



# Interne Evaluation an Bayerns Schulen

**Konzeptionelle Grundlagen, Anregungen und  
Vorstellung eines Instrumentariums für einen  
zentralen Bereich der Schulentwicklung**



STAATSIKITUT  
FÜR SCHULQUALITÄT UND BILDUNGSFORSCHUNG  
QUALITÄTSAGENTUR



# Inhalt

Vorwort	3
<b>Was ist</b> interne Evaluation?	5
<b>Warum</b> interne Evaluation?	7
<b>Was</b> kann <b>evaluiert</b> werden?	9
<b>Wie läuft</b> eine interne Evaluation <b>ab</b> und <b>welche Funktion</b> hat sie im <b>Prozess der Qualitätsentwicklung</b> ?	11
Welche <b>Instrumente</b> und <b>Methoden</b> gibt es?	16
<b>Was</b> sollte man unbedingt beachten?	24
<b>Wo</b> gibt es <b>Anregungen</b> und <b>Materialien</b> ?	25

# Vorwort



Dr. Ludwig Spaenle



Dr. Marcel Huber

Die Evaluation bayerischer Schulen ist mittlerweile zu einem bewährten Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung geworden. Sie ist deshalb seit 1. August 2008 im Bayerischen Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (Art. 113a, im Zuge der Novellierung zum 1. August 2010: Art. 113c) für alle staatlichen Schulen verbindlich vorgeschrieben. Die beiden Formen der Evaluation – externe und interne Evaluation – gehören zusammen: Neben dem Blick von außen ist in einem so komplexen Arbeitsbereich wie der Schule immer wieder auch der selbstkritische Blick der Beteiligten wichtig, vor allem auf Bereiche, in denen die einzelne Schule selbst große Gestaltungsmöglichkeiten hat.

Nur eine lernende Schule, d. h. eine Schule, die die Qualität ihrer Arbeit regelmäßig überprüft, die ihre Stärken und Schwächen kennt und die sich zum Wohle der ihr anvertrauten Schülerinnen und Schüler ständig weiterentwickelt, kann heutigen gesellschaftlichen Ansprüchen an eine gute Bildungseinrichtung gerecht werden. Interne Evaluation ist daher für eine zeitgemäße Schule eine Notwendigkeit. Für die einzelne Lehrkraft und die Schule als Ganzes ist es von Vorteil, wenn die eigene Arbeit nach sachlich gesicherten Kriterien und unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen analysiert wird. Dies gibt Handlungssicherheit und hilft, Schwerpunkte in der Arbeit zu setzen.

Wenn externe und interne Evaluation einander ergänzen und zu selbstverständlichen Verfahren kontinuierlicher Qualitätsarbeit an bayerischen Schulen werden, dann werden unsere Schulen gegenwärtige und auch weitere neue Herausforderungen erfolgreich meistern.

München, im Juli 2010

Dr. Ludwig Spaenle  
Staatsminister

Dr. Marcel Huber  
Staatssekretär





$$= (e^x - t)^2$$

$$f'(x) = 2$$
$$f'_t(x) =$$

$$e^x = t \Rightarrow N$$

t-Achse:  $y(0; 1)$

$$(e^x - t)^2 = t^2$$

# Was ist interne Evaluation?

Evaluation ist eine auf weitgehend objektive Daten gestützte Methode zur Qualitätssicherung, die sich in der Wirtschaft, in der Wissenschaft und in sozialen Institutionen längst bewährt hat. Mit ihrer Hilfe werden Arbeitsprozesse und die dabei erzielten Ergebnisse verbessert: Evaluation ist deshalb aus der Entwicklung von Organisationen nicht mehr wegzudenken. Sie ist zentrales Merkmal einer lernenden Organisation.

*Evaluation  
als definierte  
Methode*

Evaluation liefert Anregungen zur Weiterentwicklung und Verbesserung einer Organisation. Sie ist das Innehalten auf dem Weg zu einem bestimmten Ziel, das in unserem Fall die gute Schule mit einem guten Unterricht ist, in der Schüler gerne für sich selbst lernen und Lehrkräfte gerne arbeiten.

Zu unterscheiden sind externe und interne Evaluation. Die externe Evaluation wurde im Schuljahr 2003/04 im Rahmen einer Pilotphase eingeführt und zum Schuljahr 2005/06 flächendeckend ausgeweitet. Bei der externen Evaluation werden Maßstäbe (nach dem Kenntnisstand der einschlägigen wissenschaftlichen Forschung zur Qualität von Schule und Unterricht) von außen vorgegeben. Die Evaluation wird von externen Evaluatoren durchgeführt.<sup>1</sup>

*Externe und  
interne  
Evaluation*

Bei einer **internen Evaluation** dagegen bestimmt die einzelne Schule selbst die Vorgehensweise. Sie bewertet die eigene Praxis nach ausgewählten Kriterien mit dem Ziel, diese Praxis zu verbessern und weiterzuentwickeln.

<sup>1</sup> Vgl. dazu die Broschüre „Externe Evaluation an Bayerns Schulen“, herausgegeben vom Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus, 2., überarbeitete Auflage 2010.

*Kennzeichen der  
internen  
Evaluation*

Folgende Merkmale kennzeichnen die interne Evaluation von Schulen:

- Für Planung und Durchführung ist die einzelne Schule selbst verantwortlich.
- Es werden vor allem Daten aus Bereichen gesammelt und analysiert, bei denen die Schule selbst Gestaltungsmöglichkeiten hat.
- Gegenstand der Evaluation können sowohl die Schule als Ganzes als auch Einzelprojekte sein.
- Ziel interner Evaluationsmaßnahmen ist immer die Formulierung und systematische Überprüfung schulspezifischer Entwicklungsperspektiven vor dem Hintergrund der jeweiligen Rahmenbedingungen.

