

The background image shows two women in a classroom setting. They are looking at a target chart titled 'Die Feedback-Zielscheibe' (The Feedback Target Circle) pinned to a chalkboard. The chart is a circular target with concentric rings and radial lines, divided into five zones labeled 1 to 5. Blue dots are scattered across the target, with a higher concentration in the inner zones. Labels 'H Henkel', 'A Sparkasse', 'G', and 'B' are visible around the target. A woman with blonde hair and a black headband is pointing at the target. Another woman with brown hair is looking on. A green semi-transparent banner is overlaid on the image, containing the title text.

Konzept Externe Schulevaluation

Bitte beachten Sie, dass diese Broschüre nicht mehr aktuell ist und zurzeit nicht überarbeitet wird.
Sie bleibt auf Wunsch des Schulfelds aber verfügbar.

Herausgeber

Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen
Baarerstrasse 37, 6300 Zug

Abteilung Externe Schulevaluation

Stephan Schär, Leiter Externe Schulevaluation
Margrit Landtwing, Schulevaluatorin
Karin Vonarburg, Schulevaluatorin
Johannes Furrer, Schulevaluator
Bianca Blaser, Administration

Projektbegleitung

Gerold Brägger und Egon Fischer
schulentwicklung.ch, Winterthur

Gestaltung

Zeno Cerletti

Die vorliegende Broschüre basiert auf dem
Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitäts-
management an den gemeindlichen Schulen».

Das Konzept «Externe Schulevaluation» wurde vom
Bildungsrat als verbindliche Grundlage für die externe
Schulevaluation an den gemeindlichen und privaten
Schulen des Kantons Zug beschlossen.
(Bildungsratsbeschluss vom 18. März 2009)

Die Broschüre und weiterführende
Informationen sind online unter www.zug.ch
(Suchbegriff: externe Schulevaluation) abrufbar.

Inhalt

1. Einleitung	02
2. Kurzbeschreibung	03
3. Steuerung durch interne und externe Evaluation	04
4. Zusammenspiel von interner und externer Evaluation	08
5. Grundlagen für die externe Schulevaluation	09
6. Ziel und Zweck der externen Schulevaluation	10
7. Abteilung Externe Schulevaluation	11
8. Evaluationsbereiche	12
9. Evaluationsmethoden und -instrumente	14
10. Urteilsbildung	15
11. Evaluationseinheiten	17
12. Evaluationsverlauf	18
13. Arbeiten der Schule im Rahmen der externen Evaluation	20
14. Inhalte des Schulportfolios	21
15. Umgang mit Daten	22
16. Aufgaben im Anschluss an die externe Schulevaluation	23
17. Glossar	24
18. Literatur	25

1. Einleitung

Die Zuger Schulen setzen sich für hohe Unterrichts- und Schulqualität ein. Sie stellen sich der Herausforderung, in zunehmend heterogenen Klassen für alle Schülerinnen und Schüler Lernmöglichkeiten zu schaffen, die ihrem individuellen Lernpotenzial entsprechen und dieses herausfordern. Um dies zu gewährleisten, ist es nötig, dass die gemeindlichen und privaten Schulen im Kanton Zug ihre bisherige Qualität erhalten, selber überprüfen, weiterentwickeln und überprüfen lassen. In der Absicht, diese Bestrebungen fachlich und konzeptionell stimmig zu beschreiben, wurde im Jahr 2008 das Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» geschaffen. Die vorliegende Broschüre konkretisiert das Element 12 «Externe Schulevaluation» im Kontext des Rahmenkonzepts.

Die Unterrichts- und Schulqualität an den gemeindlichen und privaten Schulen wird durch die externe Schulevaluation alle drei bis fünf Jahre systematisch evaluiert. Die externe Schulevaluation ist ein Instrument des kantonalen Qualitätsmanagements. Sie vermittelt den Schulen eine fachliche Aussensicht, die wichtige Impulse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung gibt und die Schule bei ihrer Rechenschaftslegung unterstützt. Sie gibt den systematisch entwickelten Referenzrahmen der Qualitätsansprüche an guten Unterricht sowie eine gute Schule vor und unterstützt somit die Schulen im Prozess der Qualitätsbeurteilung und -entwicklung.

Die externe Schulevaluation orientiert sich an

- einem internationalen, nationalen, kantonalen und wissenschaftlich abgestützten Referenzrahmen für Schul- und Unterrichtsqualität,
- den vom Bildungsrat daraus festgelegten Schwerpunkten der Bildungsziele,
- den Ergebnissen der bereits vorgenommenen schulinternen Evaluationen.

Die externe Schulevaluation schenkt der Ausgestaltung der acht Elemente des schulinternen Qualitätsmanagements besondere Beachtung und evaluiert einzelne Elemente.

Amt für gemeindliche Schulen

[Werner Bachmann](#)

Amtsleiter

2. Kurzbeschreibung

Unter Evaluation versteht man das systematische Erfassen, Analysieren und Bewerten einer institutionalisierten Praxis. Es geht um die Schule als pädagogische und betriebliche Einheit. Dabei gelangen vorgängig festgelegte, transparente Kriterien zur Anwendung. Durch die externe Schulevaluation sollen die Zuger Schulen eine fundierte und nachvollziehbare Aussensicht über ihre Schul- und Unterrichtsqualität erhalten. Die externe Schulevaluation prüft also, in welchem Mass eine Schule die vom Bildungsrat und von ihr selbst gesteckten Ziele erfüllt. Die Beurteilung durch die externe Schulevaluation bezieht sich auf den momentanen Erfüllungsgrad der definierten Qualitätsbereiche durch die einzelnen Schulen.

Die externe Schulevaluation dient der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und somit der Sicherstellung einer hohen Qualität der Bildung sowie des Lern- und Laufbahnerfolgs für alle Schülerinnen und Schüler der gemeindlichen und privaten Zuger Schulen.

3. Steuerung durch interne und externe Evaluation

Das Qualitätsmanagement auf allen Ebenen des Schulsystems des Kantons Zug stellt sicher, dass das Bildungssystem des Kantons leistungsfähig bleibt und sich mit den Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt weiterentwickelt.

