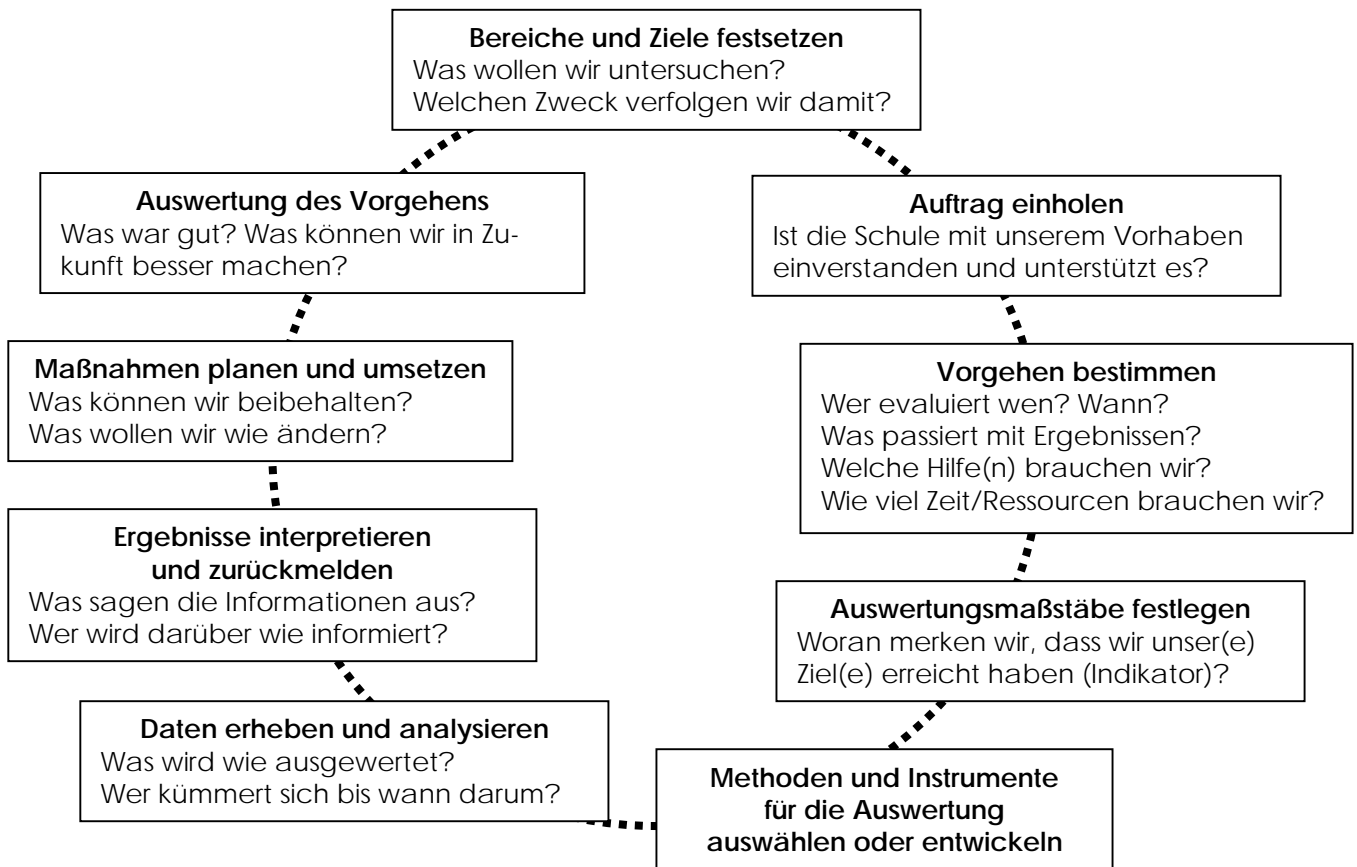


# Selbstevaluation – wie geht das?

Kirsten Schroeter

## Ablaufschritte einer Selbstevaluation

Die Auswertung der eigenen Arbeit im Sinne einer Selbstevaluation ist kontinuierlich – man kann die Auswertung auch als einen Kreislauf von verschiedenen Schritten verstehen (s. u.). Welche Schritte gilt es zu gehen?



