



STAATSIINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT
UND BILDUNGSFORSCHUNG
MÜNCHEN

QUALITÄTSAGENTUR
Referat Q 3

Franz Huber

Konsequenzen aus der externen Evaluation an Bayerns Schulen

**Auswertung einer Befragung
von Schulleiterinnen und Schulleitern
zu den Entwicklungen an ihren Schulen**

München 2006

Inhalt

1. Ziel und Auftrag der Befragung	3
2. Durchführung	3
3. Allgemeine Angaben über die beteiligten Schulen	3
3.1 Rücklaufquoten	3
3.2 Verteilung der befragten Schulen nach Schulart und Regierungsbezirk	4
4. Ergebnisse der Befragung	5
4.1 Information der Schulfamilie über die Ergebnisse der externen Evaluation	5
4.2 Zeitdauer, die seit der externen Evaluation bisher vergangen ist	6
4.3 Arbeitsphase nach der externen Evaluation	6
4.4 Zeitspannen für einzelne Arbeitsphasen nach einer externen Evaluation	7
4.5 Arbeit mit dem Evaluationsbericht	8
4.6 Zielfindung	9
4.7 Zielvereinbarung	10
4.8 Umsetzung der Zielvereinbarungen	11
4.9 Beratung und Unterstützung	16
4.10 Erfolg der Maßnahmen	18
4.11 Persönliche Einschätzung der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter	20
5. Zusammenfassung	21
Literatur	26

1. Ziel und Auftrag der Befragung

Die Qualitätsagentur am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung wurde vom Staatsministerium für Unterricht und Kultus mit Schreiben vom 06.07.2006 (Nr. III.1 - 5 S 4200.4 - 6.65 807) damit beauftragt, eine Befragung zu den Konsequenzen aus der externen Evaluation an Schulen durchzuführen.

Der Erfolg der externen Evaluation hängt ganz entscheidend davon ab, dass Entwicklungsprozesse an den Schulen in Gang kommen, dass neue Ziele für die Qualitätsentwicklung in Angriff genommen werden oder bereits laufende Aktivitäten neuen Antrieb erhalten. Deshalb wurden die Leiterinnen und Leiter aller jener bayerischen Schulen, die seit dem Schuljahr 2003/04 in einer Pilotphase zunächst freiwillig, nach der allgemeinen Einführung dann auch verpflichtend an einer externen Evaluation teilgenommen haben, danach befragt, wie die Ergebnisse der Evaluation an den Schulen aufgegriffen und in Zielvereinbarungen und Maßnahmen umgesetzt wurden, ob und gegebenenfalls welche Unterstützung die Schulen dabei erfahren haben und wie die Schulleiterinnen und Schulleiter den Evaluationsprozess selbst und die sich daran anschließenden Maßnahmen insgesamt beurteilen.

2. Durchführung

Die Schulleiterinnen und Schulleiter waren zur Teilnahme an der Befragung verpflichtet. Der Fragebogen wurde ihnen Mitte Juli zugesandt. Weil nach dem zunächst gesetzten Rücklauftermin (04. August 2006) nur etwa zwei Drittel der Fragebogen an die Qualitätsagentur eingegangen waren, wurden die betroffenen Schulleitungen vor Beginn des neuen Schuljahres zuerst noch einmal schriftlich, dann auch telefonisch an die Befragung erinnert und aufgefordert, den Fragebogen zu bearbeiten.

Der Fragebogen war gestuft aufgebaut: Je nach der Zeitdauer, die seit der externen Evaluation vergangen ist, und nach der Arbeitsphase, in der sich die Schule befindet, sollten nur jene Fragebereiche beantwortet werden, über die die Schule schon originäre Erfahrungen gemacht haben konnte (vgl. unten S. 6f).

3. Allgemeine Angaben über die beteiligten Schulen

3.1 Rücklaufquoten

Die Schulen wurden gebeten, das Rücksendeküvert mit dem Schulstempel zu versehen und den Fragebogen an den Datenschutzbeauftragten des Staatsinstituts für Schulqualität und Bildungsforschung zu schicken. Nach Eingang des Fragebogens wurde dort der Rücklauf registriert, das Küvert mit der Schuladresse vernichtet und der anonymisierte Fragebogen der Qualitätsagentur zugeleitet.

Von den 320 angeschriebenen Schulen erhielt die Qualitätsagentur 317 Fragebogen zurück. Drei Fragebogen waren trotz Zusicherung der Schulen, er sei rechtzeitig verschickt worden, am Staatsinstitut nicht angekommen. Die Antworten von zwei Fragebogen bezogen sich nicht auf die externe Evaluation, sondern eine andere externe Bewertung (z. B. i.s.i). Vier weitere Fragebogen waren nicht auswertbar: In einem Fall wurden besondere Umstände geltend gemacht, die eine vernünftige Weiterarbeit mit den Ergebnissen der externen Evaluation verhindert hätten, in den verbleibenden drei Fällen wurden die Antworten verweigert. Somit gingen 311 Fragebogen in die Auswertung ein. Das entspricht einer Ausschöpfungsquote von 97% der in Frage kommenden Schulen.

3.2 Verteilung der befragten Schulen nach Schulart und Regierungsbezirk

Die an der Befragung beteiligten Schulen verteilen sich wie folgt nach Schulart und Regierungsbezirk:

Tabelle 1: Rücklaufquoten nach Schulart

Schulart	Anzahl Schulen	Anteil in %
Volksschulen ¹	92	29.6
Gymnasien	64	20.6
Realschulen	38	12.2
Berufliche Schulen ²	53	17.0
Fachoberschulen/Berufsoberschulen	11	3.5
Förderschulen/Berufsschulen zur indi. Förderung	51	16.4
Sonstige ³	1	0.3
keine Angabe	1	0.3
Σ	311	100

Tabelle 2: Rücklaufquoten nach Regierungsbezirk

Regierungsbezirk	Anzahl Schulen	Anteil in %
Oberbayern	64	20.6
Niederbayern	36	11.6
Oberpfalz	35	11.3
Oberfranken	42	13.5
Mittelfranken	41	13.2
Unterfranken	28	0.9
Schwaben	43	13.8
keine Angabe	22	7.1
Σ	311	100

Einige Schulleitungen haben nicht alle Fragen beantwortet. So blieb etwa die Frage nach dem Regierungsbezirk oder die später folgende Frage nach dem Zeitraum, der seit der externen Evaluation zurückliegt, vermutlich deshalb von einigen unbeantwortet, weil man aus der Kombination der Antworten eine Reanonymisierbarkeit und Identifizierbarkeit der Schule befürchtete.

¹ Die Zahl von 92 Volksschulen setzt sich zusammen aus 38 Volksschulen, 36 Grund- und 18 Hauptschulen.

² Mit Ausnahme der Fachoberschulen und Berufsoberschulen wurden die verschiedenen beruflichen Schulen zu einer Kategorie zusammengefasst. Der Grund liegt darin, dass v. a. im beruflichen Bereich eine Schulleitung häufig für mehrere Schulen verantwortlich ist.

³ Dabei handelt es sich um eine kombinierte Real- und Wirtschaftsschule.

4. Ergebnisse der Befragung

4.1 Information der Schulfamilie über die Ergebnisse der externen Evaluation

In einem ersten Fragenkomplex wurden die Schulleiterinnen und Schulleiter gebeten, anzugeben, welche Mitglieder der Schulfamilie auf welche Weise über die Ergebnisse der externen Evaluation informiert worden sind⁴.

Für die Antworten standen einige vorgegebene Alternativen zur Auswahl, die nur angekreuzt werden mussten, die Befragten konnten aber auch offene Antworten formulieren. In der Zusammenschau ergeben die Antworten folgendes Bild:

Tabelle 3: Information über die Ergebnisse der Evaluation

Informationswege (Mehrfachantworten möglich)	Anzahl der Nennungen	Anteil der Schulen in %
Lehrer im Rahmen einer Lehrerkonferenz	249	80.3
Lehrer, Eltern, Schüler in einer gem. Veranstaltung	124	40.0
Lehrer durch Aushang im Lehrerzimmer	117	37.7
Eltern und Schüler gesondert	117	37.7
Elternvertreter (Beiräte, Klassenelternsprecher, Elternkonferenz)	39	12.6
Schulforum (Berufsschulbeirat)	19	6.1
Rundschreiben, Jahresbericht	17	5.5
Vertreter der Gemeinde, der Schulträger	17	5.5
Schülervertreter (Schülersprecher, SMV, Klassen-)	11	3.5
öffentlicher Aushang (Foyer, Intranet, Internet)	9	2.9
Schüler (Schülerkonferenz, Besprechung in der)	7	2.3
Presse	2	0.6
Σ	728	

An ca. 80% der befragten 311 Schulen wurden die Ergebnisse der externen Evaluation im Rahmen einer Lehrerkonferenz vorgestellt und diskutiert. An 40% der Schulen gab es eine Informationsveranstaltung, an der nicht nur die Lehrer, sondern auch Eltern und Schüler teilgenommen haben. Es kann sich dabei aber auch um die so genannte Schlusskonferenz handeln, bei der das Evaluationsteam der Schulfamilie den vorläufigen Evaluationsbericht vorstellt. An weiteren knapp 40% der Schulen wurden eigene Versammlungen für Eltern und Schüler durchgeführt. Wie aus der Tabelle zu erschließen, waren Ansprechpartner bei der Gruppe der Eltern die Elternbeiräte, Klassenelternsprecher oder sogar alle Eltern, sofern sie der Einladung zu einem Austausch gefolgt sind (ca. 13%). Bei den Schülern wurden entweder die Schülervertreter, also Schulsprecher, Klassensprecher oder andere Mitglieder der Schülermitverantwortung, oder in manchen Fällen

