



## Qualitätsmanagement, Evaluation und Selbstbewertung

– Begriffsklärungen und  
Relevanz für die Schulen –

Armin Lohmann  
Alfred Offen-Grodzki  
Dr. Peter Knorn



Niedersachsen

## Einführung

Alle, die an Schule interessiert sind, dort arbeiten oder selbst zur Schule gehen, wollen eine „gute Schule“. Dieses gilt nicht nur für Lernen und Lehren, sondern auch im Hinblick auf

- die Wirksamkeit guten Unterrichts,
- die Wertevermittlung,
- das Schul- und Lernklima,
- eine gute Alltags- und Lernorganisation,
- das Schulmanagement,
- den optimalen Einsatz der Personal- und Sachmittel sowie
- die Ziele und Strategien der Schule.

Damit das Gelingen kann, müssen die Schulen vor allem über ein gemeinsam getragenes Verständnis über die eigenen Qualitäten und Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung sowie über mehr Gestaltungsfreiräume verfügen. Im pädagogischen, finanziellen und personellen Bereich werden ihnen diese Freiräume in Niedersachsen seit dem 01.08.2007 verstärkt eingeräumt, denn seitdem sind sie eigenverantwortlich. Verbunden mit den Freiräumen ist jedoch unter anderem die Verpflichtung zum Überprüfen und Bewerten der eigenen Ergebnisse.

Was diese Verpflichtung bedeutet und in welchem Zusammenhang sie zur Qualitätsorientierung und -entwicklung steht, soll nachfolgend dargestellt werden. Hingewiesen wird dabei auch auf Materialien und Internetportale, die eine vertiefende Auskunft bieten.

### 1 Auftrag zur Überprüfung und Bewertung des Erfolgs schulischer Arbeit (§ 32 Abs. 3 NSchG)

#### 1.1 Wozu sind Schulen verpflichtet?

Den Lernzuwachs ihrer Schülerinnen und Schüler zu bewerten, ist für Lehrerinnen und Lehrer selbstverständlich. Zunehmend wird aber auch ihr Beitrag zu den Lernergebnissen sowie zur Verbesserung der schulischen Arbeit insgesamt hinterfragt.

Nunmehr fordert das Niedersächsische Schulgesetz (► NSchG) in § 32 Abs. 3 alle Schulen auf, „ihre Arbeit jährlich zu überprüfen und zu bewerten“ (Selbstbewertung). Mit dieser Festlegung wird

von den Schulen ein systematischer und zielgerichteter Prozess erwartet, der zur „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung“ beiträgt (§ 43 Abs. 1 des NSchG). (► Qualitätsmanagement) Dafür sind Verfahren und Instrumente (► Verfahren und Instrumente) erforderlich, die es ermöglichen, die eigenen Stärken und Verbesserungspotentiale zu diagnostizieren, Entwicklungsziele zu klären und Verbesserungsmaßnahmen zu konzipieren. Dies bezieht sich sowohl auf die Kernprozesse der schulischen Arbeit, wie auch auf die Unterstützungsprozesse.

Bezugspunkte für die Bewertung sind

- das Schulprogramm (► Schulprogramm), in dem dargelegt wird, wie die Schule den Bildungsauftrag zu erfüllen beabsichtigt und welche Entwicklungsziele die pädagogische Arbeit und die sonstigen Tätigkeiten bestimmen (§ 32 Abs. 2 NSchG) und
- der „Orientierungsrahmen – Schulqualität in Niedersachsen“ 2006 (► Orientierungsrahmen), der „gute Schule in Niedersachsen“ beschreibt.

Bewertungsverfahren oder Qualitätsmanagementsysteme (► Qualitätsmanagement) sind für die allgemein bildenden Schulen nicht vorgeschrieben.

Die berufsbildenden Schulen in Niedersachsen wurden dagegen mit Erlass vom 09.06.2004 - 403-80 101/6-1/04 - verpflichtet, ein Qualitätsmanagementsystem auf der Grundlage des EFQM-Modells (► EFQM) einzuführen, um die Vergleichbarkeit der Qualitätsentwicklungsprozesse sicherzustellen. In dem Erlass wird darauf hingewiesen, dass die Inhalte des „Orientierungsrahmens – Schulqualität in Niedersachsen“ erfolgreich in das EFQM-Modell integriert worden sind und als weitere Unterstützung zur inneren Qualitätsentwicklung der berufsbildenden Schulen herangezogen werden können.

