

7.4 Schulentwicklung, Projektmanagement, Selbstevaluation

Begründung

«Die Schule setzt hauptsächlich auf individuelles Lernen, während das Lernen außerhalb der Schule meist in Gruppen geschieht, als Interaktion mehrerer Personen mit sehr unterschiedlichen Eigenschaften und Ressourcen. (...) Ein Einzelner kann nicht ein Schiff in den Hafen steuern, dazu bedarf es einer Mannschaft. Der individuelle Erfolg bei solchen Aufgaben bemisst sich nicht nur nach der eigenen Anstrengung, sondern auch nach der der anderen sowie danach, wie die Gruppe physisch, intellektuell und emotional harmoniert» (Per Dalin, s. u., Quellen).

Selbstständige Schulen gleichen sich in einem gewissen Sinn immer stärker der Arbeitsweise von Betrieben an: Nicht mehr die Leistungen der Einzelnen allein zählt (obwohl diese natürlich weiterhin einen großen Stellenwert haben), sondern vielfach ist Teamwork gefragt, um die Schule als Ganzes weiter voranzubringen. In Projekten der Schul- und Unterrichtsentwicklung beispielsweise müssen Lehrpersonen Wege finden, wie sie mit Freude, Energie und Effizienz zusammenarbeiten können, um ihre Veränderungsziele erfolgreich zu realisieren. Um das «Schulschiff» in den «Hafen der guten gesunden Schule zu steuern», brauchen Schulleitungen und Lehrpersonen Kompetenzen im Bereich des Projektmanagements, der Moderation, der Kommunikation und Kooperation. Ebenso müssen sie fähig sein, die Wirkungen ihrer Arbeit zu evaluieren und daraus die richtigen Schlüsse für die Weiterarbeit zu ziehen. Nun ist es so, dass die wenigsten Lehrpersonen und Schulleitungen diese Fähigkeiten von Haus aus mitbringen – sie müssen sie meist erst erwerben.

Im ersten Teil dieses Handbuchs wird eine starke Schulentwicklungsstrategie beschrieben, die auf Handlungstrainings und einem *learning by doing* beruht. In Workshops haben Lehrpersonen und Schulleitungen die Chance, Methoden kennenzulernen und praktisch zu üben, bevor sie diese in Steuergruppen, O-Gruppen und Unterrichtsteams einsetzen. Und in einem dritten Transferschritt wird diese Form des kooperativen Lernens und Arbeitens in Schülertrainings auch im Unterricht umgesetzt (□ A 3.2). Womit die vom norwegischen Schulexperten Per Dalin im Eingangszitat angesprochene Diskrepanz zwischen individuellem Lernen in der Schule und Teamlernen in der Berufspraxis ein Stück weit ausbalanciert werden kann – zugunsten einer stärkeren Gewichtung des kooperativen Lernens.

7.4.1 Praxis der Schulentwicklung, des Projektmanagements und der Selbstevaluation

QM 7.4.1

Schulentwicklung, Projektmanagement und Selbstevaluation

Die Schule richtet ihre Schulentwicklung nach anerkannten Qualitätskriterien aus. Sie führt ihre Projekte nach Grundsätzen des modernen Projektmanagements durch. Sie überprüft die Wirkungen und die Wirksamkeit von Schule, Unterricht und Projekten.

Schlüsselindikatoren

Pädagogisches Handeln der Lehrpersonen		1	2	3	4
Engagement für Schulentwicklung	Die Lehrerinnen und Lehrer engagieren sich für – ihre Schule als Ganzes und nicht nur für ihre eigene Klasse. – die Planung der Schulentwicklung. – die Umsetzung der Schulentwicklungspläne. – die interne Evaluation der Schule. ... und sind motiviert, neue Ideen voranzubringen.				
Umsetzung im Unterricht	Die Lehrpersonen setzen Beschlüsse der Schulführung auf der Ebene ihrer Klasse um.				
	Die Lehrpersonen überprüfen gemeinsam die Prozesse und Ergebnisse ihrer Arbeit, tauschen Erfahrungen und Beobachtungen aus und werten diese aus.				
	Sie wenden dabei geeignete Verfahren und Methoden an und sind in deren Gebrauch geschult bzw. lassen sich darin fortbilden.				
	Sie beteiligen sich daran, die Ergebnisse der Evaluation nach gemeinsam beschlossenen Verfahren in der Unterrichts- und Erziehungspraxis zu implementieren.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					

