

# Schulentwicklung und Schulevaluation

## Grundlagen für erfolgreiches „Qualitätsmanagement“

Eckhard Klieme

DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation



Leibniz-Institut für Bildungsforschung  
und Bildungsinformation

BISS-Jahrestagung  
„Sprachbildung mit BiSS – Wirkung erzielen und verstetigen“

Braunschweig  
8.11.2018

# Gliederung

## 1. Qualitätsentwicklung an Schulen:

- Qualitätsbegriff
- Erfolgsfaktoren der Qualitätsentwicklung
- Strategien der Schulentwicklung und deren Passung

## 2. Schulentwicklung und deren Evaluation im Sprachbereich: Erfahrungen aus der Ganztagschulforschung (StEG)

## 3. Konzepte und Standards der Evaluierung für Qualitätsentwicklung in Schulen

## Was ist Bildungsqualität (von Schulen)?

Fend (2000)

...dass möglichst viele Schüler zu einem bestmöglichen Verständnis und zu einem bestmöglichen Niveau der Entwicklung ihrer Fähigkeiten gelangen

→ „Produkt“, Outcome

... wenn im Lern- und Lebensraum Schule möglichst viele Schüler an etwas Sinnvollem „dran sind“.

→ Prozess

# Wie erreicht man Bildungsqualität ?

„Qualität entsteht im Bildungswesen nicht von selbst. Die auf der Ebene des Systems, der Schule und des Unterrichts handelnden Akteure ... geben sich jeweils Rahmenbedingungen vor, die Regeln, Anreize und Ressourcen für gute Systeme, gute Schulen und guten Unterricht enthalten.“ (Fend 2000)

# Qualitätsentwicklung an Einzelschulen

Erkenntnisse der Schulforschung  
und Erfahrungen an Reformschulen

1. Klare gemeinsame Ziele, **Regeln** und hohe Leistungserwartungen
2. Entwicklung eines **schulspezifischen Curriculums**  
(einschl. Leistungsdokumentation und –bewertung)
3. Umbau der Rahmenbedingungen:  
**Zeitrhythmus, Räume, Materialien**
4. Unterrichtsentwicklung mit Schwerpunkt auf **Strukturiertheit, Unterstützung, Diagnostik + Feedback + selbstreguliertes/ kooperatives Lernen, inhaltliche und kognitive Herausforderung**
5. Pädagogische Führung („instructional leadership“, „Charisma“) und breite **Partizipation**
6. Verbindliche, intensive **Kooperation von Lehrkräften** nach Jahrgangs- und Fachteams
7. Enge **Einbindung der Eltern**
8. Entwicklung einer **Kultur der Anerkennung und Kreativität**
9. **Evaluation** und externe Beratung

# Qualitätsentwicklung im Schulsystem

Ressourcen, Spielräume und Standards

1. **Aus- und Fortbildung** von Lehrkräften bzw Kollegien
2. Freiheit (und Auftrag) zur Gestaltung von Schulcurricula, zeitlichen Rhythmen, Räumen und Prozessen im Rahmen verbindlicher Bildungsstandards
3. Verfügbarkeit von **Materialien und anderen Ressourcen**
4. Personal für Bildungsberatung (insbes. bei Übergängen), Erziehungsberatung, differenzierten Unterricht und Training
5. Unterstützung (**Beratung, Coaching, Evaluierung**): systematisch, über längere Zeiträume
6. **Vernetzung** (a) mit anderen Schulen (b) mit außerschulischen Akteuren

# Formen systematischer Schulentwicklung und deren Passung zur Ausgangssituation

(nach Robert Slavin, 2005)

<p>Systemische Steuerung</p>	<p>Standards, Rechenschaftslegung, Evaluation als Motoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Haben selbst keine Wirkung</li> <li>- motivieren Veränderung</li> <li>-Helfen, Schulen in der Krise zu identifizieren.</li> </ul>	<p>„Sand schools“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfolgreiche Schulen, die unter ihren Möglichkeiten bleiben</li> <li>-Schulen in Krisen/Umbrüchen</li> <li>-Schulen, die Jugendlichen Schaden zufügen</li> </ul>
<p>Schul- und Netzwerk-basierte Reform</p>		<p>„Seed schools“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Besondere Kapazität zur Realisierung einer eigenen Vision</li> <li>-Gute Führung</li> </ul>
		<p>„Brick schools“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Große Bereitschaft zu Veränderung</li> <li>-Wenig Kapazität für eigene pädagogische Innovation</li> </ul>

