Readerbeitrag für Wolfgang Böttcher, Hansgeorg Kotthoff (Hrsg.): Schulinspektion: Evaluation, Rechenschaftslegung und Qualitätsentwicklung – vor dem Hintergrund internationaler Erfahrungen

Gerold Brägger, Jo Kramis und Heiner Teuteberg:

Reform der Schulaufsicht und Aufbau der Externen Schulevaluation in der Schweiz. Am Beispiel der Kantone Luzern und Thurgau

1. Qualitätsmanagement, Schulautonomie und Schulevaluation in der Deutschschweiz

1.1 Antriebskräfte der Veränderung

Bis vor wenigen Jahren waren sich in der Schweiz fast alle an der Schule Beteiligten, Lehrerinnen und Lehrer, Behörden, Verwaltungen und auch die meisten "Abnehmer", darin einig, dass „unsere Schulen gut sind und dass wir auch keine Vergleiche mit anderen Ländern scheuen müssten“. Gut ausgebildete und auch gut bezahlte Lehrkräfte und eine solide Infrastruktur böten Gewähr für eine Schule, die den Ansprüchen genügt. Dass der Begriff Qualität und die Fragen der Überprüfung dieser Qualität im Bildungsbereich auftauchten, und dies nicht erst seit der Veröffentlichung der Ergebnisse der letzten PISA Studien – ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen:

Bildungsökonomische Fragen. Die Auseinandersetzung um die Staatsfinanzen der 90er Jahre bringt (zumindest für Pädagoginnen und Pädagogen) neue Fragen auf die schulpolitische Agenda: Werden die Mittel, die in das Bildungswesen fliessen, auch in einer effektiven Weise verwendet? Werden die beabsichtigten Wirkungen auch wirklich erzielt? Wie lässt sich die Qualität der Schule und des Unterrichts messen? Reicht es, wenn Schulen über den Einsatz der Mittel und über Regelungen gesteuert werden oder sollte die Input-Steuerung ergänzt werden durch wirkungsorientierte Steuerungsformen?

Die Perspektive der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Als weitere Antriebskraft für den gegenwärtigen Trend zur Schulevaluation sind die zahlreichen Schulentwicklungsprojekte zu nennen, die gegenwärtig in den Kantonen durchgeführt werden. Viele Schulen haben in den letzten Jahren aus eigener Motivation Methoden der Qualitätsevaluation und –entwicklung erprobt und umgesetzt. Die Erkenntnis ist gewachsen, dass das Schulklima, eine unterrichtsbezogene Zusammenarbeit im Lehrerteam und das Vorhandensein einer funktionierenden Schulleitung zum Schulerfolg der Schülerinnen und Schüler wesentlich beiträgt und dass eine innerschulische Evaluationskultur eine wichtige Grundlage für die Verbesserung von Schule und Unterricht darstellen kann.

Das (traditionelle) Grundmuster der Steuerung in den Kantonen war lange Zeit durch eine (Fern)Steuerung der einzelnen Lehrpersonen durch zentrale Regelungen geprägt. Das Konzept setzte sich fort in der Einzelaufsicht über die Tätigkeit der Lehrpersonen und deren primär individuellen Fortbildung. Dieses Steuerungsmuster ist durch einen verstärkten Problemdruck

auf die einzelnen Schulen selbst unter Druck gekommen. Es reicht nicht, immer mehr Regelungen an die einzelnen Lehrpersonen zu formulieren, die sich ohnehin mit veränderten und erhöhten Anforderungen an ihre Arbeit konfrontiert sehen. Nicht das Einzelkämpferprinzip, sondern Teamarbeit in Schulen, die sich als pädagogische und betriebliche Handlungseinheiten verstehen, ist gefragt.

Das neue Steuerungsparadigma. Schulen müssen in die Lage versetzt werden, auf Probleme unbürokratisch und schnell reagieren und selbst wirksame Lösungen realisieren zu können. Im Sinne der erweiterten Selbstständigkeit werden deshalb Gestaltungsfreiräume und Handlungskompetenzen von den Bildungsverwaltungen und Schulbehörden an die einzelnen teilautonomen Schulen delegiert. Damit verbunden ist die Überzeugung, dass der primäre Ort für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung bei der einzelnen Schule selbst liegen sollte. Von einem schulinternen Qualitätsmanagement werden größere Wirkungen für die Verbesserung der schulischen Arbeit und ihrer Ergebnisse erwartet als von der bisherigen regelgeleiteten Fernsteuerung des Schulwesens.

Veränderte Rollen von Schulen und Schulaufsicht. Mit der (in nicht wenigen Kantonen erst zögerlich vorangetriebenen) Autonomisierung der Schulen verändert sich die Rolle der Schulen, die nun als pädagogische Handlungseinheiten über mehr Freiheiten verfügen (sollten), die aber im Gegenzug zur Rechenschaftslegung über die Zielereichung und Qualität ihrer Arbeit verpflichtet werden. Für eine konsequente Stärkung der schulischen Teilautonomie brauchen Schulen auf der Behördenseite Partner, die ihrerseits ebenfalls einen Rollenwandel vornehmen: „Die Tätigkeit der Schulbehörden orientiert sich also nicht mehr an der Frage, wie etwas getan wird, sondern darum ob der Autonomiebereich zielgerichtet und effektiv ausgenützt wird. Dass dazu die Behördentätigkeit stark vereinfacht werden kann und die Aufgaben der Schulbehörden viel anspruchsvoller werden, ist selbstverständlich“ (Rolf Dubs[1]). Der beabsichtigte Rückzug von kommunalen Schulbehörden (Schulträger und kommunale Aufsicht) aus der operativen Tätigkeit kann nur gelingen, wenn diese auch bereit sind, weitere Kompetenzen (im Bereich der Pädagogik, Personalführung und Finanzen) an die geleiteten Schulen abzugeben. Diese Bereitschaft steigt, wenn Schulbehörden Vertrauen gewinnen in die selbständige Arbeit der Schulen, einerseits durch Rechenschaftslegung der einzelnen Schule (durch die Präsentation ihrer Ergebnisse der Selbstevaluation) und andererseits durch Evaluationsberichte von externen Fachstellen für Schulevaluation, welche die Schulen periodisch kriteriengeleitet und systematisch evaluieren.

1.2 Entwicklungsstand der externen Schulevaluation in der deutschsprachigen Schweiz

Die beschriebenen Antriebskräfte haben dazu geführt, dass die meisten Kantone der Deutschschweiz sich derzeit mit der Entwicklung neuer Formen der Steuerung und Qualitätsentwicklung der einzelnen Schulen und des ganzen Schulsystems beschäftigen. Es geht dabei um die Neudefinition der Kompetenzen und Handlungsspielräume der Schulen und Schulbehörden, um die Reorganisation der Schulaufsicht und um eine Neubestimmung der Rollen der Inspektorate, der Behörden und der geleiteten teilautonomen Schulen.

Die gegenwärtige Diskussion darüber, wie die kantonalen Konzepte zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität an den Schulen erneuert werden können, kommt ohne ein Stichwort nicht aus: Evaluation. Damit ist hauptsächlich zweierlei gemeint: Die Schulen

[1] Rolf Dubs: Schulafsicht. In SLZ/ Nr. 15-16/1995

überprüfen einerseits mittels Formen der internen Evaluation Teile ihrer Arbeit selber (meist im Sinne einer *Selbstevaluation*), andererseits werden die Schulen von Dritten mittels einer externen Evaluation einer Beurteilung unterzogen *(meist im Sinne einer Fremdevaluation*).

Die Selbst- wie auch die Fremdevaluation der Schulen dient zwei grundlegenden Zielsetzungen:

1. Sie dient der *Rechenschaftslegung* mit dem Ziel, öffentliches Vertrauen herzustellen in die Institution, in die angestellten Personen und in die erbrachten Leistungen. Es wird nachgewiesen, dass die Leistungen in der gewünschten bzw. versprochenen Qualität erbracht werden.
2. Sie dient der *Entwicklung* mit dem Ziel, Qualität schrittweise zu verbessern, indem Ist-Soll-Diskrepanzen erkannt und verringert werden. Aufgrund der Evaluationsergebnisse werden Massnahmen zur Optimierung getroffen und umgesetzt.

Viele Kantonen orientieren sich bei der Differenzierung der verschiedenen Qualitätsebenen und Evaluationsformen am folgenden – ursprünglich vom Kanton Zürich entwickelten – Qualitätssicherungsmodell:

Qualitätsmanagement	**Selbstevaluation**	**Fremdevaluation**
Ebene Lehrperson	1 Individuelle Selbstbeurteilung: Formen von individuellem Feedback	2 Individuelle Fremdbeurteilung: Formen von Mitarbeiterbeurteilung
Ebene Schule	3 Selbstbeurteilung der Schule: Systematische, kriteriengeleitete Selbstevaluation	4 Fremdbeurteilung der Schule: Systematische, kriterien- und standardgeleitete Fremdevaluation
Ebene Gesamtsystem Volksschule	5 Selbstbeurteilung durch kantonale Erziehungs- und Bildungsdirektionen aufgrund vorhandener Informationen: Bildungsstatistik	6 Bildungsmonitoring: Unabhängige wissenschaftliche System-Evaluationen: Kantonal, national, international

Tabelle 1: Überblick über das Qualitätssicherungsgrundmodell[2]

Die Darstellung macht deutlich, dass die Externe Evaluation von Schulen ein Element im Rahmen eines übergreifenden Qualitätsicherungsmodells ist, dass schulinternes Qualitätsmanagement (Felder 1 und 2), qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung (Feld 2), Fremdbeurteilung /Externe Evaluation von Schulen (Feld 4) und Systemmonitoring/ Bildungscontrolling miteinander verknüpft.

