Zeit große Mengen an Daten zu erheben. Werden diese Datenmengen jedoch zu groß, verliert man leicht den Überblick und es fällt schwer die Daten angemessen zu interpretieren. Beziehen Sie daher für die interne Evaluation regelmäßig auch andere Methoden mit ein, wie z.B. Unterrichtsbeobachtungen, Interviews oder die Analyse bereits vorhandener Dokumente.

➤ Instant-Datenfeedback

Meist wird in der Praxis sehr viel Zeit und Mühe dafür eingesetzt, Evaluationsvorhaben zu planen und vorzubereiten. Die Auswertung und Interpretation der gewonnen Daten kommt im Vergleich dazu leider häufig zu kurz. Lassen Sie daher auch dieser Phase einen hohen Stellenwert zukommen und planen Sie genügend Zeit dafür ein.

Auch wenn die Vorteile schulinterner Evaluation auf der Hand liegen, können bei der Umsetzung individuelle Bedenken auftreten, welche den Prozess hemmen oder gar behindern. Um vorhandenen Bedenken von Beginn an richtig zu begegnen und diese auszuräumen, ist es nötig, die Vorurteile und Ängste der Beteiligten sowie deren Ursachen zu kennen. Die nachfolgend aufgeführten Bedenken zeigen, dass „bei der Evaluation die Beziehungsebene mindestens so wichtig [ist] wie Inhalte und Methoden“ (Hissnauer, o.D., S. 41).

➤ Kontrollängste

Nicht selten ist das Wort „Evaluation“ mit dem Vorurteil behaftet, ein Aufsichts- oder Kontrollinstrument zu sein. Kontrollängste sind u.a. dadurch begründet, dass viele Betroffene keine genaue Vorstellung davon haben, was im Rahmen der internen Evaluation und Qualitätsentwicklung geleistet werden soll (Miethner, 2005, S. 9). Stattdessen wird Evaluation häufig mit einer Prüfungssituation assoziiert.

➤ Sicherheitsbedürfnis

Evaluation bringt Veränderungen mit sich. Auf Menschen mit einem stark ausgeprägten Sicherheitsbedürfnis wirkt jede Art von Veränderung störend oder gar verunsichernd (Regenthal, S. 9).

➤ Kritikunfähigkeit

Manche Menschen können nur schwer mit Kritik und Konflikten umgehen. Evaluation und das damit verbundene Feedback ist für sie mit negativen Gefühlen verbunden, die sie als belastend empfinden (Regenthal, S. 9)

➤ Desinteresse der Beteiligten

Auch Desinteresse an Evaluations- und Innovationsprozessen kann ein Hindernis darstellen. Dies zeigt sich z.B. durch das Ignorieren oder Aufschieben von Evaluationsinitiativen. Andere Gründe dafür, dass Evaluationsvorhaben aufgeschoben oder verzögert werden, können in hoher Belastung oder Überforderung der Lehrenden bestehen. Vergleichen Sie hierzu auch die unten stehende Tabelle 9, in der individuelle Widerstände gegen Innovationsprozesse und deren Folgen gegenübergestellt werden.

Die geschilderten Hindernisse machen deutlich, wie wichtig es ist, geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Folgende Schritte können Schulen dabei helfen, Bedenken von Anfang an auszuräumen (vgl. DeGeVal, 2008, S. 1-3; Haenisch, 2004, S. 232; Hissnauer, o.D., S. 41-42 & Miethner, 2005, S. 9-10):

- Kooperation fördern (z.B. im Team evaluieren)
- Durch klare Absprachen und schriftliche Vereinbarungen für Transparenz sorgen
- Individuelle Rechte schützen (Datenschutz einhalten, Vertrauensschutz gewährleisten)
- Offen mit Ängsten und Bedenken umgehen
- Widerstände aktiv angehen (siehe hierzu auch Abbildung 10)
- Aus- und Weiterbildung anbieten
- Evaluationskultur in der Schule aufbauen und stärken
- Erfahrungsaustausch mit anderen Schulen suchen

