

INTERNE EVALUATION

HANDREICHUNG FÜR DIE PRAXIS



IMPRESSUM

Der „Teil A: Orientierungshilfe“ der vorliegenden Fassung stützt sich massgeblich auf die Broschüre „Schulinterne Evaluation. Ein Leitfaden zur Durchführung“.

Herausgeber: Freie und Hansestadt Hamburg.

Behörde für Schule und Sport (Hamburg, 2000).

Herausgeber

Bildungsplanung Zentralschweiz, Luzern

Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern

Departement Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau

Autorinnen und Autoren

Monika Bucher, Bildungsplanung Zentralschweiz, Luzern

Michele Eschelmüller, Departement Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau

Pia Murer, Bildungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern

Xaver Winiger, Bildungsplanung Zentralschweiz, Luzern

Gestaltung

Reflector Visuelle Gestaltung GmbH, Flavia Mosele und Robert Bossart, Luzern

Druck

Eicher Druck AG, Horw

Auflage

1200 Exemplare

© 2003

Bildungsplanung Zentralschweiz

Zentralstrasse 18

CH – 6003 Luzern

Telefon 041 226 00 60

Telefax 041 226 00 61

info@bildungsplanung-zentral.ch

www.bildungsplanung-zentral.ch

INTERNE EVALUATION

HANDREICHUNG FÜR DIE PRAXIS

Monika Bucher, Luzern

Michele Eschelmüller, Aarau

Pia Murer, Luzern

Xaver Winiger, Luzern

Bezugsadresse

Bildungsplanung Zentralschweiz, Zentralstrasse 18, 6003 Luzern

Telefon 041 226 00 60, Fax 041 226 00 61

info@bildungsplanung-zentral.ch, www.bildungsplanung-zentral.ch

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	4
Teil A: Orientierungshilfe	5
Welche Orientierungen gelten für die interne Evaluation?	5
Evaluation im Rahmen schulischer Qualitätsentwicklung	5
Welche Anliegen hat die interne Evaluation?	8
Konzeptionelles Grundverständnis	8
Verfahrensstandards für die interne Evaluation	9
Wie kann interne Evaluation vor sich gehen?	11
Anlässe und Bereiche	11
Prozessschritte und Leitfragen	12
Definitionen: Ziel – Teilziel – Instrument	14
Leitziele, Teilziele und Indikatoren formulieren	15
Konkretisierung an einem Beispiel	16
Methoden	16
Dokumentation und Information	18
Wer ist wie beteiligt?	19
Die gemeinsame Verantwortung aller Beteiligten	19
Schulleitung	19
Lehrerinnen und Lehrer	20
Schülerinnen und Schüler	20
Kommunale Schulbehörde	21
Erziehungsberechtigte	21

Worauf ist vor dem Start zu achten?	24
Schritt 1 Welches sind wichtige Voraussetzungen an einer Schule?	24
Schritt 2 Wie wird eine interne Evaluation vorbereitet?	25
Wie wird eine interne Evaluation durchgeführt?	26
Schritt 3 Was soll evaluiert werden?	26
Schritt 4 Wie sieht das Evaluationsdesign aus?	29
Schritt 5 Wie werden relevante Informationen gewonnen?	29
Schritt 6 Wie werden die Daten aufbereitet?	31
Schritt 7 Wie geschieht die Interpretation der Ergebnisse?	32
Schritt 8 Welches sind die Konsequenzen?	32
Schritt 9 Wer wird über die Ergebnisse und Massnahmen informiert?	33
Schritt 10 Wie werden die Entwicklungs- und Evaluationsergebnisse dokumentiert und präsentiert?	34
Was hat die interne Evaluation gebracht?	35
Schritt 11 Wie effizient und effektiv war die interne Evaluation?	35
Schritt 12 Welchen Nutzen hatten das Kollegium und die einzelne Lehrperson?	36
Glossar	38
Literaturhinweise	42

VORWORT

Seit jeher werden an den Schulen Formen interner Auswertung zur Sicherung und Weiterentwicklung von Unterricht und Schule praktiziert. Im Vordergrund steht dabei das gemeinsame Reflektieren über das Erreichen der ausgehandelten Ziele und Tätigkeiten.

Mit der Schaffung von teilautonomen Schulen wird diese gemeinsame Reflexion verpflichtend. „Interne Evaluation“ bedeutet das systematische Sammeln und Verarbeiten nützlicher Informationen, um so die Aufgabenerfüllung der Schule als Ganzes und der einzelnen Lehrperson zu unterstützen. Dabei gehen wir von der Annahme aus, dass die gemeinsame Auseinandersetzung der Lehrpersonen mit ihrer Alltagsarbeit der Motor für die kontinuierliche Entwicklung der Einzelschule ist. In diesem Sinne wird die interne Evaluation als Teil der Schulentwicklung verstanden.

Die vorliegende Handreichung soll den Beteiligten vor Ort Orientierung und praktische Hinweise zur Umsetzung der internen Evaluation geben.

Orientierungshilfe

Der Teil „Orientierungshilfe“ enthält Aussagen zum Grundverständnis, zu konzeptionellen Merkmalen und Funktionen der internen Evaluation. Dies geschieht durch die Beschreibung von Prozessschritten und durch Hinweise zum Vorgehen, zu Methodenfragen und zum Einbezug von Personengruppen in den Evaluationsprozess.

Umsetzungshilfe

Im Teil „Umsetzungshilfe“ wird in zwölf Schritten der umfassende Evaluationsprozess anhand von Fragen konkretisiert – angefangen von der Frage „Welches sind wichtige Voraussetzungen an einer Schule?“ bis zu „Welchen Nutzen hatten das Kollegium und die einzelne Lehrperson?“. Jeder der zwölf Schritte enthält eine Reihe konkreter Beispiele. Diese befinden sich auf der CD-Rom.

Beispiele auf der CD-Rom



Die vielen Beispiele auf der CD-Rom sind veränder- und gestaltbar. Sie sind bewusst in einer einfachen und schlichten Form dargestellt. Zum Teil werden mehrere Varianten für denselben Aspekt angeboten. Die verantwortliche Evaluationsperson kann somit vor dem Hintergrund des örtlichen Entwicklungsprozesses die entsprechende Auswahl treffen.

Die Broschüre „Handreichung für die Praxis“ richtet sich in erster Linie an Schulleitungspersonen, an Evaluationsverantwortliche, an Schulbehörden vor Ort und an interessierte Lehrpersonen. Die vielen praktischen Beispiele sollen die Durchführung der internen Evaluation vor Ort erleichtern.

Die vorliegende Broschüre entstand unter der Federführung der Bildungsplanung Zentralschweiz mit Beteiligung der Kantone Luzern und Aargau.

Leitende Vorstellung ist, dass die einzelne Schule die interne Evaluation eigenständig durchführt und verantwortet. Gerne hoffen wir, dass die vorliegende Broschüre dazu einen Beitrag leistet.

Luzern, im Juni 2003

Monika Bucher, Michele Eschelmüller, Pia Murer, Xaver Winiger

WELCHE ORIENTIERUNGEN GELTEN FÜR DIE INTERNE EVALUATION?

Evaluation im Rahmen schulischer Qualitätsentwicklung

Das Bildungswesen befindet sich im Umbruch und in tiefgreifenden Prozessen der Neuorientierung. Lehr- und Lernfähigkeit werden zu Schlüsselbegriffen. Gleichzeitig erfährt die Institution Schule erhebliche Veränderungen durch Zuschreibung von neuen Aufgaben und Veränderungen ihrer inneren und äusseren Funktionsbedingungen. Wissenschaft, Bildungspolitik und Öffentlichkeit diskutieren über den Qualitätsbegriff in Schule und Unterricht sowie über aktuelle und zukünftige Bedeutungen von Bildungsgängen und Schulabschlüssen.

In den meisten Kantonen sind Konsequenzen aus diesen Entwicklungen gezogen worden. Eine Fülle von Vorhaben bzw. Entscheidungen markieren diesen Weg. Exemplarisch seien genannt:

Neuorientierung

- Eigenverantwortung der Einzelschule
- Verpflichtung der Schulen, ein Leitbild zu erarbeiten
- Einrichtung von Schulleitungen
- Ausbau von Unterstützungssystemen zur Schulentwicklung
- Legitimation und Rechenschaftslegung der schulischen Arbeit nach aussen.

Im Kontext des skizzierten Wandels ist notwendigerweise auch jede einzelne Schule aufgefordert, sich mit der Qualität ihrer Arbeit und der des Schulsystems, dem sie angehört, auseinanderzusetzen. Die veränderten Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen, wie veränderte Familienstrukturen, die grössere Unterschiedlichkeit der Schülerinnen und Schüler, die steigenden und komplexen Lebens- und Berufsanforderungen stellen für die Schulen einen Anreiz dar, die Wahrnehmung ihres Bildungs- und Erziehungsauftrags neu zu bestimmen. Dies umso mehr, als sich die Schule heute mehr denn je gegenüber weit gespannten Interessen und Ansprüchen gesellschaftlicher Gruppierungen legitimieren muss. Insbesondere die Schülerinnen und Schüler und ihre Eltern haben Interesse an einer Schule, die die eigene Qualität reflektiert und optimiert.

Das hat Konsequenzen für die Inhalte schulischer Qualität. Was allerdings schulische Qualität ist und wie sie entsteht, wird in einer demokratischen und pluralistischen Gesellschaft in einem kommunikativen Aushandlungsprozess bestimmt und erreicht. Staatliche Vorgaben als Basiskonsens und die pädagogischen, kulturellen und materiellen Interessen verschieden legitimierter gesellschaftlicher Gruppen münden in einen Konsens auf Zeit. Dennoch sind es die Lehrpersonen und die Schulleitungen in der Einzelschule, die mit ihrem pädagogischen Denken und Handeln die Qualität der Schulwirklichkeit entscheidend bestimmen und damit in diesem Aushandlungsprozess eine bedeutende und gewichtige Rolle spielen. Lehrkräfte und Schulleitungen sind in der inhaltlichen und organisatorischen Planung, Durchführung

und Evaluation der Entwicklungsprozesse die wichtigsten Akteure dieses Geschehens.

Merkmale einer guten Schule

Gute Schulen werden vor Ort konkret gestaltet. Dennoch haben gute Schulen – wie man aus der Schulforschung weiss – bestimmte Merkmale gemeinsam. Die wichtigsten sind:

- die Fähigkeit von Lehrerinnen, Lehrern und der Schulleitung zum Dialog über die Voraussetzungen und Ziele der eigenen Arbeit
- das Zusammengehörigkeitsgefühl und ein Grundkonsens über Zielvorstellungen und Beachtung der sozialen inner- und ausserschulischen Realitäten
- die Aufmerksamkeit für die optimale Organisation von Lehr-Lern-Prozessen
- zielorientierter Unterricht mit klarer Strukturierung und differenzierten Lernvoraussetzungen
- hohe, mit den Schülerinnen und Schülern kommunizierte Erwartungen an ihre Leistungsfähigkeit und Lernbereitschaft; Stärkung ihres Selbstbewusstseins und der Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung
- grösstmögliche Beteiligung der Lehrkräfte an der Vorbereitung und Umsetzung von Entscheidungen, die die Schule insgesamt betreffen
- die Fähigkeit der Schule, als Organisation selbst zu lernen, Erfahrungen in der Arbeit auszuwerten und sie zu einem Wissen zu machen, das allen Beteiligten zugänglich ist
- die Fähigkeit der Schule, ihre Entwicklung selbst aktiv zu steuern und so die Eigenverantwortung zu steigern
- ein professionelles Schulleitungshandeln, das auf Führung und Partizipation setzt
- ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Schule und Elternschaft, zwischen Schule und Betrieben oder sonstigen ausserschulischen Institutionen.

Die Qualität der Einzelschule hängt von einer Reihe miteinander verschränkter Bedingungen ab. Manche Bedingung kann die Schule direkt beeinflussen, andere nicht. Sie kann z.B. die individuellen oder familiären Lernvoraussetzungen von Schülerinnen und Schülern nicht beeinflussen, wohl aber die Unterrichtsorganisation.

Qualitätsbereiche

Die beeinflussbaren Merkmale lassen sich vier Qualitätsbereichen zuordnen. Teilaspekte dieser Bereiche können Gegenstand der internen Evaluation sein.

