



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
Main Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2015

---

## **Qualität der IFES-Schulevaluationen und deren Nutzung im Kanton Zürich: Kurzfassung**

Widmer, Thomas; Frey, Kathrin; Rüegg, Nadja; Stadter, Cornelia; Bundi, Pirmin; Stein, Jeffrey

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-167382>

Published Research Report

Published Version



The following work is licensed under a Creative Commons: Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND 3.0) License.

Originally published at:

Widmer, Thomas; Frey, Kathrin; Rüegg, Nadja; Stadter, Cornelia; Bundi, Pirmin; Stein, Jeffrey (2015). Qualität der IFES-Schulevaluationen und deren Nutzung im Kanton Zürich: Kurzfassung. Zürich: Institut für Politikwissenschaft, Forschungsbereich Policy-Analyse.



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Institut für Politikwissenschaft**

---

# **Qualität der IFES-Schulevaluationen und deren Nutzung im Kanton Zürich**

**Kurzfassung zuhanden der Bildungsdirektion des Kantons Zürich**

Prof. Dr. Thomas Widmer  
Dr. Kathrin Frey  
Nadja Rüegg  
Cornelia Stadter  
Pirmin Bundi  
Jeffrey Stein

Universität Zürich  
Institut für Politikwissenschaft  
Affolternstrasse 56  
CH-8050 Zürich  
Telefon +41 44 634 38 41  
Telefax +41 44 634 49 25  
thow@ipz.uzh.ch  
www.ipz.uzh.ch

19. August 2015

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Seit dem Schuljahr 2005/2006 evaluiert das Institut für Externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (IFES) im Auftrag der Bildungsdirektion des Kantons Zürich die kantonalen Mittelschulen und Berufsfachschulen. Die IFES-Schulevaluation (IFES-SE<sup>1</sup>) soll gemäss Grundlegendendokumenten im Kanton Zürich drei Funktionen erfüllen:

- Die IFES-SE sollen die Schulen im Bereich der Schulentwicklung unterstützen, indem sie Impulse zur Qualitätsentwicklung vermitteln (Entwicklung).
- Die IFES-SE liefern den Führungsverantwortlichen auf der Ebene der Schulen, der Schulkommissionen und des Mittelschul- und Berufsbildungsamts (MBA) relevante Erkenntnisse zur Wahrnehmung ihrer Führungs- und Aufsichtsaufgaben (Steuerung).
- Die IFES-SE dienen der Rechenschaftslegung gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit (Rechenschaft).

Konkret umfasst die IFES-SE eine Meta-Evaluation des Qualitätsmanagements (QM) der Schulen. Ergänzend können die Schulen auf freiwilliger Basis ein Fokusthema im Bereich der Schul- oder Unterrichtsqualität für eine Primärevaluation wählen. Die Schulen werden in einem Sechs-Jahres-Rhythmus evaluiert. Im ersten Zyklus 2005/2006 bis 2010/2011 hat IFES insgesamt 34 Schulen evaluiert; im zweiten Zyklus waren es bis April 2014 dreizehn Schulen. Das Evaluationsdesign wurde zwischen den beiden Zyklen geringfügig angepasst.

Die IFES-SE stellt damit ein wesentliches Element des schulbezogenen QM auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich dar. Die externen Kosten der IFES-SE für die Meta-Evaluation des QM beliefen sich im Schuljahr 2012/13 auf ca. 364'000 Franken.<sup>2</sup>

## 1.2 Auftrag, Zielsetzung und Fragestellung

Die vorliegende Evaluation der IFES-SE erfolgte im Auftrag der Bildungsplanung der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Sie wurde im Zeitraum von März 2014 bis April 2015 realisiert und durch eine Begleitgruppe unterstützt.

Nach rund neunjähriger Praxis soll die Qualität der IFES-SE bilanzierend beurteilt und ermittelt werden, wie die IFES-SE durch die betroffenen Schulen aber auch die Bildungsdirektion genutzt wird. Es soll aufgezeigt werden, ob die IFES-SE einen nützlichen und wirksamen Beitrag an die schulbezogene Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich leisten. Das Evaluationsmandat umfasst folgende vier Hauptfragen.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Um Missverständnisse zu vermeiden, wird in dieser Kurzfassung systematisch von IFES-SE gesprochen, wenn die durch das IFES durchgeführten Schulevaluationen gemeint sind. Die im vorliegenden Dokument zusammengefasste Evaluation wird als IFES-SE-Evaluation oder Evaluation der IFES-SE bezeichnet.

