

## **Die externe Schulevaluation an der Aargauer Volksschule**

Hintergrundinformationen zum Prozess der externen Schulevaluation

[www.schulevaluation-ag.ch](http://www.schulevaluation-ag.ch)  
November 2010



## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	5
1. Ziele und Funktionen der externen Schulevaluation .....	6
2. Die externe Schulevaluation als Ergänzung des schulinternen Qualitätsmanagements.....	8
3. Abgrenzung zur kantonalen Schulaufsicht und -beratung .....	10
4. Die drei Elemente des Evaluationskonzepts.....	12
5. Leitwerte und normative Setzungen.....	14
6. Verfahrensgrundsätze der Evaluation .....	16
7. Mitwirkung von Peers in der Evaluation .....	18
8. Die fünf Phasen der externen Schulevaluation .....	20
9. Methoden und Verfahren der externen Schulevaluation .....	22
10. Evaluation der Unterrichtsqualität/Unterrichtsbesuche.....	24
11. Vorbereitungsarbeiten der Schulen: Schulportfolio .....	26
12. Vorbereitungsarbeiten der Schulen: Zusatzdokumente .....	28
13. Validierungssitzung: Überprüfung der Ergebnisse.....	30
14. Mündliche und schriftliche Berichterstattung.....	32
15. Nutzung der Evaluationsergebnisse: Evaluationsgestützte Entwicklungsplanung .....	34
16. Aufgaben des Inspektorats im Rahmen der externen Schulevaluation...36	
17. Kommunikation der Evaluationsergebnisse durch die Schule .....	38
Anhang 1: Phasen und Schritte der externen Schulevaluation.....	40
Anhang 2: Charakterisierung der drei Evaluationselemente .....	42
Impressum .....	43



## Einleitung

Die Idee der geleiteten Schule hat sich in den letzten Jahren in der Schweiz etabliert. Sie räumt der einzelnen Schule mehr Freiräume ein und stärkt die Schulführung vor Ort. Zudem wird ein Teil der zentralen, bisher auf Kantonsebene angesiedelten Verwaltungsabläufe dezentralisiert und direkt auf die einzelne Schule übertragen.


Die Einführung der geleiteten Schule wird wie folgt begründet: Durch die erweiterte Selbstständigkeit von Schulen und den Abbau zentraler, staatlicher Steuerung sollen die Schulen flexibler werden. Sie können damit auf Veränderungen im Umfeld und auf die schulspezifischen Herausforderungen rascher und gezielter reagieren. Zudem wird die Qualität der Schule verbessert, wenn Schulleitungen und Kollegien ihre Arbeit vermehrt in Eigenregie gestalten und verantworten können. Schliesslich wird der grössere Handlungsspielraum von den Betroffenen als motivierend erlebt: Für die Schulführungs- und Lehrpersonen entsteht so eine grössere Identifikation mit der eigenen Schule, was sich auf das Engagement und die Arbeitszufriedenheit positiv auswirkt.

Diese Erweiterung der Selbstständigkeit darf allerdings nicht zu «Beliebigkeit» im Bildungsangebot der Volksschulen führen. Mit Hilfe von Zielvorgaben – so genannten Standards – und der Festlegung von prozessbezogenen Qualitätsansprüchen soll die Gleichwertigkeit des Bildungsangebots und insbesondere der Bildungsabschlüsse gewährleistet bleiben. Die Schulen werden dazu verpflichtet, ein Qualitätsmanagement aufzubauen, das den Kreislauf von Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung innerhalb der Schule sicherstellt.

Die Schulen sind damit für die Schulentwicklung und die Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität verantwortlich. Dazu muss auch der Qualitätsnachweis bzw. die Qualitätskontrolle modernisiert und besser auf die Belange von Schulen mit mehr Eigenverantwortung zugeschnitten sein. In diesem Zusammenhang wurde die externe Schulevaluation eingeführt. Im Kanton Aargau ist sie Teil der Neuorganisation der kantonalen Schulaufsicht und -beratung, wie dies im Gesamtbericht Schule vor Ort 2002 vom Grossen Rat beschlossen wurde. Gemäss dieser Gesamtkonzeption wurde das frühere Volksschulinspektorat in zwei Aufsichtsinstanzen überführt: in das neu organisierte Inspektorat und in eine externe Schulevaluation.

Zusammengefasst lässt sich die Entwicklung zur geleiteten Volksschule im Kanton Aargau in drei Schritte gliedern:

Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Einrichten der professionellen Schulleitung	Einrichten des lokalen Qualitätsmanagements	Einführung der externen Schulevaluation durch den Kanton

**Entwicklung zur geleiteten Schule** 

Der Regierungsrat des Kantons Aargau hat die Pädagogische Hochschule der FHNW damit beauftragt, für die Volksschulen des Kantons Aargau ein Verfahren für die externe Schulevaluation zu entwickeln, zu erproben und schrittweise einzuführen. Für die Erfüllung des Auftrags ist die Fachstelle externe Schulevaluation der Pädagogischen Hochschule der FHNW zuständig<sup>1)</sup>.

Das von der Pädagogischen Hochschule der FHNW entwickelte Verfahren zur externen Schulevaluation wird in der vorliegenden Broschüre beschrieben. Die Broschüre richtet sich an Schulbehörden, Schulleitungen und Lehrpersonen, die sich grundsätzlich über die externe Schulevaluation informieren möchten und zu einzelnen Aspekten vertiefende Informationen suchen. Sie versteht sich als Ergänzung zum Flyer, der einen kurzen und einfachen Überblick über die externe Schulevaluation im Kanton Aargau gibt.

<sup>1)</sup> Die Fachstelle Externe Schulevaluation ist im Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität des Instituts Forschung und Entwicklung angesiedelt.

# 1.

## Ziele und Funktionen der externen Schulevaluation

Die externe Schulevaluation hat den Auftrag, die Qualität der Schulen aus einer unabhängigen Perspektive heraus zu erfassen und zu beurteilen. Dabei steht nicht die einzelne Lehrperson, sondern die Schule als Ganzes, d.h. als geführte Organisationseinheit, im Vordergrund. Die Schulen sollen Impulse erhalten, um die Schul- und Unterrichtsqualität zu festigen und weiter zu entwickeln (Entwicklungsfunktion). Gleichzeitig kann durch die externe Schulevaluation aufgezeigt werden, wieweit die Schule die geltenden Qualitätsanforderungen zu erfüllen vermag (Rechenschafts- und Kontrollfunktion).

Die externe Schulevaluation beurteilt die Schulen aus einer unabhängigen Perspektive – ohne Betroffenheitsverzerrungen und unter Berücksichtigung einer möglichst hohen Urteilstransparenz sowie unter Einbezug eines professionellen Instrumentariums. Dabei stehen zwei unterschiedliche Funktionen im Vordergrund:

### 1. Entwicklungsfunktion: Entwicklungsimpulse für die Schule

Die externe Schulevaluation will die Qualitätsentwicklung von Schulen unterstützen. Die Schulen erhalten zu den untersuchten Fragen und Themen eine Rückmeldung, die als Impulse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung dienen können. Um diese Entwicklungsfunktion wirksam zu erfüllen, braucht es eine hohe Akzeptanz des Evaluationsprozesses durch die Personen, deren Tätigkeit evaluiert wird. Zudem wird die Wirksamkeit der Evaluation unterstützt, wenn auf Seiten der betroffenen Personen nicht Kontrolllängste dominieren, sondern ein echtes Interesse an den Evaluationsergebnissen besteht.

Nicht zuletzt aus diesem Grund ist im Verfahren vorgesehen, dass sich die Schule beim Festlegen der Evaluationsschwerpunkte beteiligt und dass eine enge Verbindung von Selbstevaluation und Fremdevaluation ermöglicht wird.



## **2. Rechenschafts- und Kontrollfunktion: Qualitätsnachweis gegenüber dem Auftraggeber**

Die externe Schulevaluation will den Nachweis erbringen, dass die Schule die Qualitätsanforderungen, die an sie gestellt sind, zu erfüllen vermag. Unter diesem Gesichtspunkt verlangt die externe Evaluation nach transparenten Bewertungskriterien und nach Mess- und Beurteilungsinstrumenten, die für die verschiedenen Schulen zu vergleichbaren Ergebnissen führen.

Unter dem Gesichtspunkt der Rechenschaftslegung ist es vorteilhaft, wenn Beurteilungsschwerpunkte, Bewertungskriterien, Verfahren und Instrumente für sämtliche Schulen dieselben sind und die Schulen bezüglich ihrer Qualität vergleichbar werden. Allerdings wird gleichzeitig – im Sinne einer «gerechten Beurteilung» – von der Evaluation erwartet, dass die spezifischen (z. B. soziografischen) Umfeldbedingungen der betreffenden Schule angemessen berücksichtigt sind, so dass nur vergleichbare Schulen miteinander verglichen werden.

Die Rechenschafts- und Kontrollfunktion kann bei den betroffenen Personen zu Ängsten und Abwehrreaktionen führen und damit die Entwicklungsfunktion der externen Evaluation behindern.

### **Adressatengruppen mit unterschiedlichen Erwartungen**

Es gibt verschiedene Anspruchsgruppen, die an den Ergebnissen der externen Schulevaluation interessiert sind. Zu erwähnen sind insbesondere Schulbehörden, Schulleitungspersonen, Lehrpersonen, Eltern, Bildungsdepartement, politische Gremien. Von Seiten dieser Anspruchsgruppen bestehen auch unterschiedliche Erwartungen an die externe Schulevaluation: Während Eltern und Bildungspolitik die Rechenschafts- und Kontrollfunktion deutlich stärker interessiert, steht für die Schulen – insbesondere für die Schulleitung und die Lehrerschaft – das Interesse an der Entwicklungsfunktion erfahrungsgemäss im Vordergrund.

Die Akzeptanz der externen Schulevaluation ist stark von der Erwartungshaltung der jeweiligen Adressatengruppe abhängig. So hat die externe Schulevaluation bei Adressaten aus der Bildungspolitik eine hohe Akzeptanz, wenn sie die Rechenschafts- und Kontrollfunktion gut erfüllt; bei den Schulen und insbesondere bei der Lehrerschaft hat die Evaluation hingegen dann eine hohe Akzeptanz, wenn sie die Entwicklungsfunktion möglichst wirksam erfüllt.

### **Interessen des Kantons**

Die externe Schulevaluation ist Teil der kantonalen Schulaufsicht: Der Kanton als Auftraggeber der externen Schulevaluation erwartet beispielsweise den datengestützten Nachweis, dass die Schulen funktionsfähig sind und den geltenden Qualitätsansprüchen genügen. In diesem Sinne ist die externe Schulevaluation eine Form der Qualitätskontrolle. Darüber hinaus dient die externe Schulevaluation dem Bildungsdepartement auch zur Beschaffung von Steuerungswissen («Bildungsmonitoring»): Die Bildungsverwaltung erhält aus den Evaluationen wichtige Erkenntnisse zur Frage, wo Massnahmen zur Optimierung der kantonalen Rahmenvorgaben angezeigt sind.

### **Interessen der Schulen**

Mit Blick auf die Entwicklungsfunktion versteht sich die externe Schulevaluation auch als Dienstleister gegenüber den Schulen. Die Schulen erhalten Rückmeldungen zu ihrem Entwicklungsstand, zu ihren Stärken und Schwächen und nicht zuletzt auch konkrete Impulse zur Optimierung und Weiterentwicklung der Schulqualität. Darüber hinaus unterstützt und entlastet die externe Schulevaluation das schulinterne Qualitätsmanagement.

# 2.

## Die externe Schulevaluation als Ergänzung des schulinternen Qualitätsmanagements

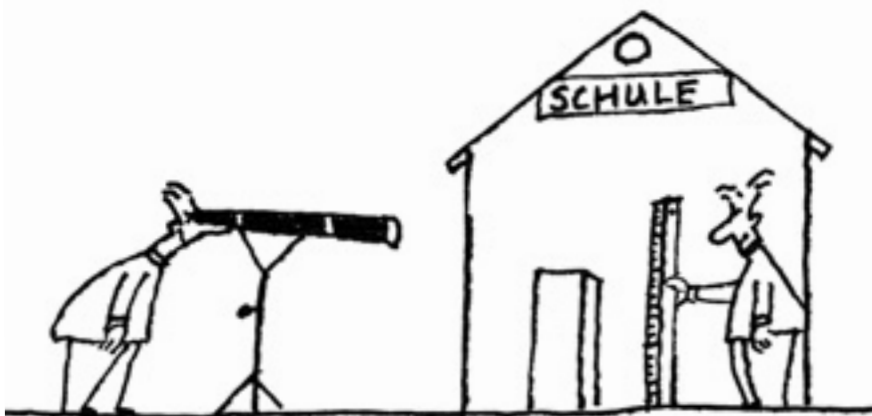
Die externe Schulevaluation versteht sich als Teil eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements, das auch schulinterne Prozesse zur Qualitätssicherung und -entwicklung umfasst, wie beispielsweise schulinterne Evaluationsprojekte, kollegiales Feedback, Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern oder Verfahren zur Beurteilung der Unterrichtsqualität durch die Schulleitung. Dem Zusammenspiel zwischen internen und externen Elementen eines Qualitätsmanagements muss dabei besondere Beachtung geschenkt werden: Es gilt als Voraussetzung dafür, dass die externe Schulevaluation die erwarteten Funktionen erfüllen kann.

Die externe Schulevaluation kann ihre Funktion nur in einem Gesamtsystem von qualitätssichernden und -entwickelnden Instrumenten, Verfahren und institutionalisierten Prozessen entfalten. Sie ergänzt das schulinterne Qualitätsmanagement (QM), das neben Selbstevaluations- und Feedbackprozessen auch die Steuerung der qualitätsbezogenen Prozesse umfasst.

### Externe Evaluation als Ergänzung zur internen Evaluation

Interne und externe Evaluationen müssen als sich gegenseitig bedingende/unterstützende Prozesse angelegt sein, um in der Schule nachhaltige Entwicklungsprozesse auszulösen. Die externe Schulevaluation versteht sich in diesem Sinne nicht als Alternative, sondern als Ergänzung zu den schulischen Selbstevaluationsprozessen und zu den personenbezogenen Feedbackprozessen, die an den Schulen installiert sind.

Obwohl die interne Evaluation für die Qualitätsentwicklung der Einzelschule eine vorrangige Bedeutung hat, kann auch die externe Evaluation diesbezüglich gewinnbringend sein. Ziel muss es sein, ein funktionsfähiges Zusammenspiel von interner und externer Evaluation herzustellen.





Im vorliegenden Konzept sorgen die folgenden Elemente dafür, dass das erwünschte Zusammenspiel von interner und externer Evaluation ermöglicht wird.

■ **Gemeinsame Kriterien**

Es werden Bewertungsinstrumente mit transparenten Kriterien und Indikatoren verwendet, die sowohl in der internen wie auch in der externen Evaluation eingesetzt werden können.