# Warum interne Evaluation?

Jede Schule sollte eine Kultur der internen Evaluation etablieren und pflegen. Diese ist Ausdruck des professionellen Umgangs mit den Handlungsspielräumen, die bei der komplexen Aufgabe, junge Menschen zu bilden und zu erziehen, im Lehrerberuf gegeben sind. Wo Handlungsspielräume sind, muss Verantwortung übernommen und Rechenschaft abgelegt werden, besonders auch sich selbst gegenüber. Professionalität zeigt sich darin, dass Stärken und Schwächen selbstkritisch erkannt werden, dass Stärken dann gepflegt und ausgebaut und Schwächen gemindert werden.

*Bedeutung der internen Evaluation*

In diesem grundsätzlichen Sinn dient interne Evaluation

- der **Rechenschaftslegung** durch Bestandsaufnahme/Bewertung,
- der zeitnahen **Steuerung** von Entwicklungsprozessen,
- der **Überprüfung der Effektivität** von Einzelmaßnahmen/Projekten,
- der **Professionalisierung** der Lehrkräfte durch Reflexion der eigenen Arbeit,
- der **Identitätsstiftung** im Kollegium durch Entwicklung gemeinsamer Ziele und Normen,
- der **Stärkung der Verantwortlichkeit** Vieler durch Beteiligung.

Übergeordnetes Ziel ist die nachhaltige und langfristige **Qualitätssicherung und -steigerung**.



*Nutzen für den Einzelnen und für die Schule*

Interne Evaluation nach dem bayerischen Evaluationskonzept gibt den Lehrkräften Handlungssicherheit, weil ihre Arbeit nach sachlich gesicherten Kriterien und unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen ihrer Schule analysiert wird. So erhalten die Beteiligten Aufschluss über die Effektivität von Prozessen, über die Wirksamkeit getroffener Maßnahmen sowie über erwünschte und unerwünschte Auswirkungen. Evaluation hilft Schwerpunkte in der Arbeit zu setzen.

Interne Evaluation ist zudem Grundlage für die konstruktive, zielgerichtete Zusammenarbeit innerhalb einer Schule. Schritt für Schritt wird die Arbeit von Lehrern aufeinander abgestimmt, zielorientiert auf Wesentliches konzentriert und dadurch insgesamt wirksamer. Interne Evaluation ist gemeinsame Selbstvergewisserung: Sind wir auf einem guten Weg dorthin, wohin wir wollen bzw. sollen?

Interne Evaluation trägt dazu bei, dass die Lehrkräfte einer Schule ein Bewusstsein für die Qualität ihrer Arbeit entwickeln und sich im Bewusstsein der eigenen Stärken und Schwächen auch einer externen Evaluation stellen können.

*Zusammenwirken von interner und externer Evaluation*

Interne und externe Evaluation gehören – wie zwei Seiten einer Medaille – grundsätzlich zusammen. Sie sind nicht Alternativen, sondern sie ergänzen sich gegenseitig.

Interne Evaluation im Zusammenhang mit externer Evaluation dient

- der **Vorbereitung** der externen Evaluation,
- der Evaluation der in den **Ziel- und Handlungsvereinbarungen** im Anschluss an eine externe Evaluation festgelegten Maßnahmen und
- der **Analyse von Detailbereichen**.

Insofern sollen interne und externe Evaluationsmaßnahmen im Wechsel durchgeführt werden.



# Was kann evaluiert werden?

Im bayerischen Konzept zur externen Evaluation sind grundlegende Qualitätsbereiche vorgegeben. Sie sind orientiert an Ergebnissen der internationalen und nationalen Schulforschung, wonach Schule ein komplexes Gefüge individueller, unterrichtlicher, schulischer und kontextueller Faktoren ist, die an einer Schule in spezifischer Weise zusammenwirken und die Bildung und Erziehung der jungen Menschen beeinflussen.

*Qualitäts-  
bereiche*

Diese Qualitätsbereiche sind auch der Bezugsrahmen für schulinterne Evaluationsmaßnahmen, weil dies der Qualitätsentwicklung eine zuverlässige und sichere Orientierung gibt. Allerdings kann sich eine interne Evaluation auch auf die Analyse von Teilbereichen konzentrieren. Dabei stehen vor allem diejenigen Bereiche im Mittelpunkt, bei denen die einzelne Schule entsprechende Gestaltungsspielräume hat.

## Qualitätstabelle der externen Evaluation

4 Qualitätsbereiche mit 16 Teilbereichen

Rahmenbedingungen (beschreibend)	Prozessqualitäten Schule (bewertend) (13 Kriterien)	Prozessqualitäten Unterricht und Erziehung (bewertend) (10 Kriterien)	Ergebnisse schulischer Arbeit (beschreibend)
16 Teilbereiche			
<b>Standort der Schule</b>	<b>Leitung der Schule</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützende Personalführung</li> <li>• Zielorientiertheit der Leitung</li> <li>• Effizienz der Arbeitsorganisation</li> </ul>	<b>Ablauf</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz der Lernzeitnutzung</li> <li>• Effizienz der Verhaltensregulierung</li> </ul>	<b>Unterrichtscharakteristik</b>
<b>Schülerschaft</b>	<b>Arbeit des Kollegiums</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit gegenüber dem schulischen Umfeld</li> <li>• Abgestimmtheit der kollegialen Arbeit</li> </ul>	<b>Darstellung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturiertheit der Darstellung</li> <li>• Klarheit der Darstellung</li> </ul>	<b>Niveau der Lernergebnisse</b>
<b>Personalstruktur</b>	<b>Entwicklung der Schule</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit für Veränderungen</li> <li>• Systematik der Qualitätsentwicklung</li> <li>• Systematisches Monitoring</li> </ul>	<b>Gestaltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Unterstützung</li> <li>• Förderung selbstgesteuerten Lernens</li> <li>• Förderung der Lernmotivation</li> <li>• Sicherung des Lernerfolgs</li> <li>• Förderung überfachlicher Kompetenzen</li> </ul>	<b>Zufriedenheit</b> [mit der Arbeit der Schule]
<b>Materielle und finanzielle Ressourcen</b>  <b>Organisatorische Besonderheiten</b>	<b>Schulkultur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtung der Beteiligten</li> <li>• Interessensförderung</li> <li>• Intensität der Mitwirkung</li> <li>• Förderung der Identifikation mit der Schule</li> <li>• Förderung der Integration/Inklusion</li> </ul>	<b>Unterrichtsklima</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernförderlichkeit des Unterrichtsklimas</li> </ul>	