- **Inputqualitäten** beschreiben Voraussetzungen oder Ressourcen der Schule. Sie bestimmen sich aus dem konkreten Umfeld der Schule, der Zusammensetzung der Schülerschaft, den bildungspolitischen Rahmenbedingungen, den finanziellen und personellen Ressourcen, der schulischen Ausstattung, der Qualität der Lehrkräfte, den Lehrplänen, Verordnungen, usw.
- Der Aspekt der **Prozessqualitäten** wird in die zwei Bereiche „Schule“ und „Unterricht“ unterteilt. Prozessqualitäten beinhalten Werte, Normen, Überzeugungen und Vorstellungen, die im Unterricht und in der Schule entwickelt werden. Prozessqualitäten machen Aussagen über die Kultur einer Schule, über die Art

und Weise der Interaktionen, der Kommunikation, der kollegialen Kooperation, der Unterrichtsgestaltung, der Klassenführung, der Beziehungsgestaltung innerhalb der Klassen, der Beurteilungspraxis, usw.

- Mit **Output- und Outcomequalitäten** sind die „Produkte“ der schulischen Arbeit gemeint. D.h., was an Lernleistungen, Persönlichkeitsentwicklung sowie Denk- und Handlungsweisen bei Schülerinnen und Schülern erreicht wird. Beispiele für Output- (Zielerreichung) und Outcomequalitäten (Erwartungserfüllung) sind Lern- und Sozialisationsergebnisse der Schüler/innen, Schul- oder Laufbahnerfolg der Schüler/innen, Zufriedenheit der Leistungsempfänger (Schüler/innen, Eltern), usw.
- Der vierte Qualitätsbereich bildet die eigentliche Grundlage für die Qualitätsrecherche einer Schule. Es handelt sich um die **Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung** einer Schule. Hier werden Aussagen gemacht über das konzeptionelle, schulinterne Qualitätsmanagement. So wird einerseits die Analyse- und Reflexionspraxis und andererseits die vorherrschende Praxis der Umsetzung der Evaluationserkenntnisse (Schulentwicklung) einer Schule beschrieben. Dieser Qualitätsbereich umfasst somit auch die drei oben beschriebenen Qualitätsbereiche.

Grundsätze der internen Evaluation

Die Verpflichtung zur internen Evaluation kann die Schule zum Anlass nehmen, den Dialog und die Reflexion über die Qualität der Schule anzustossen und dabei die Qualitätsstandards der eigenen Schule in unterschiedlichen Bereichen selbst zu formulieren.

Bei der internen Evaluation stützt sich die Schule auf folgende Grundsätze:

- Interne Evaluation ist die systematische Auswertung und Bewertung gewählter Schwerpunkte und Zielsetzungen anhand vereinbarter Kriterien, die im folgenden Indikatoren genannt werden.
- Interne Evaluation ist als fester Bestandteil der Schulentwicklung ein wiederkehrender Prozessschritt.
- Interne Evaluation ist ein eigenverantwortliches Tun der Schule. Die Schule lässt sich dabei von ihren eigenen Evaluationsinteressen leiten. Sie bestimmt, was sie wie evaluieren und wie sie mit den erhobenen Daten und Ergebnissen umgehen will.
- Die Schule klärt die Rahmensetzungen und Verfahrensstandards und verhandelt über die Verwendung von Evaluationsergebnissen.
- Die Schule berichtet den Schulbehörden über die Ergebnisse der internen Evaluation.
- Schulübergreifende vergleichende Evaluationen (z. B. PISA) stellen der Einzelschule einen Bezugsrahmen bereit, dessen Daten die Schule zur Steuerung ihres Entwicklungsprozesses nutzen kann.
- Interne Evaluation berücksichtigt die gesamte Schule oder Teile davon (z. B. Primarstufe, Sprachfächer).

WELCHE ANLIEGEN HAT DIE INTERNE EVALUATION?

Konzeptionelles Grundverständnis

In Schulen wird von jeher evaluiert. Planen, durchführen und überprüfen sind typische Arbeitsschritte in der Praxis von Lehrerinnen und Lehrern. Sie bewerten Lernergebnisse und Lernprozesse, förderliche und hinderliche Unterrichtsfaktoren usw. Im Zentrum des Evaluationsinteresses von Lehrerinnen und Lehrern steht allerdings meistens die Schülerleistung. Ungewohnt ist dagegen, die Lernergebnisse in einer Lerngruppe auch als einen Indikator für die Qualität des Lehrens zu sehen.

Neu: gesetzlicher Auftrag

Neu an der internen Evaluation ist der gesetzliche Auftrag, die Wirkungen pädagogischen Handelns und die Qualität schulischer Bedingungen regelmässig zu prüfen.

Zwei Hauptziele der internen Evaluation

Interne Evaluation beinhaltet zwei Hauptziele:

1 Entwicklungsaspekt

Die Beteiligten setzen sich gemeinsam mit ihrem Tun auseinander, mit dem Ziel, Arbeitsprozesse zu unterstützen und die Qualität schulischer Arbeit weiter zu entwickeln und zu sichern. Dieser Entwicklungsprozess setzt voraus, dass Erfahrungen gesammelt, die Praxis reflektiert, Ergebnisse bewertet und Konsequenzen gezogen werden. Im Vordergrund steht die gemeinsame Schulentwicklung. Sie bezieht in der Regel Fremdbeurteilung mit ein (Schüler/innen, Eltern, Peers, Fachleute u.a.m.).

2 Rechenschaftsaspekt

In den letzten Jahren haben die einzelnen Schulen mehr Autonomie für die Gestaltung ihrer Schule erhalten. Gerade weil der Handlungs- und Gestaltungsspielraum der Schule erweitert wird, hat sie neu die Pflicht, über die Ausgestaltung dieses erweiterten Spielraumes Auskunft zu geben, insbesondere über die gemachten und evaluierten Entwicklungsschritte sowie über die geplanten Entwicklungsaktivitäten.

Erfolgsfaktoren

Interne Evaluation ist auch Anlass und Aufforderung, die Zielvereinbarungen und Erfolgsindikatoren zu präzisieren. Gelingen kann das

- wenn Lehrerinnen und Lehrer sowie Schulleitungen auf die Wirkungen ihres pädagogischen Handelns neugierig und an der konkreten Qualität der eigenen Arbeit interessiert sind;
- wenn sie die systematische Aus- und Bewertung der eigenen Arbeit als Teil des professionellen Handelns ansehen;
- wenn sie Personen, die von ihrer Arbeit betroffen sind, ein Urteil zugestehen und daher kollegiale Rückmeldung, Befragung von Schülerinnen und Schülern, Austausch mit anderen Schulen als selbstverständlichen Bestandteil schulischer Rückkoppelungsprozesse etabliert haben;

- wenn sie die Ergebnisse der Evaluation akzeptieren und daraus Konsequenzen für die weitere Arbeit ziehen.

Eine so verstandene Evaluation braucht die Bereitschaft der Personen zur Veränderung, ihren Mut, sich verunsichern zu lassen und Gewissheiten zu hinterfragen. Das weckt starke Emotionen, anfänglich vielleicht auch unterschiedlich motivierte Abwehr. Deshalb sollte das Selbstverständnis schulinterner Evaluation vom Grundsatz geprägt sein, dass Evaluation von den Beteiligten selbst behutsam und mit Respekt vor der emotionalen und sozialen Dimension geplant und durchgeführt wird.

Eigen-Regie

Interne Evaluation geschieht in Eigen-Regie der einzelnen Schule. Die Schule entscheidet, ...

- an welcher Stelle ihrer Entwicklungsarbeit sie Überprüfungen vornehmen will und wie oft,
- welche Fragen sie damit beantworten will, welche Bereiche sie auswählt und wer welche Arbeit tun soll,
- wie sie die Beteiligung und Mitwirkung der schulischen Personen-Gruppen ermöglicht und organisiert,
- welche Evaluationsverfahren und welche Methoden und Instrumente sie wählt,
- welche externen Blicke in Form von Fremdeinschätzungen sie einbezieht,
- wie sie die Ergebnisse aufbereitet und verwertet.

Festgelegt von aussen ist, ...

- dass die Schule für die Schulentwicklung wichtige Aspekte untersucht,
- dass sie dabei den Rahmen beachtet, der durch Schulgesetz, Lehrpläne, Stundentafel usw. vorgegeben ist,
- dass sie dabei ziel- und kriterienorientiert vorgeht,
- dass sie den Schulbehörden Rechenschaft abzulegen hat.

Externe Evaluation

Externe Evaluation geschieht im Unterschied dazu immer durch Personen (Experten, Schulaufsicht, Schulberatung), die der Organisation der jeweiligen Schule nicht angehören. Sie erfolgt in der Regel in externer Initiative oder externem Auftrag. Die Schule wird in ihrem Selbstbild ergänzt, relativiert, konfrontiert, korrigiert durch eine von aussen kommende Zuschreibung und Erwartung. Wie eine solche externe Evaluation aussieht, hängt davon ab, wer sie mit welcher Absicht durchführt oder durchführen lässt. Schulexterne Evaluationen können sich auf die Einzelschule beziehen, sie können auch schulübergreifend und vergleichend angelegt sein.

Verfahrensstandards

Verfahrensstandards für die interne Evaluation

Interne Evaluation als professionelles pädagogisches Handeln soll sich selbst auch an Verfahrensstandards orientieren. Gemeint sind Vereinbarungen zu Bedingungen, Normen und Regeln, die den Evaluationsprozess fördern. Verfahrensstandards helfen zu gewährleisten, dass auch die interne Evaluation einigen Mindestanforderungen an professioneller Durchführung genügt.

Für die interne Evaluation sollen folgende Verfahrensstandards gelten:

- Es liegt eine Planung vor, die auf realistischen Einschätzungen der personellen und sachlichen Voraussetzungen basiert.
- Die Verfahrensregeln innerhalb der Schule sind vor Evaluationsbeginn geklärt (Aufgaben und Verantwortlichkeiten; Ziele; Auswahl der Evaluationsbereiche, -fragen und -methoden; Umgang mit Daten; Wege und Adressaten der Ergebnissrückkoppelung).
- Das Leitbild der Schule und der Schwerpunkt des Entwicklungsplanes, die Teilziele der Umsetzung und die Erfolgsindikatoren sind geklärt und beziehen sich schlüssig aufeinander.
- Die Beteiligung der Betroffenen ist gewährleistet.
- Die Entscheidung dafür, wer wen oder was, wozu und wie evaluiert, wird von der Schulleitung mit den Lehrerinnen und Lehrern in einem offenen konstruktiven Prozess ausgehandelt; die Mitwirkung schulischer Gremien ist sichergestellt.
- Unterschiedliche Sichtweisen werden einbezogen: Schülerinnen und Schüler und deren Erziehungsberechtigte oder die Schulbehörde werden zu ihren Erfahrungen mit den evaluierten Bereichen befragt; die Selbsteinschätzung wird am „fremden Blick“ geprüft.
- Die Auswahl von Evaluationsgegenständen wird begründet. Dabei werden aktuelle Interessen der Schule, Interessen der Lernenden und Interessen übergeordneter Instanzen (Behörde) berücksichtigt.
- Umfang der Erhebung und des Evaluationsverfahrens werden so gewählt, dass sie zweckmässig und handhabbar sind.
- Für die Auswertung, Interpretation und Rückmeldung der Ergebnisse muss Zeit da sein. Es ist wichtig, dass die Bewertung der Ergebnisse und die Planung der Konsequenzen gemeinsam erfolgen.
- Die Evaluation wird dokumentiert, und zwar zur Absicherung des Entwicklungsprozesses, zur Rechenschaft Dritten gegenüber und möglicherweise auch zur Öffentlichkeitsarbeit. Erkenntnisse werden intern veröffentlicht, soweit sie zur Optimierung der Zielerreichung in den evaluierten Bereichen nötig sind. Evaluationsergebnisse werden an die zuständige Schulbehörde weitergeleitet.
- Evaluation wird periodisch wiederholt.

Lernprozess

Die Einhaltung dieser Verfahrensstandards für die interne Evaluation ist ein anspruchsvolles Unterfangen. Der Anspruch wird nicht von Anfang an einzulösen sein, da die interne Evaluation für schulische wie ausserschulische Beteiligte ein Lernprozess ist, der Mut, Geduld und Weiterbildung verlangt. Insofern sind die formulierten Standards als verbindliche Zielgrössen zu verstehen. Ihre Erreichung setzt gleichwohl eine zeitaufwändige, von der Behörde in Rechnung zu stellende und auch selbst zu leistende Entwicklung voraus.