Die externe Schulevaluation ist Teil eines ganzheitlichen Konzeptes zur Qualitätssicherung und -entwicklung an Schulen. Sie ergänzt das schulinterne Qualitätsmanagement, das neben Selbstevaluations- und Feedbackprozessen auch verschiedene Prozesse zur Steuerung der qualitätsbezogenen Prozesse umfasst. In diesem Gesamtkonzept erfüllt die externe Schulevaluation mehrere wichtige Funktionen[3]:

[2] Bildungsdirektion des Kantons Zürich: Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation. Qualitätssicherung an der Volksschule des Kantons Zürich. Handbuch 1. Zürich 2001.

[3] Vgl. Brägger, Bucher, Landwehr: Schlüsselfragen zur externen Schulevaluation. Herausgeber ARGEV. Bern 2005.

- Die Schule wird von schulexternen (neutralen, unbefangenen) Personen kritisch durchleuchtet und erhält Hinweise zu den vorhandenen Stärken und Schwächen sowie zum Entwicklungsbedarf.
- Es können „blinde Flecken“ aufgedeckt werden, die dem Insider-Blick des Kollegiums – trotz installierten Feedback- und Selbstevaluationsprozessen – verborgen bleiben.
- Die Schulqualität wird im Vergleich mit anderen Schulen beurteilt: Die Schule erfährt, wo sie im Vergleich mit anderen Schulen steht, welches ihre besonderen Vorzüge und Schwächen sind, welches ihr Profil ist.
- Eine umfassende Schulqualitätsrecherche wird mit Experten-Know-how und mit geeignetem Instrumentarium durchgeführt: Die schulischen Qualitätsbemühungen (interne Evaluationen, individuelle Feedbacks u.a.) werden damit durch ein professionelles Verfahren ergänzt.
- Die unabhängigen, unvoreingenommenen Beobachtungen und Befragungen stellen sicher, dass gravierende Qualitätsdefizite „ungeschönt“ aufgedeckt und verbessert werden.
- Eine externe Schulevaluation erhöht die Verbindlichkeit für die Umsetzung der Entwicklungsmassnahmen zur Optimierung der Schul- und Unterrichtsqualität.
- Die Schulleitung und die Schulbehörden erhalten professionell ermittelte Angaben über sinnvolle bzw. notwendige Entwicklungsschwerpunkte: Die externe Schulevaluation unterstützt in diesem Sinne die schulische Strategieentwicklung.

Die externe Schulevaluation der Volksschulen sowie der Schulen der Sekundarstufe II ist in fast allen Deutschschweizer Kantonen ein wichtiges Thema ist. Der Entwicklungsstand präsentiert sich dabei so vielfältig wie die politischen und konzeptionellen Voraussetzungen in der vielgestaltigen, föderalistisch geprägten Bildungslandschaft Schweiz.

1.3. Interkantonale Arbeitsgemeinschaft externe Evaluation von Schulen (ARGEV)

Die meisten Deutschschweizer Kantone befinden sich aktuell in der Umsetzungs- oder Konzeptionsphase, sowohl was die Einführung der Selbstevaluation wie auch der externen Evaluation von Schulen betrifft. Zweidrittel der deutschsprachigen Kantone verfügt bereits über Pilotprojekte im Bereich der externen Schulevaluation und ca. ein Drittel steht davor, alle Schulen des Kantons periodisch und flächendeckend einer externen Evaluation zu unterziehen.

Der Bedarf an interkantonalem Erfahrungs- und Wissensaustausch ist gross und diesem Umstand ist es zu verdanken, dass 2002 eine interkantonale „Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen“ (ARGEV) entstanden ist, welche die Zusammenarbeit über die Kantonsgrenzen aktiv fördert. Mitglieder der ARGEV sind derzeit Fachstellen aus 18 Kantonen sowie des Fürstentum Liechtenstein, welche für die externe Schulevaluation zuständig sind und / oder sich damit konzeptionell befassen.

Die Ziele der ARGEV sind:

- Qualitätssicherung und –entwicklung, Qualifizierung und Professionalisierung von Fachleuten für die externe Evaluation[4]
- Netzwerk von Fachleuten und Fachstellen für die externe Schulevaluation mit webbasiertem Wissens- und Instrumentenaustausch (www.argev.ch)
- Verfahrens- und Instrumentenentwicklung
- Bereitstellen von Informationen und Entscheidungsgrundlagen

Bevor wir im letzten Kapitel beschreiben, mit welchen konzeptionellen und praktischen Schlüsselfragen sich die ARGEV zur Zeit beschäftigt, möchten wir im folgenden exemplarisch Entwicklungen aus zwei deutschsprachigen Kantonen skizzieren. Die Darstellung aus dem Kanton Thurgau fokussiert das Zusammenspiel von Schulaufsicht und Externer Schulevaluation, während dem jene aus dem Kanton Luzern die Verfahren und Instrumente der Luzerner Fachstelle für Externe Schulevaluation beschreibt.

2. Schulaufsicht und Schulevaluation im Kanton Thurgau

2.1 Hintergründe der Neukonzeption

Eine neue zeitgemässe Definition der Aufgaben des Schulinspektorates, der Schulaufsicht, stand im Kanton Thurgau seit Anfang der 90er Jahre zur Diskussion. Anlass dazu waren neue Vorstellungen über die Steuerung des Gesamtsystems Schule. Auf das New Public Managements (NPM) beziehen sich dabei die Konzeption der Steuerung mit Zielvorgaben und Leistungsüberprüfung (Output-Orientierung) und aus der Schulforschung die Erkenntnis, dass Schulen mit einer gewissen Autonomie, einer selber gestaltbaren Schulkultur, auch bessere Leistungen der Schülerinnen und Schüler erreichen.

Nach diesen Vorstellungen braucht die Schule eine dezentrale professionelle Führungsstruktur, das heisst Schulleitungen in den einzelnen Schuleinheiten der Kommunen, welche die wesentlichen Aufgaben der Qualitätssicherung und -entwicklung und der Personalführung der Einzelschule übernehmen. Die kantonale Aufsicht hat in der Folge nicht mehr auf der Ebene der einzelnen Lehrperson zu intervenieren, sondern das Funktionieren der Schulen als Ganzes zu überprüfen und in ihrer eigenen Sorge um Qualitätssicherung und -entwicklung zu unterstützen. In einer vergleichenden Studie zur Entwicklung der Schulaufsicht in der Schweiz[5] wird der Stellenwert dieser Neuausrichtung hervor gehoben:

„Die Reform der Schulaufsicht - auch wenn diese in den verschiedenen Kantonen unterschiedlich konsequent ausfällt - ist mehr als eine lediglich kosmetische Anpassung: Immerhin handelt es sich bei der Schulaufsicht um die staatliche Kontrollinstanz. Deren Umbau

---

[4] Die ARGEV führt in Kooperation mit der Universität Bern ein gestuftes Aus- und Weiterbildungsprogramm für Schulevaluator/innen durch (Grund- und Nachdiplomkurs „Externe Schulevaluation“ sowie Nachdiplomstudium Evaluation, Vertiefungsschwerpunkt Schulevaluation) (http://kwb.unibe.net/kurse/wbprogrammdetail.php?progid=5).

[5] Ernst Trachsler: Konsequenter Umbau der Schulaufsicht in der Schweiz. Schulautonomie und Qualitätssteuerung am Beispiel der Kantone Thurgau, Zürich und Aargau. Berichte und Materialien zur Bildungsforschung Nr. 1 / Februar 2004 Pädagogische Hochschule Thurgau.

verändert die strukturellen Beziehung zwischen den verschiedenen Ebenen des Bildungssystems tiefgreifend und nachhaltig.

Ein solcher Umbau ist für das Schulsystem deshalb von grosser Bedeutung (und nicht lediglich kosmetisch) als an der Scharnierstelle Schulaufsicht Systemsteuerung einerseits und Bildungspraxis anderseits zusammentreffen. Hier treffen Top-down und Bottom-up aufeinander, hier wird um Konsens bezüglich Autonomie und Verantwortung, Qualität und Kontrolle gerungen."

Neben diesen grundsätzlichen Überlegungen zur Steuerung wurde auch der in den früheren Aufgabenbeschrieben des Schulinspektorates enthaltene Auftrag zur Überwachung und Beurteilung des Unterrichts einerseits und der Beratung und Vermittlung andererseits als intransparenter und wenig professioneller Rollenmix wahrgenommen. Bei den wenigen möglichen Kontakten und Besuchen bei den Lehrkräften konnte zudem auch weder von einer regelmässigen, systematischen Beurteilung des Unterrichts noch von einer förderorientierten Personalführung oder Beratung gesprochen werden. Es fehlte die nahe Führung einerseits und eine aufsichtsunabhängige Beratung andererseits.

2.2 Gesamtkonzeption des Qualitätsmanagements

Überlegungen für eine neue Konzeption der Schulaufsicht hatten sich also in ein kantonales Gesamtkonzeptes der Steuerung oder des Qualitätsmanagements einzufügen, deren wesentliche Eckpunkte sind:

- Die Formulierung von Qualitätsstandards für die Schulen im Sinne eines Leistungsauftrages
- Die Definition der Aufgaben der Schulleitungen in Bezug auf Personalführung und schuleigenem Qualitätsmanagement (Organisation, Planung und Selbstevaluation)
- Der Berufsauftrag für die Lehrkräfte, der diese dazu verpflichtet, für die Qualitätssicherung und -entwicklung sowohl des eigenen Unterrichts wie der Schule als Ganzes zu sorgen
- Ein koordiniertes Systemmonitoring für das kantonale Schulsystem als Ganzes
- Eine der neuen Verantwortlichkeiten angepasste Schulaufsicht.

Die neue Konzeption geht also davon aus, dass der Schulaufsicht neu die Aufgabe zukommt, die Schule in ihrer Qualitätsentwicklung zu unterstützen und zu beurteilen. Dazu sind andere Formen und Methoden nötig als die der bisherigen Inspektorate. Für die Erfassung der Prozesse und der Wirkungen einer Schule als Ganzes sollten auch die Methoden der systematischen externen Schulevaluation angewendet werden. Die persönlich wahrgenommene Aufsicht sollte durch die periodische, vertiefte Wirkungsanalyse der Evaluation ergänzt werden.

