

# **ROLLE, PRAXIS UND NUTZUNG**

der Externen Schulevaluation auf der Sekundarstufe II der Deutschschweiz

16. September 2014

---

**INHALTSVERZEICHNIS**

1. Einleitung .....3

2. Sekundarstufe II.....4

    2.1 Berufliche Grundbildung .....4

    2.2 Allgemeinbildende Mittelschulen .....4

3. Educational Governance als ordnendes Modell.....5

    3.1 Kurzbeschreibung des Ansatzes der „Educational Governance“ .....5

    3.2 Rolle der Externen Schulevaluation im Mehrebenenmodell.....6

        3.2.1 Makro-Ebene .....6

        3.2.2 Meso-Ebene.....6

        3.2.3 Mikro-Ebene .....7

4. Praxis der Externen Schulevaluation auf der Sekundarstufe II der Deutschschweiz.....8

    4.1 Evaluationsanlage .....8

        4.1.1 Evaluation des Qualitätsmanagements .....8

        4.1.2 Evaluation eines Bereichs der Schul- und Unterrichtsqualität .....9

    4.2 Evaluationsmethodik .....10

    4.3 Nutzung der Evaluationsergebnisse im Verbund.....11

    4.4 Schlüsselqualitäten der Externen Schulevaluation .....12

5. Fazit.....13

6. Literatur .....14

---

## 1. EINLEITUNG

Im Laufe der vergangenen zehn Jahre hat die Mehrzahl der Deutschschweizer Kantone begonnen, ihre Schulen der Sekundarstufe II systematisch extern evaluieren zu lassen. Der vorliegende Artikel macht eine Bestandsaufnahme aus der interkantonalen Warte des Instituts für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES), das die Evaluationen durchführt. Das IFES ist eine Fachagentur der EDK und assoziiertes Institut der Universität Zürich.

Fast alle Deutschschweizer Kantone führen die Schulen der Sekundarstufe II über Globalbudget und Leistungsauftrag. Dadurch erhalten die Schulen einen gewissen Handlungsspielraum, damit sie sich optimal auf ihren Kontext einstellen und sich profilieren können. Im Gegenzug sind die Schulen u.a. verpflichtet, innerhalb der vom Kanton definierten Rahmenvorgaben ein Qualitätsmanagement zu betreiben, um die angestrebte Schul- und Unterrichtsqualität eigenverantwortlich umzusetzen und zu halten.

IFES hat die Aufgabe, im Auftrag der Kantone die Funktionalität des Qualitätsmanagements der Schulen aus externer Sicht zu beurteilen, in der Regel alle sechs Jahre. Der resultierende Evaluationsbericht dient der Schule und dem Kanton als Grundlage für Rechenschaftslegungsprozesse und für die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. In einigen Kantonen werden die Schulen bereits zum zweiten Mal evaluiert („Zweiter Evaluationszyklus“).

Die Ergebnisse der bisher über 130 Evaluationen im ersten Zyklus haben gezeigt, dass die in den kantonalen Rahmenvorgaben definierten Elemente des Qualitätsmanagements weitgehend aufgebaut sind. Die Evaluationsergebnisse zeigen auch, dass es mittelfristig wichtig sein wird, die Kernideen des Qualitätsmanagements („merken und wirken“) weiter in den Schulalltag und in die Schulkultur zu integrieren. Die Schulen sind unterdessen dabei, die einzelnen Elemente des Qualitätsmanagements zu einem organischen Ganzen zu verbinden, damit die geschaffenen Strukturen flexibel für die Qualitätssicherung und -entwicklung – namentlich auch des Unterrichts – genutzt werden können.

Die Evaluationsberichte des zweiten Zyklus weisen relevante Entwicklungsschritte der Schulen nach, die teilweise direkt auf den Ergebnissen der vorgängigen Externen Schulevaluationen aufbauen. Insgesamt kann eine steigende Akzeptanz und Nutzung des Qualitätsmanagements für die Schulführung und die Weiterentwicklung auch des Unterrichts festgestellt werden, wobei die Schulleitungen eine Schlüsselrolle spielen.

Gesamthaft betrachtet ist die Externe Schulevaluation eine Koproduktion im Verbund Kanton-Schule-IFES. Im vorliegenden Artikel wird diese Koproduktion unter dem Blickwinkel der „Educational Governance“ betrachtet, wobei die Akteure den folgenden Systemebenen zugeordnet werden: Makro-Ebene (Politik und Verwaltung), Meso-Ebene (Schule), Mikro-Ebene (Lehrpersonen und Lernende). IFES handelt in der Begrifflichkeit dieses Modells als Intermediär, dessen Dienstleistungen für die Zusammenarbeit sowohl zwischen den Ebenen als auch innerhalb der Ebenen von Nutzen sind.

Die Aufgaben des Instruments Externe Schulevaluation lassen sich zu vier Hauptfunktionen bündeln, die im Verbund gemeinsam umgesetzt werden. Dabei sind die Beiträge der Akteure klar identifizierbar. Auf dieser Grundlage kann der Nutzen des Instruments Externe Schulevaluation für alle Strukturebenen der Sekundarstufe II systematisch dargestellt, bewertet und wo nötig verbessert werden.

---

## 2. SEKUNDARSTUFE II

Die Sekundarstufe II der Schweiz besteht einerseits aus der Beruflichen Grundbildung und andererseits aus allgemeinbildenden Mittelschulen. Weil die Reglementierungshoheiten von Bund und Kantonen in den beiden Bereichen verschieden sind, erfolgt eine kurze Einführung.

