

Zeitschrift:	Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun
Herausgeber:	Lehrpersonen Graubünden
Band:	66 (2004-2005)
Heft:	4: Neue Schulaufsicht Graubünden : ina sfida... üna sfida... una sfida... eine Herausforderung
Artikel:	Schule und Evaluation: Das meint der Fachmann
Autor:	Brägger, Gerold
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-357548

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 27.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Schule und Evaluation: Das meint der Fachmann

Gerold Brägger

1. Gute Schulen brauchen Qualitätsentwicklung und Evaluation

Evaluation gehört zu den ureigensten Aktivitäten in der Schule. Lehrerinnen und Lehrer haben bei ihrer Tätigkeit schon immer Prozesse beobachtet und Prozesse beurteilt. Sie haben das Ergebnis ihrer Beurteilung dann jedoch nicht als Evaluationsbericht bezeichnet, sondern als Zeugnis oder in den letzten Jahren vielleicht auch als Lernbericht. Obwohl evaluative Tätigkeiten zum schulischen Handlungsrepertoire gehören, hat sich die Schule eher schwer getan, sich mit der eigenen Evaluation und der eigenen Qualitätsarbeit auseinander zu setzen.

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-Studie – ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen:

Bildungökonomische Fragen: Die Auseinandersetzung um die Staatsfinanzen der 90-er-Jahre bringt (zumindest für Pädagog/innen) 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?

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 Anpassungsdruck auf die Schule 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: Im Sinne der erweiterten Selbstständigkeit liegt die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung primär bei der einzelnen Schule. Von einem schulinternen Qualitätsmanagement werden grössere Wirkungen für die Verbesserung der schulischen Arbeit und ihrer Ergebnisse erwartet. Die kantonale Schulverwaltung und Schulaufsicht unterstützen die Schulen darin, ihre Problemlösefähigkeit zu verbessern und ihre Arbeit zu optimieren.

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 Qualitäts-evaluation 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 Lehrerinnen und Schüler wesentlich beiträgt und dass eine innerschulische Evaluationskultur eine wichtige Grundlage für die Verbesserung von Schule und Unterricht darstellen kann.

2. Entwicklungen in der Qualitäts-evaluation und Schulaufsicht

Die beschriebenen Antriebskräfte haben dazu geführt, dass sich die meisten Kantone 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 Gemeinden, 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 überprüfen einerseits mittels Formen der Internen Evaluation Teile ihrer Arbeit selber (meist im Sinne einer *Selbst-evaluation*), 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 Ziel-setzungen:

1. Sie dient der *Rechenschaftslegung* mit dem Ziel, öffentliches Vertrauen herzu stellen in die Institution, in die angestellten Personen und in die erbrachten Leistungen. Es wird nachgewiesen, dass die Leistungen in der gewünschten/versprochenen Qualität erbracht werden.
2. Sie dient der *Entwicklung* mit dem Ziel, Qualität schrittweise zu verbessern durch Erkennen und Beseitigen von Ist-Soll-Diskrepanzen. Aufgrund der Evaluationsergebnisse werden Massnahmen zur Optimierung getroffen und umgesetzt.



Gerold Brägger, Geschäftsführer Interkantonale Arbeitsgemeinschaft «Externe Evaluation von Schulen» (ARGEV), und Andrea Caviezel (links), Abteilungsleiter des Schulinspektoraltes Graubünden.

3. Interkantonale Zusammenarbeit

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. Der Bedarf an interkantonalem Erfahrungs- und Wissensaustausch ist gross und diesem Umstand ist es zu verdanken, dass vor drei Jahren eine interkantonale Arbeitsgemeinschaft «Externe Evaluation von Schulen» (ARGEV) entstanden ist, welche die Zusammenarbeit über die Kantongrenzen 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 befasst. Umfangreiche Informationen finden sich auf www.argev.ch.

4. Das Schul- und Kindergarteninspektorat des Kantons Graubünden leistet wichtige Pionierarbeit

Als ARGEV-Mitglied profitiert das Bündner Schul- und Kindergarteninspektorat einerseits von den reichen Erfahrungen von Pionerkantonen (ZH, TG, LU), die vor drei bis vier Jahren mit der Externen Schulevaluation begonnen haben und nun über professionelle Verfahren und Instrumente verfügen. Andererseits leistet es selbst wichtige Pionierarbeit und hat anderen Kantonen einiges an Knowhow zu bieten. Zwei Innovationen möchte ich hier besonders hervorheben:

- Mit seinem «Normalverfahren der Schulbeurteilung und -förderung» verknüpft das Schul- und Kindergarteninspektorat in differenzierter Weise Schulbeurtei-

lung, Unterrichtsevaluation und persönliches Feedback an die Lehrpersonen.

- Mit dem internetbasierten Schulportfolio wurde ein sehr brauchbares Instrument erarbeitet, das mit wenig Arbeitsaufwand schnelle Vergleiche zwischen Schulen erlaubt – ein gutes Instrument auch für Standortbestimmungen von Schulen und Behörden.