Am Anfang steht die Entscheidung darüber, welchen Bereich der eigenen Arbeit man mit welchem Ziel genauer unter die Lupe nehmen möchte. Er wird in der Regel mit dem eigenen Projektvorhaben zusammenhängen – wenn man eine neue Unterrichtsmethode einführt, interessieren einen die Reaktionen der Schüler/-innen und die Effekte für ihren Lernprozess, wenn man Streitschlichtung an einer Schule initiiert, möchte man mehr über den Umgang mit Konflikten bei den Lehrer/-innen, Schüler/-innen und vielleicht sogar bei den Eltern erfahren. Der ausgewählte Bereich sollte also relevant für die eigene Arbeit sein – aber er sollte auch und gerade, wenn man

sich zum ersten Mal mit Selbstevaluation beschäftigt, überschaubar und damit zu bewältigen sein. Wie viel Zeit steht für Selbstevaluation in unserer Schule zur Verfügung? Welche Ressourcen und welches Wissen darüber haben wir schon und wo brauchen wir ggf. Unterstützung? Diese Fragen sollten gleich zu Beginn realistisch diskutiert werden.

Es empfiehlt sich, transparent vorzugehen und frühzeitig zu klären, wie die Schule von dem erfährt, was Sie planen, damit Sie in jedem Falle deren Einverständnis haben. Wenn beispielsweise eine Projektgruppe eine Selbstevaluation plant, sollte sie sich ausdrücklich einen Auftrag dafür einholen, indem sie das Vorhaben in der Gesamtkonferenz vorstellt und dort die notwendige Zustimmung bekommt. Manchmal kann es nötig sein, sich mehrfach einen Auftrag geben zu lassen – zunächst dafür, eine Selbstevaluation zu planen, dann aber auch, wenn die konkrete Umsetzung feststeht.

Der dritte Schritt erfordert, die Verantwortlichkeiten festzulegen. Wenn die Ziele der Projektgruppe formuliert sind, geht es darum zu bestimmen, woran man das Erreichen der Ziele festmachen möchte – die sogenannten Indikatoren (Anzeiger) sind zu finden. Erst dann kann überlegt werden, mit welcher Methode diese Indikatoren möglicherweise gemessen werden könnten.

Wenn die Methode eingesetzt wurde, müssen die erhobenen Daten ausgewertet werden. Dann liegen die Ergebnisse vor – und wollen verstanden und interpretiert werden. Dieser wichtige Schritt erfordert oft auch viel Zeit – vielleicht macht man sich zunächst in einer Projektgruppe Gedanken darüber und plant dann, wie die Ergebnisse mit der größeren Schulöffentlichkeit diskutiert werden können. Dazu gehört auch, die Ergebnisse in angemessener Form zu dokumentieren.

Erst nach der Diskussion und einer Verständigung über die Bedeutung der Ergebnisse kann über mögliche Maßnahmen nachgedacht werden – was soll beibehalten und was soll wie verändert werden? Schließlich sollte die Selbstevaluation überdacht werden: War das Vorgehen passend für die Schule? Was lief gut und wo würden sich die Beteiligten Veränderungen wünschen bei einer nächsten Auswertung der eigenen Arbeit?

Nicht immer lassen sich diese Phasen der einzelnen Ablaufschritte klar voneinander trennen; sie zu kennen hilft aber dabei, im Schulentwicklungsprozess die Orientierung zu behalten.

## Ziele formulieren und Indikatoren bestimmen

Einer der wichtigsten Schritte zu Beginn eines (Selbstevaluations-)Vorhabens ist die Formulierung von Zielen. Das klingt zunächst trivial – schließlich entsteht ein Vorhaben meist aufgrund einer Idee dessen, was man erreichen möchte. Dennoch verstecken sich dahinter in der Regel viele (Teil-)Ziele, die man im Laufe der Arbeit leicht aus den Augen verlieren kann. Erst anhand der Ziele aber kann überlegt werden, wie das Erreichen jedes einzelnen Zieles überprüft werden könnte – die sogenannten Indikatoren werden bestimmt.

