



Interne Schulevaluations

Verfahren und Instrumente
für die gemeindlichen Schulen des Kantons Zug

Bitte beachten Sie, dass diese Broschüre nicht mehr aktuell ist
und zurzeit nicht überarbeitet wird.
Sie bleibt auf Wunsch des Schulfelds aber verfügbar.

Herausgeber

Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen
Baarerstrasse 37, 6304 Zug

Diese Broschüre ist online unter www.zug.ch
(Suchbegriff: Interne Schulevaluation) abrufbar.

Kantonale Projektgruppe**«Gute Schulen – QM an den gemeindlichen Schulen
des Kantons Zug»**

Amt für gemeindliche Schulen:
Werner Bachmann, Stephan Schär, Evelyne Kaiser

Schulpräsidien:
Regula Hürlimann, Hünenberg; Andreas Meier, Oberägeri

Rektorenkonferenz:
Urban Bossard, Baar; Marco Egli, Unterägeri;
Jürg Kraft, Zug; Walter Leupi, Steinhausen

Vereinigung Schulleiterinnen und Schulleiter,
Kanton Zug (VSLZG):
Barbara Stäheli, Präsidentin

Lehrerinnen- und Lehrerverein (LVZ):
Thomas Pfiffner, Präsident
René Villommet, Geschäftsleitungsmitglied LCH

PHZ Zug:
André Abächerli

Projektleitung

Gerold Brägger, schulentwicklung.ch, Winterthur

Text und Konzeption

Gerold Brägger unter Mitarbeit von Norbert Posse und
Werner Aebischer

Gestaltung

Zeno Cerletti

Die vorliegende Broschüre «Interne Schulevaluation – Instrumente und Verfahren für die gemeindlichen Schulen des Kantons Zug» wird auf 1. Januar 2011 in Kraft gesetzt (Verfügung der Direktion für Bildung und Kultur vom 3. November 2010).

Quellen

Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug» (Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2007)

Brägger, Gerold/Posse, Norbert: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Bern 2007: h.e.p.-Verlag

Verfahren und Instrumente auf www.iqesonline.net

Inhalt

Vorwort	02
1. Grundlagen	
1.1 Fünf starke Gründe für den Aufbau einer schulinternen Evaluationskultur	03
1.2 Was interne Schulevaluationen seriös und nutzbringend macht	04
1.3 Interne Schulevaluation – Element 8 des Rahmenkonzepts «Guten Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen»	06
1.4 Gesetzliche Grundlagen	11
1.5 Ziele und Mindeststandards	11
2. Interne Schulevaluation in neun Schritten durchführen	
Schritt 1 – Evaluationsbereich festlegen	15
Schritt 2 – Ziele, Zweck und Form der Evaluation vereinbaren	16
Schritt 3 – Evaluationsauftrag aushandeln	20
Schritt 4 – Ablaufplan und Spielregeln festlegen	21
Schritt 5 – Kriterien für die Dateninterpretation klären	23
Schritt 6 – Methoden und Instrumente auswählen und bestimmen	24
Schritt 7 – Daten erheben und aufbereiten	25
Schritt 8 – Ergebnisse interpretieren, Konsequenzen ziehen	26
Schritt 9 – Bericht erstatten	28
3. Verbindung von Evaluations- und Entwicklungszyklus	
3.1 Widerstände bei der Durchführung von Evaluationen	30
3.2 Entwicklungs- und Evaluationszyklus miteinander verknüpfen	30
4. Verbindung von interner und externer Schulevaluation	
4.1 Verknüpfung und Abgrenzung zwischen interner und externer Schulevaluation	32
Anhang	
I Glossar	33
II Methodenübersicht	34
III Zuordnung von IQES-Instrumenten zu den Elementen des Zuger Rahmenkonzepts «Gute Schulen»	36

Vorwort

Dem Wort Evaluation begegnen wir zurzeit im Bildungswesen überall. Es werden Lehrmittel evaluiert, Kurse ebenso wie Projekte, Lehrpläne und auch die Unterrichtsqualität. Was aber ist denn der Unterschied zwischen einer einfachen Überprüfung und einer Evaluation?

Eine Evaluation untersucht, wie etwas ist und wie es zu beurteilen ist. Dabei steht der zielgerichtete Handlungszweck im Vordergrund. Hierzu werden sorgfältig Befunde erhoben und die Konsequenzen aufgrund der Evaluationsergebnisse formuliert.

Evaluation meint damit vorerst etwas ganz Selbstverständliches. Etwas, das viele Lehrerinnen und Lehrer in ihrem Berufsalltag immer wieder tun: Sie nehmen sich Zeit, um sich mit der Qualität und den Wirkungen der eigenen Arbeit auseinanderzusetzen. Evaluation bedeutet hier, einer schulischen Praxis auf den Grund zu gehen, um das Erreichte zu reflektieren, Bewährtes zu erkennen und gegebenenfalls auch Optimierungsbedarf zu eruieren. Evaluation heisst auch, gezielte Rückmeldungen von jenen zu erfragen, die von der Schul- und Unterrichtsqualität betroffen sind. In diesem Sinne ist Evaluation schon immer eine Tätigkeit von Lehrpersonen gewesen und gehört zu einem professionellen Berufsverständnis.

Neu ist, dass die pädagogischen Fachleute Evaluation nun breitenwirksam und systematisch einsetzen, um die Qualität von Schule und Unterricht zu erhalten, zu bewerten und weiterzuentwickeln. Schulinterne Evaluationen sind ein in der Praxis vielfach bewährtes Mittel, mit dem sich Daten für die Steuerung der Schulentwicklung gewinnen lassen. Diese Evaluationen helfen uns zu verstehen, wie Unterricht und Lernprozesse gelingen.

Und nicht zuletzt: Sie bilden für die Rechenschaftslegung der Schulen das Fundament, weil Schulen nun mit Daten (anstatt nur mit Vermutungen) ihre Qualität belegen und untermauern können. Schulinterne Evaluationen sind deshalb ein wichtiges Element für die Pflege und Weiterentwicklung guter Schulen im Kanton Zug.

Amt für gemeindliche Schulen
[Werner Bachmann](#)
Amtsleiter

1. Grundlagen

1.1 Fünf starke Gründe für den Aufbau einer schulinternen Evaluationskultur

Orientiert man sich an der Herkunft des Wortes¹, so wird deutlich, dass Evaluation etwas mit «Wert schätzen» zu tun hat, den Wert, die «Stärke» eines Produktes oder Prozesses anhand von nachvollziehbaren Kriterien einzuschätzen. Gute Evaluation hat viel mit einer «wertschätzenden» Grundhaltung zu tun, mit dem Bemühen, die Qualität von Schule und Unterricht zu verstehen, in der Absicht, sie weiterzuentwickeln.²

Interne Schulevaluation basiert auf der Überzeugung, dass Schulqualität erhalten und gefördert werden kann, wenn die Lehrkräfte vor Ort ihre Erfahrungen und ihr Wissen austauschen und für Entwicklungen fruchtbar machen. Sie sind es, welche die Schulqualität hervorbringen und die umfassendsten Kenntnisse über die lokale Schule und ihr Umfeld besitzen.

Welchen Nutzen haben klug eingesetzte Evaluationen für die Schulen? Wie können Evaluationen die Schulen weiterbringen? Welche Argumente sprechen für den Aufbau einer Evaluationskultur in den Schulen?³

¹ Anmerkungen siehe Seite 37

Selbstreflexion ist Teil der Arbeitskultur von Schule

Früher nahmen die einzelnen Lehrerinnen und Lehrer die Verantwortung für eine hohe Schul- und Unterrichtsqualität vorwiegend individuell wahr. Mit der schulinternen Evaluation ist die Zielsetzung verbunden, dass die einzelnen Schulen schrittweise auch gemeinsame Formen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung aufbauen und diese im Schulbetrieb fest verankern.

Die Schule als pädagogische Einheit (Schulhaus) wie auch einzelne Unterrichtsteams können Evaluationen nutzen, um die Wirkungen der gemeinsamen Arbeit auf die Schülerinnen und Schüler, auf die Lehr- und Betreuungspersonen sowie auf die Schule und nach aussen einzuschätzen und zu beurteilen.

Evaluation ist Werkzeug der Schulentwicklung

Evaluation schafft Daten statt Vermutungen über mögliche Wirkungen. Sie ermöglicht, fundierte Erkenntnisse über die Wirkungen und die Wirksamkeit der Schulentwicklung zu gewinnen. Durch wiederholte Evaluationen kann Klarheit über den Erfolg von Schulentwicklungsaktivitäten geschaffen werden. Klug eingesetzte Evaluationen dienen der Gesundheitsförderung in Schulen, weil sie die Ansprüche auf ein vernünftiges Mass bringen und den Fokus auf jene Bereiche legen, für die sich ein Engagement lohnt. Sie geben dem Kollegium und der Schulleitung die Möglichkeit, Veränderungsnotwendigkeiten zu erkennen, aber auch Bewährtes festzuhalten.

Evaluation ist ein Beteiligungsinstrument

Evaluation ermöglicht, die Sichtweisen der Beteiligten und Betroffenen einzuholen und auf dieser differenzierten Grundlage tragfähige, breit abgestützte Entscheide zu fällen. Durch Evaluationsvorhaben können Schülerinnen und Schüler sowie Erziehungsberechtigte in die Gestaltung und Entwicklung der Schule einbezogen werden. Grundlage für die Entscheidung über Entwicklungsschwerpunkte sind dann nicht nur die Sichtweisen innerhalb des Kollegiums, sondern auch regelmässige Rückmeldungen von Kindern, Jugendlichen oder Erziehungsberechtigten über deren Sicht auf schulische Abläufe. Evaluation wäre in diesem Sinne auch als Beitrag zur Demokratisierung der Schule zu verstehen.

Evaluation dient der Rechenschaftslegung

Evaluation dient der Selbstkontrolle und Rechenschaftslegung. Sie ermittelt Informationen, mit denen sich die Qualität von Ergebnissen und von Arbeitsprozessen einschätzen und bewerten lässt. Evaluationen ermöglichen den Beteiligten nicht nur, sich selbst und anderen Rechenschaft über die eigenen Leistungen zu geben, sondern auch, die Zielerreichung und das Erreichen interner oder externer Qualitätsstandards zu überprüfen.

Kluge Evaluation hilft

- die eigene Praxis neu zu sehen,
- sinnvolle und falsche Routinen zu erkennen,
- die Unsicherheit in Bezug auf die Wirkungen und die Wirksamkeit der eigenen Arbeit zu reduzieren,
- herauszufinden, was wirkungsvoll ist,
- Bestätigung für eine erfolgreiche und bewährte Praxis zu finden,
- Handlungsbedarf und Veränderungsbedürfnisse zu erkennen,
- einen Sichtwechsel vorzunehmen und anzuerkennen, wie Schule und Unterricht von den Schülerinnen und Schülern sowie den Erziehungsberechtigten wahrgenommen werden,
- Erfahrungen zu dokumentieren und sie anderen verfügbar zu machen,
- Feedbacks für das eigene Lehren und Lernen zu nutzen,
- begrenzte Ressourcen wirksam einzusetzen,
- neue Perspektiven für die pädagogische Arbeit und die eigene Berufsrolle zu erkennen,
- fundierte Grundlagen für die Arbeitsplanung und die Entscheidungen zu gewinnen,
- eine Grundlage für die Verständigung über gemeinsame Ziele zu schaffen,
- Rechenschaft abzulegen über das Mass der Zielerreichung und die Erreichung eigener und anerkannter externer Qualitätsansprüche.

1.2 Was interne Schulevaluationen seriös und nutzbringend macht

Gute Evaluationen folgen transparenten Schritten, die Vertrauen und Verlässlichkeit für die Beteiligten schaffen. Wer eine Evaluation plant und durchführt, kann sich an den neun bewährten Schritten orientieren, wie sie im Kapitel 2 beschrieben werden.

Damit interne Schulevaluationen von den Beteiligten als sinnvoll und nützlich erlebt werden, müssen sie «handwerklich» gut gemacht sein. Was aber ebenso wichtig ist: Auf die Haltung der Lehrpersonen kommt es an! Eine Haltung des Fragens, des Neugierig-Seins, des Lernen-Wollens, der Wertschätzung und des Interessiert-Seins an Rückmeldungen und Einschätzungen anderer ist das, was Evaluationen lebendig und fruchtbar macht.

Kleine Schritte und verschiedene Zugänge sind möglich, der Einsatz auch einfacher Evaluationsformen ist realistisch: Mit all dem kann eine tragfähige Evaluationskultur in der Schule längerfristig aufgebaut werden.

Wesentlich für seriöse und erfolgreiche interne Schulevaluationen sind vor allem:⁴

- **... einsichtige Gründe und spürbare Folgen**
Evaluation ist nicht Selbstzweck, sie zielt auf eine positive Beeinflussung der Praxis in wesentlichen Bereichen schulischen Lebens ab. Der Umgang mit Daten und Ergebnissen ist darauf abgestimmt. Ein Evaluationsbericht sorgt für grössere Nachhaltigkeit. Er reflektiert auch Qualität und Auswirkungen des Evaluationsvorhabens auf das Schulgeschehen.
- **... ein positiver Ansatz**
Die Weiterentwicklung von Qualität steht im Vordergrund der Bemühungen. Sie braucht Vertrauen in eigene Stärken und bisher Geleistetes, ohne dabei schönfärberisch zu sein.
- **... relevante Fragestellungen und Kriterien**
Bedeutsamkeit und Zielgenauigkeit der Fragestellungen werden von den Beteiligten anerkannt, Kriterien und Indikatoren werden vorgängig definiert. Auch die inhaltlichen Grenzen der Erhebung werden sichtbar.

