

Aktennotiz

Datum: **Dienstag, 3. März 2026, 13:45-16:45 Uhr**

Ort: ZEM CES, Seilerstrasse 8, Bern oder Online-Teilnahme

Begrüssung, Einstieg

Qualitätsmanagement und Evaluation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Was ist Evaluation (wirklich) und welche Bedeutung hat sie für die Führung einer Schule? Was ist QM (wirklich) und welche Bedeutung hat es für die Führung einer Schule?

Die beiden Referenten stellen die beiden Konzepte Evaluation und QM in aller Kürze vor.

Daraufhin werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede bezüglich ausgewählter Aspekte wie Zwecke in der Praxis, Grundhaltungen sowie Aufgaben der Schulleitung herausgearbeitet.

Dies geschieht stets unter dem Blickwinkel, wie QM und Evaluation gewinnbringend für die Schulentwicklung eingesetzt werden können.

Referierende:

- Prof. Dr. Lars Balzer, Leiter Fachstelle Evaluation, EHB Zollikofen
- Dr. Ivo Schorn, Vizedirektor ZEM CES

vgl. Präsentation

Diskussion

Evaluation

- Definition der Evaluation in der Bildung erfolgt über «Bestimmungsstücke»
- Evaluation bewertet. Entscheidend ist, folgende Fragen vorab zu klären: Bewertung ... wofür? Wer bewertet? Auf welcher Basis? Wen oder was (Gegenstände der sozialen Wirklichkeit)? Wie wird bewertet? Immer: systematisch, sozialwissenschaftlich.
- Der Evaluationsprozess spiegelt die Bestimmungsstücke: 5 Schritte Planungsphase, 5 Schritte Durchführungsphase.
- Evaluation der Evaluation (Schritt 10): Stützt sich z.B. SEVAL-Standards, nicht so aufwändig wie die primäre Evaluation. «Evaluation zweiter Ordnung.»
- Die Bestimmung sozialer Wirklichkeit ist ein Aushandlungsprozess und beruht auf der Konstruktion aus den verschiedenen Perspektiven der unterschiedlichen Beteiligtegruppen. Soziale Wirklichkeit ist im Unterschied zur materiellen Wirklichkeit nicht vorgefunden, sondern konstruiert. Kriterien und Schwellenwerte werden ebenfalls ausgesucht und sozial bestimmt.

Qualitätsmanagement und Kultur

- Aus Sicht Schulleitung ist es herausfordernd, die Brücke zwischen Qualitätsmanagement und Kultur zu schlagen. Unterricht ist für Lehrpersonen nach wie vor stark individuell konnotiert. Die kulturellen und kollektiven Anteile müssten den Lehrpersonen noch deutlicher aufgezeigt werden.

- Entscheidend ist dabei, die Werte im Leitbild für den Unterricht zu konkretisieren, damit sie im Unterricht lebendig werden. Was also bedeutet beispielsweise der Wert «Offenheit» ganz konkret im Unterrichtshandeln? Oder Teamfähigkeit? Somit lautet die zentrale Frage: Wie komme ich von den Werten in die konkrete Unterrichtsrealität?

Evaluation und Qualitätsmanagement

- Hinter den beiden Konzepten «Evaluation» und «Qualitätsmanagement» liegen unterschiedliche Konstruktionen von Wirklichkeit.
- Lerneinheiten bzw. Lernsequenzen werden in der aktuellen Schulpraxis noch eher selten evaluiert: Beispiel auf Volksschulstufe: Lesefähigkeit schwach => Setzung von Zielen => Unterrichts-Intervention zur Erreichung dieser Ziele => Evaluation zur Überprüfung der Zielerreichung.
- Leitungspersonen müssen Farbe bekennen und Ziele setzen: So gut wollen wir sein! Die Zielsetzung ist der Startpunkt für einen solchen QM-Zyklus: Inwiefern erreichen wir unsere Ziele?
- Der Einbezug der Lehrpersonen (... und auch der Lernenden...) ist zentral, gerade auch bei der Festlegung der Schwellenwerte («So gut wollen wir sein!»).
- Frage: Kann man QM betreiben ohne evaluative Prozesse?
- Hypothese: Es dürften Korrelationen bestehen zwischen psychologischer Sicherheit im Kollegium, psychischer Gesundheit (der Lehrpersonen) und der Bereitschaft, bei der Qualitätsentwicklung aktiv mitzuwirken.

Was sind die Hinderungsfaktoren bei der Umsetzung in die Praxis?

- Auf Ebene Schulleitung: Die Last der Alltagsaufgaben und -sorgen nagt an der Aufmerksamkeit und den Ressourcen für die Förderung der Schul- und Unterrichtskultur. Hier besteht ein Spannungsfeld.
- Es fehlt in den Schulen an Know-how zu Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement und Projektmanagement.
- Die Lehrpersonen sind «als Fachschaft unterwegs», nicht «als Schule».
- Schulleitungen haben keine Selbstzuschreibung bezüglich pädagogischer Führung.

Ansätze zur Abhilfe

- Kleinere, schlankere Entwicklungsprozesse anstreben. Dafür die Prozesse zu Ende bringen und dadurch den Nutzen spürbar machen und aufzeigen können.
- Evaluatives Denken fördern und an einer Kultur der kontinuierlichen Reflexion und Optimierung arbeiten. Wenn dies auf den verschiedenen Ebenen stattfindet, wird der Nutzen für die Personen an der Schule spürbar.
- Professionalisierung der Schulleitungen: Aus- und Weiterbildung, und namentlich auch Führungcoachings.
- Bei Evaluationsvorhaben den möglichen Gewinn von Anfang an genau bestimmen und dabei in Nutzungsszenarien denken. Und dann den ganzen Prozess darauf ausrichten.