■ **Einbezug von Selbstevaluationsergebnissen**

Die Selbstevaluationsergebnisse der Schulen werden wo möglich in der externen Schulevaluation berücksichtigt. Grundsatz: Datenerhebungen, die von der Schule selber durchgeführt wurden (z. B. Elternbefragungen), werden in die externe Schulevaluation einbezogen.

■ **Metaevaluation**

Bei einer Evaluation des Qualitätsmanagements wird u.a. die Qualität der internen Evaluationen evaluiert («Metaevaluation»): Es wird untersucht, ob die schulintern durchgeführten Evaluationen sachgerecht realisiert wurden und ob die daraus gewonnenen Entwicklungshinweise zur Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität wirksam umgesetzt wurden.

**Gewinnbringende Funktionen**

Welches ist der spezifische Gewinn, den die externe Schulevaluation für die Einzelschule bringen kann?

■ **Beurteilung der Schule als Ganzes**

Die externe Schulevaluation ist ausgerichtet auf eine Beurteilung der Schule als Ganzes: schulinstitutionelle, schulorganisatorische, schulkulturelle Eigenheiten; Trends und Tendenzen, welche für die Schule typisch sind. Sie nimmt keine Personalbeurteilung vor, sondern anonymisiert die personenbezogenen Evaluationsergebnisse. Diese Abgrenzung ist wichtig, weil die Funktion der Lehrpersonenbeurteilung einer anderen Instanz innerhalb des Systems zugeordnet ist, nämlich der Schulleitung. Diese Aufgabe soll durch die externe Evaluation nicht «konkurrenziert» werden. Einzig bei der Feststellung von gravierenden Defiziten wird die Abgrenzung zur Personalbeurteilung partiell aufgehoben.

■ **Erkennen von blinden Flecken**

Es können Eigenheiten und Schwachstellen der Schule aufgedeckt werden, die dem Insider-Blick von Schulleitung und Kollegium – auch bei installierten Feedback- und Selbstevaluationsprozessen – verborgen bleiben oder nicht offiziell thematisiert werden.

■ **Offene Benennung von Defiziten**

Die unabhängigen, unvoreingenommenen Beobachtungen und Befragungen stellen sicher, dass gravierende Qualitätsdefizite der Schule gegenüber «ungeschönt» aufgedeckt und verbessert werden.

■ **Standortbestimmung für die Schule**

Die externe Schulevaluation verschafft der Schule eine datengestützte Standortbestimmung zum Zustand der Schule als Ganzes (Schulprofil) oder zu einem ausgewählten Entwicklungsthema (Fokusevaluation). Dank dem Einblick der Evaluatorinnen und Evaluatoren in andere Schulen kann das Wissen um den Entwicklungsstand vergleichbarer Schulen in die Standortbestimmung einfließen. Die Schule erfährt, wo im Vergleich mit anderen Schulen ihre besonderen Vorzüge sind und wo ihr Verbesserungspotenzial liegt.

# 3.

## Abgrenzung zur kantonalen Schulaufsicht und -beratung

Die beiden Hauptfunktionen, die Rechenschaftslegung und die Entwicklungsunterstützung rücken die externe Schulevaluation in die unmittelbare Nähe zu zwei anderen Aufgabenbereichen, die im kantonalen Bildungssystem angesiedelt sind: die Schulaufsicht und die Schulberatung.

Wegen der inhaltlichen Nähe zu diesen Aufgabenbereichen ist folgende Abgrenzung wichtig: Die Evaluation hat weder Anordnungs-, Durchsetzungs- und Steuerungsfunktionen, wie sie für die inspektorale Schulaufsicht typisch sind, noch einen Beratungsauftrag zur Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen. Diese Abgrenzung ist wichtig, da andernfalls die Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit der Qualitätsdiagnose beeinträchtigt wird.



Die zentrale Aufgabe der externen Schulevaluation ist die nachvollziehbare, sachliche und systematische Bewertung der Schulqualität. Grundsätzlich gilt: Das Evaluationsteam trägt die Verantwortung für eine sorgfältige, unabhängige «Qualitätsdiagnose». Diese Aufgabe hat immer einen Aspekt der Aufsicht und einen beratenden Teilaspekt. Allerdings dürfen diese beiden Teilaspekte die Qualitätsdiagnose nicht überlagern. Dies ist auch der Grund, weshalb die externe Schulevaluation trotz ihrer Nähe zur herkömmlichen Inspektoratsfunktion nicht einfach als eine zusätzliche Aufgabe innerhalb des Pflichtenhefts der kantonalen Schulaufsicht konzipiert wurde und nicht innerhalb der Beratungsabteilung der Pädagogischen Hochschule angesiedelt worden ist.

### Abgrenzung zur Schulaufsicht

Evaluationspersonen haben keine Weisungsbefugnis, keine Steuerungsfunktionen, keine Sanktionsfunktionen. Diese mit institutioneller Macht eng verbundenen Massnahmen sind ausschliesslich der Schulführung und/oder der Schulaufsicht vorbehalten.

Dennoch stehen Schulevaluationen mit Blick auf die Rechenschaftsfunktion nahe bei einer Kontrollfunktion und bei einer schulaufsichtlichen Funktion. Schulevaluationen sollen Schwachstellen der Schulen identifizieren und einen Beitrag dazu leisten, dass alle Schulen ein Mindestmass an Qualität garantieren können. Dort, wo gravierende Schwächen festgestellt werden und die Funktionsfähigkeit der Schule in Frage gestellt ist, muss interveniert werden – sei es zum Wohl der Kinder und Jugendlichen oder der übrigen Beteiligten und Betroffenen.

In der Kontrollfunktion spielen Schulevaluation und Schulaufsicht zusammen – aber mit je eigenen Aufgaben und Rollen. Die Schulevaluation macht die für die Schulaufsicht zuständigen Personen auf Mängel aufmerksam. Sie wird aber selber weder eine Intervention vornehmen noch Massnahmen anordnen. Die Schulaufsicht ihrerseits hat insbesondere im Anschluss an die Evaluation eine wichtige Funktion; einerseits in einem unterstützenden, andererseits aber auch in einem anmahrenden, einfordernden oder gar kontrollierenden Sinne.

### **Abgrenzung zur Schulberatung**

Die Schulevaluatorinnen und -evaluatore sind keine Berater/-innen der Schule; sie sind weder für die Moderation noch für die Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen zuständig. Diese Abgrenzung ist als Teil des professionellen Selbstverständnisses zu sehen. Wenn Evaluation und Beratung zu sehr ineinander verschmolzen sind, besteht die Gefahr, dass die Evaluation sich in der nachfolgenden Evaluation selber evaluiert und dadurch entweder die Glaubwürdigkeit oder aber die Unabhängigkeit verliert. In der Praxis ist diese Abgrenzung schwieriger, als dies zunächst klingt – beispielsweise weil Empfehlungen immer beratenden Charakter haben. So zeigen Rückmeldungen aus Schulevaluationen – wie jedes gute Feedback – immer auch konkrete Ansatzpunkte für die Schulentwicklung auf. Auf welcher Konkretisierungsstufe dies sinnvoll ist, um einerseits hilfreich zu sein, andererseits aber nicht zu sehr in die Beratungsfunktion hineinzugeraten, lässt sich nur schwer definieren und allgemeingültig festlegen.

Fest steht, dass die Evaluatorinnen und Evaluatoren an der schulinternen Verarbeitung der Evaluationsberichte nicht beteiligt sein sollten: Es ist nicht Aufgabe der Evaluationsfachpersonen, der Schule zu helfen, die richtigen Folgerungen aus dem Bericht zu ziehen. Die Schule muss selber entscheiden, welche Veränderungen sie für sinnvoll und machbar hält. Sie kann sich hierzu notwendige Unterstützung durch eine Schulentwicklungsberatung holen.

Noch deutlicher gilt diese Abgrenzung gegenüber der Unterrichtsberatung: Evaluation ist nicht auf einzelne Lehrpersonen ausgerichtet. Hilfreiche Unterrichtsentwicklungsberatung ist aber nahe bei der Person angesiedelt. Zur Verbesserung der Lehr- und Lernprozesse verfügt das schulinterne Qualitätsmanagement über wirksamere Instrumente und Verfahren wie beispielsweise kollegiale Hospitationen, Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung, regelmäßige Schülerfeedbacks, Mentorate u.a..

### **Bedeutung der Funktionstrennung**

Die Eigenständigkeit der externen Schulevaluation, die in der Abgrenzung zur Schulaufsicht und zur Schulberatung zum Ausdruck kommt, ist aus folgenden Gründen wichtig:

- Die Unabhängigkeit der Wahrnehmung und der Urteilsbildung wird erhöht.
- System-externe Eingriffe in die Führungsverantwortung werden vermieden.
- Die Eigenverantwortung für die lokale Schulentwicklung wird nicht unterlaufen.
- Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Qualitätsurteil wird ermöglicht (Möglichkeit zur Gegendarstellung).

# 4.

## Die drei Elemente des Evaluationskonzepts

Die externe Schulevaluation setzt sich aus drei Elementen zusammen: Überprüfung der Grundfunktionen der Schule (Ampevaluation), Erfassung und Beurteilung des schultypischen Profils (Schulprofilevaluation) sowie Fokusevaluation entlang eines ausgewählten Themenschwerpunkts.

Die drei Evaluationselemente, die sowohl das Vorgehen als auch den Evaluationsbericht prägen, sind mit Blick auf die beiden Hauptfunktionen unterschiedlich ausgerichtet: Die Ampelbeurteilung erfüllt in erster Linie die Rechenschaftsfunktion. Die Fokusevaluation versteht sich als Unterstützung im Entwicklungsprozess. Das dritte Element, die Profilerfassung und -beurteilung, liegt im Schnittbereich der beiden Funktionen und nimmt die spezifischen Besonderheiten der Schule für die Urteilsbildung mit ins Blickfeld.

Die externe Schulevaluation im Kanton Aargau umfasst im Wesentlichen drei inhaltliche Schwerpunkte:

- **Evaluation der Grundfunktionen der Schule (Ampevaluation)**  
Hier wird untersucht und berichtet, ob die Schule den grundlegenden Anforderungen – der «Funktionsfähigkeit» – zu genügen vermag.
- **Profilerfassung und -beurteilung der Schule (Profilevaluation)**  
Hier wird das Stärken-Schwächen-Profil der Schule erfasst und dargestellt.
- **Evaluation eines gewählten Entwicklungsschwerpunktes (Fokusevaluation)**  
Im Bereich der Fokusevaluation kann die Schule aus mehreren kantonalen Schulentwicklungsschwerpunkten ein Thema auswählen, zu dem sie eine differenzierte Standortbestimmung wünscht.

Diese drei Evaluationsschwerpunkte finden ihren Niederschlag sowohl im Evaluationsprozess als auch im Evaluationsbericht. Am Schluss des Berichts werden Empfehlungen formuliert, die sich aus einer Zusammenfassung der Diagnose und Hinweisen zu Optimierungsmassnahmen zusammensetzen.



### **Ampelevaluation**

Die Ampelkriterien nehmen Bezug auf die grundlegenden Anforderungen, die an eine funktionsfähige Schule gerichtet werden und die von einer funktionsfähigen Schule als selbstverständlich erachtet werden. Wenn in einem dieser Funktionsbereiche eine Störung vorliegt, wird dies als ein gravierendes Qualitätsdefizit betrachtet, das mit hoher Dringlichkeit beseitigt werden muss. Das Urteil wird in den drei typischen Ampelfarben Grün, Gelb und Rot ausgedrückt – daher der Name Ampelbeurteilung oder Ampelevaluation. (Die acht Funktionsbereiche sind in der Broschüre «Funktion und Bedeutung der Ampelkriterien» ausführlich beschrieben.)

Im Vordergrund steht hier die Funktion der Qualitätssicherung (Kontroll- und Rechenschaftsfunktion). Es geht darum, die Behörden und die interessierte Öffentlichkeit – insbesondere die Eltern – darüber ins Bild zu setzen, ob die Schule in ihrem Kern funktionsfähig ist oder ob bezüglich einer der acht Grundfunktionen erhebliche Defizite vorliegen. Wenn eine der überprüften Grundfunktionen beeinträchtigt ist (d. h. vom Evaluationsteam eine rote Ampel erhält), muss das beanstandete Qualitätsdefizit unter Beaufsichtigung des Inspektorats möglichst rasch beseitigt werden.

### **Profilevaluation**

Im zweiten Teil der externen Schulevaluation wird das charakteristische Stärken-Schwächen-Profil der Schule erfasst. Es handelt sich hierbei um eine Evaluation, die sich entlang der folgenden Fragen bewegt:

Wo liegen aus Sicht des Evaluationsteams die auffälligen Stärken und Schwächen dieser Schule? Wieweit stimmen die Stärken-Schwächen-Wahrnehmungen der externen Beobachter und Beobachterinnen mit dem selber deklarierten Stärken-Schwächen-Profil der Schule überein?

Mit Hilfe der Profilerfassung und -beurteilung erhält die Schule eine Rückmeldung darüber, wie sie und ihr charakteristisches Profil von aussen wahrgenommen werden. Einerseits geht es um eine Würdigung der positiven Aspekte, die den spezifischen Charakter der Schule prägen, andererseits um kritische Hinweise auf negative Aspekte, die die Qualität der Schule und vermutlich auch die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags beeinträchtigen.

### **Fokusevaluation**

Im Bereich der Fokusevaluation kann die Schule aus mehreren kantonalen Schulentwicklungsschwerpunkten einen Fokus auswählen, zu dem sie eine differenzierte Standortbestimmung erhalten möchte. Die externe Schulevaluation versteht sich in diesem Teil als Instrument zu einer differenzierten Standortbestimmung. Die Schule soll hier eine datengestützte Rückmeldung zum erreichten Entwicklungsstand sowie Hinweise zum weiteren Entwicklungsbedarf erhalten. Die Evaluationsergebnisse zum gewählten Fokusthema werden ausschliesslich der Schule zugänglich gemacht mit dem Ziel, Ansatzpunkte für weitere Entwicklungsschritte in diesem Bereich aufzuzeigen.

Die Bewertung erfolgt mit Hilfe eines Bewertungsrasters mit Indikatoren auf vier verschiedenen Qualitätsstufen: Defizitstufe, elementare Entwicklungsstufe, fortgeschrittene Entwicklungsstufe und Excellencestufe. Die Unterscheidung von vier Bewertungsstufen soll einerseits die Standortbestimmung erleichtern, andererseits soll aufgezeigt werden, welches für die Schule die «Zone der nächsten Entwicklung» ist. Ziel der einzelnen Schule sollte es sein, die Defizitstufe zu vermeiden bzw. zu verlassen und sich in möglichst vielen Dimensionen schrittweise von der elementaren Entwicklungsstufe zur fortgeschrittenen Entwicklungsstufe oder gar zur Excellencestufe vorzuarbeiten.