⁴ Das Konzept der externen Evaluation in Bayern sieht vor, dass die Mitglieder der Schulfamilie über die Ergebnisse der Evaluation an der Schule informiert werden (vgl. Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung 2005, S. 30).

sogar alle Schüler im Rahmen von Schülervollversammlungen oder aber von Diskussionen in den Klassen über die Ergebnisse informiert. Eine wichtige Quelle für Informationen scheint auch der Aushang der Ergebnisse im Lehrerzimmer (38%) gewesen zu sein. Demgegenüber haben ein öffentlicher Aushang im Schulgebäude bzw. eine Veröffentlichung im Intranet oder auf der Homepage oder Ergebnisberichte in speziellen Rundschreiben oder im Jahresbericht nur eine nachrangige Bedeutung. Auch das Schulforum oder der Berufsschulbeirat haben sich gelegentlich mit den Ergebnissen der Evaluation beschäftigt (6.1%). An einigen Schulen hat man auch Vertreter des öffentlichen Lebens (Landkreis, Gemeinde, Schulträger, Kirche) informiert.

Alles in Allem deuten die Ergebnisse darauf hin, dass man nicht nur die verschiedenen Interessensgremien (Personalrat, Eltern- und Schülervertreter) über die Ergebnisse informiert hat, sondern auch versucht hat, alle Interessierten insbesondere unter den Lehrern, Eltern und Schülern einzubeziehen.

4.2 Zeitdauer, die seit der externen Evaluation bisher vergangen ist

Die externe Evaluation an den befragten Schulen liegt nach Angabe der Schulleiterinnen und Schulleiter zwischen 0 und 30 Monaten zurück.

Tabelle 4: Zeitraum seit Abschluss der externen Evaluation

Zeitraum seit Abschluss der externen Evaluation	Anzahl Schulen	Anteil in %	gültige ⁵ %
bis 2 Monate	41	13.2	14.3
3 bis 10	175	56.3	61.0
11 bis 20	50	16.1	17.4
20 bis 30	21	6.8	7.3
keine Angabe	24	7.7	
Σ	311	100	100

4.3 Arbeitsphase nach der externen Evaluation

Im nächsten Abschnitt des Fragebogens wurden die Schulleiterinnen und Schulleiter danach gefragt, in welcher Phase sich die Schule bei der Weiterarbeit nach der externen Evaluation mittlerweile befindet. Als Meilensteine standen sechs Antwortalternativen zur Wahl:

1. "**Abschluss der externen Evaluation:** Die Evaluation wurde soeben erst abgeschlossen. Wir haben uns noch nicht über die Ziele verständigt, die wir anpacken wollen.
2. **Zielfindung:** Wir sprechen zurzeit intern über die Ziele, die wir in Angriff nehmen wollen.
3. **Zielvereinbarung:** Wir haben bereits Ziele mit der Schulaufsicht vereinbart.
4. **Planung:** Wir haben bereits mit der Planung konkreter Maßnahmen begonnen.
5. **Umsetzung:** Wir haben bereits mit der Umsetzung von Maßnahmen begonnen.
6. **Überprüfung** (des Erfolgs der Maßnahmen): Wir haben bereits einzelne Maßnahmen evaluiert."

Die Verteilung der Schulen auf diese sechs Arbeitsphasen zeigt die folgende Tabelle:

⁵ Die Grundgesamtheit bilden in diesem Fall nur jene Schulen, die sich zu der Frage geäußert haben (unter Ausschluss der Kategorie "keine Angabe").

Tabelle 5: Arbeitsphasen nach der externen Evaluation

Arbeitsphase	Anzahl Schulen	Anteil in %
Abschluss der Evaluation	64	20.6
Zielfindung	52	16.7
Zielvereinbarung	46	14.8
Planung	34	10.9
Umsetzung	100	32.2
Überprüfung	15	4.8
keine Angaben	0	0
Σ	311	100

Die Beantwortung der weiteren Abschnitte des Fragebogens war an die Beantwortung der hier diskutierten Frage geknüpft; niemand musste Fragen über Phasen beantworten, zu denen er/sie noch keine Aussagen machen konnte. So brauchte z. B. zur Zielvereinbarung keine Auskunft gegeben werden, wenn die Schule erst mit der Zielfindung beschäftigt war.

4.4 Zeitspannen für einzelne Arbeitsphasen nach einer externen Evaluation

Die Kombination der Frage nach der Arbeitsphase, in der sich die Schule derzeit befindet, mit der Angabe der Zeit, die seit der externen Evaluation vergangen ist, liefert einen Hinweis darauf, wie lange einzelne Arbeitsphasen an den Schulen gedauert haben.

Tabelle 6: Arbeitsphase und Zeitraum

Arbeitsphase	Anzahl der Schulen ⁶	durchschnittl. Dauer in Monaten	Spannweite in Monaten
Abschluss der Evaluation	59	2.9	0 bis 8
Zielfindung	46	5.0	2 bis 17
Zielvereinbarung	44	7.1	2 bis 17
Planung	34	8.1	2 bis 24
Umsetzung	90	13.1	2 bis 30
Überprüfung	14	19.5	2 bis 30
keine Angabe	24	---	---
Σ	311		

An den Schulen, die angegeben haben, die externe Evaluation sei eben erst abgeschlossen worden und man sei noch nicht in einen Zielfindungsprozess eingestiegen (59 Schulen), liegt die Evaluation im Durchschnitt 2.9 Monate zurück. Bei etwa zwei Drittel dieser Schulen hat die externe Evaluation vor bis zu drei Monaten stattgefunden, bei einem weiteren Drittel liegt die Evaluation

⁶ Die Anzahl der Schulen reduziert sich gegenüber der Tabelle 5, weil nicht alle Schulen die Frage nach dem Zeitraum, der seit der externen Evaluation vergangen ist, beantwortet haben.

bereits zwischen vier und acht Monate zurück, ohne dass bisher irgend etwas Nennenswertes geschehen wäre (vgl. Tabelle A1, S. 23).

An den Schulen, die angegeben haben, sich in der Zielfindungsphase zu befinden (46 Schulen), liegt die externe Evaluation durchschnittlich fünf Monate zurück. Die Streuung ist dabei allerdings erheblich: An manchen Schulen hat die Evaluation erst vor zwei Monaten, an anderen schon vor mehr als einem Jahr stattgefunden. 20% der Schulen in dieser Gruppe brauchen mehr als 5 Monate, bis eine Zielfindung in Gang kommt.

An den Schulen, die bekundet haben, bereits Ziele mit der Schulaufsicht vereinbart zu haben (44 Schulen), sind im Durchschnitt schon 7.1 Monate vergangen. Auch hier beträgt die Zeitspanne zwischen 2 und 17 Monaten. Bei 20% der Schulen liegt die Evaluation bereits mehr als 8 Monate zurück.

An 34 Schulen werden bereits konkrete Maßnahmen geplant. An diesen Schulen liegt die Evaluation durchschnittlich 8.1 Monate zurück. Während einige Schulen schon nach zwei Monaten in diese Phase eingestiegen sind, hat etwa ein Fünftel der Schulen die Planungsphase nach 8 Monaten immer noch nicht abgeschlossen.

90 Schulen sind mit der Umsetzung der Maßnahmen beschäftigt. Bei ihnen liegt die externe Evaluation zwischen zwei und 30 Monaten, im Durchschnitt 13.1 Monate zurück. Die große Streuung bei dieser Gruppe kann in den Maßnahmen und deren unterschiedlichen Laufzeiten begründet liegen.

Nach durchschnittlich 19.5 Monaten finden sich dann auch einige Schulen, die schon einzelne Maßnahmen evaluiert haben.

Eine differenzierte Auswertung der Frage nach dem Zurückliegen der externen Evaluation nach Schularten ist im Anhang zu finden (vgl. Tabelle A2, S. 24).

Insgesamt zeigt sich, dass die Mehrheit der Schulen zwar zielstrebig in einen der externen Evaluation folgenden Entwicklungsprozess einsteigt. Bei zwei Drittel der Schulen geschieht dies innerhalb der ersten drei Monate. Bei einem Drittel der Schulen dauert es aber z. T. erheblich länger, bis erste Initiativen für die weitere Arbeit erkennbar werden.

Nach etwa fünf Monaten befinden sich die Schulen im Durchschnitt in der Phase der Zielfindung, nach gut sieben Monaten in der Phase der Zielvereinbarung mit der Schulaufsicht und nach gut acht Monaten in der Planungsphase. Dabei fallen aber die enormen Streuungen auf: Jeweils um die 20% der Schulen brauchen für die Zielfindung, die Zielvereinbarung und die Planung von Maßnahmen z. T. erheblich länger als die Schulen im Durchschnitt. Die große Streuung in der Phase der Umsetzung dürfte dagegen wenigstens zum Teil auch mit den unterschiedlichen Projekten zusammenhängen, die in Angriff genommen wurden und die auf ganz unterschiedliche Dauer angelegt sind.

