

# Eigenverantwortliche Schule und SEIS in Niedersachsen





# Inhalt

3	Vorwort von Minister Busemann Neu ist nicht die Aufgabe, Schule so gut wie möglich zu machen – neu ist die Systematik des Vorgehens	16	Systematisch und in kleinen Schritten Die Arbeit der schulischen Steuergruppe in der Realschule Groß-Ilse
4	Vorwort von Johannes Meier Schule gemeinsam gestalten – ein systemischer Ansatz in Niedersachsen	18	Engagement – für den eigenen Unterricht und darüber hinaus Erfahrung mit schulischer Qualitätsentwicklung in den Berufsbildenden Schulen Papenburg, Hauswirtschaftliche und Sozialpädagogische Fachrichtungen (BBSP)
6	SEIS-Daten zeigen deutlich gestiegenes Engagement für die Schulentwicklung	20	Selbstbewusst in die Inspektion SEIS sorgt für mehr Klarheit am Gymnasium Bötschenberg
	SEIS-Schulgeschichten	22	Schulinspektion bescheinigt SEIS-Schulen positive Entwicklung
10	Aus dem Dornröschenschlaf geweckt Gemeinsamer Blick auf die Hauptschule Emsbüren	23	Das SEIS-Qualitätsverständnis
12	„Wenig Raum für Entwicklung“ SEIS und die Giordano-Bruno-Gesamtschule im Aufbau		
14	Mit Sankt Vitus pünktlich aufstehen und ... eine gute Ernte einfahren Identifizierung der eigenen Stärken und Schwächen an der Sankt-Vitus-Grundschule in Spelle		

# Vorwort von Minister Busemann

**Neu ist nicht die Aufgabe, Schule so gut wie möglich zu machen – neu ist die Systematik des Vorgehens**



Lehrerinnen und Lehrer waren immer schon stolz auf gute Ergebnisse ihrer Schülerinnen und Schüler. Aber warum haben Schulen gute Ergebnisse? Und wo liegen die Ursachen für die weniger guten? Was macht also eine Schule zur guten Schule? Diese Fragen regelmäßig und systematisch anzugehen, bedeutet einen Qualitätssprung für die Schule. Solange es dem Zufall überlassen bleibt, ob und wie die Qualität von Unterricht und Erziehung hinterfragt wird, wissen Schulen noch zu wenig darüber, auf welchen Stärken sie aufbauen können und in welchen Bereichen sie noch besser werden müssen.

In Niedersachsen haben seit 2005 mehr als 400 Schulen aller Schulformen gute Erfahrungen damit gemacht, sich selbst im Wege der Selbstevaluation Rechenschaft darüber abzulegen, wo sie stehen und wie es ihnen gelingt, den Bildungsauftrag des Schulgesetzes zu erfüllen. Dabei haben sie das von der Bertelsmann Stiftung in internationaler Zusammenarbeit entwickelte Instrumentarium SEIS – SelbstEvaluation In Schule genutzt.

Mit der Einführung der Eigenverantwortung sind nun alle Schulen aufgefordert, ihre Arbeit jährlich zu überprüfen. Was bedeutet das für die Lehrerinnen und Lehrer? Sie werden mit einer systematischen Bestandaufnahme einen Qualitätsentwicklungsprozess in Gang setzen. Dazu gehört, dass sie auf Basis der Analyse an ihren Stärken anknüpfen und ihr alltägliches Handeln in Schule und Unterricht da verbessern, wo sie Handlungsbedarf entdeckt haben. Für die Entwicklung eines solchen systematischen Qualitätsmanagements bietet der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen die Grundlage. Dort haben wir die Qualität der Schule als Ganzes definiert – und zwar jeder Schule!

Inzwischen liegen erste Ergebnisse aus den 45 Projektschulen vor, die SEIS bereits dreimal genutzt haben. Ein Teil von ihnen hat zusätzlich die Schulinspektion erlebt – daraus lassen sich erste Trends ableiten. Auch die externe Projektevaluation des Schweizer Instituts für Politikstudien

„interface“ bietet Erkenntnisse über die Zufriedenheit der Schulen mit der Nutzung des Instruments. Insgesamt zeigt sich, dass SEIS und seine enge Abstimmung mit dem Orientierungsrahmen die Qualitätsentwicklung in den Schulen stärkt.

In dieser Broschüre berichten Schulen, wie mit der Einführung von SEIS bei ihnen ein gemeinsames Verständnis von Schulqualität entstanden ist, wie durch die Auswertung der Befragung Stärken und Schwächen deutlich wurden und wie daraus Neues abgeleitet, geplant und durchgeführt werden konnte. Mit der Auswertung der SEIS-Daten entsteht eine Reflexionsroutine, die die Schulen in ihrer Eigenverantwortung und auch darin bestärkt, der Schulinspektion gelassen entgegenzusehen: Schließlich haben sie sich schon selbst gefragt, worin sie gut sind, woran sie das erkennen und wo noch besondere Anstrengungen nötig sind. Diese Erfahrung kann für alle Schulen in unserem Land Ermutigung sein:

Genau hinzuschauen, lohnt sich – Wissen hilft, das Richtige zu tun!

Bernd Busemann

# Vorwort von Johannes Meier

## Schule gemeinsam gestalten – ein systemischer Ansatz in Niedersachsen



„We cannot command the wind, but we can set the sails“ war der Wahlspruch, den sich das Durham Board of Education in Ontario gegeben hatte – das 1996 als Gewinner des Carl Bertelsmann-Preises zu innovativen Schulsystemen hervorging. Man kann nicht immer die Umstände bestimmen, in denen man arbeitet, aber die Richtung!

Damals hatte sich die Bertelsmann Stiftung zum Ziel gesetzt, in einer internationalen Recherche innovative Bildungssysteme zu finden. Die Stiftung wollte von einem internationalen Netzwerk innovativer Schulen und Schulsysteme (INIS) gute Ideen aufnehmen und mit ihren Projekten nach Deutschland tragen. Es war klar, dass die Umstände in den Teilnehmerländern andere waren als in Deutschland, aber die guten Ideen sollten Orientierung im Reformprozess ermöglichen.

Eine der Anregungen war die Praxis der Selbstevaluation in schottischen Schulen. Vierzig Schulen aus acht INIS-Ländern nahmen diese Anregung auf. Sie entwickelten und erprobten zusammen mit der Stiftung ein Steuerungs- und Selbstevaluationsinstrument. Dieses sollte die teilnehmenden Schulen anregen, ihre Arbeit kontinuierlich zu verbessern. Heute heißt dieses Instrument SEIS – SelbstEvaluation In Schulen.

SEIS beruht auf einem Qualitätsrahmen, der den Kern von guter Schule beschreibt. Dieser Qualitätsrahmen wurde umgesetzt in Fragebögen für Schüler, Eltern, Lehrer, Mitarbeiter und Ausbilder, damit alle an Schule Beteiligten ihre Perspektive einbringen können. Die Ergebnisse dieser Befragungen im jeweiligen SEIS-Schulbericht liefert den Schulen einen Spiegel, in den die Schulgemeinde – mal mehr, mal weniger zufrieden – gemeinsam schauen kann. Aufgrund dieses mehrperspektivischen, validierten Bildes von sich selbst kann eine Schule Verbesserungsmaßnahmen ableiten und umsetzen. Somit liefert das Werkzeug SEIS eine Hilfestellung, um dem berechtigten Ruf nach einer Steigerung der Qualität unseres Bildungssystems vor Ort mit konkreten Handlungen zu begegnen.

Die guten Beispiele im internationalen Netzwerk lehrten die Stiftung auch, dass man zwar ohne Messen der Qualität nicht weiß, wo der Schuh tatsächlich drückt, dass das Messen aber nicht Selbstzweck sein darf. Schulen brauchen in ihrem Verbesserungsprozess auch Austausch und Unterstützung. Die Schulen der kanadischen Region Durham fanden dies beim Durham Board of Education, einem regionalen Lenkungsgremium, das Funktionen der Schulträger und Schulaufsicht vereint. Es bemüht sich darum, dass alle Menschen, die an der Bildung und Erziehung der Kinder und Jugendlichen ihrer Region beteiligt sind, eine Verantwortungsgemeinschaft bilden und zum Besten der Kinder kooperieren.