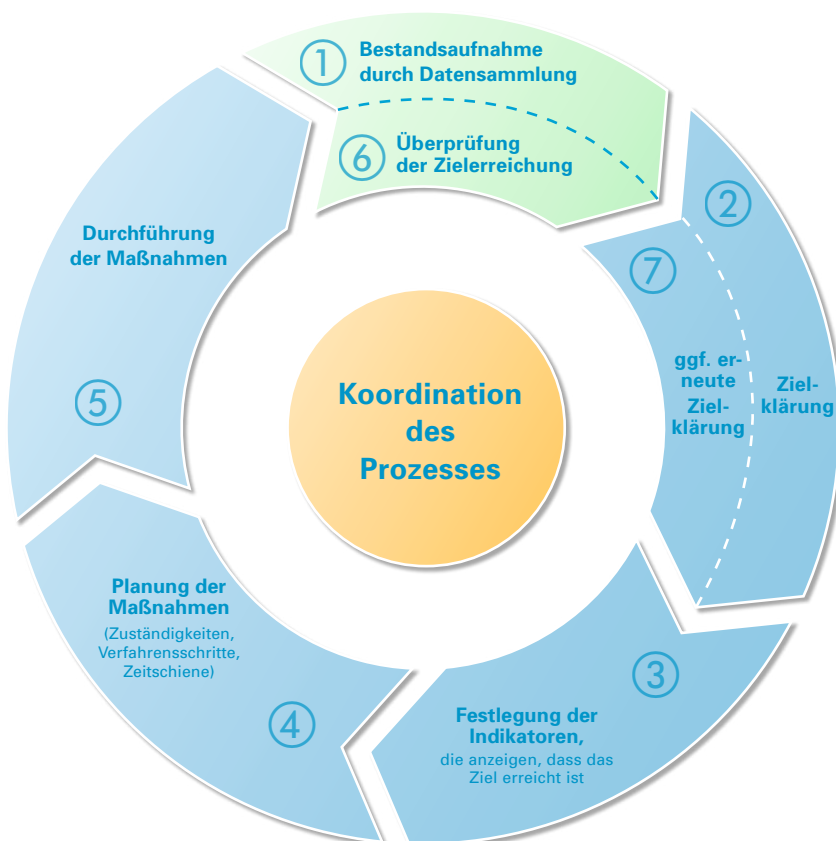
■ Inhaltliche Beschreibungen der Bereiche und Kriterien unter:

[www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de)

# Wie läuft eine interne Evaluation ab und welche Funktion hat sie im Prozess der Qualitätsentwicklung?

Interne Evaluationsmaßnahmen sind zentrale Bestandteile eines Qualitätsentwicklungsprozesses. Mit ihrer Hilfe können Entwicklungen in Gang gesetzt und die Wirksamkeit durchgeführter Maßnahmen überprüft werden. Folgende Verfahrensschritte, die sich in der Praxis vielfach bewährt haben, sind dabei zu empfehlen:

*Grundlegende  
Verfahrensschritte*



Eine Evaluationsmaßnahme dient der **Bestandsaufnahme** ① des Ist-Zustandes der Schule bzw. eines ihrer Teilbereiche und/oder der **Überprüfung** der Effektivität von Maßnahmen ⑥.

#### *Allgemeine Bestandsaufnahme*

Eine allgemeine Bestandsaufnahme wird vorgenommen, wenn die Schule überhaupt einmal sehen möchte, wo ihre Stärken und Schwächen liegen oder weil sie überprüfen möchte, ob die nach einer externen Evaluation vereinbarten Maßnahmen erfolgreich waren. Die Datensammlung wird in diesem Fall mit Hilfe inhaltlich relativ breit angelegter Instrumente (wie den Fragebogen, die im Rahmen der externen Evaluation eingesetzt werden) vorgenommen werden. Auf der Basis der Interpretation dieser Daten gilt es dann, Ziele zu definieren und Maßnahmen zu ergreifen, die wiederum im Einzelnen auf ihre Wirksamkeit hin evaluiert werden können.

#### *Bestandsaufnahme in ausgewählten Bereichen*

Sind bei einer Schule in einzelnen Arbeitsbereichen Schwächen konstatiert worden, sei es bei einer internen Bestandsaufnahme oder im Rahmen der externen Evaluation, oder hat eine Schule sich für ihren Entwicklungsprozess besondere Schwerpunkte gesetzt, dann empfiehlt es sich, diese Arbeitsbereiche einer genaueren Analyse zu unterziehen. Hierzu werden in der Regel weitere Detailinformationen mit Hilfe verfeinerter Instrumente erhoben, bevor mit der Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung begonnen wird.

