

wif! – Projekt
„Neue Schulaufsicht an der Volksschule“

Externe Evaluation

Hans-Martin Binder, Interface Institut für Politikstudien, Luzern
Ernst Trachsler, Schulentwicklung und Bildungsplanung, Wängi (TG)

Luzern, 6. Mai 2002

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
0 Zusammenfassung	5
1 Auftrag und Konzeption der Evaluation	11
1.1 Leistungen und Wirkungen des neuen Modells	12
1.2 Vergleich des Modells der „Neuen Schulaufsicht“ mit dem bisherigen Modell der Bezirksschulpflege	14
1.3 Beurteilung der Leistungsfähigkeit des neuen Modells im Kontext der Qualitätssicherung im Volksschulbereich	15
2 Aufbau des Berichtes	17
3 „Neue Schulaufsicht“: Ein Modell im Zentrum der schulischen Qualitätsdebatte – Überlegungen zur theoretischen Verortung	18
3.1 Koordinaten zum Projekt „Neue Schulaufsicht“	18
3.2 Von der verwalteten zur teilautonomen Schule	19
3.3 Die Orientierung an der Wirkung	21
3.4 Die Frage nach der Schulqualität	23
3.5 Das Problem valider Qualitätsstandards	24
3.6 Qualitätsmanagement als übergeordnetes Konzept	25
3.7 Die Evaluation als eines der Qualitätssteuerungsinstrumente	27
3.8 Evaluation und Schulentwicklung	29
3.9 Die Professionalisierung der Evaluation	31
3.10 Abschliessende Würdigung	32

4	Ergebnisse der schriftlichen Befragung der Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen	33
4.1	Rücklauf des Fragebogens und Charakterisierung der Gesamtheit der Antwortenden	33
4.2	Verteilung zwischen TaV- und Nicht-TaV-Schulen	34
4.3	Engagement im Rahmen der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“	34
4.4	Kenntnisstand bezüglich Zweck und Ablauf der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“	35
4.5	Durchführung der Schulbeurteilung	39
4.6	Einschätzungen zur Beurteilung und zur Berichterstattung durch das Evaluationsteam	47
4.7	Übergang von den Empfehlungen zu konkreten Massnahmen	49
4.8	Beurteilung der Wirkung	51
4.9	Beziehung zwischen Selbstevaluation und externer Schulbeurteilung	53
5	Qualitative Untersuchungsergebnisse	56
5.1	Befragungskonzept und Auswahl der Fallstudien-Schulen	57
5.2	Zielsetzung des neuen Beurteilungssystems	59
5.3	Verfahren und Ablauf der Schulbeurteilung	61
5.4	Wirkungen und Nachhaltigkeit	68
5.5	Vergleich des Modells „Neue Schulaufsicht“ mit dem Modell „Bezirksschulpflege“	71

6	„Neue Schulaufsicht“ als Teil eines umfassenden Systems von Schulqualitätsmanagement	76
6.1	„Neue Schulaufsicht“ – ein zentrales Element innerhalb eines übergeordneten Qualitätsmanagementkonzeptes	76
6.2	Interne Selbst- und externe Fremdbeurteilung	77
6.3	Bildungsmonitoring – ein zunehmend wichtigeres Element	78
6.4	Evaluation und Entwicklung	79
6.5	„Neue Schulaufsicht“ und geleitete Schulen	80
6.6	Selbstevaluation der Lehrkräfte	80
6.7	Entwicklung und Support	81
6.8	Bedingungen für das integrale Funktionieren des übergreifenden Konzeptes	82
	6.8.1 Qualitätsbegriff und -standards	82
	6.8.2 Verständnis für das Gesamtkonzept	83
6.9	Schlussbemerkung	83
7	Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen	84
7.1	Verfahren	84
7.2	Wirkungen	85
7.3	„Neue Schulaufsicht“ als Teil des Schulqualitätsmanagements	85
	Literatur	87
	ANHANG I	
	Evaluationsfragestellungen	90
	ANHANG II	
	Fragebogen für die schriftliche Umfrage bei Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen	94

0 Zusammenfassung

0.1 Fragestellung

Das seit November 1999 laufende Projekt „Neue Schulaufsicht im Kanton Zürich“ bildet – im Rahmen der Verwaltungsreform *wif!* und innerhalb der laufenden Volksschulreform – einen wichtigen Teil im Bereich der Qualitätssicherung an den Volksschulen des Kantons Zürich. Das in einem breit angelegten Versuch erprobte Modell stellt durch den Übergang von der Laienaufsicht durch die Bezirksschulpflege hin zu einer *professionellen, neutralen und behördenunabhängigen Schulbeurteilung* einen grundlegenden Systemwechsel dar. Diese Form der Fremdbeurteilung durch professionelle Evaluationsteams erfüllt ihre Aufgabe sowohl im Bereich der Schulentwicklung als auch im Bereich der Kontrolle. Sie spiegelt einerseits der Schule und der kommunalen Schulbehörde – ergänzend zur Selbstbeurteilung jeder einzelnen Schule – die externe Sicht zum Stand der Schulqualität. Sie verfolgt in diesem Auftragsbereich einen *förderorientierten Ansatz*. Andererseits gewährleistet das Evaluationsteam im Auftrag des Kantons die *Qualitätskontrolle* der einzelnen Schule im Rahmen des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich des Kantons Zürich.

Die wissenschaftliche Fremdevaluation sollte einerseits eine theoretische Einschätzung des neuen Modells als Teil des kantonalen Qualitätsmanagements liefern, andererseits empirisch gestützte Erkenntnisse im Hinblick auf die definitive Einführung des neuen Modells beibringen. Der zentrale Fokus der Evaluation liegt auf der Frage nach der *Tauglichkeit des Verfahrens*, nach der *Qualität seiner Umsetzung* und nach der an den Schulen ausgelösten *Wirkungen* der Schulevaluation durch die „Neue Schulaufsicht“. Ein spezielles Augenmerk ist dem Vergleich zwischen TaV-Schulen und Nicht-TaV-Schulen zu schenken.

Die Fragestellungen gliedern sich in die drei Themenbereiche (1) Leistungen und Wirkungen des neuen Modells, (2) Beurteilung der Leistungsfähigkeit des neuen Modells im Kontext der Qualitätssicherung im Volksschulbereich sowie (3) Vergleich des Modells der „Neuen Schulaufsicht“ mit dem bisherigen Modell der Bezirksschulpflege.

0.2 Evaluationsinstrumente

Zur empirischen Erfassung der notwendigen Daten setzte die Evaluation die folgenden methodischen Instrumente ein.

- Dokumentenstudium;
- leitfadengestütztes Interviews mit dem Projektleiter „Neue Schulaufsicht“ und den drei Mitgliedern der Bildungsrätlichen Aufsichtskommission;
- leitfadengestützte Gruppeninterviews mit den acht Mitgliedern des Evaluationsteams;
- leitfadengestützte Einzelinterviews mit SchulleiterInnen beziehungsweise Hausvorständen von zwölf ausgewählten Schulen sowie den jeweiligen VertreterInnen der kommunalen Schulbehörden (SchulpräsidentInnen);
- leitfadengestütztes Gruppeninterview mit VertreterInnen der Bezirksschulpflege;
- Begleitung eines dreiköpfigen Evaluationsteams während des ganzen Prozesses einer Schulbeurteilung;
- schriftliche Befragung von Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen aller 23 Schulen, in denen bis Ende 2000 das Verfahren der „Neuen Schulaufsicht“ einmal durchgeführt wurde;
- Workshop mit VertreterInnen der befragten Akteurkreise zur kommunikativen Validierung der Erhebungsergebnisse und Interpretationen;
- Workshop mit ExpertInnen aus der Bildungsplanung der kantonalen Bildungsdirektion und verwaltungsexternen ExpertInnen aus der Bildungsforschung.

0.3 Theoretische Einschätzung

Unter Berücksichtigung der einschlägigen bildungs- und organisationswissenschaftlichen Literatur führt die Einschätzung der Funktion der „Neuen Schulaufsicht“ im Rahmen eines übergeordneten Konzeptes von Qualitätsmanagement im Bereich der Volksschule des Kantons Zürich zu folgenden Schlüssen:

- Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ ist eingebettet in eine Strategie eines übergeordneten Qualitätsmanagements. Dieses erlaubt die Qualitätssteuerung des Gesamtsystems in einem effizienten Sinn.

- Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ löst die wesentlichsten Zielsetzungen des New Public Management ein: Neuverteilung der (Qualitäts-)Kompetenzen, Qualitäts-, Leistungs- und Wirkungsorientierung oder -verpflichtung.
- Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ orientiert sich an der Wirkung, greift Fragen der Schulqualität in einem umfassenden Sinne auf und stellt sie auf pragmatische Weise zur Diskussion.
- Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ orientiert sich am Förder- und Entwicklungsansatz und bindet die Schulen in die Qualitätsverantwortung mit ein.

0.4 Ergebnisse der schriftlichen Befragung der Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen

Die Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen aller 23 Schulen, die seit Beginn des Projektes (November 1999) bis Ende 2000 das Verfahren der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ durchlaufen haben, wurden mit einem 9-seitigen Fragebogen zu den folgenden Themen befragt: (1) Zweck und Ablauf der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“, (2) eingesetzten Instrumente und Professionalität des Evaluationsteams, (3) Beurteilung der Schule und Berichterstattung durch das Evaluationsteam, (4) Übergang von den Empfehlungen zu den auf Schulebene getroffenen Massnahmen, (5) Wirkung der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ sowie (6) Fragen der allenfalls intern durchgeführten Selbstevaluation an der Schule und ihrer Korrespondenz zur Beurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“.

Die wesentlichsten Ergebnisse der Umfrage können wie folgt zusammengefasst werden:

- Das System, der Ablauf und die eingesetzten Instrumente der „Neuen Schulaufsicht“ werden von den Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen sehr positiv beurteilt.
- Den Evaluationsteams der „Neuen Schulaufsicht“ wird eine hohe Professionalität und Fachkompetenz zugeschrieben.
- Die Ergebnisse der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ erbringen relevante Aussagen zur Schulqualität.
- Eine Umsetzung der von der „Neuen Schulaufsicht“ im Bericht abgegebenen Entwicklungshinweise erfolgt nicht in allen Schulen auf der Basis einer expliziten Nachbearbeitung und eines verbindlichen Planungs- und Entwicklungsprozesses.

- Drei Fünftel der Befragten erachten das System der „Neuen Schulaufsicht“ als wirkungsvoller gegenüber der bisherigen Schulbeurteilung durch die Bezirksschulpflege.

0.5 Ergebnisse aus den Leitfadeninterviews

Die am Projekt „Neue Schulaufsicht“ beteiligten Akteure – Projektleitung, EvaluatorInnen, Bildungsrätliche Aufsichtskommission, Schulen und Gemeindeschulpflegen – wurden in leitfadengestützten Einzelinterviews zu den folgenden Aspekten befragt: (1) Zielorientierung des Konzeptes der „Neuen Schulaufsicht“, (2) Qualität sowie Nützlichkeit und Angemessenheit des Verfahrens, (3) ausgelöste Massnahmen, (4) erzielte Wirkungen und Gewährleistung von Nachhaltigkeit sowie (5) Vergleich zwischen dem bisherigen Modell der Schulaufsicht durch die Bezirksschulpflege mit dem nun erprobten Modell der „Neuen Schulaufsicht“.

Die wichtigsten Ergebnisse dieser qualitativen Erhebung lassen sich in den folgenden Kernaussagen zusammenfassen:

Ziel und Konzept der „Neuen Schulaufsicht“

Die „Neue Schulaufsicht“ hat theoretisch im Gesamtkonzept des kantonalzürcherischen Schulqualitätsmanagements eine wichtige und stimmige Funktion. Sie ergänzt sowohl hinsichtlich ihrer Verzahnung im Gesamtsystem als auch bezüglich ihres Verfahrens die Selbstevaluation der Schulen. Die Schulen befürworten die funktionale Trennung, wonach die „Neue Schulaufsicht“ die professionelle Aussensicht auf die Schule als Organisation mit einem Fokus auf Abläufe, Strukturen und Zusammenarbeitsformen gewährleistet, die Schulleitungen dagegen für die schulinterne Qualitätssicherung im Bereich Unterricht und Personalführung verantwortlich sind.

Die Beurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ erfolgt in Themenbereichen, die für die Qualität der Schule wichtig sind. Die Themenbereiche sind geeignet, über die Schule als Ganzes relevante Aussagen zu machen.

Verfahren und Ablauf der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“

Struktur und Ablauf des Verfahrens der „Neuen Schulaufsicht“ – Projektvereinbarung, Erstgespräch, Portfolio-Erstellung mit Stärken/Schwächen-Analyse der Schule, Schulbeurteilungstage, Rückmeldeveranstaltung und schriftlicher Bericht – sind zweckmässig und gut.

Die Evaluationsteams der „Neuen Schulaufsicht“ verfügen über eine sehr hohe Professionalität. Unter Professionalität wird verstanden: die optimale Planung, Organisation und Durchführung des Verfahrens, ein überzeugender Auftritt, eine sorgfältige Gesprächsführung und Berichterstattung. Die EvaluatorInnen werden als „Leute vom Fach“ wahr- und ernst genommen.

Die Ergebnisse der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ weisen eine hohe Glaubwürdigkeit auf. Die Beurteilung zu dritt, der Einbezug verschiedener Akteure (Lehrpersonen, Schulleitung, Kinder, Eltern, Gemeindeschulpflege, externe Fachleute wie SchulpsychologInnen etc.) sowie verschiedener Datenerhebungsmethoden gewährleisten eine in hohem Mass objektivierte Sicht.

Die schriftlichen Berichte sind sowohl in formaler wie in inhaltlicher Hinsicht klar und gut verständlich. Die Dinge werden beim Namen genannt. Auch kritische Punkte werden korrekt und auf eine Art vorgebracht, dass die Beteiligten sie akzeptieren können.

Wirkung und Nachhaltigkeit

Die Resultate der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ werden in den Schulen und den mitverantwortlichen Gemeindeschulpflegern bislang in unterschiedlicher Intensität und häufig noch ohne die notwendige Verbindlichkeit weiter verarbeitet. Zwar fördert das neue Modell der Schulbeurteilung die schulinterne Auseinandersetzung über Schulqualität. Das Verfahren der „Neuen Schulaufsicht“ allein löst aber in vielen Schulen nicht zwingend entsprechende Massnahmen aus.

Um eine nachhaltige Wirkung und Qualitätsentwicklung an den Schulen zu gewährleisten, muss das System der „Neuen Schulaufsicht“ zwischen seinen im Vierjahresrhythmus durchgeführten Beurteilungen ergänzt werden sowohl durch ein Instrument der förderorientierten Vollzugshilfe (Standortgespräch, Hilfe bei der Suche nach fachlichem und

prozessunterstützendem Support, Aufbau der schulinternen Selbstevaluationskompetenz) als auch durch ein Controlling der Massnahmenumsetzung.

Vergleich des Modells der „Neuen Schulaufsicht“ mit der bisherigen Schulbeurteilung durch die Bezirksschulpflege

Obwohl die Evaluation kein empirisch vertiefter Vergleich zwischen beiden Modellen der Schulbeurteilung anstellen konnte, kam aus den Gesprächen mit den Schulen und den Gemeindeschulpflegern zum Ausdruck, dass die professionelle, neutrale und behördenunabhängige Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ klar befürwortet wird. Die Schulbeurteilung durch die Bezirksschulpflege wird dagegen von zahlreichen Schulen nicht ernst genommen. Schulen wollen von Fachleuten beurteilt werden.

Schulen und kommunale Schulbehörden erkennen zwischen den Schulbeurteilungsberichten der „Neuen Schulaufsicht“ und denjenigen der Bezirksschulpflege markante Unterschiede bezüglich Aussagekraft und Relevanz im Hinblick auf eine Verbesserung der Schulqualität.

Verschiedene Schulen haben aber mit der früher praktizierten Beurteilung des Unterrichts und der Lehrpersonen durch die Bezirksschulpflege (Visitationen mit Feedbackgesprächen) positive Erfahrungen gemacht.

Die Bezirksschulpflege hat gegenüber der nur alle vier Jahre stattfindenden Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ die grössere Kontinuität aufgewiesen. Sie konnte durch ihre Nähe zur Schule auch eher die Entwicklung und die Umsetzung von Massnahmen in beanstandeten Aspekten begleiten. Durch ein zusätzliches Element des Follow up und ein geeignetes Controlling-System im Verfahren der „Neuen Schulaufsicht“ muss dieser gegenwärtig bestehende Mangel des neuen Systems behoben werden.

1 Auftrag und Konzeption der Evaluation

Das seit November 1999 laufende Projekt „Neue Schulaufsicht im Kanton Zürich“ bildet – im Rahmen der Verwaltungsreform *wif!* und innerhalb der laufenden Volksschulreform – einen wichtigen Teil im Bereich der Qualitätssicherung an den Volksschulen des Kantons Zürich. Das in einem breit angelegten Versuch erprobte Modell einer neuen Schulaufsicht stellt durch den Übergang von der Laienaufsicht durch die Bezirksschulpflege zu einer professionellen Schulbeurteilung einen grundlegenden Systemwechsel dar. Die neue Form der Fremdbeurteilung durch professionelle Evaluationsteams erfüllt ihre Aufgabe sowohl im Bereich der Schulentwicklung als auch im Bereich der Kontrolle. Sie spiegelt einerseits der Schule und der kommunalen Schulbehörde – ergänzend zur Selbstbeurteilung jeder einzelnen Schule – die externe Sicht zum Stand der Schulqualität. Sie verfolgt in diesem Auftragsbereich einen förderorientierten Ansatz. Andererseits gewährleistet das Evaluationsteam im Auftrag des Kantons die Qualitätskontrolle der einzelnen Schule im Rahmen des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich des Kantons Zürich.

Im Hinblick auf den Abschluss der Versuchsphase als *wif!*-Projekt und die im Rahmen der Revision des Volksschulgesetzes geplante flächendeckende Einführung einer professionellen Schulbeurteilung im ganzen Kanton Zürich soll die wissenschaftliche Fremdevaluation

- eine theoretische Einschätzung des neuen Modells als Teil des kantonalen Qualitätsmanagements liefern;
- empirisch gestützte Erkenntnisse und Entscheidungsgrundlagen im Hinblick auf die Weiterführung beziehungsweise die definitive Einführung des neuen Modells beibringen;
- Aussagen machen über die bis dato feststellbare Zielerreichung sowie Empfehlungen über allenfalls vorzusehende Anpassungen und Änderungen des Modells abgeben.¹

Ein spezielles Augenmerk ist dem Vergleich zwischen TaV-Schulen und Nicht-TaV-Schulen zu schenken.

¹ Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2001): „Ausschreibung einer wissenschaftlichen Evaluation zum *wif!*-Projekt ‚Neue Schulaufsicht an der Volksschule‘“, S. 2.

Die im Auftrag an die externe Evaluation definierten Fragestellungen gliedern sich in drei Themenbereiche: (1) Leistungen und Wirkungen des neuen Modells; (2) Vergleich des Modells der „Neuen Schulaufsicht“ mit dem bisherigen Modell der Bezirksschulpflege; (3) Beurteilung der Leistungsfähigkeit des neuen Modells im Kontext der Qualitätssicherung im Volksschulbereich.

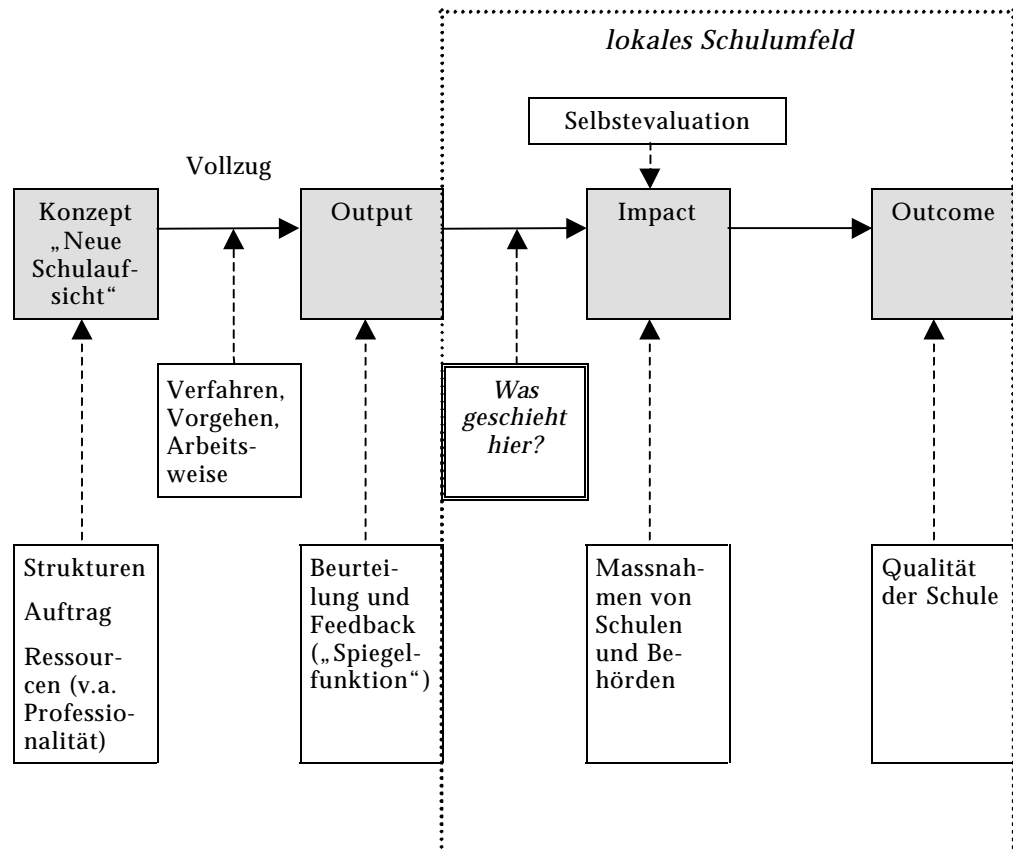
1.1 Leistungen und Wirkungen des neuen Modells

- Kann die „Neue Schulaufsicht“ den Schulen die geforderte professionelle, neutrale und objektivierte Aussensicht vermitteln („Spiegelfunktion“)?
- Werden relevante Themenbereiche in die Beurteilung einbezogen?
- Leisten die Aussagen einen Beitrag zur Schulentwicklung?
- Entsprechen Verfahren, Vorgehen und Arbeitsweise der beteiligten Fachleute für Schulbeurteilungen der erforderlichen Professionalität?
- Welche Wirkung erzielt die Beurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ bei Schulen und Behörden?
- Welche Massnahmen werden auf Grund der Schulbeurteilung durch die Schulen und Behörden konkret angegangen? Welche nicht, und: warum nicht?

Die externe Evaluation ist an diesen Fragenkomplex mit einem politikwissenschaftlichen Vollzugs- und Wirkungsmodell, wie es für die Evaluation politischer Programme Standard ist, herangegangen. Bezogen auf die Fragestellung im Kontext des Projektes „Neue Schulaufsicht“ kann dieses Modell wie in Darstellung D1 (siehe nächste Seite) abgebildet werden.

Ein zentraler Fokus der Evaluation zielt auf den Prozess zwischen Output – verstanden als kommuniziertes Ergebnis der Schulbeurteilung durch die Feedbackveranstaltung in den einzelnen Schulen und dem schriftlichen Schulbericht – und Impact – verstanden als die kurzfristig erfassbare Wirkung, die an den von Schulen und Behörden konkret eingeleiteten beziehungsweise realisierten Massnahmen beobachtet werden kann.

D1 Evaluationsmodell



Für jede der vier Untersuchungsebenen Konzept, Output, Impact und Outcome wurden im Rahmen eines Evaluationskonzeptes die detaillierten Fragestellungen formuliert.²

Das empirische Instrumentarium zur Bearbeitung dieses Themenkomplexes bestand aus

- Dokumentenstudium;
- leitfadengestützten Interviews mit dem Projektleiter „Neue Schulaufsicht“ (Bildungsdirektion Kanton Zürich, Bildungsplanung) und den drei Mitgliedern der Bildungsrätlichen Aufsichtskommission;

² Eine Zusammenstellung dieser Evaluationsfragen befindet sich im Anhang I.

- leitfadengestützten Gruppeninterviews mit den acht Mitgliedern des Evaluationsteams;
- leitfadengestützten Einzelinterviews mit SchulleiterInnen beziehungsweise Hausvorständen von zwölf ausgewählten Schulen sowie den jeweiligen VertreterInnen der kommunalen Schulbehörden (SchulpräsidentInnen)³;
- der Begleitung eines dreiköpfigen Evaluationsteams während des ganzen Prozesses einer Schulbeurteilung;
- der schriftlichen Befragung von Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen aller 23 Schulen, in denen bis Ende 2000 das Verfahren der „Neuen Schulaufsicht“ einmal durchgeführt wurde;
- einem Workshop mit VertreterInnen der befragten Akteure zur kommunikativen Validierung der Erhebungsergebnisse und Interpretationen.

1.2 Vergleich des Modells der „Neuen Schulaufsicht“ mit dem bisherigen Modell der Bezirksschulpflege⁴

Die Aufgabenstellung für diesen Themenbereich seitens der Auftraggeberin bestand darin, den Versuch eines Vergleichs zwischen den beiden Schulaufsichtsmodellen zu machen und dabei zu validierten Erkenntnissen bezüglich der Stärken und Schwächen beider Modelle zu gelangen. Ein empirisch vertiefter Vergleich – das hat die Auftraggeberin ausdrücklich in ihrer Ausschreibung festgehalten – kann deshalb nicht erfolgen, weil eine hinsichtlich Intensität vergleichbare Untersuchung der beiden Modelle im Rahmen des für diese Evaluation verfügbaren Zeit- und Finanzbudgets nicht möglich war.⁵

Einerseits durch die Interviews mit den VertreterInnen der beteiligten Schulen und Gemeindeschulbehörden, andererseits durch ein leitfadengestütztes Gruppengespräch mit VertreterInnen der Bezirksschulpflegen wurden Einschätzungen und Beurteilungen auf qualitativer Ebene erho-

³ Auf die Kriterien zur Auswahl der zwölf Fallstudien-Schulen gehen wir am Anfang des Kapitels 5 näher ein.

⁴ Unter dem „bisherigen Modell“ der Bezirksschulpflege wird in dieser Evaluation der seit einiger Zeit gültige und in der Volksschulverordnung definierte Auftrag der Bezirksschulpflege zur Gesamtbeurteilung der Schulen auf der Basis vereinbarter Beobachtungsschwerpunkte verstanden. Die Überlegungen zur Schulaufsicht durch die Bezirksschulpflege beziehen sich demnach *nicht* auf den früheren Auftrag der Bezirksschulpflege zur Beurteilung der einzelnen Lehrkräfte (Visitation).

⁵ Vergleiche dazu auch die Ausführungen in der Einleitung zum Kapitel 5.5.

ben. Darüber hinaus konnten im Rahmen eines strukturierten Workshops mit VertreterInnen aus dem Vollzugssystem beider Beurteilungsformen wichtige vergleichende Qualitäts- und Vollzugsaspekte ermittelt werden. Entsprechende Aussagen wurden insbesondere in den folgenden inhaltlichen Dimensionen erfasst:

- Qualifikation und Professionalität der beurteilenden Personen;
- Zweckmässigkeit und Qualität des Verfahrens hinsichtlich seiner Nützlichkeit, Korrektheit, Glaubwürdigkeit, Problemadäquatheit und Transparenz;
- erzielte direkte Wirkung und Nachhaltigkeit bezüglich Schulqualität;
- Akzeptanz und Legitimationskraft.