<sup>2</sup> Dieser Betrag bezieht sich nur auf die Meta-Evaluation des QM, umfasst aber auch den jährlichen Sockelbeitrag der Bildungsdirektion an IFES von 34'000 Franken. Pro IFES-SE zahlt die Bildungsdirektion im Schuljahr 2012/2013 55'000 Franken für die Meta-Evaluation des QM. Wählt eine Schule zusätzlich ein Fokusthema aus dem IFES-Angebot, steigen die Kosten der IFES-SE (zusätzlich 10'000 – 15'000 Franken pro Primärevaluation). Spezialdesigns werden separat offeriert und verrechnet. Nicht eingeschlossen sind bei diesen Beträgen die Aufwendungen bei den Schulen sowie bei den involvierten Behörden.

<sup>3</sup> Das Mandat für die Evaluation der IFES-SE differenziert diese Hauptfragen durch dreizehn Unterfragen.

- A. Wie ist die Qualität der Prozessführung, der Evaluationsverfahren und Berichterstattung der IFES-SE zu beurteilen?
- B. Wie nutzen die Schulen die Befunde der IFES-SE?
- C. Wie nutzen die Schulkommissionen und das MBA die Befunde der IFES-SE?
- D. Können die Befunde der IFES-SE auf Bildungssystemebene für das Bildungsmonitoring genutzt werden?

Vorliegende Kurzfassung umfasst die wesentlichsten Merkmale, Befunde und Empfehlungen der Evaluation. Vollständige Informationen zur Evaluation finden sich im ausführlichen Schlussbericht<sup>4</sup>.

### 1.3 Evaluationskonzept

Die Evaluation ist modular aufgebaut. Modul 1 befasst sich mit den konzeptionellen Grundlagen zur Beurteilung der Qualität und Nutzung der IFES-SE. Modul 2 erfasst die Perspektive der Bildungsdirektion und von IFES. Modul 3 bewertet die Qualität der IFES-Evaluationsberichte aus einer externen, unabhängigen Perspektive. Während Modul 4 die Qualität und Nutzung der IFES-SE anhand von sechs qualitativen Fallstudien vertieft beleuchtet, erfasst Modul 5 die Perspektive der beteiligten Akteure der Schulen und der IFES-Evaluationsfachleute mit einer standardisierten Befragung. Modul 6 liefert eine Synthese der Befunde aus den einzelnen Modulen und formuliert Empfehlungen zur Weiterentwicklung der externen Schulevaluation auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich. Die folgende Tabelle präsentiert eine Übersicht zu den in den Modulen verwendeten Methoden.

Tabelle 1: Übersicht zu den verwendeten Methoden

Evaluationsmodul	Methode	Stichprobe / Datenquelle
1. Konzeptionelle Grundlagen	qualitativ (Dokumentenanalyse; Informationsgespräche; Begleitgruppentreffen)	Verantwortliche MBA, Bildungsplanung und IFES, Dokumente zur IFES-SE, Begleitgruppe
2. Perspektive Bildungsdirektion und IFES	qualitativ (Experteninterviews)	Leitfadeninterviews mit der IFES-Leitung und verantwortlichen Personen der Bildungsdirektion; insgesamt acht Gesprächspartnerinnen und -partner
3. Analyse der IFES-SE-Berichte	qualitativ (Inhaltsanalyse)	N = 34 IFES-SE Berichte (neuester abgeschlossener Bericht pro Schule im April 2014)
4. Fallstudien	qualitativ (Dokumentenanalyse, Experteninterviews)	N = 6 Schulen (3 Mittelschulen und 3 Berufsfachschulen) 30 Experteninterviews mit Schulleitungen, Qualitätsentwicklungsleitungen, Konventspräsidien, Schulkommissionspräsidien, Evaluierende
5. Perspektive der Akteure der Schulen und der Evaluationsfachleute	quantitativ (standardisierte Online-Befragung)	Befragung Schulen: N = 307 (Vollerhebung; 411 Personen der Schulleitungen, der Qualitätsentwicklungsleitungen, der Konvents- und Schulkommissionspräsidien angeschrieben; Rücklaufquote 74,7%) Befragung Evaluationsfachpersonen: N = 26 (Vollerhebung; Rücklaufquote 100%)
6. Synthese	qualitativ (Desk Research, Begleitgruppentreffen)	Befunde Module 1 bis 5, Begleitgruppe

<sup>4</sup> Widmer, Thomas/Frey, Kathrin/Rüegg, Nadja/Stadter, Cornelia/Bundi, Pirmin/Stein, Jeffrey (2015): Qualität der IFES-Schulevaluationen und deren Nutzung im Kanton Zürich. Schlussbericht. Zürich: Institut für Politikwissenschaft, Universität Zürich.

## 2 Befunde der Evaluation der IFES-SE

Im Folgenden werden die zentralen Befunde der Evaluation präsentiert. Dabei werden die Evaluationsfragen beantwortet sowie zusätzliche, übergreifende Befunde präsentiert.

