

## Inhaltsverzeichnis

1.	<b>Evidenzbasierte Schulentwicklung als Steuerungsparadigma</b>	<b>3</b>
2.	<b>Evidenz – was ist das überhaupt?</b>	<b>5</b>
3.	<b>Zwischenfazit: Datengetrieben? Evidenzorientiert!</b>	<b>7</b>
4.	<b>Von „Daten“ zu „Taten“: Ansatzpunkte für die Schulentwicklung</b>	<b>8</b>
	Unterrichtsentwicklung	9
	Personalentwicklung	10
	Organisationsentwicklung	10
5.	<b>Aufgaben und Rolle der Schulleitung</b>	<b>13</b>
6.	<b>Ein neuer Ansatz im Zusammenhang mit Evidenzorientierung: Designbasierte Schulentwicklung</b>	<b>14</b>

## 1. Evidenzbasierte Schulentwicklung als Steuerungsparadigma

Fühlen Sie sich manchmal auch wie in einem Informations- und Datenschun- gel? Schulen und damit insbesondere auch die Schulleitungen sind heutzutage konfrontiert mit einem Konglomerat verschiedenster Vorgaben, Informationen, Daten und Evidenzen. Sie befinden sich damit geradezu in einem Dickicht von Daten, das es zu durchdringen gilt, innerhalb dessen Entscheidungen zu treffen sind und wo der „richtige Weg“ auch und gerade im Zusammenhang mit Schulentwicklung gefunden werden muss.

Diese Folgen der so genannten Neuen Steuerung und „Nachwehen“ der PISA-Ergebnisse sowie weiterer Leistungstests für Schulen und Bildungssysteme (vgl. zum Folgenden Altrichter u. a. 2019; Berkmeyer u. a. 2012; Demski u. a. 2016; Pietsch 2018) erhöhen die Relevanz von Evidenzen sehr deutlich. Eine datengestützte oder auch evidenzorientierte Schulentwicklung spielt in diesem Kontext im Sinne eines Steuerungsparadigmas eine zentrale Rolle. Mit Blick auf die Einzelschule ist mit diesem Ansatz jedoch die Hoffnung verbunden, dass „eine Entwicklungsspirale in Gang gesetzt werden kann, die in einer verbesserten Bildungsqualität sowie gesteigerten Schülerleistungen mündet“ (Pietsch 2018, S. 4). Messungen und Rückmeldungen von Befunden z. B. im Rahmen einer Prozessevaluation an der Schule sollen „dabei helfen, ihre [...] Entscheidungen ein wenig rationaler zu fällen, um so die Qualität [...] zu verbessern“ (Stufflebeam 1972, S. 125). Das vorrangige Ziel in der Schul- und Unterrichtsentwicklung insgesamt liegt somit ganz konkret in der schulischen und unterrichtlichen Qualität (Bodering 2012).

## 2. Evidenz – was ist das überhaupt?

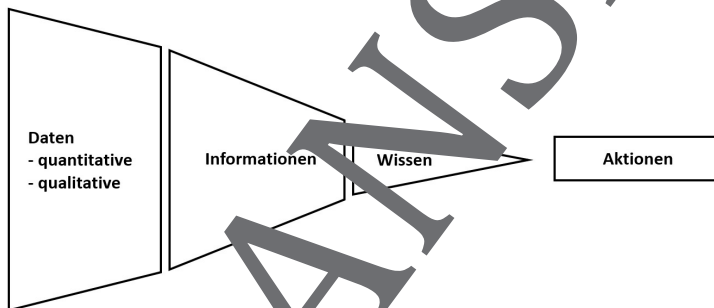
Allein der Begriff der „Evidenz“ kann jedoch zu Verwirrung führen. Und was hat „medizinische Evidenz“ mit „schulischer Evidenz“ zu tun? In einem alltags-sprachlichen Verständnis bedeutet evident so viel wie „auf der Hand liegend“ oder „offensichtlich“, und die „Sache wird auf einen Blick so deutlich, dass sich jede weitere Nachfrage oder Erörterung erübrigt“ (Jornitz 2009, S. 68). Ein zusätzliches empirisches Fundament erscheint hier unnötig (vgl. Tippelt/Reich-Clausen 2010). Evidenzbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung hingegen kann verstanden werden als ein „auf bestätigten Erfahrungen beruhendes und an hohen und einheitlichen Standards orientiertes Wissen“ (ebd., S. 22). Evidenzbasierung muss daher mit einem Verständnis erklärt werden, wie es im medizinischen Bereich üblich ist (vgl. Jornitz 2009): „die Berücksichtigung und Nutzung der besten verfügbaren Informationen, wenn Entscheidungen getrof-

#### 4. Von „Daten“ zu „Taten“: Ansatzpunkte für die Schulentwicklung

Dieser Slogan – immer wieder gerne herangezogen – könnte als grundlegende Zielvorstellung für den Umgang mit Daten bzw. Evidenzen gelten. Zum Ausdruck kommt dabei eine grundsätzliche Problematik: Wenn Daten und Evidenzen vorliegen, ist dies zunächst einmal erfreulich. Solange aus schulischen Daten und Evidenzen jedoch keine Taten (konkrete Aktionen, umgesetzte Maßnahmen) werden, sind sie weitestgehend wirkungslos.

Ziel ist daher letztlich, aus den insbesondere als relevant eingestuften (quantitativen und/oder qualitativen) Daten konkrete Aktionen ableiten zu können – oder auch reflektiert auf (Handlungs-) Maßnahmen zu verzichten. Die folgende Abbildung macht diesen Zusammenhang nochmals deutlich.

