



AUSZUG

Selbstbewertung am Gymnasium

umfassend, systematisch, partizipativ

ISB

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Einführung	4
Qualitätsbereich 1: Leitbild, Ziele, Strategien	13
Qualitätsbereich 2: Organisationskultur und -führung	16
Qualitätsbereich 3: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Partner und Interessengruppen	21
Qualitätsbereich 4: Verwirklichung des Bildungs- und Erziehungsauftrags	26
Qualitätsbereich 5: Qualität sichern, Schule entwickeln	32
Qualitätsbereich 6: Wahrnehmungen der Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Partner und Interessengruppen	35
Qualitätsbereich 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse	36
Der Weg Ihrer Schule zur systematischen Selbstbewertung: praktische Schritte und Unterstützungsangebote	37

Vorwort des Leiters der Gymnasialabteilung im Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus

Schulentwicklung und Qualitätssicherung sorgen an Bayerns Gymnasien dafür, dass adäquat auf die aktuellen Herausforderungen reagiert werden kann und die kurz- und mittelfristigen Maßnahmen in einem partizipativ erarbeiteten Schulentwicklungsprogramm gebündelt werden.

Welche Vorhaben sich eine Schule vornimmt, liegt in ihrer Eigenverantwortung. So sieht es das Bayerische Erziehungs- und Unterrichtsgesetz in Art. 2 vor. Natürlich werden markante Schritte wie gegenwärtig die Einführung der Profil- und Leistungsstufe an den Gymnasien in den wesentlichen Zügen durch rechtliche Bestimmungen vorgegeben. Dennoch ist die konkrete Ausformung der neuen Oberstufe an jedem Gymnasium auch durch die Rahmenbedingungen und Entscheidungen vor Ort geprägt.

In der schnellen Abfolge von Veränderungen, die die Schulen zu bewältigen haben, die Orientierung zu behalten, erfordert regelmäßig eine eingehende Betrachtung des Ist-Standes nicht nur der einzelnen Schulentwicklungsmaßnahmen, sondern auch der Schule insgesamt und des Zusammenspiels der in ihr und auf sie wirkenden verschiedenen Gruppen. Geschehen kann das durch externe oder interne Evaluation, wie sie im Art. 113c des BayEUG vorgesehen sind.

Auf den folgenden Seiten wird eine besondere Form der internen Evaluation vorgestellt: die systematische Selbstbewertung eines Gymnasiums. Viele bayerische Gymnasien haben in den letzten zwei Jahrzehnten diese Form der Selbstbewertung unter Anleitung vorgenommen und die gewonnenen Einsichten gewinnbringend in einen partizipativen Schulentwicklungsprozess eingebracht. Auf der Grundlage der Erfahrungen, die die Schulen mit der Selbstbewertung gemacht haben, wurde das Verfahren kontinuierlich weiterentwickelt und dabei auch immer an die sich ändernden schulischen Rahmenbedingungen angepasst.

Dem vorliegenden Leitfaden, der von einem Arbeitskreis des ISB erstellt wurde, wünsche ich eine weite Verbreitung und den Gymnasien, die eine Selbstbewertung vornehmen, einen reichen Gewinn für die Schulentwicklung.

München, im Oktober 2023



Martin Wunsch
Ministerialdirigent

Leiter der Gymnasialabteilung im
Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus

Einführung

In seiner fast 500-jährigen Geschichte war es ein besonderer Wert des bayerischen Gymnasiums, wertvolle Bildungstraditionen an heranwachsende Generationen weiterzugeben. Diese Traditionen sind in ihrem Kern bis heute gültig, wie sich auch in Art. 131 der Bayerischen Verfassung zeigt, der die Schulen auf die Grundlagen humanistischer, ganzheitlicher Bildung verpflichtet.

Das bayerische Gymnasium bewahrt aber nicht nur Traditionen, sondern ist auch ständiger Veränderung unterworfen. Gesellschaftliche, wirtschaftliche, technologische und kulturelle Entwicklungen wirken auf das Gymnasium ein, indem sich die an Schulen herangetragenen Erwartungen ändern. Hochschulen, Unternehmen und Wirtschaftsverbände erwarten von Schulabgängern heute andere Kenntnisse und Kompetenzen als noch vor einigen Jahren. Eltern haben veränderte Vorstellungen, etwa Betreuungs- und Förderangebote betreffend. Schülerinnen und Schüler bringen heute oft andere Ausgangsvoraussetzungen und Fähigkeiten mit. Und auch bei den Lehrkräften verändern sich die Vorstellungen davon, was eine gute Schule ist und wie die Arbeitsbedingungen gestaltet sein sollen.