4.5 Arbeit mit dem Evaluationsbericht

Bei der Befragung interessierte nicht nur, wer auf welche Weise über die Ergebnisse der externen Evaluation informiert worden ist (vgl. Kapitel 4.1 oben S. 5), sondern auch, ob und gegebenenfalls wie man sich an den Schulen mit den Ergebnissen beschäftigt hat.

Die einleitende Frage zu diesem Fragenkomplex lautete deshalb: "Nach Abschluss der externen Evaluation hat sich die Schule intensiv mit den Ergebnissen des Evaluationsberichts auseinander

gesetzt". Von den 247 Schulen, die aufgefordert waren, zu dieser Frage Stellung zu nehmen, haben 235 (95.1%) mit "ja" und neun Schulen (3.6%) mit "nein" geantwortet. Drei Schulen haben die Antwort verweigert.

Die folgende Tabelle zeigt, bei welcher Gelegenheit bzw. in welcher Form man sich mit den Ergebnissen befasst hat:

Tabelle 7: Arbeit mit dem Evaluationsbericht

Auseinandersetzung mit den Ergebnissen (Mehrfachantworten möglich)	Anzahl der Nennungen	Anteil der Schulen (n ⁷ = 235) in %
thematische Arbeitsgruppen mit Kollegen	131	53.0
pädagogischer Tag (päd. Konferenz) mit dem Kollegium	126	51.0
Fachschaftssitzungen ⁸	84	34.0
thematische Arbeitsgruppen mit Lehrern, Eltern und Schülern	48	19.4
sonstige Veranstaltungen	60	24.3
Σ	449	

Für den Fall, dass die Schulleiterinnen und Schulleiter "sonstige Veranstaltungen" angekreuzt haben, waren sie gebeten, anzugeben, um welche es sich dabei gehandelt hat. Die offenen Antworten lassen sich drei Kategorien zuordnen: Thematische Veranstaltungen mit den **Lehrkräften** (16 Nennungen), mit den innerschulischen Gremien und **Interessensvertretern** (20 Nennungen) und mit **öffentlichen Einrichtungen und Ämtern außerhalb der Schule** (15 Nennungen). Zur ersten Gruppe wurden Lehrerkonferenzen, schulinterne Lehrerfortbildungen, Sitzungen von Fachschaften, Steuergruppen oder Qualitätsbeauftragten gezählt. Zur zweiten Gruppe gehören Schüler- und Elternvertreter, Personalrat oder Schulforum. Sitzungen mit Trägern, Schulaufsicht, Gemeinderat oder Schulverband wurden der dritten Gruppe subsumiert.

4.6 Zielfindung

Die folgenden Fragen zielen darauf ab, in Erfahrung zu bringen, wie die einzelnen Arbeitsschritte nach einer externen Evaluation verlaufen sind.

Der Fragenkomplex zur Zielfindung wurde mit dem Statement eingeleitet: "An unserer Schule werden derzeit bzw. wurden Vorschläge für Zielvereinbarungen erarbeitet". Von den 247 Schulen, die hier für eine Antwort in Frage kommen, haben 211 Schulen mit "ja" (85.4%) und 21 (8.5%) mit "nein" geantwortet. 15 Schulen (6.1%) haben keine Angabe gemacht.

Die Frage, wer an der Erarbeitung dieser Vorschläge beteiligt war, wurde wie folgt beantwortet:

⁷ Mit "N" oder "n" wird im Folgenden jeweils gekennzeichnet, wie viele Schulleiterinnen und Schulleiter zur jeweiligen Frage geantwortet haben. Wenn alle befragten Personen Stellung genommen haben, steht "N", wenn sich nicht alle geäußert haben und deshalb Antworten fehlen, steht "n".

⁸ Berechnet man den Anteil auf der Grundlage der Schulen, an denen es Fachschaftssitzungen gibt (also ohne Volksschulen und Förderschulen), so entfallen auf diese Kategorie 68 Schulen oder 55.3%.

Tabelle 8: Beteiligung an der Erarbeitung von Vorschlägen für Zielvereinbarungen

Beteiligung (Mehrfachantworten möglich)	Anzahl der Nennungen	Anteil der Schulen (N = 247) in %
Schulleitung	211	85.4
Lehrer	201	81.4
Eltern	89	36.0
Schüler	62	25.1

Ca. 85% der Leiterinnen und Leiter wirken an der Erarbeitung von Vorschlägen für Zielvereinbarungen mit. Wenn man erwartet hat, dass die Schulleitungen in jedem Fall an der Erarbeitung von Vorschlägen für Zielvereinbarungen beteiligt sind, dann zeigen die Daten, dass dem offensichtlich nicht so ist. Der Anteil der Lehrerinnen und Lehrer entspricht dagegen eher den Erwartungen: Sie sind in der überwiegenden Mehrheit (81%) in die Überlegungen über mögliche Ziele eingebunden. Elternvertreter sind dagegen nur noch etwa in 36% der Fälle an der Erarbeitung der Zielvereinbarungen beteiligt, bei den Schülern ist es nur noch ein Viertel.

4.7 Zielvereinbarung

Nach der Erarbeitung der Zielvorschläge sowohl durch die Schule als auch durch die Schulaufsicht folgt eine gegenseitige Abstimmung (vgl. dazu: Staatsinstitut 2005, S. 33ff). Schule und Schulaufsicht vereinbaren die Ziele, die in der nächsten Zeit in Angriff genommen werden sollen. U. a. interessiert dabei auch die Frage, wie diese Abstimmung verlaufen ist. 189 Schulen haben diese Frage beantwortet, die Angaben von sechs Schulen fehlen. Fünf Antwortalternativen waren den Befragten vorgegeben:

Tabelle 9: Abstimmung mit der Schulaufsicht

Abstimmung mit der Schulaufsicht	Anzahl der Schulen (N = 195)	Anteil der Schulen in %
Die Zielvereinbarung ist in einem gegenseitigen Abstimmungsprozess zwischen Schule und Schulaufsicht festgelegt worden.	143	73.3
Die Schulaufsicht hat die Vorschläge der Schule ohne weitere Abstimmung übernommen.	19	9.7
Die Schulaufsicht hat zwar Vorschläge der Schule übernommen, aber um eigene Ziele ergänzt.	17	8.7
Wir haben keine Ziele vorgeschlagen, sondern abgewartet, was die Schulaufsicht an uns heranträgt.	6	3.1
Die Schulaufsicht hat der Schule die Ziele vorgegeben.	4	2.1
keine Angabe	6	3.1
Σ	195	100

Laut Angaben der Schulleiterinnen und Schulleiter werden bzw. wurden die Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht überwiegend in einem "gegenseitigen Abstimmungsprozess" festgelegt (73.3%). Die beiden Antwortalternativen, dass die Schulaufsicht die "Vorschläge der Schule ohne weitere Abstimmung übernommen", oder "Vorschläge zwar übernommen, aber um eigene Ziele ergänzt" habe, werden noch von knapp 10% der Schulen angekreuzt. Nur noch marginale Bedeutung haben demgegenüber die Antworten "Wir haben keine Ziele vorgeschlagen, sondern abgewartet, was die Schulaufsicht an uns heranträgt." (3.1%) und "Die Schulaufsicht hat der Schule die Ziele vorgegeben." (2.1%).

In diesem Zusammenhang wurde auch danach gefragt, ob bei den Zielvereinbarungen "die wichtigsten Empfehlungen des Evaluationsberichts aufgegriffen" worden sind. Von den 189 Schulen, die diese Frage beantwortet haben, äußerten sich 185 mit "ja" (98%) und vier (2%) mit "nein". Damit zeigt sich, dass die Empfehlungen aus dem Evaluationsbericht sowohl für die Schulen selbst als auch für die Schulaufsicht die Arbeitsgrundlage für die Ausgestaltung der Zielvereinbarungen darstellen.

Insgesamt lassen diese Ergebnisse erkennen, dass der Prozess der Zielvereinbarung zwischen Schule und Schulaufsicht im Großen und Ganzen einvernehmlich geschehen ist. Selbst eine "Vorgabe durch die Schulaufsicht" kann nicht als einseitige Direktive interpretiert werden. Es ist nämlich durchaus möglich, dass die Schulaufsicht erst dann eingeschritten ist und Ziele "verordnet" hat, als einzelne Schulen über längere Zeit keine weiterführenden Initiativen haben erkennen lassen, wie es manche bereits erläuterten Befunde nahelegen (vgl. oben, S. 7).

4.8 Umsetzung der Zielvereinbarungen

Die 115 Schulen, die angegeben haben, sich mindestens in der Umsetzungsphase zu befinden, sollten zunächst eine Reihe von Fragen beantworten, die Aufschluss darüber geben, ob sie dabei im Sinne eines Projektmanagements zielgerichtet und systematisch vorgehen.

Die Leitfrage lautet: "Zur Umsetzung der festgelegten Maßnahmen wurde ein Projektplan/wurden Projektpläne erarbeitet, in dem/in denen ..."

