

Interne und externe Evaluation von Schulen

Das Konzept „Schulqualitätsmanagement“ des Kantons Zürich

Als Grundlage für den Aufbau einer systematischen Qualitätssicherung und -entwicklung wurde im Kanton Zürich im Herbst 2000 ein Konzept „Schulqualitätsmanagement“ erstellt. Es galt, das bisherige System und die Elemente der Qualitätssicherung zu überprüfen, systematisch zu konzipieren und den heutigen gesellschaftlichen und schulischen Anforderungen anzupassen. Es hatte folgende Aspekte zu berücksichtigen (vgl. auch Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2001), Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation, S. 13-20):

- Abstimmung auf die kantonalen Schul- und Verwaltungsreformen
- Gleiches Grundkonzept für die drei Bildungsbereiche Volksschule, Mittelschule und Berufsschule
- Verbindliche Vorgaben und Minimalstandards für die verschiedenen Elemente des Schulqualitätsmanagements
- Berücksichtigung der Rechenschaftslegung (Kontrollaspekt) und der Entwicklungsorientierung (Aspekt der Schulentwicklung)

Eine moderne Qualitätssicherung verlangt eine umfassende Betrachtungsweise von Qualität und ein umfassendes Qualitätsmanagement – ein Total Quality Management (TQM). Umfassend will heissen, dass die institutionellen Voraussetzungen, die Prozesse der Leistungserbringung und die Ergebnisse gleichermaßen berücksichtigt und in die Qualitätsbeurteilung einbezogen werden. Für das Schulqualitätsmanagement bedeutet dies, dass folgende Bereiche zu berücksichtigen sind:

- **Output- und Outcomequalitäten**
die Ergebnisse der Leistungen und Wirkungen des Schulsystems (Lern- und Sozialisationsergebnisse, Schul- und Laufbahnerfolg, Zufriedenheit der Leistungsempfänger/innen)
- **Prozessqualitäten**
die Qualitäten Schule (z.B. Schulführung, schulinterne Zusammenarbeit) und die Qualitäten Unterricht (z.B. Lehr- und Lernarrangements, Beurteilung von Schülerinnen und Schülern)
- **Inputqualitäten**
die Bedingungen und Voraussetzungen der Schule (materielle und finanzielle Ressourcen, personelle und strukturelle Voraussetzungen, schulische Rahmenvorgaben) und der Schülerschaft (Zusammensetzung u.ä.)

Zum ganzheitlichen Verständnis von Qualität im Sinne eines TQM gehört ausserdem, dass die verschiedenen Ebenen des Systems „Schule“ unterschieden und ins Qualitätsmanagement einbezogen werden:

- **die Personen**
die Lehrkräfte, die Schulleitung sowie weitere Personen, die für die individuelle Prozessgestaltung vor Ort zuständig sind
- **die einzelne Schule als Organisation,**
die einen Rahmen vorgibt, damit die individuell gestalteten Prozesse koordiniert, effektiv und effizient ablaufen
- **das kantonale Gesamtsystem,**
das den übergeordneten Rahmen der Einzelschulen definiert und verbindliche Vorgaben macht, die trotz der unterschiedlichen Profile der Einzelschulen eine gleichwertige Bildung sicherstellen sollen

Eine zeitgemässe Qualitätssicherung im Bildungswesen arbeitet in der Regel mit den beiden folgenden Beurteilungsformen:

- **Interne Evaluation / Selbstbeurteilung**
Die Selbstbeurteilung dient der Standortbestimmung und wird in der Regel zum Zweck einer nachfolgenden oder bereits laufenden Schulentwicklung durchgeführt. Ziel ist die Optimierung der Selbststeuerung, indem sich der „process owner“ selbst Informationen verschafft, um das eigene Handeln zu optimieren.
- **Externe Evaluation / Fremdbeurteilung**
Die Fremdbeurteilung ist eine vom „process owner“ unabhängige Beurteilung. Zum einen dient sie der Ergänzung und Korrektur der Innensicht durch eine Aussensicht und fördert die eigene Weiterentwicklung. Zum andern hat die Fremdbeurteilung eine Kontrollfunktion.

Zu einem gut funktionierenden Qualitätsmanagement gehören interne und externe Evaluation gleichermassen. Ziel des Zürcher Qualitätskonzeptes ist es denn auch, die Selbst- und Fremdbeurteilung in einer ausgewogenen Mischung zu verankern.

Im Kantonalen Konzept Schulqualitätsmanagement an der Volksschule, der Mittelschule und der Berufsschule werden die drei Systemebenen mit den beiden Beurteilungsformen kombiniert. Diese Kombination führt zu folgenden sechs Feldern des Schulqualitätsmanagements:

Schulqualitätsmanagement	Interne Evaluation / Selbstbeurteilung	Externe Evaluation / Fremdbeurteilung
Personen Lehrpersonen, Schulleitung,	1 Individuelle Selbstbeurteilung: Formen von indivi-	2 Individuelle Fremdbeurteilung: MitarbeiterInnenbe-

weiteres Personal	duellem Feedback u.ä.	urteilung
Einzelne Schule	3 Selbstbeurteilung der Schule: Selbstevaluation	4 Fremdbeurteilung der Schule: Externe Evaluation durch die „Fachstelle für Schulbeurteilung“
Gesamtsystem Volksschule	5 Selbstbeurteilung durch die Bildungsdirektion aufgrund vorhandener Informationen: Bildungsstatistik u.ä.	6 Unabhängige wissenschaftliche System-Evaluationen: kantonale, schweizerische, internationale Untersuchungen