- **... wirksame Methoden und Instrumente**
Sie entsprechen der Fragestellung und Zielgruppe, orientieren sich an Handhabbarkeit und Angemessenheit. Methodenvielfalt erhöht die Aussagekraft der Daten. Was die verwendeten Instrumente und Methoden nicht leisten können, ist ebenfalls klargestellt.
- **... ein multiperspektivischer Ansatz**
Die Schulpartnerinnen und Schulpartner sind in sinnvoller und angemessener Weise in das Vorhaben einbezogen. Rückmeldungen von aussen sind oft bereichernd und schützen vor Betriebsblindheit.
- **... klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen**
Wer wofür verantwortlich ist, was bis wann zu geschehen hat und wer welche Entscheidungen trifft, ist in einem klaren und verbindlichen Evaluationsplan festgehalten.
- **... gesicherte Rahmenbedingungen**
Die vorhandenen Ressourcen (Personal, Qualifikationen, Zeit, Geldmittel) stehen in einem ausgewogenen Verhältnis zu Aufwand und Nutzen der Untersuchung.
- **... aktive Rolle der Schulleitung**
Den Schulhausleitenden kommt eine zentrale Position bei der Initiierung und Begleitung von internen Schulevaluationen zu. Dabei werden verschiedene Rollen und Aufgaben sichtbar.

Die Schulhausleiterin, der Schulhausleiter als

- **«Anwältin von Innovation und Entwicklung»**, die Begründungszusammenhänge erklärt und an den wichtigen Stellen für Qualitätsentwicklung und interne Evaluation eintritt, die Beteiligten ermutigt, motivationsfördernd wirkt, positive Erwartungshaltung und Vertrauen in die vorhandenen Qualitäten zeigt, Aufbruchsstimmung erzeugt;
- **«Auftraggeber und Koordinator der Entwicklung»**, der nicht alles selbst tut, sondern dafür sorgt, dass es getan wird, Arbeitsstrukturen installiert und Aufgaben delegiert, für klare Evaluationsziele, Spielregeln und Informationsflüsse sorgt;

- **«Garantin für Verbindlichkeit und Kontinuität»**, die die Erinnerung an das Schulprogramm wachhält und dort Proklamiertes immer wieder einfordert;
- **«Hüter des Gesetzes»**, der dafür sorgt, dass sich der Qualitätsentwicklungsprozess im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben bewegt;
- **«Aussenministerin»**, die die Wichtigkeit des Evaluationsprozesses und seiner Ergebnisse nach aussen (kommunales Umfeld, Schulbehörde usw.) vertritt und sich um die Beschaffung und Verteilung von Ressourcen kümmert.

Jede Schulevaluation, ob intern oder extern, sollte folgenden Qualitätsstandards genügen:

Nützlichkeit

Die Nützlichkeitsstandards sollen sicherstellen, dass sich die Evaluation auf die geklärten Evaluationszwecke sowie auf den Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzerinnen und Nutzer ausrichtet.

Durchführbarkeit

Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und ausgeführt wird.

Fairness

Die Fairnessstandards sollen sicherstellen, dass in einer Evaluation respektvoll und fair mit den betroffenen Personen und Gruppen umgegangen wird.

Genauigkeit

Die Genauigkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation gültige Informationen und Ergebnisse zu dem jeweiligen Evaluationsgegenstand und den Evaluationsfragen hervorbringt und vermittelt.

Eine gute Evaluation ...

- **... hat einen positiven Zweck**
Weshalb wird sie durchgeführt? Wessen Evaluation ist es? Wer gewinnt dadurch? Was soll sie bewirken?
- **... hat klare Zielsetzungen**
Was soll evaluiert werden? Was will die Schule erreichen? Was sind die Erwartungen?
- **... weist Indikatoren aus, nach denen Prozesse und Ergebnisse bewertet werden können**
Woran kann man ablesen, ob ein Kriterium erfüllt wird? Was kann als «Beweis» gelten?
- **... beruht auf dem Einsatz von stimmigen Methoden**
Stehen Aufwand und Ergebnis in einem vertretbaren Verhältnis? Welche Methoden sind für die erwarteten Ziele brauchbar? Wie lassen sich die zu erwartenden zusätzlichen Belastungen in Grenzen halten?
- **... bezieht sich auf einen brauchbaren, für den Schulalltag relevanten Ausschnitt von Schulwirklichkeit**
Welche Reichweite haben die Ergebnisse der Evaluation?
- **... reflektiert unerwartete Nebenwirkungen**
Was könnten die Evaluationsergebnisse auslösen, das nicht den ursprünglichen Intentionen entspricht?
- **... löst Entwicklung aus**
Was bewirken die Ergebnisse für die Zukunft der Schule?

1.3 Interne Schulevaluation – Element 8 des Rahmenkonzepts «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen»

Die interne Schulevaluation ist ein wichtiger Bestandteil des Elementes 8 «Steuerung des Qualitätsmanagements und interne Evaluation». Die Q-Steuerung nutzt Erkenntnisse und Daten aus der internen Schulevaluation, um die Qualität des Unterrichts und der Schule zu sichern und weiterzuentwickeln.

Das Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug»⁵ hält dazu fest: "Die Schule selbst evaluiert periodisch die Qualität des Unterrichts und des Schullebens. Sie überprüft die Qualität anhand eigener und anerkannter schulübergreifender Qualitätsstandards (wie sie z. B. in den kantonalen Qualitätsschwerpunkten formuliert werden). Jährliche Standortbestimmungen gewährleisten, dass die Evaluation der eigenen Arbeit und deren Wirkungen (auf Schülerinnen, Schüler und Lehrpersonen) in die Planung der Aktivitäten des folgenden Schuljahres einfließen können."

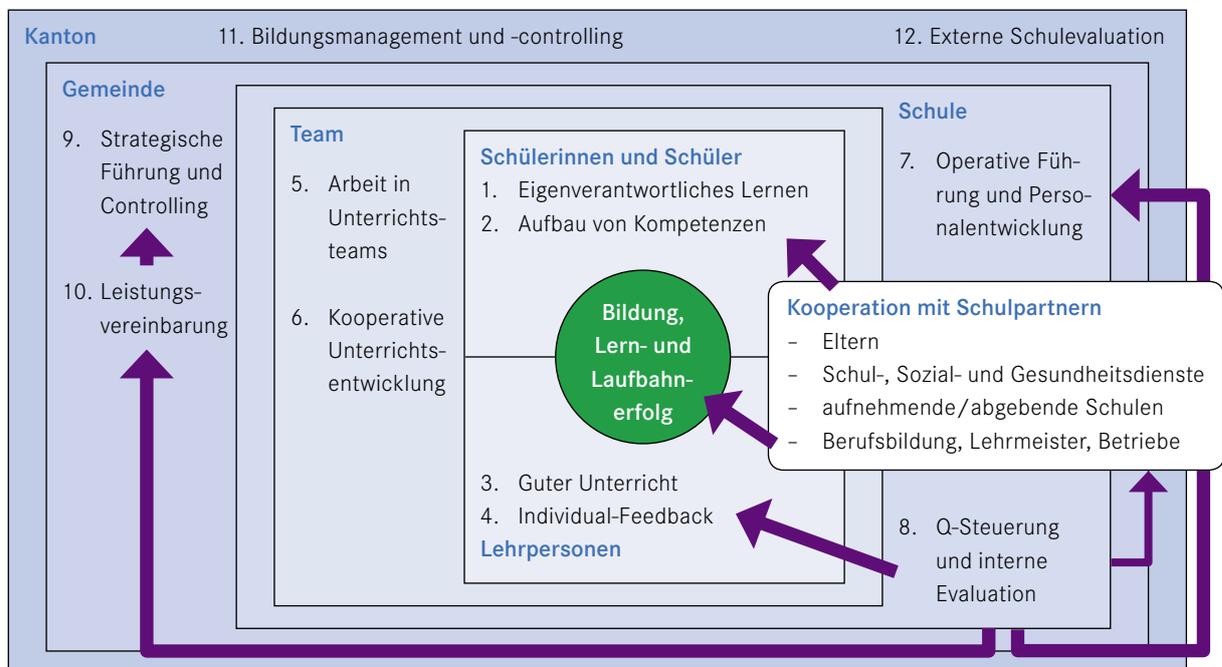
Die internen Schulevaluationen sind Teil der permanenten Schulentwicklung, die als «Analyse-, Problemlöse-, Innovations- und Lernprozess» (Dubs) begriffen und von den Schulbeteiligten mitgetragen wird. Sie dienen der Überprüfung fremd- und selbstgesetzter Ziele und zielen ihrerseits – aufgrund der erhobenen Daten – auf eine Optimierung der Schulqualität ab. Als Gegenstände kommen alle qualitätsrelevanten Aufgabenbereiche einer Schule in Frage.

Grundsätzlich handelt es sich bei einer internen Schulevaluation um

- die systematische Auswertung und Bewertung ausgewählter Schwerpunkte des Unterrichts und der Schulentwicklung anhand von vereinbarten Kriterien;
- eine eigenverantwortliche Aktivität der Schule (Themen, Rahmenbedingungen, Verfahrensstandards, Verwendung der Ergebnisse usw.);
- eine wiederkehrende Aktivität im Rahmen der Schulentwicklung.

Die interne Schulevaluation bildet den Ankerpunkt einer ganzheitlichen Qualitätsentwicklung, da sie nach der Wirkung und Wirksamkeit der anderen Elemente fragt und damit grundlegende Informationen für die Qualitätssteuerung bereitstellt.

Worauf bezieht sich die interne Evaluation?



Die interne Schulevaluation kann sich auf alle übrigen QM-Elemente beziehen. Je nach Erkenntnisinteresse und Zielsetzungen der schulinternen Evaluation (vgl. Kapitel 2, Schritt 2) können folgende Fragestellungen leitend sein:

	Fokus der Evaluation	Leitende Fragestellungen
Schule	Bildung, Lern- und Laufbahnerfolg	<ul style="list-style-type: none"> - Gelingt es unserer Schule, möglichst allen Schülerinnen und Schülern eine solide Allgemeinbildung zu vermitteln? - Gelingt es allen Schülerinnen und Schülern, ihren Möglichkeiten und Lernvoraussetzungen entsprechend in ihrem Lernen erfolgreich zu sein? - Wie sieht der Laufbahnerfolg unserer Schülerinnen und Schüler aus? - Wie erfolgreich sind sie in weiterführenden Schulen und/oder im Beruf? - Wie beurteilen ehemalige Schülerinnen und Schüler unseren Unterricht in Bezug auf die Anforderungen, die sie aktuell in Beruf und Schule bewältigen müssen? - ...
	Eigenverantwortliches Lernen	<ul style="list-style-type: none"> - Wie können wir das selbsttätige, forschende und selbstregulierte Lernen systematisch fördern? - Welche unserer Massnahmen greifen, sind erfolgreich? - Welche Unterrichtsformen sind erfolgreich in Bezug auf das Ziel, das eigenverantwortliche Lernen und Arbeiten zu fördern? - Wie selbstständig sind unsere Schülerinnen und Schüler beim Lernen, bei den Hausaufgaben oder bei Prüfungsvorbereitungen? - Welche Voraussetzungen (Einstellungen, Arbeits- und Lerntechniken etc.) bringen unterschiedliche Schülergruppen mit? - Auf welche Unterrichts- und Förderformen sprechen bestimmte Schülergruppen besonders gut an (Mädchen und Knaben, Kinder aus bildungsfernen bzw. -nahen Schichten etc.)? - ...
	Aufbau von Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Gelingt es unserer Schule, den Schülerinnen und Schülern ein breites Spektrum an Fach-, Methoden- und Lernkompetenzen, Sozial- und Selbstkompetenzen zu vermitteln? - Wie können wir in Erfahrung bringen, ob die vermittelte Allgemeinbildung den Lernenden längerfristig als Handlungswissen zur Verfügung steht? - Welche individualisierenden und kooperativen Lernformen unterstützen einen nachhaltigen Kompetenzerwerb? - ...

