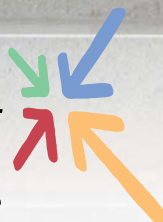


Erfahrungsbericht **Q2E** - Metaevaluation in Hessen

BILDUNGSLAND
Hessen



**SELBST
VERANTWORTUNG
PLUS**



Selbstständige



**Berufliche
Schule**

Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

die Qualitätssicherung ist in Hessen ein wesentliches Merkmal der Selbstständigen Beruflichen Schulen und wurde in einem von sechs Handlungsfeldern des Modellprojektes SV-Plus erprobt.

Um die Qualität einer Schule sicherzustellen, nachhaltig weiterzuentwickeln und evidenzbasiert abzusichern, haben sich die ausgewählten beruflichen Schulen für das Schweizer Modell „Q2E - Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ entschieden, auf dessen Grundlage bedarfsgerechte schuleigene Qualitätsmanagementsysteme entstanden sind.

Im Rahmen der Q2E-Metaevaluation, also der systematischen Bewertung dieser Qualitätsmanagementsysteme, lässt sich jede Schule eine externe professionelle Rückmeldung zur Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung, der persönlichen Qualitätsentwicklung der Lehrkräfte durch Individualfeedback und der internen Evaluation geben. Das Erreichen der eigenen Qualitätsansprüche wird durch das standardisierte Evaluationsverfahren nach den Q2E-Vorgaben unterstützt, indem der Ist-Stand festgestellt und Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Qualitätsarbeit gegeben werden.

In der vorliegenden Broschüre werden erstmals Ergebnisse dieser Metaevaluationen aus Hessen vorgestellt. Damit bildet sie einen weiteren Meilenstein zur Unterstützung erweiterter Selbstverantwortung für berufliche Schulen in Hessen. Sie bildet mit den Broschüren Q2E in Hessen und QEE Hessen eine Trilogie, die den Transferschulen sowie interessierten Fachkreisen Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Modellprojekt SV-Plus für die eigene Qualitätsarbeit zur Verfügung stellt.

Die Auswertungen richten sich an alle Akteure, die vor der Aufgabe stehen, ein Qualitätsmanagementsysteme an Schulen aufzubauen und interne Schulprozesse zu optimieren. Auf diesem Wege können sie die vorliegenden Ergebnisse zu einer erfolgreichen Umsetzung nutzen und von den bisher gemachten Erfahrungen anderer profitieren.

Herzlich danken möchte ich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die an dieser Broschüre mitgewirkt haben. Für Ihre weitere Arbeit mit Q2E und der damit verbundenen Metaevaluation wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

Mit den besten Grüßen

A handwritten signature in blue ink that reads "Nicola Beer". The signature is stylized and fluid.

Nicola Beer
Hessische Kultusministerin

Inhalt

1. Einleitung (Christian Martin)	7
2. Konzept für die Metaevaluation; Qualifizierung von Evaluatoren und Peers (Andrea Männle, Christian Martin)	13
3. Durchführung der Metaevaluation an den Schulen (Christian Martin)	20
3.1 Organisation und Planung der Evaluation durch die TPL und die KOBE	20
3.2 Durchführung der Evaluation an den Schulen	26
4. Zusammenfassung der Ergebnisse der Metaevaluation (Dr. Stefanie Hoos)	30
4.1 Positionierungen und zentrale Ergebnisse	30
4.2 Profil des QMS und Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung	33
4.3 Individualfeedback und individuelle Qualitätsentwicklung	38
4.4 Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule	44
5. QEE-Hessen: ein Verfahren für die Externe Evaluation von selbstständigen Schulen in Hessen (Dr. Ulf Brüdigam, Christian Martin)	47
5.1 Konzeption und Pilotierung des Verfahrens QEE-Hessen Größe der Schule - Anzahl der Lehrkräfte Größe der Schule - Anzahl der Schülerinnen und Schüler	47
5.2 Reflexion des Verfahrens QEE	54
5.2.1 Reflexion des Verfahrens vor dem Hintergrund der Grundlagen der externen Schulevaluation nach Q2E	54

5.2.2 Reflexion des Verfahrens vor dem Hintergrund der Grundlagen der Hessischen Schulinspektion	56
5.2.3 Alltagstheoretische Anmerkungen zu den Evaluationserfahrungen an der August-Bebel-Schule	59
5.2.4 QEE - Anmerkungen aus Sicht der Empirischen Sozialforschung	61
5.3 Konsequenzen für die Überarbeitung des Konzepts	67
5.4 Fazit	69
<hr/>	
6. Zertifizierung (Christian Martin)	70
<hr/>	
7. Literatur- und Abbildungsverzeichnis	72
<hr/>	
8. Anhang	74
8.1 Kriterienorientierte Ergebnisse aus den Metaevaluationen	74
8.2 Detailplanung Pilotevaluation QEE-Hessen	84



Abkürzungsverzeichnis

BLK	Bund-Länder-Kommission
DQS	Deutsche Gesellschaft für Qualitätssicherung
HE	Handlungsempfehlung
HKM	Hessisches Kultusministerium
HRS	Hessischer Referenzrahmen für Schulqualität
HSchG	Hessisches Schulgesetz
ifes	Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (seit Januar 2011) Vorher: Interkantonale Fachstelle für externe Schulevaluation
IQ	Institut für Qualitätsentwicklung
KA	Kernaussage
KOBE	Koordinierungsstelle für Organisation, Beratung und Evaluation (Modellprojekt Selbstverantwortung plus)
nuP	nicht unterrichtswirksames Personal
Q2E	Qualität durch Evaluation und Entwicklung
QEE-Hessen	Qualität durch Evaluation und Entwicklung Hessen
SVplus	Modellprojekt Selbstverantwortung plus
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragte/-r
QMH	Qualitätsmanagementhandbuch
QMS	Qualitätsmanagementsystem
SBS	Selbstständige Berufliche Schule
SES	Selbstständige Allgemeinbildende Schule
SGL	Selbstgesteuertes Lernen
SOL	Selbstorganisiertes Lernen
TPL	Teilprojektleitung

1. Einleitung

Q2E stellt derzeit das mit Abstand populärste Qualitätsmanagementmodell für berufliche Schulen in deutschen Bundesländern dar. In vielen Ländern wird es als Grundlage für die Qualitätssicherung an beruflichen Schulen erprobt (Hamburg, Hessen), stufenweise in der Fläche eingeführt (Bayern, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt) bzw. ist bereits etablierte Praxis (Baden-Württemberg, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern). Hierfür sind im Wesentlichen die folgenden Vorzüge von Q2E verantwortlich: Erstens zeichnet sich Q2E durch seine Passung auf Schule als Expertenorganisation und Lehrkräfte als Experten aus, was seine Akzeptanz an Schulen befördert. Zweitens handelt es sich um ein offenes Modell, das erwiesenermaßen in den landestypischen Kontext eingepasst werden kann, um spezifischen bildungspolitischen Belangen Rechnung zu tragen. Neben einer Zertifizierung nach Q2E können drittens auch andere Zertifikate mit einem schulischen QM-System nach Q2E erreicht werden.

**Christian
Martin**

Ziel und Funktion der Publikation

In Hessen liegen Erfahrungen mit dem Q2E-Modell in der lernenden Region Main-Kinzig, im Modellprojekt SVplus sowie einigen Schulamtsbezirken wie Kassel und Fulda vor. Die vorliegende Publikation dient der Dokumentation der Projektarbeit im Modellprojekt SVplus, der Feststellung der Ergebnisse und der Unterstützung des Transfers auf Schulen in Hessen. Darüber hinaus werden mit dieser Publikation auch Interessenten aus anderen Ländern die Erfahrungen aus SVplus zugänglich gemacht. Die Broschüre stellt damit eine Bilanzierung der im Modellprojekt geleisteten Arbeit dar und will zwei Funktionen erfüllen: die Legitimation dieser Arbeit und die Unterstützung von Schulen bzw. deren Schulaufsicht, indem Ergebnisse, Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Projektarbeit mit Empfehlungen versehen hier dokumentiert werden. Hierzu gehören auch Anregungen für die Steuerung der Schulentwicklung und die Verknüpfung von Schulinspektion und schulischem Qualitätsmanagement.

Das Handlungsfeld Qualitätssicherung stellt nur eines von sechs Handlungsfeldern dar, die von den 17 Projektschulen im Rahmen schulischer Projekte bearbeitet wurden. Gleichwohl hatte das Handlungsfeld eine Sonderrolle im Modellprojekt, da ein schulisches QM-System die Erfolge in den anderen Handlungsfeldern nachhaltig entwickeln und sichern sollte.

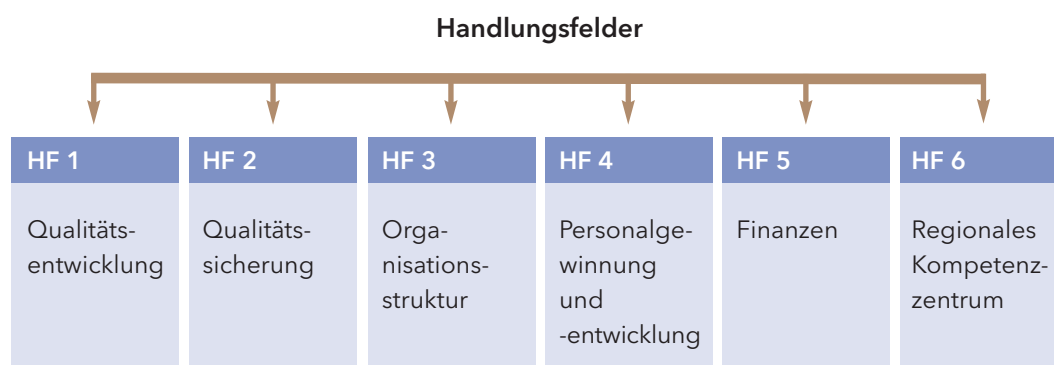


Abb. 1:
Handlungsfelder
des Modellprojekts
Selbstverantwortung Plus

Die Handlungsfelder beschreiben einen Rahmen, der es Einzelschulen ermöglicht, Modelle erweiterter Selbstverantwortung „bottom up“ zu entwickeln und zu erproben.

Der Auftrag des Modellprojekts lautete, neue Modelle für Unterricht und Schule zu entwickeln. Die Schulen erhielten für deren Umsetzung größere Gestaltungsspielräume bei der Personal- und Organisationsentwicklung sowie ein eigenes Budget. Die Qualität der schulischen Arbeit sollte durch einen hohen Grad an Selbstverantwortung und die Qualitätssicherung durch ein zertifizierbares Qualitätsmanagementsystem dauerhaft verbessert werden. Letzteres stellt ein Managementsystem dar, mit dem einerseits die Entwicklung von Schule in Selbstverantwortung unterstützt wird (Entwicklungsfunktion) und andererseits gegenüber den schulischen und außerschulischen Anspruchsgruppen wie Lehrern, Eltern, Schülern und Betrieben, aber auch der Schulaufsicht Entwicklungsschritte nachgewiesen und der Einsatz von selbst verantworteten Ressourcen legitimiert wird (Rechenschaftsfunktion).

Die SVplus-Schulen haben sich für das Qualitätsmanagementmodell Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) entschieden, das im Rahmen eines Projektes der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz von 1996 bis 2002 entwickelt wurde. Die teilnehmenden beruflichen Schulen und Gymnasien entwickelten jeweils ein schuleigenes Qualitätssystem, bevor auf der Ebene des Gesamtprojektes die Entwicklung des QM-Modells Q2E erfolgte, in dem Materialien zur Unterstützung der Schulen zusammen geführt und Kriterien und Abläufe für eine externe Evaluation festgelegt wurden¹.

Die Entwicklungsarbeit an dem QM-Modell orientierte sich an zwei Prämissen, die für den Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen für substanziell erachtet werden.

Prämisse 1: Schulen brauchen ein QM, das einem außerordentlich komplexen Kundenverhältnis gerecht wird.
und

Prämisse 2: Schulen brauchen ein Qualitätssystem, das dem großen individuellen Gestaltungsraum der einzelnen Lehrpersonen gerecht wird.
(Landwehr 2004, 4).

Im Ergebnis entstand ein umfassendes QM-Modell, das - anders als Qualitätsmanagementmodelle, die für die Privatwirtschaft entwickelt wurden - den besonderen Belangen von Schule gerecht wird, da die Entwicklungsarbeit und die Erfahrungen der Schweizer Projektschulen das Modell prägen. Ressourcen in Form von Materialien, Instrumenten und Werkzeugkoffern sowie erfahrenen Praktikern aus der Schweiz und mittlerweile auch aus deutschen Bundesländern erleichtern die Einführung von Q2E und erhöhen seine Akzeptanz als Instrument zur Qualitätssicherung an den Schulen. So liegen die diesbezüglichen Ergebnisse aus der ersten Projektphase von SVplus (2005-2009) seit 2008 in einem Materialband dokumentiert vor².

1) Diese Materialien sind als Broschüren im h.e.p.-verlag in der Schweiz erschienen und sind über den Buchhandel erhältlich.

2) Die Erfahrungen der SVplus-Schulen mit der Einführung von Q2E wurden in einem Materialienband des Modellprojekts dokumentiert: Galetzka, Claudia/Martin, Christian/Russow, Wanda (2008): Q2E in Hessen, Hessisches Kultusministerium (Hg.) 2008. Hier befinden sich auch hilfreiche Instrumente für die Implementierung von Q2E.

Auftrag für die zweite Projektphase (2010 - 2011)

Die Schwerpunkte der Arbeit im Handlungsfeld *Qualitätssicherung* lagen während der zweiten Phase der Projektlaufzeit für die Schulen in der Konsolidierung ihrer Qualitätsmanagementsysteme nach dem Q2E-Modell sowie in der Vorbereitung und der Teilnahme an der Q2E-Metaevaluation.

Die Teilprojektleitung konzentrierte sich - neben der Unterstützung der Arbeit an den Schulen - auf die konzeptionelle Vorbereitung und Durchführung einer verbindlichen externen Evaluation aller Projektschulen. In diesem Zusammenhang mussten Fragen einer Zertifizierung auf freiwilliger Basis durch eine unabhängige Stelle und einer konzeptionellen Passung von Schulinspektion und Q2E-Metaevaluation geklärt sowie der Transfers von evaluierten Beispielen gelungener Praxis (wie z. B. Routinen, Instrumente, Konzepte) an die selbstständigen Schulen in Hessen vorbereitet werden.

Ergebnisse der Metaevaluationsen

Bei der Bewertung der dargestellten Metaevaluationsergebnisse der Projektschulen sollten sich die Leser vergegenwärtigen, dass die Modellprojektschulen während der Laufzeit in insgesamt sechs Handlungsfeldern Entwicklungs- und Umsetzungsarbeiten leisteten und die Ergebnisse der Metaevaluation daher nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Die erweiterte Selbstverantwortung wurde für vielfältige pädagogische, organisatorische und qualitätsfördernde Maßnahmen genutzt.

Vor diesem Hintergrund ist es besonders erfreulich, dass zwei Projektschulen, die Beruflichen Schulen in Witzenhausen und die Peter-Paul-Cahensly-Schule in Limburg, als zweite und dritte Schule in Deutschland das Q2E-Zertifikat erhalten haben. Der Bericht der Metaevaluation war hierfür eine wesentliche Voraussetzung.

Durch die Teilnahme an der Metaevaluation konnte der erreichte Stand der QMS an den Schulen in einem standardisierten anerkannten Verfahren festgestellt und dokumentiert werden.

Insgesamt sind die Fortschritte der Schulen hinsichtlich Feedback- und Evaluationskultur sowie Leitbildentwicklung beachtlich, auch wenn die Ergebnisse der Metaevaluationsen eine hohe Varianz zwischen den Schulen belegen. Die Analyse der Evaluationsberichte macht deutlich, dass der Aufbau einer Feedbackkultur an allen Schulen weit fortgeschritten ist. Dies ist jene Komponente des Q2E-Modells, in der die Schulen schon viel Praxis und Wirksamkeit vorweisen können. Die institutionelle Einbindung hinsichtlich bereitgestellter Ressourcen ist fast überall, die personelle Verschränkung von Leitungsebene und Q-Team mancherorts noch nicht in befriedigendem Maße erfolgt, was sich in einer wenig verbindlichen Praxis in der Qualitätsarbeit widerspiegelt. Schwer tun sich die meisten Schulen jedoch vor allem mit dem Aufbau von Evaluationskompetenz. Die durchgeführten Selbstevaluationen erfolgen selten nach dem Triangulationsprinzip und der Evaluationskreislauf wird oft nicht geschlossen, sodass Wirkungen auf die Schulentwicklung hinter den Möglichkeiten dieses Instrumentes vielerorts noch zurückbleiben.

Empfehlungen

Wir empfehlen als Teilprojektleitung vor dem Hintergrund unserer Projekterfahrung das Q2E-Modell für den Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen an Schulen, da es als ein von Schulen für Schulen entwickeltes Modell eine hohe Akzeptanz an Schulen findet. Dieser Befund wird durch die Erfahrungen aus anderen deutschen Bundesländern und der Schweiz unterstützt.

Wir empfehlen das Qualitätsleitbild nicht zu spät zu erarbeiten, da es für die Steuerung der Schule und die Wahl der Evaluationsthemen die zentrale Bezugsgröße darstellt.

Schlüsselfaktor für die Einführung einer Feedbackkultur ist die Haltung der Lehrkräfte. Wir empfehlen daher Feedback-Elemente in pädagogischen Konzepten wie SOL oder SGL aufzunehmen und als Individualfeedback in Q2E zu integrieren, um die Feedbackkultur an der Arbeit mit derartigen Konzepten orientiert auszubauen. Die Haltung der dort tätigen Lehrkräfte, ihre Erfahrungen und Feedbackinstrumente erleichtern erfahrungsgemäß den Aufbau einer breiteren Feedbackkultur sehr.

Wir empfehlen die verbindliche Einführung der Projektmanagementmethode für selbstständige Schulen in Hessen, da sich gezeigt hat, dass diese Methode als Treiber der Schulentwicklung wirkt. Zudem sieht sie eine Evaluation der Projekte vor, die an den Schulen den Aufbau von Evaluationskompetenz unterstützt. Derartige Evaluationen zählen zu den Selbstevaluationen nach Q2E.

Konzeptionelle Überlegungen für die Unterstützung schulischer Qualitätsmanagementsysteme

Die folgenden konzeptionellen Vorstellungen leiteten die Teilprojektleitung in ihrer Arbeit und haben zu den in dieser Broschüre beschriebenen Ergebnissen geführt:

- Die Beratung im Rahmen der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems und die externe Evaluation eines Qualitätsmanagementsystems müssen durch verschiedene Stellen erfolgen, um Rollendiffusionen und damit einhergehende Zielkonflikte und Abhängigkeiten zu vermeiden (z. B. Beratung und Schulung durch Führungsakademie, Amt für Lehrerbildung und Universität Kassel, Evaluation durch das IQ).
- Die Externe Evaluation und die darauf bezugnehmende Zertifizierung müssen durch verschiedene Stellen erfolgen, um Objektivität, Reliabilität und Validität der jeweiligen Ergebnisse und somit deren Akzeptanz zu gewährleisten. Die Unabhängigkeit und ein bundesweiter Aktionsradius akkreditierter Zertifizierungsstellen gewährleistet am ehesten eine breite Akzeptanz und Wertschätzung von Zertifikaten (Metaevaluation durch das IQ, Zertifizierung durch die DQS oder andere internationale Zertifizierer).
- Qualitätsmanagementsysteme nach dem Q2E-Modell sind polyvalent, das heißt auch eine Zertifizierung nach einem anderen Regelwerk ist möglich. Die DQS in Frankfurt/M. verfügt über ein Äquivalenzmodell, das Schulen hilft ihr QMS nach dem Q2E-Modell an die Vorgaben anderer Regelwerke schon während der Aufbauphase anzupassen (z. B. AZAV, ISO 29990).

- Die Frage, für welches Zertifikat sich eine Schule entscheidet, wird an den Schulen geklärt, um schulische Entwicklungsziele wirksam zu unterstützen (Profilbildung, Standortssicherung).

Aufbau der Broschüre

Die vorliegende Publikation stellt das Konzept, nach dem die Metaevaluationen durchgeführt wurden, vor. Dessen Umsetzung wurde erst durch die Qualifizierung von Peers und Evaluatoren im Verbund mit den Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern und Bremen sowie der Fachhochschule Nordwestschweiz möglich (Kapitel 2). Die Organisation und Durchführung der Metaevaluationen wird anschließend in Kapitel 3 vorgestellt. Die Evaluationsberichte wurden im Rahmen einer Dokumentenanalyse ausgewertet. Die diesbezüglichen Ergebnisse finden Sie in Kapitel 4.

Im Rahmen einer Kooperation haben die hessische Schulinspektion und die Teilprojektleitung ein Evaluationsverfahren konzipiert, in dem eine Q2E-Metaevaluation mit Elementen der Schulinspektion kombiniert wird. Die Kombination beider Verfahren war ein wichtiger Entwicklungsschritt, um die selbstständigen Schulen hinsichtlich ihrer Ressourcen nicht durch zwei Verfahren einer externen Evaluation zu überfordern. Im Rahmen einer Pilotevaluation an der August-Bebel-Schule in Offenbach wurde das neue Verfahren erfolgreich erprobt und ist mittlerweile wurde das Verfahren QEE-Hessen an die novellierten Bewertungskriterien von Q2E angepasst und als verbindliches Verfahren der externen Evaluation für die Selbstständigen Beruflichen Schulen in Hessen beschlossen. Eine Beschreibung des Konzeptes und der Pilotevaluation sowie deren Reflexion befinden sich in Kapitel 5. Der Stand der Diskussion über mögliche Zertifizierungsverfahren ist in Kapitel 7 dargestellt.

Die Phase der Implementation von Q2E ist in der Broschüre Q2E in Hessen 2008 von der Teilprojektleitung dokumentiert und hinsichtlich des Implementierungswissens für den Transfer auf die Selbstständigen Schulen in Hessen aufbereitet worden. In einem Prozessleitfaden wurde 2009 eine anwendungsorientierte Hilfestellung für die Auswahl und Beschreibung von schulischen Prozessen veröffentlicht. Beide Publikationen befinden sich inkl. weiteren Instrumenten auf den Webseiten des Modellprojekts (www.selbstverantwortungplus.de) und seiner wissenschaftlichen Begleitung durch das Institut für Berufsbildung der Universität Kassel (http://cms.uni-kassel.de/unicms/index.php?id=ibb_svplus). Das neue Verfahren QEE-Hessen - Konzept zur Metaevaluation des schulischen Qualitätsmanagements nach Q2E und zur Primärevaluation des Unterrichts an Selbstständigen Beruflichen Schulen in Hessen - ist in einer weiteren Broschüre des HKM veröffentlicht³.

3) QEE Hessen - Qualitätsentwicklung durch Evaluation

Danksagung

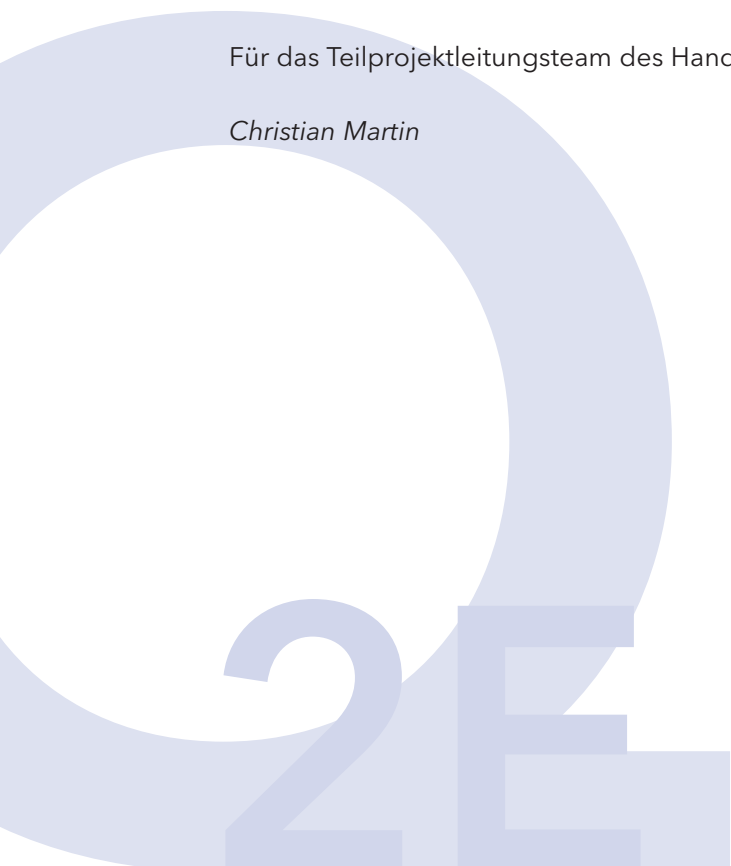
Das Teilprojektleitungsteam bedankt sich bei all jenen, die mit uns hoch motiviert in den vergangenen Jahren zusammengearbeitet haben. Hierzu gehören die Schulleitungen und die QMB sowie die Lehrkräfte aus den Qualitätsteams der Schulen, die Projektleiter und Geschäftsführerinnen des Modellprojektes, die Mitarbeiter der Koordinierungsstelle des Kultusministeriums, die abgeordneten Lehrkräfte und ehemaligen Mitglieder des Teilprojektleitungsteams und die Kolleginnen und Kollegen der Schulinspektion. Wir empfanden diese vielfältige Zusammenarbeit in den sieben zurückliegenden Jahren stets als sehr konstruktiv und wertschätzend und danken allen Akteuren für das entgegengebrachte Vertrauen, die Unterstützung und das Geleistete.

Darüber hinaus danken wir allen Beteiligten aus Mecklenburg-Vorpommern, Bremen, Hessen und der Schweiz für die länderübergreifende Kooperation in der Ausbildung von Q2E-Evaluatoren und Peers: Von dieser Zusammenarbeit profitierten die Evaluationen in den beteiligten Bundesländern und sind die ersten von der Pädagogischen Fachhochschule Nordwestschweiz zertifizierten Q2E-Evaluatoren in Deutschland hervorgegangen.

Mit dem Erreichten auf Schul-, Projekt- und Ministeriumsebene sowie der länderübergreifenden Zusammenarbeit sind wir überaus zufrieden und hoffen, dass die dargestellten Ergebnisse auch für andere Schulen, Landesinstitute und Ministerien interessant und aufschlussreich sein werden. Wir sind zuversichtlich, dass sich die Ergebnisse und Entwicklungen aus dem Modellprojekt *Selbstverantwortung Plus* nachhaltig positiv auf die Qualität des hessischen Bildungssystems auswirken werden und verbinden damit die Hoffnung, dass aus Hessen auch weiterhin Impulse im Kreis der anderen Bundesländer gesetzt und Anregungen von dort aufgenommen werden können.

Für das Teilprojektleitungsteam des Handlungsfeldes *Qualitätssicherung*

Christian Martin



2. Konzept für die Metaevaluation; Qualifizierung von Evaluatoren und Peers

Das Qualitätsmanagementmodell *Qualität durch Evaluation und Entwicklung* (Q2E) wurde im Rahmen eines Projektes der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz von 1996–2002 entwickelt und Q2E ist mittlerweile eine geschützte Bezeichnung. Die Nutzungsrechte von Q2E sowie der Auftrag für die Weiterentwicklung der normativen Grundlage liegen beim Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität der Pädagogischen Hochschule Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Als Personen sind Herr Prof. Norbert Landwehr und Herr Peter Steiner für Q2E verantwortlich.

**Andrea
Männle**

**Christian
Martin**

Externe Metaevaluation nach Q2E

Die externe Metaevaluation ist ein integrales Element des Qualitätsmanagementmodells Q2E und erfolgte im Rahmen des Modellprojekts *Selbstverantwortung plus* nach dem ursprünglichen Bewertungsraster mit neun Dimensionen. Die Schule lässt durch die externe Metaevaluation nach Q2E das eigene Qualitätsmanagement und die Erreichung der eigenen Qualitätsansprüche überprüfen. Externe Evaluationsfachleute erhöhen durch ihre unabhängige Sicht auf die Schulqualität die Glaubwürdigkeit des schuleigenen Qualitätsurteils nach innen und außen (Rechenschaftsfunktion).

Die professionelle Begutachtung des Qualitätsmanagements von außen fördert die Entwicklung und die Institutionalisierung des schuleigenen Qualitätsmanagements. Die Verbindlichkeit zur Umsetzung der evaluationsbezogenen Entwicklungsmaßnahmen wird erhöht und die Schulen erhalten eine fundierte Rückmeldung von externen Experten zur Unterstützung ihrer Entwicklungsprozesse (Entwicklungsfunktion).

Metaevaluation und Primärevaluation

Bei der externen Metaevaluation nach Q2E geht es nicht um einen Leistungsvergleich zwischen verschiedenen Schulen, sondern um das Funktionieren des Qualitätsmanagements der einzelnen Schule. Den Rahmen der Evaluation bildet die schuleigene Umsetzung und Ausgestaltung des Qualitätsmanagements. Die Bezugssysteme *Q2E-Basisinstrument* oder der *Hessische Referenzrahmen für Schulqualität* sowie die Bewertungstabellen für die *Externe Schulevaluation* nach Q2E geben hierfür die Vorgaben, die Akzente setzt jedoch die Einzelschule. Im Vordergrund der Evaluation steht die Fähigkeit der Schule, die eigene Schul- und Unterrichtsqualität zu überprüfen und weiter zu entwickeln. Mit dem Verfahren der externen Schulevaluation nach dem Q2E-Modell werden die beiden grundlegenden Funktionen der Qualitätssicherung, Rechenschaftslegung und Entwicklungsorientierung, angemessen berücksichtigt.

Die Schule wählt zusätzlich zur Metaevaluation ein Fokusthema aus dem Handlungsfeld 1 „Qualitätsentwicklung“ aus (vgl. Anlage Themenbereichsraster HF 1), das primär evaluiert wird und zu dem sie ein Feedback von außen einholt. Die Primärevaluation hat Themen aus dem Handlungsfeld *Qualitätsentwicklung* zum Inhalt, da die Verbesserung des Unterrichts das zentrale Ziel von SV plus ist. Die Schule erhält somit die Aufgabe, ein qualifiziertes, fundiertes Feedback in die Gesamtheit ihrer Schulentwicklungsaktivitäten einzubauen.