### A. Wie ist die Qualität der Prozessführung, der Evaluationsverfahren und Berichterstattung der IFES-SE zu beurteilen?

Diese Frage wird im Rahmen der vorliegenden Evaluation zweifach beantwortet: Einerseits wurde eine externe Beurteilung der Qualität der IFES-SE anhand definierter Bewertungskriterien vorgenommen, andererseits wurde erhoben, wie die Adressatinnen und Adressaten der IFES-SE (Schulen und Bildungsdirektion) die Prozessführung, die Evaluationsverfahren und die Berichterstattung beurteilen.

Aus externer Perspektive zeigt sich, dass die IFES-SE die Qualitätskriterien, die wir auf der Grundlage der Standards der Schweizerischen Gesellschaft für Evaluation (SEVAL), den kantonalen Vorgaben und den Qualitätsansprüchen von IFES definiert haben, mehrheitlich berücksichtigen. Die Analyse der Berichte und die Fallstudien zeigen jedoch auch, dass neben ausgesprochenen Stärken auch bedeutende Schwachstellen, namentlich bei der Genauigkeit und der Nützlichkeit der IFES-SE bestehen. Die Genauigkeit der IFES-SE wird dadurch geschmälert, dass oft eine Kontextanalyse fehlt, die Ziele und das Vorgehen der jeweiligen IFES-SE nicht ausreichend beschrieben werden und sich die IFES-SE durch eine limitierte methodische Breite auszeichnet. Bei der Nützlichkeit fällt ins Gewicht, dass wir bei der Funktionszuschreibungen der IFES-SE grundsätzliche Inkonsistenzen festgestellt haben. So bestehen unterschiedliche Erwartungen und Auffassungen darüber, wie und von wem die IFES-SE genutzt werden sollen. Diese Schwachstelle ist allerdings weniger der einzelnen IFES-SE anzulasten, als vielmehr auf die kantonalen Rahmenbedingungen zur IFES-SE zurückzuführen. So implizieren die kantonalen Vorgaben, dass die IFES-SE sowohl der Entwicklung als auch der Steuerung und der Rechenschaftslegung dienen sollen. Da diese Funktionen einander konkurrieren, sind sie schwerlich gleichermassen zu realisieren. Da die zuständigen Stellen bei der Bildungsdirektion, namentlich die Bildungsplanung respektive das MBA keine klare Priorisierung kommuniziert haben, erfolgen die Funktionszuweisungen durch die Akteure im Feld in heterogener Weise.

Die verantwortlichen Akteure bei der Bildungsdirektion sowie bei den betroffenen Schulen beurteilen die konkreten Prozesse und die Berichterstattung der IFES-SE positiv. Dieser Befund ist jedoch durch kritische Stimmen, die mitunter auch eine deutliche Minderheit ausmachen können und bei den Mittelschulen häufiger anzutreffen sind, zu ergänzen. Zudem erachten die Mehrheit der befragten Schulleitungen und Qualitätsentwicklungsleitungen die IFES-SE als zu aufwändig. Dabei steht weniger der Aufwand für die Evaluationstage als vielmehr derjenige für das Schulportfolio im Vordergrund. Diese Wahrnehmung ist ernst zu nehmen. Es gilt jedoch anzuführen, dass das Schulportfolio wichtige Informationen für die IFES-SE liefert. Zudem erscheint der diesbezügliche Aufwand für eine gut dokumentierte Schule aus externer Perspektive als angemessen, da das Schulportfolio in erster Linie auf Dokumente abstellt, welche die Schule nicht extra für die IFES-SE produzieren sollte, sondern Teil ihres QM sein sollten.

Zudem hegen die Beteiligten gegenüber der generellen Ausgestaltung der IFES-SE erhebliche Vorbehalte. So wünschen sich die Befragten der Schulen eine externe Schulevaluation, die primär der Schulentwicklung dient. Sie nehmen die IFES-SE jedoch als Instrument wahr, das eher oder ausschliesslich der Rechenschaftslegung dient. Vielfach führten interviewte Personen der Schulen an, dass die IFES-SE gemäss bestehender Konzeption primär beim MBA genutzt werden (sollen). Beim MBA ist man

hingegen der Auffassung, dass die Nutzung der IFES-SE in erster Linie bei der einzelnen Schule (einschliesslich der Schulkommissionen) stattfinden sollte. Teilweise wird von dieser Seite zusätzlich betont, dass die IFES-SE gleichzeitig auch zur Rechenschaftslegung von Bedeutung sei(n sollte).

