

# SchulVerwaltung

Zeitschrift für Schulgestaltung  
und Schulentwicklung

[www.schulverwaltung.de](http://www.schulverwaltung.de)



## PERSPEKTIVEN

Erfolge wahrscheinlicher werden lassen

## EVALUATION – BEREICHERUNG ODER BELASTUNG?

### SCHULEN GESTALTEN UND DATENGESTÜTZT WEITERENTWICKELN

Selbstevaluation und externe Evaluation bzw. Schulinspektion sind heutzutage Bestandteile des schulischen Qualitätsmanagements. Im Zentrum stehen Datengewinnung, deren Bewertung und Nutzung, um die Qualität schulischer Arbeit weiterzuentwickeln bzw. Bewährtes zu bewahren. Die Verantwortung dafür tragen die schulischen Führungskräfte, aber natürlich auch die Schulaufsicht im Rahmen des Schulsystems.



## Evaluation – Bereicherung oder Belastung?

Stephan Gerhard Huber  
Guri Skedsmo

Liebe Leserin, lieber Leser, Qualitätsmanagement ist ein Leitbegriff, der heute sowohl in privatwirtschaftlichen als auch in öffentlichen Handlungsfeldern von größter Relevanz ist. Vor allem im Bildungsbereich spielen Fragen nach der Qualität im Rahmen von Schulentwicklung eine zunehmend bedeutende Rolle: Was ist eine gute Schule? Was ist guter Unterricht? Wie können Schule und Unterricht verbessert werden?

Unterschiedliche Formen der Evaluation sind heutzutage Bestandteile des schulischen Qualitätsmanagements. Im Zentrum stehen Datengewinnung, deren Bewertung und Nutzung in weiteren Prozessen, um die Qualität schulischer Arbeit in priorisierten Bereichen weiterzuentwickeln und in anderen Bereichen bewährte Qualität zu bewahren.

Die Verantwortung für eine datengestützte Schulentwicklung tragen die schulischen Führungskräfte. Für ein qualitativvolles und effizientes Qualitätsmanagement, und damit für die Evaluation sowie die Schulentwicklung, werden jedoch alle an

Schule Beteiligten benötigt, das sind die Mitglieder der Steuergruppen, das gesamte Kollegium sowie die Eltern, die Schüler, ja in manchen Fällen sind es auch außerschulische Partner.

Anliegen dieser Ausgabe ist es, Erkenntnisse zu gelingender Evaluation zusammenzustellen, aber auch Spannungen durch oder über Evaluation aufzuzeigen.

Zunächst widmen wir uns dem Qualitätsverständnis von Evaluation und beleuchten u.a. wie bedeutsam es ist, als Schulleitung »die wichtigen Dinge anzupacken« und loten schließlich kritisch Potenzial und Machbarkeit von Evaluation aus.

Der zweite Teil widmet sich der datengestützten Unterrichtsentwicklung. Ein Modell für unterrichtsbezogenes Qualitätsmanagement wird beschrieben, Chancen und Grenzen ergebnisorientierter Unterrichtsentwicklung auf Basis von externen Diagnostiktests thematisiert und Beispiele, wie Schülerrückmeldungen für ihre Unterrichtsentwicklung genutzt werden, aufgezeigt.

Im dritten Teil werden die externe Evaluation und die Schulinspektion beleuchtet. Die Autoren in diesem Abschnitt präsentieren empirische Ergebnisse von Schulleiterbefragungen und diskutieren, welche Rolle Zielvereinbarungen spielen, um externe Evaluationsergebnisse für interne Entwicklungsprozesse zu nutzen. Schließlich betrachtet ein Beispiel, wie schulische Qualität in einer Volksschulgemeinde entwickelt werden kann.

Im Teil Selbstevaluation und Feedback präsentieren wir ein Selbstevaluationsportal und unterstreichen die Bedeutung von Feedback als Grundvoraussetzung jeglicher Qualitätsarbeit. Abschließend präsentieren wir zwei Beispiele der Selbstevaluation.

In den Perspektiven schließlich öffnen wir den Blick und stellen in Interviews und Statements exemplarische Vorhaben und Entwicklungen aus dem deutschsprachigen Raum vor.