Wir wissen heute, dass es darauf ankommt, das Steuerungsinstrument SEIS in das gegebene Schulsystem „einzubauen“, statt es in den Werkzeugschrank der Schulen zu stellen und sich selbst zu überlassen. Deshalb haben wir uns sehr über das Angebot des Kultusministeriums Niedersachsen gefreut, SEIS in einem gemeinsamen Projekt in das System der Qualitätsentwicklung mit Schulentwicklungsberatung, Steuergruppentraining, Unterrichtsentwicklung und Inspektion zu integrieren. In den Bildungsregionen Braunschweig und Emsland sowie in den Netzwerken wurde die Verzahnung dieser Instrumente erprobt. Sie hat sich in den vergangenen zwei Jahren bewährt.

Alle Elemente der Qualitätsentwicklung müssen wie ein gut laufendes Uhrwerk ineinandergreifen. So wird das neue Qualitätsverständnis von SEIS 2008 mit dem niedersächsischen Orientierungsrahmen fast identisch sein. Auch passt die Logik von SEIS zum Inspektionsrahmen in Niedersachsen (siehe [http://www.das-macht-schule.de/schulgruppen/niedersachsen/OE\\_NDS\\_SEIS.pdf](http://www.das-macht-schule.de/schulgruppen/niedersachsen/OE_NDS_SEIS.pdf)). Diese erfolgskritische Konsistenz ist das Verdienst vieler, die beteiligt sind am Projekt „Eigenverantwortliche Schule und Qualitätsvergleich in Bildungsregionen und Netzwerken“.





Am 1. August 2007 erhielten alle Schulen in Niedersachsen eine größere Eigenverantwortung: Entscheidungen sollen dort getroffen werden, wo sie sich auswirken. Das Land hat zugleich entschieden, diesen größeren Freiraum in einen „Orientierungsrahmen Schulqualität“ zu stellen, und verbindet dies mit der Verpflichtung zu Selbstevaluation und Schulinspektion. Diese gemeinsame Logik der Werkzeuge und Reformen ist aus meiner Sicht die Basis für einen schnellen Umsetzungserfolg.

Das Kultusministerium und die Bertelsmann Stiftung bieten allen Schulen in Niedersachsen SEIS als Instrument an, um dem gesetzlichen Erfordernis der Selbstevaluation nachzukommen. Besonders freut uns, dass zur Unterstützung der Schulen bei der Landesschulbehörde zukünftig SEIS-Berater tätig sein werden.

Diese Broschüre soll am Beispiel der niedersächsischen Schulen in den Bildungsregionen zeigen, wie SEIS in der Schulpraxis eingesetzt werden kann. Ich danke den Schulen im Projekt für ihr Engagement und wünsche allen Schulen in Niedersachsen großen Erfolg bei ihrer weiteren Schulentwicklung.

Johannes Meier,  
Mitglied im Vorstand der Bertelsmann Stiftung

# SEIS-Daten zeigen deutlich gestiegenes Engagement für die Schulentwicklung

**Schulen bewerten Orientierungsrahmen und SEIS als hilfreiches Werkzeug**

\* SEIS ist weiterentwickelt worden. SEIS 2008 nimmt die wichtigsten Elemente eigenverantwortlicher Schule in den Blick. Das aktuelle Qualitätsverständnis finden Sie auf der letzten Seite dieser Broschüre.

\*\* Prof. Dr. Claus G. Buhren, Institut für Schulsport und Schulentwicklung der Deutschen Sporthochschule Köln

\*\*\* Diese Publikation verwendet vorwiegend die männliche Sprachform. Bei allen Personen- und Funktionsbezeichnungen sind stets auch die weiblichen gemeint.

Quelle:  
Buhren, Claus G., Vergleich der SEIS-Daten aus den Jahren 2005 bis 2007 von 45 niedersächsischen Schulen. Köln, 2007

Die Projektschulen haben SEIS\* in den Jahren 2005, 2006 und 2007 genutzt. Das Instrument beschreibt in Qualitätsbereichen und -kriterien, wie gute Schule im Kern aussieht. Alle schulischen Akteure wurden nach ihren Einschätzungen befragt. Prof. Buhren\*\* hat die Erhebungen an den 45 Schulen ausgewertet, die an allen drei Runden teilgenommen haben. Befragt wurden im Durchschnitt jährlich 3.200 Schüler\*\*\*, 2.600 Eltern sowie etwa 1.000 Lehrer.

Die hohen Rücklaufquoten aller Befragungsgruppen zeigen das große Interesse an der Selbstevaluation ihrer Schulen: Zwischen 99 Prozent und 92 Prozent der Schüler, zwischen 70 Prozent und 92 Prozent der Eltern sowie zwischen 70 Prozent und 82 Prozent der Lehrkräfte haben sich beteiligt. Nach Prof. Buhren können damit die Daten als

repräsentativ angesehen werden. Die Schüler und ihre Eltern nahmen ihre Schulen in allen Erhebungen „beinahe unverändert positiv“ wahr. Das zeigt aber auch, dass sie positive oder auch negative Veränderungen von Schule und Unterricht in dem knappen Zeitraum von gut zwei Jahren (Abstand zwischen den Befragungen 2005 und 2007) offensichtlich kaum erkennen konnten. Die Lehrer dagegen, die ja die Akteure der Veränderung sind und zugleich einen größeren Überblick über die Entwicklung der schulischen Prozesse haben, signalisierten in 2007 eine deutlich höhere Zustimmung als im Jahr 2005. Bei mehr als 100 von insgesamt 168 Fragen liegt die Steigerung der Zustimmung zwischen 5 Prozent und 15 Prozent.

Die Ergebnisse zur Zufriedenheit mit der Schule als Ganzem zeigen, dass die Lehrkräfte das En-

**Abb. 1: Planung, Implementierung und Evaluation aus Sicht der Lehrkräfte**  
Zustimmung der Lehrer in Prozent

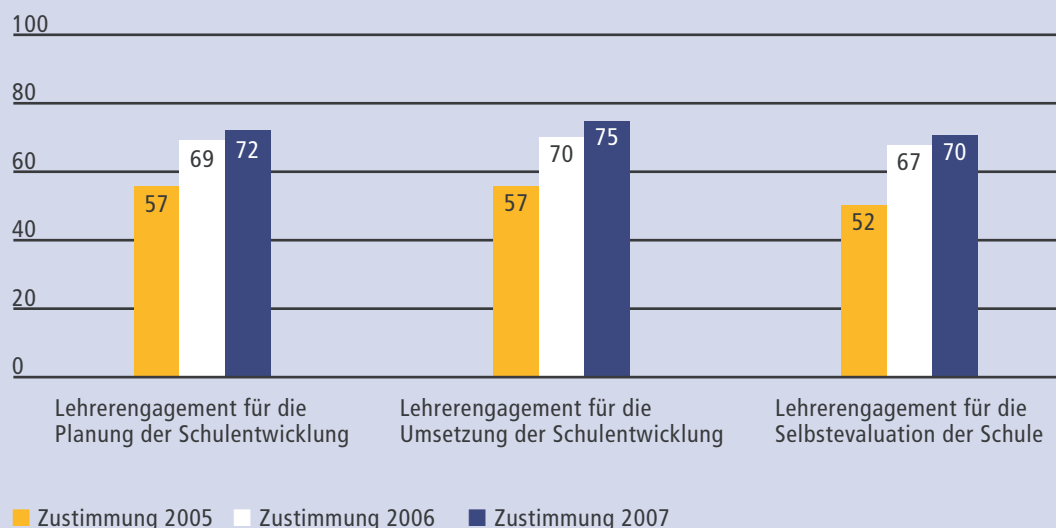
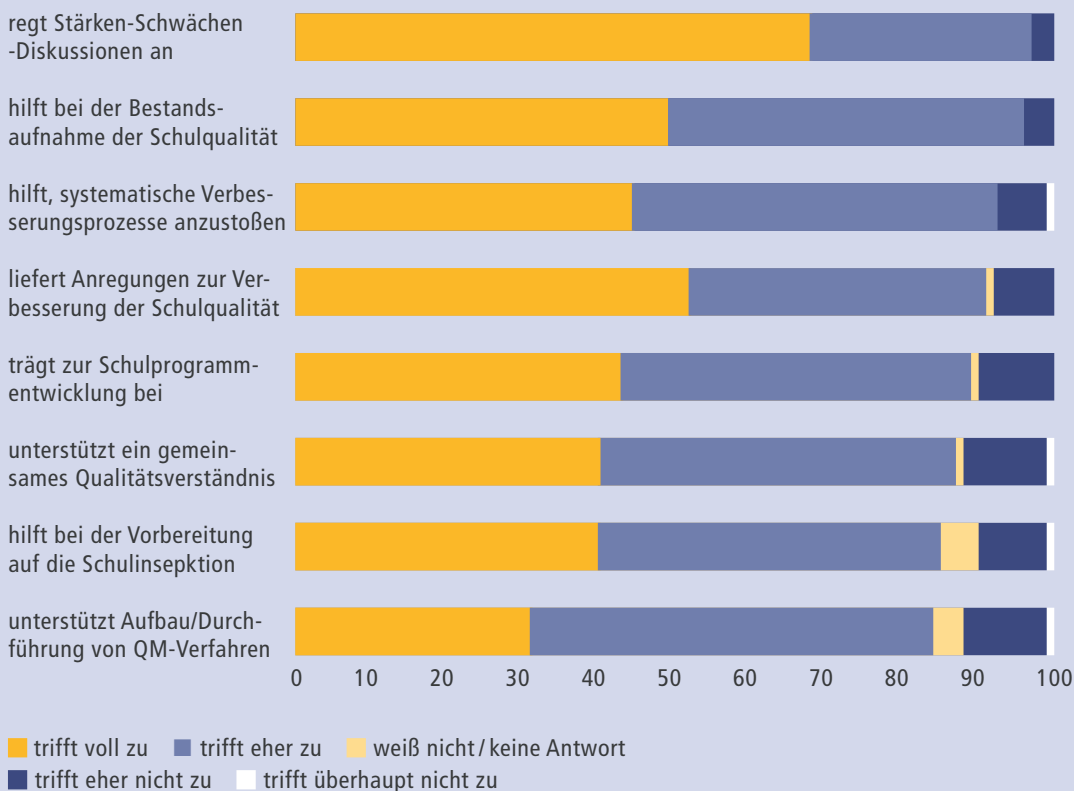


