

**Hannelore Zeilinger**

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

**Petra Lichtenschopf**

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

## Data Literacy als Professionalisierungsaufgabe

### Rollenverständnis und Kompetenzerleben von Qualitäts-Schulkoordinator\*innen im evidenzbasierten Qualitätskreislauf

**DOI:** <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2025.i4.a643>

Im Kontext evidenzbasierter Schul- und Unterrichtsentwicklung kommt Qualitäts-Schulkoordinator\*innen (Q-SKs) eine zentrale Rolle zu. Als Teil multiprofessioneller Schulentwicklungsteams agieren sie an der Schnittstelle zwischen Schulleitung, Kollegium, außerschulischen Expertisen und Steuerungsebene und tragen dazu bei, datenbasierte Qualitätsprozesse wirksam zu verankern. Der vorliegende Beitrag untersucht, wie Q-SKs, die an Professionalisierungsmaßnahmen zum datengestützten Arbeiten teilnehmen, ihre Rolle wahrnehmen, welche Bedeutung sie verschiedenen Formen von Daten und Evidenz beimessen und wie sich ihre Haltung zur evidenzbasierten Steuerung im Schulalltag niederschlagen könnte. Aufbauend auf einem Fortbildungsformat an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich werden theoretische Grundlagen, praktische Herausforderungen und unterstützende Instrumente für die Arbeit von Q-SKs dargestellt.

*Evidenzorientierung, Qualitätsmanagement, Schulentwicklung, Data Literacy, Fortbildung, Teacher Leadership*

### Hinführung

Seit dem PISA-Schock in den frühen 2000er-Jahren ist das Bewusstsein für evidenzinformierte Schul- und Unterrichtsentwicklung in Österreich gewachsen (Jesacher-Roessler & Kemethofer, 2022). Bildungsentscheidungen sollen zunehmend auf einer Kombination aus professionellem Urteil, wissenschaftlicher Evidenz und lokalen Schuldaten beruhen (Brown, Schildkamp & Hubers, 2017). Das österreichische Weißbuch für Bildungsreform (BMBWF, 2019) fordert explizit evidenzbasierte Entscheidungen im Rahmen schulischer Qualitätssicherung. Damit rücken Akteur\*innen wie Qualitäts-Schulkoordinator\*innen ins Zentrum, die mit datenbasierten Rückmeldesystemen arbeiten und Entwicklungsprozesse an Schul-

standorten begleiten (Rößler & Schratz, 2018). Aktuelle Arbeiten aus der Implementation Science betonen ergänzend, dass datenbasierte Initiativen nur dann wirksam werden, wenn sie systematisch begleitet und in bestehende schulische Routinen eingebettet werden (Fixsen et al., 2007). Die Forschung zu Research Engagement zeigt, dass Q-SKs eine Schlüsselrolle dabei spielen, evidenzbasierte Impulse anschlussfähig zu machen und in kollegiale Lernprozesse zu überführen.

Mit dem Inkrafttreten des Qualitätsmanagementsystems (QMS) wurde ab dem Schuljahr 2022/23 die regelmäßige interne Schulevaluation sowie Feedback als verpflichtende Elemente schulischer Entwicklung eingeführt (BMBWF, 2022). Sie dienen der systematischen Gewinnung von Informationen über die Qualität schulischer Arbeit und machen Entwicklungsbedarf sichtbar. Q-SKs übernehmen hierbei eine vermittelnde Rolle: Sie unterstützen die Schulleitung bei der Interpretation von Evaluationsergebnissen und fördern die evidenzbasierte Ableitung von Maßnahmen (Altrichter et al., 2020). Ihre Wirksamkeit hängt maßgeblich von spezifischen Kompetenzen im Umgang mit Daten, ihrer Data Literacy, und von einer professionellen Haltung zur Nutzung von Evidenz ab (Beck & Nunnaley, 2021).

## Kontext und Ausgangslage

Die evidenzbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung umfasst eine Abfolge dateninformierter Handlungspraktiken, die von der Nutzung interner und externer Daten über Evaluation und Interpretation bis zur Ableitung konkreter Maßnahmen reicht (Schwarz, 2019). Diese Schritte bilden die Grundlage für kontinuierliche Schulentwicklung und ermöglichen individuelle wie organisationale Lernprozesse.