Ein Beispiel:

Eine Projektgruppe an der Schule nimmt sich vor, Streitschlichtung an ihrer Schule einzuführen. Dieses Projektziel ist vermeintlich leicht zu überprüfen – sollte es im nächsten Schuljahr an dieser Schule Streitschlichter/-innen geben, ist offensichtlich, dass sie ihr Ziel erreicht haben. Hinter diesem Projekt verbergen sich bei genauerer Diskussion aller Beteiligten aber ganz verschiedene (Teil-)Ziele:

- die Fähigkeit der Schülerinnen und Schüler fördern, Konflikte konstruktiv zu lösen
- weniger gewalttätige Vorfälle in den Pausen erleben
- besseres Arbeiten im Unterricht ermöglichen
- Lehrer/-innen verwenden weniger Zeit auf die Lösung von Konflikten
- angenehmeres Klima

Um bewerten zu können, ob die Projektgruppe im Laufe des Schuljahres diesen zahlreichen Zielen näher kommt oder sie erreicht, ist es im nächsten Schritt notwendig zu bestimmen, an welchen Anzeichen (oder auch Indikatoren) sie dies feststellen können. In den meisten Fällen sind mehrere Indikatoren denkbar. Bezogen auf dieses Beispiel:

- Schüler/-innen kennen Methoden der konstruktiven Konfliktlösung
- das Streitschlichtungs-Angebot ist an der Schule bekannt
- das Streitschlichtungs-Angebot wird von Schüler/-innen wahrgenommen
- Konflikte werden im Gespräch ausgetragen
- es gibt weniger körperliche Auseinandersetzungen in der Pause
- die Zeit für Konfliktregelungen im Unterricht nimmt aus Sicht der Lehrer/-innen und Schüler/-innen ab usw.

Für die Untersuchung von schulischer Qualität bestehen mittlerweile einige, zum Teil sehr umfassende Indikatorensysteme, an denen sich Projektgruppen orientieren können, um einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten zu erhalten. Zu nennen ist das europäische Socrates-Projekt „Evaluation der Qualität von Schule und Unterricht“, bei dem 101 Schulen aus 18 Ländern beteiligt waren sowie das Projekt „International Network of Innovative School Systems“ der Bertelsmann Stiftung, das sich an den Erfahrungen aus Schottland orientiert, wo 1996 das Indikatorensystem „How good is our school?“ veröffentlicht wurde. Dieses System zielt auf eine „gemeinsame Sprache über die Qualität von Schule“ (Stern u. Döbrich, 1999, S. 8) mit Beteiligung aller. Es enthält 7 Schlüsselbereiche, für die es jeweils eine Anzahl von Qualitätsindikatoren gibt, die anhand von 4 Bewertungsstufen beurteilt werden können: Curriculum, Erreichen von Lernzielen, Lehren und Lernen, Betreuung von Schüler/-innen, Ethos, Ressourcen sowie Schulmanagement, Leitung und Qualitätssicherung.

Wie kann man nun spezifisch „Demokratische Schulkultur“ und „Demokratische Handlungskompetenzen“ untersuchen? Im Rahmen des BLK-Programms „Demokratie lernen & leben“ hat das Deutsche Institut für Internationale Pädagogische Forschung für die beiden Hauptziele des Programms, die in der externen Evaluation erfasst werden sollen, einen Kriterienkatalog erarbeitet. Für vier Zielebenen (politische Kompetenzen, soziale und Selbstkompetenzen, schulische Partizipation und Integration der Schule in ihr Umfeld) werden zahlreiche Kriterien formuliert – diese können auch für die Selbstevaluation Anhaltspunkte bieten.

Wenn die Projektgruppe sich einig ist, mittels welcher Indikatoren der eigene Fortschritt festgestellt werden kann, stellt sich die Frage, mit welcher Methode ein Indikator am besten gemessen werden kann?

#### DOWNLOAD:

Arbeitsblatt Ziele formulieren und Indikatoren bestimmen (s.u.)

### Methodenübersicht

Grundsätzlich können drei verschiedene methodische Zugänge unterschieden werden, wenn die eigene Arbeit ausgewertet wird:

Viele verbinden mit (Selbst-)Evaluation die Durchführung von Befragungen – sie denken vor allem an Fragebögen, von denen es zu verschiedenen Bereichen des schulischen Lebens bereits zahlreiche bestehende Instrumente gibt. Zum Teil entwickeln Projektgruppen aber auch eigens für ihre Fragestellung einen Fragebogen. Zur Methode der Befragung gehört aber auch die Durchführung von Interviews oder Gruppendiskussionen, die mehr oder weniger stark strukturiert sein können. Eine weitere methodische Möglichkeit sind Beobachtungen, bei denen auf sichtbare Verhaltensweisen geachtet wird. Der dritte methodische Zugang ist die Dokumentenanalyse – anstatt neue Informationen durch eine Befragung oder eine Beobachtung zu erheben, schaut

man sich bereits vorliegende Daten über die Schule (Schulprogramm, Arbeitsergebnisse, Schulnoten, Absolvent/-innenzahlen etc.) an und versucht, daraus Rückschlüsse für die eigene Fragestellung zu ziehen.