Professionelles Projektmanagement		1	2	3	4
Professionelles Projektmanagement	Projekte werden nach aktuellen Methoden des Projektmanagements durchgeführt.				
	Der Projektauftrag ist geklärt. Kompetenzen und Ressourcen aller Beteiligten sind klar.				
	Die Projektleitung ist ergebnisverantwortlich.				
	Ziele sind SMART formuliert (spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert).				
	Das Projekt ist in realistische Teilschritte aufgeteilt.				
	Das Projekt wird in Bezug auf Zielerreichung evaluiert.				
	Die Schule nutzt die Ergebnisse der Evaluation zur eigenen Weiterentwicklung als lernende Organisation.				

Reduktion zeitkonkurren-ter Pflichten	Die Schule benennt mit jedem neuen, gut begründbaren Ziel alternative Ziele, die sie vorübergehend ignoriert.				
Supervision, Projektberatung	Die Projektleitung nutzt professionelle Unterstützung zur Reflexion und Weiterentwicklung des Projektes und des Prozesses.				
	Die Projektleitung arbeitet themenspezifisch mit externen Fachleuten zusammen, um die fachliche Qualität des Projektes zu gewährleisten.				
Partizipation	Die Projektleitung sorgt dafür, dass alle Beteiligten im Rahmen ihrer Möglichkeiten in der Entstehung und Durchführung des Projekts miteinbezogen sind.				
Begrifflichkeit/Klarheit	Der Projektbegriff ist innerhalb der Schule klar definiert und grenzt sich von anderen Aktivitäten ab.				
	Projektaufträge und Zielsetzungen sind nachvollziehbar dokumentiert.				
Einbezug von Beteiligten	Die Projekte orientieren sich an den für die Schule relevanten Themen.				
	Der Einbezug des Kollegiums in die Priorisierung und Initialisierung von Projekten wird angemessen berücksichtigt.				
Steuerung/Leitung	Auftrag, Kompetenzen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten sind zur Durchführung von Projekten geklärt.				
	Das Projekt ist zeitlich klar terminiert, die Projektaktivitäten sind umsichtig geplant.				
	Die Schule wird gezielt und angemessen über den Projektverlauf, wichtige Fragestellungen, Entscheidungsfindungen und Konsequenzen informiert.				
Ressourcen	Der Aufwand für die Projektarbeit steht in einem ausgewogenen Verhältnis zu den weiteren Aktivitäten auf der Ebene Schule und Unterricht.				
	Der Einbezug von geeigneten Personen in Projekte entspricht den effektiven Anforderungen des Projektes.				
	Projektinterne Aufträge werden ressourcenorientiert verteilt und die Fähigkeiten der involvierten Personen gezielt genutzt.				
	Für speziell aufwendige Arbeiten werden Mitarbeitende angemessen entlastet.				
	Der Ressourceneinsatz wird weitsichtig geplant beziehungsweise budgetiert.				
Nachhaltigkeit/Wirkung	Die Schule reflektiert Prozess und Ergebnisse der Projektarbeit systematisch.				

	<p>Projektziele werden mehrheitlich erreicht. Die Schule berücksichtigt beim weiteren Vorgehen die erfolgreich erreichten Projektziele.</p>				
	<p>Alle Beteiligten sowie die Anspruchsgruppen der Projekte sind mit dem Projektmanagement zufrieden.</p>				
Einbindung der Projekte in langfristige Strategien	<p>Projekte der guten gesunden Schule sind Teil einer längerfristigen Strategie der Schule, basierend auf einer Standortbestimmung und einer Strategieplanung.</p>				
	<p>Projekte verfolgen klare Zielsetzungen und wollen Wirkungen erzielen. Sie sind weder Selbstzweck noch Beschäftigungstherapie, sondern leisten ihren Beitrag zur guten und kompetenten Erfüllung des Grundauftrages der Schule.</p>				
Ressourcen nutzen Vernetzung pflegen	<p>Die Projektleitung kennt und nutzt die Ressourcen der Lehrpersonen, der Schülerinnen und Schüler, der Eltern, der schulischen Dienste, von externen Fachstellen.</p>				
	<p>Das Projekt vernetzt alle an der Schule und der Thematik beteiligten Stellen und Personen in der eigenen Schule/Gemeinde.</p>				
Evaluation Wirkung und Wirksamkeit	<p>Wirkung und Wirksamkeit des Projektes werden evaluiert.</p>				
	<p>Die Ergebnisse werden kommuniziert.</p>				
	<p>Sie fließen in neue Projekte und in die Entwicklung der Schule mit ein.</p>				