Fokus der Evaluation	Leitende Fragestellungen
Unterrichtsqualität	<ul style="list-style-type: none"> - Ist der Unterricht an unserer Schule motivierend, leistungswirksam und entwicklungsfördernd? - Wird der Unterricht unterschiedlichen Lernvoraussetzungen, individuellen Zugängen (Lerntypen), Interessen und Fähigkeiten gerecht? - Wie wird der Unterricht von den Schülerinnen und Schülern erlebt? Unter- bzw. Überforderung? Phasen der Ruhe und Konzentration? - Wie gelingt ein Unterricht, der produktiv mit Vielfalt (Diversität) und Heterogenität umgeht? - ...
Individualfeedback	<ul style="list-style-type: none"> - Wie wird die aktuelle Praxis des Individualfeedbacks von den Lehrpersonen beurteilt? - Unterstützt die aktuelle Feedbackpraxis die Professionalität, die fachliche und soziale Unterstützung der Lehrpersonen? - ...
Arbeit in Unterrichtsteams	<ul style="list-style-type: none"> - Führt die Zusammenarbeit in den Unterrichtsteams dazu, dass die Schülerinnen und Schüler mittel- oder unmittelbar von der Kooperation der Lehrpersonen profitieren können? - Ist die Zusammenarbeit effektiv und effizient? - Werden die gemeinsamen Ziele erreicht? - Was fördert, was hindert die Zusammenarbeit? Was kann sie noch wirksamer und befriedigender machen? - ...
Kooperative Unterrichtsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Wie kann die Evaluation des Unterrichts (Prozesse und Ergebnisse) uns Hinweise für die Unterrichtsentwicklung geben? - Wie wirkt sich das Methodentraining bei den Schülerinnen und Schülern aus? - Welche schüleraktivierenden Methoden und Aufgaben haben sich in der Praxis einer Stufe, eines Fachs besonders bewährt? - ...
Operative Personalführung und Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Wie werden die Schulleitung (Rektorin, Rektor, Schulhausleiterin, Schulhausleiter) und ihre Führungsqualitäten von den Lehrpersonen erlebt? - Welche Bedürfnisse zur individuellen und gemeinsamen Weiterbildung haben die Lehrpersonen unserer Schule? - Wie kann die Teamentwicklung in den Unterrichtsteams weiter gefördert werden? - Welche Ressourcen (Fähigkeiten, Interessen, Erfahrungen) können die einzelnen Teammitglieder einbringen? - ...
Q-Steuerung und interne Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Wie gut ist unsere Schule? Woher wissen wir das? - Welche Folgerungen ziehen wir daraus? - ...

Schule

	Verknüpfung der internen Evaluation mit den Elementen:	Leitende Fragestellungen
Gemeinde	Strategische Führung und Controlling	<ul style="list-style-type: none"> - Inwieweit werden die strategischen Ziele von der Schule erreicht? - Wie berichtet die Schule in ihrem jährlichen Bericht an die Schulkommission über wichtige Evaluationsergebnisse und daraus abgeleitete Massnahmen? - ...
	Leistungsvereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> - Mit welchen (Evaluations-)Daten kann die Schule die erbrachten Leistungen belegen? - Wie wird die Qualität der Schule von den anspruchsberechtigten Gruppen (Schülerinnen, Schüler, Lehrpersonen, Erziehungsberechtigte, aufnehmende Schulen, Schulbehörde u. a.) beurteilt? - ...
Kanton, DBK, AgS	Kantonales Bildungsmanagement und -controlling	<ul style="list-style-type: none"> - Wie berücksichtigen die gemeindlichen Schulen kantonale Qualitätsschwerpunkte bei ihren Evaluationen? - Wie setzen die gemeindlichen Schulen das kantonale QM-Rahmenkonzept um? - Wie nutzen die jährlichen Berichte der Gemeinden an den Bildungsrat Daten aus schulinternen und externen Evaluationen? - ...
	Externe Schulevaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Wie können die interne und die externe Evaluation nutzbringend zusammenwirken? - Wie beurteilt die externe Evaluation die Qualität des schulinternen Qualitätsmanagements? - ...

1.4 Gesetzliche Grundlagen

Schulgesetz

vom 27. September 1990 (BGS 412.11)

§ 13

Qualitätsentwicklung

¹ Qualitätsentwicklung ist ein systematischer, kontinuierlicher und geleiteter Prozess, der die Qualität der Schule fördert.

² Grundlage ist ein von der Schulkommission nach den Rahmenbedingungen des Bildungsrates beschlossenes Qualitätsentwicklungskonzept.

³ Die Schulen prüfen und beurteilen periodisch in eigener Verantwortung auf der Basis von Standards ihre Qualität und legen Rechenschaft über ihre Zielerreichung ab (interne Evaluation).

⁴ Die Direktion für Bildung und Kultur prüft in Berücksichtigung der Schwerpunkte des Bildungsrates periodisch durch eine fachliche Aussensicht die Qualität der Schulen und schlägt Massnahmen zur Qualitätsentwicklung vor (externe Evaluation).

§ 63 (Auszug)

Schulleitung

⁴ Der Rektor steht der Schulleitung vor. Er ist für die operative Führung verantwortlich und hat insbesondere folgende Aufgaben: Er

- a) ist für die Erfüllung der vom Gemeinderat übertragenen Aufgaben, die Umsetzung des Qualitätsentwicklungskonzeptes, die Durchführung der internen Evaluation der Schule und die Festlegung von Qualitätsmassnahmen verantwortlich;

⁵ Der Schulhausleiter steht einer Schuleinheit vor. Er ist in seinem Zuständigkeitsbereich für die Beurteilung und Weiterentwicklung der Unterrichts- und Schulqualität verantwortlich. Er beurteilt die Auftragserfüllung der ihm zugeteilten Lehrer.

1.5 Ziele und Mindeststandards

Die interne Schulevaluation dient folgenden Zielen:⁶

- Schulentwicklung ausrichten und anpassen durch gezielte Bearbeitung von Stärken und Schwächen der Schule (Selbststeuerung)
- Schul- und Unterrichtsqualität in einem ausgewählten Bereich regelmässig überprüfen (Selbstkontrolle)
- Gemeinsames Qualitätsverständnis in Schulleitung und Kollegium stärken (Identifikation, Profilbildung)
- Rechenschaft ablegen (Berichterstattung)
- erreichte Ergebnisse und Stärken der Schule kommunizieren (Öffentlichkeitsarbeit).

Verantwortlichkeit:

- Die Durchführungsverantwortung liegt bei der Schulhausleiterin, dem Schulhausleiter. Diese kann die operative Durchführung an eine Steuergruppe oder an Qualitätsbeauftragte delegieren.
- Die Themenverantwortung wird in der Regel vom Kollegium wahrgenommen; auch die Schulleitung kann Themen festlegen. Einzelne Themen können von der Schulkommission bzw. vom Bildungsrat vorgegeben werden.
- Die Ergebnisverantwortung liegt bei den Beteiligten. Wer wofür in welchem Masse für abgeleitete Massnahmen und Konsequenzen verantwortlich ist, wird jeweils am Ende einer Evaluation festgehalten.

Mindeststandards (gemäss Element 8 des Rahmenkonzepts «Gute Schulen»):

1. Jahresauswertungen (mit Zielüberprüfung): Jede Schule evaluiert jährlich, inwieweit sie ihre Jahresziele erreicht hat und was förderlich und hinderlich dabei war.
2. Fokusevaluationen zu einzelnen Qualitätsthemen: Jede Schule evaluiert alle drei Jahre einen qualitätsrelevanten Aufgabenbereich, den das Leitungs- bzw. das Lehrerkollegium selber bestimmt.
3. Bei der Bestimmung der Themen der internen Evaluation orientieren sich die Schulen an den eigenen Schulzielen, den Zielen aus der Leistungsvereinbarung mit der Gemeinde und den kantonalen Qualitätsschwerpunkten.
4. Die Schule erhebt periodisch die Rückmeldung der Erziehungsberechtigten mit anonymisierten Befragungen.
5. Nach der Evaluation definiert die Schule Folgemaassnahmen und setzt sie um.
6. Berichterstattung: Die Schule informiert im Rahmen ihrer Jahresberichterstattung über die wichtigsten Ergebnisse und Folgemaassnahmen aus der internen Schulevaluation.



2. Interne Schulevaluation in neun Schritten durchführen

Das Vorgehen, das im Folgenden beschrieben wird, umfasst im Wesentlichen fünf Phasen mit insgesamt neun Schritten:

Phase 1

Festlegen des Evaluationsbereichs

(Schritt 1)

Phase 2

Entwicklung des Evaluationskonzeptes

(Schritt 2 bis 5)

Phase 3

Entwicklung der Instrumente

(Schritt 6)

Phase 4

Durchführung der Evaluation

(Schritt 7)

Phase 5

Auswertung und Massnahmenplanung

(Schritt 8 und 9)

Schritt 1

Evaluationsbereich festlegen

Worum geht es?

Der Erkenntnisbedarf einer Institution ist oft sehr gross. Vermutungen über Stärken oder Schwächen in der eigenen Schulkultur wollen geklärt werden. Geäussertes Unbehagen, fehlende Beteiligung, die berühmten drei «M» (man müsste mal) können Signale sein, die eine Schule veranlassen, etwas genauer bestimmte Bereiche unter die Evaluationslupe zu nehmen.

Einfacher wird die Bereichseingrenzung da, wo konkrete Aufträge vorliegen: Ein externer Partner fragt an, wie weit ein bestimmter Bereich entwickelt ist. Am häufigsten werden Evaluationsaufträge durch die Schule selbst gestellt: «Wir müssen nach einem Jahr einmal sehen, wie sich diese Massnahme bewährt hat». Wichtiger Grundsatz: Es soll nur das evaluiert werden, was im Verantwortungsbereich der jeweiligen Handlungsebene liegt, und nur das, was durch diese auch verändert werden kann.

Anregungen zur Klärung

Die erprobten und wissenschaftlich fundierten Instrumente und Arbeitshinweise von IQES online erleichtern die Durchführung von Evaluationen ganz erheblich. Lehrerinnen und Lehrer werden entlastet. Sie sind dadurch besser in der Lage, eine gut durchdachte Auswahl von Evaluationsanliegen zu treffen. Es ist in der Startphase einer internen Schulevaluation wichtig, sich nicht zu schnell festzulegen. Beteiligte müssen Zeit für die persönliche Reflexion («darüber schlafen») und fürs Gespräch haben. Verschiedenste Erwartungen und Befürchtungen sollen offen auf den Tisch kommen. Der Beizug eines «kritischen Freundes oder einer kritischen Freundin», eine vertrauenswürdige Person, die provokative Fragen aus einem anderen Blickwinkel stellt, kann als institutionalisierter Widerspruch in diesem Schritt sinnvoll sein. Längerfristig plant eine Schule ihre Evaluationen zusammen mit ihrer Schulentwicklung in ihrem Schulprogramm (Mehrjahresplan der Schulentwicklung).

Typische Fragen im Schritt 1 sind:

- Worüber möchten oder müssen wir mehr erfahren?
- Was ist unser Hauptmotiv, dass wir gerade diesen oder jenen Bereich wählen?
- Was nutzt uns dieses Mehrwissen im Hinblick auf den Auftrag unserer Institution?
- Wenn wir diesen einen Bereich evaluieren, welche andern Bereiche können wir dann nicht bearbeiten?
- Was könnte geschehen, wenn wir diese Evaluation nicht vornehmen?
- Lässt sich eine Evaluation so durchführen, dass die Ergebnisse innert nützlicher Frist vorliegen?

Abschluss Schritt 1: Entscheiden

Nach der Diskussion solcher Fragen muss entschieden werden, welcher Evaluationsbereich mit welchen Fragestellungen bearbeitet werden soll. Diese Festlegungen bilden das Fundament für die Ausarbeitung der weiteren Schritte.

Schritt 2

Ziele, Zweck und Form der Evaluation vereinbaren

Worum geht es?

Aus Schritt 1 ist bekannt, welcher Bereich (Praxisbereich; Handlungsfeld) zu evaluieren ist. Im Schritt 2 werden die Ziele, der Zweck und die Form der schulinternen Evaluation vereinbart. Es wird geklärt, welche Fragen untersucht werden sollen und wer davon betroffen ist. Von der Evaluationsthematik Betroffene sollten bereits in Schritt 2 beteiligt werden. Von der Fragestellung hängt ab, wie eine Evaluation aufgebaut sein muss, d. h. welche Informationen von welchen Personen benötigt werden und wie diese ausgewertet werden müssen.

Jede Evaluation hat mehrere Ziele, die mehr oder weniger klar hervortreten. Die interne Schulevaluation als Werkzeug einer systematischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung erfüllt drei Funktionen:

[1] Steuerung, Beteiligung und Planung der Schulentwicklung.

Die Verantwortlichen sammeln bei den Beteiligten und Betroffenen Daten und Informationen, um ihre Sichtweise einzuholen, Entscheidungen zu treffen und gesichertes Wissen über die Effektivität und Effizienz von Qualitätsprojekten und Schulentwicklungsaktivitäten zu gewinnen.

[2] Lernende Berufspraxis und pädagogischer Erkenntnisgewinn.

Mit Evaluation und Feedback kann das Wissen über die eigene Situation erweitert werden. Es sollen neue Einsichten zur pädagogischen Wirkung des eigenen Handelns gewonnen werden. Ziel ist, Situationen und Probleme besser zu verstehen. So können die Lehrpersonen gezielter und wirkungsvoller pädagogisch handeln und erfolgreiche Lernprozesse unterstützen.

[3] Rechenschaftslegung.

