

**Mitteilung**  
**der Landesregierung**

**Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags;  
hier: Denkschrift 2010 des Rechnungshofs zur Haushalts- und  
Wirtschaftsführung des Landes Baden-Württemberg  
– Beitrag Nr. 9: Evaluation an allgemein bildenden Schulen**

Landtagsbeschluss

Der Landtag hat am 25. November 2010 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 14/7009 Abschnitt II):

*Die Landesregierung zu ersuchen,*

- 1. sich durch eine stichprobenhafte Erhebung einen fundierten Überblick über die Kosten der Evaluation an den Schulen zu verschaffen;*
- 2. dem Landtag bis 31. Dezember 2012 über die Entwicklung der Evaluation an Schulen sowie über die Einführung und Umsetzung von Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht zu berichten.*

## Bericht

Mit Schreiben vom 27. Dezember 2012, Az.: I-0451.1, berichtet das Staatsministerium wie folgt:

### 1. Überblick über die Kosten der Evaluation

Der Landtag von Baden-Württemberg hat am 13. Dezember 2006 einstimmig das Gesetz zur Änderung des Schulgesetzes (GBl. S. 378) beschlossen und so die Evaluation rechtlich verankert (§ 114 SchG). Die Schulen sind damit verpflichtet, ihre Schul- und Unterrichtsqualität regelmäßig selbst zu evaluieren und sich in festgelegten Zeitabschnitten einer Fremdevaluation zu unterziehen. Die Durchführung der Fremdevaluation ist als gesetzliche Aufgabe dem als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts errichteten Landesinstitut für Schulentwicklung (LS) übertragen. Die Schule ist verpflichtet, aus dem Fremdevaluationsbericht Zielvorstellungen und Maßnahmen zur Schulentwicklung abzuleiten. Die mit der Fremdevaluation gewonnenen Daten bilden damit eine Basis für den Abschluss von Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht. Entsprechend der Ermächtigung durch das Schulgesetz hat das Kultusministerium eine Rechtsverordnung zur Qualitätsentwicklung und Evaluation erarbeitet, die zum Schuljahr 2008/2009 in Kraft getreten ist.

Insgesamt stehen im Endausbau für diese Aufgabe 280 Deputate zur Verfügung. Hinzu kommen Anrechnungsstunden zur Unterstützung der Schulen beim Einstieg in die systematische Qualitätsentwicklung.

Im Folgenden wird der Ressourceneinsatz auf der Basis dieser Deputate dargestellt. Auf die geforderte stichprobenhafte Erhebung wird verzichtet. Grund dafür ist, dass der Aufwand für die Durchführung der Selbstevaluation und die Initiierung von schuleigenen Qualitätsentwicklungsprojekten im Ermessen der Schulen liegt und nicht weiter reglementiert ist, für die Schulen aber die klare Abgrenzung zwischen den bisherigen und den neu nach § 114 SchG hinzugekommenen Aufgaben nicht möglich ist.

#### a) Unterstützung der Selbstevaluation

In diesem Kontext ist der Begriff „Selbstevaluation“ mit dem Begriff „systematische Qualitätsentwicklung“ gleichzusetzen.

Aus den oben genannten 280 Deputaten werden finanziert: für den Bereich der allgemein bildenden Schulen 83, für den Bereich der beruflichen Schulen 20 Deputate für Fachberaterinnen und Fachberater Schulentwicklung (FBS), die die Schulen bei der Einführung der systematischen Qualitätsentwicklung beraten und begleiten und im Rahmen von Fortbildungen qualifizieren. Darüber hinaus werden 10 Deputate zur Finanzierung der Sachkosten monetarisiert. Zusätzlich stehen allen Schulen einmalig für den Aufbau einer systematischen Qualitätsentwicklung abhängig von der Schulgröße zwischen 2 und 6 Anrechnungsstunden zur Verfügung.

Zudem ist in der Verwaltungsvorschrift „Arbeitszeit der Lehrer an öffentlichen Schulen in Baden-Württemberg“ geregelt, dass Tätigkeiten, die im Rahmen der systematischen Qualitätsentwicklung an den Schulen anfallen, in der Jahresarbeitszeit der Lehrer enthalten sind. 15 % der 1.804 zu leistenden Arbeitsstunden sind für sonstige pädagogische Aufgaben vorgesehen; explizit sind hierbei die Fortbildung, Qualitätssicherung sowie allgemeine Aufgaben wie z. B. die Mitarbeit in Konferenzen und Gremien in der Verwaltungsvorschrift genannt.

#### b) Fremdevaluation

– Optimierungen und Auswirkungen auf die Kosten – Allgemein bildende Schulen

In seiner Mitteilung über die Prüfung des Landesinstituts für Schulentwicklung vom 29. Januar 2010 (Az.: II-0442A00100-0901.9, S. 28) hat der Landesrechnungshof basierend auf Daten aus 2009 die Kosten am LS bei der Fremdevaluation einer einzelnen Schule mit 15.790,62 Euro angegeben.