#### *Zielklärung und Festlegung der Indikatoren*

Nach der Bestandsaufnahme sollten zunächst **Ziele** geklärt ② und mess- bzw. beobachtbare **Indikatoren** festgelegt ③ werden, anhand derer sich die Zielerreichung überprüfen lässt. Nur wenn bereits vorab festgelegt worden ist, woran die Zielerreichung überprüft wird und ggf. welche „Mindestergebnisse“ als Erfolg gewertet werden, kann man auf der Basis von Fakten davon sprechen, dass Maßnahmen erfolgreich gewesen sind.

Auf die **Zielklärung**, d. h. auf die Legitimation und Begründung der Ziele, sollte große Sorgfalt verwendet werden. Ein Konsens bezüglich der Ziele ist Kern einer internen Evaluation, seien diese Ziele nun übergeordnet oder (z. B. auf Grund spezifischer Gegebenheiten der Schülerschaft) selbst gesetzt.

■ **Vorschläge zur möglichen Gestaltung gemeinsamer Zielfindungsprozesse unter:** [www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de)

Große Sorgfalt bei der Zielklärung empfiehlt sich auch deshalb, weil nur dann, wenn genau bekannt ist, was erreicht werden soll, auch wirklich systematisch vorgegangen werden kann. Verschiedene Zielgrößen, wie **Sachziel** (Was soll erreicht werden? Welche Qualität wird dabei angestrebt?) und **Terminziel** (Bis wann soll eine Maßnahme abgeschlossen sein?) sind voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Sie sollten deshalb von Anfang an gemeinsam betrachtet werden.

Neben der sorgfältigen Zielklärung ist zu Beginn der **Planung** ④ auch eine genaue **Analyse des Umfelds** sinnvoll: Welche Bedeutung hat die geplante Maßnahme für die Schule? Welche wichtigen Personen haben Einfluss und sollten einbezogen werden? Welche Personen können Informationen und Hilfestellung geben?

*Planung der Maßnahmen*

Nach Klärung all dieser Voraussetzungen werden dann in einem **Projektplan** die einzelnen Arbeiten in eine sinnvolle zeitliche Reihenfolge gebracht und Zuständigkeiten geklärt: Was muss von der Logik der Sache her aufeinander folgen? Was sind „Meilensteine“ des Projekts, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollen? Kurz: Wer erledigt was bis wann?

Für alle Verfahrensschritte ist also ein Vorgehen nach Art einer systematischen **Prozesssteuerung** empfehlenswert. Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten von Anfang an helfen, Leerlauf und Frustration zu vermeiden.

Je besser die Planung ist, desto weniger muss man bei der **Durchführung der Maßnahmen** ⑤ steuernd eingreifen und korrigieren. Aber auch die beste Planung schützt nicht vor Abweichungen des realen Projektverlaufs vom ursprünglich angestrebten.

*Durchführung der Maßnahmen*

Ursachen dafür können sein, dass

- die Planung nicht realistisch genug war  
(z. B. zu wenig Zeit für die Umsetzung der einzelnen Schritte),
- einzelne Arbeitsschritte fehlerhaft ausgeführt worden sind und/oder
- psychosoziale Probleme auftreten  
(z. B. Motivationsverlust durch fehlende Anerkennung).

Eine systematische Steuerung ist deshalb während der gesamten Dauer eines Projekts wichtig. Sie vergleicht den jeweiligen Ist- mit dem Sollzustand und greift gegebenenfalls korrigierend ein.

*Gesamtkoordination*



Solche Eingriffe können darin bestehen, dass

- Ziele abgeändert werden,
- zusätzliche Personen einbezogen werden und/oder
- Maßnahmen zur Erhöhung der Motivation ergriffen werden.

Die Verantwortung für die Gesamtkoordination obliegt der Schulleitung. Bei größeren Schulen kann es sinnvoll sein, eine Koordinierungs- oder Steuergruppe einzurichten, die von der Schulleitung und vom Gesamtkollegium für diese Aufgabe autorisiert ist.

*Überprüfung  
der  
Zielerreichung*

Nach der Durchführung von Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung sollte gezeigt werden können, ob und in welchem Ausmaß die angestrebte Verbesserung auch wirklich erreicht worden ist ④. Eine von Anfang an mitkonzipierte interne Evaluation ist deshalb bei jeder Maßnahmenplanung wichtig.

## Überprüfung der Effektivität von Maßnahmen

Die Überprüfung der Effektivität von Maßnahmen kann begleitend (Prozessevaluation) oder abschließend (Produktevaluation) erfolgen. In der Regel ist bei Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung an Schulen eine Kombination aus beiden Vorgehensweisen sinnvoll.

### 1. Begleitende Evaluation

Die für die Maßnahme Verantwortlichen (in der Regel eine Koordinierungs-/ Steuergruppe und/oder die Schulleitung) achten zum einen darauf, dass die vorgesehenen Maßnahmen wie vereinbart (Wer? Wann? Wie?) durchgeführt werden. Sie greifen zum anderen ggf. korrigierend ein, wenn sich herausstellt, dass die angestrebten Ziele auf die geplante Art und Weise nicht erreicht werden können.

#### Beispiel:

Nachdem durch eine Fragebogenerhebung Schwächen der Schule beim Kriterium „Förderung selbstgesteuerten Lernens“ konstatiert worden sind, hat man sich auf das gemeinsame Ziel „Förderung des selbstgesteuerten Lernens“ geeinigt. Eine Gruppe von Lehrkräften wird damit beauftragt, ein entsprechendes Förderkonzept zu erarbeiten. Als sich nach einigen Monaten herausstellt, dass diese Gruppe nicht recht vorankommt, organisiert die Steuergruppe eine schulinterne Fortbildung mit einem externen Experten zum Thema. Durch diesen Input von außen kommt das benötigte Know-how an die Schule und die Mitglieder der Arbeitsgruppe arbeiten mit neuer Motivation weiter.