Widerstände, Zielsetzung	Erster Schritt: Erster Handlungsansatz (+)	Zielsetzung: Was will ich erreichen?	Vorsicht Falle! Was darf ich nicht machen? (-)	Methoden, Instrumente
1. Praktische Widerstände beziehen sich auf die Art und Weise der Veränderung (Transparenz, Ressourcen, Thema, Arbeitsmittel, Zuständigkeiten)	aufnehmen, bewusst machen, beschreiben	realistische Lösung	Vorgeschobener Widerstand, eigentliche Ursache?	Kraftfeldanalyse, Akzeptanzbildung
2. Machtwiderstände zwischen Personen und Bereichen der Organisation (Machtstrukturen, Kritik am bisherigen)	offen ansprechen, gemeinsame Ziele formulieren, Vertrauen wagen	Transparenz, Konsenslösungen	Mächtkämpfe, „kneifen“ (keine Position zeigen)	Konfliktmanagement, Akzeptanzbildung, Konfliktgespräch
3. Widerstände als Ablehnung anderer Werte und Zielvorstellungen (obwohl sie wirkliche Problemlösungen sein könnten)	Bewusst machen, auflisten	Wertediskussion, Leitbilder, Grundsätze ganzheitlicher Identitätsprozesse entwickeln	Worthülsen ohne praktische Umsetzung, Arroganz	Akzeptanzbildung, ABC-Analyse, Rasteranalyse
4. psychische Widerstände Sicherheitsbedürfnis, Ruhebedürfnis, Ängste, Machtpositionen, Kritikunfähigkeit, Distanzverhalten, Unglaubwürdigkeit	rechtzeitig erkennen, annehmen, Vertrauen schaffen	sich angemessen fühlen, Veränderungsbereitschaft wecken	Versachlichung, Bloßstellung, Helfersyndrom, nicht ernst nehmen, eigene Grenzen nicht erkennen	Akzeptanzbildung, Gespräche, Ich-Botschaften Rasteranalyse, Kraftfeldanalyse

Abbildung 10: Widerstände aktiv angehen (Regenthal, 2002, S. 19)

Anhang



## Arbeitspapier 1: SWOT-Analyse

## SWOT-Analyse



Arbeitspapier 2:           Prioritätenliste zur Auswahl des Evaluationsgegenstands

Bitte tragen Sie hier die von Ihnen gewünschten Evaluationsbereiche ein (mit kurzer Beschreibung, was Sie damit meinen) und gewichten Sie diese entsprechend Ihrer Priorität. (1 = hohe Priorität; 5 = niedrige Priorität)					
	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				

## Arbeitspapier 3: Projektplan

Evaluationsprojekt:	Projektzeitraum:	
Evaluationsbereichsbereich:	Projektteam/Verantwortliche:	
Kurzbeschreibung des Evaluationsvorhabens:		
Ziele:	Indikatoren für die Zielerreichung:	Erreicht – ja / nein

Arbeitspapier 4: Maßnahmenplan

Ziel					
Teilziele	Maßnahmen	Anmerkungen	Zeitraumen?	Wer ist verantwortlich?	Erledigt?
TZ 1:	M 1:				<input type="checkbox"/>
	M 2:				<input type="checkbox"/>
	M 3: ...				<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>

## Arbeitspapier 5: Reflexionsbogen zu einer durchgeführten Evaluation

Reflexionsfragen	Erster Eindruck	Notizen
<b>Planung und Durchführung</b>		
Waren Ablauf, Zuständigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten klar und verbindlich geregelt?	☺ ☺ ☹	
Wurde der vereinbarte Zeitplan eingehalten? Wenn nicht: Wo und warum traten Zeitprobleme auf?	☺ ☺ ☹	
Wie hoch waren das Interesse und die Bereitschaft zur Mitwirkung bei den Evaluierungen? Wie könnte man dies optimieren?	☺ ☺ ☹	
Welche Probleme traten bei der Planung und Durchführung auf? Wie konnten diese gelöst werden?	☺ ☺ ☹	
<b>Umgang mit den Ergebnissen</b>		
Konnten die ausgewählten Methoden und Instrumente die erforderlichen Informationen liefern?	☺ ☺ ☹	
Wurden die Ergebnisse transparent gemacht und dem Kollegium vorgestellt?	☺ ☺ ☹	
Wie haben Sie die Ergebnisse zur Weiterentwicklung genutzt?	☺ ☺ ☹	
<b>Gesamte Evaluation</b>		
Womit waren Sie insgesamt zufrieden? Was sollte beibehalten werden?	☺ ☺ ☹	
Wo sehen Sie die Schwachstellen der durchgeführten Evaluation? Was sollte verändert werden?	☺ ☺ ☹	
Welche Konsequenzen können für zukünftige Evaluationsvorhaben gezogen werden?	☺ ☺ ☹	