Schule		1	2	3	4
Praxisgestaltung	<p>Die Schule überprüft ihre Praxis regelmäßig anhand der Qualitätsansprüche und Entwicklungsziele in Leitbild, Schulprogramm und weiteren Dokumenten. Sie führt periodisch Standortbestimmungen durch und aktualisiert das Schulprogramm auf dieser Basis (□ B 2.1).</p>				
	<p>Die Orientierung am Qualitätsentwicklungszyklus: Ziele bestimmen – Maßnahmen umsetzen – Praxis überprüfen – Konsequenzen ziehen ist auf verschiedenen Ebenen etabliert: Schuleinheit, Jahrgangs- und Fachteams, Projekt- oder Qualitätsgruppen, individuelle Praxis der Lehrpersonen.</p>				
	<p>Im Hinblick auf kontinuierliche Verbesserungsprozesse hat sich an der Schule eine Evaluations- und Feedbackkultur im Alltag etabliert. Es ist ein Repertoire an einfachen und ohne Aufwand durchführbaren Feedbackverfahren aufgebaut worden, die situativ eingesetzt werden.</p>				
	<p>Nach Bedarf werden datengestützte Schulevaluationen durchgeführt und darauf aufbauend Qualitätsprojekte realisiert. Die Evaluationsthematik</p>				

	<p>und der Zweck von Evaluationen werden jeweils sorgfältig bestimmt, beispielsweise: Überblickende, thematisch breit gefächerte Evaluation – vertiefte Untersuchung einer spezifischen Entwicklungsthematik – Überprüfung von Leistungen und Wirkungen – Feststellen von Veränderungen (Vergleich: vorher–nachher).</p>				
	<p>Die Schule wendet regelmäßig auch Evaluationsverfahren an, die den Vergleich und den Austausch hinsichtlich pädagogischer Maßnahmen, Ergebnisse und Wirkungen mit jenen anderer Schulen erlaubt.</p>				
	<p>Die Prinzipien einer verlässlichen und wirksamen Evaluationspraxis sind bekannt und werden umgesetzt: u.a. die Planung der Evaluation, die Erarbeitung bzw. die Auswahl von Evaluationsinstrumenten, die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Methoden, das Datenfeedback an die Betroffenen, die gemeinsame Dateninterpretation im Kollegium.</p>				
	<p>Es werden regelmäßig datengestützte interne Evaluationen durchgeführt und darauf aufbauend Entwicklungsprozesse realisiert.</p>				
	<p>Die Wahl der Evaluationsthemen geschieht systematisch (z.B. mit Bezug auf ein Qualitätsleitbild) und ist für die Beteiligten nachvollziehbar.</p>				
	<p>Die für die Evaluations- und Entwicklungsprojekte zuständigen Lehrpersonen (z.B. schulinterne Qualitätsgruppe) engagieren sich für eine sorgfältige Umsetzung der entsprechenden Ziele und Aufträge.</p>				
	<p>Es wird gezielt ein differenziertes Repertoire an qualitativen und quantitativen Verfahren, Instrumenten und Methoden zur internen Evaluation aufgebaut und erprobt.</p>				
Institutionelle Einbindung	<p>In der Schule besteht ein Konzept zur differenzierten, systematischen Durchführung von datengestützten internen Evaluationen.</p>				
	<p>Rhythmus, Verfahren, Auswahl der Evaluationsthemen, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad, Erfolgsindikatoren sind definiert, transparent und für Außenstehende nachvollziehbar.</p>				
	<p>Die Kompetenzen und Verbindlichkeiten bezüglich interner Evaluation sind klar geregelt.</p>				
	<p>Die Schule stellt geeignete Rahmenbedingungen und Ressourcen für die Evaluations- und Entwicklungsprozesse zur Verfügung: personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen, organisatorische Vorkehrungen, Möglichkeit zu externer Beratung.</p>				
	<p>Die Durchführung von internen Evaluationen und von evaluationsgestützten Entwicklungsprozessen hat eine hohe Akzeptanz und eine gewisse Selbstverständlichkeit.</p>				