Es scheint auch so, als würden sich der Veränderungsdruck und die Frequenz der Veränderungsimpulse, denen (nicht nur) die Schulen ausgesetzt sind, erhöhen. Dadurch kann das Gefühl entstehen, von den Entwicklungen ständig gefordert zu sein, von einer Veränderung zur nächsten zu hetzen, dabei den Überblick zu verlieren und den Anforderungen und Erwartungen am Ende doch nicht gerecht werden zu können.

Veränderungsbedarf erkennen und Schulentwicklung systematisch steuern

An diesem Punkt setzt das vorliegende Modell der systematischen Selbstbewertung einer Schule an. Wenn Schule ohnehin in einem ständigen Veränderungsprozess steht, so hilft es, wenn diese Veränderungen von Schulleitung und Lehrkräften proaktiv gesteuert sowie bewusst und damit wohldosiert vorgenommen werden. Dieser Prozess

- orientiert sich an einem erarbeiteten Verständnis ihres Bildungs- und Erziehungsauftrags,
- ist ausgerichtet auf wesentliche Entwicklungsziele, die sich die Schule selbst gegeben hat,
- basiert auf systematischer Beobachtung und Auswertung der Wünsche und Erwartungen, die von den unterschiedlichen Teilen der Schulgemeinschaft an die Schule herangetragen werden,
- erfolgt sowohl partizipativ, unter Einbindung und Mitwirkung möglichst Vieler in der Schulgemeinschaft,
- als auch systemisch, das heißt: nicht in unverbunden nebeneinander herlaufenden Arbeiten an vielen Einzelbaustellen, sondern in einem Verfahren, in dem die unterschiedlichen Prozesse und Abläufe der Schule in ihrer Gesamtheit und in ihren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen reflektiert werden.

Dem hier vorgestellten Verfahren der Selbstbewertung und Qualitätsentwicklung liegt das EFQM-Modell zugrunde. Die *European Foundation for Quality Management* wurde 1988 von 14 führenden europäischen Unternehmen mit dem Ziel gegründet, Firmen und anderen Organisationen ein Werkzeug an die Hand zu geben, mit dem sie ihre Leistungsfähigkeit umfassend analysieren und weiterentwickeln können. Ein erster Versuch, das EFQM-Modell für den Schulbereich zu nutzen, wurde bereits 2000/01 im Rahmen eines Pilotprojekts im MB-Bezirk Oberbayern-Ost unternommen.

Aus diesem Pilotprojekt erwuchs der 2002 veröffentlichte Leitfaden *Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft – Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell*. Auf der Grundlage dieses mehrfach überarbeiteten Leitfadens haben bis heute über 50 Gymnasien in den MB-Bezirken Oberbayern-Ost und Niederbayern eine Selbstbewertung nach diesem Modell durchgeführt. Die hier vorliegende Fassung des Leitfadens basiert auf dem neu gefassten EFQM-Modell von 2020.

Aufbau des Selbstbewertungsmodells: sieben Qualitätsbereiche

Das Selbstbewertungsmodell ist in sieben große Qualitätsbereiche gegliedert. Die ersten beiden Qualitätsbereiche betreffen die **Ausrichtung** einer Schule, d. h. die Frage, wie die Schule ihren grundlegenden Auftrag versteht, welche lang- und mittelfristigen Ziele sie sich setzt und mit welcher Organisations- und Führungskultur sie ihrem Auftrag und ihren Zielsetzungen gerecht werden will. Die Qualitätsbereiche 3 bis 5 untersuchen die **Realisierung** oder Umsetzung, Kriterium 6 und 7 schließlich richten den Blick auf die **Ergebnisse**, die die Schule erzielt. Unterschieden werden dabei Wahrnehmungsergebnisse (Qualitätsbereich 6) und leistungsbezogene Ergebnisse (Qualitätsbereich 7). Wahrnehmungsergebnisse werden z. B. durch Befragungen zur Zufriedenheit von Lehrkräften, Eltern sowie Schülerinnen und Schülern ermittelt. Leistungsbezogene Ergebnisse meinen hier nicht ausschließlich oder primär die Schülerleistungen in Abschlussprüfungen oder sonstigen Leistungserhebungen, sondern alle Daten, die eine Aussage über die Leistungsfähigkeit der Schule beinhalten – also neben beispielsweise Abiturergebnissen auch Daten wie Anmeldezahlen, Zahl der Schülerabgänge oder Zahl der ausgefallenen bzw. vertretenen Unterrichtsstunden.