WIE KANN INTERNE EVALUATION VOR SICH GEHEN?

Anlässe und Bereiche

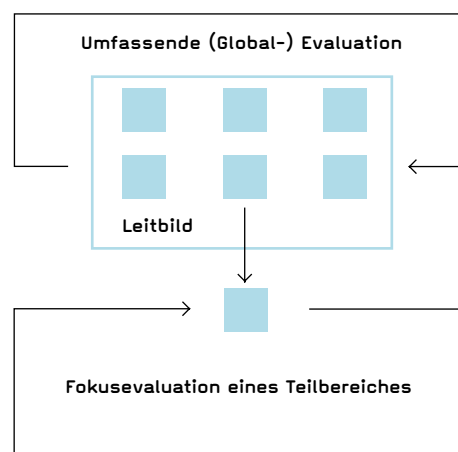
Je nach Situation einer Schule kann es sinnvoll sein, mit Anliegen zu beginnen, bei denen der Leidensdruck besonders gross ist oder die als besonders umstritten empfunden werden. Oder aber mit Anliegen, die zu einleuchtenden und für die weitere Planung nützlichen Ergebnissen führen werden.

Auslöser der Evaluation

Für die Einzelschule können unterschiedliche Anlässe Auslöser für interne Evaluation sein:

- Eruiieren von Entwicklungsfeldern für die Schulentwicklung
- Standortbestimmung für das Kollegium, die Schulleitung oder die Schulpflege
- ein neues Konzept oder Projekt, das ausprobiert und dessen Erfolge herausgestellt werden sollen
- Fokusevaluation im Rahmen einer systematischen und periodischen internen Evaluation
- gesetzliche Vorgaben (kantonale Evaluationspflicht)
- Rechenschaftslegung gegenüber Behörden, Aufsichtsgremien usw.
- Überprüfung der Leitbildumsetzung
- Anliegen der Schulbehörden
- Überprüfung der Wirkung neuer Unterrichtsmaterialien
- pure professionelle Neugier
- an der Schule aufgetretene und nicht länger ignorierbare Schwierigkeiten und Probleme
- unterschiedliche Auffassungen im Kollegium über Aspekte der Schulkultur

Umfassende Evaluation oder Fokusevaluation



In der umfassenden Evaluation untersucht die Schule mehrere Qualitätsbereiche (z. B. alle Prozessqualitäten, die in ihrem Leitbild beschrieben sind). Die Fokusevaluation berücksichtigt einen einzelnen Aspekt der Schulqualität (z. B. das Klassenklima, einen Leitbildsatz etc.).

Verschiedene Phasen erfassen

Interne Evaluation kann verschiedene Phasen des Schulentwicklungsprozesses erfassen:

Bestandesaufnahme und Bilanz in einem Teilbereich der Schule (Ist-Analyse), z.B.

- Wie schätzen Lehrerinnen und Lehrer das Gewaltpotential an der Schule ein?

Erhebungen zur Qualität des Arbeitsprozesses:

- Tun wir noch das, was wir vereinbart haben?
- Welche unvorhergesehenen Bedingungen behindern die Zielerreichung?

Abschliessende Bewertung von Arbeitsergebnissen (Soll-Erreichung) bezogen auf vorab festgelegte Ziele und Erfolgsindikatoren, z.B.:

- Welche Leitziele und Teilziele wurden für die pädagogische Massnahme formuliert und was ist davon erreicht worden?
- Wie erfolgreich sind wir mit der Umsetzung von Verabredungen?
- Wie sind die Ergebnisse im Vergleich mit Erfolgsindikatoren einzuschätzen?

Prozessschritte und Leitfragen

Eine planvoll angelegte Evaluation orientiert sich an den folgenden Prozessschritten und Leitfragen:

Bereiche und Ziele der Evaluation

Evaluationsbereich auswählen und Ziele der Evaluation klären:

- Welche pädagogischen Entwicklungsschwerpunkte werden ausgewählt? Was genau soll an einer schulischen Massnahme untersucht werden?
- Wozu wird das gemacht? Welchen (praktischen) Zweck soll die Evaluation haben?
- Was soll sich verändern, wenn das Evaluationsergebnis bekannt ist?

Indikatoren

Indikatoren sind konkrete „Anzeiger“, „Messlatten“, mit deren Hilfe man die Zielsetzungen überprüfen kann. Die Indikatorenbildung ist kein leichtes Unterfangen. So ist es oft schwierig, klar zu unterscheiden zwischen Leitziel und Indikatoren.

- Welche Indikatoren sollen festgelegt werden, anhand derer die Ergebnisse bewertet werden?
- Woran kann man den Erfolg der durchgeführten Massnahmen erkennen?

Planung und Methodenauswahl

Vorgehen planen und Methoden zur Datensammlung auswählen:

- Wer evaluiert wen oder was?
- Wer soll und wer muss in die Untersuchung einbezogen werden?
- Wer kann nützliche Auskunft geben über das, was die Schule wissen will?
- In welchem Zeitraum soll die Evaluation fertig sein?
- Wie werden die Ergebnisse dokumentiert?
- Welche qualitativen bzw. quantitativen Methoden passen zum Evaluationsgegenstand und zu unseren internen Möglichkeiten?
- Welche internen sowie externen Hilfen werden wahrscheinlich gebraucht und wofür?

Daten sammeln

Daten sammeln und aufbereiten:

- Welche vorhandenen Daten können für die Evaluationsfragen aufbereitet, welche anderen Daten müssen erhoben werden?
- Wie und von wem werden die Daten ausgewertet?
- Wie lassen sich die gewonnenen Daten zusammenfassen, visualisieren, rückmelden?
- Wie viel Zeit erfordert die Auswertung? Wie schnell sollen Ergebnisse rückgekoppelt werden?

und bewerten

Daten analysieren, interpretieren und bewerten:

- Welche Informationen liegen vor? Was sagen sie aus?
- Was bedeuten die Ergebnisse für unsere Arbeit?
- Worin werden wir bestätigt? Was überrascht? Welche vitalen Interessen unserer Schule sind berührt?
- Wer erhält welche Ergebnisse? Auf wessen Vertrauensschutz ist zu achten?

Massnahmen

Konsequenzen vereinbaren und nächste Schritte planen:

- Was kann oder muss sich verändern, wenn man die Evaluationsergebnisse ernst nimmt und akzeptiert?
- Welche neuen Entwicklungsziele werden wir formulieren, vereinbaren?
- Was werden wir beibehalten?
- Wann werden wir erneut evaluieren?

Meta-Evaluation

Auswertung und Reflexion des Evaluationsprozesses: Was werden wir nächstes Mal bei der Wahl eines Evaluationsverfahrens, bei der Durchführung und Auswertung beibehalten bzw. anders machen?

In einem schriftlichen Bericht werden die Beteiligten und die Schulbehörden über die durchgeführte Evaluation und die geplanten Entwicklungsschritte informiert (Rechenschaftsbericht, Jahresbericht bzw. Jahresplanung).

Definitionen: Ziel – Teilziel – Instrument

In der einschlägigen Literatur zur Schulentwicklung und Evaluation werden unterschiedliche Begriffe auf verschiedenen Ebenen für das vermeintlich gleiche benutzt, so z.B. Normen, Kriterien, Indikatoren oder Leitziel, Teilziel und Indikatoren. Das wirkt verwirrend. Aus pragmatischen Gründen soll deshalb die Zahl der Begriffe auf die drei wesentlichen Begriffe Leitziel, Teilziel und Indikator reduziert werden.

Was sind Ziele?

Ziele sind das bewusste Festlegen auf gewollte Ereignisse und Ergebnisse. Sie werden formuliert und vereinbart mit der Absicht, eine Veränderung herbeizuführen: Was wollen wir erreichen? Alle Ziele sollen positiv und verständlich formuliert, ausserdem bedeutend, realistisch und erreichbar sein.

Leitziele

In Leitzielen (Leitbild) formuliert die Schule ihre pädagogischen Grundsätze, die das Handeln aller Personen in der Schule bestimmen sollen. Leitziele können für die Schulentwicklung insgesamt, aber auch für pädagogische Entwicklungsschwerpunkte formuliert werden. Leitziele werden angestrebt; sie unterliegen nicht unmittelbar und ausschliesslich der schulischen Kontrolle: Welche Schule wollen wir werden? Was wollen wir in x Jahren erreicht haben? Solche Ziele können auch als Qualitätsmerkmale einer Schule bezeichnet werden.

Teilziele

In Teilzielen legt die Schule fest, in welchen Teilschritten und Handlungen sie das Leitziel erreichen will. Teilziele sind die Ergebnisse, Zustände, Inhalte, Ereignisse, Massnahmen, mit denen das Leitziel erreicht werden soll. Diese Teilziele unterliegen weitgehend der Gestaltung und Kontrolle durch die Schule und sind positiv formuliert. Teilziele sind entscheidend, denn sie legen die einzelnen Schritte fest, um das Leitziel zu erreichen: Was ist zu tun, welche Leistungen sind zu erbringen, um das Leitziel zu erreichen?

Teilziele sollen zudem spezifisch, beobachtbar, überprüfbar und zeitlich gegliedert sein.

Indikatoren

Indikatoren dienen als Anzeige dafür, ob eine bestimmte Entwicklung vollzogen wurde oder ein bestimmter Zustand, ein bestimmtes Ergebnis erreicht wurde. Welche Anzeichen (beispielsweise Zahlen, Zustände, Ergebnisse) müssen sichtbar (manchmal auch messbar) gegeben sein, um das Teilziel erreicht zu haben.

Standards

Manche Indikatoren genügen als Erfolgsanzeiger, wenn sie beobachtbar vorhanden sind, z.B.: „Es liegen Muster-Lernvereinbarungen vor.“ Für manche Indikatoren muss man zusätzlich ein Mass vereinbaren, z.B.: „Innerhalb der ersten acht Wochen verlassen höchstens drei Schülerinnen bzw. Schüler die vereinbarte Massnahme wieder.“ Standards sind somit festgelegte Vorgaben, die zu erfüllen sind.

Evaluations- methoden und -instrumente

Methoden sind der Weg oder die Herangehensweise (Befragung, Gespräch, teilnehmende Beobachtung, usw.) und Instrumente sind die Werkzeuge (Fragebogen, Interviewleitfaden), um die Indikatoren zu erheben. Mit welchen Methoden und mit welchen Instrumenten können die Indikatoren festgelegt oder erhoben werden?

Schrittweises Vorgehen	<p>Leitziele, Teilziele und Indikatoren formulieren</p> <p>Die Formulierung von Leitzielen, Teilzielen und Indikatoren ist ein kontinuierlicher Prozess der Konkretisierung. Je abstrakter und anspruchsvoller die Leitziele, desto dringlicher ist die Einigung auf Teilziele und Indikatoren. Bewährt hat sich ein schrittweises systematisches Vorgehen, das immer wieder die Vergewisserung der Beteiligten über Entwicklungsrichtung und Konsens oder Dissens ermöglicht.</p>
Ein schwieriger Prozessschritt	<p>Ziele und Indikatoren zu formulieren, ist der wichtigste und – das machen die Beispiele deutlich – der schwierigste Prozessschritt der Evaluation. Er zwingt die Beteiligten, einen Konsens in ihren handlungsleitenden Absichten zu finden. Ziele und Indikatoren zu formulieren, ist nicht nur eine individuell zu erbringende kognitive Leistung, sondern immer auch ein sozialer und emotionaler Entschluss in komplexen Handlungssituationen. Eine solch anspruchsvolle Leistung wird selten auf Anhieb, sondern nur durch zielstrebiges und geduldiges Einüben gelingen, das seine Zeit verlangt.</p>
Einbezug der Lehrpersonen	<p>Pädagogische Ziele und Indikatoren zur Bewertung des Erfolges pädagogischer Arbeit entwickeln Lehrpersonen miteinander durch Reflexion ihrer pädagogischen Praxis. Es liegt nahe, dass die Klärung und Festlegung auf Ziele und Indikatoren von den Lehrenden vorgenommen wird, die als Gruppe in konkreten Arbeitszusammenhängen stehen. Sie prüfen und legen fest, welche Ziele und Indikatoren für sie vorgegeben, gültig, relevant und verbindlich sind. Worauf es dabei ankommt, ist, dass Leitziel, Teilziel und Indikator einen inhaltlichen Zusammenhang wahren.</p> <p>Schriftlich fixiert, erlauben Ziele und Indikatoren in der Evaluationsphase die Rekonstruktion der Vereinbarungen. Die Evaluationsergebnisse können dann in einer von allen akzeptierten Weise interpretiert und verwertet werden.</p>

Konkretisierung an einem Beispiel

Ebene	Leitfrage(n)	Beispiel
Leitziel	Worin bestehen unsere Zielsetzungen?	Unser Unterricht fördert das selbstgesteuerte und selbstverantwortliche Lernen.
Teilziel	Was können bzw. müssen wir tun, damit wir das Leitziel erreichen? (Massnahmen, Zustände, Ergebnisse)	Die Lehrpersonen leiten Schüler/innen zu eigenem Tun, zu selbständigem und eigenverantwortlichem Lernen an.
Indikatoren	Woran erkennen wir, dass dies geschieht?	Die Schüler/innen setzen sich im Rahmen des Wochenplanes eigene Ziele, die sie in der zur Verfügung stehenden Zeit erreichen wollen.
Methode/Instrument	Wie beobachten wir das?	Führen des Wochenplanformulars sowie eines Lerntagebuchs. Gespräch mit jedem Kind (1x/Quartal) zu diesen beiden Instrumenten.