	Differenzen zwischen Soll-Werten und dem Ist- Zustand werden als positive Herausforderung zur Weiterentwicklung von Schule und Unterricht betrachtet.				
	Zur Sicherung und Weiterentwicklung der individuellen und gemeinsamen Professionalität bilden sich alle Schulseitigen individuell und gemeinsam weiter (□ B 6.1, 6.2 und 6.5).				
Wirkung und Wirksamkeit	Die Schule verfügt über wichtige Qualitätsdaten zu zentralen Themen. Die systematisch erhobenen Daten dienen der Schul- und Unterrichtsentwicklung und der Rechenschaftslegung.				
	Die Evaluationen haben klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: <ul style="list-style-type: none"> – Es lassen sich verschiedene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die internen Evaluationen zurückzuführen sind. – Die davon abgeleiteten Schulentwicklungsmaßnahmen werden gezielt und konsequent umgesetzt und überprüft. 				
	Es liegt eine Sammlung von erprobten Evaluationsverfahren, -methoden und -instrumenten vor.				
	Die Evaluationsergebnisse werden als hilfreich und bedeutungsvoll für die Steuerung der Schulentwicklung wahrgenommen.				
	Der Zufriedenheitsgrad in Bezug auf das Verhältnis von Aufwand und Ertrag ist hoch.				
	Evaluations- und Entwicklungsmaßnahmen werden im Hinblick auf die gesetzten Ziele und im Hinblick auf die Erwartungen der Betroffenen kritisch überprüft.				
Externe Evaluation	Die Schule lässt ihre Arbeit auch durch externe Evaluation überprüfen.				
	Sie setzt sich mit dem Ergebnisbericht der externen Schulevaluation vertieft auseinander und zieht aus den Kernaussagen und Empfehlungen Handlungskonsequenzen für die Schulentwicklung.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>					
Rahmenbedingungen des Bildungssystems		1	2	3	4
Bereitstellen von Qualitätsindikatoren/ Standards	Die Schule kann einen nationalen, regionalen oder lokalen Referenzrahmen mit geeigneten Qualitätsindikatoren oder -standards nutzen, um die Evaluation ihrer Arbeit zu strukturieren und zu fokussieren.				

	Dieser Referenzrahmen/dieses Qualitätstableau deckt alle Kernbereiche der Arbeit einer Schule ab und umfasst: Schulethos; Lehrplanstruktur und Unterrichtsangebote; Lehren und Lernen; Schülerberatung und Förderunterricht; Personalmanagement und Ressourcen; Schülerleistungen und Umfrageergebnisse der Hauptbeteiligten wie Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrpersonen.				
Bereitstellen von Evaluationsinstrumenten	Den Schulen werden standardisierte und aussagekräftige Evaluationsinstrumente zur Verfügung gestellt, die einen Vergleich mit anderen Schulen erlauben.				
Verwendung von statistischem Material und Benchmark-Daten	Den Schulen werden umfangreiche, relevante statistische Daten zur Verfügung gestellt (Vergleichsdaten von anderen Schulen, Daten zu den Erfolgen von Schülern und Schülerinnen bei Prüfungen oder bei anderen Leistungen).				
	Die Daten liefern Benchmarks für Leistungen und ermöglichen es Schulen, ihre Leistung unter Berücksichtigung ihres spezifischen Standortes tatsächlich mit anderen Schulen zu vergleichen.				
Entsprechende Gesetzgebung	Nationale oder lokale Gesetzgebung und Grundsätze übertragen den Schulen die Pflicht und Verantwortung dafür, <ul style="list-style-type: none"> – ihre Qualitätsstandards und insbesondere die Qualität ihrer Ausbildung zu evaluieren, – die notwendigen Vorschläge für Verbesserungen in Entwicklungsplänen zu erstellen – und den Beteiligten Berichte zur Verfügung zu stellen. 				
	Von Schulen wird erwartet, dass sie sich mit Beteiligten, wie Eltern, Schülern und Schülerinnen, Lehrpersonen, der Gemeinde, Arbeitgebern, Bildungsstätten und anderen Interessierten beraten und ihnen berichten.				
Schulung in Selbstevaluationsmethoden	Ein gut durchdachtes Programm für Personalentwicklung mit den entsprechenden Schulungen in Selbstevaluationsmethoden steht zur Verfügung.				
	Eine klare nationale, regionale oder lokale Strategie sorgt für geeignete Fortbildungsangebote, die auf die Bedürfnisse von Schule und Lehrpersonen abgestimmt sind.				
Angemessene Zeitressourcen	Für die Schulentwicklung und interne Evaluation stehen den Schulen Ressourcen zur Verfügung. Die Zeit dafür wird in der Budgetierung berücksichtigt.				
Externe Beratung	Die Schulen werden bei ihrer Entwicklungsarbeit auf Wunsch durch externe Beraterinnen und Berater unterstützt.				
Arbeitszeit für Steuergruppen	Für Schulentwicklungsprozesse können die Schulen Steuergruppen benennen, die für ihre Arbeit entlastet werden.				