### **B. Wie nutzen die Schulen die Befunde der IFES-SE?**

Mehrheitlich betrachten die Schulen die IFES-SE als zutreffende, überzeugende und faire Einschätzung ihrer Schule. Gleichzeitig nehmen die Schulen die IFES-SE jedoch als wenig bedeutsam und wenig nützlich wahr. Dabei ist die Haltung der Mittelschulen kritischer als jene der Berufsfachschulen.

Bei der Nutzung der IFES-SE durch die Schulen ist zwischen einem formellen Prozess, der ein Auswertungsgespräch mit dem MBA umfasst, in dem Massnahmen zur Umsetzung der IFES-SE vereinbart werden, und einem schulinternen Prozess zu unterscheiden.

Der formelle Prozess wird von den Schulen unterschiedlich aber mitunter auch kritisch beurteilt. So zeigen die quantitativen Befragungsdaten, dass gut die Hälfte (56.4%) der direkt beteiligten Befragten der Schulen das Auswertungsgespräch mit dem MBA als nützlich aber auch eine deutliche Minderheit (42.3%) dieses als nicht nützlich beurteilen. Auch die qualitativen Befunde legen offen, dass das Gespräch in einzelnen Fällen demotivierend wirkte. Es stiess bei den Schulen teilweise auf Unverständnis, dass sie trotz sehr guten IFES-SE-Ergebnissen mit dem MBA-Massnahmen vereinbaren mussten. Gemäss Angaben der Schulen werden die vereinbarten Massnahmen teilweise oder auch vollständig umgesetzt. Die Bedeutsamkeit dieser Massnahmen ist jedoch in den Augen der betroffenen Schulen teilweise gering, da diese Massnahmen Veränderungen betrafen, welche die Schule auch ohne IFES-SE und ohne entsprechende Massnahmen realisiert hätte, oder die Schule aufgrund der Massnahme nur geringfügigen und vereinzelt auch gar keinen Handlungsbedarf feststellte. Hier zeigt sich deutlich, dass die Nutzung der IFES-SE durch unklare Erwartungen und Zielvorstellungen beeinträchtigt wird. Es besteht erheblicher Klärungsbedarf auch hinsichtlich der Rolle des Auswertungsgesprächs und der zu vereinbarenden Massnahmen, deren Überprüfung und der allfälligen Konsequenzen bei einer mangelnden Umsetzung. Hier ist anzuführen, dass das MBA während der Durchführung der vorliegenden Evaluation das Auswertungsgespräch modifiziert hat.

Bisher befassen sich in erster Linie die Schulleitungen und die Qualitätsentwicklungsleitungen mit der schulinternen Nutzung der IFES-SE. Die Berufsfachschulen schätzen die Nutzung der IFES-SE positiver ein als die Mittelschulen. Die Nutzung variiert jedoch auch zwischen den einzelnen Schulen innerhalb der Schultypen erheblich. Die Fallstudien zeigen auf, dass die Schulen meist nicht besonders systematisch vorgehen und eher wenig in die Nutzung der IFES-SE investieren. Materiell wurden die IFES-SE-Befunde vor allem zur Schulentwicklung und weniger zur Unterrichtsentwicklung genutzt. Konkret initiierte Änderungen umfassen beispielsweise die Entwicklung eines Kommunikationskonzepts, die Einrichtung eines Austauschgremiums oder die Organisation von Weiterbildungen. Die Befunde weisen aber darauf hin, dass die berichteten Änderungen teilweise nicht (alleine) auf die IFES-SE zurückzuführen sind, sondern auch ohne IFES-SE realisiert worden wären. Die unterschiedliche Nutzung der IFES-SE durch die einzelnen Schulen kann durch schulinterne Faktoren erklärt werden. So stehen die Schulleitungen der Mittelschulen dem QM und der IFES-SE gemäss den Befragungsdaten wesentlich kritischer gegenüber als jene der Berufsfachschulen. Die Fallstudien zeigen, dass das Engagement der Qualitätsentwicklungsleitungen variiert. Zudem sind die aktuelle Ausgestaltung der IFES-SE und das Vorgehen des MBA beim Auswertungsgespräch (zu)wenig auf den spezifischen Stand der Qualitätsentwicklung an der jeweiligen Schule abgestimmt. Zurzeit fällt allerdings viel mehr ins Gewicht, dass die kantonalen Rahmenbedingungen die Umsetzung der IFES-SE in wirkungsvolle Massnahmen kaum unterstützen. Der vom Kanton vorgegebene Rahmen für die IFES-SE sieht erstens eine

problematische multiple Funktionalität der IFES-SE vor. Zweitens wurden die Zielvorstellungen, Zuständigkeiten und erwartete Nutzung zu wenig spezifiziert und kommuniziert. Diese Aspekte der kantonalen Rahmenbedingungen haben die Nutzung der IFES-SE deutlich begrenzt.

