



# Die Rolle der externen Evaluation zwischen Einzelschule und Schulsystem: Welche aktuelle und künftige Bedeutung kommt der externen Schulevaluation im System der Educational Governance zu?

Prof. Dr. Katharina Maag Merki  
Universität Zürich



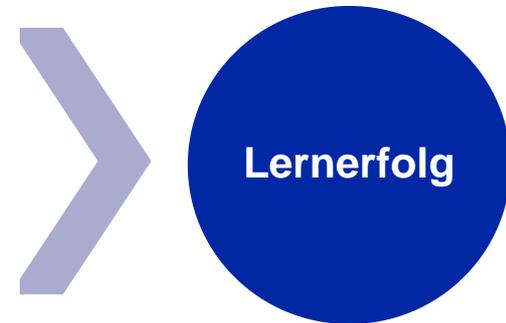


## Aufbau

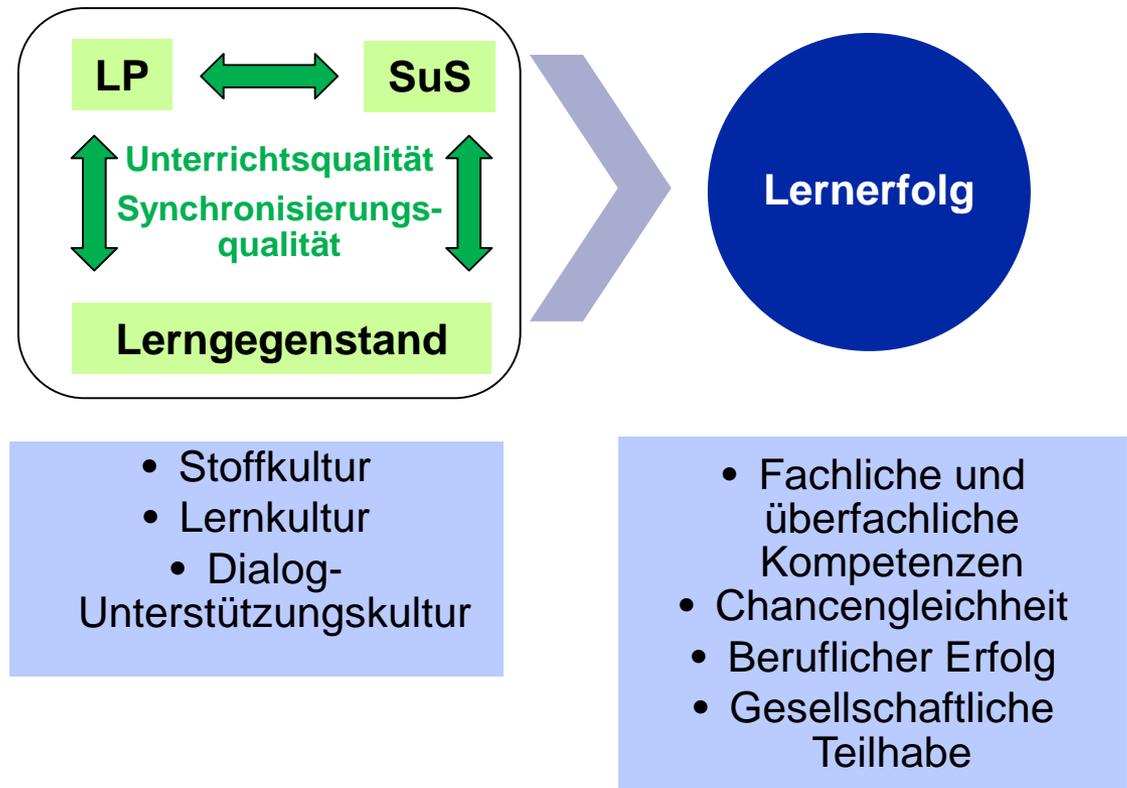
1. Ausgangslage: Erfolgreiches Bildungswesen und Ansatzpunkte für Weiterentwicklung
2. Ziel: Capacity Building
  - a. Capacity Building durch Qualitätssicherungssysteme?  
Durch Externe Evaluation?
  - b. Externe Evaluation und Schulentwicklung
  - c. Externe Evaluation in einem komplexen Bildungswesen
3. Funktion der Externen Evaluation
  - a. Von der Qualitätssicherung zur Entwicklungssicherung, ein Paradigmenwechsel?
4. Entwicklungssicherung: Beispiel
5. Fazit