## Arbeitspapier 6: Checkliste für die Auswahl des Erhebungsinstruments

### Checkliste für die Instrumentenwahl

- ✓ Das Instrument muss praxistauglich sein. Wenn die Durchführung oder die Auswertung zu viel Zeit erfordern, werden Sie das Instrument nicht oft einsetzen.
- ✓ Klären Sie vorher, wozu die erhobenen Daten verwendet werden sollen. Wenn die Beteiligten nicht wissen, was mit den erhobenen Daten geschieht, werden vor allem Ihre Kolleginnen und Kollegen nur bedingt bereit sein, Auskunft zu geben.
- ✓ Das Instrument muss bei Ihnen und bei den Evaluierten auf Akzeptanz stoßen. Wenn Sie Widerwillen spüren oder Widerstand bei den Evaluierten überwinden müssen, sollten Sie überlegen, ob das Instrument sich eignet; Sie sollten aber auch die Möglichkeit in Betracht ziehen, dass der Widerstand sich nur scheinbar gegen das Instrument richtet und in Wahrheit tiefer sitzende Ursachen hat!
- ✓ Das Instrument muss aussagekräftig sein. Überlegen Sie genau, was Sie eigentlich wissen wollen. Antworten darauf muss Ihnen der Einsatz des Instruments geben.
- ✓ Sie müssen in der Lage sein, aus den Ergebnissen relativ kurzfristig Schlüsse zu ziehen, das hat Konsequenzen für die Instrumentenwahl. Vor allem, wenn Sie Unterricht evaluieren, müssen Sie willens, aber auch in der Lage sein, Veränderungen an der Unterrichtsform, in der Haltung oder was auch immer Sie abgefragt haben, vorzunehmen. Schülerinnen und Schüler werden nur dann offen antworten, wenn sie das Gefühl haben, dass es die Bereitschaft gibt, Konsequenzen zu ziehen.
- ✓ Wenn Sie immer wieder Instrumente einsetzen, achten Sie auf Vielfalt. Es gibt nicht nur den Fragebogen, im Gegenteil, sehr oft eignet er sich gar nicht. Wählen Sie mindestens gelegentlich kreative Instrumente aus. Führen Sie Stellproben durch, verwenden Sie Fotos als Evaluationsinstrumente, lassen Sie sich bildliche Rückmeldungen geben usw.
- ✓ Wählen Sie auch Instrumente aus, die den Prozess evaluieren, nicht nur das Produkt. Sie haben sicherlich Erfahrung darin, die Ergebnisse Ihrer Arbeit überprüfen zu lassen, aber oft ist das Kind zu diesem Zeitpunkt längst in den Brunnen gefallen. Evaluieren Sie dann, wenn Sie noch Veränderungsmöglichkeiten haben. Das Ergebnis wird es Ihnen danken.

Quelle: in Anlehnung an Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung Freie und Hansestadt Hamburg, 2002, S. 40