Abb. 2: Das Selbstevaluationsinstrument SEIS ...

in Prozent



Quelle:

INTERFACE, Externe  
Evaluation des Projektes  
„Erweiterte Eigenverant-  
wortung in Schulen und  
Qualitätsvergleich in  
Bildungsregionen“,  
Ergebnisse der Umfrage  
bei Schulleitern, Luzern  
November 2007.

agement der Kollegien bei der Planung (+ 16 Prozent) und Umsetzung (+ 18 Prozent) der Schulentwicklung sowie während der internen Evaluationsprozesse (+ 17 Prozent) besonders positiv erlebt haben. Auch das Engagement der Schulleiter bewerteten sie positiv (vgl. Abb 1).

Zugleich bestätigten die Lehrkräfte noch eindeutiger als im Jahr 2005 (+ 8 Prozent auf 89 Prozent), dass ihre Schule eine klare Vorstellung von ihren langfristigen Zielen und Werten und von ihrer zukünftigen Entwicklung (+ 6 Prozent auf 84 Prozent) hat. Dabei darf nicht übersehen werden, dass schon die Befragungsergebnisse im Jahr 2005 auf einem erstaunlich hohen Niveau lagen.

Interessant sind auch die Tendaussagen aus der ersten Inspektionsrunde: Beim Qualitätskriterium „Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung“ erzielen die inspizierten 25 Projektschulen eine deutlich bessere Bewertung als allgemeinbildende Schulen ohne SEIS-Erfahrung (vgl. Abb. 4 auf Seite 22 dieser Broschüre).

Wichtige Aussagen zum Kerngeschäft Unterricht finden sich auch in SEIS: Schüler (76 Prozent)

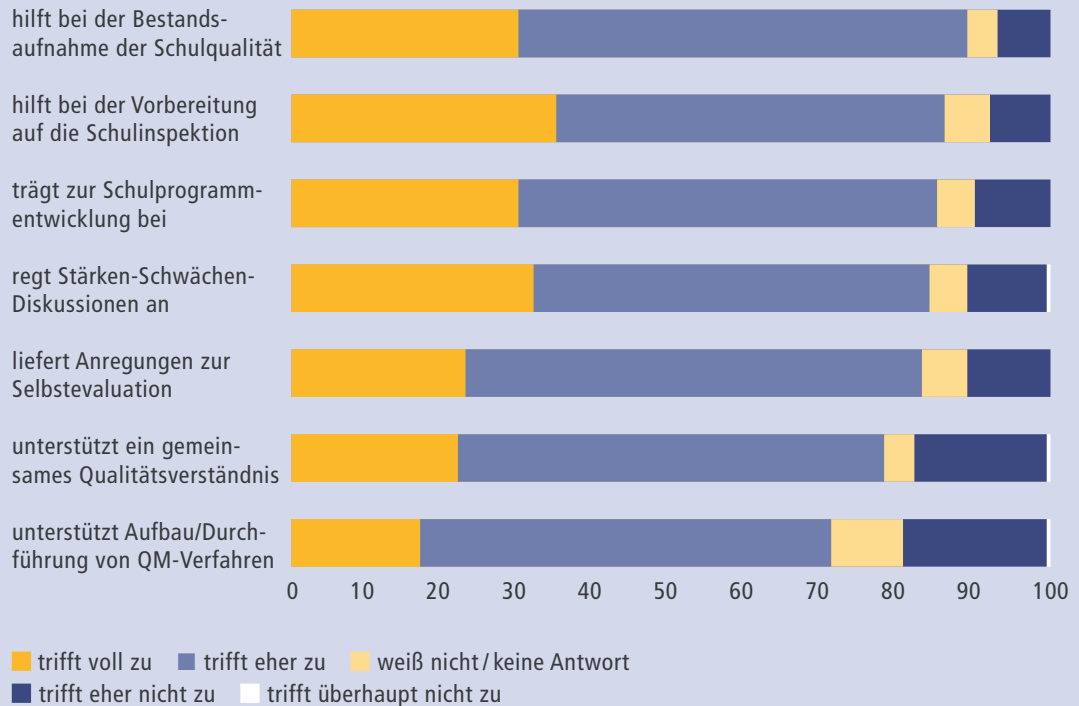
wie Lehrkräfte (78 Prozent) bestätigten auch im Dreijahresvergleich eine breite Vielfalt an „Lehr- und Lernstrategien (Methoden)“. So sind beide der Meinung, dass Schüler öfter in Gruppen arbeiten und dass „mehr Vorträge vor der Klasse gehalten werden“. Auch die Schulinspektion bescheinigt den SEIS-Schulen eine leicht bessere Stimmigkeit und innere Differenzierung im Unterricht.

Das Leistungsniveau der Schüler ist aus Sicht der Lehrkräfte erheblich gestiegen (+ 11 Prozent auf 58 Prozent im Jahr 2007), während Eltern und Schüler ihre Wahrnehmung dazu kaum verändert haben, allerdings ein deutlich höheres Niveau sehen (71 Prozent bzw. 65 Prozent) – ein Feld für Gespräche.

SEIS hat offensichtlich auch das Reflexionsverhalten der Lehrkräfte verändert: Sagten 2005 noch etwas mehr als ein Viertel, dass die Schulen ihre Leistungen mit denen des Vorjahres vergleichen, war es nun deutlich mehr als die Hälfte (55 Prozent). Auch die Inspektionsberichte belegen, dass gerade die SEIS-Schulen hier eine besondere Stärke haben (vgl. Abb. 4 auf Seite 22).

Abb. 3: Der Orientierungsrahmen Schulqualität ...

in Prozent



Insgesamt belegen die von Prof. Buhren ermittelten Ergebnisse einen positiven Entwicklungstrend, wobei besonders die Gruppe der Lehrkräfte dies mit besonders hohen Zustimmungswerten bestätigte. Unabhängig von der wissenschaftlichen Auswertung der SEIS-Erhebungen ist das Schweizer Institut für Politikstudien „INTERFACE“ beauftragt worden, u. a. die Wirkung von SEIS und des Orientierungsrahmens Schulqualität sowie ihre Relevanz für die Schulen durch eine Befragung der Schulleiter zu ermitteln.

Beide Instrumente werden von der großen Mehrheit der beteiligten Schulen als unterstützend wahrgenommen: Beispielsweise bestätigen 98 Prozent, dass SEIS die innerschulische Diskussion über Stärken und Schwächen anregt; 94 Prozent erleben, dass mit SEIS systematische Verbesserungsprozesse angestoßen werden. Auch als Vorbereitung auf die Schulinspektion wirkt SEIS für 86 Prozent als hilfreich (vgl. Abb. 2).

Die enge Abstimmung von SEIS und Orientierungsrahmen „Schulqualität in Niedersachsen“ legt die Frage nahe, ob und in welchem Ausmaß die be-

fragten Schulleiter den Orientierungsrahmen als nützlich für die Reflexion der Prozesse in den eigenen Schulen ansehen. Die Zustimmungswerte sind eindeutig: Zwischen 86 Prozent und 90 Prozent erleben ihn als Hilfe bei der Bestandsaufnahme, bei der Vorbereitung auf die Schulinspektion und bei der Schulprogrammarbeit – eine wichtige Unterstützung der Schulen in ihren Entwicklungsprozessen.