Durchführung der Evaluationen

Die Evaluationen an den Projektschulen wurden in drei Staffeln durchgeführt: Nach den Sommerferien 2010 wurden im ersten Halbjahr des Schuljahres 2010/2011 fünf Schulen extern evaluiert. Im zweiten Halbjahr des Schuljahres 2010/2011 nahmen sechs weitere Projektschulen an dem Verfahren teil.

Die dritte Staffel wurde im ersten Halbjahr des Schuljahres 2011/2012 evaluiert. An ihr nahmen die verbleibenden vier Schulen an dem Verfahren teil (vgl. Terminliste der Metaevaluationen Abb. 2 auf Seite 21).

Je eine Projektschule der ersten und dritten Staffel nahmen eine Beratung zu nächsten Schritten auf dem Weg der weiteren Einführung von Q2E an, die ihnen vonseiten der Teilprojektleitung angeboten worden war.

Der Ablauf der einzelnen Metaevaluation in den Schulen wird unter Punkt 3.2 dargestellt.

Die Evaluationsteams

Die Evaluationsteams in der ersten Staffel bestanden aus drei Evaluatoren und Herrn Dr. Walter Goetze vom schweizerischen Büro für Bildungsfragen in der Funktion des Coaches.

In den beiden folgenden Staffeln bestanden die Evaluationsteams aus zwei bis vier Evaluatoren sowie bis zu zwei qualifizierten Peers. Der Aufbau von Pools von akkreditierten Evaluatoren einerseits und von Peers andererseits wird von dem Modellprojekt SVplus durch die gemeinsame Qualifizierung von Evaluatoren (in Hessen) und Peers (in Mecklenburg-Vorpommern) mit dem Bildungsministerium aus Mecklenburg-Vorpommern geleistet.

Dementsprechend waren in den Evaluationsteams der ersten beiden Staffeln sowohl hessische Evaluatoren als auch Evaluatoren aus Mecklenburg-Vorpommern vertreten.

Bei der Teamzusammensetzung sollen zum einen einheitliche Qualitätsstandards bezüglich der Metaevaluation gewährleistet sein. Hierbei spielt insbesondere die Qualifizierung von Evaluatoren (vgl. weiter unten) eine große Rolle.

Auf der anderen Seite ist es auch wichtig, eine gewisse Heterogenität zu ermöglichen, damit zusätzlich zu der Q2E- und der Evaluationskompetenz unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen und somit Perspektiven im Team vorhanden sind. Gerade weil es sich um eine anspruchsvolles Projekt handelt, sollten sich die Teammitglieder gegenseitig unterstützen und ergänzen sowie zum Nutzen der Schule unterschiedliche Aspekte aufgrund der vielfältigen Erfahrungshorizonte einbringen können (Triangulation der verschiedenen Perspektiven der Evaluationsmitglieder).

Die Kooperation mit anderen Bundesländern, insbesondere mit Mecklenburg-Vorpommern

Mit Vertretern anderer Bundesländer besteht ein regelmäßiger Austausch zu den Erfahrungen mit Q2E und zu dessen Perspektiven. Verortet waren diese Diskussionen zunächst in einem informellen Q2E-Think-Tank. In ihm waren Personen aus Baden-Württemberg, Bremen, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern sowie der Schweiz vertreten. Der Kreis wurde um Personen aus Bayern, Berlin, Hamburg, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt erweitert und mündete in ein *Länderforum Q2E*. Während im *Q2E-Think-Tank* vor allem Personen aus den Projekten beteiligt waren, besteht das *Länderforum* nun aus Vertretern der Ministerien, der betroffenen Landesinstitute sowie der Universitäten, die die Reformvorhaben begleiten.

Die Kooperation mit Mecklenburg-Vorpommern hat über einen Austausch hinaus einen intensiveren Charakter. Die beruflichen Schulen in Mecklenburg-Vorpommern sind schulgesetzlich verpflichtet, sich zu Regionalen Beruflichen Bildungszentren zu entwickeln.

Das Bundesland Mecklenburg-Vorpommern machte 2006 Q2E für die beruflichen Schulen mit dem Projekt *Regionale Berufliche Bildungszentren 2006* verbindlich. Die ersten externen Evaluationen nach Q2E in den beruflichen Schulen im Schulamtsbereich Rostock begannen im April 2011 und sollen bis Dezember 2014 abgeschlossen sein. Da in diesem Bundesland die Metaevaluationen mit einem Zeitabstand von nur einem halben Jahr, also fast zeitgleich mit den Metaevaluationen in Hessen starteten, lag es nahe, die Kräfte bei der Qualifizierung des notwendigen Personals so weit wie möglich zu bündeln.

Deshalb qualifizieren seit Juni 2010 die Länder Hessen und Mecklenburg-Vorpommern Evaluatoren nach Q2E praxisbegleitend zu den seit Schuljahresbeginn 2010/11 an den SVplus-Schulen stattfindenden Metaevaluationen. Die Theorieteile und Reflexionsworkshops wurden in Hessen durchgeführt und gemeinsam von Vertretern beider Bundesländer vorbereitet. Der bereits in den vorangegangenen Jahren regelmäßig praktizierte fachliche Austausch mündete damit in ein konkretes Umsetzungsprojekt. Im Laufe der Qualifizierungsmaßnahme stieß Bremen dazu und ließ ebenfalls Evaluatoren mitausbilden.

Diese Zusammenarbeit erfuhr durch die Qualifizierung von rund 25 schulischen Peers aus beiden Bundesländern eine Fortführung. Die Projekte *SVplus* und *Regionale Berufliche Bildungszentren* haben sich zu einem Austausch der Peers bei den Metaevaluationen verständigt, so dass Schulleiterinnen und Schulleiter, Qualitätsbeauftragte sowie Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberater aus Hessen und Mecklenburg-Vorpommern die Möglichkeit erhielten, durch eine Peertätigkeit im jeweils anderen Land den Erfahrungsschatz wesentlich zu erweitern und sich gegenseitig zu fördern.

Überwiegend handelte es sich bei den hessischen Peers um die Qualitätsmanagementbeauftragten und Mitglieder der Qualitätsteams der SVplus-Schulen. Zudem nahm auch ein Schulleiter an der Qualifizierung teil. Aus dem Bundesland Mecklenburg-Vorpommern waren größtenteils Schulleiterinnen und Schulentwicklungsberater bei der Maßnahme vertreten.

Qualifizierung der Evaluatoren

Die Qualifizierung der Evaluatoren erfolgte durch Herrn Prof. Dr. Landwehr, Herrn Steiner und Herrn Dr. Goetze. Die Teilnehmenden kamen wie bereits erwähnt aus Mecklenburg-Vorpommern und Hessen, später auch aus Bremen. Hessen bildet sieben Evaluatoren aus; darunter sind ein Schulinspektor des Instituts für Qualitätsentwicklung (Wiesbaden) sowie sechs Fachleute aus dem Modellprojekt, aus beruflichen Schulen und der Schulaufsicht. Die Qualifizierung zielte zum einen darauf ab, einen für die Projektdurchführung ausreichend großen Evaluatorenpool aufzubauen. Zum anderen handelt es sich auch um eine Personalentwicklungsmaßnahme, die eine Verbreitung des Q2E-Knowhows über den Projektzeitraum hinaus bei den Mitarbeitenden im hessischen Schulbereich und in der Bildungsverwaltung anstrebt.

Voraussetzungen für die Teilnahme an dieser Qualifizierung waren: Schulentwicklungs- und Evaluationserfahrung, Q2E-Kenntnisse und die Zulassung zur Ausbildung durch die Fachhochschule Nordwestschweiz.

Erforderlich für die Zulassung durch die Fachhochschule Nordwestschweiz war dabei eine genaue Darlegung der Qualitätsmanagement-, Evaluations- und Q2E-Kenntnisse sowie QM-Erfahrungen. Somit war ein hohes Ausgangsniveau für die Qualifizierung und für die Durchführung der Metaevaluationen sichergestellt.

Nach einem vorbereitenden Seminar erfolgte die Weiterqualifizierung sowohl im direkten Arbeitsprozess durch ein begleitendes Coaching der Evaluationsteams als auch in vertiefenden Reflexionsworkshops.

Abschließend wurden die Evaluatoren von der Fachhochschule Nordwestschweiz in Aarau persönlich akkreditiert.

Die Qualifizierung wurde im Einzelnen wie folgt durchgeführt:

- 1.** Zweitägiges Einführungsseminar am 29./30.06.2010 an der Reinhardswaldschule bei Kassel mit Herrn Dr. Goetze, Frau Kurz und Herrn Steiner
- 2.** Durchführung einer externen Evaluation durch die Evaluatoren mit einem die vollständige Evaluation begleitenden Coaching durch Herrn Dr. Goetze
- 3.** Reflexionsworkshop zur Auswertung der Erfahrungen aus der ersten Staffel am 31.03./01.04.2011 an der Reinhardswaldschule mit Herrn Dr. Goetze und Herrn Steiner
- 4.** Durchführung der Evaluationen der zweiten und dritten Staffel durch die Evaluatoren sowie teilweise mit Peers
- 5.** Erstellen und Zustellen eines Leistungsnachweises in Form einer Reflexionsarbeit zu durchgeführten Evaluationen an die Fachhochschule Nordwestschweiz (Herr Prof. Dr. Landwehr, Herr Steiner)

6. Zweitägiges Auswertungsseminar im 31.11./01.12.2011 an der Reinhardswaldschule bei Kassel mit einer Präsentation der Reflexionsarbeit (Herrn Prof. Dr. Landwehr und Herrn Steiner)
7. Abnahme mündlicher Prüfungen in Kassel, Schwerin und Aarau.
8. Persönliche Akkreditierung der Evaluatoren durch die Fachhochschule Nordwestschweiz in Aarau durch Ausstellen eines Zertifikates, dass zum selbstständigen Durchführen von Q2E-Metaevaluationen berechtigt.

Für die Akkreditierung als Evaluator nach Q2E sind erhebliche Auflagen nachzuweisen, um an die Qualitätsstandards der schweizerischen Q2E-Evaluatoren anzuschließen:

- Jeder Evaluator muss die Leitung eines Evaluationsteams bei einer Metaevaluation nach Q2E vorweisen können.
- Jeder Evaluator beschreibt zusammenfassend seine Kompetenzen in einem Qualitätsmanagement-Portfolio, das bei der Fachhochschule Nordwestschweiz zur Prüfung eingereicht wird. Hier werden für die letzten fünf Jahre im Speziellen die Q2E-Kenntnisse und Erfahrungen wie z.B. die durchgeführten Q2E-Evaluationen, die wahrgenommenen Evaluatoren- und Peer-Qualifizierungen nach Q2E, und weitere Fortbildungen zu Q2E dargestellt. Zudem werden berufliche Erfahrungen, durchgeführte Evaluationen und Gutachten sowie Weiterbildungen bei der Qualitätsmanagementarbeit nach anderen Systemen aufgelistet.
- In einer Reflexionsarbeit sind die Erfahrungen bei der Metaevaluation schriftlich darzulegen, im Reflexionsworkshop am 31.11./1.12.2011 vorzutragen und mit den Prüfern und den anderen Evaluatoren zu diskutieren.
- In einer Prüfung im Frühjahr 2012 sind den Prüfern der Fachhochschule Nordwestschweiz die Kenntnisse und das Zusammenhangswissen zu Q2E und der Metaevaluation anhand von in der Prüfung bekannt gegebenen Fällen und Fragen nachzuweisen.

Qualifizierung der Peers

Der Begriff „Peer“ bedeutet *Gleichgestellter, Ebenbürtiger*. Die Peers arbeiten in den Q2E-Evaluationen als kritische Freunde der zu evaluierenden Schulen auf Augenhöhe mit den Evaluatoren zusammen. Sie „schauen mit einem Auge von außen und einem von innen“⁴ und verfügen über einen ähnlichen fachlichen Hintergrund und über Kenntnisse zu Evaluationsgrundlagen⁵. Sie nehmen an dem Evaluationsbesuch und der Auswertungssitzung als gleichberechtigte Teammitglieder teil, bringen dort ihre Bewertungen und Perspektiven ein und lesen den Bericht, den die Evaluatoren schreiben, Korrektur.

4) *Kritische Freunde: Peer-Evaluation an hessischen Schulen*, hrsg. vom Hessischen Kultusministerium, Institut für Qualitätsentwicklung, 2007, S. 2.

5) Vgl. *Kritische Freunde: Peer-Evaluation an hessischen Schulen*, hrsg. vom Hessischen Kultusministerium, Institut für Qualitätsentwicklung, 2007, S. 2.

Der Einsatz von Peers bei den Metaevaluationen zielte darauf ab, die Spezialisierung der Q2E-Evaluatoren mit dem Blick von Personen, die täglich in der Praxis der Schule stehen, zu bereichern und zu „erden“. Ziele im Projektkontext waren neben der Unterstützung der Evaluatoren bei der Durchführung der Metaevaluation die Weiterqualifizierung von Landespersonal sowie die Verbreitung und Verankerung von Q2E-Wissen in der Praxis. Denn: Neue Einblicke in die eigene Praxis zu gewinnen, externe Evaluation mit selbstverantwortlicher Schulentwicklung zu verbinden, sind von anderen Projekten bekannte und nachgewiesene Effekte von Peerevaluation⁶.

Im Modellprojekt *SVplus* hatten die Peers die Aufgabe, das Qualitätsmanagement einer Schule als Mitglieder des Evaluationsteams zu begutachten, Anregungen in die Diskussion des Evaluationsteams einzubringen, bei der Dokumentation der Interviews und Ratingkonferenzen zu dokumentieren sowie ein Feedback zu den Berichtsentwürfen der Evaluatoren zu geben.

Viele Peers beabsichtigten auch, sich mit dieser Maßnahme vertiefend auf die Metaevaluation ihrer eigenen Schule vorzubereiten. Durch die Fortbildung und die eigene Tätigkeit als Peer wurde ihnen die anstehende Metaevaluation an ihren Schulen leichter vorstellbar und greifbarer. Es ergab sich damit für die Peers ein wertvoller Erfahrungsgewinn.

Voraussetzungen für die Teilnahme an dieser Qualifizierung war, dass die Peers über Erfahrungen mit Q2E, Schulentwicklungs- oder Projekt- oder Schulleitungserfahrung verfügen. Da die Personen, die in Hessen über diesen Hintergrund verfügen, durch die Projektveranstaltungen überwiegend engen Kontakt zueinander haben, wurde eine Möglichkeit gesucht, eine etwas größere Distanz zwischen den Mitgliedern der Evaluationsteams und den zu evaluierenden Schulen herzustellen. Daher wurde die bereits bestehende Kooperation mit dem Bundesland Mecklenburg-Vorpommern um einen Austausch von jeweils 12-14 Peers aus jedem Bundesland erweitert. Die hessischen Peers wurden so bei Metaevaluationen in Mecklenburg-Vorpommern, die Peers aus Mecklenburg-Vorpommern in Hessen eingesetzt. Später kamen hessische Peers auch in Bremen zum Einsatz.

Bei der Vorbereitung der Peers auf ihre Tätigkeit wurden Erfahrungen aus dem hessischen BLK-Modellversuch „Evaluation im Verbund als Beitrag zur Qualitätsentwicklung beruflicher Schulen in regionalen Bildungsnetzwerken (eiver)“, 2004-2006, sowie aus einer Peer-Maßnahme des Pilotversuchs *Schule gemeinsam verbessern*, 2002-2008, aufgegriffen und einbezogen. Frau Dr. Giebenhain, die als Referentin in „Schule gemeinsam verbessern“ eingesetzt war und Herr Basel, die beide beim Projekt *eiver* in der wissenschaftlichen Begleitung mitarbeiteten, konnten als Haupt-Referenten für die Peer-Qualifizierung gewonnen werden.

6) Vgl. Abschlussbericht „Schule gemeinsam verbessern“, hrsg. vom Staatlichen Schulamt für den Landkreis Groß-Gerau und den Main-Taunus-Kreis, 2. Auflage Mai 2009, S. 52, und *Kritische Freunde: Peer-Evaluation an hessischen Schulen*, hrsg. vom Hessischen Kultusministerium, Institut für Qualitätsentwicklung, 2007.

So wurden die hessischen Peers und die Peers aus Mecklenburg-Vorpommern in einer zweitägigen Veranstaltung in Rostock vom 06.-07.12.2010 durch Frau Dr. Giebenhain und Herrn Basel (unterstützt durch Frau Männle, Frau König und Herrn Martin) hinsichtlich ihrer Aufgaben und Rolle geschult.

Schwerpunkte der Fortbildung waren:

- Phasen der Metaevaluation,
- Verfahren, Instrumente und Methoden der externen Evaluation nach Q2E,
- Rolle und Aufgaben in den verschiedenen Phasen der Metaevaluation, also bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung und
- Haltungen, die zu Beobachtungsfehlern führen können.

Integriert in die Fortbildung wurden Tätigkeiten wie z. B. Ratingkonferenzen moderieren und dokumentieren oder Kernaussagen formulieren, die auch Bestandteil der Metaevaluation sind. Auf diese Weise konnten die Teilnehmenden diese Methoden unmittelbar kennen lernen und erproben.

Ein Hauptziel der Fortbildung war es, den Teilnehmenden in ihrer Rolle als Peer mehr Sicherheit zu geben. Die Evaluation der Veranstaltung bestätigte, dass dieses Ziel nach Meinung der Teilnehmenden erreicht wurde.

Im Anschluss an den Workshop erfolgte die praktische Qualifizierung im Rahmen von Metaevaluationen unter Anleitung von erfahrenen Evaluatoren. Der Abschluss der Qualifizierung wurde den Teilnehmenden durch eine Zertifikat von beiden Landesministerien bestätigt.

Organisation, Koordination und Dokumentation der Metaevaluationen

Organisation, Koordination und Planung der Metaevaluationen an den Modellprojektschulen wurden durch die Koordinierungsstelle (KOB) und die Teilprojektleitung geleistet. Hierzu zählen: die Bereiche Veranstaltungs- und Dokumentationsmanagement sowie das Erstellen von Veröffentlichungen und Dokumentationen, sofern es sich nicht um Aufgaben der Schulen oder der Evaluationsteams handelt - wie z.B. das Erstellen der Evaluationsberichte. Die Organisation, Terminierung und Durchführung der Schulungen für Evaluatoren und Peers erfolgte ebenfalls durch die KOB und die Teilprojektleitung. Hierzu zählte auch die Buchung von Übernachtungsmöglichkeiten.

3. Durchführung der Metaevaluation an den Schulen

**Christian
Martin**

Die Durchführung der Evaluationen folgte dem Beispiel der Metaevaluationen in der Schweiz, wie sie zum Zeitpunkt der Planungsphase der Evaluationen von der Interkantonalen Fachstelle für Externe Schulevaluation (ifes)⁷ dokumentiert war. In diesem Kapitel wird zu Beginn die Vorbereitung der Schulen auf die Metaevaluation durch die Teilprojektleitung beschrieben. Anschließend werden die einzelnen Verfahrensschritte des an den Projektschulen durchgeführten Verfahrens einer Metaevaluation nach Q2E aufgezeigt.

3.1 Organisation und Planung der Evaluation durch die TPL und die KOBE

Auf einem Planungsworkshop *Metaevaluation* am 22.03.2010 in Fulda hat die Teilprojektleitung mit den Schulleitungen und den QMB der Schulen den Ablauf der Evaluationen und den Umgang mit den Daten aus den Evaluationsberichten vereinbart. Eine entsprechende Tischvorlage wurde gemeinsam erstellt und im Rahmen einer Projektgruppensitzung im HKM vorgestellt, die sie einstimmig bei einer Enthaltung annahm. Demnach gehen die Berichte an die Schulen, die entscheiden, wie sie mit ihnen verfahren, und an die wissenschaftliche Begleitung, damit diese die Ergebnisse aus den Evaluationen auswerten und in der vorliegenden Publikation veröffentlichen sowie für den Transfer aufbereiten kann. Die Berichte sind mittlerweile von der KO-BE (zum Ende der Projektlaufzeit von SVplus) und von der wissenschaftlichen Begleitung (nach Erscheinen dieser Publikation) gelöscht worden.

In einem Vorbereitungsworkshop wurden die Schulen der ersten Staffel am 31.06.2010 und jene der zweiten und dritten Staffel am 17.01.2011 inhaltlich und verfahrenstechnisch auf die kommende Metaevaluation nach Q2E vorbereitet. Referent war Herr Ittner, der QMB des Schulzentrums Rübekamp in Bremen, der ersten nach Q2E-zertifizierten Schule in Deutschland. Die Teilnehmer konnten sich so auf die Anforderungen der Evaluation einstimmen, ihre Fragen einbringen und anschließend ihre Vorbereitung auf das Evaluationsereignis entsprechend ausgestalten.

7) Seit 2011 ist die Ifes eine Institution der Eidgenössischen Direktorenkonferenz und der Universität Zürich angeschlossen. Der Name des Institutes lautet nun „Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II“. Das Verfahren der Q2E-Metaevaluation hat sich mittlerweile auch durch die Einführung eines neuen Bewertungsrasters für die Externe Evaluation nach Q2E weiterentwickelt.

	Schule	Abgabe QM-Dokumentation	Vorgespräch	Evaluation	Daten-Feedback	Bericht
1. Staffel	Oskar-von-Miller-Schule Kassel	18.06.2010	30.06.2010	31.08.-01.09.2010	04.11.2010	spätestens 14 Wochen nach der Evaluation
	Berufliches Schulzentrum Odenwaldkreis	24.06.2010	02.07.2010	21.-23.09.2010	05.11.2010	
	Martin-Behaim-Schule Darmstadt	24.06.2010	30.08.2010	05.-06.10.2010	09.12.2010	
	Ludwig-Geissler-Schule Hanau	20.08.2010	07.09.2010	09.-11.11.2010	20.01.2011	
	Eugen-Kaiser-Schule Hanau	27.08.2010	07.09.2010	23.-24.11.2010	20.01.2011	
	Max-Eyth-Schule Dreieich	Beratungstag	08.12.2010			
2. Staffel	Hans-Viessmann-Schule Frankenberg	01.12..2010	07.12.2010	08.-10.02.2011	30.03.2011	
	Gewerblich-technische Schulen Offenbach	25.10.2010	02.12.2010	08.-09.02.2011	19.05.2011	
	Theodor-Heuss-Schule Offenbach	29.11.2010	15.12.2010	22.-23.02.2011	17.05.2011	
	Werner-Heisenberg-Schule Rüsselsheim	13.12.2010	14.01.2011	22.-23.03.2011	23.05.2011	
	Peter-Paul-Cahensly-Schule Limburg	15.02.2011	16.03.2011	07.-09.06.2011	01.09.2011	
	Berufliche Schulen Untertaunus Taunusstein	25.02.2011	14.04.2011	26.-27.05.2011	20.09.2011	
3. Staffel	Berufliche Schulen Witzenhausen	11.04.2011	12.05.2011	27.-28.09.2011	10.11.2011	
	Konrad-Zuse-Schule Hünfeld	23.05.2011	22.06.2011	17.-18.08.2011	03.11.2011	
	Johann-Philipp-Reis-Schule Friedberg	22.06.2011	04.08.2011	Prozessberatung		
	August-Bebel-Schule Offenbach	15.08.2011	30.09.2011	15.-18.11.2011	22.02.2012	
	Beruflichen Schulen Korbach und Bad Arolsen	24.06.2011	05.08.2011	20.-22.09.2011	15.12.2011	

Abb. 2: Terminliste der Metaevaluationen

Während der Durchführung der Evaluationen wurden Prozess begleitend Optimierungen vorgenommen. Dabei handelte es sich im Wesentlichen um das Erstellen von Formulare für die Sitzungen (Protokollvorlagen, Tagesordnungen usw.), aber auch um Regelungen bezüglich des Versands von Materialien zwischen Schulen und Evaluationsteams.

Um im Verfahren Optimierungen zu unterstützen, wurde neben den Rückmeldungen aus den Evaluationsteams am 07.02.2011 mit den Schulleitern und QMB der Schulen aus der ersten Staffel ein Feedback-Workshop durchgeführt. Im Rahmen einer Ratingkonferenz hatten die Vertreter und Vertreterinnen der Schulen die Möglichkeit, ihre Sicht der Dinge mit der Teilprojektleitung und dem Coach Herrn Dr. Goetze zu diskutieren. Das Ergebnis war sehr positiv und der Optimierungsbedarf aus Sicht der Schulen eher gering.

Aufwand und Ertrag der Vorbereitung, Durchführung und der zeitliche Gesamtablauf der Metaevaluation stehen für die Teilnehmenden insgesamt in einem angemessenen Verhältnis (vgl. Auswertungsbogen Pkt. 1-3). In der anschließenden Diskussion dieser Fragen wurden die folgenden Anregungen geäußert:

- Der Abstand zwischen Metaevaluation und Datenfeedback sollte kürzer sein.
- Das Datenfeedback sollte montags bis donnerstags stattfinden.

Größere Veränderungswünsche hinsichtlich QM-Handbuch, Vorgespräch, mündlichem Rückmeldeverfahren an SL & Q-Team und Kollegium sowie dem schriftlichen Bericht bestanden nicht (vgl. Auswertungsbogen Pkt. 4).

In der anschließenden Diskussion machten die Teilnehmenden deutlich:

- dass ihnen die direkte Kommunikation und der persönliche Kontakt zwischen Evaluationsteam und der Schule wichtig sind.
- dass der standardisierte Ablauf und das Zeitfenster von zwei Stunden des Vorgesprächs eingehalten werden sollte.
- dass das Evaluationsteam das Ergebnis der Evaluation im Rahmen des Datenfeedbacks dem SL-Team und dem Q-Team vorstellt und einen Vorschlag für das Datenfeedback an das Kollegium am Nachmittag macht.
- die gemeinsame Planung (Inhalte, Verlauf, Methodik) des Datenfeedbacks an das Kollegium von Evaluationsteam, SL-Team und Q-Team wichtig ist. In der anschließenden Diskussion machten die Teilnehmer deutlich (Zitat aus der Diskussion): „Die Rückmeldung dient dem Verstehen“.
- dass die Rückmeldung der Ergebnisse an das Kollegium durch das EVA-Team den Teilnehmenden besonders wichtig ist.

Hinsichtlich der Selbsteinschätzungsmatrix wurde von den Teilnehmenden bemängelt, dass die Kriterien nicht eindimensional formuliert seien, und dass eine vier- und dreistufige Matrix benutzt werden sollte.

Fragen zur Metaevaluation						
Verfahren der Metaevaluation		Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	K.A.
1	Aufwand und Ertrag der Vorbereitung auf die Metaevaluation stehen für mich in einem angemessenen Verhältnis	-	2	8	3	-
2	Aufwand und Ertrag der Durchführung der Metaevaluation stehen für mich in einem angemessenen Verhältnis	-	2	4	7	-
3	Der zeitliche Gesamtablauf erscheint mir angemessen (Dauer & zeitliche Abstände zw. den Verfahrensschritten)	-	2	3	8	-
4	Veränderungswünsche habe ich hinsichtlich					
	QM-Handbuch	5	1	4	2	1
	Selbsteinschätzungsmatrix	3	4	4	3	-
	Vorgespräch	9	2	2	-	-
	Mündlichem Rückmeldeverfahren an SL & Q-Team	9	1	1	2	-
	Mündlichem Rückmeldeverfahren an Kollegium	8	-	-	4	-
	Schriftlichem Bericht	6	5	1	1	-
5	Die Rückmeldung der Ergebnisse an das Kollegium durch das EVA-Team ist wichtig	-	-	-	8	-
Kernaussagen und Empfehlungen im Bericht						
6	Die Kernaussagen im Bericht stellen den Stand der Q-Arbeit im Großen und Ganzen treffend dar	-	1	5	7	-
7	Die Kernaussagen waren für mich nachvollziehbar	-	-	3	10	-
8	Die Unterscheidung von Erläuterungen und Kommentaren zu den Kernaussagen im Bericht halte ich für hilfreich	1	-	4	8	-
9	Wir haben die Ergebnisse der Metaevaluation in der Schule diskutiert	-	-	1	10	2
10	Ratingergebnisse & Flipchartprotokolle haben wir gesichtet	5	4	2	1	1
11	Die Ergebnisse der Metaevaluation haben uns die Notwendigkeit konkreter Maßnahmen deutlich gemacht	-	-	3	10	-
12	Die Empfehlungen sind für uns hilfreich	-	-	2	11	-
13	Mir ist klar, was im Rahmen der Qualitätssicherung an meiner Schule für die Zertifizierung verlangt wird	1	3	5	4	-
14	Zentrale Problematiken unserer Schule wurden mir deutlich	-	1	5	7	-
15	Die Metaevaluation zeigt Wirkung im Schulalltag	-	2	7	-	4

Abb. 3: Ratingbogen Feedback der Schulen der ersten Staffel am 07. Februar 2011

Bezüglich der Fragen nach den Kernaussagen und den Empfehlungen im Bericht teilten die Teilnehmenden mit, dass für sie die Kernaussagen im Bericht nachvollziehbar seien und den Stand der Q-Arbeit im Großen und Ganzen treffend darstellten. (vgl. Auswertungsbogen Pkt. 6-7).

Die Unterscheidung von Erläuterungen und Kommentaren zu den Kernaussagen im Bericht wurde als hilfreich eingeschätzt (vgl. Auswertungsbogen Pkt. 8).

In der anschließenden Diskussion wurden die folgenden Punkte hierzu festgehalten:

- Die Erläuterungen und Kommentare sind Ansatzpunkte für die Schulentwicklung.
- Auf Erläuterungen und Kommentare kann nicht verzichtet werden, wenn es zu einer Zertifizierung durch die DQS kommen sollte.

Die Ergebnisse der Metaevaluation wurden nach dem Datenfeedback in der Schule diskutiert (vgl. Auswertungsbogen Pkt. 9). In der anschließenden Diskussion wurde das folgende Meinungsbild hinsichtlich des Umgangs mit den Ergebnissen an den Schulen deutlich:

- Die Ergebnisse aus dem Rückmeldeverfahren sollten an die Abteilungsleitungen, den Personalrat, die Schulkonferenz und die Klassensprecher (Schülervertretung) weitergeleitet werden.
- Der Schulgemeinde müssen die Ergebnisse zugänglich sein.
- Die Ratingergebnisse und Flipchartprotokolle wurden mehrheitlich nicht gesichtet (vgl. Auswertungsbogen Pkt. 10).
- Aussagen der Ratingkonferenzen, die auf Flipcharts dokumentiert wurden, könnten jedoch durchaus für die Schulentwicklung hilfreich sein und sollten weiterhin auf CD mit dem Bericht zugestellt werden.