### 2.1 BERUFLICHE GRUNDBILDUNG

In der Beruflichen Grundbildung ist seit 1999<sup>1</sup> der Bund für die Gesetzgebung zuständig, die Kantone übernehmen die Umsetzung. Das Berufsbildungsgesetz von 2002 definiert die Berufliche Grundbildung als gemeinsame Aufgabe von Bund, Kantonen und Organisationen der Arbeitswelt (Sozialpartner, Berufsverbände, andere zuständige Organisationen und andere Anbieter der Berufsbildung) und legt die Verantwortlichkeiten fest. Alle Akteure der Berufsbildung sind verpflichtet, die Ausbildungsqualität zu sichern und bei Bedarf weiter zu entwickeln. Sie orientieren sich dabei an gemeinsam entwickelten Zielen und an einer gemeinsamen Vorstellung von Qualitätsentwicklung, die auf Eigenverantwortung, Zusammenarbeit, Methodenfreiheit und Informationsaustausch<sup>2</sup> aufbaut.

### 2.2 ALLGEMEINBILDENDE MITTELSCHULEN

Die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für die allgemeinbildenden Mittelschulen (Gymnasien und Fachmittelschulen), insbesondere auch diejenigen zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Gymnasien, liegt im Zuständigkeitsbereich (Rechtssetzungskompetenz) der Kantone. Der Bund kann – in Zusammenarbeit mit der EDK<sup>3</sup> – über die Maturitätsanerkennungsverordnung, d.h. über die Zulassung zu den Hochschulen Einfluss auf den Gymnasialbereich nehmen<sup>4</sup>, dieser ist jedoch auf die Unterrichtsqualität beschränkt.

---

<sup>1</sup> Bundesverfassung 1999/2008, Art. 63, Abs. 1: „Der Bund erlässt Vorschriften über die Berufsbildung“. In der alten Bundesverfassung hiess es unter 34<sup>ter</sup> Artikel, Absatz 1: „Der Bund ist befugt, Vorschriften aufzustellen: [...] g. über die berufliche Ausbildung in Industrie, Gewerbe, Handel, Landwirtschaft und Hausdienst“ (aBV, 1874/1977). Die neue Formulierung erteilt dem Bund auch für Berufe aus den Bereichen Gesundheit, Soziales und Kunst Rechtssetzungsbefugnis.

<sup>2</sup> Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT; Charta Qualitätsentwicklung Berufsbildung Schweiz (2012). Eine Initiative von Bund, Kantonen und Organisationen der Arbeitswelt. Siehe <http://www.sbfi.admin.ch/berufsbildung/01511/index.html?lang=de>, eingesehen am 23. Januar 2015.

Als übergeordnete Ziele werden genannt: Berufliche und persönliche Entfaltung; Integration in die Gesellschaft; Fähigkeit und Bereitschaft, in der Arbeitswelt zu bestehen; Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe; Ausgleich der Bildungschancen; Durchlässigkeit zwischen den Bildungsgängen und -formen; Transparenz des Berufsbildungssystems.

<sup>3</sup> Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren, [www.edk.ch](http://www.edk.ch).

<sup>4</sup> Verordnung des Bundesrates/Reglement der EDK über die Anerkennung von gymnasialen Maturitätsausweisen (MAR) vom 16. Januar/15. Februar 1995. Bundesrat und EDK haben je separate, aber aufeinander abgestimmte Erlasse für ihren Zuständigkeitsbereich beschlossen.

---

### 3. EDUCATIONAL GOVERNANCE ALS ORDNENDES MODELL

#### 3.1 KURZBESCHREIB DES ANSATZES DER „EDUCATIONAL GOVERNANCE“

Im Folgenden wird für die Positionierung der Externen Schulevaluation im System Sekundarstufe II und für die Beschreibung ihrer Aufgaben und Funktionen vom Modell der Educational Governance ausgegangen (vgl. Altrichter et al. 2007). Hinter diesem Ansatz steht die Erkenntnis, dass Regierungen und Verwaltungen ihre Aufgaben nicht autonom, sondern nur im Zusammenwirken mit anderen Akteuren aus dem privaten und öffentlichen Sektor erfüllen können (vgl. Benz 2004, S. 20f.). Politik wird als Handlungskoordination zwischen diesen Akteuren verstanden. Steuerung und Kontrolle stellen dabei keine einseitigen Tätigkeiten des Staates dar, sondern sind Prozesse der Interaktion zwischen den Akteuren (vgl. Benz 2004, S. 21).

Im Bildungswesen unterscheidet Educational Governance zwischen der Makro-, der Meso- und der Mikro-Ebene. Auf Makro-Ebene ist das schulische Gesamtsystem, auf Meso-Ebene sind die intra-organisationalen Entscheidungsprozesse der Einzelschule und auf der Mikro-Ebene das Rollenhandeln der einzelnen Lehrpersonen und anderer Akteure der Einzelschule angesiedelt.

Jede Ebene weist ihre eigene Handlungslogik auf (vgl. Altrichter et al. 2007, S.33). So herrscht in der Politik eine Verhandlungslogik und in der Verwaltung eine Organisationslogik vor. Die Einzelschule bewältigt Organisationsfragen durch eine Managementlogik, während bei Lehrpersonen eine Professionslogik vorherrscht, welche durch Logiken der Interaktion und des kooperativen sowie individuellen Handelns ergänzt wird.