Evaluation liefert Informationen, mit denen die Qualität von erreichten Ergebnissen und von Arbeitsprozessen eingeschätzt und beurteilt werden kann. Evaluationen und Feedbacks ermöglichen den Beteiligten, sich selbst und anderen Rechenschaft über die eigenen Leistungen zu geben, die Zielerreichung und das Erreichen interner oder externer Qualitätsstandards zu überprüfen.

Diese drei grundlegenden Funktionen sollen auf der Handlungsebene der einzelnen Lehrperson wie auch auf der Ebene der Schule wahrgenommen werden:

- Ebene der Lehrpersonen

Die einzelnen Lehrpersonen können und sollen Feedbacks nutzen, um das eigene Berufswissen zu erweitern (z. B. über Lernprozesse bei Jugendlichen), Probleme besser zu verstehen (z. B. Diagnose von Unterrichtsstörungen und Disziplinarkonflikten) und um das individuelle Handeln zu optimieren. Auf dieser Ebene geht es nicht zuletzt um eine Entlastung von Lehrpersonen, die gelernt haben, Rückmeldungen (z. B. von Schülerinnen, Schülern, Kolleginnen und Kollegen, Erziehungsberechtigten) zu nutzen, um die eigene Arbeit zu reflektieren und gezielte Handlungsstrategien für die Unterrichtsgestaltung zu erstellen.

- Ebene der Schulhausleiterin, des Schulhausleiters und der Schule

Die Schule als pädagogische Handlungseinheit wie auch einzelne Qualitäts-Gruppen oder Unterrichtsteams können und sollen schulinterne Evaluationen nutzen, um die Wirkungen der gemeinsamen Arbeit auf die Schülerinnen und Schüler, auf die Lehr- und Betreuungspersonen sowie auf die Schule und nach aussen einzuschätzen und zu beurteilen.

	Qualitätsentwicklung		Qualitätssicherung
Funktion	[1] Steuerung, Beteiligung und Planung der Schulentwicklung	[2] Lernende Berufspraxis und pädagogischer Erkenntnisgewinn	[3] Rechenschaftslegung
Ebene			
Lehrpersonen	<ul style="list-style-type: none"> - Ideen und Entscheidungshilfen für die Gestaltung des Unterrichts erhalten - an der Schul- und Unterrichtsentwicklung mitwirken 	<ul style="list-style-type: none"> - Lehr- und Lernprozesse in der Klasse besser verstehen - Feedbacks für das eigene berufliche Lernen nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstkontrolle - Orientierung über die Arbeitsergebnisse und Wirkungen des eigenen Handelns
Schule Schulhausleiterin, Schulhausleiter	<ul style="list-style-type: none"> - Ideen und Entscheidungshilfen für die jährliche Standortbestimmung und Prioritätensetzung erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> - die Wirkungen der Schule auf die Schülerinnen und Schüler sowie die Lehrpersonen besser verstehen - kollegiale Verständigung über erzieherisches Handeln und gemeinsame Arbeitsprozesse anregen - Evaluationen für die Optimierung der pädagogischen Wirksamkeit der Schule nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstkontrolle - Qualitätssicherung der schulischen Arbeitsergebnisse gewährleisten und nach aussen darstellen, vertreten - Evaluation als Beurteilung von Ergebnissen und/oder einer spezifischen Massnahme

Die drei grundlegenden Funktionen, die mit der internen Schulevaluation auf den verschiedenen Handlungsebenen verbunden sind, werden in der Praxis häufig miteinander verbunden, sodass mit einer Evaluation gleichzeitig verschiedene Ziele erreicht werden können. Dennoch muss darauf hingewiesen werden, dass zwischen den Funktionen [1] und [2] auf der einen Seite und der Funktion [3] auf der anderen ein Spannungsfeld besteht.

Die Funktionen [1] «Steuerung, Beteiligung und Planung der Schulentwicklung» und [2] «Lernende Berufspraxis und pädagogischer Erkenntnisgewinn» sind auf die Qualitätsentwicklung ausgerichtet: Hier sind Lehrpersonen und Schulen daran interessiert, durch interne Schulevaluationen kritisch-konstruktive Rückmeldungen zu bekommen, um daraus die richtigen Schlüsse für eine Optimierung und Weiterentwicklung ihrer Praxis zu ziehen. Der Akzent liegt hier auf Feedbacks und Evaluationen, die eine möglichst ungeschminkte Sicht auf Stärken und Schwächen erlauben.

Die Funktion [3] «Rechenschaftslegung» dient der Qualitätssicherung und Kontrolle des erreichten Qualitätsstandes. Hier besteht der berechnete Anspruch darin, dass Schulhausleitende von Lehrpersonen bzw. Schulbehörden von den Schulen erfahren, wie sie diese anerkannten Qualitätsstandards erfüllen. Die Interessenslage ist hier verständlicherweise unterschiedlich: Lehrpersonen bzw. Schulen wollen sich möglichst gut darstellen, während Schulleitung und Schulbehörden an einem nicht beschönigten Bild der Stärken und Schwächen interessiert sind.

Da die beiden Anliegen nicht ohne Weiteres und nicht in jedem Fall gut zu vereinbaren sind, gilt es, im Zusammenhang mit der Berichterstattung genau zu definieren, wie mit den Ergebnissen von Evaluationen zu verfahren ist. Die dafür geltenden Grundsätze werden im folgenden Kapitel festgelegt.

Ziele und Zweck der internen Schulevaluation werden konkret festgelegt, indem die Form der Evaluation geklärt und vereinbart wird (vgl. Tabelle rechts).

Typische Fragen im Schritt 2 sind:

- Welche Ziele wollen wir mit der Evaluation erreichen? Was wollen bzw. müssen wir wissen?
- Auf welche Fragen soll die Evaluation Antworten liefern?
- Wie lassen sich die Evaluationsziele so weit klären und eingrenzen, dass für die eigene Praxis nützliche Aussagen gewonnen werden können?
- Welche Form der schulinternen Evaluation dient unseren Zielen am besten?
- In welchem Zusammenhang (Kontext) steht unser Evaluationsanliegen?
- Wer wird vom Evaluationsanliegen betroffen? Wer ist zu beteiligen?
- Welche Informationsbedürfnisse haben die Betroffenen?
- Welche Interessenkonflikte sind zu erwarten?

Abschluss Schritt 2

Ziele, Zweck und Form der Evaluation sind formuliert. Aus diesen Beschreibungen wird klar, auf welche Fragen die Evaluation Antworten zu geben versucht. Es muss allerdings damit gerechnet werden, dass längst nicht alle wünschbaren Fragen geklärt werden können. Ebenso können im Verlaufe der Evaluation wesentliche Fragestellungen auftauchen, die zu Beginn noch unbekannt waren.

	Qualitätsentwicklung		Qualitätssicherung
Funktion	[1] Steuerung, Beteiligung und Planung der Schulentwicklung	[2] Lernende Berufspraxis und pädagogischer Erkenntnisgewinn	[3] Rechenschaftslegung
Form der Evaluation			
Jahres- und Projektauswertungen	<p>Jährlicher Evaluationstag,</p> <ul style="list-style-type: none"> - um die Entwicklungsschwerpunkte des vergangenen Jahres auszuwerten - um Schlussfolgerungen für die Planung des Folgejahres zu ziehen 	<p>Formative Zwischenevaluation von Projekten,</p> <ul style="list-style-type: none"> - um die Wirkung der geleisteten Arbeit auf die Schülerinnen und Schüler zu erfassen - um zu eruieren, was aus der bisherigen Projektarbeit gelernt werden kann 	<p>Summative Evaluation,</p> <ul style="list-style-type: none"> - um die Erreichung der Ziele und - die Wirksamkeit der Projektarbeit zu bilanzieren, - um verlässliche Daten für den Jahresbericht zu haben
Umfassende Standortbestimmung	<p>Periodische Standortbestimmung (z. B. alle 4 Jahre),</p> <ul style="list-style-type: none"> - um die Sichtweise der Beteiligten und Betroffenen einzuholen - als Grundlage für die Aktualisierung oder Neuarbeitung des Schulprogramms 	<p>Pädagogische Bestandsaufnahme,</p> <ul style="list-style-type: none"> - um Erkenntnisse zu gewinnen, wie die pädagogische Wirksamkeit der Schule weiter verbessert werden kann 	<p>Summative Evaluation,</p> <ul style="list-style-type: none"> - um das Erreichen von Qualitätsansprüchen zu überprüfen - um die Qualitätseinschätzung der «Schulpartner» glaubwürdig darstellen zu können
Fokusevaluationen	<p>Thematische Evaluation,</p> <ul style="list-style-type: none"> - um den Handlungsbedarf und Veränderungsbedürfnisse zu einem schulischen Entwicklungsschwerpunkt zu erheben - um Grundlagen für Prioritätensetzungen und Entscheide zu gewinnen 	<p>Thematische Evaluation,</p> <ul style="list-style-type: none"> - um das Wissen über die Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler zu erweitern und gezielter Lernprozesse begleiten zu können - um Situationen und Probleme besser zu verstehen - um Bestätigung für eine erfolgreiche und bewährte Praxis zu finden 	<p>Summative Evaluation,</p> <ul style="list-style-type: none"> - um die Qualität eines bestimmten schulischen Angebots zu bewerten - um sich selbst und anderen Rechenschaft über die eigenen Leistungen zu geben - um Erfolge und Wirkungen datengestützt darstellen zu können

Schritt 3

Evaluationsauftrag aushandeln

Worum geht es?

Evaluationen wirken in einer Institution vielschichtig; sie betreffen Menschen und Gewohnheiten und lösen häufig Konflikte aus. Geklärte Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen erleichtern die produktive Nutzung von Auseinandersetzungen. Evaluationen müssen darum in der Institution gut verankert sein. Die Leitung einer Institution sollte die Evaluation nicht nur dulden, sondern aktiv und für die Mitarbeitenden persönlich wahrnehmbar unterstützen. Evaluationen sollten mit geklärten Ressourcen ausgestattet werden. Der Auftraggeber muss den Aufwand im Sinne einer langfristig wirkenden Investition budgetieren. Die Evaluierenden müssen aber auch berücksichtigen, dass ihre Arbeit im Rahmen der vorhandenen Ressourcen getan werden muss. Solche Begrenzungen sind für die Evaluierenden oft lästig, sie sind aber auch ein Schutz vor ausufernden Aktivitäten.

Typische Fragen im Schritt 3 sind:

- Wer ist der Auftraggeber? (in der Regel die Schulleitung)
- Wer leitet die interne Schulevaluation bzw. das Evaluationsteam?
- Wie sind die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen des Auftraggebers und des Evaluationsleiters im Hinblick auf diese bestimmte Evaluation definiert?
- Wie wird das schulinterne Evaluationsteam gebildet?
- Gibt es je eine Lehrperson, die gut planen kann?
- Wird dem Evaluationsteam Vertrauen entgegengebracht (Integrität, fachliche Kompetenzen)?
- Wie und wann stellt der Auftraggeber das Evaluationsteam in der Institution vor?
- Wer sind die Betroffenen der Evaluation?
- Welche Betroffenen müssen an der Evaluation unbedingt beteiligt werden?
- Lässt sich eine interne Schulevaluation so durchführen, dass die Ergebnisse innert nützlicher Frist vorliegen?
- Sind Ressourcen (finanzielle Mittel, Zeit zum Austausch mit Gremien, Informationen der Kollegien, Räume, Beteiligung eines Sekretariats, Weiterbildungen usw.) so verfügbar, dass die weiteren Schritte befriedigend bearbeitet werden können?

Abschluss Schritt 3

Ein schriftlicher Evaluationsauftrag (als Projektauftrag) ist von den Beteiligten ausgearbeitet und unterzeichnet.⁷

Die Beauftragten sind in der Institution vorgestellt.

Schritt 4

Ablaufplan und Spielregeln festlegen

Worum geht es?

Der Planungsaufwand hängt natürlich stark vom Umfang des Evaluationsvorhabens ab. Das Evaluationsteam plant die interne Schulevaluation als Projekt in einem Umfeld, in dem die Alltagsarbeit weitergehen muss. Deshalb muss sorgfältig und langfristig geplant werden. Das Evaluationsteam vor Ort kann den Beanspruchungsgrad der Kolleginnen und Kollegen einschätzen und muss diesen berücksichtigen. Das wird als Wertschätzung des Normalbetriebs wahrgenommen und schafft Akzeptanz gegenüber der Evaluation. Gerade der Einbezug der Betroffenen soll nicht zu einer unvorhersehbaren und für sie dann ärgerlichen Zusatzbelastung ausarten. Langfristige Planung und kurzfristige Erinnerungen können den Stress für alle vermindern.

Evaluation lebt vom Vertrauen der Beteiligten. Deshalb muss jede Evaluation bestimmten Regeln folgen, die zum Vorneherein bekannt und transparent sind. Diese Regeln sind auch davon abhängig, wer aufgrund der festgelegten Ziele über die Ergebnisse informiert werden soll.

Innerhalb einer Schule beziehen sich die Spielregeln vor allem auf die Frage, wer zu welchem Zeitpunkt welche Daten erhebt, wann die Ergebnisse zusammengetragen, ausgewertet und zurückgemeldet werden und was mit den Daten geschieht.