Die Ergebnisse der Metaevaluation haben den Schulen insgesamt die Notwendigkeit konkreter Maßnahmen deutlich gemacht. Die Empfehlungen werden als hilfreich für die Schulentwicklung angesehen (vgl. Auswertungsbogen Pkt. 11-12).

In der anschließenden Diskussion wurde erkennbar, dass die Ergebnisse an die einzelnen Fraktale der Schule bereits weitergeleitet worden waren, damit dort mit ihnen weiter gearbeitet werden kann.

Deutlich wurde auch, dass es an den Schulen zum damaligen Zeitpunkt noch keine festen Vorstellungen bezüglich einer Zertifizierung gab (vgl. Auswertungsbogen Pkt. 13). Aus der anschließenden Diskussion ging hervor, dass dies vor allem an einem Informationsdefizit lag: Die Schulen hatten seinerzeit noch keine Informationen zum Thema Zertifizierung nach Q2E und die diesbezüglichen Kriterien einer Zertifizierung waren nicht bekannt. Zudem herrschte Unsicherheit hinsichtlich der Relevanz anderer Zertifikate.

Insgesamt war es erfreulich, dass die zentralen Problematiken den Schulen auch durch die Metaevaluation deutlich gespiegelt wurden (vgl. Auswertungsbogen Pkt. 1). Die Schulen berichteten allerdings auch, dass es für erste Maßnahmen noch zu früh wäre, dass jedoch das Interesse an den Ergebnissen der Metaevaluation in den Kollegien groß sei.

Als Ergebnis des Feedbacks der Schulen der ersten Staffel wurden die folgenden Maßnahmen vonseiten der TPL veranlasst:

- 1.** Der Entwurf des Evaluationsberichts ging in den folgenden Staffeln mindestens 14 Tage vor dem Termin der Rückmeldeveranstaltung an die jeweilige Schule, um ihr ausreichend Zeit für das Verteilen und Lesen der Berichte sowie die Vorbereitung auf die Rückmeldeveranstaltungen zu geben.
- 2.** Im neuen Verfahren QEE-Hessen wurden die Kriterien in der Selbsteinschätzungsmatrix eindimensional formuliert und eine einheitliche Antwortskala eingeführt (vgl. Kapitel 5).
- 3.** Die TPL hat Fragen einer Zertifizierung nach Q2E und anderer Regelwerke auf der Basis eines QMS nach den Vorgaben des Q2E-QM-Modells in Gesprächen mit der DQS und anderen Bundesländern geklärt (vgl. Kapitel 7).



3.2 Durchführung der Evaluation an den Schulen

Ablauf der externen Evaluation

Der Ablauf der Evaluationen gliederte sich in eine ca. dreimonatige Vorbereitungsphase, den Evaluationsbesuch an den Schulen und einer ebenfalls ca. dreimonatigen Nachbereitungsphase, die mit dem Zustellen des Evaluationsberichtes endete. Der Ablauf entspricht den damaligen Vorgaben der ifes in der Schweiz.

In der nachfolgenden Übersicht sind die wichtigsten Schritte im Gesamtablauf der externen Evaluation an den idealtypischen⁸ Schulen dargestellt:

Abb. 4:
Gesamtablauf
Metaevaluation

Ca. 3 Monate vor der Evaluation	Einstellen des Qualitätshandbuchs und der Selbstdeklaration auf der Moodle-Plattform des Modellprojekts SVplus.
Ca. 2 Monate vor der Evaluation	Vorgespräch mit Schulleiter/-in, stellvertretenden/-r Schulleiter/-in und QMB; inkl. Festlegung des Fokusthemas, gemeinsames Erstellen der Detailplanung für die Evaluationstage.
Bis zu einem vereinbarten Stichtag	Zusenden der ausformulierten Fragestellung für das Fokusthema per E-Mail von der Schule an das Evaluationsteam. Zusenden der endgültigen Detailplanung an die Schule.
Vorfeld der Evaluation	Schule organisiert die Evaluationstage. Evaluationsteam erstellt die Befragungsinstrumente.
2-2,5 Tage	Evaluationsbesuch: Durchführung der Evaluation an den Schulen.
Am Folgetag	Auswertungssitzung: Auswertung im Evaluationsteam an der Schule.
Im Vorfeld der mündlichen Rückmeldung	Zusenden des Vorabberichts an die Schule; inkl. Fremdeinschätzung zu den Q2E-Standards des QM.
6-8 Wochen nach der Evaluation	Zwei Rückmeldeveranstaltungen: Ergebnispräsentation an den Schulen für Schulleitung und Q-Team sowie für das Kollegium.
2-4 Wochen nach der mündlichen Rückmeldung	Fertigstellen und Zusenden des Evaluationsberichtes.

8) Der dargestellte Ablauf wurde inhaltlich eingehalten, es gab jedoch hinsichtlich der Zusammensetzung der Gesprächspartner an den Schulen und den vereinbarten Fristen lokal Abweichungen von diesem idealtypischen Evaluationsablauf.

Bis zu dem Evaluationsbesuch an der Schule hat das Evaluationsteam die Unterlagen der Schule analysiert, die Evaluationsinstrumente erstellt und einen detaillierten Ablaufplan für den Evaluationsbesuch an der Schule in Absprache mit dem Schulleiter, der stellvertretenden Schulleiterin und der Qualitätsbeauftragten vereinbart.

Die vierköpfigen Evaluationsteams – aufgeteilt in zwei Tandems – führten die geplanten Befragungen an den Schulen nach den zuvor vereinbarten Detailplanungen durch (vgl. zur Orientierung das Muster für die Detailplanung QEE Hessen im Anhang).

Methodik

Wichtigste Merkmale der Metaevaluation aus methodischer Sicht sind:

- Maßgeschneiderte Verfahren und Instrumente, die nach dem Vorgespräch und der Dokumentenanalyse erstellt wurden.
- Die Verbindung von qualitativen und quantitativen Datenerhebungen: Einzel- und Gruppeninterviews, Ratingkonferenzen (Kurzfragebogen, sofortige Auswertung, gemeinsame Dateninterpretation, Diskussion und Validierung der Diskussionsergebnisse durch die Befragten), Beobachtung, Analyse schriftlicher Unterlagen (QM-Handbuch mit Ergänzungen, Internet, weitere Unterlagen vor Ort).
- Die konsequente Anwendung des Triangulationsprinzips, indem Theorien, Methoden, Daten und die persönlichen Perspektiven im Evaluationsteam trianguliert werden, um objektivere, belastbarere Ergebnisse aufgrund dieses multiperspektivischen Evaluationsansatzes zu gewinnen.

Datengrundlage

Die schriftliche Dokumentation der Schule bildet die Grundlage für das Vorgespräch und die Entwicklung der Befragungsinstrumente: Die QM-Dokumentation bestand aus dem Qualitätshandbuch der Schule (inkl. Berichtsbuch) und der von der Schule ausgefüllten Selbstdeklaration. In letzterer schätzt die Schule den Stand ihres QMS anhand des Q2E-Bewertungsrasters ein.

Vom Evaluationsteam in der Regel durchgeführte Datenerhebungen:

4–6 Ratingkonferenzen mit Lehrenden aus verschiedenen Bildungsgängen

4–8 Ratingkonferenzen mit Lernenden aus verschiedenen Bildungsgängen

Gruppeninterview mit der Schulleitung (Leiter und Stellvertreter)

Gruppeninterview mit den Abteilungsleitern und Koordinatoren für Fachpraxis

Gruppeninterview mit QMB und Q-Team

Gruppeninterview mit den Aufgabenfeldleitern und Koordinatoren

Gruppeninterview mit dem Personalrat

Gruppeninterview mit den nicht-unterrichtenden Mitarbeitenden

Auf Wunsch der Schulen konnten weitere Gruppen gebildet und befragt werden.

An den Evaluationstagen sollten jeweils zwei Drittel der anwesenden Klassen und Lehrkräfte an den Schulen erreicht werden. An Schulen mit weniger als 100 Lehrkräften konnten sogar 75% bis 100% der Lehrkräfte in die Evaluation einbezogen werden. Für die Ermittlung der Stichproben wurden den Schulen die entsprechenden Kriterien mitgeteilt.

Um die Zeit des Auszählens in den Ratingkonferenzen sinnvoll zu nutzen, wurden den Teilnehmenden in den Ratingkonferenzen mit der Methode Placemat offene Fragen gestellt. Es folgen drei Beispiele:

- Das Besondere an der Schule ist für mich (Lernende und Lehrende)
- Qualitätsmanagement bedeutet für mich... (nur Lehrende)
- Was mich beim Lernen mehr unterstützen würde, ist.... (nur Lernende)

Die Ergebnisse aus der Arbeit mit der Methode Placemat waren nicht systematischer Teil der Externen Evaluation nach Q2E. Die Antworten dienten dem Evaluationsteam lediglich dazu, die Schulen noch besser zu verstehen und wurden nur bei der Einschätzung des Profils der Schule berücksichtigt.

Die vom Evaluationsteam erhobenen Daten werden weitgehend anonymisiert dargestellt, d.h. es wurden keine Namen genannt, wohl aber die Gruppen, aus denen die Aussagen kamen.

Berichterstattung

Die Berichterstattung des Evaluationsteams erfolgte in einem ersten Schritt mündlich und abschließend schriftlich.

Die Ergebnisse der Metaevaluation und der Primärevaluation sind in dem schriftlichen Bericht zu Kernaussagen verdichtet, die mit Datenmaterial unterlegt und erläutert werden. Darauf aufbauend hat das Evaluationsteam Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung des QMS formuliert. Für das QM erfolgt darüber hinaus die kriteriengeleitete Fremdeinschätzung entlang der Q2E-Standards. Der Bericht ging den Schulen als Entwurf im Vorfeld der mündlichen Berichterstattung zu.

Die mündliche Berichterstattung erfolgte in der Regel durch eine erste Gesprächsrunde am Morgen mit der Schulleitung und dem Q-Team. Ziele dieses Gesprächs waren:

Schulleitung und Q-Team verstehen den Bericht.

Schulleitung und Q-Team können die Einschätzung nachvollziehen.

Schulleitung und Q-Team wissen, wie sie mit den Empfehlungen umgehen können.

Anschließend erfolgte am Nachmittag desselben Tages die Rückmeldung der Evaluationsergebnisse an das Kollegium. Dies geschah im Rahmen von Gesamtkonferenzen oder freiwilligen Dienstversammlungen. Hierfür übernahmen die Schulen die Verantwortung.

Ziele dieser Veranstaltungen waren:

Die Teilnehmenden können den Bericht und sein Zustandekommen nachvollziehen.

Die Teilnehmenden verstehen die Kernaussagen.

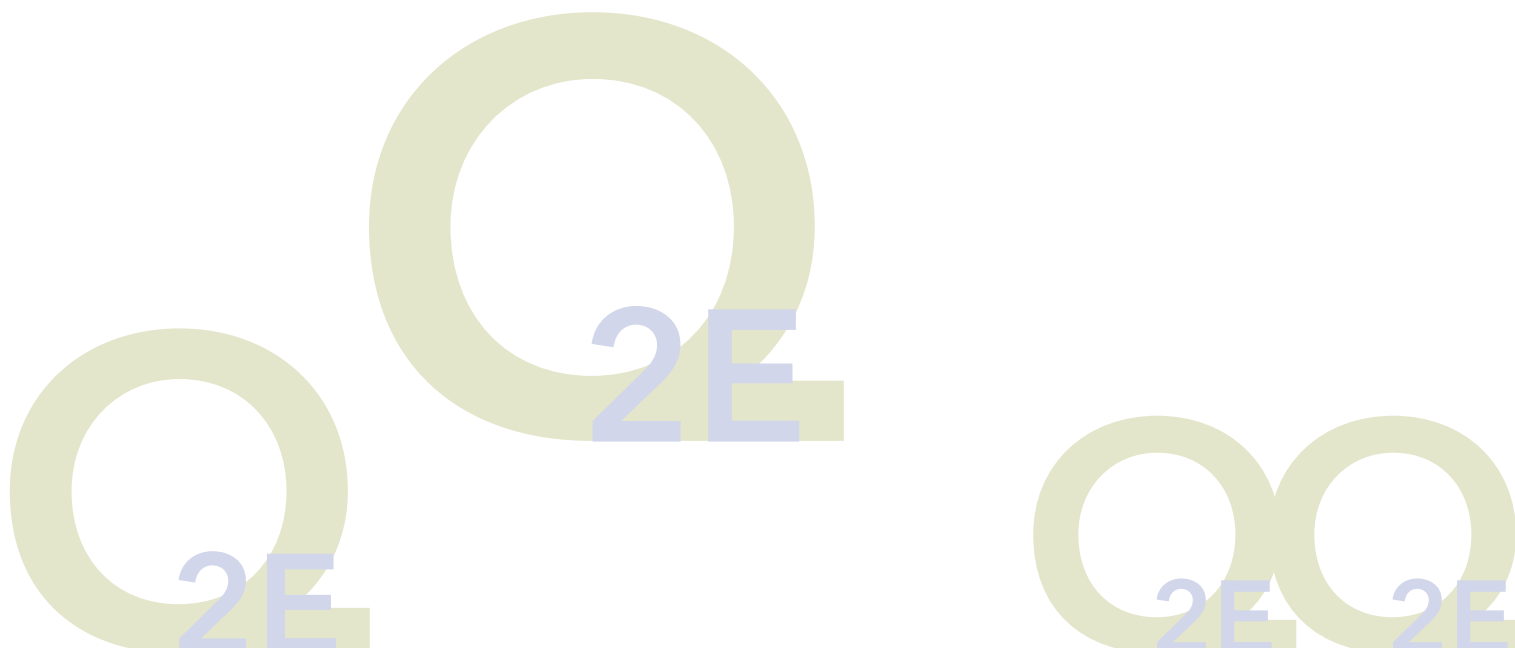
Die Teilnehmenden wissen, wie sie mit den Empfehlungen umgehen können.

Darüber hinaus erhielt jede Schule die Möglichkeit, Rückmeldungen zu missverständlichen Formulierungen und falschen Tatsachenbeschreibungen innerhalb einer vereinbarten Frist schriftlich an das Evaluationsteam zu melden. In diesem Sinne dient die mündliche Rückmeldung für das Evaluationsteam auch der Validierung des Berichtes. Der Versand der Evaluationsberichte an die Schulen erfolgte 2-4 Wochen nach der mündlichen Rückmeldung.

Die Struktur der Berichterstattung zum Qualitätsmanagement ist von Q2E festgelegt und für SVplus angepasst worden. Der Bericht setzte sich aus drei Teilen zusammen:

Teil 1 stellt die Ausgangslage dar. In Teil 2 werden die Metaevaluation und deren Ergebnisse dargelegt. Die Ergebnisse der Primärevaluation werden im Teil 3 beschrieben.

Der Anhang enthält die Planung der Evaluationstage, die Instrumente und die Auszählungen der Antworten in den Ratingkonferenzen. Die Flipchartprotokolle der Interviews und Ratingkonferenzen sind jeweils auf einer beiliegenden CD-ROM zu finden gewesen.



4. Zusammenfassung der Ergebnisse der Metaevaluation

Dr. Stefanie Hoos

Die folgenden Ausführungen betreffen die Auswertung der *Evaluationsberichte zu den Standards des Qualitätsmanagements Q2E*. Die Daten von 13 Schulen wurden durch Dr. Stefanie Hoos, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Kassel, im Oktober 2011 untersucht. Berücksichtigung fanden die Kernaussagen, Handlungsempfehlungen, Einschätzungen und Positionierungen als wesentliche Repräsentanten der Bewertungen durch die Evaluationsteams.

Das Kapitel erläutert zunächst überblicksartig Positionierungen und zentrale Ergebnisse (Kapitel 4.1) aller untersuchten Schulen entlang der Komponenten Steuerung, Individualfeedback und Selbstevaluation mit den jeweiligen Dimensionen Praxisgestaltung, Wirkung und Wirksamkeit sowie institutionelle Einbindung. Dieser dem QM-Modell Q2E entlehnten Struktur wird auch im Weiteren gefolgt, wenn Details entlang der Kernaussagen und Handlungsempfehlungen der Evaluationsteams vorgestellt werden: Das Kapitel 4.2 behandelt das Profil QMS und die Steuerung der Qualitätsprozesse, Kapitel 4.3 das Individualfeedback und die individuelle Qualitätsentwicklung und Kapitel 4.4 die Selbstevaluation und die Qualitätsentwicklung der Schule. Jede dieser Komponenten wird in den Dimensionen Praxisgestaltung, Wirkung und Wirksamkeit sowie institutionelle Einbindung beurteilt. Dabei wird deutlich, dass das Gesamturteil der Positionierungen einerseits genauer aufgeschlüsselt und konkretisiert wird, andererseits aber immer noch nur einen Teil der Realität abbildet, da ausschließlich Kernaussagen und Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden, die von ihrer Definition und Rolle her tendenziell defizitorientiert sind.

4.1 Positionierungen und zentrale Ergebnisse

Abb. 5:
Positionierungen aller Schulen, angelegt von Walter Götze im Rahmen seines Beratungs- und Coachingauftrags für Selbstverantwortung Plus

Positionierungen	Stufe	Steuerung	Individualfeedback	Selbstevaluation
Praxisgestaltung	1	2	-	2
	2	9	9	9
	3	2	4	2
Wirkung und Wirksamkeit	1	1	1	2
	2	11	9	11
	3	1	3	-
Institutionelle Einbindung	1	2	-	3
	2	8	10	9
	3	3	3	1

Die Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung findet bei fast allen untersuchten Schulen in sämtlichen Dimensionen (Praxisgestaltung, Wirkung und Wirksamkeit sowie institutionelle Einbindung) mindestens auf dem Niveau der Stufe zwei ihre Entsprechung, was bedeutet, dass grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis erfüllt sind oder die Praxis bereits auf gutem Niveau entwickelt ist (Stufe drei). Nur vereinzelt liegen schwächere Positionierungen vor: jeweils zweimal Stufe eins und drei bei der Praxisgestaltung, je einmal Stufe eins und drei bei Wirkung und Wirksamkeit und zweimal Stufe eins sowie dreimal Stufe drei bei institutioneller Einbindung.

Die Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Qualitätsentwicklung ist bei den Schulen bereits am Besten etabliert. In der Praxisgestaltung und institutionellen Einbindung befinden sich alle Schulen mindestens auf Stufe zwei. Identifizierbare Schwächen im Bereich Individualfeedback gibt es hinsichtlich Wirkung und Wirksamkeit, wobei sich hier gleichzeitig ein heterogenes Bild abzeichnet, da bereits drei Schulen Stufe drei, d. h. das Zertifikatsniveau, erreicht haben.

Über alle Schulen hinweg lässt sich für die Komponente Praxis der Schulevaluation und der Schulentwicklung ein sehr ähnliches Bild konstatieren wie im Bereich Steuerung. Auch hier liegt beim Gros der Schulen mindestens eine funktionsfähige Praxis vor (Stufe zwei). Vereinzelt gibt es Ausreißer nach unten; ein paar Schulen erbringen bereits eine zertifikatsreife Leistung (Stufe drei): die Praxisgestaltung ist bei jeweils zwei Schulen auf Stufe eins und drei eingeordnet. Auch hinsichtlich Wirkung und Wirksamkeit haben zwei Schulen Stufe eins erreicht, wobei allerdings keine Schule auf Stufe drei entfällt. Bei der institutionellen Einbindung sind drei Schulen auf Stufe eins und eine bereits auf Stufe drei.

Die Zertifizierungsreife haben damit insgesamt zwei der 13 Schulen erreicht. Ergänzend anzumerken ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass häufig sog. Ausschlusskriterien nicht erfüllt wurden und damit einzelne Schulen bei der Empfehlung durch die Evaluationsteams die Stufe drei (Zertifikatsniveau) nur knapp verfehlten.

In Anbetracht der vielen Entwicklungsziele und -vorgaben der Schulen im Modellprojekt *Selbstverantwortung Plus* bewertet die Teilprojektleitung des Handlungsfelds zwei (von sechs) das Erreichen der Stufe zwei nach fünf Jahren als Erfolg. Dass darüber hinaus an zwei Schulen die Q2E-Praxis bereits auf exzellentem Niveau entwickelt ist (Stufe drei), dass eine Zertifizierungsreife vorliegt, ist umso höher zu bewerten.

Zentrale Ergebnisse aus den Evaluationen auf einen Blick

1. Die **Steuerung der Qualitätsprozesse** durch die Schulleitung stellt sich an den Schulen heterogen dar. Obwohl die Schulleitung den Aufbau und die Umsetzung eines funktionsfähigen und wirksamen Qualitätsmanagements als einen wichtigen Aspekt der Schulführungsaufgabe betrachtet, fällt es ihr nicht immer leicht, ihre Rolle entsprechend den Vorgaben des Q2E-Modells wahrzunehmen.
2. Die Schulleitung stellt in der Regel angemessen Ressourcen für die Qualitätsarbeit zur Verfügung, unterschätzt bislang aber, dass neben der Gewährung von Freiräumen auch das Nachhalten von Verbindlichkeiten für ein wirksames Qualitätsmanagementsystem von zentraler Bedeutung ist.

3. Das **Individualfeedback** ist über alle Schulen hinweg die am besten ausgebildete Komponente. Offensichtlich lassen sich an dieser Stelle relativ einfach niederschwellig Qualitätsmanagementprozesse im Sinne von Q2E initiieren.
4. Als Schwächen der institutionellen Einbindung des Individualfeedbacks können mangelnde 360°-Perspektive und Ergebnisreflexion identifiziert werden. Gemäß Q2E gilt es, die Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern um kollegiale Hospitationen und Feedback auf Leitungsebene zu ergänzen sowie Feedbackschleifen zu schließen.
5. In Bezug auf **Schulevaluation und Schulentwicklung** realisieren einige Schulen erst in Ansätzen eine Evaluationspraxis im Sinne von Q2E. Diese Komponente ist die im Vergleich bisher am schwächsten an den Schulen ausgebildete.
6. Hinsichtlich einer regelmäßigen datengestützten Selbstevaluation und systematischer Themenwahl, einer validen und wirksamen Evaluationspraxis sowie eines differenzierten Repertoires an entsprechenden Verfahren, Instrumenten und Methoden herrscht schulübergreifend ein stark heterogenes Bild vor.
7. Die bereits durchgeführten Selbstevaluationen sind selten in einen Qualitätskreislauf eingebettet, dies zeigt sich z. B. in einer eher zufälligen Themenwahl und in der Tatsache, dass die Schulevaluationen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit hinter den Ansprüchen von Q2E zurückbleiben.
8. Der **insgesamt** zu konstatierende häufig heterogene Umgang der Schulen mit Qualitätsmanagement findet seinen Ursprung in sehr unterschiedlichen Schulkulturen. Es wird deutlich, dass das Qualitätsmanagementmodell Q2E in ein schulisches Qualitätsmanagementsystem übersetzt werden muss, das der Besonderheit der jeweiligen Schule Rechnung trägt.
9. Problemlöseorientierte Fortbildung und Beratung wird in unterschiedlichen Komponenten von den Evaluationsteams als ergänzende Hilfestellungen thematisiert und empfohlen.
10. Immer wieder bleiben Handlungen im Rahmen der Qualitätsarbeit im Sinne von Evaluationskreisläufen unvollständig. Am häufigsten wird an der Kommunikation entsprechender Ergebnisse gespart, obwohl diese einen wesentlichen Schritt zur Übertragung von Verbesserungen in die Praxis darstellt und gleichzeitig entscheidend zu Wirkung und Wirksamkeit beitragen kann.

4.2 Profil des QMS und Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung

Praxisgestaltung

Die Handlungsmotivation der untersuchten Schulen für den Einsatz von Q2E ergibt sich aus dem Zusammenhang zwischen Standortsicherung und den folgenden vier zentralen Problematiken: Wettbewerb mit anderen Schulen, personellen Umbrüchen, Heterogenität in Schülerschaft und im Kollegium sowie wahrgenommener Veränderungsdynamiken beruflicher Bildungsanbieter⁹. Die Ausführungsqualitäten in der Praxisgestaltung des Qualitätsmanagementprofils sind dabei sehr unterschiedlich und reichen von Ablehnung (SVKA3, 7; SXIIKA3) und ambivalenter Haltung (SIKA1, 2; SXIIKA2) bis zu einem hohen Maß an Akzeptanz¹⁰. Ein Bezug von Q2E zur Qualitätsmanagementpraxis wird dabei vereinzelt hergestellt (SXKA4), zentrale Begriffe und Elemente von Q2E sind noch nicht immer allen Betroffenen bekannt¹¹.

Gemäß den Handlungsempfehlungen der Evaluationsteams ist für eine dauerhaft tragfähige Qualitätsarbeit ein angemessener Ressourceneinsatz wesentlich. Dies beginnt bereits mit der Priorisierung von Entwicklungsbereichen und Themenfeldern (SIXHE1; SXIHE2; SXIIIHE2) sowie in der Folge mit einer Fokussierung auf besonders Drängendes (SVHE2, ähnlich 1) und einer entsprechenden, transparenten Ressourcenzuteilung (SVIHE5; SVIIEH3; ähnlich SVHE2). Grundsätzlich gilt, die Qualitätsarbeit und -verantwortung auf möglichst viele Schultern zu verteilen (SIIIHE2; SVIIEH4; ähnlich SIHE4). Dazu können z. B. Rollenklärungen (SIVHE2) notwendig sein oder personelle Veränderungen als Chance (SVIIEH3) genutzt sowie regionale Netzwerke und Multiplikatoren im Umgang mit belastenden Rahmenbedingungen hinzugezogen werden (SIIHE1; SXIIEH4). Zentrale Begrifflichkeiten von Q2E müssen selbstverständlich allen Beteiligten bekannt sein oder sobald wie möglich werden (SIHE6; SVIHE2). Bei allen Qualitätsaktivitäten und Anstrengungen sollte aber nicht vergessen werden, dass Entwicklungsprozesse auch Konsolidierungsphasen benötigen, die es ebenfalls zu schaffen gilt (SXHE1).

Die Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung stellt sich in der Praxisgestaltung der Schulen heterogen dar (vgl. Anhang Tabelle 1). Das am stärksten zutreffende Kriterium ist a1): „Die Schulleitung betrachtet den Aufbau und die Umsetzung eines funktionsfähigen und wirksamen Qualitätsmanagements als einen wichtigen Aspekt der Schulführungsaufgabe.“ Sie „unterstützt“ (SVIIEH3; SIXKA7), „stellt sich hinter den gesamten Prozess [...] und trägt die Verantwortung“ (SVIIEH8) „mit Respekt und Verlässlichkeit“ (SXKA3).

Gleichzeitig wird die Schulleitung ihrer Rolle bei der Steuerung der Qualitätsprozesse noch nicht vollständig gerecht. Ein Mangel an Verbindlichkeiten (ähnlich SIXKA2; Ausnahme SIKA5) führt vielerorts dazu, dass ihre Steuerungsleistung mehr auf Kultur als auf Struktur (SIIKA6; SXIKA7; SXIIKA5) basiert. Teilweise bestehen dazu Unklarheiten über Steuerungszuständigkeiten (SXIIKA6) und -funktionen (SVIIEH5). Das Qualitätsleitbild spielt an dieser Stelle oft keine wesentliche Rolle (SXIKA5).

9) SIIKA1; SIIKA1, 2; SVKA1, 2; SVIIEH1; SVIIEH1; SXKA2; SXIIKA1

Die im Folgenden verwendete Codierung bezieht sich auf Kernaussagen (KA) und Handlungsempfehlungen (HE) einzelner Schulen (S).

10) SVIIEH4; SIVKA3; SXKA4; SXIKA4.

11) SIIKA5; SXIKA4; SXIIKA3, ähnlich SVIIEH6.

Die Handlungsempfehlungen nehmen folglich die Aufgabenwahrnehmung durch die Schulleitungen in den Blick, damit diese ihrer zentralen Rolle im Rahmen von Q2E besser gerecht werden können. Qualitätsmanagement ist schließlich als Leitungsaufgabe zu verstehen (SIIHE2), der eine Schlüsselrolle und Vorbildfunktion innewohnt (SXIIIHE5). Das Qualitätsmanagementverständnis muss einheitlich und von allen getragen werden (SXIIIHE4), wesentliche Verbindlichkeiten sind von der Schulleitung einzufordern und Wirksamkeiten sicherzustellen (SXIIIHE3; ähnlich SXHE3). Die erweiterte Schulleitung soll eine grundsätzliche Vision haben oder entwickeln (SVIIHE1), die für alle Qualitätsprozesse leitend ist. Auch das Qualitätsleitbild sollte an dieser Stelle erkennbar berücksichtigt werden (SXIIHE1). Dazu gilt es teilweise Selbiges dergestalt zu überarbeiten, dass ein Soll-Ist-Vergleich möglich (SIHE3; SVIIIHE1) oder eine gezieltere Orientierung geboten (SXIHE1) wird, bzw. Q2E grundsätzlich auch als Steuerungsinstrument verankert werden sollte (SXIIHE3).

Neben einer positiven Grundhaltung der Schulleitung zeigt sich an den Schulen in Bezug auf differenziertes Wissen (vgl. Anhang Tabelle 1 Fremdkrit[a2])¹², geeignete Instrumente und Verfahren (Kriterium a3) sowie Vertretung der Anliegen des Qualitätsmanagements (Kriterium a4) ein heterogenes Bild, jedoch mit einer klaren Tendenz zu einer funktionsfähigen Praxis.

Eingesetzte Mittel, Instrumente und Verfahren variieren im Rahmen der Steuerung stark (SXIIKA6). Während an einigen Schulen wesentliche Q2E-Elemente und Qualitätsprozesse (wie z. B. Umgang mit Qualitätsdefiziten) beschrieben, dokumentiert und evaluiert sind (SVIIIKA9; SIVKA5; SXIIKA6), gibt es bei anderen noch Entwicklungspotenzial in den Bereichen Beschwerdemanagement (SIIKA6) und Mitarbeitergespräche (SIIKA6; SVIIKA7). In Teilen ist bereits ein schlüssiges Qualitätsmanagementgesamtkonzept realisiert¹³.