In der Sichtweise von Educational Governance wird allgemein davon ausgegangen, dass strategische Entwicklungen im Bildungssystem nicht top down implementiert werden können. Stattdessen bestehen verschiedene Formen der Handlungskoordination zwischen den Akteuren der unterschiedlichen Ebenen<sup>5</sup>. Da zwischen den Akteuren der verschiedenen Ebenen nur unzureichendes Wissen darüber besteht, was die anderen tun, wird davon ausgegangen, dass Vertrauen als zentrale Grösse dieser Handlungskoordination angesehen werden muss. Vertrauen kann den Mangel an Wissen über die Handlungen auf anderen Ebenen substituieren und als Bindeglied zur Überwindung der unterschiedlichen Logiken dienen (vgl. Kussau & Brüsemeister 2007, S. 204). „Vertrauen“ bedeutet dabei, „den Akteuren im Bildungswesen zuzutrauen, dass sie ihre Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen erfüllen“. Dieses „Zutrauen“ entwickelt sich im Idealfall reziprok zwischen allen Ebenen des Schulsystems, folglich zwischen Politik und Verwaltung, zwischen Verwaltung und Schulleitungen, zwischen Schulleitungen und Lehrpersonen, zwischen Schulleitung und Lernenden und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.

Nun stellt sich die Frage, welche Rolle die Externe Schulevaluation in diesem Gesamtgefüge einnimmt. Sie bewegt sich als „Grenzorganisation“ in einer „Interpretationszone“ in der die Akteure der unterschiedlichen Ebenen interagieren. Dort nimmt sie die Rolle eines Intermediären und Übersetzers zwischen den verschiedenen Handlungslogiken ein (vgl. Kussau & Brüsemeister 2007, S. 223). Mit dem Besuch vor Ort durch die Externe Evaluation wird auf Ebene der Einzelschule (Mesoebene) ein Zugangspunkt geschaffen, dessen Zweck nicht einfach Kontrolle, sondern ein Ablauf von Beobachtung, Rückmeldung, Unterstützung ist (vgl. Kussau & Brüse-

---

<sup>5</sup> Formen der Handlungskoordination sind Beobachtung, Beeinflussung und Verhandlung (vgl. Altrichter et al. 2007, S. 37ff.), resp. Hierarchie, Markt, Gemeinschaft und Netzwerke (vgl. Altrichter et al. 2007, S. 39ff.)

meister 2007, S. 214). Die Vertrauensbildung zur Schule wird dabei als Nadelöhr für die Externe Schulevaluation bezeichnet, denn während Vertrauen den Beobachtungsverfahren ihre Schärfe nimmt, kann ein Mangel an Vertrauen durch die Schulleitung oder die Lehrpersonen die Funktionalität und die Nutzung der Externen Evaluation und somit die Nutzung der Evaluationsberichte stark beeinträchtigen (vgl. Kussau & Brüsemeister 2007, S. 215ff).

## 3.2 ROLLE DER EXTERNEN SCHULEVALUATION IM MEHREBENENMODELL

### 3.2.1 Makro-Ebene

Qualitätsentwicklung wird heute vorwiegend an die Schulen delegiert. Kantone und Bund haben ihre Tätigkeiten auf Kontextsteuerung (Willke 1989, S. 57ff) in Form von Leistungsaufträgen und Globalbudgets reduziert.<sup>6</sup> Die Makro-Ebene (Politik und Verwaltung) erteilt den Lehrpersonen den Auftrag, eine Aufgabe auszuführen, zu welcher sie selbst Fähigkeiten und Kapazität nicht besitzt. Durch diese Dezentralisierung der Kompetenzen entsteht für die Makro-Ebene ein systematisches Informationsdefizit und ein fokussiertes Informations- und Kontrollbedürfnis gegenüber der Handlungsebene Schule (vgl. Kussau und Brüsemeister 2007, S.179ff; Böttcher 2002, S. 13/127ff). Entsprechend gehört es zu den Aufgaben der Makro-Ebene (Politik, Verwaltung), ein geeignetes Set an Rahmenvorgaben und Steuerungsinstrumenten<sup>7</sup> zu schaffen, welches die Umsetzung der politisch legitimierten Bildungsziele, Werte und Normen unterstützt und gewährleistet. Die Externe Schulevaluation verschafft der Makro-Ebene die benötigten Informationen über den Zustand der Selbststeuerung der Schulen und gibt Hinweise zum Entwicklungsbedarf. Dadurch erhält die Makroebene Handlungssicherheit gegenüber den Schulleitungen und der Öffentlichkeit.

Über die Durchführung von Externen Schulevaluationen hinaus trägt die interkantonale Organisation IFES zum Know-how-Austausch zwischen den Kantonen bei, beteiligt sich bei Bedarf an der Weiterentwicklung der kantonalen Qualitätskonzeptionen und Rahmenvorgaben und informiert Mitgliedskantone über aktuelle Entwicklungen.

### 3.2.2 Meso-Ebene

Die Externe Schulevaluation gibt der Schulleitung eine fundierte Rückmeldung zur Funktionalität des Qualitätsmanagements und je nach Auftrag zu einem ausgewählten Thema der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Der Evaluationsbericht stellt eine solide Bestandesaufnahme der Qualitätssicherung und -entwicklung aus unabhängiger Aussensicht dar. Zusammen mit den Ergebnissen Interner Evaluationen wird der Bericht als Kommunikationsgrundlage zur institutionellen Selbststeuerung durch Schulleitung und Lehrpersonal und zur Rechenschaftslegung gegenüber der Verwaltung auf Makro-Ebene genutzt.<sup>8</sup>

Grundsätzlich besteht zwischen der Meso- und Mikro-Ebene, d.h. zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, ebenfalls eine Principal-Agent-Beziehung. Die Schulleitung verfügt im Rahmen des schulinternen Qualitätsmanagements über verschiedene Instrumente, z.B. Mitarbeitendengespräche, Unterrichtsbesuche und Interne Evaluationen, um sich die für ihre Führungs- und Kontrollaufgaben benötigten Informationen zu beschaffen.

---

<sup>6</sup> Meist im Rahmen von WOV (Wirkungsorientierte Verwaltung) oder NPM (New Public Management) eingeführt.