#### 1.2 Der Orientierungsrahmen – Schulqualität in Niedersachsen“ und seine handlungsleitende Funktion

Der „Orientierungsrahmen – Schulqualität in Niedersachsen“ definiert den „Zielrahmen für ganzheitliche Schulqualität“. Die in den sechs Qualitätsbereichen dargestellten 25 Qualitätsmerkmale beinhalten alle Bereiche eines

Qualitätsmanagements. Im Qualitätsmerkmal ► „4.2 Qualitätsentwicklung“ wird dies näher ausgeführt und es wird darauf hin gewiesen, dass hierzu Evaluationsergebnisse eine Grundlage darstellen (siehe auch Qualitätsmerkmal ► „6.2 Evaluation“).

Die Qualitätsmerkmale des Orientierungsrahmens finden sich in den Prüfrastern der ► Niedersächsischen Schulinspektion wieder. Dadurch bekommen sie (und somit der Orientierungsrahmen insgesamt) eine handlungsleitende Funktion, der Interpretationsfreiraum wird aus Effektivitätsgründen eingeschränkt. Selbstevaluation geht über fokussierte Betrachtungen einzelner schulischer Aspekte, pädagogische Reflexionsverfahren oder Bestandsaufnahmen im Sinne einer Beschreibung des Ist-Zustandes hinaus. Sie erfordert die Selbst-Evaluation einen Prozess des systematischen Sammelns, Analysierens und Bewertens von Daten und Informationen mit dem Ziel, Bewertungsurteile zu ermöglichen und zu begründen, die dem Gesamumfang des Orientierungsrahmens entsprechen. Von Evaluationsinstrumenten in diesem Kontext wird daher erwartet, dass sie die Zielsetzungen und Anforderungen des Orientierungsrahmens unterstützen und erfüllen.

## 2 Evaluation und Qualitätsmanagement

### 2.1 Begriffe (in alphabetischer Reihenfolge) und ihre Inhalte

#### 2.1.1 Evaluation

„Erfolgreiche schulische Qualitätsentwicklung beruht auf Evaluation.“ Im Qualitätsmanagement geht man davon aus, dass erfolgreiche Schulentwicklungsprozesse ohne Evaluationen nicht gelingen können. Auch wenn einige Lehrerinnen und Lehrer mitunter noch Vorbehalte haben, widmen sie sich zunehmend diesem Thema und lassen sich auf Evaluation ein.

Als Vergewisserung über die pädagogischen Ergebnisse und ihre Prozesse sind Evaluationen Verfahren zur inner-schulischen „Entwicklungssteuerung, Hilfe zur Selbsthilfe, „ein Instrument zur Emanzipation – ihre ernsthafte Anwendung ist Ausdruck eines professionellen Selbstbewusstseins.“

**Evaluation bedeutet** nach dem Wert von Sachen zu fragen (lateinisch: valere = Wert sein oder auch „Kraft haben“). Hierzu ist es erforderlich, relevante Informationen zu sammeln, damit Entscheidungen auf Basis der Analyse von Daten getroffen werden können. „Evaluation meint eigentlich bewerten, um zu stärken.“

Als **Selbstevaluation** werden von der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) systematische, datenbasierte Verfahren der Beschreibung und Bewertung verstanden, in denen – im Gegensatz zur Fremd- bzw. externen Evaluation – die evaluierenden Akteure identisch sind mit den praxisgestaltenden Akteuren. Übertragen auf die Schulentwicklung evaluieren sie die eigene pädagogische Praxis und deren Auswirkungen. Für Evaluationen – generell und speziell für Selbstevaluationen – sind insbesondere in der empirischen Sozialforschung Gütekriterien entwickelt worden, die in den Empfehlungen der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) zusammengefasst sind. (► Evaluationskriterien).

#### Notwendige Rahmenbedingungen

für (Selbst)Evaluationen sind danach:

1. Die Beteiligten haben die erforderlichen Freiräume für Veränderungen des Untersuchungsbereichs und sind bereit für Veränderungen.
2. Die Evaluationsaufgabe und die Rollen der Beteiligten sind eindeutig beschrieben.
3. Die selbstevaluierenden Personen bzw. die selbstevaluierenden Organisationen haben die Verantwortung für die Untersuchung und die Umsetzung der Ergebnisse.
4. Die Hoheit über die Daten haben die evaluierenden Akteure.
5. Die Durchführung der Evaluation ist hinreichend transparent; ein gegenseitiges Vertrauen ist gegeben.
6. Die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen für die Durchführung sind vorhanden.

Sowohl die **Entscheidung** über eine Selbstevaluation als auch ihre **Durchführung** sind an den vier nachfolgenden Anforderungen zu messen (die von der DeGEval noch in insgesamt 27 Standards untergliedert wurden):

1. Die Nützlichkeit, zu der unter anderem das Klären der Evaluationszwecke und die Transparenz der Evaluationskriterien gerechnet werden.

