

# Tipps für die Interpretation und Verarbeitung von Evaluationsergebnissen

## Inhalt

Vorbereitende Interpretation durch die Steuergruppe .....	2
Information der Anspruchsgruppen – Diskussion und Analyse im Kollegium .....	3
Erkenntnisse formulieren.....	4
Konsequenzen vereinbaren.....	5
Prioritäten setzen – Massnahmen festlegen .....	5
Bericht erstatten .....	6

## Vorbereitende Interpretation durch die Steuergruppe

*In der Steuergruppe erfolgt, eine erste vorbereitende Interpretation der Befragungsergebnisse.*

Diese Interpretation durch die Steuergruppe ist wichtig, um zu entscheiden, wie die verschiedenen Anspruchsgruppen über die Ergebnisse der Datensammlung informiert und die Daten im Kollegium diskutiert und analysiert werden sollen. Die weiterführenden Fragen in der folgenden Abbildung können als Leitlinie für diese Interpretation genommen werden.

### Weiterführende Fragen für die Interpretation der Evaluationsergebnisse

- ▶ *Bedeutung der Ergebnisse:* Was bedeutet das Ergebnis für die einzelnen Personen, für verschiedene Gruppen wie Fach- oder Klassenlehrpersonen, für die gesamte Schule, für Schüler/innen, für Eltern etc.? Was bedeutet das Ergebnis für mich als Lehrperson? Als Schulleiter/in? Für uns als gesamte Schule? Was heisst dies für meine/unsere Schüler/innen?
- ▶ *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 Eltern 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?

## Information der Anspruchsgruppen – Diskussion und Analyse im Kollegium

Die Steuergruppe entwickelt Leitfragen zur Ergebnisreflexion in den verschiedenen Anspruchsgruppen.

Abhängig vom Evaluationsziel, werden in den verschiedenen Subsystemen (Fachteams, Stufen-/Jahrgangsteams, Gesamtkonferenzen, Q-Gruppen, Schülerinnen und Schüler, Eltern) die Ergebnisse der Datensammlung besprochen.

Die zentrale Frage dieser Reflexion lautet:

«Was bedeutet es (für uns), dass wir genau dieses Ergebnis erhalten haben?»

### Formen der Auswertung

Es gibt verschiedene Formen, die Anspruchsgruppen über die Ergebnisse zu informieren und im Kollegium die Daten zu diskutieren und zu analysieren. Die gewählte Form hängt auch davon ab, wie komplex das Evaluationsprojekt ist (Abbildung unten).

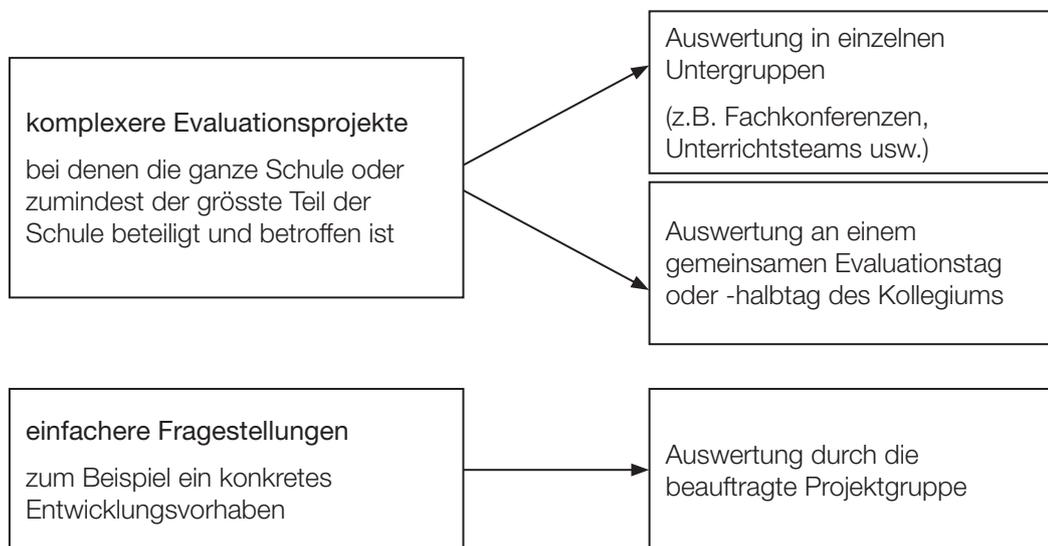


Abbildung 1: Verschiedene Möglichkeiten, die Daten auszuwerten, je nach Umfang des Evaluationsprojekts

### Übermittlung der Information an die Anspruchsgruppen

Gruppenspezifische Rückmeldungen sind immer mit Klärungsphasen verbunden. Im optimalen Fall sind aus den verschiedenen Anspruchsgruppen Vertreter in der Steuergruppe, sodass die Informationswege relativ kurz und damit weniger störanfällig sind. Oft aber müssen die Gruppen, die die Ergebnisse reflektieren und die für sie daraus gültigen Erkenntnisse formulieren sollen, noch einmal konkreter mit den Daten vertraut gemacht werden.