### **C. Wie nutzen die Schulkommissionen und das MBA die Befunde der IFES-SE?**

Die Befunde der qualitativen und quantitativen Analysen zeigen, dass die Schulkommissionen und das MBA die Ergebnisse der IFES-SE insgesamt als zutreffend einschätzen. Das MBA nutzt die Befunde der IFES-SE zur Steuerung der einzelnen Schule. So vereinbart das MBA mit der Schule zur Umsetzung der IFES-SE Massnahmen und integriert die Befunde der IFES-SE in das interne Reporting zum QM der einzelnen Schule. Die Bedeutsamkeit und Nutzung der IFES-SE variieren im MBA zwischen den beiden Abteilungen Mittelschulen und Berufsfachschulen. Eine abteilungsübergreifende Nutzung der IFES-SE zur Steuerung der Qualitätsentwicklung und -sicherung der Schulen auf Sekundarstufe II findet hingegen beim MBA oder auch darüber hinaus durch die Bildungsdirektion kaum statt.

Bei den Schulkommissionen sind die Befunde der standardisierten Befragung und der Fallstudien teilweise widersprüchlich. So zeigen die Fallstudien, dass die Nutzung der IFES-SE durch die Schulkommissionen sehr gering ist und sich in der Regel auf die Kenntnisnahme des Schlussberichts beschränkt. Bei der standardisierten Befragung fällt hingegen auf, dass die Schulkommissionspräsidien die Nützlichkeit der Befunde der IFES-SE zum QM deutlich besser beurteilen als die Schulleitungen und die Qualitätsentwicklungsleitungen oder die Präsidien der Lehrpersonenkonvente. Allerdings ist nur rund ein Drittel der befragten Schulkommissionspräsidien der Meinung, dass die IFES-SE ein zentrales Thema der Schulkommission ist. Zugleich gab jedoch knapp die Hälfte der befragten Präsidien an, dass die Schulkommission aufgrund der IFES-SE unverbindliche Empfehlungen oder verbindliche Anweisungen zuhanden der Schule formulierte. Dieser Befund überrascht vor dem Hintergrund der Fallstudien. Insgesamt hatten wir den Eindruck, dass die Schulkommissionen die Auffassung teilen, dass die IFES-SE derzeit für sie kaum Handlungsrelevanz haben.

Diese Ausführungen weisen insgesamt darauf hin, dass Behörden mit Aufsichtsfunktion – Schulkommission und MBA – die IFES-SE nur beschränkt zur Steuerung der Schule(n) nutzen. Dies ist weniger der jeweiligen IFES-SE als vielmehr der unklaren Funktionszuweisung der IFES-SE durch den Kanton geschuldet.

### **D. Können die Befunde der IFES-SE auf Bildungssystemebene für das Bildungsmonitoring genutzt werden?**

Die Analyse der kantonalen Vorgaben zur IFES-SE und der 34 IFES-SE-Evaluationsberichte zeigt auf, dass die Daten der IFES-SE zurzeit nicht geeignet sind, um sie im Rahmen des Bildungsmonitoring auf Systemebene zu nutzen. Erstens gewährleisten die bestehenden Vorgaben von Kanton und IFES keine homogene Art der Datenerhebung. Das Vorgehen unterscheidet sich von IFES-SE zu IFES-SE. Zweitens ist die Art der Daten, die im Rahmen der IFES-SE erhoben werden, für ein Bildungsmonitoring ungeeignet, da kollektive, diskursive Verfahren dominieren. Drittens dokumentieren die vorliegenden IFES-SE-Berichte die Vorgehensweise bei der Datenerhebung nicht ausreichend. In anderen Worten, für eine Nutzung der IFES-SE auf der Bildungssystemebene sind standardisierte, systematisch und transparent erhobene Daten notwendig.

### **Zusätzliche übergreifende Befunde**

Unsere Abklärungen haben vielfach aufgezeigt, dass aufgrund der diffusen, teilweise divergierenden und/oder überladenen Funktionszuweisung die IFES-SE ihr Wirkungspotenzial nicht ausschöpfen können. Diese Problematik betrifft nicht nur die materielle Ebene sondern auch die Kommunikation zu den IFES-SE-Funktionen. Wir hatten den Eindruck, dass der diesbezüglichen Kommunikation nicht

die notwendige Bedeutung zugemessen wurde und diese zudem selektiv erfolgte. So haben wir häufig divergierende Auffassungen zu den Funktionen der IFES-SE unter den Beteiligten & Betroffenen (im Sinne von „stakeholders“) festgestellt. Dies führt zu Abwehrhaltungen, zu dysfunktionalen Verhaltensweisen, oder zu Irritationen.