# Schulsystem ohne gezielte Intervention

Deutschunterricht 2003-2004, 9. Jahrgang (DESI-Studie)

## Schulkultur (Kollegium)

Leistungs-  
erwartungen

Kooperation

Gemeinsame  
Ziele

## Unterrichtskultur (Schülerurteile)

Kognitive  
Herausforderung

Strukturierte  
Klassenführung

**Vielfalt**

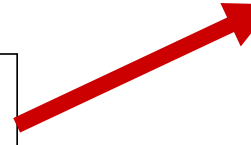
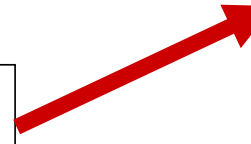
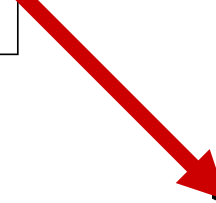
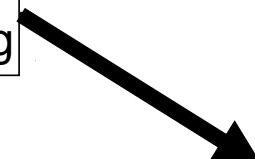
**Unterstützung**

## Ergebnisse

Lernzuwachs

Zufriedenheit

Motivations-  
Entwicklung





# Formen systematischer Schulentwicklung und deren Passung zur Ausgangssituation

(nach Robert Slavin, 2005)

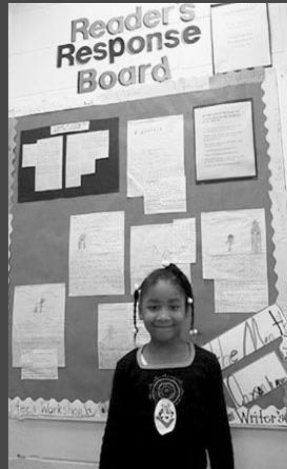
<p>Systemische Steuerung</p>	<p>Standards, Rechenschaftslegung, Evaluation als Motoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Haben selbst keine Wirkung</li> <li>- motivieren Veränderung</li> <li>-Helfen, Schulen in der Krise zu identifizieren.</li> </ul>	<p>„Sand schools“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfolgreiche Schulen, die unter ihren Möglichkeiten bleiben</li> <li>-Schulen in Krisen/Umbrüchen</li> <li>-Schulen, die Jugendlichen Schaden zufügen</li> </ul>
<p>Schul- und Netzwerk-basierte Reform</p>	<p>(a) Organisationsentwicklung: selbstgesteuert, „bottom-up“, mit critical friends</p>	<p>„Seed schools“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Besondere Kapazität zur Realisierung einer eigenen Vision</li> <li>-Gute Führung</li> </ul>
	<p>(b) Ganzheitliche Reformmodelle (CSR): theoriegeleitete Intervention</p>	<p>„Brick schools“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Große Bereitschaft zu Veränderung</li> <li>-Wenig Kapazität für eigene pädagogische Innovation</li> </ul>