Die Prozessschritte der Fremdevaluation und das Planungsverfahren am LS wurden seither stetig optimiert. Praxis begleitend werden kontinuierlich Nachsteuerungen zur Passung der Zeitbudgets und zur Optimierung der Instrumente umgesetzt. Demgegenüber stehen jedoch als nicht beeinflussbare Variablen die durch die verfügbaren Schulen (verplanbares Kontingent pro Schuljahr) und die Wohnorte der Evaluatoren vorgegebenen Bedingungen für den Reiseaufwand von Jahr zu Jahr.

Gegenüber dem durch den Landesrechnungshof vorgefundenen Verfahren ist die seit dem Schuljahr 2011/2012 angewandte Verfahrensweiterentwicklung der Fremdevaluation von folgenden Maßnahmen gekennzeichnet:

- den Einsatz von 2er- und 3er-Teams anstelle von 2er- und 4er-Teams,
- die Vergrößerung des Anteils von 2er-Teams durch Verschiebung der Grenze zwischen kleinen und großen Schulen,
- den Einsatz von Onlinefragebogen bei Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern im Vorfeld des Evaluationsbesuchs, dadurch Entlastung der Datenerhebung vor Ort im Rahmen der Interviews mit Reduzierung der Anzahl Interviews und der Anzahl Themenfelder pro Interview. Die Auswertung der Onlinebefragung geschieht in einem Backoffice am LS, dessen Kosten entsprechend den Kosteneinsparungen gegengerechnet werden.

Dadurch konnte in der Summe ein kostengünstigeres Planungsmodell mit durchschnittlich drei Personeneinsatztagen weniger pro Fremdevaluation bei der Einsatzplanung verwendet werden.

Durch eine neue Software gestützte Einsatzplanung wurde zusätzlich eine höhere Auslastung aller Evaluatoren und eine Reduzierung der durchschnittlichen Entfernung zwischen Wohnort und evaluierter Schule erzielt. Beides zusammen erbrachte eine Reduktion der Reisekosten um mehr als 40 % pro Fremdevaluation.

– Durchschnittliche Kosten einer Fremdevaluation – Allgemein bildende Schulen

Landesrechnungshof	Landesinstitut für Schulentwicklung AS					
	2009	Optimierungsgewinn zu 2009		Kostenentwicklung unter Berücksichtigung der Personalkostensteigerungen		
	2009	2011	2012	2011	2012	
jährliche Personalausgaben für eine Person	82.840,02 €	82.840,02 €	82.840,02 €	jährliche Personalausgaben für eine Person	87.890,00 €	87.890,00 €
durchschnittliche Teamstärke	2,50	2,25	2,25	durchschnittliche Teamstärke	2,25	2,25
Evaluationen eines Teams im Jahr	16,00	14,59	15,70	Evaluationen eines Teams im Jahr	14,59	15,70
Anteil Personaleinsatz	12.943,75 €	12.774,66 €	11.868,72 €	Anteil Personaleinsatz	13.553,41 €	12.592,24 €
Reisekosten je Fremdevaluation	828,13 €	564,53 €	483,53 €	Reisekosten je Fremdevaluation	564,53 €	483,53 €
Anteil Qualifizierungskosten	2.018,75 €	1.743,33 €	1.619,70 €	Anteil Qualifizierungskosten	1.837,92 €	1.707,58 €
		204,54 €	131,14 €	Backoffice	217,01 €	139,14 €
	15.790,62 €	15.287,06 €	14.103,09 €		16.172,86 €	14.922,49 €
Effizienzrendite im Vergleich zur Ausgangssituation		<b>3,19%</b>	<b>10,69%</b>			<b>5,50%</b>

Den durch fortlaufende Optimierungen erzielten durchschnittlichen Kosten einer Fremdevaluation sind als Vergleichsgröße die Werte des Landesrechnungshofs aus 2009 gegenübergestellt. Der Effizienzsteigerung durch die Optimierungen des LS stehen Personalkostensteigerungen<sup>1</sup> in Höhe von 885,80 € für 2011 und 819,40 € für 2012 je Fremdevaluation gegenüber<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Für die Personalkosten wurde der vom Landesrechnungshof dargestellte Berechnungsansatz gewählt, der die jährlichen Dienstbezüge und Zuschläge für Beihilfe, Versorgung und Gemeinkosten enthält. Zugrunde gelegt ist wie dort der mittlere Jahresverdienst in der Besoldungsgruppe A 13 des gehobenen Dienstes. Außerdem wurde eine monatliche Zulage für die Evaluatoren von durchschnittlich 342,00 Euro berücksichtigt.

<sup>2</sup> Nach geltender VwV-Kostenfestlegung des MWF.