Tabelle 10: Projektmanagement bei der Umsetzung der Zielvereinbarungen

Projektmanagement I (Mehrfachantworten möglich)	Anzahl der Schulen (N = 115)	Anteil der Schulen in %
... Verantwortliche bestimmt und Zuständigkeiten geregelt sind,	85	73.9
... einzelne Arbeitsschritte festgelegt sind,	79	68.7
... ein genauer Zeitplan festgelegt ist,	77	67.0
... Kriterien definiert sind, mit deren Hilfe später der Erfolg der Maßnahmen festgestellt werden kann.	48	41.7

Von ca. drei Viertel der befragten Schulen werden Verantwortliche bestimmt, die sich um einzelne Maßnahmen kümmern sollen. Nur noch zwei Drittel der Schulen haben Arbeitsschritte und einen genauen Zeitplan festgelegt. Kriterien für eine spätere Überprüfung des Erfolgs der Maßnahmen wurden dagegen nur noch von gut 40% der Schulen definiert.

Zwei zusätzliche Fragen, die mit "ja" und "nein" beantwortet werden konnten, bezogen sich auf eine regelmäßige Überprüfung des Zeitplans und die Einrichtung einer Steuergruppe zur Koordination der schulischen Aktivitäten.

Projektmanagement II (Mehrfachantworten möglich)	ja	nein	fehlend
Die Einhaltung des Zeitplans wird regelmäßig überprüft.	83 (72.2%)	21 (18.3%)	11 (9.6%)
Zur Koordination der schulischen Aktivitäten wurde eine eigene Arbeitsgruppe (Steuergruppe) eingesetzt.	54 (47.0%)	47 (40.9%)	14 (12.2%)

Abgesehen von solchen strukturell-organisatorischen Aspekten der Umsetzung der Zielvereinbarungen interessierte natürlich vor allem, welche inhaltlichen Schwerpunkte die Schulen dabei verfolgen. Als Ordnungsraster für die Klassifizierung der Maßnahmen dienten dabei die vier Qualitätsbereiche und 37 Qualitätskriterien, nach denen die Schulen bei der externen Evaluation bewertet werden.

Einen ersten Überblick vermittelt dabei die folgende Tabelle:

Tabelle 11: Maßnahmen zur Umsetzung der Zielvereinbarungen, kategorisiert nach Qualitätsbereichen (N = 115)

Anzahl der Maßnahmen pro Schule	Rahmen- bedingungen		Prozessqualitäten Schule		Prozessqualitäten Unterricht		Ergebnisse, Monitoring	
	abs.	rel. in %	abs.	rel. in %	abs.	rel. in %	abs.	rel. in %
0	50	43.5	10	8.7	46	40.0	101	87.8
1	39	33.9	20	17.4	49	42.6	12	10.4
2	20	17.4	34	29.6	14	12.2	2	1.7
3	6	5.2	29	25.2	3	2.6		
4			14	12.2	3	2.6		
5			6	5.2				
6			2	1.7				
∑ Schulen	65	56.5	105	91.3	69	60.0	14	12.1
∑ Maßn.	97		273		98		16	

Der Spalte "abs." dieser Tabelle (absolute Häufigkeiten) ist zunächst zu entnehmen, wie viele Maßnahmen pro Schule in den vier Qualitätsbereichen an wie vielen Schulen durchgeführt werden. So werden an 50 Schulen keine, an 39 Schulen eine, an 20 Schulen 2 und an sechs Schulen sogar 3 Maßnahmen im Bereich "Rahmenbedingungen" bearbeitet. In den Spalten rechts daneben werden die relativen Häufigkeiten angegeben (rel. in %). Die Spaltensumme "Schulen" zeigt die Zahl der Schulen, die in einem Qualitätsbereich aktiv sind, die Spaltensumme "Maßnahmen" die Anzahl der Maßnahmen, die über alle Schulen hinweg in dem Bereich durchgeführt werden. Diese Darstellung ermöglicht es, nicht nur die absolute Zahl der Maßnahmen, sondern auch die Zahl der Schulen, die in einem Tätigkeitsfeld aktiv sind, zu benennen: So werden etwa an 65 Schulen insgesamt 97 Maßnahmen zu den schulischen Rahmenbedingungen durchgeführt.

Die Aufteilung der Maßnahmen in die vier Qualitätsbereiche ergibt allerdings nur einen recht groben Überblick über die schulischen Aktivitäten zur Qualitätsverbesserung im Anschluss an eine externe Evaluation. Deshalb sind in Tabelle 12 auf den folgenden Seiten die Maßnahmen der Schulen nach den einzelnen Qualitätskriterien systematisiert.

Unter den "Rahmenbedingungen" nehmen Fragen des "Standorts" die erste Stelle ein (48 Maßnahmen an 42 Schulen). Darunter sind in erster Linie bauliche Maßnahmen gemeint aber auch die Gestaltung von Räumlichkeiten und/oder Schulgelände, die eine Schule selber bewerkstelligen kann. An zweiter Stelle folgen die "Ressourcen" (26 Maßnahmen an 22 Schulen). Hierunter fallen Maßnahmen, die eine Verbesserung bei der Ausstattung und den verfügbaren Unterrichtsmaterialien betreffen.

Bei "Schulleitung und Schulmanagement" in den "Prozessqualitäten Schule" steht die "Organisation der Arbeitsabläufe" im Vordergrund. An 43 Schulen werden insgesamt 53 Maßnahmen zur Optimierung der schulischen Abläufe durchgeführt. Allerdings werden an gut der Hälfte der Schulen (51.3%) in keinem der drei Kriterien zu Schulleitung und Schulmanagement Maßnahmen durchgeführt. Besonders viele Aktivitäten richten sich auf die "Zusammenarbeit im Kollegium/den Fachschaften": Dort sind es 72 Maßnahmen an 54 Schulen. An zweiter Stelle rangiert die "Fortbildung". An 19 der insgesamt 115 Schulen, die bei dieser Frage in Betracht zu ziehen sind, finden Aktivitäten statt, die diesem Kriterium zugeordnet werden können. Bei der Schulkultur liegen Maßnahmen zur Verbesserung des "Schulklimas" (25 Maßnahmen an 24 Schulen) und zur "Öffnung der Schule" (22 Maßnahmen an 18 Schulen) vorne. Einen weiteren Schwerpunkt bilden Aktivitäten im Bereich "Schulentwicklung, Schulprofil": 24 Maßnahmen an 23 Schulen thematisieren das Feld "Schulentwicklung". Darunter fallen u. a. die Entwicklung eines Schulprofils, die Erstellung eines Schulprogramms, ein gezieltes Prozessmanagement oder Fragen der Beteiligung von Eltern und Schülern. Demgegenüber beinhaltet das Kriterium "Qualitätssicherung" (16 Maßnahmen an 15 Schulen) Aspekte einer systematischen, nachhaltigen Entwicklung mit Elementen eines umfassenden Qualitätsmanagements.

Die Schwerpunkte bei den Initiativen zur Unterrichtsqualität liegen in einer stärkeren "Individualisierung" (21 Maßnahmen an 20 Schulen), einer größeren "Methodenvariabilität" (16 Maßnahmen an 16 Schulen), veränderten Formen der "Leistungserhebung" (13 Maßnahmen an 13 Schulen), womit sowohl eine bessere Abstimmung über Klassen und Jahrgangsstufen hinweg als auch die Erprobung neuer Prüfungsformen gemeint sind, und in einer Intensivierung des "selbstständigen Lernens" (11 Maßnahmen an 11 Schulen). An 40% der Schulen finden sich keinerlei Maßnahmen zur Verbesserung des Unterrichts.

Alle Angaben der Schulen, die sich nur sehr allgemein und unspezifisch auf die "Verbesserung der Unterrichtsqualität" bezogen, wurden der Kategorie "unterrichtsbezogene Zusammenarbeit im Kollegium" zugeordnet. Damit kümmern sich noch einmal 21 Schulen um die Verbesserung des Unterrichts (22 Maßnahmen).

Aktivitäten im Bereich der "Ergebnisse" sind hingegen nur spärlich zu finden. Bei den "Schulaufgaben, Leistungsfeststellungen" wollen sich immerhin sechs Schulen verbessern, weitere sieben Schulen versuchen sich intensiver mit den schulischen Leistungsergebnissen zu beschäftigen, um aus einem systematischen "Monitoring" Anhaltspunkte für eine Qualitätsverbesserung zu gewinnen.

