

# Wie kann die interne Evaluation für die konkrete Schul- und Unterrichtsentwicklung nutzbar(er) gemacht werden?

## Evaluation in Schulentwicklungsprozesse integrieren

Ergebnisse interner Evaluation dienen primär der Planung und Umsetzung von Maßnahmen. Dabei wird jedoch oft übersehen, dass selbst gute Evaluationsprozesse nicht automatisch eine Realisierung von konkreten Entwicklungsmaßnahmen auslösen (Landwehr, 2012). Entscheidend sind die Verarbeitungsprozesse der Schule, die zwischen den Evaluationsergebnissen und der darauffolgenden evaluationsbasierten Unterrichts- und Schulentwicklung stattfinden. Die schulentwicklungsintegrierte Evaluation (seiEval) greift dieses Erkenntnis auf.



**Roland Härrri**

Dozent für Organisations- und Qualitätsentwicklung Fachhochschule Nordwestschweiz; Pädagogische Hochschule; Institut Weiterbildung und Beratung

- sich neben der Schulleitung und ggf. einzelnen Qualitätsbeauftragten der Schule kaum Lehrpersonen an den Evaluationsprozessen aktiv beteiligen.

### Interne Evaluationen: häufig additive Evaluationen

Interne Evaluationen an Schulen werden häufig als additive Evaluationen durchgeführt. Summativ evaluiert werden z.B. implementierte schulische Programme oder abgeschlossene, in den Regelbetrieb überführte Projekte. Die Erhebungen und Auswertungen sollen eine verbesserte Informationsbasis schaffen, z.B. um die nächste Phase oder das nächste Projekt besser planen und umsetzen zu können. Dabei zeigt sich, dass (Böttcher/Hense, 2016)

- erhobene Daten mitunter viel Auswertungsarbeit erfordern;
- die anschließende Umsetzung der geplanten Maßnahmen vielen Schulen schwerfällt;
- Wirkungszusammenhänge häufig nur bedingt festgestellt werden können;
- mitunter risikoarme Schulthemen und selten Aspekte des Unterrichts für die interne Evaluation ausgewählt werden;

» SeiEval unterstützt sowohl die Erfüllung kantonaler Vorgaben als auch die bestmögliche Nutzung der Evaluationsergebnisse für die Schulentwicklung (doppelter Nutzen).«

### SeiEval: Erhebungen direkt mit Maßnahmen verknüpfen

Die schulentwicklungsintegrierte Evaluation (seiEval) ist ein von der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz neu entwickelter Evaluationsansatz. Als eine Form interner Schulevaluation zielt seiEval darauf, Schulentwicklungsvorhaben mit einer begleitenden Evaluation zu planen und umzusetzen (Abb. 2). Themen für Schulentwicklungsvorhaben können z.B. die Begabungs- und Begabtenförderung, die Zusammenarbeit und Partizipation oder die Elternarbeit sein. Die Steuerung der Fragestellungen erfolgt dabei von innen, primärer Evaluations-

zweck ist die Verbesserung. Erhebungsinstrumente können hier Plakate mit Matrix-Ein-Punktabfragen, Fotoprotokolle, Interviews u.a. sein. Die erhobenen Daten dienen der Überprüfung der Eignung der eingeleiteten Maßnahmen und deren laufenden Optimierung im Umsetzungsprozess (Passung). Datenerhebungen werden so möglichst schlank gehalten und zeitnah mit Umsetzungsmaßnahmen verbunden (Beywl & Joss, 2017). Dadurch wird ein hoher Prozessnutzen für alle an der Evaluation Beteiligten ermöglicht. Sie sollen zudem befähigt werden, Evaluationsschritte zukünftig selbstständig zu gestalten.

