

I. Eine Einführung ins Thema	9
1. Eine Schule hat's versucht. – Ein Fallbeispiel	10
2. Was ist Evaluation?	13
2.1 Eine erste Annäherung	13
2.2 Alle Tätigkeiten folgen einem Kreislauf	14
2.3 Was kann evaluiert werden? Es gibt unterschiedliche Evaluationsgegenstände	17
2.3.1 Reflexion einzelner Handlungen (Individualfeedback)	17
2.3.2 Die Evaluation größerer sozialer und organisatorischer Einheiten (Schulqualitätsrecherchen)	19
2.4 Wer evaluiert wen? Fremdevaluation oder Selbstevaluation?	20
2.5 Warum wird evaluiert? Funktionen und Zwecke	23
2.6 Evaluation als Prozess und Entwicklung	24
2.7 ‚Emotionaler Tiefgang‘ und Konfliktzonen interner Evaluation	28
2.8 Einwände gegen die Evaluation schulischer Arbeit	33
3. Schul- und Qualitätsprogramme als Instrumente zur Koordinierung von Entwicklung und Evaluation	35
3.1 Was heißt ‚Schulprogramm‘?	35
3.1.1 Erwartungen an Schulprogramme	35
3.1.2 Begriffsbestimmung	36
3.1.3 Mögliche Inhalte von Schul- oder Qualitätsprogrammen	36
3.1.4 Gründe für das bildungspolitische Interesse an Schulprogrammen	41
3.2 Das Konzept des Qualitätsprogramms in Rheinland-Pfalz	44
3.3 Die Grundfragen der Arbeit an Qualitätsprogrammen	48
3.4 Die Vorgabe von verpflichtenden Entwicklungsthemen	51
II. Leitfaden zur Selbstevaluation an Schulen	53
4. Ziele klären	54
4.1 Motive zur Beteiligung an Entwicklung und Evaluation	55
<i>METHODE 1: Analyse von Entwicklungsbedingungen und -motiven</i>	61
4.2 Ebenen der Evaluation	62
4.3 Evaluationsthemen bestimmen	64
4.3.1 Quellen für Evaluationsthemen	64
4.3.2 Gesichtspunkte bei der Auswahl von Evaluationsthemen	64
4.3.3 Merkmale guten Unterrichts	68
4.3.4 Entscheidungsbereiche im Bildungswesen	69
4.4 Die Konkretisierung von Zielen und Evaluationsindikatoren	71
4.4.1 Ein Verfahren zur Konkretisierung von Zielen und Erfolgsindikatoren	74
<i>METHODE 2: Ziele konkretisieren und Erfolgsindikatoren formulieren</i>	75
4.4.2 Weiterentwicklung von Erfolgsindikatoren	80
<i>METHODE 3: Weiterentwicklung von Evaluationsindikatoren</i>	81

5. Evaluationsvorhaben organisieren und Spielregeln klären	87
5.1 Ein Konzept für die soziale Organisation von Projekten zur Qualitätsevaluation	90
5.2 Die „soziale Architektur“ von Entwicklungs- und Evaluationsprojekten	92
5.2.1 Funktionen in Entwicklungs- und Evaluationsprojekten	93
5.2.2 Steuergruppen – Zusammensetzung und Aufgaben	97
5.2.3 Erfahrungen mit Steuergruppen in Schulentwicklungsprozessen	99
5.2.4 Beispiele für die Stellung von Steuergruppen in Entwicklungsprozessen	101
5.3 Kontrakte, Beauftragungen und Vereinbarungen	109
5.3.1 Funktionen von Kontrakten und Beauftragungen	110
5.3.2 Inhalte von Kontrakten	111
5.3.3 Beispiele für Kontrakte	111
5.4 Moderation und Projektmanagement in Evaluationsprojekten	122
5.4.1 Projektmanagement	122
5.4.2 Die Arbeitsfähigkeit von Gruppen durch Moderation unterstützen	125
METHODE 4: <i>Checkliste für die Sitzungsmoderation</i>	125
METHODE 5: <i>Vereinbarung von Gruppenfunktionen</i>	126
METHODE 6: <i>Erstellung einer Tagesordnung</i>	127
METHODE 7: <i>Themenspeicher</i>	128
METHODE 8: <i>Vereinbarung von Arbeitsregeln</i>	130
METHODE 9: <i>Aufgabencheck zu Sitzungsbeginn</i>	131
METHODE 10: <i>Reflexion des Arbeitsprozesses und Meta-Kommunikation</i>	131
METHODE 11: <i>Checkliste für Pädagogische Konferenzen</i>	132
5.4.3 Zeitmanagement	135
5.5 Methoden zur Situationsklärung	135
METHODE 12: <i>Projektumfeldanalyse</i>	136
METHODE 13: <i>Kräftefeld-Analyse</i>	140
6. Feedback einholen und Evaluationsdaten sammeln	143
6.1 Worauf achten beim Einholen von Evaluationsdaten?	143
6.2 Methoden der Selbstevaluation	150
6.2.1 Fragebogen, Tests und schriftliche Rückmeldungsbögen	153
6.2.2 Kurz-Rückmeldeverfahren	159
METHODE 14: <i>One-Minute-Paper</i>	160
METHODE 15: <i>„Lehrerzeugnis“</i>	161
METHODE 16: <i>Rückmeldeverfahren ‚Schwarzes Brett‘</i>	162
METHODE 17: <i>Evaluationszielscheibe</i>	163
METHODE 18: <i>Rückmeldeverfahren ‚Theaterrezension‘</i>	164
6.2.3 Interviews	164
6.2.4 Kommunikative Rückmeldeverfahren	169
METHODE 19: <i>Rollen verhandeln</i>	172
METHODE 20: <i>Kurzreflexion (+/-/?-Methode)</i>	173
6.2.5 Moderierte Workshops zur Datengewinnung und -verarbeitung	174
METHODE 21: <i>Analysegespräch in einer Gruppe</i>	175
METHODE 22: <i>SWOT-Analyse</i>	177

