

Von den Daten zu den Taten

Hilfestellungen zum Umgang mit den Evaluationsergebnissen der externen Schulevaluation

www.schulevaluation-ag.ch, www.schulevaluation-so.ch
Oktober 2012

Von den Daten zu den Taten: Zum Umgang mit den Evaluationsergebnissen der externen Schulevaluation

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Zur Bedeutung der schulinternen Verarbeitung von Evaluationsdaten im Rahmen der externen Schulevaluation	4
2. Allgemeine Grundsätze zum Umgang mit den Evaluationsergebnissen.....	6
3. Gestaltungsvarianten für die partizipative Auseinandersetzung mit Evaluationsergebnissen	8
4. Grundsätzliche Hinweise zur Prozessgestaltung	9
5. Prozessabläufe und Umsetzungshilfen zu den vier Gestaltungsvarianten	10
Variante A Offene Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen	11
Variante B Empfehlungszentrierte Auseinandersetzung.....	15
Variante C Auseinandersetzung mit den Defizitdiagnosen und dem aufgezeigten Entwicklungsbedarf	18
Variante D Vertiefte Analyse und Interpretation der quantitativen Evaluationsdaten	22
6. Von den Entwicklungsmassnahmen zur Entwicklungsplanung	26



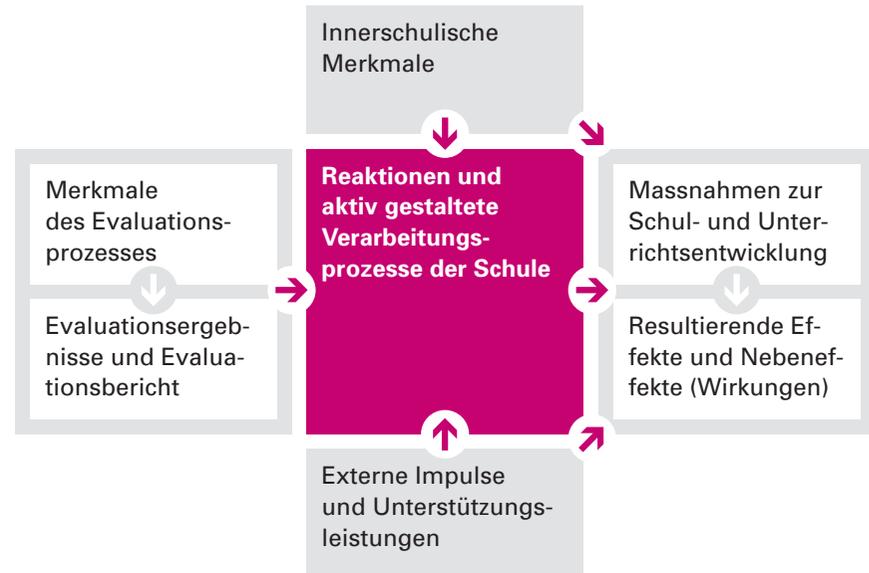
1

Einleitung: Zur Bedeutung der schulinternen Verarbeitung von Evaluationsdaten im Rahmen der externen Schulevaluation

Die externe Schulevaluation will mit Hilfe von datengestützten Diagnoseinstrumenten und Diagnoseverfahren aufzeigen, wo die einzelne Schule ihre Stärken und Schwächen hat und wo konkrete Ansatzpunkte für Schulentwicklungsmassnahmen liegen. In diesem Sinne ist die «Entwicklungswirksamkeit» ein wichtiger Zielbereich der externen Schulevaluation. Auch wenn die Entwicklungsfunktion nicht als einziger Wirkungsbereich der externen Schulevaluation gesehen werden darf, kommt ihr – zumindest in der Erwartung der betroffenen Schulen – eine ausserordentlich grosse Bedeutung zu¹⁾.

Weshalb ist der Verarbeitungsprozess wichtig?

Im Kontakt mit den evaluierten Schulen lässt sich oft feststellen, dass von der externen Schulevaluation quasi ein «Entwicklungsautomatismus» erwartet wird. Dabei wird ein einfacher Kausalzusammenhang unterstellt: Wenn die Qualität des Evaluationsprozesses stimmt, ist die Evaluation zwangsläufig auch entwicklungswirksam, weil sie dann bei den betroffenen Schulen «automatisch» die Realisierung von konkreten Entwicklungsmassnahmen auslöst. Übersehen wird dabei, dass es in der tatsächlichen Kausalkette eine zentrale Variable gibt, die sich mit dem Titel «Verarbeitungsprozesse der Schule» umschreiben lässt, und die sich zwischen die Evaluationsergebnisse und die darauf folgende «evaluationsbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung» schiebt. Dieser Zusammenhang lässt sich modellhaft in der nebenstehenden Skizze darstellen.



Der Wirkungsprozess der externen Schulevaluation

Was aus dieser Skizze deutlich wird: Ob die Evaluationsprozesse und die entsprechenden Evaluationsergebnisse bei einer Schule sinnvolle «Effekte und Wirkungen» auszulösen vermögen, darf nicht als eine passive Reaktion der Schulen auf die Evaluation verstanden werden, sondern ist stark beeinflusst von der Art und Weise, wie die betreffende Schule die Evaluationsergebnisse aufnimmt und verarbeitet.

¹⁾ Neben der Entwicklungsfunktion erfüllt die externe Schulevaluation noch weitere Funktionen wie die Wissensgewinnung, die Rechenschaftslegung oder die Normendurchsetzung.

Die Evaluation als Voraussetzung für einen wirkungsvollen Verarbeitungsprozess

Es gibt bestimmte Ansprüche, die der Evaluationsprozess erfüllen muss, damit eine Schulevaluation der Schule auch tatsächlich etwas bringt. Beispielsweise lassen sich die folgenden Merkmale festhalten:

■ **Vertrauenswürdigkeit der Evaluation als Ganzes**

Die externe Schulevaluation muss als unabhängiges, kompetent gestaltetes Verfahren mit professionell arbeitendem Personal wahrgenommen werden.

■ **Organisation/Prozessgestaltung der Evaluation**

Hohe Transparenz und Plausibilität der verwendeten Kriterien und Indikatoren; adäquater Einbezug des Schulpersonals in den Prozess der Datenerhebung führen dazu, dass die Daten als valide erscheinen.

■ **Kommunikationsstil der Evaluationspersonen während der Datenerhebung**

Die Kommunikation muss professionell sein, rücksichtsvoll – aber unparteiisch, verständnisvoll aufnehmend ohne subjektiv-wertend zu filtern.

■ **Qualität der Berichterstattung**

Die Schwächen werden klar und prägnant benannt; Positives wird angemessen gewürdigt – keine einseitige Fixierung auf Defizite; plausible und transparente Urteilsbildung; gut lesbarer Evaluationsbericht mit Konzentration auf das Wesentliche.

Selbst wenn die externe Evaluation all die hier genannten Qualitätsansprüche erfüllt, bleibt die Art und Weise, wie der schulinterne Verarbeitungsprozess umgesetzt wird, für die Entwicklungswirksamkeit von entscheidender Bedeutung. Es lassen sich verschiedene Hinweise geben, wie dieser Prozess zu gestalten ist, obwohl auch verschiedene innerschulische Merkmale als Wirkungsfaktoren darauf Einfluss nehmen (vgl. nebenstehender Kasten).

Was die Broschüre bietet: Hilfestellung für den Verarbeitungsprozess

Damit sind Thema und Ziel der vorliegenden Broschüre benannt: Es geht um praxisnahe Hilfestellungen für den evaluationsbezogenen Verarbeitungsprozess der Schulen. In dieser Absicht werden Handlungsgrundsätze und Umsetzungsvarianten beschrieben, die sich in der Praxis bewährt haben und die dazu anregen sollen, den Verarbeitungsprozess innerhalb des Kollegiums engagiert und kompetent, aber auch kreativ und lustvoll, anzugehen.

Innerschulischen Merkmale, die eine entwicklungswirksame Evaluation erleichtern

- **Die Einstellung der Schulleitung und der Lehrpersonen gegenüber Veränderungen:** Die Schule versteht sich als «lernende Organisation»; sie hat ein Profil als «Problemlöseschule» und ein Selbstverständnis als professionelle Lerngemeinschaft.
- **Schulinternes Qualitätsmanagement:** Die Schule verfügt über Instrumente, Kompetenzen und Routinen zur schulinternen Qualitätsdiagnose und -entwicklung; die Schulleitung und das Kollegium haben Erfahrung im produktiven Umgang mit Evaluationsergebnissen aus schulinternen Evaluationen.
- **Stellenwert von Evaluationen:** Die Schule ist selber aktiv darum bemüht, ihre Qualität in regelmässigen Abständen zu überprüfen; die externe Evaluation erscheint als zusätzliches Instrument in diesem selbstgesteuerten Prozess.
- **Einbezug des Kollegiums:** Das Kollegium wird einbezogen in einen partizipativen Prozess der Ergebnisanalyse mit dem Ziel, die Problemdiagnose der externen Evaluation auf dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen nachzuvollziehen.
- **Erfahrung mit Schulentwicklungsprozessen:** In der Schule gibt es bereits Kompetenz und Erfahrung im Umgang mit Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekten. Institutionelle Strukturen zur Umsetzung von Innovations- und Entwicklungsvorhaben sind etabliert.
- **Eigenverantwortliche Nutzung der Evaluationsergebnisse:** Entwicklungsmassnahmen werden auf dem Hintergrund der Evaluationsergebnisse selber formuliert – angeregt durch vorhandene Empfehlungen des Evaluationsberichts; konsequenter Einbezug von Grundsätzen der Organisationsentwicklung und des Projektmanagements.
- **Schulentwicklungskompetenz:** In der Schule sind Wissen und Können vorhanden, um Schulentwicklungsprozesse zu konzipieren, zu planen und zu steuern

2.

Allgemeine Grundsätze zum Umgang mit den Evaluationsergebnissen

Ob die externe Schulevaluation bezüglich der Optimierung und Weiterentwicklung der Schule wirksam wird, ist entscheidend davon abhängig, wie sich die Schule mit den Ergebnissen der Schulevaluation auseinandersetzt. Auf Grund der Erfahrungen von erfolgreichen Schulentwicklungsprozessen lassen sich für diesen wichtigen Prozess folgende Handlungsgrundsätze formulieren:

1. Die Problemdiagnose nachvollziehen

Der entscheidende Teil des Evaluationsberichts ist die differenzierte, datengestützte Diagnose zum Ist-Zustand – mehr noch als die am Schluss des Berichts formulierten Handlungsempfehlungen. Letztere sind zu verstehen als Wegweiser, die der Schule helfen sollen, von einer problemdiagnostischen zu einer konstruktiven und zukunftsgerichteten Betrachtung zu finden. Eine nachhaltige Schulentwicklung wird nur möglich sein, wenn sich die Schule zunächst um ein vertieftes Verständnis der aufgezeigten Probleme bemüht – beispielsweise, indem sie eigene Erfahrungen aus dem Schulalltag mit den Diagnoseergebnissen in Verbindung bringt und die Frage nach möglichen Ursachen und Hintergründen zu beantworten sucht. Schulentwicklungsmaßnahmen dürften nur erfolgreich sein, wenn sie auf einer schulintern erhärteten und für die Betroffenen einsichtigen Problemdiagnose basieren.