Auswahl

Methoden

Die Auswahl von Methoden und Erhebungsinstrumenten erfolgt in der Regel nach der Entscheidung für einen Evaluationsbereich, für konkrete Fragestellungen und nach Klärung der Beteiligungsverfahren. Sie muss auch auf die festgelegten Indikatoren abgestimmt sein, da die Instrumente geeignet sein müssen, die in den Indikatoren formulierten Hinweise auf die Zielerreichung angemessen und zuverlässig zu erfassen.

Die für die Durchführung der Evaluation Verantwortlichen sollten die Instrumente möglichst selbst entwickeln oder bekannte Instrumente so abwandeln, wie sie diese unter den gegebenen Bedingungen und Zwecken brauchen.

Auswahlkriterien für die Methoden

Für die Auswahl sind dabei die folgenden Kriterien zu berücksichtigen:

- Die Methoden und Instrumente versprechen zuverlässige Antworten auf die vereinbarten Fragen.
- Sie versprechen Ergebnisse, die für die Betroffenen von praktischer Bedeutung sind.
- Die erwarteten Daten werden für anstehende Entscheidungen notwendig gebraucht.

- Die Methoden und Instrumente sind in der Schule bereits erfolgreich eingesetzt worden oder leicht zugänglich.
- Sie erlauben, Datenerhebung und -auswertung zeitnah und ökonomisch zu gestalten.
- Sie ermöglichen, Daten mit vertretbarem Aufwand und ohne unangemessene Zustimmung für Auskunftgeber zu ermitteln.
- Sie sind möglichst unterrichtsnah einsetzbar.
- Sie machen neugierig, sind anregend.
- Sie werden von den Beteiligten und Betroffenen mitausgewählt.
- Sie passen zu den Normen und Gepflogenheiten, mit denen in der Schule geplant und ausgewertet wird.

Diese Aufzählung von Kriterien zur Methodenwahl ist als Orientierungshilfe gedacht. Üblicherweise werden in einer Entscheidungssituation nicht alle Kriterien gleichzeitig und gleichgewichtig beachtet werden können. Hilfreich ist es, wenn sich mehrere Personen miteinander darüber unterhalten, wie sie den Nutzen des Instruments für die gegebene Fragestellung einschätzen und welche zusätzlichen, gewollten oder unerwünschten Effekte sie antizipieren.

Der Einsatz von Evaluationsmethoden in der Schule sollte einer pragmatischen Orientierung folgen. Dies schliesst das Bemühen um die konsequente Nutzung objektiver Daten und den Einsatz möglichst zuverlässiger Verfahren keineswegs aus.

Verschiedene Evaluations- methoden

Evaluationsmethoden lassen sich zu fünf grossen Gruppen bündeln:

- Sammlung und Analyse bereits vorhandener Daten: Statistiken, Protokolle, Zeugnisse, Jahresberichte, Zeitungsartikel, usw.
- Schriftliche Befragungen: Fragebogen, Tests, Aufsätze, usw.
- Kommunikative (dialogische) Rückmeldeverfahren: Blitzlicht, Prozessanalysen, strukturierte Gespräche und Interviews, moderierte Workshops, usw.
- Beobachtungen: Kollegiale Hospitationen, teilnehmende Beobachtungen, Tonband- und Videoaufzeichnungen von Unterrichtssequenzen, usw.
- Kreative, expressive Verfahren: Collagen, Skulpturen, Gedichte, Rollenspiele, Reportagen, Fotoevaluationen, usw.

Oft werden jedoch Methoden als Mischformen angewandt: Beispielsweise schriftliche Befragung mit anschliessendem Gespräch zur gemeinsamen Auswertung und Interpretation.

Repertoire

Methoden der schulinternen Evaluation sollten nach und nach zum professionellen Handlungsrepertoire von Lehrerinnen und Lehrern werden. Das bedeutet,

- dass die professionell Tätigen in der Schule allmählich einen variabel einsetzbaren Fundus an Evaluationsmethoden aufbauen,
- dass einige Personen in der Schule wissen, wie man Evaluationsmethoden für bestimmte Zwecke anpasst und sinnvoll einsetzt,

- dass sie Bezugsquellen für Evaluationsmethoden kennen und
- dass sie wissen, bei welcher Unterstützungseinrichtung sie welche Beratung anfordern können.

Dokumentation und Information

Interne Evaluation soll dokumentiert werden. Die Dokumentation sollte sinnvollerweise bestimmte Anforderungen erfüllen:

- Die Dokumentation bedarf der schriftlichen Form. Um sie allen Schulpartnern zugänglich zu machen und um Missverständnisse zu vermeiden, sollte sie eine klare Sprache sprechen.
- Die eingegangenen Vertraulichkeitsvereinbarungen müssen eingehalten werden.
- Der Umfang der Dokumentation richtet sich nach der Art des Evaluationsvorhabens.
- Sie enthält eine knappe Darstellung des Evaluationsprozesses: Beteiligte, Evaluationsbereiche, Ziele und Indikatoren, Evaluationsmethoden, Darstellung der gewonnenen Informationen bzw. Ergebnisse und festgelegte Handlungsperspektive.

Transparenz

In mehrfacher Hinsicht macht die Dokumentation Sinn. Innerhalb der Schule trägt sie zur Offenlegung und Transparenz bei. Bei der weiteren Planung kann später immer wieder auf sie Bezug genommen werden, weil Erfahrungen und Bewertungen auffindbar bleiben.

Information

Die Dokumentation kann zur adressatenbezogenen Aussendarstellung der Schule genutzt werden, deren Anlass, Ziel und Form die Beteiligten miteinander vereinbaren.

WER IST WIE BETEILIGT?

Die gemeinsame Verantwortung aller Beteiligten

Interne Evaluation kann nur gelingen, wenn sich alle Betroffenen beteiligen. Reflexion schulischer Begebenheiten, Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen, Entwicklung oder Neudefinition von Unterrichtsinhalten und deren Einführung in die pädagogische Praxis, Reflexion der Aufgaben der Schule an ihrem Standort, das Entstehen einer neuen Schulidentität, dies sind Prozesse, die das Verhalten und die Einstellungen von Lehrerinnen und Lehrern, von Schulleitungen, von Schülerinnen und Schülern, von Erziehungsberechtigten und sonstigen Partnern betreffen. Sie alle gestalten die schulischen Vermittlungsakte mit und sind unterschiedlich, aber real beteiligt am Lernerfolg.

Interessen offen legen

Die Interessen und Fragen der Betroffenen an Evaluation unterscheiden sich und daher gibt es unterschiedliche Interpretationen der schulischen Wirklichkeit. Diese sind voreinander offen zu legen und als gleichberechtigt anzuerkennen, um sich eine gemeinsame Wirklichkeitsauffassung von der Ausgangssituation und der künftigen Entwicklung der Schule zu erarbeiten. So wird am ehesten die Identifikation mit den Entwicklungszielen der Schule ermöglicht. Dies ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass auch die Konsequenzen aus Evaluationsergebnissen von allen als verbindlich akzeptiert werden.

Die Beteiligung der Betroffenen ist das entscheidende Gestaltungsfeld der internen Evaluation. Deswegen ist die Mitwirkung von Schülerinnen und Schülern und deren Erziehungsberechtigten an schulischen Entscheidungsprozessen wichtig. Mündige, entscheidungsfähige, verantwortungsbewusste junge Menschen sind erklärtes Bildungs- und Erziehungsziel der Schule, was sich auch in der Schulentwicklung zeigen muss.

Schulleitung

In der Schule ist es die Schulleitung, die für die interne Evaluation verantwortlich ist. Die Schulleitung kann die Aufgabe der Durchführung der internen Evaluation auch an eine/n Evaluationbeauftragte/n oder an mehrere Evaluationsbeauftragte delegieren. Diese verfügen über die Kompetenz, die unterschiedlichen Lernprozesse und die Organisation des Schullebens zu gestalten und sie verfügen über das nötige Know How, interne Evaluationen durchzuführen. Sie garantieren die Kontinuität schulischer Entwicklung. Die Schulleitung oder die Evaluationsverantwortlichen führen Evaluationsprozesse durch Haltung und Verhalten:

- Die Schulleitung ist davon überzeugt und setzt sich sichtbar dafür ein, dass interne Evaluation der Schulentwicklung Orientierung, Richtung und Verbindlichkeit gibt.

- Sie traut dem Kollegium grundsätzlich die Kompetenz zur internen Evaluation zu und hilft dabei, Kompetenzlücken zu schliessen.
- Sie ermutigt Lehrerinnen und Lehrer, ihre Auseinandersetzung über Zwecke, Bereiche, Methoden oder den Einsatz von Ressourcen direkt und transparent zu führen.
- Sie gibt den Lehrerinnen und Lehrern Zeit zum Lernen, Zeit zum Fehler machen.
- Sie sorgt dafür, dass die Kolleginnen und Kollegen die notwendige Unterstützung bekommen: Weiterbildung, Beratung, Sachmittel, usw.
- Sie achtet darauf, dass der Evaluationsprozess den Grundsätzen entsprechend verläuft.
- Sie stellt die Dokumentation der Evaluationsergebnisse, die Planung und Umsetzung der Konsequenzen sicher.
- Sie sorgt dafür, dass die Rollen geklärt sind.

Lehrerinnen und Lehrer

Die Durchführung interner Evaluationen soll das Kollegium im schulischen Alltag nicht zusätzlich belasten. Die Lehrerinnen und Lehrer müssen bei der Wahl der Evaluationsbereiche und bei der Auswertung und Interpretation der Daten in den Evaluationsprozess eingebunden sein. Sie können Anregungen für die Wahl von Evaluationsbereichen geben. Darüber hinaus sind sie wichtige Rückmelderinnen und Rückmelder auf sie betreffende Evaluationsbereiche.

Schülerinnen und Schüler

Schülerinnen und Schüler haben intensive Erfahrungen mit Unterricht und Schule und sie sind in besonderer Weise legitimiert, an schulinterner Evaluation aktiv beteiligt zu werden. Für sie ist die Schule geradezu von schicksalhafter Bedeutung: sie ermöglicht ihnen Entwicklung und Weckung ihrer Potentiale.

Über die Schule wird den Schülerinnen und Schülern die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben erleichtert oder erschwert. Schülerinnen und Schüler sind von der Qualität des Unterrichts und des Schullebens unmittelbar betroffen.

Beteiligung von Schülerinnen und Schülern sollte daher ein Prinzip pädagogischen Handelns sein und ein Qualitätsmerkmal der Schule als authentischer Ausdruck der Erziehung zur Eigenständigkeit, Selbstbewusstheit, Verantwortlichkeit und Selbstleitung.

Denn, wie die schulische Praxis im einzelnen zeigt, sind Schülerinnen und Schüler nicht nur legitimiert, sondern auch erfolgreich dazu anzuleiten, die Qualität ihrer Schule und die Unterrichtsqualität zu beurteilen. Dabei engagieren sie sich erfahrungsgemäss am bereitwilligsten da, wo sie unmittelbar betroffen sind, und sie möchten die Erfolge ihres Einsatzes real und rasch erleben. Das sind die sie unmittelbar betreffenden Bedingungen des Schullebens und des Unterrichts.