Die vier Elemente des Schulqualitätsmanagements der Volksschule des Kantons Zürich

In oben dargestellter Graphik lassen sich 4 Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung ableiten, welche zusammen ein umfassendes Schulqualitätsmanagement bilden:

- das schulinterne Qualitätsmanagement: Felder 1 und 3
- die Beurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MAB): Feld 2
- die externe Schulevaluation: Feld 4
- das Bildungsmonitoring / Bildungscontrolling der Volksschule: Felder 5 und 6

Das schulinterne Qualitätsmanagement

Das schulinterne Qualitätsmanagement umfasst die Selbstbeurteilung sowohl auf individueller als auch auf Schulebene. Es dient zum einen der Entwicklung – als Lehrperson resp. als Schule – und zum andern der Rechenschaftslegung. Ziel des schulinternen Qualitätsmanagements ist es denn auch, die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule zu stärken und die selbstgesteuerte Schulentwicklung zu fördern. Weiter schafft das schulinterne Qualitätsmanagement die inhaltlichen Grundlagen für eine regelmässige Rechenschaftslegung der Schule gegenüber der Schulpflege (regelmässige Berichterstattung) sowie gegenüber der kantonalen Fachstelle für Schulbeurteilung (Portfolio).

Die Beurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Beurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MAB) ist an den Volksschulen des Kantons Zürich bereits eingeführt. Diese regelmässige Fremdbeurteilung ist lohnwirksam und bezweckt die Standortbestimmung und Förderung der Mitarbeitenden.

Die Fremdbeurteilung der Volksschulen

Die Fremdevaluation der Volksschulen verfolgt das Ziel, der aus der schulischen Selbstbeurteilung gewonnenen „Innensicht“ der Schule eine „Aussensicht“ zur Unterstützung und als Korrektiv gegenüberzustellen. Die Fremdbeurteilung hat weiter die Aufgabe, Qualitätsprobleme von Schulen zu eruieren und diese, sollten sie gravierend sein, an die kantonale Oberbehörde, den Bildungsrat, weiterzuleiten.

Analog der Selbstbeurteilung verfolgt auch die Fremdbeurteilung folgende zwei Ziele: Einerseits sollen damit Hinweise und Anregungen für die Schulentwicklung vermittelt werden (Entwicklungsaspekt), andererseits soll die Fremdbeurteilung eine gleichwertige Schulqualität innerhalb des Kantons sichern (Kontrollaspekt).

Zur Zeit wird die externe Fremdevaluation von Schulen im Kanton Zürich als Versuch geführt. Es ist geplant, die regelmässige Fremdbeurteilung von Schulen gesetzlich zu verankern und dafür eine professionelle Fachstelle für Schulbeurteilung einzurichten.

Das Bildungsmonitoring bzw. Bildungscontrolling der Volksschule

Aufgabe des Bildungsmonitorings ist die Beurteilung der Qualität der Volksschule als Gesamtsystem. Zu diesem Zweck werden statistische Daten erhoben und ausgewertet, repräsentative wissenschaftliche Evaluationen durchgeführt und Bildungsstandards erarbeitet. Ziel ist die Weiterentwicklung und Verbesserung der Voraussetzungen, Prozesse und Wirkungen der Volksschule. Das Bildungsmonitoring dient der Bildungsdirektion, dem Regierungsrat und – auf höchster Ebene – dem Kantonsrat als Grundlage zur Steuerung der Volksschule im Sinne des Bildungscontrollings.

Diese vier Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung gilt es in den nächsten Jahren im Kanton Zürich schrittweise zu entwickeln und zu einem übergreifenden Schulqualitätsmanagement auszubauen.

* * *

Am innerhalb der Rechtenthaler Gespräche stattfindenden Workshop geht es darum, das Zürcher Verfahren und die Instrumente der externen Schulevaluation (Feld 4) vorzustellen. Seit 1999 führt ein Evaluationsteam im Rahmen des Projektes „Neue Schulaufsicht“ externe Schulevaluationen mit freiwillig teilnehmenden Schulen durch. Bis Ende 2003 wurden rund 70 Schulen evaluiert. Das Projekt war Teil des im November 2002 von den Stimmberechtigten abgelehnten Volksschulgesetzes und wurde vorläufig vom Regierungsrat bis Sommer 2005 verlängert. Die künftige Form der Schulaufsicht wird im neuen Volksschulgesetz geregelt, das voraussichtlich im Frühling 2005 zur Abstimmung kommt.

Am Workshop soll das Evaluationsverfahren vorgestellt werden, welches sich vom „Vorbereitungsgespräch mit der Schule“ bis zur „Abgabe des Evaluationsberichts“ in 9 Schritte gliedert.

dert. Dabei sollen konkrete Erfahrungen aus der bisherigen Evaluationspraxis einfließen, mit den Teilnehmenden kritisch reflektiert und in der Diskussion anderen Verfahren gegenübergestellt werden.