Tabelle 12: Maßnahmen zur Umsetzung der Zielvereinbarungen, kategorisiert nach Qualitätskriterien (N = 115)

Anzahl der Maßnahmen	Rahmenbedingungen										Prozessqualitäten Schule ...					
											Schulleitung, Schulmanagement					
	Standort		Lehrerschaft (Personal)		Schülerschaft		Ressourcen		regionale Besonderheiten		Personalführung		Leitung		Arbeitsabläufe	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1	36	31.3	5	4.3	1	0.9	18	15.7	17	14.8	11	9.6	8	7.0	33	28.7
2	6	5.2					4	3.5			1	0.9	1	0.9	10	8.7
∑ Schulen	42	36.5	5	4.3	1	0.9	22	19.2	17	14.8	12	10.5	9	7.9	43	37.4
∑ Maßnahmen	48		5		1		26		17		13		10		53	

Anzahl der Maßnahmen	... Prozessqualitäten Schule																					
	Arbeit des Kollegium/der Fachschaften								Schulkultur								Schulentw., Schulprofil					
	koll. Zusammenarbeit		berufliche Weiterentw.		Fortbildung		Zusammenarbeit Eltern		Schulklima		Schülermitwirkung		Elternmitwirkung		Öffnung		außerunterr. Veranstalt.		Schulentwicklung		Qualitätssicherung	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1	37	32.2			19	16.5	2	1.7	23	20.0	7	6.1	4	3.5	15	13.0	4	3.5	22	19.1	14	12.2
2	16	13.9						1	0.9					2	1.7			1	0.9	1	0.9	
3	1	0.9												1	0.9							
∑ Schulen	54	47.0	0	0	19	16.5	2	1.7	24	20.9	7	6.1	4	3.5	18	15.6	4	3.5	23	20.0	15	13.1
∑ Maßn.	72		0		19		2		25		7		4		22		4		24		16	

Anzahl der Maßnahmen	Prozessqualitäten Unterricht																							
	Unterrichtsqualität																				qualitätss. Maßnahmen			
	Klassenführung		Unterrichtsklima		Motivierung		Strukturiertheit		Zielorientierung		Individualisierung		selbstst. Lernen		Methodenvariabilität		Lernerfolgs-sicherung		Leistungs-erhebung		unterrichts-bez. ZA		unterrichts-bez. Init.	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1			1	0.9			2	1.7	1	0.9	19	16.5	11	9.6	16	13.9	5	4.3	13	11.3	20	17.4	7	6.1
2											1	0.9									1	0.9		
∑ Schulen	0	0	1	0.9	0	0	2	1.7	1	0.9	20	17.4	11	9.6	16	13.9	5	4.3	13	11.3	21	18.3	7	6.1
∑ Maßn.	0		1		0		2		1		21		11		16		5		13		22		7	

Anzahl der Maßnahmen	Niveau der Lernergebnisse												Monitoring		Zufriedenheit							
	Schulauftg. Leistungsf.		Vergleichsaufgaben		Schullaufbahnentsch.		Abbrecher		Wiederholer		Abschlussprüfungen		Umgang mit Ergebnissen		Schüler		Lehrer		Eltern		Ausbilder	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1	6	5.2	2	1.7	0	0	0	0	1	0.9	0	0	7	6.1	0	0	0	0	0	0	0	0

Die schriftlichen Eintragungen der angestrebten Maßnahmen im Fragebogen machen jedoch noch etwas anderes deutlich: Nicht immer wird klar zwischen Zielen und Maßnahmen unterschieden. So handelt es sich beispielsweise bei der von einer Schule als Maßnahme genannten "Verstärkung der kollegialen Zusammenarbeit" oder der "Verbesserung der Lesefähigkeit" bei einer anderen Schule nicht um eine Maßnahme, sondern um ein Ziel, das durch verschiedene Mittel (Maßnahmen) erreicht werden soll. Dies zeigt, dass an den Schulen im Bereich eines systematischen Projektmanagements noch Fortbildungsbedarf herrscht.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Katalog an Maßnahmen, die zur Umsetzung der Zielvereinbarungen ergriffen wurden, genau jene Arbeitsfelder abdeckt, die sich bei der Auswertung der Evaluationsberichte der Schulen, die an der Pilotphase beteiligt waren, als Handlungsfelder aufgedrängt haben (vgl. Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung 2006, S. 52 ff). Damit bestätigt sich ein Ergebnis, das oben bereits angesprochen wurde: Fast alle Schulleiterinnen und Schulleiter haben den Eindruck, dass in den Zielvereinbarungen "die wichtigsten Empfehlungen des Evaluationsberichts aufgegriffen" worden sind (vgl. oben, Kapitel 4.7, insbesondere S. 11).

4.9 Beratung und Unterstützung

Der Fragenkomplex wurde eingeleitet durch die Frage, ob die Schulen "bei der Umsetzung der Zielvereinbarungen ... Beratung und Unterstützung erhalten" haben. Von den 115 Schulen, die sich bereits in der Phase der "Umsetzung" oder der "Überprüfung von Maßnahmen" befinden, haben 73 (63.5%) mit "ja" und 42 mit (36.5%) "nein" geantwortet.

Im einem weiteren Abschnitt konnten die Befragten aus einer Liste von Beratern diejenigen ankreuzen, von denen Sie unterstützt worden sind. Sortiert nach der Häufigkeit der Nennungen ergibt das folgendes Bild:

Berater (Mehrfachantworten möglich)	abs.	rel. in %
Mitglied der Schulaufsicht (MB, Schulrat, Fachmitarbeiter beim MB)	48	41.7
Kollegin bzw. Kollege einer anderen Schule	13	11.3
Schulpsychologin, Schulpsychologe	11	9.6
an der Akademie Dillingen ausgebildete(r) Moderator(in)	9	7.8
Schulleiter(in), einer Schule, die schon vor uns evaluiert worden ist	7	6.1
freiberuflich tätige(r) Berater(in)	6	5.2
Unterrichtsentwickler(in)	6	5.2
Professor(in)/Mitarbeiter an einer Hochschule/Universität	5	4.3
Expertin/Experte aus der Wirtschaft	4	3.5
Beratungsrektor(in)	4	3.5
Lernberater(in)	2	1.7
Dozent(in) der Akademie Dillingen	1	0.9
Referent(in) eines kommunalen Pädagogischen Instituts	1	0.9
Referent(in) des ISB	-	0
sonstige Beraterin/sonstiger Berater	10	8.7

Hinter den sonstigen Beratern verbergen sich "Lehrer der eigenen Schule", "Qualitätsmanager aus sozialen Einrichtungen" mit je 2 Nennungen, "Seminarleiter⁹", "Mitarbeiter des Mobilen Sonderpädagogischen Dienstes", "Fachkräfte aus dem Handwerk/der Wirtschaft", "externer Moderator", "SINUS-Koordinator", "Landrat", "Schulträger" und "Elternbeirat" mit jeweils einer Nennung.

Die Tabelle zeigt, dass vor allem die Mitglieder und Mitarbeiter der Schulaufsicht als Berater fungieren oder von den Schulen als solche in Anspruch genommen werden (41.7%). Noch vor den "Schulpsychologen" (9.6%) und den "in Dillingen ausgebildeten Moderatoren" (7.8%) rangieren "Kolleginnen oder Kollegen aus einer anderen Schule" (11.3%). Auch "Schulleiterinnen oder Schulleiter von Schulen, die schon vor uns evaluiert worden sind", werden als Berater eingeladen (6.1%). 5.2% der Schulen haben sich auch "freiberuflich tätige Berater" oder "Unterrichtsentwickler" zur Beratung geholt. Die Nennungen in den folgenden Rubriken der obigen Tabelle liegen unter 5% und haben somit nur noch marginale Bedeutung.

Mit einer weiteren Frage sollte in Erfahrung gebracht werden, ob die Schulen Hilfe und Unterstützung für ausreichend erachtet haben. Dem Statement "Wir wünschten uns bei der Umsetzung der Zielvereinbarungen mehr Hilfe und Unterstützung." konnte in vier Stufen von "trifft genau zu" bis "trifft nicht zu" beigepflichtet werden. Von den 112 Schulen, die darauf geantwortet haben, stimmen dem Item knapp 40% "eher" oder "ganz" zu, während es von gut 60% "eher" oder "ganz" abgelehnt wird.

Die relativ wenigen Antworten auf die Frage, welche Unterstützung die Schulen sich denn bei der Umsetzung der Zielvereinbarungen gewünscht hätten, lassen sich vier übergeordneten Bereichen subsumieren:

(1) personelle Unterstützung (6 Nennungen)

Manche Schulen haben konkrete Vorstellungen über Berufe oder Kompetenzen von Mitarbeitern, die die Umsetzung der Zielvereinbarungen unterstützen könnten: Sozialpädagogen, Förderlehrer, Qualitätstrainer oder Schulentwickler.

(2) finanzielle Unterstützung (11 Nennungen)

Von finanziellen Mitteln abgesehen, die es den Schulen möglich machen würden, Referentenhonorare zu bezahlen oder Fortbildungs- und Unterrichtsmaterial zu finanzieren, fallen darunter auch Forderungen nach Anrechnungsstunden für Steuergruppenmitglieder oder schulische Koordinatoren für die Qualitätsentwicklung.

(3) Organisationsstrukturen (13 Nennungen)

Darunter sind weitreichende Wünsche etwa nach erweiterten Befugnissen bei der Veränderung der Personalstruktur ebenso zu verstehen wie die Unterstützung durch die Organe der Schulaufsicht und Schulverwaltung oder der Sachaufwandsträger. Einige Wünsche beziehen sich auf die bessere Vermittlung von Referenten und Beratern durch zentrale Anlaufstellen.

