

---

## TAGUNG EVALUATION UND SCHULQUALITÄT

---

Datum: Mittwoch, den 14. Juni bis Donnerstag, den 15. Juni 2006

Ort: Kongresszentrum – Biel

### PROTOKOLL

#### Workshop

(14.6.2006, 14.45-16.00 Uhr)

Workshop: Bildungsverwaltung

Leitung: Heinz Rhyh

Protokoll: Armand Claude

**Ziel:** Die präsentierten Aussagen in Beziehung setzen zum eigenen Verständnis.

#### Resonanz zu den Referaten

Wissenschaft und Praxis sind in der Schweiz offenbar so miteinander verbunden, dass es funktioniert. Wie sollen Evaluationsberichte aussehen, damit etwas geschieht, und wie bringen wir die Ergebnisse wirksam in die Schulen? Das ist eine Kernfrage in allen Referaten. Aber es wurde (noch) nicht gesagt, auch nicht ansatzweise, wie man das macht. Eine „Theorie“ dazu wurde nicht gebracht.

„Das Schwein wird nicht fetter, wenn man es wiegt.“ Es braucht Führungskreisläufe zwischen Amt und Schule, damit Evaluationen zu spürbaren Entwicklungen führen. (BE)

Für entsprechende Strukturen sind die Mittel heute in vielen Kantonen beschränkt. Wie viel davon ist bei den Schulen, und wie viel bei den kantonalen Stellen? Wo Schulleitungen neu eingeführt werden, ist die Umsetzungsrealität sehr heterogen. (SH)

Verschiedene kantonale Stellen arbeiten gegenwärtig genau an dieser Verzahnung mit den schulinternen Q-Verantwortlichen: Wer hat welche Kompetenzen (Schulleitung, Aufsicht, Verwaltung)?

Die drei Urschweizer Kantone NW, OW und UR arbeiten für externe Evaluationen zusammen, was eine sehr vorteilhafte Aussensicht auch über die Kantonsgrenze hinaus erlaubt. NW macht flächendeckende Evaluationen auf Volksschulebene. Auch hier stellt sich die Frage des follow-up: Nach Vorlage des Berichts hat die Schule sechs Monate Zeit, um Massnahmen zu planen und vorzubereiten. Dann kommt die Schulaufsicht zum Zug (Schulräte): Ist sie dazu bereit und kompetent?

Les termes sont souvent inexacts: qualité, évaluation externe etc. Et les pratiques sont différentes selon les cantons et les communes (p. ex. participation des parents). Il y a un changement culturel profond dont on ne se rend souvent pas compte. La réalisation de mesures suivant une évaluation semble plus facile dans les écoles professionnelles que dans les établissements de culture générale. (GE)

La partie romande de FR fait les mêmes observations, aussi quant aux craintes des enseignants. FR deutsch ist dem gegenüber ein klar deutschsprachiger „Kanton“. Er ist daran, Evaluation einzuführen: Wo liegt das Problem?

Die Rolle der Schulleitung ist ganz wichtig. Qualitäts-Management ist Teil der gesamten Schulentwicklung, wo der Zeitfaktor wichtig ist. Es gibt keine einfache Reihe „Ursache –

Wirkung“. ZH sieht Selbst- und Fremdevaluationen in bestimmten Perioden vor. Dazu wird ein Controlling auf Grund der Leistungsvereinbarung durchgeführt.

Die Spannungsfelder der Referate sind in der Praxis deutlich spürbar. Wichtig ist die Frage der Anschlussfähigkeit der Lehrpersonen: Braucht es vielleicht einmal eine Konsolidierungsphase, um hier anzusetzen? (AG)

Das Umsetzungsproblem hängt stark damit zusammen, dass die Aufgaben und Kompetenzen der Akteure in den Führungskreisläufen ungenügend definiert sind. Mehrere Kantone haben dazu aber vielversprechende Ansätze entwickelt.

Organisationspsychologisch wichtig ist, dass wir mit den Personen arbeiten müssen, die wir haben, wir können sie nicht austauschen. Viele haben aber Vorstellungen aus der Vergangenheit (alte Rollenkonzepte), deren Umformung viel Zeit braucht. Das gilt beispielsweise für Schulleitungen und für Aufsichtsgremien.

Sind die Lehrpersonen bereit, noch etwas Anderes zu tun, als was sie seit Jahr(zehnt)en tun? Evaluation könnte idealerweise zu einer Art „Selbstaufklärung“ führen, aber ob das funktioniert?