2. Eine partizipative Erarbeitung von Entwicklungsmaßnahmen vorsehen

Einer der wichtigsten Grundsätze der Schulentwicklung lautet: Die Betroffenen müssen zu Beteiligten gemacht werden. Die von Entwicklungsprozessen betroffenen Lehrpersonen sollten bereits in die Konzipierung des Entwicklungsprozesses einbezogen werden. Dies gilt sowohl für den Nachvollzug der Problemdiagnose wie auch für die Erarbeitung von Entwicklungsmaßnahmen. Ein partizipatives Vorgehen, das den Ansprüchen an ein effizientes und produktives Arbeiten genügen will, stellt hohe Anforderungen an die Prozessmoderation. Falls dieses Moderations-Knowhow an der Schule nicht verfügbar ist, sollte eine externe Person mit entsprechenden Kompetenzen beigezogen werden.

3. Institutionelle und personenbezogene Problemursachen und Entwicklungsmaßnahmen in die Erwägungen einbeziehen

In sehr vielen Fällen haben Probleme, die sich an Schulen bemerkbar machen, institutionelle und personenbezogene Ursachen. Es empfiehlt sich daher, bei der Analyse von Problemen und bei der Erarbeitung von Entwicklungsmaßnahmen ein zweiseitiges Suchmodell zu verwenden, das sowohl die institutionelle wie auch die persönliche Ebene berücksichtigt. Konkret bedeutet dies, dass neben institutionsbezogenen Entwicklungsmaßnahmen, die in der Regel der direkten Steuerung durch die Schulleitung unterliegen, auch Qualifizierungsmaßnahmen vorzusehen sind, die auf der individuellen Ebene der betroffenen Personen greifen.

4. Entwicklungsmassnahmen bündeln, zeitlich priorisieren und staffeln

Die Schulevaluation zeigt in der Regel verschiedene Ansatzpunkte und Impulse zur Weiterentwicklung der Schule auf. Der Mut zur klaren Prioritätensetzung und zur langfristigen Planung (mit einer zeitlichen Staffelung der Massnahmen) ist eine wichtige Voraussetzung zur nachhaltigen Wirksamkeit des eingeleiteten Entwicklungsprozesses. Wichtig ist zudem, dass die Entwicklungsmassnahmen zu plausiblen und gut kommunizierbaren Entwicklungsschwerpunkten gebündelt werden. Die Verzettlung in eine Vielzahl von Einzelaktivitäten ist für eine nachhaltig wirksame Schulentwicklung hinderlich.

5. Realisierbare und überprüfbare Ziele festlegen

Die Formulierung von klar definierten Entwicklungszielen hat sich für die wirksame Gestaltung von Entwicklungsprozessen als unerlässlich erwiesen. Dabei ist der Grundsatz der positiven Zielformulierung zu beachten: Das Problem, das es zu beseitigen gilt, soll als positiver Zustand beschrieben werden. Positive Zielsetzungen haben eine höhere Anziehungskraft als sogenannte «Vermeidungsziele». Sie setzen mehr schöpferische Kräfte frei und sind motivierender. Die Überprüfung der Zielerreichung sollte von Beginn weg mitgedacht werden. Bereits zu Beginn des Entwicklungsprozesses wird festgehalten, zu welchem Zeitpunkt und mit welchen Instrumenten die Zielerreichung überprüft werden kann.

6. Die Komplexität der Entwicklungsmassnahmen adäquat erfassen

Entwicklungsmassnahmen sind bezüglich der Realisierungskomplexität recht unterschiedlich: Sie reichen von einschrittigen Massnahmen über mehrschrittige Vorhaben, die sich aus mehreren Umsetzungsschritten zusammensetzen und in die oft mehrere Personen/Gruppen involviert sind. Schliesslich gibt es auch die komplexen, mehrphasigen Projekte, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Das Erfassen der notwendigen Arbeitsschritte hat sich als wichtig für die Umsetzungsplanung erwiesen. Wird dieser analytische Planungsschritt übersprungen, führt dies zu unrealistischen Umsetzungsplänen, die dann oft auf der «Papierebene» stecken bleiben.

7. Die Entwicklungsaktivitäten möglichst konkret und verbindlich planen

Entwicklungsvorhaben werden oft mit guten Absichtserklärungen beschlossen, aber schon kurz danach unter dem Druck des Alltagsgeschäfts «vergessen». Nur wenn Projektpläne erarbeitet und soweit konkretisiert werden, dass Aufgaben und Zuständigkeiten verteilt sowie realistische Zeitpläne festgelegt werden können, besteht die Chance, dass den Absichtserklärungen auch Taten folgen.

3.

Gestaltungsvarianten für die partizipative Auseinandersetzung mit Evaluationsergebnissen

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, um den Auseinandersetzungsprozess mit Evaluationsergebnissen so zu gestalten, dass er den genannten Grundsätzen zu entsprechen vermag. Im Folgenden werden vier Varianten beschrieben, die zeigen, wie dieser Prozess umgesetzt werden kann – jeweils ausgerichtet auf unterschiedliche Ausgangspunkte und Zielsetzungen. Die einzelnen Variantenbeschreibungen sind als methodische Anregungen gedacht, die der jeweiligen Situation vor Ort anzupassen sind. Es geht also nicht darum, die beschriebenen Schritte und Schrittfolgen möglichst unverändert umzusetzen. Vielmehr können die Prozessbeschreibungen Ausgangspunkt sein für die Kreation von anderen Abläufen, die der konkreten Situation vielleicht besser angepasst sind. Auch Kombinationen der verschiedenen Varianten sind denkbar.

Die partizipative Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der externen Schulevaluation ist grundsätzlich auf die folgenden beiden Ziele ausgerichtet:

- **Verstehender Nachvollzug der datengestützten Problemdiagnose**
Durch die aktive Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen soll bei den Betroffenen ein verstehender Nachvollzug der datengestützten Problemdiagnose ermöglicht werden: Das eigene erfahrungsbezogene Wissen über die Schule wird mit den datengestützten Erkenntnissen zur Schulqualität in Verbindung gebracht.
- **Entwicklungsmassnahmen als sinnhafte Problemlösungshilfen**
Entwicklungsmassnahmen müssen von den beteiligten Personen als Problemlösungshilfen wahrgenommen werden: als Entwicklungsschritte, die einen Beitrag zur Steigerung der Funktionsfähigkeit und der Qualität der Schule leisten.

Die vier Varianten im Überblick

Die vier Varianten lassen sich zusammenfassend wie folgt charakterisieren:

- **Variante A – Offene Auseinandersetzung mit den (qualitativen) Evaluationsergebnissen**
Der Evaluationsbericht und die darin beschriebene Aussensicht werden zum Anlass genommen, um die eigene Wahrnehmung der Schule (d. h. die Innensicht) zu überprüfen. Handlungsoptionen zur Verbesserung der Schulqualität werden hier vorrangig vom Kollegium selber entwickelt und bei Bedarf mit den Vorschlägen des Evaluationsteams verglichen.
- **Variante B – Empfehlungszentrierte Auseinandersetzung**
Die Empfehlungen, die vom Evaluationsteams im Evaluationsbericht beschrieben werden, bilden hier den Ausgangspunkt des Verarbeitungsprozesses. Auf Grund der Empfehlungen werden konkrete Entwicklungsvorschläge erarbeitet, die dem diagnostizierten Entwicklungsbedarf entsprechen.
- **Variante C – Auseinandersetzung mit den Defizitdiagnosen und dem aufgezeigten Entwicklungsbedarf**
Schulen, bei denen ein gravierendes Defizit (Störung im Bereich der Grundfunktionen) diagnostiziert wurde, sind aufgefordert, zunächst dieses Defizit möglichst rasch und wirksam zu beheben. Bei der hier beschriebenen Variante geht es darum, für die aufgezeigten Probleme und Schwachstellen gute Lösungen zu finden.
- **Variante D – Vertiefte Analyse und Interpretation der quantitativen Evaluationsdaten**
Im Rahmen der externen Schulevaluation entstehen verschiedene quantitative Datensätze, die den Schulen zur weiteren Nutzung zur Verfügung gestellt werden. Hier wird aufgezeigt, wie dieses Datenmaterial genutzt werden kann, um zusätzliche Erkenntnisse und Impulse für die Reflexion der Schule bzw. der eigenen Praxis zu gewinnen.

Zur Moderation des Verarbeitungsprozesses

In allen Varianten kommt der Prozessmoderation eine wichtige Rolle zu. Es braucht eine Person, der es gelingt, alle Beteiligten aktiv in den Auseinandersetzungsprozess einzubeziehen und die dafür sorgt, dass bestehende Probleme offen und unzensuriert angesprochen werden. Die moderierende Person hat darauf zu achten, dass keine unfruchtbaren Schuldzuweisungs- und Rechtfertigungsdialoge geführt werden, sondern die Ausleuchtung des Möglichkeitsspektrums klar im Vordergrund steht. Also nicht die Frage: «Wo liegt die Ursache, dass bei uns das Problem xy auftritt», sondern: «Wo liegen mögliche Ursachen/Gründe dafür, dass ...». Und falls doch eine klare Ursachenhypothese im Raum steht, sollte mindestens eine Erklärungsebene hinzugenommen werden, indem weiter gefragt wird: «Wo liegen die möglichen Gründe dafür, dass die gefundene Ursache wirksam werden kann?» Insbesondere wenn die Evaluation eine rote Ampel ergeben hat, ist eine Prozessmoderation anspruchsvoll und Erfahrungen im Umgang mit Konflikten werden zu einer Voraussetzung für das Gelingen.

Wer soll den Prozess moderieren?

Für die Moderation des Verarbeitungsprozesses stellt sich die Frage, ob die Schulleitung diesen Prozess moderiert. Die Schulleitung fühlt sich in der Regel für die diagnostizierte Situation an der Schule in besonderem Masse verantwortlich. Entsprechend gross ist die Versuchung, rechtfertigende, verteidigende oder gar zensurierende Interventionen vorzunehmen. Eine externe Moderationsperson kann den Prozess unbefangener moderieren. Es gelingt ihr vermutlich besser, in kritischen Situationen auf die Meta-Ebene zu wechseln und so allen Beteiligten bewusst zu machen, wenn die Kommunikation in eine Sackgasse zu geraten droht. In diesem Sinne ist zu überprüfen, ob eine externe (mit der Schule bereits vertraute) Beratungsperson oder die zuständige Inspektors- bzw. Schulaufsichtsperson mit der Prozessmoderation beauftragt wird. So oder so ist es unerlässlich, dass die Schulleitung bei der Erstellung des konkreten Ablaufplanes für den Verarbeitungsprozess mitwirkt und die eigenen Anliegen, auch ihre Befürchtungen bzgl. eines unheilvollen Verlaufs, einbringen kann.