Die interne Evaluation ist zentral für eine lernende Organisation und Voraussetzung für eine wirksame externe Evaluation. Fehlt jedoch ein gemeinsames Evaluationsverständnis im Kollegium, können externe Rückmeldungen kaum wirksam werden (Kempfert & Rolff, 2018). Daher braucht es sowohl Bewusstsein für den Nutzen von Evaluation als auch Expertise im Umgang mit Daten, um datenbasierte Impulse wirksam in Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung zu überführen (Kempfert & Rolff, 2018).

Zugleich ist die Umsetzung evidenzbasierter Prozesse auf multiprofessionelle Zusammenarbeit angewiesen. Datenkompetenz, Evaluationswissen und pädagogische Expertise liegen in Schulen bei unterschiedlichen Akteur\*innen, etwa bei Schulleitung, Lehrpersonen, Qualitäts-Schulkoordinator\*innen und externen Beratenden (Cuklevski & Schwarz, 2021). Erst ihr koordiniertes Zusammenwirken ermöglicht es, Daten fachgerecht zu erheben, zu interpretieren und in pädagogisch sinnvolle Entscheidungen zu übersetzen. Solche multiprofessionellen Teams erhöhen die Handlungsfähigkeit und stärken die Wirksamkeit evidenzbasierter Entwicklungsprozesse. Ein Beispiel hierfür ist eine Schule, in der Q-SKs im Zuge der externen Evaluation feststellen, dass fachgruppenübergreifende Kommunikationswege unklar sind. In der Auswertungskonferenz übernehmen sie die Rolle der Prozessmoderation, strukturieren Rückmeldungen aus dem Kollegium und unterstützen die Schulleitung bei der Ableitung eines

Maßnahmenpakets. Solche Situationen verdeutlichen, wie bedeutsam die Kombination aus Datenkompetenz und kommunikativer Vermittlungsfähigkeit ist. Lehrpersonen, die sich aktiv an Evaluation beteiligen, werden zu reflektierenden Praktiker\*innen; Schüler\*innen tragen über Rückmeldungen ebenfalls zum Qualitätsmanagement bei. Schulleitungen, die Evaluationsergebnisse ernst nehmen, praktizieren eine datengestützte Form der Schulführung, die über administratives Management hinausgeht (Jesacher-Roessler & Kemethofer, 2022).

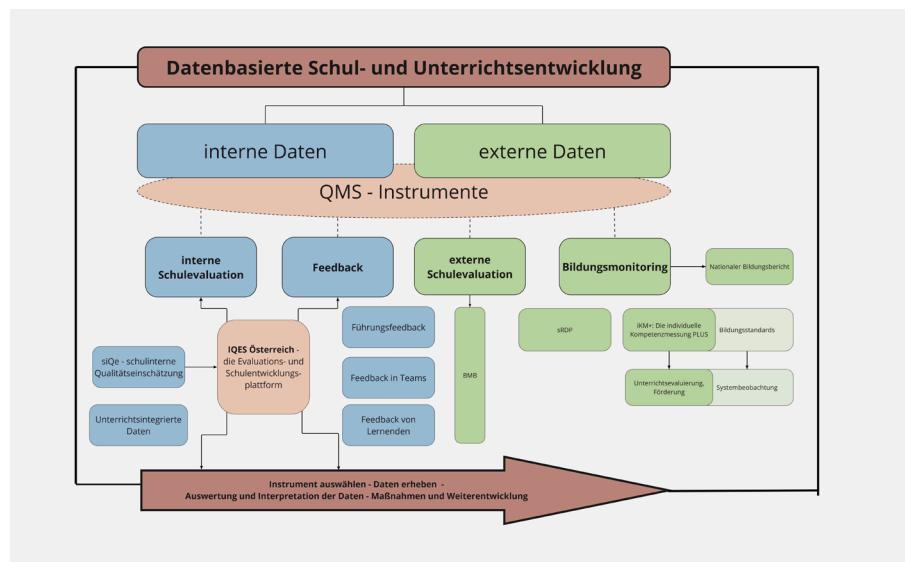


Abb. 1: Interne und externe Daten | eigene Darstellung nach Zeilinger, 2025.