Spielregeln für die Durchführung einer Kollegiumsbefragung

- Die Befragung dient dazu, Massnahmen zur Unterrichtsentwicklung im nächsten Schuljahr zu vereinbaren.
- Zur Vorbereitung der Befragung wählt die Konferenz eine Arbeitsgruppe. Die Schulleitung ist in der Gruppe vertreten.
- Der Fragebogen wird vorab dem Kollegium vorgestellt. Jede und jeder kann Veränderungsvorschläge einbringen.
- Befragt werden alle Mitglieder des Kollegiums.
- Es werden nur Fragen gestellt, die keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen.
- Zur Auswertung der Befragung wird eine pädagogische Konferenz durchgeführt, die ebenfalls von der Arbeitsgruppe vorbereitet wird.
- Die Ergebnisse der Befragung werden nicht nach aussen weitergegeben.⁸

Risiken und Nebenwirkungen werden bei internen Schulevaluationen oft vernachlässigt. Wenn wir Daten über eine Massnahme erheben, so wünschen wir uns zwar in der Regel, dass die Ergebnisse positiv ausfallen, aber dies ist nicht immer der Fall. Es muss daher bereits im Vorfeld der Evaluation geklärt werden,

- was negative Ergebnisse sind (Frage nach den Standards) und
- was mit negativen Ergebnissen geschehen soll (Wer erhält welche Daten?).

Es ist nachvollziehbar, dass Personen vorsichtig mit Daten umgehen, die für sie selbst kritisch werden können.

Der Evaluationsknigge⁹ veranschaulicht beispielhaft einige wesentliche Prinzipien, die beim Umgang mit Daten beachtet werden sollten:

- Gewährleistete Vertraulichkeit und ein sorgfältiger, ab-gesprochener Umgang mit sämtlichen Daten ist ein Erfolgsfaktor bei internen Schulevaluationen.
- Wer die interne Schulevaluation initiiert und in Auftrag gibt, entscheidet darüber, wer in welchem Umfang Einsicht in die einzelnen Daten bekommt. Die Datenhoheit der von einzelnen Lehrpersonen bzw. den Schulen erhobenen Daten liegt in der Regel auf jener Handlungsebene, auf der die Daten erhoben werden.
- Evaluieren nur das, was in deinem Verantwortungsbereich liegt.
- Evaluieren nur das, was du auch verändern kannst.
- Erhebe personenbezogene Daten nie ohne Einverständnis der Betroffenen. Keiner darf an den Pranger gestellt werden!
- Vereinbare mit allen Beteiligten die Spielregeln zum Ablauf (Ziele, Bewertungskriterien, Umgang mit Daten).
- Gib Personen, von denen du Daten erhalten hast, immer eine Rückmeldung über die Ergebnisse.
- Gib ohne Zustimmung der Beteiligten keine Daten an Dritte weiter.
- Ziehe Konsequenzen aus den Ergebnissen.

Bei der Ablaufplanung ist auch zu entscheiden, wie und unter Einbezug welcher Beteiligten die Daten ausgewertet und interpretiert werden sollen (Schritt 8).

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Bei komplexeren Evaluationsprojekten, bei denen die ganze Schule oder zumindest der grösste Teil der Schule beteiligt und betroffen sind, können die Daten in einzelnen Untergruppen (z. B. Fachkonferenzen, Unterrichtsteams usw.) oder an einem gemeinsamen Evaluationstag oder -halbtage des Kollegiums ausgewertet werden.
- Bei einfacheren Fragestellungen, die zum Beispiel ein konkretes Entwicklungsvorhaben betreffen, wird die Analysearbeit allein von der beauftragten Projektgruppe durchgeführt.

Typische Fragen im Schritt 4 sind:

- Entsprechen die Spielregeln den Zielen der Evaluation?
- Ist der Ablauf möglichst vernünftig auf das Schuljahr abgestimmt?
- Wie organisieren wir uns als Evaluationsteam?
- Welche Betroffenen beteiligen wir an der Evaluation?
- Wie stimmen wir die Termine mit ihnen wertschätzend ab?
- Wie organisieren wir die Interpretation der Ergebnisdaten im Kollegium?
- Wie organisieren wir die nächsten Schritte der Evaluation?
- Wie gehen wir mit auffällig kritischen Ergebnissen um?
- Wer bekommt zu welchem Zeitpunkt welche Daten (z. B. Daten-Ergebnisbericht)?
- Ist der Ablaufplan erstellt und den Betroffenen kommuniziert?

Abschluss Schritt 4

Ablauf- und Aufgabenplanung, inkl. Termine für die kollegiale Dateninterpretation (Schritt 8) z. B. an einer Auswertungskonferenz im Kollegium. Schriftlich vereinbarte Spielregeln. Die wichtigsten Aussagen dieser Dokumente sollten so aufbereitet werden, dass sich alle Betroffenen einer Institution bequem und rasch informieren können.

Schritt 5

Kriterien für die Dateninterpretation klären

Worum geht es?

Evaluiierende beurteilen die erhobenen Daten anhand von zuvor ausgehandelten und festgelegten Kriterien. Eigentlich müsste dieses Vorgehen Lehrerinnen und Lehrern in Fleisch und Blut übergegangen sein, legen sie doch nahezu an jedem Unterrichtstag fest, woran sie erkennen, ob die Leistung eines Schülers oder einer Schülerin sehr gut, gut oder nur schwach ausreichend ist. Dieses Beispiel erinnert auch daran, wie unterschiedlich objektiv und fair bewertet wird und wie wichtig diese Bewertungen für die Betroffenen sein können.

Das Evaluationsteam legt (in der Regel zusammen mit weiteren Beteiligten) fest, anhand welcher Indikatoren die Qualität des zu evaluierenden Bereichs klar und eindeutig wahrzunehmen und zu erfassen ist. Die operationalisierten, das heisst beobachtbaren Beschreibungen von Verhaltensweisen, Ergebnissen, Produkten usw. stellen die Indikatoren dar, die für die Evaluation gebraucht werden.

Für den Umgang mit den Evaluationsergebnissen hat es sich als hilfreich erwiesen, wenn das Evaluationsteam nicht nur die Indikatoren bestimmt, sondern auch festlegt, welches Ausprägungsmass der Schule genügt, damit das Team von einer gelungenen Massnahme sprechen kann, beziehungsweise ab wann die Schule korrigierend reagieren muss. Diese kritischen Grenzen in den Ausprägungen der Indikatoren werden oft als Standards bezeichnet.

Typische Fragen im Schritt 5 sind:

- Liegen explizite Qualitätsaussagen (Q-Leitbilder, Lehrpläne, Projektziele usw.) zum Evaluationsbereich vor?
- Welche bereits vorhandenen Indikatoren aus anderen Untersuchungen können wir verwerten?
- Sind die formulierten Indikatoren für das zu untersuchende Qualitätsmerkmal aussagekräftig und spezifisch genug?
- Wie wird die Beobachtung und Erfassung der Indikatoren in der Praxis gelingen?
- Wie gewichten wir die Indikatoren?

Abschluss Schritt 5

Es wird eine Dokumentation der gegliederten Qualitätsaussagen mit Indikatoren erstellt; allenfalls werden Standards ausgewiesen.

Schritt 6

Methoden und Instrumente auswählen und bestimmen

Worum geht es?

Das Evaluationsteam sollte sich einen Überblick über die gängigsten Evaluationsmethoden wie Beobachtung, Befragung, Dokumentenanalyse, Test und kombinierte Verfahren verschaffen. Diese Methoden unterscheiden sich beträchtlich und jede Methode kann unterschiedliche Instrumente verwenden. So arbeitet die Methode Befragung häufig mit den Instrumenten Interviews und/oder Fragebogen. Das Evaluationsteam sollte sich an konkreten Beispielen über die Einsatzmöglichkeiten, Stärken und Schwächen im Hinblick auf die eigenen Evaluationsziele beschäftigen.¹⁰

Weiter muss geklärt werden, ob bestehende Evaluationsinstrumente genutzt werden können, ob man sie für den eigenen Bedarf anpassen könnte oder ob man sie komplett selbst erstellen will. Die Erstellung von Evaluationsinstrumenten kann aufwändig sein und bindet Ressourcen der Schulen für eine Aufgabe, die nicht eigentlich zum Kernauftrag «Lehren und Lernen» gehört. Für häufige und bedeutende Evaluationsziele bietet IQES online¹¹ eine Reihe bewährter und aussagekräftiger (weil empirisch validierter) Evaluationsinstrumente an. Die hinter diesen Werkzeugen stehenden Modelle, Theorien, Hypothesen und Erfahrungen werden beschrieben und helfen dem Evaluationsteam, seinen Evaluationsbereich fachlich zu bearbeiten. Evaluationsinstrumente haben auch Signalwirkungen: Qualitätsmerkmale, die in einem bestehenden Instrument stark gewichtet sind, werden von den Lehrerinnen und Lehrern stärker beachtet.

Bei der Auswahl der Evaluationsinstrumente ist auch die Angemessenheit von Datenerhebung und Fragestellung, also die «Kosten-Nutzen-Relation», zu bedenken. Die Evaluation einer Projektwoche unterliegt anderen Anforderungen als beispielsweise die Überprüfung, wie sich die Umstellung von «Klassenunterricht» auf «jahrgangsstufenübergreifenden Unterricht» auf den Kompetenzerwerb der Schülerinnen und Schüler auswirkt.

Mit der Entscheidung für die Evaluationsziele (vgl. Kapitel 2) fällt auch eine Vorentscheidung für die Instrumente. Eine interne Schulevaluation, die beispielsweise der Optimierung der Massnahmen im Prozess dient, benötigt Instrumente, die sich schnell einsetzen und auswerten lassen. Eine Evaluation nach Abschluss einer Massnahme zur Bewertung oder Legitimation kann (und sollte vielleicht auch) Instrumente einsetzen, deren Anwendung und Auswertung mehr Zeit benötigen.

Typische Fragen im Schritt 6 sind:

- Hat das Evaluationsteam den Überblick (Einsatzmöglichkeiten, Stärken, Schwächen) über die gängigen Evaluationsinstrumente?
- Soll die geplante Evaluation später wiederholt werden? Durch den wiederholten Einsatz von standardisierten Evaluationsinstrumenten kann der Erfolg von Schulentwicklungsaktivitäten durch «Vorher-nachher-Vergleiche» besser beurteilt werden.
- Werden vorhandene Evaluationsinstrumente eingesetzt? Siehe www.IQESonline.net.
- Werden vorhandene Instrumente angepasst?
- Muss das Evaluationsteam eigene Instrumente entwickeln? Wie werden die dazu nötigen Kompetenzen aufgebaut? Ist externe Beratung nötig?

Abschluss Schritt 6

Taugliche, validierte und einsatzbereite Evaluationsinstrumente (z. B. Interviewleitfaden; graphisch gestaltete Fragebogen usw.) mit Angaben zu deren Einsatz sind vorhanden.

Schritt 7

Daten erheben und aufbereiten

Worum geht es?

Das Evaluationsteam hat bereits sechs aufwändige Phasen in der Evaluation durchschritten. Die Teammitglieder sind mit allen Aspekten der Evaluation vertraut. Ganz anders sieht es oft ausserhalb des Teams aus. Informationen über die Evaluation wurden in der Zwischenzeit vergessen. Durch den Alltagsbetrieb stark in Anspruch genommene Kolleginnen und Kollegen müssen vor der eigentlichen Durchführung der Datenerhebung noch einmal informiert werden. Wird die Evaluation an mehreren Standorten und/oder Abteilungen durchgeführt, empfiehlt sich der Einbezug von Kolleginnen und Kollegen, die als Ansprechpartnerinnen, Ansprechpartner und Evaluationsmoderatorinnen, Evaluationsmoderatoren vor Ort präsent sind und mithelfen.

Werden Interviews oder Beobachtungen durchgeführt, so findet die Datensammlung in zwei Schritten statt: Zum einen die Sammlung der «analogen» Daten (Gesprächsaufzeichnungen, Mitschriften von Interviews, Videoaufzeichnungen), zum anderen ihre Übertragung in «digitale» Daten (Umsetzung in zusammenfassbare Kategorien, in der Regel in Zahlenwerte). Je eindeutiger die Indikatoren formuliert sind, desto weniger fehleranfällig ist diese Übertragung.

Bei allen Erhebungsverfahren gilt ein besonderes Augenmerk dem Datenschutz. Gerade kritische Rückmeldungen im Rahmen der Evaluation ziehen in wenig erfahrenen Institutionen häufig die Frage nach sich: «Wer hat das gesagt?» statt «Was bedeutet diese Aussage für uns?». Wenn Lehrerinnen und Lehrer nach einer Unterrichtsbeobachtung im «Flurfunk», d. h. im informellen Informationsfluss innerhalb einer Institution, über ihre katastrophale Lehrleistung hören, werden sie sich weiteren Evaluationen zu Recht verschliessen. Von daher sind die Personen, die mit der Datensammlung betraut sind, in besonderem Masse verpflichtet, mit personenbezogenen Informationen nur in der vorher definierten Art und Weise (Schritt 4) umzugehen.