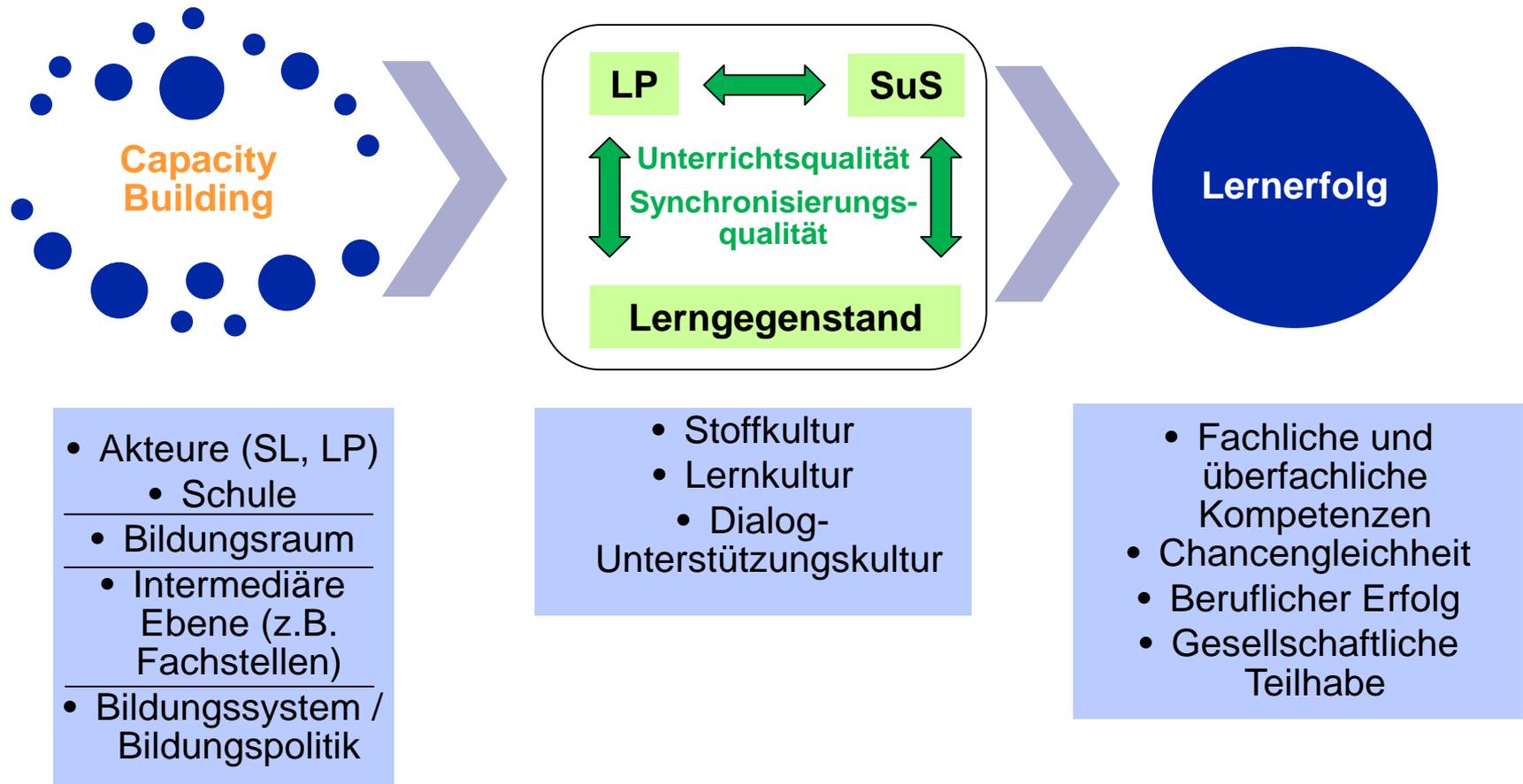


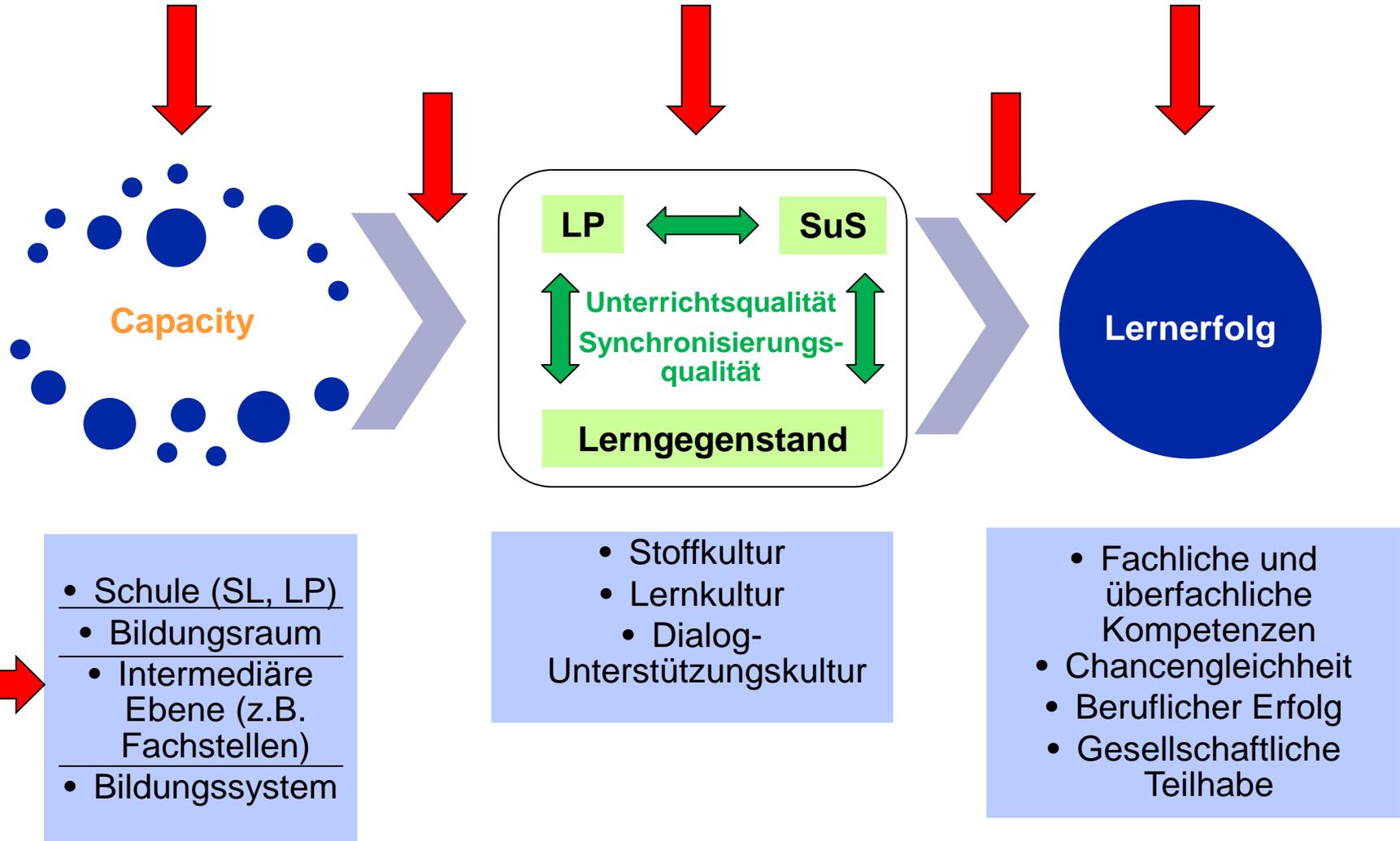
# 1. Erfolgreiches Bildungssystem



- Fachliche und überfachliche Kompetenzen
- Chancengleichheit
- Beruflicher Erfolg
- Gesellschaftliche Teilhabe

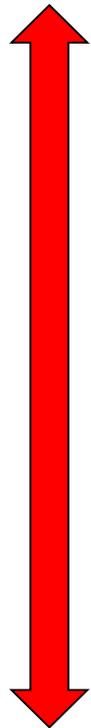








## 2. Capacity im Mehrebenensystem



### Schule (SL, LP, LP-Teams, Organisation etc.)

- personale, interpersonale und organisationale Kapazität

### Bildungsraum

- Schulische, ausserschulische Lernangebote / Institutionen
  - Horizontale und vertikale Kapazität

### Intermediäre Ebene (z.B. Fachstellen)

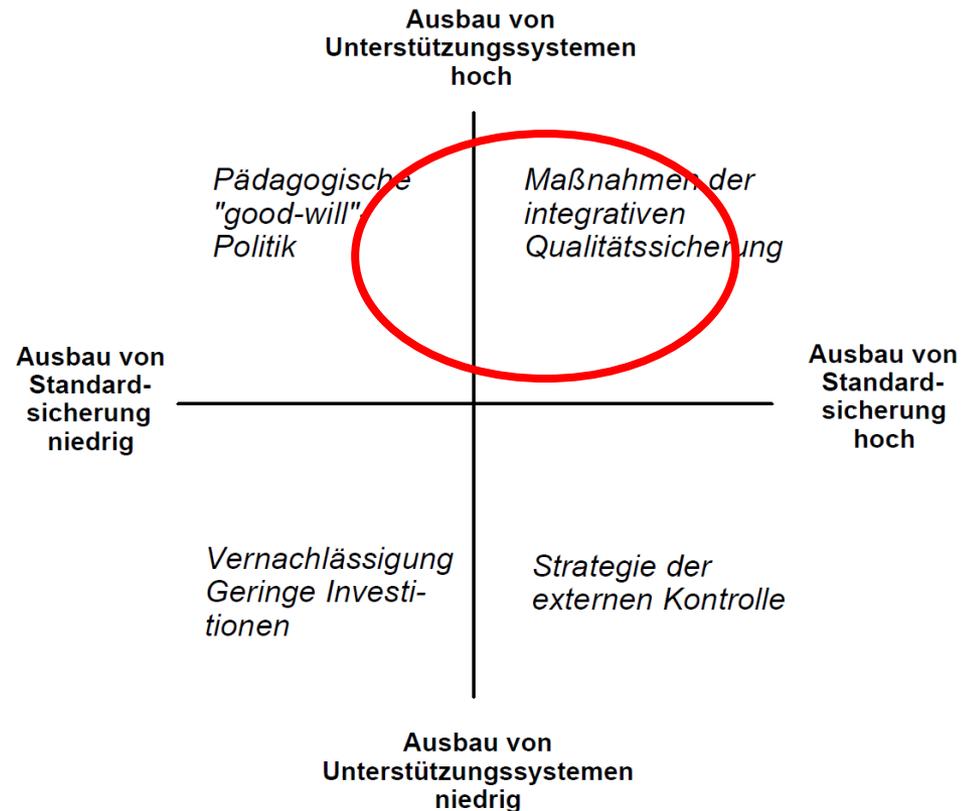
- Schulexterne Evaluation, Schulaufsicht, Weiterbildung, Beratung
  - Horizontale und vertikale Kapazität