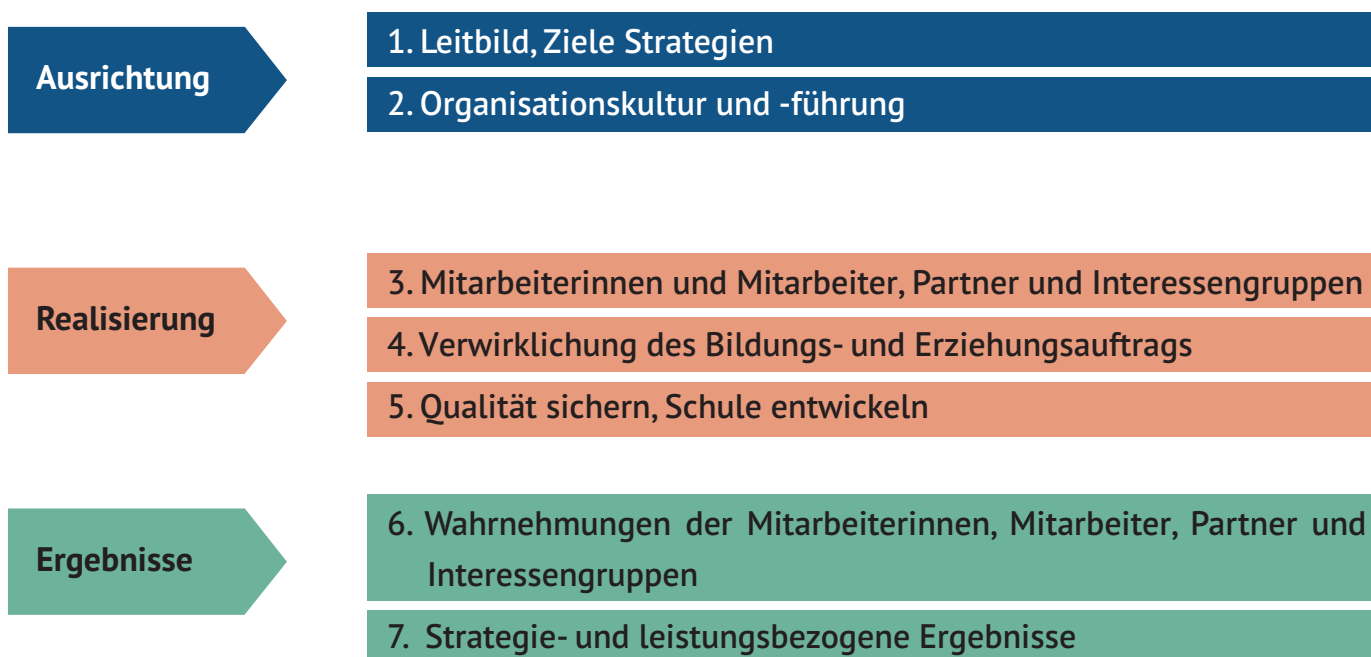


Abb. 1: Überblick über die sieben Qualitätsbereiche der Selbstbewertung

Jeder Qualitätsbereich ist in je zwei bis fünf Handlungsfelder aufgeschlüsselt, jedes Handlungsfeld wird anhand von mehreren konkret beschriebenen Anforderungen untersucht.

Qualitätsbereich 1: Leitbild, Ziele, Strategien

Hier wird zunächst nach dem grundlegenden Selbstverständnis der Schule gefragt. Es wird untersucht, ob und wie es dokumentiert ist, wie es entstanden ist und welche Prozesse für seine Evaluation und Weiterentwicklung vorgesehen sind. Das grundlegende Selbstverständnis einer Schule wird in der Regel in einem Leitbild dokumentiert sein, welches über die *Mission*, die *Vision* und die *gemeinsamen Wertvorstellungen* einer Schule Auskunft gibt. Unter Vision werden die langfristigen Zielsetzungen der Schule verstanden, unter Mission der Daseinszweck oder der Nutzen, den die Schule für ihre Schülerinnen und Schüler, für die Interessengruppen sowie für ihr Umfeld stiften will.

Nur auf den ersten Blick mag es überflüssig erscheinen, dass eine Schule über ihren Daseinszweck und ihre grundlegenden Aufgaben reflektiert und gemeinsame Festlegungen dazu erarbeitet. Der Zweck eines Gymnasiums scheint zwar überall bekannt, dies ist aber nur auf einer sehr allgemeinen Ebene zutreffend. Die konkrete Ausgestaltung des pädagogischen Auftrags einer Schule wird sich in Wahrheit immer innerhalb eines Spektrums möglicher Schwerpunktsetzungen bewegen. Der Prozess, der bei der Erstellung eines entsprechenden Leitbilds oder Schulprofils durchlaufen wird, hat einen besonderen Wert bereits darin, dass Reflexions- und Diskussionsprozesse in Gang kommen und Grundannahmen oder Wertvorstellungen, die ansonsten unbewusst das pädagogische Handeln prägen, ins Bewusstsein gehoben und einer kritischen Überprüfung unterzogen werden. Wenn ein Leitbild und Schulprofil erarbeitet sind, wird dies die Identifikation der Beteiligten mit ihrer Schule stärken. Nicht zuletzt hat die Schule eine wertvolle Orientierung gewonnen, denn alle geplanten Maßnahmen sollen der Verwirklichung der gemeinsam erarbeiteten Ziele und Wertvorstellungen dienen. Wenn dies der Fall ist, liegt eine gute Basis vor, um notwendige Maßnahmen zu begründen und die Mitglieder der Schulfamilie davon zu überzeugen. Gelingen wird dies freilich nur dann, wenn möglichst viele Mitglieder der Schulgemeinschaft sich die gemeinsam erarbeiteten Grundsätze auch zu eigen gemacht haben. Deshalb liegt besonderes Augenmerk auf der Frage, wie an dem Prozess der gemeinsamen Erarbeitung die gesamte Schulgemeinschaft beteiligt wird.