Beteiligung von Schülerinnen und Schülern an interner Evaluation bedeutet, dass Schülerinnen und Schüler das Unterrichts- und Schulgeschehen auch als Arbeitsleistung von Lehrerinnen und Lehrern beurteilen. Die Lehrpersonen müssen dafür die Voraussetzungen und Bedingungen schaffen, wozu ein entscheidender, aber behutsamer Entwicklungsprozess notwendig ist, der an vielen Beispielen aus der Praxis anknüpfen kann. Lehrerinnen und Lehrer können so erkennen, was sie durch selbst eingeleitete, strukturierte Schülerrückmeldungen gewinnen können. Diffuse Befürchtungen werden eingetauscht gegen eine realistische Wahrnehmung der eigenen Stärken und Schwächen; konkrete Hinweise der Schülerinnen und Schüler können dazu genutzt werden, den Unterricht zu verbessern. Gewöhnung und Gelassenheit zu dieser Art wechselseitiger Kommunikation wird erworben.

Kommunale Schulbehörde

Die Schulbehörde ist die oberste kommunale Verwaltungs- und Aufsichtsbehörde. In dieser Funktion begleitet und unterstützt sie die Schulleitung bei der internen Evaluation. Sie lässt sich über Planung, Durchführung, Ergebnisse und Massnahmen der internen Evaluation informieren. Die Schulleitung legt zu Handen der örtlichen Schulbehörde im Jahresbericht und in der Jahresplanung Rechenschaft über die durchgeführten und geplanten Entwicklungsschritte ab und lässt diese durch die örtliche Schulbehörde genehmigen.

Erziehungsberechtigte

Erziehungsberechtigte haben eine sehr differenzierte Wahrnehmung dessen, was in der Schule ihrer Kinder geleistet wird. Viele Erziehungsberechtigte haben darüber hinaus den legitimen Anspruch, den zentralen Lernort ihrer Kinder mitzugestalten und auf die schulischen Lernbedingungen ihres Kindes Einfluss zu nehmen. Aus beiden Gründen tut jede Schule schon aus eigenem Entwicklungsinteresse gut daran, das Urteil von Erziehungsberechtigten zu Verlauf und Ergebnissen der pädagogischen Arbeit einzuholen.

Schritte 1+2
Vorbereitung

TEIL B: UMSETZUNGSHILFE

12 SCHRITTE ZUR INTERNEN EVALUATION UND IHRE LEITENDEN FRAGEN

Schritte 3-10
Ausführung

Schritte 11+12
Meta-Evaluation

Schritt 1	Welches sind wichtige Voraussetzungen an einer Schule?
Schritt 2	Wie wird eine interne Evaluation vorbereitet?
Schritt 3	Was soll evaluiert werden?
Schritt 4	Wie sieht das Evaluationsdesign aus?
Schritt 5	Wie werden relevante Informationen gewonnen?
Schritt 6	Wie werden die Daten aufbereitet?
Schritt 7	Wie geschieht die Interpretation der Ergebnisse?
Schritt 8	Welches sind die Konsequenzen?
Schritt 9	Wer wird über die Ergebnisse und Massnahmen informiert?
Schritt 10	Wie werden Entwicklungs- und Evaluationsergebnisse dokumentiert und präsentiert?
Schritt 11	Wie effizient und effektiv war die interne Evaluation?
Schritt 12	Welchen Nutzen hatten das Kollegium und die einzelne Lehrperson?

1. WORAUF IST VOR DEM START ZU ACHTEN?

Schritt 1 Welches sind wichtige Voraussetzungen an einer Schule?

Philosophie und Ziele

Wenn eine Schule zum ersten Mal eine systematische interne Evaluation durchführt, ist es notwendig, das Kollegium mit der Philosophie, der Absicht, dem Ziel, dem Nutzen und der Art der Durchführung vertraut zu machen. Die Aufgabe der Schulleitung besteht darin, Klarheit, Offenheit und Glaubwürdigkeit und damit Handlungssicherheit für alle Beteiligten und Betroffenen zu schaffen. Im Vordergrund steht daher zunächst die Aufgabe, weitgehende Einigung darüber herzustellen, welches der gemeinsame Nutzen der erwarteten Ergebnisse für die konkrete Arbeit im Schulalltag ist.

Folgende Fragen gilt es zu klären:

- Wozu dient die interne Evaluation?
- Welches Ziel soll damit erreicht werden?
- Welche Funktion (Entwicklung oder Rechenschaft) soll die interne Evaluation erfüllen?

Tipp Es muss dem Kollegium klar sein, warum evaluiert wird. Im Vordergrund stehen die Weiterentwicklung der eigenen Schule, die Qualitätssicherung und -entwicklung.

Verfahren und Instrumente

Bevor mit der internen Evaluation gestartet werden kann, müssen die Beteiligten informiert sein, was sie erwartet. Sie müssen die einzelnen Ablaufschritte eines Evaluationsprozesses kennen.

Folgende Fragen sind zu beantworten:

- Wie läuft eine Evaluation ab?
- Welches sind die verschiedenen Schritte eines Evaluationsprozesses?

Die Schule selbst entscheidet, wie sie mit den erhobenen Daten umgehen will. Im Sinne der Rechenschaftslegung gegenüber der Schulbehörde ist die Schulleitung aber verpflichtet, über die Evaluationsvorhaben, die Durchführung und die getroffenen Massnahmen zu informieren. Folgende Fragen müssen geklärt werden:

- Was passiert mit den Daten?
- Wer soll über die Ergebnisse der durchgeführten Evaluation informiert werden?
- Was sollen die an der Evaluation Beteiligten erfahren?
- Wie soll die Information erfolgen und wer ist dafür verantwortlich?

Tipp Die Art und Weise des Umgangs mit den Daten sowie die Veröffentlichung der Ergebnisse der Evaluation muss bereits zu Beginn der internen Evaluation geklärt werden.

Notwendige Kenntnisse über Ablauf, Methoden, Instrumente

Evaluationsknowhow ist eine wichtige Voraussetzung, um an einer Schule erfolgreich eine interne Evaluation durchzuführen. Die Schulleitung oder die für die interne Evaluation verantwortliche Person muss wissen, wie eine Evaluation abläuft und zudem die Hauptverantwortung für das Verfahren übernehmen. Wenn an einer Schule zum ersten Mal ein Evaluationsvorhaben durchgeführt wird, empfiehlt es sich, eine externe Begleitung beizuziehen.

- Gibt es an der Schule speziell für die Evaluationsarbeit ausgebildete Lehrpersonen? Ist es die Schulleitung?
- Gibt es eine Projektgruppe?
- Besteht prinzipiell Zugang zu fachlicher und methodischer Begleitung? Ist diese jederzeit abrufbar?
- Sind Methoden und Instrumente zur Datenerhebung bekannt?
- Bestehen Möglichkeiten der Vernetzung, des Austausches mit anderen Schulen, die ebenfalls (evtl. zum gleichen Bereich) eine interne Evaluation durchführen?

Tipp Die Wahl des Evaluationsbereiches und die zeitliche Ansetzung der Evaluation müssen begründet sein. Die Wahl der Methoden, der Instrumente und der Umfang der Datensammlung sollte sich nach den realistisch verfügbaren Zeitressourcen der Beteiligten richten.



Beispiele: [B1.0–B1.9](#)

Schritt 2 Wie wird eine interne Evaluation vorbereitet?

Rahmenbedingungen klären

Die folgenden Fragen sind vor dem Start einer internen Evaluation zu klären:

- Ist die Evaluation im Jahresprogramm aufgeführt?
- Wie lange dauert das Evaluationsvorhaben?
- Braucht das Kollegium eine externe Begleitung?
- Stehen dem Kollegium Zeitgefässe für die Evaluation zur Verfügung?
- Sind Entlastungslektionen für die Evaluationsbeauftragten vorgesehen (Schulpool)?
- Sind für die Evaluationsvorhaben finanzielle Mittel für Begleitung, Beratung, Materialien u.a.m. bereitgestellt?

Tipp Für die Datenerhebung können schulinterne Weiterbildungsveranstaltungen und Konferenzen genutzt werden.

Rollen, Verantwortung, Aufgaben

Es gibt unterschiedliche Zugänge für eine interne Evaluation an der eigenen Schule. Grundsätzlich ist es das Kollegium selbst, das die Evaluationsbereiche auswählt. Es ist auch möglich, dass die Schulpflege den Anstoss zu einem Evaluationsvorhaben gibt; sie begründet ihre Wahl und handelt ihr Anliegen mit der Schulleitung aus.

- Wer ist Auftraggeber für die Evaluation?
- Wer steuert und koordiniert die Evaluation?
- Welches sind die Beteiligten am Evaluationsvorhaben?
- Welches sind die Aufgaben der einzelnen Lehrpersonen?
- Beeinflusst das Evaluationsvorhaben den Schulalltag der Lehrpersonen?
- Welches ist die Rolle der Schulbehörden?
- Ist das Vorhaben für alle Beteiligten und Verantwortlichen transparent im Hinblick auf Rollenverteilungen und Kompetenzzuweisungen?

Schulleitung

Die Schulleitung trägt die Verantwortung für die interne Evaluation. Entweder führt sie die Evaluation selber durch oder sie delegiert diese Aufgabe an eine/n Evaluationsbeauftragte/n oder an mehrere Evaluationsbeauftragte.



Beispiele: [B2.0–B2.8](#)

2. WIE WIRD EINE INTERNE EVALUATION DURCHGEFÜHRT?

Schritt 3 Was soll evaluiert werden?

Motive der Evaluation klären

Interne Evaluationen werden aus unterschiedlichen Gründen durchgeführt. Um den Evaluationsprozess sorgfältig planen zu können, ist es deshalb notwendig, vorgängig zu klären, welche Zielsetzung sie hat und wer Auftraggeber ist.

So ist zu klären, ob die interne Evaluation stattfindet...

- im Rahmen einer systematischen und periodischen internen Evaluation?
- als Standortbestimmung für das Kollegium, die Schulleitung, die lokale Schulbehörde oder aufgrund gesetzlicher Vorgaben?
- aufgrund der Überprüfung der Umsetzung eines Leitbildaspektes?
- aufgrund eines neuen Konzeptes oder Projektes, das ausprobiert und dessen Erfolge herausgestellt werden sollen?
- aus purer professioneller Neugier?
- zur Überprüfung der Wirkung neuer Unterrichtsmaterialien?
- aufgrund eines Anliegens der lokalen Schulbehörden?
- um an der Schule aufgetretene und nicht länger ignorierbare Schwierigkeiten und Probleme objektiver zu erfassen?
- um unterschiedliche Auffassungen im Kollegium über Aspekte der Schulkultur darzustellen und diese somit verhandelbar zu machen?

Verschiedene Qualitätsbereiche

Für die Planung einer internen Evaluation ist es hilfreich, den Evaluationsbereich und den Evaluationsgegenstand in einer umfassenden Übersichtstabelle (z.B. im Qualitätsleitbild der Schule) einordnen zu können. Zudem kann damit auch überprüft werden, welche Qualitätsbereiche regelmässig und welche nie untersucht werden.

Die verschiedenen Aspekte der Schulqualität werden vier Qualitätsbereichen zugeordnet:

- Inputqualitäten
- Prozessqualitäten Schule
- Prozessqualitäten Unterricht
- Output-/Outcomequalitäten

Die den Qualitätsbereichen weiter unten zugeordneten Beispiele sind mögliche Evaluationsgegenstände.

Inputqualitäten

Inputqualitäten beschreiben Voraussetzungen oder Ressourcen der Schule. (An der Volksschule sind die Inputqualitäten im allgemeinen nicht leicht beeinflussbar, da viele Vorgaben kantonal geregelt sind.)

Beispiele für Einflussfaktoren:

- Zusammensetzung oder ethnische Herkunft der Schüler/innen
- Räumliche, finanzielle, personelle Ressourcen und Strukturen
- Lehrplan

Prozessqualitäten

Prozessqualitäten beinhalten Qualitäten, die im Unterricht und in der Einzelschule insgesamt entwickelt werden. Prozessqualitäten machen Aussagen über die Kultur einer Schule, über die Art und Weise der Interaktionen, der Kommunikation, der Unterrichtsgestaltung, der kollegialen Kooperation etc. Der Aspekt der Prozessqualitäten wird in die zwei Bereiche

A Schule B Unterricht

A Schule und
B Unterricht unterteilt.