# 5.

## Leitwerte und normative Setzungen

**Der Grundsatz der transparenten Urteilsbildung setzt voraus, dass die Werte und normativen Setzungen, nach denen die Qualität der Schule beurteilt wird, geklärt sind.**

**Im Aargauer Verfahren der externen Schulevaluation liegt ein differenziertes Konzept der Normensetzung vor, wobei den verschiedenen Evaluationselementen (Ampevaluation, Fokusevaluation, Profilevaluation) unterschiedliche normative Bezugskonzepte zu Grunde liegen. Transparenz der Wertebasis und Nachvollziehbarkeit der Urteilsbildung gelten für jedes der drei Elemente als unverzichtbare Qualitätsmerkmale eines seriös gestalteten Evaluationsprozesses.**



Für ein seriöses Evaluationsverfahren gilt, dass Werte und normative Setzungen, nach denen die Qualität der Schule beurteilt wird, im Vorfeld des Evaluationsprozesses geklärt sein müssen. Dieser normative Klärungsprozess ist wichtig, weil die Evaluation selber Normen setzend wirkt. Das heisst: Es besteht die Tendenz, dass die Leitwerte, die in der Evaluation zur Anwendung kommen, bewusst oder unbewusst für das Handeln der Schulleitungen und Lehrpersonen selber zu Leitwerten werden.

Wie kommt die externe Schulevaluation zu ihrer normativen Basis, d.h. zu den Leitwerten und Kriterien, nach denen sie die Qualität der Schule beurteilt?

### **Mehrschichtiges Konzept der Normensetzung**

Grundsätzlich ist denkbar, dass die normativen Bezugspunkte von der einzelnen Schule selber festgelegt werden. In diesem Falle würde beispielsweise das schulinterne Qualitätsleitbild zum normativen Bezugssystem für die externe Evaluation. Der Schulevaluation käme dann in erster Linie die Aufgabe zu, zu überprüfen, wie weit die Schule die selber postulierten Werte umzusetzen vermag. Allerdings ist mit einem solchen Vorgehen die Gefahr verbunden, dass die einzelnen Schulen weit auseinander driften, was mit der Idee der öffentlichen Schule nicht ohne weiteres vereinbar ist. Im vorliegenden Verfahren der externen Schulevaluation liegt ein differenziertes Konzept der Normensetzung vor, wobei den drei Evaluationselementen (Ampevaluation, Profilevaluation, Fokusevaluation) jeweils unterschiedliche normative Bezugskonzepte zu Grunde liegen.

### **Normative Grundlagen der Ampeevaluation**

Die Ampeevaluation ist darauf ausgerichtet, Funktionsstörungen innerhalb des Wirkungsfeldes der Schule zu ermitteln. Damit ist die zentrale Normensetzung der Ampeevaluation benannt: Eine Schule sollte keine gravierenden Funktionsstörungen aufweisen! Diese normative Setzung wird konkretisiert durch die Festlegung der acht Funktionsbereiche, die bezüglich möglicher Funktionsstörungen untersucht werden: Zielerreichung, Schul- und Unterrichtsklima, Betriebs- und Arbeitsklima, Betreuungsfunktion, Elternarbeit, Schulführung, Qualitätsmanagement, Regelkonformität. Auf weitere normative Festlegungen wird hier insofern verzichtet, als im Rahmen dieses Evaluationselements keine positiven Aussagen zur Schulqualität gemacht werden.

### **Normative Grundlagen der Fokusevaluation**

Die Beurteilung innerhalb der Fokusevaluation basiert auf sogenannten Bewertungsrastern. Diese Bewertungsinstrumente, die abgestützt auf Fachliteratur und wissenschaftliche Untersuchungen sowie unter Beizug von Lehrpersonen und Schulleitungen entwickelt wurden, setzen sich zusammen aus leitenden Qualitätsansprüchen und aus vierstufigen, indikatoren-gestützten Bewertungsskalen.

#### ■ **Leitende Qualitätsansprüche (Leitsätze)**

Das Fokusthema wird in mehrere praxisnahe Dimensionen aufgegliedert. Zu jeder Dimension ist ein Leitsatz festgelegt, der als normativer Orientierungspunkt für die Praxisgestaltung und für die Evaluation dient.

#### ■ **Vierstufige Bewertungsskalen**

Zu jedem Leitsatz werden Indikatoren auf vier verschiedenen Bewertungsstufen beschrieben. Die Indikatoren definieren die Merkmale, an denen man eine gute Praxis erkennen kann.

Mit den Bewertungsinstrumenten werden transparente Wertsetzungen vorgenommen, die sowohl für die externe Schulevaluation als auch für die Praxisgestaltung zur Verfügung stehen. Diese normativen Setzungen wurden von den zuständigen Instanzen des Bildungsdepartements über einen formellen Beschluss verabschiedet (von denselben Instanzen, die auch für die In-Kraft-Setzung des Lehrplans zuständig sind).

### **Normative Grundlagen der Profilevaluation**

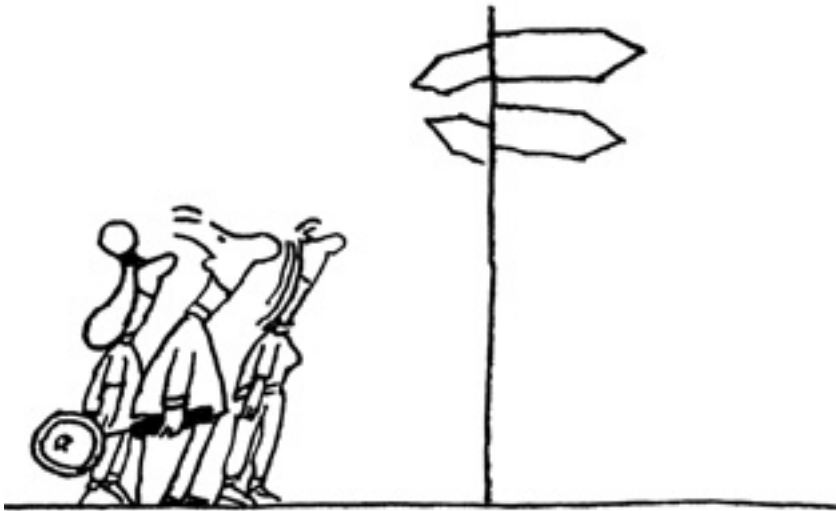
Die Profilbeurteilung versteht sich einerseits als Würdigung von positiven Besonderheiten. Andererseits liefert sie kritische Hinweise auf negative Auffälligkeiten, welche die Qualität der Schule beeinträchtigen. Auf die Benutzung eines expliziten Kriterienrasters wird hier bewusst verzichtet, weil damit ein aussengeleiteter Werthorizont aufgespannt würde, welcher der Idee der schuleigenen Profilentwicklung widerspricht. Bei der Profilevaluation wird eine offene Rückmeldung angestrebt, bei der es darum geht, auch die schuleigene Wertorientierung zu erfassen. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Welches sind die Leitwerte, nach denen sich die Schule in ihrer Profilentwicklung ausrichtet?
- Gelingt es der Schule, die entwicklungssteuernden Leitwerte konsequent umzusetzen?
- Welches sind die Chancen und Schwierigkeiten, die in der von der Schule bewusst oder unbewusst vorgenommenen Profilbildung sichtbar werden?

**Für die Durchführung der externen Schulevaluation gelten Verfahrensgrundsätze, die darauf ausgerichtet sind, die Evaluationspraxis zielführend und wirksam zu gestalten. Wichtige Verfahrensgrundsätze betreffen**

- die datengestützte und transparente Urteilsbildung
- den gleichwertigen Einbezug von qualitativen und quantitativen Daten
- die Triangulation als Prinzip der Erkenntnisgewinnung
- die Anonymisierung der Urteile.

**Diese vier Verfahrensgrundsätze sind richtungsweisend für das Aargauer Evaluationsverfahren, gleichzeitig dienen sie den Evaluationsteams als Leitwerte für die Prozessgestaltung. Für die betroffenen Schulen sind sie Hilfen für ein besseres Verständnis des Evaluationsverfahrens.**



Das Verfahren der externen Schulevaluation orientiert sich an den Evaluationsstandards, wie sie im internationalen Handbuch für Evaluationsstandards ausführlich beschrieben sind<sup>2)</sup>. Vier Verfahrensgrundsätze sind für die Durchführung und das Verständnis des Verfahrens besonders wichtig. Sie sind im Folgenden kurz beschrieben.

#### **1. Datengestützte und transparente Urteilsbildung**

Die externe Schulevaluation hat die Aufgabe, die Qualität einer Schule zu beurteilen. In diesem Prozess der Urteilsbildung sind in der Regel zwei Komponenten wichtig: die Sache, die beurteilt werden soll, und der Wert (Qualitätsanspruch), auf den Bezug genommen wird. Für beide Komponenten sind spezielle Anforderungen zu beachten:

- Die Sache, die beurteilt werden soll, muss adäquat erfasst sein; d. h. die Feststellungen und Wahrnehmungen zur Schulwirklichkeit müssen den Tatsachen (Fakten) entsprechen.
- Der Qualitätsanspruch, auf dem das Urteil und die wertende Entscheidung basieren, muss für die betroffenen Personen transparent sein – wenn möglich schon vor der Evaluation.

Die externe Schulevaluation muss sich darum bemühen, Qualitätsurteile zu fällen, die auf einer gesicherten Datenbasis beruhen, die auf transparente Werte Bezug nehmen und die den Prozess der Urteilsbildung als nachvollziehbar und plausibel erscheinen lassen.

<sup>2)</sup> Joint Committee on Standards for Educational Evaluation/James R.Sanders (Hrsg.): Handbuch der Evaluationsstandards: Die Standards des «Joint Committee on Standards for Educational Evaluation». Übersetzt und für die deutsche Ausgabe erweitert von Wolfgang Beywl und Thomas Widmer. Verlag für Sozialwissenschaften 1999.



## 2. Gleichwertiger Einbezug von qualitativen und quantitativen Daten

Wenn im Rahmen der externen Schulevaluation von datengestützten Qualitätsurteilen die Rede ist, sind sowohl qualitative als auch quantitative Daten gemeint.

- **Quantitative Daten sind:** Ergebnisse aus den schriftlichen Befragungen von Schülerinnen und Schülern (z. B. zum Schul- und Unterrichtsklima), von Lehrpersonen (z. B. zum Arbeitsklima), von Eltern (z. B. zum Elternkontakt)
- **Qualitative Daten sind:** Beobachtungen der Evaluatorinnen und Evaluatoren (z. B. im Unterricht, auf dem Schulareal, an Sitzungen und Konferenzen); Aussagen in offiziellen Dokumenten der Schule (z. B. im Schulportfolio); Erfahrungsschilderungen und Meinungen der verschiedenen Adressaten (Schulbehörde, Schulleitung, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern)

Qualitative und quantitative Daten werden in der externen Evaluation grundsätzlich als gleichwertig betrachtet. Sie liefern erst in ihrem Zusammenspiel ein adäquates Bild der Schule. In der Evaluation wird daher grosser Wert darauf gelegt, dass die beiden unterschiedlichen Arten von Daten eng miteinander verknüpft werden. Auch wenn quantitative Daten oft prägnanter erscheinen und den Anschein von objektiver Präzision erwecken, ist die Evaluation um eine ganzheitliche Erfassung der Schulwirklichkeit bemüht, die das Zahlenmaterial in eine qualitative Betrachtung zu integrieren versucht.

## 3. Triangulation als Prinzip der Erkenntnisgewinnung

Qualitätsbeurteilungen sind komplexe Prozesse, in denen in der Regel keine einfachen und objektiv verifizierbaren Richtig-Falsch-Urteile möglich sind. Sehr oft geht es darum, unterschiedliche Wahrnehmungen und Betrachtungsweisen in der Urteilsbildung zu berücksichtigen. Die Triangulation ist ein Verfahren aus der empirischen Sozialforschung, bei dem verschiedenartige Daten herangezogen werden, um eine höhere Validität der Forschungsergebnisse zu erreichen und systematische Fehler zu verringern. Angewandt auf den Evaluationsprozess bedeutet dies, dass bei der Urteilsbildung unterschiedliche Daten, Datenquellen und Dateninterpretationen einzubeziehen sind. So werden verschiedene Betroffene oder Betroffengruppen zum gleichen Thema befragt (Datentriangulation), es werden unterschiedliche Evaluationsmethoden angewendet (Methodentriangulation) und es wird erwartet, dass mehrere Personen, beziehungsweise Personengruppen zur gleichen Beurteilung kommen (Urteilstriangulation). Im Evaluationsbericht wird konsequent darauf geachtet, dass keine Kernaussagen formuliert und keine Qualitätseinstufungen vorgenommen werden, die nicht trianguliert sind. Demgegenüber sind Aussagen in der Rubrik «Erläuterungen», die mehrheitlich illustrativen Charakter für das Verständnis der Kernaussagen haben, nicht notwendigerweise trianguliert.

## 4. Anonymisierung der Urteile

Die externe Schulevaluation versteht sich als ein Verfahren, das zur Schulbeurteilung führt – und nicht zur Personenbeurteilung. Mit anderen Worten: Die Qualität der Schule als Ganzes soll erfasst werden – die einzelne Person interessiert in diesem Verfahren nur als Teil der Gesamtqualität. Im Mittelpunkt des Evaluationsinteresses stehen die Rahmenbedingungen, welche die Schule zur Verfügung stellt, die Prozesse, die in diesem Rahmen vollzogen werden, die schulkulturellen Eigenheiten, die sich herausgebildet haben, aber auch die Wirkungen, die erreicht werden.

Aus diesem Grunde bemüht sich die Evaluation wo immer möglich darum, die Anonymität der Einzelpersonen zu wahren. Dieser Grundsatz ist nicht immer vollständig zu verwirklichen, beispielsweise in kleinen Schulen.

# 7.

## Mitwirkung von Peers in der Evaluation

Im Bereich der Schulevaluation ist es üblich, bei der Zusammensetzung von Evaluationsteams zwei Gruppen zu unterscheiden: unabhängige, professionelle Evaluationsfachpersonen und sogenannte «Peers». Die Peer-Evaluator/-innen sind Personen, die selber im Berufsfeld, das evaluiert werden soll, tätig sind. Auf Grund ihrer unmittelbaren Praxisverhaftung im Berufsfeld können sie die Betroffenenperspektive im Urteilsprozess verdeutlichen und damit eine «Erdung» des Qualitätsurteils unterstützen. Im Aargauer Evaluationsmodell ist festgelegt, dass in mittelgrossen und grossen Schulen jeweils auch Peers ins Evaluationsteam einbezogen werden. Der Evaluationseinsatz ist für die Peers selber eine wertvolle Weiterbildungsmöglichkeit.

Der englische Begriff Peer bezeichnet eine Person, die einer anderen Person gleich bzw. gleichgestellt ist, wobei sich diese Gleichartigkeit auf verschiedenste Merkmale beziehen kann, z.B. auf den sozialen Status, das Alter, den Beruf, aber auch auf Können und Fähigkeiten<sup>3)</sup>. Im Umfeld der Evaluation wird der Begriff zum Synonym für den Einbezug einer Person aus dem gleichen Berufsfeld.