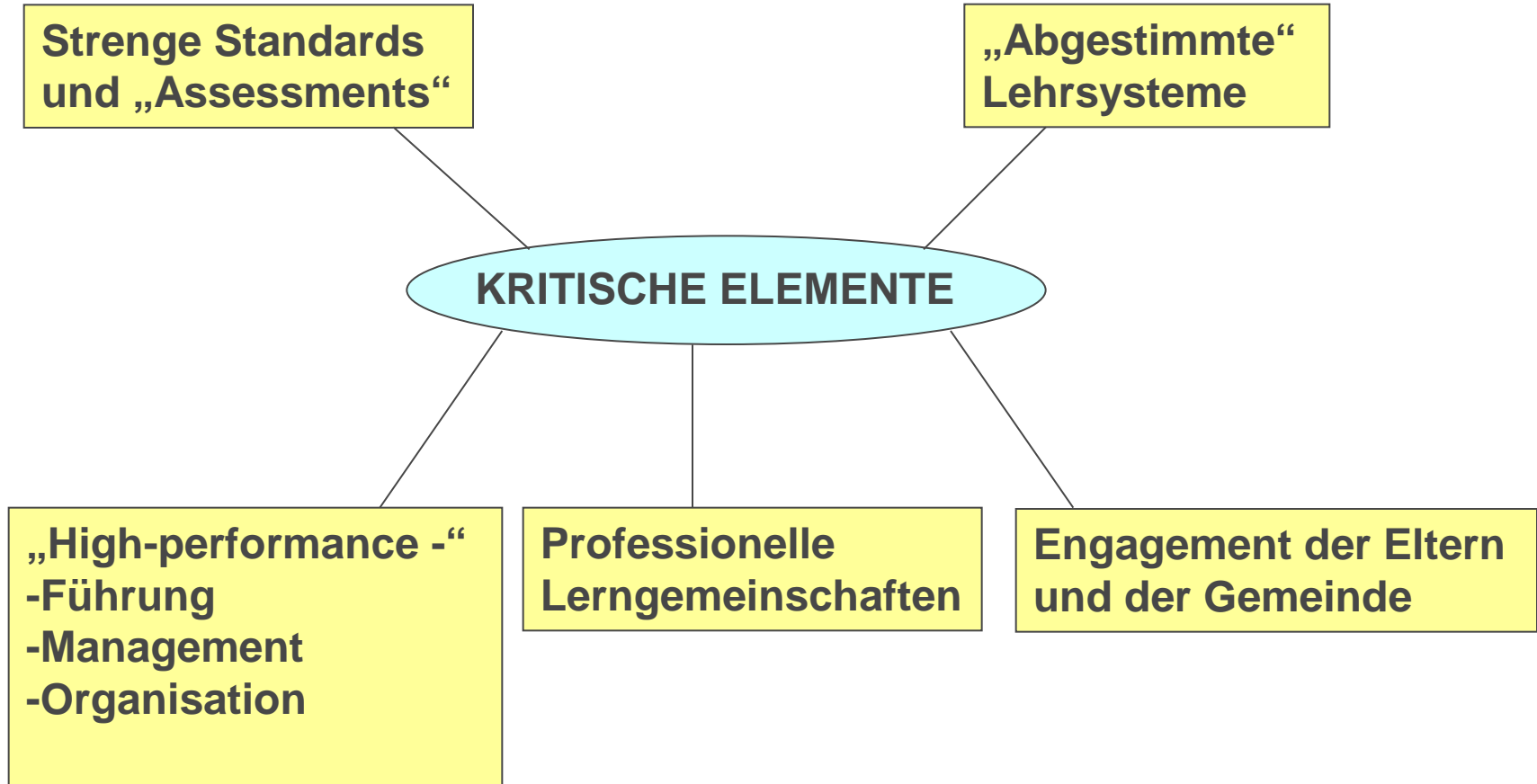


# Beispiel für Comprehensive School Reform in USA:

## „America's Choice“ Programm

### Die 5 Kritischen Elemente





# Formen systematischer Schulentwicklung und deren Passung zur Ausgangssituation

(nach Robert Slavin, 2005)

<p>Systemische Steuerung</p>	<p>Standards, Rechenschaftslegung, Evaluation als Motoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Haben selbst keine Wirkung</li> <li>- motivieren Veränderung</li> <li>-Helfen, Schulen in der Krise zu identifizieren.</li> </ul>	<p>„Sand schools“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfolgreiche Schulen, die unter ihren Möglichkeiten bleiben</li> <li>-Schulen in Krisen/Umbrüchen</li> <li>-Schulen, die Jugendlichen Schaden zufügen</li> </ul>
<p>Schul- und Netzwerk-basierte Reform</p>	<p>(a) Organisationsentwicklung: selbstgesteuert, „bottom-up“, mit critical friends</p>	<p>„Seed schools“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Besondere Kapazität zur Realisierung einer eigenen Vision</li> <li>-Gute Führung</li> </ul>
	<p>(b) Ganzheitliche Reformmodelle (CSR): theoriegeleitete Intervention</p>	<p>„Brick schools“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Große Bereitschaft zu Veränderung</li> <li>-Wenig Kapazität für eigene pädagogische Innovation</li> </ul>
	<p>( c) fachbezogene Maßnahmen: z.B. SINUS, BISS</p>	