(4) Themen und Inhalte (7 Nennungen)

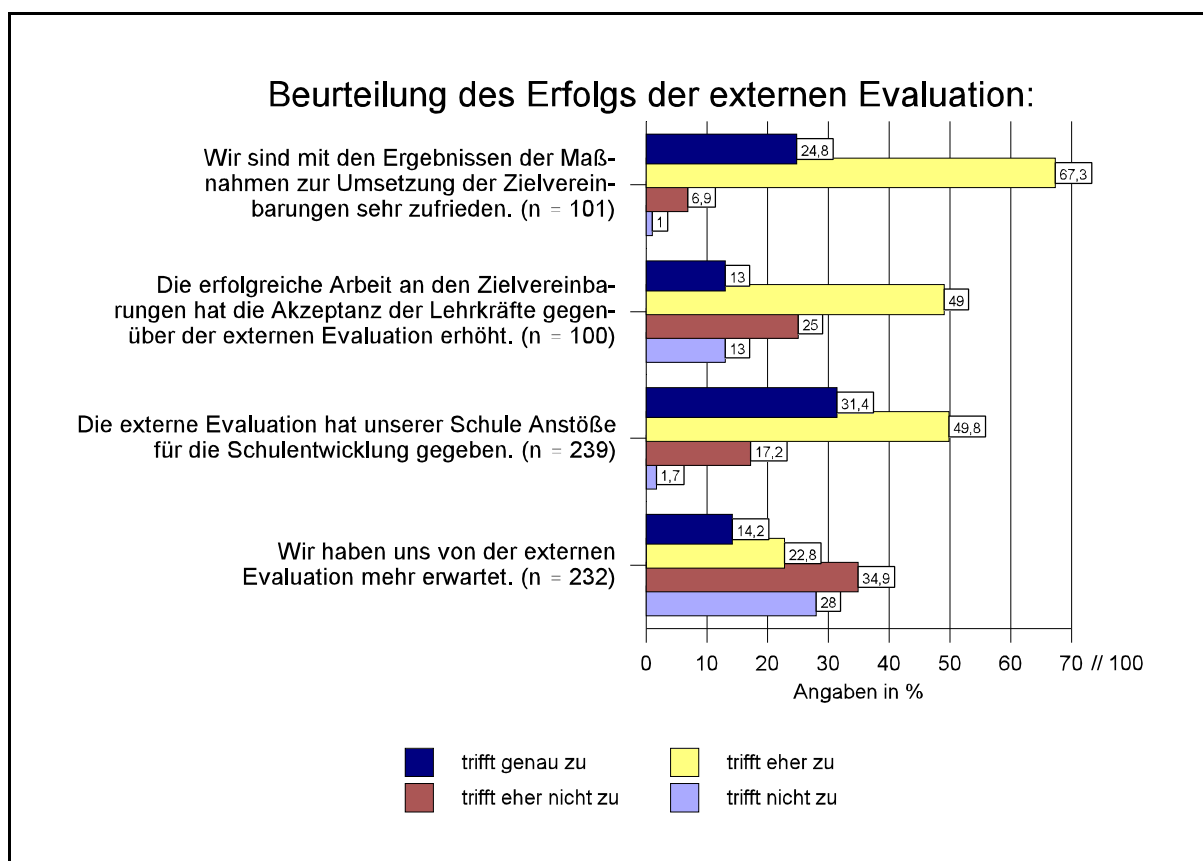
Einige Schulen machen auch inhaltliche Vorschläge, die aus ihrer Sicht dazu beitragen könnten, die Qualitätsentwicklung voranzubringen und das sie insofern als ein Mittel der Unterstützung betrachten. Neben dem Erfahrungsaustausch mit anderen evaluierten Schulen, wird ein Ideenpool

⁹ Darunter sind an Volks- und Förderschulen Seminarrektoren, an den anderen weiterführenden Schulen Seminarlehrer gemeint.

genannt, der den Schulen dabei helfen könnte, die Zielvereinbarungen besser umzusetzen. In diesem Zusammenhang tauchen Themen auf wie "Lernfeldimplementation", "Qualitätssicherung" oder "interne Evaluation". Eine Schule fordert auch die Einsicht in die Aufzeichnungen der Evaluatoren zu den Unterrichtsbesuchen und erhofft sich daraus Anregungen für die Weiterentwicklung des Unterrichts. Einige weitere Antworten betreffen Moderation, Coaching und Supervision an den Schulen.

4.10 Erfolg der Maßnahmen

Mit einigen Fragen wurde versucht zu erfahren, wie es um den Erfolg der sich an eine externe Evaluation anschließenden Maßnahmen bestellt ist, und wie man jetzt, nach einer gewissen Zeit und den Erfahrungen mit der Umsetzung der Zielvereinbarungen die externe Evaluation im Nachgang beurteilt. Die Statements konnten mit einer vierstufigen Skala von "trifft genau zu" bis "trifft nicht zu" bewertet werden. Einen Überblick gibt die folgende Grafik:

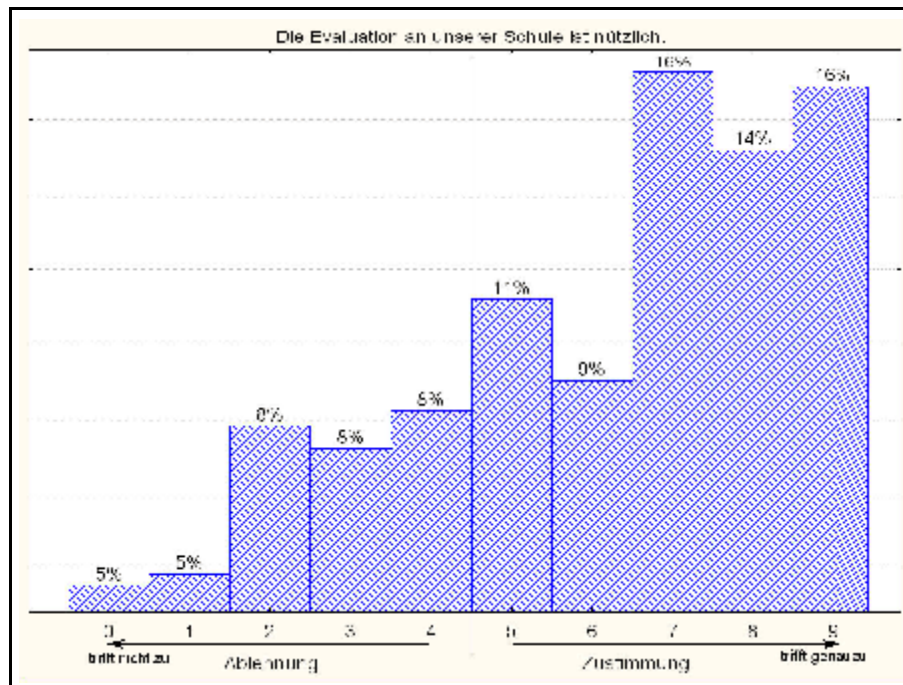


Das erste Statement lautete: "Wir sind mit den Ergebnissen der Maßnahmen zur Umsetzung der Zielvereinbarungen sehr zufrieden". Es wurde von den 101 Schulen, die diese Frage beantwortet haben, überwiegend mit Zustimmung bedacht ($\bar{x} = 1.84$, $sd = .578$): Etwa ein Viertel der Befragten (24.8%) stimmt "genau" zu, weitere zwei Drittel (67.3%) stimmen "eher" zu. Nur 6.9% lehnen das Statement "eher" und 1% vollständig ab.

Eine zweite Frage zielte auf die Akzeptanz der externen Evaluation ab. Aus dem Feedback, das die Gesprächspartner der Evaluatoren am Ende einer Evaluation in schriftlicher Form abgeben, ist bekannt, dass die Nützlichkeit der Evaluation z. T. sehr skeptisch beurteilt wird. Eine Auswertung im Juli 2005 hatte für die ersten 48 Schulen mit insgesamt 1299 Befragten aller Schul-

arten¹⁰, die von den damals 20 Teams in der Erprobungsphase evaluiert wurden, ergeben, dass nur zwei Drittel (66 %) dem Item "Die Evaluation an unserer Schule ist nützlich." zustimmen. Dieses Item erhielt unter allen im Feedbackbogen gestellten Fragen die geringste Zustimmung bei gleichzeitig höchster Streuung. Das folgende Histogramm veranschaulicht, wie weit bei dieser Frage die Meinungen auseinander gingen.

Auswertung der Feedbackbogen (Juli 2005, 20 Evaluationsteams, 40 Schulen, 1299 Befragte)



Dieses Ergebnis konnte allerdings nicht überraschen, wenn man bedenkt, dass sich die Nützlichkeit nicht schon am Ende der Evaluation, sondern erst in der Zukunft erweisen kann, nämlich in dem Maße, in dem es aufgrund der Evaluationsergebnisse zu offensichtlichen, für alle spürbaren Veränderungen an der Schule gekommen ist. Dieses Ergebnis von damals zeigt nur, dass die externe Evaluation danach bemessen wird, welchen Beitrag sie zur innerschulischen Qualitätsentwicklung zu leisten vermag.

Dieser Befund von 2005 hatte dazu motiviert, einige Fragen nach der Akzeptanz und dem Erfolg der externen Evaluation in die jetzige Befragung aufzunehmen. Eine erste Frage, die nur die "erfahrenen" 115 Schulen, die bereits mit der Umsetzung von Maßnahmen beschäftigt sind, zu beantworten hatten, bezog sich auf die Akzeptanz der externen Evaluation (vgl. Grafik oben S.18). Dem Statement, "Die erfolgreiche Arbeit an den Zielvereinbarungen hat die Akzeptanz der Lehrkräfte gegenüber der externen Evaluation erhöht.", konnte wieder in einer wie oben beschriebenen vierstufigen Skala zugestimmt werden. Von den 100 Schulen, die darauf geantwortet haben ($\bar{x} = 2.38$, $sd = .874$), stimmten 13% mit "trifft genau zu" und 49% mit "trifft eher zu". In den Zustimmungsbereich fallen damit insgesamt 62%. Ein Viertel der Schulen (25%) bewertet das Statement als "eher nicht zutreffend", weitere 13% als "nicht zutreffend". Auf der Ablehnungsseite finden sich also insgesamt gut ein Drittel der Antworten (38%). Dieses Ergebnis entspricht in etwa dem aus der Auswertung der Feedbackbogen zur Beurteilung der Nützlichkeit einer externen Evaluation. Die Verteilungen von zustimmenden und ablehnenden Urteilen (ca. zwei Drittel zu ein Drittel) ist in beiden Fällen nahezu gleich.