1.3 Beurteilung der Leistungsfähigkeit des neuen Modells im Kontext der Qualitätssicherung im Volksschulbereich

Im Rahmen einer Gesamtsicht sollte in diesem Themenbereich eine Bewertung der „Neuen Schulaufsicht“ im Kontext des Systems von Qualitätssicherung auf der Ebene der Volksschule des Kantons Zürich vorgenommen werden. Die in der Ausschreibung dazu gestellten Fragen lauteten wie folgt:

- Welche Aufgaben kann das neue Modell gesamthaft leisten, welche nicht?
- Wo zeigen sich die signifikanten Stärken und Schwächen des neuen Modells?
- Welches sind weitere Wirkungen beziehungsweise unbeabsichtigte Nebenwirkungen des neuen Modells?

Unter Bezug auf die verschiedenen Elemente im Gesamtsystem der Qualitätssicherung und der dabei eingesetzten Instrumente ging es darum, die Bedeutung, den Nutzen und die Leistung der „Neuen Schulaufsicht“ zu ermitteln, so insbesondere hinsichtlich

- Kontrolle
- förderorientierter Qualitätsentwicklung
- Monitoring
- Kompetenz- und Leistungsmessung
- Beratung und Coaching

Zur empirischen Bearbeitung dieses Themenkomplexes diente ein Workshop mit ExpertInnen aus der Bildungsplanung der kantonalen Bildungsdirektion und aus dem Vollzug der „Neuen Schulaufsicht“ (VertreterInnen aus dem Evaluationsteam) sowie verwaltungsexternen ExpertInnen aus der Bildungsforschung. Die oben stehenden Fragen wurden vor dem Hintergrund der im Rahmen der Evaluation gewonnenen und kommunikativ validierten Erkenntnisse diskutiert. Auf diese Art entstand die gewünschte zusammenfassende Gesamtsicht auf der Ebene eines kantonalen Systems der Schulqualitätssicherung.

2 **Aufbau des Berichtes**

In einem ersten einführenden Kapitel (Kapitel 3) wird das Modell der „Neuen Schulaufsicht“ im theoretischen Rahmen eines kantonalen Bildungsqualitätsmanagements positioniert. Dabei werden politologische, professionswissenschaftliche wie organisationssoziologische Aspekte beleuchtet.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der schriftlichen Befragung bei Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen jener Schulen, die bis Ende 2000 eine Beurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ durchlaufen haben, präsentiert und interpretiert.

Im Rahmen eines ausführlichen Kapitels (Kapitel 5) werden die bei den beteiligten Akteuren beziehungsweise Akteurgruppen über Leitfadenterviews qualitativ erhobenen Daten unter den folgenden inhaltlichen Aspekten referiert:

- Zielsetzung des neuen Beurteilungssystems;
- Verfahren und Ablauf der Schulbeurteilung;
- Wirkungen und Nachhaltigkeit;
- Vergleich des Modells „Neue Schulaufsicht“ mit dem bisherigen Modell „Bezirksschulpflege“.

Das Kapitel 6 widmet sich den Überlegungen zum Thema: „Neue Schulaufsicht“ als Teil eines umfassenden Schulqualitätsmanagements. In die Ausführungen fliessen sowohl Erhebungsergebnisse aus den Leitfadengesprächen als auch solche aus den beiden Workshops ein.

In einem abschliessenden Kapitel 7 werden die Ergebnisse zusammenfassend diskutiert und system- wie wirkungsoptimierende Empfehlungen formuliert.

3 „Neue Schulaufsicht“: Ein Modell im Zentrum der schulischen Qualitätsdebatte – Überlegungen zur theoretischen Verortung

Ein Teil des Auftrages an die externe Evaluation bestand darin, eine „kurze theoretische Einschätzung des neuen Modells als Teil des kantonalen Qualitätsmanagements“ vorzunehmen.⁶ Zu dieser bildungswissenschaftlichen wie organisationssoziologischen Positionierung der „Neuen Schulaufsicht“ im Rahmen der schulischen Qualitätsdebatte wurde auch wissenschaftliche Literatur aus anderen europäischen Ländern beigezogen. Auch wenn bundesdeutsche und österreichische Bezüge nicht immer Eins zu Eins auf schweizerische oder gar zürcherische Schulverhältnisse angewendet werden können, so scheinen diese Literaturverweise im Rahmen einer theoretischen Reflexion dennoch hilfreich.

3.1 Koordinaten zum Projekt „Neue Schulaufsicht“

Dass zurzeit im Schul- und Bildungswesen des Kantons Zürich derart intensiv über Fragen der Qualität und der Qualitätssteuerung nachgedacht wird und in Form des Projektes „Neue Schulaufsicht“ konkrete Erfahrungen gesammelt werden, ist gleichermassen verdienstvoll wie zeittypisch. Verdienstvoll deshalb, weil hier eigentliche Pionierarbeit geleistet wird. Deshalb findet das Projekt in der Fachwelt auch über den Kanton hinaus grosse Beachtung.⁷

Zeittypisch deshalb, weil wachsende Komplexität gesellschaftlicher Verhältnisse, die damit verbundene zunehmende Individualisierung sowie eine sich beschleunigende Veränderungsgeschwindigkeit keine typisch zürcherischen Phänomene sind, sondern sich – in unterschiedlicher Akzentuierung – in vergleichbaren gesellschaftlichen Kontexten überall abspielen. Das Bildungswesen steht vor Herausforderungen, für welche die traditionellen Kontroll-, Legitimations- sowie Qualitäts- und Qualitätsentwicklungsvorstellungen nicht mehr ausreichen.

Die Probleme, welche heutige Bildungssysteme tagtäglich auf all ihren Ebenen zu bewältigen haben, erfordern einen immer höheren Problem-

⁶ Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2001): „Ausschreibung einer wissenschaftlichen Evaluation zum *wifl*-Projekt ‚Neue Schulaufsicht an der Volksschule‘“, S. 2

⁷ Conférence des Directeurs des Centres de Recherche en Education (2001). Sitzung vom 5.9.2001.

löseaufwand. Gleichzeitig verringert sich der Spielraum, der für die Bearbeitung der Probleme zur Verfügung steht.

Dies fällt umso mehr ins Gewicht, als das öffentliche Bildungswesen zurzeit unter spürbarem politischem Rechtfertigungsdruck steht. Es sind vor allem zwei Hauptvorwürfe, welche der Schule gegenüber erhoben werden: die Kritik an der Qualifikationsleistung – und zwar nicht erst seit PISA 2000 – sowie die Kritik an der Integrationsleistung. Hinzu kommt das in letzter Zeit stetig gesunkene Vertrauen der Bevölkerung in die Verwaltung, welches dazu führt, dass auch die Schule systematischer über die effektive Verwendung ihrer Mittel und deren Wirksamkeit nachzudenken und Bericht zu erstatten hat.

Die Schule ist zurzeit daran, Strategien und Instrumente zu entwickeln, um fundiert und glaubwürdig, transparent und überzeugend die Qualität ihrer Leistungen zu beurteilen und darüber Auskunft zu geben.

Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ reagiert auf die aktuelle Situation und stellt eine gleichermassen konstruktive wie offensive Problemlöse- und Qualitätsmanagementstrategie dar. Nach aussen erbringt die „Neue Schulaufsicht“ Legitimation. Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ hat Pioniercharakter.

3.2 Von der verwalteten zur teilautonomen Schule

Liess sich das Bildungswesen lange Zeit noch mit einem Instrumentarium gesetzlicher Erlasse und obrigkeitlicher Verordnungen, mit Regelungen und Vorschriften steuern, so wird dies angesichts der beschriebenen zunehmenden Komplexität, der steigenden Bedeutung der Einzelfälle und der Beschleunigung der gesellschaftlichen Veränderungen zunehmend schwieriger.

Tatsache ist, dass zur Bewältigung der heutigen Probleme eines öffentlichen Bildungswesens das Problemlöserpertoire der Bildungsadministration nicht mehr ausreicht. Gefragt sind Front-Line-Kompetenzen wie

- Einzelfallbezogenheit
- Problemlöseorientiertheit
- sofortige Verfügbarkeit
- Unvoreingenommenheit und Spontaneität
- Experimentier- und Risikobereitschaft
- Pragmatismus

- Bewältigung von Heterogenität
 - Umgang mit Instabilität
 - Umgang mit Kritik
- usw.

Bereits 1973 legte der Deutsche Bildungsrat ein Reformkonzept vor, welches eine verstärkte Selbstständigkeit der einzelnen Schule und eine entsprechende Verlagerung von Entscheidungskompetenzen forderte. „Die verstärkte Selbstständigkeit trägt der Tatsache Rechnung, dass die komplexen Vorgänge des Unterrichts nicht bis ins Einzelne zentral bestimmt werden können.“⁸

Aus der verwalteten wird die gestaltete Schule.

Auf diese Weise gelingt die Entflechtung zwischen der Verwaltung als „System zur Anfertigung verbindlicher Entscheidungen“ mit ihrem Bezug zum Politik- und Rechtssystem und dem Unterricht in den Schulklassen, welcher sich grundsätzlich am Erziehungssystem orientiert.⁹

Die Aufwertung der Rolle der Einzelschule erfordert indes eine erhebliche Anpassung der Führungsstruktur. Diese beginnt bei der Neudefinition der Aufgaben der Lehrperson in ihrem Berufsauftrag. Auf dieser Ebene sind die traditionellen Aufträge, welche praktisch ausschliesslich auf das Unterrichten fokussiert waren, zu erweitern im Hinblick auf innerschulische Zusammenarbeit. Auf der Ebene der Organisation der Schule sind Schulleitungen einzurichten. Diese führen – zusammen mit den Schulbehörden – die Schule gemäss dem Schulauftrag.

Die Dezentralisierung und Verlagerung von Entscheidungskompetenzen an die Schule hat Steuerungsverlust der politisch verantwortlichen Ebene zur Folge. „Teilautonomie von Schulen bedeutet deshalb paradoxerweise, dass der Staat seine Kontrollfunktion vor allem in Bezug auf die Outputstandards (...), aber wohl auch in Bezug auf die Prozesse in den Schulen (...) verbessern muss.“¹⁰ Um das wichtige Ziel einer gleichwertigen Volksschulbildung sicherzustellen, ist parallel zur Dezentrali-

⁸ Deutscher Bildungsrat (1973). Zur Reform von Organisation und Verwaltung im Bildungswesen. Teil I: Verstärkte Selbstständigkeit der Schule und Partizipation der Lehrer, Schüler und Eltern.

⁹ Bähr, K. (2001). Steuerung sozialer Systeme. Beitrag zu einer System- und Akteurtheorie übergreifenden Theoriebildung.

¹⁰ Erziehungsdirektion des Kantons Zürich. (1998). Projektbeschreibung „Entwicklung einer neuen Schulaufsicht an der Volksschule des Kantons Zürich“. S. 8

sierung und Gewährung von schulischer Teilautonomie ein Qualitätssicherungssystem aufzubauen. Hierzu gehören Elemente wie Zielvorgaben, Leistungsaufträge, Qualitätsmanagement, Qualitätsevaluation, Rechenschaft und Bildungsmonitoring werden bedeutsam. Obwohl das Schulsystem immer noch über Ex-ante-Kontrollinstrumente (Gesetze, Verordnungen, Lehrplan usw.) verfügt, verschiebt sich insgesamt der Fokus auf die Ex-post-Kontrollinstrumente. Diese prüfen, inwiefern die vorgegebenen Ziele eingelöst worden sind und inwiefern die eingesetzten Mittel auch tatsächlich jene Wirkungen erbringen, welche erwartet werden.¹¹

Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ ist eingebettet in eine Strategie eines umfassenden Qualitätsmanagements mit verschiedenen, aufeinander bezogenen Elementen. Dazu gehören im Wesentlichen die Schaffung teilautonom, geleiteter Schulen, Überlegungen im Zusammenhang mit Berufsauftrag und Schulauftrag sowie neue Formen der Qualitätsevaluation, der Aufsicht und des Bildungsmonitorings.

Das öffentliche Bildungswesen – so kann zusammenfassend festgehalten werden – verabschiedet sich endgültig von der bisherigen Systemexpansion und bewegt sich in Richtung Systemumbau.¹² Die Überzeugung, die Probleme liessen sich beheben mit noch grösseren Anstrengungen im Sinne von „Mehr desselben“ – notabene einem klassischen Leitsatz der Input-Steuerung –, hat ausgedient.

3.3 Die Orientierung an der Wirkung

Das pädagogische wie das politische System wollen beide eine gute Schule. Zum einen soll es dieser gelingen, die in den Lehrplänen vorgegebenen, vielgestaltigen Ziele zu erreichen, und zum andern soll sie ein Schulklima schaffen, in welchem alle Beteiligten zufrieden sind. Also: hohe Leistungen bei gleichzeitig guter Befindlichkeit.

Schulen und Lehrkräfte trachten danach, dieses Ziel vorwiegend mittels Team- und Schulentwicklung in ihren Schulhäusern zu erreichen. Sie versuchen im Sinne der weiter oben beschriebenen, autonomen und

¹¹ Posch, P. & Altrichter, H. (1997). Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Bildungswesen.

¹² Hutmacher, W. (1997). Strategien der Systemsteuerung. In: Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten (Hrsg.). Schulleitung und Schulaufsicht. Neue Rollen und Aufgaben im Schulwesen einer dynamischen und offenen Gesellschaft.

unbürokratischen Vorgehensweisen ihre Probleme selbst zu lösen und auf diese Weise immer mehr Selbstorganisationskompetenz aufzubauen.¹³ Auf der andern Seite möchte die Bildungspolitik ihren Einfluss wahren und das Schulwesen mit den Instrumenten des New Public Management steuern sowie zusätzlich effizienter und kostengünstiger gestalten: Dezentralisierung auf der einen Seite, Steuerung und Qualitätssicherung auf der anderen Seite. Der Ansatz des NPM zur Reorganisation der Steuerungsabläufe bietet dazu das notwendige Instrumentarium. Dazu gehören:

- „Eine strategische Führung. Höhere politische Verwaltungsinstanzen geben Ziele vor; deren Umsetzung (operative Führung) ist dann eine selbstständig zu erfüllende Aufgabe unterer Stellen.
- Die öffentliche Verwaltung wird nicht mehr als staatlicher Vollzugsapparat, sondern als Dienstleistungsunternehmen verstanden.
- Die Entscheidungskompetenzen im Rahmen der Zielvorgaben höherer Instanzen werden nach unten delegiert, damit die Bürokratie abgebaut wird und sich die Ausführenden für ihre Leistungen verantwortlich fühlen.
- Die Verwaltungskultur soll auf diese Weise leistungs- und kundenorientiert (outputorientiert) werden, so dass eine Steigerung der Effizienz und Effektivität der Verwaltungstätigkeit eintritt und die Entscheidungsfreudigkeit der einzelnen Verwaltungsstellen erhöht wird.“¹⁴

Bähr geht in seiner Arbeit über die Steuerung sozialer Systeme der Frage nach, inwiefern Modelle des NPM sich nun auf das Bildungssystem übertragen lassen. Er schreibt:

„Die Rolle der Bildungsverwaltung änderte sich Mitte der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts im Zuge der *Modernisierung des Bildungswesens* erheblich. Zunächst traf die Modernisierung die Verwaltung selbst: Das New Public Management (NPM)

¹³ Rolff, H.G. (1993). Wandel durch Selbstorganisation. Theoretische Grundlagen und praktische Hinweise für eine bessere Schule.
Liket, M.E. (1993). Freiheit und Verantwortung.

¹⁴ Dubs, R. (1996). Schule, Schulentwicklung und New Public Management. S. 7.

verordnete eine Orientierung an betriebswirtschaftlich definierter Effizienz, (...).“¹⁵

Liest man diesen Absatz vor dem Hintergrund der oben ausgeführten Kritik an der Bürokratie, wird die Strategie der Verwaltungsreform klar. Sie sucht nach aktuellen, erwiesenermassen effizienten, modernen Organisationsalternativen. Diese stammen in ihren ideologischen Fundamenten nicht aus dem pädagogischen Bezugssystem. Zum Teil tat sich dieses – oder tut sich heute noch – schwer mit dem Modellimport aus der Wirtschaft.

Mit dem Projekt „Neue Schulaufsicht“ wird ein wesentlicher Schritt getan zur Überwindung der traditionell verwalteten Schule in Richtung der Zielsetzungen des New Public Management: Neuverteilung der (Qualitäts-)Kompetenzen, Qualitäts-, Leistungs- und Wirkungsorientierung beziehungsweise -verpflichtung.

3.4 Die Frage nach der Schulqualität

Die Debatte rund um Qualität und Qualitätssicherung in der Schule wird auf ganz unterschiedlichen Ebenen gleichzeitig geführt. Die LehrerInnen weisen dezidiert darauf hin, dass das stete Bemühen um Qualität schon immer Bestandteil ihrer Berufsauffassung gewesen sei, und sie plädieren für Selbstevaluation als Qualitätssicherungsstrategie. Die Wissenschaft bemüht sich um die rationale Bearbeitung der komplexen Frage und versucht, wissenschaftlich objektive und gültige Standards für die Qualität von Schulen zu generieren. Die Eltern verbinden mit dem Begriff der Qualitätssicherung nicht selten die Forderung nach möglichst guten Ausbildungen für ihre Kinder. Die Bildungsverwaltungen benötigen ihrerseits valide Qualitätskriterien und Beurteilungsinstrumente für die Umsetzung ihres Kontroll- und Steuerungsauftrages. Die Unschärfe des schulischen Qualitätsbegriffs und die empirisch ungesicherten Kategorien der Wirkungen stellen nun tatsächlich ein Problem dar und werfen zahlreiche Fragen auf.

Dazu gehören die Entscheidungen, von welchem Qualitätsansatz grundsätzlich ausgegangen werden soll, welches die relevanten Gegenstandsbereiche von Schulqualität sind, inwiefern „Schulqualität“ und „Unterrichtsqualität“ auseinander zu halten sind, welches der geltende Lei-

¹⁵ Bähr, K. (2002). Steuerung sozialer Systeme. Beitrag zu einer System- und Akteurtheorie übergreifenden Theoriebildung. S. 80f.

stungsbegriff ist, und nicht zuletzt Fragen der Beobachtbarkeit und Messbarkeit von schulischen Leistungen.

Als Entwicklungsprojekt wirft die „Neue Schulaufsicht“ alle diese Fragen auf und stellt sie gewissermassen auf pragmatische Weise zur Diskussion. Das heutige in Erprobung befindliche System der externen professionellen Schulbeurteilung ist einerseits formal verbindlich angelegt, andererseits aber auch offen und flexibel ausgestaltet, so dass allfällige Erfahrungen rasch aufgenommen und verarbeitet werden können.

Nach diesem eher allgemeinen Überblick muss im Zusammenhang mit der Frage nach der Schulqualität auf ein besonderes Problem noch hingewiesen werden: das Problem fehlender empirisch gesicherter Qualitätsstandards.

3.5 Das Problem valider Qualitätsstandards

Ein Blick in die Literatur zeigt: Es gibt *den* Katalog gültiger Qualitätsstandards noch nicht. Der Begriff Qualität bildet vielmehr ein vielschichtiges Spannungsfeld, in dem mehr oder weniger präzise festgelegte Merkmale je einem bestimmten Qualitätsbereich zugeordnet werden können.

Posch & Altrichter¹⁶ unterscheiden Input-, Prozess- und Output-Standards. Zu den *Input-Standards* zählen sie unter anderem die räumliche Ausstattung der Schulen, die verfügbaren Ressourcen, sowie Regelungen wie Hausordnungen usw., welche insgesamt das Verhalten der Organisation normieren sollen.

Zu den *Prozess-Standards* zählen Kriterien, welche sich auf das Schulleben oder die Schulkultur beziehen: Transaktionen aller Art zwischen LehrerInnen und SchülerInnen, Aktivitäten der SchülerInnen inner- und ausserhalb des Unterrichts.

Bei den Output-Standards machen Posch & Altrichter nochmals eine Unterteilung in *spezifizierte und allgemeine Output-Standards*. Bei Ersteren gilt Qualität dann als erreicht, wenn ein im Voraus festgelegter

¹⁶ Posch, P. & Altrichter, H. (1997). Evaluationen und Entwicklung von Schulqualität – Dimensionen, Modelle und strategische Vorschläge. In: Posch, P. & Altrichter, H. (Hrsg.). Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen.

Standard eingehalten wird. Dieser Standard ist nicht allgemein gültig, sondern auf das bestimmte Produkt oder den bestimmten Prozess bezogen. So kann zum Beispiel der Einbezug der SchülerInnen zur Lösung eines bestimmten Problems in einen Fall ein Standard sein, im andern Fall gerade nicht. Bei den Letzteren handelt es sich um allgemeine, an einer gesellschaftlichen Zweckbestimmung orientierte Standards wie zum Beispiel die Lern- und Methodenkompetenz, die Schulleistungen in einem bestimmten Bereich, die Sozialkompetenz usw.

Um die Komplexität von Schulqualität analytisch zu unterteilen und in möglichst konkrete einzelne Aspekte, Handlungen oder Leistungen aufzugliedern, sind solche Modelle hilfreich. Die Frage nach der konkreten Ausformulierung der Standards – oder die immer dahinter stehende Frage nach den einzufordernden Normen – ist damit noch nicht beantwortet. Hier sind die Theorie und die (Evaluations-)Praxis gleichermaßen gefordert.

Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ ist grundsätzlich angewiesen auf einen möglichst klaren Schulqualitätsbegriff und valide Standards. Die Wissenschaft verfügt jedoch erst in Ansätzen über entsprechende Kenntnisse. Sie befindet sich dabei nicht nur in einem hochkomplexen, multivariaten Problemfeld, sondern gerät auch immer wieder in Berührung mit gesellschaftlichen Auseinandersetzungen und Konventionen, welches denn nun die gute Schule sei. In der Praxis wiederum herrschen informelle und implizite Vorstellungen, was die „Gute Schule“ sei. Schulqualitätsstandards werden wohl immer ein Mix sein aus subjektiven Anschauungen, normativen Vorgaben und empirisch überprüfbaren Aussagen.

Das Projekt "Neue Schulaufsicht" bringt diese Fragen konkret und direkt auf den Tisch und beteiligt sämtliche Akteure am Schulqualitätsdiskurs. Dieser ist dort ertragreich, wo in der Theorie generierte und in der Erfahrung erprobte und verarbeitete Standards in der Evaluationspraxis eingesetzt und empirisch „geerdet“ werden.¹⁷

3.6 Qualitätsmanagement als übergeordnetes Konzept

Es ist trivial: Ein zunehmend differenzierteres Verständnis von Schule hat ein differenzierteres Instrumentarium der Qualitätsbeurteilung zur

¹⁷ Maritzen, N. (1997). Indikatoren zu Qualitätsmerkmalen der Einzelschule.

Folge. Liket¹⁸ hält drei Ebenen einer funktions- und wirkungsbezogenen „Qualitätsvorsorge“ auseinander:

- die bildungspolitische Ebene des Gesamtsystems;
- die schulorganisatorische Ebene der Schulleitung;
- die unterrichtliche Ebene der einzelnen Klasse oder Lerngruppe.

Entsprechend differenziert gestalten sich die Instrumente. Elder & Thonhauser¹⁹ ordnen den verschiedenen Evaluationsebenen je unterschiedliche Vorgehensweisen und Instrumente zu, wobei das Grundmuster sich jeweils gleicht: Ziel- und/oder Programmorientierung, Selbstreflexion und/oder Fremdrecherchen sowie Optimierung. Liket²⁰ charakterisiert pro Ebene eine Vielzahl von unterschiedlichen Verfahren, welche das ganze Spektrum von Selbst- versus Fremdevaluation sowie Kontroll- versus Entwicklungsorientierung abdecken.

Unverkennbar ist im Überblick der Trend zur Aufwertung der Selbstbeurteilung, und zwar auf Ebene des Individuums Lehrperson wie auch auf Ebene der Schule als Organisation. Damit wird unter anderem auch einem standespolitischen Anliegen der Lehrberufe Rechnung getragen.

Das Konzept „Schulqualitätsmanagement der Volksschule“ des Kantons Zürich²¹ geht von einem Qualitätsmanagementraster aus, welcher auf den drei Ebenen Person, Organisation und Institution je eine interne Selbstbeurteilung und eine externe Fremdbeurteilung vorsieht. Der „Neuen Schulaufsicht“ kommt dabei die Funktion der externen Fremdevaluation auf der Ebene der einzelnen Schule zu.²²

Der Entscheid der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren sowie kantonaler Bildungsdirektionen, in Folge der Ergebnisse von PISA 2000 ein gesamtschweizerisches Bildungsmonitoring aufzuziehen – und dieses hernach mit kantonalen Monitoringstrukturen zu verknüpfen –, zeigt den Willen, künftig umfassende und mehrperspektivische Qualitätsmanagementmodelle zu etablieren.

¹⁸ Liket, M.E. (1993). Freiheit und Verantwortung.

¹⁹ Elder, F. & Thonhauser, J. (2001). Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in Schulen Österreichs. In: Döbert, H. & Ernst, Ch. (Hrsg.). Schule und Qualität. S. 126 – 158.

²⁰ Liket, M.E. (1993). Freiheit und Verantwortung.

²¹ Bildungsrat des Kantons Zürich (2000). Kantonales Konzept „Schulqualitätsmanagement der Volksschule, der Mittelschule und der Berufsschule“.

²² Die Matrix dieses Qualitätsmanagementrasters wird in Kapitel 6.1 dargestellt.

Auch wenn manche konzeptionelle Fragen und solche der entsprechenden Implementation noch offen sind und der weiteren Abklärung bedürfen²³, so kann doch festgehalten werden, dass die „Neue Schulaufsicht“ und das Bildungsmonitoring insofern miteinander zu tun haben, als sie beide wesentliche Elemente eines übergeordneten Schulqualitätsmanagementmodells darstellen.

Die „Neue Schulaufsicht“ ist ein autonomes Element innerhalb eines umfassend konzipierten Qualitätsmanagementmodells. Gleichzeitig steht die „Neue Schulaufsicht“ in ständiger Beziehung zu den anderen fünf Qualitätsbeurteilungsfeldern auf den je drei verschiedenen Ebenen. Das optimale Zusammenspiel ist mit Entwicklungsarbeit und Lernprozessen auf allen Ebenen verbunden. Die Umsetzung wird deshalb Zeit erfordern.

In der Literatur²⁴ wird in diesem Zusammenhang auch die Frage aufgeworfen, wie es den Schulen denn gelingt, die Qualitätsbeurteilungen und/oder Entwicklungshinweise auch umzusetzen. Woher holen die Schulen den wahrscheinlich notwendigen professionellen Support? Liket weist darauf hin, dass Schulleitungen die Möglichkeiten haben müssen, in der Qualitätsplanung auf Schulebene gezielt – und vor allem auf eigene Entscheidung hin – externe Fachleute beiziehen zu können. Ein derart konzipierter Support funktioniert im Sinne eines von den Schulen abrufbaren Ressourcensystems zum Zwecke der Umsetzung der Evaluationsergebnisse.

