



## ***Eine neue Konzeption externer Evaluation als Teil des schulischen Qualitätsmanagements in Schleswig-Holstein***

- 1. Begründungszusammenhang***
- 2. Konzeptioneller Grundansatz***
- 3. Ziele***
- 4. EVIT-Handbuch***
- 5. Teamzusammensetzung***
- 6. Qualitätsbereiche, Indikatoren***
- 7. EVIT-Ablauf***
- 8. Qualifizierung der Teams***
- 9. Erste Ergebnisse***
- 10. Empfehlungen der EVIT-Teams***
- 11. Weiterentwicklung von EVIT***
- 12. Gelingenshinweise***



# **1. Begründungszusammenhang**

***Erweiterte Spielräume für die Schule als pädagogische Handlungseinheit machen Schulentwicklung durch die Beteiligten erforderlich***

***Damit verbunden***

- 1. Aufwertung der Leitungsfunktionen der Schule***
- 2. erweiterte Mitverantwortung der Lehrkräfte für die Gestaltung der Schule***
- 3. Festlegung verbindlicher Qualitätsstandards zur Zielorientierung***
- 4. Zyklische Überprüfung durch interne und externe Verfahren der Evaluation (Schulprogramm, EVIT)***
- 5. Schlussfolgerungen ziehen aus systematisch erfassten Rückmeldungen***
- 6. Veränderung der Rolle der Schulaufsicht: mehr Systemberatung, weniger Detailaufsicht und -steuerung***

## **2. Grundansatz von EVIT**



***Grundlegendes Infragestellen unserer kulturell geprägten Auffassung von schulischer Arbeit:***

- ***Vom „Autonomie-Paritätsverständnis“ hin zum:***
- ***Verständnis von Schule als pädagogischer Handlungseinheit, die sich systematisch und regelmäßig Informationen zur Wirksamkeit der eigenen Arbeit einholt***

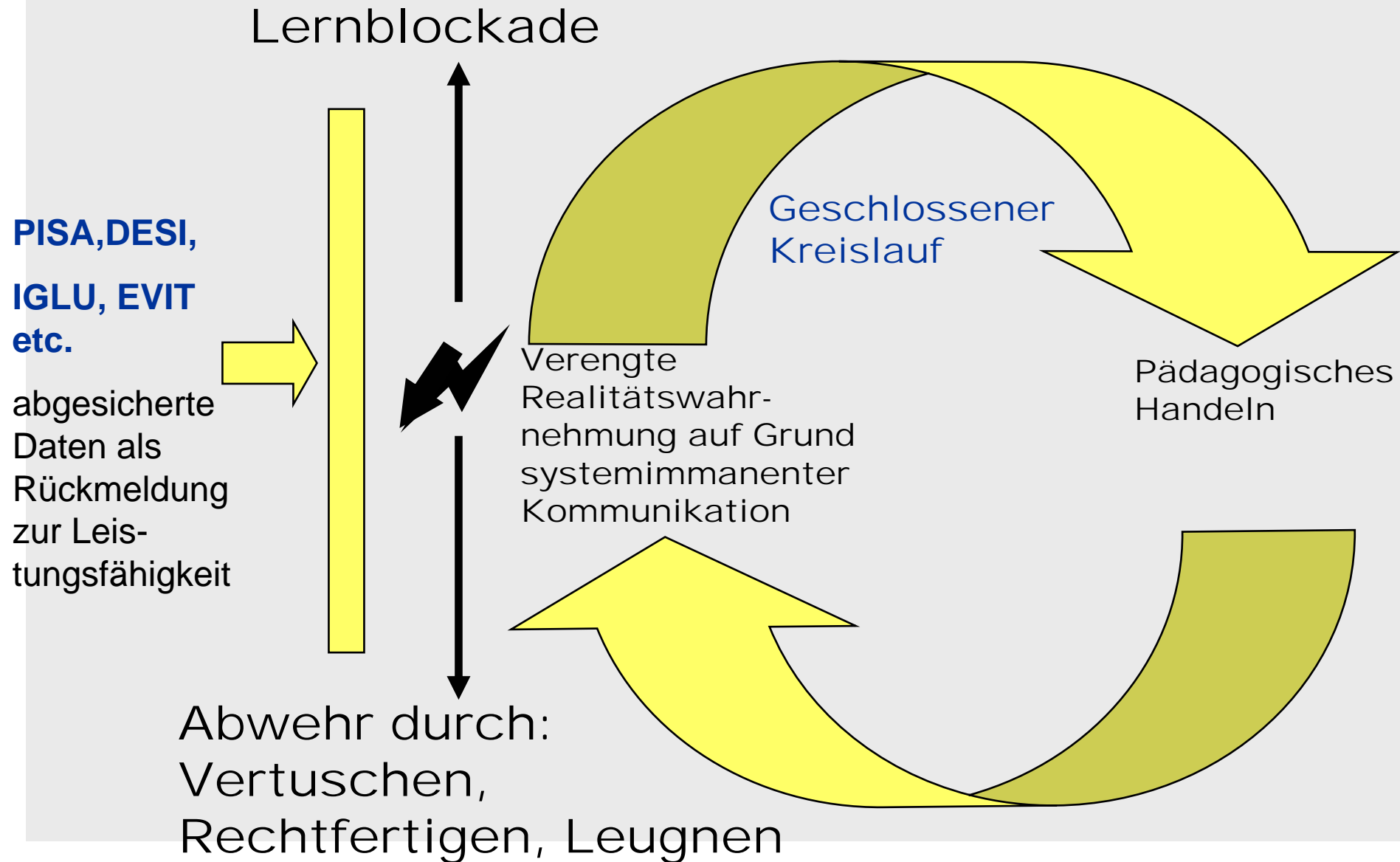
***Kulturbruch, Neues löst neben freudiger Spannung auch Ängste aus***