Lehrpersonen haben oft zu wenig Feedback-Kompetenzen und damit Einsicht in die Bedeutung dieser Qualitätsmassnahme für ihre Professionalität.

Qu'est-ce qu'on donne aux directions et aux enseignants pour leur engagement supplémentaire dans l'évaluation de la qualité? Ou sont-ils simplement obligés?

Es gibt auch eine von aussen kommende Motivation (z. B. Stellenwert im Bildungsmarkt dank besserer Qualität), aber diese spielt für die allgemeine Volksschule nicht.

Ein Problem ist die Komplexität des Bildungssystems und damit von dessen Steuerung. Dazu gibt es verschiedene Instrumente, die in den Kantonen und Sprachregionen unterschiedlich verwendet und eingesetzt werden: Leistungsmessungen, externe Inspektionen, partizipative Aushandlungen mit Selbstevaluationen usw.

Von Evaluationen werden gelegentlich auf politischer Seite Wunder erwartet: „Haben dann alle evaluierten Schulen im Kanton die gleiche Qualität?“ (Frage eines Regierungsrats) Das Legitimationsdenken herrscht vor, im Sinne von: Das öffentliche Geld ist richtig eingesetzt und führt zur gleichen Qualität an allen Schulen.

Qualität ist ein politischer Begriff – das stimmt mit der eigenen Erfahrung überein. Dazu braucht es die entsprechenden Ressourcen.

## **Erfolgsfaktoren für Schulqualität im Handlungsfeld der Workshopteilnehmenden und Stellenwert der Evaluation**

Die Möglichkeiten der Evaluation für die Entwicklung sind offenbar (vgl. Referat Burkard) recht beschränkt. Umso wichtiger ist es, genau zu wissen und zu sagen, was wir machen. Und es braucht gute Bedingungen: eine wirklich führende Schulleitung; Umsetzungskompetenzen an der Schule; und eine Stelle, welche die Umsetzung von Massnahmen begleitet, unterstützt, überprüft.

Die kantonalen Stellen müssen ihr eigenes Steuerungswissen à jour halten, damit sie so auf die Schulen einwirken können, dass Entwicklungen gefördert und nicht gebremst werden. Auf Behördenseite sind in diesem Zusammenhang verschiedene Klärungen notwendig, neben den Ressourcen an den Schulen.

La question centrale est celle des valeurs ajoutées à la fin de la démarche.

In BS will der Kanton dafür sorgen, dass die Schulleitungen ein Konzept für ihr schuleigenes Qualitäts-Management entwickeln können. Dazu gehört nicht nur die externe Evaluation

tion, auch wenn diese heute ein heisses Thema ist. Die Entwicklung muss von innen heraus statt finden.

Zentral ist die Veränderungsbereitschaft. Diese braucht 1. klare Ziele des Systems (Kanton, Politik), 2. gute Netzwerke (best practice, Austausch), 3. grössere Freiheiten für erfolgreiche Akteure, 4. Einschränkungen bzw. mehr Begleitung/Führung für schlechtere.

### **Zusammenspiel der verschiedenen Handlungsebenen und Beteiligtengruppen**

Gegenüber früher greifen die Verwaltungen heute viel stärker in die Autonomie der einzelnen Schulen ein. Ist das richtig? Wie viel ist richtig? Zur Steuerung gehört sicher die Wahl der Schulleitung. Ist das Sache des Kantons? oder der lokalen Schulbehörde? In den Volksschulen spielen die Gemeinden eine grosse Rolle. (BE)

Verschiedene Deutschschweizer Kantone machen keine schlechten Erfahrungen damit, dass der Kanton den Schulen die Qualitätsentwicklung vorschreibt (LU, BS, TG u. a.).

### **Zentrale Themen aus der Diskussion für den Input am Morgen des 15. Juni 2006**

Dass es Evaluation braucht, ist heute unbestritten.

Zentrales Problem ist der Übergang Evaluation – Entwicklung: Was braucht es dazu auf welcher Ebene: Strukturen (Kreisläufe), Ressourcen, Kompetenzen, Verständnis? Gibt es dazu eine praxiswirksame Theorie? Wo liegen denn die Hindernisse der Umsetzung? in klaren Rollendefinitionen?

Der Schulleitung kommt eine zentrale Rolle zu. Wie können die Schulleitungen auf der Sekundarstufe II, die es seit Langem gibt, wirksam eingesetzt werden? Und wie die neuen Schulleitungen auf Volksschul-Stufe dazu befähigt werden?

Weiterbildung ist in diesem Zusammenhang für alle Akteure notwendig: Wissen um Zusammenhänge, Klarheit über Zuständigkeiten.