Zentraler Begriff des kantonalen Qualitätsmanagements ist die Stärkung der Selbststeuerung der einzelnen Schulen. Systematische und differenzierte Qualitätssicherung in der Umsetzung der übertragenen Arbeiten erfordert ein hohes Mass an Eigenverantwortung jeder Person innerhalb der Schule wie auch der Schule als Organisation. Dies bedingt ein umfassendes Instrumentarium zur Qualitätssicherung im Bereich der Selbststeuerung der Schule. Auf der Ebene der einzelnen Lehrpersonen beinhaltet dies die Selbstbeurteilung sowie das Einholen von Individualfeedback zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung der eigenen Arbeit. In die Verantwortung der Schule als Organisation fallen die Beurteilung einzelner Lehrpersonen (MAG) durch die Schulhausleiterin, den Schulhausleiter und die interne Evaluation. Letztere dient der schuleigenen Standortbestimmung mit dem Zweck einer nachfolgenden Entwicklung.

Eine ganzheitliche Betrachtungsweise und Weiterentwicklung von Qualität verlangt, dass mit der Stärkung der Selbststeuerungskräfte im System auch die Instrumente der externen Steuerung neu gewichtet und ausgerichtet werden. Die externe Schulevaluation als Beurteilungselement durch Aussenstehende erfasst die Schulqualität mit dem Ziel der Ergänzung, Korrektur oder Kontrolle der Selbstbeurteilung und Selbststeuerung der Einzelschule.

Die Entwicklungswirksamkeit der externen Schulevaluation ist nur gegeben, wenn sie die Funktionen der internen und der externen Evaluation beachtet und sinnvoll verknüpft.

Funktionen der internen Evaluation:

- Steuerung, Beteiligung und Planung der Schulentwicklung
- Lernende Berufspraxis und pädagogischer Erkenntnisgewinn
- Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung

Funktionen der externen Evaluation:

- «Korrektiv und Spiegel» der schulinternen Qualitätsentwicklung, mit dem Ziel, Schul- und Unterrichtsentwicklung zu stimulieren
- Entwicklungsmöglichkeiten in Schule und Unterricht aufzeigen
- Externe Einschätzung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Instrument der «Standardüberprüfung» mit dem Ziel, die Einhaltung legitimer Qualitätsstandards durch die einzelnen Schulen zu überprüfen
- Instrument der «strategischen Schulentwicklungsberatung» der Schulleitungen und Schulbehörden

Interne und externe Schulevaluation sind Instrumente des umfassenden Qualitätsmanagements und sollen somit nicht als konkurrenzierende, sondern als komplementäre und sich gegenseitig unterstützende Prozesse angelegt werden. Die interne Evaluation, die eine Innensicht der Schule als Ganzes oder von einzelnen Aspekten der Schul- und Unterrichtsqualität zeigt, wird ergänzt durch die Aussensicht der externen Evaluation. Eine externe Evaluation kann eine interne Evaluation initiieren, bestätigen oder durch eine externe Beurteilung erweitern.

Die Verknüpfung der beiden Konzepte der internen und externen Evaluation und eine abwechselnde, regelmässige Durchführung sind für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung der Einzelschule förderlich.

Das Zusammenspiel von Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung spielt auf allen Ebenen des Qualitätsmanagements eine zentrale Rolle.

Ebene	Selbstbeurteilung	Fremdbeurteilung
Lehrperson	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstreflexion - Kollegiale Hospitation und Feedback - Schüler- und Eltern-Feedback - Nutzung standardisierter Leistungstests 	<ul style="list-style-type: none"> - Beurteilende Mitarbeitergespräche (MAG) - Unterrichtsbesuche und -beurteilung durch die Schulleitung - Zielvereinbarung und -beurteilung
Unterrichtsteams	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung des Kollegial- und Schülerfeedbacks für die Unterrichtsentwicklung - Vergleichsarbeiten und Lernstandserhebungen - Evaluation der Unterrichtsqualität und der Wirkungen des Unterrichts 	<ul style="list-style-type: none"> - Zielvereinbarungs- und Auswertungsgespräche der Schulleitung mit dem Unterrichtsteam
Operative Führung der Schule	<ul style="list-style-type: none"> - Interne Evaluation - Peer- und Experten-Review - Nutzung standardisierter Leistungsmessungen - Nutzung der Berichte der externen Schulevaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Externe Schulevaluation
Strategische Führung der Schule	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstbewertung der Erreichung der strategischen Ziele - Nutzung der Jahresberichte der Schulen zur Überprüfung der Zielerreichung aus der Leistungsvereinbarung (Controlling) - Nutzung der Berichte der externen Schulevaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechenschaftslegung und Berichterstattung der Gemeindebehörden an Öffentlichkeit
Kanton	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstbewertung der Zielerreichung auf kantonaler Ebene - Nutzung der Berichterstattung der Gemeinden - Steuerungswissen gewinnen: Die Abteilung Externe Schulevaluation erstellt periodisch einen zusammenfassenden und anonymisierten Bericht zum Stand der Schulen und zu kantonalen Qualitätsschwerpunkten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Schweizerische und internationale Leistungsmessungen (PISA, TIMMS u.a.) - Externe wissenschaftliche Projektevaluationen

Die externe Schulevaluation ist keine Personenbeurteilung. Die Fremdbeurteilung von Lehrpersonen ist Gegenstand von Mitarbeitergesprächen (siehe Broschüre «Mitarbeitergespräche (MAG) für Lehrpersonen an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug», 2009).

Die externe Schulevaluation beurteilt nicht die Erreichung behördlicher strategischer Ziele. Die Selbst- und Fremdbewertung durch die operative und strategische Schulführung wird im Dreischritt Leistungsvereinbarung – Reporting – Controlling (siehe Orientierungshilfe «Leistungsvereinbarung und Controlling auf kommunaler Ebene», Zug 2009) auf kommunaler Ebene vollzogen.



4. Zusammenspiel von interner und externer Evaluation

Das Zusammenspiel von interner und externer Evaluation ist auf ein optimales Zusammenwirken beider Evaluationsformen ausgerichtet.