### Bildungssystem

- Kapazität Bildungspolitik und Bildungsadministration

## 2a. Capacity Building durch Qualitätssicherungssysteme? Durch Externe Evaluation?

Abb. 4: Typologie von Reformmaßnahmen



Fend (2003): Qualitätssicherung und Unterstützungsmaßnahmen als Parameter der zukünftigen Makrosteuerung

## 2b. Gelingensfaktoren für nachhaltige Schulentwicklung



(Emmerich & Maag Merki, 2014)

## 2c. Grundmechanismen des Bildungswesens

- a. Schule als besondere Organisation
- b. Struktur und Handlung
- c. Rekontextualisierung und Sensemaking
- d. Koppelungen und binding forces



TRACES: Jean Tinguely  
[dreamideamachine.com](http://dreamideamachine.com)

### Schule als besondere Organisation (Rolf)

- Begrenzte Technologisierbarkeit
- Gefügeartige Kooperation (Lehrpersonen, Team, Schule)

- Welche Dimensionen sind zentral für Externe Evaluation?
- Auf welcher Ebene, welche Akteure werden fokussiert?

### Schule als besondere Organisation (Rolf)

- Begrenzte Technologisierbarkeit
- Gefügeartige Kooperation (Lehrpersonen, Team, Schule)

- Welche Dimensionen sind zentral für Externe Evaluation?
- Auf welcher Ebene, welche Akteure werden fokussiert?

### Handlung und Struktur (Giddens)

- Gegenseitige Abhängigkeit Handlung und Struktur
- Vertikale und horizontale Abhängigkeit

- Gesetze, Rahmenbedingungen, Ziele der EE
- Autonomie? Kompetenzen? Gegenüber wem rechenschaftspflichtig?
- EE im Accountabilitysystem, in Abhängigkeit der anderen Akteure

### Schule als besondere Organisation (Rolff)

- Begrenzte Technologisierbarkeit
- Gefügeartige Kooperation (Lehrpersonen, Team, Schule)

- Welche Dimensionen sind zentral für Externe Evaluation?
- Auf welcher Ebene, welche Akteure werden fokussiert?

### Handlung und Struktur (Giddens)

- Gegenseitige Abhängigkeit Handlung und Struktur
- Vertikale und horizontale Abhängigkeit

- Gesetze, Rahmenbedingungen, Ziele der EE
- Autonomie? Kompetenzen? Gegenüber wem rechenschaftspflichtig?
- EE im Accountabilitysystem, in Abhängigkeit der anderen Akteure

### Rekontextualisierung / Sensemaking (Fend, Weick)

- Transformationsprozesse, subjektive Perspektive
- Adaptivität, Synchronisation

- Passung zum Schulfeld (Schule ≠ Schule)
- Qualität der Analysen, Berichte (Angebotsseite)
- Sensemaking der Schulen, der Aufsicht, der Weiterbildung (Nutzungsseite)
- Kapazitäten der Akteure für Nutzung der Resultate
- Kapazitäten der Akteure für Weiterentwicklung der Praxis

Grundmechanismen des Bildungswesens	Herausforderungen für Externe Evaluation (EE)
<p><b>Schule als besondere Organisation (Rolff)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzte Technologisierbarkeit</li> <li>• Gefügeartige Kooperation (Lehrpersonen, Team, Schule)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Dimensionen sind zentral für Externe Evaluation?</li> <li>• Auf welcher Ebene, welche Akteure werden fokussiert?</li> </ul>
<p><b>Handlung und Struktur (Giddens)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenseitige Abhängigkeit Handlung und Struktur</li> <li>• Vertikale und horizontale Abhängigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesetze, Rahmenbedingungen, Ziele der EE</li> <li>• Autonomie? Kompetenzen? Gegenüber wem rechenschaftspflichtig?</li> <li>• EE im Accountabilitysystem, in Abhängigkeit der anderen Akteure</li> </ul>
<p><b>Rekontextualisierung / Sensemaking (Fend, Weick)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationsprozesse, subjektive Perspektive</li> <li>• Adaptivität, Synchronisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passung zum Schulfeld (Schule ≠ Schule)</li> <li>• Qualität der Analysen, Berichte (Angebotsseite)</li> <li>• Sensemaking der Schulen, der Aufsicht, der Weiterbildung (Nutzungsseite)</li> <li>• Kapazitäten der Akteure für Nutzung der Resultate</li> <li>• Kapazitäten der Akteure für Weiterentwicklung der Praxis</li> </ul>
<p><b>Koppelungen / binding forces (Weick)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enge oder lose Koppelung zwischen Akteuren</li> <li>• Grad an Autonomie der Akteure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EE im Verhältnis zu anderen Akteuren (z.B. Aufsicht, Beratung, Weiterbildung)</li> <li>• Spielraum für Akteure, an welcher Stelle? Wo nicht?</li> <li>• Vertrauen, Klima</li> </ul>



## Fazit: Für die Schulen 'nützliche' Educational Governance?

- Zielkohärenz zwischen Akteuren: Externe Evaluation, Aufsicht, Evaluation, Beratung, Weiterbildung etc.
  - Ziehen am selben Strick, Verbindlichkeit
- Aufgabenteilung und Funktionsdifferenz
- Kohärenz in den Strukturen, Vorgaben
- «Runder Tisch» (Handlungskoordination, Akteursorientierung)
- Intelligente und förderorientierte Feedbacksysteme
  - 360-Grad-Feedback
  - «Assessment **for** learning» (vs. «assessment of learning»)
  - Förderorientierung (vs. Sanktionsorientierung)
- Regelmässiges Monitoring der Prozesse, Strukturen, Wirkungen (intentional, transintentional)
- Zeit



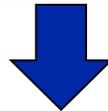
### 3. Funktion: Externe Evaluation als ....

#### Im Dienste:

- der Schüler\*innen
- der Schule (LP, SL, ...)
- der Aufsicht und Behörden
- der Gesellschaft

#### mit dem Ziel Qualitätssicherung / Rechenschaftslegung:

- Evaluation primäre Prozesse (Unterricht etc.)
- Evaluation sekundäre Prozesse (internes Qualitätsmanagement)



#### mit dem Ziel Entwicklungssicherung?

- Evaluation Schulentwicklungskapazität und Regulationsfähigkeit der Schule



## Zentrale Erkenntnisse der School Effectiveness Research

### Proximale und distale Einflussfaktoren auf das Lernen von Schüler/innen (Klieme 2013)

- **Proximale Merkmale** – soziale Herkunft, Schülerdispositionen und, eingeschränkt, Unterricht - bestimmen den Lernerfolg sehr viel stärker als distale Merkmale wie z.B. Schulkultur, Führung und Lehrerkooperation
- Weder auf die System- noch auf die einzelschulische Ebene, sondern auf die **Unterrichts- und Lehrerebene kommt es im Kern an**. Hierauf muss auch Bildungspolitik zielen.
- Erzieherische Wirkungen können jedoch durch die Schule als Institution/Organisation beeinflusst sein (vgl. auch Bernfeld, 1925: Die Schule als Institution erzieht).