– Optimierungen und Auswirkungen auf die Kosten – Berufliche Schulen

Die Effizienzsteigerung konnte erzielt werden durch eine fortlaufende Verfahrensoptimierung und eine Software gestützte Verplanung der Wunschtermine. Die zentralen Maßnahmen waren dabei:

- der Einsatz von 2er- und 3er-Teams anstelle von ausschließlich 3er-Teams,
- der Einsatz von Onlinefragebogen bei Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern, um die Anzahl Ratingkonferenzen beim Evaluationsbesuch auf in der Regel drei pro Gruppe zu reduzieren,
- die Reduzierung der Personeneinsatztage pro Fremdevaluation durch Verfahrensoptimierungen,
- verbesserte Tools zur Datenerhebung und -auswertung mit fertigen Fragenpools, die den Aufwand für die schulindividuelle Anpassung der Datenerhebungsinstrumente reduziert haben.

Dadurch kann seit dem aktuellen Schuljahr ein kostengünstigeres Planungsmodell mit durchschnittlich acht Personeneinsatztagen weniger pro Fremdevaluation bei der Einsatzplanung verwendet werden.

Unterstützt wurde diese Entwicklung dadurch, dass ab dem Schuljahr 2010/2011 genügend Evaluatoren für berufliche Schulen am Landesinstitut vorhanden waren, um alle gemeldeten Schulen evaluieren zu können. Durch die Software gestützte Einsatzplanung konnte zusätzlich eine höhere Auslastung aller Evaluatoren und eine Reduzierung der durchschnittlichen Entfernung zwischen Wohnort und evaluierter Schule erzielt werden. Beides zusammen erbrachte eine Reduktion der Reisekosten um mehr als 25 % pro Fremdevaluation.

– Durchschnittliche Kosten einer Fremdevaluation – Berufliche Schulen

Bei den durchschnittlichen Kosten einer Fremdevaluation im beruflichen Bereich sind als Vergleichswerte die Kosten des beim Start der Regelphase vorgegebenen Verfahrens und die in den Kalenderjahren 2011 und 2012 nach den oben genannten Optimierungen erzielten Kosten, sowie die zu erwartenden Ergebnisse für das Schuljahr 2012/2013 nebeneinandergestellt.

Landesinstitut für Schulentwicklung BS								
vorgebenes Verfahren		Optimierungsgewinn zu 2010			Kostenentwicklung unter Berücksichtigung der Personalkostensteigerungen			
	2010	2011	2012	2012/13		2011	2012	2012/13
jährliche Personalausgaben für eine Person	82.840,02 €	82.840,02 €	82.840,02 €	82.840,02 €	jährliche Personalausgaben für eine Person	87.890,00 €	87.890,00 €	87.890,00 €
durchschnittliche Teamstärke	3,00	2,8	2,3	2,3	durchschnittliche Teamstärke	2,80	2,30	2,30
Evaluationen eines Teams im Jahr	10,50	10,912	12,45 €	13,42	Evaluationen eines Teams im Jahr	10,91	12,45	13,42
Anteil Personaleinsatz	23.668,58 €	21.256,60 €	15.304,75 €	14.197,62 €	Anteil Personaleinsatz	22.552,42 €	16.237,74 €	15.063,11 €
Reisekosten je Fremdevaluation	1.650,00 €	1.429,4448 €	1.300,00 €	1.300,00 €	Reisekosten je Fremdevaluation	1.429,44 €	1.300,00 €	1.300,00 €
Anteil Qualifizierungskosten	3.195,04 €	2.486,437 €	1.790,23 €	1.660,73 €	Anteil Qualifizierungskosten	2.621,34 €	1.887,37 €	1.750,84 €
			17,17 €	16,29 €	Backoffice	0,00 €	17,25 €	17,28 €
	28.513,62 €	25.172,49 €	18.412,15 €	17.174,64 €		26.603,21 €	19.442,36 €	18.131,23 €
Effizienzrendite im Vergleich zur Ausgangssituation:		<b>11,72%</b>	<b>35,43%</b>	<b>39,77%</b>		<b>6,70%</b>	<b>31,81%</b>	<b>36,41%</b>

Gegenüber der Vergleichsberechnung für 2010 stehen den durch fortlaufende Optimierungen erzielten Kosten ab 2011 gestiegene Personalkosten<sup>3</sup> um 1.430,72 € in 2011, 1.030,21 € in 2012 und voraussichtlich 956,59 € in 2012/2013 gegenüber<sup>4</sup>. Die derzeit vom LS durchgeführten Verfahrensschritte beinhalten auch noch solche, die bisher zur transparenten Implementierung des Verfahrens und zur Rezeption der Ergebnisse als unterstützender Service hilfreich waren.

<sup>3</sup> Für die Personalkosten wurde der vom Landesrechnungshof dargestellte Berechnungsansatz gewählt, der die jährlichen Dienstbezüge und Zuschläge für Beihilfe, Versorgung und Gemeinkosten enthält. Zugrunde gelegt ist wie dort der mittlere Jahresverdienst in der Besoldungsgruppe A 13 des gehobenen Dienstes. Außerdem wurde eine monatliche Zulage für die Evaluatoren von durchschnittlich 342,00 Euro berücksichtigt.

<sup>4</sup> Nach geltender VwV-Kostenfestlegung des MWF.