Abbildung 1 veranschaulicht die zentralen Datenquellen und Instrumente, die im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems (QMS) zur datenbasierten Schul- und Unterrichtsentwicklung beitragen. Dargestellt wird das Zusammenspiel interner und externer Daten, die jeweils unterschiedliche Formen von Schul- und Unterrichtsfeedback, Evaluation und Monitoring umfassen. Interne Daten, etwa aus interner Schulevaluation oder Feedbackprozessen, ermöglichen eine unmittelbare, schulnahe Reflexion. Externe Daten, wie jene aus externer Schulevaluation oder dem nationalen Bildungsmonitoring, bieten systemische Perspektiven. Die QMS-Instrumente ermöglichen eine Auseinandersetzung mit diesen Datenressourcen und einen Entwicklungszyklus, in dem die Auswahl geeigneter Instrumente, die Datenerhebung sowie die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse in konkrete Maßnahmen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung überführt werden.

In der konkreten Schulentwicklungsarbeit sind Schulleitungen zentrale Steuerungsinstanzen und arbeiten eng mit Qualitäts-Schulkoordinator\*innen zusammen. Sie ermöglichen die systematische Auseinandersetzung mit Daten, fördern Reflexion auf unterschiedlichen Systemebenen und schaffen Entwicklungsräume sowohl auf individueller Ebene als auch im Sinne einer lernenden Organisation (Demski, 2019; Rolff, 2016; Schratz et al., 2016). Schulentwicklung gelingt jedoch nur im Zusammenspiel aller Beteiligten. Teamorientierung, die Etablierung gemeinsamer Entwicklungsthemen, der Austausch über neue Erfahrungen und das

Erreichen von Verhaltensveränderungen im Kollegium bilden dabei zentrale Wirkfaktoren (Schwarz, 2019). Hierfür braucht es *Commitment*, kooperative Arbeitsstrukturen und eine wertschätzende Zusammenarbeit zwischen Schulleitung, Steuergruppen und Lehrpersonen. Auch Jesacher-Rößler (2022) zeigt, dass insbesondere das integrierte Zusammenwirken in multiprofessionellen Teams maßgeblich zum Gelingen schulischer Entwicklungsprozesse beiträgt. Erfolgsfaktoren sind dabei eine klare Aufgabenverteilung, eine hohe Qualität der Zusammenarbeit, Beziehungsaufbau und die gegenseitige Anerkennung. Die Bedeutung von Professionalisierungsprozessen für Schulentwicklungsberatende wird betont. Auch Carmignola et al. (2021) unterstreichen die erforderliche Klarheit in den Beratungszugängen und Aufgabenprofilen der Beteiligten. Besonders wirksam erweist sich laut Hattie (2014) jene Form der Professionalisierung, die auf kollegiales Feedback und reflexive Praxis aufbaut (Zela-Mezö & Krainz-Dürr, 2015; Demski, 2019).

Vor diesem Hintergrund versteht sich auch die Fortbildungsveranstaltung „Datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung“ als Befähigungs- und Unterstützungsinstrument für die Zielgruppe Qualitäts-Schulkoordinator\*in. Sie zielt darauf ab, das Erfahrungswissen der Teilnehmenden und die Bedarfe im Hinblick auf die schulische Praxis miteinander in Beziehung zu setzen. Ausgehend von der Fragestellung „Wie nehmen Q-SKs ihre eigene Rolle im Kontext datenbasierter Schulentwicklung wahr?“ wird versucht, bereits im Rahmen der Lehrveranstaltung auf ein evidenzbasiertes Vorgehen zu bauen, um dieses anschließend im größeren organisationalen Rahmen anwendbar zu machen. Dementsprechend steht eine Datenerhebung am Beginn jeder Veranstaltung. Dabei werden Fragen zum Kompetenzerleben und zur Selbstwahrnehmung der Qualitäts-Schulkoordinator\*innen gestellt. Diese betreffen insbesondere:

- (1) den wahrgenommenen Nutzen unterschiedlicher Evidenzformen,
- (2) das eigene Kompetenzerleben in der Auswertung dieser Daten,
- (3) das Verantwortungsgefühl und Aufgabenprofil bei der Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen sowie
- (4) die unterstützende Rolle bei der Organisation, Aufbereitung und Nutzung von Evaluationsergebnissen.

In der Folge werden jene Aspekte, die sich in der Erhebung als grundlegend erwiesen haben, im Rahmen der Fortbildungsveranstaltung gezielt bearbeitet. Auf diese Weise soll verdeutlicht werden, dass es sich lohnt, auch im Kleinen auf Daten zu achten und dass diese unmittelbar wirksam werden können.