2.3 Schulaufsicht und Schulevaluation

Im Kanton Thurgau wurde die Schulaufsicht in der Folge in zwei Fachbereiche aufgeteilt: einen Fachbereich Aufsicht und einen Fachbereich Externe Evaluation. Die Überprüfung der Einhaltung von kantonalen Vorgaben und die Unterstützung der Anstrengungen der Schulen für ihre Qualitätssicherung und -entwicklung wird am wirksamsten wahrgenommen durch Fachpersonen, welche regelmässig Einblick in die Schulen haben und in einem ständigen

Kontakt mit Behörden und Schulleitungen stehen, während die vertieften, periodischen entwicklungsorientierten Rückmeldungen für die Schulen als Ganzes von einem Evaluationsteam geleistet werden. Die Konzeption für den Kanton Thurgau begreift die externe Evaluation von Schulen wie auch die Aufsicht als Aufgaben der gleichen Linie.

Der Bereich Aufsicht hat die eher kontrollierenden Aufgaben, die regelbezogene Beratung, die Überprüfung des Qualitätsmanagements der Schulen zu übernehmen, Impulse zur Entwicklung zu geben. Die Mitarbeitenden überprüfen in sämtlichen Volksschulen und Kindergärten wie auch Privatschulen den Vollzug staatlicher Vorgaben (Gesetze, Verordnungen, Weisungen, Erlasse usw.) und sorgen in Absprache mit den örtlichen Schulbehörden dafür, dass Schulleitungen und Lehrpersonen ihre Pflichten erfüllen. Dabei leisten sie den Lehrkräften, Schulleitungen und Behörden diesbezüglich Unterstützung und sind permanente Anlaufstelle für rechtliche und finanzielle Regelfragen.

Die Schulevaluation fördert und unterstützt die Schulen in Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung. Sie ergänzt damit die Arbeit der Schulaufsicht, indem sie die Qualität von Rahmenbedingungen, Prozessen und deren Wirkungen in den Schulen überprüft. Sie beurteilt die Schulen als Ganzes und evaluiert schulinterne Projekte. Die Evaluationsfachleute besuchen die Schulen als Team und setzen verschiedene Evaluationsinstrumente und -methoden ein. Sie geben den Schulen Rückmeldung zu deren Arbeit und Entwicklungstand, weisen auf Stärken und Schwächen hin und machen Hinweise für die weitere Entwicklung. Die Beurteilungsergebnisse werden mündlich und schriftlich zurückgemeldet. Sie enthalten auf die Beurteilung abgestützt konkrete Entwicklungshinweise. Die Berichte gehen auch an die Schulaufsicht, welche wiederum zu überprüfen hat, dass die Empfehlungen von der Schule umgesetzt werden.

In der Übersicht ergibt das für die beiden Fachbereiche folgendes Organigramm und folgende Aufgaben:

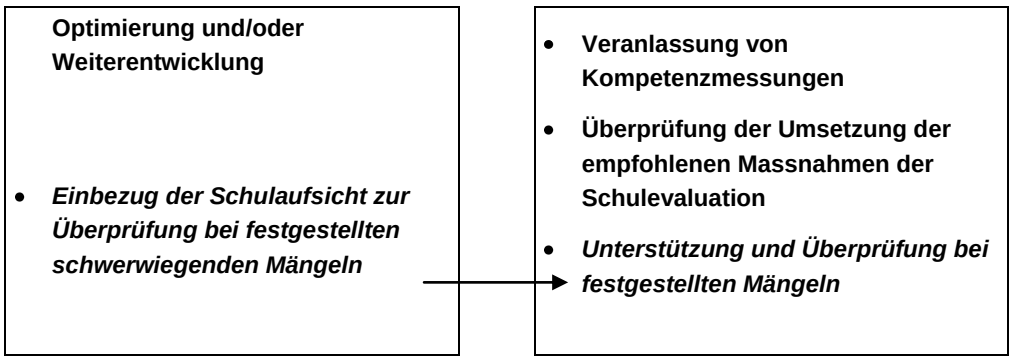


Abbildung 1: Organigramm Kt. Thurgau

2.4 Verfahren der Schulevaluation

Die Schulevaluation berücksichtigt die Vielfalt der Thurgauer Schulen, indem verschiedene Verfahren der Evaluation für Schulen in unterschiedlichen Entwicklungssituationen zur Anwendung kommen. Alle Verfahren beinhalten neben der Beurteilung konkrete Entwicklungshinweise und Impulse, wie diese ihre Qualität erhalten und verbessern können.

Schulen, deren Leitungsstruktur den erwähnten neuen Vorgaben noch nicht angepasst sind, aber Entwicklungsschritte in diese Richtung planen oder vor anderen grösseren Projekten stehen, können mit dem Verfahren „STANDORT“ durch die Schulevaluation eine externe und vertiefte Standortbestimmung durchführen lassen.

Das Verfahren „SCHWERPUNKT“ bietet sich für die Evaluation des Profils von kleineren Schulen an und überprüft einen speziellen mit der Schule vereinbarten Schwerpunkt.

„FOKUS“ ist eine dienstleistungsorientierte Evaluation und eignet sich für die vertiefte Überprüfung eines einzelnen Qualitätsthemas, welches für die Schule eine hohe Bedeutung hat. Speziell Qualitätsthemen aus dem Unterrichtsbereich (z.B. Qualität der Klassenführung, der Beurteilung von Schülerinnen und Schülern, der Sprachförderung) sind aufwändig. Sie thematisieren das Kerngeschäft der Lehrpersonen und erfordern Schulbesuche und aufwändige Dokumentenanalysen.

Das „STANDARD“-Verfahren beinhaltet eine systematische umfassende Evaluation des Schulprofils und einiger mit der Schule vereinbarter Themen. Es eignet sich sowohl als Standortbestimmung für die weitere Planung nach einer Projektphase oder für die periodische Qualitätsüberprüfung.

2.5 Abgrenzung und Zusammenwirken

Organisatorisch sind also Schulaufsicht und Schulevaluation zwei Fachbereiche der gleichen Abteilung im Amt für Volksschulen und Kindergarten. Die beiden Fachbereiche haben eine gemeinsame Leitung, sind aber personell getrennt.

Die Zusammenfassung der beiden Bereiche Aufsicht und Evaluation bietet Vorteile, verlangt aber auch klare Aufgabenabgrenzung und mit Vorteil eine personelle Trennung. Für die Etablierung einer eigenständigen und für die Schulen als unabhängig gesehenen Evaluationsstelle ist dies eine wichtige Massnahme. Insbesondere für die Schulevaluation sind die Einhaltung von professionellen Standards (z. B. nach SEVAL, Schweizerische

Evaluationsgesellschaft) und damit Überlegungen zur Situierung von grosser Bedeutung. In „Schlüsselfragen zur Externen Schulevaluation“[6] wird diese Frage folgendermassen erläutert:

„Beim Organisationskonzept (der Schulevaluation) muss ferner darauf geachtet werden, dass die Externe Schulevaluation möglichst unabhängig funktionieren kann und von den Schulen als unabhängig wahrgenommen wird.

• Die Teams sind so zusammenzustellen, dass weder persönliche noch rollenmässige Verflechtungen mit der evaluierten Schule vorhanden sind.

• Die institutionelle Eingliederung ist so festzulegen, dass das Team eine möglichst unabhängige diagnostische Funktion erfüllen kann. Also: Keine Weisungsbefugnisse der Evaluatorinnen und Evaluatoren gegenüber der Schule; keine Linienfunktionen im Bildungsdepartement, keine personell engen Bindungen zur evaluierten Schule usw.

Die Externe Schulevaluation kann zwar theoretisch in einem engen Zusammenhang mit den Funktionen der Schulaufsicht bzw. des erneuerten Schulinspektorats wahrgenommen werden. Gleichzeitig wird sie aber nicht einfach als eine zusätzliche Aufgabe im Rahmen des individuellen Pflichtenhefts der Inspektorinnen und Inspektoren verstanden, sondern als ein getrennt konzipierter und organisatorisch selbständiger Arbeitsbereich. Die klare Trennung von den üblichen inspektoralen Aufsichts- und Unterstützungsfunktionen ist deshalb sinnvoll, weil die Glaubwürdigkeit eines externen Qualitätsurteils Schaden nehmen könnte, wenn Evaluatorinnen und Evaluatoren zur betreffenden Schule in einer vorgeprägten Interessen- und Beziehungskonstellation stehen.

Dementsprechend sind als Evaluatorinnen und Evaluatoren nicht einfach Inspektorinnen und Inspektoren vorzusehen, sondern eigens dafür ausgebildete Fachleute mit einem schulpraktischen oder -theoretischen Hintergrund. Die Etablierung einer professionell ausgebildeten, personell und organisatorisch neutralen Stelle (ob als eigene Fachstelle oder als Fachabteilung) erscheint zwingend.

Deutlich erkennbar ist in allen Kantonen der konzeptionelle Wille, die von der Externen Schulevaluation beanspruchte Neutralität organisatorisch einzulösen. Wo dies mit neuerrichteten (Dienst-)Stellen versucht wird, sind die Trennlinien zwischen (a) Führung/Aufsicht/Controlling, (b) Beratung und (c) Externer Schulevaluation offensichtlicher, wo die Externe Schulevaluation in zwar reorganisierte und neudefinierte, aber bestehende Amtsstrukturen eingebettet wird, ist der Bedarf an geregelten Abgrenzungen zu benachbarten Funktionen besonders ausgewiesen.