Das Evaluationsmodell, das vom Zentrum Schulqualität der FHNW entwickelt wurde, sieht vor, dass bei der Evaluation einer Schule von mittlerer Grösse ein Team von vier Personen die Evaluation durchführt, wobei sich diese Teams beispielsweise aus zwei Evaluationsfachpersonen sowie zwei Peer-Evaluatorinnen und -Evaluatoren zusammensetzen kann.



<sup>3)</sup> lateinische Wurzel: «par» (von parus), zu «per» (franz. «pair») und zum englischen peer

### **Professionalisierung der Schulevaluation**

Evaluationsfachpersonen zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Evaluieren zu ihrem Beruf gemacht haben. Personen, die früher beispielsweise in der Schulleitung oder in der Schulberatung tätig waren, sind jetzt hauptamtlich als Evaluatorinnen und Evaluatoren tätig. Diese Spezialisierung und Professionalisierung hat verschiedene Vorteile: Einerseits kann sich so bei den Evaluationsfachpersonen ein professionelles Knowhow ausbilden, das sicherstellt, dass die Verfahren zur Erfassung, Interpretation und Bewertung der qualitativen und quantitativen Daten richtig angewandt werden. Zum anderen erleichtert es die professionelle Distanz, die Schule mit unverzerrtem Blick zu betrachten und die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten und Betroffenen unverfälscht aufzunehmen und zu gewichten. Schliesslich ermöglicht die berufliche Spezialisierung der Evaluationsfachpersonen den Einblick in eine Vielzahl von unterschiedlichen Schulen, was dazu beiträgt, dass die jeweils erhaltenen Einblicke in ein grösseres Spektrum gestellt werden können.

### **Der Einsatz von Peers als Korrektiv**

Die Professionalisierung bringt die Gefahr mit sich, dass der Evaluationsblick zunehmend differenzierter wird und sich von der Betroffenenperspektive entfernt. In diesem Sinne ist die korrektive Funktion der Peer-Evaluatorinnen und -Evaluatoren zu verstehen: Ihr Einsatz sorgt gewissermassen für eine bleibende Bodenhaftung der Evaluation. Sie schützt vor einer zu starken Entfremdung vom Gegenstand, der beurteilt werden soll.

### **Die Peer-Perspektive hilft bei der Urteilsbildung**

Peers werden im Evaluationsprozess vor allem eingesetzt, um die Wahrnehmungsperspektive innerhalb des Evaluationsteams anzureichern. Entsprechend werden sie dort eingesetzt, wo die spezifische Perspektive der Peers für die Triangulation hilfreich ist, beispielsweise bei der Beobachtung des Unterrichts und beim Schulrundgang, als Mithörende bei Interviews der verschiedenen Betroffenenengruppen, bei der Sichtung der Dokumente, ebenso bei der Formulierung von Kernaussagen und bei der Bewertung entlang der Fokus-Kriterien.

### **Nutzen für die Peers**

Darüber hinaus gibt es noch zwei weitere Aspekte, die für den Einbezug der Peers in den Evaluationsprozess sprechen:

#### ■ **Lernintensive Weiterbildungsmöglichkeit**

Die Teilnahme am Evaluationsprozess eröffnet den beteiligten Peers eine Weiterbildungsmöglichkeit. Durch die intensive, systematische Auseinandersetzung mit dem ganzheitlichen Blick auf den Schul- und Unterrichtsalltag ergeben sich in der Regel wertvolle Impulse zur Reflexion und Optimierung der eigenen Praxis.

#### ■ **Unterstützung der Evaluationsnutzung**

Die Peers, die an einem Evaluationsprozess teilnehmen, erhalten einen vertieften Einblick in die Möglichkeiten und Grenzen der externen Schulevaluation. Die Erfahrungen zeigen, dass Schulen, die mittels eines Peers an Evaluationen beteiligt waren, ein realistischeres Verhältnis zur externen Schulevaluation entwickeln, was sich auf die Nutzung der Evaluationsergebnisse an der eigenen Schule positiv auswirkt.

**Der Ablauf der externen Schulevaluation lässt sich in fünf Phasen unterteilen:**

- 1. Vorinformation der Schule**
- 2. Vorbereitungsarbeiten der Schule und des Evaluationsteams**
- 3. Datenerhebung vor Ort**
- 4. Auswertung der Daten und Berichterstattung**
- 5. Folgeaufgaben**

**Den einzelnen Phasen können Aktivitäten zugeordnet werden, die dem Evaluationsteam und den evaluierten Schulen als Orientierungspunkte für die Vorbereitung der Schulevaluation dienen.**

Der Verlauf einer externen Schulevaluation erstreckt sich über einen längeren Zeitraum. Er beginnt mit der Vorinformation der Schule, die ca. ein Jahr vor dem Evaluationsbesuch stattfindet und endet mit der Berichterstattung und den sich daraus ergebenden Folgeaufgaben. Im Gesamtüberblick lässt sich der Verlauf in fünf Phasen gliedern, wobei sich die Phasen selber in einzelne Schritte unterteilen lassen. (Eine ausführliche Übersicht über die Phasen und Schritte der externen Schulevaluation findet sich im Anhang auf Seite 40 f.)



### **1. Vorinformation der Schule**

Mindestens 1 Jahr vor dem Evaluationsbesuch findet eine Informationsveranstaltung statt für die Schulführungsverantwortlichen derjenigen Schulen, die im folgenden Jahr evaluiert werden sollen. Im Rahmen dieser Veranstaltung werden die Führungsverantwortlichen umfassend über die bevorstehende Evaluation informiert.

Etwa ein halbes Jahr vor dem Evaluationsbeginn findet eine Vorbesprechung zwischen dem Evaluationsteam und der Schulführung statt: Im Rahmen dieses Gesprächs werden die Eckwerte und die Rahmenvorgaben für die Durchführung der Evaluation nochmals geklärt, ebenso die Vorbereitungsarbeiten, die von der Schule zu leisten sind.

### **2. Vorbereitungsarbeiten**

Die Schule erarbeitet eine Schuldokumentation, die sich zusammensetzt aus einem Schulportfolio, einer Stärken-Schwächen-Analyse sowie einer Selbsteinschätzung zum gewählten Evaluationsfokus.

Abgestützt auf die Schuldokumentation entwirft das Evaluationsteam einen Evaluationsplan. Dieser Evaluationsplan wird ca. 2 Monate vor dem Evaluationsbesuch mit der Schulleitung besprochen und bei Bedarf den aktuellen Gegebenheiten angepasst.

Es folgt die unmittelbare Vorbereitung des Evaluationsbesuchs: Das Evaluationsteam sorgt für die inhaltliche Anpassung der Evaluationsinstrumente und -methoden; die Schulleitung übernimmt die organisatorischen Vorbereitungen des Evaluationsbesuchs (schulinterner Zeitplan, Bereitstellung der Räume, Einladung der Interviewpartner usw.).

### **3. Datenerfassung vor Ort**

Ca. 5 Wochen vor dem Evaluationsbesuch wird eine schriftliche Vorbefragung der Lehrpersonen, Eltern und Schüler durchgeführt zu verschiedenen Aspekten, die in die Ampelbeurteilung einfließen.

Schliesslich folgt die Datenerhebung vor Ort durch das Evaluationsteam. Es werden Beobachtungen sowie Einzel- und Gruppeninterviews mit verschiedenen Adressatengruppen durchgeführt, bei Bedarf auch weitere Dokumente eingesehen. Der Evaluationsbesuch dauert in der Regel 3–4 Tage.

### **4. Auswertung der Daten und Berichterstattung**

Im Anschluss an den Evaluationsbesuch werden die qualitativen und quantitativen Daten systematisch zusammengestellt und verdichtet. Auf dieser Grundlage wird der Evaluationsbericht formuliert.

Der Bericht mit den wichtigsten Evaluationsergebnissen wird den Schulführungsverantwortlichen zugestellt (ca. 4 Wochen nach dem Evaluationsbesuch) und im Rahmen einer Validierungssitzung besprochen. Allfällige Wahrnehmungs- und Bewertungsdifferenzen werden zu klären versucht. Es folgt die Ergebnispräsentation im Kollegium, bei der das Evaluationsteam die wichtigsten Evaluationsresultate vorstellt und erläutert. Kurz darauf wird der schriftliche Evaluationsbericht den Schulführungsverantwortlichen (Schulleitung und Präsidium der Schulpflege) zugestellt.

### **5. Folgeaufgaben**

Von Seiten des Evaluationsteams bildet die Nachbefragung zum Evaluationsprozess den letzten Schritt des Evaluationsverfahrens. Mit Hilfe einer Online-Befragung der Schulführungsmitglieder und Lehrpersonen werden Rückmeldungen zum Verlauf der Evaluation eingeholt. Die Leitung der Fachstelle erhält auf diese Weise einen Einblick in das Gelingen des Evaluationsprozesses.

Für die Schule selber stehen nach Abschluss der Evaluation drei Aufgaben im Vordergrund:

- Differenzierte Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen im Kollegium (insbesondere aktiver Nachvollzug der diagnostizierten Probleme)
- Information der Öffentlichkeit bzw. der interessierten Personenkreise über wichtige Evaluationsergebnisse
- Planung und Umsetzung der Schul- und Unterrichtsentwicklungsschritte, abgestützt auf die Evaluationsergebnisse und die Empfehlungen des Evaluationsteams.

# 9.

## Methoden und Verfahren der externen Schulevaluation

Die externe Schulevaluation setzt verschiedene qualitative und quantitative Methoden ein, um möglichst viele und aussagekräftige Daten zur Schulqualität zuverlässig zu erheben. Die wichtigsten Methoden, die zum Einsatz kommen, sind: Analyse von Dokumenten, Fragebogenerhebungen, Gruppen- und Einzelinterviews sowie Beobachtungen.

Die Methoden werden abgestimmt auf die jeweiligen Adressatengruppen, auf das von der Schule gewählte Fokusthema und auf die Hypothesen, die auf Grund der jeweils vorliegenden Daten gebildet werden.

Den Verfahren zur zuverlässigen Erfassung von Daten, die als Grundlage für die Qualitätsbeurteilung dienen, werden in der externen Schulevaluation grosse Aufmerksamkeit geschenkt. Die folgenden Methoden stehen dabei im Vordergrund:

### Analyse von Dokumenten

Bereits vor dem eigentlichen Evaluationsbesuch verschafft sich das Evaluationsteam ein erstes Bild der Schule, indem es die schriftlichen Unterlagen (z. B. das Schulportfolio, Dokumente zum gewählten Fokus) studiert, welche die Schulleitung zu Handen des Evaluationsteams zusammengestellt hat. Während der Evaluationstage kann ein Einblick in weitere Dokumente wie beispielsweise Sitzungsprotokolle, Personal- und Schülerdossiers und andere Unterlagen sinnvoll sein, selbstverständlich unter Wahrung der gebotenen Schweigepflicht.



### **Fragebogenerhebung**

Ebenfalls vor dem Evaluationsbesuch werden Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern zu zentralen Aspekten der Schule schriftlich (paper&pencil) oder – je nach technischen Möglichkeiten der Schule – online befragt:

- Die Lehrpersonen werden zum Arbeitsklima befragt.
- Die Schülerinnen und Schüler werden zum Schul- und Unterrichtsklima befragt.
- Die Eltern werden zur Schulorganisation, zur Informationspraxis der Schule sowie zur Betreuungsfunktion befragt.

Die quantitativen Resultate dienen dem Evaluationsteam als Hinweise darauf, wo aus Sicht der Befragten mögliche Stärken und Schwächen der Schule liegen. In den Gesprächen und Interviews vor Ort werden ausgewählte Ergebnisse der Vorbefragungen mit den verschiedenen Personengruppen vertiefend geklärt.

### **Gruppen- und Einzelinterviews**

Während des Evaluationsbesuchs führt das Evaluationsteam verschiedene Einzel- und Gruppeninterviews. Im Vordergrund stehen dabei die verschiedenen Adressatengruppen, die als Akteure oder als Betroffene mit der Schule zu tun haben: Schulpflegerinnen und Schulpfleger, Mitglieder der Schulleitung, Hauswart (in Verbindung mit einem Schulhausrundgang), Gruppen von Lehrpersonen, Gruppen von Schülerinnen und Schülern, Elterngruppen (evtl. ergänzt mit Telefoninterviews), Sekretariatspersonen. Die Interviews werden entlang eines Leitfadens geführt. Sie beinhalten offene Fragestellungen. Zudem werden Resultate aus den schriftlichen Vorbefragungen zur Diskussion gestellt. Die Interviews dauern jeweils 30 bis 90 Minuten.

### **Ratingkonferenz**

Die Ratingkonferenz ist ein spezielles Verfahren des Gruppeninterviews. Die Teilnehmenden (z. B. Lehrpersonen, Eltern) erhalten einen Kurzfragebogen mit sechs bis zwölf vorgegebenen Aussagen oder Fragen, die sie zuerst individuell einschätzen (Rating). Die Bewertung erfolgt aufgrund einer vorgegebenen Skala. Anschliessend werden die individuellen Bewertungen für alle Anwesenden sichtbar zusammengetragen. Auffälligkeiten in den Resultaten (z. B. hohe oder tiefe Einschätzungen, grosse Streuungen usw.) werden besprochen und erläutert, Gedanken zu möglichen Ursachen und Konsequenzen werden zusammengetragen. Dabei geht es nicht darum, Einigung zu erzielen, sondern die verschiedenen Meinungen in ihrer Breite zu erfassen.

### **Beobachtungen**

Im Rahmen der Datenerhebungen vor Ort führt das Evaluationsteam Unterrichtsbesuche durch. Dabei geht es um die Erfassung spezieller Aspekte des Unterrichts (Unterrichtsklima, Umgang mit Heterogenität) mit dem Ziel, Tendenzen und institutionelle Einflussfaktoren der Schule sichtbar zu machen. Eine Individualbeurteilung von Lehrpersonen ist nicht vorgesehen; deshalb erhalten die Lehrpersonen im Anschluss an den Unterrichtsbesuch kein Feedback. Die Resultate aus den Unterrichtsbeobachtungen werden im Evaluationsbericht anonymisiert. Die Zeitfenster für die Unterrichtsbesuche sind im Evaluationsplan festgehalten. In der Regel gibt es für die Unterrichtsbesuche keinen detaillierten Besuchsplan.

Weitere Beobachtungsdaten für die externe Schulevaluation ergeben sich aus verschiedenen anderen Beobachtungssequenzen, zum Teil abhängig vom gewählten Fokus. Beispiele sind: Beobachtungen von Konferenzen und Sitzungen; Besichtigung der Schulanlage und Infrastruktur auf einem Schulrundgang; Beobachtungen zum Schulklima auf dem Schulareal und im Schulhaus (Schulhausrundgang).