# SEIS-Schulgeschichten





## Aus dem Dornröschenschlaf geweckt

### Gemeinsamer Blick auf die Hauptschule Emsbüren

Wenn Schulleiter Claus Alfes die wichtigsten Kennzahlen seiner Hauptschule an der Schützenstraße in Emsbüren zusammenfasst, 210 Schüler, 18 Lehrkräfte und elf Klassen, meint man, die ländliche und wohl auch menschliche Idylle nahe der holländischen Grenze fast bildlich vor sich zu haben.

Doch auch hier, im Süden des Emslandes, ist Schule nicht losgelöst vom landesweiten Anspruch schulischer Weiterentwicklung und kritischer Selbstbetrachtung. Instrumente wie der Orientierungsrahmen „Schulqualität in Niedersachsen“ und SEIS haben viele Schulen im Land aus einer Art Dornröschenschlaf geweckt. „Unterricht nach Schema F“, meint Claus Alfes rückblickend, „das wurde auch bei uns über lange Zeit praktiziert. Eine Überprüfung oder Bewertung von außen hat eigentlich nie stattgefunden. Jahrzehntlang hieß es in Sachen Evaluation und Qualitätsentwicklung: Still ruht der See.“

Nun aber ist Wind aufgekommen, und nicht nur die Hauptschule Emsbüren befindet sich auf neuem Kurs. Mit SEIS macht sich die Schule als Ganzes auf den Weg zu einem neuen Qualitätsver-

ständnis. Schulleiter Alfes hat eigene und zum Teil recht unkonventionelle Methoden gefunden, die erste Selbstevaluation an seiner Schule zum Erfolg zu führen. Die fast hundertprozentige Rücklaufquote der SEIS-Fragebögen bei den Eltern erreichte er beispielsweise über das Versprechen, jedem der 44 befragten Schüler ein Eis zu spendieren, sollte ein Elternrücklauf von mehr als 90 Prozent erzielt werden – offensichtlich eine erfolgreiche Art der Motivationssteigerung.

Indem er die Fragebögen in Papierform verteilte, erleichterte er den Emsbürener Schülern und ihren Eltern die Beantwortung der zahlreichen Fragen – schließlich steht noch nicht in jedem Haushalt ein Computer und ist auch der Umgang mit dem PC nicht überall alltäglich.

Nach Vorlage der ersten Ergebnisse wurde schnell deutlich, dass Lehrkräfte, Eltern und Schüler den Entwicklungsbedarf an ihrer Schule in weiten Bereichen gleich einschätzten. Unterrichtsgestaltung und Elternarbeit standen ganz oben auf der Liste der zu verbessernden Punkte. Auch bei der Erarbeitung des Schulprogramms bestätigte





sich die gemeinsame Sicht auf Schule. „Neben den Eltern- und Schülervetretern war auch der Schulträger anwesend, und mit Blick auf die Festsetzung unseres Schulprogramms und unserer Leitsätze gab es absoluten Konsens“, bilanziert Claus Alfes die Veranstaltung.

Was im gemeinsamen Gespräch am runden Tisch entwickelt wird, findet auch im Alltag seinen Ausdruck. Schulische Qualitätsentwicklung wird im 10.000-Seelen-Ort Emsbüren nicht allein der Schule überlassen: Sie ist seit Ende 2005 Offene Ganztagschule. Wenn für die Kinder und Jugendlichen mittags der eigentliche Unterricht vorbei ist, sorgt zunächst der Landfrauenverein Emsbüren für ein warmes Mittagessen, bevor dann über 60 Prozent der Schüler Förderunterricht, Hausaufgabenbetreuung oder die Theater-AG als Bestandteil des Nachmittagsprogramms in Anspruch nehmen. Ermöglicht wird dieses freiwillig nutzbare Angebot durch das ehrenamtliche Engagement zahlreicher Bürger sowie vieler Lehrer, die auch über den Unterricht hinaus für ihre Schüler da sind.

Die Kinder und Jugendlichen wissen diese Möglichkeit zu schätzen und tragen auch selbst zu verbesserten Lern- und Unterrichtsbedingungen an ihrer Hauptschule bei. Schüler der Klassen 7 und 9 betreiben die schuleigene Bibliothek, andere

wiederum stehen nach freiwilliger Teilnahme an einem Erste-Hilfe-Lehrgang in Notfällen als ehrenamtliche Schulsanitäter zur Verfügung. Entsprechend zuversichtlich blickt Schulleiter Alfes der nächsten Selbstevaluation mit SEIS entgegen. Nach einem erfolgreichen ersten Durchlauf sieht er keine Berührungsängste und Vorbehalte mehr gegenüber dem Instrument der Selbstevaluation.

**Kontakt:** Hauptschule Emsbüren,  
Schulleiter: Claus Alfes, [hs.emsbueren@ewetel.net](mailto:hs.emsbueren@ewetel.net)



## „Wenig Raum für Entwicklung“

### SEIS und die Giordano-Bruno-Gesamtschule im Aufbau

Gerade mal vier Jahre alt ist die Giordano-Bruno-Gesamtschule aus Helmstedt, 30 Kilometer östlich von Braunschweig. Hier, in den von viel Grün umgebenen Gebäuden an der Schulstraße, werden derzeit fünf Jahrgänge von 42 Lehrkräften unterrichtet. Einer von ihnen ist Thomas Trubjansky, Jahrgangsstufenleiter der „Achten“ und Sprecher der schulischen SEIS-Steuergruppe. Seit Gründung der Gesamtschule 2003 machen er und seine Kollegen sich Gedanken darüber, wie man dieser Einrichtung inhaltlich Gestalt und Form geben kann. Ein pädagogisches Grundkonzept war zwar vorhanden, aber mit dem üblichen Verständnis von Schulentwicklung hatte die schulische Arbeit vom ersten Tag an nichts zu tun, wie der Lehrer erläutert: „Wir hatten zunächst wenig Zeit für die Entwicklung, sondern wir haben diese Schule im Grunde erst mal initiiert. Wir mussten eigentlich täglich in allem, was wir tun, darüber nachdenken, welche Schwerpunkte wir überhaupt setzen. Fertige Konzepte hatten wir ja nicht.“

So gesehen traf das niedersächsische Schulentwicklungsprojekt „Eigenverantwortliche Schule

und Qualitätsvergleiche in Bildungsregionen“ in Helmstedt auf offene Türen und fügte sich optimal in den schon laufenden Gestaltungsprozess von Unterricht und schulischer Arbeit ein. Das Selbst-evaluationsinstrument SEIS ergänzte diesen Prozess und lieferte nach zwei Durchläufen nicht nur eine wertvolle Datengrundlage für die Helmstedter „Schulgestalter“, sondern machte die junge Gesamtschule im Bereich Evaluation schon fast zu einem „alten Hasen“.

Auch mit Blick auf den Orientierungsrahmen „Schulqualität in Niedersachsen“ konnten bereits sehr früh Modelle im Schullalltag implementiert werden, die an anderen Schulen zunächst noch umgestaltet oder entwickelt werden müssen. Im Bereich des eigenverantwortlichen Lernens von Schülern wurden beispielsweise freie Übungsstunden eingerichtet, in denen die Jugendlichen mit Unterstützung der Lehrer selbstständig arbeiten können. Steuergruppensprecher Trubjansky sieht hier das Ergebnis eines erfolgreichen Zusammenspiels zwischen externen Entwicklungsmodellen und schuleigenen Vorstellungen bzw. Ideen: „Wir





konnten das alles sehr gut aufeinander abstimmen. Mit meiner Erfahrung aus dem Schulalltag und auch der Steuergruppenarbeit kann ich sagen, dass wir durch die Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung innerhalb Niedersachsens deutliche Impulse für unsere eigene Arbeit bekommen haben.“

In diesem Zusammenhang kam SEIS noch eine besondere Funktion zu, da die Ergebnisse der Befragung „wirklich die einzig objektiven Aussagen zur Schulqualität sind, über die die Giordano-Bruno-Gesamtschule überhaupt verfügt“, wie Thomas Trubjansky erklärt. „Man ist ja oft geneigt, in Fachkonferenzen oder auch im Jahrgang subjektive Erfahrungen als Grundlage für bestimmte Entscheidungen zu setzen“, fährt Trubjansky fort und betont damit die wesentliche Bedeutung der SEIS-Ergebnisse sowohl für den schulischen Entwicklungsprozess als auch den Alltag in der Schule.