Im Kanton Thurgau beispielsweise geht man den (interessanten) Weg über einen „Kodex“, der zwischen funktional unterschiedlichen Abteilungen Austauschverbote regelt, die – schwierig genug – auf eine Thementabuisierung innerhalb überblickbarer Verwaltungs- bzw. Organisationseinheiten hinauslaufen. In kleineren Kantonen, in denen die Funktion der Externen Schulevaluation umständehalber mit anderen Funktionen mehr oder weniger verknüpft bleibt, stellt sich ohnehin die hochanspruchsvolle Aufgabe, notwendige und sinnvolle Grenzziehungen zwischen diesen Funktionen organisatorisch zu finden und im Berufsalltag einzulösen.“

Dieser erwähnte „Kodex“ sieht im Einzelnen vor, dass innerhalb der Vorarbeiten kein direkter Informationsfluss aus der Aufsicht zur Evaluation besteht. Die Evaluation beschränkt sich auf

[6] BBrägger, Bucher, Landwehr: Schlüsselfragen zur externen Schulevaluation. Herausgeber ARGEV. Bern 2005.

statistische Informationen, interne Dokumente und evt. Berichte des Inspektorats aus der schulinternen Dokumentation (Schulhandbuch), welche von der Schule zur Verfügung gestellt werden .

Für den Informationsfluss aus Evaluationen zur Aufsicht ist vorgesehen, dass die für die evaluierte Schule zuständige Aufsichtsperson Einsicht in den Bericht über die Schule hat. Zusätzlich findet nach dem Abschluss der eigentlichen Evaluationsarbeiten und nach der Präsentation der Ergebnisse, zuerst in mündlicher und dann in schriftlicher Form, ein sogenannter Schlusskontakt statt. Bei diesem nehmen das Evaluationsteam, Vertretungen der Schule (Schulleitung und/oder Schulbehörde) und die zuständige Person der Aufsicht teil. Sie vereinbaren bei diesem Gespräch die weitere Bearbeitung der Entwicklungshinweise (Umsetzungsplan) und den weiterführenden Informationsfluss. In der Folge kontrolliert die Schulaufsicht im Rahmen ihres Auftrages den Fortgang der Umsetzungen. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass nach einer Evaluation verbindlich an nachhaltigen Verbesserungen gearbeitet wird.

Der Informationsfluss von Evaluation zu Aufsicht kann in zwei Fällen durchbrochen werden. Im einen Fall trifft die Schule mit dem Evaluationsteam vorgängig andere Vereinbarungen und unter bestimmten Umständen ist es möglich, dass die Ergebnisse zu einzelnen, von der Schule vorgebrachten Evaluationsthemen nur der Schule zugänglich sind. Der andere Fall betrifft Situationen, bei denen die Evaluatoren auf offensichtliche Missstände treffen. In diesem Fall wird je nach Situation Schulleitung, Behörde und/oder Schulaufsicht informiert.

Alle Informationen, die als Steuerungswissen an weitere Stellen wie Amt, Departement (Ministerium) oder Regierung in Form von Berichten weitergeleitet werden, sind so anonymisiert, dass nicht auf einzelne Schulen zurückgeschlossen werden kann.

2.6 Überlegungen zur weiteren Entwicklung

Speziell an der Konzeption der Schulevaluation Thurgau ist im deutschschweizerischen Vergleich die Situierung als Fachbereich der Schulaufsicht und das gleichzeitige Bestehen einer starken Aufsicht durch Inspektorinnen und Inspektoren. Dadurch wird die Schulevaluation paradoxerweise von Aufsichtsfunktionen eher enthoben als mit solchen belastet. Überprüfungsfunktionen, die durch eine einzelne Person mit Gesprächen und Dokumenten-einsicht wahrgenommen werden können, werden durch die Aufsicht übernommen. Die Evaluation kann sich der Unterstützung der Qualitätsentwicklung widmen.

Schulevaluation im Kanton Thurgau ist demnach eher eine Ergänzung zum Aufsichtsystem und kein Ersatz dafür. Übergibt man ihr sämtliche Aufsichts-/Kontrollfunktionen setzt man ein ungeeignetes und zu aufwändiges Instrument ein.

Die ersten Erfahrungen mit der Schulevaluation zeigen, dass die Evaluation entwicklungsorientiert und nicht kontrollierend wahrgenommen wird. Dies hängt nicht nur mit der erwähnten Konzeption oder den gewählten Verfahren zusammen. Dies ist der Schulevaluation immanent, solange nicht auch Schülerleistungsmessungen direkt in die Evaluation einbezogen werden und die Evaluationsergebnisse nicht mit einschneidenden Sanktionierungen verbunden sind.

3. Externe Schulevaluation im Kanton Luzern

3.1 Einbettung der externen Schulevaluation in ein ganzheitliches Qualitätsmanagement

Im Rahmen des umfassenden Reformprojektes „Schulen mit Profil“ wurden an den Volksschulen des Kantons Luzern die Voraussetzungen für geleitete, teilautonome, sich kontinuierlich weiter entwickelnde Schulen gelegt. Dabei wurde ein umfassendes Qualitätsmanagement mit neun aufeinander abgestimmten, sich ergänzenden Elementen aufgebaut. Mit diesem ganzheitlichen Qualitätsmanagement wird die Schulqualität im Kanton Luzern im Sinne der Ansätze von „Total Quality Management“ gesichert und permanent weiter entwickelt. Die Tabelle 2 zeigt die Einbettung der externen Evaluation ins umfassende Luzerner Qualitätsmanagement.

Tabelle 2 **Einbettung der externen Evaluation ins Qualitätsmanagement der Volksschulen des Kantons Luzern**

Elemente	Beurteilungsschwerpunkte	Verantwortlich
1. Selbstbeurteilung der Lehrpersonen	• Unterricht	Lehrpersonen
2. Kollegiale Fremdbeurteilung	• Unterricht	Qualitäts-Gruppen
3. Personalförderung **Steuerung Q-Prozesse**	• Unterricht • Ausserunterrichtliche Tätigkeiten der Lehrpersonen • Qualitätsprozesse auf Personen- und Schulebene	Schulleitung
4. Interne Evaluation	• Lehr-/Lernkultur • Beziehungen, Klima, Projekte, Leitbildumsetzung,...	Schulleitung, Lehrpersonen
5. Controlling auf Gemeindeebene	• Internes Q-Management • Massnahmenplanung (zusammen mit Schulleitung)	Schulpflege
6. Externe Evaluation	• Systematische, fundierte, umfassende Aussensicht • Allgemeiner Check („Screening“) der Schul-, Unterrichts- und Lebensqualität der Schule • Evaluation des internen Qualitätsmanagements • Fokusevaluation der schulischen Fragestellung • Abstützung der Kernaussagen auf mehrere Datenquellen (Personengruppen, Erhebungsinstrumente) • Professionelle Evaluationsmethoden und –instru-	Fachstelle für Schulevaluation

	mente, die allgemein anerkannten Evaluations-standards genügen (SEVAL-Standards)	
7. Bildungscontrolling auf kantonaler Ebene	• Überprüfung der Einhaltung kantonaler Vorgaben • Betriebswirtschaftliche und finanzielle Fragestellungen • Leistungsmessungen bei Schüler/innen	Bildungscontrolling des Amtes für Volksschulbildung
8. Systemevaluation	• Implementationen, Wirkungen, Output	Bildungsdepartement
9. Spezifische Schulberatung	• Massgeschneiderte Interventionen auf der Basis von internen und externen Evaluationen	Schulberatung Weiterbildung

3.2 Fachstelle für Schulevaluation des Kantons Luzern (FSE LU)

Die Fachstelle für Schulevaluation führt die externe Evaluation der Volksschulen des Kantons Luzern durch. Sie vermittelt den Schulen eine systematische, fundierte, umfassende Aussensicht ihrer Stärken, Schwächen und Veränderungspotenziale. Sie dient der Sicherung und Weiterentwicklung der Schul-, Unterrichts- und Lebensqualität der Schulen. Im Weiteren liefert die externe Evaluation den Schulpflegen und Schulleitungen Steuerungswissen für ihre Führungsentscheide und dient der Rechenschaftslegung gegenüber Behörden und der Öffentlichkeit. Die Tabelle 3 stellt die Aufgaben der externen Evaluation zusammenfassend dar.

Tabelle 3 **Der Leistungsauftrag der Fachstelle**
Die externe Evaluation …
• evaluiert die rund 200 Schuleinheiten des Kantons Luzern im Rhythmus von 4 Jahren (→ 50 Evaluationen pro Jahr)
• vermittelt den Schulen eine systematische, fundierte, umfassende Aussensicht ihrer Schulqualität
• zeigt den Schulen Stärken und Schwächen auf
• zeigt den Schulen auf, in welchen Bereichen sie Veränderungsbedarf bzw. Veränderungspotenziale haben
• liefert den Schulpflegen und Schulleitungen Steuerungswissen für ihre Führungsentscheide
• gibt den Schulen Impulse und Empfehlungen zur Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität
• dient der Rechenschaftslegung der Schulen.

3.3 Was evaluieren wir ?

Die Fachstelle analysiert und beurteilt jene Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale von Schulen, die aufgrund von Wissenschaft und Erfahrung als Kernmerkmale guter Schulen betrachtet werden. Die Tabelle 5 zeigt die sieben Qualitätsbereiche von Schulen im Überblick. Die sieben Qualitätsbereiche werden bei jeder Schule standardmässig evaluiert (auszugsweise oder umfassend).

Tabelle 4 **Sieben Qualitätsbereiche**	**Entsprechung zu Q2E[7]**
1. Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages	Outputqualität
2. Schulklima	Outputqualität
3. Lehr- und Lernkultur	Prozessqualität Unterricht
4. Schulkultur	Prozessqualität Schule
5. Schulführung	Prozessqualität Schule
6. Rahmenbedingungen	Inputqualität
7. Qualitätsmanagement	Qualitätsmanagement

1

3.4 Das Evaluationsmodell der FSE LU

Bei den Evaluationen der FSE LU werden drei Evaluationsarten kombiniert angewandt.