2. Die Durchführbarkeit, die neben der Schonung von Ressourcen auch das Vorgehen und die Effizienz der Evaluation betrachtet.
3. Die Fairness, mit der unter anderem auf die unparteiische, vollständige und faire Durchführung von Evaluationen verwiesen wird.
4. Die Genauigkeit, mit der auf Dokumentationserfordernisse, Quellenhinweise sowie die Nachvollziehbarkeit eingegangen wird.

#### 2.1.2 Feedback

Feedback bedeutet Rückmeldung. Im Schulalltag geben insbesondere die Lehrkräfte ihren Schülerinnen und Schülern Rückmeldungen über ihren Leistungsstand und ihr Leistungsvermögen. Auf diese Weise können die Schülerinnen und Schülern sich selbst besser einschätzen und bekommen Hinweise darauf, was sie tun können, um ihre künftigen Lernleistungen zu verbessern. Für den Lernprozess ist sie auf diese Weise vertrauensbildend und somit konstruktiv.

Eine solche Funktion hat das Feedback auch in einem schulischen Qualitätsentwicklungsprozess. Für substantielle Verbesserungen können auch Veränderungen der Lernsituationen, des Klassen- oder Schulklimas erforderlich sein. Wo dies notwendig ist, wird mitunter erst dadurch sichtbar, dass die Schülerinnen und Schüler, ihre Eltern, die Lehrkräfte und andere Gruppen befragt werden, um andere Perspektiven als die eigene zu berücksichtigen. Aus deren Rückmeldungen kann die Schule für sich mögliche Konsequenzen ableiten. Der Aufbau einer Feedbackkultur bietet die Chance zum Lernen. Sie ist nicht nur ein Indiz für professionelle Arbeit, sondern ein notwendiger Bestandteil eines Qualitätsmanagements.

#### 2.1.3 Qualität = Qualitas

Qualität kommt aus dem Lateinischen und bedeutet die Beschreibung eines Zustands. Unter Qualität versteht man die Güte eines Produkts, eines Programms oder eines Prozesses. Es geht darum, in wie weit eine Leistungsanzeige die Erwartungen der Abnehmer, Auftraggeber, Empfänger oder- in diesem Zusammenhang üblicherweise als umfassender Begriff verwendet – der

Kunden erfüllt. Wird dieser umfassende Kundenbegriff auf den Schulbereich übertragen, sind auch die Eltern und die Gesellschaft als „Auftraggeber und Nutznießer“ Kunden des Erziehungs- und Bildungsprozesses. Entscheidend ist aber letztlich, welche „Spuren“ der Prozess bei den einzelnen Schülerinnen und Schülern – in diesem Kontext: den Primärkunden – hinterlässt.

#### 2.1.4 Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement wird in DIN EN ISO 9000:2000 für alle betrieblichen Organisationen und somit auch für Schulen definiert als ein System zum Führen und Betreiben dieser Organisation bezüglich ihrer Qualität. Benannt werden dort acht Grundsätze, die von der Leitung einer Organisation benutzt werden können, um ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern. (► Anlage 1)

Zum Qualitätsbegriff allgemein und zu den Kennzeichen von Qualität einer Schule siehe Ausführungen im „Niedersächsischen Orientierungsrahmen Schulqualität“, zur Qualitätsentwicklung und Evaluation die Qualitätsmerkmale ► „4.2 Qualitätsentwicklung“ und ► „6.2 Evaluation“.

#### 2.1.5 Selbstbewertung

Die Selbstbewertung ist ein Verständigungsprozess innerhalb einer Schule. Die Schule trifft hierbei selbst Aussagen darüber, in wie weit ihre Ergebnisse und Prozesse die eigenen Erwartungen und Zielsetzungen sowie die Ansprüche von Eltern, Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften, dem Schulträger, der Landesschulbehörde und weiterer Abnehmer erfüllen.

#### 2.1.6 Total Quality Management (TQM)

Ein TQM ist ein in allen Bereichen einer Organisation angewendetes Qualitätsmanagement (► 3.4 der DIN 55350-11:2008-05), das über DIN EN ISO 9000 ff. hinausgeht, indem es

- die Belange aller Interessengruppen in der Schule einbezieht, insbesondere die Belange der Gesellschaft (u.a. Bildungsauftrag § 2 des NSchG sowie das schulische Umfeld),
- nicht nur die Eignung der Prozesse z.B. bei der Umsetzung des Schulpro-

- gramms prüft, sondern auch die tatsächlich erzielten Ergebnisse,
- Vergleich mit anderen und Wettbewerb erlaubt,
- die erfolgreiche Orientierung auf Nachhaltigkeit erfordert (gute Ergebnisse über mehrere Jahre).