## Ergebnisse zur Schulentwicklung: PISA 2000 -2003 (Klieme & Steinert, 2008)

Prozessmerkmal (Skala der Schulleiterbefragung)	Erklärung der Gesamtleistung 2000 unter Kontrolle von SES 2000 und kogn. Grundfähigkeiten 2000 (Partialkorrelationen)
Arbeitsmoral im Kollegium	.13
Konsens im Kollegium	.09
Schulisches Aktivitätsniveau	-.12
Vernachlässigung des Schullebens	-.10
Konzentration auf Kernfächer	.06
Überforderung	-.30***

(Klieme 2013)

## Ergebnisse zur Schulentwicklung: PISA 2000 -2003 (Klieme & Steinert, 2008)

Prozessmerkmal (Skala der Schulleiterbefragung)	Erklärung der Gesamtleistung 2003 unter Kontrolle von Leistung, SES und kogn. Grundfähigkeiten 2000 (Partial- korrelationen)		
	alle	Gymnasien	Mit HS- Bildungsang
Arbeitsmoral im Kollegium	.22**	.32*	.31**
Konsens im Kollegium	.16*	.01	.34**
Schulisches Aktivitätsniveau	-.01	.29*	.07
Vernachlässigung des Schullebens	.00	-.10	-.23**
Konzentration auf Kernfächer	-.07	-.08	-.17
Überforderung	-.01	.00	-.06

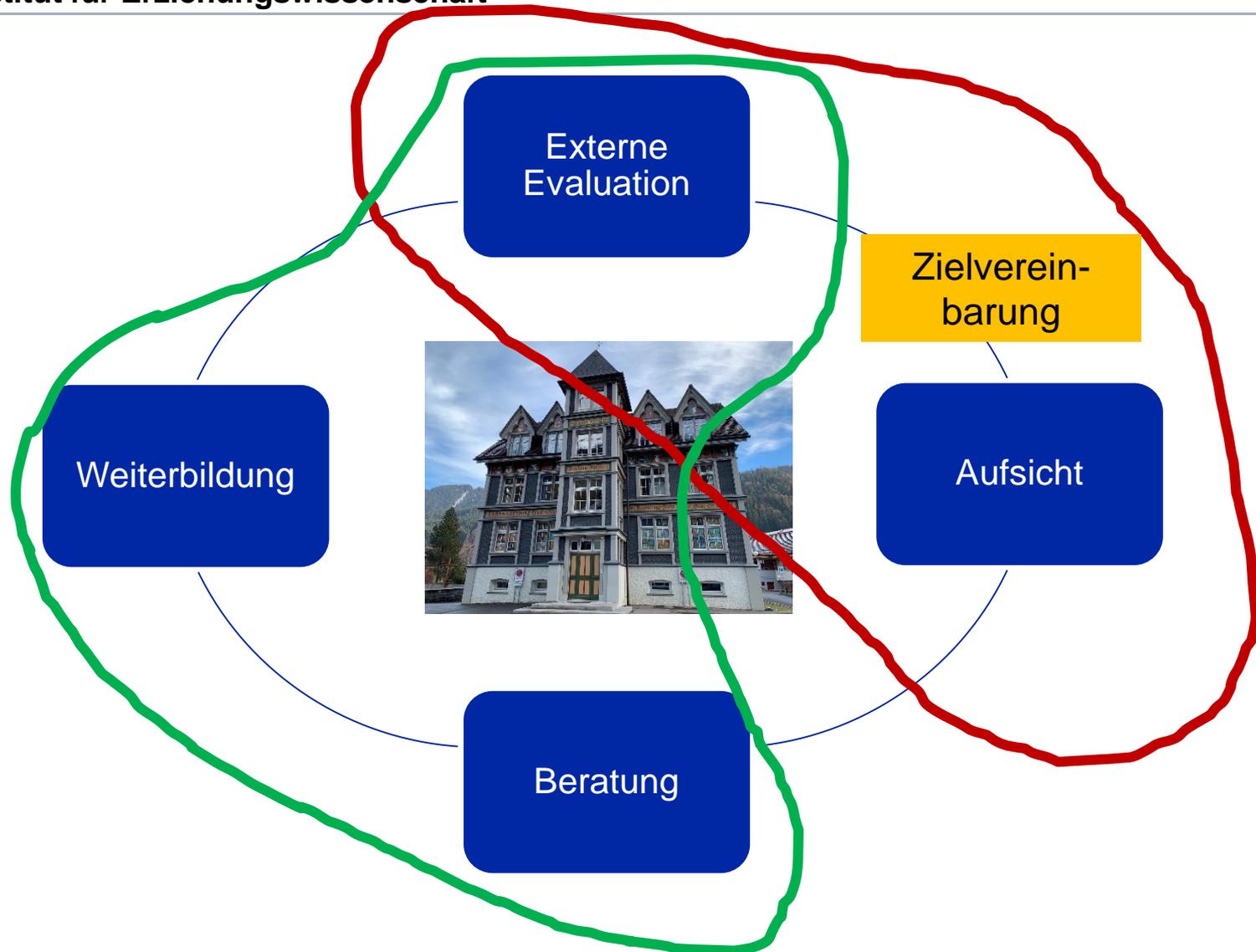
(Klieme 2013)



## Klieme (2013)

- „Unter der **Entwicklungsperspektive** werden **Merkmale, die in der Schuleffektivitätsforschung als distal galten, zu proximalen Faktoren („Kapazität für organisationale Entwicklung“)** und umgekehrt.
- Die **Untersuchung von Schulentwicklung** muss in der Tat die **Merkmale der Einzelschule als einer Organisation** mit pädagogischen Aufgaben in den Mittelpunkt stellen“.

# Wer mit wem? Ein Paradigmenwechsel?



# Externe Evaluation+ Von der Qualitätssicherung zur Entwicklungssicherung



**Wie lernen Schulen?  
Wie entwickeln sich Schulen?  
Was ist der 'Motor' der Entwicklung?**

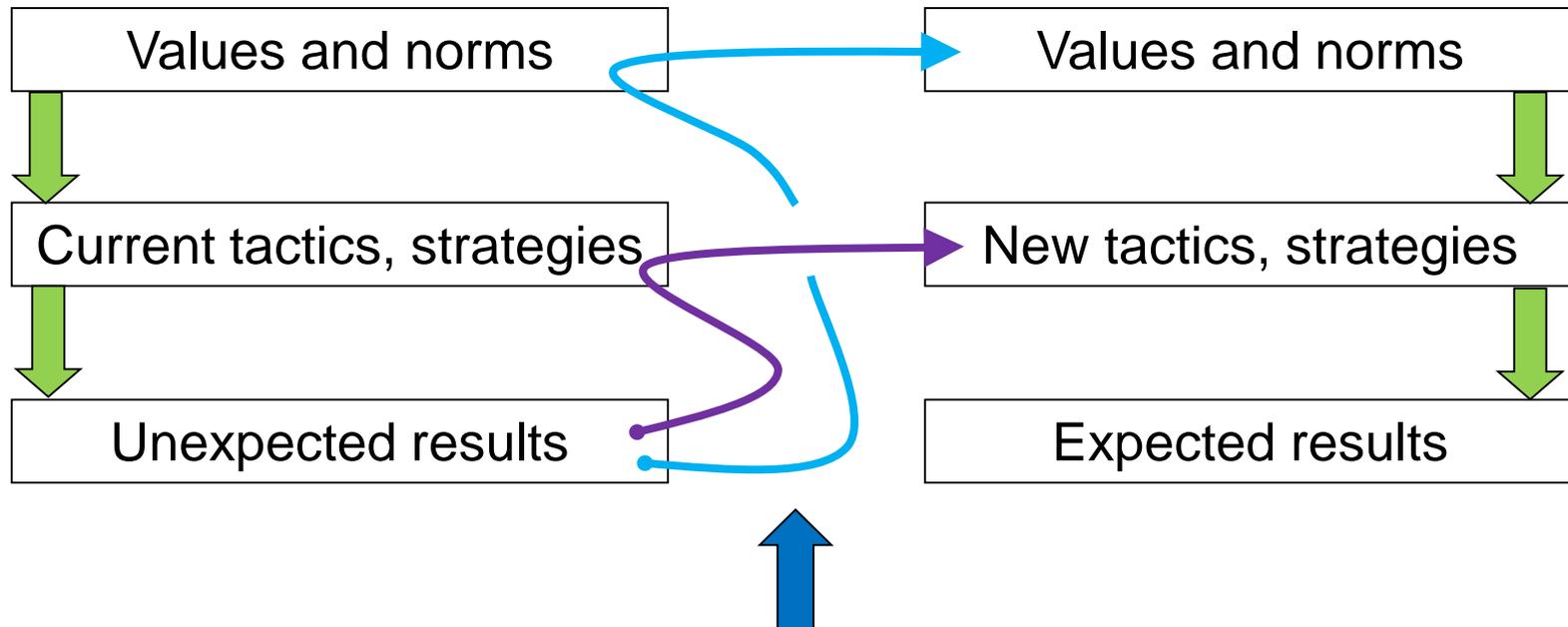
Theory of organisational learning (Argyris and Schön 1996)