**Die Evaluation der Unterrichtsqualität ist für die externe Schulevaluation eine besondere Herausforderung: Sie steht angesichts des starken Einflusses, den die Lehrpersonen auf die Qualität des Unterrichts haben, in einem gewissen Spannungsverhältnis zum Evaluationsauftrag, der eine Beurteilung der Schule als Ganzes vorsieht. Trotz dieser Disparität werden im Rahmen der externen Evaluation auch Unterrichtsbesuche gemacht, um – abgestützt auf die Beobachtungen – schulbezogene Trendaussagen zur Unterrichtsqualität zu ermöglichen. Auf eine Beurteilung des Einzelunterrichts wird verzichtet, zumal die Personalbeurteilung durch die Schulleitung erfolgt und einen wichtigen Teil des internen Qualitätsmanagements bildet.**



Der Unterricht bildet bekanntlich das Kerngeschäft der Schule. Viele Personen (z.B. Eltern) neigen gar dazu, die Qualität einer Schule gleichzusetzen mit der Qualität des Unterrichts – etwa im folgenden Sinne: Eine Schule ist eine gute Schule, wenn der Unterricht, der an dieser Schule stattfindet, gut ist. Es wird daher erwartet, dass die Evaluatorinnen und Evaluatoren den Unterricht besuchen und Beobachtungen zur Unterrichtsqualität in die Schulbeurteilung einbeziehen.

### **Der Einbezug der Unterrichtsevaluation als spezielle Herausforderung**

Beim Einbezug der Unterrichtsevaluation in die externe Schulevaluation sind verschiedene Besonderheiten zu berücksichtigen:

#### ■ **Personenbezogene Qualitäten**

Die Unterrichtsgestaltung ist sehr stark durch die jeweiligen Lehrpersonen, durch ihre Fähigkeiten, Wertvorstellungen und Haltungen geprägt. Es besteht daher die Gefahr, dass Schulevaluationen im Bereich des Unterrichts zu Personenbeurteilungen werden. Diese Beurteilungsebene ist jedoch eine Führungsaufgabe der Schulleitung und soll nicht durch die externe Schulevaluation konkurrenziert werden.

#### ■ **Individuelle Aussageebene**

Unterricht wird gegenwärtig von vielen Lehrpersonen als eine vorwiegend oder gar ausschliesslich individuelle Tätigkeit verstanden; oft ist ein pädagogisches Profil der Schule im Unterricht wenig spürbar (beispielsweise in der Form von gesamtschulischen Vereinbarungen zu Fragen der Unterrichtsgestaltung). Entsprechend schwierig ist es, aus der beobachteten Qualität einzelner Unterrichtssequenzen Rückschlüsse auf einen schultypischen Unterricht zu ziehen.



### ■ Geringe Repräsentativität

Unterrichtsbeobachtungen sind zeitlich sehr aufwändig. Angesichts der knappen zeitlichen Ressourcen sind die Evaluationspersonen gezwungen, sich auf kleine Ausschnitte zu beschränken – innerhalb des Lehrkörpers (Problem der Personenstichprobe) sowie innerhalb des Unterrichtsspektrums der einzelnen Lehrperson (Problem des Unterrichtsausschnitts). Die Bildung eines validen Qualitätsurteils wird dadurch erschwert.

### ■ Grosse Streuung

Im Bereich der Unterrichtsqualität ist eine grosse Streuung der Qualitätsunterschiede innerhalb einer Schule zu erwarten. Wenn trotz dieser grossen Streuung ein unterrichtsbezogenes Qualitätsurteil über die ganze Schule hinweg formuliert wird, besteht die Gefahr, dass die betreffenden Qualitätsaussagen sehr vage werden und letztlich wenig Anhaltspunkte für konkrete Verbesserungsmassnahmen zulassen.

Die Unterrichtsbesuche, die im Rahmen der externen Schulevaluation durchgeführt werden, nehmen auf diese Besonderheiten Rücksicht. Dabei wird nicht der Versuch unternommen, die pädagogische und didaktische Qualität des Unterrichts ganzheitlich und umfassend zu beurteilen, sondern es wird bewusst eine relativ enge Fokussierung vorgenommen: auf das Thema Unterrichtsklima (als Ergänzung zur schriftlichen Befragung der Schülerinnen und Schüler) sowie – beim gewählten Fokus schulische Integrationsprozesse – auf den Aspekt Umgang mit Heterogenität.

### Vorgehen beim Unterrichtsbesuch

Der Unterrichtsbesuch dauert in der Regel 20 Minuten. Danach ist kein persönliches Feedback vorgesehen. Stattdessen kann mit einem Teil der besuchten Lehrpersonen ein Erkundungsgespräch durchgeführt werden (Dauer: ca. 30 Minuten)<sup>4)</sup>. Im Rahmen des Erkundungsgesprächs geht es um qualitative Erklärungen und Erläuterungen der Lehrpersonen zu den (klimatischen) Auffälligkeiten, die in der schriftlichen Befragung und/oder bei der Unterrichtsbeobachtung festgestellt worden sind.

<sup>4)</sup> Grundsätzlich setzt das Evaluationsteam – in Absprache mit der Schulleiterin/dem Schulleiter – fest, mit wie vielen und mit welchen Lehrpersonen ein Erkundungsgespräch geführt wird. Die Erkundungsgespräche werden im Evaluationsplan vorgängig festgelegt und eingeplant. Sie finden nach einer Unterrichtsbeobachtung statt – wenn möglich ohne Unterrichtsausfall für die betreffende Lehrperson.

Dabei können beispielsweise folgende Fragen besprochen werden:

- Welche Erklärungen gibt es für Auffälligkeiten, die durch die verschiedenen Datenquellen (Befragungen, Unterrichtsbeobachtung) im Unterricht dieser Lehrperson zu Tage getreten sind? Wo liegen mögliche Ursachen – individuell und vor allem institutionell?
- Inwieweit ist das, was in diesem Unterricht beobachtet wurde und was aus den Befragungsergebnissen für diese Lehrperson/Klasse deutlich wird, typisch für die Schule als Ganzes?
- Wo sehen die Lehrperson Optimierungbedarf und mögliche Optimierungsmassnahmen auf individueller und institutioneller Ebene?

### Weitere Datenquellen zur Erfassung der Unterrichtsqualität

Die Unterrichtsbeobachtungen dienen als zusätzliche Informationen, welche die Daten der Klimabefragung, der Leistungstests sowie der mündlichen Befragungen der Schülerinnen und Schüler, der Eltern und der Lehrpersonen ergänzen. Neben den Daten aus den Unterrichtsbeobachtungen und den anschliessenden Gesprächen werden noch weitere Datenquellen zur Erfassung der Unterrichtsqualität beigezogen:

- Befragungen der Schüler/-innen zum Unterrichtsklima
- Wahrnehmungen der Eltern zum Unterricht (mündliche und schriftliche Befragungen)
- Mündliche Befragungen der Schüler/-innen (z.B. zu Ergebnissen der Klimabefragungen)
- Mündliche Befragung der Lehrpersonen (z.B. zu Ergebnissen der Vorbefragungen)
- Zusätzliche Daten wie z.B. Resultate von Leistungstests (gegenwärtig Ergebnisse der Bezirksschulabschlussprüfung, künftig auch kantonale Leistungstests in einzelnen Fächern)

**Das Schulportfolio ist eine selektive Zusammenstellung und übersichtliche Anordnung von wichtigen Dokumenten, die einen Einblick in Eigenheit und Qualität der Schule geben. Das Schulportfolio dient dem Evaluationsteam als Grundlage, um sich ein erstes Bild von der Schule zu machen und um – abgestützt auf diese ersten Hypothesen – eine fokussierte Datenerhebung vornehmen zu können.**

**Die Schule übernimmt die Verantwortung dafür, dass sich das Evaluationsteam mit Hilfe der zusammengestellten Unterlagen ein adäquates Bild über die Schule machen kann. Das Schulportfolio sollte knapp, übersichtlich und prägnant sein.**



Für die Evaluationsvorbereitung sind drei schriftliche Unterlagen vorgesehen, die von den Schulen bereit zu stellen sind: Das Schulportfolio, die Stärken-Schwächen-Analyse sowie die Selbstdeklaration zum gewählten Evaluationsfokus. Das Evaluationsteam erhält mit diesen Dokumenten schriftliche Datenquellen, um sich gezielt auf die Evaluation vorzubereiten. Die Dokumente dienen u. a. als Grundlage, um Evaluationsplan und -instrumente adäquat auf die Schule abstimmen zu können.

### **Das Schulportfolio als Dokumentensammlung**

Unter dem Stichwort Schulportfolio wird eine selektive Zusammenstellung und übersichtliche Anordnung wichtiger Dokumente und Daten verstanden, die einen Einblick in Eigenheit und Qualität der Schule geben. Das Schulportfolio wird in der Regel durch die Schulleitung zusammengestellt. Es handelt sich um eine Bereitstellung derjenigen Dokumente, die aus Sicht der Schulleitung schulexternen Personen ermöglichen, das Wesen und die Organisation der Schule richtig zu verstehen und zu erfassen.

Es geht dabei um vier Arten von Dokumenten:

1. Daten und Fakten zur Schule und zu den einzelnen Schulstandorten
2. Normative/strategische Grundlagen (z. B. Schulleitbild, Entwicklungsziele u.a.)
3. Konzepte, Regelungen, Vereinbarungen, die die Schule getroffen hat, um wichtige Prozesse zu steuern (z. B. Q-Management-Konzept, Schulführungskonzept, Blockzeitenregelung, IS-Konzept, Mehrjahresplanung)
4. Dokumente mit direktem Bezug zur Schulqualität und zur Schulentwicklung (z. B. Ergebnisse aus eigenen Qualitätsrecherchen; realisierte und eingeleitete Entwicklungsprojekte der Schule)

### **Auswahl schultypischer Dokumente**

Die Schule übernimmt mit dem Schulportfolio die Verantwortung dafür, dass sich das Evaluationsteam ein adäquates Bild über die Schule machen kann. Es geht nicht um Vollständigkeit, sondern um eine bewusst getroffene Dokumentenauswahl. Mit anderen Worten: Nicht der Umfang der Dokumentation ist ein Qualitätsmerkmal, sondern die Beschränkung auf wenige, dafür aussagekräftige Dokumente!

Das Schulportfolio kann in Form von Dateien auf der Plattform des «virtuellen Schulbüros» des Departements Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau (BKS) abgelegt werden. Dort wird ein umfassender Strukturierungsvorschlag gemacht, der auf die eigene Schule abgestimmt und – unter Berücksichtigung des Fokusthemas, das die Schule gewählt hat – auf das Wesentliche reduziert werden muss. Es ist möglich, dass die Schule im virtuellen Schulbüro lediglich die Statistik ausfüllt und dem Evaluationsteam die Unterlagen in Papierform – im Umfang von maximal einem Ordner – zukommen lässt. Dabei ist möglich, auf weitere wichtige Dokumente hinzuweisen, die das Evaluationsteam im Rahmen der Datenerhebungen vor Ort an der Schule einsehen kann.

### **Zwei unterschiedliche Realisierungsvarianten**

In der Praxis sind zwei sinnvolle Realisierungsvarianten anzutreffen:

#### ■ **Das Schulportfolio als Instrument zur Schulpräsentation**

Die Schule richtet sich bei der Erstellung des Portfolios bewusst auf das Ziel aus, aussenstehenden Personen einen Einblick in die Schule mit ihrem spezifischen Charakter und ihrem institutionellen Profil zu geben. Ein solches Portfolio ist auf diejenigen Dokumente reduziert, die für die Profilerfassung als wesentlich betrachtet werden. Es sollte knapp, übersichtlich und prägnant sein. Neben diesem Schulportfolio wird die Schule noch ein Führungshandbuch verwenden, das sich als systematische Zusammenstellung aller geltenden Dokumente mit Regelungscharakter versteht (im Sinne eines Nachschlagewerks für die Beteiligten) und das dazu dient, wichtige Prozesse transparent zu regeln und damit verbundene Kompetenzen und Schnittstellen zu definieren.

#### ■ **Das Schulportfolio als Schulführungshandbuch**

Die Schule erarbeitet sich das Portfolio, um dieses gleichzeitig als systematisches Schulführungshandbuch zu verwenden. Ein Portfolio mit dieser Zielsetzung dürfte in der Regel umfangreicher sein als ein ausschliessliches Präsentationsportfolio. In diesem Falle wird von der Schule erwartet, dass dem Portfolio ein Präsentationsordner mit Inhaltsübersicht beigefügt wird mit Verweis auf die ausgewählten Dokumente, die aus Sicht der Schule für die Evaluation bzw. für die Beurteilung der Schule als besonders wichtig erachtet werden.

### **Elektronische Version des Schulportfolios**

An vielen Schulen wird das Portfolio in elektronischer Form geführt. In diesen Fällen kann das Portfolio dem Evaluationsteam in elektronischer Form gestellt werden.

Neben dem Schulportfolio werden von den Schulen zwei weitere Dokumente zur Vorbereitung des Evaluationsprozesses erwartet: die Stärken-Schwächen-Analyse und die Selbstdeklaration zum Evaluationsfokus. Bei der Stärken-Schwächen-Analyse handelt es sich um eine einfache, kompakte Form der Selbstbeurteilung, bei der die Schule dazu angehalten ist, das eigene Qualitätsprofil zur Darstellung zu bringen – abgestützt auf die eigenen Wahrnehmungen innerhalb des Kollegiums. Für die Selbstdeklaration stehen der Schule Bewertungsraster zur Verfügung, mit deren Hilfe sie ihren Entwicklungsstand zum gewählten Evaluationsfokus selber einstufen kann. Beide Dokumente werden unter angemessenem Einbezug des Kollegiums erarbeitet<sup>5)</sup>.

Externe Evaluationen entfalten eine grössere Wirkung, wenn die Evaluationsergebnisse Anschluss finden an die Resultate von Selbstevaluationen, die von der Schule im Vorfeld der externen Evaluation durchgeführt werden. Die beiden – das Schulportfolio ergänzenden – Zusatzdokumente, die von den Schulen als Vorbereitung auf die externe Schulevaluation erwartet werden, sind auf dieses Ziel ausgerichtet: Die Schulen sollen eine Stärken-Schwächen-Analyse vornehmen sowie eine schriftliche Einschätzung des Entwicklungsstandes im gewählten Evaluationsfokus (Selbstdeklaration). Im Unterschied zum Schulportfolio entstehen diese beiden Dokumente in Zusammenarbeit von Schulpflege und Schulleitung. Der Einbezug des Kollegiums in diesen Prozess ist – je nach Möglichkeit und Grösse der Schule – wünschbar.



<sup>5)</sup> Ob die Schulpflege in die Erarbeitung der Stärken-Schwächen-Analyse einbezogen wird, muss mit Blick auf die aktuelle Situation der Schule entschieden werden. Die Selbstdeklaration zum gewählten Fokus sollte auf jeden Fall unter Einbezug der Schulpflege erfolgen.

### **Die Stärken-Schwächen-Analyse**

Bei der Stärken-Schwächen-Analyse handelt es sich um eine einfache, kompakte Form der Selbstbeurteilung, die von der Schule selber vorgenommen werden kann. Die Erarbeitung geschieht in der Regel im Rahmen einer Gesamtkonferenz (Zeitbedarf drei bis vier Stunden), wobei beispielsweise das folgende vierschrittige Vorgehensmodell als Orientierungshilfe dienen kann:

#### **1. Kartenabfrage**

Zusammentragen der individuellen Erfahrungen entlang der Frage: Welche Stärken, welche Schwächen sind für unsere Schule charakteristisch?