Nachfolgend werden einerseits die zentralen Erkenntnisse aus der Fort- und Weiterbildung zusammengefasst und andererseits Einblicke in jene Instrumente gegeben, die Qualitäts-Schulkoordinator\*innen in ihrer Tätigkeit als anwendungsorientierte Unterstützung zur Verfügung gestellt werden.

## Empirische und konzeptionelle Erkenntnisse

Im Folgenden werden die zentralen empirischen und konzeptionellen Erkenntnisse zusammengefasst. Qualitäts-Schulkoordinator\*innen übernehmen im schulischen Qualitätsmanagement eine zentrale Funktion. Als Data Broker unterstützen sie die praktische Nutzung von Daten im Entscheidungsprozess (Van Gasse et al., 2019) und agieren zugleich im Sinne von Teacher Leaders in einer Doppelrolle als Coach und Evaluator\*innen (Tomal et al., 2014). Voraussetzung hierfür ist ein ausgeprägtes Maß an Data Literacy, das die professionelle Gestaltung des gesamten Datenkreislaufs umfasst (Beck & Nunnaley, 2021).

Für die vorliegende Untersuchung wurden Q-SKs einer Fortbildung der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich mittels einer Online-Erhebung (IQES) zu ihrem Rollenverständnis und Kompetenzerleben befragt (N=57). Die Selbsteinschätzung erfolgte auf einer vierstufigen Likert-Skala in drei Bereichen. Aufgrund der kleinen und nicht repräsentativen Stichprobe lassen sich die Ergebnisse jedoch lediglich als erste Tendenzaussagen interpretieren und ermöglichen keine generalisierbaren Schlussfolgerungen.

Die Ergebnisse zeigen ein insgesamt positives Selbstverständnis: 93 % bewerten ihre Tätigkeit als Q-SK positiv, wobei 37 % eine sehr positive Einschätzung äußern. Gleichzeitig erfolgt die Rollenübernahme nicht immer aus Eigeninitiative: nur 51 % geben an, die Funktion aus eigener Motivation übernommen zu haben.

Bei internen Evaluationsverfahren berichten 83 % von hoher Sicherheit, während sich im Umgang mit externer Evaluation Unsicherheiten zeigen (75 % fühlen sich kompetent, aber nur 14 % sehr sicher). Hier deutet sich Professionalisierungsbedarf an. Die große Mehrheit erkennt den Nutzen von Daten für Entwicklungsprozesse an (89 %) und fühlt sich mit unterschiedlichen Evaluationsformen vertraut (87 %). Dies bestätigt ihre Rolle als Data Broker im schulischen Kontext (Van Gasse et al., 2019).

Bemerkenswert ist das ausgeprägte Verantwortungsbewusstsein: 82 % sehen es als ihre Aufgabe, aus Daten konkrete Maßnahmen abzuleiten: ein zentraler Aspekt von Teacher Leadership (Tomal et al., 2014). Ebenso unterstützen viele aktiv die Organisation von Evaluationen und die Ableitung von Maßnahmen (81–84 %). Insgesamt deutet dies auf eine gut ausgeprägte, selbstzugeschriebene Data-Literacy-Kompetenz hin (Beck & Nunnaley, 2021).

Zusammenfassend schätzen Q-SKs ihr Aufgabenprofil als wirksam und verantwortungsvoll ein. Stärken liegen in interner Evaluation, Dateninterpretation und Umsetzung datenbasierter Maßnahmen; Entwicklungsbedarf besteht vor allem in der Kompetenzwahrnehmung externer Evaluationsformate. Insgesamt erscheinen Q-SKs als zentrale Akteur\*innen evidenzbasierter Schulentwicklung, die zwischen Datenanalyse, kollegialer Reflexion und strategischer Steuerung vermitteln (Van Gasse et al., 2019; Tomal et al., 2014; Beck & Nunnaley, 2021).