### Argumente für den Evaluationsansatz von seiEval

SeiEval unterstützt sowohl die Erfüllung kantonaler Vorgaben als auch die bestmögliche Nutzung der Evaluationsergebnisse für die Schulentwicklung (doppelter Nutzen). Für den Evaluationsansatz von seiEval sprechen:

- *Umgang mit Ressourcen*  
Aus zwei – in der Regel mit zeitlicher Verschiebung – laufenden Prozessen (schulisches Entwicklungsvorhaben und anschließend interne Evaluation, Abb. 1) wird

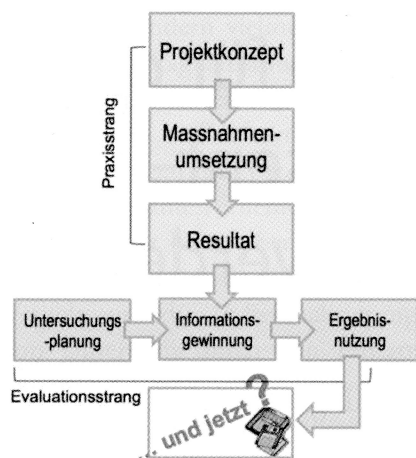


Abb. 1: Additive Evaluation mit zwei voneinander unabhängigen und nachfolgenden Strängen (Praxis- und Evaluationsstrang).

einer. Maßnahme und Evaluation laufen gleichzeitig ab, durchdringen einander (Abb. 2). Dies spart Zeit (Gleichzeitigkeit von Intervention – Datenerhebung – Datenauswertung – Maßnahmen ableiten – Maßnahmen umsetzen). Die Untersuchung unterstützt bzw. verstärkt zudem die Maßnahme.

» Evaluation soll als unmittelbar nützlich für die Schule und den Unterricht wahrgenommen werden, [...]«

#### ■ Präzisierung der Ziele und Erfolgschancen

Die Gleichzeitigkeit von Maßnahme und Evaluation macht es erforderlich, Ziele von Anfang an präzise zu formulieren. Dadurch steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit der Maßnahme.

#### ■ Tendenz zur Unterrichtsnähe

SeiEval kann – da von Lehrpersonen oder Steuergruppe aktiv mitgetragen – Evaluationsgegenstände nahe am oder im Unterricht bearbeiten. Ein zentrales professionelles Interesse von Lehrpersonen wird damit angesprochen. Evaluation soll als unmittelbar nützlich für die Schule und den Unterricht wahrgenommen werden, nicht als Bedienen wesentlich von außen

geforderter Notwendigkeiten der Qualitätssicherung.

#### ■ Empowerment des Systems

Schulleitung und Lehrpersonen werden als pädagogisch-didaktische Experten und Expertinnen angesprochen. SeiEval als Verfahren wird im Prozess erlernt, kann später auf andere Themenfelder übertragen und Fragestellungen dazu von der Schule selbstständig evaluiert werden.

#### ■ Steuerung von Innen

Fragestellungen werden bei seiEval nicht von außen generiert. Es geht vielmehr um Aspekte wie: »Was interessiert uns? Was wollen wir wissen? Welche Informationen und Daten werden unserer Arbeit möglichst direkt nützen?« Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern werden in die Gestaltung der Datenerhebung und -auswertung einbezogen. Damit steigt die Chance, dass der Prozess von einer Mehrheit getragen wird.

#### ■ Kontinuität im Prozess

Durch die Zeitnähe von Umsetzungsmaßnahmen und Datenerfassung ist bei Schulen angesichts hoher Fluktuation, Klassen- und ggfs. Stufenwechsel eher gewährleistet, dass dieselben Personen an der Umsetzung gearbeitet haben/noch arbeiten, welche die Ergebnisse der Datenerhebungen nutzen.

#### ■ Abschluss des Evaluationszyklus

Vielfach wird durch die externe Schulevaluation kritisiert, dass die aufgedeckten Verbesserungserfordernisse zwar akzeptiert und daraufhin auch Maßnahmen eingeleitet werden, dass es jedoch nur sehr selten zu einer (weiteren) empirischen Evaluation dieser Maßnahmen kommt. SeiEval als eine in ein laufendes Schulentwicklungsprojekt integrierte Evaluation bietet eine hohe Garantie dafür, dass der Zyklus geschlossen wird.