Des Weiteren wird danach gefragt, wie die Schule Strategien entwickelt sowie ihre kurz- und mittelfristigen Ziele festlegt. Neben möglichst breiter Beteiligung kommt es hier auch auf eine solide Fakten- und Datenbasis an, d. h., die Schule soll sich auch auf die Erkenntnisse über ihre Wahrnehmungs- und Leistungsergebnisse stützen. Wie sichergestellt wird, dass solche Erkenntnisse in verwertbarer Form vorliegen, wird in den Qualitätsbereichen 6 und 7 abgefragt. Daher finden sich immer wieder Querverweise auf diese beiden ergebnisbezogenen Qualitätsbereiche. Deren grundlegende Bedeutung betrifft nicht nur die Frage nach der Ausrichtung (Qualitätsbereich 1); auch für die Bewertung der Anforderungen in den Qualitätsbereichen 2 bis 5 ist die Datenbasis entscheidend, weshalb solche Querverweise im gesamten Leitfaden zu finden sind.

Qualitätsbereich 2: Organisationskultur und -führung

Dieser Qualitätsbereich knüpft direkt an Qualitätsbereich 1 an, indem hier zunächst gefragt wird, wie die Führungskräfte einer Schule für die gemeinsamen Wertvorstellungen einstehen. Dazu gehört unter anderem, dass eine moderne, partizipative Führungskultur gepflegt wird. Dementsprechend werden als Führungskräfte nicht nur die Mitglieder der Schulleitung verstanden, sondern alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Fachschaften, Gremien oder Teams unterschiedlichste Führungsrollen einnehmen. Beim Blick auf das Führungsverhalten wird unter anderem untersucht, wie die Führungspersonen dafür sorgen, dass sich die kreativen Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal entfalten können, indem beispielsweise eine positive Fehlerkultur praktiziert wird oder indem Veränderungsprozesse durch ein umsichtiges *change management* begleitet werden. Ferner wird danach gefragt, ob die Vorgehensweisen an der Schule klar geregelt und effizient gestaltet sind und ob die Führungskräfte die äußeren Bedingungen dafür schaffen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Potenzial entfalten und sich in Entwicklungsprozesse einbringen können. Da Schulentwicklungsprozesse vor allem in dem Grad wertvoll sind, wie sie für die Schülerinnen und Schüler wirksam werden, liegt ein besonderer Fokus auf der Frage, wie die Führungskräfte für eine systematische, an gemeinsam erarbeiteten Zielen orientierte Steuerung der Unterrichtsentwicklung sorgen.

Qualitätsbereich 3: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Partner und Interessengruppen

Schon in den vorangehenden Qualitätsbereichen wird immer wieder danach gefragt, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie weitere Interessengruppen beteiligt werden. Wie die Beziehungen zwischen der Schule und den Interessengruppen sowie der Interessengruppen untereinander gestaltet sind, ist aber eine so wichtige Frage, dass sie im Qualitätsbereich 3 gesondert in den Blick genommen wird.

Der Begriff der *Interessengruppen* kommt aus dem EFQM-Modell und bezeichnet dort alle Personen oder Institutionen, die mit einer Organisation Interessen verbinden und an denen die Organisation Interesse hat – also unter anderem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten. Im Bezug auf die Schule kann man sagen: Die Interessengruppen sind alle Personen oder Institutionen, denen die Schule wichtig ist und die der Schule wichtig sind. In erster Linie sind dies die Lehrkräfte, die Schülerinnen und Schüler sowie die Eltern als zentrale Ansprechpartner in der Erziehungspartnerschaft. Weitere Interessengruppen, die in den Blick genommen werden können, sind beispielsweise der Förderverein, der Sachaufwandsträger, andere Schulen, Universitäten, Firmen, Vereine, Kirchen, die Kommune, Schulaufsichtsbehörden, Kultusministerium, ISB und ALP.