Im Zentrum des Fortbildungsangebots steht das Verständnis evidenzbasierter Praxis als balancierter Entscheidungsprozess zwischen wissenschaftlicher Evidenz, schulischer

Erfahrung und Kontextwissen (Brown et al., 2017; Groß Ophoff & Cramer, 2022). Grundlage bildet ein mehrdimensionales Modell von Data Literacy, das sowohl analytische als auch reflexive und kommunikative Kompetenzen umfasst (Beck & Nunnaley, 2021). Ergänzend bietet das Drei-Wege-Modell schulischer Entwicklung (Rolff, 2016) einen Orientierungsrahmen zur Verbindung von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung. Im Beitrag wird zwischen *data-informed* und *evidence-informed* unterschieden: Während dateninformierte Entscheidungen primär auf schulnahen quantitativen und qualitativen Rückmeldedaten basieren, umfasst die evidenzinformierte Praxis zusätzlich Forschungswissen und theoretische Modelle (Ferguson, 2021; Groß Ophoff & Cramer, 2022). Q-SKs bewegen sich damit in einem Spannungsfeld zwischen lokalen Daten, professionellem Erfahrungswissen und wissenschaftlicher Evidenz.

Die Arbeit mit Daten erfolgt anhand ausgewählter IQES-Instrumente, die quantitative und qualitative Rückmeldungen liefern. Die anschließende Ergebnisanalyse wird mit Blick auf einen nachvollziehbaren und partizipativen Qualitätszyklus strukturiert (Brägger & Posse, 2007).

Zentrales Bezugssystem ist der Qualitätskreislauf des österreichischen Qualitätsmanagementsystems (QMS), der Schulentwicklung als Folge der Schritte Planen – Durchführen – Überprüfen – Schlussfolgern beschreibt. Für Qualitäts-Schulkoordinator\*innen bedeutet dies, den Prozess zu begleiten und mithilfe ihrer Data Literacy Entscheidungen dateninformiert und kontextsensibel zu unterstützen. Die Professionalisierungsmaßnahme bereitet den Qualitätskreislauf dafür in übersichtlichen Schritten auf und fördert die Reflexion der jeweiligen Entscheidungsprozesse.

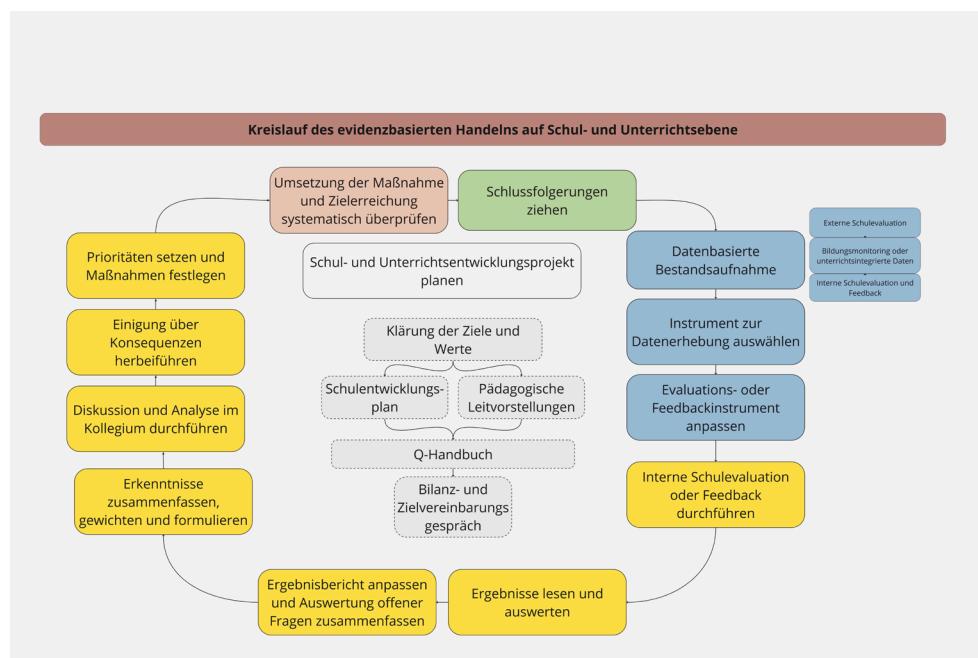


Abb. 2: Kreislauf des evidenzbasierten Handelns auf Schul- und Unterrichtsebene | eigene Darstellung nach Zeilinger, 2025.