Wichtiger Hinweis

Sind in einer Befragung offene Fragen gestellt worden, kann es sein, dass sich Antworten (z. B. in einer Elternbefragung) auf einzelne Lehrpersonen beziehen (Lehrerin A; Lehrer B). Es ist Aufgabe des Evaluationsteams, die Antworten zusammenzufassen und – zum Schutz sowohl der Lehrpersonen als auch der Befragten – sorgfältig darauf zu achten, dass im Ergebnisbericht, in den alle beteiligten Lehrpersonen Einsichtsrecht haben, die Anonymität gewährleistet wird. Es dürfen keine Aussagen auf einzelne Personen bezogen werden können.

Es ist Ausdruck einer fairen und proaktiven Praxis im Umgang mit Beschwerden, dass eine Schule dafür klare Spielregeln im Umgang mit Beschwerden und angesprochenen Qualitätsdefiziten hat.¹²

Eine sinnvolle Spielregel im Zusammenhang mit internen Evaluationen kann beispielsweise lauten: Falls in einer Befragung stark negative Äusserungen zu einzelnen Lehrpersonen gemacht werden, sind die betroffene Lehrperson und die Schulhausleiterin, der Schulhausleiter zu informieren. Dies gibt die Möglichkeit, die Defizithinweise zu prüfen (z. B. indem unabhängig von der internen Evaluation ein moderiertes Gespräch organisiert wird oder mit den Erziehungsberechtigten direkte Gespräche geführt werden), gegebenenfalls Entwarnung zu geben bzw. möglichen Problemursachen auf den Grund zu gehen.

Typische Fragen im Schritt 7 sind:

- Sind alle Mitwirkenden für die Datenerhebung ausgestattet und instruiert (Spielregeln, Schritt-für-Schritt-Anleitung)?
- Durch welche Massnahmen wird insbesondere der Datenschutz sichergestellt?
- Wer wird wann über die Daten informiert und bei der Dateninterpretation einbezogen?
- Wie soll der allen Lehrpersonen zugängliche schulinterne Ergebnisbericht (mit den aufbereiteten anonymisierten Daten) aussehen?

Abschluss Schritt 7

Ablaufplan der Datensammlung zum Aushang; Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Durchführung der Datenerhebung; die Datenerhebung ist abgeschlossen, der anonymisierte Daten-Ergebnisbericht liegt vor.

Schritt 8

Ergebnisse interpretieren, Konsequenzen ziehen

Worum geht es?

In dieser Phase der internen Schulevaluation geht es darum, den vom Evaluationsteam erstellten Ergebnisbericht zu interpretieren. Im Ablaufplan (Schritt 4) wurde festgelegt, wer bei der Interpretation in welcher Weise beteiligt werden soll:

- Bei komplexeren Evaluationsprojekten:
Auswertung der Daten
 - in einzelnen Untergruppen (z. B. Schulleitung, Fachgruppen oder -konferenzen, Q-Gruppen, Unterrichtsteams usw.) oder
 - an einer Auswertungskonferenz des Kollegiums (z. B. einem gemeinsamen Evaluationstag oder -halbtag)
- Bei einfacheren Evaluationsprojekten:
Auswertung der Daten durch das Evaluationsteam.

An einer gemeinsamen Auswertungskonferenz stellt das Evaluationsteam den Ergebnisbericht den Beteiligten vor. Hier ist es sinnvoll,

- auf interessante Ergebnisse hinzuweisen (z. B. auf besondere Stärken, auf besonderen Optimierungsbedarf, auf grosse Unterschiede bei der Verteilung der Antworten, auf Diskrepanzen zwischen der Einschätzung von Lehrpersonen und Schülerinnen, Schülern etc.);
- gegebenenfalls auch die Kernaussagen und ersten Schlussfolgerungen des Evaluationsteams vorzustellen;
- einen klaren Arbeitsauftrag für die Dateninterpretation zu formulieren (siehe unten).

Auch für diese Phase gilt es, Regeln für den Umgang mit den Daten zu formulieren und auf deren Einhaltung zu achten (z. B. Vertraulichkeit, keine personenbezogene Auswertung, siehe Schritte 4 und 7).

Hilfreiche Fragen für die Interpretation von Evaluationsergebnissen:

- **Bedeutung der Ergebnisse**
Was bedeutet das Ergebnis für die einzelnen Personen, für verschiedene Gruppen wie Fach- oder Klassenlehrpersonen, für die gesamte Schule, für Schülerinnen und Schüler, für Erziehungsberechtigte etc.? Was bedeutet

das Ergebnis für mich als Lehrperson? Für mich als Schulhausleiterin, Schulhausleiter? Für uns als gesamte Schule? Was heisst dies für meine bzw. unsere Schülerinnen und Schüler?

- **Bezug zu Erfahrungen und anderen Datenquellen**
Habe ich dieses Ergebnis erwartet? Bestätigt es meine Erfahrungen? Bin ich überrascht oder irritiert, weil das Ergebnis nicht mit meinen Erfahrungen übereinstimmt? Gibt es weitere Informationsquellen, die wir beiziehen könnten, um die Evaluationsergebnisse zu bestätigen oder zu relativieren? Womit sollten wir uns noch vertiefter auseinandersetzen? Wozu sagen die Ergebnisse nichts aus?
- **Zusammenhänge und Hintergründe**
Welche Zusammenhänge erkennen wir zwischen den einzelnen Ergebnissen? Welche Erklärungen für bestimmte Stärken und Schwächen bieten sich an? Mit welchen Kernaussagen fassen wir unsere Erkenntnisse zur Qualität unserer Schule zusammen?
- **Kernaussagen**
Was sind aus unserer Sicht die wichtigsten Ergebnisse der Befragung? Z. B.: «Eine Mehrheit der Lehrpersonen stimmt der Aussage zu, dass ...». «Die Schule hat grosse Stärken bei ...». «Bei der Hausaufgaben-Praxis äussert ein grosser Teil der Erziehungsberechtigten Unzufriedenheit.» etc.
- **Erste Schlussfolgerungen**
Lassen sich aus den Ergebnissen schon Schlüsse ziehen, Massnahmen vorschlagen, Ideen zur weiteren Abklärung formulieren, Sorgen anmelden, Vorbehalte artikulieren, besondere Aufmerksamkeitsrichtungen notieren?
- **Massnahmen**
Welche Schlussfolgerungen ziehen wir aus den Ergebnissen? Was für Ziele setzen wir uns? Mit welchen Massnahmen werden wir sie realisieren? Welchen Zeitrahmen setzen wir uns? Welche Schritte sind zu tun? Wer übernimmt welche Aufgaben?

Eine interne Schulevaluation kann Bestätigung für eine gute Praxis geben. Sie kann aber auch Ergebnisse liefern, die zum Ausgangspunkt für die Veränderung bestehender und zukünftiger Projekte und Programme werden. Ob und wie das geschieht, hängt einerseits von der Evaluation selbst ab (Nutzen für die Praxis), andererseits aber auch von der Schule selbst. Es muss geklärt werden, auf welchem Weg Veränderungsvorschläge aufgenommen und entschieden werden.

Da in der Regel aus Evaluationsergebnissen mehrere Veränderungsvorschläge entwickelt werden, müssen in der Auswertungskonferenz (oder im Anschluss daran) Prioritäten diskutiert und Schwerpunkte festgelegt werden. Die Kriterien, nach denen die Schule zukünftige Veränderungen gewichtet, können nur schulintern entwickelt werden.

Es gibt für Entscheidungen einige Hilfen, die sich bewährt haben. Die einfachste Methode ist eine Gewichtung per Abstimmung. Die verschiedenen Vorschläge werden für alle gut sichtbar notiert, die Abstimmungsfrage wird ebenfalls visualisiert. Die Formulierung dieser Frage ist nicht beliebig, von ihr hängt das Gewichtungsverhalten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an dieser Abstimmung ab.

Hilfreiche Fragen nach Massnahmen aufgrund der internen Schulevaluation:

- Welchen Vorschlag sollen wir zuerst umsetzen?
- Welche Veränderung ist für unsere Schule die wichtigste?
- Für welche Veränderung würde ich persönlich mich besonders engagieren?
- Welcher Vorschlag lässt sich am schnellsten (leichtesten) realisieren?
- Aus welchem Vorschlag ziehen die Lernenden den grössten Nutzen?
- Bei welchen Vorschlägen sind die Realisierungschancen hoch, weil die dafür notwendigen Ressourcen (Fähigkeiten von Personen, finanzielle Bedingungen, Qualifikationen der Beteiligten etc.) gegeben sind?
- ...

Alle Teilnehmenden erhalten beispielsweise fünf Klebepunkte, die sie beliebig den Vorschlägen zuordnen. Diese Form der Abstimmung kann auch mit der Einladung vorbereitet werden, das heisst, alle Mitglieder der Schulkonferenz erhalten die Liste mit den Konsequenzen und die Abstimmungsfrage (s. o.) und haben die Möglichkeit, bereits vor der Sitzung ihre Gewichtung abzugeben. An der Sitzung wird dann dieses Ergebnis als Ausgangspunkt für die Prioritätensetzung genommen.

Wichtig ist, dass die getroffenen Entscheidungen auch denen zur Kenntnis gebracht werden, die an der Sitzung nicht teilnehmen konnten oder die nicht eingeladen waren (z. B. Schülerinnen und Schüler, Erziehungsberechtigte, externe Partnerinnen und Partner). Ein gutes Kommunikationskonzept berücksichtigt diese Informationspflichten bereits, sodass das Evaluationsteam nur noch überprüfen muss, ob nicht noch zusätzliche Personen über die Konsequenzen informiert werden müssen.

Die Ergebnisse der Auswertungskonferenz werden auf Flip-Chart-Blättern (oder auf andere Weise) schriftlich festgehalten und anschliessend vom Evaluationsteam in einem Evaluationsbericht zusammengefasst.

Typische Fragen im Schritt 8 sind:

- Wer wirkt bei der Dateninterpretation wie mit?
- Wie soll die Auswertungskonferenz (oder eine andere geeignete Form der dialogischen Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen) gestaltet werden?
- Welche Fragen stehen bei der Dateninterpretation im Vordergrund?
- In welcher Form und nach welchen Rubriken (z. B. Kernaussagen, Vorschläge zur Weiterarbeit und Optimierung) will das Evaluationsteam diese Rückmeldungen aufnehmen und verarbeiten?
- Wie soll über Massnahmen aufgrund der Evaluation entschieden werden?
- Welche Kriterien stehen bei den Entscheiden über prioritäre Massnahmen im Vordergrund?

Abschluss Schritt 8

Die Ergebnisse der Auswertungskonferenz liegen in schriftlicher Form vor.

Schritt 9

Bericht erstatten

Worum geht es?

Bei diesem letzten Schritt der Evaluation geht es darum, die (Zwischen- oder Schluss-)Ergebnisse aus der Auswertungskonferenz in einem schulinternen Evaluationsbericht zu bündeln.

Der schulinterne Evaluationsbericht umfasst in der Regel folgende Inhalte:

- Vorwort mit Dank an das Evaluationsteam, die Beteiligten und die Befragten
- Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick
- Die Zielsetzungen einer internen Schulevaluation
- Verantwortliche, Befragte, Beteiligte und eingesetzte Methoden (inkl. Rücklaufquoten bei Befragungen etc.)
- die wichtigsten Daten in zusammengefasster und anonymisierter Form (z. B. grafische Darstellung von Durchschnittswerten und Verteilung der Antworten)
- Beschreibende und wertende Kernaussagen zu Stärken und Schwächen (z. B. «82 % der befragten Schülerinnen und Schüler schätzen den Projektunterricht an unserer Schule als motivierendes Lernangebot ein». «Wir werten diese Rückmeldung als positive Bestätigung unserer Praxis, das selbstständige Lernen systematisch zu fördern.»)
- Aussagen zu Erhaltenswertem (bisherige Qualitäten sichern, Stärken pflegen)
- Aussagen zu erkanntem Handlungsbedarf und zu Optimierungsmöglichkeiten
- Information über Massnahmen (die geprüft oder realisiert werden sollen)

Gute Schulevaluationen führen zu Konsequenzen und zu einer kurzen Berichterstattung an die verschiedenen Anspruchsgruppen. Damit diese zweckgerichtet ist und den Adressaten gerecht wird, ist es notwendig, die unterschiedlichen Zielsetzungen der Berichterstattung deutlich zu unterscheiden und die Berichte entsprechend zu gestalten.

Die Tabelle rechts macht deutlich, dass es einen differenzierten und ausführlicheren Evaluationsbericht nur für das Kollegium und die Schulleitung braucht. Für die Schulkommission und den Gemeinderat wird in der Regel eine behördentaugliche Kurzversion des Evaluationsberichts ausreichen.¹⁵ Für die Information von Befragten gilt der Grundsatz, dass diese in jedem Fall eine kurze Rückmeldung über die Ergebnisse und Folgemaassnahmen erhalten sollten.