Hier ist es sinnvoll, dass ein Mitglied oder mehrere Mitglieder der Steuergruppe

- ▶ den Ergebnisbericht einführt und erläutert,
- ▶ auf interessante Ergebnisse hinweist (z.B. auf besondere Stärken, besonderen Optimierungsbedarf, grosser Unterschiede bei der Verteilung der Antworten, Diskrepanzen zwischen der Einschätzung von Lehrpersonen und Schüler/innen etc.),
- ▶ gegebenenfalls auch die Kernaussagen und ersten Schlussfolgerungen der Steuergruppe vorstellt,
- ▶ einen klaren Arbeitsauftrag für die Ergebnisbearbeitung formuliert (siehe weiterführende Fragen auf Seite 2),
- ▶ und für Klärungsfragen zur Verfügung steht.

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).

## Wichtiger Hinweis zur Auswertung von offenen Fragen

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 sorgfältig darauf zu achten, dass im internen Ergebnisbericht die Anonymität gewährleistet wird. Dies geschieht zum Schutz der betroffenen Lehrpersonen als auch der Befragten. Es dürfen keine Aussagen mit einzelnen Personen in Verbindung gebracht werden können.

Es ist Ausdruck einer fairen und proaktiven Praxis, wenn eine Schule über klare Spielregeln im Umgang mit Beschwerden und angesprochenen Qualitätsdefiziten verfügt. Eine sinnvolle Spielregel kann beispielsweise lauten: Falls in einer Befragung stark negative Äusserungen zu einzelnen Lehrpersonen gemacht werden, sind die betroffenen Lehrpersonen und die Schulleitung zu informieren. Dies gibt die Möglichkeit, die Defizithinweise zu prüfen, z.B. indem, unabhängig von der internen Evaluation, ein moderierter Elterngesprächsabend organisiert oder mit Eltern direkte Gespräche geführt werden. Gegebenenfalls kann man anschliessend Entwarnung geben oder man muss möglichen Problemursachen weiter auf den Grund gehen.

## Diskrepanzen zwischen Ergebnissen und erlebter Realität

Bei der Reflexion der Ergebnisse gehen die Gruppen davon aus, dass die Datensammlung ein stimmiges Abbild der schulischen Realität in Bezug auf die untersuchte Frage liefert. Nur bei deutlichen Diskrepanzen zwischen dem Alltagserleben und den Daten prüft die Gruppe Hypothesen, wie diese offensichtlichen Unterschiede entstanden sein können. Solche Hypothesen können sein:

- ▶ bislang falsche Wahrnehmungen, die Daten stimmen;
- ▶ Fehler bei der Datensammlung durch mehrdeutig formulierte Fragen oder Fehlinterpretationen der Fragen;
- ▶ Verzerrungen durch absichtlich abweichende Antworten zum Beispiel von Personengruppen, die der zu evaluierenden Entwicklungsmassnahme negativ gegenüberstehen.

## Erkenntnisse formulieren

*Die Steuergruppe sammelt die in den Gruppen gewonnenen Erkenntnisse und wertet sie aus.*

Die Gruppen formulieren ihre spezifischen Erkenntnisse. Auch hier kann die Steuergruppe Leitfragen vorgeben. Leitfragen wie die folgenden vereinfachen die Bündelung der verschiedenen Gruppenergebnisse.

### Leitfragen für die Bündelung der Gruppenergebnisse

- ▶ Was bedeutet das Ergebnis für mich persönlich?
- ▶ Was bedeuten die Ergebnisse für jeden Einzelnen von uns (Lehrerin oder Lehrer, Schülerin oder Schüler, Elternteil)?
- ▶ Was bedeuten die Ergebnisse für unsere Gruppe (Q-Gruppe, Projektgruppe, Schulleitung, Fachgruppe, Elternrat, ...)?
- ▶ Was bedeuten die Ergebnisse für jeweils andere Personen (Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Funktionsträgerinnen und -träger) und Gruppen (Q-Gruppen, Projektgruppen, Schulleitung, Fachgruppen, Vertretung der Schülerinnen und Schüler, Elternvertretung, ...)?
- ▶ Was bedeuten die Ergebnisse für die gesamte Schule?
- ▶ Was bedeuten die Ergebnisse für externe Partnerinnen und Partner?