## 2.2 Schulinterne Qualitätsentwicklung

### 2.2.1 Wozu benötigen Schulen Qualitätsmanagement und Evaluation?

Viele Schulen stehen vor der Herausforderung, den Erwartungen der Schülerinnen und Schüler, ihrer Eltern, der innerhalb der Schule Beschäftigten, der örtlichen Gemeinschaft, der Politik und der Gesamtgesellschaft zu entsprechen. Sie sollen z. B. ihrer Elternschaft Antworten darauf geben, ob die Schule u. a. ihren Kindern und Jugendlichen

- intelligentes und anwendungsfähiges Wissen vermittelt,
- variable und nutzbare Kompetenzen beibringt,
- Raum und Zeit zum selbstständigen und eigenverantwortlichen Lernen lässt,
- Unterstützung und Förderung im Schulalltag vorsieht,
- das Erlernen sozialer Kompetenzen betont,
- Wertorientierung ermöglicht und
- verlässliche Schulabschlüsse bietet.

All diese Bereiche stehen miteinander in Beziehung und müssen aufeinander abgestimmt sein. Dabei und auch bei der effektiven Gestaltung einzelner Bestandteile wie der Organisation des Unterrichts, des Schulalltags und des Schuljahrs, der Schullaufbahn und der Schullebenszeit der Kinder und Jugendlichen leisten Qualitätsmanagementsysteme wertvolle Unterstützung. Qualität zu sichern und weiter zu entwickeln ist ein dauerhafter Auftrag und Prozess, der nicht nur durch das Schulgesetz gefordert wird (siehe 1.1), sondern die Selbstvergewisserung und Rechenschaftslegung auch hinsichtlich der folgenden Fragestellungen unterstützt:

- Wo stehen wir?
- Was haben wir bisher geleistet?
- Was ist uns gelungen?
- Was müssen wir als Stärken pflegen?
- Was müssen wir verbessern?
- Was nehmen wir uns vor?

(Schaubild Qualitätszyklus: ▶ Station 3 und ▶ Station 8)

### 2.2.2 Wer hat schulintern welche Verantwortung und welche Freiräume bestehen?

Die den Schulleiterinnen und Schulleitern auferlegte Qualitätsverantwortung bedeutet nicht, dass das Qualitätsmanagement von ihnen allein betrieben wird. Erst wenn das gesamte Lehrerkollegium sowie der Schulvorstand ihre eigenen Verantwortungen wahrnehmen und sich auch um die Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung der gesamten Schule bemühen, können Erfolge erwartet werden.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind jedoch verantwortlich, dass die Schule als Ganzes in den Blick genommen und die Entwicklung überhaupt sowie in sinnvollen Schritten (was, wann und wie aufwändig) betrieben wird. Ist der Prozess auf der Basis einer umfassenden und ganzheitlichen Evaluation in Gang gesetzt worden, müssen in den darauf folgenden Jahren nicht permanent erneut „Vollüberprüfungen“ erfolgen. So erscheint es sinnvoll, auf der Basis einer „Voll-Evaluation“ - zu der auch die Schulinspektion gehört - in einem zwei- bis dreijährigen Rhythmus zunächst Evaluationen über Teilaspekte durchzuführen, bevor eine erneute ganzheitliche Selbst-Evaluation eingesetzt wird. Die Nutzung der Spielräume liegt bei den zuständigen Entscheidungsgremien, nämlich der Schulleitung, (falls eingerichtet) der Steuergruppe und dem Schulvorstand. Der Schulvorstand kann in seiner Zuständigkeit darüber entscheiden, welches Verfahren eingesetzt und in welchem Rhythmus die „Vollüberprüfung“ und -bewertung“ vorgenommen werden soll.

Um die Kontinuität des Qualitätsentwicklungsprozesses und der schulinternen Kommunikation wahren zu können, beauftragen inzwischen viele Schulen (ab der Größe von ca. 15 Lehrkräften) eine schuleigene Steuergruppe. Sie übernimmt die Moderation im Prozess der Konzeptentwicklung. Achtung: Die Steuergruppe ersetzt nicht die Führungsaufgabe von Schulleiterinnen und Schulleitern. (▶ Steuergruppen)

### 2.2.3 Was ist wesentlich für eine innerschulische Qualitätsentwicklung?

Entscheidend für den Erfolg eines Qualitätsprozesses sind

- der beharrliche Wille von Schulleiterinnen und Schulleitern (sowie weiterer Führungspersonen im Schulleitungsteam) zu einer dialogischen, pädagogischen Führung und Schulentwicklung sowie
- der Wille aller Beteiligten zur kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Arbeit und der Zusammenarbeit zum Wohle der Schülerinnen .