Wie wird die zuständige Behörde²⁾ in den Prozess eingebunden?

Ist es sinnvoll oder gar notwendig, die Mitglieder der zuständigen Behörde in den Prozess der partizipativen Auseinandersetzung einzubeziehen? Die Antwort auf diese Frage ist ambivalent.

- Zum einen ist der Prozess, um den es hier geht, in einem strategisch bedeutsamen Bereich angesiedelt: Es geht um die Verbesserung der Schulqualität und um die Erarbeitung von Schulentwicklungsmassnahmen, deren Bewilligung grösstenteils in der Zuständigkeit der Schulpflege/kommunalen Behörde liegt. Deren Teilnahme an der partizipativen Interpretation der Evaluationsergebnisse ist damit naheliegend. Zudem ist die Perspektive der Behörde hilfreich, um einseitigen Interpretationen der Evaluationsergebnisse vorzubeugen.
- Zum andern hat die zuständige Behörde eine vorgesetzte Funktion: Ihre Anwesenheit kann sich auf die offene Kommunikation über die Schwierigkeiten und Unzulänglichkeiten des Schulalltags blockierend auswirken. Um dieses Problem zu entschärfen, könnten sich die Behördenmitglieder aus den detaillierten Auseinandersetzungen in den Arbeitsgruppen heraushalten und die Auseinandersetzung in einer speziellen «Behördengruppe» führen. Dies brächte dann allerdings die Frage mit sich, ob die Arbeitsergebnisse der Behördengruppe gleichberechtigt wie die Arbeitsergebnisse der übrigen Arbeitsgruppen zu behandeln sind, was angesichts der hierarchischen Positionierung zu verneinen ist. Eine Sonderstellung der Behördenbeiträge würde indessen von vielen Lehrpersonen nicht verstanden, weil diese sich selber als die «Professionals» ihres Praxisfeldes sehen.

Fazit: Die Beteiligung der zuständigen Behörde am Prozess der partizipativen Interpretation der Evaluationsergebnisse muss gut überlegt und abgesprochen werden. Es gibt heikle Punkte, die bewusst in den Entscheidungsprozess einbezogen werden müssen. Denkbar ist, dass die zuständigen Behördenmitglieder erst bei der Diskussion und Gewichtung der Entwicklungsvorschläge, die im Rahmen der partizipativen Interpretation vom Kollegium erarbeitet werden, in den Prozess einbezogen wird.

²⁾ mit zuständiger Behörde ist im Kanton Aargau die Schulpflege gemeint, im Kanton Solothurn die kommunale Aufsichtsbehörde.

5.

Prozessabläufe und Umsetzungshilfen zu den vier Gestaltungsvarianten

Variante A

**Offene Auseinandersetzung
mit den Evaluationsergebnissen**

Variante B

Empfehlungszentrierte Auseinandersetzung

Variante C

**Auseinandersetzung mit den Defizitdiagnosen
und dem aufgezeigten Entwicklungsbedarf**

Variante D

**Vertiefte Analyse und Interpretation
der quantitativen Evaluationsdaten**

Variante A Offene Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen

Bei dieser Variante zur Verarbeitung der Evaluationsergebnisse steht der aktive Nachvollzug der Qualitätsdiagnose im Vordergrund. Der Evaluationsbericht und die darin beschriebene Aussensicht werden zum Anlass genommen, um die eigene Wahrnehmung der Schule (d. h. die Innensicht) zu überprüfen. Handlungsoptionen zur Verbesserung der Schulqualität werden hier vorrangig vom Kollegium selber entwickelt und bei Bedarf mit den Vorschlägen des Evaluationsteams verglichen.



Überblick über die vorgesehenen Bearbeitungsschritte:

1. Rückblick auf die Evaluationsergebnisse
(gemeinsam im Kollegium)



2. Bezugnahme auf den Evaluationsbericht: Ergänzungen und Korrekturen zu den erinnerten Evaluationsergebnissen



3. Vergleich mit den Ergebnissen von Selbstevaluationen und Selbsteinschätzungen



4. Gewichtung der positiven und kritischen Evaluationsergebnisse



5. Vertiefte Bearbeitung von ausgewählten positiven und kritischen Evaluationsergebnissen in Gruppen



6. Entwicklungsvorschläge zuhanden der Schulleitung

Schritt 1:

Rückblick auf die Evaluationsergebnisse (gemeinsam im Kollegium)

Das Kollegium (evtl. unterteilt in Gruppen) wird dazu aufgefordert, das zu vergegenwärtigen, was auf Grund der Präsentation der Evaluationsergebnisse und der daran anschließenden formellen und informellen Gespräche bei den einzelnen Lehrpersonen noch präsent ist.

Mögliche Leitfragen

Was ist aus dem Evaluationsbericht bei den einzelnen Lehrpersonen hängen geblieben?

- Welches sind die Stärken unserer Schule, die im Evaluationsbericht genannt werden? («Das machen wir an unserer Schule gut.»)
- Welches ist der Entwicklungsbedarf, der durch die Evaluation aufgezeigt wurde? («Das läuft noch nicht so, wie es sein sollte.»)

Austausch in Gruppen; auf Karten werden die erinnerten Aussagen des Evaluationsberichts zu den Stärken und zum Entwicklungsbedarf festgehalten (zwei Farben für positive & kritische Aussagen). Die Karten werden im Plenum zusammentragen und nach thematischen Gruppen geordnet.

Schritt 2:

Bezugnahme auf den Evaluationsbericht: Ergänzungen und Korrekturen zu den erinnerten Evaluationsergebnissen

Zwei Personen, die im Vorfeld der Veranstaltung von der Schulleitung mit einer sorgfältigen Lektüre des Berichts betraut wurden, erhalten den Auftrag, die zusammengetragenen Stärken und Schwächen zu ergänzen. Diese beiden Personen sollten sorgfältig ausgewählt werden, insbesondere auf Grund ihrer Fähigkeit und des von Seiten der Schulleitung und des Kollegiums zugeschriebenen Vertrauens, den Evaluationsbericht unverzerrt lesen und wiedergeben zu können.

Leitfragen

- Welche Aussagen zu den Stärken und zu den kritischen Punkten unserer Schule werden im Bericht – zusätzlich zu den durch das Kollegium bereits benannten Eigenheiten – gemacht?
- Wo wurden von den Kolleginnen und Kollegen Aussagen oder Wertungen hinzugefügt, die so im Bericht nicht enthalten sind?

Zusätzliche Aussagekarten werden zur Aussagensammlung hinzugefügt. Aussagen, die den Berichtsaussagen nicht entsprechen, werden gekennzeichnet und präzisiert bzw. korrigiert.

Schritt 3:

Vergleich mit den Ergebnissen von Selbstevaluationen und Selbsteinschätzungen (sofern vorhanden)

Im Vorfeld der Evaluation werden in der Regel Selbstbeurteilungen zur Schule als Ganzes (z. B. Stärke-Schwäche-Analyse) und zum selber gewählten Evaluationsfokus (z. B. Selbstdeklaration entlang des vierstufigen Bewertungsrasters) vorgenommen. Vermutlich liegen auch weitere Ergebnisse aus schulinternen Evaluationen vor. Mit Blick auf die Ergebnisse der externen Schulevaluation werden diese Selbstevaluationsergebnisse und die bisherigen Selbsteinschätzungen vergegenwärtigt – beispielsweise im Sinne der folgenden Leitfrage:

Leitfragen

- Wieweit stimmen die Stärken und Schwächen-Wahrnehmungen der externen Schulevaluation mit unseren internen Selbsteinschätzungen und Evaluationsresultaten überein?
- Wo gibt's Übereinstimmungen, wo gibt's Abweichungen, was ist neu für uns?

Die Fragen können ans Plenum gerichtet sein oder von einer QM-Steuergruppe beantwortet werden. Auf Flipchart werden die Nennungen zu den drei Kategorien festgehalten (Übereinstimmung, Abweichung, neu).

Schritt 4:

Gewichtung der positiven und kritischen Evaluationsergebnisse

Das Kollegium wird aufgefordert, die in den Schritten 1 und 2 zusammengetragenen positiven und kritischen Aussagen zu gewichten. Jede Lehrperson erhält beispielsweise 5 rote und 5 schwarze Markierpunkte, um die 5 wichtigsten Positiv-Aussagen und die 5 wichtigsten Negativ-Aussagen mit einem roten bzw. einem schwarzen Punkt zu versehen.

Leitfragen

Welche positiven Aussagen und welche kritischen Aussagen sind für unsere Schule bedeutsam und sollten daher vertieft analysiert und bearbeitet werden?

- Welche positiven Aussagen (Stärken) sind essentiell für unsere Schule und sollten unbedingt gewahrt, evtl. unterstrichen und gegenüber Schüler/-innen/Eltern/Behörden/Öffentlichkeit deutlich kommuniziert werden?
- Welche kritischen Aussagen (Schwächen) schätzen wir als bedeutsam ein:
 - für die Wahrnehmung der Schule allgemein?
 - für das Schulerleben und das Lernen der Kinder und Jugendlichen?
 - für die Arbeitszufriedenheit und Arbeitswirksamkeit der Lehrpersonen?

Schritt 5:

Vertiefte Bearbeitung von ausgewählten positiven und kritischen Evaluationsergebnissen in Gruppen

Das Plenum wird in Gruppen von mindestens drei und maximal sechs Personen aufgeteilt. Jede Gruppe bearbeitet je eine der ausgewählten (d. h. hoch gepunkteten) positiven und kritischen Aussagen.

Zu diesem Zweck übernimmt die Gruppe eine vorgegebene Bearbeitungsstruktur (siehe unten); sie hält zu jedem der vier Aspekte die Gedanken stichwortartig fest (z. B. in Form einer Vier-Felder-Matrix auf Flipchart oder auf Pinwand).

Aspekte für die Analyse von positiven Aussagen (Stärken)

- eigene Wahrnehmungen und Erfahrungen
- Gründe und Hintergründe (Weshalb gelingt das bei uns gut?)
- positive Auswirkungen und Nutzen (Gibt es auch Risiken?)
- Ansatzpunkte zur Festigung und Sicherung

Aspekte für die Analyse von kritischen Aussagen (Schwächen)

- eigene Wahrnehmungen und Erfahrungen
- Gründe und Hintergründe (Weshalb gelingt das bei uns nicht gut?)
- negative Auswirkungen (Gibt es auch Chancen?)
- Ansatzpunkte zur Optimierung

Nach der Gruppenarbeitsphase präsentieren die Gruppen ihre Arbeitsergebnisse. Das Plenum erhält Gelegenheit für Fragen und Ergänzungen der einzelnen Szenariofelder.