Socio-constructivist learning theories, theory of the learning community  
(Mitchell and Sackney 2009, 2011)

Self-regulation theories (Panadero 2017; Winne and Hadwin 1998; Hadwin,  
Järvelä & Miller 2011)

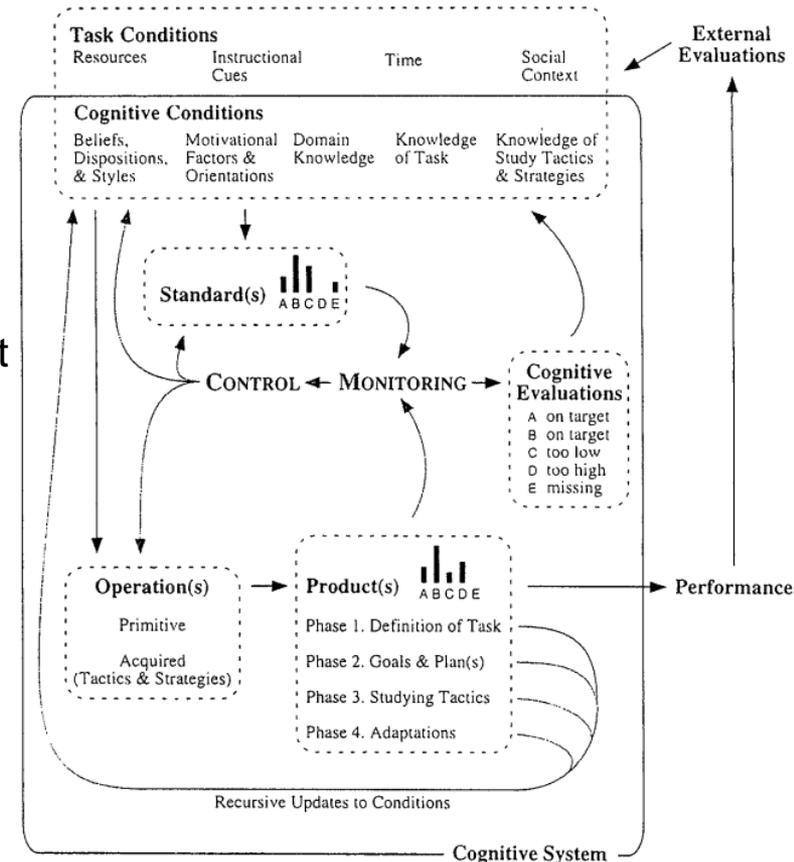
## Organisational learning processes (Argyris & Schön, 1977)

- **Single-loop learning**: Adaption of tactics and strategies
- **Double-loop learning**: Adaption of goals (and tactics, strategies)
- **Deutero learning**: Adaption of learning processes (meta learning)

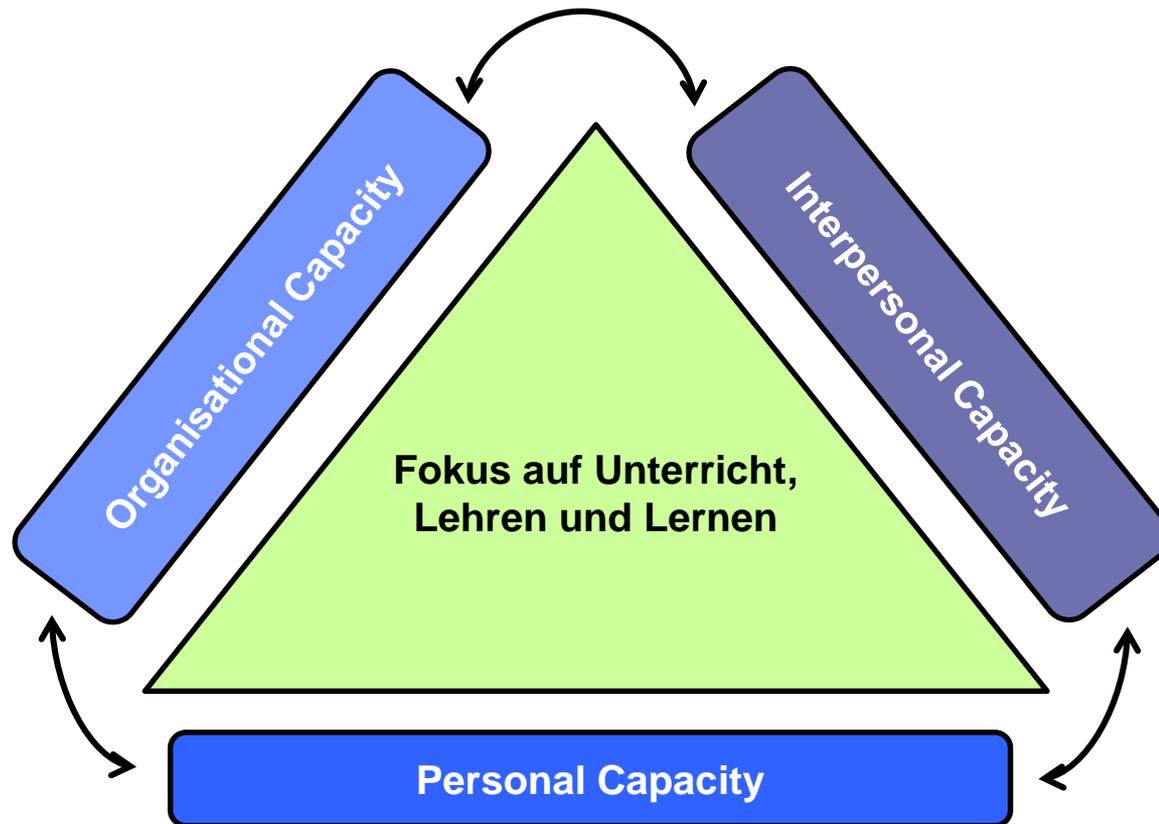


## Selbst-reguliertes Lernen von Akteuren (Winne & Hadwin, 2008)

- **4 Phases**
- Regulation by **If-then-else-processes**:
  - **If** refers to conditions of the task.
  - **Then**: collections of operations judged to be appropriate.
  - **Else**: another collection of operations that might be tried if the first set does not satisfy standards
- **Adaptation (COPES)**:
  - Change of **C**onditions
  - Change of **O**perations
  - Change of **S**tandards



## School Improvement Capacity for Academic Learning (SIC-AL)



(Mitchell and Sackney, 2011; Slegers et al., 2013; Feldhoff et al., 2015; Hallinger & Heck, 2011; Lomos et al., 2011)