Unabhängig von der gewählten Methode ist frühzeitig daran zu denken, wie die Ergebnisse in die weitere Schulöffentlichkeit gelangen (Ergebnisse rückmelden) und wie die eigenen Sichtweisen noch um eine Außensicht bereichert werden können.

In diese drei Kategorien können im Grunde alle Verfahren eingeordnet werden – dennoch lohnt der Hinweis auf (Groß-)Gruppenverfahren, kreative Verfahren und Verfahrensweisen, die insbesondere mit und für Schüler/-innen geeignet sind.

Zu all diesen Verfahren erhalten Sie im Bereich Demokratie-Bausteine auf der Homepage [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de) Materialien und Hinweise – sie sind zur Zeit in Arbeit und werden laufend ergänzt. Beteiligte des BLK-Programms „Demokratie lernen & leben“ können sich darüber hinaus gerne zu allen Fragen der Selbstevaluation von der Koordinierungsstelle (Kontakt: Kirsten Schroeter, [schroeter@blk-demokratie.de](mailto:schroeter@blk-demokratie.de)) beraten lassen.

#### DOWNLOAD:

Methoden der Selbstevaluation – eine Übersicht (s.u.)

#### Literatur-Tipps

**Altrichter, H. & Posch, P. (1998): Lehrer erforschen ihren Unterricht. Eine Einführung in die Methoden der Aktionsforschung. Bad Heilbronn: Julius Klinkhardt**

Die Aktionsforschung sieht Lehrerinnen und Lehrer als Praktiker/-innen, die die eigene Unterrichtspraxis erforschen und entwickeln. Das Buch gibt Anleitung zum "Tagebuch" als Begleiter dieses Prozesses, zum Entdecken eigener Forschungsfragen, zu Methoden der Datensammlung und -analyse, zur Entwicklung und Erprobung von Handlungsstrategien, zur Kommunikation der Forschungsergebnisse und kollegialer Zusammenarbeit.

**Burkhard, C. & Eikenbusch, G. (2000): Praxishandbuch Evaluation. Berlin: Cornelsen**

Das Buch will Lehrer/-innen alltagsorientierte Konzepte und Verfahren zur Evaluation des Unterrichts vermitteln. Es definiert interne und externe Evaluation, stellt Prozessschritte, Bereiche, Funktionen und Grundsätze der Evaluation vor. Es bietet ein Spektrum an Methoden und Übungen und gibt Anleitung zur Konstruktion eines Fragebogens.

**Stern, C. & Döbrich, P. (Hrsg.) (1999): Wie gut ist unsere Schule? Selbstevaluation mit Hilfe von Qualitätsindikatoren. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung**

Der Band entstand aus dem Projekt „International Network of Innovative School Systems“ und orientiert sich an den Erfahrungen aus Schottland. Das vorgestellte System zielt auf eine „gemeinsame Sprache über die Qualität von Schule“ mit Beteiligung aller. Es enthält 7 Schlüsselbereiche, für die es jeweils eine Anzahl von Qualitätsindikatoren gibt, die anhand von 4 Bewertungsstufen beurteilt werden können: Curriculum, Erreichen von Lernzielen, Lehren und Lernen, Betreuung von Schüler/-innen, Ethos, Ressourcen sowie Schulmanagement, Leitung und Qualitätssicherung. Die Qualitätsindikatoren werden vorgestellt, und ihr Einsatz wird anhand von praktischen Beispielen erläutert.

**Internet-Links:**

[www.ifs.uni-dortmund.de/WZK-neu/index.htm](http://www.ifs.uni-dortmund.de/WZK-neu/index.htm)

Das Institut für Schulentwicklungsforschung an der Universität Dortmund bietet hier einen Werkzeugkasten an. Viele der Instrumente, die zum Download zur Verfügung stehen, sind direkt in Schulen entwickelt worden.