Mit Blick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht es zunächst um eine fundierte und langfristige Personalplanung, die auf die Bedürfnisse und Wünsche der Lehrkräfte bestmöglich Rücksicht nimmt. Es wird ferner danach gefragt, welche Informations- und Unterstützungsangebote neu ankommende Lehrkräfte an der Schule vorfinden und wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer beruflichen Weiterentwicklung gefördert werden, etwa durch Mitarbeitergespräche, geeignete Fortbildungsmöglichkeiten oder auch durch die transparente und faire Durchführung der dienstlichen Beurteilung.

Mit Blick auf die Schülerinnen und Schüler sowie die Eltern wird untersucht, wie deren Erwartungen und Bedürfnisse ermittelt und berücksichtigt werden; auch soll bewertet werden, ob die Potenziale für partnerschaftliche Zusammenarbeit, in der sich sowohl Eltern als auch Schülerinnen und Schüler aktiv einbringen und das schulische Angebot erweitern, bestmöglich genutzt werden.

Eine große Rolle spielt auch die Kommunikation. Hier werden Kommunikationsstrukturen, Zuverlässigkeit, Umfang, Gewichtung, Zielgruppengenauigkeit der Informationsweitergabe sowie Kenntnis der Informationen durch die Schulgemeinschaft bewertet.

Schließlich wird auch beleuchtet, wie die Beziehungen zu externen Partnern – beispielsweise anderen Schulen, Hochschulen, Betrieben – gestaltet sind und wie sie zur Verwirklichung des schulischen Auftrags beitragen. Herausgehobene Bedeutung kommt dem Sachaufwandsträger zu, wenn zu bewerten ist, wie in Zusammenarbeit mit ihm für das Schulgebäude, das Schulgelände und die schulische Ausstattung gesorgt wird.

Qualitätsbereich 4: Verwirklichung des Bildungs- und Erziehungsauftrags

Qualitätsbereich 4 wendet sich der Kernfrage zu, auf welche Weise und in welcher Qualität die Schule ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag verwirklicht; der Blick richtet sich also auf den Unterricht sowie die außerunterrichtlichen Angebote. Unter anderem wird gefragt, wie Lehrpläne, bildungspolitische Vorgaben und anerkannte Kriterien guten Unterrichts berücksichtigt werden. Da der Wert der Lernangebote sich auch ganz wesentlich danach bemisst, dass sie von den Schülerinnen und Schülern auch als wertvoll wahrgenommen werden, steht die Frage nach einer etablierten Feedbackkultur, durch die die Bedürfnisse und Erwartungen der Schülerinnen und Schüler ermittelt und für die Weiterentwicklung der Bildungsangebote nutzbar gemacht werden können, am Anfang.

Weiter wird danach gefragt, welche Konzepte und Qualitätsvorstellungen die Schule erarbeitet hat und wie sichergestellt wird, dass diese umgesetzt sowie bei Bedarf angepasst werden. Eine zentrale Anforderung hierbei ist, dass Kriterien guten Unterrichts regelmäßig thematisiert werden – etwa im Zusammenhang mit Unterrichtsbesuchen im Rahmen der dienstlichen Beurteilung oder im Rahmen kollegialen Feedbacks durch die erweiterte Schulleitung oder kollegiale Hospitation. Auch Prozesse zur kooperativen Unterrichtsgestaltung etwa in Fachschaften oder Jahrgangsstufenteams sollten etabliert sein und der gemeinsamen Unterrichtsentwicklung dienen.

Gefragt wird auch, ob die Schule Grundsätze zu Leistungserhebungen erarbeitet hat, welche eine faire, transparente Leistungsbewertung garantieren, die bei Schülerinnen und Schülern sowie Eltern Akzeptanz findet.

Angesichts der großen Trends und Krisenerscheinungen unserer Zeit liegt ein weiterer Fokus auf der Persönlichkeitsbildung, der Demokratieerziehung und der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Unter anderem werden hier die Beratungs-, Förder- und Unterstützungsangebote sowie der Umgang mit Heterogenität in den Blick genommen.

Zuletzt wird auch die IT-Ausstattung der Schule bewertet: Es wird gefragt, ob die vorhandene Ausstattung zeitgemäß und für die Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrags förderlich ist, ob sie regelmäßig evaluiert und bei Bedarf erneuert, ergänzt oder erweitert wird. Wesentlich ist hier die Zusammenarbeit mit dem Sachaufwandsträger, weshalb sich auch Querverweise auf Qualitätsbereich 3 finden.