***Evaluation ohne Folgen ist Vergeudung von Mitteln***

## Modell 2: Schule als offenes System



# Modell 1: Schule als geschlossenes System





- 1. Externe Überprüfung so weit wie möglich für die Unterrichts- und Schulentwicklung nutzen, Integration der externen Rückmeldungen in die internen Schulentwicklungsprozesse**
- 2. Weitgehende „Metaevaluation“ anstreben: Schulprogramm als Ausgangslage für EVIT, Ergebnisse der Selbstevaluation nutzen**
- 3. pragmatischer Ansatz: keine Systemveränderung durch Abschaffung der Schulaufsicht oder Einrichtung eines Inspektorats, sondern Weiterentwicklung durch stärkere Ausrichtung auf Begleitung und Beratung**
- 4. Akzeptanz der Beteiligten anstreben, Veränderung der Rollen von Schulleitung, Lehrkräften, Schulaufsicht**
- 5. Reflektierende und entwicklungsoffene Arbeitskultur fördern: kritische Empathie unter Ausschluss von abwertender Kritik oder zudeckender Kumpanei**
- 6. Orientierung an einem klaren und leistbaren Referenzrahmen**

### 3. Ziele von EVIT



*EVIT dient in SH dazu*

- *die Leistungsfähigkeit der Schulen zu überprüfen*
- *Rechenschaft abzulegen über die Verwendung der Mittel*
- *einen Referenzrahmen schulischer Qualität in SH zu veröffentlichen*
- *Selbstvergewisserung zu ermöglichen*
- *den inner- und interschulischen Austausch über Schulqualität zu fördern*
- *die Lehrpläne und Standards zu implementieren*
- *die Verbindlichkeit des Schulprogramms zu erhöhen*
- *Impulse zur schulischen Weiterentwicklung zu setzen*