Schritt 6:

Entwicklungsvorschläge zuhanden der Schulleitung

Nach dem Vorstellen der Gruppenergebnisse werden aus den präsentierten Ergebnissen diejenigen «Ansatzpunkte zur Festigung und Optimierung» benannt und festgehalten, die aus Sicht des Kollegiums für die weitere Bearbeitung «mitgenommen», d. h. weiterhin berücksichtigt werden sollen.

Leitfrage

- Welche Ansatzpunkte zur Festigung und Optimierung sollten aus Sicht des Kollegiums weiter verfolgt werden?

Der so entstandene Katalog von Massnahmenvorschlägen wird mit einer vierstufigen Einschätzskala versehen (1 = nicht dringend, 2 = wenig dringend, 3 = ziemlich dringend; 4 = sehr dringend).

Die Lehrpersonen entscheiden individuell, in Partnerarbeit oder in Kleingruppen, wie sie die einzelnen Massnahmen einschätzen, setzen dann die Punkte auf Flipchart. Das Ergebnis wird im Plenum kurz besprochen.

Allgemeine Hinweise zur Umsetzung

1. Die Empfehlungen des Evaluationsteams treten bei dieser Variante im Unterschied zur nachfolgenden Variante 2 klar in den Hintergrund; im Zentrum steht der aktive Nachvollzug der Qualitätsdiagnose. Handlungsoptionen zur Verbesserung der Schulqualität werden hier vom Kollegium selber entwickelt und gegebenenfalls mit den Vorschlägen des Evaluationsteams verglichen. Damit wird dem Grundsatz 3 (eine partizipative Massnahmenentwicklung erleichtert den Umsetzungsprozess) ein hohes Gewicht beigemessen. Es ist vorgesehen, dass die eigentliche Umsetzungsplanung durch die Schulleitung oder durch eine Steuergruppe im Anschluss an den gemeinsamen Auseinandersetzungsprozess geleistet wird.³⁾

2. Im Rahmen der offiziellen Präsentation durch das Evaluationsteam hat in der Regel bereits eine erste Auseinandersetzung des Kollegiums mit den Evaluationsergebnissen stattgefunden. Die hier vorgeschlagene Möglichkeit zur Gestaltung der schulinternen Verarbeitungsprozesse setzt an diesem Punkt an: Bei den Teilnehmenden sind – bruchstückhaft und subjektiv gefiltert, teilweise durch informelle Gespräche beeinflusst – bestimmte Evaluationsergebnisse hängen geblieben. Der Austausch dieser «Bruchstücke» (in Form von positiven und kritischen Aussagen zur Schule) und das Zurückbinden der selektiven Wahrnehmung an die tatsächlich vorliegenden Evaluationsergebnisse bilden in dieser Variante den Ausgangspunkt für die weitere Arbeit. Es geht in diesem Sinne um eine «Objektivierung» der subjektiven Eindrücke.

3. Es ist besonders darauf zu achten, dass sowohl die positiven wie auch die kritischen Aussagen, die im Evaluationsbericht gemacht werden, adäquat aufgenommen werden. Unsere Erfahrungen zeigen, dass in der Regel den im Evaluationsbericht erwähnten negativen Punkten ein hohes Gewicht beigemessen wird und dass positive Aspekte, die durch die Evaluation aufgezeigt werden, «grosszügig» in den Hintergrund geschoben werden. Im Verlauf des Prozesses werden die positiven und die kritischen Punkte so gewichtet, wie dies aus Sicht der Schule stimmig ist. Diese Gewichtung kann durchaus von der Evaluatoreninnen- und Evaluatoren-sicht abweichen. Bei der weiteren Bearbeitung werden schliesslich die schulintern hoch gewichteten Punkte vertieft analysiert und mit konkreten Entwicklungsvorschlägen versehen.

³⁾In der Regel sind die Planungs- und Umsetzungsverantwortung und das Controlling auf der Führungsebene angesiedelt.

Variante B Empfehlungszentrierte Auseinandersetzung

In einer zweiten Variante stehen die Empfehlungen, die von Seiten des Evaluationsteams im Evaluationsbericht beschrieben werden, im Zentrum des Auseinandersetzungsprozesses. Die vorgeschlagenen Empfehlungen werden auf dem Hintergrund der Problemlagen, wie sie vom Evaluationsteam diagnostiziert wurden, ausgeleuchtet und bewertet. Daraus werden dann konkrete Entwicklungsvorschläge erarbeitet, die dazu beitragen können, die diagnostizierten Probleme wirksam anzugehen und die aufgezeigten Entwicklungsmöglichkeiten zu verwirklichen.



Überblick über die vorgesehenen Bearbeitungsschritte:

1. Herausarbeiten des Ziel- und Problembezuges der empfohlenen Entwicklungsmassnahmen



2. Bewertung und Gewichtung der empfohlenen Entwicklungsmassnahmen



3. Analyse von ausgewählten Entwicklungsmassnahmen



4. Diskussion der erarbeiteten Analyse-Ergebnisse

Schritt 1:

Herausarbeiten des Ziel- und Problembezuges der empfohlenen Entwicklungsmassnahmen

Die im Evaluationsbericht vorgeschlagenen Entwicklungsmassnahmen werden auf Karten oder auf Flipchart festgehalten, d. h. in 1 bis 2 Sätzen zusammenfassend beschrieben. (Dieser Arbeitsschritt kann bereits im Rahmen der Tagungsvorbereitung gemacht werden).

Es werden Arbeitsgruppen gebildet, um die vorgeschlagenen Entwicklungsmassnahmen einer genaueren Analyse zu unterziehen. Die Gruppen bearbeiten die Entwicklungsmassnahmen unter den folgenden Gesichtspunkten:

- **Problembezug (weg von ...):** Welches sind die Probleme/Schwierigkeiten/Defizite, die mit der Entwicklungsempfehlung beseitigt bzw. gelöst werden sollen? Wieweit ist die Problemsichtung des Evaluationssteams nachvollziehbar? Wo gibt es in der Arbeitsgruppe abweichende Auffassungen dazu?
- **Zielbezug (hin zu ...):** Welches sind die Ziele, die mit der Entwicklungsempfehlung erreicht werden sollen? (Positive Umschreibung des beabsichtigten Zustandes). Wie wird der angestrebte Zielzustand aus schulinterner Sicht beurteilt? (Falls möglich: Lokalisierung der Zielsetzung im Leitbild der Schule bzw. in der bisherigen Schulentwicklungsstrategie)

Für diesen Arbeitsschritt kann etwa die folgende Darstellungsform gewählt werden:

Vorgeschlagene Entwicklungsmassnahmen	→ Problembezug (weg von ...)	→ Zielbezug (hin zu ...)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Institutionelle Regelung zum Schülerfeedback ■ Schulung der Lehrpersonen zur Feedbackpraxis 	Feedback von Schülerinnen und Schülern werden nur vereinzelt und sporadisch eingeholt.	Schülerrückmeldungen sind konsequent in den Unterrichtsalltag integriert.

Schritt 2:

Bewertung und Gewichtung der empfohlenen Entwicklungsmassnahmen

Die Ergebnisse der Gruppenarbeit werden im Plenum vorgestellt.

Die vorgeschlagenen Entwicklungsmassnahmen werden mit zwei dreistufigen Skalen versehen: eine Skala zum Kriterium «Dringlichkeit», die andere Skala zum Kriterium «Wünschbarkeit».

Die Teilnehmenden machen zu jeder vorgeschlagenen Entwicklungsmassnahme eine persönliche Einschätzung entlang dieser beiden Kriterien. Auf Grund der Punktzahl, die durch diese Einschätzung entsteht, werden die Entwicklungsmassnahmen in eine Rangreihe gebracht.

Beispiel:

Entwicklungsmassnahme	Wichtigkeit			Dringlichkeit		
	1	2	3	1	2	3
Schulinterne Absprachen über Fördermassnahmen bei ungenügenden Leistungen in den Hauptfächern.						

Wichtigkeit (inhaltliche Priorisierung)
Wie wichtig ist der Zielzustand für unsere Schule?
1 = unwichtig 2 = wichtig 3 = sehr wichtig

Dringlichkeit (zeitliche Priorisierung)
Wie dringend ist die Problemlösung?
1 = nicht dringend 2 = dringend 3 = sehr dringend

Schritt 3:

Analyse von ausgewählten Entwicklungsmassnahmen

In einem weiteren Schritt geht es darum, die Entwicklungsmassnahmen, die als dringlich und/oder als wichtig eingestuft wurden, zu konkretisieren. Hier gilt es nun zu überlegen, aus welchen konkreten Handlungsschritten sich die Entwicklungsmassnahme zusammensetzt, um so erste Hinweise bezüglich des Umsetzungsaufwands zu erhalten.

Dieser Arbeitsschritt wird arbeitsteilig in Gruppen ausgeführt. Als hilfreich hat sich die Arbeit mit der untenstehenden Tabelle erwiesen. Die Ergebnisse werden auf Flipchart festgehalten.

Entwicklungsmassnahme: ...
Absicht (Was soll mit der Entwicklungsmassnahme erreicht werden?)
Indikatoren (woran erkennt man eine erfolgreichen Umsetzung)
Was ist konkret zu tun? (Zielführende Entwicklungsschritte)
Mögliche Schwierigkeiten/Hindernisse
Welches sind unterstützende Vorkehrungen, damit die Entwicklungsmassnahme gelingt?

Schritt 4:

Diskussion der erarbeiteten Analyse-Ergebnisse

Die von einzelnen Gruppen erarbeitete Umsetzungsanalyse wird im Plenum vorgestellt und diskutiert. Ergänzungen, Korrekturvorschläge und Einwände werden festgehalten.

Die Umsetzungsanalysen bilden für die Schulleitung die Grundlage für die weitere Planung. Auf Grund der differenzierten Bedeutungs- und Aufwandklärungen wird in einem nächsten Arbeitsschritt von der Schulleitung (evtl. unter Einbezug einer zuständigen Arbeitsgruppe) ein möglichst konsistenter Schulentwicklungsplan erarbeitet. Dieser Plan wird dem Kollegium vorgestellt und der Schulpflege/kommunalen Aufsichtsbehörde zur Genehmigung unterbreitet.