## (Selbst-)Regulation im schulischen Kontext bzw. Schulentwicklung – aktuelle Arbeitsdefinition

- (self-) reflexive **individuelle, interpersonale, und organisationale** Identifikation, Analyse und Adaptation von
- **Aufgaben, Dispositionen, Operationen und Standards / Zielen**
- durch den Einsatz von **kognitiven, metakognitiven, motivational-emotionalen, and ressourcen-bezogenen Strategien**
- um die bestehende Praxis zu verstehen und durch das Erarbeiten von neuem Wissen und dem Erwerb neuer Kompetenzen **die bestehende Praxis weiterzuentwickeln und das Lernen der Schüler\*innen zu verbessern.**
- **Komplexer, iterativer, nicht-linearer, and sozio-konstruktiver Prozess**
- in **formalen and informalen Settings**
- **individuell** oder in (kleinere oder grösseren) **Gruppen**

(Maag Merki et al., in press)



**Context:** (social) structures (individual, cooperative), guidelines

**Tasks of individuals, subgroups and the school as organisation**

- Content
- Resources (e.g. time, material)
- Instructional cues
- Complexity
- Social context

**Goals / standards of individuals, subgroups and the school as organisation**

- Focus of Regulation
- Complexity Relevance for student learning
- Differentiation
- Leeway

**Focus of Regulation**

**Dispositions of individuals, subgroups and the school as organisation**

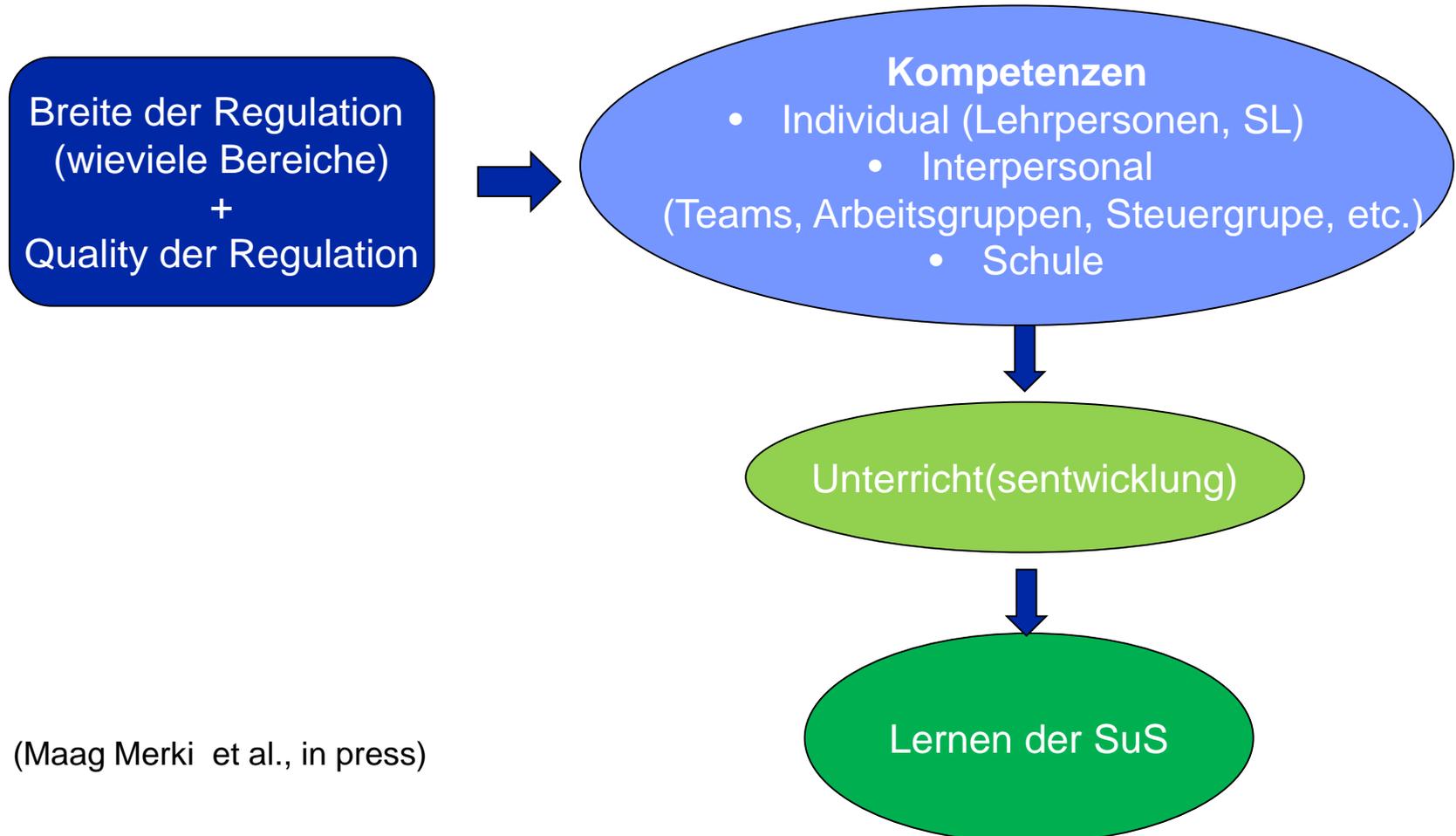
- *Motivational-emotional:* motivational orientations, emotions, mindset, values
- *Cognitive:* tactics and strategies, declarative and procedural knowledge of school improvement, of task, of strategies, of actor(s)