Typische Fragen im Schritt 9 sind:

- Wie soll der schulinterne Evaluationsbericht geschrieben und gestaltet werden? Es erleichtert die Arbeit, wenn eine Person des Evaluationsteams den Schlussbericht schreibt.
- Wie sollen die Schulkommission und der Gemeinderat über die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation unterrichtet werden? Kann dies im Rahmen der jährlichen Berichterstattung durch die Schulleitung geschehen oder soll zwischenzeitlich informiert werden?
- Wie werden die Befragten (z. B. Erziehungsberechtigte) und weitere Schulpartner (z. B. Lehrbetriebe, weiterführende Schulen) informiert?
- Soll ergänzend zur schriftlichen Information auch eine Schlussveranstaltung durchgeführt werden, die der mündlichen Berichterstattung und dem Dialog zwischen den Schulpartnern dient?

Abschluss Schritt 9

Schriftliche Berichterstattung; ggf. Schlussveranstaltung mit Präsentation der Evaluationsergebnisse und der Folgemaassnahmen (die zu diesem Zeitpunkt gemacht werden können); Abschluss des Evaluationsprojektes.

Schritt	Adressaten	Art des Berichts	Funktion des Berichts
7 Daten erheben und aufbereiten	Schulhausleiterin, Schulhausleiter Kollegium Je nach Evaluationskonzept können auch Vertretungen der Schülerschaft und der Erziehungsberechtigten Adressaten sein und in die Dateninterpretation mit einbezogen werden.	Das Evaluationsteam erstellt einen schulinternen Ergebnisbericht (mit anonymisierter Darstellung der Daten, die keine Rückschlüsse auf Personen zulässt).	Gemeinsame Interpretation der Daten im Kollegium und mit der Schulhausleiterin, dem Schulhausleiter
8 Ergebnisse interpretieren, Konsequenzen ziehen	Schulhausleiterin, Schulhausleiter Kollegium	An einer gemeinsamen Auswertungskonferenz werden schriftlich Schlussfolgerungen in Form von Kernaussagen und Massnahmen festgehalten. Diese werden anschliessend vom Evaluationsteam in einem Evaluationsbericht zusammengefasst.	Sichtbar machen, was die Kernergebnisse und Konsequenzen aus der internen Evaluation sind. Eine gemeinsame Basis für Veränderungen und Entwicklungen finden
9 Bericht erstatten	Schulhausleiterin, Schulhausleiter Kollegium	Das Evaluationsteam erstellt einen schulinternen Evaluationsbericht. Eine Entwurfsfassung geht an die Schulleitung und das Kollegium zur Stellungnahme und Rückmeldung.	Die Erkenntnisse und Ergebnisse in einem kurzen, dem gesamten Kollegium zugänglichen Bericht bündeln. Schulinterne Rechenschaftslegung.
	Schulkommission Gemeinderat	Die Schulleitung informiert die Schulkommission und den Gemeinderat im Rahmen ihrer Berichterstattung über die wichtigsten Ergebnisse und Folge-massnahmen aus internen Schulevaluationen. ¹³	Rechenschaftslegung gegenüber den Behörden im Rahmen des gemeindlich Controlling-Zyklus ¹⁴
	Befragte (z. B. Erziehungsberechtigte oder Schülerinnen, Schüler) Je nach Evaluationsschwerpunkt: weitere Schulpartner (z. B. Lehrbetriebe, weiterführende Schulen)	Kurze Information der Befragten und ggf. weiterer schulexterner Partner über die wichtigsten Ergebnisse und Folgemassnahmen	Information der Befragten bzw. Schulpartner Rechenschaftslegung nach aussen Elterninformation und Öffentlichkeitsarbeit

3. Verbindung von Evaluations- und Entwicklungszyklus

3.1 Widerstände bei der Durchführung von internen Schulevaluationen

Widerstände beim Einsatz von Evaluationen sind nicht selten. Sie entstehen vor allem, wenn

- der Zweck der Evaluation nicht klar ist (Wozu wird die Evaluation durchgeführt? Was soll damit erreicht werden? ...)
- das Vorgehen nicht klar ist (Welche Daten werden von wem erhoben? Wer bekommt sie zu Gesicht? ...)
- die Kompetenzen für die Durchführung fehlen (Wie macht man das? Das soll ich auch noch machen? ...)
- nicht klar ist, was mit den Daten passiert (Was geschieht mit den Ergebnissen? Wenn Ergebnisse negativ sind, wer erfährt davon? ...)
- die notwendigen Ressourcen (Zeit, Hilfsmittel, Knowhow etc.) dazu fehlen (Was, das kommt nun auch noch dazu? ...)
- negative Erfahrungen mit vorschnellen Fremdbeurteilungen von aussen oder wirkungslosen Evaluationen vorliegen
- die Bereitschaft zur (Weiter-)Entwicklung fehlt.

Umso wichtiger ist es, ein Vorgehen zu wählen, das möglichst widerstandsarm ist, weil es einerseits bereits vielfach erprobt ist und andererseits in hohem Masse die Kolleginnen und Kollegen an den wesentlichen Entscheidungen beteiligt. Deshalb sind die im Kapitel 2 beschriebenen Vorgehensschritte bei der Durchführung einer Evaluation so bedeutsam.

Eine weiterer wichtiger Grund für Skepsis oder Widerstände gegenüber Evaluationen besteht in den fehlenden Anreizen (Was habe ich davon? ...). Häufig hat die Frage damit zu tun, dass Evaluationen als etwas Aufgesetztes empfunden werden, das nicht in der konkreten pädagogischen Praxis der Lehrpersonen verankert ist. Wer mit Freude und Energie z. B. den eigenen Unterricht weiterentwickelt, wird auch mehr an der Überprüfung der Ergebnisse seines Engagements interessiert sein als jemand, der nun auch evaluiert, weil dies nun alle tun (müssen).

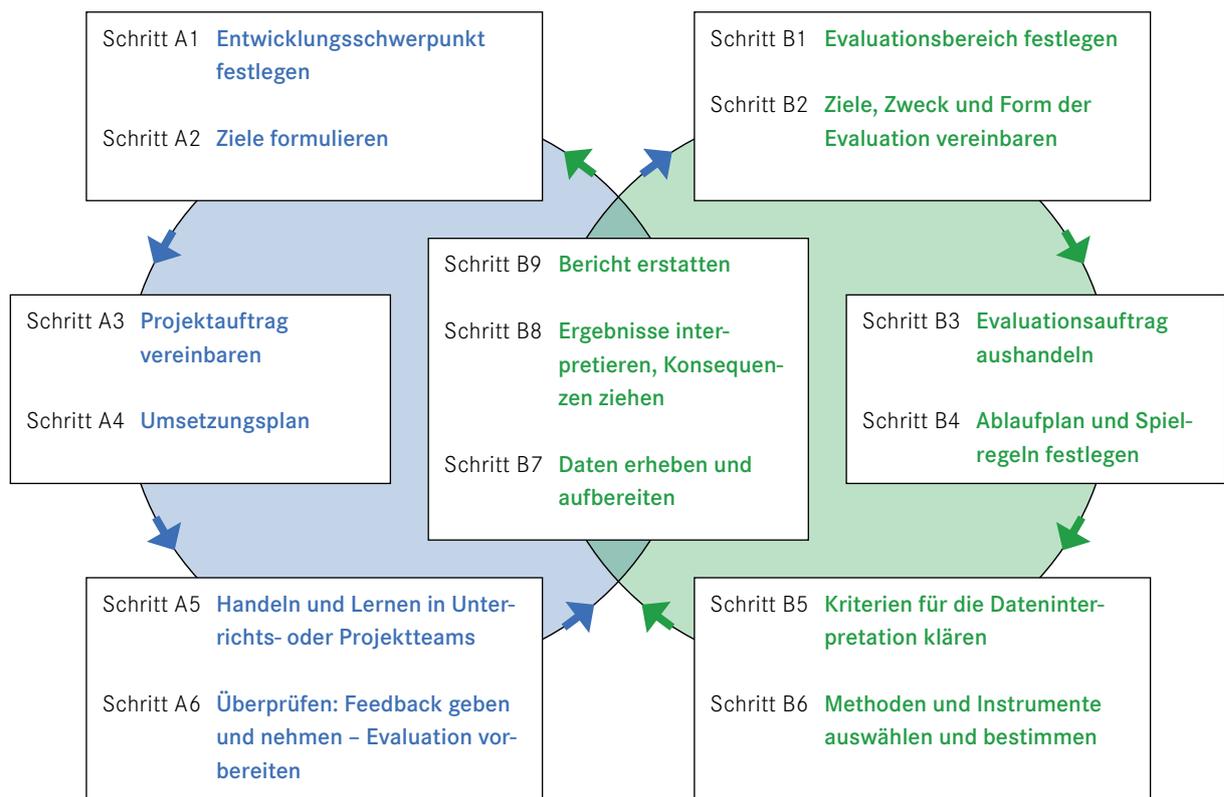
Evaluationen bringen dann am meisten, wenn der Evaluationszyklus eng mit dem Entwicklungszyklus einer Schule oder eines Unterrichtsteams verzahnt wird.

3.2 Entwicklungs- und Evaluationszyklus miteinander verknüpfen

Evaluation ist ohne Entwicklung genauso wenig denkbar wie Entwicklung ohne Evaluation. Beide sind in der schulischen Qualitätsentwicklung untrennbar miteinander verknüpft. Der folgende Entwicklungs- und Evaluationszyklus zeigt die wechselseitige Abhängigkeit und Verflechtung. Lediglich der Startpunkt wird bei einer systematischen Schulentwicklung variieren.

Es gibt Schulen, die beginnen mit einer Entwicklungsentscheidung (Schritt 1: z. B. «Wir wollen pädagogisch so arbeiten, dass unsere Schülerinnen und Schüler stärker individuell gefördert werden»), die dann in eine Evaluation der getroffenen Massnahmen mündet. Andere Schulen beginnen mit einer Bestandesaufnahme (Schritt 1: z. B. «Wie zufrieden sind die verschiedenen Anspruchsberechtigten mit unserer pädagogischen Arbeit?»), aus deren Analyse eine Entwicklung resultiert.

Entwicklungs- und Evaluationszyklus¹⁷



4. Verbindung von interner und externer Schulevaluation

4.1 Verknüpfung und Abgrenzung zwischen interner und externer Schulevaluation

Interne und externe Schulevaluationen sollen zwar eindeutig voneinander getrennt werden, beide Verfahren können aber sehr gut mit der Qualitätsentwicklung einer Schule verknüpft werden. Das Zusammenspiel von interner und externer Schulevaluation ist auf ein optimales Zusammenwirken beider Evaluationsformen ausgerichtet.

Die externe Schulevaluation braucht die interne Schulevaluation, weil

- ohne Selbstbeurteilung (von Lehrpersonen und Schulen) wirkliches Lernen und nachhaltige Verbesserungen nicht möglich sind,
- mit der internen Schulevaluation die Anschlussfähigkeit der externen Schulevaluation verbessert wird (Evaluations-Know-how und Know-why der Schulleitung und Lehrpersonen),
- die Wirksamkeit der externen Schulevaluation verbessert werden kann, wenn sie sich auf schulinterne Zielüberprüfungen bezieht.

Die interne Schulevaluation braucht die externe Schulevaluation, weil

- die Schulen wichtige Entwicklungsimpulse bekommen können durch eine externe Fachinstanz, die den Stand vieler Schulen im Quervergleich kennt (Ziel: Entwicklung stimulieren),
- ein öffentlich-rechtliches Schulsystem externe Schulevaluation als «Instrument der Standardüberprüfung» braucht (Ziel: die Einhaltung legitimer Qualitätsstandards überprüfen),
- die Schulen als Spiegel der schulinternen Qualitätsentwicklung periodisch eine professionelle externe Beurteilung benötigen (Ziel: «blinde» Flecken und Stärken der Schule fassbar machen),
- die Verbindung von interner und externer Schulevaluation das beste «Mittel der öffentlichen Rechenschaftslegung» ist (Ziel: öffentliches Vertrauen schaffen in die Qualität der einzelnen Schulen und des Schulsystems).

Beispiele zum Zusammenspiel der internen und externen Schulevaluation:

- Metaevaluation des schulinternen Qualitätsmanagements (Metaevaluation = Evaluation der Praxisgestaltung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagements)
- Orientierung an gemeinsamen Kriterien (z. B. Merkmale guten Unterrichts)
- Die Schule berichtet im Schulportfolio über wesentliche Ergebnisse der internen Evaluation und daraus folgende Massnahmen (Die Datenhoheit und damit der Entscheidung, welche Daten in welcher Form der externen Evaluation mitgeteilt werden, liegt bei der Schule).
- Analyse der datengestützten Berichterstattung aus den Schulen (Jahresbericht der Schulen und Gemeinden)
- Die externe Evaluation verhält sich umgekehrt proportional zum Stand des schulinternen Qualitätsmanagements: Je besser die Schule durch interne Evaluation ihre Qualität belegen kann, desto weniger braucht es primäre externe Erhebungen.
- Die externe Schulevaluation nimmt Bezug auf den Stand des Aufbaus des schulinternen Qualitätsmanagements und gibt Entwicklungshinweise zur weiteren Umsetzung.
- Eine umfassende externe Schulevaluation bildet den Ausgangspunkt für eine längerfristig angelegte Qualitätsentwicklung der Schule.