<http://www.learn-line.nrw.de/angebote/uekontaktschulen/medio/Arbeitshilfen/EvSel.htm>

Das Landesinstitut Nordrhein-Westfalens bietet auf dieser Seite etliche Arbeitshilfen für die schulische Selbstevaluation an.

[www.qis.at](http://www.qis.at)

Diese kontinuierlich aktualisierte Seite des österreichischen Projektes „Qualität und Schule“ bietet in seinem Methodenpool eine Vielzahl von Fragebögen und offenen Methoden, die detailliert beschrieben werden.

Autorin: Kirsten Schroeter  
Stand: August 2003

## Download 1: Raster für die Planung einer Selbstevaluation

Ziel des Vorhabens
--------------------

Arbeitsschritt	Teilziel 1	Teilziel 2	Teilziel 3
Teilziel formulieren Ein gutes Ziel ist „smart“ (spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch, terminiert)!			
Mögliche „Anzeiger“ (Indikatoren) formulieren Woran konkret erkennen wir die Erreichung des Teilziels?			
Ggf. Erfolgskriterium festlegen Ab wann wäre die Erreichung des Ziels erfolgreich?			
Verfahren auswählen Welche Vorgehensweise passt zur Erfassung der Indikatoren?			
Teilnehmer/innen der Evaluation Wer wird evaluiert?			
Verantwortung für die Durchführung			
Zeitpunkt der Durchführung			

Quelle: [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de), Demokratie-Baustein „Selbstevaluation – wie geht das?“

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“, 21.04.2004

Arbeitsschritt	Teilziel 1	Teilziel 2	Teilziel 3
Verantwortung für Auswertung und Dokumentation			
Zeitpunkt der Auswertung und Dokumentation			
Form der Dokumentation			
Rückmeldung an			
Form der Rückmeldung			
Verantwortung für die Rückmeldung			
Zeitpunkt der Rückmeldung			
Erkenntnisse und Konsequenzen Welche Folgerungen ziehen wir aus der Evaluation?			

Quelle: [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de), Demokratie-Baustein „Selbstevaluation – wie geht das?“

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“, 21.04.2004



## Download 2: Methoden der Selbstevaluation

Eine Übersicht

Wie entscheidet man sich für eine Methode? Und wie findet man die „richtige“ Methode für die Auswertung der eigenen Arbeit? Selbstevaluation kann mit vielen verschiedenen Verfahren geschehen – um auswählen zu können, muss man zunächst die Vielfalt der Möglichkeiten kennen, um dann zu prüfen, was für die eigene Situation nützlich sein kann. Die folgende Übersicht soll die methodische Vielfalt verdeutlichen.