6.2.6	Beobachtungen	178
	METHODE 23: <i>Benimm-Regeln bei Unterrichtsbesuchen</i>	179
	METHODE 24: <i>Frageliste für eine halbstrukturierte Beobachtung</i>	182
6.2.7	Verfahren der Lernerfolgsüberprüfung	183
6.2.8	Sammlung und Analyse bereits vorhandener Daten	189
7.	Daten auswerten, interpretieren und Konsequenzen ziehen	191
7.1	Aus Daten Sinn gewinnen	191
	METHODE 25: <i>Kategorien bilden und Daten kodieren</i>	196
7.2	Von Interpretationen zu Handlungskonsequenzen	198
	METHODE 26: <i>Nominelle Gruppen-Technik (NGT)</i>	202
7.3	Gesichtspunkte für die Gestaltung von Interpretations- und Weiterentwicklungsprozessen	206
7.3.1	Ausgangspunkte und Bewertungskriterien darlegen	206
7.3.2	Die Argumentation verständlich und nachvollziehbar aufbauen	210
	METHODE 27: <i>Die Leiter des Schließens</i>	210
7.3.3	Beteiligung der Betroffenen bei Auswertung und Handlungsplanung	212
	METHODE 28: <i>Gesichtspunkte für die Gestaltung einer Feedback-Konferenz</i>	212
	METHODE 29: <i>Vorbereitung der Handlungsplanung durch eine ‚Machbarkeitsstudie‘</i>	213
	METHODE 30: <i>Bilanzkonferenz</i>	215
7.4	Klärung der weiteren Verwendung der Ergebnisse	217
8.	Kommunikation in Evaluationsprozessen	218
8.1	Informationsfluss in der Schule	218
8.1.1	Die zwei Dimensionen der Informationsgestaltung	218
8.1.2	Das Zusammenspiel der Kräfte: Zeit für Information und Austausch	219
8.1.3	Signale für Transparenz	220
8.2	Kollegiales Feedback in der Schule	221
8.2.1	Das Konzept ‚Kritischer Freund‘	222
8.2.2	Hilfreich Feedback geben	223
8.2.3	Feedback in ‚Qualitätsteams‘	226
	METHODE 31: <i>Kollegiales Beratungsgespräch</i>	227
8.3	Konflikte in Schulentwicklungsprozessen	229
8.3.1	Konflikte als Ausdruck von Differenzen	229
8.3.2	Schulentwicklung heißt einen Unterschied machen	233
8.3.3	Konflikte als Ausdruck des Ringens um Einfluss und Status	242
8.3.4	‚Widerstand‘ als Quelle von Information und Energie	245
	METHODE 32: <i>Erinnerungsübung: Beurteilen und beurteilt werden</i>	247
8.3.5	Instrumente zur Analyse und Bearbeitung von Differenzen und Konflikten	251
	METHODE 33: <i>Werte- und Entwicklungsquadrat</i>	251
	METHODE 34: <i>Ein Koordinatensystem der Schulentwicklung</i>	258
8.3.6	Spannungsfelder in Schulentwicklungsprozessen	265

8.4 Fortbildung und Berichterlegung für externe Bezugsgruppen	268
8.4.1 Wissensmanagement durch kollegiale Fortbildung	268
METHODE 35: <i>Pädagogische Hausmesse</i>	270
METHODE 36: <i>Austauschworkshop</i>	271
8.4.2 Veröffentlichung von Evaluationsergebnissen	276
8.5 Meta-Evaluation: Wie geht's das nächste Mal noch besser?	279
METHODE 37: <i>Bilanzkonferenz</i>	280
III. Anhang	282
9. Methodenlernen in der Oberstufe – Erfahrungen mit der Evaluation eines Projektes	282
10. Bestandsaufnahme und Evaluation als Grundlage des Qualitätsprogramms einer Berufsbildenden Schule für Wirtschaft	286
11. Verzeichnis der Kästen und Abbildungen	294
12. Literaturverzeichnis	296