Weiterbildung	Für Evaluationsvorhaben werden den Schulen auf Wunsch besondere Fortbildungsmaßnahmen und Ressourcen zur Verfügung gestellt. Das gilt auch für die Zusammenarbeit mit externen Evaluatoren.				
Regelmäßige, unabhängige, externe Inspektion oder Begleitung der Selbstevaluation	Es gibt genaue und regelmäßige, unabhängige, externe Evaluationen, Inspektionen und Überprüfungen. Diese evaluieren die Qualität von Unterricht an der Schule, dokumentieren diese und fördern die Verlässlichkeit sowie die Wirkung von Selbstevaluationsprozessen und Verbesserungsvorschlägen der Schule.				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>					

Ideen zur Umsetzung

Ausführliche Praxishinweise zu einer qualitäts- und gesundheitsbewussten Schulentwicklung und Qualitätsevaluation □ **A 3.1 – A 3.10.**

Verwendete Quellen

- Norbert Landwehr/Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität. Bern: h.e.p. verlag, 2007.
- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern. 2005.
- Martin Leuthard: Standards für das schulinterne Qualitätsmanagement. Zürich: unveröffentlichtes Manuskript 2005.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation, Kanton Thurgau. 2005.
- SICI (Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education): The Effective School Self-Evaluation (ESSE) project. <www.sici.org.uk>.
- «Blick über den Zaun». Bündnis reformpädagogisch engagierter Schulen. Bielefeld.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.
- Per Dalin: Schule auf dem Weg in das 21. Jahrhundert. Neuwied: Luchterhand, 1997.

Literaturhinweise und Links

- Stefan Mächler et al.: Schulerfolg: kein Zufall. Ein Ideenbuch zur Schulentwicklung im multikulturellen Umfeld (2. Auflage). Zürich: Lehrmittelverlag des Kantons Zürich, 2001.
- Christoph Burkard/Gerhard Eikenbusch: Evaluation. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Christoph Burkard/Gerhard Eikenbusch (2000): Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Berlin: Cornelsen, 2000.

- Rolf Dubs: Qualitätsmanagement. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Gerhard Eikenbusch: Praxishandbuch Schulentwicklung. Berlin 1998.
- Norm Green/Kathy Green: Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium. Seelze-Velber: Kallmeyer, 2005.
- Guy Kempfert/Hans-Günter Rolff: Pädagogische Qualitätsentwicklung. Ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht (2. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz, 2000.
- Guy Kempfert/Hans-Günter Rolff: Qualität und Evaluation. Ein Leitfaden für pädagogisches Qualitätsmanagement (4. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz, 2005.
- Eckhard König/Katja Luchte: Projektmanagement. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Norbert Landwehr/Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 4: Schritte zu einer datengestützten Schulevaluation. Bern: h.e.p. verlag, 2007.
- Rainer Peek: Dateninduzierte Schulentwicklung. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Hans-Günter Rolff: Schulentwicklung, Schulprogramm und Steuergruppe. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Michael Schratz: Qualität sichern. Schulprogramme entwickeln. Seelze-Velber: Kallmeyer, 2003.
- Michael Schratz/Manfred Iby/Edwin Radnitzky: Qualitätsentwicklung. Verfahren Methoden, Instrumente. Weinheim/Basel: Beltz, 2000.
- Michael Schratz/Lars Bo Jakobson/John MacBeath/Denis Meuret: Serena, oder: Wie Menschen ihre Schule verändern. Schulentwicklung und Selbstevaluation in Europa. Innsbruck: Studien Verlag 2002.
- <http://schuleundgesundheit.hessen.de>: Selbstevaluation mithilfe von Gesundheitsförderungs- und Qualitätsentwicklungsinstrumenten.
- Schüler/innen-Fragebogen zur Unterrichtsqualität.
- Lehrer/innen-Fragebogen zu Konsequenzen aus der Qualitätsentwicklung und -evaluation.
- Lehrer/innen-Fragebogen für eine umfassende Standortbestimmung der Schule.
- Lehrer/innen-Fragebogen für die Auswertung von Q-Projekten.
- Schul-Ressourcenprofil: Einsatz für Standortbestimmungen und Potenzialanalysen von Schulen.
- Eltern-Fragebogen zur Schul- und Unterrichtsqualität (verschiedene Sprachversionen geplant).
- Eltern-Fragebogen zur Qualität in multikulturellen Schulen (verschiedene Sprachversionen geplant).