## Arbeitspapier 7: Checkliste zum Aufbau eines Evaluationsberichts

## Checkliste Evaluationsbericht

- ✓ Deckblatt  
Das Deckblatt ist die Visitenkarte des Berichts und sollte alle wichtigen Informationen des Projekts in übersichtlicher Form darstellen. Diese sind: Titel des Evaluationsprojekts, Untersuchungsdatum bzw. -zeitraum, Namen der Evaluierenden und Datum der Berichterstellung.
- ✓ Kurzzusammenfassung  
Bei sehr umfangreichen Evaluationsprojekten empfiehlt es sich, die zentralen Aspekte der Evaluation vorab zusammengefasst darzustellen.
- ✓ Inhaltsverzeichnis  
(ggf. auch Verzeichnisse über Tabellen, Abbildungen und Abkürzungen)
- ✓ Einleitung  
In der Einleitung wird dem Leser ein erster Überblick über den Untersuchungsgegenstand und den Aufbau des Evaluationsberichts gegeben.
- ✓ Untersuchungsgegenstand und Auftrag  
In diesem Teil werden die Hintergründe des Untersuchungsgegenstands sowie des Evaluationsauftrags erläutert. Darüber hinaus werden die Ziele und Zielgruppen der Evaluation benannt. Auch die Indikatoren, welche zur Überprüfung der Zielerreichung herangezogen werden, sollten in diesem Teil genannt werden.
- ✓ Untersuchungsaufbau  
Hier wird der inhaltliche und zeitliche Ablauf der Untersuchung dokumentiert. Zusätzlich werden die zur Evaluation eingesetzten Methoden und Instrumente erläutert. Verwendete Fragebögen usw. können im Anhang hinzugefügt werden.
- ✓ Evaluationsergebnisse  
Hier werden die Evaluationsergebnisse dokumentiert. Die Darstellung der Ergebnisse kann bspw. durch Grafiken oder Tabellen veranschaulicht werden.
- ✓ Schlussfolgerungen  
Im Anschluss an die Ergebnisdarstellung werden die vorliegenden Daten interpretiert und es werden Schlussfolgerungen aus der Untersuchung gezogen. Besondere Aufmerksamkeit sollte in diesem Zusammenhang auffälligen Werten und starken Abweichungen in den Ergebnissen gewidmet werden.
- ✓ Empfehlungen  
Abschließend gilt es aus den Ergebnissen und Schlussfolgerungen der Evaluation Handlungsempfehlungen für die pädagogische Praxis abzuleiten.
- ✓ Quellen- und Literaturverzeichnis
- ✓ Anhang

Quelle: in Anlehnung an Stockmann, 2007, S. 330-337

## Arbeitspapier 8: Formen von Widerständen

<b>Individuelle Widerstände gegen Innovationen und ihre Folgen</b>	
<b>Problem</b>	<b>Folge</b>
<p><b>F1.</b> Die Initiative zur Innovation wird ignoriert.</p> <p><b>F2.</b> Die Initiative zur Innovation wird akzeptiert. Man wählt eine Lösung, die das Problem schnell „vom Tisch bringt“.</p> <p><b>F3.</b> Die Initiative zur Innovation wird akzeptiert. Der risikoscheue Entscheidungsträger scheut aber die persönliche Auseinandersetzung mit dem Neuen.</p> <p><b>AV1:</b> Er schiebt das Problem auf die lange Bank.</p> <p><b>AV2:</b> Er schiebt das Problem auf jemand anderen ab.</p> <p><b>AV3:</b> Suche nach risikoarmer Lösung, um die Belästigungen tragbar zu halten.</p> <p><b>F4.</b> Die Initiative zur Innovation zwingt zum Handeln, der Entscheidungsträger hat aber keine hinreichende Innovationskapazität.</p>	<p>Keine Innovation.</p> <p>Vorschnelle Lösungen, zu kleiner Innovationsschritt.</p> <p>Verzögerung der Innovation.</p> <p>Verzögerung, ggf. Verhinderung, nicht sachgerechte Anwendung.</p> <p>Fehlen positiver Motivation, halbherzige Lösungen, Unzufriedenheit.</p> <p>Panikhafte Schnellschüsse, Innovationshektik, unausgegrenzte Lösungen, halfertige Projekte.</p>

Quelle: Hauschildt, J. (1997). Innovationsmanagement. München: Vahlen Verlag, S. 150