#### **2. Clusterbildung und Gewichtung**

Die erfahrungsbezogenen Aussagen zur individuellen Stärken-Schwächen-Wahrnehmung werden geordnet (Bildung von Aussagegruppen). Anschliessend werden die Aussagegruppen mit Hilfe von Punkten gewichtet. Es folgt eine Diskussion über das Stärken-Schwächen-Profil, das nun sichtbar wird.

#### **3. Vertiefende Bearbeitung**

Jede Gruppe übernimmt ein bis zwei hoch gewichtete Stärken-Schwächen-Themen zur weiteren Bearbeitung entlang der folgenden beiden Aspekte: Gründe/Ursachen und Auswirkungen/Folgen.

#### **4. Klärung und Verabschiedung des Endprodukts**

Wie soll das Dokument der Stärken-Schwächen-Analyse gestaltet werden, was soll darin enthalten sein? Wer ist verantwortlich für die Schlussredaktion?

Für die Erarbeitung der Stärken-Schwächen-Analyse liegt eine standardisierte Moderationsanleitung vor. Falls die Schule dies wünscht, kann die zuständige Inspektoratperson für die Moderation des Prozesses beigezogen werden. Die Schule kann so vom Verfahrens-Knowhow sowie von der neutralen Prozessmoderation durch eine aussenstehende Person profitieren.

### **Die Selbstdeklaration zum gewählten Evaluationsschwerpunkt**

Bei der Fokusevaluation entscheidet sich die Schulführung im Vorfeld der externen Evaluation für den Fokus und für die Dimensionen, die einer genaueren Qualitätsdiagnose (im Sinne einer entwicklungsorientierten Standortbestimmung) unterzogen werden sollen.

Für dieses Evaluationselement liegen differenzierte Bewertungsinstrumente mit leitenden Qualitätsansprüchen, vierstufigen Bewertungsrastern und Leitfragen für die Selbstbeurteilung vor. Die Schulen sollen mit Hilfe dieses Instrumentariums zunächst eine Selbstdeklaration (d. h. eine auf das Thema fokussierte Qualitätsdiagnose der eigenen Schule) vornehmen. Dabei lassen sich zwei Schritte unterscheiden:

#### **1. Bildung des Diagnose-Teams**

Die Schulleitung bildet ein Team, das die Selbstdiagnose vornimmt: Je nach Grösse und Führungskultur der Schule wird die Selbstdeklaration von der Schulleitung und der Schulpflege gemeinsam oder getrennt erarbeitet. Ob und in welchem Umfang Lehrpersonen bei der Selbstdeklaration beigezogen werden, liegt im Ermessen der Schulleitung. In einer kleinen Schule (10–15 Lehrpersonen) kann die Selbstdeklaration allenfalls im Gesamtkollegium erarbeitet werden.

#### **2. Selbstdiagnose mit Hilfe der Leitfragen**

Mit Hilfe einer Auswahl von Leitfragen macht die Schule eine Selbstdiagnose entlang der selber gewählten vier bis sechs Dimensionen und zeigt auf, welche Informationsquellen für die Beurteilung zur Verfügung stehen. Die Einschätzung erfolgt pro Dimension in einer vierstufigen Skala durch das Setzen eines Kreuzchens (X) bei identischer Einschätzung oder eines entsprechenden Kürzels (SL, SPF, LP) bei unterschiedlicher Einschätzung, mit Begründung und Erläuterung der Differenz.

Die Schulleitung stellt die Ergebnisse der Selbstdeklaration dem Kollegium vor (sofern nicht ohnehin das ganze Kollegium an der Erarbeitung beteiligt war) und stellt sie der Leiterin/dem Leiter des Evaluationsteams zu. Das externe Evaluationsteam überprüft im Rahmen der externen Schulevaluation, inwieweit die Selbstdiagnose mit der Fremdeinschätzung übereinstimmt, und legt die Übereinstimmungen bzw. Differenzen im Evaluationsbericht dar.

Bei der Validierungssitzung wird der Schulführung der Entwurf des Evaluationsberichts vorgestellt. Im überschaubaren Adressatenkreis werden die Evaluationsergebnisse erläutert, und im Dialog wird auf Fragen, Irritationen und Erklärungsbedarf eingegangen. Dem Evaluationsteam dient diese Besprechung zur Überprüfung, wieweit die im Bericht dargestellten Aussagen zur Schulwirklichkeit mit der Realitätswahrnehmung der Betroffenen übereinstimmen.

Neben dem Aufdecken von unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Wertungsperspektiven geht es um die Überprüfung der beschriebenen Fakten sowie um die Frage, wieweit die Qualitätsurteile des Evaluationsteams von den Betroffenen nachvollziehbar sind. Die Vorbesprechung der schulinternen Ergebniskommunikation ist ein weiteres Ziel der Validierungssitzung.



Die Validierungssitzung findet zwischen dem Evaluationsteam und den Schulführungsverantwortlichen (Schulpflege und Schulleitung) statt. Ungefähr eine Woche vor dem Sitzungstermin erhalten die Personen einen Entwurf des Evaluationsberichts. Mit diesem Entwurf erhält die Schulführung zum ersten Mal Einblick in die Ergebnisse der externen Schulevaluation.

#### Funktionen der Validierungssitzung

Die Sitzung, bei der die Besprechung des Berichtsentwurfs im Zentrum steht, erfüllt mehrere wichtige Funktionen.

##### a) Kommunikation der Evaluationsergebnisse an die Schulführungsverantwortlichen

Die Schulführung erhält zum ersten Mal einen Einblick in die Evaluationsergebnisse. Angesichts des überschaubaren Kreises der Teilnehmenden ist es möglich, die Evaluationsergebnisse adressatennah zu erläutern und auf Fragen, Irritationen und Erklärungsbedarf einzugehen. Diese adressatengerechte Thematisierung der Evaluationsergebnisse ist hilfreich, weil sie bei den Schulführungsverantwortlichen eine vertiefte Einsicht in die Diagnoseergebnisse erwirken kann und so dazu beiträgt, dass die Massnahmenplanung – die ja bei den Schulführungsverantwortlichen liegt – aus einem vertieften Verständnis der Problemdiagnose heraus erfolgen kann.

### **b) Validierung des Evaluationsberichts**

Die Hauptfunktion der Validierungssitzung liegt in der Überprüfung, wieweit das, was im Bericht über die Schulwirklichkeit ausgesagt wird, mit der Realitätswahrnehmung der Betroffenen tatsächlich übereinstimmt. Allerdings geht es dabei nicht darum, die Richtigkeit des Evaluationsberichts gemeinsam auszuhandeln und die Wahrnehmungen und Auffassungen des Evaluationsteams und der Betroffenen soweit anzupassen, bis ein Konsens vorliegt. Das Evaluationsteam darf in der Rolle als externe Beobachter/Beurteiler zu einer Auffassung gelangen, die von der Selbstwahrnehmung und -beurteilung der Schule abweicht. Dennoch kann die Validierungssitzung wichtige Anregungen zur Präzisierung und Ergänzung des Berichts liefern, wobei die Validierung auf die folgenden drei Ziele ausgerichtet ist:

#### ■ **Überprüfung der Fakten**

Tatsachenaussagen über die Schule, die im Evaluationsbericht auftauchen, sollen keine Fehler enthalten (auch wenn die Faktenlage evtl. unterschiedlich beurteilt wird). Fehlerhafte Aussagen werden nach der Validierungssitzung korrigiert.

#### ■ **Überprüfung der Nachvollziehbarkeit von Urteilen**

Auch wenn Bewertungen der Schulrealität unterschiedlich ausfallen mögen, soll nachvollziehbar sein, weshalb das Evaluationsteam zu einer bestimmten Beurteilung gelangt ist. Nicht nachvollziehbare Beurteilungen werden nach der Validierungssitzung überarbeitet mit dem Ziel, die Nachvollziehbarkeit der Urteile durch genauere Erläuterungen zu verbessern.

#### ■ **Aufdecken von unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Wertungsperspektiven**

Evaluationsaussagen, die von den Betroffenen nicht geteilt oder als unstimmig empfunden werden, werden vom Evaluationsteam auf ihre Konsistenz überprüft. Qualitätsaussagen, die in Frage gestellt werden, werden nochmals überdacht und eventuell argumentativ besser untermauert oder illustriert.

Das Evaluationsteam nutzt im Anschluss an die Sitzung die Möglichkeit, um einzelne Textstellen des Berichts im Sinne der oben erwähnten drei Überprüfungsaspekte zu überarbeiten.

### **c) Vorbereitung der schulinternen Ergebniskommunikation**

Die Reaktionen der Schulführung können als Anhaltspunkte dienen, um die Reaktionen des Kollegiums auf den Evaluationsbericht besser abzuschätzen. In diesem Sinne bereitet die Validierungssitzung auf die nachfolgende Ergebnispräsentation vor der gesamten Schulbelegschaft vor. Ein expliziter Programmpunkt der Validierungssitzung ist zudem der Verlauf der mündlichen Berichterstattung vor dem Kollegium. Dabei stehen vor allem die folgenden Fragen im Vordergrund:

- Welches sind die Evaluationsergebnisse, die bei der Präsentation besonders hervorgehoben werden sollen?
- Gibt es Ergebnisse, die besonders heikel sind (z. B. weil sie emotional belastet sind, weil sie bestehende Konflikte im Kollegium reaktivieren, weil einzelne Personen identifiziert werden können)?
- Wieviel Zeit soll für die aktive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen vorgesehen werden? Wieviel in Gruppen, wieviel im Plenum?
- Welche Aufgabe und Rolle übernehmen Schulleitung und Schulpflege bei diesem Informationsanlass?

Nach der Validierungssitzung (vgl. Kapitel 13) ist eine mündliche Berichterstattung im Kollegium vorgesehen: Hier informiert der Leiter oder die Leiterin des Evaluationsteams über die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation sowie über die daraus folgenden Handlungsempfehlungen.

Der schriftliche Evaluationsbericht wird der Schule anschließend zugestellt: Er enthält – neben den Beurteilungen, den Erläuterungen sowie den Empfehlungen des Evaluationsteams – auch eine CD mit Daten aus den quantitativen Befragungen, die im Rahmen des Evaluationsprozesses durchgeführt worden sind.



Die Berichterstattung über die Resultate der externen Schulevaluation umfasst zwei unterschiedliche Elemente:

- die mündliche Berichterstattung, bei der das Kollegium über die wichtigsten Resultate der externen Schulevaluation informiert wird.
- den schriftlichen Evaluationsbericht, der neben den Evaluationsresultaten das umfassende Datenmaterial enthält, das für weiterführende Qualitätsdiskussionen, für die Rückmeldung an die Eltern sowie für die Information der Öffentlichkeit verwendet werden kann.

#### Mündliche Berichterstattung

Die Leiterin oder der Leiter des Evaluationsteams informiert das Kollegium in einer ca. zwei- bis dreistündigen Rückmeldeveranstaltung über wesentliche Ergebnisse der Evaluation sowie über die daraus folgenden Handlungsempfehlungen. Die mündliche Präsentation versteht sich u. a. als «Lesehilfe» für den schriftlichen Evaluationsbericht. Sie will die Zuhörenden motivieren, sich zu einem späteren Zeitpunkt vertieft mit den qualitativen und quantitativen Evaluationsergebnissen, wie sie im Evaluationsbericht ausführlich beschrieben sind, auseinanderzusetzen.

Die Präsentation der Evaluationsergebnisse dauert ca. eine Stunde. Im Anschluss an die Präsentation diskutiert und verarbeitet das Kollegium die Evaluationsergebnisse in moderierten Gruppengesprächen. Nach dieser aktiven Auseinandersetzung folgt eine Sequenz, in der die Teilnehmenden die Gelegenheit erhalten, Rückfragen an die Leiterin beziehungsweise den Leiter des Evaluationsteams oder an die Schulführung zu stellen.



### **Schriftliche Berichterstattung**

Der schriftliche Evaluationsbericht wird ca. zwei bis drei Wochen nach der mündlichen Präsentation der Schule zugestellt. Er geht an das Präsidium der Schulpflege und an die Schulleitung. Zudem erhält das zuständige Inspektorat einen Evaluationsbericht. Es ist Aufgabe der Führungsverantwortlichen vor Ort, den Bericht den Lehrpersonen des Kollegiums und weiteren Mitarbeitenden der betreffenden Schule zugänglich zu machen. Von den evaluierten Schulen wird erwartet, dass sich nicht nur die Schulleitung, sondern auch die Lehrpersonen mit dem Evaluationsbericht und den Empfehlungen auseinandersetzen.

Der schriftliche Evaluationsbericht enthält neben der Einleitung mit einer zusammenfassenden Beschreibung des Evaluationsprozesses folgende Kapitel:

- Evaluationsergebnisse zu den Ampelkriterien
- Evaluationsergebnisse zum Profil der Schule
- Evaluationsergebnisse zu vier bis sechs Dimensionen des von der Schule gewählten Evaluationsfokus
- zusammenfassende Problemdiagnose mit Entwicklungs- bzw. Handlungsempfehlungen.

### **Unterschiedliche Ausrichtung der verschiedenen Berichtsteile**

Der Berichtsteil mit den Ergebnissen der Ampel-Evaluation besitzt primär eine rechenschaftsorientierte Funktion (vgl. hierzu Kapitel 3, Seite 8). Dieser Berichtsteil geht auch an das Departement BKS. Sind alle Werte im Grün-Bereich, so bleibt es in der Entscheidungskompetenz der Schule, ob beziehungsweise welche Massnahmen sie zur Optimierung ergreifen möchte. Sind gewisse Werte im Rot-Bereich, hat die Schule innert 16 Schulwochen der zuständigen Inspektoratsperson einen Massnahmenplan zur Genehmigung vorzulegen. Die zuständige Stelle im Bildungsdepartement (Leitung des Kantonalen Inspektorats) wird über die geplanten Massnahmen informiert und legt einen Termin für eine Nachevaluation fest.

Die Berichtsteile Profil der Schule und Fokusevaluation werden primär als entwicklungsorientierte Berichtsteile verstanden. Diese Evaluationsergebnisse sind an die Schule (Schulleitung und Schulpflege) adressiert und gehen zur Information an die zuständige Inspektoratsperson. Entwicklungsmassnahmen zum gewählten Evaluationsfokus werden von der Schule in einem Massnahmenplan in eigener Kompetenz festgelegt. Der Massnahmenplan wird von der zuständigen Inspektoratsperson zur Kenntnis genommen. Die darauf aufbauenden Entwicklungsfortschritte werden im Rahmen der jährlich stattfindenden Standortgespräche zwischen Inspektorat und Schulführungsverantwortlichen thematisiert.