Da die Gesamtschule zurzeit noch nicht mit der Anzahl an Lehrkräften ausgestattet ist, wie für den Fall der vollen sechs Jahrgangsstufen letztendlich geplant, mussten bei der Umsetzung der SEIS-Ergebnisse schon aus personellen Gründen Schwerpunkte gesetzt werden. Hier orientierte sich die Schule zunächst an Bereichen, in denen von allen Befragten – also sowohl Lehrern, Schülern als auch Eltern – Handlungs- bzw. Entwicklungsbedarf gesehen wurde. Dazu gehörte u. a. die Einführung eines

Medien-Curriculums, um den Medienbereich deutlich zu stärken.

Akzeptanz und Bestätigung der vielfältigen Schulentwicklungsinstrumente und -prozesse gerade durch die Eltern sind nicht selbstverständlich. Thomas Trubjansky war zunächst skeptisch, ob genügend Eltern die Fragebögen ausfüllen würden. Nach der Umfrage mit einer Rücklaufquote von 93 Prozent ist er davon überzeugt, dass auch hier die besondere Situation der noch jungen Schule eine entscheidende Rolle spielt: „Schule im Aufbau, da hat man Eltern, die sich bewusst für diese Schule entschieden haben und die auch bereit sind, auf allen Ebenen mitzuarbeiten.“

**Kontakt:** Giordano-Bruno-Gesamtschule Helmstedt  
Schulleiter: Uwe Strümpel  
schulleitung@bruno-igs.de





## Mit Sankt Vitus pünktlich aufstehen und ... eine gute Ernte einfahren

**Identifizierung der eigenen Stärken und Schwächen an der Sankt-Vitus-Grundschule in Spelle**

Dass der Namenspatron einer Schule dem Volksglauben nach dafür zuständig ist, morgens auch ohne Wecker pünktlich wach zu werden, mag vielleicht positiven Einfluss auf die Schüler haben, war aber wohl nicht ausschlaggebend für die Namenswahl. Die Sankt-Vitus-Grundschule im emsländischen Spelle hat 1991 ihren Namen in Anlehnung an den Namen der benachbarten Kirche bekommen.

2006 waren es die eigenen Stärken und Schwächen, denen sich die Grundschule gegenübergestellt sah. Schwarz auf Weiß lagen sie vor, die Ergebnisse der SEIS-Umfrage. Die schulische Steuergruppe musste sich zunächst einmal mit dem umfangreichen SEIS-Schulbericht auseinandersetzen – so auch Schulleiterin Elisabeth Metzkowitz. „Nachdem sich alle eingelese hatten, haben wir uns in der Schule zusammengesetzt und unsere persönlichen Eindrücke miteinander verglichen“, erklärt die 54-Jährige. Dabei ging es vor allen Dingen darum, die Daten vor dem Hintergrund des eigenen Schulprofils zu überprüfen und einzuord-

nen. Bei dieser Analyse wurde die Schule nicht alleingelassen. „Wir hatten Unterstützung von einem Prozessberater der Landesschulbehörde, mit dem wir die Ergebnisse noch einmal ausführlich diskutiert haben und der uns in vielen Punkten hilfreiche Tipps geben konnte“, erläutert die Pädagogin.

Den Kollegen außerhalb der Steuergruppe wurden die Kommentare aus dem SEIS-Bericht zusammengefasst vorgelegt und später zum Gegenstand einer Dienstbesprechung gemacht. Nach der ersten Daten- und Berichtsauswertung durch die Steuergruppe ließen sich so gemeinsame Wege für die schulische Qualitätsentwicklung beschreiten. Das betraf natürlich auch die Eltern. Auch ihnen wurden die zentralen Aussagen präsentiert.

Zu den eindeutigen Stärken der St.-Vitus-Schule zählt nach Angaben von Elisabeth Metzkowitz die Grundzufriedenheit der Lehrkräfte, Eltern und Schüler mit ihrer Institution. Die Schulleiterin beschreibt diese als ausgesprochen hoch. Die Zu-



friedenheit der Eltern hat wohl wesentlich damit zu tun, dass sie sich sehr gut über alle wichtigen Angelegenheiten und Vorgänge in der Schule informiert fühlen. Natürlich gab es auch klar erkennbare Handlungsfelder, wie z. B. die Unterrichtsgestaltung, die Ordnung in der Schule oder Präventionsprogramme mit dem Ziel der Gewaltvermeidung und der Entwicklung von Gesundheitskonzepten für die Schüler.

Liegen SEIS-Ergebnisse derart gebündelt auf dem Tisch, möchte man gerade als Schulleiter alle Punkte so schnell wie möglich in Angriff nehmen. An der St.-Vitus-Schule wurden aber zunächst die einzelnen Handlungsfelder entsprechend ihrer Bedeutung für den schulischen Alltag gegliedert. Als Erstes standen Lehrerfortbildungen zur Unterrichtsgestaltung auf dem Programm. Parallel wurde mit Eltern und Vertretern der Kirche, der Gemeinde sowie der Landesschulbehörde ein neues und vor allem gemeinsames Leitbild entwickelt – wichtig für eine Schule, die ihren familiären Charakter betont und sich in das ebenso familiär geprägte Dorfleben eingebunden sieht. Deshalb werden nicht ganz so dringliche Themen, wie beispielsweise die Stärkung der Medienkompetenz, erst im nächsten Jahr in Angriff genommen.

Bei allen Bemühungen um schulische Weiterentwicklung versucht Schulleiterin Metzkowitz

ihr Kollegium aus nur sieben Lehrerinnen und Lehrern nicht zu überfordern. Doch auch wenn es personell oder mit Blick auf die Zeitplanung etwas knapp wird, ist die erfahrene Pädagogin davon überzeugt, dass sich die Mühen und Anstrengungen lohnen. Der heilige Vitus wird ihr und ihrer Schule auf jeden Fall zur Seite stehen. Er ist nämlich auch der Schutzpatron für eine gute Ernte.

**Kontakt:** St.-Vitus-Grundschule Spelle-Venhaus  
Schulleiterin: Elisabeth Metzkowitz  
st.vitus-grundschule@ewetel.net





## Systematisch und in kleinen Schritten

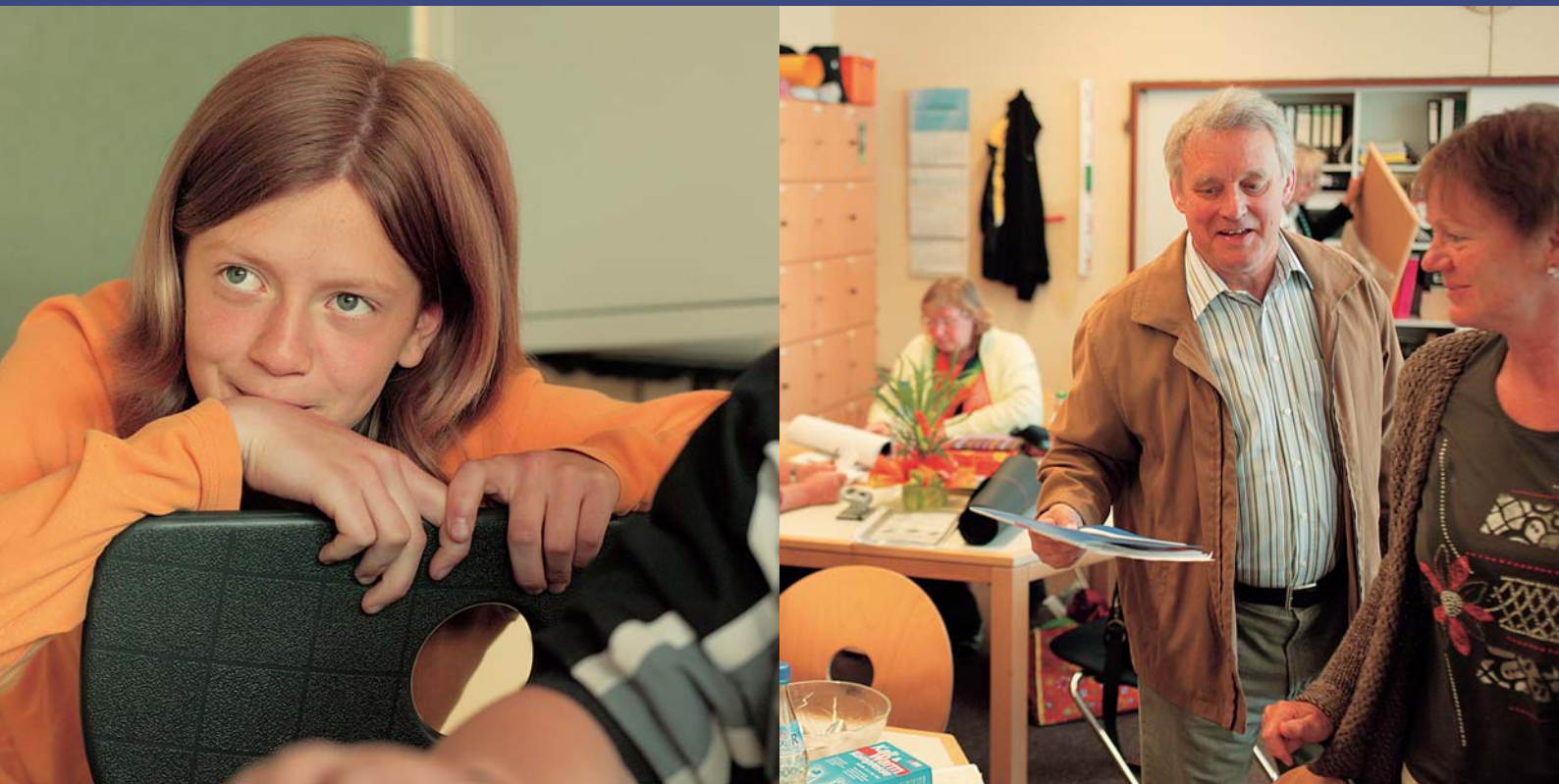
### Die Arbeit der schulischen Steuergruppe in der Realschule Groß Ilsede