A Beispiele für den Prozessbereich Schule:

- Schulführung
- Schulorganisation und Schuladministration
- Personalentwicklung (z.B. Weiterbildung, Gespräche mit Mitarbeitenden)
- Kollegiale Zusammenarbeit
- Schulklima
- Kommunikation

B Beispiele für den Prozessbereich Unterricht:

- Unterrichtsgestaltung
- Förderung von Schlüsselqualifikationen
- Klassenführung
- Beurteilungspraxis

Output-/Outcome-qualitäten

Mit Output- und Outcomequalitäten sind die „Produkte“ der schulischen Arbeit gemeint.

Beispiele für Output- (Zielerreichung) und Outcomequalitäten (Erwartungserfüllung):

- Lern- und Sozialisationsergebnisse der Schüler/innen
- Schul- oder Laufbahnerfolg der Schüler/innen
- Zufriedenheit der Leistungsempfänger (Schüler/innen, Eltern)

Evaluationsbereich und Evaluationsgegenstand bestimmen

Beim Start der Evaluationsarbeit sind das Bestimmen des Evaluationsbereiches und des Evaluationsgegenstandes und der damit verbundenen zentralen Fragestellung besonders zu beachten. Diese Arbeit kann von den Evaluationsverantwortlichen vor Ort oder im ganzen Kollegium geleistet werden. Das Aushandeln des Evaluationsgegenstandes sowie der damit verbundenen zentralen Fragestellung im Kollegium steigert die Akzeptanz gegenüber dem Evaluationsprozess und den entsprechenden Ergebnissen.

Hier müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Welcher Gegenstand soll evaluiert werden?
- Verspricht der gewählte Evaluationsbereich Impulse für die lokale Schulentwicklung zu geben?
- Dient der gewählte Evaluationsbereich der Rechenschaftslegung?
- Ist der Evaluationsgegenstand genügend eingegrenzt oder zu umfassend gewählt?
- Findet der gewählte Evaluationsbereich Akzeptanz bei den Betroffenen und ist die Wahl des Evaluationsbereiches nachvollziehbar?
- Stehen für die Evaluationsarbeit im gewählten Bereich genügend Ressourcen zur Verfügung?
- Ist die Rolle des Kollegiums bei der Bestimmung des Evaluationsbereiches und Evaluationsgegenstandes geklärt?

Tipp Zu viel auf einmal kann dazu führen, dass die an der Evaluation Beteiligten vom Aufwand überfordert werden. Damit die interne Evaluation dauerhafter Bestandteil des lokalen Schulentwicklungsprozesses wird, ist insbesondere das Verhältnis von Aufwand und Ertrag im Auge zu behalten.

Beispiele: [B3.0 – B3.7](#)



Schritt 4 Wie sieht das Evaluationsdesign aus?

Grobplanung der internen Evaluation Mit der Grobplanung sollen die vorgesehenen Arbeitsschritte, Zeitplan und Zeitbedarf realistisch eingeschätzt und bestimmt werden.

Im Evaluationsauftrag ist festgelegt:

- Wer ist wofür verantwortlich?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Dienen die Daten der Evaluation für die Schulentwicklung und /oder für die Rechenschaftslegung?
- Wird eine umfassende (Global-) Evaluation oder eine Fokusevaluation durchgeführt?
- Welches Evaluationsinstrument wird gewählt?
- Welche Personengruppen und wie viele Personen werden befragt?
- Wird neben der Innenperspektive auch die Aussensicht einbezogen?
- Wie ist der Datenrücklauf geplant?
- Wie und wann finden Datenfeedback und -interpretation statt?
- Wie und wer wird über die Ergebnisse und Massnahmen informiert?
- Wie und wann findet die Prozessevaluation statt?
- Wer ist für die laufende Dokumentation des Evaluationsablaufes zuständig?

Tipp Je sorgfältiger diese Vorarbeit ist, desto reibungsloser wird der Ablauf für alle Beteiligten. Die kontinuierliche Dokumentation der einzelnen Ablaufschritte der Evaluation erleichtert das Verfassen des Evaluationsberichtes.



Beispiele: [B4.0–B4.3](#)

Schritt 5 Wie werden relevante Informationen gewonnen?

Erhebungsverfahren wählen Für die Datengewinnung können verschiedene Methoden, quantitative oder qualitative, gewählt werden. Quantitative Methoden erleichtern die statistische Auswertung der ermittelten Daten, während qualitative Methoden eher offen formuliert sind, und eine Auswertungsstruktur erst nach der Datenerhebung möglich ist.

Beispiele für quantitative Methoden:

- Fragebogen mit vorgegebenen Antworten
- Strukturierte Beobachtungen (z.B. Pausenplatzbeobachtungen)
- Prüfungen, Tests
- (Schul-) Statistiken

Beispiele für qualitative Methoden:

- Interviews
- Fragebogen mit offenen Fragen
- (Lern-) Tagebücher
- Projektbeschriebe
- Kreative und expressive Verfahren

Tipp Quantitative Methoden sind einfacher auszuwerten. Allerdings lassen die standardisierten Antwortmöglichkeiten keine persönlichen Begründungen zu und sind diesbezüglich weniger aussagekräftig als qualitative Befragungen.

Erhebungsinstrumente entwickeln

Haben sich die Evaluationsverantwortlichen für eine Methode entschieden, gilt es nun, das passende Instrument oder Vorgehen für den gewählten Evaluationsgegenstand zu entwickeln.

Hier gilt es folgende Fragen zu beantworten:

- Wie lauten die gemeinsamen entwickelten Qualitätsansprüche für den gewählten Qualitätsbereich oder -gegenstand (Leitziel)?
- Mit welchen Massnahmen wird die angestrebte Qualität konkret erreicht (Teilziel)?
- Mit welchen Indikatoren ist das Erfüllen der Qualitätsansprüche resp. die Umsetzung dieser Qualitätsansprüche messbar? Und wann gelten sie als erfüllt (Standard)?
- Mit welchem Verfahren und welchen Fragestellungen ist die erreichte Qualität feststellbar?
- Mit welchem Antwort-Muster können ergiebige Daten ermittelt werden (Instrument)?

Datenerhebung vorbereiten

Tipp Umfangreiche und umfassende Instrumente benötigen einen hohen Zeitaufwand für die Entwicklung, Durchführung und Datenverarbeitung. Daher ist eine Beschränkung auf wenige Fragen und einfach auswertbare Instrumente für erste Evaluationsvorhaben empfehlenswert.

Haben die Evaluationsbeauftragten das Evaluationsverfahren geklärt und eine entsprechende Methode gewählt oder das Instrument entwickelt, stellen sich folgende Fragen:

- Welche Vorbereitungen müssen für die gewählte Evaluationsmethode getroffen werden (Begleitbrief formulieren, Statistiken anfordern, Zeitgefässe für Interviews einrichten etc.)?
- Werden ausserschulische Personen für die Befragung kontaktiert? Wie werden sie über die Evaluationsabsicht und den Verlauf informiert?
- Gibt es einen Testlauf?
- Sind Evaluationsmethode und allfällige Instrumente adressatengerecht?



- Ist der vorgesehene Zeitplan realistisch (Datenerhebung, -auswertung, -interpretation und -rückmeldung)?

Beispiele: B 5.0–B 5.8

Schritt 6 Wie werden die Daten aufbereitet?

Bei der Zusammenstellung der Daten geht es in einem ersten Schritt darum, den Bezug zur zentralen Fragestellung und zur Evaluationsabsicht herzustellen. In diesem Zusammenhang wird auch die Qualität der Daten eingeschätzt und beurteilt:

Datenqualität hinterfragen

- Wurden die richtigen Fragen gestellt?
- Sind die Daten zuverlässig?
- Sind die Daten aussagekräftig?
- Wurden die richtigen Instrumente ausgewählt?

Die gewonnenen Informationen müssen geordnet und zusammengefasst und dadurch interpretier- und bewertbar gemacht werden. In dieser Phase ist folgende Fragestellung bedeutsam:

- Sind die Ergebnisse für Beteiligte und Aussenstehende nachvollziehbar?

Ergebnisse aufbereiten und darstellen

Eine grosse Gefahr besteht darin, dass die gewonnene Datenmenge zu umfangreich ist und dadurch unüberschaubar wird. Es ist ratsam, sich schon bei Beginn der Datenerhebung zu überlegen, wie die gewonnenen Daten systematisch zusammengestellt und dargestellt werden sollen (z.B. Struktur, Gliederung). Leitende Fragen sind hier folgende:

- Wurde zu Beginn geklärt, wie Zahlen und/oder Texte ausgewertet werden?
- Trägt die Strukturierung dazu bei, dass die Ergebnisse nachvollziehbar sind?

Die Ergebnisse werden so aufbereitet, dass sie im Hinblick auf mögliche Ursachen und Wirkungen interpretierbar sind. Die Ergebnisse werden so zusammengestellt und grafisch gestaltet, dass sie für sich selbst sprechen und verständlich sind.

Tipp Es ist wichtig, alle Ergebnisse zu präsentieren. Evaluationen geraten immer dann „unter Verdacht“, wenn die Unterschlagung von Ergebnissen offensichtlich ist.



Beispiele: B 6.0–B 6.6

Schritt 7 Wie geschieht die Interpretation der Ergebnisse?

Beteiligte einbeziehen

Die Interpretation der Ergebnisse ist ein Prozess, an dem alle betroffenen Lehrpersonen beteiligt sind. Je nach Thema und Fragestellung werden weitere Kreise wie z.B. Schüler/innen und Eltern in die Interpretation einbezogen. Daten sprechen nie für sich selber. Ihre Bedeutung, vor allem in Hinblick auf Folgerungen und Konsequenzen, muss durch die Beteiligten erschlossen werden. Dabei ist sorgfältig darauf zu achten, dass objektive Daten und subjektive Interpretationen voneinander unterschieden werden. Interpretationen müssen sich auf die Evaluationsergebnisse beziehen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist auf folgende Punkte zu achten:

- Ist die Argumentation glaubwürdig und nachvollziehbar?
- Sind die Interpretationen vollständig?
- Sind die Interpretationen eindeutig?
- Braucht es noch zusätzliche Informationen?

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist Offenheit und ein hohes Mass an Unparteilichkeit gegenüber allen Beteiligten Voraussetzung.

Schlussfolgerungen ziehen

Die Ergebnisse werden gewichtet. Die Interpretation der Ergebnisse schliesst mit zusammenfassenden Schlussfolgerungen ab. Diese werden in Bezug zum Leitziel und zum festgelegten Standard, resp. zum gemeinsam festgelegten Qualitätsanspruch gesetzt. Die Schlussfolgerungen bilden die Grundlage für die Erarbeitung von Schulentwicklungsmassnahmen bzw. für die Sicherung der festgestellten Stärken. Im Einzelnen stellen sich folgende Fragen:

- Welche Schlüsse werden aus den Ergebnissen gezogen?
- Inwieweit sind die eigenen Qualitätsansprüche erfüllt?



Beispiele: B7.0–B7.7

Schritt 8 Welches sind die Konsequenzen?

Massnahmen festlegen und überprüfen

Schulevaluationen sollen nicht zu langen Massnahmenkatalogen und guten Vorsätzen führen, ohne tatsächliche Auswirkungen auf die Praxis zu haben. Deshalb ist insbesondere darauf zu achten, dass die gefassten Beschlüsse für die Schulleitung und das Kollegium verbindlich sind. Also muss geklärt werden:

- Welche Massnahmen drängen sich auf?
- Welche haben Priorität?
- Welche haben hohe Dringlichkeit?
- Welche sind mit den vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen realisierbar?
- Welches sind die nächsten Schritte?

Tipp Für die gemeinsame Interpretation der Ergebnisse, die Formulierung der Konsequenzen und die Planung der Massnahmen muss ausreichend Zeit eingeplant werden.

Die Beteiligten legen den Zeitpunkt für die Überprüfung der beschlossenen Massnahmen selber fest. Dabei werden Zielerreichung und Massnahmen überprüft. Folgende Fragen müssen beantwortet werden:

- Wann wird überprüft, ob die beschlossenen Massnahmen umgesetzt wurden?
- Sind die richtigen Massnahmen getroffen worden?
- Wann wird überprüft, ob sich die erhofften positiven Wirkungen eingestellt haben?