**Operations of individuals, subgroups and the school as organisation**

- Explicit vs. implicit
- Fit
- Grain size
- Depth of the analysis

**Individual and collective characteristics:** gender, professional experiences etc.

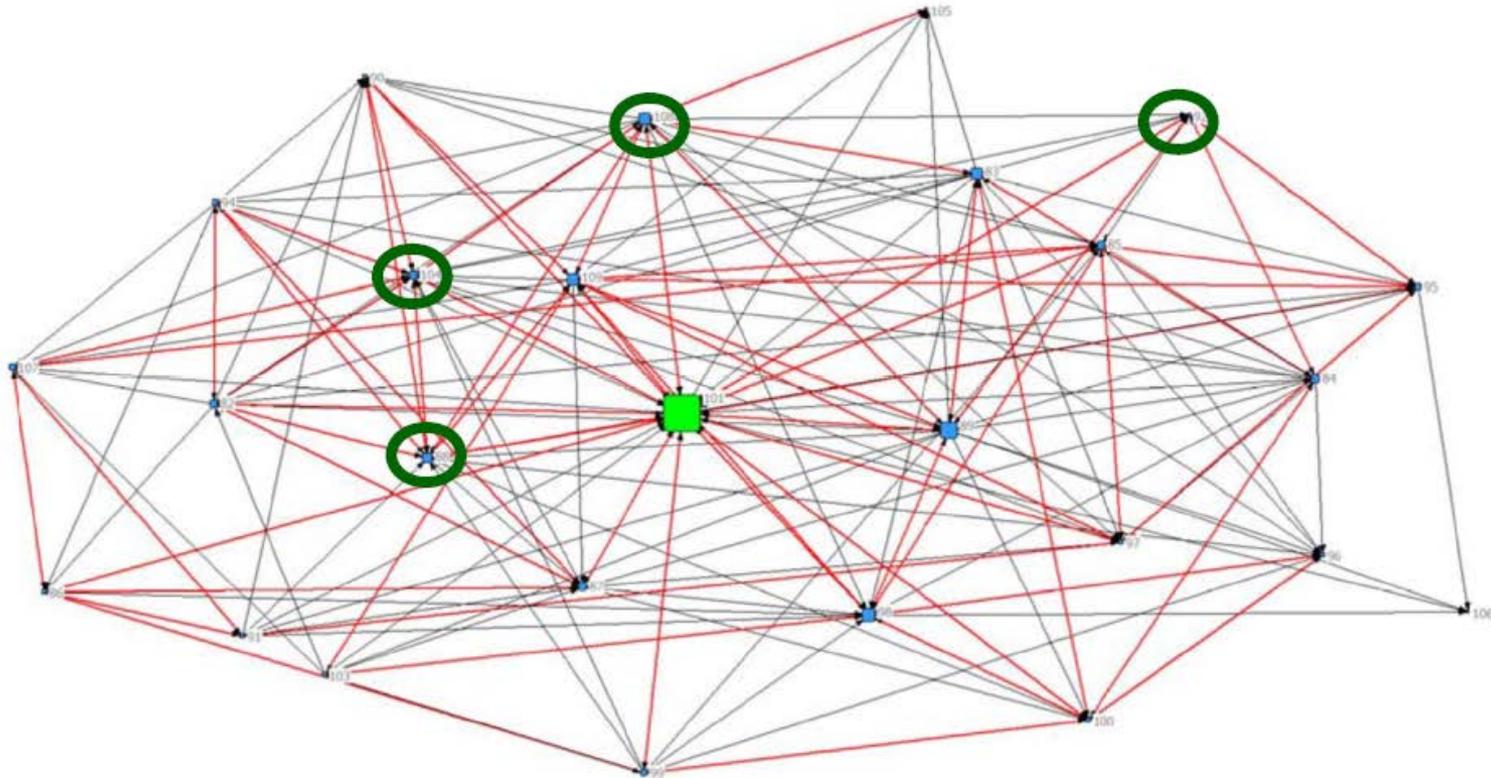
## Regulation in der Schulentwicklung



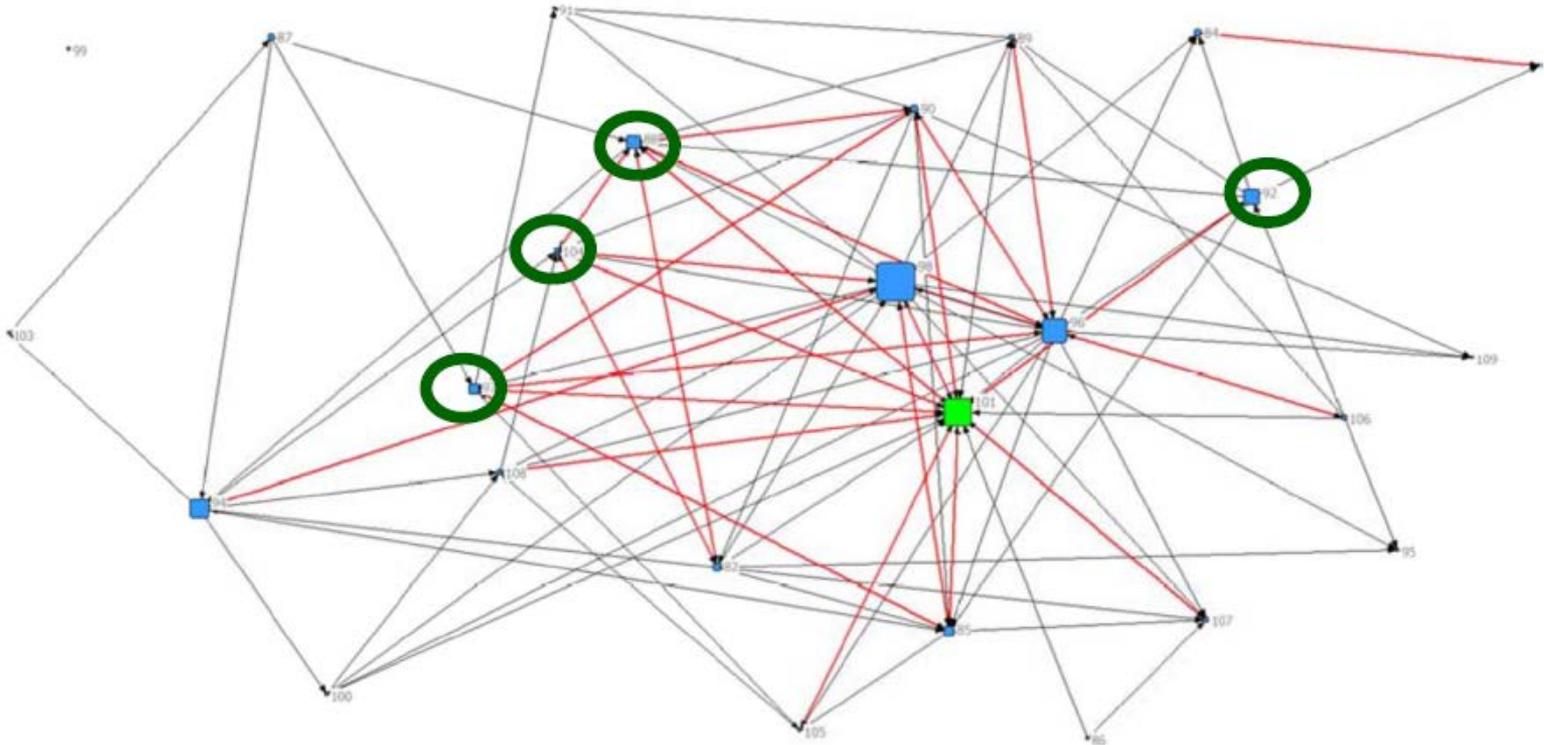
(Maag Merki et al., in press)

## 4. Entwicklungssicherung: 'Kooperation'

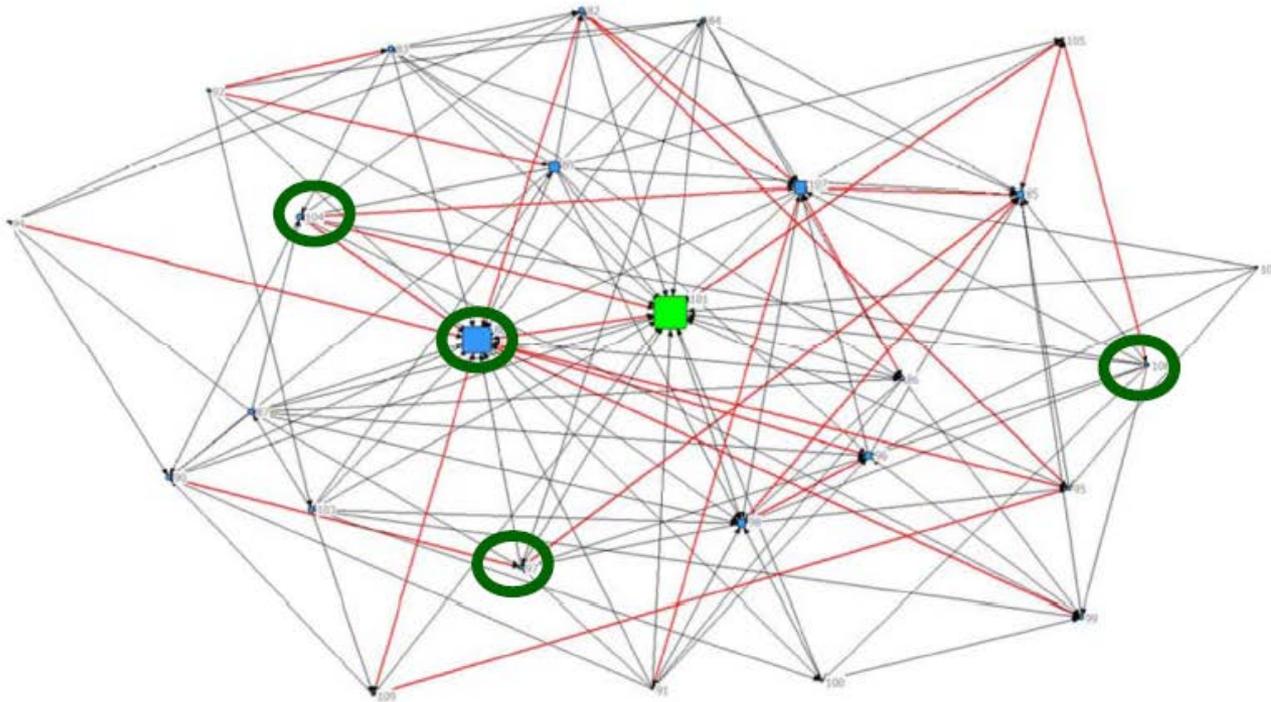
„Bitte geben Sie an, mit wem Sie im letzten Jahr regelmässig zu schulischen Themen zusammengearbeitet haben.“