Qualitätsbereich 5: Qualität sichern, Schule entwickeln

In diesem Qualitätsbereich wird beleuchtet, wie Schulentwicklung und Qualitätssicherung an der Schule verankert sind. Dem zentralen Auftrag der Schule entsprechend und anknüpfend an Qualitätsbereich 4 wird davon ausgegangen, dass der Unterrichtsentwicklung im Rahmen der schulischen Qualitätsentwicklung zentrale Bedeutung zukommt; darüber hinaus werden aber auch die Personal- und Organisationsentwicklung betrachtet. Bewertet wird, wie Schulentwicklungsthemen identifiziert, Ziele ermittelt, Maßnahmen abgeleitet, umgesetzt und evaluiert werden. Zu den Anforderungen zählt hier unter anderem die Erwartung an die Fachschaften, die Verbesserung der Unterrichtsqualität als eine zentrale Aufgabe zu begreifen. Es wird auch untersucht, auf welche Weise Ergebnisse externer und interner Evaluation sowie Leistungsdaten ausgewertet und für die Ableitung notwendiger Maßnahmen genutzt werden (hier ergeben sich wieder Querbezüge zu den Qualitätsbereichen 6 und 7). Die Fragestellungen im Qualitätsbereich 5 lassen sich zusammenfassend so formulieren: Wird Schulentwicklung systematisch, datengestützt, transparent und unter breiter Beteiligung der gesamten Schulgemeinschaft betrieben?

Qualitätsbereiche 6 und 7: Ergebnisse der schulischen Arbeit

Der vorhergehende Qualitätsbereich 5 impliziert die zentrale Anforderung, dass Schulentwicklung und Qualitätssicherung auf systematisch erhobenen und analysierten Daten basieren. Folgerichtig wird in den beiden letzten Qualitätsbereichen 6 und 7 genau dieser systematische Umgang mit Daten im Sinne einer datengestützten Schulentwicklung betrachtet. Durch systematische Datendokumentation sollen die Ergebnisse der schulischen Arbeit erfasst werden, wobei – wie eingangs bereits erläutert – Wahrnehmungsergebnisse (Qualitätsbereich 6) und Leistungsergebnisse (Qualitätsbereich 7) unterschieden werden.

Qualitätsbereich 6: Wahrnehmungen der Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Partner und Interessengruppen

Hier geht es um die Wahrnehmungen der Lehrkräfte, des sonstigen schulischen Personals, der Schülerinnen und Schüler, der Eltern sowie weiterer Interessengruppen. Gefragt wird, welche Wahrnehmungen und Rückmeldungen die Schule erfasst und ob sie die Ergebnisse so aufbereitet, dass Rückschlüsse auf erforderliche, zweckdienliche Maßnahmen möglich sind.

Eine wesentliche Quelle der Wahrnehmungsergebnisse werden strukturierte Befragungen sein, weshalb zunächst betrachtet wird, welche Festlegungen die Schule zu regelmäßigen Befragungen der unterschiedlichen Interessengruppen getroffen hat. Besonders in Bezug auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Schülerinnen und Schüler wird es wichtig sein, anonymisierte Befragungen durchzuführen, damit sich ein unverfälschtes Bild von deren Wahrnehmungen ergibt. Aber nicht nur struk-

turierte Befragungen, sondern auch anlassbezogenes Einzelfeedback soll nutzbar gemacht werden. Die Nutzbarmachung ist ein entscheidendes Gütekriterium: Es geht nicht um eine möglichst große Menge an Feedback und Daten, sondern darum, solche Daten zu erheben, aus denen Erkenntnisse gewonnen und Schlussfolgerungen gezogen werden können.

Qualitätsbereich 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Gleiches gilt für die Erhebung, Aufbereitung und Auswertung der strategie- und leistungsbezogenen Daten; Qualitätsbereich 7 ist daher analog zu Qualitätsbereich 6 strukturiert. Anfangs wird danach gefragt, welche Daten an der Schule regelmäßig dokumentiert werden. Diese Daten, denen eine Aussagekraft bezüglich der Qualität der Leistungen der Schule zugeschrieben wird, bezeichnet man auch als Indikatoren. Dies können z. B. sein: Anmeldezahlen in den Eingangsklassen, Unterrichtsausfall und Vertretungen, Anzahl der Abgänge, Abiturergebnisse (Notenschnitte, Durchfaller, Rücktritte) oder Ergebnisse aus Jahrgangsstufentests.¹

Im nächsten Schritt wird bewertet, wie die Schule die Daten aufbereitet, analysiert und bei Bedarf Verbesserungsmaßnahmen ableitet – ob bzw. wie also eine datengestützte Schulentwicklung betrieben wird. Ein wichtiger, zugleich aber auch besonders schwieriger Punkt hierbei ist die geeignete Segmentierung der Daten.² So wird es beispielsweise schwierig sein, aus dem punktuell betrachteten, alle Fächer umfassenden Gesamtergebnis einer Schule im Abitur differenzierte Rückschlüsse über die Qualität der schulischen Arbeit zu ziehen und Maßnahmen abzuleiten. Dazu müssten über mehrere Jahre hinweg die Ergebnisse sinnvoll segmentierter Schülergruppen in einzelnen Fächern betrachtet werden.³