Tipp Die Wiederholung der Evaluation zu einem späteren Zeitpunkt dürfte eine sinnvolle Massnahme sein, um der Gefahr der Unverbindlichkeit und der praktischen Wirkungslosigkeit von Evaluationen entgegenzuwirken.



Beispiele: [B8.0–B8.6](#)

Schritt 9 Wer wird über die Ergebnisse und Massnahmen informiert?

Beteiligte informieren

Alle an der internen Evaluation beteiligten Personen müssen über die Ergebnisse und Massnahmen informiert werden. Ergebnisse von Schülerbefragungen müssen beispielsweise in jedem Fall auch mit Schülerinnen und Schülern diskutiert werden. Ob und in welcher Form weitere Personen informiert und welche Daten an diese weiter gegeben werden sollen, wird mit dem Kollegium abgesprochen.

Es ist ratsam, bereits vor der Datenerhebung folgende Frage zu klären:

- Wer wird wie und wann über die Ergebnisse informiert?

Tipp Die Rückmeldung sollte schnell erfolgen, solange die Thematik und die Neugier der Leute noch aktuell sind. Auf alle Fälle sollen die an der Evaluation Beteiligten im voraus darüber informiert werden, wann ihnen die Ergebnisse mitgeteilt werden.

Information gegen- über der Schulbe- hörde



Die lokale Schulbehörde wird mit einem Evaluationsbericht (z.B. im Rahmen des Jahresberichts) informiert. Darin wird Auskunft gegeben über die Evaluationsbereiche, die Ergebnisse sowie über die geplanten Entwicklungsaktivitäten (Massnahmen).

Beispiele: [B9.0–B9.2](#)

Schritt 10 Wie werden die Entwicklungs- und Evaluationsergebnisse dokumentiert und präsentiert?

Evaluationsbericht

Wenn ein Entwicklungs- und Evaluationsprozess abgeschlossen ist, wird ein – den Ressourcen und dem Umfang des Projektes entsprechender – Evaluationsbericht verfasst. Dieser Bericht erfüllt folgende Zwecke:

- um Klarheit über das Erreichte zu gewinnen (Standortbestimmung)
- um die Beteiligten und Betroffenen nochmals zu informieren (Transparenz)
- um Rechenschaft abzulegen (Legitimation)
- um einen grösseren Kreis zu informieren (Öffentlichkeitsarbeit).

Worüber die Schule Rechenschaft abzulegen hat, sollte von den vorgesetzten Stellen in Absprache mit der Schule festgelegt werden. Im Einzelnen stellt sich folgende Frage:

- Welche Informationen gehören in einen Rechenschaftsbericht?

Der Evaluationsbericht macht in der Regel Aussagen zu folgenden Punkten:

- kurze Beschreibung des Evaluationsbereiches
- Ziel und Zweck der Evaluation
- die Ergebnisse
- die möglichst nachvollziehbare Dokumentation der methodischen Vorgehensweise
- eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse, Erkenntnisse und Schlussfolgerungen.

Veröffentlichungs- strategie

Ausgehend von diesem Bericht sind verschiedene Veröffentlichungsstrategien denkbar: Schriftliche Versionen und/oder mündliche Form der Präsentation. Dabei sind folgende Fragen zu beantworten:

- Wer braucht welche Informationen?
- Welche Informationen können nur in einem grösseren Zusammenhang nachvollzogen werden?

Tipp Bei der Veröffentlichung der Ergebnisse gilt es sorgfältig abzuwägen, welche Informationen wem zugänglich gemacht werden sollen, damit Fehlinterpretationen vermieden werden können.



Beispiele: [B10.0–B10.6](#)

3. WAS HAT DIE INTERNE EVALUATION GEBRACHT?

Schritt 11 Wie effizient und effektiv war die interne Evaluation?

Meta-Evaluation

Hier steht die Frage im Zentrum, wie gut die Evaluation verlief und welche Wirkungen sie hatte. Evaluiert wird also die eigene Evaluation. Dieses Vorgehen wird als Meta-Evaluation bezeichnet. Sie analysiert kritisch, wie gut die Evaluation durchgeführt wurde.

Folgende Fragen sind zu klären:

Wirkung der internen Evaluation

- Welche Wirkung hatte die interne Evaluation aus Sicht der Beteiligten?
- Wurden die gesetzten Ziele und Erwartungen erreicht?
- Liefert die interne Evaluation das benötigte Steuerungswissen für die Schulleitung und das Kollegium?
- Wurden die richtigen Personen in die Befragung einbezogen?
- War das gewählte Vorgehen effizient?
- Waren die bestehenden Rahmenbedingungen für die interne Evaluation förderlich?
- Wurden die richtigen Methoden und Instrumente eingesetzt?
- Sind die Ergebnisse aufschlussreich?
- Lassen sie relevante Schlüsse zu?
- Wurden bezüglich Aufwand Grenzen erreicht?
- Wo liegen die Stärken und Schwächen der geleisteten internen Evaluation?
- Hat die interne Evaluation weitere erwünschte und unerwünschte Wirkungen gezeigt?



Beispiele: [B11.0–B11.4](#)

Schritt 12 Welchen Nutzen hatten das Kollegium und die einzelne Lehrperson?

Die Meta-Evaluation versucht auch herauszufinden, wie innerhalb des Kollegiums und der Arbeitsgruppe zusammengearbeitet wurde.

- Wurde durch das Projekt die Zusammenarbeit im Kollegium gestärkt?
- Hat die Evaluationsarbeit zu einer positiven Atmosphäre beigetragen oder hat es zu Spannungen geführt?
- Hat die interne Evaluation zur Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen beigetragen?
- Hat die Evaluation die Bereitschaft zum regelmässigen Austausch gefördert?
- War die Rollenverteilung klar?
- Haben die Verantwortlichen der internen Evaluation das Projekt kompetent geleitet?
- Wurden die Ressourcen im Kollegium genutzt?
- Hat die Informationspolitik funktioniert?
- Waren genügend Anlässe und Zeitgefässe für den Austausch vorhanden?

Die Ergebnisse der Metaevaluation werden mit Vorteil schriftlich festgehalten, damit bei einem nächsten Evaluationsvorhaben auf die gemachten Erfahrungen sowohl im methodischen wie auch im prozessualen Vorgehen zurückgegriffen werden kann.



Beispiele: [B12.0](#)–[B12.6](#)



GLOSSAR

Absolventenbefragung: Befragung von Schulabgängerinnen und -abgängern über ihre persönliche Bewertung wichtiger Aspekte von Schule und Unterricht in der Retrospektive.

Autonomie: Fähigkeit von Institutionen (hier vor allem die Einzelschule), ihre Absichten und Aktivitäten selbstbestimmt und selbstverantwortlich und aus eigenem Recht zu definieren, über sie zu entscheiden und den Entscheid selbst auszuführen.

Bestandesaufnahme: Bewertung der Arbeit einer Schule oder von Teilbereichen beim Einstieg in längerfristige Arbeitsprozesse zur Auswahl von Entwicklungsprojekten (Ist–Soll Analyse).

Beurteilung: Damit wird die auf die einzelnen Personen, gelegentlich auch auf Personengruppen zielende Leistungsüberprüfung durch direkt vorgesetzte Instanzen umschrieben. In Privatwirtschaft und Verwaltung hat sich dieses Element des Personalmanagements unter dem Begriff der Mitarbeiterbeurteilung eingebürgert, die in der Regel jährlich erfolgt.

Bildungsmonitoring: Es liefert Daten über das ganze (kantonale) Schulsystem und stellt sie in eine Gesamtschau, um Steuerungswissen für die Entscheidungsträger zu generieren.

Controlling: Überprüft, ob die eingesetzten Mittel nach professionellen Regeln und Standards eingesetzt wurden. Controlling ist Vollzugsüberprüfung von Vorgaben, es ist im Rahmen des alltäglichen Führungshandelns die Formulierung von Vorgaben und die systematische und laufende Kontrolle ihrer Einhaltung.

Daten: Material, das a) während der Evaluation gesammelt wird, um zuverlässige Informationen über den untersuchten Arbeitsbereich oder Gegenstand zu erhalten oder b) der Schulverwaltung bereits zu statistischen Zwecken vorliegt.

Datenanalyse: Interpretation und Bewertung der im Laufe des Evaluationsprozesses gesammelten Daten.

Datenerhebung: Systematische Sammlung von Informationen im Hinblick auf die untersuchten Gegenstandsbereiche und Evaluationsfragen.

Datenfeedback: Rückspiegelung der Daten und ggf. von Ergebnissen der Datenanalyse an die an einer Evaluation beteiligten Personen, beispielsweise das gesamte Kollegium, Schülerinnen und Schüler oder Externe.

Datenhoheit: Die Regelungen der Datenhoheit legen fest, wie mit den evaluierten Daten, deren Auswertungen und Interpretationen sowie den daraus abgeleiteten Ergebnissen, Massnahmen und Empfehlungen umgegangen wird und wem alles oder Teile davon kommuniziert wird oder werden muss.

Effektivität: Ein Mass dafür, ob eine Aktivität, eine Massnahme oder eine Intervention Wirkungen zeigt.

Effizienz: Ein Mass dafür, wie gut Ressourcen (personelle, finanzielle, materielle usw.) eingesetzt werden, um die Ziele zu erreichen.

Evaluation: Sammlung, Verarbeitung und Interpretation von Informationen über schulische Arbeit. Sie hat das Ziel, zu gesicherten Beschreibungen zu kommen, Bewertungen nach klaren Kriterien durchzuführen und Entscheidungen über die Weiterentwicklung dieser Arbeit zu treffen. Sie zeigt Informationen zur Schulqualität auf mit dem Ziel, Grundlagen für eine Optimierung zu erhalten.

Evaluationsbereiche: Wichtige Inhalte und Themen, die bei einer Evaluation untersucht werden.

Evaluationsbericht: Schriftliche Zusammenstellung der Ziele, die mit einer Evaluation verbunden waren sowie der wesentlichen Ergebnisse, die die Evaluation erbracht hat und der getroffenen Massnahmen.

Evaluationsdesign: Anlage und Konzeption einer Evaluation. Evaluationsdesign beschreibt die Ziele, Fragestellungen sowie das methodische Vorgehen.

Evaluationsergebnisse: Sie sind die Erkenntnisse, die eine Evaluation hinsichtlich der untersuchten Arbeitsbereiche erbracht hat sowie die Entscheidungen, die auf dieser Grundlage für das weitere Vorgehen getroffen wurden.

Evaluationsinstrument: Verfahren, das eingesetzt wird, um Daten im Hinblick auf den untersuchten Gegenstandsbereich zu sammeln, etwa ein Fragebogen oder ein Interviewleitfaden.

Evaluationskriterien: Sie beschreiben die Merkmale, an denen die Erreichung von pädagogischen Zielen in der Schul- und Unterrichtspraxis festgemacht werden soll.

Evaluationsmethoden: Formen der Datenerhebung, die für eine Evaluation zur Verfügung stehen, beispielsweise schriftliche Befragung, mündliche Befragung, Beobachtung.

Evaluationsprozess: Er bezeichnet alle Arbeitsschritte und Interaktionen, die zur Vorbereitung und Durchführung einer Evaluation sowie zur Entscheidung über ihre Konsequenzen an einer Schule durchgeführt werden.

Evaluationszyklus: Ablauf der für eine Evaluation typischen Arbeitsschritte.

Evaluator/Evaluatorin/Evaluationsverantwortliche: Jede Person, die aktiv an der Durchführung einer Evaluation und der Entscheidung über Konsequenzen beteiligt ist.

Externe Evaluation: Sie ist eine systematische Erfassung sowie Bewertung der Qualität einer Schule zu einem bestimmten Zeitpunkt (Aussensicht). Sie bedingt, dass die Verantwortung für die Gestaltung und Durchführung einer Evaluation außerhalb der Schule liegt und von Personen durchgeführt wird, die nicht unmittelbar für die Arbeit verantwortlich sind. Die Feststellungen werden in einem Bericht zu Händen der Schulleitung formuliert.

Fokusevaluation: Die Fokusevaluation berücksichtigt einen einzelnen Aspekt der Schulqualität (z. B. das Klassenklima).

Globalevaluation (umfassende Evaluation): In der Globalevaluation untersucht die Schule mehrere Qualitätsbereiche (im Unterschied zur Fokusevaluation, die einen einzelnen Aspekt untersucht).