Allgemeine Hinweise zur Umsetzung

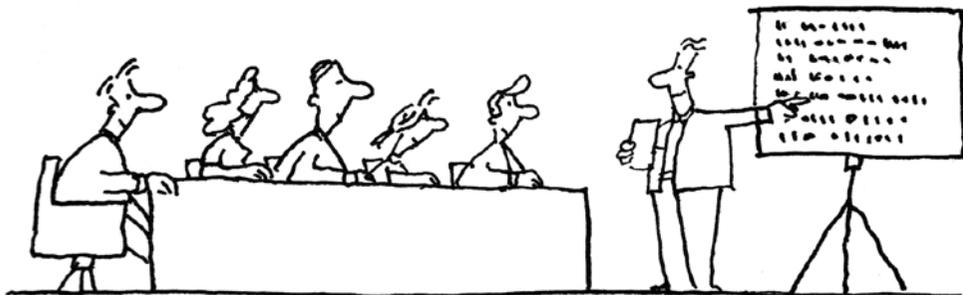
1. Wichtig für das Verständnis dieser Variante ist die Unterscheidung zwischen «Empfehlung» und «konkreter Entwicklungsmassnahme». Im Empfehlungskapitel des Evaluationsberichts werden die diagnostizierten Schwachstellen zusammenfassend benannt und dazu Verbesserungsmöglichkeiten vorgeschlagen, die als Orientierungspunkte für die schulinterne Entwicklungsplanung zu verstehen sind. Aufgabe der Schule ist es nun, auf Grund dieser – doch eher allgemein gehaltenen – Angaben selber die konkreten Entwicklungsmassnahmen und -schritte zu erarbeiten, die aus Sicht der betreffenden Schule dazu beitragen können, die diagnostizierten Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten wirksam anzugehen.

2. Trotz der klaren Ausrichtung des Auseinandersetzungprozesses auf die Empfehlungs- und Massnahmenebene darf der Bezug zu den diagnostizierten Problemlagen nicht verloren gehen. Empfehlungen sind Lösungsvorschläge, sie können nur adäquat umgesetzt werden, wenn die dahinter liegende Problemdiagnose nachvollzogen und verstanden wird (vgl. Handlungsgrundsatz 1). Damit soll ein «Abarbeiten» einer Empfehlungs- oder Massnahmenliste ohne sinnvolle Vergegenwärtigung der Evaluationsergebnisse, die zu den Empfehlungen geführt haben, vermieden werden.

3. Wichtig ist eine handlungsorientierte Konkretisierung der Entwicklungsvorschläge. Entwicklungsmassnahmen dürfen nicht als «Katalog der guten Vorsätze» verstanden werden, sondern sie müssen heruntergebrochen werden auf die Ebene des planbaren und überprüfbar Handelns – mit klarer Benennung von Verantwortlichkeiten und terminierbaren Umsetzungsschritten (vgl. Grundsatz 6). Erst auf diesem Hintergrund ist es für die Schulleitung möglich, einen in sich stimmigen und konsistenten Schulentwicklungsplan zu erarbeiten.

Variante C Auseinandersetzung mit den Defizitdiagnosen und dem aufgezeigten Entwicklungsbedarf

Schulen, bei denen eine Störung im Bereich der Grundfunktionen diagnostiziert wurde, sind aufgefordert, dieses Defizit möglichst rasch und wirksam zu beheben. Hier ist eine Ergebnisverarbeitung angezeigt, welche die Aufmerksamkeit auf den Defizitbereich richtet – im Sinn einer lösungsorientierten Problembearbeitung: Es geht darum, für die aufgezeigten Probleme und Schwachstellen möglichst rasch gute Lösungen zu finden. Diese Variante ist vor allem für Schulen angezeigt, bei denen im Evaluationsbericht eine rote Ampel gesetzt wurde.⁴⁾



Überblick über die vorgesehenen Bearbeitungsschritte:

1. Rückblick auf die Evaluationsergebnisse durch die Schulleitung



2. Abgleich der Problemdiagnose (rote Ampel) mit eigenen Erfahrungen



3. Entwurf der Soll-Situation (Zielzustand)



**4. Präzisierung der Entwicklungsrichtung:
Vom Negativ-Befund zur positiven Zielvorstellung**



5. Entwicklungsvorschläge zur Zielerreichung



6. Ausblick: Wie wird die weitere Bearbeitung angegangen?

⁴⁾ In den Kantonen Aargau und Solothurn wird bei gravierenden Defiziten im Sinne einer Funktionsstörung eine rote Ampel vergeben. Mit diesem Signal tritt automatisch ein spezielles Prozedere in Kraft, zu dem u. a. die Einbindung des Inspektorats/der Schulaufsicht in die Massnahmengenehmigung und -kontrolle gehört.

Schritt 1:

Rückblick auf die Evaluationsergebnisse durch die Schulleitung

Kurze Präsentation der Evaluationsergebnisse durch die Schulleitung entlang der folgenden Leitfragen:

Leitfragen

- Welches sind die wichtigsten Befunde der Schulevaluation? (Wichtig: Auch die Stärken aufzeigen, die vom Evaluationsteam benannt wurden)
- Welches sind die wichtigsten Gründe, die zur Defizitfeststellung («rote Ampel») geführt haben?

Die Schulleitung hält die wichtigsten Evaluationsbefunde auf Karten fest und stellt diese vor. Auf einer separaten Pinnwand werden die Hinweise festgehalten, die als Begründungen für die rote/gelbe Ampelsetzung im Evaluationsbericht erwähnt sind.⁹⁾

Hinweis: Falls die Schulleitung die Evaluationsbefunde und die Ampelsetzung durch das Evaluationsteam nicht oder nur halbherzig nachvollziehen kann, sollte sie sich in diesem ersten Schritt des Kommentars enthalten. Die eigene Perspektive ist erst im Anschluss an die Schritte 2 oder 3 offenzulegen, um den partizipativen Prozess der Dateninterpretation nicht zu sehr zu beeinflussen. Evtl. kann ein anderes Mitglied der Schulführung die Präsentation der Evaluationsergebnisse übernehmen.

Variante: Die einschlägigen Seiten des Evaluationsberichts zur Ampelbeurteilung werden kopiert und im Kollegium verteilt. Nach einer Lese-phase werden die Befunde, die zur roten Ampel geführt haben, gemeinsam mit dem Kollegium zusammengetragen.

Schritt 2:

Abgleich der Problemdiagnose (rote Ampel) mit eigenen Erfahrungen

Das Kollegium wird in Gruppen von 3 bis 5 Personen aufgeteilt. Die Gruppen erhalten den folgenden Diskussionsauftrag:

Leitfragen

- Welche Befunde zur Ampelsetzung können auf Grund der eigenen Erfahrungen nachvollzogen werden? Welche Erfahrungen aus dem eigenen Praxisfeld entsprechen den aufgezeigten Defiziten? (→ Übereinstimmende Erfahrungen/Wahrnehmungen festhalten)
- Gibt es Befunde, die überraschen, die nicht den eigenen Wahrnehmungen und Erfahrungen entsprechen? (→ Widersprechende Erfahrungen/Wahrnehmungen festhalten)
- Wo könnten mögliche Gründe dafür liegen, dass im Ampelbereich X wahrgenommene Defizite vorliegen? (→ Mögliche Ursachen auf Karten festhalten)

Die Diskussionsergebnisse werden kurz ins Plenum zurückgespiegelt. Achtung: Schuldzuweisungen sind konsequent zu vermeiden. Es geht immer darum, mögliche Ursachen für Schwierigkeiten und Defizite festzuhalten. Diese Ursachen sind stets auf mehreren Ebenen zu suchen (z. B. Personen, Institution/Organisation, Schulkultur, Umfeld der Schule).

⁹⁾ Es ist wichtig, an dieser Stelle auch die positiven Aussagen des Evaluationsberichts angemessen zur Sprache zu bringen, gerade weil die folgenden Schritte auf die Problemzonen der Schule fokussiert sind.

Schritt 3:

Entwurf der Soll-Situation (Zielzustand)

Nachdem im vorangegangenen Schritt ein vertieftes Verständnis der Problem diagnose im Vordergrund stand, geht es jetzt darum, in die Zukunft zu blicken und sich den erstrebenswerten Zielzustand zu vergegenwärtigen. Diese zukunftsgerichtete Analyse kann ebenfalls in den Arbeitsgruppen vorgenommen werden, und zwar mit Hilfe der folgenden Leitfragen:

Leitfragen

- Wie könnte die Situation aussehen, wenn wir die Defizite beseitigt haben?
Positive Umschreibung der Situation: Welche positiven Veränderungen würden die Schulleitung und die Lehrpersonen, die Schülerinnen und Schüler, die Eltern wahrnehmen? (Positive Zukunftsindikatoren auf Karten festhalten)
- Wo sehen wir mögliche Gelingensbedingungen für die angestrebten Veränderungen?

Schritt 4:

Präzisierung der Entwicklungsrichtung: Vom Negativ-Befund zur positiven Zielvorstellung

Die Gruppen stellen die Ergebnisse ihrer Analyse im Plenum vor. Aufbauend auf den Gruppenergebnissen und im Sinne einer Ergebnis-sicherung wird im Plenum die folgende tabellarische Darstellung erarbeitet:

Beispiel:

Negativ-Befunde: Weg von ...	Positive Zielvorstellungen: Hin zu ...
Unklare Führungsstrukturen	Die Führungsstrukturen sind für alle Beteiligten klar.
Überlastung der Schulhausleitungen	Die Aufgaben der Gesamtleitung und der Schulhausleitungen sind gut aufeinander abgestimmt.
...	...

Negativ-Befunde: Hier werden einerseits die Feststellungen des Evaluationsteams, andererseits eigene Erfahrungen und die Ursachenhypothesen (Schritt 2) festgehalten.

Positive Zielvorstellungen: Hier werden wichtige Zielindikatoren aus der vorangegangenen Gruppenarbeitsphase (Umschreibung der Soll-Situation, Schritt 3) festgehalten.

Schritt 5:

Entwicklungsvorschläge zur Zielerreichung

Auf dem Hintergrund der Situationsanalyse und der positiven Zielformulierung werden mögliche Entwicklungsmassnahmen aufgelistet, die geeignet erscheinen, um den «Turn Around» herbeizuführen.

Leitfrage

- Was müsste an unserer Schule getan werden, um den angestrebten Zielzustand zu erreichen?

Die Entwicklungsvorschläge aus dem Plenum werden von der Moderationsperson auf Flipchart festgehalten.

Nach der kreativen Ideenfindung folgt ein Abgleich mit den Empfehlungen des Evaluationsteams: Wieweit entsprechen unsere eigenen Lösungsideen den vom Evaluationsteam eingebrachten Entwicklungsvorschlägen? Stimmen die Entwicklungsrichtungen und -schwerpunkte überein? Gibt es Unvereinbarkeiten?

Schritt 6:

Ausblick: Wie wird die weitere Bearbeitung angegangen?

Die Schulleitung gibt bekannt, wie das weitere Prozedere für die Auswahl und Umsetzung der Entwicklungsvorschläge vorgesehen ist. (Bei roten Ampeln gibt es ein vorgegebenes Prozedere mit Einbezug des Inspektorats/der kantonalen Schulaufsicht.)