## Begleitung von Schulen bei der internen Schulevaluation

Schulentwicklungsintegrierte Evaluationen werden von erfahrenen externen Fachpersonen begleitet. Eine hohe Wirksamkeit der Beratung wird durch die zeitliche und inhaltliche Integration der Evaluation in bestehende Schulentwicklungsprojekte und durch die Begleitung des Gesamtprozesses erreicht (Abb. 3).

Vor jedem schulinternen Vorhaben steht eine Erstberatung mit dem Ziel, den konkreten Bedarf und das Setting zu klären. Dem Erstkontakt folgt ein Planungsgespräch zwischen der Schulleitung, der externen Fachperson und allenfalls einer Vertretung der Lehrerschaft oder der Steuergruppe. Jede Schule entwickelt sich gemäß ihren Voraussetzungen wie Größe, Stufe, Umfeld und personale Konstellation. Deshalb müssen sich die externen Fachpersonen mit jeder Anfrage eingehend auseinandersetzen und in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen individuell das Angebot zusammenstellen. Bei der Planung von Schul- und Unterrichtsentwicklungsmaßnahmen werden immer auch Ziele sowie Form und Zeitpunkt der Evaluation abgemacht. Primäre Aufgabe der externen Fachperson ist

- die Beratung/Begleitung des Evaluationsteams und weiterer Beteiligter (z.B. Lehrpersonen) bei der Definition des Evaluations-

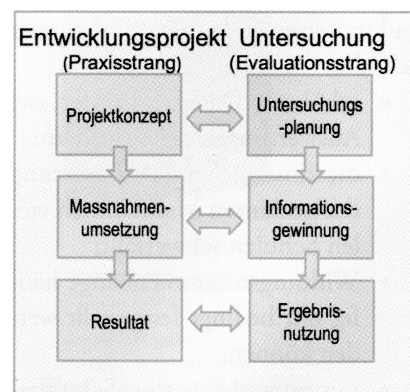


Abb. 2: Integrierte Evaluation (seiEval) mit zwei parallel und zeitgleich ablaufenden, sich durchdringenden Strängen (Praxis- und Evaluationsstrang).

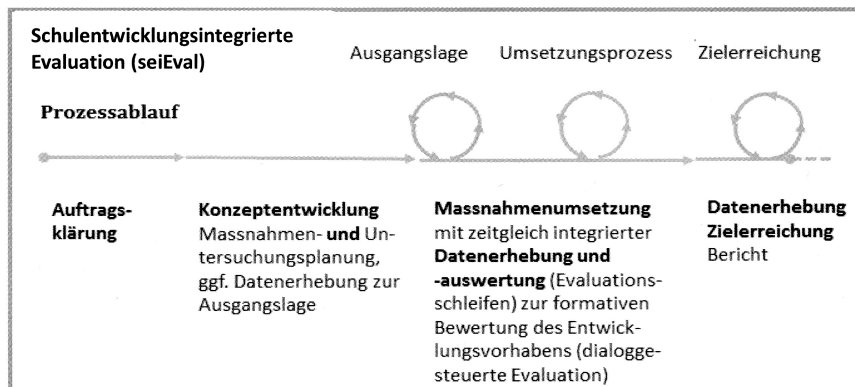


Abb. 3: Phasen der schulentwicklungsintegrierten Evaluation (seiEval) im zeitlichen Ablauf.

zweckes/der -fragestellungen und der Bewertungskriterien;

- die Abstimmung von Maßnahmen und integrierten Erhebungen;
- die laufende Auswertung/die schnelle Nutzung der Daten;
- die Festlegung und Vorbereitung der Berichts- und Präsentationsform.

Dazu benötigen die externen Fachpersonen neben ausgewiesenen Beratungskompetenzen auch entsprechende Kompetenzen in Evaluation.