Tabelle 5 **Das Evaluationsmodell der FSE LU** Kombination von drei Evaluationsarten …	
1. Globalevaluation	Eine Evaluation, die eine umfassende Beurteilung der Schulqualität anstrebt, indem sie möglichst viele wichtige Qualitätsbereiche untersucht.
2. „Metaevaluation“	Evaluation des Qualitätsmanagements der Schule. (in der Terminologie von Q2E Metaevaluation genannt)
3. Fokusevaluation	Eine Evaluation, die einen ganz bestimmten Qualitätsbereich oder Qualitätsaspekt („Fokus“) detailliert evaluiert.

[7] Q2E = Projekt „Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ der Nordwestschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz

3.5 Die Evaluationsfragestellungen

Die Fachstelle für Schulevaluation (FSE LU) untersucht im Rahmen der externen Evaluationen pro Schule jeweils drei Fragestellungen: die Fragestellung des Kantons, die Fragestellung der Schule und die Fragestellung der FSE LU.

Tabelle 6 **Drei Evaluationsfragestellungen**

Fragestellungen	konkret
1. Fragestellung der FSE LU Globalevaluation	Welches sind die Stärken, Schwächen und Veränderungspotenziale der einzelnen Schulen in den folgenden sechs Bereichen: 1. Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages 2. Schulklima 3. Lehr- und Lernkultur 4. Schulkultur 5. Schulführung 6. Rahmenbedingungen Die Fragestellung der FSE LU wird in Form eines *Screenings*, eines allgemeinen Checks der Schul-, Unterrichts- und Lebensqualität der Schulen durchgeführt.
2. Fragestellung d. Kantons Metaevaluation	Wie gut ist das schulinterne Qualitätsmanagement? 1. Steuerung der Qualitätsprozesse durch Schulleitung 2. Praxis des Individualfeedbacks 3. Praxis der internen Evaluation und der Schulentwicklung
3. Fragestellung der Schule Fokusevaluation	Jede Schule kann aus ca. 20 Bereichen einen Bereich auswählen, den sie speziell vertieft analysiert haben möchte (im Sinne eines Wahlpflichtverfahrens). Konkrete Beispiele schulischer Fragestellungen: • „Qualität der Zusammenarbeit im Kollegium“ • „Qualität des Beurteilens und Förderns der Schule“ • „Qualität der Zusammenarbeit Schule - Eltern“ • „Qualität der Sprachförderung Deutsch“ • …

3.6 Wie evaluieren wir ?

Um sich ein Urteil über die Qualitäten einer Schule bilden und den Veränderungsbedarf feststellen zu können, setzt die Fachstelle vielfältige, erprobte Evaluationsmethoden ein. Die Tabelle 7 zeigt die von uns standardmässig eingesetzten Evaluationsmethoden.

Tabelle 7 **Die Evaluationsmethoden der Fachstelle**

1. Dokumentenanalyse	Analyse zentraler Schuldokumente wie Leitbild, Leistungsauftrag, Qualitätskonzept, Informationskonzept, Jahresplan, Mehrjahresplan der Schule, …
2. Stärken-Schwächen-Analysen	Herausarbeitung von Stärken und Schwächen einer Schule aus Sicht der Lehrpersonen, Schüler/innen, Eltern, Schulleitung, Schulpflege
3. Fragebogen	Schriftliche Befragungen von Lehrpersonen, Schulleitung, Schüler/innen, Eltern und Schulpflege
4. Interviews, Ratingkonferenzen	Mündliche Befragungen von Lehrpersonen, Schulleitung, Schüler/innen, Eltern und Schulpflege
5. Unterrichtsbesuche	Besuch von Unterrichtslektionen (keine Individualbeurteilungen)
6. Beobachtungen	Beobachtungen von Lehrerkonferenzen, Sitzungen von Arbeitsgruppen, Besichtigung von Schulanlage und der Infrastruktur (Rundgang durch die Schule)
7. Weitere	z.B. Schattenstudien, …

3.7 Berichterstattung

Die Evaluationsergebnisse werden den Schulen mündlich und schriftlich zurückgemeldet. Schulleitung und Schulpflege bestimmen gemeinsam über die Art und Weise der Veröffentlichung der Evaluationsergebnisse.

Mündliche Rückmeldung. Im Rahmen der mündlichen Rückmeldeveranstaltung (Dauer ca. 1 ½ h) präsentiert das Evaluationsteam ca. 4 Wochen nach Abschluss der Evaluation dem Kollegium, der Schulleitung und der Schulpflege die Kernaussagen und Entwicklungsempfehlungen. Als Gastgeber entscheidet die Schule selber, wen sie zusätzlich zu dieser Informationsveranstaltung einladen will (z.B. Elternvertreter, Gemeinderat, ...).

Schriftlicher Bericht. Im schriftlichen Evaluationsbericht werden die Kernaussagen und Empfehlungen mit sämtlichen Begründungen und Resultaten ausführlich dargestellt. Der Bericht umfasst im Weiteren einen detaillierten Datenanhang. Der Bericht wird der Schulleitung und Schulpflege zugestellt. Diese bestimmen gemeinsam, welche Berichtsteile (Ausschnitte oder integraler Bericht) welchen Personengruppen in welcher Form zugänglich gemacht werden. Das Bildungscontrolling des Amtes für Volksschulbildung erhält die Zusammenfassung des Evaluationsberichtes und die Entwicklungsempfehlungen.

Der schriftliche Evaluationsbericht umfasst:

a. Einleitendes Kapitel: Beschreibung der Schule, Evaluationsfragestellungen, evaluierte Qualitätsbereiche, Methoden, Instrumente, befragte Personen, Evaluationsvertrag sowie eine Darstellung der Evaluations- und Beurteilungsmethodik

b. Hauptteil: Detaillierte Darstellung der Untersuchungsergebnisse zu den verschiedenen Qualitätsbereichen

c. Zusammenfassung: Zusammenfassung der Kernaussagen, visualisierte Kernbefunde

d. Entwicklungsempfehlungen

e. Anhang: Kennwerte und Histogramme (Verteilungen), erreichte Qualitätsstufen sowie Veränderungsbedarf in allen evaluierten Qualitätsmerkmalen.

Abbildung 1 **Beispielseite aus einem Evaluationsbericht**

5. Schulkultur

5.1. Kommunikationskultur

Kernaussagen

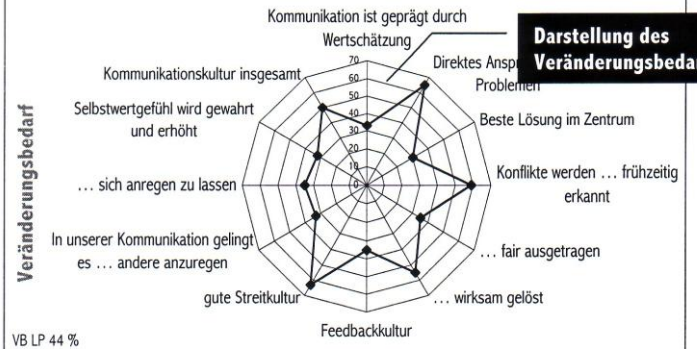
- **Die Kommunikationskultur im Kollegium beurteilen wir als genügend bis gut.**
- **Das Team pflegt zumeist einen wertschätzenden, offenen und vertrauensvollen Umgang miteinander.**
- **Der grösste Veränderungsbedarf ist bei den Aspekten „Direktes Ansprechen von Problemen", „Frühzeitiges Erkennen von Konflikten" sowie in der „Streitkultur" auszumachen.**

Abb. 1 **Kommunikationskultur** ◆ LP

Darstellung der Qualitätsmerkmale

∅ LP 4.6

Darstellung des Veränderungsbedarfs



VB LP 44 %

Qualitätseinschätzung. Der Bereich **Kommunikationskultur** wird von den Lehrpersonen als **genügend bis gut** (∅ 4.6) beurteilt.

Veränderungsbedarf. Im Bereich **Kommunikationskultur** erachten durchschnittlich **44 %** der Lehrpersonen Veränderungen als nötig, was hoch ist (vgl. Abb. 1).

Sicht der Lehrpersonen ……. **Sicht der Schulhausleitung** ……..

Sicht der Evaluatoren. Die von den Lehrpersonen erwähnte nicht aufgearbeitete Situation wurde in den Gesprächen mehrfach thematisiert. Die Situation verhindert zwar nicht verhindert, volle Schritte in die Zukunft zwar nicht verhindert,

Beschreibung und Begründung der Qualitätsurteile

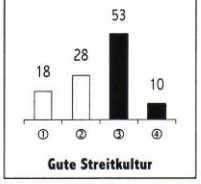
„In kleineren Gruppen ist unsere Kommunikation gut, im Gesamtteam jedoch schwierig." (LP)

Treffende Interview-aussagen

Ausgewählte Grafiken

Abb. 2 LP

Abb. 4 **VB** LP



Legende zu den Grafiken
∅ = Durchschnittswert des Bereichs
VB = Veränderungsbedarf