Instrumente auf IOESonline

Nutzen für die Schulen: Mit IOESonline können Schulen und Lehrpersonen eine bedarfsgerechte und gezielte Selbstevaluation der Unterrichts- und Schulqualität durchführen. Die zur Verfügung gestellten Erhebungsinstrumente sind so konzipiert, dass mit ihnen nach erwiesenermaßen wirksamen Einflussgrößen der Schul- und Unterrichtsqualität gefragt wird. Es werden keine unnötigen Daten erhoben, sondern nur solche, die Hinweise auf relevante Qualitätsfaktoren liefern. Das beschränkt den Aufwand und unterstützt eine Qualitätsentwicklung, die sich an den angepeilten Wirkungen orientiert. Lehrpersonen und Schulen gewinnen konkrete Ansatzpunkte, wo sie ihre Qualität im Speziellen pflegen, aufbauen beziehungsweise sicherstellen können.

Schulen brauchen Unterstützung: Die Erfahrung zeigt, dass die Erarbeitung von Evaluationsinstrumenten, die zu aussagekräftigen Ergebnissen führen, eine anspruchsvolle und zeitaufwendige Sache ist. Die Frage ist, ob dieser Aufwand von Lehrpersonen und Schulleitungen wirklich geleistet werden soll und ob die benötigte Arbeitszeit und Energie nicht besser in die konkrete Qualitätsentwicklung und Unterrichtsarbeit investiert werden sollte. Vorsichtige Aufwandschätzungen gehen davon aus, dass pro Evaluation für die Erarbeitung eines eigenen Evaluationsinstruments, den Versand von Fragebogen, das Eingeben und das Auswerten der Daten sowie die Erstellung eines Evaluationsberichts schnell einmal ein Personenaufwand von zehn bis zwanzig Tagen zu veranschlagen ist. Da die Schulen über die Jahre zu verschiedenen Q-Bereichen Schwerpunkte setzen werden, ist die Erarbeitung von gebrauchsfähigen Feedback- und Evaluationsinstrumenten nicht irgendwann erledigt, sondern eine zeitaufwendige Daueraufgabe.

Webbasierte Selbstevaluation der Schul- und Unterrichtsqualität: Eine Internetplattform, die Evaluationsinstrumente online zur Verfügung stellt, hat den Vorteil, dass Schulleitungen ohne großen Aufwand Evaluationen durchführen können und gezielte Rückmeldungen zu wichtigen Aspekten der Unterrichts- und Schulqualität erhalten. Zudem ermöglicht eine Internetplattform einen koordinierten und dosierten Einsatz von Evaluationsinstrumenten: Nicht jede Schule muss eigene Instrumente fabrizieren, sondern alle Schulen können aus einem Pool von professionellen, qualitätsgeprüften Instrumenten auswählen. Sie haben auch die Möglichkeit, eigene, schulspezifische Fragen an die vorhandenen Instrumente anzuhängen.

Entlastung für Schulen: Der schonende Umgang mit Ressourcen setzt genaue Kenntnisse der Wirksamkeit der Schule und der eigenen Arbeit voraus. Wer weiß, was zu guten Ergebnissen führt und was nicht, kann seine Ressourcen bündeln und auf eine gute und erfolgreiche Schule ausrichten. Gute Evaluationsinstrumente können somit markant zur Reduktion der Gesamtlast beitragen.

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p.