<sup>7</sup> Zu den Steuerungsinstrumenten auf der Sekundarstufe II gehören u.a. Gesetze, Erlasse, Bildungsstatistik, Monitoring (Bildungsbericht), Benchmarkings (bis Ende 2013 IVM, ab 2014 IFES), Leistungsaufträge, Reporting-Controlling-Prozesse, Schulaufsicht, Vergleichsarbeiten, Qualifizierungsverfahren, Externe Schulevaluation.

<sup>8</sup> „Interne Evaluation ist beim Schulentwicklungsmodell vorrangig, externe notwendig (Rolff 2007, S. 199).“

### 3.2.3 Mikro-Ebene

Die Lehrtätigkeit stellt hohe professionelle Anforderungen an die Selbststeuerung. Eingebettet in Rahmenvorgaben und Regeln, die zum Teil von der Makro-Ebene vorgegeben werden und zum Teil innerschulisch definiert sind, arbeiten und handeln die Lehrpersonen (und auch die nicht unterrichtenden Mitarbeitenden) mit einem hohen Grad an Eigenständigkeit und entsprechenden Freiräumen. Schulische Qualitätssicherung und -entwicklung erfolgt weitgehend in Zusammenarbeit von Schulleitung und Lehrpersonen. Es sind die Lehrpersonen (und Lernenden – soweit sie beteiligt sind), welche letztlich die Vorgaben und die in Kooperation erarbeiteten Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung umsetzen und die angestrebten Bildungsleistungen erbringen.

Die Externe Schulevaluation erbringt für das Lehrpersonal einen externen Nachweis ihrer professionellen Selbststeuerung im Bereich der Schul- und Unterrichtsentwicklung<sup>9</sup>. Dadurch wird die Handlungssicherheit des Lehrpersonals gegenüber der Schulleitung und (als Berufsstand) gegenüber der Öffentlichkeit erhöht.

---

<sup>9</sup> Die verwendete Terminologie ist nicht einheitlich. Weitere in Literatur und Praxis gebräuchliche Begriffe sind z.B.: Persönliche Qualitätsentwicklung, Persönliche unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung PUQE ([www.q2e.ch](http://www.q2e.ch)), Individuelle Unterrichtsentwicklung, etc.

Der Begriff wird auch inhaltlich unterschiedlich weit gefasst. Als Elemente der individuellen Qualitätsentwicklung werden z.B. verstanden: Klassenfeedbacks, kollegiale Feedbacks (Hospitation, Q-Gruppen, Projektgruppen), Intervention, Supervision, Weiterbildung, Mitarbeitendengespräch, Teamarbeit, etc.

---

## 4. PRAXIS DER EXTERNEN SCHULEVALUATION AUF DER SEKUNDARSTUFE II DER DEUTSCHSCHWEIZ

### 4.1 EVALUATIONSANLAGE

Die Externen Schulevaluationen auf der Sekundarstufe II können nebst dem Qualitätsmanagement der Schulen – je nach Auftrag an das IFES – zusätzlich ein sogenanntes „Fokusthema“ zur Schul- und Unterrichtsqualität umfassen.

#### 4.1.1 Evaluation des Qualitätsmanagements

Das Qualitätsmanagement ist ein zentrales Instrument der Selbststeuerung der Schulen. Es wird als Querschnittsaufgabe über alle Tätigkeitsbereiche der Schule verstanden (Unterstützungsprozesse, Managementprozesse, Unterrichtsprozesse) und soll mithelfen, dass der Kernprozess des Lernens unter möglichst guten Bedingungen stattfinden kann. Das schulische Qualitätsmanagement umfasst somit die Meso- und die Mikro-Ebene.

Die Kantone definieren Rahmenvorgaben, welche als Minimalvorgaben die erforderlichen Elemente des Qualitätsmanagements beschreiben. Die Schulen haben den Auftrag, unter Einbezug dieser Minimalvorgaben ein Qualitätsmanagement aufzubauen und zu betreiben, das auf die Gegebenheiten vor Ort abgestimmt ist und die Funktion der Qualitätssicherung und -entwicklung erfüllt. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den schuleigenen Qualitätsansprüchen zu, welche die Werte und Normen darstellen, zu denen die Schule sich selbst verpflichtet. Das langfristige Ziel besteht darin, eine gemeinsam getragene und kommunizierte Kultur des Hinsehens und des Handelns, verbunden mit einer gewissen Systematik des Reflektierens in allen Bereichen zu pflegen. Nebst den entsprechenden Grundwerten und Haltungen, die sich im Alltagshandeln oftmals informell ausdrücken, gehört dazu auch, alle wichtigen Prozesse periodisch und kritisch zu überprüfen, Einsichten von Beteiligten und Aussensichten von Dritten einzuholen.

Typische Rahmenvorgaben für das Qualitätsmanagement beinhalten zurzeit<sup>10</sup>:

- Steuerung des Qualitätsmanagements (Qualitätsbeauftragte, Q-Steuergruppe)
- Qualitätsmanagement-Konzept und schulinterne Qualitätsansprüche
- Individuelle Qualitätsentwicklung (Ebene Lehrpersonen)
- Selbstevaluation (institutionelle Ebene)
- Personalführung (z.B. Mentorate, Mitarbeitendengespräche)

Aufgrund dieser zentralen Positionierung des Qualitätsmanagements bei der Selbststeuerung der Schulen wurde das Qualitätsmanagement im ersten und zweiten Evaluationszyklus als Evaluationsgegenstand ins Zentrum gesetzt („Metaevaluation“ des Qualitätsmanagements). Während beim ersten Durchgang der Aufbaustand der einzelnen Elemente des Qualitätsmanagements überprüft wurde, liegt beim zweiten Durchgang der Schwerpunkt auf dem Zusammenspiel der Elemente und der Wirkung und Nutzung des Qualitätsmanagements als Instrument

---

<sup>10</sup> Aktuelle Praxisbeispiele:

Kanton Basel-Stadt: Rahmenkonzept für das Qualitätsmanagement (2013).