Die externe Evaluation braucht die interne Evaluation, weil

- ohne Selbstbeurteilung (von Lehrpersonen und Schulen) wirkliches Lernen und nachhaltige Verbesserungen nicht möglich sind,
- damit interne Evaluation kontinuierlicher stattfinden kann,
- mit der internen Evaluation die Anschlussfähigkeit der externen Evaluation verbessert wird (Evaluations-Know-how und Know-why der Schulleitungen und Lehrpersonen),
- die Wirksamkeit der externen Evaluation verbessert werden kann, wenn sie sich auf interne Zielüberprüfungen bezieht.

Die interne Evaluation braucht die externe Evaluation, weil

- Schulen wichtige Entwicklungsimpulse bekommen können durch eine Fachinstanz, die den Stand vieler Schulen im Quervergleich kennt (Ziel: Entwicklung stimulieren),
- ein öffentliches Schulsystem externe Evaluation als «Instrument der Standardüberprüfung» braucht (Ziel: die Einhaltung legitimer Qualitätsstandards überprüfen),
- Schulen als Spiegel der schulinternen Qualitätsentwicklung periodisch eine professionelle externe Beurteilung benötigen (Ziel: «blinde» Flecken und Stärken der Schule greifbar machen),
- die Verbindung von interner und externer Evaluation das beste «Mittel der öffentlichen Rechenschaftslegung» ist (Ziel: öffentliches Vertrauen schaffen in die Qualität der einzelnen Schulen und des Schulsystems).

Beispiele zum Zusammenspiel der internen und externen Evaluation:

- Metaevaluation des schulinternen Qualitätsmanagements (Metaevaluation = Evaluation der Praxisgestaltung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagements)
- Orientierung an gemeinsamen Kriterien (z.B. 10 Merkmale guten Unterrichts)
- Die Schule berichtet im Schulportfolio über wesentliche Ergebnisse der internen Evaluation und daraus folgende Massnahmen.
- Analyse der datengestützten Berichterstattung aus den Schulen (Jahresbericht der Schulen und Gemeinden)
- Die externe Evaluation verhält sich proportional zum Stand des schulinternen Qualitätsmanagements (QM): Je besser die Schule durch interne Evaluation ihre Qualität belegen kann, desto weniger braucht es primäre externe Erhebungen.
- Die externe Evaluation nimmt Bezug auf den Stand des Aufbaus des schulinternen Qualitätsmanagements und gibt Entwicklungshinweise zur weiteren Umsetzung.
- Eine umfassende externe Evaluation bildet den Ausgangspunkt für eine längerfristig angelegte Qualitätsentwicklung der Schule.

5. Grundlagen für die externe Schulevaluation

Die externe Schulevaluation ist integrativer Bestandteil des Rahmenkonzepts «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» (Element 12 – Kanton) und ist im Schulgesetz des Kantons Zug verankert.

Das Amt für gemeindliche Schulen legt die kantonalen Verfahrensstandards, der Bildungsrat wiederum die Schwerpunkte der externen Schulevaluation fest.

Gesetzliche Grundlagen und Aufgaben

Schulgesetz

§ 13 Qualitätsentwicklung

¹ Qualitätsentwicklung ist ein systematischer, kontinuierlicher und geleiteter Prozess, der die Qualität der Schule fördert.

² Grundlage ist ein von der Schulkommission nach den Rahmenbedingungen des Bildungsrates beschlossenes Qualitätsentwicklungskonzept.

³ Die Schulen prüfen und beurteilen periodisch in eigener Verantwortung auf der Basis von Standards ihre Qualität und legen Rechenschaft über ihre Zielerreichung ab (interne Evaluation).

⁴ Die Direktion für Bildung und Kultur prüft in Berücksichtigung der Schwerpunkte des Bildungsrates periodisch durch eine fachliche Aussensicht die Qualität der Schulen und schlägt Massnahmen zur Qualitätsentwicklung vor (externe Evaluation).

§ 65 Bildungsrat

³ Er
d) legt die Schwerpunkte für die externe Schulevaluation fest.

Verordnung zum Schulgesetz

§ 8^{ter} Externe Schulevaluation

¹ Die externe Schulevaluation prüft an den gemeindlichen Schulen sowie an den Privatschulen alle drei bis fünf Jahre systematisch die Qualität der Schulen.

Sie beurteilt

- a) die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages;
- b) das interne Qualitätsmanagement;
- c) die Organisation der Schule;
- d) die Wirkung der Schule als pädagogische Einheit;
- e) die Umsetzung der kantonalen Schwerpunkte der Bildungsziele und der Schwerpunkte der Schule selbst;
- f) die Qualität des Lehrens und Lernens;
- g) die operative Führung der Schule.

² Die externe Schulevaluation führt die Evaluation zeitlich und inhaltlich in Absprache mit der Schulleitung durch. Die Evaluationsthemen und Qualitätskriterien werden mit ihr schriftlich vereinbart. Die Schulleitung stellt die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung und trifft schulintern die nötigen Vorbereitungen.

³ Die externe Schulevaluation verfasst für die Schule, die Schulleitung und die Schulkommission einen Bericht mit den Ergebnissen und entsprechenden Entwicklungshinweisen. Sie erstellt jährlich zuhanden des Bildungsrates einen zusammenfassenden Bericht.

⁴ Die Schule erstellt aufgrund des Evaluationsberichtes innert drei Monaten zuhanden des Amtes für gemeindliche Schulen einen Massnahmenplan.

6. Ziel und Zweck der externen Schulevaluation

Alle drei bis fünf Jahre werden die gemeindlichen und privaten Schulen evaluiert. Sie erhalten eine Expertensicht von aussen, bezogen auf legitimierte kantonale Qualitätsstandards. Die externe Schulevaluation benennt Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Schulen.

Damit erfüllt sie zwei Funktionen:

Steuerungswissen für die Schulentwicklung

Behörden, Schulleitungen und Lehrpersonen erhalten eine systematische und fundierte Aussensicht zur Qualität der Schule und des Unterrichts. Stärken, «blinde Flecken» und Entwicklungsmöglichkeiten werden aufgezeigt. Indem relevante Ansatzpunkte für die Schulentwicklung benannt sind, erhalten die Bildungsverantwortlichen der gemeindlichen und privaten Schulen erweitertes Steuerungswissen.