Hospitation: Lehrpersonen besuchen den Unterricht bei Kolleginnen und Kollegen. Zu vereinbarten Kriterien erfolgt ein Feedback.

Indikatoren: Sie sind die „Anzeiger“ oder „Messgrößen“, mit deren Hilfe man feststellen kann, inwieweit Evaluationskriterien in der Schul- und Unterrichtspraxis tatsächlich erreicht wurden.

Interne Evaluation: Sie ist eine kritische Reflexion über die eigene pädagogische Arbeit einer Schule (Innensicht). Sie bedingt, dass die Verantwortung für die Gestaltung und Durchführung der Evaluation in der Schule liegt und von den unmittelbar Verantwortlichen selbst durchgeführt wird.

Kollegiumsbefragung: (In der Regel schriftliche) Befragung aller Mitglieder eines Kollegiums im Hinblick auf die untersuchten Gegenstandsbereiche.

Kommunikative Validierung: Diskursive Verständigung zwischen den Beteiligten über die Aussagekraft von erhobenen Daten sowie die Interpretationen und Konsequenzen, die sich aus den Daten ergeben.

Konsequenzen einer Evaluation: Handlungsschritte, die am Ende einer Evaluation vereinbart werden, um die Arbeit weiterzuentwickeln.

Leitziele: Pädagogische Grundsätze, die das Handeln aller an der Schule beteiligten Personen bestimmen sollen.

Lernstandserhebung: Untersuchung der Kompetenzen, die von Schülerinnen und Schülern zu ausgewählten Lernzielen erworben wurden.

Meta-Evaluation: „Evaluation der Evaluation“: Auswertung von Evaluationsprozessen oder Evaluationsergebnissen unter übergeordneten Fragestellungen, beispielsweise der Qualität der schulintern eingesetzten Verfahren und Instrumente.

Normen einer Evaluation: Vereinbarung von Spielregeln zur Steuerung des Evaluationsprozesses.

Peer-Review: Externe Evaluation, die durch von einer Schule selbst ausgewählten Personen (häufig Lehrpersonen anderer Schulen) durchgeführt wird.

Projektevaluation: Bilanz und Bewertung der Zielerreichung am Ende einer herausgehobenen Massnahme.

Prozessevaluation: Untersuchung und Bewertung von Verfahren und Arbeitsschritten, die durchgeführt wurden, um bestimmte Produkte zu erhalten (vgl. Meta-Evaluation).

Qualitative Auswertung: Auswertung der Evaluation nach der Qualität, dem Wert, der Beschaffenheit und der Eigenschaft.

Qualitative Daten: Alle Informationen, die in nicht numerischer Form vorliegen, beispielsweise Interviewaussagen, Berichte, Beobachtungsprotokolle etc.

Qualitätsbereiche: Die Qualitätsbereiche werden in Input-, Prozess-, Output/Outcomequalitäten und den übergreifenden Bereich Q-Management eingeteilt. Auf das Bildungswesen ausgerichtet korrespondieren diese Bereiche mit den Begriffen: Voraussetzungen, Lernkultur/Unterricht und Schuleinheit/Schulgemeinschaft, Ergebnisse und Erfolge sowie Qualitätssicherung/-entwicklung.

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung: Sie verbindet die Erfassung, Beschreibung und Bewertung eines erreichten Qualitätsstandes mit dessen Bewahrung und seiner dynamischen Weiterentwicklung.

Qualitätsmanagement: Alle in Schulen systematisch eingesetzten Verfahren, die dazu dienen sollen, die Qualität zu verbessern und zu sichern.

Quantitative Auswertung: Der Quantität, der Menge, der Anzahl, der Häufigkeit nach durchgeführte Auswertung einer Evaluation.

Quantitative Daten: Informationen, die in numerischer Form vorliegen.

Schülerfeedback: Alle Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern zum (Fach-)Unterricht an die verantwortliche Lehrerin oder den Lehrer.

Schulportfolio: In einem Portfolio dokumentiert die Schule sich mit ihren Kenndaten, ihrem speziellen Profil und ihrem Qualitätskonzept, damit Aussenstehende sich schnell ein Bild über die Organisation, das pädagogische Profil, die Schulentwicklung und die Qualitätsbemühungen der Schule machen können.

Selbstevaluation: vgl. interne Evaluation.

Selbststeuerung: Verwandt mit Autonomie (siehe dort). Die Fähigkeit, im Rahmen des zur selbständigen Gestaltung übertragenen Bereichs Entscheide zu treffen und deren Folgen selber zu verantworten.

Standards: Standards bezeichnen die Minimalanforderungen (Sollwert), die erreicht werden müssen, damit die Schulqualität für einen bestimmten Arbeitsbereich genügt. Anhand der Ergebnisse kann abgeschätzt werden, ob die Resultate der untersuchten Bereiche nicht erreicht /teilweise erreicht /erreicht /übertroffen ausgefallen sind und ob und welche Empfehlungen/Massnahmen anstehen.

System-Evaluation: Mit standardisierten Leistungsmessungen werden die Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler erhoben. Die Ergebnisse lassen Schlüsse auf Optimierungen des Schulsystems ziehen (PISA usw.).

Teilziele: Sie beschreiben die Merkmale, an denen die Erreichung von pädagogischen Zielen in der Schul- und Unterrichtspraxis festgemacht werden soll (vergleiche Evaluationskriterien).

Transferevaluation: Untersuchung von längerfristigen Wirkungen bestimmter Massnahmen, beispielsweise Umsetzung von Weiterbildungsinhalten im Unterricht (Nachhaltigkeit überprüfen).

Übertragbarkeit: Gültigkeit von Daten und Evaluationsergebnissen über die einzelne Schule hinaus.

Umfassende Evaluation: vgl. Globalevaluation

Unterrichtsevaluation: Untersuchung von Aspekten der Unterrichtsgestaltung und/oder der Ergebnisse des Unterrichts.

Vergleichsarbeit/Parallelarbeit: Klassenarbeit, die von allen Fachlehrerinnen und Fachlehrern in gleicher Form eingesetzt wird, um Rückmeldungen zum Lernstand unterschiedlicher Klassen zu erhalten.

Vergleichsuntersuchungen: Studien zur Erhebung von Schülerleistungen und -Kompetenzen mit dem Ziel, unterschiedliche Schulen oder Schulsysteme mehrerer Länder zu vergleichen (z.B. PISA).

Vorbereitungsgruppe: Arbeitsgruppe, bestehend aus Mitgliedern des Kollegiums, der Schulleitung und

ggf. Schüler- und Elternvertreter/innen, die ein Konzept für die Durchführung einer Evaluation erarbeitet und den Evaluationsprozess koordiniert.

Ziele der Evaluation: Absichten, die mit der Durchführung einer Evaluation verbunden werden.

LITERATURLISTE

- Altrichter H., Bosch P.:** Lehrer erforschen ihren Unterricht. Bad Heilbrunn 1998
- Bastian J. (Hrsg.):** Pädagogische Schulentwicklung, Schulprogramm und Evaluation. Hamburg 1998
- Becker G., Ilsemann C., Schratz M.:** Qualität entwickeln: evaluieren. Friedrich-Jahresheft XIX/2001.
Verlag: Erhard Friedrich GmbH
- Bessoth R. u.a.:** Organisations-Klima-Instrument für Schweizer Schulen. Aarau 1997
- Buhren C. G., Kilius D., Müller S.:** Wege und Methoden der Selbstevaluation. Ein praktischer Leitfaden für Schulen. IFS-Verlag, Dortmund 1999
- Brukhard C.:** Das Schulprogramm intern evaluieren. In: Risse E.(Hrsg.): Schulprogramm. Neuwied 1998
- Burkard C., Eikenbusch G.:** Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Cornelsen Skriptor, Berlin 2000
- Dubs R.:** Qualitätsmanagement für Schulen, Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität, St. Gallen 1998
- Dubs R.:** Erweitertes Verständnis von Qualitätsmanagement. Ein intern konzipiertes QM für die teilautonome Schule, erschienen in: Schulleitung und Schulentwicklung. April 2000
- Eikenbusch G.:** Schulinterne Evaluation. In: Bastian J.(Hrsg.): Pädagogische Schulentwicklung, Schulprogramm und Evaluation. Hamburg 1998
- Freie und Hansestadt Hamburg (Hrsg.):** Schulinterne Evaluation. Hamburg 2000
- Interkantonale Arbeitsgemeinschaft:** „Dezentralisierung und Qualitätssicherung im Bildungswesen“: Qualitätssicherung in der Volksschule. Bezug: Bildungsplanung Zentralschweiz, Luzern
- Keller H.:** Selbstevaluation von Schulen. Verlag impulse, Zürich 2000
- Keller M., Meister R.:** Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation. Verlag Pestalozzianum, Zürich (o. J.)
- Kempfert G., Rolff H.-G.:** Pädagogische Qualitätsentwicklung. Beltz Pädagogik, Weinheim und Basel 1999
- Klinkhardt:** Qualität in Grundschulen. Ihre Merkmale und Evaluation mittels mehrmethodischer Lehrer-, Schüler- und Elternbefragung. Bad Heilbrunn 2001
- König J.:** Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis Sozialer Arbeit. Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau 2000
- Landwehr N.:** Basisinstrument zur Schulevaluation. NW EDK, Aarau 1999
- Landwehr N.:** Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur. hep Verlag AG Bern 2003
- Landwehr N., Steiner P.:** Grundlagen der externen Schulevaluation. Aarau 2001
- Landwehr N., Steiner P., Keller H.:** Schritte zur datengestützten Schulevaluation. Aarau (o. J.)
- Leuthard M.:** Handreichung Selbstevaluation, Teilautonome Volksschulen. Bildungsdirektion des Kantons Zürich (o. J.)
- Mächler S. u. a.:** Schulerfolg: kein Zufall. Lehrmittelverlag Zürich 2000
- Moser H., Kern D.:** Die PoP-Methode: ein computerbasiertes Evaluationsinstrument für Schulen. Verlag Pestalozzianum, Zürich 2001
- Moser H.:** Selbstevaluation: Einführung für Schulen und andere soziale Institutionen. Verlag Pestalozzianum, Zürich 1999
- NW EDK (Hrsg.):** Evaluationsprogramm „EVAL Q2E“ für die Erstellung und Auswertung von Fragebogen. Aarau 2001
- Ordner:** Personalförderung und –beurteilung Kanton Luzern: C. Instrumente/Wegleitung zum Einholen von Feedback, Seite 71 – 95 (CD)
- Posch P., Altrichter H.:** Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Studien Verlag, Innsbruck 1997

- Posch P., Altrichter H.:** Lehrer erforschen ihren Unterricht. Bad Heilbrunn 1998
- Philipp E.:** Gute Schulen verwirklichen. Ein Arbeitsbuch mit Methoden, Übungen und Beispielen der Organisationsentwicklung. Weinheim und Basel 1997
- Philipp E., Rolf H.-G.:** Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Weinheim und Basel 1998
- Risse E. (Hrsg.):** Schulprogramm. Neuwied 1998
- Schratz M., Iby M., Radnitzky E.:** Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Beltz Pädagogik, Weinheim und Basel 2000
- Spiess K.:** Handreichung zur Organisations- und Schulentwicklung. Evaluation und Selbstevaluation. Befragungen und Erhebungen.
- Spiess K.:** Qualität und Qualitätsentwicklung: Eine Einführung. Aarau 1997
- Steiner P., Landwehr N.:** Das Q2E-Modell – Schritte zur Schulqualität. hep Verlag AG. Bern 2003
- Stern C., Döbrich P.:** Wie gut ist unsere Schule? Selbstevaluation mit Hilfe von Qualitätsindikatoren. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1999
- Vötter M.:** Spiegel aufstellen. Zur Praxisreflexion und Selbstevaluation an Schulen. Pädagogisches Institut, Bozen 2000

INTERESSANTE WEB-SITES ZUM THEMA

www.schulenmitprofil.ch

www.lch.ch

www.gis.at (Leitfaden und Verfahrensvorschläge für die Erarbeitung und Evaluation des Schulprogramms/ Leitbildes)

www.ifs.uni-dortmund.de

@ 2003
Bildungsplanung Zentralschweiz
Zentralstrasse 18
CH-6003 Luzern

Telefon 041 226 00 60
Telefax 041 226 00 61
info@bildungsplanung-zentral.ch
www.bildungsplanung-zentral.ch