3.7 Die Evaluation als eines der Qualitätssteuerungsinstrumente

Seit die Eigenheit jeder einzelnen Schule erkannt und die Vermutung, dass es bessere und weniger gute Schulen gibt, längst belegt ist, ist auch die Vorstellung überwunden, dass eine zentrale Schulaufsicht mittels entsprechender Massnahmen sicherstellen könne, dass an allen Schulen gleich gute Lehr- und Lernbedingungen herrschen. Teilautonome Schulen verfügen über einen gegenüber früher erheblich erweiterten Gestaltungsrahmen und haben die Aufgabe, innerhalb dieses Rahmens möglichst hohe Qualität zu erbringen. Nun hat sich im Zusammenhang mit diesem neuen Verständnis von Schule eine zusätzliche Konsequenz er-

²³ Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren. (2002). Erklärung der EDK zu den Ergebnissen von „PISA 2000“.

²⁴ Liket, M.E. (1993). Freiheit und Verantwortung. S. 200f.

geben: Schulen sind offenbar von aussen weniger steuerbar als früher immer angenommen.

„Schulentwicklung“ kann also nur als „Entwicklung von Schulen“ funktionieren. Daher sind Qualitätssteuerungsinstrumente geeignet, welche die Teilautonomie der Schulen sowie deren Selbstorganisation respektieren. Professionell durchgeführte Schulevaluationen sind in der Lage, relevante Qualitätsbeurteilungen vorzunehmen und gleichzeitig die Schulen auf ihren eigenen Qualitätsauftrag zu verpflichten.

Auch wenn die Qualitätsevaluation zunächst auf die Ebene der Organisation zugreift, können sich durchaus auch bedeutende Auswirkungen auf anderen Ebenen ergeben. Die Art und Weise, wie im Zuge eines Evaluationsverfahrens Komplexität reduziert wird, wie mittels gesetzter Qualitätsindikatoren bislang undurchschaubare Prozesse analytisch dekonstruiert und damit der gezielten Beobachtung und Beurteilung zugänglich gemacht werden, wie mittels Triangulation verschiedene Interpretationen einander gegenüber gestellt werden. All das wird längerfristig den Schulqualitätsdiskurs auf allen Ebenen beeinflussen.

Evaluationen werden zu einem unverzichtbaren und nützlichen Bestandteil innerschulischer Entwicklungsprozesse. Dresselhaus hebt unter anderem folgenden Nutzen hervor:²⁵

- mehr Klarheit über Erfolg und Wirkung der eigenen Arbeit;
- Schaffung einer Basis für die Verständigung über Ziel und Grundlagen gemeinsamer Arbeit;
- Erkennen von neuen Perspektiven der Arbeit und der Berufsrolle;
- Unterstützung der schulinternen Kommunikation und Kooperation;
- grössere Zielklarheit;
- Ablegung von Rechenschaft über Zielerreichung und Erreichung von Qualitätsstandards;
- Schaffung von gesicherten Grundlagen für Arbeitsplanung und Entscheidungen;
- wirksamerer Einsatz von Ressourcen;
- Unterscheidung zwischen sinnvollen und gefährlichen Routinen.

Für die konkrete Ausgestaltung von Evaluationen werden in der Literatur insgesamt etwa die folgenden Bezugsbereiche genannt:

²⁵ Dresselhaus, G. (2001). Mythos Evaluation – Welche Konzepte eignen sich zur Professionalisierung einer Lernenden Schule? In: schul-management Nr. 6.

- Ziel und Zweck eines Qualitätsüberprüfungsverfahrens;
- unterschiedliche Wirkungsebenen;
- unterschiedliche Ansätze und Verfahren;
- unterschiedliche Belohnungsansätze;
- Legitimation des Qualitätsüberprüfers.

In der Regel kommen Mischkonzepte zur Anwendung.

Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ verwendet ein Evaluationsverfahren, welches auf die Situation im Volksschulwesen des Kantons Zürich Rücksicht nimmt. Entsprechende Parameter sind wie folgt zu umschreiben:

- ***Die Schulevaluation in Form der Fremdevaluation durch externe Fachleute wird als Ergänzung zur Selbstevaluation durch die Lehrkräfte, die Schulleitung und in bestimmtem Sinne der Schulbehörde verstanden.***
- ***Die Evaluation fokussiert auf Output und Outcome-Beurteilungen.***
- ***Die Ergebnisqualität steht im Zentrum des Interesses.***
- ***Die Beurteilung erfolgt auf der Ebene der Schule als Organisation.***
- ***Die Beurteilung wird auf bestimmte Qualitätsbereiche eingeschränkt.***
- ***Die Beurteilung orientiert sich am Förder- und Entwicklungsansatz und damit am Modell der Schule als lernender Organisation.***

3.8 Evaluation und Schulentwicklung

Schon ein erster Überblick in die Literatur ergibt, dass dort der Titel umgekehrt formuliert wird, nämlich: „Schulentwicklung und Evaluation“. Die Schulentwicklung ist das eigentliche Thema. Diese allerdings bedarf gewissermassen eines Kompasses und Evaluationen sind dann – neben der systematischen Selbstreflexion – das Instrument, um zu Entwicklungsperspektiven und/oder Zielvorgaben zu gelangen.

Evaluationen sind somit nie Selbstzweck. Immer dienen sie der Zielfindung für die Qualitätsentwicklung. Sie markieren den Ausgangspunkt für kurz- oder längerfristige Entwicklungen.

Evaluationen sind ein Selbststeuerungsinstrument in der Hand der sich zunehmend selbst organisierenden Schulen²⁶. Die schrittweise, geplante

²⁶ Rolff, H.G. (1993). Wandel durch Selbstorganisation. Theoretische Grundlagen und praktische Hinweise für eine bessere Schule.

Überführung der Evaluationsergebnisse in entsprechende Entwicklungsprogramme liegen in hohem Masse in der Verantwortung der Schulen: Besteht dort der Wille zur Entwicklung, vermag die Evaluation Grundlagen und Orientierung zu liefern. Fehlt hingegen dieser Wille, so vermag die Evaluation aus eigener Kraft die Entwicklung nicht in Gang zu setzen; sie ist nicht selbstwirksam.

Im Vorwort zum Handbuch „Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation“ verweist Oelkers in seiner Kritik an der traditionellen Schulaufsicht ebenfalls auf diesen Zusammenhang und macht klar, dass es nicht primär um die Veranstaltung von Evaluationen geht, sondern um die Verbesserung der Qualität unter Einsatz – auch – des Instrumentes der „Neuen Schulaufsicht“.

„Die Veränderung der Schulaufsicht ist ein zentraler Schritt der Professionalisierung des Bildungssystems. Seit dem 19. Jahrhundert ist die ‚Schulaufsicht‘ im Wesentlichen *Inspektion*, also Regelaufsicht. Diese Form gewährleistete in gewisser Hinsicht Autonomie, nämlich Ruhe vor Kontrolle, soweit die Regeleinhaltung garantiert schien. (...) Faktisch war die inspektorale Form der Aufsicht mit vielen Loyalitäten verbunden, die den Status quo schützten. ‚Aufsicht‘ war in diesem Sinne nie zugleich *Entwicklung*, während Schulentwicklung ohne Veränderung der Aufsicht kaum sehr aussichtsreich ist.“²⁷

Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ verknüpft die externe Schulbeurteilung mit der Schulentwicklung. Zum einen orientiert sich das Konzept explizit am Entwicklungsansatz, und zum andern beinhaltet das Verfahren konkrete Elemente der Entwicklung. So baut es erstens auf der Selbstevaluation der Schule auf, welche in ihrem Portfolio eine Stärken/Schwächen-Analyse erarbeiten muss. Zweitens werden die Ergebnisse der Beurteilung in Form von Entwicklungshinweisen an die Schule zurückgespiegelt. Drittens ist im Verfahren festgelegt, dass die Verantwortung für die Umsetzung bei der Schule liegt.

²⁷ Oelkers, J. (2001). Vorwort. In: Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation. Handbuch 1. S. 7.

3.9 Die Professionalisierung der Evaluation

Der Bildungsrat legt in seinem Entscheid betreffend die Durchführung des Projektes „Neue Schulaufsicht“ fest: „Schulbeurteilung erfordert weitgespannte fachliche Qualifikation und vertiefte Erfahrung in den Bereichen Schulqualität, Evaluationsverfahren und -techniken in der Gesprächs- und Verhandlungsführung. Mit der Schulbeurteilung werden deshalb kleine, professionelle und interdisziplinär zusammengesetzte Teams mit substantiellen Erfahrungen im Bereich der Volksschule beauftragt.“²⁸

Die EvaluatorInnen müssen über breite Kompetenzen verfügen:

- Eine substanzielle Volksschulerfahrung gewährleistet zum einen den inhaltlichen Kontextbezug, und zum andern vermittelt sie Glaubwürdigkeit.
- Theorie- und Erfahrungswissen in Schulqualitätsfragen ist sowohl für die tägliche Arbeit als auch für den beruflichen Status unabdingbar.
- Prozess- und Technikkompetenzen sind das Handwerk der EvaluatorInnen.

Auch in der Literatur wird die Frage der Professionalität aufgegriffen. „Es gibt einen dringenden Professionalisierungsbedarf für Schulaufsicht“, so eine der Thesen Radnitzkys anlässlich des OECD-Regionalseminars Österreich, Deutschland, Schweiz 1997.²⁹

Nachzutragen bleibt: Das Label des/der professionellen EvaluatorIn ist bereits besetzt. Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL) hat Qualitätsstandards erarbeitet, zu deren Einhaltung ihre Mitglieder standesethisch verpflichtet sind.³⁰ Auch wenn eingewendet werden kann, dass EvaluatorInnen der „Neuen Schulaufsicht“ nicht denjenigen EvaluatorInnen gleichzusetzen sind, die mit ihrer Arbeit wissenschaftlichen Ansprüchen und Kriterien zu genügen haben, so ist mit den pro-

²⁸ Bildungsdirektion des Kantons Zürich Bildungsplanung Projekt „Neue Schulaufsicht“ (1999). Neue Schulaufsicht. *wifl*-Projekt zur Entwicklung einer neuen Schulaufsicht an der Volksschule des Kantons Zürich. S. 8.

²⁹ Radnitzky, E. (1998). Konturen: 8 Thesen zur Schulentwicklung. In Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten. (Hrsg.). Schulleitung und Schulaufsicht. Neue Rollen und Aufgaben im Schulwesen einer dynamischen und offenen Gesellschaft. S. 12.

³⁰ Widmer, Th. & Landert, Ch. & Bachmann, N. (1999). Evaluations-Standards; empfohlen von der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL).

fessionsbezogenen SEVAL-Qualitätsstandards doch gewissermassen eine Richtschnur gesetzt.

Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ hält die EvaluatorInnen aus den vereinnahmenden Kollegialitätskulturen der Schulen heraus und wahrt deren professionelles Profil, zu welchem eine angemessene Distanz zum zu evaluierenden Kontext gehört. Wenngleich die zentrale Funktion der „Neuen Schulaufsicht“ auf Förderung und nicht auf Kontrolle angelegt ist, kommt den EvaluatorInnen – neben ihrer fachlichen – auch amtliche Autorität zu.

In diesen Zusammenhang gehört auch die notwendige strikte Trennung zwischen Beurteilen und Beraten. Dies ist umso wichtiger, als die Schulen wenig Erfahrung im Umgang mit derart differenzierten Funktionen und Rollen haben.

3.10 Abschliessende Würdigung

- Das Konzept der „Neuen Schulaufsicht“ stützt sich auf den aktuellen Stand des Wissens.
- Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ ist eingebettet in eine Strategie eines übergeordneten Qualitätsmanagements. Dieses erlaubt die Qualitätssteuerung des Gesamtsystems in einem effizienten Sinn.
- Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ löst die wesentlichsten Zielsetzungen des New Public Management ein: Neuverteilung der (Qualitäts-)Kompetenzen, Qualitäts-, Leistungs- und Wirkungsorientierung oder -verpflichtung.
- Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ orientiert sich an der Wirkung, greift Fragen der Schulqualität in einem umfassenden Sinne auf und stellt sie auf pragmatische Weise zur Diskussion.
- Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ orientiert sich am Förder- und Entwicklungsansatz und bindet die Schulen in die Qualitätsverantwortung mit ein.

4 **Ergebnisse der schriftlichen Befragung der Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen**

Im Rahmen dieser Evaluation wurde eine schriftliche Befragung der Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen aller 23 Schulen durchgeführt, die seit Beginn des Projektversuches (November 1999) bis Ende 2000 das Verfahren der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ durchlaufen haben.

Der 9-seitige Fragebogen umfasste Fragen zu den folgenden Themen:³¹

- Zweck und Konzeption: Kenntnisse über Zweck und Ablauf der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“;
- Durchführung: Beurteilung der eingesetzten Instrumente, des notwendigen Aufwandes und der Professionalität des Evaluationsteams;
- Beurteilung und Berichterstattung: Einschätzungen betreffend Beurteilung der Schule und Berichterstattung durch das Evaluationsteam;
- Massnahmen: Aussagen zum Übergang von den Empfehlungen zu den konkreten, auf Schulebene getroffenen Massnahmen;
- Wirkung: Aussagen zur erzielten Wirkung;
- Selbstevaluation: Aussagen zu Fragen der allenfalls intern durchgeführten Selbstevaluation an der Schule und ihrer Korrespondenz zur Beurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“.

4.1 **Rücklauf des Fragebogens und Charakterisierung der Gesamtheit der Antwortenden**

Insgesamt wurden 373 Fragebogen verschickt. 162 wurden retourniert. Im Rahmen dieser 43 Prozent Rücklauf waren 16 Fragebogen ungültig (falsche Adresse, leere Fragebogen). Der Rücklauf an auswertbaren Fragebogen beträgt demzufolge 146 beziehungsweise 39 Prozent.

Die grösste Gruppe der Antwortenden bilden die PrimarlehrerInnen (42 Prozent), gefolgt von der Gruppe mit Lehrpersonen der Sekundarstufe (23 Prozent). 13 Prozent der Antwortenden waren Kindergärtnerinnen, 10 Prozent Handarbeitslehrerinnen. Eine weitere Gruppe von rund 10

³¹ Der Fragebogen befindet sich im Anhang II.

Prozent setzt sich aus Lehrpersonen für Stütz- und Fördermassnahmen, ISF-, Logopädie- und HSK-LehrerInnen zusammen.

62 Prozent der Antwortenden sind vollzeitbeschäftigte Lehrpersonen oder Kindergärtnerinnen.

Der grösste Teil der Antwortenden (56 Prozent) sind mehr als acht Jahre im betreffenden Schulhaus beziehungsweise Kindergarten tätig, 25 Prozent 3 bis 5 Jahre, 11 Prozent 6 bis 8 Jahre, 7 Prozent 1 bis 2 Jahre, und nur 1 Prozent weniger als ein Jahr.

4.2 Verteilung zwischen TaV- und Nicht-TaV-Schulen

Von den 146 antwortenden Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen stammen 63 Prozent aus TaV-Schulen und 37 Prozent aus Nicht-TaV-Schulen. Dieses Verhältnis ist repräsentativ; es entspricht exakt der Aufteilung der Grundgesamtheit aller angeschriebenen Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen.

4.3 Engagement im Rahmen der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“

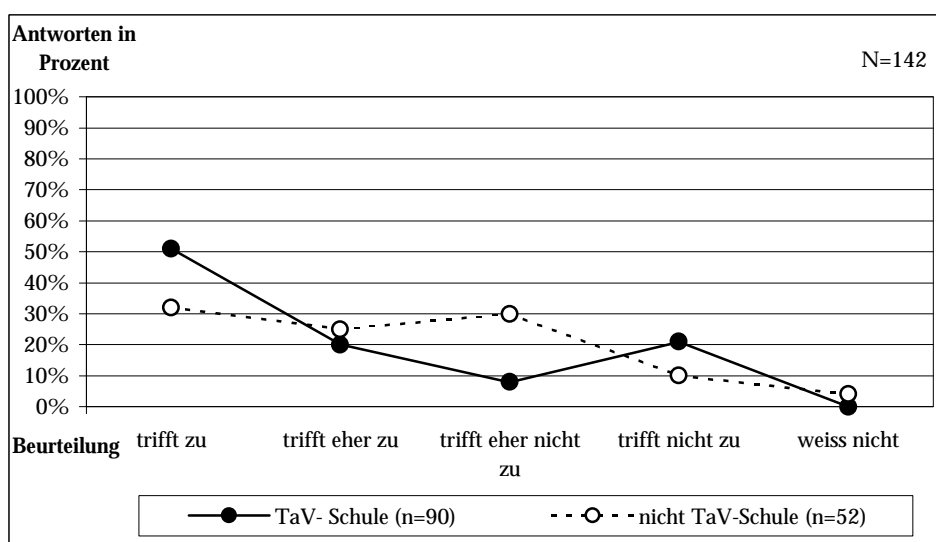
Knapp drei Viertel der Antwortenden waren in das Verfahren der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ (als vom Evaluationsteam Befragte) involviert. Etwas über 40 Prozent der Antwortenden sind Lehrpersonen oder Kindergärtnerinnen einer im Rahmen der Schulbeurteilung besuchten Klasse. Ein Viertel der Befragten waren Mitglied der schulinternen Kontaktgruppe. Bei knapp 15 Prozent der Antwortenden handelt es sich um SchulleiterInnen beziehungsweise Hausvorstände. Nur gerade knapp 20 Prozent der antwortenden Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen sind „Teammitglieder ohne besondere Projektfunktion“.³² Aus diesem Profil der Gesamtheit der Antwortenden ist ersichtlich, dass es sich insgesamt um einen informierten Kreis von Beteiligten handelt. Dieser Umstand ist insbesondere für die interpretative Gewichtung der Einschätzungen zur Qualität der „Neuen Schulaufsicht“ von Bedeutung.

³² Die Summe der hier angegebenen Prozentzahlen ergibt nicht 100 Prozent, da bei der Zuschreibung der verschiedenen Formen des Engagements Mehrfachantworten möglich waren.

Die nachfolgende Grafik zeigt, in welchem Ausmass sich die Befragten für die Teilnahme ihrer Schule am Projekt „Neue Schulaufsicht“ eingesetzt haben. Über die Gesamtheit der Antwortenden hinweg haben sich knapp über 70 Prozent der beteiligten Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen mehr oder wenig deutlich für die Teilnahme ausgesprochen. Nur gerade bei 20 Prozent der Befragten trifft dies nicht zu.

Die unten stehende Darstellung zeigt eine Differenzierung zwischen TaV- und Nicht-TaV-Schulen bezüglich des Engagements der Befragten für eine Teilnahme am Projekt „Neue Schulaufsicht“.

D2 Ich habe mich für die Teilnahme unserer Schule am Projekt „Neue Schulaufsicht“ eingesetzt.



N = Anzahl Antwortende; n = Total der Antworten

4.4 Kenntnisstand bezüglich Zweck und Ablauf der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“

Abgefragt wurden unter diesem Titel sechs Aspekte, die darüber Auskunft geben, ob und in welchem Ausmass die befragten Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen über Ziel und Zweck der „Neuen Schulaufsicht“ sowie grundsätzlich über das Verfahren und den Ablauf der Schulbeurteilung informiert waren.

Im Fragebogen standen Aussagen, zu denen die Befragten auf einer Viererskala zwischen „stimme zu“ und „stimme nicht zu“ ihre Zustimmung beziehungsweise Ablehnung zum Ausdruck bringen konnten.

Die nachfolgenden zwei Darstellungen zeigen Mittelwerte³³ und Standardabweichung³⁴ zu den einzelnen Aspekten über alle Schulen sowie differenziert nach TaV- beziehungsweise Nicht-TaV-Schulen. Die Ergebnisse zeigen klar, dass die Befragten über das Ziel und das grundsätzliche Verfahren der „Neuen Schulaufsicht“ gut informiert waren.

D3 Kenntnisstand bezüglich Zweck und Ablauf der Schulevaluation durch die „Neue Schulaufsicht“

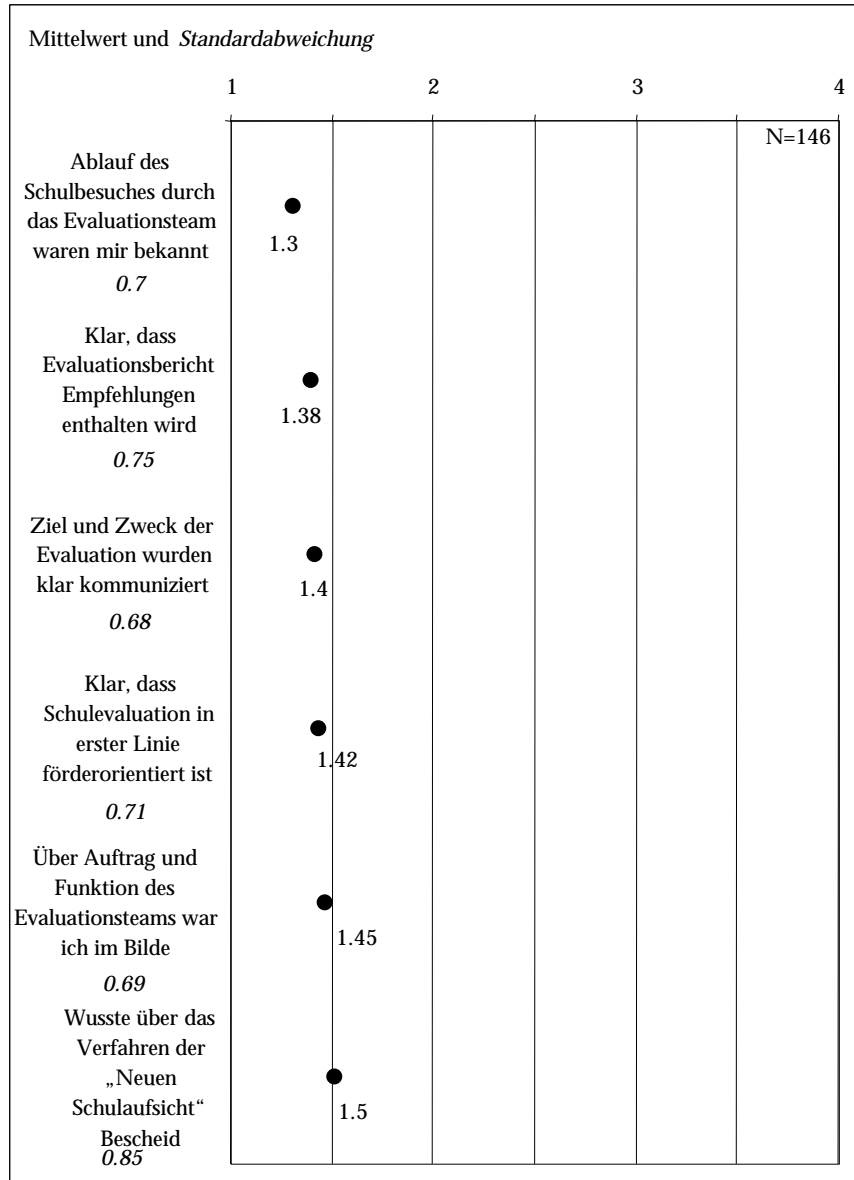
Aussagen	Alle Befragten			TaV-Schulen			Nicht-TaV-Schulen		
	N	M.W.	S.A.	N	M.W.	S.A.	N	M.W.	S.A.
Ziel und Zweck der Evaluation wurden klar kommuniziert.	141	1.39	0.7	88	1.36	0.7	52	1.44	0.7
Es war klar, dass die Schulevaluation in erster Linie förderorientiert ist.	137	1.42	0.7	85	1.39	0.6	51	1.47	0.8
Es war klar, dass der Evaluationsbericht Empfehlungen enthalten wird.	136	1.38	0.75	86	1.4	0.75	49	1.35	0.75
Ich wusste über das Verfahren der „Neuen Schulaufsicht“ Bescheid.	144	1.5	0.85	90	1.47	0.9	53	1.55	0.84
Abfolge und Ablauf des zwei- beziehungsweise dreitägigen Schulbesuches durch das Evaluationsteam waren mir bekannt.	145	1.3	0.7	91	1.27	0.7	53	1.36	0.71
Über Auftrag und Funktion des Evaluationsteams war ich im Bilde.	143	1.45	0.69	89	1.39	0.7	53	1.55	0.67

M.W. = Mittelwert; Werte: 1 = stimme zu, 4= stimme nicht zu
S.A. = Standardabweichung

³³ Der Mittelwert bedeutet ein Lagemaß. Er wird gebildet aus dem arithmetischen Mittel: Summe aller Werte geteilt durch die Anzahl der Fälle. In der hier vorliegenden Analyse werden Mittelwerte aus ordinalen Skalen gebildet. Der Mittelwert gibt die durchschnittliche Lage der Einschätzungen aller Befragten auf der Skala zwischen 1 und 4 an.

³⁴ Als Standardabweichung bezeichnet man das Maß für die Streuung um den Mittelwert. Bei einer Normalverteilung liegen 68% der Fälle innerhalb des durch eine Standardabweichung vom Mittelwert begrenzten Bereichs. Wenn z.B. der Mittelwert 2.0 ist und die Standardabweichung 1.0 beträgt, dann liegen 68% der Fälle zwischen 1 und 3.