In allen Projektschulen gibt es eine Steuergruppe, die je nach personeller Ausstattung der Schule unterschiedlich zusammengesetzt ist. Immer aber sollte die Schulleitung dazugehören. Das ist in der Realschule Groß Ilsede im Landkreis Peine Frank-Peter Schmitz. Mit ihm und der Konrektorin bilden sechs weitere Lehrkräfte aus dem insgesamt 28-köpfigen Kollegium die Steuergruppe. Als geschlossener Zirkel versteht sie sich jedoch nicht. Die Einladungen zu Steuergruppensitzungen hängen in der Schule aus. Lehrkräfte, Eltern sowie Schüler können jederzeit an den Treffen teilnehmen. Sieht die Steuergruppe Bedarf, dann kommt auch eine Schulentwicklungsberaterin der Landesschulbehörde hinzu und unterstützt den schulischen Entwicklungsprozess.

Hilfe für die Arbeit der Steuergruppe bieten auch Fortbildungsmaßnahmen, wie z. B. die des Bildungswerkes der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW). Angelika Schröder, Sprecherin der Steuergruppe, hält große Stücke auf das praxisnahe Fortbildungsprogramm des BNW, gerade was den Bereich der Organisationsentwicklung betrifft. „Wenn

Lehrerinnen und Lehrer zusammenkommen, macht zumeist einer einen Vorschlag, während der nächste schon an einem Punkt drei Schritte weiter ist und ein anderer bereits das Ergebnis diskutiert. Wir haben erst einmal gelernt, wie man ein Riesenprojekt wie SEIS systematisch in Einzelschritte untergliedert und wie wir dann ermitteln können, mit welchem Zeitumfang an welcher Stelle welche Funktionsträger oder schulischen Gruppen beteiligt sind“, so die Pädagogin.

Die erlernten Techniken zu Projektmanagement und Organisation gab die Steuergruppe direkt in die einzelnen Fachbereiche weiter – so wie natürlich auch die Ergebnisse und die von ihr identifizierten Handlungsfelder aus der SEIS-Untersuchung. Dazu zählt an der Realschule Groß Ilsede vor allem das Thema mündliche Noten. Hier kam von Seiten der Schüler der klare Wunsch nach Transparenz und mehr Objektivität. „In Bezug auf die mündlichen Zensuren haben wir die Steuergruppenqualifizierung intensiv dazu genutzt, uns ein Handlungsinstrumentarium anzueignen, mit dessen Hilfe wir Kriterien für mögliche Leis-



tungsbewertungen aufstellen“, erklärt Schulleiter Schmitz. „Wir sind dabei sehr systematisch und in kleinen Schritten vorgegangen“, führt er weiter aus. „Zunächst haben wir damit begonnen, nur für einen Jahrgang und in einem Fachbereich ein Kriterienraster für die Erstellung mündlicher Leistungsbewertungen zu entwickeln. Das war ein außerordentlich erfolgreiches Projekt.“

So erfolgreich, dass dieses Raster jetzt auch auf die anderen Fachbereiche übertragen wird, wobei jeder Fachbereich den Rahmen noch nach eigenen Bedürfnissen und Anforderungen modifizieren kann. Und auch für die Schüler des Jahrgangs 10 wurde mit der optimierten mündlichen Leistungsbewertung ein erstes positives Ergebnis von SEIS direkt fassbar. Für sie sind die mündlichen Noten heute viel einfacher nachzuvollziehen als noch vor einem halben Jahr. Dazu trug auch ein ungewöhnlicher Schritt der Schule bei. Die Jugendlichen wurden gebeten, sich nach dem neuen Kriterienraster doch einfach mal selbst zu bewerten. Das Ergebnis war ebenso positiv wie überraschend. „Die Selbsteinschätzung war unglaublich ehrlich und ent-

sprach ziemlich genau dem individuellen Leistungsstand“, freut sich Frank-Peter Schmitz. „Das war eine fantastische Sache, die uns gezeigt hat, wie schulische Entwicklungsbereiche zum Vorteil aller gemeinsam in die Hand genommen werden können.“

**Kontakt:** Realschule Groß Ilsede  
Schulleiter: Frank-Peter Schmitz  
rs.ilsede@t-online.de





## Engagement – für den eigenen Unterricht und darüber hinaus

**Erfahrung mit schulischer Qualitätsentwicklung in den Berufsbildenden Schulen Papenburg, Hauswirtschaftliche und Sozialpädagogische Fachrichtungen (BBSP)**

„Die Einführung der Eigenverantwortlichen Schule in Niedersachsen mit einer gesetzlichen Verankerung von Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung setzt voraus, dass sich die Lehrkräfte gemäß Schulprogramm und Leitbild kontinuierlich für die Entwicklungsziele der pädagogischen Arbeit auch außerhalb des eigenen Unterrichts engagieren.“

Deutliche Worte von Dieter Tiemann, Schulleiter der Berufsbildenden Schulen Papenburg. Er weiß aber auch, wovon er spricht. Hier oben im Norden, in der südlichsten Seehafenstadt Deutschlands, ist Eigenverantwortung nicht nur ein Begriff auf der Agenda zukünftiger Schulentwicklung. Die Berufsbildenden Schulen in Papenburg bringen schon eine Menge Erfahrung in Sachen Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung mit, die sie durch eine Vielzahl von Maßnahmen und Programmen erworben haben, in die die BBS bereits seit mehreren Jahren eingebunden sind. Angefangen beim Projekt

„Qualitätsnetzwerke in Niedersachsen“ über „Eigenverantwortliche Schule und Qualitätsvergleiche in der Bildungsregion Emsland“ spannt sich der Bogen bis hin zu den Selbstbewertungsprozessen nach dem EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) und zur Selbstevaluation mit SEIS in Abstimmung mit dem Orientierungsrahmen „Schulqualität in Niedersachsen“.

Da drängt sich die Frage auf, ob im Fachbereich Hauswirtschaft und Sozialpädagogik derzeit überhaupt noch unterrichtet werden kann oder ob alle 60 Lehrkräfte die meiste Zeit mit schulischer Weiterentwicklung beschäftigt sind. Tiemann winkt ab. Er sieht da bei sich an der Schule keine Probleme: „Es ist sicherlich schon eine ganze Menge, was wir als Schule in diesem Bereich leisten. Doch Kultusminister Bernd Busemann hat ganz deutlich gesagt, dass die Geschwindigkeit bei der Qualitätsentwicklung von den einzelnen Schulen selbst bestimmt wird und von niemandem sonst. Was wir





uns eigenverantwortlich innerhalb der Projekte dann für Termine und Fristen setzen, das müssen wir selbst wissen.“

Natürlich überschneiden sich bei derart vielen Prozessen zur schulischen Weiterentwicklung auch mal einzelne inhaltliche Punkte – was aber kein Nachteil ist. In Papenburg dienten beispielsweise die Ergebnisse der SEIS-Erhebung als „Datenbank“ für die Einbindung des EFQM-Modells. Und auch im Kollegium führten die zahlreichen Maßnahmen und Fortbildungen eher dazu, dass sich im Lehrerzimmer mittlerweile eine alltägliche Gesprächskultur rund um Qualitätsfragen in Schule und Unterricht ausgebildet hat.