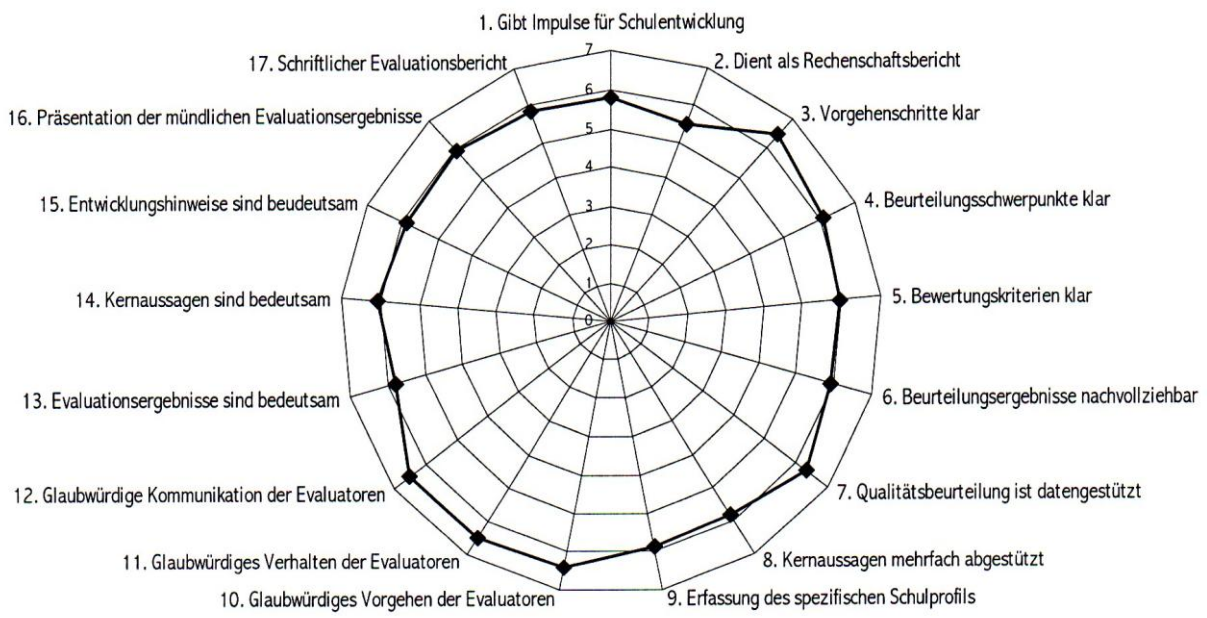
Qualitätseinschätzungen
1 = sehr schlecht
2 = schlecht
3 = ungenügend
4 = genügend
5 = gut
6 = sehr gut
7 = ausgezeichnet

Veränderungsbedarf
① = nicht nötig
② = eher nicht nötig
③ = nötig
④ = dringend nötig

3.8. Wie werden die Evaluationen der FSE LU von den Schulen beurteilt?

Bei allen unseren Evaluationen holen wir etwa 2 - 3 Monate nach abgeschlossener Evaluation schriftlich und mündlich Rückmeldungen zu den Evaluationen wie auch zu den Evaluationsberichten ein. Wir verwenden dazu einerseits einen Fragebogen, den wir auf der Basis der „Qualitätskriterien der externen Schulevaluation“ von Landwehr/Steiner (2003) konstruiert haben und führen zusätzlich ein Rückmeldegespräch von 60 bis 90 Minuten mit der Kontaktgruppe (Schulleitung, Schulpflege, Lehrpersonen) durch. In der Abbildung 2 sind die Rückmeldungen der Schulen zu unseren Evaluationen wieder gegeben (Datenbasis: die letzten 15 von uns evaluierten Schulen). Die schriftlichen Rückmeldungen der Schulen in 17 „Qualitätskriterien für Schulevaluationen“ erfolgten anhand einer 7-stufigen Einschätzskala (1 - 7), wobei 7 die positivste Einschätzung ist.

Abbildung 2 Beurteilung unserer Evaluationen durch die Schulen - Qualitätseinschätzung



Aus der Abbildung 2 geht hervor: Die Evaluationen der Luzerner Fachstelle werden von den Schulen klar positiv beurteilt. Auf einer 7-stufigen Skala erhalten unsere Evaluationen im Durchschnitt einen Wert von ca. 6 („sehr gut“). Einschränkend muss gesagt werden, dass wir bis jetzt lediglich bei solchen Schulen Evaluationen durchgeführt haben, die sich freiwillig gemeldet haben. Ab Sommer 2005 sind die externen Evaluationen für alle Schulen des Kantons obligatorisch. Wir erwarten, dass dann die durchschnittliche Zufriedenheit der Schulen mit den externen Evaluationen etwas geringer sein wird. Zur Zeit freuen wir uns jedoch am hohen Zufriedenheitswert.

4. Ausblick: Schlüsselfragen und ungelöste Probleme der externen Schulevaluation

4.1 Erfolgreiche Pionierphase – künftige Bewährungsproben

„Vergleicht man die Situation heute mit der vor fünf oder zehn Jahren, dann fällt auf, dass aus der leeren Hülse ‚Qualitätsmanagement' zunehmend eine beschreibbare Praxis geworden ist. Erstaunlich ist, wie rasch das geschehen ist. Alle Kantone führen Massnahmen zur Qualitätssicherung durch (…). Heute enthält die Qualitätssicherung in aller Regel mindestens sieben ausschlaggebende Elemente:

- Aufbau von Schulleitungen mit Kompetenzen und Weisungsbefugnissen,
- höchst mögliche Transparenz des schulischen Angebots,
- Verbesserung der internen Kommunikation,
- Abstimmung von Standards des Unterrichts,
- Mitarbeiterbeurteilung und interne Evaluationen,
- regelmässige externe Evaluationen,
- Offenlegung der dabei erzeugten Daten
- Zielvereinbarungen im Blick auf die nächste Etappe der Schulentwicklung.

Das sind keine Folterwerkzeuge, sondern Instrumente der Professionalisierung, die heute international üblich sind. Die Entwicklung in der Schweiz vollzieht nur nach, was in skandinavischen oder angelsächsischen Systemen vor fünfzehn oder zwanzig Jahren begonnen wurde"[8]. Was Jürgen Oelkers in seinem Readerbeitrag zu „Schlüsselfragen zur externen Schulevaluation" für die Gesamtheit qualitätssichernder Elemente feststellen kann, ist in der Tat erstaunlich für schweizerische Verhältnisse, die dadurch geprägt sind, dass 26 kantonale Schulsysteme mit eigenen Kulturen und Besonderheiten häufiger neben- als miteinander bestehen. Überraschend ist, wie schnell und breit sich ein interkantonaler Konsens darüber entwickelt hat, dass es ein schulisches Qualitätsmanagement braucht, dass Selbst- und Fremdevaluation sowohl auf der institutionelle Ebene der Einzelschule wie auch auf der individuellen Ebene der Einzelpersonen verbindet. Besonders ermutigend dabei ist, dass es nicht nur bei theoretischen Übereinkünften geblieben ist, sondern dass sich auch auf der Umsetzungsebene bereits in vielen Kantonen und in zahlreichen Schulen eine gute Praxis schulinterner Qualitätsförderung etablieren konnte.

Auch im Bereich der externer Schulevaluation haben die im Aufbau begriffenen kantonalen Fachstellen eine Praxis etablieren können, die nicht zu letzt auch von den bisher evaluierten Schulen als gut und hilfreich beurteilt wird[9]. Für die eigene Qualitätssicherung orientieren sich die Fachstellen einerseits an den Qualitätskriterien der Schweizerischen Evaluations-gesellschaft (www.seval.ch) und andererseits an vergleichbaren, spezifisch für die externe Schulevaluation formulierten Qualitätsansprüchen[10]:

---

[8] Jürgen Oelkers: Bildungspolitische Konsequenzen nach PISA: Neue Steuerung, Standards und Evaluation. In. Brägger, G./ Bucher, B./ Landwehr, N.: Schlüsselfragen zur Externen Schulevaluation. Herausgegeben von der ARGEV. Bern 2005

[9] Vergl. dazu neben der Luzerner Selbstevaluationsergebnissen Kapitel 3.8 auch die Ergebnisse der bisher einzigen Fremdevaluation: Binder, H.-M./Trachsler, E.: *wif!* –Projekt "Neue Schulaufsicht an der Volksschule. Externe Evaluation. Luzern 2002.

[10] N.Landwehr mit Ergänzungen G. Brägger, Kursunterlage Grundkurs „Externe Schulevaluation", Universität Bern 2004

- *Transparenz und Akzeptanz des Vorgehens:* Die Vorgehensschritte der externen Evaluation (von der Kontraktierung bis zum Ergebnisbericht) sind den betroffenen Personen (d.h. den evaluierten Personen sowie den vorgesehenen Empfänger/innen der Evaluationsdaten) bekannt und werden von diesen - im Hinblick auf die Ziele der Evaluation - als sinnvoll (als „funktional“) eingestuft.

- *Transparenz und Akzeptanz der Beurteilungsschwerpunkte:* Das Verfahren, das zur Definition der Beurteilungsschwerpunkte führt, ist den betroffenen Personen bekannt. Die ausgewählten Beurteilungsschwerpunkte werden von den Betroffenen als relevant für den Evaluationsgegenstand „Schule“ betrachtet und sind geeignet, um die gesetzten Ziele der externen Evaluation zu erfüllen.

- *Transparenz und Akzeptanz der Beurteilungskriterien:* Die Kriterien zur Beurteilung der ausgewählten Beurteilungsschwerpunkte sind den betroffenen Personen bekannt und werden von diesen im Hinblick auf den beurteilten Gegenstand (Handlungsfelder im Bereich von Schule und Unterricht) als sinnvoll (bedeutsam und theoretisch fundiert) eingestuft.

- *Nachvollziehbarkeit und Glaubwürdigkeit der Beurteilungsergebnisse:* Die Evaluationsergebnisse (insbesondere die „Kernaussagen“) sind für die betroffenen Personen im Hinblick auf den zugrunde liegenden Urteilsfindungsprozess nachvollziehbar und werden als glaubwürdig eingestuft.

- *Abstützung der Urteile auf erhobene Daten:* Die wichtigen Aussagen der Qualitätsbeurteilung (die „Kernaussagen“) nehmen Bezug auf Daten, die im Rahmen der Evaluation erfasst worden sind (Beobachtungen, Antworten aus Befragungen, Aussagen aus Dokumenten).

- *Urteilsvalidierung durch Triangulation:* Die wichtigen Aussagen der Qualitätsbeurteilung sind mit Hilfe der Triangulation (d.h. dreifache Abstützung der Urteilsbildung durch Triangulation der Datenquellen und /oder durch Triangulation der urteilenden Personen) validiert.

- *Angemessener Einbezug der lokalen Besonderheiten der Schule und des speziellen Schulprofils:* Die lokalen Besonderheiten der Schule und das spezifische Profil der Schule werden im Rahmen der externen Evaluation soweit erfasst und im Evaluationsbericht dargestellt, dass ein – aus Sicht der Betroffenen als adäquat eingestuftes - Gesamtbild der Schule entsteht.