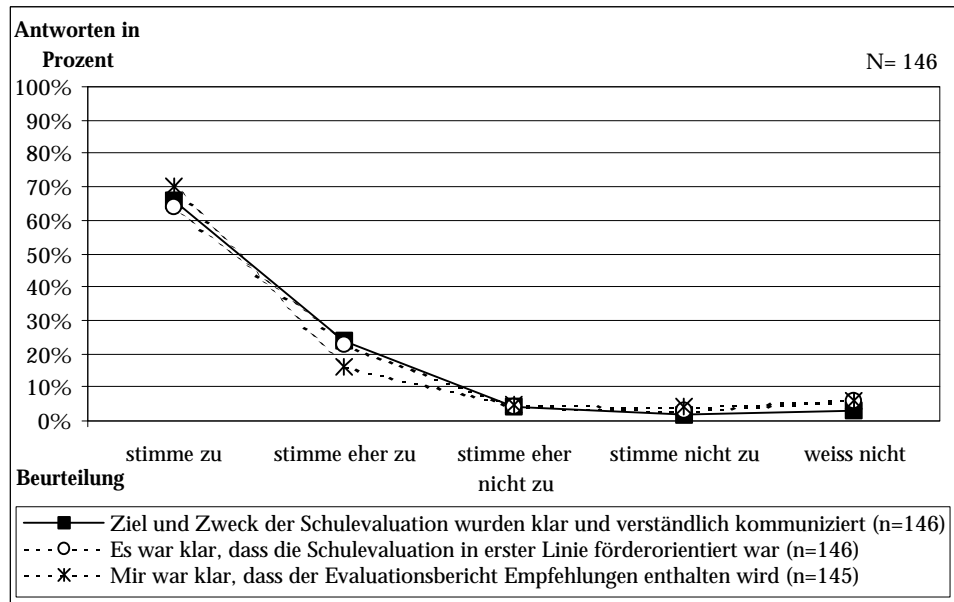
D4 Kenntnisstand bezüglich Zweck und Ablauf der Schulevaluation durch die „Neue Schulaufsicht“



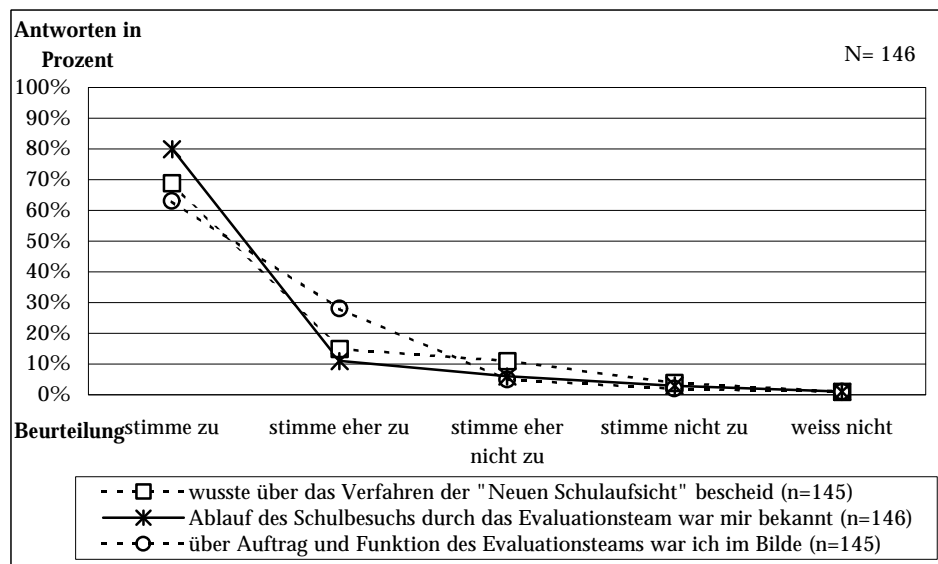
Werte: 1 = stimme zu, 4= stimme nicht zu

Grafisch dargestellt präsentieren sich die Ergebnisse zu diesen Fragen wie folgt:

D4.1 *Wie beurteilen Sie den Kenntnisstand bezüglich Zweck und Ablauf der Schulevaluation durch die „Neue Schulaufsicht“?*



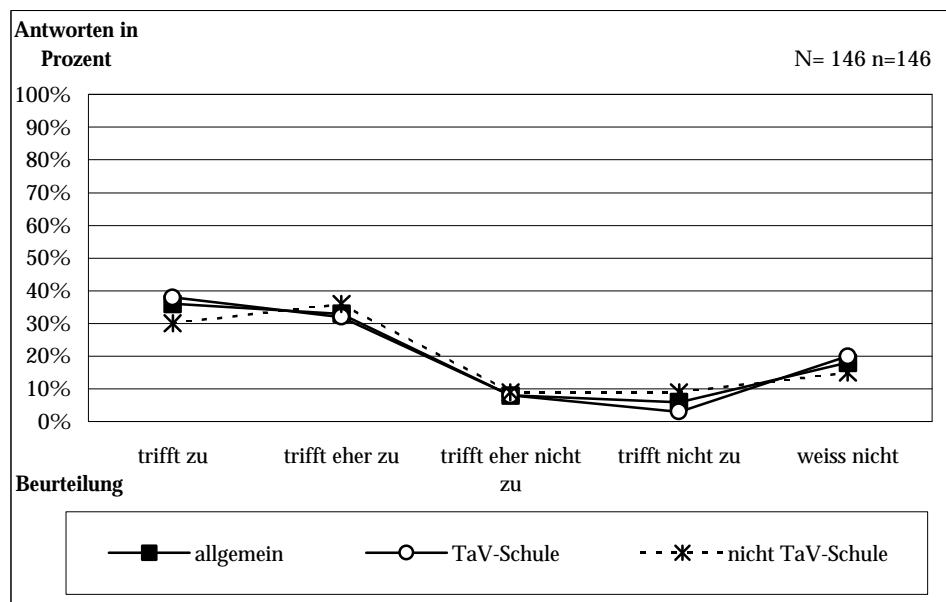
D4.2 *Wie beurteilen Sie den Kenntnisstand bezüglich Zweck und Ablauf der Schulevaluation durch die „Neue Schulaufsicht“?*



4.5 Durchführung der Schulbeurteilung

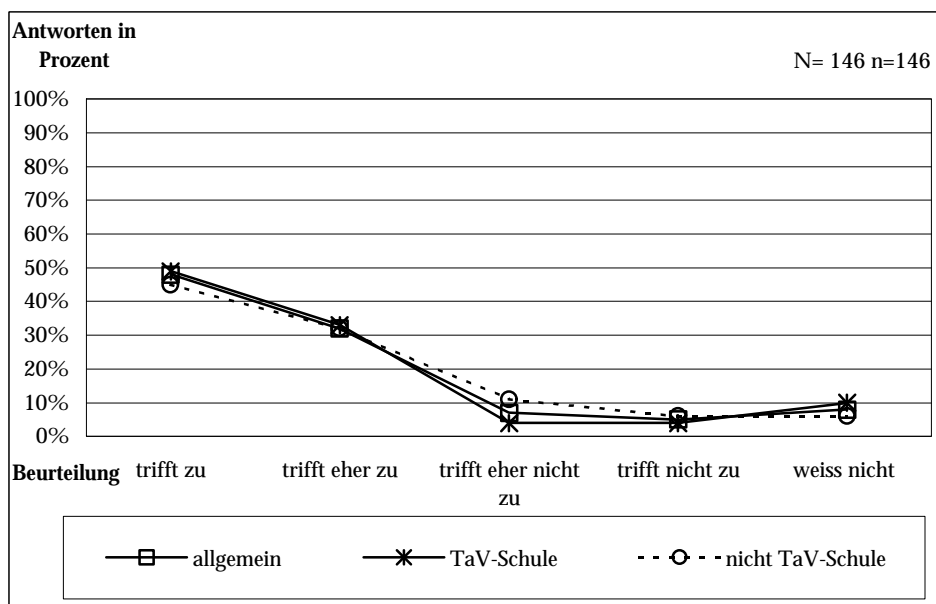
Als erster Aspekt wurde in diesem Abschnitt des Fragebogens gefragt, ob nach Auffassung der Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen die Erarbeitung des Schulportfolios für das Schulhausteam einen guten Einstieg in die Auseinandersetzung mit der Frage nach der Schulqualität dargestellt habe. Wie die unten stehende Grafik zeigt, stimmen dem rund 70 Prozent der Befragten zu oder „eher“ zu. Ein Unterschied zwischen Angehörigen von TaV- beziehungsweise Nicht-TaV-Schulen besteht nicht.

D5 Hat die Erstellung des Portfolios einen guten Einstieg ins Thema „Qualität in unserer Schule“ ermöglicht?



Im Rahmen der Erarbeitung des Portfolios müssen die Schulhausteams eine Stärken/Schwächen-Analyse ihrer Schule machen. Die Erhebung fragte danach, wie die Beteiligten die dabei gemachten Erfahrungen beurteilen. Auch hier präsentiert sich ein Resultat mit Zustimmung um 80 Prozent – ohne Unterschied zwischen TaV- und Nicht-TaV-Schulen. Dieses Resultat zeigt in erfreulicher Weise, dass die schulinterne Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen von den befragten Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen sehr positiv beurteilt wird – auch wenn damit in vielen Fällen ein grösserer Aufwand verbunden ist.

D6 Beurteilen Sie die Erfahrungen bei der Erarbeitung der Stärken/Schwächen-Analyse als positiv?



In einem nächsten Fragenkomplex standen die von der „Neuen Schulaufsicht“ im Rahmen der Datenerhebung eingesetzten Instrumente im Zentrum. Die Befragten sollten beurteilen, inwiefern aus ihrer Sicht die eingesetzten Instrumente taugen, „um zu relevanten Erkenntnissen über die Schulqualität zu gelangen“. Insgesamt wurden 15 Erhebungsinstrumente abgefragt. Diese Zahl spiegelt im Übrigen die methodische Vielfalt wider, mit welcher die „Neue Schulaufsicht“ eine Beurteilung der Schulen vornimmt.

Die stärkste Zuschreibung von Tauglichkeit (rund 90 Prozent „tauglich“ beziehungsweise „eher tauglich“) erreicht das „Interview mit der Schulleitung beziehungsweise mit dem Hausvorstand“ (Mittelwert: 1.17 bei einer geringen Standardabweichung von 0.44). Aber auch alle übrigen Instrumente werden mit rund 80 Prozent als „tauglich“ oder „eher tauglich“ bezeichnet.

Nachfolgend präsentieren wir die Ergebnisse zuerst in tabellarischer Form, danach in einem Profil.³⁵

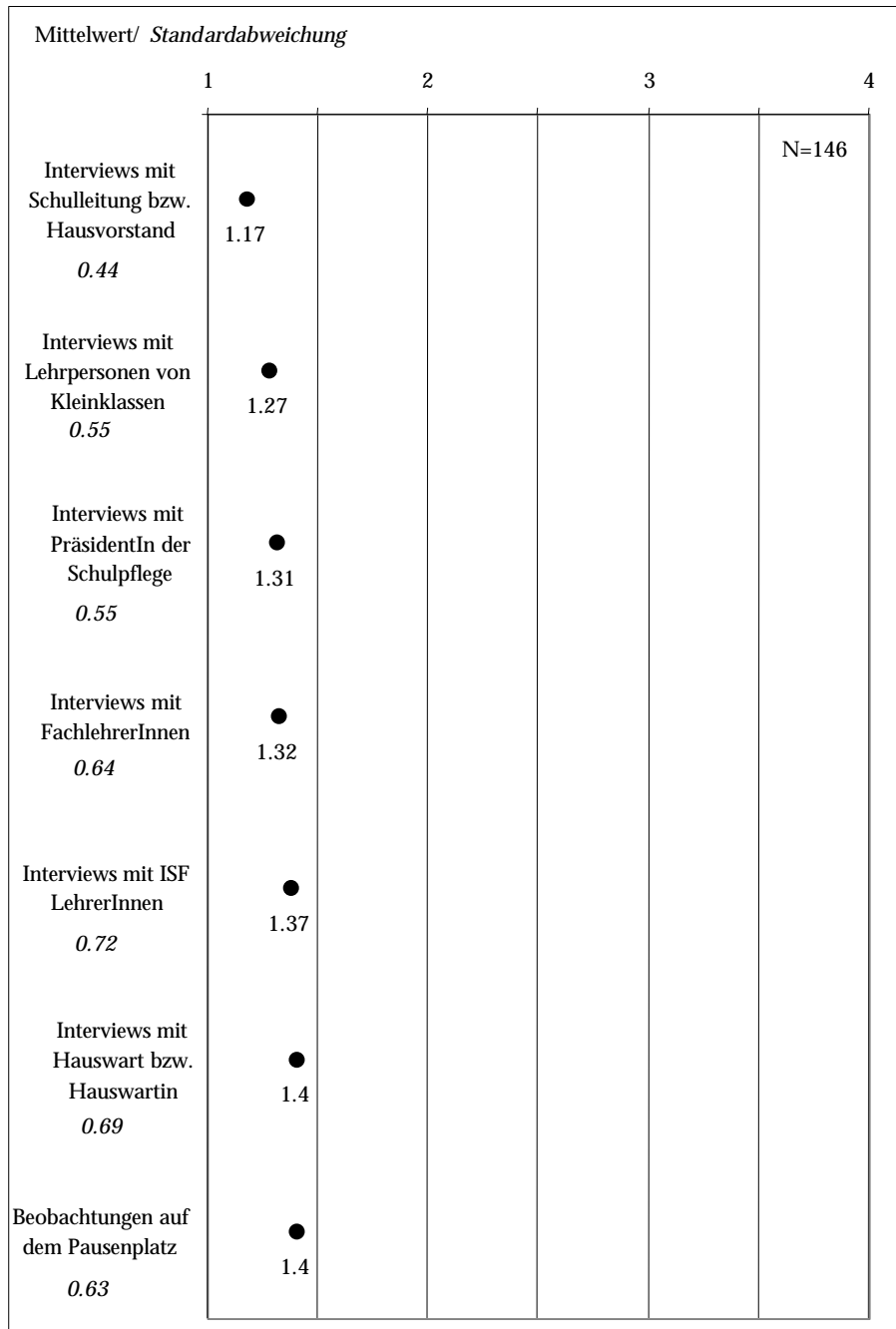
³⁵ Da sich keine signifikanten Unterschiede in der Beurteilung durch Befragte aus TaV- beziehungsweise aus Nicht-TaV-Schulen ergaben, verzichteten wir hier auf eine nach Schultyp differenzierte Darstellung der Ergebnisse.

D7 *Tauglichkeit der Erhebungsinstrumente*

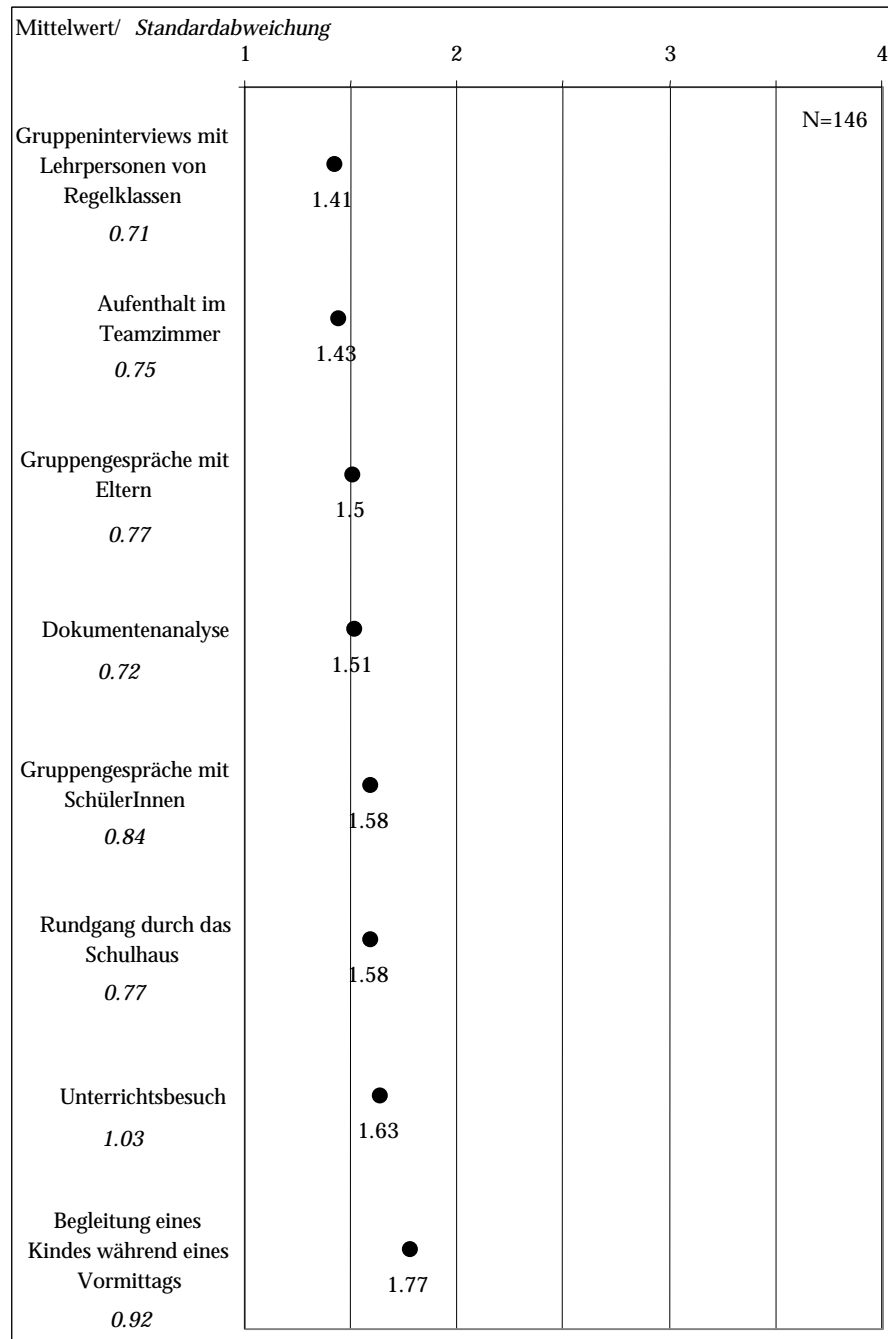
Frage	N	Mittelwert	Standardabweichung
Gruppeninterviews mit Lehrpersonen von Regelklassen	127	1.41	0.71
Interviews mit Lehrpersonen von Kleinklassen	94	1.27	0.55
Interviews mit ISF-LehrerInnen	98	1.37	0.72
Interviews mit anderen FachlehrerInnen	117	1.32	0.64
Interviews mit der Schulleitung beziehungsweise mit dem Hausvorstand	120	1.17	0.44
Interviews mit dem Hauswart beziehungsweise der Hauswartin	113	1.40	0.69
Interviews oder Gruppengespräche mit SchülerInnen	124	1.58	0.84
Unterrichtsbesuch	128	1.63	1.03
Aufenthalt im Teamzimmer während der Pause	120	1.43	0.75
Beobachtungen auf dem Pausenplatz während der grossen Pause	119	1.4	0.64
Begleitung eines Kindes während eines Vormittags	112	1.77	0.92
Rundgang durch das Schulhaus und das Schulareal mit einem Mitglied des Teams	119	1.58	0.76
Gruppengespräche mit Eltern	118	1.5	0.77
Interviews mit PräsidentIn der Schulpflege	115	1.31	0.55
Dokumentenanalyse	127	1.51	0.72

Mittelwert: Werte: 1 = tauglich, 4 = nicht tauglich

D8.1 *Wie beurteilen Sie die eingesetzten Erhebungsinstrumente bezüglich ihrer Tauglichkeit, zu relevanten Erkenntnissen über die Schulqualität zu gelangen?*



D8.2 *Wie beurteilen Sie die eingesetzten Erhebungsinstrumente bezüglich ihrer Tauglichkeit, zu relevanten Erkenntnissen über die Schulqualität zu gelangen?*



Beim Instrument „Unterrichtsbesuch“ ist auf die relativ hohe Standardabweichung hinzuweisen. Dies zeigt, dass in diesem Fall die Tauglichkeit kontrovers beurteilt wird. Dieses Resultat korrespondiert mit dem Ergebnis auf die Frage, ob die beteiligten Lehrpersonen damit einverstanden sind, dass im Rahmen der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ nur vereinzelt Unterrichtsbeobachtungen durchgeführt werden. Der Mittelwert bei dieser Frage beträgt 2.0 (mit einer relativ hohen Standardabweichung von 1.13). Ein relativ grosser Teil der befragten Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen vertreten demnach die Auffassung, zu einer umfassenden Erhebung der Schulqualität gehöre auch die Erfassung des Unterrichtsgeschehens. Ein anderer Teil vertritt wohl die Meinung, der Unterrichtsbesuch – und damit auch eine Beurteilung desselben – sei nicht Gegenstand einer externen Schulevaluation.

In einer Frage im Rahmen der von den Beteiligten gemachten Einschätzung zur Schulbeurteilung durch das Evaluationsteam wird das eingesetzte Instrumentarium generell gut beurteilt. So erfährt die Aussage: „Mit den vom Evaluationsteam eingesetzten Erhebungsinstrumenten konnte die Qualität an unserer Schule angemessen beurteilt werden“ insgesamt über 90 Prozent Zustimmung.

Ebenfalls im Rahmen der Fragen nach der Durchführung der Schulbeurteilung wurde folgende Aussage zur Einschätzung ihrer Richtigkeit unterbreitet: „Die vom Kanton vorgegebenen Evaluationsthemen (Zusammenarbeit mit den Eltern, Angebote für Kinder mit besonderen Bedürfnissen) sind für die Qualität unserer Schule wichtig.“ Mit einem Mittelwert von 1.5 (Standardabweichung 0.7) erreicht auch dieser Aspekt eine relativ hohe Zustimmung.

Ein weiterer Bereich der Durchführung wurde mit Fragen nach der zeitlichen Belastung und nach dem gesamten Aufwand der Schulbeurteilung für das Team sowie nach der Einschätzung der Professionalität der Evaluationsteams erfasst. Insbesondere der Aspekt der zeitlichen Belastung und des Aufwandes wurden von Befragten aus TaV- beziehungsweise aus Nicht-TaV-Schulen unterschiedlich eingeschätzt. Wie aus der nachfolgenden tabellarischen Übersicht der Mittelwerte und Standardabweichungen zu entnehmen ist, weisen die Beurteilungen von Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen aus Nicht-TaV-Schulen einen

höheren Mittelwert auf und liegen in einem etwas grösseren Streubereich. Das besagt, dass die Frage der zeitlichen Belastung und des Aufwandes von Nicht-TaV-Schulen kritischer, aber auch etwas kontroverser beurteilt wird.

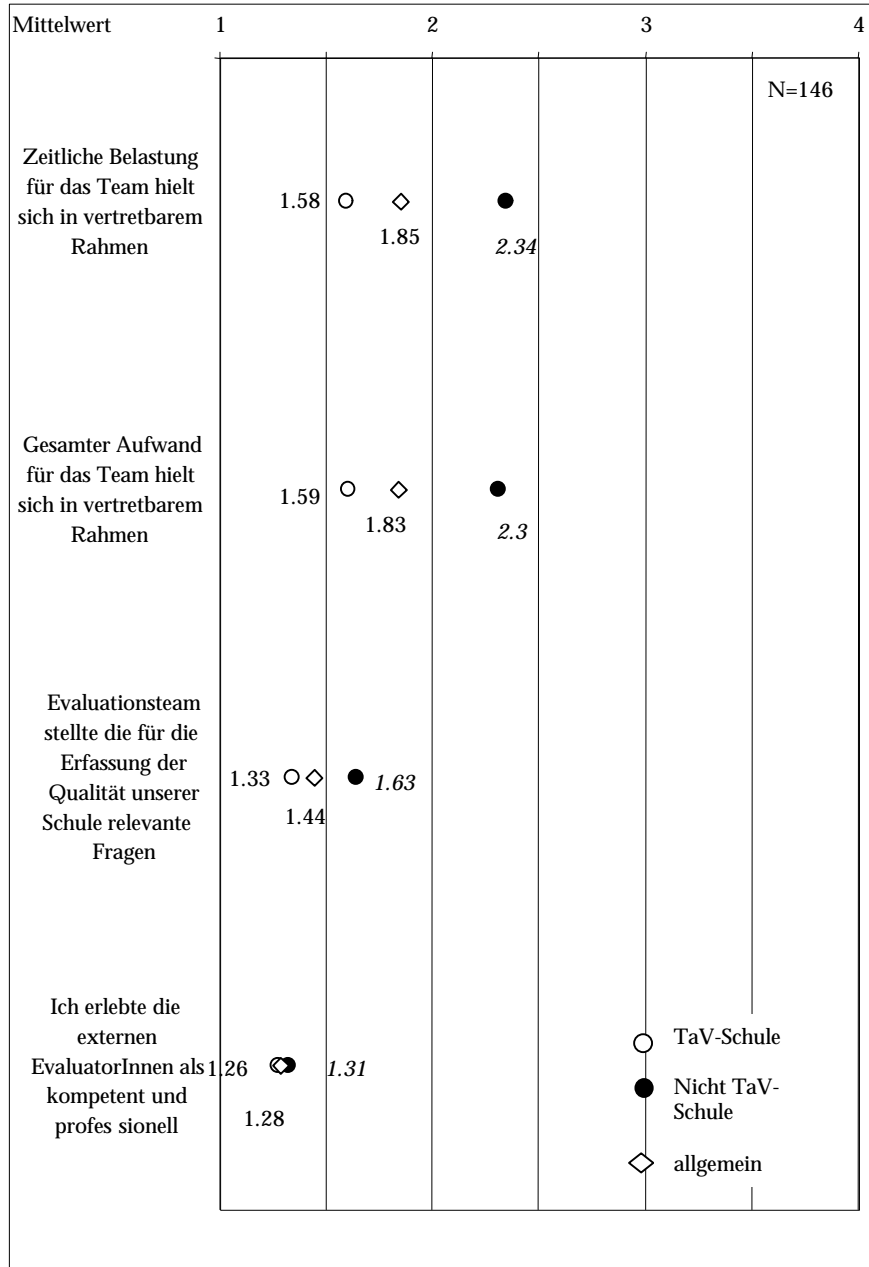
Ausgesprochen positiv wird von Befragten – ohne Unterschied zwischen TaV- und Nicht-TaV-Schulen – die Fachkompetenz und Professionalität der Evaluationsteams der „Neuen Schulaufsicht“ beurteilt. Wir kommen auf diesen Aspekt im Kapitel 5 mit ergänzenden Ausführungen zurück.

D9 Durchführung der Schulbeurteilung: Belastung für das Team und Professionalität der Evaluationsteams; differenziert nach TaV-beziehungsweise Nicht-TaV-Schulen.

Aussagen	Alle Befragten			TaV-Schulen			Nicht-TaV-Schulen		
	N	M.W.	S.A.	N	M.W.	S.A.	N	M.W.	S.A.
Die zeitliche Belastung für das Team hat sich in einem vertretbaren Rahmen gehalten.	140	1.85	0.99	89	1.58	0.86	50	2.34	1.02
Der gesamte Aufwand für das Team hat sich in einem vertretbaren Rahmen gehalten.	133	1.83	0.99	85	1.59	0.86	47	2.30	1.06
Evaluationsteam stellt Fragen, die für die Erfassung relevant sind.	139	1.44	0.64	87	1.33	0.56	51	1.63	0.72
Ich erlebe die externe Evaluation als kompetent und professionell.	140	1.28	0.59	88	1.26	0.51	51	1.31	0.71

M.W. = Mittelwert; Werte: 1 = trifft zu, 4 = trifft nicht zu
S.A. = Standardabweichung

D10 Wie beurteilen Sie die Durchführung der Schulevaluation?



Werte: 1 = trifft zu, 4 = trifft nicht zu

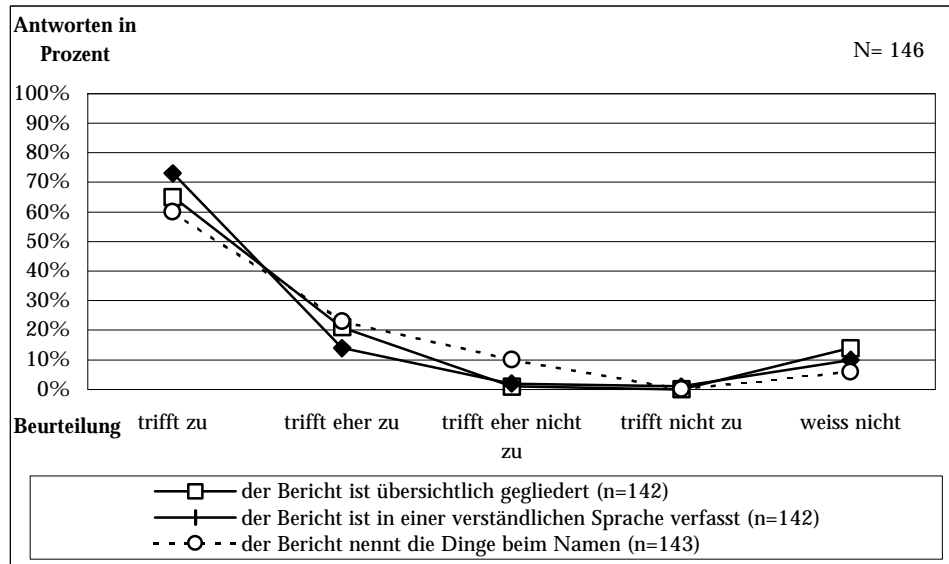
4.6 Einschätzungen zur Beurteilung und zur Berichterstattung durch das Evaluationsteam

Auch in diesem Themenkomplex wurden die befragten Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen aufgefordert, ihre Zustimmung beziehungsweise Ablehnung zu insgesamt 15 Aspekten auszudrücken.