» Evaluation soll nützlich für die Bildung und die Pädagogik sein und nicht »bürokratischen Notwendigkeiten« dienen.«

Der Lead des Prozesses liegt immer beim schulinternen Evaluationsteam.

### Fazit

Schulentwicklungsvorhaben von Anfang an mit einer begleitenden internen Evaluation zu planen und umzusetzen, ist das Ziel von seiEval. Die Festlegung der Fragestellungen erfolgt von innen: Evaluation soll nützlich für die Bildung und die Pädagogik sein und nicht »bürokratischen Notwendigkeiten« dienen. Angelegt als formative Evaluation ist der primäre Zweck die qualitative Weiterentwicklung: Die Maßnahmen werden während ihrer Umsetzung auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Die dabei gewonnenen Er-

kenntnisse fließen laufend in die weitere Umsetzung ein und unterstützen die Zielerreichung. Datenerhebungen werden möglichst schlank gehalten und zeitnah mit Umsetzungsmaßnahmen verbunden. Dadurch wird ein hoher Prozessnutzen für alle an der Evaluation Beteiligten ermöglicht. Sie sollen befähigt werden, Evaluationsschritte zukünftig selbstständig zu gestalten. Berichts- und Präsentationsformen werden frühzeitig festgelegt, um vorgesehene Nutzende der Evaluationsergebnisse innerhalb und ggfs. auch außerhalb der Schule zu erreichen. Lehrpersonen und Schulleitende erleben konkret den Nutzen der Evaluation. Sie erfahren, dass Evaluation dazu beitragen kann, schulisches und unterrichtliches Handeln zu verbessern. Für Teilnehmende an Evaluationen kann die Mitarbeit zu reflexivem Denken und zu Veränderungen im individuellen Denken und Handeln führen. ■

### Literatur

Eine Literaturliste kann über die Redaktion ([nicole.pohl@wolterskluwer.com](mailto:nicole.pohl@wolterskluwer.com)) angefordert werden.

## Zu Höchstleistungen beflügeln

Selbst lichterloh für die eigene Aufgabe brennen und dieses Feuer auch in Ihren Mitarbeitern entfachen – das ist das Non plus Ultra guter und effektiver Führung!

Gleichzeitig müssen Sie als Führungskraft Ihre Organisation und sich selbst vor Überforderung und Ausbrennen schützen. Begeistern Sie daher mit sinnstiftenden Visionen, setzen Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter richtig ein und achten Sie auf einen gesunden Führungsstil.

SHOP [www.schulverwaltung.de](http://www.schulverwaltung.de)

Zu beziehen über Ihre Buchhandlung oder direkt beim Verlag.

Wolters Kluwer

### Die hohe Kunst gesunder Führung für Schulen, Führungskräfte und Mitarbeitende bedeutet:

- Führen Sie sich selbst und Ihr Team achtsam.
- Handeln Sie mit Klarheit und geklärten Erwartungen konfliktpräventiv.
- Fördern Sie Eigenverantwortung in Ihren Teams.

**JETZT! 10% Rabatt auf die Online-Ausgabe für Premium-Mitglieder von SchulVerwaltung.de**

Wolters Kluwer Deutschland GmbH • Güterstraße 8 • 96317 Kronach  
Telefon 0800 6644531 • Telefax 09261 9694111  
[www.schulverwaltung.de](http://www.schulverwaltung.de) • [schule@wolterskluwer.de](mailto:schule@wolterskluwer.de)



Schröder

**Zu Höchstleistungen beflügeln**  
Mit gesunder Führung Spitzenleistungen im Schulteam erreichen

**Nur Printausgabe**

1. Auflage 2017, 184 Seiten, kartoniert,  
ISBN 978-3-556-07343-8, **34,95 €**

**Nur Onlineausgabe**

bestellen unter [www.schulverwaltung.de](http://www.schulverwaltung.de)  
Art.-Nr. 66600403, **34,95 €**