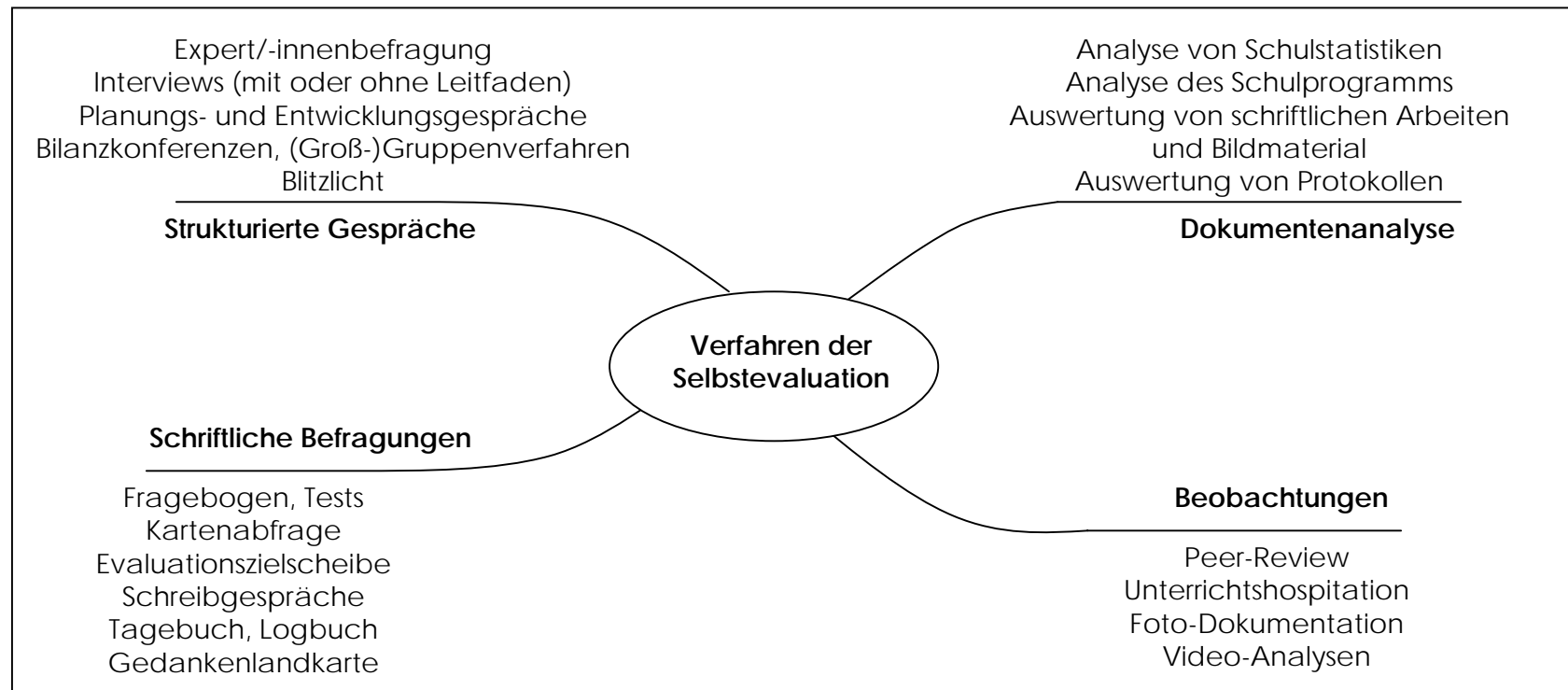


Abb. 1: Übersicht über Verfahren der Selbstevaluation

Quelle: [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de), Demokratie-Baustein „Selbstevaluation – wie geht das?“

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“, 21.04.2004

Auf der linken Seite der Abbildung sind Verfahren, die mit Befragungen arbeiten, aufgeführt, zum einen in Form von mehr oder weniger stark strukturierten Gesprächssituationen mit einer oder mehreren Personen bis hin zum gesamten Kollegium, zum anderen in Form von schriftlichen Befragungen wie dem „klassischen“ Evaluationsinstrument Fragebogen. Neben Befragungen sind außerdem Verfahren der Beobachtung und der Dokumentenanalyse verzeichnet. Detailliertere Information und Arbeitsmaterialien zu den einzelnen Methoden sowie zu kreativen Verfahren und Verfahren, die insbesondere für und mit Schüler/-innen geeignet sind, finden Sie bei den laufend aktualisierten Demokratie-Bausteinen zu Selbstevaluation unter [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de).

### Auswahl von Verfahren – eine Orientierungshilfe

Bei der Auswahl von Verfahren gibt es keine Patentrezepte – einige hilfreiche Fragen seien im folgenden aber zusammengestellt (in Anlehnung an Eikenbusch 1997, S. 30):

- Welches Verfahren interessiert uns? Welches Verfahren weckt die Neugier und regt an?
- Welches Verfahren ist von möglichst vielen durchführbar und auszuwerten? Welches Verfahren bringt uns besonders ins Gespräch?
- Welches Verfahren liefert zügig Ergebnisse zu den Fragestellungen, die uns interessieren?
- Welches Verfahren können wir (vom zeitlichen und personellen Aufwand her) bewältigen?
- Welches Verfahren passt zu unserer Schulkultur? Welches Verfahren ist akzeptiert?
- Welches Verfahren verspricht, auch in der alltäglichen Arbeit einsetzbar zu sein?

Autorin: Kirsten Schroeter

### Literaturverzeichnis:

Eikenbusch, G. (1997): Der kleine Methodenkoffer. Evaluation kann man nicht einfach nachmachen – man muss sie aber auch nicht jedes Mal neu erfinden. Pädagogik 5, 30-34.