Unsere Befunde lassen weiter erkennen, dass teilweise die Relevanz der Themen, welche die IFES-SE bearbeiten, in Frage gestellt wird. Diese Problematik wird dadurch akzentuiert, dass die IFES-SE die Themen tendenziell eher wertschätzend als kritisch bearbeiten. Dieser (wahrgenommene) Mangel an Bedeutsamkeit schränkt das Wirkungspotenzial der IFES-SE ein. Auch scheint die Bedeutsamkeit und das Wirkungspotenzial mit der zunehmenden Zahl durchlaufener IFES-SE abzunehmen, dies betrifft speziell die Meta-Evaluation zum QM.

Indem die IFES-SE ihr Potenzial nicht ausschöpfen, jedoch erhebliche Ressourcen binden, wird auch die Kostenwirksamkeit der IFES-SE zum Thema. Es besteht bei verschiedenen Akteuren im Feld aber auch bei uns der Eindruck, dass aus den IFES-SE zu wenig gemacht wird. Während die Akteure im Feld tendenziell mit den erbrachten Leistungen des IFES zufrieden sind, wurden unsere diesbezüglichen Erwartungen nicht vollständig erfüllt. So hätten wir angesichts der eingesetzten Ressourcen etwa eine stärkere Passung an die Einzelschule oder belastbare schulübergreifende Befunde erwartet. Auch bezüglich der eingesetzten Erhebungsinstrumente sollte mehr möglich sein (etwa eine standardisierte Erhebung oder eine Beobachtung). Insgesamt erscheint der Ressourceneinsatz für die IFES-SE angesichts der Bedeutung der Bildung auf Sekundarstufe II als angemessen, die Wirksamkeit und damit der Nutzen der IFES-SE könnte jedoch gesteigert werden.

### 3 Empfehlungen

Wir haben insgesamt zwölf Empfehlungen formuliert, die nachfolgen aufgeführt und kurz erläutert werden.

**Empfehlung 1: Die Zielsetzung und Funktionalität der externen Schulevaluation sollte geklärt und deutlich kommuniziert werden.**

**Empfehlung 2: Die Zuständigkeiten der Akteure bei der Durchführung und der Nutzung der externen Schulevaluation sollte explizit festgelegt und verankert werden.**

**Empfehlung 3: Die externe Schulevaluation sollte anhand der Evaluationsfragestellung fokussiert werden.**

Die Empfehlung 1 bis 3 befassen sich mit dem wichtigsten Befund der vorliegenden Evaluation der IFES-SE, wonach die Zielsetzung und Funktionalität der IFES-SE diffus und teilweise überladen ist und zudem von den Beteiligten & Betroffenen divergierend interpretiert wird. Wir erachten es als zentral, dass die generelle Ausrichtung der zukünftigen externen Schulevaluation geklärt und deutlich kommuniziert wird und sie damit ein deutlich konturiertes Profil erhält. Die Zuständigkeiten der Akteure sowie auch die Fokussierung der Evaluationsfragestellung sollte in Abhängigkeit der Zielsetzung und Funktionalität der externen Schulevaluation festgelegt werden. Bei der Zielsetzung und Funktionalität der externen Schulevaluation ist auf eine Vermischung der formativen und summativen Funktionen zu verzichten. Dadurch ergeben sich grundsätzlich drei Alternativen für die zukünftige Ausrichtung der externen Schulevaluation: eine rein formative, eine rein summative und eine kombinierte Ausrichtung. Letztere umfasst zwei zwingend unabhängige Elemente – ein formatives und ein summatives.

Bei der *rein formativen Ausrichtung* steht die Weiterentwicklung der Einzelschule im Vordergrund. Dies impliziert, dass die einzelne Schule die primäre Adressatin der externen Schulevaluation ist und die Themensetzung nach Massgabe der Bedürfnisse der eigenen Schulentwicklung bestimmen sollte. Im Prinzip wäre es konsequent, die Auftragsvergabe für die externe Schulevaluation der jeweiligen Schule zu übergeben. So könnte sichergestellt werden, dass die Schule sich für die externe Schulevaluation verantwortlich fühlt und dadurch geneigt ist, den grösstmöglichen Nutzen daraus zu ziehen. Bei dieser Ausrichtung ist zentral, dass die Schule nicht befürchten muss, dass die Evaluationsbefunde durch Dritte gegen ihre Interessen genutzt werden. Eine Nutzung durch Akteure ausserhalb der Schule – etwa bei der zuständigen Bildungsverwaltung – ist im Rahmen dieser Ausrichtung problematisch. Diese rein formative Ausrichtung würde bei den Schulen vermutlich eine hohe Akzeptanz geniessen.