### **Monitoringbericht zu Handen des Departements**

Neben dem schriftlichen Evaluationsbericht ist noch ein Monitoringbericht vorgesehen. Die Fachstelle externe Schulevaluation berichtet darin zweijährlich dem Departement BKS über die Ergebnisse der externen Evaluationen. In diesem Bericht werden keine Aussagen zu einzelnen Schulen gemacht. Es werden ausschliesslich so genannte «aggregierte Daten» (d. h. anonymisierte Zusammenfassungen von Einzelwerten) verwendet. In einer zusätzlichen Analyse wird nach möglichen Zusammenhängen zwischen festgestellten Qualitätstendenzen und den kantonalen Rahmenvorgaben gesucht. Das Ziel dieses Berichts ist erreicht, wenn die verschiedenen kantonalen Akteure Hinweise zur weiteren Qualitätsentwicklung auf kantonaler Ebene erhalten.

**Die Art und Weise, wie die Schule nach der Evaluation mit den Ergebnissen umgeht und wie sie die Resultate für sich nutzt, ist letztendlich entscheidend dafür, ob die externe Evaluation für die Schule einen konkreten Nutzen bringt oder nicht.**

**Bezüglich der Entwicklungsfunktion rückt die «evaluationsgestützte Entwicklungsplanung» in den Vordergrund: Hier geht es darum, die in den Evaluationsergebnissen enthaltenen Impulse zur Verbesserung in einen konkreten Massnahmenplan umzusetzen. Für diesen wichtigen Prozess gibt es hilfreiche Handlungsgrundsätze – beispielsweise zur Gestaltung eines partizipativen und aktiv-verstehenden Nachvollzugs der Evaluationsergebnisse. Letztlich handelt es sich um Prinzipien, die sich für jeden wirksamen Schulentwicklungsprozess als Gelingensfaktoren erweisen.**

Wie kann die Schule die Evaluationsergebnisse konkret nutzen? Auf Grund der Erfahrungen von erfolgreichen Schulentwicklungsprozessen lassen sich ein paar hilfreiche Handlungsgrundsätze formulieren:

**Die Problemdiagnose ist wichtiger als die Handlungsempfehlung**

Der entscheidende Teil des Evaluationsberichts ist die differenzierte, datengestützte Diagnose zum Ist-Zustand. Eine nachhaltige Schulentwicklung wird nur möglich sein, wenn sich die Schule zunächst um ein vertieftes Verständnis der aufgezeigten Probleme bemüht – beispielsweise, indem sie die subjektiven Erfahrungen aus dem Schulalltag mit den objektivierten Diagnoseergebnissen in Verbindung bringt und indem sie selber die Frage nach möglichen Ursachen und Hintergründen aus ihrer Sicht zu beantworten sucht. Schulentwicklungsmassnahmen dürften nur erfolgreich sein, wenn sie auf einer schulintern erhärteten und für die Betroffenen einsichtigen Problemdiagnose basieren.



### **Eine partizipative Massnahmenentwicklung erleichtert den Umsetzungsprozess**

Einer der wichtigsten Grundsätze der Schulentwicklung lautet, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Die an Entwicklungsprozessen beteiligten Lehrpersonen sollten bereits bei der Konzipierung der Massnahmen angemessen einbezogen werden. Dies gilt sowohl für den Nachvollzug der Problemdiagnose wie auch für die Massnahmenentwicklung. Ein partizipatives Vorgehen stellt hohe Anforderungen an die Prozessmoderation. Falls dieses Knowhow an der Schule nicht verfügbar ist, sollte für diese wichtige Phase eine externe Person mit entsprechenden Kompetenzen beigezogen werden.

### **Entwicklungsmassnahmen zeitlich priorisieren und staffeln**

Die Evaluation 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. Bei der Priorisierung sind jeweils zwei Aspekte zu beachten: die Bedeutung der Massnahme (beziehungsweise des zu lösenden Problems) sowie der zu erwartende Realisierungsaufwand.

### **Realisierbare und überprüfbare Ziele festlegen**

Die Formulierung von klar definierten Entwicklungszielen ist für die wirksame Gestaltung von Entwicklungsprozessen unerlässlich. Dabei gilt der Grundsatz der positiven Zielformulierung: Das Problem, das beseitigt werden soll, soll als positiver Zustand beschrieben werden. Positive Zielsetzungen haben nämlich eine höhere Anziehungskraft als sogenannte «Vermeidungsziele». Sie setzen mehr schöpferische Kräfte frei und sind damit motivierender.

Die Überprüfung der Zielerreichung sollte von Beginn an mitgedacht werden, indem konkrete und beobachtbare Erfolgsindikatoren für den Entwicklungsprozess formuliert werden.

### **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 verteilt und Verantwortlichkeiten festgelegt werden können, besteht die Chance, dass den Absichtserklärungen auch Taten, d. h. Entwicklungsschritte folgen. Die folgenden vier Aspekte müssen im Projektplan zu jedem Entwicklungsziel festgelegt werden: Tätigkeiten, Zuständigkeiten, Termine, benötigte Ressourcen.

### **Entwicklungsmassnahmen umsetzen**

Im Anschluss an die Evaluation folgt eine Phase der «evaluationsbasierten Schulentwicklung». In dieser Phase rückt das schulinterne Qualitätsmanagement wieder in den Vordergrund: Mit Hilfe von internen Evaluationen und laufenden Feedbackaktivitäten stehen der Schule wichtige Instrumente zur Verfügung, um die eingeleiteten Massnahmen bezüglich ihrer Wirksamkeit zu überprüfen und bei Bedarf zu korrigieren. Das Inspektorat wird sich in dieser Phase im Rahmen der jährlichen Standortgespräche Einblick in die eingeschlagenen Entwicklungsprozesse verschaffen.

Trotz der funktionalen Abgrenzung von Inspektorat und externer Schulevaluation (vgl. Kap. 3) ist das Inspektorat phasenweise in das Verfahren der externen Schulevaluation eingebunden. Die wichtigste Funktion kommt ihm im Zusammenhang mit der Massnahmenplanung und -umsetzung zu: Hier erstreckt sich das Interventionsspektrum von der einfachen Kenntnissnahme der Massnahmenplanung (bei Regelfallschulen) bis hin zur engen Begleitung und Kontrolle der eingeleiteten Entwicklungsschritte (bei roter Ampel). Im Falle von gravierenden Qualitätsdefiziten erfolgt eine enge, d. h. kontrollierende und mitsteuernde Begleitung des Schulentwicklungsprozesses durch das Inspektorat.



Das Zusammenspiel von Schulevaluation und Inspektorat wurde bereits in Kapitel 3 kurz angesprochen, dort vor allem mit dem Hinweis darauf, dass eine Massnahmenanordnung durch die Schulevaluation – im Unterschied zur inspektoralen Schulaufsicht – nicht vorgesehen ist. Der Grund dafür liegt in der Annahme, dass durch die Verflechtung von diagnostischer und anordnender Funktion eine unabhängige Qualitätsdiagnose beeinträchtigt und die Glaubwürdigkeit der Evaluation reduziert würde.

### Einbezug in die Etappen des Evaluationsprozesses

- Bei der Vorbereitung der externen Evaluation kann die zuständige Inspektoratsperson bei der Erstellung der schuleigenen Stärken-Schwächen-Analyse beigezogen werden. Falls die Schule dies wünscht, kann die Inspektoratsperson den Prozess moderieren: Die Schule kann vom Verfahrens-Knowhow sowie von der neutralen Prozessmoderation durch eine aussenstehende Person profitieren.
- Bei der Durchführung der externen Schulevaluation kann die zuständige Inspektoratsperson von den Evaluationspersonen als Interviewpartner in die Evaluation einbezogen werden.
- Bei der Nachbereitung der Evaluation liegt die wichtigste Funktion des Inspektorats: einerseits in einer unterstützenden, andererseits aber auch in einer anmahrenden, einfordernden oder gar kontrollierenden Funktion. Darüber hinaus kann die zuständige Inspektoratsperson auf Anfrage der Schule bei der Dateninterpretation und bei der Generierung eines Massnahmenplanes in beratender oder moderierender Funktion beigezogen werden.

Bezüglich der nachbereitenden Funktion ist es wichtig, zwischen «Regelfallschulen» und «Schulen mit gravierenden Qualitätsdefiziten» zu unterscheiden<sup>6)</sup>.

<sup>6)</sup> Gilt ab Schuljahr 2010/11.

**Regelfallschulen (grüne Ampel):****Kenntnisnahme des Berichts und der geplanten Entwicklungsschritte**

Bei sogenannten Regelfallschulen steht für das Inspektorat die Kenntnisnahme der von der Schule geplanten Massnahmen im Vordergrund. Hier gilt der Grundsatz der bewussten Zurückhaltung, um die strategische und operative Autonomie der Schule bei der Verarbeitung der Evaluationsergebnisse und der Weiterentwicklung der Schule nicht zu blockieren. Trotz dieser vorwiegend passiven Funktion wird vom Inspektorat erwartet, dass es einen Beitrag leistet, um das schleichende Versanden der Entwicklungsimpulse abzuwenden. Bei Regelfallschulen soll dies nicht durch formalisierte Umsetzungskontrollen geschehen, sondern durch gezieltes Nachfragen und durch die der Schule auferlegte Auskunftspflicht über den Stand des Entwicklungsprozesses.

Diesem Zweck dient das jährliche Standortgespräch zwischen Inspektorat, Schulleitung und Schulpflege. Im Rahmen dieser Gespräche wird erwartet, dass die Schulführung Auskunft geben kann über die geplanten Massnahmen sowie über die Massnahmen, die auf Grund des Evaluationsberichts bereits in Angriff genommen wurden.

**Schulen auf der Gefährdungstufe (gelbe Ampel):**

Bei Schulen mit einer gelben Ampel wird der Massnahmenplan der zuständigen Inspektoratsperson zur Überprüfung vorgelegt. Der Massnahmenplan wird bezüglich Nachvollziehbarkeit sowie Kompatibilität mit den Empfehlungen des Evaluationsberichts überprüft und anschliessend besprochen.

**Schulen mit Funktionsstörungen (rote Ampel):****Genehmigung der Massnahmenplanung und Überprüfung der Umsetzung**

Für Schulen mit einer roten Ampel gilt, dass der Massnahmenplan der Leitung des Kantonalen Inspektorats vorgelegt und von ihr genehmigt werden muss. Zudem ist eine engere Begleitung durch das Inspektorat vorgesehen. Dabei kommt ein mehrstufiges Vorgehen zur Anwendung:

- In einem ersten Gespräch, an dem die Schulpflege, die Schulleitung, der Leiter der Fachstelle externe Schulevaluation sowie die Kantonale Leitung des Inspektorats beteiligt sind, wird die Situation auf dem Hintergrund des Evaluationsberichts erläutert, eine Prioritätensetzung vorgenommen und ein grober Zeitplan für die Massnahmenplanung und -umsetzung festgelegt. Anschliessend erarbeitet die Schulführung einen differenzierten Massnahmenplan mit geklärten Realisierungsschritten, Verantwortlichkeiten und einem detaillierten Zeitplan.
- Der Massnahmenplan wird durch das Inspektorat begutachtet und mit den Schulführungsverantwortlichen besprochen. Im positiven Fall wird der Massnahmenplan genehmigt und anschliessend von der Schule umgesetzt.
- Der Prozess der Massnahmenumsetzung wird im Rahmen von regelmässig stattfindenden Gesprächen durch das kantonale Inspektorat begleitet. Nach ca. zwei Jahren folgt eine eingeschränkte, auf den roten Ampelbereich fokussierte Nachevaluation durch die externe Schulevaluation. Ein offizielles Gespräch zwischen der kantonalen Leitung des Inspektorats, der Schulführung und dem Leiter der Fachstelle ESE schliesst den Prozess ab.

Schulpflege und Schulleitung sind verantwortlich für die Kommunikation der Evaluationsergebnisse an die Öffentlichkeit. Die Schulpflege entscheidet gemeinsam mit der Schulleitung, ob und in welchem Umfang die Ergebnisse öffentlich gemacht werden<sup>7)</sup>.

Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass vor allem Schulen mit kritischen Evaluationsergebnissen (eine oder mehrere rote Ampeln) einen erhöhten Informationsbedarf zu erfüllen haben. Es wird deshalb empfohlen, einen Kommunikationsablauf zu erstellen, der die Zuständigkeiten, die Botschaften, den Zeitplan, die Zielgruppen und die Kommunikationsmittel festlegt.

Ob die Kommunikation der Evaluationsergebnisse gelingt, ist sowohl für die Akzeptanz der Evaluation als auch für die erfolgreiche Umsetzung der Entwicklungsprozesse der Schule entscheidend.



Eltern, Schülerinnen und Schüler, Politik und Medien sind an den Evaluationsergebnissen interessiert. Sie wollen wissen, wie gut die Schule ihre Aufgaben erfüllt, wo es Defizite gibt und mit welchen Massnahmen Verbesserungen erreicht werden sollen. Wie im ersten Kapitel beschrieben, erfüllt die Schulevaluation auch eine Rechenschaftsfunktion und gibt auf diese Fragen Antworten. Dadurch entsteht mit dem Vorliegen der Evaluationsergebnisse ein erhöhter Informationsdruck, dem die Schule mit einer gut vorbereiteten und sorgfältig durchgeführten Kommunikation begegnen muss.

### **Eine gute Kommunikation der Ergebnisse ist unerlässlich**

Damit die externe Kommunikation des Evaluationsberichtes gelingt, müssen die Ergebnisse verständlich, nachvollziehbar und überschaubar vermittelt werden. Es ist wichtig, sich auf die wesentlichen Aussagen zu beschränken. Meistens steht die Ampevaluation im Vordergrund. Zudem gilt es, die richtige Mischung zwischen Transparenz und Schutz der Persönlichkeitsrechte zu finden. Ebenfalls sollte berücksichtigt werden, dass die Kommunikation von Defiziten Unsicherheit oder sogar Ängste bei Betroffenen auslösen kann. In diesen Fällen ist es hilfreich, den Schwerpunkt der Kommunikation auf das Vorgehen zu richten, mit dem Verbesserungen beziehungsweise Schulentwicklungen erreicht werden sollen. Falls zum Zeitpunkt der Ergebniskommunikation noch keine Massnahmen beschlossen wurden, können das weitere Vorgehen und der Zeitplan der nächsten Schritte kommuniziert werden.

<sup>7)</sup> Verordnung zur geleiteten Schule § 27: Berichte über die Ergebnisse einer externen Schulevaluation dürfen nur auf entsprechenden Beschluss der Schulpflege hin an Dritte weitergegeben oder veröffentlicht werden.

## **Kommunikationsplanung**

Den Schulen wird empfohlen, die Kommunikation vorzubereiten und dabei folgende Fragen zu berücksichtigen:

### **1. Absender: Wer kommuniziert?**

In der Regel kommuniziert der Präsident, die Präsidentin der Schulpflege oder die Schulleitung. Es ist einfacher, wenn eine Person alleine die Kommunikationsverantwortung übernimmt. Es ist aber auch möglich, die Kommunikationsaufgabe nach Zielgruppen zwischen zwei Personen aufzuteilen (z.B. Schulleitung informiert die Eltern, Schulpflegepräsident/-in die Medien).