### 2. Abschließende Evaluation

Nach einem vorab vereinbarten Zeitrahmen wird anhand der festgelegten Indikatoren überprüft, ob das angestrebte Ziel erreicht worden ist.

#### Beispiel:

Bei der Zielklärung sind folgende Indikatoren für „Selbstgesteuertes Arbeiten“ festgelegt worden:

- Das Curriculum „Lernen lernen“ ist bis zur 7. Klasse ausgearbeitet,
- in jeder Klasse werden die Bestandteile des Curriculums erarbeitet,
- in der Schulbibliothek stehen den Schülern vier Rechner mit Internetanschluss zur Recherche zur Verfügung,
- jede Klasse erhält für ihr Klassenzimmer die wichtigsten Nachschlagewerke.

Nachdem zwei Jahre lang nach dem Förderkonzept unterrichtet worden ist, wird durch Datenanalyse, durch einen Vergleich von Schülerarbeiten sowie – ggf. ergänzend – durch eine Fragebogenerhebung bei Lehrkräften und Schülern überprüft, inwieweit nach deren Einschätzung diese Indikatoren feststellbar sind und wo ggf. Nachbesserungsbedarf besteht.

# Welche Instrumente und Methoden gibt es?

## Methodenauswahl

Für schulinterne Evaluationsmaßnahmen steht inzwischen eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden zur Informationssammlung zur Verfügung. Nicht jede Schule muss also eigene Instrumente und Techniken entwickeln. Allerdings ist aber auch nicht jeder aus dem Internet heruntergeladene Fragebogen geeignet, schulspezifische Untersuchungsbereiche zu erfassen. In der Regel sollten deshalb bei internen Evaluationsmaßnahmen an bayerischen Schulen die von der Qualitätsagentur am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung entwickelten Instrumente zum Einsatz kommen, die dem Stand der Forschung zur Qualität von Schule und Unterricht entsprechen. Sie sind auch einsetzbar, wenn eine Schule nach einem bestimmten Modell zur Qualitätssicherung, z. B. nach QmbS, Q2E oder EFQM, vorgehen will.

Manchmal wird auch die Konstruktion eigener Erhebungsinstrumente sinnvoll sein. Zeit, die in die Auswahl der geeigneten Erhebungsinstrumente 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 bringen.

## Gütekriterien

Gute Messinstrumente sollten zum einen **genau** das erfassen, was man erfassen will, und sie sollten dies **zuverlässig** tun.

Sie sollten zum anderen an grundlegenden **ethischen Prinzipien** orientiert sein: Niemand darf als Person bloßgestellt werden; Diskretion muss einen hohen Stellenwert haben. Es geht ja nicht darum, spektakuläre Ergebnisse zu erzielen, sondern darum, die Beteiligten längerfristig in die Weiterentwicklung der Schule einzubinden.

Schließlich sollten auch rein pragmatische Überlegungen eine Rolle spielen: Schulinterne Evaluation ist kein wissenschaftliches Forschungsvorhaben, sondern eine Analyse der eigenen Praxis. Schulen sollten sich deshalb auch am Kriterium **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?

## Analyse vorhandener Daten

Für die Evaluation bestimmter Bereiche ist es gar nicht nötig, neue Daten zu erheben, sondern ausreichend, die an der Schule ohnehin vorhandenen zu nutzen. Die systematische Analyse von Schulstruktur- und Schülerleistungsdaten, von Übertrittszahlen, Wiederholer- und Abbrecherquoten kann für manche Evaluationszwecke ergiebiger sein als eine zeitaufwändige Fragebogenerhebung.

- Hinweise zur Zusammenstellung der relevanten Daten unter: [www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de)

Auch der Vergleich der Ergebnisse von Vergleichsarbeiten oder Abschlussprüfungen mit den Ergebnissen anderer Schulen, die unter ähnlichen Rahmenbedingungen arbeiten, kann wertvolle Hinweise für Ansatzpunkte zur Qualitätsentwicklung geben. Geeignet hierfür sind z. B. die in der Bildungsberichterstattung der Qualitätsagentur veröffentlichten Daten.

## Standardisierte Befragung

Standardisierte Fragebogen mit geschlossenen Antwortmöglichkeiten<sup>2</sup> eignen sich besonders für umfassende Bestandsaufnahmen. Mit ihrer Hilfe lassen sich Einstellungen, Meinungen und Bedürfnisse relativ vieler Personen in vergleichsweise kurzer Zeit erfassen.

Sie sind zudem gut geeignet für Wiederholungsuntersuchungen. Mit ihrer Hilfe lässt sich nach einer gewissen Zeit ohne allzu großen Aufwand überprüfen, ob durchgeführte Maßnahmen zu einer Veränderung der Einschätzung der Befragten geführt haben.

- Genauere Hinweise zur Interpretation der Ergebnisse von Wiederholungsbefragungen unter: [www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de)

Für die externe Evaluation bayerischer Schulen wurden standardisierte Fragebogen entwickelt, mit denen Lehrkräfte, Schüler und Eltern (bzw. Ausbilder in Betrieben bei Berufsschulen) zu ihrer Einschätzung bezüglich ihrer Schule befragt werden. Die Befragung mit den Frage-

*Bestandsaufnahme mit den standardisierten Fragebogen der externen Evaluation*

<sup>2</sup> Bei Fragen mit geschlossenen Antwortmöglichkeiten muss durch Ankreuzen eine Auswahl unter vorgegebenen Antworten getroffen werden, bei Fragen mit offenen Antwortmöglichkeiten muss die Antwort selbst formuliert werden.

bogen der externen Evaluation ist auch bei verschiedenen Maßnahmen der internen Evaluation, z. B. bei Wiederholungsbefragungen zwischen zwei externen Evaluationen, hilfreich. Befragung und Auswertung können eigenständig von jeder Schule online durchgeführt werden.