Kanton Zürich: Leitfaden Selbsteinschätzung. Rahmenvorgaben zur Qualitätsentwicklung (2013).



der Schulführung und Schulentwicklung.

Die Erfahrung von über 150 Evaluationen (im ersten und zweiten Zyklus, Stand Ende 2013) auf der Sekundarstufe II zeigt eindrücklich, dass über das Qualitätsmanagement als Gegenstand der Evaluation ein sehr direkter und relevanter Zugang zu wichtigen Aspekten der Schule möglich ist (Organisation, Strategie, Kultur)<sup>11</sup>.

#### **4.1.2 Evaluation eines Bereichs der Schul- und Unterrichtsqualität**

Damit die Lehr-Lernprozesse als Kernprozesse der Schulen bei der Evaluation ebenfalls angemessen berücksichtigt werden, können die Kantone dem IFES die Evaluation eines zusätzlichen Bereichs der Schul- und Unterrichtsqualität in Auftrag geben. Das IFES hat zu diesem Zweck – basierend auf der wissenschaftlichen Fachliteratur<sup>12</sup> – ein Angebot an „Fokusthemen“ erarbeitet, welches den Schulen zur Auswahl steht. Das Angebot umfasst zurzeit folgende Fokusthemen:

1. Leistungsheterogenität und Individualisierung im Unterricht
2. Adäquater Einsatz verschiedener Methoden im Unterricht
3. Selbst gesteuertes Lernen
4. Passung von Schwierigkeitsgrad und Tempo im Unterricht
5. Klassenführung und Umgang mit Störungen
6. Zeitnutzung im Unterricht
7. Transparenz der Leistungsbewertung
8. Lernförderliches Unterrichtsklima
9. Lernkultur
10. Unterstützung der individuellen Unterrichtsentwicklung durch die Schule.

Es steht den Schulen frei, ein Thema aus diesem Angebot zu wählen oder selbst ein Thema zu formulieren. Das IFES bietet in letzterem Fall Unterstützung bei der Setzung geeigneter Schwerpunkte und bei der Konkretisierung der Fragestellung für die Evaluation.

Während die Metaevaluation des Qualitätsmanagements inhaltlich eher die Schulführung adressiert, kann mit einem Fokusthema die Mikro-Ebene direkt einbezogen werden, was zur inhaltlichen Relevanz der Evaluation und zur Akzeptanz des Verfahrens bei den Lehrpersonen und Lernenden beiträgt. Die Evaluation eines Fokusthemas ist vor allem formativ ausgerichtet. Inhaltlich gut gewählt und mit der Schulentwicklung verknüpft, kann die Evaluation eines Fokusthemas als solide Grundlage für die interne Steuerung genutzt werden, dies auch in Bereichen und in Situationen, welche für interne Akteure im Rahmen einer Selbstevaluation schwierig zu bewältigen wären (kontroverse und konflikthafte Themen, Themen der Schulführung usw.).

---

<sup>11</sup> Quellen: Evaluationsberichte, formelle und informelle Rückmeldungen der Evaluationsteams, systematische Auswertungsgespräche mit Kantonen, systematische schriftliche Nachbefragung aller Schulleitungen.

<sup>12</sup> Vgl. Literaturangaben in den Ausschreibungen für alle Fokusthemen auf [www.ifes.ch](http://www.ifes.ch).

#### 4.2 EVALUATIONSMETHODIK <sup>13</sup>

IFES-Evaluationen pflegen eine Grundhaltung der Wertschätzung und Unvoreingenommenheit, die von professionellen Akteuren in einer grundsätzlich funktionierenden Praxis ausgeht. Die Evaluationsteams des IFES arbeiten mit einem einheitlichen Instrumentarium, das stark adaptativ gehandhabt wird, damit der Kontext der Schule mit ihren Angeboten, ihrer Kultur und ihren besonderen Merkmalen bzw. Aktualitäten angemessen berücksichtigt werden kann. Das Vorgehen ist transparent und wird den Schulen frühzeitig kommuniziert.

Die Evaluationsteams bestehen aus vier Personen: zwei Evaluationsfachleute des IFES und zwei Peers. Die Peers sind (i.d.R.) Mitglieder der Schulleitung bzw. der Qualitätsentwicklungsleitung anderer Schulen der Sekundarstufe II. Sie bringen ihre Perspektive als praxisnahe Bildungsfachleute in die Evaluation ein. Die Mitarbeit als Peer ist als praxisnahe Weiterbildung im Rahmen des Berufsauftrags positioniert und wird als solche rege genutzt.

Damit die Evaluationsteams auch kulturelle Merkmale und Tonalitäten erfassen können, sind direkte Gespräche mit den Beteiligten unerlässlich. Die Datenerhebung erfolgt im Rahmen von moderierten Befragungen an den Schulen und umfasst je nach Schulgrösse 2-3 Evaluationstage und bis zu 24 Befragungen à 70-90 Minuten. Es werden Vertreter/innen aller am Schulbetrieb beteiligten Akteursgruppen befragt: Lernende<sup>14</sup>, Lehrpersonen<sup>15</sup>, Schulleitung, Qualitätsverantwortliche, nicht unterrichtendes Personal, Aufsichtsorgane, Berufsbildende, ggf. Eltern und ehemalige Lernende. In Ratingkonferenzen<sup>16</sup>, Gruppeninterviews und Einzelinterviews werden einerseits vorbereitete Fragen gestellt, andererseits besteht auch Raum für spontane Anliegen seitens der Befragten.