Jeder Schritt des Kreislaufs ist mit spezifischen Entscheidungsprozessen verbunden, die kritisch reflektiert und im Team diskutiert werden müssen. Um diese Reflexionsprozesse zu strukturieren, werden Q-SKs mit Leitfragen ausgestattet, die sie im Umgang mit Evaluationsergebnissen am Schulstandort einsetzen können. Hierbei geht es nicht nur um die Analyse der Ergebnisse, sondern auch um deren Bedeutung für verschiedene Personengruppen – etwa für einzelne Lehrpersonen, Fachgruppen, das Kollegium insgesamt, die Schulleitung, aber auch für Schüler\*innen und Eltern. Damit verbunden sind Fragen wie: Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Ergebnissen für die pädagogische Praxis? Inwiefern bestätigen oder irritieren sie bestehende Erfahrungen? Welche weiteren Informationsquellen können herangezogen werden, um Befunde zu triangulieren oder zu relativieren? Und welche Themenfelder bleiben durch die vorhandenen Daten unberührt und müssten durch ergänzende Erhebungen genauer betrachtet werden?

Die Praxisorientierung der Fortbildung zeigt sich insbesondere darin, dass Q-SKs auf die Gestaltung von Auswertungskonferenzen vorbereitet werden. Diese Konferenzen bilden den institutionellen Rahmen, in dem Evaluationsergebnisse vorgestellt, reflektiert und in konkrete Maßnahmen überführt werden. Dabei sind verschiedene Aspekte zu beachten: eine sorgfältige Vorbereitung durch Schulleitung und Steuergruppe, die Einplanung ausreichender Zeitressourcen, eine professionelle Moderation sowie eine transparente Dokumentation der Ergebnisse. Ebenso wird auf die Bedeutung klarer Regeln für den Umgang mit Daten hingewiesen – etwa Vertraulichkeit, die Sicherung von Anonymität oder der sensible Umgang mit Beschwerden und Qualitätsdefiziten. Q-SKs übernehmen in diesem Prozess eine vermittelnde Rolle: Sie erläutern den Ergebnisbericht, weisen auf zentrale Befunde hin, formulieren Arbeitsaufträge für die Bearbeitung im Kollegium und stehen für Rückfragen zur Verfügung.

Ein weiteres zentrales Element der Professionalisierung betrifft die Hypothesenbildung im Umgang mit Diskrepanzen zwischen Daten und gelebter Realität. Q-SKs werden darin geschult, mögliche Ursachen kritisch zu reflektieren – seien es fehlerhafte Datenerhebungen, methodische Verzerrungen oder bisher unerkannte Wahrnehmungslücken im Kollegium. Diese metareflexive Auseinandersetzung stärkt nicht nur die Akzeptanz der Daten, sondern fördert auch die Fähigkeit, Daten in ihrer Mehrdeutigkeit konstruktiv zu nutzen.

Damit Evaluation nicht folgenlos bleibt, wird die Notwendigkeit betont, Konsequenzen systematisch zu vereinbaren. Ergebnisse werden gemeinsam gewichtet und in priorisierte Maßnahmen überführt, wobei die Betroffenen stets einzubeziehen sind. Denn nur Entscheidungen, die von einer breiten Mehrheit mitgetragen werden, entfalten in der Praxis nachhaltige Wirkung. Q-SKs moderieren diesen Aushandlungsprozess, achten auf die Beteiligung relevanter Gruppen und unterstützen dabei, Veränderungsvorschläge auf ihre Umsetzbarkeit und Ressourcenausstattung hin zu prüfen. Die Orientierung an Leitfragen wie „Welche Maßnahmen sind für unsere Schule am wichtigsten?“, „Welche Schritte können wir kurzfristig umsetzen?“ oder „Von welchen Veränderungen profitieren unsere Schüler\*innen am

stärksten?“ trägt dazu bei, Veränderungsprozesse realistisch und zugleich wirksam zu gestalten.

Der Qualitätskreislauf entfaltet seine Wirkung letztlich nur dann, wenn er in eine partizipative Schulkultur eingebettet ist. Professionalisierungsmaßnahmen für Q-SKs zielen daher nicht nur auf die Vermittlung technischer Kompetenzen im Umgang mit Daten, sondern auch auf die Förderung dialogischer Auseinandersetzungen im Kollegium. Die Auswertungskonferenz wird dabei als Ort verstanden, an dem individuelle Einschätzungen zusammengeführt, ein gemeinsames Stimmungsbild gewonnen und konkrete Maßnahmen initiiert werden. Durch diese prozesshafte Bearbeitung wird der Kreislauf des evidenzbasierten Handelns an Schulen wirksam – von der Datenerhebung über die Analyse bis hin zur Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen.