Fragen, die im Ausblick angesprochen werden sollten:

Leitfrage

- Bis wann erfährt das Kollegium, welche Entwicklungsvorschläge umgesetzt werden?
- Wie werden weitere interessierte Personenkreise über die beschlossenen/eingeleiteten Entwicklungsvorschläge informiert?
- In welcher Form wird das Kollegium in die Umsetzungsplanung einbezogen?
- Wie und zu welchem Zeitpunkt wird der Erfolg der Entwicklungsmassnahmen überprüft?

Allgemeine Hinweise zur Umsetzung

1. Bei der defizitorientierten Verarbeitung, wie sie hier vorgeschlagen wird, besteht die Gefahr, dass die Schule in den Strudel einer fremdbestimmten Schulentwicklung gerät, während die Selbstentwicklungskräfte der Schule verkümmern. Es ist wichtig, dass die Schule im Verarbeitungsprozess der «Aussensteuerung», mit der sie sich durch das Urteil der externen Evaluation konfrontiert sieht, Eigenes entgegenhält. Sie sollte nicht darauf warten, bis Entwicklungsmassnahmen «von oben» angeordnet werden, sondern den Weg aus der Problemlage hinaus aktiv und selbstbestimmt angehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass auf diese Weise eine nachhaltige Problemlösung entsteht, ist grösser als bei fremdbestimmten Entwicklungsprozessen.

2. Die externe Evaluation erzeugt einen hohen Druck, die aufgezeigten Probleme zu beseitigen. Dieser Druck ist teilweise von aussen erzeugt, beispielsweise durch das Publikwerden der negativen Beurteilung oder durch die eng geführte Kontrolle der Problemlösungsschritte durch das Inspektorat bzw. die kantonale Schulaufsicht. Es besteht die Gefahr, die generierten Massnahmenempfehlungen und -beschlüsse ohne inneres Engagement «abzuarbeiten». Es scheint uns daher wichtig zu sein, dass die Problem-Diagnose von den betroffenen Personen (insbesondere von der Schulleitung und den Lehrpersonen) gut nachvollzogen und mit eigenen Wahrnehmungen und Erfahrungen in Verbindung gebracht werden kann.

3. Die Fokussierung auf das Problemhafte kann lähmend wirken; negative Emotionen können überhandnehmen, evtl. wird auch Beschämung empfunden. Die Vergegenwärtigung des positiven Zielzustandes erhält hier eine besondere Bedeutung, weil es damit besser gelingt, konstruktive Energie zur Problembewältigung aufzubauen. Anstelle der «Problemperspektive» wird ein positiver Zielzustand fokussiert, verbunden mit der Frage, wie die positiv umschriebene Zielsetzung erreicht werden kann.

Variante D Vertiefte Analyse und Interpretation der quantitativen Evaluationsdaten

Im Rahmen der externen Schulevaluation entstehen verschiedene quantitative Datensätze, die den Schulen zur weiteren Nutzung zur Verfügung gestellt werden (Lehrpersonenbefragung zum Arbeitsklima an der Schule, Schülerinnen- und Schülerbefragung zum Schul- und Unterrichtsklima, Elternbefragung zur Betreuungsfunktion der Schule). In der Variante D wird eine Möglichkeit aufgezeigt, wie dieses Datenmaterial im Kollegium genutzt werden kann, um zusätzliche Erkenntnisse und Impulse für die Reflexion der Schule bzw. der eigenen Praxis zu gewinnen. Diese Variante eignet sich vor allem für Schulen, für die der Evaluationsbericht eine Bestätigung des bisherigen Weges bedeutet und nur wenige Anregungsimpulse für weitere Entwicklungsschritte gibt. Sie ist auch wertvoll, weil sie den Schulen einen Weg aufzeigt, wie die Verarbeitung von Evaluationsergebnissen aus schulinternen Evaluationen angegangen werden kann.



Überblick über die vorgesehenen Bearbeitungsschritte:

**1. Vorbereitende Auseinandersetzung mit den Items des Fragebogens
(vor Bekanntgabe der Ergebnisse)**



2. Erste Sichtung der Befragungsergebnisse



3. Eindrücke, Erkenntnisse und klärungsbedürftige Items



4. Vertiefende Bearbeitung einzelner Items



5. Gemeinsame Erarbeitung der Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung

Für die Auseinandersetzung mit den quantitativen Befragungsergebnissen wird ein Zugang auf drei Ebenen vorgeschlagen: Zunächst sollen die Daten ungefiltert und relativ global gesichtet werden entlang der «Was-fällt-auf-Frage». Anschliessend findet eine gezielte Sichtung der als bedeutsam eingestuft Items statt. Schliesslich wird eine vertiefte Diskussion und Bearbeitung dieser Items vorgenommen.

Schritt 1:

Vorbereitende Auseinandersetzung mit den Items des Fragebogens (vor Bekanntgabe der Ergebnisse)

Im Kollegium wird der leere (unausgefüllte) Fragebogen ausgeteilt. Aufteilung des Kollegiums in Kleingruppen (mind. drei, max. sechs Personen). Die Gruppen erhalten den folgenden Auftrag:

1. Lest die Items des Fragebogens durch. Überlegt euch: Zu welchen fünf Fragen erwartet ihr eine deutlich positive, zu welchen eine negative Einschätzung? Nehmt eine Kennzeichnung der vermuteten positiven und negativen Items vor (z. B. mit Markierstift). Tragt in die Einschätzskalen dieser Items die von euch vermutete positive oder negative Einschätzung ein.
→ Tauscht die ausgewählten Items und die vermuteten Skalenwerte in den Gruppen aus – wenn möglich unter Einbezug der folgenden Frage: Auf Grund von welchen Vorkommnissen/Tatsachen habt ihr die Vermutung, dass die positive oder negative Einschätzung der betreffenden Items zustande kommt?
2. Zusätzlicher Auftrag (evtl. erst im Anschluss an die erste Arbeitsphase erteilen):
Zu welchen Fragen müsste aus eurer Sicht eine gute Schule unbedingt eine positive Einschätzung erhalten?
→ Kennzeichnet fünf bis zehn Items, die in einer guten Schule ein positives Befragungsergebnis erzielen müssten.

Austausch der Gruppenergebnisse im Plenum: Die Gruppen geben diejenigen Item-Nummern bekannt, die von ihnen ausgewählt und besprochen wurden. Die Ergebnisse werden auf Flipchart festgehalten – unterteilt in die folgenden drei Kategorien:

- Vermutete positive Einschätzungen
- Vermutete negative Einschätzungen
- Items, die für eine gute Schule besonders wichtig sind

Schritt 2:

Erste Sichtung der Befragungsergebnisse

Dem Kollegium werden die Ergebnisse der Befragung präsentiert oder abgegeben – nach Möglichkeit mit einer Ergebniskurve, in der die Mittelwerte und die Streuung sichtbar werden (z. B. Balkendiagramme oder Mittelwerte mit visualisierter Standardabweichung).⁶⁾

Die Arbeitsgruppen erhalten folgende Fragen als Impulse zu einer ersten Ergebnissichtung:

- Was fällt auf? Welches sind positive und negative Extremwerte, grosse Streuungen, Abweichungen von gegebenen Vergleichswerten (falls vorhanden)? → Kennzeichnung der Items, bei denen die Ergebnisse besonders interessant sind.
- Zusammenhänge und Trends: Gibt es einen inneren Zusammenhang zwischen verschiedenen positiven und negativen Extremwerten? Lassen sie sich unter einem Titel zusammenfassen?
- Schlagzeilen: Angenommen, eine Zeitung berichtet über die Evaluationsergebnisse: Wie könnte die journalistische Überschrift des entsprechenden Zeitungsartikels lauten? (Mögliche Schlagzeilen auf Karten ausformulieren)
- Überprüfung der vorgängigen Einschätzung: Wieweit haben sich die Annahmen über vermutete positive und negative Einschätzungen bewahrheitet? Gibt es Items, die von den erwarteten Werten deutlich abweichen?
- Bilanz: Wie schneidet die Schule ab mit Blick auf die ausgewählten Items zur «guten Schule»?

⁶⁾ Hier ist zu beachten, dass nicht alle Kollegien die notwendigen Kenntnisse zum Verständnis und zur Interpretation von quantitativen Befragungsergebnissen haben. Unter Umständen ist es angezeigt, ein paar Hinweise und Hilfestellungen zu geben, wie die Zahlen und Grafiken zu verstehen sind.

Schritt 3:

Eindrücke, Erkenntnisse und klärungsbedürftige Items

Die Gruppen bereiten für die anschliessende Plenumsphase eine kurze Rückmeldung zu drei Leitfragen vor:

■ Stimmungslage

Welches ist die Grundstimmung in der Gruppe, die durch die Evaluationsergebnisse ausgelöst worden ist? (z. B. entlang der folgenden Positionen: Wir sind von den Evaluationsergebnissen positiv überrascht / Wir fühlen uns durch die Evaluationsergebnisse in erster Linie bestätigt / Wir sind von den Evaluationsergebnissen enttäuscht / Die Befragungsergebnisse werfen aus unserer Sicht grundsätzliche Fragen auf)

■ Schlagzeilen

Welches sind mögliche Schlagzeilen, welche die Befragungsergebnisse prägnant zusammenfassen?

■ Klärungsbedürftige Items

Welche Befragungsergebnisse bzw. welche Items sind aus unserer Sicht klärungsbedürftig und sollten noch genauer besprochen werden? (→ Zu jedem klärungsbedürftigen Item wird auf Flipchart oder auf Moderationskarten die zugehörige Klärungsfrage formuliert, auf die hin das betreffende Item analysiert werden soll.)

Im anschliessenden Plenum berichten die Arbeitsgruppen aus den Gruppendiskussionen entlang dieser drei Punkte.
Am Schluss der Gruppenberichte kann die Evaluationsgruppe oder die Schulleitung zusätzlich zu den vom Plenum vorgeschlagenen Items noch weitere Items hinzufügen, die aus ihrer Sicht einer vertieften Auseinandersetzung bedürfen.

Schritt 4:

Vertiefende Bearbeitung einzelner Items

Ausgangspunkt für den vierten Schritt bildet die Zusammenstellung der klärungsbedürftigen Items (bzw. der entsprechenden Ergebnisse) aus Schritt 3.

Jede Arbeitsgruppe übernimmt ein bis zwei klärungsbedürftige Items zur vertiefenden Klärung. (Mögliche Alternative: Zu einzelnen klärungsbedürftigen Items bilden sich Interessengruppen. Zusätzliche Items, die nicht gewählt werden, werden anschliessend auf die bestehenden Gruppen verteilt.) Die Klärung erfolgt gemäss folgender Bearbeitungsstruktur:

■ Aussagegehalt

Wie lässt sich das Resultat erklären? Was wird ausgesagt? Was darf nicht herausgelesen werden?