Die externe Schulevaluation knüpft daran an. Sobald in den Schulen ein internes Qualitätsmanagement aufgebaut ist, das Informationen liefert, beschränkt sich die externe Schulevaluation auf eine ergänzende Rolle. In solchen Schulen wird sie zunehmend die Handhabung des Qualitätsmanagements an sich untersuchen (Metaevaluation).

Die Impulse für die Schulentwicklung sind in erster Linie für die Schulleitung und Lehrpersonen von Interesse.

Rechenschaftslegung

Die externe Schulevaluation hat eine hohe Qualität der Bildung in allen Schulen des Kantons Zug im Fokus. Sie unterstützt die Rechenschaftslegung auf den verschiedenen Ebenen des Schulsystems (vgl. Kapitel 3).

- Operative Führung der Schule

Die einzelnen Schulen werden im Rahmen ihrer Rechenschaftslegung gegenüber den Gemeindebehörden unterstützt, indem die Schulen ihre eigene Einschätzung mit einer Expertensicht ergänzen und belegen können.

- Strategische Führung der Schule

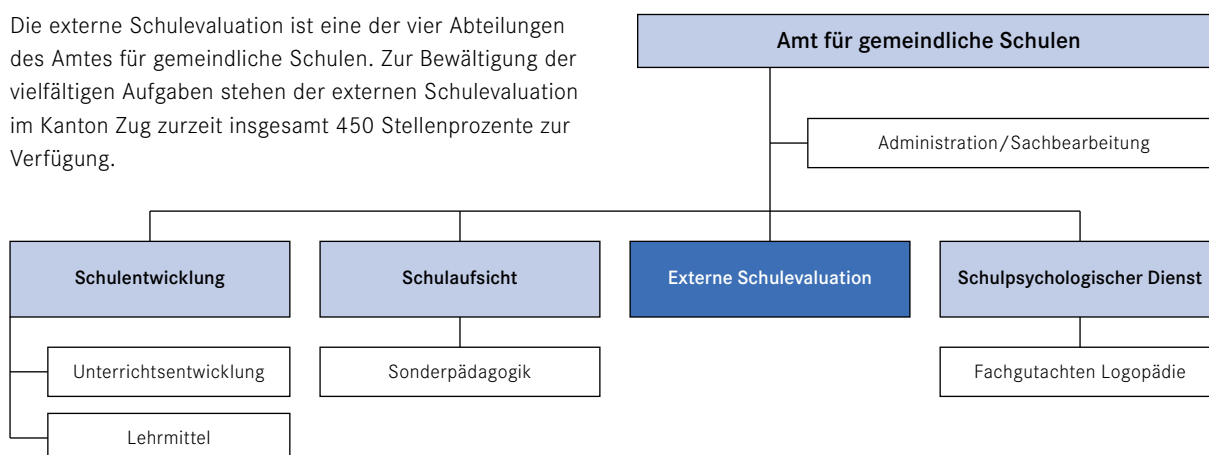
Die Gemeindebehörden können im Rahmen ihrer Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit Berichte der externen Schulevaluation als Beleg für die Qualität der gemeindlichen Schulen nutzen.

- Rechenschaftslegung auf kantonaler Ebene

Die externe Schulevaluation legt dem Bildungsrat einen glaubwürdigen Qualitätsnachweis über die evaluierten Zuger Schulen vor. In einem anonymisierten Bericht fasst sie zuhanden des Bildungsrates den Stand der Schulen im Kanton Zug zusammen. Gleichzeitig legt sie Rechenschaft über die Qualität und Zielerreichung ihrer eigenen Arbeit ab.

7. Abteilung Externe Schulevaluation

Die externe Schulevaluation ist eine der vier Abteilungen des Amtes für gemeindliche Schulen. Zur Bewältigung der vielfältigen Aufgaben stehen der externen Schulevaluation im Kanton Zug zurzeit insgesamt 450 Stellenprozente zur Verfügung.



Schulevaluatorinnen und Schulevaluatoren im Kanton Zug haben eine pädagogische Ausbildung, mehrjährige Schul- und Unterrichtserfahrung im Bereich der obligatorischen Schulzeit sowie Erfahrungen im Bereich des schulischen Qualitätsmanagements. Sie erweitern ihre Professionalität im Rahmen von berufsbegleitenden universitären Studien.

Das Schulevaluationsteam vermittelt den gemeindlichen und privaten Schulen regelmässig eine unabhängige fachliche Aussensicht zur Schul- und Unterrichtsqualität sowie zum schuleigenen Qualitätsmanagement. Dies verlangt von den Schulevaluatorinnen und -evaluatoren Unbefangenheit sowie breit gefächerte Fähigkeiten und Kompetenzen.

Ein Evaluationsteam muss deshalb bestimmte Qualifikationen und Erfahrungen aufweisen:

- Wissen über Qualität von Unterricht und von Schulen
- Vertiefte Kenntnisse in Didaktik und Pädagogik
- Wissen über Aufbau des Schulsystems und der Schule als Organisation
- Fundierte Kenntnisse von Evaluationsverfahren und -methoden
- Breit gefächerte Analysefähigkeit von komplexen Phänomenen
- Hohe kommunikative Kompetenz
- Fähigkeit zur effizienten Arbeit im Team
- Verpflichtung zur Einhaltung der SEVAL-Standards (Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Korrektheit und Genauigkeit) und zum streng vertraulichen Umgang mit Daten

Qualitätssicherung

Das Evaluationsteam sichert und entwickelt die Qualität der eigenen Arbeit ständig weiter. Der jeweilige Evaluationsprozess und die Wirksamkeit der Evaluation werden mit der Schulleitung und der Projektgruppe (Koordinationsorgan für die externe Schulevaluation) mit einem Standard-Fragebogen evaluiert und in einem Gespräch reflektiert. Das Zuger Evaluationsverfahren soll zudem von externen Bildungs- und Evaluationsfachleuten periodisch beurteilt werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse geben Anlass, das Verfahren anzupassen und weiterzuentwickeln. In einem jährlichen Bericht an den Bildungsrat legt die Schulevaluation Rechenschaft über ihre Tätigkeit und über ihre Zielerreichung ab.