## 2. Entwicklung der Evaluation an den Schulen sowie die Einführung und Umsetzung der Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht

### a) Systematische Qualitätsentwicklung mit Selbstevaluation

#### – Allgemein bildende Schulen

*Quantitativ:* Ab dem Schuljahr 2007/2008 wurde die Selbstevaluation, ab dem Schuljahr 2008/2009 die Fremdevaluation für Schulen verpflichtend. Die Verpflichtung zur Selbstevaluation wurde in einem mehrjährigen Stufenplan umgesetzt, die letzte Tranche von Schulen ist mit dem laufenden Schuljahr in den Prozess eingestiegen. Die Unterstützung der Schulen erfolgte entsprechend der Angaben unter Ziffer 1 a) dieses Berichts. Inhaltliche Grundlage für die Aufbau- und Entwicklungsarbeit an den Schulen waren die im Vorfeld der flächendeckenden Einführung erprobten Instrumente und Verfahren.

*Qualitativ:* Die Ergebnisse zum Stand der Einführung der Selbstevaluation sind im Bildungsbericht 2011 ausführlich dargestellt. Die Schulen orientieren sich an handlungsleitenden pädagogischen Grundsätzen (78 % gute bzw. ausgezeichnete Praxis), haben funktionale Strukturen aufgebaut (68 %), nutzen die Dokumentation (71 %), orientieren sich bei der Selbstevaluation an Zielen und Ressourcen (88 %), gehen systematisch unter Beachtung von Evaluationsgrundsätzen vor (73 %), ziehen Konsequenzen aus ihren Ergebnissen (64 %). Bei der Vorbereitung und Durchführung von Individualfeedback gibt es bei nur 13 % mit guter bzw. ausgezeichneter Praxis den größten Entwicklungsbedarf.

#### – Berufliche Schulen

*Quantitativ:* Das Konzept OES mit systematischer Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation wurde vom Kultusministerium in Zusammenarbeit mit 15 Modellschulen ab 2003 erarbeitet. Die schrittweise Einführung an allen beruflichen Schulen startete 2007, seit dem Schuljahr 2010/2011 ist das Konzept an allen beruflichen Schulen des Landes eingeführt. Die Unterstützung der Schulen erfolgte entsprechend der Angaben unter Ziffer 1 a) dieses Berichts.

*Qualitativ:* Das Kultusministerium hat im März 2009 Prof. Dr. Hermann G. Ebner, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Universität Mannheim, mit einer Wirkungsanalyse von OES beauftragt. Das Forschungsvorhaben begann im Juli 2009 und endet im Dezember 2012. Erstmals in Deutschland liegt damit eine Untersuchung vor, die die Wirkung von Qualitätsmanagement (QM) auf die Ergebnisse und zentralen Prozesse der beruflichen Schulen, z. B. das Lernen der Schülerinnen und Schüler, die Schulführung und Schulorganisation oder die Zufriedenheit der am Schulleben Beteiligten untersucht hat.

Erste Ergebnisse der Wirkungsanalyse von Prof. Ebner liegen bereits vor und zeigen beispielsweise in Bezug auf die Qualitätsentwicklung an den beruflichen Schulen Folgendes:

- Gut die Hälfte bis zu knapp zwei Drittel der Lehrpersonen attestieren den Selbstevaluationen, dass sie zu positiven Veränderungen geführt haben, dass damit Schwachstellen identifiziert und dass deren Ergebnisse zur Weiterentwicklung der Schulführung verwendet werden konnten.
- Das Instrument „Selbstevaluation“ erfährt sowohl von den Schülern, als auch den Ausbildungsbetrieben ein hohes Commitment, darüber hinaus schreibt eine klare Mehrheit der Schülerinnen und Schüler der Selbstevaluation eine positive Wirkung zu.
- Die große Mehrheit der Lehrpersonen sieht in Feedback ein Instrument zur Verbesserung des Unterrichts (zwei Drittel der Lehrpersonen geben hierbei an, bestimmte Änderungen an der Unterrichtsgestaltung erst durch das Schüler-Lehrer Feedback vorgenommen zu haben).

## b) Fremdevaluation

## – Allgemein bildende Schulen

*Quantitativ:* Seit dem Schuljahr 2008/2009 wird die Fremdevaluation flächendeckend in Baden-Württemberg umgesetzt. Von den in 2007 dafür zugrunde gelegten 3.820 Schulen sind aktuell noch 3.447 verfügbar (siehe Tabelle unten). Die übrigen Schulen sind nicht mehr existent oder aus Gründen des Datenschutzes (Kleinschulen) auf eigenen Antrag von der Fremdevaluation ausgenommen.