Unterschiedlich sind auch der Umgang mit Qualitätsdefiziten und der Einsatz eines Beschwerdemanagements. Während es bei den Einen darum geht, bereits vorhandene Praxis zu ergänzen und auszuweiten¹⁴, ist bei Anderen noch grundlegende, konzeptionelle Arbeit zu leisten¹⁵. Insbesondere beim Aufbau einer angemessenen Fehlerkultur besteht die große Herausforderung in einem behutsamen Offenlegen von Konflikten und der Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen Schulleitung und Kollegium sowie zwischen Lehrerinnen und Lehrern (SVHE4). Das Qualitätshandbuch ist in der Regel systematisch und klar strukturiert sowie übersichtlich gestaltet (Ausnahme SXHE10).

Beim Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung bietet die Praxisgestaltung der Steuerung hinsichtlich Diskrepanzen ein heterogenes Bild: Einerseits gibt es vier Schulen, die sich deutlich selbstüberschätzen, andererseits auch drei Schulen, deren Selbst- mit der Fremdeinschätzung übereinstimmen bzw. bei einem Kriterium sich sogar unterschätzen (vgl. Anhang Tabelle 2).

12) Die verwendete Codierung bezieht sich auf die Fremdeinschätzung (Fremd) des Qualitätsmanagements entlang der Q2E-Standards und deren entsprechenden Kriterien (Krit).

13) SIIKA8; SIIKA5; SIIKA5; SIIKA3.

14) SIHE7; SIVHE1; SVIHE6; SIXHE3.

15) SIIIHE8; SXHE5; SXIHE3; SXIIHE5.

Die Erfahrung anderer Bundesländer (z. B. Bremen) und der Schweiz legen nahe, dass eine realistische Selbsteinschätzung auch mit der Übung im Umgang mit den Q2E-Instrumenten zunimmt (in der Regel mit der zweiten Evaluation).

Wirkung und Wirksamkeit

Wirkung und Wirksamkeit der Steuerung wird bei knapp über der Hälfte der Kriterien von Seiten der Schulen überbewertet (vgl. Anhang Tabelle 2). Dies betrifft u. a. den angemessenen Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Erkennung und Beseitigung von Qualitätsdefiziten (Kriterium a7). Hier werden Qualitätsstörungen bereits erfasst, aber noch nicht im Sinne von Q2E geregelt, angegangen und behoben¹⁶. Umgekehrt wird vereinzelt auch der Nutzen von Q2E im Schulalltag z. B. von der Schulleitung kaum thematisiert (SI-KA3).

Deutlich überschätzt wird auch die Akzeptanz des Qualitätskonzepts bei den Akteuren und Betroffenen sowie deren Beurteilung, dass das Verhältnis von Aufwand und Ertrag sinnvoll sei (Kriterium a8). Vielleicht spiegelt sich hier ein Wunschdenken wider. Die Arbeitsbelastung im Rahmen der Qualitätsarbeit wird in den Kernaussagen ambivalent thematisiert: Oft tragen wenige viel Verantwortung und leisten viel Arbeit (SVIIKA4; SVIIKA10), selten wird die Ressourcenverteilung für die eigene Arbeit im Verhältnis zu weniger engagierten Kollegen als angemessen wahrgenommen (SIVKA3; SXIIKA10).

In Bezug auf Wirkung und Wirksamkeit der Steuerung durch die Schulleitung erhalten am häufigsten (in Teilen und Gänze) die Kriterien a5 „In der Lehrerschaft lässt sich ein starkes Qualitätsbewusstsein und eine hohe Qualitätsverantwortung feststellen, die sich sowohl auf den Unterricht als auch auf die Schule als Ganzes beziehen“ und a6 „Es liegen Daten zu wichtigem Input-Prozess und Output-Dimensionen vor, die dafür geeignet sind, die Qualität der Schule und der von ihr erbrachten Leistungen zu erfassen und zu beurteilen“ Zustimmung. Hinsichtlich des Qualitätsbewusstseins und der Qualitätsverantwortung (a5) ist man sich bei Selbst- und Fremdbeurteilung bei einer knappen Mehrheit einig. In einem Fall bewertete ein Evaluationsteam dieses Kriterium sogar besser als die Schule selbst. Gravierende Fehleinschätzungen gibt es an dieser Stelle keine. Über alle Kriterien dieser Dimension hinweg überschätzen sich drei Schulen wiederholt, zwei fast immer (bei drei von vier Kriterien). Ob diese Ergebnisse strategische Hintergründe haben, bleibt unklar.

Die Formulierung eines Qualitätsleitbildes im Sinne von Q2E erfolgt in der Regel pflichtbewusst, behält hinsichtlich seiner Wirksamkeit allerdings bisher eher unverbindlichen Charakter (SIKA4; ähnlich „mangelnde Orientierung an langfristigen Zielvorstellungen“ (SVIIKA4); „fehlende Zielklarheit“ (SXIIKA9); Ausnahmen: SVIIKA5, 6; „Die Vision der Schule ist in einem hohen Maße präsent und wird umgesetzt“ (SIVKA1)). So spielt es für die tägliche Arbeit eine untergeordnete Rolle (SXIIKA4) oder wird zunächst einmal als vereinbar mit dem eigenen professionellen Selbstverständnis erlebt (SIIKA3). Das Qualitätsmanagement kann entsprechend aufgesetzt und unverbunden zum Kerngeschäft Unterricht erlebt werden (SIIKA7). Im Einzelfall zeigen zentrale Elemente der Steuerung bereits erste Wirkung (SIVKA5).

16) SIIKA9; SVKA6; SVIIKA4; SIXKA4; SXKA6.

Neben einem konsequenten Einsatz insbesondere von Mitarbeitergesprächen und Beschwerdemanagement (vgl. oben) wird in den Handlungsempfehlungen in Einzelfällen angeregt, Qualitätsprozesse durch entsprechende Prozessbeschreibungen und Einbindungen in Planungszyklen zu mehr Wirksamkeit zu verhelfen (SIHE3; SVIHE4). Die Zufriedenheit der Leistungsempfänger (SUS) wird fokussiert, wenn es heißt: „Wertschätzung stärker verfolgen [sic!]“ (SIIIHE4). Außerdem werden die Transparenz der Qualitätsprozesse und eine offene Kommunikation der Ressourcenverteilung als Basis für Akzeptanz und Nachhaltigkeit angesehen (SVIHE5; SVIHE3; ähnlich SVHE2).

Institutionelle Einbindung

Die institutionelle Einbindung der Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung stellt sich bei den Schulen sehr unterschiedlich dar, man ist sich bei über der Hälfte der Kriterien mit den Evaluationsteams einig (vgl. Anhang Tabelle 2). Während die einen bei ihrer Qualitätsarbeit von einem engagierten Kollegium (SVIKA2; SXIIKA5) und positivem Lern- und Arbeitsklima¹⁷ profitieren, müssen sich andere mit Führungswechsel (SIKA3), unterschiedlichen Schulkulturen (SIKA2), differenten Kollegien¹⁸ und passiven Widerständen (SVKA7) auseinandersetzen. Hinzu kommen personelle und materielle Mängel (SIKA4; SVIIKA2), die die Qualitätsarbeit erschweren.

Für die weitere Arbeit erscheint es nicht nur für eine kulturelle Einbindung, sondern auch für die Akzeptanz von Q2E dienlich, sich die bereits bekannten und erreichten Strukturen in der einzelnen Schule zu vergegenwärtigen und in einem Folgeschritt entsprechende Projekte und Prozesse oder Arbeitsweisen in Q2E zu integrieren¹⁹.

Das am häufigsten zutreffende Kriterium dieser Dimension ist a10 „Gemeinsame Vorstellungen zur Schul- und Unterrichtsqualität sind gemeinsam entwickelt und festgeschrieben; die Darstellung basiert auf der Struktur und der Begrifflichkeit des Q2E-Basisinstruments“, das zweithäufigste (Kriterium a13) besagt, dass „die Schulleitung gute Rahmenbedingungen zur Verfügung [stellt], um die festgelegten Qualitätsmaßnahmen zu ermöglichen und zu unterstützen“. Eine entsprechende Dokumentation vollzogener Maßnahmen (Kriterium a11) ist darüber hinaus in der Regel in Teilen vorhanden. Den höchsten Entwicklungsbedarf sehen die Evaluationsteams in transparenten „Verfahren, Instrumente und Maßnahmen für das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen von Qualitätsdefiziten“ (Kriterium a12), (vgl. Anhang Tabelle 1).

Der Stand der institutionellen Einbindung von Q2E wird im Rahmen der Kernaussagen deutlich, wenn Q2E erst in Teilen als realisiert und die Verbindung von Qualitätsarbeit und Qualitätsmanagement als unklar beschrieben wird (SVIKA3). Die Rollen- und Aufgabenverteilung im Zuge der Qualitätsarbeit ist in unterschiedlichem Grad institutionalisiert und reicht von genereller Unklarheit (SIKA5; SXIIKA6; SIXKA6) über graduelle Unterschiede einzelner Funktionsgruppen („Schulleitung nimmt ihre Rolle nicht ausreichend wahr“ (SIIKA4); „Abteilungsleiter nehmen ihre Rolle [...] unterschiedlich wahr“ (SXIIKA8); „Qualitätsarbeit erfolgt dezentralisiert [...], auf eine Vernetzung wird weitgehend verzichtet“ (SXIIKA4)) und Zuständigkeitsüberschneidungen (SVIKA5) bis

17) SVIIKA3; SXKA1, 4; SXIKA1; ähnlich SIXKA1.

18) SIIKA1, 2; SVKA3, 7; SXIIKA3 SXIIKA2.

19) SIHE2; SIIIHE3; SVHE3; SXIHE2; hinsichtlich Projektmanagement SXHE6.

zu „Qualitätsmanagementbeauftragte und Qualitätsgruppe kümmern sich aktiv und mit langem Atem“ (SIXKA3), „Kompetenzen und Rollen sind weitgehend geklärt“ (SVIIKA7) und „die Steuerung [...] wird bewusst durch die Verzahnung der steuernden Gruppen gestaltet“ (SIVKA6). Eine personale und inhaltliche Verschränkung der Führungsstrukturen mit der Qualitätsgruppe erweist sich offensichtlich als produktiv und hilfreich.

In den Handlungsempfehlungen wird folglich die Klärung von Rollen, Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen Gruppen der an der Qualitätsarbeit Beteiligten thematisiert (SVIHE3). Besonders betont wird dies neben der Schulleitung (vgl. oben) für das Qualitätsteam/den Qualitätsmanagementbeauftragten (SIHE5; SIIHE3). Im Einzelnen erscheint es günstig, wenn sich das Qualitätsteam als Projektgruppe versteht (SIIHE5) und/oder der Aufbau eines echten Qualitätsmanagementteams unter Einbeziehung der erweiterten Schulleitung angestrebt wird (SXIIHE6). Auch hinsichtlich anderer Organisationseinheiten sollten die Erwartungen im Qualitätsprozess geklärt werden (SXHE2).

Für eine nachhaltige institutionelle Einbindung werden Regelungen und Verbindlichkeiten als Erfolgsfaktoren thematisiert (SIIIHE1). Neben klaren Zuweisungen von Verantwortungen und eindeutigen Zielformulierungen (SIXHE2) kann dies z. B. über eine Institutionalisierung von Arbeitskontakten (SIIHE4), eine transparente Verteilung der Ressourcen (SXIIIHE7) oder eine strukturelle Einbindung des Qualitätsmanagement in die Aufbauorganisation Schule mittels Funktionsdiagramm (SVHE6; SVIIHE2) erreicht werden. Eine besondere Herausforderung liegt dabei auf dem Grad von Verbindlichkeiten im Verhältnis zu hemmenden und Unzufriedenheit schürenden Kontrollmechanismen (SXHE3). Sinnvoll scheint es an dieser Stelle, möglichst viele Betroffene in die Entwicklung von Regularien einzubinden, um zu einvernehmlichen Standards zu gelangen (SVHE6) und sinnvolle Sonderwege für z. B. „abteilungsspezifische Gegebenheiten“ (SVHE5) zu ermöglichen.

Transparenz und Legitimierung der Qualitätsarbeit kann und sollte dadurch erreicht werden, dass die Bedeutung von Q2E für die Schule offen diskutiert wird (SIHE1) und der „PDCA-Zyklus²⁰ für alle Ebenen“ (SVIIIHE6) institutionell bekannt ist (SIHE3), das Qualitätsmanagement und das Zusammenspiel verschiedener Q2E-Elemente übersichtlich dargestellt (SIIHE6) oder beim Ausbau des Qualitätsmanagement auf Benutzerfreundlichkeit geachtet wird durch transparente und einfache Regelungen (SVIHE1). Nur durch einen offenen und für alle Betroffenen zugänglichen Umgang mit Q2E ist es möglich, „Qualitätsmanagement in die Breite“ (SXIIIHE1) zu tragen und die Akzeptanz zu sichern (SVHE3).

Zur institutionellen Unterstützung ist es sinnvoll, intern wie extern Fortbildung und Beratung zu nutzen (SVIIHE7; SXIIIHE6).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Steuerung der Qualitätspro-

20) Der PDCA-Zyklus bezieht sich auf den so genannten Deming-Kreis, ein Symbol für das neue Qualitätsverständnis. Dieser beschreibt einen Kreislauf fortwährender Fehlererkennung und -beseitigung mit den vier Schritten: Planung einer Verbesserungsmaßnahme (Plan = P), Durchführung derselben (Do = D), Überprüfung ihrer Resultate (Check = C) und Entscheidung über deren Einführung oder erneute Planung (Act = A).

zesse durch die Schulleitung bei fast allen untersuchten Schulen in sämtlichen Dimensionen (Praxisgestaltung, Wirkung und Wirksamkeit sowie institutionelle Einbindung) mindestens auf dem Niveau der Stufe zwei ihre Entsprechung findet, was bedeutet, dass grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis erfüllt sind oder die Praxis bereits auf gutem Niveau entwickelt ist (Stufe drei). Nur vereinzelt liegen schwächere Positionierungen vor. Handlungsbedarf zeigt sich noch vor allem beim Nachhalten von Verbindlichkeiten für ein wirksames Qualitätsmanagement nach den Vorgaben des Q2E-Modells:

So betrachtet Schulleitung zwar den Aufbau und die Umsetzung eines funktionsfähigen und wirksamen Qualitätsmanagements als einen wichtigen Aspekt der Schulführungsaufgabe, es fällt ihr jedoch nicht immer leicht, ihre Rolle entsprechend den Vorgaben des Q2E-Modells wahrzunehmen. Sie stellt in der Regel auch angemessene Ressourcen für die Qualitätsarbeit zur Verfügung, unterschätzt bislang aber, dass neben der Gewährung von Freiräumen auch das Nachhalten von Verbindlichkeiten für ein wirksames Qualitätsmanagementsystem von zentraler Bedeutung ist.

Abb. 6:
Positionierungen
aller Schulen
innerhalb der
Komponente
Steuerung, Aus-
zug aus Abb. 5

Positionierungen	Praxisgestaltung			Wirkungen und Wirksamkeit			Institutionelle Einbindung		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Stufe									
Steuerung	2	9	2	1	11	1	2	8	3

4.3 Individualfeedback und individuelle Qualitätsentwicklung

Praxisgestaltung

Das Individualfeedback ist an vielen Schulen die „sichtbarste Q2E-Komponente“ (SXIIKA9) und die am besten ausgebildete (vgl. Tabelle 3). Dies zeigt sich in der Praxisgestaltung insbesondere in den Kriterien b1 und b2: „Die überwiegende Mehrheit der Personen holt regelmäßig Feedback von verschiedenen Seiten ein“ und „Die Lehrpersonen kennen wichtige Grundsätze, Instrumente und Verfahren einer lern- und entwicklungsfördernden Feedbackpraxis und setzen diese ein“. Die in der Praxis zum Einsatz kommenden Instrumente und Verfahren sind unterschiedlich²¹. Das Anknüpfen an Vorhandenes und damit Bekanntes scheint an dieser Stelle dienlich und hinderlich zugleich. Zum einen führt ein weitverbreitetes hohes Maß an Akzeptanz des Lehrer-Schüler-Feedbacks auch zu einem hohen Maß an Wertschätzung gegenüber dieser Q2E-Komponente²², wobei jedoch die Gefahr besteht, dass Q2E mit Individualfeedback gleichgesetzt und auf dieses reduziert wird (SVIKA8). Gleichzeitig ist mit der Nutzung des Individualfeedbacks nicht zwangsläufig auch eine Wertschätzung verbunden (Kriterium b3), was die Spreizung der entsprechenden Einschätzung verdeutlicht, auch wenn diese eine eindeutig positive Tendenz (zu „trifft zu“) aufweist.

21) SVKA8; SVIIKA12; SXIKA9; SXIIKA12.

22) SIIKA10; SIIKA8; SVIKA9; SVIIKA11; SIXKA8; SXKA7; SXIIKA7.

Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Qualitätsentwicklung	absolute Häufigkeiten (n = 13 Schulen)		
	2 (trifft zu)	1 (teils)	0 (trifft nicht zu)
Praxisgestaltung			
b1) Die überwiegende Mehrheit der Personen (Schulleitung, Lehrpersonen, Schulpersonal) holt regelmäßig Feedback von verschiedenen Seiten (z.B. von Kolleginnen und Kollegen, von Schülerinnen und Schülern, von externen Ausbildungspartnern) ein.	4	9	0
b2) Die Lehrpersonen kennen wichtige Grundsätze, Instrumente und Verfahren einer lern- und entwicklungsfördernden Feedbackpraxis und setzen diese ein.	4	9	0
b3) Die überwiegende Mehrheit der Personen akzeptiert, schätzt und nutzt das Feedback als Anstoß für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung.	6	6	1
Wirkung und Wirksamkeit			
b4) Das Individualfeedback zeigt klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschiedene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die Feedbackpraxis zurückzuführen sind.	2	10	1
b5) Die Erwartungen der Lehrpersonen an das Individualfeedback sind realistisch-anspruchsvoll. Die Effizienz (Verhältnis von Aufwand und Ertrag) wird insgesamt positiv beurteilt.	3	10	0
b6) Die am Feedback beteiligten Partner (z. B. Schülerinnen und Schüler) schätzen die Auswirkung der Feedbackpraxis auf die Praxisgestaltung und auf die gegenseitige Beziehung als positiv ein.	5	8	0
Institutionelle Einbindung			
b7) Die Schule hat eine differenzierte Praxis des Individualfeedbacks und der feedbackgestützten Qualitätsentwicklung institutionell festgelegt. Rhythmus, Verfahren, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad, Erfolgsindikatoren sind definiert und den Beteiligten bekannt.	2	8	3
b8) Die Vorgaben bezüglich der Feedbackpraxis sind im Kollegium akzeptiert und werden im eigenen Handlungsbereich selbstständig und eigenverantwortlich umgesetzt.	6	7	0
b9) Das Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsraum im Bereich des Individualfeedbacks ist ausgewogen.	5	6	2
b10) Die Institution stellt Gefäße und Instrumente zur Verfügung, welche die Umsetzung einer differenzierten Feedbackpraxis erleichtern.	8	5	0

Abb. 7: Fremdeinschätzung der Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Qualitätsentwicklung für alle Schulen²³

23) Die Auszählung zeigt die Beurteilungen der Fremdeinschätzung, wobei die abgebildeten Kriterien jeweils der Stufe drei der vierstufigen Bewertungstabelle zum Qualitätsmanagement entsprechen.

Die Schulen wurden wie folgt beurteilt: trifft zu = 2; teils = 1 und trifft nicht zu = 0.

Zum anderen macht die Variationsbreite in der Praxisgestaltung deutlich, dass ein 360°-Feedback gemäß Q2E oft nur in Teilen praktiziert wird (SIKA12; SXKA8, 9; SIIKA7). Einigen Lehrkräften kann diesbezüglich bereits eine entsprechende Expertise bescheinigt werden (SIKA10; ähnlich SIVKA7).

Als nächste Schritte gilt es deshalb laut den Handlungsempfehlungen der Evaluationsteams, im Wesentlichen Schülerfeedbacks an der einzelnen Schule methodisch vielfältiger zu gestalten, zusätzlich kollegiales Feedback und Hospitationen einzuführen und zu nutzen sowie Feedback auf Leitungsebene zu etablieren, um eine entsprechende Feedbackkultur zu entwickeln, die deutlich über eine „ritualisierte Umsetzung“ (SIHE8) hinausgeht²⁴.

Im Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung ist bei der Praxisgestaltung des Individualfeedbacks auffällig, dass bei zwei von drei Kriterien (b1 und b3) die Fremdeinschätzung höher liegt als die Selbsteinschätzung. Das Wissen um Grundsätze, Instrumente und Verfahren der Feedbackpraxis (Kriterium b2) wird überwiegend realistisch eingestuft. Da die Selbstunterschätzung zumeist immer dieselben Schulen betrifft, könnte hiermit ein Indiz vorliegen, dass blinde Flecken der Institution aufgedeckt werden konnten.

24) SIHE9; SIIHE5; SIVHE5; SVIHE7; SVIIHE5; SVIIIHE5; SIXHE6, 7; SXHE8; SXIIIHE9.

Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Qualitätsentwicklung	Häufigkeit Diskrepanz Selbst- minus Fremdeinschätzung				
	0	1	-1	2	
b1) Die überwiegende Mehrheit der Personen (Schulleitung, Lehrpersonen, Schulpersonal) holt regelmäßig Feedback von verschiedenen Seiten (z.B. von Kolleginnen und Kollegen, von Schülerinnen und Schülern, von externen Ausbildungspartnern) ein.	8	1	4	0	
b2) Die Lehrpersonen kennen wichtige Grundsätze, Instrumente und Verfahren einer lern- und entwicklungsfördernden Feedbackpraxis und setzen diese ein.	7	5	1	0	
b3) Die überwiegende Mehrheit der Personen akzeptiert, schätzt und nutzt das Feedback als Anstoß für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung.	5	3	5	0	
b1 bis 3) in %	51	23	26	0	100
b4) Das Individualfeedback zeigt klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschiedene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die Feedbackpraxis zurückzuführen sind.	6	2	5	0	
b5) Die Erwartungen der Lehrpersonen an das Individualfeedback sind realistisch-anspruchsvoll. Die Effizienz (Verhältnis von Aufwand und Ertrag) wird insgesamt positiv beurteilt.	8	4	1	0	
b6) Die am Feedback beteiligten Partner (z. B. Schülerinnen und Schüler) schätzen die Auswirkung der Feedbackpraxis auf die Praxisgestaltung und auf die gegenseitige Beziehung als positiv ein.	7	3	3	0	
b4 bis 6) in %	54	23	23	0	100
b7) Die Schule hat eine differenzierte Praxis des Individualfeedbacks und der feedbackgestützten Qualitätsentwicklung institutionell festgelegt. Rhythmus, Verfahren, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad, Erfolgsindikatoren sind definiert und den Beteiligten bekannt.	4	7	1	1	
b8) Die Vorgaben bezüglich der Feedbackpraxis sind im Kollegium akzeptiert und werden im eigenen Handlungsbereich selbstständig und eigenverantwortlich umgesetzt.	5	6	2	0	
b9) Das Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsraum im Bereich des Individualfeedbacks ist ausgewogen.	5	6	1	1	
b10) Die Institution stellt Gefäße und Instrumente zur Verfügung, welche die Umsetzung einer differenzierten Feedbackpraxis erleichtern.	6	5	2	0	
b7 bis 10) in %	39	46	12	3	100

Abb. 8:
Diskrepanz
Selbst- minus
Fremdeinschätzung der Praxis
des Individualfeedbacks und
der individuellen Qualitätsentwicklung für
alle Schulen²⁵

25) Die Tabelle bildet die Diskrepanzen von Selbst- und Fremdbeurteilung ab. Dazu wurde die Differenz von Selbstbeurteilungen und den Fremdbeurteilungen gebildet. Die Schulen erhalten wie folgt ihre Einschätzung: 0 = Übereinstimmung/keine Diskrepanz; 1 = Fremdeinschätzung fällt schlechter aus als die Selbsteinschätzung; 2 = Fremdeinschätzung fällt deutlich schlechter aus als die Selbsteinschätzung; -1 = Fremdeinschätzung ist besser als Selbsteinschätzung

Wirkung und Wirksamkeit

Der hohe Stellenwert und Entwicklungsstand des Individualfeedbacks über alle untersuchten Schulen hinweg zeigt sich auch am verhältnismäßig hohen Grad von Wirkung und Wirksamkeit (vgl. Tabelle 3). So wird deutlich, dass das Individualfeedback an fast allen Schulen in einzelnen oder mehreren Bereichen Auswirkungen auf die Praxisgestaltung hat (Kriterium b4). Auf unterrichtlicher und/oder zwischenmenschlich-kommunikativer Ebene gibt es Verbesserungen, die mit entsprechendem Individualfeedback in Verbindung gebracht werden²⁶. Die vereinzelt monierten und beobachteten geringen nachhaltigen Folgen²⁷, werden teilweise sogar mit expliziten Wünschen von Seiten der Schülerinnen und Schüler hinsichtlich einer besseren Verwertung von Feedbackergebnissen und Unzufriedenheit mit der aktuellen Praxis verbunden (SVIIKA13).

Insgesamt sind realistisch-anspruchsvolle Erwartungen (Kriterium b5) der Lehrpersonen an das Individualfeedback und positive Bewertungen des Feedbacknutzen (Kriterium b6) von Seiten der Schülerinnen und Schüler häufig anzutreffen. Das Bild eines realitätsnahen Umgangs mit dieser Komponente verstärkt sich in der überwiegend übereinstimmenden Einstufung von Selbst- und Fremdeinschätzung. In Teilen unterschätzten sich die Schulen sogar (vgl. oben und Anhang Tabelle 4). Dies kann dann als Hinweis für eine hohe pädagogische Identifikation mit dem Individualfeedback angesehen werden, wenn sich so der eigene hohe Anspruch in zurückhaltender Selbsteinschätzung niederschlägt.

Zur Optimierung der Wirksamkeit des Individualfeedbacks empfehlen die Evaluationsteams eine „schulweite Verständigung über Unterrichtsentwicklung“ (SXIIHE4) sowie die systematische Verbesserung und Weiterentwicklung der aktuellen Praxis (SVIIIHE5; SXHE8; ähnlich SIIIHE6). Dazu gilt es in einem ersten Schritt, die vorhandene Feedbackpraxis, z. B. im Bereich des selbstgesteuerten Lernens, „zu erheben, zu würdigen [und] in das Qualitätsmanagement strukturell zu integrieren“ (SIIHE9; ähnlich SXIIHE7, 9), um dem übergeordneten Ziel, verbessernde Maßnahmen abzuleiten (SVIHE7) und damit Feedbackschleifen zu schließen (SIVHE4), gerecht werden zu können.

Institutionelle Einbindung

Die Institutionelle Einbindung des Individualfeedbacks bietet über alle Schulen hinweg im Verhältnis zu den anderen Komponenten noch die größten Entwicklungsmöglichkeiten (SVIKA11; SXIIKA10; SXIIKA11). Die vorherrschende grundsätzlich funktionsfähige Praxis eröffnet vor allem Ansatzpunkte im Bereich der differenzierten und verbindlichen Feedbackpraxis (Kriterium b7), die gleichzeitig individuellen Gestaltungsraum (Kriterium b9) ermöglicht. Hier kristallisiert sich ferner schulübergreifend ein sehr heterogenes Bild heraus (vgl. Anhang Tabelle 3).

Während der individuelle Handlungsspielraum an dieser Stelle hoch ist, gibt es bezüglich institutioneller Vorgaben noch Entwicklungspotenzial (Ausnahme SIIKA11). Zwar herrscht ein kaum hinterfragtes Einverständnis hinsichtlich der Sinnhaftigkeit der etablierten Feedbackpraxis vor, für eine kulturelle Einbindung (gut entwickelt SIIKA8; ansatzweise SVIKA10; SXIIKA10) ist aber auch, eine konsequente Rückkopplung erhobener Ergebnisse an Betroffene sowie deren angemessenen Reflexion und Verarbeitung in der Praxis und damit strukturelle Verankerung zu gewährleisten.

26) SIIKA9; SVIIKA6, 7; SIVKA8; SXIIKA8.

27) SIIIKA8; SIXKA9; SXIIKA8; SXIIKA13.

Der Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung weist hier eine häufige Überschätzung der Schulen auf; die Selbstbeurteilung nimmt scheinbar vor allem die gut funktionierende Praxis in den Blick. Insbesondere fünf Schulen liegen bei dieser Dimension hinsichtlich ihrer Selbsteinschätzung mehrheitlich über den Einschätzungen der Evaluationsteams (vgl. Anhang Tabelle 4).

Zentrales Ziel der näheren Zukunft ist damit gemäß den Handlungsempfehlungen eine Erhöhung institutioneller Regelungen und Verbindlichkeiten²⁸. Dies gilt gleichermaßen für die Ebenen der Schüler, Kollegen sowie Schulleitung und betrifft neben der Beteiligung derselben (SIHE9) vor allem Verfahrensregelungen (SIXHE5). Die größte Herausforderung dabei liegt in einem „ausgewogenen Verhältnis institutioneller Vorgaben zu individuellem Gestaltungsspielraum“ (SVIHE5).

Ergänzend erscheint es sinnvoll, entsprechende Fortbildungen anzubieten bzw. zu gewähren (SIXHE6).

Zusammenfassend ist das Individualfeedback über alle Schulen hinweg die am besten ausgebildete Komponente. Offensichtlich lassen sich an dieser Stelle relativ einfach niederschwellig Qualitätsmanagementprozesse im Sinne von Q2E initiieren. Als Schwächen der institutionellen Einbindung des Individualfeedbacks können mangelnde 360°-Perspektive und Ergebnisreflexion identifiziert werden. Zukünftig gilt es gemäß Q2E, die Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern um kollegiale Hospitationen und Feedback auf Leitungsebene zu ergänzen sowie Feedbackschleifen zu schließen.

Die Positionierungen zeigen, dass die Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Qualitätsentwicklung bei den Schulen bereits am Besten etabliert ist. In der Praxisgestaltung und institutionellen Einbindung befinden sich alle Schulen mindestens auf Stufe zwei. Identifizierbare Schwächen im Bereich Individualfeedback gibt es hinsichtlich Wirkung und Wirksamkeit, wobei sich hier gleichzeitig ein sehr heterogenes Bild abzeichnet, da bereits drei Schulen Stufe drei, d. h. das Zertifikatsniveau, erreicht haben.