## 2.3 Der Qualitätszyklus

Schulleiterinnen und Schulleiter, die sich mit einer systematischen Qualitätsentwicklung noch nie befasst haben, fragen sich vermutlich: Wie soll ich an meiner Schule beginnen? Welches sind die geeigneten Evaluationsverfahren, wenn überhaupt noch keine Erfahrungen zur systematischen Schulentwicklung vorliegen? Bevor Evaluation überhaupt eingesetzt wird, ist zunächst in einem ersten Schritt das schuleigene Qualitätsverständnis zu klären. Lohnenswert ist mit Hilfe des Orientierungsrahmens die Beantwortung folgender Grundsatzfragen: „Worauf legen wir an unserer Schule großen Wert?“ „Welche Qualitätsmerkmale im Orientierungsrahmen sind für uns von besonderer Bedeutung?“ „Welche Zielvorstellungen haben wir für unsere Schule?“ (▶ 2. Station Schaubild Qualitätszyklus). Erst in einem zweiten Schritt klärt die Schule ihre Qualitätsbeschaffenheit. Sie fragt sich: „Wo stehen wir?“ Ihren Qualitätszustand kann sie am besten mit einer umfassenden Selbst-Evaluation feststellen.

Mit Hilfe des Qualitätszyklus kann der innerschulische Entwicklungsprozess strukturiert und systematisiert werden. Wesentliche Stationen des Qualitätszyklus an der Eigenverantwortlichen Schulen in Niedersachsen sind:

1. Station: Was wollen wir? (Klären des Qualitätsverständnisses mit dem „Orientierungsrahmen – Schulqualität in Niedersachsen“)
2. Station: Wo stehen wir? (Überprüfung des Qualitätszustandes durch eine grundlegende Evaluation; Entscheidung darüber, welches Evaluationsverfahren sich eignet?)

3. Station: Wie gut sind wir? (Reflexion und Interpretation der Evaluationsberichte und ihrer Daten (Datenfeedback))
4. Station: Wodurch wollen wir uns verbessern? (Verständigung auf Maßnahmen in einem Schulprogramm – Festlegen von Etappen und Verantwortungsbereichen)
5. Station: Wie organisieren wir den Prozess? (Unter anderem durch Zielvereinbarungen zu Unterstützungsmaßnahmen von außen)
6. Station: Wie setzen wir das um? ( Realisierung der Maßnahmen auf der Grundlage des Schulprogramms)
7. Station: Was haben wir erreicht? (Reflexionsphase – Vergewisserung)
8. Station: Wie stellen wir uns dar? (Z.B. Rechenschaftslegung vor dem Schulvorstand)
9. Station: Reflexion und Interpretation der Ergebnisse der Rechenschaftslegung (vor dem Schulvorstand) – Kreislauf bei Station Nr. 3 fortsetzen

## 2.4 Welches sind die geeigneten Evaluationsverfahren?

Die Entscheidung, welche Verfahren und Instrumente zur Qualitätssicherung und -entwicklung eingesetzt werden, trifft die Schule selbst. Empfehlenswert ist, dass der Schulvorstand für seine Entscheidungsfindung über das geeignete Verfahren folgende Fragen für sich beantwortet:

1. Inwieweit umfasst die Selbstevaluation die Qualitätsmerkmale des Orientierungsrahmens?
2. Inwieweit ist eine Mehrperspektivität möglich?
3. Ist die Datengrundlage zuverlässig und belastbar?
4. Können die Beteiligten den Evaluationsprozess nachvollziehen und die eingesetzten Instrumente einschätzen?
5. Welchen Aufwand verursachen die Erhebung, Durchführung und Auswertung der Bewertung / Evaluation sowie die Ableitung von Maßnahmen?
6. In welchem Umfang sind externe Begleitungen, Moderationen oder Beratungen bei der Durchführung erforderlich?
7. Sind Vergleiche mit anderen Schulen möglich?
8. Wird die Datenhoheit der Einzelschule gewahrt und ist die Datensicherheit und der Datenschutz gewährleistet?