Glossar

Evaluation

Evaluation meint das systematische Erfassen und Bewerten einer institutionellen Praxis. Dabei werden z. B. Befragungen, Unterrichtsbeobachtungen, Gespräche und Interviews eingesetzt. Damit werden die Sichtweisen verschiedener anspruchsberechtigter Schulpartner (Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Erziehungsberechtigte, Behörden, Ehemalige, Lehrmeister etc.) erhoben. Ergebnisse einer Evaluation sind ein schriftlicher Bericht und ein darauf sich beziehender Massnahmenplan, in dem Schlussfolgerungen aus den erhobenen Daten und Qualitätsbeurteilungen gezogen werden.

Evaluationen helfen, die Unsicherheit in Bezug auf die Wirkungen und die Wirksamkeit der eigenen Arbeit zu reduzieren und begrenzte Ressourcen effizient einzusetzen. Sie sind ein hervorragendes Mittel, um Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsbedarf zu erkennen und eine wichtige Grundlage für die Verständigung über gemeinsame Ziele.

Feedback

Feedback bezieht sich auf die individuelle Praxis einer Lehr- oder Leitungsperson. Die einzelne Lehrperson kann Feedbacks nutzen, um das eigene Berufswissen zu erweitern (z. B. über Lernprozesse bei Jugendlichen), Probleme besser zu verstehen (z. B. Diagnose von Unterrichtsstörungen und Disziplinarkonflikten) und das individuelle Handeln zu optimieren. Auf dieser Ebene geht es nicht zuletzt um eine Entlastung von Lehrpersonen, die gelernt haben, Rückmeldungen (von Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen, Erziehungsberechtigte u. a.) zu nutzen, um die eigene Arbeit zu reflektieren und gezielte Handlungsstrategien für die Unterrichtsgestaltung zu erarbeiten.

Qualitätsmanagement (QM)

Die Verbindung der Begriffe Schule und Bildung mit den Begriffen «Qualitätssicherung», «Qualitätsentwicklung» und «Qualitätsmanagement» hat sich in der Schweiz erst in den letzten zehn Jahren etabliert. Die neue Sprache aus der Welt der Ökonomie war zunächst befremdlich und löste Widerstände aus. In der Zwischenzeit hat sich nicht nur das Vokabular etabliert, sondern auch eine beschreibbare und immer besser akzeptierte Praxis. Sie zeigt, dass Qualitätssysteme der Eigengesetzlichkeit der Bildung Rechnung tragen und die Entwicklung der Schule voranbringen können.

Der Begriff «Qualitätsmanagement» (QM) bezeichnet eine systematische Entwicklung und Sicherung der Qualität (z. B. einer Schule). Ein ganzheitliches QM bezieht alle wichtigen Akteure (z. B. der Schule) mit ein (z. B. Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen, Unterrichtsteams, Erziehungsberechtigte, Gemeindebehörden und kantonale Behörden).

Methodenübersicht

Die klassischen Evaluationsinstrumente basieren auf Varianten der fünf Grundformen: Beobachtung, Fragebogen-Erhebung, Interviews, Test und Dokumentenanalyse. Alle fünf Verfahren haben ihre Stärken und Schwächen.¹⁷

Beobachtung

Stärken	Schwächen	besonders gut geeignet bei	Beispiele
Beobachtungsleitfäden unterstützen Schulleitende und Lehrpersonen bei der strukturierten Beobachtung von Lern- und Unterrichtssituationen. Sie ermöglichen ihnen, ihre Erkenntnisse zur pädagogischen Wirkung von Lehr- und Lernarrangements zu erweitern.	aufwändig, sowohl in der Durchführung als auch in der Auswertung, relativ subjektiv. reaktiv (d. h. die Anwesenheit von Beobachtern verändert bereits die Verhaltensweisen)	Beobachtungsbogen haben sich im Rahmen von kollegialen Unterrichtsbesuchen bewährt, weil mit ihnen besondere Aspekte des Unterrichts mit Hilfe von Beobachtungskriterien besser fassbar gemacht werden können.	Dokumentation der Arbeitsweise von Streitschlichtern; Verhalten von Kindern auf dem Schulhof, Auswertung von Trainingsprogrammen (Kompetenztrainings, Sozialverhalten) usw.

Fragebogen-Erhebung

Stärken	Schwächen	besonders gut geeignet bei	Beispiele
Befragungen eignen sich besonders, wenn viele Personen gleichzeitig befragt werden sollen. Durch periodische Wiederholung von identischen Befragungen lassen sich Veränderungen über die Zeit festhalten.	Konstruktion guter Befragungsinstrumente ist aufwändig (oder teuer). Wenn bestehende Instrumente genutzt werden, müssen diese angepasst werden.	Befragungen von Anspruchsgruppen wie Lehrerinnen, Lehrer, Schülerinnen, Schüler, Erziehungsberechtigte usw. geben wichtige Hinweise darauf, wie die Qualität von den Schulpartnern und -beteiligten wahrgenommen wird.	Klassenklima-, Schulklima-Befragung, Zufriedenheit mit einer Massnahme

Interviews

Stärken	Schwächen	besonders gut geeignet bei	Beispiele
Mit Hilfe von Gesprächsleitfäden können Schulhausleitende und Lehrpersonen Einzel- oder Gruppeninterviews durchführen, die ihnen reichhaltige, vertiefende Informationen zu bestimmten Fragen bieten.	Interviews sind schwierig auszuwerten und oft in der Qualität abhängig von den Interviewern.	Interviews und moderierte Gruppengespräche kommen dann sinnvollerweise zum Einsatz, wenn es darum geht, Meinungen und Erfahrungen der Beteiligten besser zu verstehen. Sie helfen, Massnahmen zu bewerten oder eine bestimmte Praxis besser zu verstehen.	Interviews zur Praxis der Leistungsbewertung an der Schule angeleitetes Gruppengespräch zu den Erfahrungen der Jugendlichen mit der begleiteten Laufbahnvorbereitung.

Dokumentenanalyse

Stärken	Schwächen	besonders gut geeignet bei	Beispiele
Es werden Daten genutzt, die bereits existieren und die nicht erst durch die Erhebung produziert werden müssen. Datenbasis «objektiv», meist handelt es sich um «harte» Daten	oft keine gute «Passgenauigkeit» nur eingeschränkte Fragestellungen möglich	Massnahmen, die genau auf einen spezifischen Indikator hin ausgerichtet sind	Analyse der Anmeldezahlen, Beschwerdehäufigkeiten, Buchausleihen im Selbstlernzentrum o. Ä.

Test

Stärken	Schwächen	besonders gut geeignet bei	Beispiele
Erlaubt Aussagen über den Lernerfolg und Lernzuwachs von Schülerinnen und Schülern.	Möglicher Stolperstein kann sein, dass nicht klar genug unterschieden wird, womit im Test verglichen wird. Geht es um einen Vergleich der Leistung von Schülerinnen und Schülern mit anderen (soziale Bezugsnorm)? Oder geht es um einen Vergleich von Leistungen mit einem vorgegebenen Standard (kriterienbasiert)? Oder geht es um einen Vergleich mit früheren Leistungen (selbstreferentiell)?	Analyse von Kompetenzzuwachs im Zusammenhang mit einem Trainingsprogramm oder der Einführung bestimmter Lehr- und Lernformen	Assessment-Center, Lehrproben, Prüfungen, Lernstandserhebungen

Kombinierte Verfahren

Stärken	Schwächen	besonders gut geeignet bei	Beispiele
Vereinigt die Vorteile der beschriebenen Verfahren (siehe Rating-Konferenz)	Für eine Ratingkonferenz muss meist eine Auswahl der Befragten getroffen werden. Die Folge ist, dass die Stichprobe zu klein sein kann, um gesicherte Daten zu bekommen.	Erhebung der Sichtweisen und Bedürfnisse der Erziehungsberechtigten	Rating-Konferenz, die quantitative und qualitative Erhebungen kombiniert

Zuordnung von IQES-Instrumenten zu den Elementen des Zuger Rahmenkonzepts «Gute Schulen»

	Elemente des schulinternen QM	Instrumente auf der Schulqualitätsplattform www.iqesonline.net
Schülerinnen, Schüler	1 Eigenverantwortliches Lernen	Methodenkoffer für einen schüleraktivierenden Unterricht: <ul style="list-style-type: none"> - Kooperatives Lernen - Visualisieren im Unterricht - Lernen am Projekt
	2 Aufbau von Kompetenzen	Feedback- und Evaluationsinstrumente: <ul style="list-style-type: none"> - Lernkompetenzen (Instr. S07, S08, L12, L13) - Feedback-/Auswertungsformen für das kooperative Lernen (L33) - Kompetenzen für das kooperative Lernen (Instr. L18) - Schülerkompetenzen fördern und beurteilen
Lehrerinnen, Lehrer	3 Guter Unterricht	Feedback- und Selbstreflexionsinstrumente: <ul style="list-style-type: none"> - Unterrichtsqualität (Instr. L01, L02, L03, L17) - Deutschunterricht (Instr. L04, L05) - Englischunterricht (Instr. L06, L07) - Mathematikunterricht (Instr. L08, L09) - Klassenführung (Instr. L10, L11) - Fach- und Praxistexte in Bibliothek
	4 Individualfeedback	Feedbackinstrumente: <ul style="list-style-type: none"> - Unterrichtsfeedback (Instr. L30) - Klassenklima (Instr. L31) - Lernprozesse und Lernerfolge (Instr. L32) - Leitfaden Schülerfeedback - Wozu Feedback?
Unterrichtsteam	5 Arbeit in Unterrichtsteams	Gesprächsleitfaden: <ul style="list-style-type: none"> - Standortbestimmung als Unterrichtsteam (Instr. S11)
	6 Kooperative Unterrichtsentwicklung	Handlungsfelder und Methoden: <ul style="list-style-type: none"> - Unterrichtsentwicklung - Methodentrainings für Lehrpersonen und Schülerinnen, Schüler - Kooperatives Lernen - Arbeiten am professionellen Selbst - Unterrichtsentwicklung/Unterrichtsqualität
Schule	7 Operative Führung und Personalentwicklung	Handlungsfelder und Instrumente: <ul style="list-style-type: none"> - Schulklima (Instr. S14, S12) - Qualitäts- und gesundheitsbewusste Schulführung - Ressourcenorientierte Personalentwicklung - Schulleitungsfeedback (Instr. SL01) - Führungshandbuch
	8 Q-Steuerung und interne Schulevaluation	Handlungsfelder und Instrumente: <ul style="list-style-type: none"> - Qualitätsziele vereinbaren - Qualitätskonzept - Interne Schulevaluation - Tipps für die Interpretation von Evaluationsergebnissen - Auswertung von Q-Projekten (Instr. S22) - Jahresauswertung (Instr. S20 und S21) - Gesundheitsförderliche Feedbackkultur

- ¹ Evaluation [frz., zu évaluer «abschätzen», «berechnen», von lat. valere «stark sein», «wert sein»]
- ² Zitiert nach: Schratz, M./Steiner-Löffler, U. (1999) Gut sein, besser werden – und verstehen warum: evaluieren. Lernende Schule 2 (5)
- ³ Der folgende Abschnitt basiert auf: Brägger, Gerold/Posse, Norbert: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Bern 2007, S. 181ff.
- ⁴ Der folgende Abschnitt beruht auf Q.I.S. Leitfaden. Bm: bwk – Wien, S. 31f., 36
- ⁵ Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug» (Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2007), S. 32ff.
- ⁶ Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug» (Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2007), S. 33
- ⁷ Beispiele von Evaluationsaufträgen stehen auf www.iqesonline.net/Führungshandbuch zur Verfügung
- ⁸ Dieses Beispiel stammt aus Christoph Burkard/Gerhard Eikenbusch: Evaluation. Ein Leitfaden. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff: Professionswissen Schulleitung (Weinheim 2006), S. 1311.
- ⁹ Ebenda, S. 1311f.
- ¹⁰ Vgl. die Methodenübersicht im Anhang II
- ¹¹ www.iqesonline.net; vgl. dazu auch die Instrumentenübersicht im Anhang III
- ¹² Ein Beispiel «Konzept: Umgang mit gravierenden Q-Defiziten» steht auf www.iqesonline.net/Führungshandbuch zur Verfügung
- ¹³ Als Mindeststandard wird im Rahmenkonzept «Gute Schulen» eine Jahresberichterstattung zu Ergebnissen der internen Evaluation vorgegeben (Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2007, S. 33). Bei Bedarf kann jedoch auch eine zwischenzeitliche Information zweckdienlich sein.
- ¹⁴ Vgl. dazu die Broschüre «Leistungsvereinbarung. Verfahren und Instrumente für die strategische Führung durch Gemeinderat und Schulkommission» (Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2010).
- ¹⁵ Um Ressourcen zu schonen, empfiehlt es sich jedoch, Berichtsteile, die bereits für den schulinternen Bericht verwendet wurden, wieder zu verwenden. Das Gleiche gilt für die Berichterstattung der Gemeinde gegenüber dem Kanton.
- ¹⁶ Entwicklungs- und Evaluationszyklus (Brägger/Posse 2007:197)
- ¹⁷ Quelle: Brägger, Gerold/Posse, Norbert: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Bern 2007: h.e.p.-Verlag, S. 216ff.



© 2010
Kanton Zug – Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen
Baarerstrasse 37, 6300 Zug
www.zug.ch