## **4. Referenzrahmen: EVIT-Handbuch**



- ***Begründung und Zielsetzung***
- ***Qualitätsbereiche***
- ***Indikatoren, Bewertungsstufen***
- ***Ablaufplan***
- ***Varianten***
- ***Abschlussbericht***
- ***Erhebungsinstrumente: Fragebogen, Bogen zum Unterricht, zur Rückmeldung, zu den Schuldaten, zu den Indikatoren***



## **5. Zusammensetzung des EVIT- Teams**



- ***EVIT- Teams in jedem Schulaufsichtsbezirk***
- ***mit je einem Vertreter***
  - ***der Schulaufsicht (Geschäftsführung: Organisation, Zusammenstellung der Teams, Aktenführung, Infrastruktur)***
  - ***des IQSH (OE-Berater, Fachberater)***
  - ***einem selbst gewählten Schulleiter/in einer vergleichbaren Schule in der Region***

# ***EVIT: drei Professionen und ineinandergreifende Kompetenzen***



## ***Schulaufsicht:***

- ***Administrative Erfahrungen***
- ***Beratung von Schulen***
- ***Schulaufsichtliche Erfahrungen***
- ***Systematische Begleitung von Schulentwicklungsprozessen (EVA)***

## ***IQSH-Vertreter/in:***

- ***Systematische Unterrichtsbeobachtung***
- ***Moderation u. Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen***
- ***Übersicht hinsichtlich versch. Instrumente u. Verfahren***

## ***Schulleiter/in einer ähnlichen Schule:***

- ***Führungsmanagement einer Schule***
- ***Administrative Erfahrungen***
- ***Erfahrungen hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen schulischer Gestaltung***



## **Schulaufsicht:**

- **Im Rahmen der veränderten schulaufsichtlichen Arbeit**
- **ein EVIT- Besuch umfasst eine Woche Arbeit**
- **(Aufgabenkritik noch nicht abgeschlossen)**

## **IQSH-Vertreter/in:**

- **Schulentwicklungsberater/innen**
- **Studienleiter**
- **Im Rahmen ihrer Arbeit als haupt- oder nebenamtliche Studienleiter mit Stundenentlastung**

## **Schulleiter/in einer ähnlichen Schule:**

- **Im Rahmen der Tätigkeit als Schulleiter/in**
- **Mittel für durch EVIT ausgefallene Stunden**

## **6. EVIT: Qualitätsbereiche**



***I Bildungs- und Erziehungsprozesse***

***II Schulische Effekte***

***III Lern- und Arbeitsbedingungen***

***IV Die Leitung der Schule***

***V Qualitätsmanagement***

***VI Kooperation***

***Zu den Qualitätsbereichen werden Indikatoren formuliert, die auf fünf Bewertungsstufen eingeschätzt werden mit Formulierung der jeweiligen „Maximalstufe“ als inhaltliche Orientierung (Handbuch S.25)***

## Qualität durch

Kooperation

Die Leitung  
der Schule

Qualitäts-  
management

Lern- und Arbeits-  
bedingungen

## Qualität als

Bildungs- und  
Erziehungsprozesse

schulische Effekte

**Prozess- und Strukturqualität**

**Ergebnisqualität**

# 7. Schritte von EVIT:



## I. Vorbereitung

- 1. Auslosung durch die Schulaufsicht: vier Schulen im Jahr, max. zwei freiwillig*
- 2. Benachrichtigung der Schule max. ein halbes Jahr vorher*
- 3. Zusammenstellung des Teams*
- 4. Vorgespräch zw. Evaluationsteam u. EVIT- Schulausschuss: Festlegung des Verfahrens*
- 5. Zusammenstellung von Schuldaten, Parallel- bzw. Vergleichsarbeiten u. Fragebögen (Online)*