Positionierungen	Praxisgestaltung			Wirkungen und Wirksamkeit			Institutionelle Einbindung		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Stufe									
Individualfeedback	-	9	4	1	9	3	-	10	3

Abb. 9:
Positionierungen
aller Schulen
innerhalb der
Komponente
Individualfeed-
back, Auszug
aus Abb. 5

28) SIXHE6; SXHE7; SXIIHE8; SXIIIHE8; ähnlich SIIHE10

4.4 Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule

Praxisgestaltung

Der Bereich Schulevaluation und Schulentwicklung ist im Vergleich die bislang am geringsten an den Schulen ausgebildete Komponente (vgl. Anhang Tabelle 5). Die meisten Schulen realisieren eine umfassende Evaluationspraxis im Sinne von Q2E erst in Ansätzen (Ausnahme SIVKA9). Am besten schneidet das Engagement für die Evaluations- und Entwicklungsprojekte (c3) zuständiger Lehrpersonen (z. B. in Qualitätsgruppen) ab. An allen Schulen gibt es diesbezüglich einen entsprechenden Einsatz.

Hinsichtlich einer regelmäßigen datengestützten Selbstevaluation und systematischen Themenwahl (c1), einer validen und wirksamen Evaluationspraxis (c2) sowie eines differenzierten Repertoires an entsprechenden Verfahren, Instrumenten und Methoden (c4) herrscht schulübergreifend ein stark heterogenes Bild vor. Teilweise zeigen sich noch grundsätzlich Unklarheiten über Selbstevaluation nach Q2E (SVIKA12; SVIIKA10). Erste Umsetzungen finden sich z. B. in einzelnen Abteilungen oder Berufsfeldern²⁹. Eine Praxisgestaltung im Sinne eines vollständigen Evaluationskreislaufs wird bereits im Einzelfall realisiert (SIXKA10). Eine angestrengte Ziel-Mittel-Reflexion fällt entsprechend zu Lasten des Arbeitsaufwandes aus; die aufgewendete Arbeit scheint subjektiv hinsichtlich des Ertrags nicht effektiv verteilt (SIIKA12). Vereinzelt zeigt sich aber ein deutlicher Zuwachs der Evaluationskompetenz (SIIKA11).

Ein Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung verdeutlicht zwei unterschiedliche Schulperspektiven: Die einen wissen um ihr Entwicklungspotenzial an dieser Stelle; Selbst- und Fremdeinschätzung stimmen fast immer überein. Die anderen, deutlich seltener anzutreffenden Schulen, überschätzen ihre Praxis bei dieser Komponente. Ob es sich dabei um ein strategisches Vorgehen handelt, muss an dieser Stelle wiederum offen bleiben (vgl. Anhang Tabelle 6).

In nächster Zukunft gilt es laut entsprechender Handlungsempfehlungen der Evaluationsteams, vor allem Evaluationszyklen konsequent zu schließen (SIHE10; SIXHE8; SXIHE5), wozu bei den Betroffenen auch das Schaffen eines entsprechenden Verständnisses zählt. Für die Praxisgestaltung im Einzelnen erscheint es sinnvoll und hilfreich, an vorhandene Feedbackpraxis (SVIIHE6) und gut funktionierende Teamarbeit (SIIIHE10) anzuknüpfen, bei der Themenwahl von Selbstevaluationen das Kollegium (SIVHE6; SVIHE8) sowie die Ziele der Schule (SVIIHE6) mit einzubeziehen. Entsprechende Evaluationskompetenzen gilt es zu schulen (SXHE9), auch um Methodenvielfalt (SIIHE10) walten lassen zu können. Selten ist es notwendig, zunächst ein Selbst-evaluationskonzept zu erarbeiten, um eine systematische Durchführung gewährleisten zu können (SIXHE9). In einem Fall wird betont, dass der Ressourceneinsatz verbessert werden könnte, indem zukünftig im Verhältnis weniger Mittel in Erhebung und Auswertung und mehr in Reflexion und Umsetzung gesteckt werden (SXIIIHE10).

Wirkung und Wirksamkeit

Die Dimension Wirkung und Wirksamkeit korrespondiert mit der bislang ausgebildeten Selbstevaluationspraxis (vgl. oben). So bleiben durchgeführte Schulevaluationen hin-

29) SIIKA9; SVIIKA15; SXIKA13; SXIIKA13.

sichtlich ihrer Wirksamkeit oft hinter den Ansprüchen im Sinne von Q2E zurück (vgl. Anhang Tabelle 5). Bei den Kriterien c5³⁰, c7³¹ und c8³² sind an ersten Schulen mindestens grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis erfüllt, wobei sich insgesamt ein heterogenes Bild über alle untersuchten Schulen hinweg ergibt. Evaluations- und Entwicklungsmaßnahmen werden darüber hinaus bisher im Hinblick auf die gesetzten Ziele und im Hinblick auf die Erwartungen der betroffenen kaum kritisch hinterfragt (Kriterium c9).

In Einzelfällen helfen Selbstevaluationen bereits nachweislich bei der Übertragung von Projektergebnissen in den Regelbetrieb der Schule (SIVKA10; SXIIKA13; in Teilen SXIKA11). Häufiger können Zusammenhänge zwischen Evaluationsergebnissen und Maßnahmen noch schwierig hergestellt werden, da die Ergebnisse und damit verbundene Reflexionen insbesondere von den befragten Lehrer/-innen und Schüler/-innen kaum wahrgenommen werden³³. Entsprechend ambivalent ist die Bereitschaft zur Beteiligung (SIKA13; SVIKA13). Eine Schul- und Unterrichtsentwicklung betreffende Steuerung durch Selbstevaluation wird in Ansätzen verfolgt (SXIKA12).

Vergleicht man die Selbsteinschätzung der Schulen mit der Fremdeinschätzung der Evaluationsteams miteinander, bestätigt sich im Bereich Wirkung und Wirksamkeit das bereits dargelegte heterogene Bild der verschiedenen Schulen: Während die einen sich bei den meisten Kriterien überschätzen, liegen die anderen mit ihren Einschätzungen im Sinne der Fremdbeurteilung richtig (vgl. Anhang Tabelle 6).

In den Handlungsempfehlungen nehmen die Evaluationsteams folglich vor allem die Kommunikation der Ergebnisse in den Blick: Zukünftig gilt es, die erreichten und wenn auch von wenigen wahrgenommenen Evaluationsresultate in die Breite zu tragen (SIIIHE8; SIVHE6; SXHE9) und damit zur Innen- und Außendarstellung (SXIIHE10) nutzbar zu machen. Eingeleitete Maßnahmen sind dann als Folge von Evaluationsergebnissen kenntlich zu machen, um Wirkungen zu verdeutlichen, Zufriedenheit zu generieren (SIIIHE9) und damit Evaluationskreisläufe zu schließen.

Institutionelle Einbindung

Bezüglich einer institutionellen Einbindung werden Evaluationsthemen bereits vereinzelt aus dem Qualitätsleitbild generiert (SXKA10), häufiger jedoch noch eher zufällig und für den Befragten wenig transparent ausgewählt (SIKA14; SIIKA12; SVKA9). Gut funktioniert die institutionelle Einbindung der Schulevaluation an rund 70% der Schulen hinsichtlich der Bereitstellung geeigneter Rahmenbedingungen und ausreichender Ressourcen für die Evaluations- und Entwicklungsprozesse (vgl. Anhang Tabelle 5 Fremdkrit|c11). Differenzierte und systematisch durchgeführte datengestützte Schulevaluationen (Kriterium c10) sowie eine entsprechend hohe Akzeptanz und Selbstverständlichkeit (Kriterium c12) gibt es erst an wenigen der untersuchten Schulen. Beide

30) „Die Schule verfügt über wichtige, systematisch erhobene Qualitätsdaten, die für Entwicklungsprozesse und für Prozesse der Rechenschaftslegung verwendet werden können; Evaluationsergebnisse sind sowohl für Beteiligte als auch für Außenstehende nachvollziehbar“.

31) „Das gewonnene Evaluations-Know-how der Schule ist für künftige Evaluationsprozesse gut verfügbar; es ist schriftlich festgehalten und auf verschiedene Personen verteilt“.

32) „Die Evaluationsergebnisse werden als hilfreich und bedeutungsvoll für die Steuerung der Schulentwicklung wahrgenommen; hoher Zufriedenheitsgrad – auch bzgl. des Verhältnisses von Aufwand-Ertrag“.

33) SIKA13; SIIKA10; SVKA9; SXIKA13; SXIIKA14.

Kriterien sind bisher noch schwach ausgebildet (vgl. Anhang Tabelle 5). An einzelnen Schulen liegen bereits erste konzeptionelle Auseinandersetzungen vor (SVIIIKA14; SXKA11), die die bestehenden Einzelfallregelungen ablösen, auch hinsichtlich der Rückkopplung von Ergebnissen.

Der Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung legt kaum Diskrepanzen bei der institutionellen Einbindung von Schulevaluation und Schulentwicklung offen. Schulen und Evaluationsteams sind sich insbesondere einig, dass die Schulen geeignete Rahmenbedingungen und Ressourcen für die Evaluations- und Entwicklungsprozesse zur Verfügung stellen (Kriterium c11). Drei Schulen liegen bei keinem der drei Kriterien dieser Dimension daneben. Den im Verhältnis der Dimension größten Überschätzungsanteil von Seiten der Schulen gibt es hinsichtlich des Kriteriums c10 „In der Schule besteht ein Konzept zur differenzierten, systematischen Durchführung von datengestützten Schulevaluationen; Rhythmus, Verfahren, Auswahl der Evaluationsthemen, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad und Verantwortlichkeiten sind transparent festgelegt und den Beteiligten bzw. den Betroffenen bekannt“ (vgl. Anhang Tabelle 6).

Neben der Institutionalisierung aller Phasen des Evaluationskreislaufs (vgl. oben) werden in den Handlungsempfehlungen gemäß der heterogenen Sachlagen an den Schulen unterschiedliche Vorgehensweisen für die nahe Zukunft empfohlen, die von der Förderung einer Evaluationskultur durch berufsfeld- und schulformbezogene Evaluationen (SXIHE6) über eine Triangulation der Daten jährlicher Befragungen mit identischer Fragestellung (SIIIHE7) bis hin zur Bestimmung und Qualifizierung von Evaluationsberatern, zur institutionellen Unterstützung der Selbstevaluationspraxis (SXIIHE11) reichen. Nicht zuletzt gilt es die bereits durch die Projektmanagementmethode bekannt gewordenen Reviews zu berücksichtigen und im Rahmen der Selbstevaluationen zu nutzen.

Zusammenfassend lässt sich über alle Schulen hinweg für die Komponente Praxis der Schulevaluation und der Schulentwicklung ein sehr ähnliches Bild konstatieren wie im Bereich Steuerung (Tabelle Positionierungen...). Auch hier liegt beim Gros der Schulen eine funktionsfähige Praxis vor (Stufe zwei). Vereinzelt gibt es Ausreißer nach unten; ein paar Schulen erbringen bereits eine zertifikatsreife Leistung (Stufe drei). Hinsichtlich einer regelmäßigen datengestützten Selbstevaluation und systematischer Themenwahl, einer validen und wirksamen Evaluationspraxis sowie eines differenzierten Repertoires an entsprechenden Verfahren, Instrumenten und Methoden herrscht schulübergreifend ein stark heterogenes Bild vor. Die durchgeführten Selbstevaluationen sind nur teilweise in einen Qualitätskreislauf eingebettet, dies zeigt sich z. B. in einer noch eher zufälligen Themenwahl.

Abb. 10:
Positionierungen
aller Schulen
innerhalb der
Komponente
Selbstevaluation,
Auszug aus Abb. 5

Positionierungen	Praxisgestaltung			Wirkungen und Wirksamkeit			Institutionelle Einbindung		
	Stufe	1	2	3	1	2	3	1	2
Selbstevaluation	2	9	2	-	2	11	3	9	1

5. QEE-Hessen: ein Verfahren für die Externe Evaluation von selbstständigen Schulen in Hessen

Die Schulinspektion als externe Breitbandevaluation ist für alle hessischen Schulen obligatorisch. Schulen, die sich für die nach dem 2011 novellierte Hessische Schulgesetz (HSchG) ermöglichte Selbstständigkeit entscheiden, sind verpflichtet, ein zertifizierbares Qualitätsmanagementsystem (QMS) zu implementieren. Erfolgt dies auf der Basis des Q2E-Modells, ist vorgesehen, ihnen ab 2012 eine Kombination aus Metaevaluation ihres QMS und einer Primärevaluation des Unterrichts als Alternative zur Schulinspektion anzubieten. Diese wird auf der Grundlage des Hessischen Referenzrahmens für Schulqualität durchgeführt.

**Dr. Ulf
Brüdigam**

**Christian
Martin**

Die hierfür von Herrn Dr. Ulf Brüdigam, Frau Dr. Tanja Nieder und Herrn Christian Martin erarbeitete Konzeption QEE-Hessen stellt ein Verfahren zur externen Evaluation von selbstständigen Schulen in Hessen dar, das eine Metaevaluation nach Q2E mit Elementen der Schulinspektion im Rahmen einer Primärevaluation des Qualitätsbereichs VI (Lehren und Lernen) des Hessischen Referenzrahmens für Schulqualität (HRS) kombiniert. Das Konzept wurde im Rahmen einer Pilotevaluation im November 2011 von den drei oben genannten Personen gemeinsam mit Frau Wanda Russow und Frau Dr. Giebenhain erprobt.

Nach der Darstellung von Konzeption und Pilotevaluation erfolgt eine Reflexion der Konzeption QEE-Hessen vor dem Hintergrund der Grundlagen von Q2E und der Hessischen Schulinspektion.

Die sich daran anschließende Prozessreflexion bezieht sich auf den Gesamtprozess der Pilotevaluation. Durch Verknüpfungen mit alltagstheoretischem und wissenschaftlich gestütztem Wissen werden Problembereiche herausgearbeitet und mögliche Konsequenzen in Form von Verfahrensänderungen aus der Pilotevaluation für zukünftige QEE-Evaluationen gezogen. Deren Darstellung bildet den Abschluss des Kapitels.

5.1 Konzeption und Pilotierung des Verfahrens QEE-Hessen

Eine Konzeptgruppe bestehend aus Vertreterinnen des Modellprojekts SVplus und der Schulinspektion wurde von der Abteilung III des HKM beauftragt, eine *Konzeption zur Zusammenführung von Schulinspektion und Metaevaluation nach Q2E* im Rahmen des Transferprozesses *Selbstständige Berufliche Schule (SBS)* zu erarbeiten. Die Konzeption *QEE-Hessen* wurde von September 2010 bis April 2011 erstellt und bietet den SBS (35 Schulen aus dem Modellprojekt SVplus und dem SBS-Transferprozess) eine Alternative zur Schulinspektion (Breitbandevaluation).

Hintergrund der Beauftragung

15 der 17 beruflichen Schulen im Modellprojekt *Selbstverantwortung plus* (SVplus), die ein Qualitätsmanagementsystem nach dem Q2E-Modell (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) etabliert haben, durchliefen von Herbst 2010 bis Herbst 2011 die Metaevaluation nach Q2E. Eine weitere externe Evaluation für hessische Schulen ist die Schulinspektion, für die das Institut für Qualitätsentwicklung (IQ) zuständig ist. Ein Großteil der Projektschulen ist mit einem angemessenen Zeitabstand auch durch dieses verbindliche Verfahren gegangen. Beide externen Evaluationen sollten für die SBS in einem Verfahren zusammengeführt werden, um im Hinblick auf die Entwicklungsförderung den Nutzen zu erhöhen und den Aufwand für die Schulen bei der externen Evaluation so gering wie möglich zu halten.

Die SBS haben die Verpflichtung, ein zertifizierbares Qualitätsmanagementsystem einzuführen, das laut Amtsblatt 8/2010 bis Juli 2015 extern evaluiert werden soll.

Für die Metaevaluationen nach Q2E sind im Rahmen des Modellprojekts SVplus Evaluatoren durch das *Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität* der Pädagogischen Hochschule Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) qualifiziert und akkreditiert worden (aktueller Stand siehe Q2E-Homepage).

Ziel der Beauftragung

Die Arbeit der Konzeptgruppe hatte das Ziel, ein Konzept zur Weiterentwicklung der externen Evaluation für die SBS durch die Zusammenführung der Metaevaluation nach Q2E und der Schulinspektion zu erstellen. Dabei muss das adaptierte Konzept der externen Evaluation auch die Möglichkeit zur Zertifizierbarkeit bieten.

Folgende Rahmenbedingungen sollten im Konzept berücksichtigt werden:

- Für die Schulen soll es sich zukünftig um ein Evaluationsereignis handeln.
- Kernelemente aus der Schulinspektion und aus der Metaevaluation nach Q2E sollen erhalten bleiben.
- In der Übergangsphase können die Schulen im Modellprojekt *SVplus*, die bislang noch keine Schulinspektion hatten, selbst entscheiden, ob sie noch zwei Verfahren der externen Evaluation durchlaufen oder bereits nach dem zusammengeführten Verfahren evaluiert werden.

Das Konzept stellt die Grundlage für die Durchführung des neuen Evaluationsverfahrens für selbstständige Schulen, die ein Qualitätsmanagementsystem nach dem Q2E-Modell eingeführt haben, dar. Die Erprobung erfolgte im November 2011 an einer beruflichen Schule in Offenbach. Nach der Auswertung der Erfahrungen an dieser Pilot-schule wurde das Konzept überarbeitet und wird derzeit in den Regelbetrieb überführt.

Voraussetzungen und Zielstellungen des Verfahrens

SBS und die Selbstständigen Allgemeinbildenden Schulen (SES) erhalten eine externe Evaluation durch das Institut für Qualitätsentwicklung. Sie umfasst einerseits zertifizierungsfähige Elemente von Q2E zur *Metaevaluation* des Qualitätsmanagementsystems der Schulen und andererseits Verfahrensteile der hessischen Schulinspektion zur *Primärevaluation* des Qualitätsbereichs VI *Lehren und Lernendes* des Hessischen Referenzrahmens Schulqualität (HRS).

Grundsätzliche Voraussetzung für das Evaluationskonzept war, dass methodische Standards beider Verfahren gewahrt blieben und eine inhaltliche Ausrichtung der Evaluation realisiert wurde, die für die Metaevaluation die Bedingungen der Zertifizierung erfüllte und zudem um eine einheitliche Primärevaluation ergänzt wurde.

Der HRS ist in Hessen als landesweit einheitliche Bezugsgröße für die Bestimmung von Schulqualität eingeführt und Schulentwicklungsbemühungen von Schulen richten sich verbindlich an dieser Grundlage aus. Um auch die Metaevaluation eines schulischen Qualitätsmanagementsystems in dieses implementierte Ordnungssystem einzubinden, wurden die Kriterien für die externe Evaluation von Q2E in die Struktur des HRS überführt.

Grundlegende Konstruktionsprinzipien des Evaluationsverfahrens QEE

Die Evaluationsmaßnahme *QEE* an Selbstständigen Beruflichen Schulen kombiniert eine Metaevaluation des Qualitätsmanagementsystems der Schule nach dem Q2E-Modell mit einer Primärevaluation des Qualitätsbereichs *Lehren und Lernen* aus dem HRS.

Metaevaluation des Qualitätsmanagementsystems

Das Evaluationskonzept orientiert sich *inhaltlich* an den für Q2E definierten Kriterien des Bewertungsrasters, aufgrund derer die „Zertifizierungsreife“ des Qualitätsmanagementsystems von Schulen im Rahmen der Metaevaluation bewertet wird. Es handelt sich um das Bewertungsraster von Q2E (Landwehr/Steiner, 2003), wie es im Rahmen der Evaluationen im Modellprojekt *SVplus* in Hessen eingesetzt wurde und auf dessen Grundlage die Ausbildung der hessischen Evaluatoren erfolgte. Im Interesse der Verfahrenslogik und aufgrund der Verbindlichkeit des Hessischen Referenzrahmens wurden die Inhalte des Bewertungsrasters in den HRS eingebunden und der Konstruktionslogik der priorisierten Kriterien und Kerninformationen aus dem HRS, die die Schulinspektion verwendet, angepasst (vor allem Eindimensionalität, Vermeidung von Redundanzen durch trennscharfe Formulierung, Integration in die bestehende Systematik des HRS). Darüber hinaus wurden auf das Evaluationsverfahren die statistischen Standards des Inspektionsverfahrens übertragen.

Evaluation zum Unterricht /Qualitätsbereich VI „Lehren und Lernen“ (Primärevaluation)

Ergänzt wird die Metaevaluation des schulischen QMS nach Q2E durch eine Primärevaluation im Bereich des *Lehrens und Lernens* (Qualitätsbereich VI des HRS), der eine Evaluation der Kriterien in diesem Bereich analog zum Verfahren der Schulinspektion umfasst.

Diese Evaluation bildet die zweite Säule des kombinierten Evaluationsverfahrens und bedient sich der inhaltlichen Auswahl und der konzeptionellen Festlegung im Rahmen der Schulinspektion.

Kernelemente beider Verfahren im Konzept QEE

Zu Beginn des Entwicklungsprozesses definierten die Vertreter des Modellprojektes und der Schulinspektion jeweils die Kernelemente der beiden Verfahren, die erhalten und in einem neuen Verfahren kombiniert werden sollten. Auf diese Weise sollte gewährleistet werden, dass die zentralen Funktionen beider Verfahren erhalten bleiben. Für die Q2E-Metaevaluation ist dies die Entwicklungsorientierung und die Zertifizierbarkeit; für die Schulinspektion eine externe Evaluation zur Untersuchung der Schul-

und Unterrichtsqualität auf der Grundlage des HRS und entsprechend den methodischen Standards der Schulinspektion. Die Sinnhaftigkeit einer Primärevaluation zum Qualitätsbereich „Lehren und Lernen“ wurde von beiden Seiten gesehen und zu Beginn des Entwicklungsprozesses vereinbart³⁴. Eine Untersuchung dieses Qualitätsbereichs dient der Feststellung der Prozessqualität in diesem schulischen Kernbereich auf einer validen Datenbasis. Durch diese externe Rückmeldung lassen sich Qualitätsdefizite feststellen und Qualitätsverbesserungsmaßnahmen planen, in die auch die Schulaufsicht einbezogen werden kann. Zudem unterstützt die Kombination von Meta- und Primärevaluation den Anspruch von Q2E „Schule und Unterricht ins Zentrum der Qualitätsbemühungen zu stellen,“ und so „die Spannung zwischen Orientierung auf Rechenschaftslegung und interner Schulentwicklung“ aufzuheben (Steiner/Landwehr 2003a, 57).

Für das neue Verfahren galt ferner die Prämisse der Kostenneutralität, d. h. das neue Verfahren darf die Kosten einer Schulinspektion nicht übersteigen, um vom IQ den Schulen als alternatives Verfahren zur Schulinspektion angeboten werden zu können.

Abb. 11:
Externe Evaluation
Selbstständiger
(Beruflicher) Schulen

Externe Evaluation Selbstständiger (Beruflicher) Schulen	
META-EVALUATION	PRIMÄREVALUATION
Schulisches Qualitätsmanagement (zertifizierbare Anteile von Q2E)	Lehren und Lernen (Qualitätsbereich VI HRS)
36 Kerninformationen, die 5 Kriterien des HRS zugeordnet sind	36 Kerninformationen, die 12 Kriterien des HRS zugeordnet sind

Regelbetrieb

Im Anschluss an die Pilotierung des Evaluationsverfahrens verantwortet das Landes-
schulamt Dezernat III.1 Schulevaluation die Durchführung der Evaluation an Selbst-
ständigen Beruflichen Schulen sowie etwaige notwendige Veränderungen des Ver-
fahrens.

Nach einer Qualifizierung für das kombinierte Evaluationsverfahren können die Inspek-
tionsteams durch Schulinspektorinnen und Schulinspektoren besetzt werden. Die IT-
Infrastruktur und die durch das Organisationsbüro gewährleistete Organisationsstruk-
tur sind in der Schulinspektion aufgebaut und stellen eine verlässliche Vorbereitung,
Durchführung und Nachbereitung der Evaluationsmaßnahme sicher.

34) Ausschlaggebend hierfür waren die Erfahrungen aus den Metaevaluationen im Modellprojekt SVplus, in deren Rahmen ein Fokusthema aus dem Bereich Unterrichtsentwicklung evaluiert wurde. Die gewählte Kombination entspricht zudem dem Metaevaluationsverfahren von operativ eigenständigen Schulen (OES) in Baden-Württemberg.

Die Ressourcen für die eine kombinierte Evaluationsmaßnahme im hier beschriebenen Sinne entsprechen denen für eine Schulinspektion an einer vergleichbaren Schule, so dass im Vergleich zur Schulinspektion an Beruflichen Systemen keine zusätzlichen Kosten entstehen.

Darstellung der Pilotevaluation an der August-Bebel-Schule in Offenbach

Es folgt eine kurze Beschreibung der Schule und des Gesamtablaufes der Pilotevaluation. Einzelne Verfahrensschritte, die Detailplanung für die Durchführung des Evaluationsbesuches vor Ort sowie die eingesetzten Instrumente werden anschließend vorgestellt.

Bei der Schule handelt es sich um eine Kreisberufsschule des Landkreis Offenbach, die sich in fünf Abteilungen gliedert. Die folgenden Tabellen geben einen Überblick über die Anzahl der Lehrkräfte sowie der Schülerinnen und Schüler an dieser Schule:

Größe der Schule - Anzahl der Lehrkräfte	
Lehrkräfte in Vollzeit	70
Lehrkräfte in Teilzeit	30

Größe der Schule - Anzahl der Schülerinnen und Schüler	
Gesamtanzahl der Schülerinnen und Schüler in Bildungsgängen zur Berufsvorbereitung	146
Gesamtanzahl Berufsschülerinnen und -schüler in dualen Ausbildungsberufen	1020
Gesamtanzahl Schülerinnen und Schüler der zweijährigen Höheren Berufsfachschule	112
Gesamtanzahl Schülerinnen und Schüler der Fachoberschule und Berufliches Gymnasium	440
Gesamtanzahl Schülerinnen und Schüler der Fachschule	60

Der Verfahrensablauf gliederte sich (analog zur Q2E-Metaevaluation und Schulinspektion) in drei Phasen: Eine Vorbereitungsphase von ca. neun Wochen, in der das Evaluationsteam und die Schule Informationen austauschten, die Onlinebefragung durchgeführt und Dokumente analysiert wurden, den viertägigen Schulbesuch vor Ort, während dem Unterrichtsbeobachtungen, weitere Dokumentenanalysen sowie Ratingkonferenzen* und Interviews mit den schulischen Gruppen geführt wurden (siehe Ablaufplan im Anhang). Es schließt sich eine Nachbereitungsphase von ca. 12 Wochen an, in der der Evaluationsbericht geschrieben und zentrale Ergebnisse im Rahmen der Vorstellung des Berichts an der Schule präsentiert werden.

Zur Durchführung der Evaluation wurde die IT-Struktur der Schulinspektion genutzt, die eine direkte Einbindung der Schulen in sichere und weitgehend papierlose Kommunikationsprozesse entsprechend der Datenschutzrichtlinien des Landes Hessen ermöglichte und eine unmittelbare zentrale Datenerfassung für die erforderlichen Auswer-

tungsprozesse der Daten sicherstellte (Teamraum auf der Extranet-Plattform der Hessischen Landesverwaltung).

Die Schulleitung erhielt Zugang zum Schulleitungsportal, in dem vorbereitende Angaben zur Durchführung der Evaluationsmaßnahme vorzunehmen waren und über das die Selbstdeklaration (Onlineformular) für die Schulleitung erreichbar war.

Die Evaluation wurde innerhalb von vier Tagen im November 2011 durchgeführt.

Rückmeldung der Ergebnisse

Die Berichterstattung erfolgte durch einen schriftlichen Bericht (Januar 2012) und mündliche Rückmeldung an Schulleitung, QM-Team und Kollegium (Februar 2012).

Der Evaluationsbericht gibt der Schule eine detaillierte Rückmeldung zu ihrem Qualitätsprofil bezogen auf die evaluierten Kriterien des HRS. Er untergliedert sich in Rückmeldungen zur Meta- und zur Primärevaluation und weist folgende Gliederung auf:

1. Einleitung
2. Angaben zur Schule
3. Erhebungsmethoden und -instrumente
4. Profil des Qualitätsmanagementsystems
 - 4.1 Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung
 - 4.2 Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung
 - 4.3 Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule
5. Handlungsempfehlungen
6. Kriteriengestützte Einschätzung des Qualitätsmanagementsystems
7. Ergebnisse der Primärevaluation des Bereichs „Lehren und Lernen“

Anhang

- Triangulationstabelle
- Daten Onlinebefragung (aggregierte Daten)
- Daten UBB

Daten-CD

- Daten Onlinebefragung differenziert

Abb. 12:
Gliederung
Bericht QEE-
Hessen

Die mündliche Vorstellung der wesentlichen Evaluationsergebnisse erfolgte in zwei getrennten Veranstaltungen: Einem Gespräch mit der erweiterten Schulleitung, der bzw. dem Qualitätsbeauftragten und dem Q-Team sowie dem Personalrat der Schule. Dem Kollegium der Schule wurden Ergebnisse im Rahmen einer Präsentation vorgestellt. Beide Veranstaltungen finden an einem Tag statt; die Präsentation für das Kollegium erfolgte am Nachmittag.

Instrumente der Evaluationsmaßnahme

Im Rahmen des kombinierten Metaevaluations- und Schulinspektionsverfahrens (QEE) wurde ein Instrumente- und Verfahrenskanon eingesetzt, der sowohl für begründete

Urteile über das schulische Qualitätsmanagement einerseits als auch über die Qualität des Unterrichts andererseits Informationen zur Verfügung stellt.

Entsprechend wurden die folgenden Instrumente und Verfahren genutzt:

- Dokumentenanalyse,
- Onlinebefragung der Lehrkräfte und der Schülerinnen und Schüler,
- Selbstdeklaration der Schulleitung (online),
- teilstrukturierte leitfadengestützte Interviews,
- Ratingkonferenzen*,
- Unterrichtsbeobachtungen.