■ Eigene Erfahrungen

Wieweit entspricht/widerspricht die Einschätzung den eigenen Beobachtungen und Erfahrungen im Schulalltag?

■ Erwünschter Zukunftswert

Was wäre ein erstrebenswertes Ergebnis für die Zukunft?
(Wie sollte die Einschätzung des Items in zwei Jahren aussehen?)

■ Entwicklungsmassnahmen

Was könnte getan werden, um in zwei Jahren die erwünschte Einschätzung zu erhalten?

Zusätzlich erarbeiten die Gruppen eine möglichst prägnante Antwort auf die zum Item formulierte Klärungsfrage.
Vorstellen der Gruppenergebnisse: Die Gruppen präsentieren die Ergebnisse der Itemanalyse im Plenum.

Schritt 5:

Gemeinsame Erarbeitung der Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung

Es werden Massnahmen auf Flipchart festgehalten, die sich auf Grund der Befragungsergebnisse aufdrängen.

Leitfrage

- Welche Ansatzpunkte zur Festigung und Optimierung der Schulqualität sollten auf Grund der Befragungsergebnisse ins Auge gefasst werden?

Die Vorschläge werden im Plenum gesammelt und von der Moderationsperson auf Flipchart festgehalten.

Die vorgeschlagenen Entwicklungsmassnahmen werden mit einer vierstufigen Skala zum Kriterium «Dringlichkeit der Umsetzung» versehen und anschliessend von den Teilnehmenden eingeschätzt.

Die Schulleitung kommentiert die Ergebnisse aus ihrer subjektiven Sicht und informiert über das weitere Vorgehen.

Allgemeine Hinweise zur Umsetzung

1. Der eigentlichen Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial wird eine «Anwärmphase» vorangestellt, in der eine eigenaktive Auseinandersetzung mit dem leeren Fragebogen stattfindet. Ziel ist es, sich die Bedeutung der Items (und evtl. die eigenen Ergebniserwartungen) unbelastet durch die vorliegenden Ergebnisse nochmals zu vergegenwärtigen. Zudem sollen allfällige Diskussionen zu den normativen Setzungen des Befragungsinstruments vor der eigentlichen Dateninterpretation stattfinden können, um die Deutung der Daten damit nicht zu belasten.

2. Bei längeren Fragebogen, wie sie beispielsweise im Rahmen der externen Schulevaluation eingesetzt werden, kann die Menge der Fragen (und der benötigten Kopien) zum Problem werden. Es wird empfohlen, die vorbereitende Auseinandersetzung mit dem Fragebogen arbeitsteilig zu organisieren: Jede Gruppe übernimmt einen thematischen Schwerpunkt bzw. eine Dimension des Fragebogens für die vorgängige Bearbeitung.

3. Eine Reduktion der Fragenmenge kann vorgenommen werden, indem für die einzelnen thematischen Schwerpunkte/Dimensionen des Fragebogens eine spontane Einschätzung gemacht wird («Wo werden vermutlich die Befragungsergebnisse in den einzelnen thematischen Schwerpunkten liegen?»). Diese Einschätzungen können dann mit den effektiven Ergebnissen, d.h. den sog. Globalwerten, verglichen werden, und auf Grund dieser Sichtung kann dann entschieden werden, zu welchen Schwerpunkten/Dimensionen die Detailergebnisse genauer analysiert werden sollen.

4. Wenn mehrere Befragungsinstrumente zu unterschiedlichen Themen eingesetzt wurden, ist die Datenmenge im Rahmen einer einzelnen Veranstaltung kaum zu bewältigen. Es empfiehlt sich daher, sich auf ein einzelnes Befragungsinstrument zu beschränken oder mehrere getrennte Veranstaltungen für die Datensichtung und -verarbeitung einzusetzen.

5. In kleinen Schulen stellt sich das Problem, wieweit die Anonymität der quantitativen Befragungsergebnisse gewährleistet werden kann. Es besteht die Gefahr, dass die differenzierte Auseinandersetzung mit den Fragebogenresultaten zu Mutmassungen darüber führt, wer mit bestimmten Einschätzungen gemeint ist oder wer bestimmte Einschätzungen vorgenommen hat. Hier muss die Schulleitung beurteilen, wieweit die Auseinandersetzung mit den detaillierten Befragungsergebnissen unerwünschte Wirkungen haben könnte, so dass besser darauf verzichtet wird.

6.

Von den Entwicklungsmaßnahmen zur Entwicklungsplanung

Die in Kapitel 5 beschriebenen vier Varianten der partizipativen Dateninterpretation führen in der Regel zu einer Reihe von «Lösungsideen»: Alle Varianten münden in eine lose Ideensammlung, die als möglicher Ansatzpunkt für eine Optimierung der Schule zu verstehen ist.

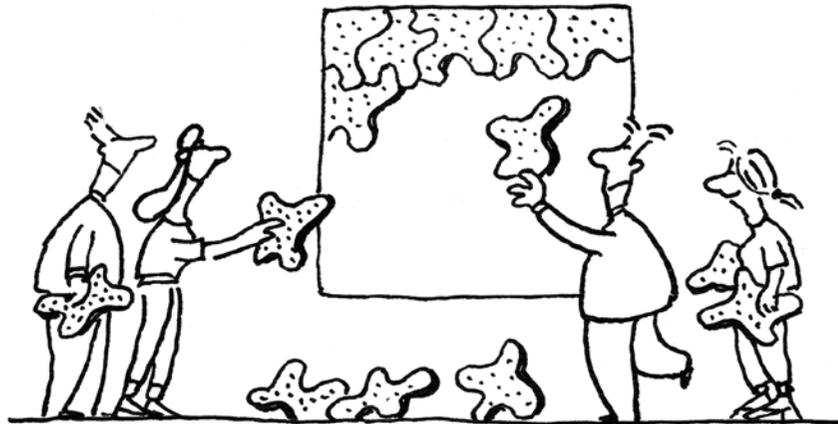
Um daraus einen kohärenten Schulentwicklungs- oder Projektplan zu erarbeiten, braucht es einen zusätzlichen Arbeitsschritt. Er ist auf zwei Ziele ausgerichtet:

■ Konzentration auf das Wesentliche

Beschränkung auf das, was mit Blick auf die personelle Kapazität der Organisation auch tatsächlich leistbar ist (Entwicklungsmaßnahmen mit grosser «Hebelwirkung», d.h. mit dem grössten Potential zur Auslösung von erwünschten Folgewirkungen).

■ Einbettung in ein konsistentes Gesamtkonzept

Gruppierung von Einzelmassnahmen zu einem klar definierten Entwicklungsschwerpunkt und Einbettung in einen langfristigen Zeithorizont.



Für die Erstellung eines «Schulentwicklungsplanes» sind vier Teilschritte vorzusehen:

1. Sichten, klären und ordnen der zuvor erarbeiteten Sammlung von Entwicklungsvorschlägen



2. Festlegung eines inhaltlich prägnanten Entwicklungsschwerpunktes mit grosser Hebelwirkung



3. Erstellen eines kohärenten Umsetzungsplans – unter Berücksichtigung der Abfolge von einzelnen Entwicklungsschritten



4. Erstellung eines langfristigen Schulentwicklungsplans

Die Erarbeitung eines Entwicklungsplanes kann in der Regel nicht im Gesamtkollegium vorgenommen werden, sondern muss durch die Schulleitung oder durch eine von der Schulleitung autorisierte Person oder Kleingruppe von 2 bis 3 Personen geleistet werden.

Schritt 1:

Sichten, klären und ordnen der zuvor erarbeiteten Sammlung von Entwicklungsvorschlägen

Bevor ein Entwicklungsplan erstellt werden kann, braucht es zunächst eine Komplexitätsprüfung der Entwicklungsvorschläge, die zuvor erarbeitet worden sind: Es muss abgeschätzt werden, aus wie vielen Umsetzungsschritten sich eine einzelne Entwicklungsmassnahme zusammensetzt. Eine intuitive Einschätzung genügt hier meist nicht; hilfreich ist es, wenn zu jeder Massnahme eine (provisorische) Stichwortsammlung angelegt wird, die deutlich macht, welche Arbeitsschritte es voraussichtlich braucht, um die betreffende Massnahme zu realisieren. Erst auf Grund der Komplexitätsanalyse kann entschieden werden, mit welchem Aufwand gerechnet werden muss, um eine Entwicklungsmassnahme umzusetzen. (Achtung: Die Auflistung der Arbeitsschritte erfolgt am besten unter Einbezug eines Tätigkeitswortes, mit dem verdeutlicht werden kann, dass etwas getan werden muss.)

Auf Grund der Komplexitätsprüfung lassen sich Entwicklungsmassnahmen in drei Kategorien unterteilen (siehe nebenstehender Kasten). Auch wenn es in der Praxis oft Ermessenssache ist, ob eine Massnahme als einfache oder mehrschrittige Entwicklungsmassnahme oder als komplexes Entwicklungsvorhaben mit Projektcharakter eingestuft wird, so ist doch eine provisorische Komplexitätseinschätzung unerlässlich, um Entwicklungsmassnahmen adäquat in den weiteren Planungsprozess einzubeziehen.

Drei Kategorien von Entwicklungsvorschlägen

■ **Einfache Entwicklungsmassnahmen**

In die Kategorie der einfachen Entwicklungsmassnahmen gehören einschrittige Massnahmen, die im Wesentlichen auf Schulleitungsentscheidungen beruhen und die ohne spezielle Voraussetzungen und ohne grossen Zusatzaufwand umgesetzt werden können (z. B. Anschaffung einer neuen Software für die Auswertung von Befragungen). Zu den «einfachen Entwicklungsmassnahmen» zählen in der Regel auch Veränderungen, die eigentlich auf einem «guten Vorsatz» bzw. einer Absichtserklärung der betroffenen Personen beruhen (z. B. «Den Mitarbeitenden mehr Wertschätzung entgegenbringen»).

■ **Mehrschrittige Entwicklungsvorhaben**

In die Kategorie der mehrschrittigen Entwicklungsvorhaben gehören Massnahmen, die sich aus mehreren Umsetzungsschritten zusammensetzen und in die oft mehrere Personen bzw. Gruppen involviert sind. Beispiel: Für die Einführung des Mitarbeitendengesprächs werden die folgenden Schritte vorgesehen: 1. Erkundungsphase (Sichtung positiver Beispiele) 2. Information des Kollegiums 3. Bildung einer Pioniergruppe 4. Erarbeitung der Unterlagen und Instrumente 5. Erprobung mit der Pioniergruppe 6. Auswertung 7. Information des Kollegiums 8. Erste reguläre Durchführung für das gesamte Kollegium.⁷⁾

■ **Komplexe Entwicklungsvorhaben mit Projektcharakter**

Bei dieser dritten Kategorie geht es um komplexe und anspruchsvolle Veränderungen, die sich einerseits aus mehreren Schritten mit unterschiedlichen Beteiligten zusammensetzen und sich andererseits über einen längeren Zeitraum erstrecken. Hinzu kommt, dass spezielle Gelingensbedingungen geschaffen werden müssen, damit die geplanten Veränderungsschritte überhaupt erfolgreich umgesetzt werden können (z. B. Schulung der Lehrpersonen, Beschaffen von finanziellen Ressourcen usw.).