8. Evaluationsbereiche

Die Arbeit der externen Schulevaluation stützt sich auf das Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen». Dabei stehen die acht Elemente des schulinternen Qualitätsmanagements im Zentrum. Ihr gemeinsamer Fokus ist der Bildungs-, Lern- und Laufbahnerfolg der Schülerinnen und Schüler.

In ihrer Arbeit stützt sich die externe Schulevaluation auf transparente Kriterien zu den Elementen des Qualitätsmanagements und deren Wechselwirkungen. Die verwendeten Qualitätskriterien tragen dem gegenwärtigen Stand des Praxiswissens und der Forschung Rechnung. Um dem Anspruch einer chancengerechten Schule zu entsprechen, wird die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags überprüft.

Aufbauphase (bis 2013/14)

Die Ausrichtung der externen Schulevaluation nimmt Bezug auf das im Aufbau befindliche Qualitätsmanagement. Indem sie in der Aufbauphase den Schulen eine Rückmeldung gibt, unterstützt sie formativ die geleitete Entwicklung der Unterrichtsqualität.

Für diese Phase hat der Bildungsrat die beiden Evaluationsschwerpunkte: «Praxis der unterrichtszentrierten Qualitätsentwicklung» und «Schulführung» festgelegt.

Der Evaluationsschwerpunkt «Praxis der unterrichtszentrierten Qualitätsentwicklung» bezieht sich auf folgende Elemente des Rahmenkonzepts «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen»:

- Schulische Qualitätsentwicklung im Hinblick auf guten Unterricht (Element 3)
- Praxisgestaltung des Individualfeedbacks im Rahmen des schulinternen Qualitätsmanagements (Element 4)
- Arbeit in Unterrichtsteams (Element 5)
- Kooperative Unterrichtsentwicklung (Element 6)
- Qualitätssteuerung und interne Evaluation (Element 8)

Der Evaluationsschwerpunkt «Schulführung» bezieht sich auf folgende Elemente des Rahmenkonzepts «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen»:

- Operative Führung und Personalentwicklung (Element 7)
- Aufteilung der Zuständigkeiten zwischen operativer und strategischer Führung (Elemente 7 und 9)

Darüber hinaus können noch weitere Elemente des Rahmenkonzepts mit in die Evaluation einbezogen werden. Zusätzlich beurteilt die externe Schulevaluation die Qualität der Schulen bezogen auf die schuleigene Fragestellung. Mit den so gewonnenen Daten beschreibt die externe Schulevaluation ein Schulprofil (besondere Kennzeichen, Stärken der Schule).

In der Aufbauphase haben sog. Primär-Evaluationen ein besonderes Gewicht: Indem in ausgewogener Auswahl Lehrpersonen im Unterricht besucht und Befragungen sowie Interviews durchgeführt werden, erhebt das Evaluationsteam möglichst repräsentative Stichproben.

Mit der Zeit werden die Schulen eine Praxis der internen Evaluation aufgebaut haben. Die Qualität von Schule und Unterricht wird dann vermehrt schulhausintern beurteilt, sodass sich die externe Evaluation tendenziell stärker auf eine sog. Meta-Evaluation beschränken kann. Sie wird also feststellen, wie gut die Schulen ihre Prozessqualitäten, ihre Ergebnisse sowie Wirkungen überprüfen und kennen und wie sie diese zur Steuerung ihrer Entwicklung zu nutzen vermögen.

Regelbetrieb (ab 2014/15)

Zu diesem Zeitpunkt wird der Aufbau des Qualitätsmanagements (QM) an den gemeindlichen Schulen abgeschlossen sein (Regelbetrieb). Die externe Schulevaluation geht nun der Frage nach, in welchem Mass die Mindeststandards gemäss Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» und die Qualitätsansprüche in den Elementen 1–8 erfüllt sind. So erhalten die Schulen Rückmeldungen zu ihrem Schulprofil (besondere Kennzeichen, Stärken, Entwicklungsmöglichkeiten) auf der Bewertungsgrundlage der Qualitätskriterien der Elemente 1–8. Weiterhin beurteilt die externe Schulevaluation die Qualität der Schulen bezogen auf die schuleigenen Fragestellungen.

Die externe Schulevaluation arbeitet mit drei unterschiedlichen Fragestellungen. Sie ergänzen sich gegenseitig mit dem Ziel, den Schulen in ihrer jeweiligen Eigenart gerecht zu werden.

Bereiche	Fragestellungen	Bewertungsgrundlage
Mindeststandards	<ul style="list-style-type: none"> - Ist der grundlegende Auftrag erfüllt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mindeststandards des Rahmenkonzepts
Schulprofil	<ul style="list-style-type: none"> - Welches sind die besonderen Kennzeichen, Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten dieser Schule? 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitätskriterien zu den Elementen des QM nach Rahmenkonzept
Fokusevaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Wo steht die Schule in Bezug auf die kantonalen Schwerpunkte der Bildungsziele (Bildungsrat)? - Wie beurteilt die externe Schulevaluation die Qualität der Schule, bezogen auf die schuleigenen Fragestellungen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Detaillierte Qualitätskriterien zu den Schwerpunkten der Bildungsziele - Mit der Schule vereinbarte Kriterien zu schuleigenen Fragestellungen

9. Evaluationsmethoden und -instrumente

Die externe Schulevaluation hat den Anspruch, abgestützte und wesentliche Qualitätsaussagen formulieren zu können. Sie setzt verschiedene aktuelle und erprobte Methoden ein:

- Webbasierte oder schriftliche Befragungen
- Verschiedene Interviewmethoden mit Einzelnen oder Gruppen
- Kriteriengeleitete direkte Beobachtungen
- Dokumentenanalysen