Systematische Selbstbewertung im Zyklus der Qualitätsentwicklung

Wenn eine Schule die systematische Selbstbewertung durchgeführt hat, wird sie im Ergebnis ein klares Bild ihrer Stärken und ihrer Verbesserungsbereiche erhalten. Somit wird die Selbstbewertung der Startpunkt eines neuen Zyklus der Qualitätsentwicklung sein. Unter Einbeziehung möglichst der gesamten Schulgemeinschaft wird man Verbesserungsmaßnahmen planen, priorisieren und umsetzen. Nach einiger Zeit werden die neuen Vorgehensweisen evaluiert und bei Bedarf angepasst. Dies wird in vielen Fällen schon nach relativ kurzer Zeit durch begrenzte, anlassbezogene Evaluation geschehen; es kann aber auch im Rahmen der nach mehreren Jahren erneut durchgeführten systematischen Selbstbewertung erfolgen.

¹ Zahlreiche weitere mögliche Indikatoren finden sich im Datendokument.

² vgl. André Moll: „Die RADAR-Bewertungslogik 2020“. In: Excellence-Handbuch, S. 89ff.

³ Wenn beispielsweise die Ergebnisse der Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund im Abitur über mehrere Jahre hinweg verfolgt werden, können Rückschlüsse auf den Erfolg von Fördermaßnahmen wie Sprachbegleitung oder Sprachlich fit fürs Abitur gezogen werden.



Abb. 2: Zyklus der Qualitätsentwicklung durch Selbstbewertung (vgl. Kotter 2003, S. 11)

Gewinn durch regelmäßige systematische Selbstbewertung

Wenn eine Schule diesen Zyklus der Qualitätsentwicklung durch systematische Selbstbewertung regelmäßig durchläuft, bedeutet dies einen gewissen Aufwand – der jedoch einen hohen Ertrag und zahlreiche Vorteile mit sich bringt:

1. Durch die Abarbeitung aller sieben Qualitätsbereiche werden alle relevanten Aktivitäten der Schule untersucht, ihre Vernetzung wird erkannt und wichtige Probleme werden nicht übersehen. Man erhält ein genaues und vollständiges Bild der eigenen Schule und ihrer Leistungsfähigkeit, zusätzliche Erkenntnisse sind kaum erforderlich.
2. In vielen Bereichen werden Stärken der Schule unmittelbar sichtbar, die Mitglieder der Schulgemeinschaft erfahren Wertschätzung ihrer Arbeit.
3. Das Verfahren eröffnet allen Beteiligten die Möglichkeit, kritische Themen anzusprechen und wünschenswerte Verbesserungen auf den Weg zu bringen. Es stärkt die Beteiligung und damit die Verantwortlichkeit Vieler und trägt so dazu bei, die Zusammenarbeit innerhalb der Schulgemeinschaft und die Identifikation mit der Schule zu stärken.
4. Das Verfahren ermöglicht es der Schule als komplexer Organisation, Veränderungsbedarfe frühzeitig zu erkennen und Veränderungsprozesse bewusst zu steuern.
5. Das Verfahren stellt Transparenz in der Schulgemeinschaft her.
6. Das Verfahren liefert Orientierung und eine zuverlässige Basis, um notwendige Veränderungen zu begründen und die Schulgemeinschaft davon zu überzeugen.

Systematische Selbstbewertung und externe Evaluation

So wie die Selbstbewertung nimmt auch die externe Evaluation einen bedeutenden Platz im Zyklus der Qualitätsentwicklung ein: Sie identifiziert ebenfalls Verbesserungsbereiche, liefert der Schule Daten, aus denen Handlungsbedarfe abgeleitet werden, und leitet so einen Zyklus der Qualitätsentwicklung ein, in dem unter anderem Zielvereinbarungen geschlossen, umgesetzt und evaluiert werden.

Externe Evaluation und Selbstbewertung können einander nicht ersetzen, sondern ergänzen sich wechselseitig. Eine Schule, die nachhaltige Qualitätsentwicklung betreiben will, braucht beides: den Blick von außen, der zentrale neue Impulse liefern kann, und die Innensicht, die es erlaubt, Schulentwicklungsthemen nachhaltig und unter breiter Beteiligung zu bearbeiten. Daher richtet die externe Evaluation den Blick auch darauf, ob an der Schule Systeme der Qualitätssicherung und -entwicklung vorhanden sind.

Quellennachweis

European Foundation for Quality Management (Hrsg.) (2020). The EFQM-Hamdani Education Model. Brüssel.

Kotter, Karl-Heinz (Hrsg.) (2003). Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft. Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell. Wolnzach.

Moll, André & Khayati, Saousen (Hrsg.) (2021). Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM-Modells 2020. Kissing.

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (Hrsg.) (2015). Gymnasium 2020. Grundlagen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. München.