„Bitte geben Sie an, mit wem Sie sich im letzten Jahr über neue Ideen für die Gestaltung Ihrer Schule insgesamt ausgetauscht haben.“



Stellen Sie sich vor, Sie stecken in einer Sackgasse und kommen nicht weiter. Bitte geben Sie an, an wen Sie sich bei einem Problem in Ihrem Unterricht / bei Ihrer Arbeit wenden würden, um Rat zu holen.



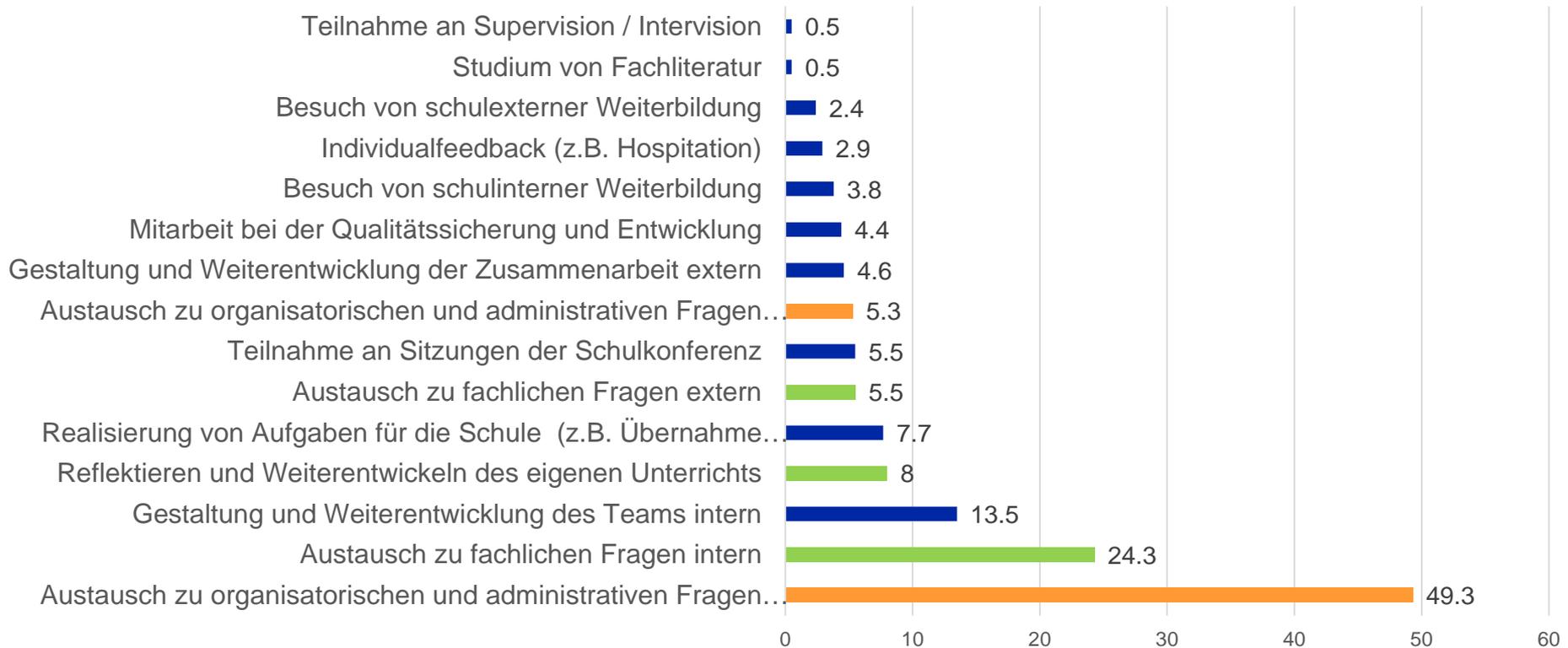
## Absolute und relative Häufigkeiten von Tagesaktivitäten (N=947)

	n	Anteil
Vor- und Nachbereiten von Unterricht	796	84.1%
Unterrichten	678	71.6%
Austausch zu organisat. und administr. Fragen	384	40.5%
Reflektieren und Weiterentwickeln des eigenen Unterrichts	285	30.1%
Gespräche mit Schüler/innen und Erz.berechtigten ausserh. Unterricht	260	27.5%
Austausch zu fachlichen Fragen im Team	219	23.1%
Realisierung von Aufgaben für die Schule	136	14.4%
Gestaltung und Weiterentwicklung eines Teams	124	13.1%
Studium von Fachliteratur	60	6.3%
Schulinterne und -externe Weiterbildung	52	5.5%
Mitarbeit Qualitätssicherung und -entwicklung	51	5.4%
Teilnahme an Sitzungen der Schulkonferenz	43	4.5%
Individualfeedback (z.B. Hospitation)	42	4.4%
Teilnahme an Supervision / Intervision	9	1.0%

- Alle Aktivitätsdaten beziehen sich auf das Vorkommen (nein: 0/ja: 1) an einem Tag, an welchem mind. eine schulbezogene Aktivität berichtet wurde. Mehrfachnennungen möglich (Spaltensumme > 100%).



## Inhaltliche Ausrichtung der kooperativen Regulationsaktivitäten in Prozent (N = 656)





## Fokus: Qualität der Entwicklungsregulation

- Tiefenstrukturen für Entwicklung im Zentrum
  - Nicht 'Reflexion', sondern Qualität der Reflexion (vollständiger Prozess von Datenanalyse, Analyse, bis Adaptation)
  - Nicht 'Austausch ja / nein', sondern 'Austausch zu Unterricht / Lernen'
  - Nicht Kooperation ja / nein, sondern Qualität der Kooperation (Dichte, Modus, Vernetzung)
- Breite der Regulation (nicht nur einzelne Handlungen, sondern auch Aufgaben, Dispositionen, Standards etc.)
- Strategien der Entwicklungsregulation (kognitive, metakognitive, motivational-emotionale Strategien)
- Verbindung von personaler, interpersonaler, organisationaler Regulation



## Fazit – zentrale Fragen

In welchem **Dienste** steht die Externe Evaluation?

- Kontrolle und/oder Entwicklung?

In welchem **Kontext** steht die Externe Evaluation?

- Typus des Accountability-Systems und Schulentwicklungssystems

Welcher **Schwerpunkt** ist wesentlich in der Evaluation?

- Weniger Qualitätssicherungsinstrumente, sondern stärker die Qualität der Entwicklungsregulation

**Umsetzbarkeit?**

- methodischer Zugang



Universität  
Zürich <sup>UZH</sup>

Institut für Erziehungswissenschaft

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Katharina Maag Merki

Universität Zürich

Institut für Erziehungswissenschaft

Freiestrasse 36

8032 Zürich, Schweiz

Tel: +41 44 634 27 80

[kmaag@ife.uzh.ch](mailto:kmaag@ife.uzh.ch)



TRACES: Jean Tinguely  
[dreamideamachine.com](http://dreamideamachine.com)