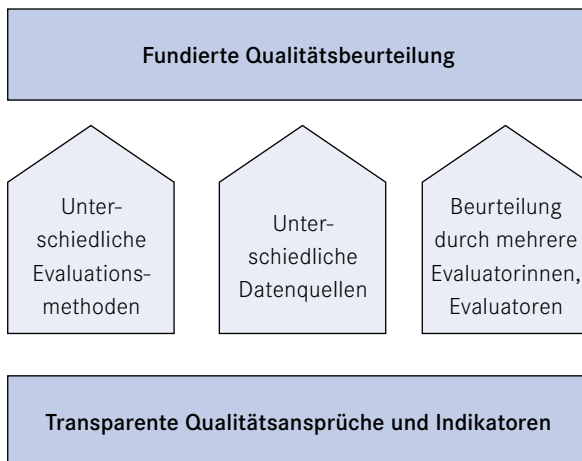
Auf diese Weise erhält die externe Schulevaluation fundierte Daten, die sich statistisch auswerten lassen (quantitative Daten), aber auch detaillierte Aussagen, die vielleicht nur für Einzelne zutreffen (qualitative Daten). Die externe Schulevaluation trifft eine Auswahl von Personen oder Gruppen, die zum untersuchten Thema Aussagen machen können. Es werden möglichst repräsentative Daten erhoben und relevante Stichprobengruppen befragt.

10. Urteilsbildung

Die erhobenen Daten und eingeholten Informationen werden analysiert. Die Qualitätsbeurteilung wird mit Hilfe der Triangulation validiert.

Nur erhärtete Informationen, die von mehreren Seiten herkommen oder die mit unterschiedlichen Methoden erhoben wurden und sich bestätigen, werden für die Urteilsbildung als relevant betrachtet und verwendet. Triangulierte Informationen müssen von verschiedenen Befragten übereinstimmend geäußert werden oder verschiedene Evaluationspersonen gelangen zu übereinstimmenden Einschätzungen oder verschiedene Evaluationsinstrumente fördern übereinstimmende Befunde zutage.

Einzelansagen, die anderweitig nicht bestätigt werden können, erscheinen in der Regel nicht im Evaluationsbericht. Falls sie dennoch Erwähnung finden, werden sie mit entsprechenden Formulierungen gekennzeichnet (z.B. «Aus Sicht einiger Eltern ...»).





11. Evaluationseinheiten

In der Regel beurteilt die externe Schulevaluation die Schuleinheiten, die derselben Schulhausleiterin, demselben Schulhausleiter unterstehen. Teilweise sind diese auf verschiedene Standorte aufgeteilt, die sich durch ihre eigenen Kulturen und Abläufe unterscheiden können. Der Umgang mit solchen Untereinheiten wird sorgfältig und individuell gestaltet. Verschiedene Schulhauskulturen können teilweise eine gesonderte Beurteilung und Rückmeldung erfordern.

12. Evaluationsverlauf

Eine externe Schulevaluation gliedert sich in der Regel in drei Phasen:

1. Evaluationsvorbereitung
2. Evaluationsdurchführung
3. Evaluationsauswertung und Berichterstattung

Phase 1: Evaluationsvorbereitung

Die Vorbereitungsphase dient der Information aller an der Evaluation Beteiligten und der sorgfältigen Planung der externen Schulevaluation, der Durchführung von Befragungen, der Erarbeitung von Interviewleitfäden und der Bereitstellung aller erforderlichen Dokumente seitens der Schule. Die Qualitätskriterien der Evaluation sind transparent und werden der Schule kommuniziert.

Phase 2: Evaluationsdurchführung

Die eigentliche Evaluationsdurchführung geschieht anhand eines Evaluationsplanes. Mittels Triangulationsprinzip werden systematisch Daten erhoben. Der eigentliche Evaluationsbesuch an einer Schule dauert in der Regel drei bis fünf Tage.

Phase 3: Evaluationsauswertung und Berichterstattung

In der Auswertungsphase gilt es, die erfassten Daten und Informationen zu einer Beurteilung über die Unterrichts- und Schulqualität zu verdichten und schlüssige Kernaussagen mit Fakten zu begründen. In einem ersten Schritt wird die Schulleitung über die Ergebnisse der externen Schulevaluation in Kenntnis gesetzt. An einer mündlichen Rückmeldeveranstaltung werden anschliessend die Lehrpersonen und die Schulkommission über die Evaluationsergebnisse informiert. Abschliessend erhält die Schule (Schulleitung, Kollegium und Schulkommission) den schriftlichen Evaluationsbericht. Dieser umfasst folgende Inhalte:

- Eine Verdichtung der erhobenen Daten und die daraus gezogenen Schlüsse
- Aussagen zum Erfüllungsgrad der Qualitätsanforderungen
- Kernaussagen zu den evaluierten Dimensionen
- Aufzeigen von Stärken und Entwicklungshinweisen

Der Evaluationsbericht ist nicht verhandelbar. Die Schule hat das Recht, eine eigene Stellungnahme zum Bericht zu erstellen.

Massnahmenplan und -umsetzung

Aufgrund der Entwicklungshinweise im Evaluationsbericht erstellt die Schule innerhalb dreier Monate einen Massnahmenplan zuhanden des Amtes für gemeindliche Schulen. Der Massnahmenplan und dessen Umsetzung haben eine grosse Bedeutung für die Wirksamkeit der Schulevaluation, gehören jedoch zum Entwicklungsteil der Schule und liegen nicht mehr im Kompetenzbereich der Evaluatorinnen und Evaluatoren.