## Literatur

- Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung Freie und Hansestadt Hamburg (Hrsg.) (2002). Schulinterne Evaluation. Aufgerufen am 15.09.2010 unter <http://www.heffeter.com/cmsx/images/content/Handreichung.pdf>
- Buer, J. van & Rückmann, J & Wagner, C. (2010). Systematische Unterrichtsentwicklung in beruflichen Schulen durch integratives Qualitätsmanagement. Studien zur Wirtschaftspädagogik und Berufsbildungsforschung aus der Humboldt-Universität zu Berlin, Band 18.
- FAMOS Freie Arbeitsgemeinschaft Moderatoren Schulentwicklung (Hrsg.) (o.D.). Positionspapier externe Evaluation. Aufgerufen am 10.06.2008 unter [http://famos-bayern.de/downloads/famos\\_positionspapier\\_ext\\_evaluation.pdf](http://famos-bayern.de/downloads/famos_positionspapier_ext_evaluation.pdf)
- Hauschild, J. (1997). *Innovationsmanagement*. München: Vahlen Verlag.
- Haenisch, H. (2004). Gelingensbedingungen für die Entwicklung und Umsetzung des Schulprogramms – Ergebnisse einer qualitativen Studie. In H.G. Holtappels (Hrsg.). *Schulprogramme – Instrumente der Entwicklung. Konzeptionen, Forschungsergebnisse, Praxisempfehlungen*. Weinheim: Juventa.
- Hissnauer, W. (o.D.). Interne Evaluation. Institut für Lehrerfort- und -weiterbildung Mainz. Aufgerufen am 09.09.2010 unter <http://ifb.bildung-rp.de/public/INTEV/InterneEvaluation.pdf>
- Huber, S. G. (2009). *Handbuch für Steuergruppen*. Köln, Neuwied: Luchterhand.
- Kadach, A. & Zlatkin-Troitschanskaia, O. (2009). Wirksamkeit der internen Evaluation als Einzelschulisches Steuerungsinstrument. In W. Böttcher, J. N. Dicke & H. Ziegler (Hrsg.). *Evidenzbasierte Bildung. Wirkungsevaluation in Bildungspolitik und pädagogischer Praxis*. Münster: Waxmann.
- Kallbach, M. & Stumpp-Marx, A. (2009). Schulische Qualität messen – sichern – anerkennen. Aufgerufen am 09.09.2010 unter [http://www.sachsen-macht-schule.de/schule/download/download\\_sbi/forum\\_interne\\_evaluation.pdf](http://www.sachsen-macht-schule.de/schule/download/download_sbi/forum_interne_evaluation.pdf)
- Miethner, J. (2005). Qualitätsprogramm und Evaluation. Von den Möglichkeiten und Grenzen schulinterner Evaluation. Einhefter in: *Pädagogische Beiträge*.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2009). Orientierungsrahmen Schulqualität. Mainz.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2007). Orientierungsrahmen Schulqualität für Rheinland-Pfalz. Aufgerufen am 09.09.2010 unter [http://leb.bildung-rp.de/fileadmin/user\\_upload/leb.bildung-rp.de/Orientierungsrahmen\\_Schulqualitaet.pdf](http://leb.bildung-rp.de/fileadmin/user_upload/leb.bildung-rp.de/Orientierungsrahmen_Schulqualitaet.pdf)
- Regenthal, G. (2002). Schulen der Zukunft sind Schulen, die sich verändern. Von den Erfahrungen aus der Schulberatung zur Veränderung der Schulen. In G. Regenthal (Hrsg.). *Schulen in Veränderung. Neue Strukturen und Praxisberichte*. Neuwied: Kriffel.
- Schratz, M., Iby, M. & Radnitzky, E. (2000). *Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente*. Weinheim u. a.: Beltz.
- Stockmann, R. (2007). *Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung*. Münster: Waxmann Verlag.
- Zlatkin-Troitschanskaia, O. (2008). Erweiterte Schulautonomie – Segen oder Fluch? Chancen, Risiken und (Neben-)Wirkungen der teilautonomen Schule. In H. Buchen, L. Horster & H.-G. Rolff (Hrsg.). *Schulleitung und Schulentwicklung*. Stuttgart: Rabe.

## Internetquellen

- DeGeVal – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008). Standards für Evaluation. Aufgerufen am 09.09.2010 unter <http://www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=19076>
- Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz (2009). Definitionen. Was bedeutet eigentlich das Wort Evaluation im schulischen Kontext? Aufgerufen am 07.09.2010 unter <http://ifb.bildung-rp.de/themen/e-wie-evaluation/definitionen.html>

Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur Rheinland-Pfalz (o.D.). Bildung. Aufgerufen am 09.09.2010  
unter  
[http://www.mbwjk.rlp.de/bildung/schule-und-bildung/schulqualitaet/ qualitaetsprogrammarbeit/](http://www.mbwjk.rlp.de/bildung/schule-und-bildung/schulqualitaet/qualitaetsprogrammarbeit/)