- Fragebogen sowie Hinweise zur Durchführung und Auswertung der Befragung unter: [www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de)

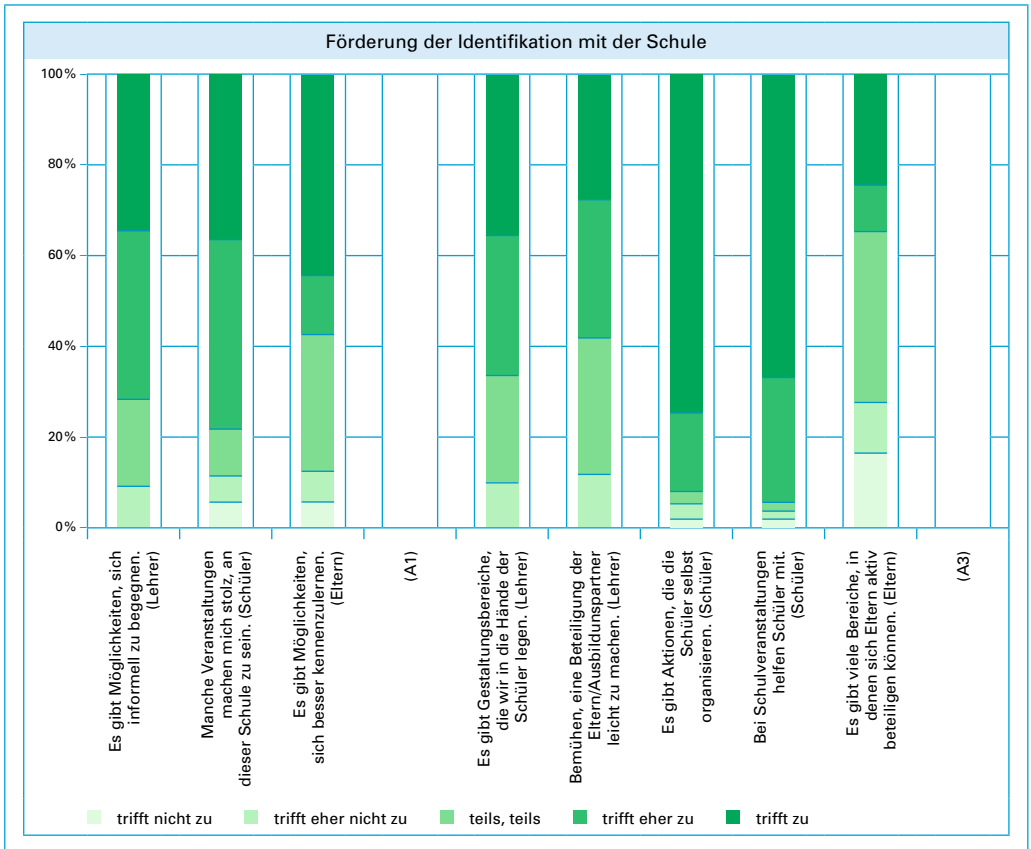
Die in den Fragebogen aufgeführten Items, d. h. die einzelnen Aussagen und Fragen definieren, woran man eine hohe Qualität von Schule und Unterricht erkennen kann. Gefragt wird jeweils nach dem Grad des Zutreffens bestimmter Merkmale.

Förderung der Identifikation mit der Schule						
	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft zu	weiss nicht
Ich finde, dass es an unserer Schule viele Gelegenheiten gibt, bei denen ich z. B. anderen Kollegen, einzelnen Schülern oder Eltern/Ausbildungspartnern mal in einem etwas informelleren Rahmen begegnen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns gibt es viele Bereiche des Schullebens, z. B. den Bereich der schulinternen Helfersysteme, deren Gestaltung wir bewusst in die Hände der Schüler legen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als Schule bemühen wir uns sehr darum, auch weniger eingebundenen Eltern/Ausbildungspartnern immer wieder „Türen“ zu öffnen, die ihnen eine aktive Beteiligung am Schulleben leicht machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Items zum Kriterium „Förderung der Identifikation mit der Schule“ in der Onlinebefragung der Lehrkräfte

Die Items in den Fragebogen geben Hinweise darauf, inwieweit die Befragten bestimmte Anforderungen der Qualitätskriterien als erfüllt ansehen. Die Auswertung der Items zu einem bestimmten Kriterium wird jeweils in Diagrammform dargestellt.





Auswertungsdiagramm zum Kriterium „Förderung der Identifikation mit der Schule“

Bei der Auswertung der Fragebogen werden den angekreuzten Antwortkästchen Werte von 1 („trifft nicht zu“) bis 5 („trifft zu“) oder 0 („weiß nicht“) zugeordnet. Für jedes Item wird dann, getrennt nach Lehrkräften, Schülern und Eltern bzw. Ausbildern in Betrieben (bei Berufsschulen), die prozentuale Verteilung der Antworten auf die einzelnen Antwortkategorien wieder gegeben.

Die Items werden den einzelnen Qualitätskriterien zugeordnet, so dass **kriteriumsspezifische Profile** entstehen, welche die Ausprägungen einzelner Merkmale anzeigen. Solche kriteriumsspezifischen Profile werden sowohl für die Schule als Ganzes als auch für die profilbildenden Fächer bzw. Lern- oder Berufsfelder erstellt.

*Entwicklung eigener Fragebogen* Mitunter – z. B. für die Bestandsaufnahme in einzelnen Qualitätsbereichen oder für die Überprüfung der Effektivität von bestimmten Maßnahmen – ist es sinnvoll, dass an einer Schule eigene, „passgenaue“ Fragebogen entwickelt werden.