- *Möglichst klare (transparente, funktionsbewusste) und glaubwürdige Gestaltung der Evaluatorenrolle:* Das Vorgehen und Verhalten der Evaluator/innen wird von den Betroffenen als „professionell“ eingestuft (vor allem: Angemessener Umgang der Evaluator/innen mit dem Spannungsfeld „Sich Abgrenzen“ und „Sich Einlassen“). Es sind – auch bei kritischer Betrachtung - keine Rollenkonflikte und Interessenkollisionen feststellbar, welche die Glaubwürdigkeit der Evaluator/innenrolle und die spezifischen Ansprüche an die Beziehungsgestaltung zw. Evaluator/innen und Evaluierten beeinträchtigen.

- *Relevanz der Evaluationsergebnisse für die Schule als Institution:* Die Evaluationsergebnisse – und entsprechend auch die gewählten Evaluationsschwerpunkte, -verfahren und -instrumente - setzen den Akzent auf die Beurteilung der institutionellen und kulturellen Eigenheiten der Schule. Die Aussagen der Beurteilung nehmen Bezug auf Trends, die für die Schule als Ganzes (und nicht nur für einzelne Lehrpersonen) bedeutsam sind. Die Anonymität der Einzelpersonen bleibt gewahrt.

- *Evaluation in eigener Sache:* Die Evaluator/innen sind in ihrer Arbeit kongruent und lösen die Ansprüche auch bei sich selbst ein, die sie an andere stellen: sie lassen ihre Arbeit durch die Evaluierten beurteilen und holen mit einem Evaluationsbogen deren Feedback ein.

Wertet man die folgenden „Etappenziele“, darf die aktuelle Pionierphase der externen Schulevaluation in der Deutschschweiz insgesamt als geglückt gewertet werden. Es ist weitgehend gelungen

- durch eine professionelle Umsetzung der oben skizzierten Qualitätsansprüche bei den evaluierten Schulen Vertrauen in die externe Schulevaluation aufzubauen
- praxiserprobte Verfahren und Evaluationsformen zu etablieren[11]
- ein Set verschiedenster Evaluationsinstrumente (Ratingkonferenz, Interviews, Fragebogen-Erhebungen, Beobachtung, Dokumetenstudium etc.) zu entwickeln und in der Praxis zu erproben
- durch interkantonale Vernetzung (ARGEV) die Fachdiskussion und die Professionalisierung des neuen Berufsfelds „Externe Schulevaluation“ zu unterstützen
- durch eine interkantonale Evaluatorenausbildung die Qualifizierung von Schulevaluator/innen zu befördern.

Selbstkritisch muss aber diesem positiven Zwischenfazit angefügt werden, dass die eigentlichen und Spiel entscheidenden Bewährungsproben der externen Schulevaluation erst noch bevorstehen. Das hat mit einer Reihe von Schlüsselfragen und ungelösten Problemen zu tun, von denen wir im folgenden zwei ausgewählte Kernprobleme skizzieren[12].

4.2 Externe Schuleevaluation im Spannungsfeld von Entwicklungsorientierung und Rechenschaftsorientierung

Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass die externe Schulevaluation zwischen den Polen Rechenschafts- und Entwicklungsorientierung verortet werden muss. Entscheidend für ihre strategische Positionierung im Rahmen des kantonalen Qualitätsmanagement ist es, wie stark die beiden Pole jeweils gewichtet werden. „Wird die Externe Evaluation tendenziell als *Instrument der Schulentwicklung* wahrgenommen, erscheinen Verknüpfungen mit entwicklungsorientierten Qualitätsstrategien weniger problematisch als wenn sie tendenziell als *Instrument der Schulaufsicht* im Sinne des traditionellen Schulinspektorats aufgefasst wird. Dies ist nicht zuletzt deshalb von Bedeutung, weil die beiden genannten Hauptfunktionen in einem Spannungsverhältnis zu einander stehen: Für die Rechenschaftslegung gilt die Devise, sich von der besten Seite zu zeigen; für die Entwicklungsfunktion dagegen ist die möglichst ungeschminkte Offenlegung der Schwachstellen unabdingbar.“[13]

---

[11] Bildungsdirektion des Kantons Zürich: Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation. Qualitätssicherung an der Volksschule des Kantons Zürich. Handbuch 1. Zürich 2001. www.lehrmittelverlag.com

[12] Für eine ausführliche Darstellung von Schlüsselfragen zum Stand der externen Schulevaluation und vertiefende Analysen zu Fragen einer wirkungsorientierten Bildungsreform verweisen wir auf die Publikation: Brägger, Bucher, Landwehr: Schlüsselfragen zur externen Schulevaluation. Herausgeber ARGEV. Bern 2005

[13] Ebenda, Schlüsselfrage 1, Kapitel 1

	Rechenschaftslegung	Entwicklung
Ziel der Evaluation	Qualitätsnachweis an die übergeordnete Instanz Evaluationsbericht geht an die kommunale Schulbehörde (und die Schule)	Optimierung der Qualität aufgrund einer differenzierten Diagnose des Ist-Zustands. Evaluationsbericht geht an die Schulleitung und das Kollegium
Anforderung an die Ergebnisse	Das Qualitätsurteil muss nach aussen hin glaubwürdig sein. Das Qualitätsurteil muss möglichst objektiv sein.	Das Qualitätsurteil muss Entwicklungsimpulse geben. Das Qualitätsurteil muss für die Betroffenen plausibel und „anschlussfähig“ sein.
Anforderung an die Gestaltung der Evaluationsprozesse	Einbezug von objektiven Daten und externen Sichtweisen. Ziel: Unverzerrte, wahrheitsgetreue Wahrnehmung der Qualität	Einbezug der Betroffenen auf allen Stufen des Evaluationsprozesses. Ziel: Erhöhung der Akzeptanz des Prozesses und der Ergebnisse.
Spezielle Schwierigkeiten & Stolpersteine	Negative Qualitäten werden zu vertuschen gesucht: Fehler werden nicht als Lernchancen genutzt. Fassadenevaluationen und Mogelspiele.	Defizit-Indikatoren werden zu eigenen Gunsten umgedeutet; blinde Flecken bleiben unerkannt. Bereitschaft zur Veränderung entspricht nicht dem effektiven bzw. dem erkannten Entwicklungsbedarf.

Tabelle 8: Das Spannungsfeld von Entwicklung- und Rechenschaftsorientierung; Landwehr 2004[14]

Die Tabelle macht deutlich: Das Spannungsverhältnis zwischen Rechenschaft und Entwicklung kann in der Evaluationspraxis zu Situationen führen, in denen – je nach Zweckbestimmung der Evaluation - entweder die Rechenschaftswirkung oder die Entwicklungswirkung der Evaluation herabgesetzt werden kann. Für die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der externen Schulevaluation wird es deshalb von grosser Wichtigkeit sein, dass sie bisherige erprobte Formen weiterentwickelt bzw. neue Formen findet, die zu nachweisbaren Wirkungen in beiden Zweckbestimmungen führen:

Entwicklungsorientierte Evaluationen, welche

- durch eine dialogische Prozessgestaltung die Evaluationsergebnisse nachvollziehbar machen und die Auseinandersetzung mit den eigenen Evaluationsfragen und -interessen vertiefen.
- die Evaluierten bei der Dateninterpretation (im Sinne der kommunikativen Validierung) mit einbeziehen und damit deren Identifkation mit den Ergebnissen fördern.
- zu konkreten Vereinbarungen über Konsequenzen und zu Handlungsschritten führen.
- und zu nachhaltigen Wirkungen in Schule und Unterricht beitragen (Verbesserung der Zusammenarbeit, Kompetenzzuwachs der Schüler/innen, optimale Ausschöpfung von

[14] Norbert Landwehr, Kursunterlage Grundkurs „Externe Schulevaluation“, Universität Bern 2004

Lernpotentialen, Verringerung von Leistungsunterschieden von Schweizer und ausländischen Schüler/innen, von Mädchen und Knaben etc.).

Rechenschaftsorientierte Evaluationen, welche

- die Zielerreichung der Schulen und deren Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrag überprüfen.
- das Qualitätsmanagement der Schulen evaluieren (Metaevaluation der schulischen Qualitätsevaluation und –entwicklung).
- belegen können, dass die betreffende Schule über einen vergleichsweisen guten Standard an Prozess- *und* Ergebnisqualitäten verfügt (Stichwort: die „humane Leistungsschule“).
- und so einen wirkungsvollen Beitrag zur Vertrauensförderung von Schulbehörden, den Eltern und der Öffentlichkeit gegenüber der Einzelschule sowie auch gegenüber dem Schulsystem zu leisten vermögen.

Angesichts des noch eher geringen Erfahrungs- und Wissensstandes sind im Hinblick auf eine verbesserte Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der externen Schulevaluation bewusst mehrere Verfahrensvarianten zu erarbeiten und zu erproben. Wir brauchen mehr empirische Belege für die Wirkung funktional entflechteter Evaluationsformen wie auch von Zwischen- und Mischformen entwicklungs- und rechenschaftsorientierter Evaluationen. Denn die Frage bleibt: Wie kann die externe Evaluation in eigener Sache belegen, was sie von andern fordert: Wirkung und Wirksamkeit sowie ein vertretbares Kosten-Nutzen-Verhältnis?

4.3 Externe Schulevaluation in Verbindung mit Leistungsmessung

Bei externen Schulevaluationen steht in der Regel die Beurteilung von so genannten „Prozessqualitäten“ im Vordergrund, wobei unterschieden werden kann zwischen unterrichtsbezogenen Prozessen (Lehr- und Lernarrangement, sozialen Beziehungen, Prüfen und Beurteilen) und unterstützenden schulinternen Prozessen (Schulführung, Schulorganisation und Schuladministration, kollegiale Zusammenarbeit). Die Evaluation konzentriert sich in der Regel darauf, die Qualität dieser Prozesse zu erfassen und mit vorgegebenen oder schulintern festgelegten Kriterien (Qualitätsansprüchen) zu vergleichen, während die erzielten Ergebnisse (z.B. Schülerleistungen) nicht in die Beurteilung einbezogen werden.