Bei der *rein summativen Ausrichtung* dient die externe Schulevaluation als Kontroll- und Steuerungsinstrument der Qualitätssicherung der Schulen auf der Sekundarstufe II im Kanton Zürich. Dies bedingt, dass die Evaluation von einem Akteur mit einer Aufsichtsfunktion verantwortet wird. Dieser Akteur sollte eine grösstmögliche Distanz zum Evaluationsgegenstand aufweisen, um eine hohe Glaubwürdigkeit bei Dritten zu erzielen. Damit wird deutlich, dass Organe der Schule (einschliesslich der Schulkommission) die Evaluation nicht selbst verantworten sollten. Bei dieser Ausrichtung sollten Befunde generiert werden, die über die Schulen hinweg vergleichbar und damit auf der Ebene des Bildungssystems nutzbar sind. Deshalb ist ein standardisiertes Vorgehen angezeigt. Damit wären die erhobenen Daten auch für das Bildungsmonitoring nutzbar. Die Themensetzung orientiert sich an den Informationsbedürfnissen der Aufsicht und ist für alle Schulen gleich. Aufgrund der vorliegenden Befunde ist die Akzeptanz für diese Ausrichtung seitens der Schulen kritisch einzuschätzen.

Die Herausforderung einer *kombinierten Ausrichtung* liegt darin, die Unabhängigkeit des formativen und des summativen Elements zu gewährleisten und gleichzeitig eine Koordination vorzunehmen. Die hier vorgeschlagene Kombination sieht im Unterschied zur bisherigen Konzeption der IFES-SE keine Vermischung der Funktionalitäten sondern eine durchgängige Trennung der beiden Funktionen vor. In diesem Sinne sind das summative Element und das formative Element als separate Evaluationsprojekte zu konzipieren und durchzuführen. Die Evaluationsthemen, Bewertungsgrundlagen, Träger, Zuständigkeiten, Berichterstattung, etc. sind für beide Elemente eigenständig festzulegen. Aspekte wie beispielsweise der Zeitpunkt oder der Rhythmus der Durchführung sind zu koordinieren. Bei dieser Alternative ist ein Bedeutungszuwachs für die externe Schulevaluation zu erwarten.

**Empfehlung 4: Der Ressourceneinsatz für die externe Schulevaluation sollte beibehalten werden, die Kostenwirksamkeit sollte jedoch gesteigert werden.**

Um die Kostenwirksamkeit der IFES-SE zu verbessern, können die Kosten reduziert und/oder die Wirksamkeit der IFES-SE gesteigert werden. Empfehlung 4 trägt dem Umstand Rechnung, dass die externe Schulevaluation gewisse Ressourcen benötigt, um überhaupt eine Wirkung erzielen zu können. Bei einer Reduktion der Kosten, werden die Möglichkeiten der externen Schulevaluation, fundierte Leistungen zu erbringen, eingeschränkt und damit wird auch deren Wirkungspotenzial beeinträchtigt. Angesichts der erheblichen finanziellen Mittel<sup>5</sup>, die der Kanton Zürich in die Bildung auf Sekundarstufe II investiert, ist es vernünftig, die Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung mit ausreichenden Ressourcen auszustatten. Folglich gilt es aus unserer Sicht primär die Wirksamkeit der externen Schulevaluation zu steigern, in dem ihre Zielsetzung und Funktionalität geklärt und die

<sup>5</sup> Der kantonale Aufwand betrug im Jahr 2014 rund 790 Mio. Franken bei der beruflichen Grundbildung resp. 424 Mio. Franken bei den Mittelschulen. Die jährlichen Ressourcen, die der Kanton Zürich für die IFES-SE einsetzt, werden in der Einleitung beziffert und liegen deutlich unter einer halben Mio. Franken.

Zuständigkeiten explizit definiert werden. In dieser Weise sollte das Wirkungspotenzial der externen Schulevaluation zukünftig besser ausschöpfen werden können. Weiter kann die Ausgestaltung der externen Schulevaluation – angepasst an die entsprechende Funktion – hinsichtlich der Passung zur Einzelschule respektive hinsichtlich der Bereitstellung robuster Vergleichsdaten optimiert werden.

**Empfehlung 5: Die Methodenvielfalt der externen Schulevaluation sollte gesteigert werden.**

**Empfehlung 6: Die externe Schulevaluation sollte eine Kontextanalyse umfassen.**

Die Empfehlungen 5 und 6 befassen sich mit der Methodenvielfalt sowie der Kontextanalyse, die eine externe Schulevaluation umfassen sollte. Unsere Abklärungen haben ergeben, dass die IFES-SE eine eingeschränkte Methodenvielfalt aufweisen, da kollektive, diskursive Verfahren dominieren. Folglich empfehlen wir, eine höhere Methodenvielfalt anzustreben und individuelle sowie standardisierte Methoden häufiger einzusetzen. Die Analyse der IFES-SE-Berichte hat ergeben, dass eine Kontextanalyse oft fehlt. Eine Kontextanalyse ist jedoch für eine fundierte Evaluation unabdingbar, weil der Kontext den Evaluationsgegenstand und die Evaluationsbefunde prägen und beeinträchtigen kann.