Schalten Sie sich die Online-Ausgabe Ihrer Zeitschrift einfach und bequem frei unter: [www.schulverwaltung.de/freischalten](http://www.schulverwaltung.de/freischalten)



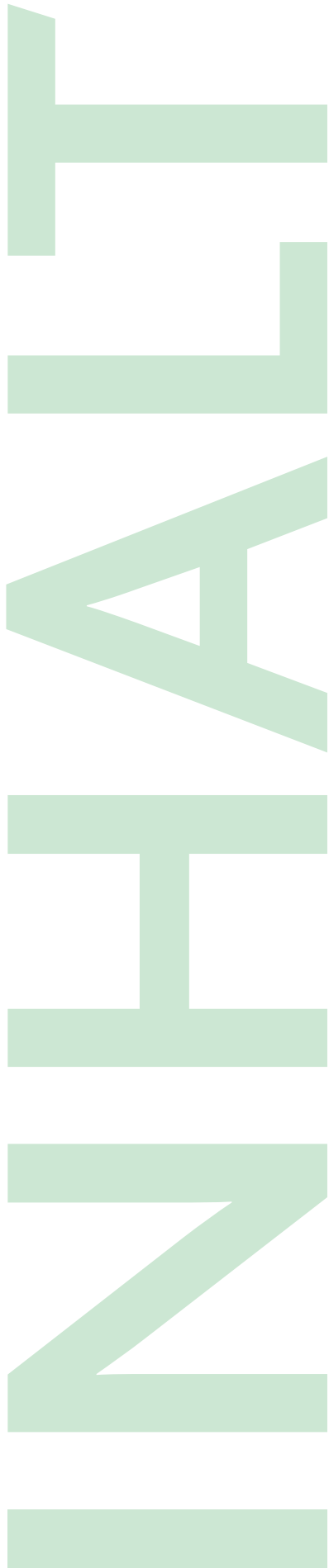
### So einfach geht's:

1. Gehen Sie gleich online auf [www.schulverwaltung.de/freischalten](http://www.schulverwaltung.de/freischalten)
2. Geben Sie Ihren **persönlichen Freischaltcode** ein und registrieren Sie sich in nur wenigen Minuten. Die Freischaltung ist für Premium-Mitglieder kostenlos.



... lässt keine Fragen offen.





**Evaluation als Rationalitätssteigerung in der Schulentwicklung? 6**  
Über Evaluation ist in den letzten Jahren viel gesprochen worden, vielleicht so viel, dass man mitunter gar nicht mehr wissen kann, was denn eigentlich gemeint ist. Es gilt daher, einige Klärungs- und Differenzierungsversuche zu unternehmen.

**Ergebnisorientierte Unterrichtsentwicklung auf Basis von Diagnostetests 15**  
Lernstandserhebungen bzw. Vergleichsarbeiten (VERA) sind ein effizientes Diagnoseinstrument. Die Ergebnisrückmeldungen bieten eine gute Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung des Fachunterrichts.

→ **EDITORIAL 1**

→ **ZUM QUALITÄTS-  
VERSTÄNDNIS VON  
EVALUATION**

*Stephan Gerhard Huber*  
**Anforderungen an Schulleitungen zum Qualitätsmanagement 4**

Komplexe Prozesse initiieren, steuern und auswerten

*Stephan Gerhard Huber / Nadine Schneider*  
**Qualitätsmanagement-Modelle im Schnellüberblick @**

Modelle und Verfahren des Qualitätsmanagements versuchen, die Arbeit an der Qualität in Organisationen systematisch zu unterstützen

*Nils Berkemeyer*  
**Evaluation als Rationalitätssteigerung in der Schulentwicklung? 6**

Irrfahrten schulischer Evaluation beenden

*Stephan Gerhard Huber*  
**Gelingensbedingungen von Evaluation 8**

Bewertung – Akzeptanz – Handeln

*Stephan Gerhard Huber / Selin Kilic*  
**Evaluation: ungeliebte Pflichtaufgabe? 10**

Ausgewählte Ergebnisse der Schulleitungsstudie D-A-CH

→ **DATENGESTÜTZTE  
UNTERRICHTS-  
ENTWICKLUNG**

*Hans-Günter Rolff*  
**Unterrichtsbezogenes Qualitätsmanagement (UQM) 12**

Skizze eines komplexen Modells

*Kevin Isaac*  
**Ergebnisorientierte Unterrichtsentwicklung auf Basis von Diagnostetests 15**