Die Erkenntnisse der einzelnen Gruppen werden von der Steuergruppe zusammengetragen und verdichtet, es werden Konsequenzen daraus entwickelt und die Vorschläge für die Auswertungskonferenz aufbereitet.

## Konsequenzen vereinbaren

*Die Steuergruppe bereitet Vorschläge zur Veränderung vor und sorgt für deren Diskussion.*

Die Erkenntnisse werden zusammengetragen und gewichtet. Dabei wird die Steuergruppe feststellen, dass aus den verschiedenen Gruppen zum Teil widersprüchliche Folgerungen aus den Ergebnissen gezogen werden. Damit die Evaluation nicht folgenlos bleibt, ist es notwendig, dass eine Einigung über die Konsequenzen herbeigeführt wird. Die Erfahrung zeigt, dass Entscheidungen, von denen nicht eine grosse Mehrheit der Mitglieder der Schule überzeugt ist, in der Praxis nicht umgesetzt werden.

Wesentlich für die Nachhaltigkeit von Entscheidungen ist der Grundsatz, dass Konsequenzen immer mit den Betroffenen vereinbart werden müssen. Erst wenn sie zustimmen, ist die Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Veränderung hoch.

Daher werden die Veränderungsvorschläge vor allem daraufhin überprüft, wer von solchen Veränderungen in erster Linie betroffen ist. Bei komplexen Eingriffen in die pädagogischen und organisatorischen Strukturen einer Schule ist es gegebenenfalls notwendig, mit diesen Personen vor einer gemeinsamen Auswertung zu sprechen und bei der Festlegung von Massnahmen zu klären, wie sie dazu stehen.

In einer Schulkonferenz wird die Evaluationsmassnahme mit ihrer Zielsetzung, ihren Arbeitsschritten, Ergebnissen und Analysen vorgestellt und werden die Vorschläge für eine Entscheidung oder veränderte Praxis dargestellt.

## Prioritäten setzen – Massnahmen festlegen

*Die Steuergruppe sorgt dafür, dass eine Prioritätenliste der Veränderungsmassnahmen festgelegt wird.*

Da in der Regel aus einer Evaluationsmassnahme mehrere Veränderungsvorschläge entwickelt werden, müssen in der Auswertungskonferenz 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. Im folgenden Kasten sind mögliche Fragen.

### Mögliche Fragen, um Massnahmen festzulegen

- ▶ Welchen Vorschlag sollen wir als Erstes umsetzen?
- ▶ Welche Veränderung ist für unsere Schule die wichtigste?
- ▶ Für welche Veränderung würde ich mich persönlich besonders engagieren?
- ▶ Welcher Vorschlag lässt sich am schnellsten (leichtesten) realisieren?
- ▶ Von 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?

Jeder Teilnehmende erhält beispielsweise fünf Klebepunkte, die er beliebig den Vorschlägen zuordnen kann. 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 getroffene Entscheidung auch denen zur Kenntnis gebracht wird, die an der Sitzung nicht teilnehmen konnten oder nicht eingeladen waren (z.B. Schülerinnen und Schüler, Eltern, externe Partnerinnen und Partner). Ein gutes Kommunikationskonzept berücksichtigt diese Informationspflichten bereits, sodass die Steuergruppe nur noch überprüfen muss, ob nicht noch zusätzliche Personen über die Konsequenzen informiert werden müssen.

## Bericht erstatten

Die Steuergruppe (oder eine Redaktionsgruppe) trägt alle vorhandenen Informationen zusammen und bereitet sie zu einem Evaluationsbericht auf.

Bei diesem letzten Schritt der Evaluation geht es darum, die Zwischen- oder Schlussergebnisse aus der Auswertungskonferenz in einem schulinternen Evaluationsbericht zu bündeln. Der *schulinterne Evaluationsbericht* umfasst in der Regel die folgenden Inhalte.

### Inhalt des schulinternen Evaluationsberichts

- ▶ Vorwort mit Dank an das Evaluationsteam, die Beteiligten und die Befragten
- ▶ Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick
- ▶ Die *Zielsetzungen der Evaluation*
- ▶ *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 *Erhaltungswertem* (bisherige Qualitäten sichern, Stärken pflegen)
- ▶ Aussagen zu erkanntem *Handlungsbedarf* und zu Optimierungsmöglichkeiten
- ▶ Information über *Massnahmen* (die geprüft oder realisiert werden sollen)

Gute Evaluation 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.

Adressaten	Art des Berichts	Funktion des Berichts
Schulleitung 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.
Politische Behörden, schulische Mitwirkungs-gremien und/oder Schulaufsicht	Die Schulleitung informiert über die wichtigsten Ergebnisse und Folgemaßnahmen aus internen Evaluationen.	Rechenschaftslegung nach aussen
Befragte (z.B. Eltern oder Lernende) 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