Skala: *Bewertung des Schulleiters*  
( $\alpha$  .94)

Unser Schulleiter besitzt viel Einfühlungsvermögen in die Probleme und Schwierigkeiten der Lehrer/-innen

Skala: *Klima im Kollegium* ( $\alpha$ .72)

Im Kollegium gibt es Gruppen, die nichts miteinander zu tun haben wollen

Klima

Skala: *Partizipation für Lehrer/-innen*  
( $\alpha$  .76)

Ich kann Entscheidungen, die mich als Lehrer/-in sowie die Schule als Ganzes betreffen, in ausreichendem Maße beeinflussen

Partizipation

Skala: *Qualität der Schulprogramm-  
arbeit*  
( $\alpha$  .81)

Schulprogramm-  
arbeit an  
meiner Schule  
hat eine  
Bedeutung für  
das Handeln  
des Kollegiums

Schulpro-  
grammarbeit

Offenheit für  
Qualitätsentwicklun  
g

# Gliederung

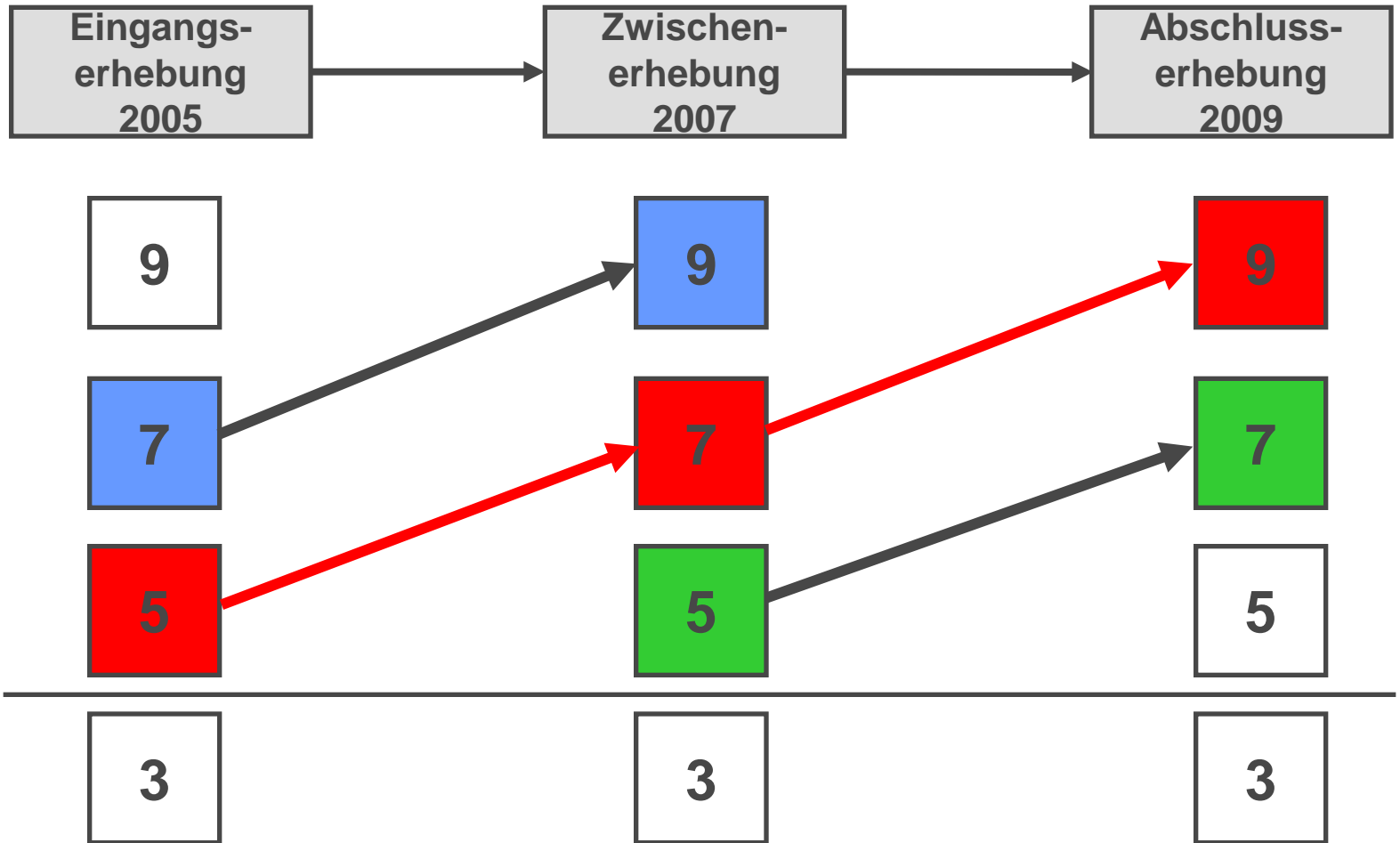
## 1. Qualitätsentwicklung an Schulen:

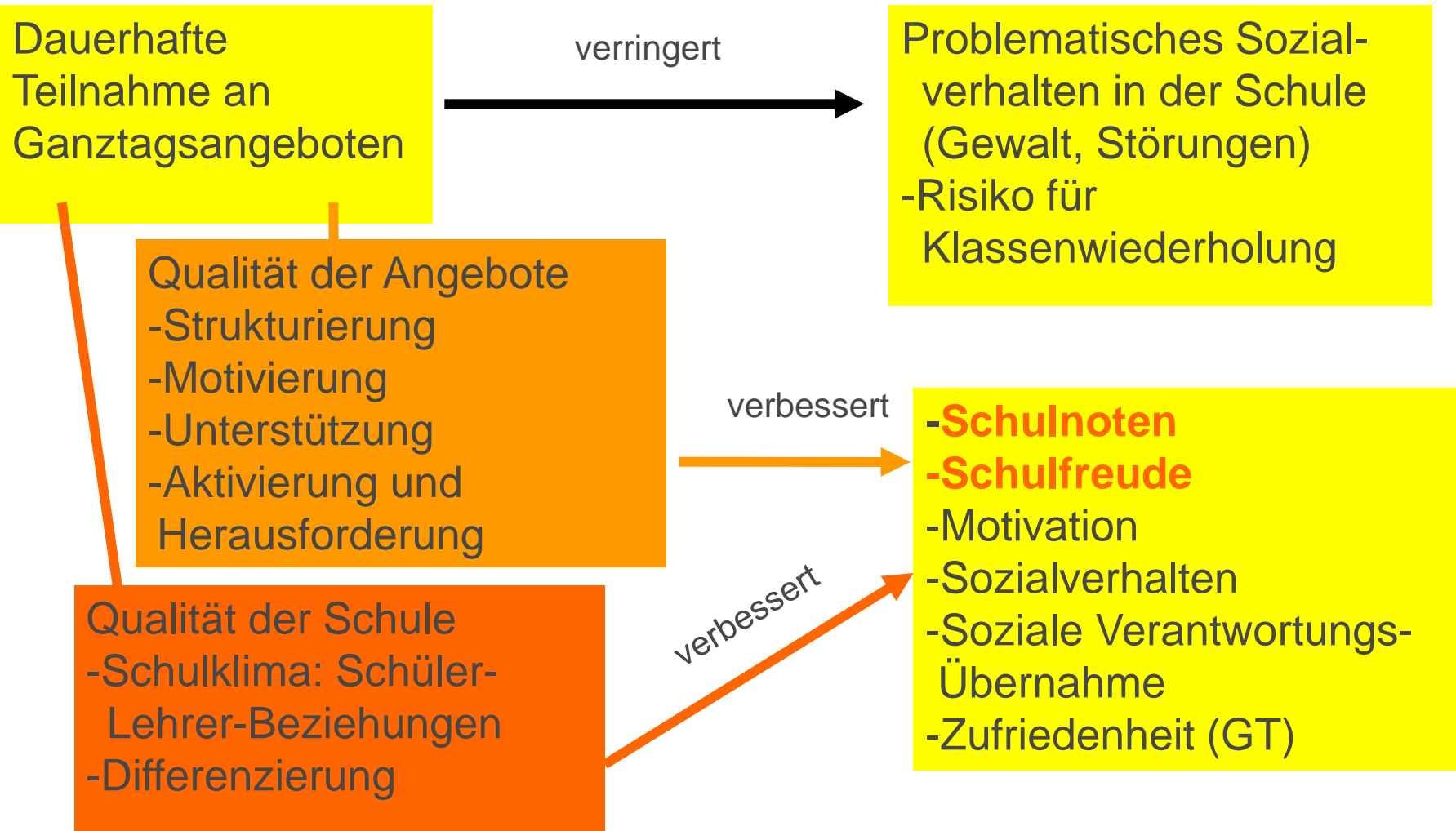
- Qualitätsbegriff
- Erfolgsfaktoren der Qualitätsentwicklung
- Strategien der Schulentwicklung und deren Passung