Die Personalgewinnung lag im Berichtszeitraum zunächst unter dem erforderlichen Wert, der notwendig war, um einen regelmäßigen Evaluationsturnus von etwa fünf Jahren zu erreichen. Deshalb wurde der Stufenplan überarbeitet und geht im ersten Durchgang bei allgemein bildenden Schulen von etwa sieben Jahren aus. Damit ergibt sich bei den Evaluationszahlen nach Schuljahren folgendes Bild:

Schuljahr	Pilotphase	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	1. Hj. 2015/16	Summen
Anzahl Evaluatoren/ ab 2013/14 Prognose bei weiter wachsender Evaluatorenzahl	7 bis 13	41	47	56	66	75	85	88	92	Basis 104 Deputate
Anzahl tatsächlich evaluierter Schulen/ ab 2012/13 Prognose evaluierbarer Schulen	83	217	268	348	444	518	587	607	375	3447
Stufenplan laut Kabinettsbeschluss vom 04.10.2007 für die Regelphase	107	280	460	650	770	770	783			3820

Bei Anhalten der Stabilisierung in der Personalgewinnung zeigt die Prognose, dass der erste Durchgang der Fremdevaluation im 1. Halbjahr 2015/2016 abgeschlossen sein wird.

*Qualitativ:* Die Fremdevaluation an allgemein bildenden Schulen bietet der Schule eine inhaltlich breite Überblicksevaluation.

Die Ergebnisse wurden für die ersten drei Schuljahre verpflichtender Fremdevaluation in aggregierter Form im Bildungsbericht 2011, ergänzt durch die „Beiträge zur Bildungsberichterstattung – Ergebnisse der Fremdevaluation in Baden-Württemberg, 2012“ veröffentlicht. Die Darstellung zeigt, dass die Fremdevaluation ein differenziertes Bild der schulischen Qualität erzeugt und mit der Analyse von best practice die Orientierung an Wirksamkeit geleistet wird.<sup>5</sup>

Nach drei Schuljahren verpflichtender Fremdevaluation wurde zum Schuljahr 2011/2012 der Katalog der Qualitätsstandards bezüglich der Anzahl von bisher 34 auf 27 Qualitätsstandards gestrafft, ohne dabei auf Inhalte zu verzichten. Ergänzt wurden außerdem sonderpädagogische Bereiche, um diesen Anforderungen und Ansprüchen noch besser gerecht werden zu können. Gleichzeitig wurde die Beschreibung der Qualitätsstandards in drei Aspekten aufgegliedert und insgesamt umfassender gestaltet, was zu einer Verbesserung der Transparenz gegenüber den Schulen geführt hat. Die Bewertungsstufen wurden von drei auf vier erhöht, um den Schulen eine noch differenziertere Rückmeldung geben zu können.

Parallel zu Weiterentwicklung der Qualitätsstandards wurde das Verfahren der Fremdevaluation im Hinblick auf die Datenerhebungsinstrumente und das Auswertungsverfahren fortlaufend optimiert und ebenfalls zum Schuljahr 2011/2012 als zusätzliches Element die Onlinebefragung von Lehrkräften, Schülerschaft und Eltern flächendeckend implementiert. Dadurch konnte eine noch

<sup>5</sup> Ergebnisse der Fremdevaluation in Baden-Württemberg, Allgemein bildende Schulen (Schuljahre 2008/2009 bis 2010/2011), Berufliche Schulen (Schuljahre 2007/2008 bis 2010/2011), Zweitevaluation berufliche Schulen (Schuljahr 2011/2012), [http://www.schule-bw.de/entwicklung/bildungsbericht/ergebnisse\\_fev\\_2011.pdf](http://www.schule-bw.de/entwicklung/bildungsbericht/ergebnisse_fev_2011.pdf)

umfassendere Einbindung dieser drei Gruppen in das Verfahren der Fremdevaluation erreicht werden und die Datenbasis, auf der sich am Ende die Einschätzungen des Evaluationsteams stützen, deutlich verbreitert werden.

– Berufliche Schulen

*Quantitativ:* Die beruflichen Schulen konnten beim Einstieg in den OES-Prozess das Wunschschuljahr angeben, in dem sie fremdevaluiert werden wollten. Damit werden dem LS jährlich die Schulen vom KM gemeldet, die im kommenden Schuljahr fremdevaluiert werden sollen. Seit dem Schuljahr 2011/2012 können die vom Stufenplan vorgegebenen Zahlen durch genügend Evaluatoren, eine ausreichende Anzahl an gemeldeten Schulen und eine kontinuierliche Verfahrensoptimierung umgesetzt werden.

Schuljahr	bis 2008	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	Summen
Anzahl Evaluatoren/ ab 2013/14 Prognose bei Konsolidierung der Evaluatorenzahl	4 bis 6	6	6	11	14	11	10	Basis 16 Deputate
Anzahl tatsächlich evaluierter Schulen/ ab 2012/13 Prognose evaluierbarer Schulen	35	10	24	42	63	60	60	294
Stufenplan laut Kabinettsbeschluss vom 04.10.2007 für die Regelphase		50	60	60	60	60		290

Bei Konstanz der Evaluatorenzahl zeigt die Prognose, dass der erste Durchgang der Fremdevaluation mit dem Schuljahr 2013/2014 abgeschlossen sein wird und die ursprünglich vom Ministerium festgelegten 16 Deputate für den beruflichen Bereich auf ca. 10 dauerhaft reduziert werden können, um einen 5-Jahres-Rhythmus mit dem aktuellen Verfahren zu sichern.