**Empfehlung 7: Der Evaluationsbericht sollte sich auf die notwendigen Elemente beschränken.**

**Empfehlung 8: Die Empfehlungen der externen Schulevaluation sollten aussagekräftig und spezifisch formuliert werden.**

**Empfehlung 9: Der Umfang des Berichts sollte zielgerecht gesteuert werden.**

Die Empfehlungen 7 bis 9 befassen sich mit der Berichterstattung der IFES-SE. Unsere Analyse hat ergeben, dass die IFES-SE-Berichte teilweise notwendige Elemente nicht hinreichend abdecken, dafür jedoch Elemente aufweisen, die weggelassen werden sollten. So sollte darauf geachtet werden, dass die Evaluationsberichte die Zielsetzung und Fragestellung aller Untersuchungsteile präzisieren, die Grundlagen der Bewertung und die eingesetzte Methodik offen legen und eine Kontextanalyse umfassen. Die Beschreibung des Standardrepertoires der IFES-SE-Erhebungsinstrumente und die Selbstbeschreibung der Schule (nicht zu verwechseln mit der „Selbsteinschätzung“) sollten hingegen weggelassen werden. Letzteres gehört grundsätzlich nicht in eine externe Schulevaluation, die per definitionem eine Aussensicht darstellt.

Die IFES-SE-Berichte enthalten gemäss unserer Berichtsanalyse in der Regel Empfehlungen, die nachvollziehbar sind, jedoch oft eher unspezifisch ausfallen. Diese Ansicht wird auch durch eine deutliche Minderheit der befragten und interviewten Akteure der Schulen und des MBA geteilt. Die zukünftigen externen Schulevaluationen sollten folglich noch mehr Wert darauf legen, dass die Empfehlungen aussagekräftig, spezifisch und anschlussfähig formuliert sind.

Empfehlung 9 befasst sich mit dem Befund, dass die Länge der IFES-SE-Berichte deutlich variiert, unabhängig davon, ob sie nur eine Meta-Evaluation des QM oder auch ein Fokusthema umfasst. Der Umfang des Berichts sollte gezielt gesteuert werden und auf die Evaluation (Anzahl Untersuchungsteile) sowie die Bedürfnisse der Nutzenden (gemäss der funktionalen Ausrichtung, siehe oben, Empfehlungen 1 bis 3) abgestimmt werden.

**Empfehlung 10: Die mündliche Berichterstattung bei den Schulen und allfälligen anderen Adressierten sollte bedürfnisorientiert erfolgen.**

**Empfehlung 11: Der Berichtsweg sollten gemäss der Funktion der externen Schulevaluation ausgestaltet werden.**

**Empfehlung 12: Das Publikationsverbot für die Schulen sollte überdacht werden.**

Die Empfehlungen 10 bis 12 befassen sich mit der mündlichen Berichterstattung, dem Berichtsweg und der Publikation der Evaluationsberichte. Diese eher formalen Aspekte sind aus der Perspektive der Verbreitung und Nutzung der Evaluationsbefunde zentral und müssen auf die funktionale Ausrichtung der zukünftigen externen Schulevaluation abgestimmt werden. Dies gilt speziell für die Empfehlungen 11 und 12. Der vorgesehene Berichtsweg und die Bestimmungen zur Veröffentlichung beeinflussen nicht nur die Nutzung der Evaluationsbefunde, sondern auch das Verhalten der Beteiligten & Betroffenen im Evaluationsprozess. So zeigen unsere Abklärungen deutlich auf, dass die Kenntnisnahme und potentielle Nutzung der IFES-SE durch Akteure ausserhalb der Schule – das MBA oder die Bildungsplanung, aber auch die Medien oder die Öffentlichkeit – die Schulleitungen und die Qualitätsentwicklungsleitungen stark beschäftigen. Die Art und Weise der mündlichen Berichterstattung, der Publikation sowie die Berichtswege sollten explizit festgelegt und kommuniziert werden. Dabei ist durchaus ein gewisser Spielraum vorzusehen, um spezifische Bedürfnisse der jeweiligen Schule nach einer umfassenderen internen mündlichen Berichterstattung durch das Evaluationsteam oder einer Publikation des Berichts erfüllen zu können.