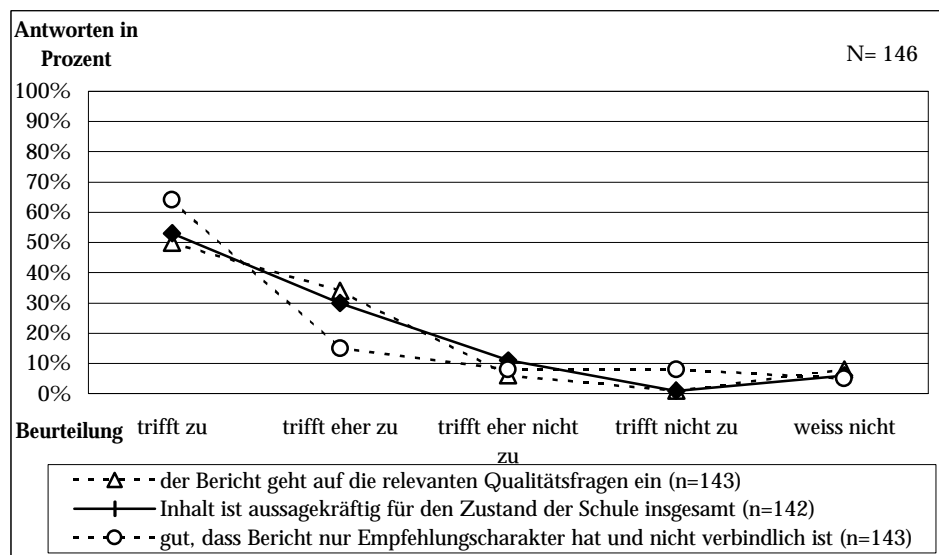
Die Aussage, wonach die EvaluatorInnen „objektive Aussagen zur Qualität an der Schule“ machen konnten, erreichte insgesamt eine Zustimmung von über 80 Prozent („trifft zu“ und „trifft eher zu“). Die Angehörigen von TaV-Schulen beurteilen diesen Aspekt leicht positiver und einhelliger als Lehrpersonen aus Nicht-TaV-Schulen (TaV-Schulen: Mittelwert 1.4, Standardabweichung 0.6; Nicht-TaV-Schulen: Mittelwert 1.8, Standardabweichung 0.8).

Ein Frageblock widmete sich mit mehreren Aussagen der Einschätzung der formalen und inhaltlichen Aspekte des Schulbeurteilungsberichts. Wie die nachfolgenden Grafiken zeigen, fällt die Einschätzung durch die befragten Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen sehr positiv aus. In formaler wie inhaltlicher Hinsicht liegt die Zustimmung kongruent bei mehr oder weniger 80 Prozent. Lediglich die Aussage, dass der Bericht richtigerweise „nur Empfehlungscharakter hat und nicht verbindlich ist“, beurteilen die Befragten mit rund 20 Prozent als „nicht“ beziehungsweise „eher nicht“ zutreffend, aber über 60 Prozent als klar zutreffend. Diese kontroverse Einschätzung ist auch in den Leitfadenterviews verschiedentlich zum Ausdruck gekommen. Wir werden in Kapitel 5 auf diesen Aspekt zurückkommen.

D11.1 Wie beurteilen Sie die Berichterstattung durch das Evaluations-team?



D11.2 Wie beurteilen Sie die Berichterstattung durch das Evaluations-team?



Je zwischen 60 und 70 Prozent Zustimmung erfahren die Aussagen zum Stellenwert des Berichtes („Der Bericht ist dazu geeignet, dass jetzt Reformen angegangen werden.“ „Der Bericht ist für die Schule ein wichtiges Dokument.“). Für einen hohen Anteil von 80 Prozent liefert der Bericht „die Bestätigung dessen, was man schon vorher wusste“. Auch diese Einschätzung wird durch die Aussagen in den qualitativen Erhebungen gestützt.

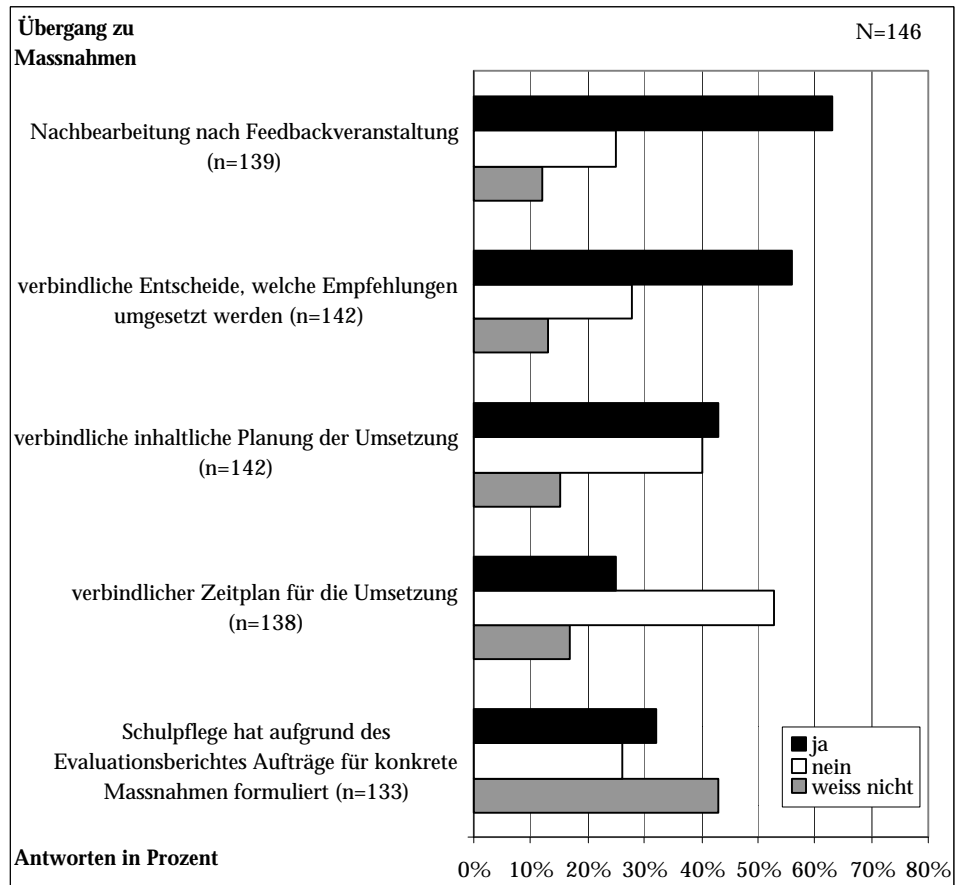
Mit je etwa 40 Prozent Zustimmung beziehungsweise Ablehnung äussern sich die Befragten zur Frage, ob der Bericht in seinen wesentlichen Teilen veröffentlicht werden sollte (Mittelwert insgesamt: 2.6, mit einer hohen Standardabweichung von 1.2). Ein markanter Teil der Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen sind somit der Auffassung, die Resultate der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ seien gewissermassen „für den internen Gebrauch“ bestimmt.

4.7 Übergang von den Empfehlungen zu konkreten Massnahmen

Vier Fragen zielten auf die Schritte, die nach erfolgter Berichterstattung durch die „Neue Schulaufsicht“ an den Schulen unternommen worden sind. Dass nach Erhalt des Berichtes an der Schule eine „eigentliche Nachbereitung“ erfolgt ist, bejahen rund 63 Prozent der Befragten. Auf die Frage nach einer Triage der Entwicklungshinweise und nach verbindlichen Entscheidungen, welche Empfehlungen umgesetzt werden sollten, antworten nur noch rund 57 Prozent mit Ja. Die Frage, ob es eine verbindliche inhaltliche Planung der Umsetzung gebe, wird von 42 Prozent mit Ja, von 40 Prozent mit Nein beantwortet. Und die Frage, ob es einen verbindlichen Zeitplan für die Umsetzung gebe, weist über alle Befragten hinweg einen Nein-Anteil von 52 Prozent und einen Ja-Anteil von gerade noch 25 Prozent auf.

Dieser Befund weist insgesamt darauf hin, dass die befragten Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen System und Ablauf der „Neuen Schulaufsicht“ zwar äusserst positiv bewerten, die nachfolgende Wirkung auf der Ebene der Schule – im Sinne einer expliziten Priorisierung der Entwicklungshinweise und der Planung entsprechender Entwicklungsschritte – indessen bescheiden zu bleiben scheint.

D12 *Wie verlief der Übergang von den Empfehlungen zu den konkreten Massnahmen?*



Bei einer Differenzierung nach TaV-Schulen und Nicht-TaV-Schulen ergeben sich zum Teil erstaunliche Unterschiede. Eine Nachbearbeitung der Schulbeurteilung nach Erhalt des Berichtes erfolgt in 70 Prozent der Nicht-TaV-Schulen, jedoch nur in knapp 60 Prozent der TaV-Schulen. Auf die Frage, ob es verbindliche Entscheide darüber gebe, welche Empfehlungen und Entwicklungshinweise umgesetzt werden sollen, antworten knapp über 70 Prozent der Nicht-TaV-Schulen, aber nur 50 Prozent der TaV-Schulen mit Ja. Die verbindliche inhaltliche Planung und das Vorhandensein eines Zeitplanes für die Umsetzung weist in TaV- beziehungsweise Nicht-TaV-Schulen den gleich niedrigen Ja-Anteil auf. Weshalb in Nicht-TaV-Schulen häufiger verbindliche Entscheide über die Umsetzung von Empfehlungen getroffen werden als in TaV-Schulen, kann dadurch erklärt werden, dass der Schritt vom Beurtei-

lungsbericht in eine Entwicklungsplanung mit entsprechenden Prioritäten in TaV-Schulen im allgemeinen durch die Schulleitung erfolgt und seinen Niederschlag in der Jahresplanung hat, die dann ihrerseits vom Team diskutiert und verabschiedet wird. Die eigentliche Nachbereitung der Beurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ erfolgt demnach nicht im Team, sondern auf der Ebene der Schulleitung.³⁶ Demgegenüber ist in Nicht-TaV-Schulen das „basisdemokratische“ Entscheidungsmodell noch weiter verbreitet. Diese Interpretation lässt demnach nicht den Schluss zu, an TaV-Schulen finde in deutlich weniger Fällen eine Nachbereitung und Umsetzungsplanung statt. Diese Beurteilung deckt sich im übrigen auch mit den Ergebnissen aus den Leitfadengesprächen mit VertreterInnen der Schulen und der Gemeindeschulpflegen.

In der Frage, wer die Hauptverantwortung für die Umsetzung der beschlossenen Massnahmen tragen soll, sind über 50 Prozent der Befragten der Meinung, das sei Aufgabe der Schulleitung beziehungsweise des Hausvorstandes. Knapp 40 Prozent vertreten die Auffassung, das Team trage die Hauptverantwortung, und weniger als 10 Prozent meinen, die Gemeindeschulpflege sei für die Umsetzung der Massnahmen verantwortlich.

4.8 Beurteilung der Wirkung

Der Fragebogen wollte abschliessend eine Einschätzung der befragten Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen darüber einholen, ob die Schulleitung durch die „Neue Schulaufsicht“ einen Beitrag zur Qualitätssicherung an der Schule und zur Verbesserung des Unterrichts geleistet habe und ob die Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ ein wirkungsvolleres Instrument für die Qualitätsentwicklung der Schule darstelle als die Beurteilung durch die Bezirksschulpflege. Wie die nachfolgende Grafik zeigt, fällt die Einschätzung auch hier etwas nüchterner aus als diejenige zu den einzelnen Aspekten des Verfahrens. So liegt die Zustimmung zum Qualitätssicherungsbeitrag bei etwas über 60 Prozent. Die Angehörigen von TaV-Schulen (Mittelwert: 2.1) beurteilen diese Frage leicht positiver als Lehrpersonen aus Nicht-TaV-Schulen

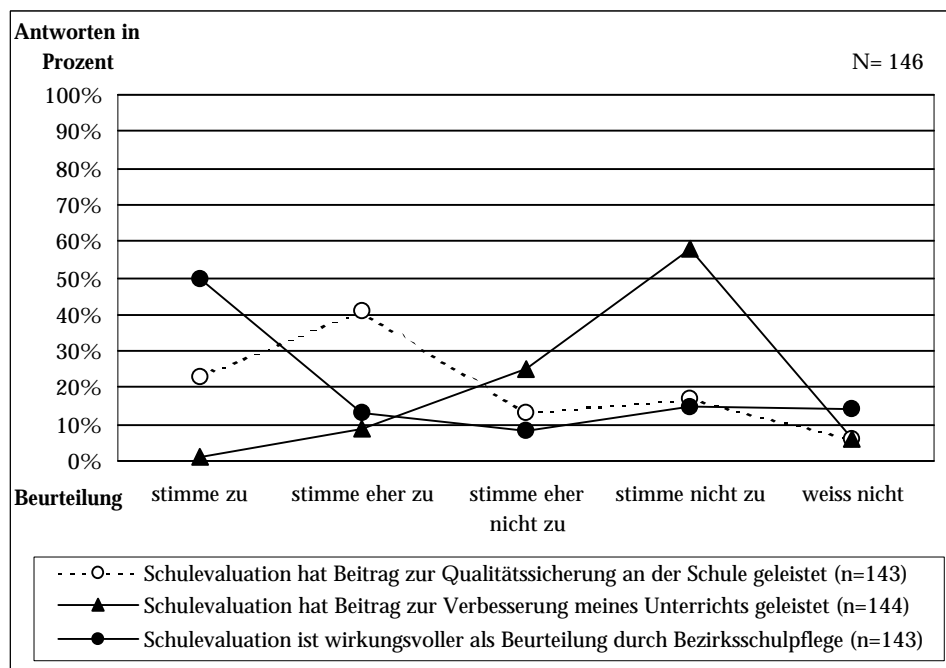
³⁶ Dieser Interpretation stimmte auch die Resonanzgruppe zu, die diesen Evaluationsbericht diskutiert hat. Mitglieder dieser Resonanzgruppe waren VertreterInnen des Zürcher Lehrerinnen- und Lehrerverbandes ZLV, Sek ZH, Schulsynode des Kantons Zürich, Verband der SchulleiterInnen, Vereinigung der Präsidenten und Aktiare der Bezirksschulpflegen im Kanton Zürich KBSP.

(Mittelwert: 2.4); die Standardabweichung beider Werte liegt bei rund 1.0.

62 Prozent der Befragten vertreten die Auffassung, dass die Schulevaluation durch die „Neue Schulaufsicht“ gegenüber der bisherigen Beurteilung durch Mitglieder der Bezirksschulpflege das wirkungsvollere Instrument im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung der Schule darstellt. In dieser Fragestellung unterscheiden sich die Auffassungen von TaV-LehrerInnen kaum von denjenigen der Nicht-TaV-Lehrpersonen.

Eine qualitätsverbessernde Wirkung auf den Unterricht scheint die Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ keine zu haben. Dieser Befund ist insofern nicht von besonderem Gewicht, als die primäre Zielsetzung der „Neuen Schulaufsicht“ nicht auf den Unterricht, sondern auf die Qualität der Schule als Organisation ausgerichtet ist.

D13 Wie beurteilen Sie die Wirkungen der Schulevaluation?



4.9 **Beziehung zwischen Selbstevaluation und externer Schulbeurteilung**

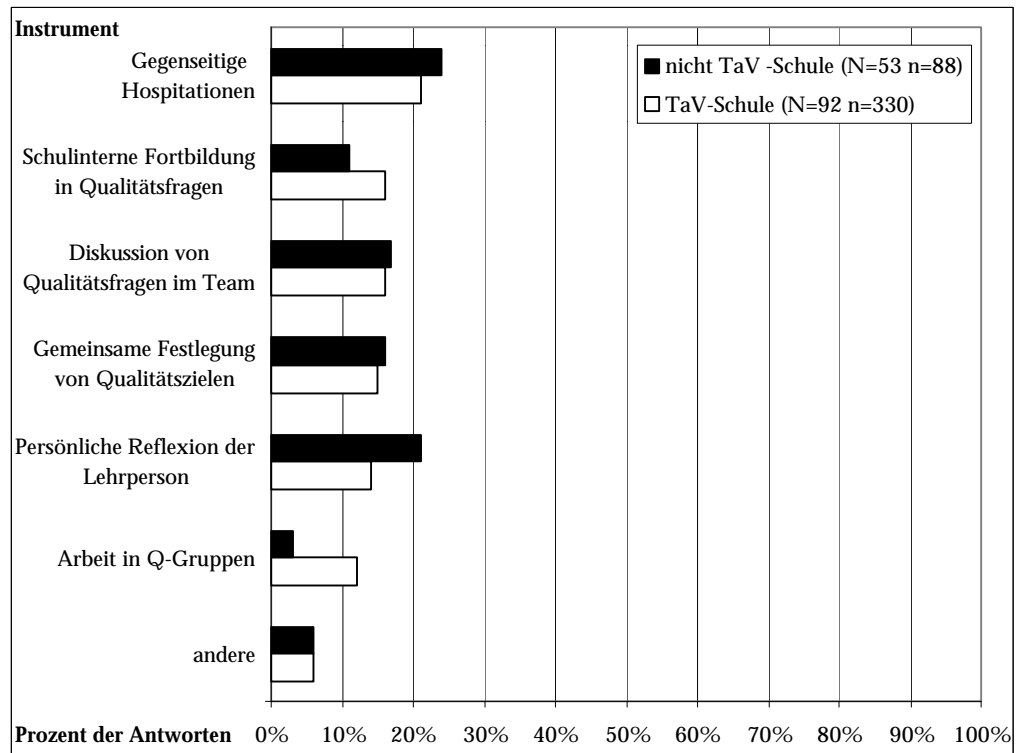
Die Umfrage wurde dazu genutzt, den Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen einige Fragen zur Durchführung von Selbstevaluation und deren Stellenwert in Bezug auf die Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ zu stellen. Im Hinblick auf das Zusammenwirken von Selbst- und Fremdevaluation im Rahmen des Konzeptes von Schulqualitätsmanagement sollten die Resultate erste Hinweise auf die Meinung der befragten Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen geben.

80 Prozent der Angehörigen von TaV-Schulen und gut 50 Prozent der Befragten aus Nicht-TaV-Schulen sagen aus, dass an ihrer Schule Selbstevaluation durchgeführt wird.

Die nachfolgende Grafik auf der nächsten Seite zeigt auf, welche möglichen Instrumente der Selbstevaluation an den Schulen zum Einsatz kommen. TaV-Schulen führen häufiger schulinterne Fortbildungen in Qualitätsfragen durch und arbeiten deutlich mehr in Q-Gruppen zusammen.³⁷ Dafür scheint in Nicht-TaV-Schulen in stärkerem Ausmass die „persönliche Reflexion der einzelnen Lehrperson“ im Vordergrund zu stehen.

³⁷ Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass unter dem Begriff „Q-Gruppe“ in verschiedenen Schulen unterschiedliche thematische Bezüge der Zusammenarbeit verstanden werden. In TaV-Schulen wird der Begriff der „Q-Gruppe“ in einem engeren Sinn für die Qualitätssicherung im pädagogischen Bereich (Selbstevaluation durch gegenseitige Hospitation und kollegiales Feedback) verwendet. In Quartierschulen der Stadt Zürich oder in Nicht-TaV-Schulen wird dagegen unter dem Begriff „Q-Gruppe“ eine themenspezifische Arbeitsgruppe verstanden.

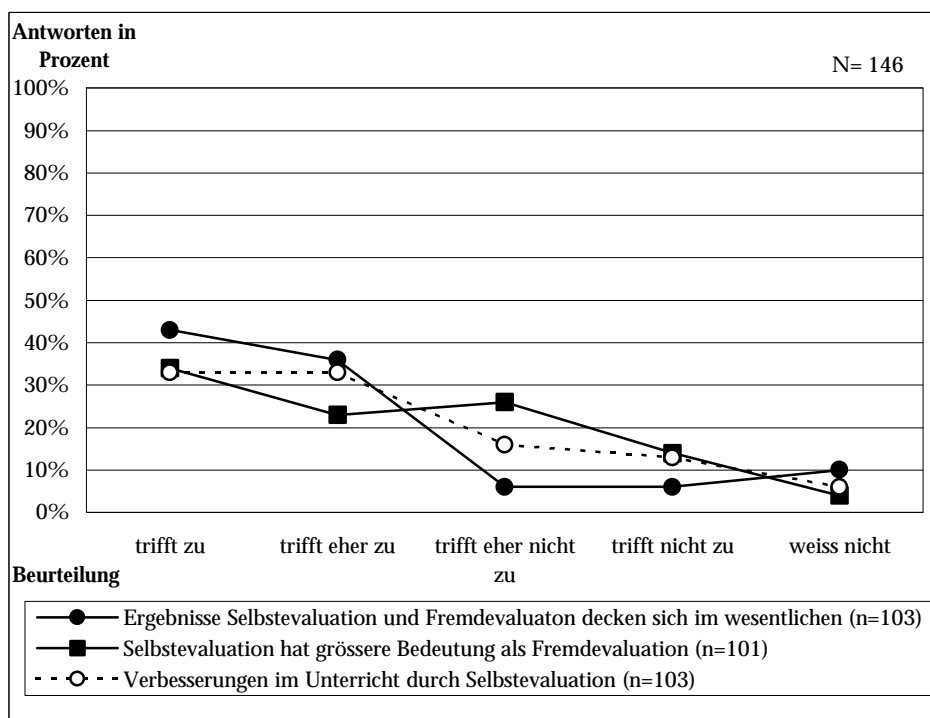
D14 Welche Instrumente haben Sie im Rahmen der Selbstevaluation angewendet? (Mehrfachnennungen möglich)



Die letzten drei Fragen des Fragebogens nehmen Bezug auf die Verbindung zwischen Selbstevaluation und Fremdevaluation. Rund 80 Prozent der Befragten sind der Ansicht, die Ergebnisse der Selbstevaluation deckten sich in wesentlichen Teilen mit denjenigen der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“. Kontrovers beurteilt wird die Frage, ob die Selbstevaluation für die einzelnen Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen die grössere Bedeutung habe als die Fremdbeurteilung (Mittelwert: 2.2 bei einer relativ hohen Standardabweichung von 1.1).

Die Wirkung der Selbstevaluation im Hinblick auf konkrete Verbesserungen im Unterricht wird von den Befragten ebenfalls eher kontrovers eingeschätzt (Mittelwert: 2.2 mit einer hohen Standardabweichung von 1.2). Angehörige aus Nicht-TaV-Schulen beurteilen diesen Aspekt noch etwas kritischer (Mittelwert: 2.4 mit einer Standardabweichung von 1.0).

D15 Wie beurteilen Sie die in Ihrer Schule durchgeführte Selbstevaluation?



Zusammenfassend kann festgehalten werden:

- Das System, der Ablauf und die eingesetzten Instrumente der „Neuen Schulaufsicht“ werden von den Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen sehr positiv beurteilt.
- Den Evaluationsteams der „Neuen Schulaufsicht“ wird eine hohe Professionalität und Fachkompetenz zugeschrieben.
- Die Ergebnisse der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ erbringen relevante Aussagen zur Schulqualität.
- Drei Fünftel der Befragten erachten das System der „Neuen Schulaufsicht“ als wirkungsvoller gegenüber der bisherigen Schulbeurteilung durch die Bezirksschulpflege.³⁸
- Die Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ erzeugt nach Einschätzung der Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen hinsichtlich der Umsetzung von Entwicklungshinweisen nur beschränkt Wirkung.

³⁸ Zum Begriff „bisherige“ Schulbeurteilung durch die Bezirksschulpflege vgl. Fussnote 4.

5 Qualitative Untersuchungsergebnisse

Die Datenerhebung für die in diesem Kapitel referierten Evaluationsergebnisse erfolgte über vier verschiedene Zugänge:

1. Dokumentenanalyse
Schriftliche Unterlagen der Projektleitung, Dossiers der zwölf ausgewählten Fallstudien-Schulen, Handbuch „Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation“;
2. Leitfadengestützte Einzelinterviews und Gruppengespräche;
3. Begleitung eines Evaluationsteams in allen Phasen des Schulbeurteilungsprozesses (Portfolio-Auswertung und Planung der Schulbeurteilung, zweitägiger Schulbesuch, Auswertungstag, Feedback-Veranstaltung in der Schule);
4. Strukturierter Workshop zur Validierung der Kernaussagen der Evaluation.

Die Ergebnisse und Beurteilungen in diesem Untersuchungsteil stützen sich demzufolge auf schriftliche Unterlagen, Interviewaussagen von Beteiligten sowie Beobachtungen der Evaluation.

Wir referieren die Ergebnisse und Einschätzungen unter vier thematischen Gesichtspunkten: (1) Zielsetzung des neuen Beurteilungssystems, (2) Verfahren und Ablauf der Schulbeurteilung, (3) Wirkungen und Nachhaltigkeit sowie (4) Vergleich des Modells „Neue Schulaufsicht“ mit der Schulbeurteilung durch die Bezirksschulpflege. Den Ausführungen in den vier Abschnitten (Kapitel 5.2 bis 5.5) stellen wir jeweils *Kernaussagen* voran. Diese sind am Workshop unter Beteiligung von VertreterInnen aus der Bezirksschulpflege sowie aus den Gemeinde- und Kreisschulpflegen, von SchulleiterInnen und Hausvorständen, von VertreterInnen aus dem Evaluationsteam, sowie im Beisein des Projektleiters „Neue Schulaufsicht“ und eines Mitglieds der Bildungsrätlichen Aufsichtskommission kommunikativ validiert worden. Die Ergebnisse aus den Interviews werden in einzelnen Fragen und Aspekten durch die Beobachtungen der Evaluatoren ergänzt.

Im folgenden Abschnitt erläutern wir einleitend das Befragungskonzept der Einzel- und Gruppeninterviews sowie die Auswahl der zwölf Fallstudien-Schulen.

5.1 Befragungskonzept und Auswahl der Fallstudien-Schulen

In einem qualitativen Untersuchungssetting wurden über leitfadengestützte Einzelinterviews und Gruppengespräche die folgenden Aspekte evaluiert:

- Zielorientierung des Konzeptes der „Neuen Schulaufsicht“ ,
- Qualität sowie Nützlichkeit und Adäquatheit des Verfahrens,
- ausgelöste Massnahmen,
- erzielte Wirkungen und Gewährleistung von Nachhaltigkeit,
- Vergleich zwischen dem bisherigen Modell der Schulaufsicht durch die Bezirksschulpflege³⁹ mit dem nun erprobten Modell der „Neuen Schulaufsicht“ .