*Qualitativ:* Die dem LS vorgegebene Konzeption zur Fremdevaluation in beruflichen Schulen ist im Rahmen des Modellkonzepts OES festgelegt und an das etablierte Schulentwicklungs- und Exzellenzmodell Q2E aus der Schweiz angelehnt. Vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation gab es im Rahmen der Durchführung der Fremdevaluationen kritische Rückmeldungen durch die Schulen zum vorgegebenen Verfahren und den Elementen der Durchführung.

Im Konzept der Fremdevaluation für die beruflichen Schulen wurden daraus folgende Schwerpunkte zur Weiterentwicklung durch das LS identifiziert und bearbeitet:

- Aufnahme des Themenfeldes Unterricht in die Fremdevaluation durch einen vom LS ergänzten Qualitätsbereich „Unterrichtsentwicklung“: Das Verfahren betrachtet nun neben der Steuerung der Qualitätsprozesse, der Selbstevaluationstätigkeit der Schule und dem Individualfeedback der Lehrkräfte auch deren Haupttätigkeit Unterricht, jedoch nicht die konkrete Unterrichtsgestaltung, sondern die schulischen Prozesse der Weiterentwicklung des Unterrichts.
- Optimierung des Fremdevaluationsberichts: Es wurden Berichtsstandards festgelegt, die Skalierungen der Einschätzungen sprachlich angepasst, eine sprachliche Überarbeitung der Standards vorgenommen und ein verpflichtendes Lektorat eingeführt. Die Berichte sind nun stringenter formuliert, enthalten konkretere Empfehlungen und sind für den Leser besser nachvollziehbar.
- Weiterentwicklung des Verfahrens der Datengewinnung und Auswertung: Die Ratingkonferenzen und Interviews wurden durch eine Kriterien geleitete Dokumentenanalyse und eine Onlinebefragung im Vorwege der Datenerhebung vor Ort ergänzt. Für die Auswertung und Berichtserstellung liegen nun mehr systematisch erhobene Daten vor. Die Einschätzung der Standards sowie das Verfassen des Berichts können sich auf klar zugeordnete Datenquellen stützen.

- Erhöhung der Vergleichbarkeit und Professionalität: Die vollständige Abbildung des Verfahrens im Handbuch des LS und eigene Qualifizierungsangebote für Evaluatoreninnen und Evaluatoren hat die Durchführungs- und Ergebnisqualität der Fremdevaluation gesteigert.

#### Rezeption des Verfahrens und eingeschätzter Nutzen

Zur Messung der Rezeption des Verfahrens bedient sich das LS unterschiedlicher Verfahren: Systematische Auswertung von Beschwerden und Hinweisen der Schulen, Auswertung kontinuierlich erhobener Begleitevaluationen des Verfahrens, Verfahrensbeobachtungen vor Ort, Rückmeldungen von Evaluatoreninnen und Evaluatoren, Auswertung von Studienergebnissen aus Baden-Württemberg und darüber hinaus sowie Reaktionen anderer Interessensgruppen bzgl. der Fremdevaluation.

#### – Allgemein bildende Schulen

Für die Fremdevaluation an allgemein bildenden Schulen ist die gemessene Zufriedenheit mit dem Verfahren, den Ergebnissen und der Gestaltung der Datenerhebung vor Ort gleichbleibend sehr hoch. Die Zustimmungswerte im Mittel liegen bei etwas über 80 % im Kollegium einer Schule. Die Beschwerdequote ist mit 5 % niedrig und hat nur im Zusammenhang mit der Einführung der Onlinebefragung anfänglich eine Erhöhung erfahren. Seit der Überarbeitung der Fragen ist hier die Zahl der Beschwerden wieder rückläufig.

Dass der Bericht zur Fremdevaluation die Situation der Schule gut widerspiegelt, meldet im Rahmen der qualitätssichernden Befragung nach der Fremdevaluation eine deutliche Mehrheit der Schulleitungen (n = 492) und Lehrkräfte (n = 2271) zurück.

Der Bericht wird zur Ableitung von Maßnahmen und zum Abschluss von Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht genutzt. Helfen sollen bei der Priorisierung die vom Evaluationsteam ausgesprochenen Empfehlungen. Untersuchungen des Kultusministeriums zeigen, dass Zielvereinbarungen in hohem Maße aus den Empfehlungen abgeleitet werden. Über 90 % der Schulleitungen und eine deutliche Mehrheit der Lehrkräfte halten die Empfehlungen für hilfreich für die weitere Schulentwicklung.

Schulinspektionen haben somit das Ziel, den betrachteten Schulen nutzbringende Rückmeldungen zu ihrem Entwicklungsstand zu liefern und hilfreiche Empfehlungen zur gezielten Weiterarbeit anzubieten. Aus ersten Wirkungsstudien über Schulevaluationen in Deutschland geht hervor, dass dieses Ziel weitgehend erreicht wird (vgl. Pietsch, 2011<sup>6</sup>; Gärtner, Hüsemann & Pant, 2009<sup>7</sup>). Darüber hinaus wird systematisch Steuerungswissen über den aktuellen Entwicklungsstand der Schulen in Baden-Württemberg bereitgestellt.