Umgang mit Ergebnissen aus Lernstandserhebungen

*Wolfgang Beywl*  
**Luise 18**  
Eine Garantin für nützliche Selbstevaluation von Unterricht

*Dietlinde Granzer / Regine Berger*  
**Schüler fragen – Schülerfeedback einholen 22**

Erkenntnisquelle für die Entwicklung der Schule und die Optimierung von Unterrichtsqualität nutzen

*Pit Rulff*  
**Unterrichtsentwicklung an der Ernst-Litfaß-Schule 24**

Das »Netzwerk Schülerbefragung zur Unterrichtsqualität«



**Schüler fragen – Schülerfeedback einholen 22**

In den letzten Jahren hat Feedback auch über den Weg der Evaluation Einzug in der Schule gehalten. Zwar werden Schülerinnen und Schüler verstärkt eingebunden, dennoch gibt es noch viele Vorbehalte.

**Steuerung durch Erwartungen? 26**

Gelingt es, Schulentwicklung durch Schulinspektion zu steuern und zu fördern? Die Autoren dieses Beitrages befassen sich mit der Bedeutung von Erwartungen, die im Kontext von Schulinspektionen gesetzt werden.

**Jahrestagung als Raum der Evaluation und der gemeinsamen Planung 39**

Eine wichtige Rolle im Reformprozess der Robert-Bosch-Gesamtschule kommt den sogenannten »Jahrestagungen« der Fachbereichs- und Jahrgangseleitungen zusammen mit der kollegialen Schulleitung zu.

→ **EXTERNE EVALUATION & SCHULINSPEKTION**

*David Kemethofer / Guri Skedsmo / Herbert Altrichter / Stephan Gerhard Huber*

**Steuerung durch Erwartungen? 26**  
Gelingt es, Schulentwicklung durch Schulinspektion zu steuern und zu fördern?

*Guri Skedsmo / Stephan Gerhard Huber*  
**Externe Evaluation und Schulinspektion in der Schweiz @**  
Ausgewählte Ergebnisse der ersten Befragung von Schulleiterinnen und Schulleitern

*Moritz G. Sowada*  
**Sinn und Nutzen externer Evaluation am Beispiel von Schulinspektion 29**  
Mit Zielvereinbarungen von der Kontrolle zur Entwicklung?

*Markus Mendelin*  
**Schulentwicklung im Kontext der Bildungslandschaft 32**  
Maßvolle, praxisnahe und plausible Qualitätsentwicklung

→ **SELBSTEVALUATION & FEEDBACK**

*Holger Gärtner*

**Feedbackkultur auf mehreren Ebenen 34**  
Das Selbstevaluationsportal als Unterstützungsangebot zur Evaluation der eigenen Arbeit

*Uwe Hameyer*  
**Feedback 36**  
Zur Wirksamkeit von Rückmeldungen in Schulentwicklungsprozessen

*Herbert Altrichter*  
**Organisation von Evaluationsvorhaben @**  
Ideen und Vorgangsweisen

*Wilfried Kretschmer*  
**Jahrestagung als Raum der Evaluation und der gemeinsamen Planung 39**

Kritische Evaluation – Demokratische Planung – Verbindliche Umsetzung

*Peter Baumann*  
**Professionalisierung durch schulinterne Qualitätsentwicklung – profilQ 42**  
Eine Initiative der Berufsverbände Schweizer Lehrerinnen und Lehrer LCH und Schulleitungen VSLCH

→ **PERSPEKTIVEN**

**Erfolge wahrscheinlicher werden lassen 43**  
Zwei Bildungsforscher im Gespräch zum Thema Evaluation

**Qualitätsarbeit an der Schule Erlern 46**  
Interview mit der Q-Verantwortlichen der Schule, Carola Müller

*Petra Osterer*  
**Die Passung muss stimmen @**  
Ein Kommentar zu Evaluation und Schulentwicklung in Österreich aus der Sicht einer »gemeinen alpenländischen« Pädagogin

→ **IMPRESSUM | VORSCHAU 48**