Der Weg Ihrer Schule zur systematischen Selbstbewertung: praktische Schritte und Unterstützungsangebote

Wenn Sie mit Ihrer Schule den Weg der systematischen Selbstbewertung einschlagen wollen, kommt es zuerst darauf an, das Kollegium zu informieren und Interesse zu wecken. Für die Erstinformation des Kollegiums können Sie neben diesem Leitfaden – insbesondere der Einführung – [die Website des ISB](#) nutzen, wo Sie auch eine knappe [Überblicksinformation](#) finden.

Eine wesentliche Unterstützung für Schulen, die die systematische Selbstbewertung zum ersten Mal durchführen wollen, stellen zweieinhalbtägige **Workshops** dar, die von mehreren MB-Dienststellen – zum Teil bezirksübergreifend – angeboten werden. In der Regel nehmen acht Lehrkräfte an den Workshops teil, die einen guten Querschnitt durch das Kollegium abbilden sollten, da es für die Bewertung der Qualitätsanforderungen unterschiedliche Perspektiven braucht – von Schulleitung, Personalrat, erfahrenen Funktionsträgern und jüngeren Lehrkräften. Möglichst alle Kolleginnen und Kollegen sollten eine Erstinformation über die systematische Selbstbewertung erhalten, damit sich niemand übergangen fühlt und damit geeignete und interessierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer für den Workshop ausgewählt werden können.

Bei den Workshops erhalten Sie eine grundlegende Einführung in das Verfahren der systematischen Selbstbewertung, vor allem aber hat jedes Team ausreichend Zeit, die eigene Schule umfassend und systematisch zu betrachten. Dazu werden online bearbeitbare **Formulare** verwendet, anhand derer jede Qualitätsanforderung darauf überprüft wird, ob hier bereits eine Stärke oder ob ein Verbesserungsbereich vorliegt. Gegen Ende des Workshops wird auch das weitere Vorgehen an der eigenen Schule thematisiert. Es geht um die Frage, wie möglichst das gesamte Kollegium beteiligt werden kann, wie ein Konsens bezüglich der zu bearbeitenden Verbesserungsbereiche hergestellt wird, welche Verbesserungsmaßnahmen formuliert und wie sie priorisiert und umgesetzt werden können. Hierfür kann bei der Weiterarbeit an der Schule die Unterstützung durch externe **Schulentwicklungsmoderatorinnen oder -moderatoren** sehr wichtig sein.

Für die Bearbeitung der Qualitätsbereiche 6 und 7 gibt es ebenfalls Unterstützungsangebote. Das [Online-Befragungssystem](#) der Qualitätsagentur kann genutzt werden, um die Wahrnehmungen der Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Partner und Interessengruppen durch regelmäßige Befragungen zu erfassen (Qualitätsbereich 6). Zur Erfassung der strategie- und leistungsbezogenen Ergebnisse (Qualitätsbereich 7) steht ein **Datendokument** zur Verfügung, in dem bereits Referenzwerte zu wichtigen Kennzahlen eingetragen sind und mit dessen Hilfe die Schulen ihre Ergebnisse langfristig dokumentieren können.

Das Datendokument, die Bewertungsformulare sowie weitere Erläuterungen und Hilfestellungen finden Sie im Mebis-Raum [Selbstbewertung am Gymnasium](#). Informationen dazu, welche Unterstützungsangebote bei Ihnen vor Ort zur Verfügung stehen, erhalten Sie bei Ihrer MB-Dienststelle.

Weitere Informationen:

Das Datendokument, die Bewertungsformulare sowie weitere Erläuterungen und Hilfestellungen finden Sie im Mebis-Raum **Selbstbewertung am Gymnasium**:

<https://lernplattform.mebis.bycs.de/course/view.php?id=1342731>



Herausgeber

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München

Diese Handreichung wurde im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus erarbeitet.

Leitung des Arbeitskreises

Direktor Anselm Råde
LtD. OStD Richard Rühl

Leiter des ISB
Ministerialbeauftragter für die
Gymnasien in Oberbayern-Ost

Mitglieder des Arbeitskreises

StD Matthias Haus
OStDin Birgit Korda
StDin Lilly Nürnberger
StD Torsten Oehl
StDin Anita Ulbrich

MB-Dienststelle Oberbayern-Ost
Gymnasium Grünwald
Gymnasium Kirchheim
Gymnasium Kirchheim
MB-Dienststelle Niederbayern

Anschrift

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung
Schellingstraße 155, 80797 München

Telefon 089 2170-2101

E-Mail: kontakt@isb.bayern.de

Internet: www.isb.bayern.de

Abbildung auf der Titelseite

©iStockphoto.com/ALotOfPeople

Gestaltung

Eischer-Werbung, Zur Sonnenwiese 9, 91710 Gunzenhausen
info@eischer-werbung.de

Stand

November 2023