In diese Befragung wurden die folgenden Akteure einbezogen:

Akteure	Methode und Instrument
Projektleitung „Neue Schulaufsicht“	Einzelinterview mit Projektleiter
Evaluationsteam „Neue Schulaufsicht“	zwei Gruppengespräche mit je vier EvaluatorInnen
Bildungsrätliche Aufsichtskommission „Neue Schulaufsicht“	ein Einzelinterview, ein Tandeminterview
Bezirksschulpflege	Gruppengespräch mit drei BezirksschulpflegerInnen ⁴⁰
SchulleiterInnen und Hausvorstände	je sechs Einzelinterviews mit TaV-SchulleiterInnen bzw. mit Hausvorständen von Nicht-TaV-Schulen
Gemeindeschulpflege	Einzelinterviews mit den PräsidentInnen der jeweiligen Gemeindeschulpflegen bzw. Kreisschulpflegen (Stadt Zürich) der zwölf ausgewählten Schulen

³⁹ vgl. Fussnote 4.

⁴⁰ Zum Gruppengespräch wurden fünf BezirksschulpflegerInnen eingeladen, welche ihre Aufsichtspflicht in Schulhäusern erfüllen, die bis Ende 2000 das Verfahren der „Neuen Schulaufsicht“ durchlaufen haben.

Auswahl der Fallstudien-Schulen

Das Evaluationskonzept sah vor, für eine vertiefte und differenzierte Auslotung der gestellten Evaluationsfragen in zwölf ausgewählten Schulen die Einschätzungen und Beurteilungen der verantwortlichen SchulleiterInnen beziehungsweise Hausvorstände zum System und Verfahren der „Neuen Schulaufsicht“ sowie zu den erzielten Wirkungen zu erfassen.

Die Auswahl der zwölf Schulen sollte eine optimale Ausgewogenheit in den folgenden Dimensionen gewährleisten:⁴¹

Grösse der Schule	klein / mittel / gross
Status Schulentwicklung	TaV-Schule / Nicht-TaV-Schule
Standort	Land / Agglomeration / Stadt; Bezirke
Stufe	Primarschule / Primarschule kombiniert mit Kindergarten / Oberstufe

Mit der Auswahl der folgenden zwölf Schulen ist es gelungen, über die oben genannten Dimensionen eine optimale Verteilung zu erreichen.

Schule	Stufe	klein	mittel	gross	Land	Agglo	Stadt	TaV
Hegifeld Winterthur	PS/K	X					X	
Kolbenacker Zürich	PS/K			X			X	X
Marthalen	OS		X		X			
Neftenbach	OS		X			X		X
Niederhasli	OS		X			X		X
Rheinau	PS/K	X			X			
Rümlang	OS			X		X		
Samstagern	PS	X			X			
Sternenberg	GS ⁴²			X	X			
Volketswil	PS			X		X		X
Wengi Zürich	OS			X			X	X
Wila	OS		X		X			X
		3	4	5	5	4	3	6

⁴¹ Das Grundsampl umfasst alle 23 Schulen, die bis Ende 2000 das Verfahren der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ durchlaufen haben. Das Schulheim Dielsdorf wurde in dieses Sample nicht mit eingeschlossen.

⁴² GS = Gesamtschule.

5.2 Zielsetzung des neuen Beurteilungssystems

Die „Neue Schulaufsicht“ erfüllt den Anspruch, den Schulen durch eine professionelle, neutrale und objektivierte Beurteilung eine gleichermassen kritische wie wertschätzende Aussensicht zu präsentieren.

Diese Einschätzung wurde ausnahmslos von allen befragten VertreterInnen der Schulen und der Gemeindeschulpflegen geäußert. Insbesondere die SchulleiterInnen und Hausvorstände begrüßen es, dass ihnen diese Form der Schulevaluation eine Beurteilung aus professioneller Sicht bringt. LehrerInnen wollen die Qualität ihrer Arbeit – wie in anderen Berufen auch – von Fachleuten aus ihrem Berufsfeld beurteilt haben.

Schulen und Gemeindeschulpflegen begrüßen es, dass die „Neue Schulaufsicht“ die Sicht auf die „Schule als Ganzes“, die „Schule als Organisation“ richtet und dabei Abläufe, Strukturen und Zusammenarbeitsformen in den Fokus nimmt.

Die Frage, ob der Unterricht Beurteilungsgegenstand der „Neuen Schulaufsicht“ sein soll, bleibt unter den beteiligten Schulen und Gemeindeschulbehörden kontrovers. Tendenziell vertreten die Schulen die Auffassung, dass die Qualität des Unterrichts dem schulinternen Qualitätsmanagementbereich der einzelnen Schule zuzuordnen ist.

Insbesondere die VertreterInnen der Schulen stimmen dem Grundsatz zu, wonach die Beurteilung der Schule als organisatorischer Einheit in den Zuständigkeitsbereich der Fremdbeurteilung fällt, die Frage der Qualitätssicherung im Bereich des Unterrichts jedoch Sache der Schule ist, also dem Bereich der Selbstbeurteilung (gegenseitige Hospitation, Arbeit in Q-Gruppen⁴³ etc.) zugeordnet werden kann. Dennoch bleibt kontrovers, ob die „Neue Schulaufsicht“ in ihrem Beurteilungsbereich auch unterrichtliche Aspekte mit einbeziehen sollte. Die Evaluationsteams besuchen während der Beobachtungstage auch einzelne Schulstunden. Allerdings nicht mit dem Auftrag, den Unterricht zu beurtei-

⁴³ Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass unter dem Begriff „Q-Gruppe“ in verschiedenen Schulen unterschiedliche thematische Bezüge der Zusammenarbeit verstanden werden. In TaV-Schulen wird der Begriff der „Q-Gruppe“ in einem engeren Sinn für die Qualitätssicherung im pädagogischen Bereich (Selbstevaluation durch gegenseitige Hospitation und kollegiales Feedback) verwendet. In Quartierschulen der Stadt Zürich oder in Nicht-TaV-Schulen wird dagegen unter dem Begriff „Q-Gruppe“ eine themenspezifische Arbeitsgruppe verstanden.

len, sondern sich einen Eindruck vom „Kerngeschäft“ der Schule zu verschaffen. Häufig sind dann Lehrpersonen im Anschluss an diesen Unterrichtsbesuch enttäuscht, wenn die EvaluatorenInnen im Rahmen eines Feedbacks keine differenzierte und fachbezogene Beurteilung des Gesehenen abgeben. In diesem Zusammenhang hat ein Workshopteilnehmer darauf hingewiesen, dass es im Grunde genommen eine paradoxe Situation sei, wenn ausgerechnet Fachleute für Schulevaluation den Unterricht nicht beurteilen würden.

Die Behandlung bestimmter Evaluationsfragen erfordert allerdings in einzelnen Fällen, dass auch Inhalte, Situationen und Abläufe im Schulunterricht in die Beobachtungen einfließen. Ganz trennscharf lässt sich die Abgrenzung zwischen der systemorientierten Beurteilung der Schule als Ganzes und der pädagogisch-didaktischen Beurteilung des Unterrichts nicht vornehmen. In den Gesprächen mit den Beteiligten kommt aber zum Ausdruck, dass die gegenwärtige Praxis akzeptiert wird.

Dennoch wäre die Regelung, dass der Unterricht von der Beurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ ausgeschlossen ist, zu hinterfragen. Die Trennung von Schul- und Unterrichtsbeurteilung ist an sich eine künstliche. Allein die Beurteilung der Schule als Handlungseinheit sagt noch nicht alles über die Qualität der Schule aus, weil Bildungsqualität primär durch Unterricht erzeugt wird. Wirksamkeit von Unterricht kann die „Neue Schulaufsicht“ aber nicht beurteilen – wie die Laienaufsicht der Gemeinde- und Bezirksschulpflege übrigens auch nicht – weil das in zwei Tagen Schulbesuch nicht differenziert und vertieft zu machen ist. In welcher Form der Unterricht in die Schulqualitätsbeurteilung integriert werden kann, ist noch nicht geklärt.⁴⁴

Die Beurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ erfolgt in Themenbereichen, die für die Qualität der Schule wichtig sind. Die Themenbereiche sind geeignet, über die Schule als Ganzes relevante Aussagen zu machen.

Die beteiligten VertreterInnen der Schulen und der Schulpflegen wurden danach gefragt, ob die beiden vom Bildungsrat festgelegten Beobachtungsthemen – Zusammenarbeit mit Eltern, Angebot für SchülerInnen mit besonderen Bedürfnissen – dazu geeignet sind, über die Qualität

⁴⁴ Aussage von J. Oelkers anlässlich der Befragung der Bildungsrätlichen Aufsichtskommission.

ihrer Schule insgesamt – im Sinne von *pars pro toto* – relevante Aussagen machen zu können. Die Frage wurde von den Befragten fast einhellig bejaht.

Den Schulen sowie den jeweiligen Gemeindeschulpflegern ist es möglich, zusätzlich eigene Fragestellungen in die Schulbeurteilung einzubringen. Damit kann eine breitere Abdeckung der Qualitätserhebung erreicht werden. Auf diesen Aspekt wird im nachfolgenden Kapitel 5.3 unter dem Titel „Verfahren und Ablauf“ nochmals Bezug genommen.

5.3 Verfahren und Ablauf der Schulbeurteilung

Struktur und Ablauf des Verfahrens der „Neuen Schulaufsicht“ – Projektvereinbarung, Erstgespräch, Portfolio-Erstellung mit Stärken/Schwächen-Analyse der Schule, Schulbeurteilungstage, Rückmeldeveranstaltung und schriftlicher Bericht – sind zweckmässig und gut.

Keiner/Keine der befragten SchulleiterInnen beziehungsweise Hausvorstände kritisierte das Verfahren der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“.^{45 46}

Im bisherigen Verlauf des Projektes haben das Evaluationsteam und die Projektleitung laufend eine Verfeinerung und Standardisierung des Verfahrens vorgenommen. Im Laufe dieses Prozesses sind auch Instrumente und Materialien entwickelt worden, die sowohl den Schulen bei der Erarbeitung ihres Portfolios als Unterstützung dienen (CD-ROM mit inhaltlichem und formalem Raster des Portfolios, Anleitung für die Durchführung einer schulinternen Stärken/Schwächen-Analyse) als auch die Arbeit der Evaluationsteams bei der Planung und Vorbereitung der Schulbeurteilung effizienter gemacht haben (Planungsraster, Erhebungsinstrumente, Checklisten etc.).

Es gilt zu erkennen, dass das Evaluationsteam in dieser Anfangsphase des Projektes einen aufwändigen Doppelauftrag erfüllt hat: Zum einen wurden die Schulevaluationen durch die Dreier Teams geplant, durchgeführt, ausgewertet und darüber Bericht erstattet. Zum andern wurden gemeinsam das Verfahren und die Abläufe entwickelt, kontinuierlich

⁴⁵ Vereinzelt kritisch angemerkt wird von den Schulen, dass die Zeit zwischen der Rückmeldeveranstaltung, an welcher die Resultate dem Team mündlich präsentiert werden, und dem Erhalt des schriftlichen Berichtes zu lang sei.

⁴⁶ Auch die Resultate der schriftlichen Umfrage bei Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen hat eine durchwegs positive Beurteilung des Verfahrens ergeben.

optimiert und in einem Handbuch⁴⁷ verschriftlicht. Diese Leistung konnte nur erbracht werden durch eine intensive und (selbst-)kritische Auseinandersetzung mit Konzeption und Methodik der Erfassung und Beurteilung von Schulqualität. Dieser Reflexions- und Optimierungsprozess hat dazu geführt, dass die Qualität der Schulbeurteilung und die Fachkompetenz des Evaluationsteams sukzessive zugenommen haben. Dass diese Entwicklungsarbeit in ein Produkt mündet – in Form von Handbüchern⁴⁸ –, wird auch von Seiten der Bildungsrätlichen Aufsichtskommission als wichtig erachtet. Der Kanton Zürich leistet damit in diesem Bereich bildungswissenschaftliche Pionierarbeit.

Es ist gut, dass sowohl die Schule als auch die Gemeindeschulpflege eigene Themen in die Schulbeurteilung einbringen können.

Schulen und Gemeindeschulpflegen begrüßen diese Möglichkeit aus verschiedenen Gründen. Zum einen wird damit auf die Bedürfnisse und Problemsituationen der Schule eingegangen und deren Eigenverantwortlichkeit unterstrichen. Zum andern nutzen die Schulen die Anwesenheit von Fachleuten zur Beantwortung anstehender Fragen. Dieser Situationsbezug bringt es mit sich, dass die gestellten Fragen oft keine Fragen sind, die auf Aspekte der Schulqualität fokussieren. Eher wird durch die Beantwortung der gestellten Fragen die Bestätigung der eigenen, bereits vollzogenen Entwicklungsarbeit angestrebt. Oder die Frage zielt darauf ab, einen latenten Konflikt (z.B. zwischen der Schule und der Gemeindeschulpflege oder zwischen Schulen der gleichen Gemeinde) zu thematisieren und durch die „Neue Schulaufsicht“ – sozusagen „mit amtlicher Bestätigung“ – öffentlich zu thematisieren. Die Evaluationsteams haben bisher in solchen Fällen die Gefahr der Instrumentalisierung erkannt und die Schulen im Rahmen des Vorbereitungsgesprächs von der Notwendigkeit einer Anpassung oder Änderung der schuleigenen Fragestellung überzeugen können.

⁴⁷ Handbuch „Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation“.

⁴⁸ Geplant ist in Kürze die Herausgabe eines weiteren Handbuchs zu Schulqualitätsstandards und -indikatoren.

Verschiedene Schulen – in häufigeren Fällen Nicht-TaV-Schulen – brauchen eine Entwicklungszeit, um zu lernen, zuhanden der „Neuen Schulaufsicht“ schulspezifische Evaluationsfragen zu formulieren.

Diese festgestellten Schwierigkeiten bei der Formulierung von schuleigenen Fragestellungen belegen letztlich nur die Wichtigkeit, in den Schulen gewissermassen den Qualitätsdiskurs in Gang zu setzen und zu fördern. Die Möglichkeit zur eigenen Fragestellung bringt die Schulen dazu, das oft etwas allgemein gehaltene Stärken/Schwächen-Profil hin zu konkreten Qualitätsfragen weiterzuentwickeln und in der Folge die Ergebnisse der Fremdevaluation mit der Selbstwahrnehmung zu kontrastieren, um erforderliche Massnahmen ergreifen zu können.

Der Aufwand für die Schule beziehungsweise die Schulleitung (Portfolio-Erstellung, Organisation der Schulbesuchstage) ist unterschiedlich gross. Die Differenzen liegen einerseits in den unterschiedlichen Ansprüchen der Schulen an Umfang und Gestaltung ihres Portfolios, andererseits im Ausmass, in dem die Schule bereits über die geforderten schriftlichen Unterlagen und Dokumente verfügt.

TaV-Schulen beziehungsweise Schulen, die über einen gewissen Grad an Binnenstrukturen und eine Kultur der Schulentwicklungsarbeit verfügen, können bei der Portfolio-Erstellung auf wesentliche Vorarbeiten und Erfahrungen zurückgreifen.

Alle Schulen vermuten, dass in den folgenden Durchgängen der „Neuen Schulaufsicht“ der Vorbereitungsaufwand spürbar geringer sein wird.

Es zeigt sich, dass der benötigte Zeitaufwand eher von den situativen Bedingungen in der Schule definiert ist als vom Verfahren her. Mit der erwarteten Routinisierung des Verfahrens wird sich der Zeitaufwand in gewissen Bereichen reduzieren lassen (z.B. Zusammenstellen der für das Portfolio benötigten schriftlichen Unterlagen und Dokumente, Organisation der Schulbesuchstage). Wofür allerdings immer ausreichend Zeit eingesetzt werden sollte, ist die gemeinsame Erarbeitung des jeweiligen Stärken/Schwächen-Profiles. Dieser Prozess muss im Sinne der gemeinsamen Qualitätsverantwortung vom ganzen Team mitgetragen werden. Hier wird sich der Grad der Routinisierung insofern in Grenzen halten, als Qualitätsfragen immer wieder neu gestellt werden müssen. Die ge-

meinsame Qualitätssorge ist ein stetiger Prozess, der periodische Standortbestimmungen beinhaltet.

Die Evaluationsteams der „Neuen Schulaufsicht“ verfügen über eine sehr hohe Professionalität. Unter Professionalität wird verstanden: die optimale Planung, Organisation und Durchführung des Verfahrens, ein überzeugender Auftritt, eine sorgfältige Gesprächsführung und Berichterstattung. Die EvaluatorenInnen werden als „Leute vom Fach“ wahr- und ernst genommen.

Die Schulen sind beeindruckt von der Arbeitsweise der Evaluationsteams. Die Organisation des Verfahrens vom ersten Brief bis zum Überreichen des Beurteilungsberichts läuft im Wesentlichen ohne Probleme, der Auftritt und die Kommunikationskompetenz der EvaluatorenInnen wirken überzeugend. Die Befragten zeigen sich alle positiv überrascht, in welcher kurzen Zeit die EvaluatorenInnen in der Lage sind, die wesentlichen Aspekte der beurteilten Themen auf äusserst differenzierte Art erkennen, erfassen und analysieren zu können. Auch über die Berichte – formal und inhaltlich – äussern sich die Schulen sehr positiv und attestieren den EvaluatorenInnen insgesamt sehr hohe Professionalität.⁴⁹

Im Rahmen dieser Evaluation wurde – wie bereits weiter oben erwähnt – ein Evaluationsteam während der ganzen Abfolge einer Schulbeurteilung begleitet. Allem voran gilt es in diesem Zusammenhang festzustellen, dass sehr engagiert und intensiv gearbeitet, der budgetierte Zeitbedarf dabei aber weit überschritten wird. Daneben muss aus fachlicher Sicht aber bemerkt werden, dass im Bereich des methodischen Vorgehens, welches sich an wissenschaftlichen Standards zu orientieren hat, noch Verbesserungen notwendig sind. Im Bereich der Konzeptualisierung der konkreten Schulevaluation – hier insbesondere im Schritt von der generellen Fragestellung hin zur Formulierung operationalisierbarer und überprüfbarer Evaluationsfragen – und in der Ableitung der adäquaten Erhebungsmethoden fehlt den EvaluatorenInnen zum Teil das entsprechende Professionswissen. Auch die Kenntnisse bezüglich standardkonformer und effizienter Datenerhebung und -auswertung sowie bezüglich der korrekten Datensicherung sollten im Evaluationsteam erweitert werden. Insgesamt genügt die Arbeit der Evaluations-

⁴⁹ Auch an dieser Stelle ist auf die Resultate der schriftlichen Befragung zu verweisen: Diese Einschätzung aus den Leitfadenterviews decken sich mit der Beurteilung der Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen.

teams den wissenschaftlichen Standards in Bezug auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Datenerhebung und Datenauswertung nicht in allen Teilen.⁵⁰

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob künftig das Evaluationsteam bewusst durch SpezialistInnen im Bereich der Evaluationsmethodik ergänzt werde sollte oder ob alle EvaluatordInnen der „Neuen Schulaufsicht“ über den vollständigen notwendigen Kompetenzfächer verfügen müssen.⁵¹

Die Mitglieder der Bildungsrätlichen Aufsichtskommission legen besonderen Wert auf die interdisziplinäre Zusammensetzung des Evaluationsteams. So verfügt die Gruppe der EvaluatordInnen in ihrer derzeitigen Zusammensetzung einerseits über fundiertes Wissen und langjährige Erfahrung im Bereich Schul-, Team- und Organisationsentwicklung, andererseits basiert dieses Know how bei allen auch auf persönlichen beruflichen Erfahrungen als Lehrperson. Darüber hinaus steckt im Evaluationsteam sehr viel Kompetenz im sonderpädagogischen Bereich. Dies erweitert den Fokus der Schulbeurteilung. Dieser breite Kompetenzfächer der jeweils drei EvaluatordInnen pro Schulevaluation bildet ein wesentlicher Faktor für die Glaubwürdigkeit der „Neuen Schulaufsicht“.

Den Schulen sind die von der „Neuen Schulaufsicht“ gesetzten Qualitätsstandards und Beurteilungskriterien bislang nicht transparent.

Für die Arbeit der Evaluationsteams ist das Vorhandensein von Standards zentral. Sie benötigen für ihr Urteil operationalisierbare Bezugsgrößen. Ohne diese sind sie nicht in der Lage, zielgerichtet zu beobachten, indikatorengestützt zu erfassen und ihr Urteil fundiert zu begründen.

Zu der von den Schulleitungen und Hausvorständen – teilweise auch von Mitgliedern der Gemeindeschulpflegen – bemängelten fehlenden Transparenz von Beurteilungsindikatoren gilt es Folgendes zu entgegnen. Die erforderlichen Standards werden vom Evaluationsteam und

⁵⁰ Wir verweisen auf die entsprechenden Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL).

⁵¹ Die zusätzliche Professionalisierung der EvaluatordInnen im Hinblick auf die Anwendung wissenschaftlicher Evaluationsstandards darf nicht dazu führen, die „Neue Schulaufsicht“ an sich zu „verwissenschaftlichen“. Der Praxisbezug muss weiterhin im Zentrum der „Neuen Schulaufsicht“ stehen.

von der Projektleitung „Neue Schulaufsicht“ seit einiger Zeit schrittweise erarbeitet. Es stehen somit laufend mehr Standards zur Verfügung, und die zu beurteilenden Schulen werden heute – im Unterschied zu den ersten Evaluationen – darüber auch informiert. Das sich gegenwärtig in Vorbereitung befindende Handbuch wird diese Qualitätsstandards und -indikatoren publizieren und die Basis für die kommenden Schulevaluationen bilden. Damit wird Transparenz geschaffen und öffentlich ein Referenzdokument für den bildungspolitischen und gesellschaftlichen Diskurs um Schulqualität vorgelegt. Auch in dieser Hinsicht leistet die „Neue Schulaufsicht“ Pionierarbeit.

Von seiten der Schulen wird darauf hingewiesen, dass die Entwicklung und Definition von Qualitätsstandards in Absprache mit VertreterInnen der Schulen erfolgen sollte. Nur wenn dieser Kreis der Betroffenen in diesen Entwicklungsprozess integriert ist, werden die Standards auch die notwendige Akzeptanz in den Schulen finden.

Die Ergebnisse der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ weisen eine hohe Glaubwürdigkeit auf. Die Beurteilung zu dritt, der Einbezug verschiedener Akteure (Lehrpersonen, Schulleitung, Kinder, Eltern, Gemeindeschulpflege, externe Fachleute wie SchulpsychologInnen etc.) sowie verschiedener Datenerhebungsmethoden gewährleisten eine in hohem Masse objektivierte Sicht.

Die Tatsache, dass die „Neue Schulaufsicht“ als Team auftritt – und als solches operiert –, macht den Schulen Eindruck und erzeugt sowohl Respekt als auch Glaubwürdigkeit. Alle wichtigen Akteure oder Akteurgruppen werden angehört. Das erfüllt den Anspruch nach Vollständigkeit in hohem Masse.

Die „Neue Schulaufsicht“ ist in Bezug auf die Schulbeobachtung mit guten personellen, fachlichen, zeitlichen und organisatorischen Ressourcen ausgestattet. Damit gelingt eine professionelle Schulevaluation. Sie kann den Anspruch der Schulen in eine solche Aussensicht erfüllen – im Unterschied zur Beurteilung durch die Bezirksschulpflege, die in Ermangelung dieser Ressourcen die Möglichkeiten für eine umfassende und durch entsprechend notwendige Datenerhebungen empirisch abgestützte Schulbeurteilung nicht hat. Auch VertreterInnen der Bezirksschulpflege sehen in diesem Umstand Grenzen ihrer Tätigkeit in diesem Funktionsbereich; sie haben das Gefühl, dass sie den diesbezüglichen Erwartungen seitens der Schulen häufig nicht entsprechen konnten.

Die schriftlichen Berichte sind sowohl in formaler wie in inhaltlicher Hinsicht klar und gut verständlich. Die Dinge werden beim Namen genannt. Auch kritische Punkte werden korrekt und auf eine Art vorgetragen, dass die Beteiligten sie akzeptieren können.

Die Abfassung der Beurteilungsberichte ist einerseits geprägt von der Förderorientierung des Ansatzes der „Neuen Schulaufsicht“. Die Schule soll motiviert beziehungsweise überzeugt werden, dass es für sie von Vorteil wäre, bestimmte Qualitätsentwicklungen in die Wege zu leiten. Dies intendiert eine eher verständnisvolle Sprache. Auf der andern Seite zeigen die Berichte mehr oder weniger gravierende Qualitätsdefizite auf, vor allem dort, wo die Befunde auf indikatoren gestützten Erhebungen basieren. Dies intendiert eine griffige Sprache ohne Beisshemmungen. Für die VerfasserInnen der Berichte ist es deshalb eine anspruchsvolle Aufgabe, angemessene Formulierungen zu finden. Vergleicht man Berichte der ersten Schulevaluationen mit heutigen, so zeigt sich ein unverkennbarer Fortschritt hin zu klaren Aussagen, welche im Ton zwar fair, in der Sache jedoch klar und unmissverständlich auf Probleme und entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten hinweisen.

Mitglieder von Kreisschulpflegen aus der Stadt Zürich sind der Auffassung, in den schriftlichen Berichten der „Neuen Schulaufsicht“ sollten keine Entwicklungshinweise formuliert werden, für deren Realisierung weder die Schule noch die Kreisschulpflege die notwendigen Kompetenzen haben.

Die Mitglieder der übrigen Gemeindeschulbehörden und die Schulen sind dagegen der Auffassung, eine solche Einschränkung sei nicht opportun. Die „Neue Schulaufsicht“ solle alle ihr wichtig erscheinenden Entwicklungshinweise vorbringen können. Gegebenenfalls sind diese in den Kontext politischer Kompetenzregelungen zu stellen.

Die Tatsache, dass solche Entwicklungshinweise, die über die Zuständigkeit der lokalen Schulbehörde hinauszielen, dennoch Zustimmung finden, mag ein Indiz für die Bedeutung sein, welche dem Bericht zugeschrieben wird. Er wird in der Hand der Schule gegenüber der Behörde beziehungsweise dieser gegenüber anderen Entscheidungsträgern zum politisch nützlichen Instrument, um gewissen Forderungen Nachdruck zu verleihen.

Insgesamt hat das Evaluationsteam klar den Auftrag, als externe *unabhängige* Instanz Qualitätsaspekte der Schule zu beurteilen. Die Unabhängigkeit der Beurteilung lässt deshalb nicht zu, Befunde daran zu messen, inwieweit sie politisch realisierbar sind. Ein derartiges Ausfiltern würde eine Instrumentalisierung der „Neuen Schulaufsicht“ bedeuten und wäre aus professionsethischen Gründen abzulehnen.

5.4 Wirkungen und Nachhaltigkeit

In rund der Hälfte der Schulen findet auf der Basis des schriftlichen Berichtes eine Nachbereitung statt. Die verschiedenen Entwicklungshinweise werden diskutiert und im Hinblick auf eine Umsetzung priorisiert.

Die gesetzten Prioritäten nehmen vorrangig Bezug auf bereits laufende Entwicklungen und auf aktuelle Problemfelder.

In einzelnen Schulen wird der schriftliche Bericht ad acta gelegt. Die Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ stellt in diesem Fall ein Event dar, das zwar die gewünschte wertschätzende Aussensicht bringt, aber keine Massnahmen auslöst.