## 2. Schulentwicklung und deren Evaluation im Sprachbereich: Erfahrungen aus der Ganztagschulforschung (StEG)

## 3. Konzepte und Standards der Evaluierung für Qualitätsentwicklung in Schulen

# Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen (StEG)



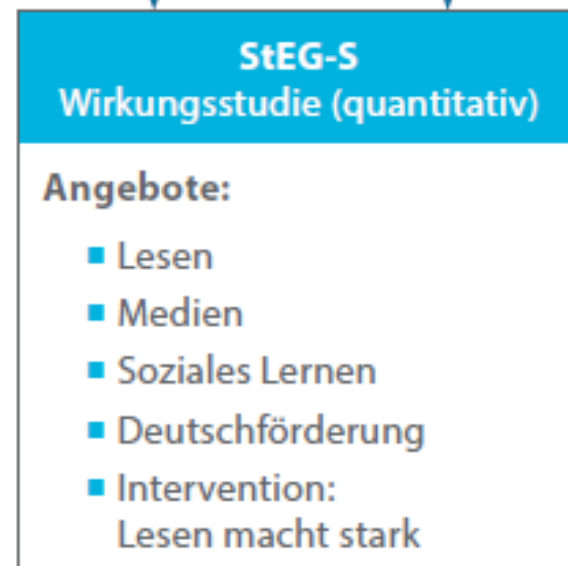






50 Schulen  
1468 SuS

16 Schulen  
637 SuS



## Zielvariablen

**LESEVERSTEHEN** ist die Fähigkeit gelesene Worte und deren inhaltliche Bedeutung anhand eines Netzwerkes gesammelter Wort-Objekt- oder Wort-Phänomen-Verknüpfungen kognitiv zu erfassen, einzuordnen und sinnvolle Einheiten zu bilden, die helfen den jeweiligen Satz und Text zu verstehen.

**LESEMOTIVATION** (auch: Lernzielorientierung) bezieht sich auf die Motivation, die eigenen Lesefähigkeiten zu verbessern.

**LESESELBSTKONZEPT** ist die Vorstellung über die eigenen Lesefähigkeiten.

Ich finde, meine Betreuerin /mein Betreuer ...

**[7. Individuelle Anerkennung]**  
... schätzt meine Fähigkeiten.

Ich finde, meine Betreuerin /mein Betreuer ...