## 3 Welche Verfahren sind im Sinne des NSchG entwickelt und erprobt?

Es gibt diverse Evaluationsverfahren und Qualitätsmanagementsysteme die (auch) in der Schulentwicklung eingesetzt werden. An dieser Stelle werden nur jene Verfahren und Systeme dargestellt, für die hier umfassendere Erkenntnisse und Erfahrungen vorliegen:

- In der Schulentwicklungsberatung der Landesschulbehörde wurden Evaluationsverfahren für Schulen entwickelt, die einen ersten und einfacheren Zugang zur Evaluation und zur damit verbundenen Qualitätsentwicklung suchen. Diese Instrumente erfüllen nicht alle oben genannten Anforderungen an eine Evaluationsverfahren. Insbesondere die Qualitätsmerkmale des Orientierungsrahmens werden nur in einem eingeschränkten Umfang berücksichtigt.
- Im Landesprojekt „Erweiterte Eigenverantwortung und Qualitätsvergleich in Bildungsregionen und Netzwerken“ und im Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren (ProReKo)“ sind Instrumente und Verfahren entwickelt oder eingesetzt worden, die sich gut bewährt haben und den vorgenannten Kriterien genügen. Diese Verfahren, die die Schule als Ganzes in den Blick nehmen, sind für Schulen zwar aufwändig, sorgen jedoch für eine nachhaltige Wirkung in der Qualitätsentwicklung.

### 3.1 Lüneburger Fragebogen - ein Werkzeug für den Einstieg in Evaluation

Der Lüneburger Fragebogen wurde in der Schulentwicklungsberatung (Zentrale Lüneburg) entwickelt vor allem für Grundschulen und kleinere weiterführende Schulen. Er soll denjenigen, die noch keine Erfahrungen in systematischer Qualitätsentwicklung haben, einen einfachen und kostengünstigen Einstieg in die Selbstevaluation ermöglichen.

Dieses Verfahren erfüllt die Ansprüche einer ganzheitlichen Evaluation nur in Teilen. Die Fragen sind an den Qualitätsbereichen des „Orientierungsrahmens – Schulqualität in Niedersachsen“

ausgerichtet und werden den Befragungsgruppen Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgegeben. Es gibt Auswertungshilfen auf Basis der kostenlosen Software GrafStat. Die Ergebnisse bilden Diskrepanzen in der Sichtweise der Befragungsgruppen ab und liefern Hinweise auf Stärken und Verbesserungsbereiche.

Es entstehen keine Kosten, Dateneingabe und Auswertung sind aber von der Schule selbst zu erstellen.

Ab Herbst 2008 wird es für Schulen alternativ die Möglichkeit geben, Online-Befragungen über das NiLS mit dem Fragebogen durchzuführen.

Weitere Auskünfte: ► Beratungsagenturen der Landesschulbehörde

### 3.2 Selbstbewertungskursbuch Orientierungsrahmen Schulqualität

Das Selbstbewertungskursbuch „Orientierungsrahmen – Schulqualität in Niedersachsen“ wurde von der Schulentwicklungsberatung der Landesschulbehörde (Standort Braunschweig) für Schulen aller Schulformen ab einer Größe von ca. 12 Lehrkräften und Pädagogischen Mitarbeitern entwickelt. Es unterstützt auf der Basis der Qualitätsmerkmale des „Orientierungsrahmens – Schulqualität in Niedersachsen“ eine Selbstbewertung der Schule. Ob alle Qualitätsmerkmale genutzt werden oder weitere hinzugenommen werden, entscheidet die Schule vor Beginn des Bewertungsprozesses.

Im Prozess arbeiten die Lehrkräfte und pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Eltern und Schülerinnen und Schüler - allerdings nur durch einzelne Vertreterinnen und Vertreter – sowie die weiteren schulischen Bediensteten anfangs in ihrer Gruppe. Sie bewerten mittels eines Klassifizierungsrasters die jeweiligen „Stärken“ und „Verbesserungsbedarfe“ und leiten daraus Verbesserungsmaßnahmen ab. Im nachfolgenden, moderierten Konsensverfahren, identifizieren die beteiligten Gruppen gemeinsam die schulischen Entwicklungsziele und treffen Absprachen zur Umsetzung, die in einem Maßnahmenplan für das Schulprogramm festgehalten werden.

Kosten entstehen für den Druck und die Auswertung der Konferenzmaterialien sowie eine eventuelle externe Moderation.

Weitere Auskünfte: ► Beratungsagenturen der Landesschulbehörde

### 3.3 Standardisierte Evaluationsverfahren - SEIS® 2008 (Selbst-Evaluation in Schulen)

SEIS® 2008 ist ein langjährig national und international erprobtes Evaluationsverfahren zur schulinternen Qualitätsanalyse. Es wurde von der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit den Bundesländern Baden Württemberg, Berlin, Brandenburg, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt und der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen entwickelt. Inzwischen wird SEIS von einem Länder-Konsortium (► SEIS Deutschland) angeboten und weiterentwickelt, dessen Geschäftsstelle beim NiLS in Hildesheim eingerichtet worden ist.