¹⁰ Unter diesen Befragten sind die Lehrkräfte der evaluierten Schulen stark überrepräsentiert.

Zwei weitere Fragen sollten alle Schulen mit Ausnahme derjenigen beantworten, bei denen die externe Evaluation "soeben erst abgeschlossen" wurde. Dies waren insgesamt 247 Schulen. Die Zustimmung zum ersten Statement "Die externe Evaluation hat unserer Schule Anstöße für die Schulentwicklung gegeben.", das von 239 Schulen beantwortet wurde ($\bar{x} = 1.89$, $sd = .737$), fiel mit 81.2% überaus positiv aus. Ein knappes Drittel (31.4%) der Befragten stimmte "genau" und noch einmal 49.8% "eher zu". Nur 17.2% lehnte das Item "eher" und 1.7% "ganz" ab.

Das Statement "Wir haben uns von der externen Evaluation mehr erwartet." wird demgegenüber nicht mehr mit so viel Zustimmung bedacht ($n = 232$, $\bar{x} = 2.77$, $sd = 1.014$): 34.9% lehnen es "eher", weitere 28% "ganz" ab. 14.2% bewerten das Item mit "trifft genau zu" und 22.8% mit "trifft eher zu". Bei diesem Statement stehen also 37.1% der Schulen, die zustimmen, 62.9% gegenüber, die es ablehnen, deren Erwartungen also nicht enttäuscht wurden.

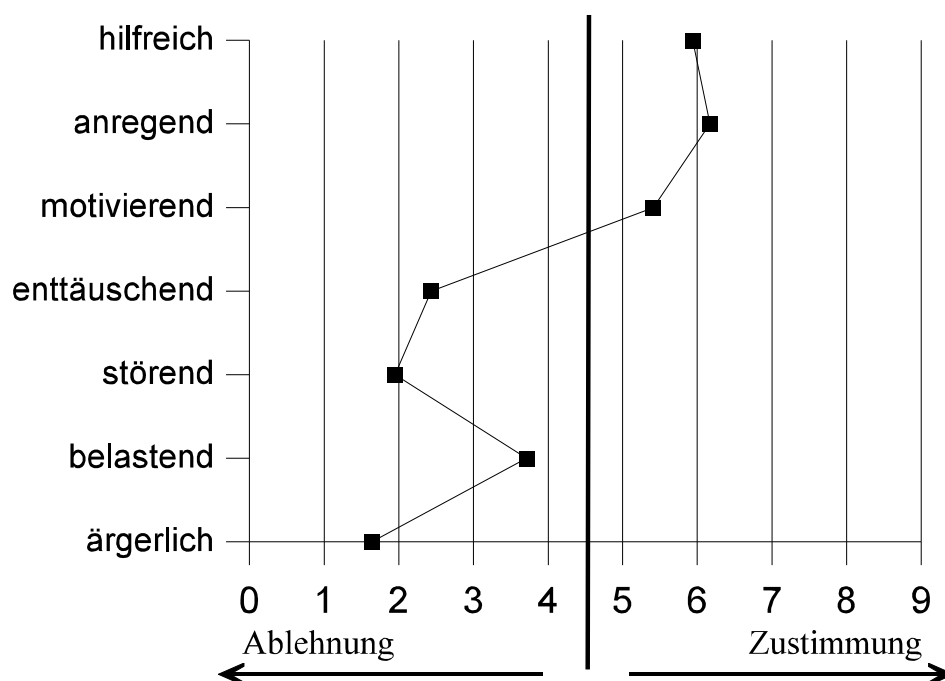
Die Erwartung, die Zustimmung zu den beiden zuletzt genannten Statements könnte von den fortschreitenden Arbeitsphasen und damit von der Zeit, die seit der externen Evaluation bereits zurückliegt, abhängen, hat sich als nicht zutreffend erwiesen. Zwischen den einzelnen Gruppen, die sich in den verschiedenen Phasen der Zielfindung, Zielvereinbarung, Planung, Umsetzung und Überprüfung befinden, lassen sich keine statistisch bedeutsamen Unterschiede ausmachen.

4.11 Persönliche Einschätzung der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter

Zum Schluss des Fragebogens wurden alle Leiterinnen und Leiter der Schulen, die sich wenigstens in der Phase der Zielfindung befinden, zu ihrer persönlichen Einschätzung befragt. Vorgegeben waren dazu einige Adjektive, die auf einer zehnstufigen Skala von 0 ("trifft nicht zu") bis 9 ("trifft genau zu") angekreuzt werden konnten. Von den insgesamt 247 Schulleiterinnen und Schulleitern, die als Antwortende in Betracht kamen, haben sich zwischen 237 und 241 zu den einzelnen Items geäußert.

Persönliche Einschätzung

Für unsere Schule finde ich die externe Evaluation ... insgesamt als



Wie die Grafik zeigt, ergab die Auswertung ein recht positives Bild. Zunächst jedoch einige Erläuterungen zu der Darstellung: Die senkrechte Linie markiert die Grenze zwischen Ablehnung und Zustimmung. Die ersten drei Items sind positiv, die folgenden vier Items negativ formuliert. Erfreuliche Ergebnisse müssen deshalb im ersten Fall deutlich auf der rechten, im zweiten Fall auf der linken Seite zu finden sein. Tatsächlich empfinden die befragten Schulleiterinnen und Schulleiter "die externe Evaluation mit den daran anschließenden Maßnahmen - soweit bereits erfolgt - insgesamt als eher "anregend und hilfreich" und im Gegenzug als weniger "ärgerlich, störend oder enttäuschend". Die beiden Items "motivierend und belastend" liegen dagegen eher in der neutralen Mitte. Anzumerken ist allerdings, dass die Streuungen bei allen Items relativ hoch liegen. Bei den Antworten wurden alle angebotenen Antwortalternativen, auch die Extreme bei Zustimmung und Ablehnung gewählt. Wenn also die Mehrheit der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter sehr positiv geurteilt hat, so hat doch ein kleiner Prozentsatz die externe Evaluation mit den sich anschließenden Maßnahmen auch extrem negativ bewertet. Auch hier ergaben sich keine Unterschiede zwischen Schularten oder Regierungsbezirken.

5. Zusammenfassung

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Befragung noch einmal in aller Kürze dargestellt:

- (1) Nach einer externen Evaluation wird die Schulfamilie in aller Regel hinreichend über die Ergebnisse informiert. Dazu finden nicht nur interne Lehrerkonferenzen (80%) sondern auch gemeinsame Veranstaltungen mit Eltern und Schülern statt. Darüber hinaus werden an manchen Schulen auch Mitglieder des öffentlichen Lebens über die Ergebnisse informiert.
- (2) Bei etwa 80% der Schulen verlaufen die sich an eine Evaluation anschließenden Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung in erwartbarer Form: Die Schulen ergreifen zielstrebig die Initiative, setzen sich mit den Ergebnissen der Evaluationsberichte auseinander, schlagen Ziele für die anschließenden Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht vor, planen Maßnahmen und setzen diese zügig um. Für 20% der Schulen trifft dies so nicht zu: Sie brauchen für einzelne Arbeitsschritte z. T. erheblich länger.
- (3) Die Aufarbeitung der Evaluationsergebnisse erfolgt in erster Linie im Kollegium in unterschiedlichen Konstellationen: häufig werden thematische Arbeitsgruppen eingerichtet (53%), pädagogische Tage durchgeführt (51%) oder Fachschaftssitzungen abgehalten (55% der befragten Realschulen, Gymnasien und beruflichen Schulen). An 20% der Schulen werden auch Eltern und Schüler, in manchen Fällen sogar Vertreter des öffentlichen Lebens zur Diskussion der Evaluationsergebnisse eingeladen.
- (4) Nicht alle Schulen (nur 85%) versuchen von sich aus Ziele für die weitere Arbeit zu definieren und in die Verhandlungen mit der Schulaufsicht einzubringen. Auch die Schulleitungen sind nicht immer, wie zu erwarten wäre, sondern nur zu 85%, die Lehrkräfte aber doch überwiegend (81%) in die Erarbeitung von Zielen eingebunden. In einem Drittel der Fälle sind die Eltern und in einem Viertel die Schüler an den Überlegungen beteiligt.
- (5) Die Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht erfolgen in den meisten Fällen einvernehmlich. Die Ergebnisse zeigen, dass die Empfehlungen aus den Evaluationsberichten für beide Seiten die Arbeitsgrundlage für die Gestaltung der Zielvereinbarungen darstellen: 98% der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter geben an, dass in den Zielvereinbarungen "die wichtigsten Empfehlungen des Evaluationsberichts aufgegriffen" worden sind.

- (6) In Bezug auf die Umsetzung der Zielvereinbarungen wurden sowohl formale Aspekte als auch inhaltliche Aspekte erfasst.