Um die Validität der resultierenden Evaluationsergebnisse sicherzustellen, berücksichtigen Evaluationsdesign und Berichterstattung den Grundsatz der Triangulation<sup>17</sup>: Es werden alle beteiligten Gruppen einbezogen, es kommen qualitative und quantitative Verfahren zum Einsatz, alle Aussagen des Evaluationsberichts sind auf mindestens zwei Quellen abgestützt und werden von den vier Mitgliedern des Evaluationsteams gemeinsam erarbeitet und verantwortet.

Alle IFES-Evaluationsberichte folgen derselben inhaltlichen Struktur und umfassen ca. 40-60 Seiten. Sie bestehen in der Regel aus 10-15 sogenannten Kernaussagen, welche die Ergebnisse der Evaluation verdichten und mit Erläuterungen und eventuell Kommentaren versehen sind. Darauf aufbauend verfassen die Evaluationsteams Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung der Schule.

Das Ziel ist es, mit einer hohen Durchführungs- und Produktqualität eine gute Grundlage für die Nutzung der Evaluationsergebnisse durch Schulen und Kantone zu legen.

---

<sup>13</sup> Detaillierte Informationen zum IFES-Verfahren können von [www.ifes.ch](http://www.ifes.ch) bezogen werden.

<sup>14</sup> Lernende: Bei entsprechender Zusammenstellung der Gruppen (12-14 Lernende pro Befragung, 6-8 Befragungen, 2 Lernende pro Klasse) werden bei Schulen mittlerer Grösse Abdeckungen von ca. zwei Drittel der Klassen erreicht.

<sup>15</sup> Lehrpersonen: In der Regel die Hälfte bis drei Viertel (12-15 Lehrpersonen pro Befragung, 6-8 Befragungen).

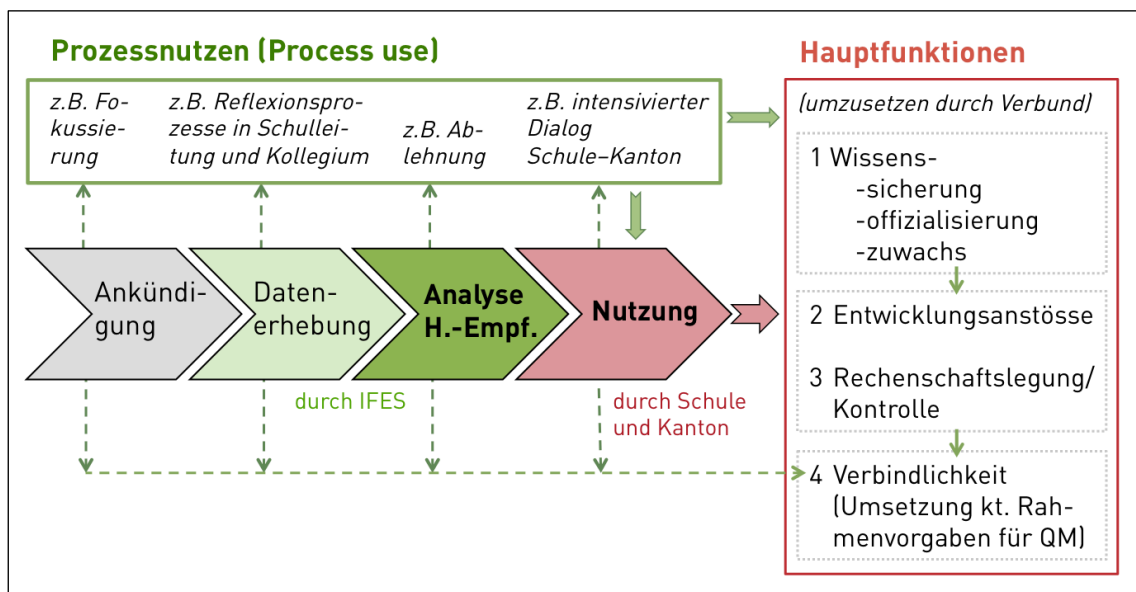
<sup>16</sup> Ein Beschrieb der Methode Ratingkonferenz findet sich z.B. in Keller H., Heinemann E. & Kruse M. (2012).

Vgl. auch Landwehr (2005).

<sup>17</sup> Zur Triangulation siehe Flick (2000), S. 249 sowie Flick (2011), S. 12ff.

### 4.3 NUTZUNG DER EVALUATIONSERGEBNISSE IM VERBUND

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Durchführungs- und Nutzungskaskade einer Externen Evaluation, beginnend mit der Ankündigung der Evaluation und endend mit der Nutzung der Ergebnisse durch Schule und Kanton. Die Grafik ist ausgerichtet auf die Umsetzung der vier Hauptfunktionen der Externen Evaluation nach Landwehr (2011)<sup>18</sup>, angepasst auf die Evaluation des Qualitätsmanagements im beschriebenen Setting der Sekundarstufe II. Ebenfalls abgebildet werden beispielhaft einige Aspekte des (intendierten oder nicht intendierten) Prozessnutzens, den die Durchführung einer Evaluation generiert.