TaV-Schulen haben bezüglich Auswertung des Schlussberichtes, Massnahmenplanung und Gewährleistung der Nachhaltigkeit deutlich bessere Voraussetzungen. SchulleiterInnen fühlen sich für die Qualitätsentwicklung im Allgemeinen und die Umsetzung der vorgeschlagenen Massnahmen im Speziellen verantwortlich.

Allerdings: Der schriftliche Bericht der „Neuen Schulaufsicht“ gehört nur vereinzelt zum Führungsinstrumentarium der Schulleitung.

Die Schulen sind stets mit einer Anzahl an schulinternen Reformvorhaben beschäftigt. Diese befinden sich in unterschiedlichen Konkretisierungsphasen. Ergibt nun die Beurteilung Entwicklungshinweise in der einen oder andern Richtung, so werden sie nicht selten als Verstärker für latente Projektvorhaben beziehungsweise laufende Projekte verwendet. Ein anderer Wirkungseffekt kann sich dann ergeben, wenn die Schule sich von den Entwicklungshinweisen die Lösung akuter Probleme verspricht. Dagegen bleiben Entwicklungshinweise, welche sich nicht in der einen oder andern Weise an aktuellen Projekten, bestehenden Entwicklungsabsichten sowie konkreten Ereignissen anbinden lassen, in der Regel wirkungslos.

Der Bericht der „Neuen Schulaufsicht“ scheint nicht selbstwirksam zu sein. Soll er Wirkung entfalten und in konkrete Qualitätsverbesserungsmassnahmen münden, so benötigt er Autorität. Diese kommt ihm zu als Qualitäts- und Führungsinstrument in der Hand einer entschlossenen Schulleitung, eines Hausvorstandes, eines engagierten Teams oder einer aktiven Gemeindeschulpflege.

Der Beurteilungsbericht hat seinen Platz im Qualitätsmanagement auf Schulebene aber noch nicht gefunden. Zwar landet er durchaus auf dem Tisch der Schulleitung oder des Hausvorstandes, bleibt dort aber nicht selten bei den Akten liegen im Sinne eines schriftlichen Attests, dass die Schule durchaus über Stärken verfügt und sich insgesamt „in der richtigen Richtung“ entwickelt. Die externe Schulbeurteilung löst demnach in den wenigsten Fällen zwingend einen Planungs- und Umsetzungsprozess im Sinne einer intendierten Qualitätsentwicklung aus.

Lediglich in wenigen Fällen dient er als Grundlage zur Erarbeitung eines eigentlichen Qualitätsentwicklungsprogramms.⁵²

Von verschiedenen Seiten – kommunalen Schulbehörden, einzelnen SchulleiterInnen, den Projektverantwortlichen in der Bildungsdirektion sowie der Bildungsrätlichen Aufsichtskommission – wird deshalb das Fehlen eines Verfahrensobligatoriums kritisiert. Wir gehen im folgenden Abschnitt auf diesen Aspekt näher ein.

Alle Schulen und Schulbehörden sind der Auffassung, dass das System der „Neuen Schulaufsicht“ nach abgegebenem Schlussbericht abrupt „abbricht“. Es wird befürwortet, dass nach einiger Zeit ein Standortgespräch zwischen einem Mitglied des Evaluationsteams, der Schulpflege und der Schulleitung stattfindet.

Das System der „Neuen Schulaufsicht“ sollte in geeigneter Form einen Kontrollmechanismus beinhalten, durch den über die Umsetzung der vorgeschlagenen Massnahmen rapportiert werden muss.

⁵² Als positives Beispiel in diesem Zusammenhang sei erwähnt: In einer der befragten Schulen – einer TaV-Schule – hat der Bericht der „Neuen Schulaufsicht“ als analytische Basis für die „rollende Planung“ eines umfassenden Schulentwicklungsprogramms – bestehend aus Zielformulierungen und verbindlichen personellen wie terminlichen Vollzugsvorgaben – gedient. Dieser Vollzugsplan hängt für alle täglich sichtbar im Teamzimmer des Schulhauses.

In diesen beiden Kernaussagen kommt einerseits ein förderorientierter und andererseits ein kontrollorientierter Ansatz zum Ausdruck.

Der Aspekt der Förderung in der ersten Aussage zielt darauf ab, den Schulen nach erfolgter Schulbeurteilung eine Unterstützung zu gewähren, wenn es darum geht, auf der Basis der geäußerten Entwicklungshinweise einen situations- und problemadäquaten Schulentwicklungsprozess zu planen und umzusetzen. Viele VertreterInnen der Schulen und der kommunalen Schulbehörden haben eingestanden, mit dem Beurteilungsbericht ziemlich einsam und hilflos dagestanden zu haben. Aus dieser Situation heraus hat sich die Forderung ergeben, das System der „Neuen Schulaufsicht“ sei zwischen der alle vier Jahre stattfindenden Schulevaluation unbedingt mit einem Element des Follow up zu ergänzen. Dieses kann einerseits in der Durchführung einer Standortbestimmung nach einem Jahr, andererseits in Hilfestellungen an die Schulen bei der Suche nach geeignetem Support (Prozessberatung) bestehen.⁵³

Die zweite Kernaussage zielt auf einen kontrollorientierten Ansatz. Dieser beinhaltet ein Controlling-System, welches sicherstellt, dass die Schulen sich im Sinne der Entwicklungshinweise „auf den Weg machen“. Letztlich mündet dieses Element des Qualitätsmanagements in eine verbindliche Vereinbarung, die zwischen der Schule und der verantwortlichen kommunalen Schulbehörde geschlossen werden muss und die gesetzten Entwicklungsprioritäten sowie eine entsprechende Vollzugsplanung enthält. Die erzielten Wirkungen und Veränderungen müssen dann von der Schulevaluation durch die „Neue Schulaufsicht“ nach vier Jahren überprüft werden. Eine derartige verbindliche schriftliche Vereinbarung vermag den Vollzug an den Schulen unabhängig von den personellen Fluktuationen zu gewährleisten.

Der empirische Befund dieser Evaluation, wonach nur in einzelnen Fällen auf der Basis des schriftlichen Berichtes der „Neuen Schulaufsicht“ eine gemeinsame Aussprache und Massnahmenplanung zwischen Schule und Schulpflege einerseits sowie innerhalb der Schulpflege andererseits stattfindet, zeigt, dass ein Controlling-System, wie es oben skizziert ist, im Detail neu entwickelt werden muss.⁵⁴ Schulen und Ge-

⁵³ Im Handbuch „Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation“ befinden sich einige Hinweise, wie die Schulen eine Nachbearbeitung planen und durchführen können.

⁵⁴ Auch in diesem Zusammenhang sei eines der wenigen positiven Beispiele erwähnt: Auf Grund eines Entwicklungshinweises im Bericht der „Neuen Schulaufsicht“ hat eine der befragten Gemeindeschulpflegen mit dem betreffenden Schulhausteam ein benanntes Pro-

meindeschulpflegen müssen überdies Kompetenzen im Umgang mit einem solchen Steuerungs- und Vollzugsinstrument erwerben können.

5.5 Vergleich des Modells „Neue Schulaufsicht“ mit dem Modell „Bezirksschulpflege“

Ein Teilbereich des Auftrages der Bildungsdirektion an die externe Evaluation betrifft die „Betrachtung des neuen Modells im Vergleich zum Modell Bezirksschulpflege“. In diesem Sinn sollte hier keine empirisch breit abgestützte, vertiefte Untersuchung durchgeführt werden. „Ein Vergleich zwischen beiden Modellen kann empirisch nur dann überzeugen, wenn beide Modelle in vergleichbarer Intensität untersucht werden. Dies kann mit den hier verfügbaren Ressourcen nicht erfolgen. Deshalb soll es in diesem Bereich vor allem um einen Eindruck gehen.“⁵⁵

Die Ausführungen zu diesem Aspekt der Evaluation stützen sich auf die folgenden Datenquellen:

- Erfahrungen und Einschätzungen der befragten Schulen und kommunalen Schulbehörden. Der Gewinn aus dieser Datenquelle liegt darin, dass die im Rahmen längerer Leitfadeninterviews erfassten Informationen von Akteuren beigebracht wurden, die beide Formen der Schulbeurteilung kennen und erlebt haben.⁵⁶
- Leitfadengestützte Befragung von VertreterInnen der Bezirksschulpflege. Im Rahmen dieses vertiefenden Gruppengesprächs konnten Einschätzungen der BezirksschulpflegerInnen zu ihrer bisherigen Arbeit in der Schulbeurteilung⁵⁷ sowie zu deren Stärken und Gren-

blem umgehend gemeinsam – unter Beizug eines professionellen Supports – angepackt und nachhaltig gelöst.

⁵⁵ Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2001): „Ausschreibung einer wissenschaftlichen Evaluation zum *wifl*-Projekt ‚Neue Schulaufsicht an der Volksschule‘“, S. 3.

⁵⁶ Die Schulen, die sich am Projekt ‚Neue Schulaufsicht‘ beteiligt haben, taten dies freiwillig (ausgenommen sind die Quartierschulen der Stadt Zürich, die per Beschluss der PräsidentInnenkonferenz zur Teilnahme verpflichtet wurden). Es ist davon auszugehen, dass diese Schulen – mindestens seitens der Schulleitung beziehungsweise des Hausvorstandes und eines Teils des Kollegiums – ein Interesse an dieser neuen Form der professionellen Schulbeurteilung hatten. Es ist deshalb nicht auszuschliessen, dass es sich bei diesen Schulen um ein Segment von „engagierten“ Schulen handelt, das nicht unbedingt den „Durchschnitt“ der Zürcher Volksschulen repräsentiert. In die Befragung Schulen einzubeziehen, die die neue Form der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ nicht kennen, wäre aus methodischen Überlegungen heraus nicht angebracht gewesen, weil die Aussagen dieser Schulen nicht auf der Erfahrung mit beiden Beurteilungsmodellen basiert hätten.

⁵⁷ Unter dem Begriff der „bisherigen Arbeit in der Schulbeurteilung“ der Bezirksschulpflege wird der seit einiger Zeit gültige und in der Volksschulverordnung definierte Auftrag der

zen gegenüber der professionellen Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ erfasst werden.

- Workshop zur Validierung der Kernaussagen. Im Rahmen dieses halbtägigen Workshops⁵⁸ wurden in gleichmässig funktionsgemischt zusammengesetzten Arbeitsgruppen die von den Evaluatoren präsentierten Kernaussagen diskutiert. Die im Plenum vorgetragenen Ergebnisse dieser Diskussion in den Arbeitsgruppen erbrachten konsensuelle Zustimmung, kontroverse Aspekte und inhaltliche Ergänzungen. Diese Aspekte wurden für eine Überarbeitung der in diesem Kapitel dargelegten Kernaussagen berücksichtigt.
- Schriftliche Unterlagen. Die Evaluation hat Einsicht gehabt in die Jahresberichte der Bezirksschulpflegen sowie in die Protokolle der „Konferenz des Bildungsrates mit den Präsidentinnen und Präsidenten der Bezirksschulpflegen“.

Ebenfalls einleitend ist darauf hinzuweisen, dass die vorliegende Evaluation im Funktionsbereich der Bezirksschulpflege lediglich deren Aufgabe der Schulbeurteilung in die Betrachtung einbezieht. Die übrigen Funktionsbereiche – Rekursinstanz, Ombudsfunktion, Aufsicht über die Gemeindeschulpflegen etc. – sind nicht Gegenstand der nachfolgenden Erwägungen.

Schulen und kommunale Schulbehörden sehen in der professionellen, neutralen Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ die grosse Chance und Stärke für die Qualitätsentwicklung der Schulen.

Die verschiedenen Interviews haben gezeigt, dass die „Neue Schulaufsicht“ erstmals dem Anspruch einer professionellen und behördenunabhängigen Aussensicht auf die Schule als Organisationseinheit ge-

Bezirksschulpflege zur Gesamtbeurteilung der Schulen auf der Basis vereinbarter Beobachtungsschwerpunkte verstanden. Die Überlegungen zur Schulaufsicht durch die Bezirksschulpflege beziehen sich demnach *nicht* auf den früheren Auftrag der Bezirksschulpflege zur Beurteilung der einzelnen Lehrkräfte (Visitation).

⁵⁸ Der Kreis der TeilnehmerInnen setzte sich wie folgt zusammen: Vier BezirksschulpflegepräsidentInnen; vier SchulleiterInnen beziehungsweise Hausvorstände aus dem Kreis der 23 Schulen, die am Projekt „Neue Schulaufsicht“ beteiligt waren; vier Gemeinde- beziehungsweise KreisschulpflegepräsidentInnen, die in ihrer Gemeinde beziehungsweise ihrem Städtzürcher Schulkreis mindestens ein Schulhaus haben, das sich am Projekt „Neue Schulaufsicht“ beteiligt hat; vier VertreterInnen aus dem Evaluationsteam der „Neuen Schulaufsicht“; der Projektleiter „Neue Schulaufsicht“ sowie ein Mitglied aus der Bildungsrätlichen Aufsichtskommission.

recht wird. Auch einzelne Mitglieder der Bezirksschulpflege geben in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass es ihnen auf Grund der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit und Know how) nicht möglich ist, diesen Ansprüchen gleichwertig zu genügen. So vermag die Schulbeurteilung durch die Bezirksschulpflege insbesondere den Anspruch nach einer empirisch abgestützten und bezüglich Datenerhebung und Datenauswertung transparenten Schulbeurteilung nicht zu erfüllen.

Die Schulbeurteilung durch die Bezirksschulpflege wird von zahlreichen Schulen nicht ernst genommen. Schulen wollen von Fachleuten beurteilt werden.

In verschiedenen Fällen wird die Schulbeurteilung durch Mitglieder der Bezirksschulpflege positiv beurteilt. Solche Fälle sind aber eng gekoppelt an die persönliche Kompetenz einzelner BezirksschulpflegerInnen.

Diese Kernaussage stammt in erster Linie aus den Gesprächen mit den SchulleiterInnen und Hausvorständen. Aber auch die Einschätzung im Rahmen der schriftlichen Befragung der Lehrpersonen und Kindergärtnerinnen zielt in diese Richtung.⁵⁹

Zum Ausdruck kommt in dieser Aussage vor allem die Meinung der Betroffenen, dass Schulen und Lehrpersonen den Anspruch haben, ihre Arbeit von neutralen und professionellen Fachleuten beurteilen zu lassen. Die bisherige Konstellation, in welcher zwei Laienbehörden die Aufsicht über die Schule hatten, steht diesem Anspruch entgegen.

Verschiedene VertreterInnen der Schulen erklären, dass sie mit der früheren Visitationstätigkeit der Bezirksschulpflege (Besuch der einzelnen Lehrpersonen im Unterricht und anschliessende Feedbackgespräche) gute Erfahrungen gemacht hätten. Von Seiten der BezirksschulpflegerInnen sei ihnen dadurch viel Wertschätzung entgegengebracht worden. Die vor einigen Jahren im Rahmen der Volksschulverordnung neu definierte Aufgabe der Bezirksschulpflege – Beurteilung der Schule als Ganzes mit vereinbarten Beobachtungsschwerpunkten – erbringt aus der Sicht der SchulleiterInnen und Hausvorstände für die Schule und deren

⁵⁹ 62 Prozent der Befragten beurteilen die „Neue Schulaufsicht“ als das wirkungsvollere Instrument als die Beurteilung durch die Bezirksschulpflege.

Qualitätsbeurteilung, einschliesslich der Hinweise auf wichtige qualitätssteigernde Entwicklungen, dagegen wenig Nutzen.

Schulen und kommunale Schulbehörden erkennen zwischen den Schulbeurteilungsberichten der „Neuen Schulaufsicht“ und denjenigen der Bezirksschulpflege markante Unterschiede bezüglich Aussagekraft und Relevanz.

Diese Kernaussage wird auch von Seiten der Bezirksschulpflegen bestätigt. Die Begründung liegt vor allem darin, dass die BezirksschulpflegerInnen mit ihren beschränkten zeitlichen und qualifikatorischen Ressourcen realistischere Schulbeurteilungen von gleicher Aussagekraft und Relevanz wie die professionelle „Neue Schulaufsicht“ erbringen können. So müssen viele Schulbeurteilungen der Bezirksschulpflege notgedrungen an der Oberfläche des Geschehens bleiben.

Alle Beteiligten erkennen den markant höheren Aufwand der Schulbeurteilung durch das System der „Neuen Schulaufsicht“. Schulen und kommunale Schulbehörden vertreten die Auffassung, dass dieser Aufwand – angesichts des erbrachten Nutzens – weiterhin geleistet werden sollte.

VertreterInnen der Bezirksschulpflege vertreten die Auffassung, dass sie bei vergleichbaren zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Finanzen, Know how und Ausbildung) zu vergleichbaren Beurteilungsergebnissen gelangen würden.

Es ist richtig, dass das Modell der „Neuen Schulaufsicht“ beträchtliche Kosten verursacht.⁶⁰ Was es allerdings zu bedenken gilt – in der vorliegenden Evaluation aber nicht geprüft werden konnte –, ist, dass die Bezirksschulpflege – würde sie den gleichen Auftrag in gleicher Professionalität erfüllen wie die „Neue Schulaufsicht“ – ebenfalls über ein erheblich grösseres Ressourcenpotenzial verfügen müsste, was eine entsprechende Kostensteigerung zur Folge hätte.

⁶⁰ In der Rechnung 2001 weist das Projekt „Neue Schulaufsicht“ Kosten von rund Fr. 750'000.- auf. Dieser Betrag enthält auch Entwicklungskosten (externe Beratung und Entwicklungsaufträge), die in kommenden Jahren nicht mehr in der gleichen Grössenordnung anfallen.

Gegenwärtiger Schwachpunkt im Verfahren der „Neuen Schulaufsicht“ ist, dass sie nur alle vier Jahre stattfindet. Sie erbringt dadurch nicht die Kontinuität, wie sie die Bezirksschulpflege gewährleistet. Ebenso kann sie (gegenwärtig) die Umsetzung und Entwicklung der beanstandeten beziehungsweise aufgezeigten Aspekte nicht gewährleisten.

Die jährlichen Besuche der Bezirksschulpflege und ihre relative Nähe – räumlich, institutionell, personell – zu den einzelnen Schulen weisen eine Kontinuität auf, die den Entwicklungsprozess einer Schule begleiten und gerade bei personellen Fluktuationen eine Unterstützung darstellen kann. Die „Neue Schulaufsicht“ will und kann diese Konstanz und Nähe in der Begleitung der Schulen nicht übernehmen. Allerdings wurde bereits unter dem Aspekt „Verfahren“ auf die Notwendigkeit hingewiesen, dass den Schulen im Verlauf der vierjährigen Periode zwischen den Schulevaluationen eine entwicklungsorientierte Unterstützung zu gewähren ist und sie in ein Controlling-System verbindlich eingebunden werden müssen.

6 „Neue Schulaufsicht“ als Teil eines umfassenden Systems von Schulqualitätsmanagement

In Kapitel 3 ist aufgezeigt worden, wie das Modell der „Neuen Schulaufsicht“ theoretisch fundiert ist, sich in den aktuellen Schulqualitätsdiskurs einfügt, in seiner Begründung und konzeptionellen Ausgestaltung stimmig sowie in der Umsetzung durchdacht ist. Die empirischen Überprüfungen in Kapitel 4 und 5 bestätigen in den Grundzügen die Richtigkeit der Zielsetzungen, die Tauglichkeit der Verfahren sowie den entwicklungs- und wirkungsorientierten Ansatz.

Das Modell „Neue Schulaufsicht“ ist eingebettet in das Gesamtkonzept „Schulqualitätsmanagement der Volksschule, der Mittelschulen und der Berufsschule“ des Kantons Zürich.⁶¹ Dieses wiederum ist (hier auf die Volksschule eingegrenzt) letztlich nur wirkungsvoll, wo

- die Bildungsdirektion auf Gesamtsystemebene über ein entsprechendes Qualitätsmanagement-Instrumentarium verfügt;
- Schulbehörden ihre Funktion der Personalführung und -qualifikation in Form der jährlichen Mitarbeitergespräche wahrnehmen;
- Schulen über Schulleitungen verfügen, welche ihren Qualitätsauftrag ernst nehmen und beharrlich und nachhaltig umsetzen;
- Lehrkräfte selbst für die Qualität ihres Unterrichts und ihrer Schule sorgen.

Wir gehen in den nachfolgenden Abschnitten auf diese Aspekte näher ein.

6.1 „Neue Schulaufsicht“ – ein zentrales Element innerhalb eines übergeordneten Qualitätsmanagementkonzeptes

Vier Parameter bestimmen dieses Gesamtkonzept des Qualitätsmanagements im Wesentlichen:

- (1) Das neue Verständnis von Schule als einer teilautonomen, sich selber leitenden Organisation mit verschiedenen Organisations- und Handlungsebenen;
- (2) Die Differenzierung des Qualitätsbegriffes;

⁶¹ Bildungsrat des Kantons Zürich (2000). Kantonales Konzept „Schulqualitätsmanagement der Volksschule, der Mittelschule und der Berufsschule“.

- (3) Die Orientierung an der Wirkung;
- (4) Die Differenzierung der Instrumente und die Professionalisierung der Funktionen.

Das Konzept „Schulqualitätsmanagement der Volksschule“ des Kantons Zürich geht von einem Raster aus, welcher auf den drei Ebenen Person, Organisation und Institution je eine interne Selbstbeurteilung und eine externe Fremdbeurteilung vorsieht. Dies ergibt sechs je eigenständige Qualitätsbeurteilungsfelder, welche sich innerhalb des Gesamtmodells ergänzen.

Schulqualitätsmanagement	Interne Beurteilung: Selbstbeurteilung	Externe Beurteilung: Fremdbeurteilung
Ebene „Personen“ mit Lehrpersonen, Schulleitung etc.	Systematische Selbstbeurteilung: z.B. Feedbackgruppen	MitarbeiterInnenbeurteilung (LQS)
Ebene „einzelne Schule“	Selbstbeurteilung der Schule (Selbstevaluation der Schule)	Fremdbeurteilung der Schulen: z.B. „Neue Schulaufsicht“ / Fachstelle für Schulbeurteilung u.ä.
Ebene „Bildungsbereich“ (Bildungsstufe): Systemmonitoring	Selbstbeurteilung der Bildungsdirektion: z.B. mittels Bildungsstatistik	Schulübergreifende wissenschaftliche Systemevaluation

6.2 Interne Selbst- und externe Fremdbeurteilung

Systemprägend ist neben der Gliederung in die drei Beurteilungsebenen Person, Organisation und Institution die angestrebte, sich ergänzende Symmetrie zwischen der Selbst- und der Fremdevaluation. Diese partizipative Verteilung der Sorge um die Schulqualität signalisiert zum einen die gemeinsame Verantwortung aller Akteure. Zum andern ermöglicht dieses Modell, auf jeder Ebene jeweils die Ergebnisse der Selbst- mit denjenigen der Fremdbeurteilung zu kontrastieren und so die notwendige Tiefenschärfe zu sichern.

Mit der starken Gewichtung der Selbstevaluation wird einem Anliegen der LehrerInnen Rechnung getragen. Diese beanspruchen für sich zu Recht Expertenstatus in Lehr-Lern-Fragen und werden nun mit dem Auftrag der systematischen Selbstevaluation gewissermassen in die professionelle Pflicht genommen. Sie werden von KollegInnen – Fachleuten also – beurteilt und umgekehrt. Auf die hohen Anforderungen, welche

eine Selbstevaluation an die Lehrkräfte und Schulen stellt, wird weiter unten noch kurz hingewiesen.

6.3 Bildungsmonitoring – ein zunehmend wichtigeres Element

Die EDK hat am 7. März 2002 entschieden, in Folge der PISA-Studie ein nationales Bildungsmonitoring aufzuziehen.⁶² Dieses soll mittels vergleichenden Kompetenzmessungen einen periodischen Überblick über die Wirksamkeit des Bildungssystems erlauben. Dieses Vorgehen bestätigt gleichermaßen den hier gewählten Ansatz eines differenzierten Qualitätsmanagementmodells als auch die Pionierfunktion des zürcherischen Projektes „Neue Schulaufsicht“. Ein kurzer Blick auf die wesentlichsten Aspekte eines Bildungsmonitorings zeigt dessen Funktion sowie dessen Bezüge auch zum Element der „Neuen Schulaufsicht“:

- Das Bildungssystem benötigt zu seiner strategischen Entwicklung Steuerungswissen.
- Aufgabe eines Bildungsmonitorings ist es deshalb, das Bildungswesen auf Gesamtsystemebene zu beobachten, zu untersuchen, zu beurteilen und darüber Bericht zu erstatten.
- Zu diesem Zwecke stehen dem Bildungsmonitoring verschiedene Instrumente zur Verfügung wie periodische wissenschaftliche Erhebungen (TIMSS, PISA usw.), punktuelle Analysen und/oder Vertiefungsstudien in bestimmten Problembereichen sowie Erhebungen in Bezug auf künftige Ansprüche oder Anforderungen an das Bildungswesen.

Auch die „Neue Schulaufsicht“ generiert Steuerungswissen. Eine umfassende Auswertung der Qualitätsberichte vermöchte sowohl auf interschulische Problembereiche als auch auf wesentliche Entwicklungsperspektiven hinzuweisen. Ebenso arbeitet die „Neue Schulaufsicht“ mit dem Instrument der periodischen Erhebung und erlaubt Aussagen in Bezug auf den aktuellen Qualitätsstand und somit Vergleiche mit vorhandenen Zielvorgaben. Was die „Neue Schulaufsicht“ gegenüber dem Bildungsmonitoring jedoch nicht vorsieht, sind vergleichende Analysen. Bildungsmonitoring auf Systemebene und „Neue Schulauf-

⁶² Schweizerische Konferenz kantonaler Erziehungsdirektoren (2002). Erklärungen der EDK zu den Ergebnissen von „PISA 2000“.

sicht“ auf Organisationsebene ergänzen sich. Beide fragen letztlich nach der *Wirksamkeit* der Bildung.

Die Evaluation hat gezeigt, dass die operative Verschränkung dieser beiden Qualitätssicherungsinstrumente noch nicht wirksam ist. Die entsprechenden notwendigen Verfahren sind auf der Stufe Bildungsdirektion noch zu entwickeln.

6.4 Evaluation und Entwicklung

Im Entscheid des Bildungsrates vom 19. September 2000 heisst es: „Qualitätssicherung ist „Management der Schulqualität“, das heisst, die regelmässige Beurteilung der Schulqualität und darauf aufbauend ihre kontinuierliche Weiterentwicklung.“⁶³

Evaluation ist damit nie Selbstzweck. Sie kann auf Personen-, Organisations- oder Institutionsebene realisiert werden, in Form von Selbst- oder von Fremdevaluation stattfinden, von Fachleuten oder Laien durchgeführt werden – immer dient sie der Entwicklung und ist somit Mittel zum Zweck. Sie ist als Standortbestimmung auf die Zukunft gerichtet, und ihre wesentlichste Aufgabe ist das Aufzeigen notwendiger oder wenigstens lohnender Entwicklungsperspektiven. Für die nachhaltige Umsetzung der Entwicklungshinweise ist die Evaluation nicht mehr zuständig; dies liegt in der Verantwortung der Evaluierten. Diese entscheiden über Entwicklungsinhalte und Vorgehensweisen – und damit letztlich über die Wirkung der Evaluation.

Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ hat den Nachweis erbracht, dass es richtig gedacht ist und als Verfahren funktioniert. In übereinstimmendem Befund stellen die Beteiligten aber fest, dass das System dem Übergang von der Schulbeurteilung und den abgegebenen Entwicklungshinweisen hin zur Umsetzung der notwendigen Massnahmen und Prozesse bislang zu wenig Beachtung geschenkt hat. Insbesondere die einzelnen Schulen sind durch ein geeignetes Verfahrenselement darin zu unterstützen, aus der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ die erforderlichen Schlüsse zu ziehen (wenn notwendig mit Hilfe von professionellem Support) und die entsprechenden Entwicklungen auch tat-

⁶³ Bildungsrat des Kantons Zürich. (2000). Kantonales Konzept „Schulqualitätsmanagement der Volksschule, der Mittelschule und der Berufsschule“. S. 1.

sächlich einzuleiten.⁶⁴ Auf Gesamtsystemebene ist ein Controlling-Verfahren zu installieren, das den Vollzug der Qualitätsentwicklung auf Schulebene – und damit Nachhaltigkeit in der Wirkung der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ – gewährleistet.

6.5 „Neue Schulaufsicht“ und geleitete Schulen

Es kann auf Grund der hier vorliegenden Untersuchung nicht zwingend gesagt werden, die „Neue Schulaufsicht“ funktioniere nur dort, wo Schulen geleitet würden. Aber der Gesamtzusammenhang bleibt deswegen unbestritten, dass nämlich zur derzeit laufenden Dezentralisierung im Bildungswesen auf der einen Seite teilautonome und selbstorganisierte Schulen gehören. Auf der anderen Seite ist ein Qualitätsmanagement aufzubauen, welches in der Lage ist, vor Ort objektive Qualitätsbeurteilungen und Entwicklungsperspektiven zu liefern und gleichzeitig dem Gesamtsystem Auskunft zu geben vermag über die Qualität der einzelnen Schulen.

So gesehen kann festgehalten werden, dass die „Neue Schulaufsicht“ und die geleiteten Schulen in einem engen systemischen Zusammenhang stehen. Das Verständnis für solche Zusammenhänge ist – auch an der Basis – im Wachsen.

6.6 Selbstevaluation der Lehrkräfte

Schul- und Unterrichtsqualität basieren nicht zuletzt auf der Qualitätsverantwortung der Lehrkräfte. Die Lehrtätigkeit lässt sich nicht standardisieren. Im Schul- und Unterrichtsalltag sind permanent situations- und problembezogene Entscheide zu fällen. Spontaneität und Intuition kommen nicht selten vor Problemanalyse und Rationalität, und oft kann das erfolgte Handeln erst hinterher einer Analyse unterzogen werden. Zur professionellen Qualität gehört neben dem adäquaten Handeln auf der Basis der beruflichen Erfahrung und des entsprechenden Fachwissens auch die qualifizierte Reflexion.

Für die Selbstevaluation gibt es verschiedene Methoden. Am bekanntesten sind gegenseitige Hospitationen und kollegiales Feedback (in TaV-Schulen geschieht dies in so genannten Q-Gruppen). Die Erfahrungen zeigen, dass auch hier bald einmal die Frage nach Kriterienkatalogen

⁶⁴ Im Handbuch „Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation“ befinden sich einige Hinweise, wie die Schulen eine Nachbearbeitung planen und durchführen können.

und Qualitätsstandards auftaucht. Nur dort, wo solche erarbeitet worden sind, ist in der Folge eine sinnvolle Kontrastierung mit den Ergebnissen der Fremdevaluation – zum Beispiel durch die „Neue Schulaufsicht“ – möglich.

Der systematische Aufbau qualifizierter, schulinterner Selbstevaluationsverfahren und der entsprechenden Selbstevaluationskompetenz ist – so zeigen die Erfahrungen aus Projekten – ein anspruchsvolles Unterfangen und benötigt in der Regel – wenigstens zu Beginn – externe Unterstützung.

6.7 **Entwicklung und Support**

Die Frage, inwiefern die verantwortungsbewusste, zielgerichtete Umsetzung von Qualitätsentwicklungen auf Unterstützung von aussen angewiesen ist, stellt sich von zwei Seiten her.

Schulleitungen – Schulen ohne Leitung erst recht – müssen die Möglichkeit haben, in der Qualitätsplanung und Umsetzung gezielt externe Fachleute beiziehen zu können. Gerade weil Qualitätsverbesserung in der Schule in der Regel auch Verbesserung des persönlichen Handelns der Lehrkräfte bedeutet, macht es oft Sinn, auf externes Fachwissen und/oder Prozessmoderationskompetenz zurückzugreifen.

Im Sinne eines übergeordneten Qualitätsmanagementkonzeptes bedeutet dies, dass neben den *qualitätsüberprüfenden* auch *qualitätsaufbauende* Elemente eingerichtet werden müssen. Ein Support, welcher fokussiert ist auf die gezielte Umsetzung der Entwicklungshinweise, ergäbe ein zusätzliches Qualitätssteuerungsinstrument. Ein solches Element der Beratung kann korrekterweise nicht von der „Neuen Schulaufsicht“ wahrgenommen werden: Die Funktionen der Beurteilung und der Beratung sind strikt voneinander zu trennen – ein professionsethischer Anspruch, der von den Evaluationsteams der „Neuen Schulaufsicht“ konsequent verfolgt wird. Aus diesem Grund sind die Schulen bei der Suche nach geeignetem qualifiziertem (d.h. auch zertifiziertem) Support zu unterstützen.

6.8 Bedingungen für das integrale Funktionieren des übergreifenden Konzeptes

Auf empirischer Ebene sind im Verlauf dieser Evaluation zwei Aspekte immer wieder deutlich geworden, die im Hinblick auf ein Funktionieren des Gesamtsystems der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im kantonalzürcherischen Volksschulbereich von entscheidender Bedeutung sind: die Frage nach der Entwicklung und Anwendung von Qualitätsstandards, sowie das Verständnis aller beteiligter Akteure für das Gesamtkonzept des Schulqualitätsmanagements.

6.8.1 Qualitätsbegriff und -standards

Die Untersuchung hat es gezeigt: *Den* Begriff von Schulqualität gibt es nicht. Hingegen gibt es recht konkrete Vorstellungen und Erwartungen in Bezug auf Schulqualität aus je verschiedenen Standpunkten – Lehrpersonen, Schulleitungen, Behörden, Bezirksschulpflegen, Evaluationsteams – heraus. Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ inszeniert nun gewissermassen einen Qualitätsdiskurs *zwischen* den verschiedenen Akteur- und Funktionsebenen; und zwar auf einem konkreten Niveau.⁶⁵ Damit leistet das Projekt seinen unverzichtbaren Anteil an der für die Schule so wichtigen Auseinandersetzung zu den Fragen: Was ist eine gute Schule? und/oder: Wie entwickelt sich eine Schule zu einer besseren Schule?

Das Projekt „Neue Schulaufsicht“ fokussiert auf zwei Qualitätsschwerpunkte (Evaluationsthemen). Die Erfahrungen des Projektes haben nun klar bestätigt, dass zu einer „objektiven“ Beurteilung klare inhaltliche Umschreibungen der Bereiche, möglichst valide Qualitätsstandards sowie entsprechende Beobachtungs- und Beurteilungskriterien unabdingbar sind. Zurzeit wird innerhalb des Evaluationsteams „Neue Schulaufsicht“ an der Erarbeitung dieser Qualitätsindikatoren – unter Einbezug externer ExpertInnen – intensiv gearbeitet. Die Schulen sind in diesen Prozess der Entwicklung von Qualitätsstandards und -indikatoren in geeigneter Weise einzubeziehen.

⁶⁵ Qualitätsdiskurse finden selbstverständlich auch *innerhalb* der Schulen sowie der beteiligten Schulbehörden statt.

6.8.2 Verständnis für das Gesamtkonzept

Das Konzept des Schulqualitätsmanagements der Volksschule ist erstens von seiner Struktur her anspruchsvoll. Zweitens erschweren die unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten der einzelnen Elemente und Instrumente in den verschiedenen Matrixfeldern das Verständnis fürs Gesamte. Was nun für derartig anspruchsvolle Unternehmen als völlig normal hingenommen werden kann, zeigt sich aus der Optik des betroffenen Einzelakteurs als intransparent. Die theoretische Durchdringung und systematische Verortung der konkreten einzelnen Vorhaben ist nicht einfach. Für die Schulen und die kommunalen Schulbehörden ist es wichtig, die Rolle und Funktion der „Neuen Schulaufsicht“ im Gesamtsystem und in der Verschränkung mit den übrigen Elementen der Selbst- und der Fremdevaluation zu verstehen. Kann das Prinzip und das reale Funktionieren dieses Räderwerks nicht allen Beteiligten plausibel vermittelt werden, so wird die „Neue Schulaufsicht“ als irgendwann im Schulalltag auftauchendes Verfahren betrachtet, das die Betroffenen eine Zeit lang beschäftigt und sich dann wieder entfernt.

Was also notwendig ist, ist ein systemisches Verständnis der beteiligten Akteure für das übergreifende Konzept des Schulqualitätsmanagements. Von Seiten der Bildungsdirektion sind unbedingt entsprechende Vermittlungsbemühungen zu unternehmen.

6.9 Schlussbemerkung

Abschliessend wird eines klar: Ein derart umfassendes, komplexes und differenziertes Qualitätsmanagement mit unterschiedlichsten Akteuren, Instrumenten und Interventionsebenen lässt sich gedanklich wohl als Gesamtkonzept entwerfen. Realisieren jedoch lässt sich ein solches Vorhaben am ehesten schrittweise und pragmatisch. Genau dies hat das Projekt „Neue Schulaufsicht“ bislang getan. Es macht vermutlich auch den Erfolg der „Neuen Schulaufsicht“ – im Sinne hoher Akzeptanz und Nutzenzuschreibung bei den Betroffenen – aus und ermöglicht den Adressaten des Verfahrens sowie dem Umfeld das schrittweise Mitlernen.

7 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

7.1 Verfahren

Das Verfahren für die Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“, so wie es im Handbuch „Verfahrensschritte der Externen Schullevaluation“ verschriftlicht ist, ist zweckmässig konzipiert und hat sich in der bisherigen Praxis bewährt.

Die Schulen und die Gemeindeschulpflegen sind im Verfahren im notwendigen Mass involviert. Die Beteiligten sind über die Zielsetzung, das Verfahren und den Ablauf der Schulbeurteilung informiert.

Die befragten Schulen befürworten die professionelle, neutrale und objektivierte Aussensicht und begrüssen die gleichermassen wertschätzende wie kritische Beurteilung.

Das Evaluationsteam der „Neuen Schulaufsicht“ setzt eine Vielzahl methodischer Instrumente ein und erreicht dadurch eine gute und verlässliche Methodentriangulation. Die Ergebnisse der Schulbeurteilung weisen dadurch – und dank der Beurteilung durch ein Dreierteam – eine hohe Glaubwürdigkeit auf.

Die schriftlichen Berichte der Evaluationsteams sind sowohl in formaler wie inhaltlicher Hinsicht klar und gut verständlich und können von den Betroffenen auch bei kritischen Aussagen und Befunden akzeptiert und nachvollzogen werden.

Das Evaluationsteam hat auch weiterhin ein Augenmerk auf die eigene Weiterbildung in Fragen der Konzeption von Evaluation sowie in methodischen und erhebungstechnischen Fragen zu richten. Die Arbeit der „Neuen Schulaufsicht“ hat sich insgesamt an den wichtigsten Qualitätsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) zu orientieren.

Das Evaluationsteam muss weiter die Erarbeitung und Definition der notwendigen Qualitätsindikatoren vorantreiben und verschriftlichen.⁶⁶

⁶⁶ Ein entsprechendes Handbuch ist in Vorbereitung.

Qualitätsstandards und -indikatoren sind den beteiligten Schulen und Gemeindeschulpflegern vor der Schulbeurteilung transparent zu machen.

Das Verfahren der „Neuen Schulaufsicht“ ist bezüglich der Umsetzung der vorgeschlagenen Qualitätsentwicklungen und der entsprechenden Massnahmen durch ein Controlling-Element zu ergänzen. Die Schulen sind im Hinblick auf eine wirkungsorientierte und effiziente Umsetzung der vorgeschlagenen Massnahmen und den allenfalls dazu notwendigen Support zu unterstützen.

7.2 Wirkungen

Nach Auffassung aller Beteiligten erbringt die Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ relevante und empirisch abgestützte Aussagen zur Qualität der Schule als Handlungseinheit.

Die Resultate der Schulbeurteilung durch die „Neue Schulaufsicht“ werden in den Schulen und den mitverantwortlichen Gemeindeschulpflegern bislang in unterschiedlicher Intensität und häufig noch ohne die notwendige Verbindlichkeit weiter verarbeitet. Zwar fördert das neue Modell der Schulbeurteilung die schulinterne Auseinandersetzung über Schulqualität. Das Verfahren der „Neuen Schulaufsicht“ allein löst aber in den Schulen keine Massnahmen aus. Der schriftliche Bericht der „Neuen Schulaufsicht“ stellt in den wenigsten Schulen ein Führungsinstrument der Schulleitung dar.

Um eine nachhaltige Wirkung und Qualitätsentwicklung an den Schulen zu gewährleisten, muss das System der „Neuen Schulaufsicht“ zwischen seinen im Vierjahresrhythmus durchgeführten Beurteilungen ergänzt werden sowohl durch ein Instrument der förderorientierten Vollzugshilfe (Standortgespräch, Hilfe bei der Suche nach fachlichem und prozessunterstützendem Support, Aufbau der schulinternen Selbstevaluationskompetenz) als auch durch ein Controlling der Massnahmenumsetzung.

7.3 „Neue Schulaufsicht“ als Teil des Schulqualitätsmanagements

Die „Neue Schulaufsicht“ hat theoretisch im Gesamtkonzept des kantonalzürcherischen Schulqualitätsmanagements eine wichtige und stimmige Funktion. Sie ergänzt sowohl hinsichtlich ihrer Verzahnung im Gesamtsystem als auch bezüglich ihres Verfahrens die Selbstevaluation der Schulen. Die Schulen befürworten die funktionale Trennung,

wonach die „Neue Schulaufsicht“ die professionelle Aussensicht auf die Schule als Organisation mit einem Fokus auf Abläufe, Strukturen und Zusammenarbeitsformen gewährleistet, die Schulleitungen dagegen für die schulinterne Qualitätssicherung im Bereich Unterricht und Personalführung verantwortlich sind.

In der Realität zeigt sich, dass dieses Schulqualitätskonzept erst in Teilen operationell umgesetzt wird. Viele Schulen führen noch keine Selbstevaluation durch, und die Verknüpfung von Erkenntnissen der „Neuen Schulaufsicht“ mit solchen des Bildungsmonitorings auf der kantonalen Ebene – das gegenwärtig erst im Aufbau begriffen ist – findet noch nicht statt. Die Erstellung eines Gesamtberichtes, der die Befunde aus den einzelnen Schulevaluationen der „Neuen Schulaufsicht“ periodisch bündelt und interpretativ aufarbeitet, könnte dem Bildungsrat wichtiges bildungspolitisches Steuerungswissen vermitteln.

Den beteiligten Schulen und Gemeindeschulpflegern ist dieses Gesamtkonzept des Schulqualitätsmanagement mit den erwünschten und notwendigen Wirkungszusammenhängen noch kaum bewusst. Auch vor diesem Hintergrund ist zu erklären, weshalb die „Neue Schulaufsicht“ bei den Betroffenen noch häufig als erratisches Element im Bereich der Auseinandersetzung, der Entwicklung, Umsetzung und Sicherung von Schulqualität gesehen wird. Von Seiten der Bildungsdirektion ist dieses breite Verständnis für das Konzept des Qualitätsmanagements und seine inneren Zusammenhänge bei den Schulen und Gemeindeschulbehörden aktiv zu fördern.

Literatur

- Bähr, K. (2001). Steuerung sozialer Systeme. Beitrag zu einer System- und Akteurtheorie übergreifenden Theoriebildung. Unveröffentlichte Magisterarbeit im Fach Soziologie. Hagen: Fernuniversität Fachbereich Erziehungs-, Sozial- und Geisteswissenschaften. Lehrgebiet Soziologie II.
- Bildungsdirektion des Kantons Zürich Bildungsplanung Projekt „Neue Schulaufsicht“. (1999). Neue Schulaufsicht. *wif!*-Projekt zur Entwicklung einer neuen Schulaufsicht an der Volksschule des Kantons Zürich. Zürich: Bildungsdirektion des Kantons Zürich Bildungsplanung.
- Bildungsrat des Kantons Zürich (2000). Kantonales Konzept „Schulqualitätsmanagement der Volksschule, der Mittelschule und der Berufsschule“. Zürich: Bildungsdirektion des Kantons Zürich Bildungsrat.
- Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2001). Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation. Zürich: Bildungsdirektion des Kantons Zürich Bildungsplanung.
- Brockmeyer, R. (1998). Länderbericht Deutschland. In: Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten (Hrsg.). Schulleitung und Schulaufsicht. Neue Rollen und Aufgaben im Schulwesen einer dynamischen und offenen Gesellschaft. Innsbruck: Studienverlag. S. 119 – 161.
- Büeler, X. & Szaday, Ch. (1996). Schulentwicklung und Bildungsqualität. Trendbericht. Bern / Aarau: Programmleitung NFP 33 / Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung.
- Conférence des Directeurs des Centres de Recherche en Education (CODICRE) (2001). Sitzung vom 5.9.2001.
- Deutscher Bildungsrat (1973). Zur Reform von Organisation und Verwaltung im Bildungswesen. Teil I: Verstärkte Selbständigkeit der Schule und Partizipation der Lehrer, Schüler und Eltern. Stuttgart: Klett.
- Dresselhaus, G. (2001). Mythos Evaluation – Welche Konzepte eignen sich zur Professionalisierung einer lernenden Schule? In schul-management 32. Jg. 6/2001. Oldenburg: Schulbuchverlag. S. 25 – 26.

- Dubs, R. (1996). Schule, Schulentwicklung und New Public Management. St. Gallen: Universität St. Gallen Institut für Wirtschaftspädagogik.
- Elder, F. & Thonhauser, J. (2001). Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in Schulen Österreichs. In H. Döbert & Ch. Ernst. (Hrsg.). Schule und Qualität. S. 126 – 158.
- Erziehungsdirektion des Kantons Zürich. (1998). Projektbeschreibung „Entwicklung einer neuen Schulaufsicht an der Volksschule des Kantons Zürich“.
- Hutmacher, W. (1998). Strategien der Systemsteuerung. Von der Systemexpansion zum Systemumbau. In: Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten (Hrsg.). Schulleitung und Schulaufsicht. Neue Rollen und Aufgaben im Schulwesen einer dynamischen und offenen Gesellschaft. Innsbruck: Studienverlag. S. 49 – 92.
- Liket, M.E. (1993). Freiheit und Verantwortung. Gütersloh: Bertelsmann.
- Maritzen, N. (1997). Indikatoren zu Qualitätsmerkmalen der Einzelschule. Tischpapier anlässlich eines Referates.
- Markstahler, J. & Steffens, U. (1997). Von der bürokratisch organisierten zur teilautonomen Schule – zur Qualitätsentwicklung der Schule in der Bundesrepublik Deutschland. In: P. Posch & H. Altrichter. Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Innsbruck: Studienverlag. S. 205 – 262.
- Oelkers, J. (2001). Vorwort. In: Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation. Qualitätssicherung an der Volksschule des Kantons Zürich. Handbuch 1. Zürich: Bildungsdirektion des Kantons Zürich. S. 7.
- Posch, P. & Altrichter, H. (Hrsg.). (1997). Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Innsbruck: Studienverlag.
- Posch, P. & Altrichter, H. (1997). Evaluationen und Entwicklung von Schulqualität – Dimensionen, Modelle und strategische Vorschläge. In: P. Posch & H. Altrichter (Hrsg.). Möglichkeiten

und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Innsbruck: Studienverlag.

- Priebe, B. (1998). Entwicklung der eigenen Schule – Impulse aus der Lehrerbildung. In: P. Posch & H. Altrichter (Hrsg.). Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Innsbruck: Studienverlag. S. 336 – 356.
- Radnitzky, E. (1998). Konturen: 8 Thesen zur Schulentwicklung. In: Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten (Hrsg.). Schulleitung und Schulaufsicht. Neue Rollen und Aufgaben im Schulwesen einer dynamischen und offenen Gesellschaft. Innsbruck: Studienverlag.
- Rolff, H.G. (1993). Wandel durch Selbstorganisation. Theoretische Grundlagen und praktische Hinweise für eine bessere Schule. Weinheim: Juventa.
- Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (2002). Erklärung der EDK zu den Ergebnissen von „PISA 2000“ vom 7. März 2002. Bern: Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren.
- Widmer, Th. & Landert, Ch. & Bachmann, N. (1999). Evaluations-Standards – empfohlen von der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL). Genf: Schweizerische Evaluationsgesellschaft.

ANHANG I Evaluationsfragestellungen

A. Konzept „Neue Schulaufsicht“

A1	Besteht bei den Programm-Beteiligten Klarheit über den Auftrag und die Funktion der Schulbeurteilungen?
A2	Besteht Klarheit und Plausibilität bezüglich der Abgrenzung zu anderen Funktionen (Funktionsentflechtung) im Schulqualitätsmanagement (Führung, Kontrolle, Beratung)? Ein spezieller Aspekt dabei ist: Welche Rolle spielt der Umstand, dass die NSA keine Sanktionsmacht, sondern lediglich Beratungsbefugnisse hat?
A3	Verfügt das Programm über die für den Vollzug notwendigen fachlichen und personellen Ressourcen? Aspekte dabei sind: <ul style="list-style-type: none"> • fachliche Qualifikation der Mitglieder der Aufsichtsteams • Interdisziplinarität der Aufsichtsteams
A4	Sind die Rezipienten der Schulbeurteilungen für das neue System qualifiziert?
A5	Welche Schritte im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Modells NSA/FS konnten in der bisherigen Versuchsphase erarbeitet und realisiert werden? Aspekte dabei sind: <ul style="list-style-type: none"> • Schulqualitätsmanual • Standardisierungen und Durchführungsnormen

B. Vollzug der „Neuen Schulaufsicht“

B1	Wie erfolgt die Schulbeurteilung in Bezug auf Abläufe und Arbeitsweise? Aspekte dabei sind: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluationskonzept und Durchführungsnormen • Kompetenzen • Kommunikation • Beurteilungsinstrumente Welche Rollen nehmen dabei die verschiedenen beteiligten Akteure beziehungsweise Akteurgruppen ein?
B2	Erweist sich dieses Vollzugsverfahren als professionell, durchführbar, effizient und zielführend? Aspekte dabei sind: <ul style="list-style-type: none"> • Tauglichkeit und Praktikabilität des Instrumentariums und Verfahrens • Aufwand (Zeit, Personen) • Messbarkeit beziehungsweise Messgenauigkeit verschiedener Qualitätsindikatoren
B3	Wie erfolgt die Schulbeurteilung in Bezug auf die Auswahl und die Bearbeitung von Themen und Inhalten? Aspekte dabei sind: <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der Beobachtungsbereiche • Anhand welcher Qualitätsindikatoren wird beurteilt? (Variablensystem)
B4	Sind die konzeptionellen und prozeduralen Vorgaben durch die Bildungsdirektion zweckmässig und hinreichend für einen effizienten und effektiven Programmvollzug?

C. Output: „Spiegelfunktion“ und Schnittstelle zum Impact

C1	Wie erfolgen die Rückmeldungen an die Schulen und kommunalen Schulbehörden (Abläufe, Arbeitsweise)?
C2	Wie werden die Rückmeldungen von den Beurteilten wahrgenommen? Aspekte dabei sind: <ul style="list-style-type: none"> • Klima, Kommunikation • gegenseitige Wahrnehmung • gegenseitige Akzeptanz der Professionalität • Reaktionen auf „beobachtete Bilder“ und Beurteilungshypothesen • Bestätigung und Akzeptanz der Interpretationen
C3	Welches ist der Stellenwert der Selbstevaluation der Schule im Rahmen der Rückmeldung?
C4	Welches ist das „Produkt“ nach erfolgter Rückmeldung auf Seiten der Beurteilenden und auf Seiten der Beurteilten? Aspekte dabei sind: <ul style="list-style-type: none"> • Definition von Entwicklungsschwerpunkten • Form und Verbindlichkeit weiterführender Schlussfolgerungen, Vereinbarungen und Massnahmen
C5	Was geschieht nach erfolgter Rückmeldung (Tagung und Evaluationsbericht) innerhalb der einzelnen Schule? Aspekte dabei sind: <ul style="list-style-type: none"> • Verfahren der Nachbearbeitung auf Stufe Schulleitung und im Team • Akzeptanz der Schulbeurteilung (auch: Ängste, Abwehr) • Form und Inhalt der Auseinandersetzung mit Q-Fragen • Auswirkungen auf Prozess der Selbstevaluation
C6	Was geschieht nach Abgabe des Evaluationsberichtes innerhalb der kommunalen Schulbehörde? Aspekte dabei sind: <ul style="list-style-type: none"> • Verfahren der Nachbearbeitung auf Stufe kommunale Schulbehörde • Akzeptanz der Schulbeurteilung • Form und Inhalt der Auseinandersetzung mit Q-Fragen
C7	Was geschieht nach Abgabe des Evaluationsberichtes im Bildungsrat? Aspekte dabei sind: <ul style="list-style-type: none"> • Verfahren der Nachbearbeitung auf Stufe Bildungsrat • Akzeptanz der Schulbeurteilung • Form und Inhalt der Auseinandersetzung mit Q-Fragen

D. Impact

D1	<p>Welche Massnahmen wurden auf Grund der Schulbeurteilung auf Schulebene getroffen?</p> <p>Aspekte dabei sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterricht, Unterrichtsgestaltung • Schulleistungen der SchülerInnen • Integration • Schulorganisation und Administration • Infrastruktur • Teamarbeit • Fort- und Weiterbildung • Schulhauskultur • Elternarbeit • Zusammenarbeit mit Behörden • Entwicklung Qualitätsmanagement
D2	Welche Massnahmen wurden auf Grund der Schulbeurteilung auf Behörden-ebene getroffen?
D3	Welche Bedeutung hat die Selbstevaluation der einzelnen Schule auf den Impact?
D4	Gibt es nicht-intendierte Wirkungen der Schulbeurteilung auf der Ebene der einzelnen Schule, der beteiligten Behörden beziehungsweise der Beurteilungsteams?

E. Outcome

E1	<p>Welches sind erkennbare beziehungsweise begründet erwartbare Wirkungen der neuen Schulaufsicht auf die angestrebten Programmziele (= Outcomes)?</p> <p>Aspekte dabei sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionalisierung der Schulbeurteilung • Objektivierung der Schulbeurteilung • Schulpolitische Legitimation • Implementierung eines Qualitätssicherungssystems an den Schulen durch Fremd- und Selbstevaluation • Förderung der Schulqualität • Förderung und Unterstützung der einzelschulspezifischen Entwicklungsprozesse • Arbeitsplatzzufriedenheit • Effektivität als Führungsinstrument (Erkennen von Qualitätsdefiziten und schulübergreifenden Problemen)
----	--

**ANHANG II Fragebogen für die schriftliche Umfrage bei Lehrpersonen
und Kindergärtnerinnen**