### **2. Botschaften: Was wird gesagt?**

Die Schulpflege und die Schulleitung legen gemeinsam fest, welche Ergebnisse des Evaluationsberichts schulextern kommuniziert werden. Wichtig ist, sich auf die wichtigsten Aussagen zu konzentrieren. Positive Ergebnisse sollen ebenso kommuniziert werden wie kritische. Vor allem bei der Kommunikation von Defiziten sollte ausgeführt werden, wie Verbesserungen erreicht werden sollen und welche nächsten Schritte geplant sind. Ebenso sollte kurz erklärt werden, worum es bei der externen Schulevaluation geht. Tipp: Die wichtigsten Aussagen werden in einer Medienmitteilung zusammengefasst (max. eineinhalb A4-Seiten). Sie dient als Grundlage der externen Information.

### **3. Zielgruppen: Wer wird informiert?**

Je nach Zielgruppe sind die Kommunikationsbedürfnisse unterschiedlich. Wichtig ist, zwischen internen (z. B. Lehrpersonen, Schulsekretariat, Schülerinnen und Schüler) und externen Zielgruppen (z. B. Eltern, Elternvereinigungen, Gemeinderat, Medien) zu unterscheiden. Die Information im Schulkollegium wird gemeinsam mit dem Evaluationsteam vorbereitet und durchgeführt. Gruppen, die direkt in die Evaluation einbezogen wurden (z. B. mittels einer Befragung), erwarten von der Schule eine Rückmeldung. Aus diesem Grund sollten beispielsweise Eltern, die im Rahmen der Schulevaluation befragt wurden, auch direkt über die Ergebnisse informiert werden.

### **4. Zeitplan: Wann, in welcher Reihenfolge wird worüber informiert?**

Die Kommunikation beginnt bereits mit einer Ankündigung der Evaluation und ist mit der Kommunikation der Ergebnisse noch nicht abgeschlossen. Folgende Phasen sollten in einem Kommunikationskonzept berücksichtigt werden:

- a) Ankündigen der Evaluation
- b) Durchführen der Evaluation
- c) interne Kommunikation der Evaluationsergebnisse
- d) externe Kommunikation der Evaluationsergebnisse

### **5. Kommunikationsmittel: Welche Kommunikationsmittel werden eingesetzt?**

Je nach Zielgruppen, Grösse und Kultur der Schule sind verschiedene Formen der Kommunikation möglich. Bestehende Kommunikationsmittel sollten möglichst optimal eingesetzt werden: Persönliche Gespräche, Elternabende, Informationsveranstaltungen, Anschlagbrett in der Schule, Schulzeitung, Gemeindeblatt, Medienmitteilung, Internetseite der Schule, Auflegen des Evaluationsberichts im Schulsekretariat.

### **6. Kontrolle, Korrektur: Wie wurde die Information aufgenommen? Sind allenfalls Korrekturen nötig?**

Wichtig ist, dass sich die Schule darüber ein Bild macht, wie die Information bei den verschiedenen Zielgruppen angekommen ist. Missverständnisse und Fehler in der Medienberichterstattung sollen wenn möglich korrigiert werden.

Weiterführende Informationen zur Kommunikation der Evaluationsergebnisse auf [www.schulevaluation-ag.ch](http://www.schulevaluation-ag.ch).

## Anhang 1: Phasen und Schritte der externen Schulevaluation

	1 Jahr	-3/4 Jahre	-16 Wochen	-8 Wochen	-6 Wochen	-6 Wochen	-5 Wochen	0
	Vorinformation der Schule		Vorbereitungsarbeiten				Datenerfassung	
	Informationsveranstaltung BKS/ESE	Vorbesprechung mit der Einzelschule	Erarbeitung der Schuldokumentation	Festlegung des Evaluationsplans	Vorbereitung des Evaluationsbesuchs	Information der Lehrpersonen	Schriftliche Vorbefragungen	Evaluationsbesuch/ Datenerhebung vor Ort
Worum es geht	Erstinformation der Führungsverantwortlichen der Schulen, die im folgenden Jahr evaluiert werden (ESE gemeinsam mit BKS)	Klärung der Eckwerte und der Rahmenvorgaben für die Durchführung der Evaluation; Besprechung der Vorbereitungsarbeiten, die von der Schule zu leisten sind	Erarbeitung/ Zusammenstellung der schriftlichen Unterlagen, die dem Evaluationsteam zur vorgängigen Analyse (Hypothesenbildung) zur Verfügung stehen	Entwurf und Besprechung des Evaluationsplans mit den vorgesehenen Evaluationsaktivitäten	Organisatorische Vorbereitung des Evaluationsbesuchs und der Datenerhebung vor Ort	Information der Lehrpersonen über die Ziele, den Verlauf und die vorgesehenen Teilnahmeaktivitäten des Kollegiums	Durchführung der quantitativen Befragungen der Lehrpersonen, Eltern und Schüler/-innen zu Aspekten, die in die Ampelbeurteilung einfließen	Datenerhebung vor Ort durch das Evaluationsteam gemäss dem Evaluationsplan
Aufgaben der Schule	Teilnahme der Schulleitung und der Schulpflege an der Informationsveranstaltung	Teilnahme der Schulleitung an der Besprechung mit dem Leiter/der Leiterin des Evaluationsteams Unterzeichnung der Evaluationsvereinbarung	Zusammenstellung des Schulportfolios Erarbeitung der Stärken-Schwächen-Analyse Erarbeitung der Selbstdeklaration zum Evaluationsfokus	Teilnahme der Schulleitung an der Planungssitzung Besprechung des Planungsvorschlags	Feinplanung der Evaluation durch die Schule (z. B. Terminplan, Bereitstellen der Räume u. a.) Einladung der verschiedenen Teilnehmenden zu den mündlichen Befragungen	Teilnahme an der Informationsveranstaltung	Organisation der Vorbefragung der Lehrpersonen, Eltern und Schüler/-innen Teilnahme der Schulleitung und der Lehrpersonen an der Onlinebefragung Durchführung der Schülerbefragung	Teilnahme an Interviews Bereitstellen von Dokumenten (Ergänzungen zum Portfolio nach Bedarf des Evaluationsteams)
Aufgaben des Evaluationsteams	Bestimmung der Schulen, die im kommenden Jahr an der Evaluation teilnehmen werden. Vorstellen der Evaluation durch Leiter der Fachstelle (Konzept, Ablauf, Instrument)	Entwurf des Grobplans für das Evaluationsprojekt (Festlegung der Eckwerte) Vorbereitung und Durchführung der Vorbesprechung mit der Schulleitung Vorbereitung der Evaluationsvereinbarung	Studium der schriftlichen Unterlagen der Schule	Erarbeitung eines Evaluationsplans Vorbereitung und Moderation der Planungssitzung	Portal der Onlinebefragung der Lehrpersonen und der Schüler/-innen einrichten Vorbereitung der Unterlagen für die schriftliche Befragung der Eltern Festlegung der Kriterien für die Zusammenstellung der Befragungsgruppen Vorbereitung der Instrumente für die mündlichen Befragungen	Der/die Leiter/-in des Evaluationsteams stellt die externe Evaluation vor (Konzept, Verfahren, Instrumente) Klärung der Fragen zum Evaluationskonzept und zum Evaluationsverlauf	Zustellung der schriftlichen Befragungsunterlagen für die Schüler- und Elternbefragung Auswertung und Datenaufbereitung der Vorbefragungen	Durchführung der Beobachtungen sowie der Einzel- und Gruppeninterviews, Einsichtnahme in Dokumente



	+ 4 Wochen	+ 5 Wochen	+ 6 Wochen	+ 8 Wochen	+ 4 - 6 Wochen	+ 10 Wochen	+ 24 Wochen	Bis zur nächsten Evaluation
	<b>Auswertung der Daten und Berichterstattung</b>				<b>Folgaufgabe ESE</b>	<b>Folgaufgaben Schule</b>		
	<b>Erarbeitung des Evaluationsberichts</b>	<b>Validierungs-sitzung</b>	<b>Ergebnispräsentation im Kollegium</b>	<b>Abgabe des Evaluationsberichts</b>	<b>Nachbefragung zum Evaluationsprozess</b>	<b>Information der Öffentlichkeit</b>	<b>Massnahmenplanung durch die Schule</b>	<b>Lokale Schulentwicklung</b>
Worum es geht	Synoptische Sichtung der qualitativen und quantitativen Daten Formulierung der Qualitätsbeurteilungen	Besprechung der Evaluationsergebnisse mit den Schulführungsverantwortlichen Klärung von Wahrnehmungs- und Bewertungsdifferenzen	Information des Kollegium über die wichtigsten Evaluationsergebnisse durch das Evaluationsteam	Zustellung des Evaluationsberichts an die Schulführungsverantwortlichen (Schulleitung und Präsidium der Schulpflege)	Befragung der Schulführungsverantwortlichen und Lehrpersonen zur Beurteilung des Evaluationsprozesses	Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts durch die Schule Information der interessierten Personengruppen über wichtige Evaluationsergebnisse	Planung der Schul- und Unterrichtsentwicklungsmassnahmen, die auf die Evaluationsergebnisse ausgerichtet sind.	Umsetzung der Schul- und Unterrichtsentwicklungsschritte gemäss der evaluationsbasierten Massnahmenplanung. Der Entwicklungsfortschritt wird in den jährlichen Standortgesprächen mit dem Inspektorat thematisiert.
Aufgaben der Schule		Berichtsentwurf individuell lesen Teilnahme der Schulführung (SL/SPF) an der Präsentation des Berichtes	Teilnahme und Moderation der Veranstaltung Erste schulinterne Diskussion der Evaluationsergebnisse	Einsichtnahme in den schriftlichen Bericht (SPF, SL, LP) Evtl. Verfassen einer «Gegendarstellung» z. H. der Schulevaluationskommission	Ausfüllen der Online-Befragung (alle Schulen) Für acht ausgewählte Schulen jährlich: Teilnahme an einem moderierten Auswertungsgespräch	Planung und Durchführung der Information (z. B. Eltern, Gemeinde)	Nachvollzug der Problemdiagnose durch das Kollegium Erarbeitung von Optimierungsmassnahmen auf der Basis des Evaluationsberichts <sup>8)</sup> .	Die Schulleitung setzt Projektteams ein, die für die Durchführung der Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekte zuständig sind, oder sie übernimmt selber die Projektleitung. Der Erfolg der Entwicklungsschritte wird mit Hilfe von internen Evaluationsmassnahmen überprüft.
Aufgaben des Evaluationsteams	Auswertung der Evaluationsergebnisse Formulierung von Kernaussagen und Begründungen (unter Berücksichtigung des Triangulationsprinzips) Urteilsbildung zu den Ampelkriterien und zu den Dimensionen des Evaluationsfokus	Zustellung der Entwurfsversion an die Schulleitung in einer Entwurfsversion Erläuterung der Berichtsstruktur und Kurzpräsentation der Evaluationsergebnisse	Vorbereitung der Präsentation für das Kollegium Präsentation wichtiger Evaluationsergebnisse Beantwortung von Fragen zu Evaluationsprozess und -ergebnissen	Zustellung des Berichts an die Schulleitung (inkl. Daten der Vorbefragung auf CD im Anhang des Berichts)	Versenden der Nachbefragungsunterlagen Auswertung der Nachbefragung Verfassen einer kurzen Stellungnahme für das interne QM			

<sup>8)</sup> Bei roter Ampel: Genehmigung durch das Inspektorat

## Anhang 2: Charakterisierung der drei Evaluationselemente

	<b>Charakterisierung</b>	<b>Leitende Frage</b>
<b>Ampevaluation</b>	<p>Rechenschaftsorientierter Evaluationsteil, der an allen Schulen obligatorisch durchgeführt wird.</p> <p>Beurteilung, wieweit die Schule die wesentlichen Grundfunktionen zu erfüllen vermag.</p> <p>Folgende «Ampelbereiche» werden untersucht:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erreichung der Lernziele</li> <li>2. Schul- und Unterrichtsklima</li> <li>3. Betriebsklima (Zufriedenheit der Lehrpersonen)</li> <li>4. Elternkontakte</li> <li>5. Erfüllung der Betreuungs- und Aufsichtsfunktion</li> <li>6. Schulführung</li> <li>7. Qualitätsmanagement</li> <li>8. Regelkonformität</li> </ol>	<p>Wieweit erfüllt die Schule die elementaren Grundfunktionen?</p> <p>Treten in einem elementaren Funktionsbereich gravierende Defizite auf?</p>
<b>Schulprofilevaluation</b>	<p>Erfassung des charakteristischen Profils der Schule und der damit verbundenen Chancen und Risiken</p> <p>Je nach Struktur der Schule kann die Profilbeschreibung der ganzen Schule durch Profilaussagen zu den einzelnen Schulhäusern bzw. Schulstufen ergänzt werden.</p>	<p>Welches ist das charakteristische Stärken-Schwächen-Profil der Schule?</p>
<b>Fokusevaluation</b>	<p>Bewertung der Schule entlang den kantonal vorgegebenen Qualitätsansprüchen; Einstufung mit Hilfe des vierstufigen Bewertungsrasters</p> <p>Die Schule kann aus mehreren möglichen Themen einen Evaluationsfokus wählen.</p> <p>Der Schule soll aufgezeigt werden, welches der erreichte Entwicklungsstand und die nächsten Entwicklungsschritte sind.</p>	<p>Auf welcher Entwicklungsstufe steht die Schule im ausgewählten Themenschwerpunkt?</p> <p>Wo liegen die Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung?</p>

## **Impressum**

### **Herausgeber und Bezugsquelle**

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Institut Forschung und Entwicklung  
Zentrum Bildungsorganisation  
und Schulqualität  
Igelweid 22  
5000 Aarau  
T + 41 62 836 04 61  
ife.schulqualitaet.ph@fhnw.ch  
www.schulevaluation-ag.ch

**In Zusammenarbeit mit dem Departement  
Bildung, Kultur und Sport (BKS)  
des Kantons Aargau**

### **Verantwortliche Autoren**

Prof. Dr. Norbert Landwehr  
norbert.landwehr@fhnw.ch  
Peter Steiner  
peter.steiner@fhnw.ch

### **Illustrationen**

Jürg Furrer, Seon


### **Grafik**

Grafikatelier M. Schmid  
Gipf-Oberfrick

### **Druck**

Druckerei AG Suhr

November 2010



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Institut Forschung und Entwicklung  
Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität  
Igelweid 22  
5000 Aarau

T +41 62 836 04 61  
[ife.schulqualitaet.ph@fhnw.ch](mailto:ife.schulqualitaet.ph@fhnw.ch)  
[www.schulevaluation-ag.ch](http://www.schulevaluation-ag.ch)  
[www.fhnw.ch/ph](http://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](mailto:volksschule@ag.ch)  
[www.ag.ch/bks](http://www.ag.ch/bks)