Die Durchführung „klassischer“ Ratingkonferenzen nach Q2E (vgl. Landwehr/Steiner/Keller 2003, 62-64) wurde im Rahmen der Pilotevaluation abgewandelt und in Zusammenhang mit dem Instrument der Onlinebefragung gebracht. Wir haben den Begriff Ratingkonferenzen in diesem Text mit einem Stern versehen, um dies kenntlich zu machen. Dazu wurden bei der Onlinebefragung die folgenden fünf Cluster gebildet, die auch für die Auswertung der Unterrichtsbeobachtungen verwendet werden:

Cluster 1: EIBE, BFS, BVB

Cluster 2: Berufsschule

Cluster 3: Höhere Berufsfachschule

Cluster 4: Fachoberschule, Berufliches Gymnasium

Cluster 5: Fachschule

Mit Schülerinnen und Schülern aus jedem Cluster wurde eine Ratingkonferenz* durchgeführt, in der die Ergebnisse der Onlinebefragung des jeweiligen Clusters thematisiert wurden. Dies ermöglicht eine relative Homogenität und die Rückmeldung in der Struktur des schulischen Bildungsangebotes. Eine Zertifizierung von Teilbereichen der Schule wird verfahrenstechnisch so u. U. unterstützt.

Datum (Tag)	Aufgaben im Team		
15.11.2011 (Dienstag)	Interviews - Q-Team - Abteilungsleitung	Ratings* - 3 x Lernende - 1 x Lehrkräfte	Unterrichtsbesuche
16.11.2011 (Mittwoch)	Interview - Schulleitung	Ratings* - 2 x Lernende - 1 x Lehrkräfte	Unterrichtsbesuche
17.11.2011 (Donnerstag)	Interview - nuP	Abschlussgespräch	Unterrichtsbesuche
18.11.2011 (Freitag)	Auswertungssitzung	Vorbereitung Ergebnisübersicht	Unterrichtsbesuche

Abb. 13:
Ablauf der
Evaluations-
maßnahme

5.2 Reflexion des Verfahrens QEE

Die Reflexion des Verfahrens erfolgte auf drei Ebenen:

- a) Der Ebene der Grundlagen der beiden kombinierten Verfahren externer Evaluation nach Q2E und hessischer Schulinspektion.
- b) Auf der alltagstheoretischen Ebene zum Gesamtverfahren.
- c) Auf wissenschaftstheoretischer Ebene für den Bereich der Triangulation.

5.2.1 Reflexion des Verfahrens vor dem Hintergrund der Grundlagen der externen Schulevaluation nach Q2E

Die Merkmale der externen Schulevaluation nach Q2E sind 1. die Verbindung von Entwicklungsorientierung und Rechenschaftslegung, 2. die Verbindung von Metaevaluation und Primärevaluation, 3. die Verbindung von Profilfeedback und kriterienorientierter Beurteilung sowie 4. die Funktion der Metaevaluation als Teil des Q2E-Zertifizierungsverfahrens.

Die Verbindung von Entwicklungsorientierung und Rechenschaftslegung (1) – vgl. hierzu auch die Ausführungen unter 3.2. – wird durch das QEE-Verfahren gewahrt. Die Ergebnisse der Meta- wie auch der Primärevaluation dienen auch dazu, dass die selbstständigen Schulen, die ja einen erweiterten Autonomierahmen besitzen, gegenüber den schulaufsichtsführenden Institutionen datenbasiert Rechenschaft über den erreichten Stand der Qualitätsentwicklung ablegen können. Dies insbesondere, falls die QEE-Berichte zukünftig wie die Berichte der Schulinspektion von der Schulaufsicht als Steuerungsinstrumente genutzt werden sollten. Dann werden auch die Ergebnisse der Metaevaluation zum Kerngeschäft Unterricht in Bezug gesetzt und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung dort – so ist anzunehmen – in den Zielvereinbarungsgesprächen thematisiert werden.

Die zweite o.g. Grundlage der Verbindung von Metaevaluation und Primärevaluation (2) ist im Verfahren durch die Kombination von Metaevaluation – im Wesentlichen nach Q2E – mit einer Primärevaluation im Qualitätsbereich *Lehren und Lernen* angelegt. Dabei ist die Verfahrenstreue zu Q2E sehr hoch und sind die Bezüge zu den Q2E-Grundlagen weitgehend vorhanden. Die Primärevaluation erfolgt in gleicher Art und Weise, wie dies im Rahmen der Schulinspektion (Breitbandevaluation) an allen anderen Schulen in Hessen erfolgt, was den Vergleich der Ergebnisse zu denen anderer Schulen ermöglicht.

Das Zwei-Schienen-Modell mit der Verbindung von Profilfeedback und kriterienorientierter Beurteilung (3) ist weiterhin erhalten. Es entspricht nicht nur Q2E, sondern auch dem Verfahren der Schulinspektion (vgl. hierzu auch Kapitel 3.2) und kann an dem QEE-Bericht verdeutlicht werden:

Die Kernaussagen zum QM werden dort in Kapitel 4 differenziert zu den Bereichen Steuerung, Individualfeedback und Selbstevaluation formuliert und beschreiben das Profil des QM. Die Handlungsempfehlungen werden anschließend nach den Bereichen Steuerung, Individualfeedback und Selbstevaluation gegeben (Kapitel 5). In dem sich

daran anschließenden Kapitel 6 erfolgt die kriterienorientierte Beurteilung des QM. Sie besteht zum einen aus der quantitativen Bewertung des Kriteriums und der Bewertung der zum Kriterium gehörenden Kerninformationen in tabellarischer Form, die der Selbsteinschätzung der Schule gegenübergestellt werden, und zum anderen aus der schulspezifischen Erläuterung der Bewertungen in beschreibender Form als Text. Schulspezifische Erläuterungen dienen dabei dem Ziel, der Einzelschule in individueller Weise zu verdeutlichen, an welchen Befunden eine Bewertung festgemacht worden ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Teil des Q2E-Berichts, in dem die Kernaussagen dargestellt und erläutert werden, nun geringer ausfällt und stattdessen die schulspezifischen Erläuterungen in direkten Bezug zu den Kriterien gebracht sind. Die enge Verknüpfung von Kriterien und Erläuterung soll die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse und ein Ableiten von konkreten Maßnahmen unterstützen und kann u. U. komplementär zu den Handlungsempfehlungen wirken.

Im Rahmen der Arbeit in der Konzeptgruppe definierten die VertreterInnen der Schulinspektion und des Modellprojekts in einem der ersten Arbeitsschritte jene Kernelemente, die ihrer Ansicht nach von den jeweiligen Verfahren externer Evaluation erhalten bleiben sollten bzw. müssten. Aus der Gegenüberstellung dieser Elemente wurde ersichtlich, dass die Verfahren kombinierbar sind.

Für die Metaevaluation wurden die folgenden Elemente als wichtig erachtet und in das Verfahren QEE implementiert:

- QM-Handbuch und Selbsteinschätzung
- Persönliches Vorgespräch mit der Schule vor Ort
- Durchführung von Ratingkonferenzen* und leitfadengestützten Interviews
- Formulierung von Handlungsempfehlungen
- Einsatz von Peers
- Ein zweiteiliges mündliches Rückmeldeverfahren an der Schule
- Zertifizierungsmöglichkeit auf der Basis des Evaluationsberichts

Der Einsatz von Peers wurde im Pilotierungsverfahren im Ansatz angewandt, wird aber im Regelbetrieb wohl nicht weiter verfolgt werden. Neben der inhaltlichen Orientierung an Q2E im Bereich der Metaevaluation (s. o.) wurde auf diese Weise auch für die Übernahme wesentlicher Verfahrensbestandteile der externen Q2E-Evaluation gesorgt.

Abweichungen im QEE-Verfahren zu einer Q2E-Metaevaluation beziehen sich im Wesentlichen auf eine zusätzliche Onlinebefragung, die Zuordnung von Q2E-Kriterien in die Struktur des HRS, eine schulformbezogene Befragung von Schülerinnen und Schülern und dem Verzicht auf zwei Ratingkonferenzen* mit Lehrkräften und einer mit Schülerinnen und Schülern. Letzteres wurde aufgrund der hohen Beteiligung an der Online-Befragung möglich, wodurch die Repräsentativität der Teilnahme an der Metaevaluation hergestellt werden konnte. Die Rückmeldung erfolgt analog zu Q2E in zwei mündlichen Teilen und einem schriftlichen Bericht, dessen Format sich wie oben beschrieben verändert hat.

5.2.2 Reflexion des Verfahrens vor dem Hintergrund der Grundlagen der Hessischen Schulinspektion

Q2E-Bewertungstabellen vs. HRS

Ausgangspunkt und Arbeitsgrundlage für Evaluation mit dem Verfahren QEE-Hessen ist die Überführung der Bewertungstabellen von Q2E in den Hessischen Referenzrahmen Schulqualität (HRS) unter Wahrung der inhaltlichen Systematik des HRS und der zentralen Konstruktionsbedingungen für die Kriterien und Kerninformationen (s. o.).

Durch diese Einbindung von Inhalten aus Q2E in das Rahmenkonzept des Hessischen Referenzrahmen steht für die Schulen in Hessen ein einheitlicher Orientierungsrahmen zur Verfügung, der als zentrales Instrument der Schulentwicklung implementiert ist und der von den Schulen genutzt wird. Die Aufnahme der Q2E-Kriterien und ihre systematische Zusammenstellung als Liste der für QEE priorisierten Kriterien und Kerninformationen (siehe Anhang) gibt den Schulen eine verbindliche Orientierung für ihre Qualitätsentwicklung und informiert über die Standards der externen Evaluation. Sie ermöglicht den Schulen, Q2E als schulische Strategie zur Qualitätsentwicklung zu nutzen und nach darauf abgestimmten Kriterien von der Schulinspektion extern evaluiert zu werden. Auf dieser Grundlage werden Schulentwicklung, interne Evaluation sowie externe Evaluation besser in einem verbindlichen Orientierungsrahmen miteinander verzahnt. Denn: Allen Maßnahmen der schulischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung dient der HRS als Algorithmus, der einheitliche Kriterien vorgibt, auf dessen Basis entwickelt, evaluiert, legitimiert und gesteuert werden kann.

Darüber hinaus stellt die Ermittlung von Ausprägungsgraden der Kriterien und Kerninformationen des HRS das zentrale Prinzip der Hessischen Schulinspektion dar. Neben dem Verfahren ist auch die Informationsverarbeitung während der Evaluationen auf eine kriterienorientierte Vorgehensweise ausgerichtet. Durch die Einbindung der Q2E-Kriterien in den HRS kann die Datenauswertungssoftware der Inspektion, die zukünftig institutionell für sämtliche externen Evaluationen im hessischen Schulsystem verantwortlich ist, genutzt werden. Sie führt die erhobenen Daten mit den betreffenden Kriterien zusammen, wodurch eine kriterienfokussierte Protokollierung und eine Vollständigkeit der Datenerfassung unterstützt werden. Beides erleichtert die Einschätzung der Ergebnisse und das Verfassen des Gesamtberichts.

Hermeneutische Herangehensweise vs. Kriterienorientierung

Q2E, QEE und Schulinspektion verfolgen ein „Zwei-Schienen-Modell der Evaluation“: zum einen ein ganzheitliches Vorgehen mit einer eher hermeneutischen Herangehensweise, zum anderen eine operationalisierte Erfassung des Stärken-Schwächen-Profiles der Schule. Unterschiede zeigen sich zwischen den Evaluationskonzepten darin, welchen Stellenwert beide Teile einnehmen.

In der Schulinspektion dominiert deutlich die kriterienorientierte Herangehensweise; QEE hingegen verbindet beide Vorgehensweisen stärker, folgt aber nicht vollständig dem Q2E-Modell. Während die ganzheitliche, hermeneutische Ausrichtung in den bislang in Hessen praktizierten Q2E-Metaevaluations deutlich dominierte, hat QEE zum Ziel, für die Einschätzung der drei Dimensionen, die im Q2E-Modell als Eckpfeiler des

Qualitätsmanagements festgelegt worden sind, deutlicher die klar definierten Kriterien heranzuziehen, die in den HRS aufgenommen wurden. Damit geht im Hinblick auf die Art und Weise, wie Kriterien erfasst und bewertet werden, eine engere Anlehnung an die methodische Systematik der Schulinspektion einher, die eher auf die operationalisierte Erfassung von Ausprägungsgraden setzt, als auf ganzheitliche und hermeneutische Betrachtung der Schule. Im Gegenzug wurde im Verfahren der zweiten Schulinspektion ein Verfahrensbestandteil eingeführt, für den eine deutliche Annäherung an die methodischen Prinzipien von Q2E kennzeichnend ist. Die Evaluation eines schulischen Profischwerpunktes, der von den Schulen frei gewählt werden kann, erfolgt nach den Aspekten Praxisgestaltung, Wirkung und Wirksamkeit und Institutionelle Einbindung, hat aber keinen vergleichbaren zentralen Stellenwert wie in QEE.

Im Evaluationsbericht nach QEE werden differenzierte, hermeneutische Einschätzungen zur Steuerung der Qualitätsprozesse, zum Individualfeedback und der persönlichen Qualitätsentwicklung sowie zur Praxis der Selbstevaluation gegeben, die aber durch eine kriteriengeleitete Einschätzung des QMS ergänzt werden (siehe oben Gliederung des Berichts).

Handlungsempfehlungen vs. Benennung von Stärken und Schwächen

Evaluationsberichte stellen sowohl einen Impuls zur Schulentwicklung als auch ein Element der Rechenschaftslegung über die geleistete Arbeit dar. Primäres Ziel von QEE wie der Schulinspektion ist es, durch eine methodisch fundierte Rückmeldung zur Schulqualität einen Beitrag zur Schulentwicklungsarbeit der Einzelschule und ihrer zielgerichteten Qualitätsentwicklung zu leisten. Durch eine turnusmäßige datengestützte externe Evaluation der innerschulischen Unterrichtsprozesse sowie des Qualitätsmanagements, die in Form von Ergebnisberichten systematisch zurückgemeldet wird, erhalten die selbstständigen Schulen Impulse für die weitere Arbeit.

Während den Einzelschulen im Rahmen der Schulinspektion ein differenziertes schulisches Qualitätsprofil mit zentralen Ergebnissen zu Stärken und Schwächen (mit Bezug zur ersten Schulinspektion) zurückgemeldet wird, verzichtet QEE auf dieses Element. An seine Stelle treten Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements, um die Schulentwicklung direkt voranzutreiben. Notwendig für deren Formulierung ist das Wissen über schulspezifische Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, um darauf bezogen intervenieren zu können. Das setzt ein umfangreiches, komplexes systemisches Wissen über die schulische Arbeit und die Beanspruchung einer Deutungshoheit für schulische Abläufe voraus. Aus Sicht der Schulinspektion ist die differenzierte quantitative Rückmeldung der Einschätzungen entlang der priorisierten Kriterien und Kerninformationen und deren verbale (qualitative) Erläuterung eine wichtige Ergänzung und ggf. eine Korrektiv zu den Empfehlungen. Sie ermöglichen es der Schule ausgehend von den Befunden des Evaluationsteams, selbstständig Schwerpunkte der Entwicklungsarbeit festzulegen und Interventionsstrategien zu entwickeln. Dies gilt insbesondere für die Primärevaluation des Bereichs Lehren und Lernen. Gerade dort ist es den Schulen möglich, individuelle Strategien zur Weiterentwicklung zu entwickeln, ohne sich konkrete Unterrichtskonzepte von außen empfehlen zu lassen. Im Konzept von QEE sind damit - wie auch in der Schulinspektion - Rechenschaftslegung und Schulentwicklung eng miteinander verzahnt.

Schulentwicklung vs. Rechenschaftslegung

Mit dem Evaluationsbericht erhalten die Schulen neben den Impulsen zur Schulentwicklung auch eine Rückmeldung zur erreichten Qualität, die nach innen und außen im Sinne einer Rechenschaftslegung genutzt werden kann. Aufgrund der kriteriengeleiteten, quantitativen Einschätzungen im QEE-Bericht ist es für die Schulen leicht, gegenüber den Mitgliedern der Schulgemeinde aber auch gegenüber der Schulaufsicht und einer Zertifizierungsstelle den aktuellen Entwicklungsstand zu kommunizieren. Während im Verfahren der Schulinspektion die Schulaufsicht die Ergebnisse der Evaluation erhält, damit sie in einem Zielvereinbarungsprozess gemeinsam mit der Schule weitere Maßnahmen zur Schulentwicklung festlegt, ist dies im Verfahren von QEE bislang nicht verbindlich geregelt. Insofern dominiert – zumindest in der Pilotierung – deutlich die Schulentwicklungsfunktion.

Vor dem Hintergrund erweiterter inhaltlicher und monetärer Freiheiten an Schulen ist jedoch, so ist es im Erlass für Selbstständige Berufliche Schulen geregelt, auch eine Rechenschaftslegung von Schulen einzufordern, die gegenüber der schulaufsichtlichen Dienststelle zu erfolgen hat.

Metaevaluation vs. Primärevaluation

Im Mittelpunkt des Prozessmodells, das dem HRS zu Grunde liegt, steht der Unterricht. Er ist das „Kerngeschäft“ von Schule. Andere Bereiche der schulischen Arbeit dienen – etwas vereinfacht gesagt – der Unterstützung oder Ermöglichung eines guten Unterrichts. Aufgrund der Primärevaluation des Qualitätsbereichs VI *Lehren und Lernen* lassen sich zum einen die Befunde zum Qualitätsmanagement an die ermittelte Unterrichtsqualität rückbinden. Zum anderen werden auf diese Weise Daten gewonnen, die unabhängig von denen zum Qualitätsmanagement signifikante Aussagen über die Qualität der Schule zulassen. Darüber hinaus lassen sich diese Daten zum Unterricht in Beziehung setzen zu den Unterrichtsdaten vergleichbarer Schulformen. Damit wird in QEE – ebenso wie in der Schulinspektion – die Unterrichtsqualität als zentrales Datum erhoben und den Schulen zurückgemeldet. Der Umfang des Evaluationsgegenstandes führt damit näher an die schulische Realität.

Ratingkonferenzen* vs. Onlinebefragung/Interview

Im Verfahren von QEE wurde mit den Ratingkonferenzen* eine methodische Variation pilotiert. Alle Lehrkräfte und alle Schülerinnen und Schüler hatten die Möglichkeit, an einer Onlinebefragung teilzunehmen, die die Möglichkeit zu einer persönlichen Einschätzung evaluationsrelevanter Aspekte der Qualität (bezogen auf das QMS und bezogen auf den Unterricht) bietet. Die Ergebnisse der Befragung standen dem Evaluationsteam vor dem Schulbesuch als Datengrundlage zur Verfügung. Anstelle der originären Ratingkonferenzen*, die im Rahmen von Q2E durchgeführt werden, wurden die Befragungsergebnisse für die verschiedenen Schüler- und Lehrergruppen voranalysiert und markante Ergebnisse ausgewählt. Diese wurden in den Ratingkonferenzen* den Schülerinnen und Schülern bzw. Lehrkräften über eine tabellarische Präsentation der gruppenspezifischen Ergebnisse rückgemeldet und zum Anlass einer Diskussion verwendet. Die Einbindung der gesamten Schulgemeinde in die Einschätzung der schulischen Qualität erhöht die Belastbarkeit der Ergebnisse und deren Repräsentativität in einer Weise, wie es durch Ratingkonferenzen* mit jeweils wenigen Vertretern aus den verschiedenen Gruppen – vor allem bei den Schülerinnen und Schülern bzw. Studierenden

- nicht möglich ist und sorgt darüber hinaus für größere Akzeptanz der Befunde. Ein deutliches Plus bietet weiterhin das differenziertere Fragenspektrum der Onlinebefragung zu den formulierten Kriterien und Kerninformationen (Lehrkräfte: 81 Fragen, Schülerinnen und Schüler: 55 Fragen) gegenüber dem eher schmalen Fragenset in den Ratingkonferenzen* (Lehrkräfte ca. 22 Fragen, Schülerinnen und Schüler ca. 17 Fragen).

5.2.3 Alltagstheoretische Anmerkungen zu den Evaluationserfahrungen an der August-Bebel-Schule

In einem frühen Stadium der Vorbereitung der Evaluationsmaßnahme an der Schule zeigte sich, dass in der Pilotevaluation eine einheitliche Teamleitung nicht möglich war, wie dies sonst in den beiden Verfahren Metaevaluation und Schulinspektion gängige Praxis ist. So mussten vonseiten der Schule drei Personen und im Evaluationsteam zwei Personen als Ansprechpartner benannt werden. Die Arbeitsteilung stellte sich wie folgt dar:

- Ein Evaluator in der Position des Teamleiters für alle organisatorischen Belange zur Durchführung der Meta-Evaluation.
- Ein Schulinspektor für die Planung der Unterrichtsbesuche für die Primärevaluation im Qualitätsbereich *Lehren und Lernen*.
- Eine Mitarbeiterin des Organisationsbüro der Schulinspektion für alle technischen Fragen der Schule betreffend der Austauschplattform und dem Schulleitungsportal der Schulinspektion.
- Der Schulleiter für die Selbsteinschätzung und das Einpflegen der Schuldaten, da er den Zugang zu der Austauschplattform erhält, der ausschließlich über seine offizielle E-Mail-Landesadresse gewährt wird.
- Der stellvertretende Schulleiter für die Überlassung der Stundenpläne und Planung der Unterrichtsbesuche in Offenbach und in der Außenstelle der Schule.
- Die Bildungs- und Verwaltungskoordinatorin der Schule für die Ausarbeitung der Detailplanung und die organisatorische Umsetzung der Metaevaluation sowie der Bereitstellung von Dokumenten.

Verglichen mit einer Q2E-Metaevaluation - üblicherweise kombiniert mit einer Primärevaluation -, in der es einen Ansprechpartner der Schule und einen im Evaluationsteam gibt, zeigt sich in der Pilotevaluation in der Anzahl der Ansprechpartner für konkret umrissene Arbeitspakete die Komplexität des Verfahrens und der beteiligten Systeme. Das diese wohl umrissen und definiert waren, zeigt die Durchführung der Evaluationsmaßnahme vor Ort: Sie erfolgte gleichermaßen problemlos entlang der zuvor mit der Schule entwickelten Planungen für die Metaevaluation und die Unterrichtsbesuche.

Die Durchführung von Interviews und Ratingkonferenzen* verlief in den gewohnten Bahnen termin- und zeitgerecht. Sodass wir auf Grund dessen und auf Grund des Feedbacks der Schule sagen können, dass die Durchführung der Evaluation in der Art so gut gelungen ist, wie sie in den beiden Verfahren Metaevaluation und Schulinspektion erwartet werden würde. Wir folgern daraus, dass beide Verfahren gut durch-

dacht und gut durchgeführt wurden. Das machen wir auch an der Teilnahme an den Befragungen fest. An den Ratingkonferenzen* und den Interviews nahmen bis auf wenige krankheitsbedingte Fälle alle zuvor genannten Personen teil. An der im Vorfeld der Evaluation durchgeführten Onlinebefragung beteiligten sich:

- 76,9 % der Lehrkräfte
- 71,2 % Schülerinnen und Schüler in Bildungsgängen zur Berufsvorbereitung
- 58,6 % der Berufsschülerinnen und Berufsschüler in dualen Ausbildungsberufen
- 76,8 % der Schülerinnen und Schüler in der zweijährigen Höheren Berufsfachschule
- 76,6 % der Schülerinnen und Schüler in der Fachoberschule und des Beruflichen Gymnasiums
- 85 % der Studierenden der Fachschule

Die Anzahl der durchgeführten Unterrichtsbesuche (78) bildet statistisch gesehen für die Einschätzung der Qualität im Bereich Lehren und Lernen eine gute, statistisch valide Datenbasis.

Dass die Verfahren eine hohe Reife und Güte aufweisen, die für entsprechende Ergebnisse sorgen, erscheint plausibel, nachdem was wir von ihnen wissen. Die alltagstheoretische Vermutung, dass viele Ansprechpartner eine Verwirrung im Verfahren produzieren (viele Köche ...) hat sich jedoch nicht bestätigt. Dies ist sicherlich auch der Professionalität und dem Engagement der handelnden Personen geschuldet. Gleichwohl haben sich die Synergien, die durch diese Arbeitsteilung, in der jeder macht, was er am besten kann, hinsichtlich des Ergebnisses eingestellt und als sinnvoll erwiesen. Im Rahmen des Gesamtverlaufes haben sich jedoch Friktionen ergeben, über die wir reflektieren wollen:

Teamarbeit im engeren Sinne fand eingeschränkt statt; wechselseitige Unterstützung war aufgrund unterschiedlicher Qualifikationen und Kompetenzen nur begrenzt möglich.

Beide Teamhälften befolgten ihre Handlungslogiken, um die in den Teilbereichen Metaevaluation und Primärevaluation notwendigen Ziele zu erreichen. Dies führte zeitweise zu einer Entkoppelung im Team: Als problematisch erwies sich im Prozess ein Zusammenführen der einzelnen Ergebnisse und Eindrücke (über die Führung einer gemeinsamen Protokolltabelle hinaus), um eine Verschränkung der Perspektiven im Verfahren vor Ort zu erreichen. Dies war in der Planung zu wenig berücksichtigt worden und auf Grund der Qualifikationen der Teammitglieder nur schwer möglich. Vor dem Hintergrund der offiziellen Aufmerksamkeit, die die Pilotmaßnahme genießt, stand das Gelingen der Evaluationsmaßnahme, die Generierung verlässlicher Daten und der Akzeptanz der Verfahrens durch die Schule im Vordergrund der Überlegungen. Auch wenn dies erreicht und im Nachhinein richtig war, stellen wir doch einen Optimierungsbedarf fest, der sich in den Bereichen Verdichtung von Ergebnissen im Team und in der Qualifikation der Teammitglieder manifestiert: Nicht alle waren in der Lage, beide Verfahren in gleicher Güte durchzuführen. Es handelt sich um ein gemischtes Team, bestehend aus zwei Schulinspektoren und zwei Evaluatoren sowie einer Peer von der Schulinspektion, die jeweils über unterschiedliche Kenntnisse des anderen Evaluationsverfahrens, allerdings nur in einem Fall auch Durchführungscompetenz in beiden Verfahren verfügen. Dies wird in zukünftigen Evaluationen nach QEE anders sein.

Zusammenfassend kommen wir zu dem Erkenntnis, dass die arbeitsteilige Vorgehensweise eine Kombination der Verfahren ermöglichte, und diese als solche auch erfolgreich durchgeführt wurde, was seine Ursache in den Verfahren, der Zusammensetzung und der Kompetenz des Teams sowie der professionellen Organisation vonseiten der Schule hat. Eine Integration der beiden Verfahrensteile erfordert jedoch eine weitere Auseinandersetzung mit den Abläufen, um so Synergien für beide Verfahren und einen Mehrwert durch die Verschränkung von Qualitätsarbeit und Qualitätsmerkmalen des Bereichs Lehren und Lernen besser nutzen zu können.

Die eigentliche Ursache dafür, dass es zu wenig Integration mit wechselseitiger Übernahme von Aufgaben kam, liegt aber darin begründet, dass die Ausbildungsstände in Hinblick auf die Grundelemente des neuen Verfahrens (Q2E und Schulinspektion) nicht bei allen Teammitgliedern gleichermaßen so hoch waren, dass alle alles machen konnten. Diese Differenzen in den Kompetenzen in den Teams gilt es durch eine gezielte Weiterbildung bis zur flächendeckenden Einführung des Verfahrens auszugleichen. Dabei geht es nicht darum, alle Unterschiede der Personen und ihrer Perspektiven zu nivellieren, sondern diese Pluralität der Perspektiven als Chance für ein objektiveres Evaluationsergebnis zu nutzen. Ein Zusammenführen der Perspektiven, also deren Triangulation, sollte im Verfahren systematisch angelegt sein. Diesem Aspekt widmen wir uns im nächsten, dem theoriegeleiteten Abschnitt dieser Arbeit.

5.2.4 QEE - Anmerkungen aus Sicht der Empirischen Sozialforschung

Externe Evaluationen von Schulen stellen Evaluationen sozialer Systeme dar. Untersucht werden u.a. Rahmenbedingungen der Schule, Einstellungen und Handlungen der Akteure oder Ergebnisse der Schularbeit. Dabei spielt das Prinzip der Triangulation in Evaluationen oft eine größere Rolle, als es sonst in der Forschungspraxis der Fall ist. Dies ist insofern nachvollziehbar, da Ergebnisse aus externen Evaluationen für Auftraggeber und Evaluierete häufiger Konsequenzen haben, was bei Forschungsarbeiten nicht zwangsläufig der Fall sein muss. Damit die Ergebnisse derartiger Schulevaluationen belastbar sind, wird in der Regel nach dem Triangulationsprinzip evaluiert. In einem ersten Schritt legen wir den Begriff der Triangulation in der Sozialforschung und die dort unterschiedenen Formen der Triangulation dar.

Triangulation beinhaltet in der empirischen Sozialforschung „die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven auf einen untersuchten Gegenstand oder allgemeiner: bei der Beantwortung von Forschungsfragen“ (Uwe Flick 2008, 12). Hierdurch sollen belastbare Ergebnisse erzielt werden, die die Basis für sinnvolle oder berechtigte Maßnahmen bieten können.

„Läßt sich ein Ergebnis perspektivisch unabhängig voneinander durch mehrere Erkenntniswege übereinstimmend erzielen, wächst unser Vertrauen in seine Gültigkeit. Dabei unterstellen wir, daß jede einzelne Methode zwar fehlerbehaftet sein mag (Fehlervarianz aufweist), daß die Fehlerquellen der unterschiedlichen Methoden sich aber nicht überlappen, sondern daß sie unabhängig voneinander wirken (unkorrelierte Fehleranteile). Schließlich wächst unser Vertrauen in das Ergebnis in dem Maß, je weniger fehlerbehaftet uns die einzelnen angewandten Methoden erscheinen - aufgrund ihrer vorherigen externen Validierung durch eine erste Methodentriangulation“ (Spöhring 1989, 320).

Im Rahmen der Metaevaluation nach Q2E und der Schulinspektion in Hessen wird nach dem Triangulationsprinzip evaluiert. Beide Verfahren möchten und müssen Vertrauen in ihre Ergebnisse herstellen, damit diese wirken können. Die im Zitat angesprochene Validierung soll im Kontext dieser Arbeit versucht werden, wenngleich dies sicherlich nicht in der notwendigen Tiefe und Breite erfolgen kann, so erhoffen wir uns doch Hinweise auf konzeptionelle Schwachstellen, deren Bearbeitung in einer verlässlicheren Güte der erzielten Ergebnisse resultiert. Davon sollte auch die Güte und Wirksamkeit der aus den besseren Ergebnissen abgeleiteten Empfehlungen steigen. Dies erscheint uns notwendig, denn das neue Verfahren QEE-Hessen ist auf Vertrauen in seine Ergebnisse angewiesen, um Akzeptanz zu erhalten und Wirkung entfalten zu können.