An dieser Stelle nimmt Dieter Tiemann auch gleich noch mal seine Lehrerkollegen in Schutz, von denen er – wie eingangs erwähnt – ja schon einen nachhaltigen Einsatz erwartet. An einer BBS bestehen nämlich schulformbedingt eher Probleme mit dem Engagement der Eltern. So besuchen die Jugendlichen die BBS nur für eine Dauer von ein bis drei Jahren. Ist es innerhalb eines solch kurzen Zeitraumes schon schwierig genug, zu erreichen, dass die Schüler sich zu einem gewissen Grad mit der Schule identifizieren, so gelingt es kaum, auch noch die Eltern in schulische Prozesse einzubinden oder sie für einzelne Aktivitäten zu gewinnen.

Als Schulleiter ist Dieter Tiemann schließlich froh, dass die schulinterne Steuergruppe die Entwicklung mit Instrumenten wie SEIS koordiniert. „Man darf einen Umstand nicht verkennen: Es ist psychologisch nicht unerheblich, dass die notwendigen Veränderungen von den Lehrkräften selbst angestoßen und umgesetzt werden. Das hat eine andere Wirkung, als wenn ausschließlich die Schulleitung Anstoß dazu gibt“, erläutert Tiemann. Überhaupt ist für ihn die Steuergruppe das wichtigste Gremium an der ganzen Schule. „Diese Gruppe aus zehn Lehrkräften und unter der Leitung einer Kollegin hält die Qualitätsentwicklung bei uns unter Dampf. Da lehnt sich keiner zurück, nur weil vielleicht SEIS gerade vorbei ist. Das finde ich persönlich ganz großartig“, meint der Pädagoge.

**Kontakt:** BBS Papenburg  
Schulleiter: Dieter Tiemann  
bbs.tiemann@papenburg.org



## Selbstbewusst in die Inspektion

**SEIS sorgt für mehr Klarheit am Gymnasium Bötschenberg**

Als SEIS kam, war man am Bötschenberg bereits mit dem Thema Selbstevaluation und schulische Qualitätsentwicklung vertraut. Am ehemals reinen Oberstufengymnasium in Helmstedt, keine drei Kilometer von der niedersächsischen Landesgrenze zu Sachsen-Anhalt entfernt, hatten Schulleitung und Kollegium bereits eine interne Fragebogenaktion durchgeführt. Um herauszufinden, was Schule heute alles leisten muss, waren sogar Vertreter von Hochschulen und Betrieben nach ihren Ansprüchen und Erwartungen befragt und bundesweit verschiedene Schulen besucht worden. Unter Leitung einer extra dafür eingerichteten Projektgruppe entstand schließlich auch ein völlig neues Schulprofil. Hintergrund für das eigenständige Engagement des Gymnasiums war seine Erweiterung um die Sekundarstufe I im Jahr 2004 und die bis 2009 geplante Einführung der übrigen gymnasialen Klassenstufen.

Wozu also noch SEIS? Diese Frage beantwortet Schulleiter Friedrich Jungenkrüger: Wir hatten schon eine Menge an Qualitätsarbeit geleistet. Mit SEIS aber kam die Möglichkeit, unseren bisherigen

Weg und den Stand unserer Entwicklung zu überprüfen. SEIS war die erste wirklich umfassende Datenerhebung und Evaluation in systematischer Form.“ Als solche lieferte sie dem Gymnasium am Bötschenberg eine Vielzahl von Daten, die von der schulischen Steuergruppe ausgewertet wurden.

Für Thomas Müssiger, Vorsitzender der Steuergruppe, haben die Ergebnisse im Wesentlichen auch das bestätigt, was er und seine Kollegen bereits als schulische Stärken und Schwächen wahrgenommen haben. „Wir haben hier zum Beispiel ein ausgezeichnetes Schulklima und eine sehr schülernahe Atmosphäre, was im SEIS-Bericht als besondere Stärke herauskam“ erläutert der Deutsch- und Politiklehrer. In Anlehnung an den Orientierungsrahmen „Schulqualität in Niedersachsen“ wurden dann eine Stärken- und eine Schwächenliste erstellt. Letztere konnte von Schülern und Eltern mit Punkten versehen werden, um so ein direktes Feedback in Sachen Dringlichkeit und Relevanz einzelner Schwächen zu bekommen.

Müssiger warnt in diesem Zusammenhang jedoch davor, nach der Durchführung von SEIS in





hektischen Aktionismus zu verfallen. Besonders in Versuchen, zunächst alle Schwächen zu beheben, sieht er eine Gefahr. Bestehende Stärken könnten aus dem Blickfeld geraten und sogar wieder demontiert werden, warnt der erfahrene Steuergruppenleiter. Sein Rat deshalb: nach Analyse der Ergebnisse klare Schwerpunkte setzen und auch die bestehenden Stärken weiterhin pflegen.

Unmittelbar nach Bekanntwerden der SEIS-Ergebnisse folgte die externe Evaluation durch die Schulinspektion. Den Inspektoren war vor ihrer Arbeit der vollständige SEIS-Bericht mit allen Ergebnissen und Daten ausgehändigt worden. „Vollständige Transparenz auch nach außen, das ist wichtig. Das können wir nicht nur schulintern so halten“, meint Schulleiter Jungenkrüger. Die

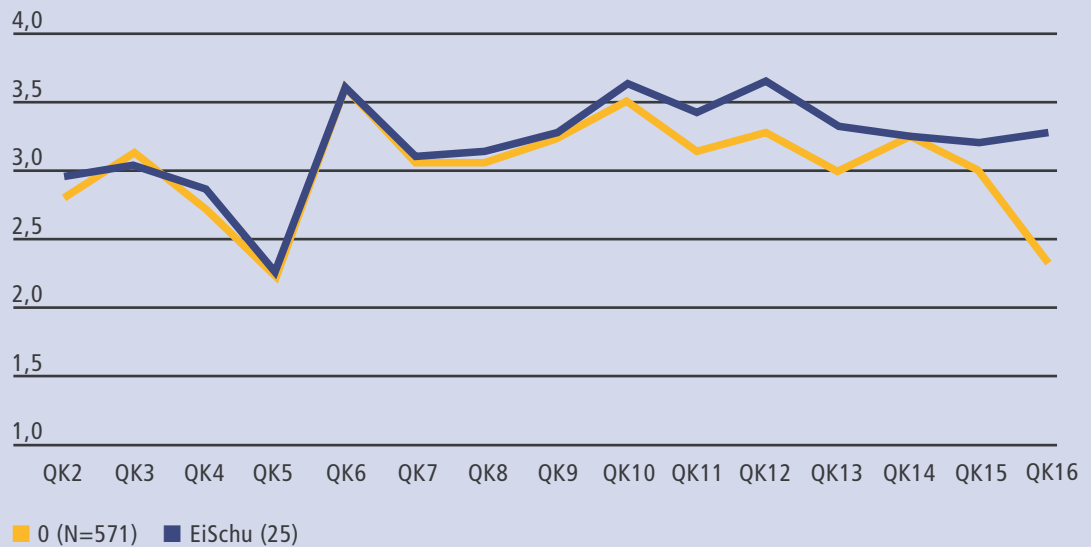
Inspektoren selbst beschreibt er als „alte Haudegen“ und praxiserfahrene Leute. „Denen kann und sollte man nichts vormachen. So habe ich auch zu meinen Kollegen gesagt: ‚Leute, ihr wisst, was ihr könnt. Macht euren Unterricht einfach so wie immer.‘“ Und auf die Frage, ob die Bötschenberger Lehrerinnen und Lehrer aufgrund ihrer Erfahrung

mit SEIS emotionsfrei in die Inspektion gehen konnten, antwortet Jungenkrüger ganz ehrlich: externe Evaluation, da hatten wir schon ein mulmiges Gefühl. Man lebt ja anfangs mit der Ungewissheit, ob die Inspektion auch das wiedergibt, was man selbst in einer bestimmten Weise so einschätzt oder was als Ergebnis von SEIS vorliegt.“

Für das Helmstedter Gymnasium, das nun schon seit Jahren schulische Qualitätsentwicklung offen und selbstkritisch betreibt, gab es jedoch keine größeren oder sogar negativen Überraschungen. Die Inspektionsergebnisse deckten sich in den meisten Punkten mit den Daten der SEIS-Erhebung.