##### Entwicklung von Steuerungswissen



Quelle: in Anlehnung an Capaul/Seitz 2011, S. 566; vgl. Stricker 2018, S. 10.

Nach Seitz und Capaul (vgl. Seitz/Capaul 2011, S. 566) gleichen Aktionen ohne diese vorherige Erhebung und Interpretation von Daten einem Blindflug. Eine systematische und möglichst unbürokratisch durchgeführte – Datenerhebung hingegen kann durch ihre Aufbereitung zu führungs- bzw. steuerungrelevantem Wissen dazu beitragen, die Schule zu einem „lernenden System“ weiterzuentwickeln.

In der Realität werden Schulen in den nächsten Jahren sicherlich weiter mit einer überaus bunten Mischung aus Daten und Evidenzen unterschiedlichster Aussagekraft und „Wertigkeit“ zu tun haben, aus denen erst einmal brauchbares Handlungswissen hervorgehen muss. Ihre „Zusammensetzung“ ändert

Der Ablauf folgt dabei folgender Handlungslogik (vgl. insbesondere Bremm 2019), die sicherlich auch Varianten zulässt:

- Ein **drängendes Praxisproblem** wird (z. B. durch intensive Kommunikation mit den Praktikern vor Ort) identifiziert und steht im Mittelpunkt des Interesses. Ziel ist es, das Problem zu lösen. Drängende Praxisprobleme könnten beispielsweise sein: Entwicklung eines Konzepts (z. B. Ganztagsbetrieb, Raumkonzept, Umgang mit sozialen Disparitäten, Kooperationsstrukturen in Teams usw.).
- Der **Prozess zur Problemlösung** wird datenbasiert eingeleitet, wissenschaftlich begleitet, mithilfe der Unterstützung von Schulentwicklungsberatung oder (im Falle von vor Ort vorhandenen Kompetenzen) durch die Schule selbst generiert. Ausgangspunkt sind Evidenzen, die im spezifischen Setting erhoben werden und die schulischen Gegebenheiten der Datenerhebung einbeziehen.
- Die **Daten und die Gesamtinformation** werden dabei unter Berücksichtigung der vielfältigen Problemsicht der schulischen Akteure **analysiert und diskutiert**, um so im weiteren Verlauf der Entwicklung zu einer Handlungstheorie zu kommen, welche die Problemlösung unterstützt. Hier schlägt auch eine positive Kommunikations- und Fehlerkultur zu Buche. Abwehrhaltungen gegenüber scheinbar objektiven Wahrheiten (z. B. durch ein Verständnis von Evidenzen als lediglich vorläufiger bzw. absoluter Dreh- und Angelpunkt) können so minimiert werden.
- Z. B. im Rahmen eines Pädagogischen Tages werden intensiv **Lösungsansätze diskutiert und erprobt**. Die Daten und Evidenzen sind dabei handlungsleitend (evidenzorientiert wandeln) und sind somit eine Art Steuerungsinstrument, allerdings unter Berücksichtigung und Einbindung der Perspektive der schulischen Akteure, die somit durchgängig berücksichtigt und damit ernst genommen werden.

Die Beschreibung und Definition des Ausgangsproblems stellen den Startpunkt des Designprozesses dar. Im weiteren Verlauf wird der Prozess durch eigene, schulinterne Datenerhebungen strukturiert. Diese bilden wiederum die Grundlage von Interventionen, internen Evaluationen Überprüfungen und Anpassungen (vgl. Bremm 2019, S. 12). Für Sie als Schulleitung geht es vor allem darum, diesen Prozess zu koordinieren und die externen Personen bei Bedarf zu unterstützen. Spätestens dann, wenn die Schule mit den auf Basis der Daten ausgestatteten Handlungslogiken in die „Selbstständigkeit“ entlassen wird, liegt die Steuerung und damit die Verantwortung wieder bei der Schulleitung. Im Zusammenhang mit dieser weiteren Vorgehensweise bieten wiederum agile Formen der Schulentwicklung viele Anwendungsmöglichkeiten und großes Potenzial für gelingende Prozesse.

## **Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Es ist gemäß §60b UrhWissG hergestellt und ausschließlich zur Veranschaulichung des Unterrichts und der Lehre an Bildungseinrichtungen bestimmt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den persönlichen Gebrauch gemäß vorgenannter Zweckbestimmung. Unter Einhaltung der Nutzungsbedingungen sind Sie berechtigt, das Werk zum persönlichen Gebrauch gemäß vorgenannter Zweckbestimmung herunterzuladen, zu speichern und in Klassensatzstärke auszudrucken. Jede darüber hinausgehende Nutzung sowie die Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu §§ 60a, 60b UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung an Schulen oder in Unterrichts- und Lehrmedien (§ 60b Abs. 3 UrhG) vervielfältigt, insbesondere kopiert oder eingescannt, verbreitet oder in ein Netzwerk eingestellt oder sonst öffentlich zugänglich gemacht oder wiedergegeben werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen. Die Aufführung abgedruckter musikalischer Werke ist ggf. GEMA-meldepflichtig. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

# Sie wollen mehr für Ihr Fach? Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



- ✓ **Über 4.000 Unterrichtseinheiten** sofort zum Download verfügbar
- ✓ **Sichere Zahlung** per Rechnung, PayPal & Kreditkarte
- ✓ **Exklusive Vorteile für Grundwerks-Abonent\*innen**
  - 20% Rabatt auf Unterrichtsmaterial für Ihr bereits abonniertes Fach
  - 10% Rabatt auf weitere Grundwerke

Jetzt entdecken:  
**www.raabe.de**