Zum Formalen ist festzustellen, dass die Arbeit an zwei Drittel bis drei Viertel der evaluierten Schulen nach Art eines systematischen Projektmanagements erfolgt, bei dem Verantwortlichkeiten geregelt, Arbeitsschritte und Zeitpläne definiert und deren Einhaltung kontrolliert wird. An knapp der Hälfte der Schulen wurde zur Koordination der Aktivitäten auch eine Steuergruppe eingerichtet.

Bei einem Viertel der Schulen verläuft der sich an eine externe Evaluation anschließende Entwicklungsprozess nicht in dieser geregelten Form. Der Sachverhalt, dass viele Schulen bei der Frage nach den schulischen Vorhaben nicht zwischen Zielen und Maßnahmen unterscheiden, ist ein weiterer Hinweis darauf, dass nicht alle Schulen über hinreichende Kenntnisse über ein Projektmanagement verfügen.

Betrachtet man die Aktivitäten zur Umsetzung der Zielvereinbarungen unter inhaltlichen Gesichtspunkten, so fällt eine große Übereinstimmung zwischen den in den Evaluationsberichten formulierten Schwächen und Empfehlungen und den von den Schulen ergriffenen Maßnahmen auf (vgl. Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung 2006, S. 52 ff). Dies ist ein weiterer Beleg dafür, dass die Evaluationsberichte eine wichtige Arbeitsgrundlage für die Schulen darstellen.

Allerdings werden an etwa der Hälfte der Schule keine Maßnahmen zur Verbesserung im Bereich der Schulleitung und des Schulmanagements und an 40% der Schulen keine Aktivitäten zur Unterrichtsentwicklung durchgeführt.

- (7) Als Berater werden in erster Linie die Mitglieder und Mitarbeiter der Schulaufsicht wahrgenommen (42%). Alle anderen im bayerischen Schulsystem vorgesehenen Beratungs- und Unterstützungssysteme spielen bisher nur eine untergeordnete Rolle. Mit der Beratung und Unterstützung sind die evaluierten Schulen eher zufrieden. Nur 40% der befragten Schulen hätten sich mehr Beratung gewünscht, 60% dagegen eher nicht.
- (8) Ca. 90% der Schulleiterinnen und Schulleiter jener Schulen, die im Entwicklungsprozess, der einer externen Evaluation folgt, schon fortgeschritten und bereits mit der Umsetzung der Maßnahmen beschäftigt sind (115), äußern sich mit dem Erfolg dieser Maßnahmen "eher" bis "sehr" zufrieden. Ein knappes Drittel dieser Befragten beurteilt die Frage, ob sich durch die erfolgreiche Arbeit die Akzeptanz der Lehrkräfte gegenüber der externen Evaluation erhöht habe, zustimmend, ein gutes Drittel eher ablehnend. Ein Vergleich mit einer früheren Auswertung gibt Anlass zu der Vermutung, dass die Akzeptanz über längere Zeit relativ stabil geblieben ist.

Über 80% der Befragten, die im Anschluss an eine externe Evaluation in ein Change Management eingestiegen sind (247 Schulen), sind der Überzeugung, dass die externe Evaluation "Anstöße für die Schulentwicklung" gegeben habe. Ein gutes Drittel dieser Schulen hätte sich allerdings von der externen Evaluation "mehr erwartet".

- (9) Zum Schluss wurden die befragten Schulleiterinnen und Schulleiter noch um eine persönliche Einschätzung gebeten. Auch wenn das Ergebnis insgesamt sehr positiv ausfällt, sind doch die Streuungen bei den Antworten erheblich. Obwohl der Großteil der Befragten die externe Evaluation und ihren Folgen sehr positiv beurteilt, so steht ihr doch ein, wenn auch kleiner Teil, sehr skeptisch gegenüber.

Tabelle A1: Zeitliche Dauer einzelner Arbeitsphasen (die ca. 20% der Schulen mit den längsten Zeiten sind grau unterlegt)

Phase Monate	Abschluss (N = 59)			Zielfindung (N = 46)			Zielvereinb. (N = 44)			Planung (N = 34)			Umsetzung (N = 90)			Überprüfung (N = 14)		
	abs.	in %	kum%	abs.	in %	kum%	abs.	in %	kum%	abs.	in %	kum%	abs.	in %	kum%	abs.	in %	kum%
0	1	1.7	1.7															
1	14	23.7	25.4															
2	13	22.0	47.5	7	15.2	15.2	1	2.3	2.3	3	8.8	8.8	1	1.1	1.1	1	7.1	7.1
3	12	20.3	67.8	8	17.4	32.6	4	9.1	11.4	1	2.9	11.8	1	1.1	2.2			
4	9	15.3	83.1	5	10.9	43.5	4	9.1	20.5	2	5.9	17.6	3	3.3	5.6			
5	5	8.5	91.6	13	28.3	71.7	6	13.6	34.1	4	11.8	29.4	2	2.2	7.8			
6	3	5.1	96.0	5	10.9	82.6	6	13.6	47.7	5	14.7	44.1	6	6.7	14.4	1	7.1	14.3
7				5	10.9	93.5	4	9.1	56.8	4	11.8	55.9	4	4.4	18.9	1	7.1	21.4
8	2	3.4	100				10	22.7	79.5	6	17.6	73.5	16	17.8	36.7			
9				1	2.2	95.7	3	6.8	86.4	2	5.9	79.4	7	7.8	44.4	1	7.1	28.6
10							2	4.5	90.9	1	2.9	82.4	1	1.1	45.6			
11													1	1.1	46.7			
12													6	6.7	53.3			
13													4	4.4	57.8			
14				1	2.2	97.8	1	2.3	93.2				2	2.2	60.0			
15							1	2.3	95.5	2	5.9	88.2	9	10.0	70.0			
16							1	2.3	97.7	1	2.9	91.2	4	4.4	74.4	1	7.1	35.7
17				1	2.2	100	1	2.3	100	1	2.9	94.1	2	2.2	76.7			
18										1	2.9	97.1	3	3.3	80.0			
19													1	1.1	81.1			
20													5	5.6	86.7	1	7.1	42.9
21													1	1.1	87.8			
22																		
23																1	7.1	50.0
24										1	2.9	100	3	3.3	91.1			
25													1	1.1	92.2			
26													2	2.2	94.4	3	21.4	71.4
27													2	2.2	96.7	2	14.3	85.7
28													2	2.2	98.9	1	7.1	92.9
29																		
30													1	1.1	100	1	7.1	100
Σ	59			46			44			34			90			14		

Tabelle A2: Zeitliche Dauer einzelner Arbeitsphasen nach Schularten

Volksschulen Arbeitsphase	N	durchschn. Dauer ¹¹	Spannweite
Abschluss Evaluation	15	2.9	1 bis 8
Zielfindung	18	4.1	2 bis 9
Zielvereinbarung	10	7.8	5 bis 16
Planung	10	10.4	2 bis 24
Umsetzung	29	12.0	2 bis 30
Überprüfung	6	19.2	2 bis 27
keine Angabe	4		
Σ	92		

Gymnasien Arbeitsphase	N	durchschn. Dauer	Spannweite
Abschluss Evaluation	8	3.0	0 bis 6
Zielfindung	6	4.7	3 bis 7
Zielvereinbarung	15	7.2	3 bis 15
Planung	8	7.2	4 bis 15
Umsetzung	17	16.1	7 bis 28
Überprüfung	4	26.0	20 bis 30
keine Angabe	6		
Σ	64		

Realschulen Arbeitsphase	N	durchschn. Dauer	Spannweite
Abschluss Evaluation	11	2.3	1 bis 4
Zielfindung	2	5.0	3 bis 7
Zielvereinbarung	6	5.3	2 bis 14
Planung	4	4.8	2 bis 8
Umsetzung	10	12.8	8 bis 26
Überprüfung	1	6	---
keine Angabe	4		
Σ	38		

Förderschulen ¹² Arbeitsphase	N	durchschn. Dauer	Spannweite
Abschluss Evaluation	14	2.3	1 bis 4
Zielfindung	6	6.8	4 bis 17
Zielvereinbarung	6	8.7	3 bis 15
Planung	4	6.3	4 bis 9
Umsetzung	13	8.9	5 bis 15
Überprüfung	2	12.5	9 bis 16
keine Angabe	6		
Σ	51		

¹¹ in Monaten

¹² einschließlich Berufsschulen zur individuellen Förderung

berufl. Schulen Arbeitsphase	N	durchschn. Dauer	Spannweite
Abschluss Evaluation	6	3.8	1 bis 6
Zielfindung	13	4.8	3 bis 7
Zielvereinbarung	6	6.0	4 bis 8
Planung	5	5.8	2 bis 8
Umsetzung	19	14.5	4 bis 27
Überprüfung	1	23	---
keine Angabe	3		
Σ	53		

FOS/BOS Arbeitsphase	N	durchschn. Dauer	Spannweite
Abschluss Evaluation	4	4.8	2 bis 8
Zielfindung	1	1.4	---
Zielvereinbarung	1	8	---
Planung	2	12	9 bis 15
Umsetzung	2	15.5	15 bis 16
Überprüfung	0	---	---
keine Angabe	1		
Σ	11		

Literatur

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, Qualitätsagentur: Bildungsberichterstattung 2006. München 2006 (vgl. auch www.isb.bayern.de)

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung: Externe Evaluation an Bayerns Schulen. Das Konzept, die Instrumente, die Umsetzung. München 2005 (vgl. auch: www.bayern.de → Qualitätsagentur → Publikationen)