- Masken für die Eigenkonstruktion von Online-Fragebogen und entsprechende Auswertungsroutinen sowie grundlegende Tipps zur Konstruktion von Fragebogen unter: [www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de)

## Strukturierte Beobachtung

Strukturierte Beobachtungen von Verhaltensweisen nach vorab definierten Kriterien und Indikatoren sind ein weiteres verbreitetes Evaluationsinstrument. Sie eignen sich besonders zur Erfassung verschiedener Interaktionsprozesse im Unterricht und im Schulleben. Zwar kann man mit Hilfe strukturierter Beobachtungen der Komplexität eines Geschehens nie voll gerecht werden, sie ermöglichen aber doch – wenn die Indikatoren klar festgelegt sind – eine differenzierte Einschätzung des beobachteten Verhaltens. Allerdings ist die Herstellung brauchbarer Beobachtungsraster nicht ganz einfach und erfordert einen gewissen Zeitaufwand.

Der für die externe Evaluation entwickelte Unterrichtsbeobachtungsbogen ist auch bei Maßnahmen der internen Evaluation an allen Schularten, z. B. bei kollegialen Hospitationen, einsetzbar, wenn es darum geht, einen systematischen Überblick über Unterrichtsprozesse an der Schule insgesamt zu gewinnen. Werden mehrere Stunden beobachtet und über den Bogen erfasst, können die zusammengeführten Ergebnisse Informationen über die Unterrichtsprozesse an der Schule ergeben. So wird die Datenbasis für die interne Evaluation verbreitert.

Für eine individuelle Besprechung einer Stunde, z. B. im Rahmen einer kollegialen Hospitation, ist der Unterrichtsbeobachtungsbogen der externen Evaluation nicht geeignet, da er nicht auf die Einschätzung einer einzelnen Stunde und der Lehrkraft abzielt und in einer einzelnen Stunde – sei sie noch so gut – nur ein Teil der Indikatoren beobachtet werden kann. Eine Bewertung auf dieser Grundlage ergäbe ein schiefes Bild. Zur individuellen Besprechung sollten sich die

Kollegen auf Beobachtungsschwerpunkte einigen, die ihrer persönlichen Zielsetzung entsprechen und dazu geeignete Kriterien wählen. Ein individuelles und persönliches Feedback ist so äußerst gewinnbringend, erfordert aber eine Rückmeldung, die vertraulich bleiben muss.

Eine Orientierung an grundlegenden Kriterien und Anforderungen der Unterrichtsqualität, die dem Stand der aktuellen Schulforschung entsprechen, ist in jedem Fall sinnvoll und hilfreich.

Unabhängig davon, ob Hospitationen der umfassenden Analyse der Unterrichtsqualität dienen sollen oder aber ein gezieltes individuelles Feedback zu ganz bestimmten Fragestellungen beabsichtigt ist, kommt es darauf an, vorab im gemeinsamen Gespräch klare Indikatoren für den Beobachtungsgegenstand festzulegen, weil nur so bei der Rückmeldung klare Aussagen ohne Interpretationsschwierigkeiten möglich sind.

- Unterrichtsbeobachtungsbogen der externen Evaluation:

[www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de)

- Beobachtungsbogen zur differenzierten Erfassung von einzelnen Qualitätskriterien guten Unterrichts unter:

[www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de)

## Systematische Selbstreflexion

Systematische Selbstreflexion ist eine gute Annäherung an Evaluation, vor allem für Lehrkräfte, die damit noch keine Erfahrung und deshalb entsprechende Zweifel und Ängste haben. Sie kann ein erster wichtiger Schritt sein, die eigene Arbeit systematisch zu analysieren.

Regelmäßige schriftliche Aufzeichnungen nach dem Unterricht in Form von Gedächtnisprotokollen über Schülerverhalten und/oder eigenes Verhalten in einer Art Unterrichtstagebuch führen mitunter zu neuen Erkenntnissen und Einsichten. Sie können Alltagsroutinen aufzeigen, deren man sich nicht bewusst war, und Anstoß für gezielte Verhaltensänderungen sein.

*Gedächtnisprotokolle und Selbsteinschätzungsbogen*

Ähnliches gilt für den Einsatz von Selbsteinschätzungsbogen, die relativ einfach anhand definierter Qualitätskriterien<sup>3</sup> selbst zu konstruieren sind. Sie eignen sich sowohl für die Erfassung grundsätzlicher Qualitätsmerkmale professionellen Lehrerhandelns als auch für die Analyse von Detailbereichen, etwa von bestimmten Qualitätsaspekten des eigenen Unterrichts.

*Schülerfeedback* Eine andere Vorstufe von Evaluation besteht darin, sich – z. B. von Schülern über Merkmale des eigenen Lehrerhandelns – Feedback geben zu lassen und dies dann als Anregung für Verhaltensänderungen zu nutzen.

*Reflexion in Gruppen* Individuelle Selbstreflexion kann auch Basis sein für gemeinsame Qualitätssicherung, sei es in einer vertrauten Kleingruppe von Kollegen, sei es im größeren Rahmen eines Pädagogischen Tages. Hier kann sich beim Einbringen der individuellen Evaluationsergebnisse durchaus zeigen, dass vermeintlich individuelle Schwächen gar nicht so individuell sind, sondern Ausdruck und Folge von Schwächen der Schule als Ganzes, und dass sie deshalb auch gemeinsam angegangen werden sollten.

■ Anregungen für systematische Selbstreflexion unter:  
[www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de)

<sup>3</sup> Inhaltliche Beschreibungen der Qualitätskriterien für schulische Evaluationsmaßnahmen sind in der Broschüre „Externe Evaluation an Bayerns Schulen“ oder unter [www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de) zu finden.