Darstellung 1: Durchführungs- und Nutzungskaskade der externen Evaluation des Qualitätsmanagements auf der Sekundarstufe II

Basis aller Nutzungsprozesse bildet der im Evaluationsbericht festgehaltene Ist-Zustand („Analyse“, Befund). Die Sicherung und Offizialisierung von (schon vorhandenem wie auch neuem) Wissen durch ein unabhängiges externes Team ist eine der Hauptfunktionen der Externen Schulevaluation (1). Der offizialisierte Befund dient der Schule als Grundlage für die Rechenschaftslegung (3) gegenüber dem Kanton und der Öffentlichkeit. Darüber hinaus kann er – gestützt auf die im Bericht formulierten Handlungsempfehlungen („H-Empf.“) – für anschliessende Schulentwicklungsprozesse genutzt werden<sup>19</sup> (2). Der Kanton handelt im Nutzungsprozess mit den Schulen den Entwicklungsbedarf aus. Er begleitet und verstetigt die Umsetzung durch einen systematischen Einbezug der Evaluationsergebnisse in die Reporting-Controlling-Prozesse (3). Mittelfristig trägt die periodisch durchgeführte Externe Evaluation dazu bei, dass die Schulen ihre Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung funktional und effektiv sicherstellen und dass die kantonalen Minimalvorgaben für das Qualitätsmanagement eingehalten werden (4).<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Hauptfunktionen leicht adaptiert nach Landwehr (2011).

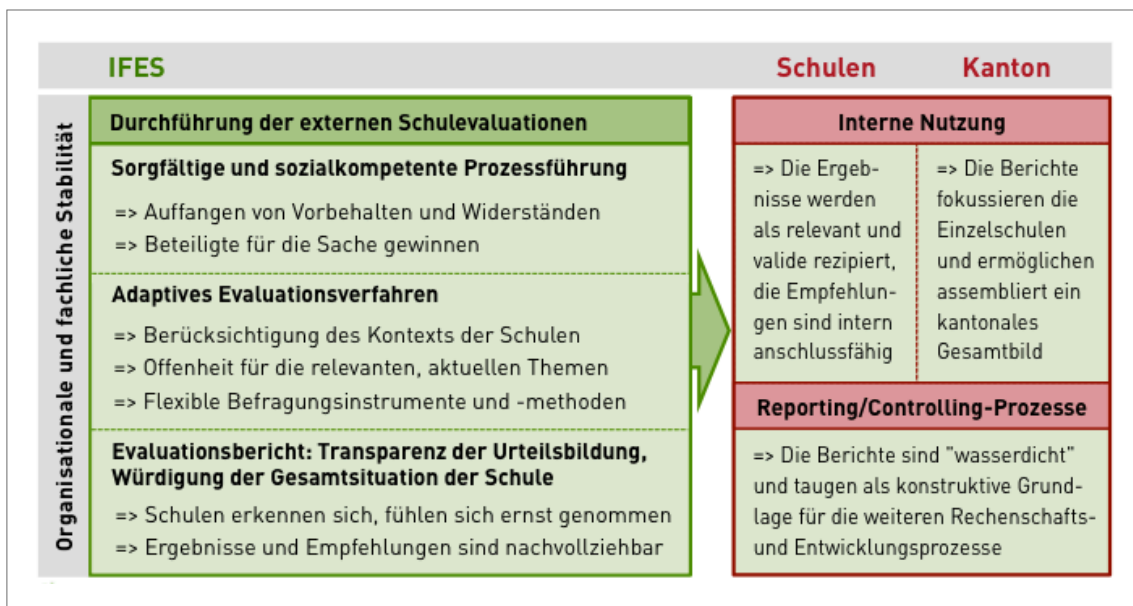
<sup>19</sup> Formative Zweit-Nutzung der Ergebnisse einer summativ angelegten Evaluation (vgl. Widmer & de Rocchi 2012, S. 31).

<sup>20</sup> Landwehr (2011) verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff „Normsetzungsfunktion“.

Damit ein Nutzungsprozess in Gang kommen kann, müssen die Evaluationsergebnisse zunächst vor Ort rezipiert werden. Anschliessend werden sie interpretiert und – je nach Befunden – in Handlungsmassnahmen umgesetzt. Die Nutzung der Evaluationsergebnisse ist primär Sache der Schule und findet je nach Inhalt in Absprache und mit Unterstützung durch das kantonale Amt statt. Der Kanton hat die Aufgabe, im Rahmen der Reporting-Controlling-Prozesse sicher zu stellen, dass getroffene Vereinbarungen im Umsetzungsprozess nicht „versanden“. Bei einem Zeitabstand von sechs Jahren zwischen zwei Bestandsaufnahmen (Evaluationen) sind verbindliche Zielvereinbarungen für einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess zentral. Die Nutzung der Evaluationsergebnisse im Verbund Schule-Kanton ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Externe Schulevaluation.

#### 4.4 SCHLÜSSELQUALITÄTEN DER EXTERNEN SCHULEVALUATION

Folgende Merkmale der IFES-Evaluationen haben sich in der Praxis als Schlüsselqualitäten für das Erreichen der angestrebten Nutzung erwiesen:



Darstellung 2: Schlüsselqualitäten der IFES-Evaluationen und ihre Bedeutung für die Nutzung im Verbund

Als wesentliche Grundvoraussetzung für die Nutzung müssen die Evaluationsergebnisse von den Schulen und von den Bildungsverwaltungen als valide und relevant anerkannt werden. Die Urteilsbildung des Evaluationsteams muss nachvollziehbar und anschlussfähig sein. Für die Reporting-Controlling-Prozesse ist entscheidend, dass auf der Grundlage des Evaluationsberichts vorwärtsgerichtet gehandelt werden kann.

Nebst der sorgfältigen, fachlich und sozial kompetenten Prozessführung durch das Evaluationsteam trägt die Adaptivität des Verfahrens wesentlich zur Nutzbarmachung der Evaluation bei. Die Evaluationsteams haben den Auftrag, den Kontext der Schule und der Lehrpersonen ausreichend zu berücksichtigen. Präferenzen und thematische Interessen der Schulleitungen werden womöglich berücksichtigt und die Befragungsinstrumente entsprechend angepasst. Die Evaluationsanlage mit kombiniert quantitativ-qualitativen Befragungen lässt Raum für das Einbringen weiterer Themen in den Befragungen vor Ort.