Quelle: [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de), Demokratie-Baustein „Selbstevaluation – wie geht das?“

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“, 21.04.2004

## Download 3: Ziele formulieren und Indikatoren bestimmen

Grundbaustein der Selbstevaluation

Zu Beginn eines jeden Vorhabens gilt es, sich Ziele zu setzen. Sich zu fragen, was man erreichen möchte und wie man erkennen wird, ob man diese Ziele erreicht hat, ist ein Grundbaustein jeglicher Selbstevaluation. Die folgenden Informationen sind als erste Hilfestellung für diesen Schritt gedacht und bieten Anregungen für die Ableitung von Zielen, ihre Formulierung und die Bestimmung von Indikatoren bzw. Anzeichen dafür, inwieweit die gesteckten Ziele erreicht wurden.

Zur Ableitung von Zielen ist es sinnvoll, sich die Ausgangslage, die aktuelle Situation vor Augen zu führen und ggf. Einigkeit darüber herzustellen, welche Bereiche als veränderungsbedürftig angesehen werden. Aufgrund einer systematischen Stärken-Schwächen-Analyse, bei der möglichst viele Sichtweisen zum Tragen kommen sollten, können dann Ziele abgeleitet werden – die Kommunikation über die Ausgangslage und die gemeinsame Vereinbarung von Zielen ist dabei nicht eine lästige Hürde auf dem Weg zur eigentlichen Arbeit, sondern selbst schon ein wertvoller Schritt.

Bei der Zielformulierung ist wichtig: Ein Ziel ist nicht zu verwechseln mit einer Aktivität oder Maßnahme zur Zielerreichung, sondern beschreibt einen Zustand. Ein Beispiel: Ein Innovationsteam in einer Schule stellt bei der Analyse von Stärken und Schwächen fest, dass viele Kolleg/-innen sich als Einzelkämpfer erleben, ungern Zeit im Lehrer/-innenzimmer verbringen und mit der Stimmung dort eher unzufrieden sind. Darauf basierend formuliert das Team als ein Ziel: „Im Kollegium wird ein wertschätzender Umgang miteinander gepflegt“ (und nicht: „Wir führen eine Fortbildung zur kollegialen Zusammenarbeit durch“).

Für die Zielformulierung kann man sich an folgenden Leitlinien orientieren:

- Das Ziel ist positiv formuliert
- Das Ziel ist sinnvoll und motivierend
- Das Ziel ist realistisch und erreichbar
- Das Ziel kann durch aktive Handlungen erreicht werden
- Das Ziel ist konkret und messbar
- Das Ziel bestimmt die Vorgehensweise, seine Erreichung liegt in der Verantwortung derjenigen, die es sich gesetzt haben
- Das Ziel ist zeitlich determiniert

Bisweilen werden diese Anforderungen an die Zielformulierung auch kurz und knapp mit dem Akronym „SMART“ zusammengefasst – es lohnt sich, die eigenen Ziele in Hinblick darauf durchzugehen und ggf. zu korrigieren.

Zielformulierung: SMART	
S	Spezifisch
M	Messbar
A	Aktionsorientiert
R	Realistisch
T	Terminiert

Unter Umständen verbergen sich hinter einem Ziel mehrere Teilziele, die dann gesondert formuliert werden sollten. Selbstverständlich gilt es bei mehreren Zielen, Prioritäten zu setzen und ggf. zwischen MUSS- und KANN-Zielen zu unterscheiden.

### Indikatoren bestimmen

Erst wenn die Ziele präzise und positiv formuliert werden, können die Indikatoren bestimmt werden. Indikatoren (Anzeiger) sind messbare Anzeichen dafür, inwieweit das Ziel erreicht wurde. In der Regel gibt es für jedes Ziel eine ganze Reihe von Indikatoren. Für das oben genannte Beispiel könnte dies so aussehen:

<b>Ziel</b> <i>Was möchten wir erreichen?</i>	<b>Indikator</b> <i>Woran können wir erkennen, dass wir das Ziel erreicht haben?</i>
Im Kollegium wird ein wertschätzender Umgang miteinander gepflegt.	Lehrer/-innen sind gern im Lehrer/-innenzimmer. Lehrer/-innen schätzen die Atmosphäre im Lehrer/-innenzimmer. Lehrer/-innen fragen sich gegenseitig nach ihrer Arbeit. usw.

Nach diesem Schema kann für jedes Ziel nach konkreten Indikatoren gesucht werden.

Autorin: Kirsten Schroeter