SEIS® 2008 basiert auf einem ganzheitlichen Qualitätsverständnis und ist mit dem „Orientierungsrahmen – Schulqualität in Niedersachsen“ eng verzahnt. Es bietet der Schule die Möglichkeit zur umfassenden Bestandsaufnahme und zur regelmäßigen internen Überprüfung und Bewertung der Schule als Ganzes.

Die mehrsprachig aufgelegten Standard-Fragen können online oder auf Papierfragebögen beantwortet werden. Für die Einzelschule besteht die Möglichkeit, einzelne Zusatzfragen z.B. zur Wirkung ihres Schulprofils, einzubringen. In der Regel werden Viertklässler der Grundschulen und die Neunt- sowie Elftklässler der weiterführenden Schulen und deren Eltern befragt. Hinzu kommen die Lehrkräfte, Pädagogischen Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter und die Betriebe bei berufsbildenden Schulen.

Die Fragen der Personengruppen sind in vielen Bereichen auf einander bezogen, so dass es gelingt, ein differenziertes Bild über einmütige Zustimmungen, gemeinsame Ablehnungen oder auffallende Unterschiede in der Wahrnehmung aufzuzeigen.

Die Datenauswertung und Datendarstellung erfolgt automatisch in Form eines generierten Schulberichts. Dieser liefert der Einzelschule nicht nur die eigenen Werte in den sechs erfassten Qualitätsbereichen und aggregierte Vergleichswerte anderer Schulen, sondern auch Lesehilfen zur Selbstbewertung. Darüber hinaus wird eine automatisch ausgewertete Übersicht mitgeliefert. Auf diese Weise erkennt die Schule recht einfach ihre Stärken und ihren Handlungsbedarf.

Der Qualitätsabgleich unter Schulen gleicher Schulformen erleichtert es Schulen in einem Netzwerk oder in einer Bildungsregion gemeinsamen Handlungsbedarf zu erkennen, um z.B. zielgerichtet vernetzte Qualifizierungen organisieren zu können (► Bildungsregion Braunschweig ► Bildungsregion Emsland).

Kosten entstehen der Schule durch den Druck, das Scannen und die Auswertung (Schulbericht) von Fragebögen in Höhe von € 1 pro Fragebogen. Bei der Online-Eingabe entstehen außer der Server-Nutzungsgebühr von künftig € 100 keine weiteren Kosten.

### 3.4 Ausgewählte TQM-Systeme

#### 3.4.1 „Europäisches Modell für Excellence“ der European Foundation for Quality Management (EFQM)

Das EFQM-Modell ist ein Instrument zur Umsetzung des TQM-Konzeptes. Ziel der EFQM sind nachhaltige Spitzenleistungen („Excellence“) europäischer Organisationen, also ständige Verbesserungen auch über definierte „gute Qualität“ hinaus.

Das Modell zeigt auf abstrakter Ebene Logiken zwischen Maßnahmen und ihren wahrscheinlichen Folgen auf. (► Anlage 2). Seine wesentliche Funktion kann als „fundierte Anleitung zu einer systematischen und ganzheitlich angelegten Bewertung der Arbeit einer Schule“ gesehen werden.

Die Selbstbewertung folgt einem vierstufigen Bewertungsraster und wird durch qualifizierte EFQM – Assessoren moderiert. Für Berufsbildende Schulen ist EFQM verpflichtend.

Für die im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements erforderliche Einbeziehung der schulischen Anspruchsgruppen und der Lehrkräfte sind im Rahmen des Schulversuchs „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ (ProReKo) abgestimmte Evaluationsinstrumente entwickelt worden, die sich gut bewährt haben und kostenlos abgerufen werden können unter (► [www.proreko-wb.de](http://www.proreko-wb.de)). Im Rahmen dieses Schulversuchs haben diese Erhebungsbögen auch ihre Eignung für einen innerschulischen Vergleich bzw. ein Benchmarking bewiesen.

Kosten entstehen für Lizenzgebühren, die Qualifizierung von Lehrkräften bzw. anderen Schulbediensteten zu EFQM - Assessoren oder für externe Moderatoren.

#### 3.4.2 EFQM<sup>kompakt</sup> Leitfaden zur Selbstbewertung auf der Grundlage des EFQM-Modells im Rahmen ganzheitlicher Schulentwicklungsprozesse

Der Leitfaden wird vom Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung der Leibniz Universität Hannover herausgegeben. Er basiert auf dem o.a. EFQM-Modell und berücksichtigt die Erfahrungen niedersächsischer berufsbildender Schulen mit dem Aufbau eines an EFQM orientierten Qualitätsmanagements.

Ziel des Leitfadens ist es, die Komplexität der Selbstbewertung und den damit verbundenen personellen und finanziell Aufwand möglichst gering zu halten. Adressat sind insbesondere Schulen, die noch nicht über langjährige Erfahrungen mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagements verfügen.