## Beispiel: Stärken-Schwächen-Analyse

### 1. Individuelle Selbstreflexion

Jeder Teilnehmer füllt zunächst für sich einen Selbsteinschätzungsbogen (z. B. den Selbsteinschätzungsbogen „Professionelles Lehrerhandeln“) aus. In einem zweiten Schritt notiert er dann jeweils auf einer Moderationskarte seine größte individuelle Stärke (grüne Karte) und Schwäche (gelbe Karte).

### 2. Auswertung in der Gruppe

Die Karten werden an Pinnwände mit den Überschriften „Das wollen wir bewahren“ (grüne Karten) und „Hier haben wir Veränderungsbedarf“ (gelbe Karten) geheftet, wobei jeder Teilnehmer beim Anbringen der Karten eine kurze Erläuterung abgibt. Die Karten werden nach Themenbereichen gruppiert, wodurch sichtbar wird, dass Stärken und Schwächen in einzelnen Bereichen gehäuft auftreten. Mögliche Ursachen dafür können dann inhaltlich diskutiert werden.

Anschließend erhält jeder Teilnehmer einen grünen und einen gelben Klebepunkt, mit denen er jeweils die Themenbereiche markiert, in denen seiner Meinung nach bevorzugt gemeinsam Maßnahmen zur Qualitätssicherung bzw. Qualitätsentwicklung ergriffen werden sollten.

### 3. Gemeinsame Planung von Maßnahmen

Die konkrete Planung der Maßnahmen kann unmittelbar im Anschluss oder auch zu einem späteren Termin erfolgen (Terminvereinbarung!).



# Was sollte man unbedingt beachten?

## *Keine reine Pflichtübung veranstalten!*

Interne Evaluation muss ernst gemeint sein. Die grundsätzliche Bereitschaft der Beteiligten, die eigene Arbeit systematisch zu hinterfragen und die sich daraus ergebenden Herausforderungen anzunehmen, muss vorhanden sein. Interne Evaluation setzt eine positive Grundeinstellung der Sache gegenüber und den Willen zur Verbesserung voraus.

## *Kein übertriebener Perfektionismus!*

Andererseits machen auch überhöhte Ansprüche und übertriebener Perfektionismus keinen Sinn. Die Absicht, eine qualitativ hochwertige Selbstevaluation durchführen zu wollen, sollte nicht zu einer Endlosdiskussion über die richtigen Verfahren oder zu immer mehr und immer aufwändigeren Datenerhebungen führen, die nicht mehr zu bewältigen sind und deshalb leicht zu Frustrationen führen. Wie bei anderen Tätigkeiten kann auch bei interner Evaluation weniger manchmal mehr sein.

## *Keine Überforderung Einzelner!*

Zwar ist es sinnvoll, die vorhandenen Kenntnisse und die Kompetenzen einzelner Personen zu nutzen, doch darf dies nicht dazu führen, dass diese überfordert werden, weil sie neben dem „Alltagsgeschäft“ auch die Verantwortung für das Gelingen der Evaluation innehaben. Die Schulleitung sollte deshalb für eine adäquate Verteilung der Aufgaben und gegebenenfalls auch für die entsprechende Entlastung Einzelner in anderen Bereichen sorgen.

## *Durch Information und Transparenz Vertrauen schaffen!*

Zu einer Überlastung Einzelner kommt es erst gar nicht, wenn die Arbeit von Anfang an auf möglichst viele Schultern verteilt werden kann. Voraussetzung dafür ist eine entsprechend positive Grundhaltung im Kollegium, das heißt, die Bereitschaft vieler, sich auf die Evaluation der eigenen Arbeit vertrauensvoll einzulassen. Eine solche Einstellung kann nicht verordnet oder erzwungen werden. Vertrauen kann dann entstehen, wenn die Bedenken ernst genommen werden und ihnen durch umfassende Information, Transparenz der Verfahrensweisen und ein Höchstmaß an Diskretion begegnet wird.

- Hinweise zur Förderung einer positiven Grundeinstellung für Veränderungsprozesse in einem Kollegium unter:

[www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de)

# Wo gibt es Anregungen und Materialien?

Das Evaluationsportal der Qualitätsagentur ([www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de) oder [www.isb.bayern.de](http://www.isb.bayern.de)) informiert Interessierte über das Konzept der internen und externen Evaluation an bayerischen Schulen, bietet Anregungen und Instrumente zum Herunterladen an und ermöglicht es Schulen, Fragebogenerhebungen zur internen Evaluation online durchzuführen und auszuwerten. Die Informationen und Materialien werden regelmäßig aktualisiert und ergänzt.

*Evaluations-  
portal*

Die Publikation wurde im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus durch die Qualitätsagentur am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (qualitaetsagentur@isb.bayern.de) erstellt.

Herausgeber: Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus  
Gestaltung: Agentur 2 GmbH, München; Aktualisierung: Satztechnik Lutz Stolz  
Fotos: Daniel Biskup, Avenue Images GmbH, Bildagentur Mauritius GmbH, Getty Images Deutschland GmbH  
Druck: Druckerei Jagusch GmbH, Wallenfels

*Wegen der leichteren Lesbarkeit ist lediglich die männliche Person (Lehrer, Schüler etc.) angegeben; dabei wurde überall die weibliche Person (Lehrerin, Schülerin etc.) mit bedacht.*

© Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, München 2010



[www.km.bayern.de](http://www.km.bayern.de)

[www.isb.bayern.de](http://www.isb.bayern.de)



**BAYERN | DIREKT** ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Telefon 089 12 22 20 oder per E-Mail unter [direkt@bayern.de](mailto: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.

STAATSINSTITUT  
FÜR SCHULQUALITÄT UND BILDUNGSFORSCHUNG  
QUALITÄTSAGENTUR