---

## 5. FAZIT

Die Externe Schulevaluation bietet Nutzungsmöglichkeiten für alle Ebenen des Bildungssystems der Sekundarstufe II. Aus Sicht des Modells der Educational Governance übernimmt sie in den Aushandlungs- und Kooperationsprozessen zwischen Kantonen und Einzelschulen – wie auch zwischen Schulleitung und Lehrpersonal – die Rolle des Intermediären, der als neutrale Instanz Grundlagen für die Aushandlungs- und Kommunikationsprozesse bereitstellt. Voraussetzung für eine gemeinsame Nutzung der Evaluationsergebnisse ist eine ausreichende Akzeptanz auf allen Ebenen. Diese kann nur dann erreicht und erhalten werden, wenn die Ergebnisse relevant, valide und anschlussfähig sind. Die systematisch erhobenen sowie die informellen Rückmeldungen der Schulleitungen und Kantonsvertreter lassen den Schluss zu, dass die Praxis der IFES-Evaluationen geeignet ist, die vier im Text beschriebenen Hauptfunktionen (Kapitel 4.3) zu erfüllen.

Der in den IFES-Evaluationen gewählte Zugang über das Qualitätsmanagement und die Fokusthemen hat sich bewährt, indem die Externe Schulevaluation der Makro-Ebene benötigte Information über die Selbststeuerung der Schulen liefert, sich aber auch andere für die Einzelschule wichtige Themen erschliessen. Durch die Ergänzung mit einem unterrichtsbezogenen Fokusthema wird das schulische „Kerngeschäft“ unmittelbar mit einbezogen und der Entwicklungsaspekt zusätzlich aufgewertet.

Aber auch ein Blick nach vorne ist angezeigt. Welche Entwicklungen stehen auf den drei dargestellten Systemebenen an? Was bedeuten diese methodisch und inhaltlich für die Externe Schulevaluation? Im Hinblick auf einen dritten Evaluationsdurchgang ist abzuklären, welche Funktionen und Inhalte im Zentrum stehen sollen. Das IFES ist gefordert das Evaluations-Design bedarfsorientiert, innovativ und effizient weiterzuentwickeln.

---

## 6. LITERATUR

### Zitierte Literatur

- Altrichter, H., Brüsemeister, T. & Wissinger, J. (Hrsg.) (2007): *Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Benz, A. & Dose, N. (Hrsg.) (2004): *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bildungsdirektion des Kantons Zürich, Mittelschul- und Berufsbildungsamt (2013): *Leitfaden Selbsteinschätzung. Rahmenvorgaben zur Qualitätsentwicklung*. (pdf) [http://www.mba.zh.ch/internet/bildungsdirektion/mba/de/dienstleistungen\\_kommunikation\\_qualitaetsentwicklung/vorgaben\\_und\\_richtlinien.html](http://www.mba.zh.ch/internet/bildungsdirektion/mba/de/dienstleistungen_kommunikation_qualitaetsentwicklung/vorgaben_und_richtlinien.html) (eingesehen am 10. März 2014).
- Bucher, B. (2008): *Steuerung QM Sek II. Akteure – Aufgaben – Instrumente – Abhängigkeiten*. Konzeptskizze zuhanden der NW EDK-Kommission Sek II.
- Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt (2013): *Rahmenkonzept für das Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Basel-Stadt*. Basel: Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt.
- Flick, U. (2000): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U. (2011): *Triangulation: eine Einführung*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- IFES (2014): *Jahresbericht 2013*. Zürich: Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II. [www.ifes.ch](http://www.ifes.ch).
- Keller, H., Heinemann, E. & Kruse, M. (2012): Die Ratingkonferenz. In: *Zeitschrift für Evaluation* 2/2012, S. 287-298.
- Kussau, J. & Brüsemeister, T. (2007): *Governance, Schule und Politik. Zwischen Antagonismus und Kooperation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Landwehr, N. (2005): Lehrevaluation als Anstoss zur Unterrichtsentwicklung. In: *Beiträge zur Lehrerbildung*, 3/2005, S. 321-333.
- Landwehr, N. (2011): Thesen zur Wirkung und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. In: Quesel, C., Husfeldt, V. Landwehr, N. & Steiner, P. (Hrsg.). *Wirkungen und Wirksamkeit der externen Schulevaluation*. Bern: hep Bildungsverlag, S. 35-70.
- Rolff, H.-G. (2007): *Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung*. Weinheim und Basel: Beltz.
- SKBF (2014): *Bildungsbericht Schweiz 2014*. Aarau: Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung. [www.skbf-csre.ch](http://www.skbf-csre.ch).
- Widmer, T. & de Rocchi, T. (2012): *Evaluation: Grundlagen, Ansätze und Anwendungen*. Zürich/Chur: Rüegger Verlag.
- Willke, H. (1989): *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation*. Weinheim/München: Juventa.

**Weitere Literatur**

Fend, H. (2001): *Qualität im Bildungswesen. Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung*. 2. Auflage. Weinheim: Juventa.

Grande, E. (2012): Governance-Forschung in der Governance-Falle? Eine kritische Bestandsaufnahme. In: *Politische Vierteljahresschrift PVS*, 4/2012, S. 565-592.

Weiss, S., Schramm, S., Hillert, A. & Kiel, E. (2013): Lehrerinnen und Lehrer kommentieren Fragebögen. Wie quantitative Forschung von qualitativer Forschung lernen kann. In: *FQS – Forum Qualitative Sozialforschung*, Vol. 14, Nr. 3. Online: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1967/3578> (eingesehen am 23. Januar 2015).