Der wesentliche Effekt von Schulinspektionen zeigt sich aber insbesondere in den Aktivitäten, die bei den meisten Schulen auf die Schulinspektion folgen. So werden die Ergebnisse an die beteiligten Gruppen weitergegeben, die Ergebnisse werden diskutiert und es werden Schlussfolgerungen gezogen und Maßnahmen angestoßen. Die in der Fremdevaluation beschriebene Praxis aktiviert damit vorhandenes Potenzial in der Schule.

#### – Berufliche Schulen

Die Rezeption des Verfahrens und der Ergebnisse bei den beruflichen Schulen in Baden-Württemberg hat sich in den letzten Jahren positiv verändert. Die Beschwerdequote ist von 70 % auf unter 10 % deutlich gesunken, die Werte der Zustimmung zur Fremdevaluation insgesamt sind gestiegen. Insbesondere die Abbildung schulischer Wirklichkeit im Bericht, der Nutzen des Berichts und

<sup>6</sup> Pietsch, M. (2011). *Nutzung und Nützlichkeit der Schulinspektion. Befunde der Hamburger Schulleitungsbefragung*. Hamburg: Institut für Bildungsmonitoring.

<sup>7</sup> Gärtner, H.; Hüsemann, D. & Pant, H. A. (2009). Wirkungen von Schulinspektion aus Sicht betroffener Schulleitungen. Die Brandenburger Schulleiterbefragung. *Empirische Pädagogik*, 23(1), 1–18.

die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse konnten sich vom Schuljahr 2009/2010 zum Schuljahr 2011/2012 um über 10 Prozentpunkte bei der kritischsten Gruppe der Lehrkräfte verbessern. Die Schulleitungen schätzen hier insgesamt noch positiver ein. Externe Untersuchungen und eigene Qualitätsanalysen zeigen, dass die Rezeption des Verfahrens in den einzelnen Untersuchungen insgesamt bei Lehrkräften kritischer ist als bei Schulleitungen und Mitgliedern der Qualitätsentwicklungsprojekte. Die durchschnittlichen Zustimmungswerte liegen bei etwa 60 % bis 70 % im Kollegium einer Schule. Der Charakter der Metaevaluation nach Q2E ohne Betrachtung des konkreten Unterrichts sowie der Gestaltung schulischen Lebens erklärt den Unterschied zur Rezeption der Fremdevaluation an allgemein bildenden Schulen.

#### c) Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht

##### – Allgemein bildende Schulen

*Quantitativ:* Im allgemein bildenden Bereich hatte sich durch die Neuorganisation der unteren Schulaufsicht im Jahr 2009 der Beginn der Einführung von Zielvereinbarungen etwas verzögert. Nachdem zum Ende des Schuljahres 2010/2011 nur 39 % der fremdevaluierten Schulen eine Zielvereinbarung abgeschlossen hatten, sind es mittlerweile 56 % der fremdevaluierten Schulen zum Ende des Schuljahres 2011/2012.

*Qualitativ:* Aus der im Juni/Juli 2012 durchgeführten Erhebung zur Feststellung des Standes der Einführung der Zielvereinbarungen im allgemein bildenden Bereich ergeben sich folgende zentrale Ergebnisse:

- Der Fremdevaluationsbericht spielt für die Zielvereinbarung eine große Rolle und wird von ca. zwei Drittel der Schulen und weit über 80 % der Schulaufsichtsbeamten als hilfreiche Quelle angesehen. Daneben werden auch weitere schulspezifische Themen (Leitbild, Anliegen des Kollegiums, Ergebnisse der Selbstevaluation) einbezogen, vor allem bei Gymnasien.
- Aus der Sicht von Schulaufsicht und Schulleitungen werden die konkreten Zielvereinbarungs- und Bilanzgespräche sowie deren Atmosphäre besonders positiv bewertet. Allerdings äußert sich nur ca. 35 % der Schulaufsichtsbeamten und 28 % der Schulleitungen zufrieden mit dem Zeitaufwand.
- Durch die Zielvereinbarungs- und Bilanzgespräche erhält die Schulaufsicht sehr umfassende und strukturierte Einblicke in die Schule und kann die Schule zielgerichtet begleiten und unterstützen. Von Seiten der Schulleitungen werden die Abstimmungsprozesse, vor allem die schulinternen, kritisch gesehen. Es wird jedoch auch berichtet, dass durch den Gesamtprozess der Schule ihre Stärken bewusst werden. Durch die schriftliche Fixierung der Ziele und deren Terminierung würden die Ziele und damit die Weiterentwicklung der Schule im Auge behalten. Zielvereinbarungen haben somit eine große Bedeutung für die systematische Qualitätsentwicklung an den Schulen.