Im Folgenden soll es jedoch nicht um eine ausschließliche Methodentriangulation gehen, vielmehr werden die im Verfahren erkennbaren Veränderungen ermittelt und untersucht, die den Prozess der Triangulation beeinflussen. Dazu sollen zunächst die Formen der Triangulation skizziert werden.

Allgemein werden vier Formen der Triangulation unterschieden, die auf Norman Denzin (1970) zurückgehen: Datentriangulation, Forschertriangulation, Methodentriangulation und Theorientriangulation.

Die Formen der Triangulation beziehen sich auf die Ursprünge unterschiedlicher Perspektiven, die sich im Forschungs- bzw. Evaluationsvorhaben ergeben. Eine Ursache ist im Einsatz von verschiedenen Methoden, die wiederum auf unterschiedliche theoretische Ansätze Bezug nehmen und über die Methoden die Forschungsrichtung bestimmen. Aus der Anwendung der Methoden resultieren Instrumente zur Datenerhebung (z.B. Fragebögen, Leitfäden, Beobachtungsbögen), die Daten (quantitativer oder qualitativer Art) generieren, die wiederum miteinander trianguliert werden können. Als weitere anerkannte Form der Triangulation gilt seit Denzin (1970) auch die Investigator-Triangulation: Diverse Interviewer oder Beobachteter kommen zum Einsatz und bringen ihre Sichtweisen und Interpretationen ein.

Für den Gesamtprozess der Triangulation ist die Auswertung der Daten und die Feststellung eines relativ objektivierten Ergebnisses das Leitziel. Dabei ist die Stellung der Perspektiven und deren zum-Tragen-Kommen ein wesentlicher Punkt, der in einem Evaluationsverfahren in einer Gewichtung resultieren sollte, die dem Auftrag und dem Ziel der Evaluation dienlich ist. So merkt Uwe Flick hierzu an:

„Diese Perspektiven sollten so weit als möglich gleichberechtigt und gleichermaßen konsequent behandelt und umgesetzt werden. Durch die Triangulation (etwa verschiedener Methoden oder verschiedener Datensorten) sollte ein prinzipieller Erkenntniszuwachs möglich sein, dass also beispielsweise Erkenntnisse auf unterschiedlichen Ebenen gewonnen werden, die damit weiter reichen, als es mit einem Zugang möglich wäre“ (Flick 2008, 12).

Hierfür ist es wichtig, die Möglichkeiten der Triangulation im QEE-Verfahren zu erkennen. In einem zweiten Schritt werden daher nun für die beiden Verfahren Metaevaluation Q2E und QEE die zu triangulierten Daten, Methoden und Theorien systematisch ermittelt und gegenüber gestellt. Die erkennbaren Veränderungen wollen wir hin-

sichtlich ihrer Auswirkungen auf die vier Formen der Triangulation analysieren, um Hinweise für den Optimierungsbedarf in der Konzeption, in den Abläufen, bei den Methoden oder den Instrumenten zu erhalten.

Hierzu haben wir die folgende Übersicht erstellt. In ihr sind die Triangulationsmöglichkeiten der beiden Verfahren Metaevaluation nach Q2E und externe Evaluation nach QEE den jeweiligen Triangulationsformen zugeordnet und die Veränderungen in QEE in Bezug auf Q2E kursiv gesetzt.

Triangulation von:	Q2E	QEE - Pilotevaluation
Daten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumente (Texte, Formulare etc.) ■ Qualitative Daten ■ Quantitative Daten - eher nicht repräsentativ ■ Beobachtungen eher unstrukturiert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumente ■ Qualitative Daten ■ Quantitative Daten <i>-repräsentativ</i> ■ <i>Strukturierte Beobachtungsdaten zum Unterricht</i>
Personen	<ul style="list-style-type: none"> ■ vier Evaluatoren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zwei Evaluatoren ■ zwei Inspektoren ■ ein Peer
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumentenanalyse ■ Teilnehmende Beobachtung ■ Interviews ■ Ratingkonferenzen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumentenanalyse ■ Teilnehmende Beobachtung ■ Interviews ■ Ratingkonferenzen* ■ <i>Onlinebefragung</i> ■ <i>Unterrichtsbeobachtung</i>
Theorien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklungsorientierung steht im Vordergrund 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklungsorientierung und Rechenschaftslegung sind gleichwertig

Abb. 14:
Triangulation
(kursiv: Veränderungen bei QEE gegenüber Q2E)

Auf der Grundlage der in der Tabelle dargestellten Veränderungen sollen nun gegliedert nach den Formen der Triangulation unsere Erfahrungen reflektiert werden.

Datentriangulation

Im QEE-Verfahren sind repräsentative quantitative Daten durch die Onlinebefragungen vorhanden. Das Verhältnis quantitativer und qualitativer Daten zueinander hat sich verändert. Die quantitativen Daten aus den Ratings im Q2E-Verfahren entsprechen, was die Schülerinnen und Schüler betrifft, nicht dem Gütekriterium der Repräsentativität, während dies bei den Lehrkräften in beiden Verfahren gegeben ist (jeweils mehr als 66%). Die Triangulation der Daten erfolgt nun auf der Grundlage zusätzlicher repräsentativer quantitativer Daten, was dem Vertrauen in die Ergebnisse zuträglich sein wird. Zudem ermöglicht das Verfahren, Daten aus den Unterrichtsbesuchen hinsichtlich der Qualität in diesem zentralen Bereich von Schule zu nutzen, um, von der Metaebene entkoppelt, Beispiele aus diesem Bereich mit anderen Daten aus Interviews, Konzepten und Ratingkonferenzen* triangulieren zu können.

Antworten auf Ratingfragen fallen als Gesprächsanlass in den Ratingkonferenzen* weg. Die Ergebnisse aus den Onlinebefragungen sollten diese Funktion übernehmen. Dabei ergaben sich jedoch Zweifel hinsichtlich der Sinnhaftigkeit dieses Vorgehens. Sind die Daten u. U. zu dominant, da sie durch eine große Anzahl von Befragten ermittelt wurden und die eigene Einschätzung nicht mehr in Erinnerung ist, bzw. eine Minderheitenmeinung darstellt. Das könnte dazu führen, die freie Meinungsäußerung zu behindern, wodurch die Diskussion eingeschränkt wäre hinsichtlich ihrer Möglichkeiten. Zudem stellt sich die Frage, ob man die gleichen Fragen wieder vorlegen soll, die die Teilnehmenden bereits beantwortet haben. Auch die Ratings nach Q2E dienen eher als Gesprächsanlässe und haben weniger den Anspruch, repräsentative Voten zu generieren. Vor diesem Hintergrund erscheint es möglich, über andere geeignete Einstiege ins Gespräch nachzudenken. Bezogen auf die hermeneutische Herangehensweise ist eine Entkoppelung der Interviews von der kriterienorientierten Befragung zudem wünschenswert.

Die Ergebnisse aus den Onlinebefragungen erhöhen die Repräsentativität der quantitativen Daten. Dies ermöglicht eine Fokussierung in den Interviews und Ratingkonferenzen* auf das Ausleuchten von Hintergründen, Motiven und dem Sammeln von Beispielen zur Interpretation und Triangulation mit den quantitativen Daten und der QM-Dokumentation. Bei der Durchsicht der Fragen in der Vorbereitung auf die Evaluation wurden insbesondere Fragen, die ein tieferes Verständnis der Ergebnisse aus den Online-Befragungen ermöglichen und hierzu Beispiele als Beleg generieren, gewählt. Wir haben uns dabei in Interviews und Ratingkonferenzen* nach den folgenden Einschätzungen für die Zusammenstellung der Befragungsinstrumente orientiert:

- Partizipation und Unterstützung in den Entwicklungsprozessen (der Prozess vom Leitbild zum Qualitätsleitbild, die Generierung von Themen für Selbstevaluationen, Instrumente, Entstehung und Arbeit von PUQUE)
- Akzeptanz der Qualitätsarbeit und Wissen über das Qualitätsmanagementsystem
- Einschätzungen von Aufwand und Ertrag (Nutzen) der Qualitätsarbeit in den verschiedenen Q2E-Komponenten
- Wirksamkeit und Wirkung anhand von Beispielen ermitteln
- Mitarbeitergespräche, weil sie nicht explizit in der Onlinebefragung erfragt werden

Diese Fragen könnten auch im Rahmen eines Gruppeninterview, eines Workshops oder einer Konferenz ihre Wirkung entfalten. Sie könnten unabhängig von den Items der Onlinebefragung gestellt werden, und in der Art der Fragestellung eher auf erzählerische Darbietung von Information denn auf ein kriterienorientiertes Abarbeiten eines Fragekataloges abzielen. Der hermeneutischen Herangehensweise könnte so ein fester Raum im Verfahren zugeordnet werden, was deren Position im Verfahren festigt.

Personentriangulation

In der Pilotevaluation QEE waren statt vier Personen (Q2E) sogar fünf Personen im Einsatz: zwei Evaluatoren, zwei Schulinspektoren sowie eine Peer aus dem Arbeitsbereich Empirische *Fundierung* der Schulinspektion. Letztere arbeiteten mit einem

erweitertem Auftrag: Für die Primärevaluation waren 82 Unterrichtsbesuche angesetzt, die sich für die drei Personen entsprechend den Anwesenheitszeiten der Schülerinnen und Schüler über die vier Tage verteilten. Synergien sollten in diesem Pilotverfahren durch Einsatz nach den jeweiligen personellen Stärken genutzt werden. Die für die Triangulation notwendige Verzahnung der beiden Verfahren durch gemeinsame Zeitfenster wurde in der Planung von uns nicht ausreichend berücksichtigt, der diesbezügliche Bedarf dem Primat des reibungslosen Ablaufs beider Verfahrensteile unterworfen.

Eine Voraussetzung für Teamarbeit sind gemeinsame Zeitfenster für die Verdichtung der Ergebnisse und der Kalibrierung hinsichtlich der Unterrichtsbesuche. Die relativ strikte Aufteilung der Arbeitspakete nach Personen führte dazu, dass zwei Teams an ihren Prozessen arbeiteten, meist entkoppelt von den Prozessen in dem anderen Team. Wenn dies zeitgleich in einem Raum erfolgt, so teilt sich das Team auf und Rücksichtnahme wird erforderlich, wenn diese Arbeiten parallel durchgeführt werden. Es stellt sich für uns die dringende Frage, welche Struktur der Detailplanung ermöglicht wieder ein höheres Maß an personeller Triangulation, um diese Option zur Objektivierung der Ergebnisse wieder stärker zu nutzen. Dabei gehen wir auch davon aus, dass die erlebte Gemeinsamkeit in der Arbeit und das Teamgefühl unterstützt werden.

Methodentriangulation

Das zusätzliche Verfahren der Onlinebefragung erhöht die Repräsentativität der Daten und ermöglicht eine höhere Datenvielfalt und -dichte. Die Items der Onlinefragebögen entsprechen dem Wortlaut von Q2E. Allerdings wurde der so bisher in Ratingkonferenzen* und Interviews nach Q2E weniger konsequent verwendet. Insbesondere in den Ratingkonferenzen* wurden die Items in den Ratingfragebogen adressatengerecht formuliert. So wurde der Fachbegriff *Qualitätsdefizite* durch den eher umgangssprachlichen Begriff *Beschwerden* ersetzt. Es ist zu überlegen, ob der Wortlaut einiger Items für die Onlinebefragung in diesem Sinne abgeändert werden sollte, oder ob im Rahmen der Ratings die *Gesprächsanlässe* verändert werden könnten. Eventuell ist es auch sinnvoll, weniger Items zu präsentieren, oder es ist ausreichend, durch eine veränderte Moderation, die stärker die Bezüge zu den Daten herstellt, eine vorhandene Distanz zu den Daten zu überbrücken. Eine Alternative stellt die Durchführung von leitfadengestützten Interviews dar, die auf der Grundlage der Ergebnisse der Onlinebefragung vorbereitet werden und diejenigen Bereiche fokussieren, die aufgrund des quantitativen Datenmaterials als besonders relevant und erläuterndwert erscheinen.

Theorientriangulation

Hinsichtlich der theoretischen Fundierung unterscheiden sich Q2E und Schulinspektion, wie in Kapitel 4.2 dargelegt: Q2E räumt der Entwicklungsorientierung einen stärkeren Raum ein als der Legitimierung, während die Schulinspektion versucht, Entwicklung auf der Grundlage einer validen Datenbasis den Schulen zu ermöglichen, ohne Hinweise auf die Art und Richtung nächster Schritte zu geben. Auf statistisch validen Ergebnissen, die den Ist-Stand beschreiben, sollen die Schulen ihre Qualitätsentwicklungsmaßnahmen ergreifen können; oft eingebettet in Zielvereinbarungen, die sie mit der Schulaufsicht schließen. In QEE sind diese beiden theoretischen Ansätze nun verbunden und sollen in einem gleichberechtigten Verhältnis zueinander wirken. Die unterschiedlichen Ansätze der Bestandsaufnahme und der Suche nach Ansätzen und Ausblicken bzw. möglichen Wegen sind ein erkennbares Unterscheidungsmerkmal in

den Diskussionsbeiträgen im Team. Eventuell könnte der Auftrag, für beide Bereiche Metaevaluation und Primärevaluation Handlungsempfehlungen zu geben, helfen, die Entwicklungsorientierung im Verfahren zu stützen. Dabei könnten sich die Empfehlungen der Primärevaluation deutlich auf Maßnahmen im Rahmen des QM-Systems beziehen, um Empfehlungen zur eigentlichen Praxisveränderung im Bereich *Lehren und Lernen* zu vermeiden.

Zusammenfassung der theoriegeleiteten Reflexion

Als Reflexionsergebnis halten wir fest, dass sich die Konfiguration der Triangulationsformen und die Möglichkeiten der Triangulation in der Pilotevaluation nach QEE gegenüber einer Q2E-Metaevaluation verändert haben. Empfundene Nachteile der verminderten personellen Triangulation steht eine systematische- durch die Protokollvorlage unterstützte - verstärkte Datentriangulation entgegen. Die Qualität der Protokollierung im QEE-Verfahren direkt in den Laptop ist als Qualitätszuwachs im quantitativen und qualitativen Sinn anzusehen. Die verfassten Protokolle sind im Vergleich zu den uns bekannten Flipchartprotokollen aus dem Q2E-Verfahren umfangreicher, sie werden kriterienorientiert geführt und die Ergebnisse werden kriterienorientiert protokolliert. Damit entsteht die Möglichkeit der elektronischen Weiterverarbeitung im Prozess der Datenauswertung (Zusammenführung der Befunde aus unterschiedlichen Datenquellen zu einem Kriterium).

Die Methodentriangulation erfolgt in einem erweiterten Umfang, da sie nun durch das quantitative Verfahren der Onlinebefragung ergänzt wird. Die Menge der zu triangulierenden Daten ist gewachsen. Dies hat seine Ursache in den Daten der Onlinebefragung und den ausführlicheren Protokollen sowie den Daten der Unterrichtsbesuche, die mit jenen der Metaevaluation in Beziehung gesetzt werden. Damit diese Vorteile genutzt werden können, ist eine stärkere Verschränkung der Evaluationsteile und ein Einsatz aller evaluierenden Personen in beiden Teilen von QEE notwendig. So können die in der Konzeption angelegten Vorteile in Gänze ausgeschöpft werden. Einer Gefahr der Dominanz der quantitativen Datenbasis wird dadurch begegnet, dass Eindrücke und Erlebnisse während des Evaluationsbesuchs trianguliert in die Ergebnisfeststellung eingehen. Die beiden theoretischen Ansätze Hermeneutik (als profilorientiertes Vorgehen) und Kriterienorientierung (zur operationalisierten Erfassung von Stärken und Schwächen) sind im Verfahren gegeben. Die Gleichberechtigung von Rechenschaftslegung und Entwicklungsorientierung wird so verfahrenstechnisch gewährleistet.

5.3 Konsequenzen für die Überarbeitung des Konzepts

Interviews statt Ratingkonferenzen*

In der praktischen Erprobung der „modifizierten“ Ratingkonferenzen* fiel auf, dass es schwierig ist, einen Bezug zwischen den in der Ratingkonferenz* anwesenden Personen und ihren gruppenspezifisch zusammengestellten und ausgewählten Befragungsergebnissen herzustellen. Der unmittelbare Bezug der Befragten zu ihren Daten, der die Ratingkonferenz* ansonsten auszeichnet, fehlt. Dieser Effekt ist sicherlich auch auf die einfache und klare Fragestruktur zurückzuführen. Erläuterungsbedürftige, höherprädi-kative Formulierungen wurden bei der Fragebogenkonstruktion ja gerade vermieden.

Mit zunehmender Erfahrung der Evaluatoren konnte dieser „Fremdheit“ der Befragten gegenüber den Daten zwar entgegen getreten werden, trotz ausführlicher Einführungen und Erläuterungen ließ sich die Distanz kommunikativ aber nur begrenzt abbauen.

Diese Erfahrung und die Reflexion dieser methodischen Variation führt für die weitere Konzeption des Verfahrens eher zu Überlegungen, mit den verschiedenen Schüler- und Lehrergruppen fokussierte Interviews zu führen, deren thematische Schwerpunkte sich an den Ergebnissen der Onlinebefragung orientieren. Im Vorfeld der Evaluationsmaßnahme - und sukzessive im Verlauf der Evaluation vor Ort - werden aus einem Pool von Fragen und Stichworten jeweils gruppenspezifisch Interviewleitfäden zusammengestellt, ergänzt und präzisiert, die die Grundlage für ein leitfadengestütztes Gruppeninterview bilden. Da das Merkmal der Repräsentativität über die Onlinebefragung abgedeckt wird, erscheint als ideale Gruppengröße 6 bis 8 Personen. Die Interviewdauer sollte je nach Gruppe zwischen ca. 45 und 90 Minuten variieren.

Einbeziehung der Ausbildungsbetriebe

Das Evaluationsverfahren an der Schule konzentrierte sich bei der Datenerhebung stark auf die Erhebung von Daten der schulischen Akteure, d. h. der Schulleitung, der Lehrkräfte, des nicht unterrichtenden Personals, der Schülerinnen und Schüler sowie Studierenden. Vor dem Hintergrund der Triangulierung von Perspektiven erscheint es ratsam, auch die Perspektive der Ausbildungsbetriebe, die ja die wesentlichen Kooperationspartner im Rahmen der dualen Ausbildung und in der Regel „Abnehmer“ der Berufsschüler sind, in die Rückmeldung zur Qualität der schulischen Arbeit einzubinden. Eine Diskussion darüber, wie dies methodisch im QEE-Verfahren erfolgen kann, sollte erfolgen.

Organisation der Arbeit im Team

Im Vorfeld der Evaluation haben sich alle Teammitglieder auf die Evaluation durch Dokumentenanalyse und die Untersuchung der Befragungsergebnisse auf die Schule vorbereitet. Aufgrund der geringen Überschneidungen im Kompetenzprofil der eingesetzten Evaluatoren (Evaluators 1: Ausbildung Q2E-Metaevaluator und Grundkenntnisse Unterrichtsbeobachtung; Evaluators 2: Schulinspektor und Ausbildung Q2E-Metaevaluator; Evaluators 3: Ausbildung Q2E-Metaevaluatorin; Evaluators 4: Schulinspektorin und Peererfahrung Q2E) war es aber vor Ort nicht möglich, eng verzahnt zu arbeiten. Während die Inspektoren den Bereich Metaevaluation unterstützen konnten (u. a. Dokumentenanalyse vorab, Protokollierung, Verdichtung), war dies umgekehrt nicht der Fall. Dies ist aber aus mehreren Gründen wünschenswert und notwendig (s. o.). Vor dem Hintergrund einer stärkeren Verschränkung von Primär- und Metaevaluation, der Perspektiven und Theorien ist es notwendig, Evaluatoren einzusetzen, die für die Datenerhebung und -auswertung zu beiden Evaluationsbereichen ausgebildet sind. Das stellt die zentrale Gelingensbedingung dar, um das folgende - idealisierte und abstrahierte - Modell zu realisieren:

5.4 Fazit

Die Pilotierung wird entsprechend der gewählten arbeitsteiligen Vorgehensweise von allen Beteiligten hinsichtlich Planung, Durchführung, Organisation sowie der Qualität und Quantität der generierten Daten insgesamt als großer Erfolg angesehen. Um das Verfahren aber auch unabhängig von Einzelpersonen und erfolgreich hinsichtlich seiner Potenziale zu gestalten, sind weitere Optimierungen und auch Standardisierungen notwendig. Diese beziehen sich neben der Datenerhebung (Interview) auf eine stärkere Verschränkung der beiden Evaluationsteile und die Teamarbeit. Die Hoffnung ist, dass sich so das Triangulationsprinzip noch schlüssiger anwenden lässt und Synergien aus den Ergebnissen der Metaevaluation und der Primärevaluation für die Verbesserung von Schule und Unterricht entstehen.

Zentraler Gewinn des kombinierten Verfahrens ist es insbesondere für diejenigen Schulen, deren QMS noch nicht vollständig entwickelt ist, eine fundierte Rückmeldung zum Unterricht der Schule zu bekommen. Einerseits lassen sich so zentrale Entwicklungsschwerpunkte im „Kerngeschäft“ von Schule identifizieren, zum anderen lässt sich so auch eine Aussage zum Funktionieren (oder Nicht-Funktionieren) des schulischen Qualitätsmanagements treffen.

Als generellen Erfolg sehen wir es an, dass mit QEE-Hessen für alle Maßnahmen der schulischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung nun der Hessische Referenzrahmen Schulqualität als verbindlicher Orientierungsrahmen dient, der einheitliche Kriterien vorgibt, auf dessen Basis Schule entwickelt, evaluiert, legitimiert und gesteuert werden kann.



6. Zertifizierung

**Christian
Martin**

Zur Weiterentwicklung beruflicher Schulen zu regionalen Kompetenzzentren ist ein zertifizierbares Qualitätsmanagementsystem hilfreich und für die Selbstständigen Schulen in Hessen obligatorisch vorgesehen (§ 127d, 11 HSchG). Q2E genügt diesen Anforderungen, da es sich um ein geschütztes Qualitätszertifikat handelt. Die Schule weist durch die Zertifizierung gegenüber allen Interessengruppen glaubwürdig nach, dass sie über ein wirksames und anerkanntes Qualitätsmanagement verfügt.

Die Zertifizierung nach Q2E kann nur erlangt werden, wenn eine externe Evaluation durch anerkannte, d. h. von der Pädagogischen Fachhochschule Nordwestschweiz akkreditierte Q2E-Evaluatoren im Vorfeld erfolgt, da die Zertifizierung u. a. auf dem Bericht der externen Metaevaluation basiert, der von qualifizierten Evaluatoren verfasst wird.

Im Rahmen des Modellprojekts *SVplus* wurden Evaluatoren aus Hessen, Mecklenburg-Vorpommern und Bremen von der Fachhochschule Nordwestschweiz qualifiziert. Sie verfügen nun über ein entsprechendes Zertifikat, das zum Durchführen von Metaevaluationen als einer Grundvoraussetzung für eine Zertifizierung nach Q2E berechtigt.

Die Zertifizierer, die die Zertifizierung nach Q2E vornehmen können, müssen ebenfalls von der Fachhochschule Nordwestschweiz akkreditiert werden. Um eine breite Akzeptanz für das Q2E-Zertifikat zu erreichen, muss der Zertifizierer unabhängig von der Schulaufsichtsbehörde sein, die die Metaevaluation verantwortet. Als Zertifizierer aus Deutschland hat die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS) aus Frankfurt/M., die Akkreditierung als Q2E-Zertifizierungsstelle durch die Fachhochschule Nordwestschweiz erhalten.

Weitere Hinweise zum Q2E-Zertifizierungsverfahren finden Sie in: Landwehr/Steiner (2003), Grundlagen der externen Schulevaluation, S. 8f., hep-verlag ag, Bern.

Wir kommen aufgrund unserer Erfahrungen zu dem Ergebnis, dass Q2E das populärste QM-Modell für den Aufbau schulischer QMS ist. Es wurde und wird in vielen Bundesländern in Projekten (z. B. Hessen, Rheinland-Pfalz) erprobt und ist bzw. wird in einigen Ländern flächendeckend an den jeweiligen Landeskontext angepasst für berufliche Schulen eingeführt (Baden-Württemberg, Bayern, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt).

Für Hessen empfehlen wir das Q2E-Modell für den Aufbau schulischer Qualitätsmanagementsysteme. Dieser Aufbau soll durch ein Unterstützungssystem begleitet werden, das teilweise vom HKM bereitgestellt, teilweise von Schulen frei eingekauft werden kann. Das Unterstützungssystem sollte die Elemente Fortbildungen, Coaching und Vernetzung der beruflichen Schulen beinhalten.

Die Metaevaluation muss durch das Landesschulamt Dezernat III.1 Schulevaluation erfolgen. In diesem Verfahren verbindet sich neben der Entwicklungsfunktion einer externen Evaluation für die Schule auch das öffentliche Interesse einer Legitimation schulischer Qualitätsarbeit, deren Erfolge und dem Umgang mit den schulisch verant-

worteten Ressourcen. Mit dem kombinierten Verfahren einer Q2E-Metaevaluation mit einer Schulinspektion im Qualitätsbereich *Lehren und Lernen* verfügt das IQ über ein erprobtes Verfahren (QEE-Hessen), das es Schulen alternativ zu einer klassischen Schulinspektion anbieten kann. Damit kommt das Land Hessen seiner Gewährleistungspflicht für Bildung als öffentlichem Gut nach.

Die Zertifizierung nach Q2E oder einem anderen Regelwerk (ISO 9001, ISO 29990, AZAV) muss durch einen von der Kultusbürokratie unabhängigen Zertifizierer erfolgen, der über nationale und internationale Erfahrungen und Anerkennung verfügt. Nur so ist der Marktwert eines Zertifikates zu gewährleisten und zu sichern. Ein eigenes Zertifikat vonseiten der Kultusbürokratie kann diesem Universalanspruch an ein Zertifikat nicht genügen. Die vorhandenen Regelwerke erscheinen zudem – nach unserem Kenntnisstand – für Schulen ausreichend attraktiv zu sein. Die Wahl des Regelwerkes kann Anpassungen des schulischen Qualitätsmanagementsystems notwendig machen. Jedoch bietet Q2E als QM-Modell insgesamt ausreichende Grundlagen, sodass es eher zu bereichsspezifischen Schwerpunktsetzungen führen wird, wenn ein anderes Zertifikat als das Q2E-Zertifikat angestrebt werden sollte, als dass ein anderes QM-Modell gewählt werden müsste. So kann ein Qualitätsmanagementsystem nach dem Q2E-Modell die Voraussetzungen für die AZAV-Zertifizierung oder anderen Regelwerken durchaus erfüllen³⁵.

Die DQS verfügt über eine Äquivalenzmatrix, mit der die Ansprüche anderer Regelwerke an ein schulisches QMS präzisiert und für Q2E derart übersetzt werden können, dass Schulen in der Aufbauphase wissen, wo sie im Hinblick auf das jeweils angestrebte Zertifikat, Anpassungen ihres QMS nach Q2E vornehmen sollten. Auskünfte hierzu und zum Q2E-Zertifizierungsverfahren in Deutschland erhalten Sie von der DQS in Frankfurt/M. Ansprechpartner dort sind Herr Höft und Frau Münster-Müller.

Erfahrungen mit einem erfolgreichen Q2E-Zertifizierungsverfahren liegen in Deutschland bisher an drei nach Q2E zertifizierten Schulen vor: den beruflichen Schulen in Witzenhausen, der Peter-Paul-Cahensly-Schule in Limburg und dem Schulzentrum Rübekamp in Bremen.