Um die Kompatibilität mit den Kriterien des „Orientierungsrahmens“ und der Schulinspektion zu verdeutlichen, enthält der Leitfaden eine Matrix, die verdeutlicht, an welchen Stellen die Kriterien des Orientierungsrahmens im Leitfaden abgebildet sind.

Kosten entstehen für die Beschaffung des Leitfadens und die Qualifizierung von Lehrkräften bzw. anderen Schulbediensteten zu EFQM - Assessoren oder für externe Moderatoren.

### 3.4.3 Q2E

„Qualität durch Evaluation und Entwicklung“, ist ein in der Schweiz entwickeltes Qualitätsmanagementmodell für Schulen mit den Elementen: Qualitätsleitbild, Qualitätsmanagement, Individualfeedback, Selbstevaluation und Fremdevaluation. Die Selbstevaluation wird komplett in die Hand der Schule gegeben, so dass es auch keine Vorgaben bezüglich der Verfahren gibt. Lediglich Arbeitsmaterialien zur Unterstützung werden geliefert. Allerdings haben einige Schulen (vor allem große BBS und Gymnasien) Selbstevaluationsinstrumente entwickelt, die Verbreitung gefunden haben. Angestrebt wird die Zertifizierung in einem externen Audit.

### Weiterführende Literaturempfehlungen:

- Bräth, Peter ; Eickmann, Manfred & Galas, Dieter, 2007: Niedersächsisches Schulgesetz, Kommentar. Köln: Luchterhand, 5. völlig überarbeitete Auflage.
- Buchen, Herbert & Rolff, Hans-Günter (Hrsg.), 2006: Professionswissen Schulleitung, Weinheim: Beltz.
- Buhren, Claus, 2007: Evaluation in Schule und Unterricht. Köln: Luchterhand.
- Burckhard, Christoph & Eickenbusch, Gerhard, 2006: Evaluation. In: Buchen, H. & Rolff, H.-G.: Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz, S. 1292-1342.
- Busemann, Bernd; Oelkers, Jürgen & Rosenbusch, Heinz-S. (Hrsg.), 2007: Eigenverantwortliche Schule – ein Leitfaden. Köln: Luchterhand.
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation (Hrsg.), 2001: Standards für Evaluation. Köln: DeGEval.
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation (Hrsg.), 2004: Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. Köln: DeGEval.
- Heister-Neumann, Elisabeth, 2008: Vorwort zum Niedersächsischen Orientierungsrahmen. In: Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.), 2008: Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen. Hannover: Niedersächsisches Kultusministerium, 2. Auflage, S. 5.
- Holtappels, Heinz Günter (Hrsg.), 2004: Schulprogramme – Instrumente der Schulentwicklung. Weinheim: Juventa.
- Kotter, Karl-Heinz (Hrsg.), 2005: Unsere Schule auf dem Weg zur Zukunft – Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell. Wolznach: Kastner, 3. Auflage.
- Künzel/Roggenbrodt/Rütters, 2008: EFQM kompakt, Leitfaden zur Selbstbewertung im Rahmen ganzheitlicher Schulentwicklungsprozesse. Köln: Luchterhand, 1. Auflage.
- Landwehr, Norbert; Steiner, Peter & Keller, Hans, 2007: Schritte zur datengestützten Schulevaluation.
- Q2E, Heft 4. Bern: hep-Verlag, 2. Auflage.
- Lohmann, Armin & Minderop, Dorothea, 2008: Führungsverantwortung der Schulleitung. Köln: Luchterhand, 3. Auflage.
- Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.), 2008: Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen. Hannover: Niedersächsisches Kultusministerium, 2. Auflage.
- Niedersächsisches Kultusministerium in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2008: Eigenverantwortliche Schule und SEIS in Niedersachsen. Hannover: Niedersächsisches Kultusministerium, 2. Auflage.
- Pfundtner, Raimund, 2007: Grundwissen Schulleitung – Handbuch für das Schulmanagement. Köln: Luchterhand.
- Reißmann, Jens, 2007: Es geht nicht ohne: Evaluation. In: Busemann et al. (Hrsg.): Eigenverantwortliche Schule – ein Leitfaden. Köln: Luchterhand, 64-79.
- Stern, Cornelia & Döbrich, Peter, 1999: Wie gut ist unsere Schule? Selbst-Evaluation mit Hilfe von Qualitätsindikatoren. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2. Auflage.
- Stern, Cornelia; Ebel, Christian & Müncher, Angela, 2008: Bessere Qualität in alle Schulen - Praxisleitfaden zur Einführung des Selbstevaluationsinstruments SEIS. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 3. Auflage.