## **II. Evaluationsbesuch**

- **Zweitägiger Schulbesuch des EVIT- Teams, Bezug:**
  - **gesetzte und verabredete Indikatoren zu Qualitätsbereichen**
  - **verabredetes Verfahren ( Gestaltung der Tage)**
  - **Ergebnisse der Datenerhebungen und Auswertung der Schuldaten**
- umfasst**
  - **Unterrichtsbesuche,**
  - **Gespräche,**
  - **standardisierte Beobachtungen**
- **Grundlage: EVIT- Qualitätshandbuch**



## ***Beispiel:***

### ***1. Tag***

***8.00 Uhr Schulrundgang***

***8.50 Uhr Unterrichtsrundgang***

***als „Open Door“ ( 4 Std.)***

***Mittagspause***

***13.30 Uhr Evaluationsgespräche (Vertreter/innen  
der Schülerschaft, Eltern, Schulträger)***

***16.00 Uhr Zwischenbilanz des EVIT-Teams***

***17.00 Uhr Ende des ersten Tages***





## **2. Tag**

**8.00 Uhr Unterrichtsrundgang nach Vorschlag der  
Schule z.B. einzelne Fächer, Schwerpunkte ( 5 Std.)**

**Mittagspause**

**13.30 Uhr Evaluationsgespräche (Vertreter/innen  
des Kollegiums, Schulleitung, Schulleiter)**

**16.00 Uhr Abschlussgespräch mit allen  
Interessierten bzw. dem EVIT- Schulausschuss**

**17.00 Uhr Ende des zweiten Tages**



### **III. Auswertung: EVIT-Protokoll**

***EVIT- Team fasst die gesamten Ergebnisse in einem knappen Arbeitsprotokoll ( max. 20 S.) zusammen:***

- 1. Positive Aspekte***
- 2. Kritische Rückmeldungen u. Entwicklungsbedarfe***
- 3. Empfehlungen für die zukünftige Weiterentwicklung***

***Grundlage: Bewertung der Qualitätskriterien***

***Arbeitsprotokoll wird im Konsens verfasst, keine Minderheitsvoten möglich***

***Auflösung der EVIT-Teams: Mitglieder übernehmen wieder ihre genuinen Funktionen als Schulrät/innen, Schulleiter/innen, Studienleiter/innen***

## **IV. Konsequenzen**



- **Schulleitung sichert die innerschulische Diskussion des EVIT-Arbeitsprotokolls (Schulkonferenz)**
- **Mitteilung an die Schulaufsicht nach max. 3 Monaten:**
  - a) **Kommentierung des Berichts, Festlegung von Konsequenzen/Maßnahmen für die schulische Weiterentwicklung**
  - b) **Rückmeldung für das EVIT- Team durch die Schule**
- **Prüfung der Kommentierung des EVIT-Protokolls und den daraus abgeleiteten Maßnahmen durch die Schulaufsicht**
- **Die Schule integriert die beschlossenen Maßnahmen in die kontinuierliche Schulentwicklungsarbeit**
- **Schulaufsicht vereinbart mit der Schule überprüfbare Schritte zur Lösung der aufgezeigten Probleme.**
- **Regelmäßige Berichterstattung der Schule**
- **Weitere Begleitung des Schulentwicklungsprozesses durch Schulaufsicht**

## **8. Qualifizierung der EVIT-Teams**



***EVA als Vorläufer von EVIT : Qualifizierung der Schulaufsicht für die Begleitung von Schulentwicklungsprozessen,***

***Ausbildung von OE-Berater/innen in SH durch das Landesinstitut***

- ***1999 – 2002: Schulaufsicht begleitet Schulen in der Entwicklung von Schulprogrammen, verbindliche Gespräche zwischen Einzelschulen und Schulaufsicht***
- ***Ab 2001 konzeptionelle Entwicklung von EVIT, wissenschaftlich begleitete Pilotierung ab 2003***
- ***kontinuierliche Rückkoppelung mit Schulaufsicht, IQSH und Schulen in SH durch zahlreiche Veranstaltungen, mehrere Überarbeitungen***
- ***Seit 2002 gezielte Fortbildungsmaßnahmen für die Vertreter der Schulaufsicht und des IQSH***