Zur Erarbeitung und Umsetzung des Massnahmenplans gehören:

- Analyse des Evaluationsberichts
- Auswahl und Gewichtung der Massnahmen
- Beschluss des Massnahmenplans
- Umsetzung der festgelegten Massnahmen

Schritte einer externen Schulevaluation

Evaluationsvorbereitung	Schritt 1	<ul style="list-style-type: none"> - Erstgespräch mit der Schulleitung - Vereinbarung der Rahmenbedingungen
	Schritt 2	Informationsanlass für Schulkommission, Führungsverantwortliche und Mitarbeitende der Schule
	Schritt 3	Vorbereitungsarbeiten der Schule: <ul style="list-style-type: none"> - Schulportfolio verfassen - Evtl. Selbstbeurteilung - Organisation der Evaluationstage
	Schritt 4	Evaluationsvorbereitungen durch das Team der externen Schulevaluation: <ul style="list-style-type: none"> - Klärung von Qualitätsansprüchen mit der Schule - Transparenz der Kriterien
	Schritt 5	Klärung von Details und Abläufen mit der Schule
Evaluationsdurchführung	Schritt 6	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentenanalysen - Schriftliche Vorbefragungen - Durchführung gemäss Evaluationsplan: <ul style="list-style-type: none"> • Unterrichtsbesuche • Beobachtungen • Interviews
Evaluationsauswertung und Berichterstattung	Schritt 7	Auswertung der erhobenen Daten durch die externe Schulevaluation
	Schritt 8	Mündliche Rückmeldung über Ergebnisse der Evaluation: <ul style="list-style-type: none"> - 1. Schulleitung - 2. Schule (Kollegium, Schulleitung, Schulbehörden etc.)
	Schritt 9	<ul style="list-style-type: none"> - Schriftlicher Bericht an Schulleitung, Kollegium, Schulkommission - Schlussgespräch mit der Schulleitung

13. Arbeiten der Schule im Rahmen der externen Evaluation

Basis für eine erfolgreiche Schulevaluation sind sorgfältige Vorbereitungsarbeiten. Insbesondere ist die Projektgruppe (Schulhausleiterin/Schulhausleiter plus zwei bis drei Lehrpersonen, evtl. bestehende Steuergruppe) gefordert.

Beteiligte	Aufgaben
Rektorin, Rektor	<ul style="list-style-type: none"> - Information und Koordination
Rektorin, Rektor zusammen mit Schulhausleiterin, Schulhausleiter	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstbeurteilung von ausgewählten Schwerpunkten der Schulqualität (evtl. gemeinsam mit Kollegium) - Eigene Fragestellung entwickeln - Erstellen des Schulportfolios (vgl. Kapitel 14)
Schulhausleiterin, Schulhausleiter	<ul style="list-style-type: none"> - Ansprechperson für die externe Schulevaluation - Verantwortlich für die Vorbereitungsarbeiten an der Schule: <ul style="list-style-type: none"> • Organisation der Evaluation innerhalb der Schule • Einsatzplanung • Weiterleiten von Informationen
Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Verbindungsglied zum Kollegium - Unterstützung der Schulhausleiterin bzw. des Schulhausleiters bei der Organisation und Durchführung der externen Schulevaluation - Mitarbeit bei der Entwicklung von eigenen Fragestellungen
Lehrperson	<ul style="list-style-type: none"> - Teilnahme an: <ul style="list-style-type: none"> • Befragungen (schriftlich oder online) • Gruppen- oder Einzelinterviews • Informationsveranstaltungen • Rückmeldeveranstaltung

14. Inhalte des Schulportfolios

- Profil der Schule
- Organisationen und Strukturen
- Leitende Werte
- Planungsunterlagen
- Konzepte und Vereinbarungen
- Zusammenarbeit innerhalb der Schule
- Kooperation mit Schulpartnern
- Unterricht
- Öffentlichkeitsarbeit
- Qualitätsmanagement: Umsetzung der acht Elemente des schulinternen QM
- Weitere schulspezifische Dokumente
- Wesentliche Ergebnisse der internen Evaluation sowie darauf basierende Ziele und Massnahmen
- Evtl. Stärken-Schwächen-Profil
- Übersicht Schulentwicklungsprojekte

15. Umgang mit Daten

Originaldaten

Die Originaldaten (aus Fragebogen, Interviews, Beobachtungen, ...) stehen nur der externen Schulevaluation zur Verfügung und werden nach Abschluss der Evaluation (spätestens nach einem Jahr) vernichtet.

Adressaten des Evaluationsberichts

Die primären Adressaten des Evaluationsberichts sind Schulleitung, Schulkommission und Kollegium. Ein Exemplar des Berichts geht an das Amt für gemeindliche Schulen.

Datenhoheit

Die Datenhoheit (das Verfügungsrecht über den Evaluationsbericht) liegt bei der Schule. Die Schulleitung entscheidet in Abstimmung mit dem Schulpräsidium, in welcher Form der Gemeinderat, die Öffentlichkeit und insbesondere die befragten Eltern über die Ergebnisse der externen Schulevaluation informiert werden.

Dabei gilt der Grundsatz, dass die befragten Personengruppen und die Öffentlichkeit von der Schule angemessen über die Evaluationsergebnisse und über die geplanten Massnahmen zu orientieren sind.

Umgang bei Feststellung von Missständen

Werden im Verlaufe der externen Schulevaluation gravierende Missstände bei Einzelpersonen festgestellt, so werden diese dem zuständigen Schulleitungsmitglied unmittelbar gemeldet. Transparenz gegenüber der betroffenen Person wird gewährleistet. Es erfolgt keine namentliche Erwähnung im Evaluationsbericht.

16. Aufgaben im Anschluss an die externe Schulevaluation

Im Anschluss an die Berichterstattung durch die externe Schulevaluation werden von den an der gemeindlichen oder privaten Schule Beteiligten folgende Aufgaben wahrgenommen:

Beteiligte	Aufgaben
Schulkommission	<ul style="list-style-type: none"> - Genehmigung der generellen Ausrichtung des Massnahmenplans <ul style="list-style-type: none"> • Ist die Verbindung mit dem gemeindlichen QM-Konzept gewährleistet? • Ist die Verknüpfung mit den langfristigen strategischen Zielsetzungen gewährleistet? • Sind Anpassungen der bestehenden Leistungsvereinbarungen notwendig? • Was ist bei den nächsten Leistungsvereinbarungen zu berücksichtigen? - Information des Gemeinderats (in Zusammenarbeit mit der Rektorin, dem Rektor)
Rektorin, Rektor	<ul style="list-style-type: none"> - Information der Öffentlichkeit und der Eltern (in Zusammenarbeit mit dem Schulpräsidium) - Beschluss des Massnahmenplans - Rechenschaftslegung gegenüber der Schulkommission
Rektorin, Rektor zusammen mit Schulhausleiterin, Schulhausleiter	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluationsbericht analysieren - Massnahmen ableiten, gewichten - Reporting und Führungsgespräch mit der Direktion für Bildung und Kultur (DBK)
Schulhausleiterin, Schulhausleiter	<ul style="list-style-type: none"> - Gewährleisten, dass die Lehrerschaft angemessen bei der Diskussion von Schlussfolgerungen aus den Evaluationsergebnissen mitwirkt - Verfassen des Massnahmenplans
Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeit beim Verfassen des Massnahmenplans
Lehrpersonen	<ul style="list-style-type: none"> - Mitwirkung bei der Diskussion von Schlussfolgerungen aus dem Bericht der externen Schulevaluation