Nicht zuletzt durch die Ergebnisse der PISA-Studie hat seit 2002 die Bedeutung einer wirkungsorientierten Betrachtungsweise der Schule deutlich zugenommen: Seither wird vermehrt die Forderung laut, dass für die Beurteilung der Schulqualität die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler periodisch erfasst werden sollten, um auf dieser datengestützten Basis die Qualität der Einzelschule (in der Erfüllung ihrer Kernaufgabe) beurteilen zu können. Entsprechend dieser Sichtweise darf eine valide Qualitätsbeurteilung von Schule und Unterricht sich nicht nur auf die Prozessqualitäten beschränken, sondern muss sich auch um die Ergebnisqualitäten kümmern. Das gelungene Zusammenspiel von Prozess-Evaluation und Output-Evaluation (Beurteilung der von der Schule erwirkten Lernergebnisse) dürfte vermutlich längerfristig unerlässlich sein für eine glaubwürdige Schulevaluation[15].

[15] Vgl. Brägger, Bucher, Landwehr: Schlüsselfragen zur externen Schulevaluation. Herausgeber ARGEV. Bern 2005

Aufgrund dieser Entwicklung zeichnet sich für die externe Schulevaluation eine erweiterte Aufgabenstellung ab: Neben der Schulbeurteilung – vor allem der gesamtschulischen (klassenübergreifenden) Prozesse – sollen künftig über flächendeckende Schulleistungstests auch die Wirkungen der Schule – d.h. die Auswirkungen auf die Schülerleistungen – erfasst und mit der Prozessqualität der Einzelschule in Verbindung gebracht werden. Mit einer solchen Kombination von externen Schulevaluationen und Leistungstests steht eine neue Positionierung der externen Schulevaluation an. Dabei übernimmt die Prozessbeurteilung, die für die gegenwärtigen Evaluationsverfahren charakteristisch ist, zwei Funktionen:

- *Eine erklärende Funktion:* Prozessvariablen werden ermittelt, um zu erklären, wie die Ergebnisse der Leistungsmessung zustande gekommen sind.
- *Eine ergänzende und korrigierende Funktion:* Durch die Ermittlung und Beurteilung der Prozessvariablen kann dem „Pauker-Effekt“ entgegengewirkt werden, der mit der Einführung von Leistungstests – beabsichtigt oder unbeabsichtigt – heimlich mitimportiert wird.

Was bereits bei der vorhergehenden Schlüsselfrage festgestellt wurde, gilt auch hier: Wir brauchen ein grösseres Repertoire an erprobten Evaluationsmodellen, welche die Evaluation von Schule *und* Unterricht, von Prozess- *und* Ergebnisqualitäten intelligent und zielführend zu verbinden wissen. Insbesondere interessiert, wie die externe Schulevaluation mit Leistungsvorgaben (Bildungsstandards) und Leistungsmessung (standardbezogene Selbstevaluation als Teil des schulinternen Qualitätsmanagements bzw. schulübergreifende Leistungserhebungen) praxiswirksam gekoppelt werden kann. Denkbar sind verschiedene Evaluationsmodelle, für die geeignete Verfahren und Instrumente entwickelt werden müssen und die als Modellvarianten in ihren (auch ungeplanten und problematischen Neben-)Wirkungen erprobt und evaluiert werden sollten.

5. Literaturverzeichnis

BILDUNGS- UND KULTURDEPARTEMENT DES KANTONS LUZERN (Hrsg.) (2005): So sorgen wir für Schulqualität. Luzern: BKD. (www.schulenmitprofil.ch).

BILDUNGSDIREKTION DES KANTONS ZÜRICH (2001): Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation. Qualitätssicherung an der Volksschule des Kantons Zürich. Handbuch 1. Zürich: Lehrmittelverlag (www.lehrmittelverlag.com).

BINDER, HANS-MARTIN/TRACHSLER, ERNST (2002): *wif!* –Projekt ”Neue Schulaufsicht an der Volksschule. Externe Evaluation. Luzern.

BURKARD, CHRISTOPH: Ergebnisorientierte Systemsteuerung: Konsequenzen für die Externe Evaluation (2005). In: Brägger, G./ Bucher, B./ Landwehr, N.: Schlüsselfragen zur Externen Schulevaluation. Herausgegeben von der ARGEV. Bern: h.e.p.-Verlag.

BRÄGGER, GEROLD/ TEUTEBERG, HEINER (2003): Externe Schulevaluation – Entwicklungstrends und interkantonale Zusammenarbeit in der Deutschschweiz. In: Beywl, Wolfgang/ Weber, Karl (Hrsg.): Evaluation im Kontext. Tagungsreader der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern .

BRÄGGER, G./ BUCHER, B./ LANDWEHR, N (2005).: Schlüsselfragen zur Externen Schulevaluation. Herausgegeben von der ARGEV. Bern: h.e.p.-Verlag.

BUCHER B., BUCHER M., WINIGER X. (2003): Regionale Zusammenarbeit im Bereich Qualitätsevaluation - Gesamtbericht. Bildungsplanung Zentralschweiz, Luzern. http://www.bildungsplanung-zentral.ch/uploads/Q_Gesamtbericht.pdf

DUBS, ROLF (1995): Schulaufsicht. In: Schweizerische Lehrerinnen- und Lehrer-Zeitung/ Nr. 15-16.

KRAMIS, JO, FELBER, FREDY (2005): Externe Schulevaluation im Kt. Luzern (Volksschulen). Broschüre. Luzern: FSE LU. (www.fse.lu.ch).

KRAMIS, JO, FELBER, FREDY (2005): Orientierungsrahmen Schulqualität der Fachstelle für Schulevaluation des Kt. Luzern. Luzern: FSE LU.

LANDWEHR, NORBERT /STEINER, PETER (2003): Grundlagen der externen Schulevaluation. In: Landwehr, N. /Steiner, P.: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagement an Schulen. Schuber mit fünf Broschüren. Bern: h.e.p.-Verlag.

OELKERS, JÜRGEN (2005): Bildungspolitische Konsequenzen nach PISA: Neue Steuerung, Standards und Evaluation. In. Brägger, G./ Bucher, B./ Landwehr, N.: Schlüsselfragen zur Externen Schulevaluation. Herausgegeben von der ARGEV. Bern: h.e.p.-Verlag.

TRACHSLER, ERNST (2004): Konsequenter Umbau der Schulaufsicht in der Schweiz. Schulautonomie und Qualitätssteuerung am Beispiel der Kantone Thurgau, Zürich und Aargau. Berichte und Materialien zur Bildungsforschung Nr. 1. Pädagogische Hochschule Thurgau.

www.argev.ch
Website der Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen: Diverse Dokumente zum aktuellen Stand der Externen Schulevaluation in der Deutschschweiz und Links zu den kantonalen Fachstellen für Schulevaluation.

www.fse.lu.ch
Website der Fachstelle für Schulevaluation des Kt. Luzern.

www.avk.tg.ch/xml_40/internet/de/application/d927/f1189.cfm
Website der Abteilung Schulaufsicht und Schulevaluation des Kt. Thurgau.

Autorenangaben:

Brägger, **Gerold**

(geb. 1959). Erziehungswissenschafter lic. phil., Schul- und Organisationsberater, Büro für Schulentwicklung & Evaluation Winterthur, Geschäftsführer der interkantonalen Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen (ARGEV); Leiter Weiterbildungsprogramm Externe Schulevaluation Universität Bern. Frühere Tätigkeiten: Mitglied Projektleitung „Teilautonome Volksschulen“, Bildungsdirektion Kanton Zürich. Publikationen: *Schulleitung gemeinsam gestalten* (1995). zus. mit Felix Oggenfuss und Anton Strittmatter: *Bausteine eines Steuerungskonzepts für den Bereich Volksschule* (1997). Zus mit Beat Bucher und Norbert Landwehr : *Schlüsselfragen zur Externen Schulevaluation* (2005). zus. mit Norbert Posse: *Auf dem Weg zur guten gesunden Schule. Qualitätsmerkmale und Umsetzungsideen. (Arbeitstitel)* (2006)

Kontakt: Gerold Brägger, Geschäftsführer ARGEV, Büro für Schulentwicklung & Evaluation, Tellstrasse 11, CH-8400 Winterthur, Homepage: www.argev.ch E-Mail: braegger@schulentwicklung.ch Tel. +41 52 212 34 66 Fax: +41 52 202 45 66

Kramis, Jo

Dr. phil., Leiter der Fachstelle für Schulevaluation des Kantons Luzern/CH. Frühere Tätigkeiten: Direktor des Lehrerinnen- und Lehrerseminars Hitzkirch/LU (CH), Lektor für Allgemeine Didaktik an der Universität Freiburg/CH, Dozent für Statistik für Psychologen und Pädagogen (Universität Freiburg/CH).

Kontakt: Jo Kramis, Leiter Fachstelle für Schulevalution, Himmelrichstrasse 6, CH-6002 Luzern, Schweiz. Homepage: www.fse.lu.ch. E-Mail: jo.kramis@lu.ch. Telefon: +41 041 228 54 37. Fax: +41 041 210 22 63

Teuteberg, Heiner

(geb. 1948) Primarlehrer, Reallehrer, Schulleiter, Schulinspektor. Leiter Schulaufsicht und Schulevaluation im Amt für Volksschule und Kindergarten, Kanton Thurgau. Präsident ARGEV (Interkantonale Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen).

Kontakt: Heiner Teuteberg, Amt für Volksschule und Kindergarten Kanton Thurgau, Spannerstrasse 31, CH-8510 Frauenfeld ,
Tel: +41 52 724 26 27, Email: heiner.teuteberg@tg.ch …..