## 9. Erste Ergebnisse: Zahl der Schulen bis Mai 2005



	GS	HS	GHS	Fös	RS	Gym	IGS
<b>Gesamt zahl Schulen</b>	426	48	198	139	167	104	27
<b>Anzahl EVIT- Schulen</b>	59	4	16	16	23	22	8
<b>In %</b>	13,8	8,3	8,1	11,5	13,8	21,2	29,6

## 9. Erste Ergebnisse: Positive Hinweise



1. Die technisch-organisatorische Seite des Verfahrens klappt -trotz einiger Pannen vor allem im Online-Verfahren
2. Die Akzeptanz für EVIT wächst, Verfahren stößt auf wenig Widerstand, großes Interesse bei Schulleiter/innen, Eltern, Schülern
3. Große Bereitschaft der Schulleiter/innen, sich an den EVIT-Teams zu beteiligen
4. Zielsetzung von EVIT wird grundsätzlich erreicht: Anstöße zur schulischen Entwicklung, insbesondere der Unterrichtsgestaltung
4. EVIT ist trotz aller Belastungen der Beteiligten machbar
5. Schulleiter nutzen EVIT auch, um gegenüber dem Schulträger Mittel einzufordern und ihre Stellung im Kollegium zu stärken
6. Der Ansatz, EVIT-Teams zu bilden und die Schulaufsicht einzubinden, trägt, EVIT ist für alle ein intensiver Lernprozess



### **Häufig an EVIT gestellte Frage:**

*Bewährt sich die Zusammenführung von schulaufsichtlichen und „inspektorischen“ Aufgaben, sind die Funktionen als Dienstvorgesetzter und „Evaluator“ miteinander vereinbar?*

- 1. Keine erkennbaren Anzeichen dafür, dass die Rolle der Schulaufsicht den EVIT- Zielen abträglich ist*
- 2. Erfahrungen der Vertreter der Schulaufsicht in den EVIT-Teams tragen offensichtlich zum Gelingen bei, Schulaufsicht sichert die für EVIT notwendige Infrastruktur und institutionelle Anbindung*
- 3. EVIT-Teams bilden tragfähige Grundlage für eine professionelle Rückmeldung, Funktion der Schulaufsicht wird durch EVIT-Teams neutralisiert*
- 4. Beteiligung der Schulaufsicht sichert Umsetzung der Maßnahmen zur schulischen Entwicklung, vermeidet Schnittstellenproblematik zwischen Inspektorat und Schulaufsicht*

## 9. Erste Ergebnisse: Probleme



1. *Die EVIT-Besuche und Berichte sind von sehr unterschiedlicher Qualität*
2. *Aufwand und Ertrag werden unterschiedlich beurteilt*
3. *EVIT-Berichte sind zu wenig systematisiert, Daten werden nicht ausreichend ausgewertet, Datendarstellung ungenügend*
4. *Entwicklung von „regionalen EVIT-Kulturen“, Verfahren nicht ausreichend standardisiert, Reliabilität unzureichend*
5. *Es fehlt an ausreichenden Infrastruktur für die Koordination, Vorbereitung und Auswertung der Prozesse und die ständige Qualifizierung der EVIT-Teams*
6. *Unterstützungsangebot für die Schulen unzureichend*
7. *Ungeklärte Frage der Ressourcen, 6 Jahre und mehr als Zyklus zu lang*



## 10. Empfehlungen der EVIT-Teams: 11 Gymnasien

### **I Bildungs- und Erziehungsprozesse**

*für mehr Methodenvielfalt sorgen, Schulung von Lerntechniken,  
Formen selbständigen Arbeitens fördern (7)*

*gemeinsame Unterrichtsentwicklung in der Fachkonferenz,  
gegenseitige Hospitation, Planung von Unterricht (6)*