17. Glossar

Evaluation

Systematisches Erfassen, Analysieren und Bewerten einer institutionalisierten Praxis

Feedback

Rückmeldung zur Optimierung des eigenen Berufswissens und des individuellen Handelns

fundiert

Abgestützt auf methodisch einwandfreie und nachvollziehbare Forschungsergebnisse

Indikator

Beweiskräftiger, messbarer oder beobachtbarer Anhaltspunkt, mit dessen Hilfe das Mass der Erreichung von Kriterien festgestellt werden kann

Kompetenzen

Bündelungen von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Eigenschaften und Haltungen, die zur Bewältigung einer konkreten Anforderung eingesetzt werden

Kriterien

Aussagen, die relevante Aspekte der Qualität beschreiben

Metaevaluation

Das Evaluationsteam ermittelt, wie gut die Schulen ihre Prozessqualitäten, ihre Ergebnisse sowie Wirkungen überprüfen und kennen und wie sie diese zur Steuerung ihrer Entwicklung zu nutzen vermögen.

Die Metaevaluation konzentriert sich auf das Qualitätsmanagement und geht der Frage nach, wie gut die Schulen die Ergebnisse ihres Qualitätsmanagements zur Steuerung ihrer Entwicklung nutzen.

Primärevaluation

Das Evaluationsteam erhebt möglichst repräsentative Stichproben in eigener Anschauung, indem in ausgewogener Auswahl Lehrpersonen im Unterricht besucht und Befragungen sowie Interviews durchgeführt werden.

Projektgruppe

Schulhausinterne Gruppe zur Vorbereitung der externen Schulevaluation

qualitative Daten

Aussagen aus Interviews, Dokumenten und Beobachtungen

Qualitätsansprüche

Erwartungen an die Qualität einer Schule, formuliert als Kriterien und Indikatoren, die bestimmte Qualitätsmerkmale präzise und beobachtbar beschreiben

Qualitätsentwicklung

- Planung und Umsetzung von Entwicklungsschritten im Hinblick auf definierte Qualitätsansprüche
- Qualitätsmanagement
- Systematische Entwicklung und Sicherung der Qualität

Qualitätssicherung

Definition von Qualitätsansprüchen und Überprüfung ihrer Erreichung mit verschiedenen Methoden

quantitative Daten

Aussagen aus Fragebogen, die sich statistisch auswerten lassen

Reporting

Datengestützte und dokumentierte Berichterstattung

Schulportfolio

Dokumentation der Schule mit

- Qualitätskonzept
- Profil
- Verbindlichkeiten
- Schulleitbild
- Funktionendiagramm
- Kenndaten
- ...

SEVAL

Schweizerische Evaluationsgesellschaft. Sie definiert Qualitätsanforderungen an professionelle Evaluationen.

Triangulation

Urteilsbildung aufgrund von Informationen aus unterschiedlichen Perspektiven (verschiedene Untersuchende, befragte Personen und beobachtete Tatsachen) und mit unterschiedlichen Verfahren, Methoden und Instrumenten

18. Literatur

Konzept und Arbeitsweise der externen Schulevaluation im Kanton Zug beruhen auf den folgenden Standardpublikationen:

- Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2001). Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation. Qualitätssicherung an der Volksschule des Kantons Zürich, Handbuch 1. Lehrmittelverlag des Kantons Zürich.
- Böttcher, Wolfgang/Kotthoff, Hans-Georg (2007). Schulinspektion: Evaluation, Rechenschaftslegung und Qualitätsentwicklung. Studien zur international und interkulturell vergleichenden Erziehungswissenschaft. Münster: Waxmann.
- Brägger, Gerold/Bucher, Beat/Landwehr, Norbert (2005). Schlüsselfragen zur externen Schulevaluation mit Beiträgen von Wolfgang Böttcher, Christoph Burkard, Andreas Helmke, Ingmar Hosenfeld, Max Mangold, Olivier Maradan, Jürgen Oelkers und Heinz Rhyn. Bern: h.e.p. verlag.
- Brägger, Gerold/Israel, Georg/Posse, Norbert (2008). Bildung und Gesundheit. Argumente für gute und gesunde Schulen mit Beiträgen von H.-G. Rolff, B. Sieland, K. Hurrelmann, B. Badura, G. Brägger, B. Bucher, N. Posse u.a. Bern: h.e.p. verlag.
- Brägger, Gerold/Posse, Norbert (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können (Band 1: Wirkungsmodell einer unterrichtszentrierten Qualitätsentwicklung in Schulen; Band 2: 40 Qualitätsbereiche mit Schlüsselindikatoren und Umsetzungs-ideen). Bern: h.e.p. verlag.
- Landwehr, Norbert/Steiner, Peter (2007). Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Bern: h.e.p. verlag.
- Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement

an den gemeindlichen Schulen» (2008). Herausgeber: Direktion für Bildung und Kultur, Amt für gemeindliche Schulen, Zug.

- Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren, EDK (2008). Studien und Berichte 28A: Evaluation und Schulqualität. Bern.

Zusätzlich wurden die Erfahrungen anderer Schulevaluationsstellen der deutschen Schweiz einbezogen.

Besonderer Dank gebührt:

- Abteilung Schulevaluation Luzern
- Fachstelle Externe Schulevaluation Kanton Aargau
- Fachstelle für Schulbeurteilung Kanton Schwyz



© 2009
Kanton Zug - Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen
Externe Schulevaluation
Baarerstrasse 37, 6300 Zug
info.schulevaluation@dbk.zg.ch
www.zug.ch