##### – Berufliche Schulen

*Quantitativ:* Für die beruflichen Schulen kann als Sachstand festgehalten werden, dass entsprechend dem schrittweisen Einstieg der beruflichen Schulen in den OES-Prozess die Zahl der Zielvereinbarungen der Schulen mit den Regierungspräsidien im Bereich von ca. einem Viertel der Gesamtzahl der Schulen liegt.

*Qualitativ:* Aus der Wirkungsanalyse von Prof. Ebner können folgende Aussagen getroffen werden:

- In allen analysierten Zielvereinbarungen wird auf die Ergebnisse der Fremdevaluation Bezug genommen;
- eine deutliche Mehrheit der Schulleiter, sowie die Mehrheit der Lehrkräfte bewerten Zielvereinbarungen als positives Element;
- mit der Zielvereinbarung wird die Funktion eines Steuerungsinstrumentes verbunden.

Aus einer aktuellen Befragung des Kultusministeriums der Schulaufsichtsbeamten an den Regierungspräsidien ergibt sich u. a. in Bezug auf die Einschätzungen der Regierungspräsidien zu Wirkungen/Effekten der Zielvereinbarungen:

- Die mit Zielvereinbarungen verbundene Struktur erleichtert die Gesprächsführung mit den Schulen. Auch schwierige Themen können so leichter bearbeitet werden.
- Die Zielvereinbarungen haben einen hohen Erkenntniswert bzgl. Arbeitsweise und Kultur der Schulen.
- Mit Zielvereinbarungen bekommen mittel- und langfristige Überlegungen einen Stellenwert. Schulentwicklung wird strategischer als vorher angelegt.
- Zielvereinbarungen haben somit eine große Bedeutung für die systematische Qualitätsentwicklung an den Schulen und für die systematische Zusammenarbeit zwischen Schulen und Schulaufsicht.
- Dies ist allerdings mit einer nicht vernachlässigbaren Zusatzbelastung für die Schulaufsicht verbunden.

### 3. Zusammenfassung und Bewertung

Die an den allgemein bildenden und beruflichen Schulen in Baden-Württemberg eingesetzten Ressourcen für das Qualitätsmanagement bewegen sich, gemessen am Gesamtetat des Kultusressorts, im Promillebereich.

Insgesamt befindet sich der Evaluationsprozess in einer stetigen Weiterentwicklung; dies gilt auch für die eingesetzten Ressourcen. Etliche Effizienzsteigerungen wurden bereits umgesetzt, in allen relevanten Bereichen sind Optimierungen vorgesehen, um die schulische Qualitätsverantwortung weiter zu stärken. Als Beispiele können genannt werden: die noch präzisere Erfassung und Abbildung der einzelnen Schule durch die Fremdevaluation (ab dem zweiten Durchgang); die Weiterentwicklung des Unterstützungssystems (vor allem Befähigung der Schulleitungen zur systematischen Qualitätsentwicklung, da ihnen hier eine Schlüsselrolle zukommt).

Auf die Schulen des Landes kommen in den nächsten Jahren gravierende Veränderungen zu; als Stichworte sind zu nennen: individuelle Förderung, Inklusion oder neue Bildungsgänge wie die Gemeinschaftsschule. Gleichzeitig macht der demografische Wandel – gepaart mit den Einsparauflagen zur Haushaltskonsolidierung – eine regionale Schulentwicklungsplanung unumgänglich. Für eine gelingende Umsetzung der daraus resultierenden Neuerungen sind Maßnahmen der systematischen Qualitätsentwicklung (Setzen von gemeinsamen Zielen mit der Schulaufsicht und an der Schule, planvolle Umsetzung von Maßnahmen, Evaluation ob die Ziele erreicht wurden, Einbeziehung der Rückmeldung aller am Schulleben Beteiligten usw.) unerlässlich.

Mit den hohen Anforderungen an die einzelne Schule, an Standards und Kompetenzen zu messenden Bildungserfolg für alle Schülerinnen und Schüler zu erzielen, ist eine hohe Selbstverantwortung für das eigene Handeln verbunden. Die Schule wird von ihrem unmittelbaren Umfeld daran gemessen, wie angemessen und zielführend ihre Strategien, Konzepte, Methoden und ausgewählten Inhalte bezogen auf ihre jeweilige Schülerschaft sind. Das System Schule und seine Personen beziehen Forderungen und Erwartungen aus Politik, Kultur, Wirtschaft, von Eltern, externen Partnern bis hin zu Wettbewerbern reflexiv in ihre Praxis ein. Für den Umgang mit all diesen Anforderungen und Erwartungen braucht die Schule eine verlässliche Einschätzung zur Qualität ihres Tuns. Hier bildet die Selbstevaluation eine wichtige Grundlage und stärkt die Position der Schule für datenbasierte Entscheidungen. Mit der auf Basis der Qualitätsdokumentation durchgeführten Fremdevaluation ist für die Schule ein kommunikationsgestützter Wissensgewinn, eine Anregung von Schulentwicklung, eine Bestätigung durch Rechenschaftslegung und eine Stärkung durch gültige Normierung verbunden.