*fächerübergreifendes Lernen verstärken (5)*

*mehr individuelle Förderung, Binnendifferenzierung (4)*

# 10. Empfehlungen der EVIT-Teams: 35 Grundschulen



## **I Bildungs- und Erziehungsprozesse**

*methodische Weiterentwicklung, einen handlungs- und schülerorientierten Unterricht stärken (15)*

*individuelle Förderung verbessern, mehr Binnendifferenzierung und diagnostische Informationen zur individuellen Förderung (15)*

*Eigenaktivität und Verantwortungsübernahme der Schüler für Lernprozesse fördern (10)*

*Grundsätze der Leistungsbewertung erarbeiten, mehr Transparenz bei der Leistungsbeurteilung (6)*

*Teamstrukturen der Lehrkräfte aufbauen, Vergleichsarbeiten gemeinsam auswerten, gemeinsame Unterrichtsentwicklung (7)*

## 10. Empfehlungen der EVIT-Teams: 11 Realschulen

### ***I Bildungs- und Erziehungsprozesse***

*mehr Methodenvielfalt im Unterricht, Eigenverantwortung und Handlungsorientierung stärken (11)*

*Verfahren der Binnendifferenzierung und der individuellen Förderung verstärken (7)*

## 10. Empfehlungen der EVIT-Teams: 5 IGS

### ***I Bildungs- und Erziehungsprozesse***

*gemeinsame Unterrichtsentwicklung der Lehrkräfte, mehr  
Methodenvielfalt, Möglichkeiten eigenständigen Lernens erweitern(3)*

*Binnendifferenzierung verstärken (3)*

## **11. Weiterentwicklung von EVIT**

### ***Folgerungen aus der Evaluation ab November 2003:***

- 1. Verbindlichere Regelungen zur Sicherung der schulischen Weiterentwicklung nach dem EVIT-Besuch*
- 2. Stärkere Standardisierung des EVIT-Berichts*
- 3. Überarbeitung der Fragebogen*
- 4. Verbesserung des Online-Verfahrens*
- 5. Erweiterung des Qualitätsrahmens*
- 6. weitere Indikatoren zur Beobachtung und Bewertung der Unterrichtsqualität*

## 12. Erfolgshinweise: Umsetzung von EVIT



1. *Vorhandene Kompetenzen nutzen und weiter qualifizieren*
2. *Konzeption in mehreren Schritten erarbeiten, kein fertiges Gesamtpaket schnüren, Pilotierung, wiss. Begleitung*
3. *Langer Diskussionsvorlauf notwendig, Transparenz aller Schritte, offene Kommunikation des Verfahrens, Rückmeldungen nutzen*
4. *Probleme offen benennen, Optimierung des Verfahrens im Prozess anstreben*
5. *Lehrkräfte stärken und schützen, Sicherungen einbauen, Verfahren darf nicht für Pauschalkritik an Schulen/Lehrkräften missbraucht werden*
6. *Vorteile und Nutzen des Verfahrens für die Beteiligten klar machen*
7. *Gute technisch-organisatorische Vorbereitung und Durchführung sicherstellen*
8. *Teams ausreichend vorbereiten und prozessorientiert professionalisieren*



## OECD-Bericht 2004:

- „Das deutsche Bildungssystem sieht sich der Herausforderung gegenüber, eine neue Kultur der Evaluation zu schaffen und die Rechenschaftslegung zu einem festen Bestandteil des Berufsbildes der Lehrkräfte zu machen.“*
- „Eine Qualitätskultur mit Elementen wie Feedback geben und empfangen, Kooperation beim Evaluationsprozess und Bereitschaft zu ständiger Verbesserung sollte zu einer zentralen Säule des neuen Lehrerleitbilds werden“*
- „Der Berufsstand muss anerkennen, dass die ständige Evaluation und Verbesserung seiner Tätigkeit eine entscheidende Voraussetzung für die fortdauernde Unterstützung der Schulen durch die Öffentlichkeit ist.“*