## Fazit

Ein zentrales Ziel der Professionalisierungsmaßnahmen für Qualitäts-Schulkoordinator\*innen besteht darin, sie bei der Umsetzung des evidenzbasierten Qualitätskreislaufs an den Schulstandorten zu unterstützen. Der Qualitätskreislauf, wie er im Qualitätsmanagementsystem (QMS) verankert ist, folgt den Phasen Planen – Durchführen – Überprüfen – Schlussfolgern. In der Fortbildung wird dieser Prozess bewusst in kleinschrittiger Form aufbereitet, um den Transfer in die schulische Praxis zu erleichtern und die für jeden Schritt erforderlichen Entscheidungsprozesse transparent zu machen.

Insgesamt trägt die strukturierte Auseinandersetzung mit dem Qualitätskreislauf dazu bei, dass Q-SKs nicht nur Daten interpretieren, sondern diese im Kollegium in reflexive, partizipative Entwicklungsprozesse überführen können. Die Fortbildung unterstützt sie darin, sich ihrer Rolle bewusst zu werden, evidenzbasierte Entscheidungen anschlussfähig zu machen, Maßnahmen konsensual zu entwickeln und so zu versuchen, eine nachhaltige Qualitätskultur am Schulstandort zu etablieren.

Weiterführende Forschung in diesem Zusammenhang erscheint deshalb wertvoll, weil die kontinuierliche Professionalisierung von Q-SKs im Hinblick auf evidenzinformierte Entscheidungsfindung von zentraler Bedeutung ist. Auf Basis der Ergebnisse lassen sich fünf zentrale Empfehlungen für die Professionalisierung von Q-SKs formulieren:

- Stärkung der Kompetenz im Umgang mit internen und externen Daten, insbesondere bei der Interpretation komplexer Rückmeldedaten.
- Ausbau kommunikativer und moderativer Fähigkeiten, um Auswertungskonferenzen partizipativ zu gestalten.
- Verankerung metareflexiver Routinen, um Diskrepanzen zwischen Daten und gelebter Praxis systematisch zu bearbeiten.
- Förderung multiprofessioneller Zusammenarbeit, insbesondere im Zusammenspiel von Schulleitung, Steuergruppen und Fachgruppen.

- Förderung der regelmäßigen Nutzung ergänzender Evidenzquellen, um datenbasierte Prozesse stärker mit wissenschaftlicher Forschung zu verbinden.

## Literaturverzeichnis

- Altrichter, H., Gamsjäger, M., Plaimauer, C., Prammer-Semmler, E., Steiner, R., Zuber, J., & Handschuh, L. (2020). Making sense of evidence-based governance reforms: An exploratory analysis of teachers coping with the Austrian performance standard policy. *Leadership and Policy in Schools*, 21(3), 501–521. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1791906>
- Altrichter, H., Kemethofer, D., & George, A. C. (2019). Schulleitungen und evidenzbasierte Bildungsreform im Schulwesen. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 9(1), 17–35. <https://doi.org/10.1007/s35834-018-0228-5>
- Beck, J. S., & Nunnaley, D. (2021). A continuum of data literacy for teaching. *Studies in Educational Evaluation*, 69, 100871. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100871>
- Brägger, G., & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES): Wie Schulen durch eine integrierte Qualitäts- und Gesundheitsförderung besser werden können*. h.e.p.-Verlag.
- BMBWF. (2019). *Steuerung des Schulsystems in Österreich – Weißbuch*.
- Brown, C., Schildkamp, K., & Hubers, M. D. (2017). Combining the best of two worlds: Integrating data-use with research-informed practice for school improvement. *Educational Research*, 59(2), 154–172. <https://doi.org/10.1080/00131881.2017.1304327>
- Buhren, C. G., & Rolff, H.-G. (Hrsg.). (2018). *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung* (2. Aufl.). Beltz.
- Carmignola, M., Martinek, C., & weitere. (2021). Multiprofessionelle Teams in Beratungsprozessen an Schulen mit besonderen Herausforderungen. In M. Carmignola & C. Martinek (Hrsg.), *Persönlichkeit – Motivation – Entwicklung: Festschrift für Franz Hofmann* (S. 147–180). Verlag Dr. Kovac.
- Cuklevski, I., & Schwarz, J. E. (2021). Schulentwicklungsberatung an Schulen mit besonderen Herausforderungen: Zur externen Beratung an NÖ Volksschulen im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprojekts „Grundkompetenzen absichern“ aus Berater/innen-Perspektive. *R&E-SOURCE*, 15. <https://journal.ph-noe.ac.at/index.php/resource/article/view/977>
- Demski, D. (2018). Welche Wissensbestände nutzen Akteure in der Schulpraxis? Eine empirische Überprüfung des Paradigmas einer evidenzbasierten Schulentwicklung. In K. Drossel & B. Eickelmann (Hrsg.), *Does “What works” work? Bildungspolitik, Bildungsadministration und Bildungsforschung im Dialog* (S. 101–116). Waxmann.
- Ferguson, L. E. (2021). Evidence-informed teaching and practice-informed research. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 35(2–3), 199–208.