**[1. Partizipation]**  
... geht auf unsere Vorschläge ein



## Schüler helfen Schülern

5. Klässler bearbeiten  
(Haus-)Aufgaben in  
Tandems/Gruppen

8./9./10.-Klässler  
unterstützen 5. Klässler  
(Peer Mentoring)

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

**Konzeptionsphase**

**Erprobungsphase**

**Umsetzungsphase**

**Selbstständige Umsetzung**

Okt 2016 – Feb 2017 – Juni 2017

Aug 2017 – Feb 2018 – Juli 2018

Aug 2018 – Feb 2019 – Juli 2019



- Erarbeitung eines schul-spezifischen Konzepts (Arbeitsgruppe)
- Fachtag am DIPF
- Ziel: Beschluss der Schulkonferenz

- Einführung des Mentorings (Kl. 5)
- wissenschaftl. Begleitung
- Optimierung (Arbeitsgruppe)

- Fortführung
- Wissenschaft tritt in Hintergrund

- Selbstständige Fort-führung des Konzepts
- Ggf. Ausweitung (Kl. 6)
- Rückzug der Wissenschaft

# Gliederung

## 1. Qualitätsentwicklung an Schulen:

- Qualitätsbegriff
- Erfolgsfaktoren der Qualitätsentwicklung
- Strategien der Schulentwicklung und deren Passung

## 2. Schulentwicklung und deren Evaluation im Sprachbereich: Erfahrungen aus der Ganztagschulforschung (StEG)

## 3. Konzepte und Standards der Evaluierung für Qualitätsentwicklung in Schulen

# Paradigmen der Evaluation

## 1. Evaluation als Überprüfung der Zielerreichung

= systematische empirische, wissenschaftlich fundierte Analyse der Maßnahmen und Resultate von Institutionen, Projekten oder Programmen

zum Zweck der Bewertung von Effektivität (Grad der Erreichung vorgegebener oder selbstgesetzter Ziele) und Effizienz (Verhältnis von Ressourcen und Zielerreichung)

als Grundlage für praktische Entscheidungen

# Paradigmen der Evaluation

## 2. Evaluation als Wirkungsforschung (z.B. Rost)

= Nachweis der Wirksamkeit einer Maßnahme oder eines Programms

durch experimentelle oder quasi-experimentelle Studien,

nach anerkannten Standards der empirischen Forschung

(d.h. zum Beispiel: möglichst mit Kontrollgruppendesign)

# Paradigmen der Evaluation

## 3. Evaluation als entwicklungsbegleitender Bewertungsprozess (z.B. Rolff, Posch, Altrichter)

= Professionelle Reflexion von Veränderungen (Qualität des Prozesses oder des Ergebnisses) anhand von (mehr oder weniger expliziten) Kriterien.

# Standards for Educational Accountability Systems

1. **Erwartungen** sollen für alle Beteiligten **transparent** und verständlich gemacht werden
2. Evaluation soll unterschiedliche Arten von Daten aus unterschiedlichen Quellen beinhalten (**Multi-Perspektivität**)
3. Evaluation soll Daten enthalten über die Leistungen der Schüler, der Institution, und der Administration (**Mehr-Ebenen-Struktur**)
4. Evaluation soll Daten von allen Schülern beinhalten – auch von Gruppen, die schwer zu testen sind (**Mehr-Gruppen-Design**)
5. Die Gewichtungen – zB zwischen unterschiedlichen Testinhalten und verschiedenen Informationsquellen – sollen explizit gemacht werden (**Multi-Kriterialität**)
6. Regeln, nach denen erfolgreiches Abschneiden von einzelnen Schülern und Schulen ermittelt wird, sollen so entwickelt werden, dass **Fehlurteile vermieden** werden (Berücksichtigung von Meßfehlern, Schätzfehlern und Schülerfluktuation)

# Zentrale Aspekte einer Evaluierung

1. Beteiligung aller Stakeholder
2. Abklärung von Zielen der Evaluation
3. Abklärung von Qualitätskriterien (Prozess- und Ergebnisqualität)
4. Definition der Zielpopulation (Institutionen, personen)
5. Design passend zu den Zielen:  
Formativ/summativ?  
Wirkungsnachweis/Prüfung der Zielerreichung?  
→ Beobachtendes vs längsschnittliches vs. experimentelles  
Design
6. Mess-Instrumente müssen zuverlässig, valide und sensitiv sein.
7. Die Stichprobe muss repräsentativ, ausreichend groß und konstant beteiligt sein.
8. Arten des Feedbacks müssen abgesprochen werden