**Kontakt:** Gymnasium am Bötschenberg, Helmstedt  
Schulleiter: Friedrich Jungenkrüger  
gaboe@t-online.de

Abb. 4: Vergleich der Qualitätsprofile der SEIS-Schulen und der bisher inspizierten übrigen allgemeinbildenden Schulen



## Schulinspektion bescheinigt SEIS-Schulen positive Entwicklung

Knapp 571 allgemeinbildende Schulen wurden bis zum Beginn der Sommerferien 2007 von der Niedersächsische Schulinspektion besucht, darunter 25 allgemeinbildende Schulen der Bildungsregionen, die Routinen in der Selbstevaluation mit SEIS haben. Ein Profilvergleich zeigt signifikante Unterschiede (blaue Linie 571 inspizierte Schulen – orange Linie SEIS-Projektschulen).

Die Mittelwerte sind bei folgenden Qualitätskriterien signifikant besser:

- Nr.12 Schulkultur: Kooperation mit anderen Schulen und externen Partnern
- Nr.13 Schulmanagement: Führungsverantwortung der Schulleitung
- Nr.16 Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung

Das Signifikanzniveau von 5 Prozent wird nur knapp verfehlt bei den Qualitätskriterien

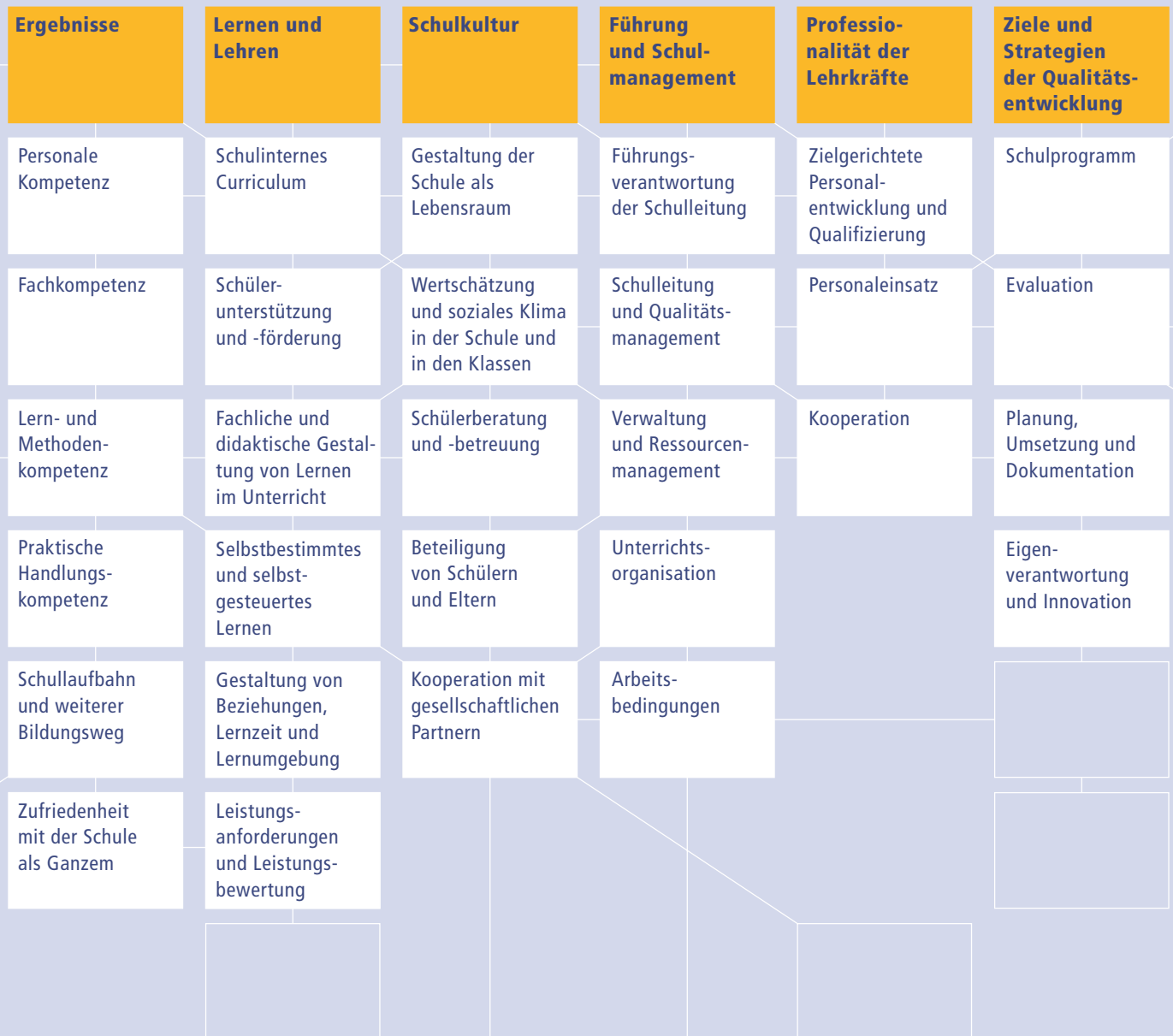
- Nr.11 Schulkultur: Eltern- und Schülerbeteiligung
- Nr.15 Personalentwicklung und Förderung der Lehrprofessionalität

Die hohen Erwartungen an die Verbesserung der

Unterrichtsqualität konnten in dem kurzen Projektzeitraum noch nicht erfüllt werden. So sind positive Differenzen in den Kriterien Nr. 3 bis Nr. 8 noch nicht deutlich erkennbar, obwohl leichte Verbesserungen im Vergleich zu den Mittelwerten aller bis dahin besuchten Schulen von den Inspektions-teams registriert werden. Die deutlich besten Werte erreichen die Projektschulen beim Kriterium Nr. 16 „Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung“ zu folgenden Teilkriterien:

- „Die Schule hat Ziele für die Verbesserung der Unterrichtsqualität formuliert und ergreift Maßnahmen, um Unterricht und Ergebnisse zu verbessern.“
- „Die Schule bilanziert und dokumentiert regelmäßig ihre Leistungs- und Entwicklungsdaten (z. B. Ergebnisse bei Klassenarbeiten und Abschlüssen, Wiederholer- und Abgängerquoten) und nutzt diese für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.“
- „Die Schule ermittelt regelmäßig die Zufriedenheit mit den von ihr erbrachten Leistungen und nutzt die Ergebnisse für die Verbesserung ihrer Arbeit.“

# Das SEIS-Qualitätsverständnis



Die Bertelsmann Stiftung hat gemeinsam mit internationalen und nationalen Partnern ein Steuerungsinstrument erarbeitet, das Schulleitungen und Kollegien helfen soll, ihren Schulentwicklungsprozess mit Hilfe von Daten zu evaluieren und zu planen: Das Steuerungsinstrument „SEIS“ (SelbstEvaluation in Schulen) besteht aus einem tragfähigen Qualitätsverständnis von guter Schule, aus Fragebögen zur Befragung von Schü-

lern, Lehrern, Eltern, Ausbildern und sonstigen Mitarbeitern sowie einem vergleichenden Schulbericht. Auf der Grundlage der Ergebnisse aus dem Schulbericht leiten die Schulen ihre Maßnahmenplanung ab und beginnen einen Qualitätsentwicklungsprozess. Schulentwicklung wird effizienter, systemischer und nachhaltiger!



**Kontakt**

Niedersächsisches  
Kultusministerium  
Schiffgraben 12  
30159 Hannover

**Ansprechpartner**

Armin Lohmann, Projektleiter  
Fon + 49 511 120 7055  
armin.lohmann@mk.niedersachsen.de

Dorothea Minderop  
Fon + 49 511 120 7123  
dorothea.minderop@mk.niedersachsen.de

**Im Internet**

[www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)  
[www.bildungsregionbraunschweig.de](http://www.bildungsregionbraunschweig.de)  
[www.bildungsregion-emsland.de](http://www.bildungsregion-emsland.de)

**Kontakt**

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
Postfach 103  
33311 Gütersloh

**Ansprechpartner**

Cornelia Stern, Projektleiterin  
Fon + 49 5241 81-81 170  
cornelia.stern@bertelsmann.de

Dr. Oliver Vorndran  
Fon + 49 5241 81-81 331  
oliver.vorndran@bertelsmann.de

**Im Internet**

[www.das-macht-schule.de](http://www.das-macht-schule.de)  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

[www.das-macht-schule.de](http://www.das-macht-schule.de)