⁷⁾ Allgemein lassen sich folgende Kategorien als Suchschema für die notwendigen Umsetzungsschritte verwenden: Festlegung von normativen Grundlagen (Regeln, Leitideen, Ziele usw.); Kommunikation & Information der Beteiligten und Betroffenen; Schulung der Beteiligten; Erstellung von praxisbezogenen Unterlagen & Instrumenten; Erarbeitung von neuen Prozessabläufen.

Schritt 2:

Festlegung eines inhaltlich prägnanten Entwicklungsschwerpunkts mit grosser Hebelwirkung

Viele Schulen neigen dazu, die Komplexität von Massnahmen zu unterschätzen. So werden viele Massnahmen bei der Umsetzungsplanung irrtümlicherweise als «einschrittige Massnahmen» veranschlagt, obwohl es sich in Wirklichkeit um mehrschrittige Massnahmen oder komplexe Vorhaben handelt: Nicht zuletzt als Folge der falschen Komplexitätseinschätzung besteht die Gefahr, dass sich die Schulen in einer Fülle von unverbundenen Einzelaktivitäten verzetteln, die zwar den Eindruck einer engagierten «Geschäftigkeit» erwecken, die aber weitgehend wirkungslos bleiben, weil die Umsetzung sehr oberflächlich erfolgt und/oder weil der tatsächlich erforderliche Umsetzungsaufwand gar nicht erbracht werden kann. Es ist daher wichtig, aus der Ideenfülle einen Entwicklungsschwerpunkt mit möglichst grosser «Hebelwirkung» herauszukristallisieren.

Was ist ein «Entwicklungsschwerpunkt mit grosser Hebelwirkung»?

Mehrere unverbundene Massnahmen werden zu einem klar definierten, möglichst konsistenten Entwicklungsschwerpunkt verbunden, der nach innen und aussen überzeugend und prägnant kommunizierbar ist. Die Massnahmen werden so gruppiert:

- a) dass eine oder mehrere Massnahmengruppen entstehen;
- b) dass der jeweiligen Massnahmengruppe ein prägnantes, gut kommunizierbares Entwicklungsthema zugrunde liegt;
- c) dass das gewählte Entwicklungsthema einen integrierenden Effekt für andere, sachlogisch verbundene Entwicklungsmassnahmen erzeugt.

Diese thematische Reduktion und Bündelung ist unerlässlich für eine nachhaltig wirksame Schulentwicklung.

Schritt 3:

Erstellen eines kohärenten Umsetzungsplans – unter Berücksichtigung der sinnvollen Abfolge von einzelnen Entwicklungsschritten

Nach der vorläufigen Komplexitätsanalyse und der definitiven Festlegung des Entwicklungsschwerpunktes geht es darum, die eigentliche Umsetzungsplanung an die Hand zu nehmen. Der Umsetzungsplan besteht aus einer Auflistung aller Tätigkeiten, die es braucht, um das gesetzte Entwicklungsziel zu erreichen (entsprechend der Tätigkeitsliste aus der Komplexitätsanalyse). Diese Tätigkeiten sind nochmals durchzudenken und zu bereinigen. Anschliessend werden sie in eine sinnvolle Zeitreihung gebracht und mit zusätzlichen Angaben anhand des untenstehenden Strukturierungsvorschlags ergänzt.

Entwicklungsschwerpunkt (Thema):

Ziele

Wirkungsziele: Was soll bewirkt werden?

Veränderungsziele: Was soll verändert/entwickelt/eingeführt werden?

Was ist zu tun? (Tätigkeiten)	Wer ist zuständig?	Wer ist beteiligt?	Wann? Bis wann? (Zeithorizont)	Was braucht es? (Ressourcen)

Gerade für komplexe Entwicklungsvorhaben kann es hilfreich sein, den Gesamtprozess in mehrere Projektphasen aufzuteilen. Mit Blick auf die einzelnen Phasen werden dann im Zeitplan so genannte «Meilensteine» festgelegt: d. h. zeitlich und inhaltlich definierte Fixpunkte im Projektverlauf, in denen Standortbestimmungen vorgenommen und wichtige Entscheidungen für den weiteren Projektverlauf getroffen werden.

Vor allem bei komplexen Entwicklungsvorhaben mit Projektcharakter braucht es in der Regel – zusätzlich zur oben beschriebenen Tätigkeits- und Verlaufsplanung – die Erarbeitung einer differenzierten Planungs- und Entscheidungsgrundlage, aus der die angestrebten Ziele und der erforderliche Aufwand klar ersichtlich werden. Aus diesem Grund wird dem Tätigkeits- und Verlaufsplan jeweils ein «Vorspann» vorangestellt, der vor allem für die Kommunikation und die Entscheidung des Vorhabens wichtige Informationen enthält.

Für die Ziel- und Aufwandklärung hat sich die folgende Darstellung bewährt:

Thema	Leitfrage	Zu berücksichtigende Aspekte
Ausgangssituation und Projektkontext	Wo stehen wir?	Stärken & Schwächen, Probleme & Potenziale des Ist-Zustandes (u. a. Vorgeschichte & besonders zu beachtende Eigenheiten des Umfeldes).
Angestrebte Wirkung / Nutzen	Warum machen wir das Projekt?	Ziele, die erreicht werden sollen (evtl. kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele unterscheiden).
Projektziele und Ergebnisse (mit überprüfbaren Indikatoren)	Was soll konkret erreicht werden?	Output: Unmittelbar beabsichtigte Ergebnisse & Produkte Outcome: Direkter Nutzen, der durch die Ergebnisse entsteht. Beschreibung jeweils mit Erfolgsindikatoren.
Projektorganisation und Rollen	Wer ist involviert?	Übersicht über Entscheidungshierarchien und Aufgabenverteilung z. B. Projektauftraggeber (PAG), Verantwortlicher Projektleiter (PL), Projektteammitglieder (PTM), sonstige Projektbeteiligte, betroffene Gruppierungen («Kunden»).
Kosten- und Ressourcenplan	Was braucht es?	Angabe der personellen und finanziellen Ressourcen und der Sachmittel, die gesamthaft benötigt werden.

Schritt 4:

Erstellung eines langfristigen Schulentwicklungsplans

Weil im Anschluss an eine Evaluation normalerweise mehrere Entwicklungsmassnahmen beschlossen werden, und weil sich die meisten Entwicklungsmassnahmen bei näherer Betrachtung als mehrschrittige Vorhaben entpuppen, empfiehlt es sich, die Umsetzungsplanung in einem differenzierten Entwicklungsplan abzubilden. Ein solches Planungsinstrument sollte die einzelnen Entwicklungsschritte und die jeweils involvierten Personen(-gruppen) in eine übersichtliche Darstellung bringen und gleichzeitig deutlich machen, welche Schritte in welchem Quartal (oder in welchem Monat) zu realisieren sind. Eine mögliche Darstellungsform ist auf der folgenden Seite abgebildet.

Selbstverständlich gibt es viele Möglichkeiten, wie ein zweckmässiger Entwicklungsplan erstellt werden kann, und letztlich werden die Planungsgewohnheiten und -vorlieben der Entwicklungsverantwortlichen dafür ausschlaggebend sein, welche Darstellungsform gewählt wird. Welche Planungsinstrumente auch immer verwendet werden – wichtig ist, dass im Anschluss an eine interne oder externe Schulevaluation ein realistischer Schulentwicklungsplan erstellt wird, der den bevorstehenden Entwicklungsprozess sinnvoll strukturiert und für alle Beteiligten zu einer verbindlichen und zuverlässigen Planungsgrundlage wird. Seine Funktion liegt nicht zuletzt darin, dass die benötigten Ressourcen zusammenhängend überblickt und realistisch einkalkuliert werden können.

Schulentwicklungsplan August 2012 bis Juli 2014

	Verantw.	Betroffen	1.O. 12/13	2.O. 12/13	3.O. 12/13	4.O. 12/13	1.O. 13/14	2.O. 13/14	3.O. 13/14	...
Entwicklungsmassnahme 1: Einführung des Mitarbeitendengesprächs										
1. Informationsbeschaffung zu versch. praktizierten Modellen des MAG	SL	Steuergruppe	■							
2. Information des Kollegiums / Bildung einer Pioniergruppe	SL	alle		■						
3. Entwicklung der Instrumente	SL	Steuergruppe		■						
4. Erprobung	SL				■	■				
5. Evaluation der Erprobungsphase	Leiterin Steuergp	Evalgp					■			
6. Information des Kollegiums	SL & Steuergp	alle						■		
7. Beschlussfassung für Einführung	Präs. Spfl	Spfl & SL						■		
8. Start des 1. regulären Zyklus	SL	alle							■	■
Termine			22. Sept. Gesamtkonferenz		Beginn nach den Sportferien		Klausurtag nach den Sommerferien	Beginn nach Herbstferien		
Entwicklungsmassnahme 2: ...										

Impressum

Verantwortlicher Autor

Prof. Dr. Norbert Landwehr
norbert.landwehr@fhnw.ch

Herausgeber und Bezugsquelle

Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule
Institut Forschung und Entwicklung
Zentrum Bildungsorganisation
und Schulqualität
Bahnhofstrasse 6
5210 Windisch
T +41 56 202 71 40
ife.schulqualitaet.ph@fhnw.ch
www.schulevaluation-ag.ch
www.schulevaluation-so.ch

In Zusammenarbeit mit dem Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau sowie mit dem Departement für Bildung und Kultur (DBK) des Kantons Solothurn

Illustrationen

Jürg Furrer, Seon

Grafik

Grafikatelier M. Schmid
Gipf-Oberfrick

Druck

Druckerei AG Suhr
Oktober 2012



Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule
Institut Forschung und Entwicklung
Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität
Bahnhofstrasse 6
5210 Windisch

T +41 56 202 71 40
ife.schulqualitaet.ph@fhnw.ch
www.schulevaluation-ag.ch
www.schulevaluation-so.ch
www.fhnw.ch/ph

Departement
Bildung, Kultur und Sport
Abteilung Volksschule
Bachstrasse 15
5001 Aarau

T +41 62 835 21 00
F +41 62 835 21 09
volksschule@ag.ch
www.ag.ch/bks

Departement
Bildung und Kultur
Volksschulamt
St. Urbangasse 73
4509 Solothurn

T +41 32 627 29 37
F +41 32 627 28 66
vsa@dbk.so.ch
www.vsa.so.ch