Fixsen, D. L., Naoum, S. F., Blase, K. A., & Wallace, F. (2007). Implementation: The missing link between research and practice. *APSAC Advisor*, 19, 4–12.

Groß Ophoff, J., & Cramer, C. (2022). The engagement of teachers and school leaders with data, evidence and research in Germany. In C. Brown & J. R. Malin (Hrsg.), *The Emerald Handbook of Evidence-Informed Practice in Education* (S. 175–195). Emerald Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/978-1-80043-141-620221026>

Jesacher-Rößler, L. (2022). Schulentwicklungsbegleitung durch multiprofessionelle Teams: Aufgabenbereiche, Kooperationspraktiken und Beratungsverständnisse. *Die Deutsche Schule*, 114(4), 363–377. <https://doi.org/10.31244/dds.2022.04.03>

Jesacher-Rößler, L., & Kemethofer, D. (2022). Evidence-informed practice in Austrian education. In C. Brown & J. R. Malin (Hrsg.), *The Emerald Handbook of Evidence-Informed Practice in Education* (S. 317–334). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-141-620221035>

Kempfert, G., & Rolff, H.-G. (2018). *Handbuch Qualität und Evaluation*. Beltz.

QMS – Qualitätsmanagementsystem für Schulen. (o. J.). *Qualitätsmanagementsystem für Schulen*. <https://www.qms.at/>

Rößler, L., & Schratz, M. (2018). Leadership for learning: Teacher leaders as mediators for school-wide innovation and change. In J. Madalińska-Michalak (Hrsg.), *Teacher leadership: Areas: Educational leadership and change, perspectives and inspirations, international perspective* (S. 282–303). Foundation for the Development of the Education System.

Rolff, H.-G. (2016). *Schulentwicklung kompakt: Modelle, Instrumente, Perspektiven*. Beltz.

Schwarz, J. (2019). Datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung. In *5 Minuten für ... mutige Schulentwicklung* (Nr. 101). <https://www.lernende-schulen.at/>

Tomal, D., Schilling, C., & Wilhite, R. (2014). *The teacher leader: Core competencies and strategies for effective leadership*. Rowman and Littlefield.

Van Gasse, R., Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (2019). Brokerage for data use in schools: Potential, occurrence and facilitators. In D. Godfrey & C. Brown (Hrsg.), *An ecosystem for research-engaged schools: Reforming education through research* (S. 108–122). Routledge.

Zeilinger, H. (2025). *QMS für Q-SKs: Datenbasierte Schul- und Unterrichtsentwicklung* [Unveröffentlichte Lehrveranstaltungsunterlagen]. Pädagogische Hochschule Niederösterreich.

## Autorinnen

**Hannelore Zeilinger**, Mag. MEd.

Seit 2024 Hochschullehrperson an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich in der Erst-, Fort- und Weiterbildung; seit 2021 Referentin in der Lehrer\*innenfortbildung, von 2009 bis 2024 Lehrerin am BG/BRG Wieselburg, Mitglied der ÖFEB und der IGSP; Forschung und Publikationen zu Mentoring, Berufseinstieg und Professionalisierung von Lehrpersonen.

Kontakt: [hannelore.zeilinger@ph-noe.ac.at](mailto:hannelore.zeilinger@ph-noe.ac.at)

**Petra Lichtenschopf**, BEd. MA MEd

Seit September 2021 Schulentwicklungsberaterin an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; Schwerpunktbereiche: Schulentwicklungsberatung, Berufseinstieg sowie Qualitätsentwicklung an Schulen.

Kontakt: [p.lichtenschopf@ph-noe.ac.at](mailto:p.lichtenschopf@ph-noe.ac.at)