³⁵) Zum Zertifizierungsverfahren und aktuellen Absprachen mit der DQS siehe Broschüre QEE Hessen QUALITÄTSENTWICKLUNG DURCH EVALUATION IN HESSEN Konzept zur Metaevaluation des schulischen Qualitätsmanagements nach Q2E und zur Primärevaluation des Unterrichts an Selbstständigen Beruflichen Schulen in Hessen

7. Literatur- und Abbildungsverzeichnis

Flick, U. (2008): Triangulation. Eine Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Qualitative Sozialforschung, Bd. 12)

Galetzka, C. / Martin, C. / Russow, W. (2008): Q2E in Hessen, Hessisches Kultusministerium (Hg.) 2008. Online: http://selbstverantwortungplus.bildung.hessen.de/material/SVplus_Materialband_3.pdf

Hessischer Referenzrahmen für Schulqualität. Institut für Qualitätsentwicklung (Hg.) 2008. Online: http://www.kultusministerium.hessen.de/irj/servlet/prt/portal/prtroot/slimp.CMReader/HKM_15/IQ_Internet/med/f27/f27ba4c2-e162-1f01-2f31-e2389e481851,22222222-2222-2222-2222-222222222222

Landwehr, N. / Steiner, P. (2003): Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität. Aspekte eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen. Broschüre 1, 1. Auflage; h.e.p. Verlag AG: Bern

Landwehr, N. / Steiner, P. (2003): Grundlagen der externen Schulevaluation. Verfahrensschritte, Standards und Instrumente zur Evaluation des Qualitätsmanagements. Broschüre 5, 1. Auflage; h.e.p. Verlag AG: Bern

Landwehr, N. / Steiner, P./ Keller, H. (2003): Schritte zur datengestützten Schulevaluation. Broschüre 4, 1. Auflage; h.e.p. Verlag AG: Bern

Spöhring, W. (1989): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Teubner (Teubner-Studienskripten Studienskripten zur Soziologie, 133)

Abb. 1:	Handlungsfelder des Modellprojekts Selbstverantwortung Plus	7
Abb. 2:	Terminliste der Metaevaluationen	21
Abb. 3:	Ratingbogen Feedback der Schulen der ersten Staffel am 07. Februar 2011	23
Abb. 4:	Gesamtablauf Metaevaluation	26
Abb. 5:	Positionierungen aller Schulen, angelegt von Walter Götze im Rahmen seines Beratungs- und Coachingauftrags für Selbstverantwortung Plus	30
Abb. 6:	Positionierungen aller Schulen innerhalb der Komponente Steuerung, Auszug aus Tabelle...	38
Abb. 7:	Fremdeinschätzung der Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Qualitätsentwicklung für alle Schulen	39
Abb. 8:	Diskrepanz Selbst- minus Fremdeinschätzung der Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Qualitätsentwicklung für alle Schulen	41
Abb. 9:	Positionierungen aller Schulen innerhalb der Komponente Individualfeedback, Auszug aus Tabelle...	43
Abb. 10:	Positionierungen aller Schulen innerhalb der Komponente Selbstevaluation, Auszug aus Tabelle...	46
Abb. 11:	Externe Evaluation Selbstständiger (Beruflicher) Schulen	50
Abb. 12:	Gliederung Bericht QEE-Hessen	52
Abb. 13:	Ablauf der Evaluationsmaßnahme	53
Abb. 14:	Triangulation (kursiv: Veränderungen bei QEE gegenüber Q2E)	63
Abb. 15:	Vorschlag zur Detailplanung QEE-Hessen	68

8. Anhang

8.1 Kriterienorientierte Ergebnisse aus den Metaevaluationen

Tabelle 1:
Fremdeinschätzung der Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung³⁵

Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung	absolute Häufigkeiten			relative Häufigkeiten		
	2	1	0	2	1	0
Praxisgestaltung						
a1) Die Schulleitung betrachtet den Aufbau und die Umsetzung eines funktionsfähigen und wirksamen Q-Managements als einen wichtigen Aspekt der Schulführungsaufgabe.	9	2	1	69	15	15
a2) Die Schulleitung verfügt über ein differenziertes Wissen (konzeptionelles Wissen und praktisches Know-how), das eine adäquate Umsetzung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements ermöglicht.	4	7	2	31	54	15
a3) Die Schulleitung verfügt über geeignete Instrumente und Verfahren, um gravierende Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen und wirksam anzugehen.	0	7	6	0	54	46
a4) Die Schulleitung vertritt die Anliegen des Qualitätsmanagements mit dem notwendigen Gewicht gegenüber der Lehrerschaft und dem übrigen Schulpersonal. Sie sorgt dafür, dass die Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung für alle Beteiligten transparent ist und mit der notwendigen Verbindlichkeit und Seriosität umgesetzt werden.	2	7	4	15	54	31
Wirkung und Wirksamkeit						
a5) In der Lehrerschaft lässt sich ein starkes Qualitätsbewusstsein und eine hohe Qualitätsverantwortung feststellen, die sich sowohl auf den Unterricht als auch auf die Schule als Ganzes beziehen.	3	10	0	23	77	0
a6) Es liegen Daten zu wichtigen Input-, Prozess- und Outputdimensionen vor, die dafür geeignet sind, die Qualität der Schule und der von ihr erbrachten Leistungen zu erfassen und zu beurteilen..	3	9	1	23	69	8
a7) Die Instrumente und Verfahren, welche die Schule zur Erkennung und Beseitigung von gravierenden Qualitätsdefiziten einsetzt, sind wirksam: Vorhandene Defizite sind der Schulleitung bekannt; Maßnahmen zu deren Beseitigung sind eingeleitet.	0	7	6	0	54	46
a8) Das Q-Konzept genießt eine hohe Akzeptanz bei den Akteuren und Betroffenen. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird als sinnvoll beurteilt.	1	5	7	8	39	54

Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung	absolute Häufigkeiten			relative Häufigkeiten		
	2	1	0	2	1	0
Institutionelle Einbindung						
a9) Ein kohärentes und ganzheitliches Q-Konzept liegt schriftlich vor. Es sieht regelmäßig Evaluations-, Feedback- und Entwicklungsmaßnahmen zur Förderung der Schul- und Unterrichtsqualität sowie der einzelnen MitarbeiterInnen vor. Die Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten werden darin geregelt.	4	6	3	31	46	23
a10) Gemeinsame Vorstellungen zur Schul- und Unterrichtsqualität sind gemeinsam entwickelt und festgeschrieben (z.B. als Qualitätsleitbild). Die Darstellung basiert auf der Struktur und der Begrifflichkeit des Q2E-Basisinstruments.	10	2	1	77	15	8
a11) Dokumentationen der vollzogenen Qualitätsmaßnahmen und der Ergebnisse sind vorhanden. Die Dokumentation gibt einen überblickbaren und repräsentativen Einblick in die praktizierten Qualitätsmaßnahmen.	4	9	0	31	69	0
a12) Die Verfahren, Instrumente und Maßnahmen für das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen von Qualitätsdefiziten sind institutionell festgelegt und für die Betroffenen transparent.	0	5	8	0	39	62
a13) Die Schulleitung stellt gute Rahmenbedingungen zur Verfügung, um die festgelegten Q-Maßnahmen zu ermöglichen und zu unterstützen.	7	5	1	54	39	8

35) Die Auszählung zeigt die Beurteilungen der Fremdeinschätzung, wobei die abgebildeten Kriterien jeweils der Stufe drei der vierstufigen Bewertungstabelle zum Qualitätsmanagement entsprechen. Die Schulen wurden wie folgt beurteilt: trifft zu = 2; teils = 1 und trifft nicht zu = 0.

Tabelle 2:
Diskrepanz Selbst-
minus Fremdein-
schätzung der
Steuerung der
Qualitätsprozesse
durch die Schullei-
tung für alle
Schulen³⁷

Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung	Häufigkeit Diskrepanz Selbst- minus Fremdeinschätzung				
	0	1	-1	2	
a1) Die Schulleitung betrachtet den Aufbau und die Umsetzung eines funktionsfähigen und wirksamen Q-Managements als einen wichtigen Aspekt der Schulführungsaufgabe.	9	3	1	0	
a2) Die Schulleitung verfügt über ein differenziertes Wissen (konzeptionelles Wissen und praktisches Know-how), das eine adäquate Umsetzung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements ermöglicht.	7	4	1	1	
a3) Die Schulleitung verfügt über geeignete Instrumente und Verfahren, um gravierende Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen und wirksam anzugehen.	5	6	0	2	
a4) Die Schulleitung vertritt die Anliegen des Qualitätsmanagements mit dem notwendigen Gewicht gegenüber der Lehrerschaft und dem übrigen Schulpersonal. Sie sorgt dafür, dass die Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung für alle Beteiligten transparent ist und mit der notwendigen Verbindlichkeit und Seriosität umgesetzt werden.	6	6	0	1	
a1 bis a4) in %	52	36	4	8	100
a5) In der Lehrerschaft lässt sich ein starkes Qualitätsbewusstsein und eine hohe Qualitätsverantwortung feststellen, die sich sowohl auf den Unterricht als auch auf die Schule als Ganzes beziehen.	7	5	1	0	
a6) Es liegen Daten zu wichtigen Input-, Prozess- und Outputdimensionen vor, die dafür geeignet sind, die Qualität der Schule und der von ihr erbrachten Leistungen zu erfassen und zu beurteilen.	5	7	1	0	
a7) Die Instrumente und Verfahren, welche die Schule zur Erkennung und Beseitigung von gravierenden Qualitätsdefiziten einsetzt, sind wirksam: Vorhandene Defizite sind der Schulleitung bekannt; Maßnahmen zu deren Beseitigung sind eingeleitet.	5	7	0	1	
a8) Das Q-Konzept genießt eine hohe Akzeptanz bei den Akteuren und Betroffenen. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird als sinnvoll beurteilt.	3	9	1	0	
a5 bis a8) in %	38	54	6	2	100
a9) Ein kohärentes und ganzheitliches Q-Konzept liegt schriftlich vor. Es sieht regelmäßig Evaluations-, Feedback- und Entwicklungsmaßnahmen zur Förderung der Schul- und Unterrichtsqualität sowie der einzelnen MitarbeiterInnen vor. Die Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten werden darin geregelt.	5	5	1	2	

Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung	Häufigkeit Diskrepanz Selbst- minus Fremdeinschätzung				
	0	1	-1	2	
a10) Gemeinsame Vorstellungen zur Schul- und Unterrichtsqualität sind gemeinsam entwickelt und festgeschrieben (z.B. als Qualitätsleitbild). Die Darstellung basiert auf der Struktur und der Begrifflichkeit des Q2E-Basisinstruments.	10	3	0	0	
a11) Dokumentationen der vollzogenen Qualitätsmaßnahmen und der Ergebnisse sind vorhanden. Die Dokumentation gibt einen überblickbaren und repräsentativen Einblick in die praktizierten Qualitätsmaßnahmen.	10	1	2	0	
a12) Die Verfahren, Instrumente und Maßnahmen für das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen von Qualitätsdefiziten sind institutionell festgelegt und für die Betroffenen transparent.	6	6	1	0	
a13) Die Schulleitung stellt gute Rahmenbedingungen zur Verfügung, um die festgelegten Q-Maßnahmen zu ermöglichen und zu unterstützen.	9	2	1	1	
a9 bis a13) in %	61	26	8	5	100

36) Die Tabelle bildet die Diskrepanzen von Selbst- und Fremdbeurteilung ab. Dazu wurde die Differenz von Selbstbeurteilungen und den Fremdbeurteilungen gebildet. Die Schulen erhalten wie folgt ihre Einschätzung: 0 = Übereinstimmung/ keine Diskrepanz; 1 = Fremdeinschätzung fällt schlechter aus als die Selbsteinschätzung; 2 = Fremdeinschätzung fällt deutlich schlechter aus als die Selbsteinschätzung; -1 = Fremdeinschätzung ist besser als Selbsteinschätzung

Tabelle 3:
Fremdeinschätzung der Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Qualitätsentwicklung für alle Schulen³⁷

Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Qualitätsentwicklung	absolute Häufigkeiten			relative Häufigkeiten		
	2	1	0	2	1	0
Praxisgestaltung						
b1) Die überwiegende Mehrheit der Personen (Schulleitung, Lehrpersonen, Schulpersonal) holt regelmäßig Feedback von verschiedenen Seiten (z.B. von Kolleginnen und Kollegen, von Schülerinnen und Schülern, von externen Ausbildungspartnern) ein.	4	9	0	31	69	0
b2) Die Lehrpersonen kennen wichtige Grundsätze, Instrumente und Verfahren einer lern- und entwicklungsfördernden Feedbackpraxis und setzen diese ein.	4	9	0	31	69	0
b3) Die überwiegende Mehrheit der Personen akzeptiert, schätzt und nutzt das Feedback als Anstoß für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung.	6	6	1	46	46	8
Wirkung und Wirksamkeit						
b4) Das Individualfeedback zeigt klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschiedene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die Feedbackpraxis zurückzuführen sind.	2	10	1	15	77	8
b5) Die Erwartungen der Lehrpersonen an das Individualfeedback sind realistisch-anspruchsvoll. Die Effizienz (Verhältnis von Aufwand und Ertrag) wird insgesamt positiv beurteilt.	3	10	0	23	77	0
b6) Die am Feedback beteiligten Partner (z. B. Schülerinnen und Schüler) schätzen die Auswirkung der Feedbackpraxis auf die Praxisgestaltung und auf die gegenseitige Beziehung als positiv ein.	5	8	0	39	62	0
Institutionelle Einbindung						
b7) Die Schule hat eine differenzierte Praxis des Individualfeedbacks und der feedbackgestützten Qualitätsentwicklung institutionell festgelegt. Rhythmus, Verfahren, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad, Erfolgsindikatoren sind definiert und den Beteiligten bekannt.	2	8	3	15	62	23
b8) Die Vorgaben bezüglich der Feedbackpraxis sind im Kollegium akzeptiert und werden im eigenen Handlungsbereich selbstständig und eigenverantwortlich umgesetzt.	6	7	0	46	54	0
b9) Das Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsraum im Bereich des Individualfeedbacks ist ausgewogen.	5	6	2	39	46	15
b10) Die Institution stellt Gefäße und Instrumente zur Verfügung, welche die Umsetzung einer differenzierten Feedbackpraxis erleichtern.	8	5	0	62	39	0

Die Auszählung zeigt die Beurteilungen der Fremdeinschätzung, wobei die abgebildeten Kriterien jeweils der Stufe drei der vierstufigen Bewertungstabelle zum Qualitätsmanagement entsprechen. Die Schulen wurden wie folgt beurteilt: trifft zu = 2; teils = 1 und trifft nicht zu = 0.

Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Qualitätsentwicklung	Häufigkeit Diskrepanz Selbst- minus Fremdeinschätzung				
	0	1	-1	2	
b1) Die überwiegende Mehrheit der Personen (Schulleitung, Lehrpersonen, Schulpersonal) holt regelmäßig Feedback von verschiedenen Seiten (z.B. von Kolleginnen und Kollegen, von Schülerinnen und Schülern, von externen Ausbildungspartnern) ein.	8	1	4	0	
b2) Die Lehrpersonen kennen wichtige Grundsätze, Instrumente und Verfahren einer lern- und entwicklungsfördernden Feedbackpraxis und setzen diese ein.	7	5	1	0	
b3) Die überwiegende Mehrheit der Personen akzeptiert, schätzt und nutzt das Feedback als Anstoß für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung.	5	3	5	0	
b1 bis 3) in %	51	23	26	0	100
b4) Das Individualfeedback zeigt klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschiedene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die Feedbackpraxis zurückzuführen sind.	6	2	5	0	
b5) Die Erwartungen der Lehrpersonen an das Individualfeedback sind realistisch-anspruchsvoll. Die Effizienz (Verhältnis von Aufwand und Ertrag) wird insgesamt positiv beurteilt.	8	4	1	0	
b6) Die am Feedback beteiligten Partner (z. B. Schülerinnen und Schüler) schätzen die Auswirkung der Feedbackpraxis auf die Praxisgestaltung und auf die gegenseitige Beziehung als positiv ein.	7	3	3	0	
b4 bis 6) in %	54	23	23	0	100
b7) Die Schule hat eine differenzierte Praxis des Individualfeedbacks und der feedback-gestützten Qualitätsentwicklung institutionell festgelegt. Rhythmus, Verfahren, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad, Erfolgsindikatoren sind definiert und den Beteiligten bekannt.	4	7	1	1	
b8) Die Vorgaben bezüglich der Feedbackpraxis sind im Kollegium akzeptiert und werden im eigenen Handlungsbereich selbstständig und eigenverantwortlich umgesetzt.	5	6	2	0	
b9) Das Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsraum im Bereich des Individualfeedbacks ist ausgewogen.	5	6	1	1	
b10) Die Institution stellt Gefäße und Instrumente zur Verfügung, welche die Umsetzung einer differenzierten Feedbackpraxis erleichtern.	6	5	2	0	
b7 bis 10) in %	39	46	12	3	100

Tabelle 4:
Diskrepanz
Selbst- minus
Fremdeinschätzung der Praxis
des Individualfeedbacks und
der individuellen Qualitätsentwicklung für
alle Schulen³⁸

38) Die Tabelle bildet die Diskrepanzen von Selbst- und Fremdbeurteilung ab. Dazu wurde die Differenz von Selbstbeurteilungen und den Fremdbeurteilungen gebildet. Die Schulen erhalten wie folgt ihre Einschätzung: 0 = Übereinstimmung/keine Diskrepanz; 1 = Fremdeinschätzung fällt schlechter aus als die Selbsteinschätzung; 2 = Fremdeinschätzung fällt deutlich schlechter aus als die Selbsteinschätzung; -1 = Fremdeinschätzung ist besser als Selbsteinschätzung

Tabelle 5
Fremdeinschätzung der Praxis der Schulevaluation und der Schulentwicklung³⁹

Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung	absolute Häufigkeiten			relative Häufigkeiten		
	2	1	0	2	1	0
Praxisgestaltung						
c1) Es werden regelmäßig datengestützte Schulevaluationen durchgeführt und darauf aufbauend Entwicklungsprozesse realisiert. Die Wahl der Evaluationsthemen geschieht systematisch (z.B. mit Bezug auf ein Qualitätsleitbild) und ist für die Beteiligten nachvollziehbar.	2	7	4	15	54	31
c2) Prinzipien einer validen und wirksamen Evaluationspraxis sind bekannt und werden umgesetzt (z.B. Triangulation, Datenfeedback an die Betroffenen, gemeinsame Dateninterpretation im Kollegium, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen; Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen). Schulinterne Evaluationsprojekte werden im Sinne eines systematischen Projektmanagements angegangen.	1	6	6	8	46	46
c3) Die für die Evaluations- und Entwicklungsprojekte zuständigen Lehrpersonen (z.B. schulinterne Qualitätsgruppe) engagieren sich für eine sorgfältige Umsetzung der entsprechenden Ziele und Aufträge.	8	5	0	62	39	0
c4) Es wird gezielt ein differenziertes Repertoire an (qualitativen und quantitativen) Verfahren, Instrumenten und Methoden zur Schulevaluation und -entwicklung aufgebaut und erprobt.	2	7	4	15	54	31
Wirkung und Wirksamkeit						
c5) Die Schule verfügt über wichtige, systematisch erhobene Qualitätsdaten, die für Entwicklungsprozesse und für Prozesse der Rechenschaftslegung verwendet werden können. Evaluationsergebnisse sind sowohl für Beteiligte als auch für Außenstehende nachvollziehbar.	2	6	5	15	46	39
c6) Die Evaluationen haben klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschiedene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die Evaluationen zurückzuführen sind. Diese Maßnahmen werden gezielt und konsequent umgesetzt und überprüft.	1	5	7	8	39	54
c7) Das gewonnene Evaluations-Know-how der Schule ist für künftige Evaluationsprozesse gut verfügbar. Es ist schriftlich festgehalten (z.B. als Sammlung von erprobten Evaluationsinstrumenten) und auf verschiedene Personen verteilt.	4	3	6	31	23	46
c8) Die Evaluationsergebnisse werden als hilfreich und bedeutungsvoll für die Steuerung der Schulentwicklung wahrgenommen. Hoher Zufriedenheitsgrad - auch bzgl. des Verhältnisses von Aufwand-Ertrag.	1	7	5	8	54	39

Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung	absolute Häufigkeiten			relative Häufigkeiten		
	2	1	0	2	1	0
Praxisgestaltung						
c9) Evaluations- und Entwicklungsmaßnahmen werden im Hinblick auf die gesetzten Ziele und im Hinblick auf die Erwartungen der Betroffenen kritisch überprüft.	31	4	9	0	31	69
Institutionelle Einbindung						
c10) In der Schule besteht ein Konzept zur differenzierten, systematischen Durchführung von datengestützten Schulevaluationen. Rhythmus, Verfahren, Auswahl der Evaluationsthemen, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad und Verantwortlichkeiten sind transparent festgelegt und den Beteiligten bzw. den Betroffenen bekannt.	0	5	8	0	39	62
c11) Die Schule stellt geeignete Rahmenbedingungen und Ressourcen für die Evaluations- und Entwicklungsprozesse zur Verfügung.	9	3	1	69	23	8
c12) Die Durchführung von Schulevaluationen und von evaluationsgestützten Entwicklungsprozessen hat eine hohe Akzeptanz und eine gewisse Selbstverständlichkeit. Differenzen zwischen Soll-Werten und dem Ist-Zustand werden als positive Herausforderung zur Weiterentwicklung von Schule und Unterricht betrachtet.	1	4	8	8	31	62

39) Die Auszählung zeigt die Beurteilungen der Fremdeinschätzung, wobei die abgebildeten Kriterien jeweils der Stufe drei der vierstufigen Bewertungstabelle zum Qualitätsmanagement entsprechen. Die Schulen wurden wie folgt beurteilt: trifft zu = 2; teils = 1 und trifft nicht zu = 0.

Tabelle 6:
Diskrepanz Selbst-
minus Fremdein-
schätzung der
Praxis der Schul-
evaluation und der
Schulentwicklung
für alle Schulen⁴⁰

Praxis der Schulevaluation und der Schulentwicklung	Häufigkeit Diskrepanz Selbst- minus Fremdeinschätzung				
	0	1	-1	2	
c1) Es werden regelmäßig datengestützte Schulevaluationen durchgeführt und darauf aufbauend Entwicklungsprozesse realisiert. Die Wahl der Evaluations-themen geschieht systematisch (z.B. mit Bezug auf ein Qualitätsleitbild) und ist für die Beteiligten nachvollziehbar.	6	7	0	0	
c2) Prinzipien einer validen und wirksamen Evaluations-praxis sind bekannt und werden umgesetzt (z.B. Trian-gulation, Datenfeedback an die Betroffenen, gemeinsa-me Dateninterpretation im Kollegium, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen; Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen). Schulinterne Evalua-tionsprojekte werden im Sinne eines systematischen Projektmanagements angegangen.	4	7	2	0	
c3) Die für die Evaluations- und Entwicklungsprojekte zuständigen Lehrpersonen (z.B. schulinterne Quali-tätsgruppe) engagieren sich für eine sorgfältige Um-setzung der entsprechenden Ziele und Aufträge.	8	4	1	0	
a4) Es wird gezielt ein differenziertes Repertoire an (quali-tativen und quantitativen) Verfahren, Instrumenten und Methoden zur Schulevaluation und -entwicklung auf-gebaut und erprobt.	6	6	0	1	
c1 bis c4) in %	46	46	6	2	100
c5) Die Schule verfügt über wichtige, systematisch erhobene Qualitätsdaten, die für Entwicklungsprozesse und für Prozesse der Rechenschaftslegung verwendet werden können. Evaluationsergebnisse sind sowohl für Beteiligte als auch für Außenstehende nachvoll-ziehbar.	5	7	0	1	
c6) Die Evaluationen haben klar feststellbare Auswirkun-gen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschie-dene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die Evaluationen zurückzuführen sind. Diese Maßnah-men werden gezielt und konsequent umgesetzt und überprüft.	6	6	1	0	
c7) Das gewonnene Evaluations-Know-how der Schule ist für künftige Evaluationsprozesse gut verfügbar. Es ist schriftlich festgehalten (z.B. als Sammlung von erprob-ten Evaluationsinstrumenten) und auf verschiedene Personen verteilt.	5	6	0	2	
c8) Die Evaluationsergebnisse werden als hilfreich und bedeutungsvoll für die Steuerung der Schulentwick-lung wahrgenommen. Hoher Zufriedenheitsgrad - auch bzgl. des Verhältnisses von Aufwand-Ertrag.	6	6	1	0	

Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung	Häufigkeit Diskrepanz Selbst- minus Fremdeinschätzung				
	0	1	-1	2	
c9) Evaluations- und Entwicklungsmaßnahmen werden im Hinblick auf die gesetzten Ziele und im Hinblick auf die Erwartungen der Betroffenen kritisch überprüft.	5	6	0	2	
c5 bis c9) in %	41	48	3	8	100
c10) In der Schule besteht ein Konzept zur differenzierten, systematischen Durchführung von datengestützten Schulevaluationen. Rhythmus, Verfahren, Auswahl der Evaluationsthemen, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad und Verantwortlichkeiten sind transparent festgelegt und den Beteiligten bzw. den Betroffenen bekannt.	5	8	0	0	
c11) Die Schule stellt geeignete Rahmenbedingungen und Ressourcen für die Evaluations- und Entwicklungsprozesse zur Verfügung.	12	1	0	0	
c12) Die Durchführung von Schulevaluationen und von evaluationsgestützten Entwicklungsprozessen hat eine hohe Akzeptanz und eine gewisse Selbstverständlichkeit. Differenzen zwischen Soll-Werten und dem Ist-Zustand werden als positive Herausforderung zur Weiterentwicklung von Schule und Unterricht betrachtet..	9	4	0	0	
c10 bis c12 in %	67	33	0	0	100

40) Die Tabelle bildet die Diskrepanzen von Selbst- und Fremdbeurteilung ab. Dazu wurde die Differenz von Selbstbeurteilungen und den Fremdbeurteilungen gebildet. Die Schulen erhalten wie folgt ihre Einschätzung: 0 = Übereinstimmung/ keine Diskrepanz; 1 = Fremdeinschätzung fällt schlechter aus als die Selbsteinschätzung; 2 = Fremdeinschätzung fällt deutlich schlechter aus als die Selbsteinschätzung; -1 = Fremdeinschätzung ist besser als Selbsteinschätzung

8.2 Detailplanung Pilotevaluation QEE-Hessen

Detailplanung: Tag 1						
wann?	wie? wen? was?	wo? wer?	wie? wen? was?	wo? wer?	was? wer?	was? wer?
ab 7:30	Vorbereiten, Einrichten	[Raum 101, 102]	Vorbereiten, Einrichten	[Raum 103]	U-Besuche	U-Besuche
07:45 bis 09:00	QMB und Q-Team Interview <i>Steuerung der Q-Pro- zesse, Primärevaluation</i>	[Raum 101] [Evaluatoren]			Unterrichts- besuche	Unterrichts- besuche
09:15 bis 09:30	Vorstellung im Kollegium			Aula		
09:30 bis 11:15	Teambesprechung			[Raum 102]		
11:15 bis 12:30	Lernende RK 1 BBV, EIBE, BFS Ratingkonferenz <i>Individualfeedback, Selbstevaluation, QE, Primärevaluation</i>	[Raum 101] [Evaluatoren]	Lernende RK 2 BS Ratingkonferenz <i>Individualfeedback, Selbstevaluation, QE, Primärevaluation</i>	[Raum 103] [Evaluatoren]		
12:30 bis 13:45	Zwischenauswertung, Mittagessen	[Raum 102 eintragen]	Zwischenauswertung, Mittagessen	[Raum 102]		
13:45 bis 15:00	Lehrkräfte RK (ohne Funktion) Ratingkonferenz <i>Individualfeedback, Selbstevaluation, QE, Primärevaluation</i>	[Raum 101] [Evaluatoren]	Analyse von Unterrichtskonzepten	[Raum 102] [Evaluatoren]		
15:00 bis 16:00	Zwischenauswertung	[Raum 102]	Zwischenauswertung	[Raum 102]		
16:00 bis 17:15	Abteilungsleitungen (AL, Koordinatoren) Gruppeninterview Elemente des QM, Primärevaluation	[Raum 101] [Evaluatoren]	Analyse von Unterrichtskonzepten	[Raum 102] [Evaluatoren]		
17:30 bis 18:45	Lernende RK 5 Fachschule Technik	[Raum 101]	Zwischenauswertung	[Raum 102]		
	Ratingkonferenz <i>Individualfeedback, Selbstevaluation, QE, Primärevaluation</i>	[Evaluatoren]				

Detailplanung: Tag 2

wann?	wie? wen? was?	wo? wer?	wie? wen? was?	wo? wer?	was? wer?	was? wer?		
ab 7:45	Vorbereiten, Einrichten	[Raum 101]	Vorbereiten, Einrichten	[Raum 103]	U-Besuche	U-Besuche		
08:00 bis 09:15	Lernende RK 3 HBFS Ratingkonferenz <i>Individualfeedback,</i> <i>Selbstevaluation, QE,</i> <i>Primärevaluation</i>	[Raum 101] [Evaluatoren]			Unterrichts- besuche	Unterrichts- besuche		
09:15 bis 11:00	Zwischenauswertung	[Raum 102]						
11:15 bis 12:30	Lernende RK 4 BBV, EIBE, BFS Ratingkonferenz <i>Individualfeedback,</i> <i>Selbstevaluation, QE,</i> <i>Primärevaluation</i>	[Raum 101] [Evaluatoren]					Fortsetzung OF	Fortsetzun g OF
12.45 bis 13:25	Zwischenauswertung, Mittagessen	[Raum 102]						
13:25 bis 14:40	Lehrkräfte RK (mit besonderen Funktionen, z.B. PR, Fachsprecher, Berufs- feldverantwortliche) Ratingkonferenz <i>Individualfeedback,</i> <i>Selbstevaluation, QE,</i> <i>Primärevaluation</i>	[Raum 101] [Evaluatoren]						
15:00 bis 16:00	Zwischenauswertung			[Raum 102]				
16:00 bis 17:15	Schulleitung [Namen] (SL und sSL) Gruppeninterview Elemente des QM, Primärevaluation	[Raum 101]						
17:15 bis 18:00	Zwischenauswertung			[Raum 102]				

Detailplanung: Tag 3						
wann?	wie? wen? was?	wo? wer?	wie? wen? was?	wo? wer?	was? wer?	was? wer?
ab 7:30	Vorbereiten, Einrichten	[Raum 101]	Vorbereiten, Einrichten	[Raum]	U-Besuche	U-Besuche
08:00 bis 09:15	Nicht unterrichtendes Personal (Sekretariat, Hausmeister, Assistentenkräfte, Sozialarbeiter usw.) [Gruppeninterview] Selbstevaluation, QE, Primärevaluation	[Raum 101] [Evaluatoren]			Unterrichtsbesuche	Unterrichtsbesuche
09:15 bis 10:30	Zwischenauswertung			[Raum 102]		
13:30 bis 14:00	Abschlussgespräch Schulleitung, QMB und Q-Team <i>offene Fragen, Feedback zum Ablauf und Organisation</i>			[Raum 101] Eval.-Team		
14:00 bis 17:30	Zwischenauswertung, Mittagessen, Ergebnisanalyse und Vorbereitungsarbeiten für den Bericht			[Raum 102] [Evaluatoren]		

Detailplanung: Tag 4				
wann?	wie? wen? was?	wo? wer?	was? wer?	was? wer?
08:00 bis 17:00	Zwischenauswertung, Mittagessen, Ergebnisanalyse und Vorbereitungsarbeiten für den Bericht	[Raum 102] [Evaluatoren]	Unterrichtsbesuche	Unterrichtsbesuche

Legende

Cluster 1 (RK 1): BBV, EIBE, BFS

Cluster 2 (RK 2): BS

Cluster 3 (RK 3): HBFS

Cluster 4 (RK 4): BG, FOS

Cluster 5 (RK 5): Fachschule Technik



Herausgeber: Projekt „Selbstständige Berufliche Schule“ (SBS)
Hessisches Kultusministerium
Luisenplatz 10
65185 Wiesbaden
E-Mail: sbs@hkm.hessen.de

Verantwortlich: Dieter Wolf, Susanne Diegelmann

Autoren: Dr. Ulf Brüdigam, Dr. Stefanie Hoos,
Andrea Männle, Christian Martin

Gestaltung: Muhr, Design und Werbung, Wiesbaden
www.muhr-partner.com

Druck: BKS Digitaldruck, Wiesbaden

Stand: Oktober 2012

HESSEN



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europaparlament. Missbräuchlich ist besonders die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte.