

---

**Kantonales Qualitätssicherungssystem in der Volksschule  
unter NFA und Schülerpauschale**

**Einführung der externen Schulevaluation**

**Bericht des Regierungsrates für eine Vernehmlassung**

**9. September 2008**

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>1</b> <b>AUSGANGSLAGE</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b> <b>KANTONALES QUALITÄTSSICHERUNGSSYSTEM</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1</b> <b>SCHULINTERNES QUALITÄTSMANAGEMENT UND KANTONALES BILDUNGSMANAGEMENT</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2</b> <b>EINBETTUNG IN DIE STEUERUNG DER OBLIGATORISCHEN SCHULE SCHWEIZ</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3</b> <b>ELEMENTE DES KANTONALEN QUALITÄTSSICHERUNGSSYSTEMS</b> .....	<b>6</b>
<b>2.4</b> <b>KANTONALE SCHULAUF SICHT</b> .....	<b>8</b>
<b>2.5</b> <b>KANTONALES BILDUNGSMONITORING</b> .....	<b>9</b>
<b>2.6</b> <b>UNTERSTÜTZUNG FÜR DIE SCHULEN</b> .....	<b>10</b>
<b>2.7</b> <b>SCHULENTWICKLUNG (KANTONALE SCHULENTWICKLUNGSPROJEKTE)</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b> <b>EINFÜHRUNG DER EXTERNEN SCHULEVALUATION</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1</b> <b>DEFINITION DER EXTERNEN SCHULEVALUATION</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2</b> <b>NUTZEN DER EXTERNEN SCHULEVALUATION</b> .....	<b>12</b>
<b>3.3</b> <b>ZUSAMMENSPIEL VON INTERNER UND EXTERNER EVALUATION UND SCHULAUF SICHT</b> .....	<b>13</b>
3.3.1 <b>WECHSELWIRKUNG ZWISCHEN INTERNER UND EXTERNER EVALUATION</b> .....	<b>13</b>
3.3.2 <b>VERBINDLICHKEIT DURCH RÜCKKOPPELUNG AN DIE SCHULAUF SICHT</b> .....	<b>13</b>
<b>3.4</b> <b>STAND DER EINFÜHRUNG IN DEN KANTONEN DER DEUTSCHSCHWEIZ</b> .....	<b>13</b>
<b>3.5</b> <b>DURCHFÜHRUNG DER EXTERNEN SCHULEVALUATION IN URI</b> .....	<b>15</b>
3.5.1 <b>ECKWERTE IN BEZUG AUF VERFAHREN UND RESSOURCEN</b> .....	<b>15</b>
3.5.2 <b>EVALUATIONSEINHEITEN</b> .....	<b>15</b>
<b>4</b> <b>MÖGLICHE DURCHFÜHRUNGSFORMEN UND FINANZIELLE AUSWIRKUNGEN</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1</b> <b>DURCHFÜHRUNG IN ZUSAMMENARBEIT MIT DEN KANTONEN OB- UND NIDWALDEN</b> .....	<b>16</b>
<b>4.2</b> <b>AUFTRAG AN DRITTE</b> .....	<b>18</b>
4.2.1 <b>KANTON SCHWYZ</b> .....	<b>18</b>
4.2.2 <b>KANTON LUZERN</b> .....	<b>19</b>
4.2.3 <b>PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE ZENTRALSCHWEIZ PHZ</b> .....	<b>19</b>
<b>4.3</b> <b>VERGLEICH DER VERSCHIEDENEN VARIANTEN</b> .....	<b>19</b>
<b>5</b> <b>NOTWENDIGE ANPASSUNGEN DES RECHTS AUF KANTONALER EBENE</b> .....	<b>22</b>
<b>5.1</b> <b>BESTEHENDE RECHTSGRUNDLAGEN</b> .....	<b>22</b>
<b>5.2</b> <b>FAZIT</b> .....	<b>22</b>
<b>5.3</b> <b>VORSCHLAG FÜR FORMULIERUNG IN DER SCHULVERORDNUNG</b> .....	<b>22</b>
<b>6</b> <b>VERNEHMLASSUNG UND VERNEHMLASSUNGSFRAGEN</b> .....	<b>23</b>
<b>QUELLEN</b> .....	<b>24</b>
<b>ANHANG 1: GRÜNDE FÜR EIN KANTONALES QUALITÄTSSICHERUNGSSYSTEM</b> .....	<b>25</b>

<b>ANHANG 2: ABLAUF DER EXTERNEN SCHULEVALUATION .....</b>	<b>26</b>
<b>ANHANG 3: GÜTEKRITERIEN FÜR DIE EXTERNE SCHULEVALUATION .....</b>	<b>27</b>

## **VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN**

TABELLE 1 STEUERUNG DER OBLIGATORISCHEN SCHULE SCHWEIZ.....	5
TABELLE 2 ELEMENTE DES KANTONALEN QUALITÄTSSICHERUNGSSYSTEMS.....	6
TABELLE 3 HAUPTAUFGABEN IM KANTONALEN BILDUNGSMANAGEMENT .....	7
TABELLE 4 STAND DER EINFÜHRUNG DER EXTERNEN SCHULEVALUATION IN DEN KANTONEN DER DEUTSCHSCHWEIZ .....	14
TABELLE 5 EVALUATIONSEINHEITEN .....	16
TABELLE 6 MUTMASSLICHER PERSONALAUFWAND .....	17
TABELLE 7 ERGEBNIS DES OFFERTVERFAHRENS.....	20
TABELLE 8 VOR- UND NACHTEILE DER VERSCHIEDENEN VARIANTEN.....	21

### **Zusammenfassung**

*Die Volksschule ist eine Aufgabe der Kantone. Ein kantonales Qualitätssicherungssystem umfasst verschiedene Elemente. Der vorliegende Bericht umschreibt diese Elemente. Er widmet sich speziell dem Thema externe Evaluation.*

*Die externe Schulevaluation erfasst und beurteilt die Qualität einer Schule unter vorgängig festgelegten Aspekten. Sie überprüft, in welchem Mass eine Schule die vom Kanton und von der Schule selbst gesetzten Ziele erfüllt. Sie vermittelt der Schule eine Aussensicht.*

*Die externe Schulevaluation ist ein Verfahren zur systematischen Erfassung und Beurteilung einer Schule. Sie beurteilt nicht einzelne Lehrpersonen. Systematisch bedeutet, dass die Erfassung und Beurteilung der Schule kriterienorientiert, methodisch und datengestützt erfolgt.*

*Im Kanton Uri soll - wie in praktisch allen anderen Kantonen der Deutschschweiz - die externe Evaluation eingeführt werden. Die Schulen sollen verpflichtet werden, periodisch externe Evaluationen durchführen zu müssen. Dabei übernimmt der Kanton die Kosten der externen Evaluation. Diese betragen je nach gewähltem Modell zwischen 160'000 und 220'000 Franken pro Jahr.*

*Der vorliegende Bericht umschreibt verschiedene Möglichkeiten, wie die externe Evaluation im Kanton Uri durchgeführt werden könnte und dient als Grundlage für eine Vernehmlassung bei den Gemeinden, den politischen Parteien sowie dem Verein Lehrerinnen und Lehrer Uri (LUR), der Vereinigung Schulleiterinnen und Schulleiter Uri (VSL) und Schule und Elternhaus (S&E).*

*Die Vernehmlassung findet zwischen dem 15. September 2008 und 30. November 2008 statt.*

## 1 Ausgangslage

Das Volksschulwesen ist in der Bundesverfassung als Aufgabe der Kantone definiert: "*Für das Schulwesen sind die Kantone zuständig.*" (Artikel 62 Absatz 1 BV). Der Kanton ist somit Träger der Bildungshoheit und "oberster Verantwortlicher" für die Qualität der Volksschulbildung.

Die meisten Kantone beschäftigen sich derzeit mit der Entwicklung neuer Formen der Steuerung und der Qualitätsentwicklung der einzelnen *Schulen* und des ganzen *Schulsystems*. So auch der Kanton Uri.

Der Kanton Uri hat in den letzten Jahren eine Reihe von Massnahmen getroffen, um die Bildung steuern und die Qualität der Bildung sicherzustellen zu können. Namentlich hat er

- die Schulleitungen eingeführt. Nach einer Übergangsfrist bis zum 1. August 2010 gibt es im Kanton Uri ausschliesslich geleitete Schulen. Die Schulleitungen haben die administrativ-organisatorische und die pädagogische Führung (Schul- und Unterrichtsentwicklung) inne; sie sind auch zuständig für die Personalführung, -entwicklung und -beurteilung.
- den Schulen Vorgaben für das interne Qualitätsmanagement gemacht. Diese umfassen das Schulleitbild, das Schulprogramm, die interne Evaluation und die Rechenschaftslegung in Form von Jahresberichten.
- den Schulen Musterrichtlinien und Hilfsinstrumente für die Personalbeurteilung zur Verfügung gestellt.
- die Kosten der Ausbildung von Schulleitungen und Qualitätsbeauftragten sowie der regelmässigen Weiterbildung der Lehrpersonen und Schulleitungen übernommen.
- flächendeckend die Zentralschweizer Orientierungsarbeiten und in einer Pilotschule das "Stellwerk" als Instrumente einer förderorientierten Leistungsmessung eingeführt.

Mit der Einführung der Schulleitungen hat der Kanton das herkömmliche Schulinspektorat aufgelöst und beim Amt für Volksschulen Stellen abgebaut. Der Landrat hat am 14. Juni 2006 die Neuausrichtung der Schulaufsicht und die Einführung der externen Schulevaluation - beides Elemente eines umfassenden Qualitätssicherungssystems - zurückgestellt.

Die Übertragung der pädagogischen Schulführung an die Schulleitung und die Einführung von NFA und Schülerpauschale erfordern, dass der Kanton grundsätzlich festlegt, wo und mit welchen Instrumenten er künftig Steuerung und Führung wahrnimmt. Es ist ein kantonales Qualitätssicherungssystem aufzubauen, das drei Ziele gewährleisten kann:

- Kontrolle der Einhaltung der kantonalen Bestimmungen in den Schulen,
- Sicherstellung eines gleichwertigen Bildungsangebotes durch die einzelnen Schulen,
- Unterstützung für die Schulen und Lehrpersonen in der Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Anzustreben ist ein Bildungsmanagement, das einerseits die Schulen als "Motor der Entwicklung" ernst nimmt und andererseits festzustellen vermag, ob die einzelnen Schulen und das System als Ganzes die gesetzten Ziele erfüllen und welche Leistungen erbracht werden.

Der vorliegende Bericht beschreibt, wie der Kanton Uri die Qualität der Volksschule sichern will.

## 2 Kantonales Qualitätssicherungssystem

### 2.1 Schulinternes Qualitätsmanagement und kantonales Bildungsmanagement

In der Schweiz liegt die Schulhoheit im Volksschulbereich bei den Kantonen. Trägerinnen der Schulen sind jedoch die Gemeinden. Führung erfolgt deshalb sowohl auf der Ebene der einzelnen Schule (Schulrat, Schulleitung) als auch auf kantonaler Ebene. Sie wird als Verbundaufgabe von Schule und Kanton gesehen. Doppelspurigkeiten können vermieden werden, indem man klare Strukturen schafft und Aufgaben und Kompetenzen klar zugeteilt werden.

Die **Gemeinde** (oder ein Gemeindeverband) organisiert und verwaltet die lokale Schule. Die einzelne Schule verfügt über ein **schulinternes Qualitätsmanagement** zur Entwicklung des Unterrichts und ihrer Organisation.

Der **Kanton** regelt die Schulangelegenheiten auf der Ebene der Volksschule insgesamt (auf der Ebene des Systems). Zur Sicherung und Entwicklung der Schulqualität richtet er ein **kantonales Bildungsmanagement** ein, das fünf aufeinander abgestimmte Pfeiler umfasst:

Aufsicht	Monitoring	Unterstützung	Entwicklung	Evaluation
----------	------------	---------------	-------------	------------

Schulinternes Qualitätsmanagement und kantonales Bildungsmanagement werden in diesem Bericht als **kantonales Qualitätssicherungssystem** bezeichnet.

Vier wichtige Gründe für die Einführung eines kantonalen Qualitätssicherungssystems werden im Anhang 1 ausgeführt.

### 2.2 Einbettung in die Steuerung der obligatorischen Schule Schweiz

Das kantonale Qualitätssicherungssystem soll in die gesamtschweizerische Koordination des Volksschulwesens eingepasst sein (HarmoS). Tabelle 1 (sie basiert auf einer Darstellung der EDK) zeigt die Zuständigkeiten und Instrumente auf den verschiedenen Ebenen.

**Tabelle 1**  
**Steuerung der obligatorischen Schule Schweiz**

<i>Ebene</i>	<i>Zuständigkeit</i>	<i>Instrumente</i>
<b>Nationale und sprachregionale Ebene</b>		
EDK	Einheitliche Strukturen Verbindliche Standards	Konkordate (z.B. HarmoS) Bildungsstandards Leistungsmessungen (Referenztests) Schweizerisches Bildungsmonitoring
D-EDK	Koordination der Lerninhalte	Deutschschweizer Lehrplan Koordination der Lehrmittel
<b>Kantonale Ebene</b>		
Kanton	Steuerung des kantonalen Systems Unterstützung der Schulen	Gesetzgebung Kantonales Monitoring Externe Schulevaluation
<b>Lokale Ebene</b>		
Schule	Organisation und Führung der Schule Pädagogische Umsetzung	Teilautonomie der Schulen Schulinternes Qualitätsmanagement

### 2.3 Elemente des kantonalen Qualitätssicherungssystems

Das kantonale System zur Sicherung und Entwicklung der Schulqualität umfasst insgesamt elf Elemente auf drei Ebenen. Die Elemente wurden auf dem Hintergrund geleiteter Schulen mit erweiterter Autonomie bestimmt. Sie sind aufeinander abgestimmt. In ihrer Summe sollen sie die angestrebte Qualitätssicherung und -entwicklung gewährleisten können, die einerseits die Schulen als "Motor der Entwicklung" ernst nimmt und andererseits festzustellen vermag, ob die Schulen und das System die gesetzten Ziele erfüllen und welche Leistungen erbracht werden.

Tabelle 2 zeigt die einzelnen Elemente des kantonalen Qualitätssicherungssystems im Überblick.

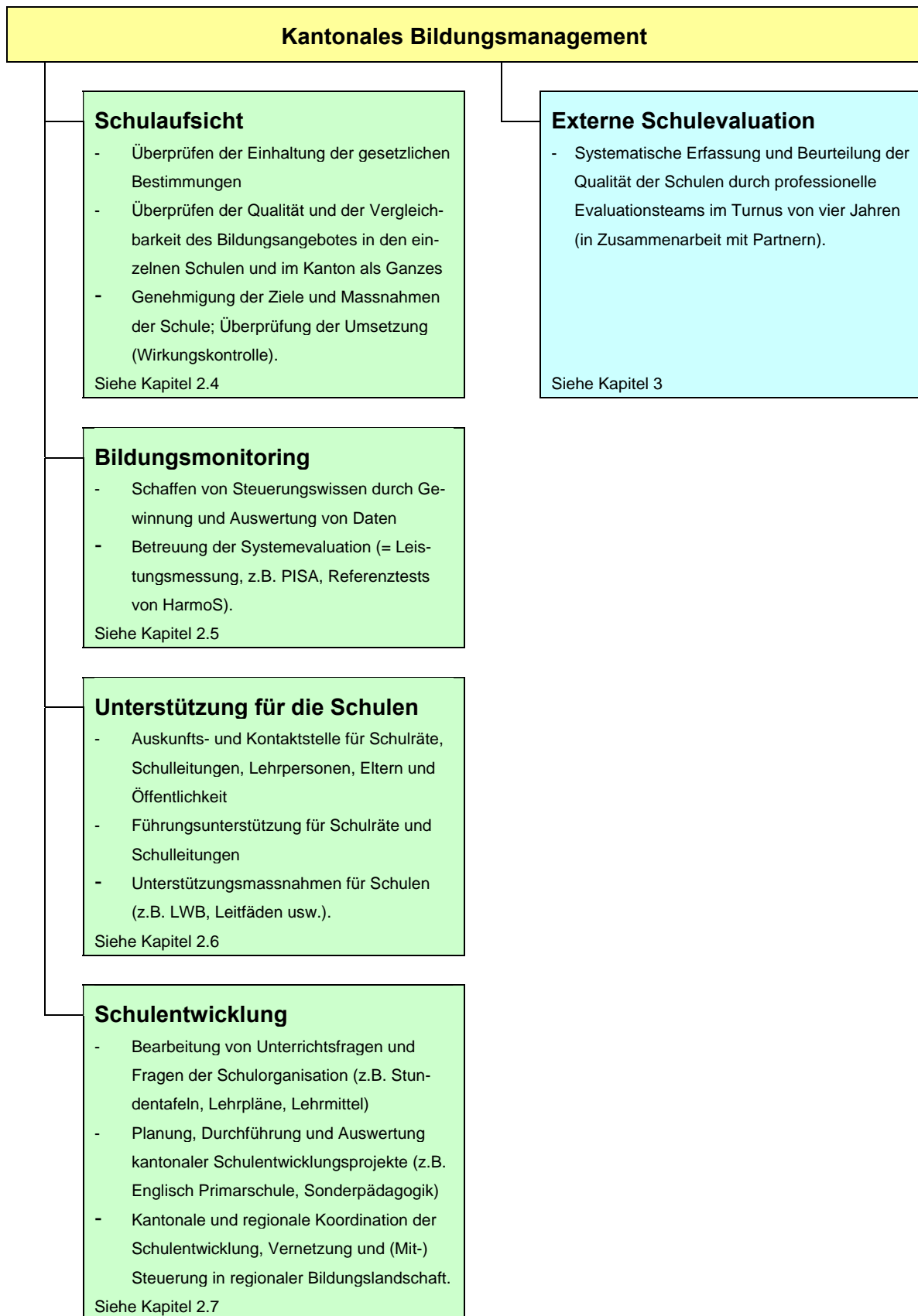
**Tabelle 2**  
**Elemente des kantonalen Qualitätssicherungssystems**

Schulinternes Qualitätsmanagement	Ebene Lehrperson		
	1	Selbstreflexion der einzelnen Lehrperson	Amtsauftrag vom 11. Januar 2006
	2	Personalgespräch mit Lehrpersonenbeurteilung	Richtlinien vom 2. Mai 2007
	Ebene Schule vor Ort		
	3	Schulleitbild	Vorgaben des Erziehungsrates vom 5. April 2007
	4	Schulprogramm (lokale Schulentwicklungsprojekte)	
	5	Interne Evaluation	
	6	Rechenschaftslegung (Jahresberichte)	
Kantonales Bildungsmanagement	Ebene Kanton		
	7	Kantonale Schulaufsicht	anpassen
	8	Kantonales Bildungsmonitoring	schrittweise aufbauen
	9	Unterstützung für die Schulen	weiterentwickeln
	10	Schulentwicklung (kantonale Projekte)	fallweise durchführen
	11	<b>Externe Schulevaluation</b>	<b>einführen</b>

Die Elemente auf den Ebenen **Lehrperson** und **Schule vor Ort** (schulinternes Qualitätsmanagement) sind bereits eingeführt bzw. die Grundlagen zur Einführung sind geschaffen. Sie werden in diesem Bericht nicht weiter ausgeführt.

Von den Elementen auf der Ebene **Kanton** wird die externe Schulevaluation neu eingeführt; sie nimmt deshalb in diesem Bericht besonderen Raum ein. Die anderen Elemente bestehen entweder bereits oder sind mindestens in Teilen gegeben; sie sollen aber mit Blick auf das Gesamtsystem systematischer wahrgenommen werden. Sie werden im Folgenden beschrieben und kommentiert, um die Zusammenhänge sichtbar zu machen. Tabelle 3 zeigt, welche Hauptaufgaben unter die einzelnen Elemente fallen.

**Tabelle 3**  
**Hauptaufgaben im kantonalen Bildungsmanagement**



## 2.4 Kantonale Schulaufsicht

Schulaufsicht wurde bisher durch das Schulinspektorat wahrgenommen. Seit der Aufhebung des Schulinspektorates ist die Schulaufsicht nicht mehr auf Personen, sondern auf die Schulen als Ganzes ausgerichtet. Sie muss deshalb neu auf geleitete Schulen ausgerichtet und profiliert werden. Die Hauptaufgaben der Schulaufsicht sind

- Kontrolle der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen an den Schulen bzw. bei den lokalen Schulbehörden (Vollzugskontrolle)
- Überprüfen der Qualität und der Vergleichbarkeit des Bildungsangebotes in den einzelnen Schulen und im Kanton als Ganzes
- Genehmigung der Ziele und Massnahmen der Schule; Überprüfung der Umsetzung (Wirkungskontrolle).

Das Amt für Volksschulen übt die Schulaufsicht aus. Ihm stehen dafür die folgenden Instrumente zur Verfügung:

- *Genehmigungsvorbehalt für qualitativ wichtige Entscheidungen:* Beispielsweise sind das Konzept für die Umsetzung der integrativen Förderung und das Konzept für die Ausgestaltung der Oberstufe zur Begutachtung und Genehmigung zu unterbreiten. Werden qualitative Mängel oder eine Verletzung von Vorschriften festgestellt oder vermutet, wird mit der Schule Rücksprache genommen und nötigenfalls eine Korrektur verlangt.
- *Kontrollen oder Stichproben-Kontrollen:* Beispielsweise sind jährlich die Schul- und Ferienpläne sowie die Stundenpläne zur Kontrolle und Genehmigung zu unterbreiten. Überprüft wird auch die Unterrichtsberechtigung der Lehrpersonen.
- *Abfragen bei der Schulleitung:* Um notwendige Daten oder Informationen zu erhalten, werden die Schulleitungen kontaktiert und befragt.
- *Erhebungen bei den Lehrpersonen:* Beispielsweise wird für das Schuljahr 2007/08 die Verwendung der Orientierungsarbeiten erhoben.
- *Auswerten von Berichten:* Zu denken ist primär an die Berichte der externen Schulevaluation und an die Jahresberichte der Schulen. Mit der Einführung des schulinternen Qualitätsmanagements sind Schulen künftig verpflichtet Rechenschaft über ihr Qualitätsbestreben abzulegen. Die Auswertung der Berichte kann wieder zu Rückfragen und Anordnungen führen. In Bezug auf die Entwicklungshinweise der externen Schulevaluation führt sie zu einer Zielvereinbarung.

Um ihre Aufgabe gegenüber den Schulen wahrnehmen zu können, muss die Schulaufsicht mit *Weisungsbefugnis* ausgestattet sein.

International und auch schweizerisch wurden in den letzten Jahren die Schulleitung und die externe Schulevaluation aufgewertet. Dabei besteht die Gefahr, dass die Schulaufsicht aus dem Blickfeld gerät, insbesondere dort, wo das herkömmliche Schulinspektorat aufgehoben worden ist. Es gilt zu vermeiden, dass die Einflussnahme und die Steuerungsmöglichkeiten des Kantons geschwächt werden. Die Verantwortung für die Gleichwertigkeit des Bildungsangebotes in den Schulen (Chancengerechtigkeit und Kontinuität) bleibt eine kantonale Aufgabe. Schulaufsicht wird umso wichtiger,

- je grösser die Handlungsspielräume und Verantwortungsbereiche der Schulen werden
- je grösser die Unterschiede zwischen den Schulen werden und je mehr diese Unterschiede offenkundig werden
- je mehr die Schulen im Zusammenhang mit der erhöhten Rechenschaftspflicht professionelle Dialogpartner brauchen
- je höher die Erwartungen in die Ergebnisorientierung auf allen Systemebenen werden.

Weil Führung sowohl auf der Ebene der einzelnen Schule (Schulrat, Schulleitung) als auch auf kantonalen Ebene erfolgt (vgl. Kapitel 2.1), ist darauf zu achten, dass bei der Aufsicht keine Doppelspurigkeiten entstehen. Die Gefahr ist allerdings nicht gross, weil die Bereiche, auf welche die Führung durch die Gemeinde bzw. Kreisschule zielt, nicht dieselben sind wie jene beim Kanton. So liegen beispielsweise die Personalführung oder die Organisation der lokalen Schule auf der lokalen Ebene, während die Gewährleistung der Gleichwertigkeit der lokalen Bildungsangebote oder die Unterstützung für die Schulen kantonale Führungsaufgaben darstellen. "Schnittmengen" können bei der Umsetzung entstehen, wenn beide Ebenen beteiligt sind, z.B. bei der Einführung von Englisch auf der Primarstufe, bei der Erhebung von Daten oder bei der Bewilligung von Weiterbildung. In diesen Fällen spricht sich die kantonale Verwaltung mit den Schulleitungen in regelmässigen Konferenzen ab. Ein aktuelles Beispiel dafür sind die administrativen Abläufe für die Weiterbildung nach der Einführung des NFA.

## **2.5 Kantonales Bildungsmonitoring**

Bund und Kantone gehen von folgendem Verständnis von Bildungsmonitoring aus: *"Bildungsmonitoring ist die systematische und auf Dauer angelegte Beschaffung und Aufbereitung von Informationen (Daten) über ein Bildungssystem und dessen Umfeld. Es dient als Grundlage für die Bildungsplanung und bildungspolitische Entscheide, für die Rechenschaftslegung und die öffentliche Diskussion."* (Bildungsbericht Schweiz 2006, Seite 6)

Das Monitoring ist auf eine längerfristige Perspektive und zyklische Durchführung angelegt. Auf gesamtschweizerischer Ebene soll das Bildungsmonitoring in Zusammenarbeit von Bildungspolitik (EDK), Bildungsstatistik (Bundesamt für Statistik BFS), Bildungsforschung (Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung SKBF) und den Kantonen in periodische Bildungsberichte münden. Eine Pilotversion eines ersten nationalen Bildungsberichtes, der *Bildungsbericht Schweiz 2006*, ist erschienen.

Die Kantone bauen ihrerseits ein kantonales Bildungsmonitoring auf. Datenquellen für dieses kantonale Bildungsmonitoring sind vor allem:

- die Jahresberichte der einzelnen Schulen
- die von der Schulaufsicht kontrollierten Bereiche
- Daten aus der externen Schulevaluation
- die kantonale Schulstatistik
- Leistungsmessungen (z.B. Ergebnisse der PISA-Studie oder des "Stellwerks")
- Ergebnisse aus dem nationalen Bildungsmonitoring und aus der schweizerischen und internationalen Bildungsforschung.

Der Aufbau des kantonalen Bildungsmonitorings verwendet bereits vorhandene Quellen (z.B. kantonale Schulstatistik, Erhebungen der Schulaufsicht, Ergebnisse der Bildungsforschung) und zieht schrittweise weitere Datenquellen ein.

Ziel des kantonalen Bildungsmonitorings ist es, Steuerungswissen zu bekommen. Das kantonale Bildungsmonitoring dient als Grundlage für

- bildungspolitische Entscheide der kantonalen Behörden
- die Planung und Umsetzung kantonalen Schulentwicklungsprojekte
- die Rechenschaftslegung des Kantons im Bereich der Volksschule
- die öffentliche Diskussion über Bildungsfragen.

Der Aufbau und die "Pflege" des kantonalen Bildungsmonitorings sollen der kantonalen Schulaufsicht zugeteilt werden. Ähnlich wie früher die Jahresberichte des Schulinspektorates legt das Amt für Volksschulen dem Erziehungsrat periodisch Berichte vor.

## **2.6 Unterstützung für die Schulen**

Es ist - auch nach der Einführung von Schulleitungen und bei grösserer Autonomie der Schulen - weiterhin davon auszugehen, dass die Schulen ihre Aufgaben und ihre Probleme nicht immer aus eigener Kraft lösen können. Auch um die heutigen Ansprüche an die Schul- und Unterrichtsentwicklung erfüllen zu können, brauchen Schulen vermehrt Unterstützung. Der Kanton stellt Unterstützungsangebote bereit, damit die Schulen und die Lehrpersonen ihre Aufgaben erfüllen, ihre Probleme bearbeiten und lösen, auf die vielfältigen Erwartungen reagieren und die Veränderungen im Bildungswesen bewältigen können. Die Unterstützungsangebote des Kantons sollen sowohl die Innovationsbereitschaft und Innovationskraft der Schulen fördern (Anreizsystem) als auch das Steuerungsinteresse des Kantons stützen.

Die nachfolgende Aufzählung bestehender und geplanter Massnahmen illustriert, was man sich unter Unterstützung für die Schulen konkret vorstellen soll. Die Massnahmen müssen - orientiert am Bedarf der Schulen - laufend weiterentwickelt werden.

### *Auskunfts- und Kontaktstelle*

- für Schulräte, Schulleitungen, Lehrpersonen, Eltern und Öffentlichkeit.

### *Führungsunterstützung*

- Rechts- und Vorgehensberatung für Schulleitungen und Schulräte
- Serviceangebote (Handreichungen, Leitfäden, Website, Schulnetz)
- Regelmässige Zusammenkünfte mit den Schulleitungen (VSL, "Schulleitungsgespräche")
- Einsatz von Qualitätsbeauftragten zur Unterstützung der Schulleitung (sind in Schülerpauschale eingerechnet)
- Institutionalisierte Kontakte und Veranstaltungen (z.B. Schulpräsidienkonferenz, Veranstaltungen für Lehrpersonen an den Sperrzeit-Nachmittagen, Vernehmlassungsveranstaltungen)
- Gemeinsame kommunizierte Qualitätsziele (vgl. z.B. "Handbuch Schulqualität, Qualitätsansprüche an die Volksschulen des Kantons Zürich", Bildungsdirektion des Kantons Zürich 2006)

### *Weiterbildung und Zusatzausbildungen*

- Umfassendes Angebot an bedarfsorientierter Weiterbildung für Lehrpersonen und Schulleitungen
- Finanzierung von individueller Weiterbildung und Zusatzausbildungen von Lehrpersonen und Schulleitungen und von schulinterner Weiterbildung durch den Kanton.

## **2.7 Schulentwicklung (kantonale Schulentwicklungsprojekte)**

Den drei in 2.4 bis 2.6 beschriebenen kantonalen Aufgabenbereichen ist gemeinsam, dass sie auf Dauer nicht mit routinemässigen Lösungen auskommen, sondern sich - angesichts des gesellschaftlichen Wandels und der Komplexität von Bildung - immer wieder mit neuen Ansprüchen, Fragen und Problemen konfrontiert sehen. Zudem wird die Volksschule in der Schweiz im Zuge des neuen Bildungsartikels und HarmoS verstärkt harmonisiert. Daraus resultieren Folgearbeiten für die Kantone. Der Kanton muss deshalb über Ressourcen verfügen, um die

- die Bearbeitung von Unterrichtsfragen und Fragen der Schulorganisation
- die Planung, Durchführung und Auswertung kantonaler Schulentwicklungsprojekte
- die kantonale und regionale Koordination der Schulentwicklung und die Vernetzung und (Mit)Steuerung in einer regionalen Bildungslandschaft

bewerkstelligen zu können. In diesem Aufgabenbereich geht es um Know-how (Wissen und Dokumentation) zu aktuellen und absehbaren Fragen des Schulwesens, um Kenntnis von Erfahrungen und Lösungsmodellen anderer Kantone und anderer Länder, um die Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen für den eigenen Kanton und um die konkrete Umsetzung von kantonalen Schulentwicklungsprojekten.

Beispiele von aktuellen und absehbaren Fragen sind etwa: Einführung von Englisch auf der Primarstufe, Einführung der integrativen Förderung (IF), Übernahme der Sonderpädagogik von der IV, flächendeckende Blockzeiten, Umsetzung von HarmoS, Einführung des Deutschschweizer Lehrplans, Ablösung veralteter Lehrmittel, Modelle für die Oberstufe, Neuregelung der Weiterbildung für Lehrpersonen nach NFA und Schülerpauschale u.a.m.

Alle hier in Kapitel 2 aufgeführten Arbeiten werden heute mit dem bestehenden Personal der Bildungs- und Kulturdirektion ausgeführt. Sie sollten gemäss heutigem Kenntnisstand auch zukünftig ohne Erhöhung des Personals wahrgenommen werden können. Mit der Einführung der externen Evaluation (siehe nachstehendes Kapitel 3) kommt eine neue Aufgabe hinzu, die nicht ohne Erhöhung des Personalbestandes wahrgenommen werden kann.

### 3 Einführung der externen Schulevaluation

#### 3.1 Definition der externen Schulevaluation

Die externe Schulevaluation erfasst und beurteilt die Qualität einer Schule unter vorgängig festgelegten Aspekten. Sie überprüft, in welchem Mass eine Schule die vom Kanton und von der Schule selbst gesetzten Ziele erfüllt. Sie vermittelt der Schule eine Aussensicht, die unerlässliche Impulse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung gibt und die Schule bei der Rechenschaftslegung unterstützt.

Die externe Schulevaluation ist ein Verfahren zur systematischen Erfassung und Beurteilung einer *Schule* (nicht einzelner Lehrpersonen). Systematisch bedeutet, dass die Erfassung und Beurteilung der Schule kriterienorientiert, methodisch und datengestützt erfolgt. Die Daten werden anonymisiert. Das Verfahren für die externe Schulevaluation hat einen Ablauf in elf Schritten. Anhang 2 bildet diese elf Schritte ab. Der Evaluationsbericht, den die einzelne Schule erhält, umfasst die Rückmeldung der Ergebnisse (zentrale Stärken und Schwächen) sowie die Ableitung von Entwicklungs- bzw. Optimierungshinweisen.

Zur Durchführung externer Schulevaluationen werden professionelle Evaluationsteams eingesetzt. Schulevaluator(inn)en verfügen über eine fundierte Kenntnis des Schulwesens und eine breite Kompetenz in Schulbeurteilung. Sie sind für ihre Funktion speziell ausgebildet worden. Sie gewährleisten die Einhaltung von Gütekriterien (Durchführungsnormen und Verfahrensstandards). Anhang 3 zeigt die wichtigsten Gütekriterien für die externe Schulevaluation.

#### 3.2 Nutzen der externen Schulevaluation

Die externe Schulevaluation

- ist für die einzelne Schule *Spiegel und Korrektiv* der schulinternen Qualitätsentwicklung, mit dem Ziel, die Schul- und Unterrichtsentwicklung zu stimulieren (Aussensicht).
- ist für die einzelne Schule und für den Kanton *Instrument der Standardüberprüfung* mit dem Ziel, die Einhaltung legitimer Qualitätsmerkmale durch die einzelnen Schulen zu überprüfen.
- ist *Instrument der strategischen Entwicklungsberatung für Schulleitungen und Schulbehörden* (Entwicklungshinweise),
- dient der Schule als *Datenquelle zur öffentlichen Rechenschaftslegung* über die verantwortungsvolle Wahrnehmung von Gestaltungsspielräumen.
- dient dem Kanton als *Instrument der Datengewinnung für das kantonale Bildungsmonitoring*, mit dem Ziel, eine systematische, flächendeckende Bestandesaufnahme der Qualität schulischer Arbeit zu erhalten.

Die externe Schulevaluation strebt kein Ranking (keine Ranglisten) unter den Schulen an.

In den Jahren 2004 bis 2006 wurden in den Kantonen Nidwalden und Obwalden und Uri neun freiwillige Pilotschulen evaluiert (aus Uri waren es die Primarschule Bürglen und die Schule Flüelen). Die evaluierten Schulen bezeichneten die Evaluation ausnahmslos als positive Erfahrung.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Die evaluierten Schulen äusserten hohe Zufriedenheit mit dem Verfahren und den Ergebnissen der Evaluation. Sie sei umfassend, spannend und förderlich für die eigene Weiterentwicklung. Sie erwähnten die Differenziertheit der Ergebnisse und die Spiegelung von Stärken und Schwächen, die vom externen Evaluationsteam verblüffend schnell und klar erkannt wurden. Die externe Evaluation sei Anlass, Schwachpunkte tatsächlich anzugehen und Massnahmen umzusetzen.

### **3.3 *Zusammenspiel von interner und externer Evaluation und Schulaufsicht***

#### **3.3.1 *Wechselwirkung zwischen interner und externer Evaluation***

Mit der Einsetzung von Schulleitungen und der Einführung der Schülerpauschale findet künftig ein wichtiger Teil der Qualitätsentwicklung in den Schulen selbst statt. Deshalb müssen Schulen über den notwendigen Gestaltungsspielraum zur eigenen Profilierung und Entwicklung verfügen. Sie müssen aber auch aufzeigen können, dass und wie sie sich entwickeln wollen und entwickelt haben. Deshalb hat der Erziehungsrat den Schulen Vorgaben zu einem internen Qualitätsmanagement gemacht. Dazu zählt die interne Evaluation.

Mit internen Evaluationen überprüft die Schule selbst periodisch die Qualität des Unterrichts und des Schullebens. Für die Planung und Durchführung der internen Evaluationen ist die einzelne Schule selbst verantwortlich. Die interne Evaluation wird vor Ort durch die Schulleitung und/oder durch die Qualitätsbeauftragten durchgeführt. Die interne Evaluation gibt die Innensicht der Schule wieder; sie erfolgt anhand der eigenen Ziele und Ansprüche sowie aufgrund anerkannter, schulübergreifender Qualitätsmerkmale (wie sie beispielsweise im "Handbuch Schulqualität, Qualitätsansprüche an die Volksschulen des Kantons Zürich", Bildungsdirektion des Kantons Zürich 2006, beschrieben sind). Sie ist eingebettet in die schulischen Qualitätskreisläufe, d.h. die Ergebnisse fließen ins Schulprogramm und in die Planung der Aktivitäten der folgenden Schuljahre ein.

"Motor" für die Schul- und Unterrichtsentwicklung ist primär die interne Evaluation der Schule, flankiert von externer Evaluation im Vierjahreszyklus. Die unabhängige externe Schulevaluation besucht und bewertet die Schule im Sinne einer förderorientierten Dienstleistung. Sie vermittelt der Schule eine Aussensicht, die unerlässliche Impulse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung gibt und die Schule bei der Rechenschaftslegung unterstützt. Sie ergänzt die Selbstwahrnehmung und Selbstbeurteilung der Schule, indem sie der "Innensicht" eine Aussensicht bezüglich der schulspezifischen Situation, Arbeit und Wirkung gegenüberstellt.

#### **3.3.2 *Verbindlichkeit durch Rückkoppelung an die Schulaufsicht***

Die externe Schulevaluation formuliert Entwicklungshinweise an die Adresse der Schule. Um sicherzustellen, dass die Schule diese Hinweise umsetzt, ist eine Anbindung an die kantonale Schulaufsicht zwingend erforderlich.

Die Schule erstellt im Nachgang einer Evaluation einen Massnahmenplan und bespricht diesen mit der kantonalen Schulaufsicht. Es resultiert eine Ziel- oder Umsetzungsvereinbarung. Dieses Vorgehen wird auch "Contracting" genannt. Die Schulaufsicht nimmt in den folgenden Jahren die Kontrolle der Umsetzung vor.

Zielvereinbarung und Wirkungskontrolle schaffen Verbindlichkeit und legitimieren damit den Aufwand und die Kosten für die externe Evaluation. Ausserdem kann die Schulaufsicht durch diese Anbindung von Daten aus den externen Schulevaluationen für das kantonale Bildungsmonitoring verwenden. Damit werden Doppelspurigkeiten in der Datenerhebung von Schulaufsicht und externer Evaluation vermieden (Effizienz der Verfahren).

### **3.4 *Stand der Einführung in den Kantonen der Deutschschweiz***

In 20 der 21 deutsch- und mehrsprachigen Kantonen ist die externe Schulevaluation entweder schon flächendeckend eingeführt (6), im Aufbau (10) oder aber in Planung (4, darunter Uri). Die Mehrzahl der Kantone (14 von 21) hat einen gesetzlichen Auftrag zur Durchführung von externen Schulevaluationen. Die Mehrzahl der Kantone führt die Evaluationen mit eigenem Personal, so genannten Evaluatorinnen und Evaluatoren, durch. Einzelne Kantone haben die externe Evaluati-

on an eine pädagogische Hochschule vergeben (AG, SG) oder stellen fallweise ein Evaluationsteam zusammen (AR). Tabelle 4 zeigt die Einzelheiten, soweit sie in Erfahrung gebracht werden konnten (Stand 31.12.07). Für Uri sind die Daten gemäss den Annahmen in diesem Bericht eingetragen, um die Proportionalität sichtbar zu machen.

**Tabelle 4**  
**Stand der Einführung der externen Schulevaluation in den Kantonen der Deutschschweiz**

	Kanton	GA	FD E	FD A	PL	FS	AL	EZ	EE	EVA %	EVA P
1	Aargau							(4)		560	9
2	Appenzell-Ausserrhoden							3-5	30	[50]	[1]
3	Appenzell-Innerrhoden										
4	Basel-Landschaft										
5	Basel-Stadt										
6	Bern										
7	Freiburg (Deutsch-Freiburg)										
8	Glarus							4	26-27	150	5
9	Graubünden										18
10	Luzern							4½	220	750	8
11	Nidwalden							4	17	90	2
12	Obwalden							4	13		3
13	Schaffhausen										
14	Schwyz							4	80	340	4
15	Solothurn										
16	St. Gallen										
17	Thurgau							8	200	540	7
18	Wallis (Deutsch-Wallis)										
19	Uri							(4)	(19)	(100)	(2)
20	Zug							(4)	(~50)	450	5
21	Zürich							4	600	2600	45
	Anzahl Kantone von 21	14	6	10	4	13	3				

GA = Gesetzlicher Auftrag zur Durchführung externer Schulevaluationen

FD E = Die externe Schulevaluation ist flächendeckend eingeführt.

FD A = Die flächendeckende Einführung der externen Schulevaluation ist im Aufbau.

PL = Die Einführung der externen Schulevaluation ist in Planung.

FS = Kantone mit eigener Fachstelle für Schulevaluation innerhalb der Bildungsdirektion. Die Evaluationen werden mit kantonseigenem Personal (auch Austausch unter den Kantonen) durchgeführt.

AL = Die externen Evaluationen werden ausgelagert. AR an fallweise zusammengestellte Teams, AG an die PH NWEDK, SG für Pilotevaluationen an PH SG (Fachstelle geplant).

EE = Zu evaluierende Schuleinheiten (Evaluationseinheiten). Grosse Schulen sind in mehrere Einheiten aufgeteilt.

EVA % = Stellenprozente für externe Schulevaluation (ohne Sekretariat)

EVA P = Anzahl Evaluator(inn)en (oft im Teilpensum angestellt oder - vor allem in kleineren Kantonen - noch mit anderen Aufgaben innerhalb der Bildungsdirektion betraut)

EZ = Evaluationszyklus in Jahren (in Klammern: geplant)

[ ] = AR lässt die Evaluation von externen Personen durchführen. Je nach Fragestellung wird fallweise das Evaluationsteam gebildet. Für Information, Vorbereitung und Organisation der Evaluationen besteht eine kantonale Fachstelle, welche mit 50 Stellenprozenten dotiert ist.

### **3.5 Durchführung der externen Schulevaluation in Uri**

#### **3.5.1 Eckwerte in Bezug auf Verfahren und Ressourcen**

Im Rahmen der allgemeinen Beschreibung in Kapitel 3.1 sind in der konkreten Ausgestaltung der externen Schulevaluationen Akzentuierungen möglich. So ist es beispielsweise denkbar, die Evaluation vollständig zu standardisieren, sie fallweise mit der Schule auszuhandeln oder eine Lösung zu treffen, die den Bedürfnissen von Kanton und Schule entgegenkommt. Für Uri werden die folgenden Eckwerte vorgeschlagen, mit denen den Verhältnissen in einem kleinen Kanton mit mehrheitlich kleinen Schulen Rechnung getragen werden kann:

- Die Durchführung der externen Evaluation erfolgt nach Schuleinheiten (Evaluationseinheiten). Eine Schuleinheit ist grundsätzlich eine geleitete Schule; sie sollte nach Möglichkeit 20 Abteilungen nicht übersteigen. Für grössere Schulen ist eine Aufteilung erforderlich. Die Kindergärten werden bei den Primarschulen einbezogen.
- Der Evaluationszyklus beträgt vier Jahre. Unter dieser Annahme sind pro Jahr fünf externe Schulevaluationen durchzuführen (vgl. 3.5.2, Evaluationseinheiten).
- Es werden so genannte Fokusevaluationen durchgeführt. Dabei werden zwei Evaluationsthemen bestimmt:
  - a) ein standardisierter Qualitätsbereich (vom Kanton vorgegeben). In allen Schulen und Kindergärten werden die gleichen Qualitätsmerkmale erfasst und beurteilt. Damit kann nicht nur die Schule, sondern auch der Kanton Steuerungswissen gewinnen.
  - b) ein wechselnder, schulbezogener Qualitätsbereich, abgestimmt auf die Qualitätsbestrebungen der Schule (Schulprogramm, Projekte, von der Schule geäusserte Defizitsvermutung). Er unterstützt in erster Linie die Schule in ihrer pädagogischen Entwicklung.
- Das Evaluationsteam besteht in der Regel aus zwei Evaluatord(inn)en. Je nach der Grösse der Evaluationseinheit oder je nach Art der Fragestellung wird eine dritte Person beigezogen.
- Die Evaluatord(inn)en sind nicht Mitarbeitende der Bildungsverwaltung in dem Kanton, in dem die zu evaluierende Schule liegt (unabhängige Aussensicht).<sup>2</sup>
- Das Amt für Volksschulen bestimmt den Turnus unter den Schulen und in Absprache mit den Schulleitungen den Durchführungszeitpunkt innerhalb des Schuljahres.
- Der schriftliche Evaluationsbericht geht an den Schulrat und an die Schulleitung. Das Amt für Volksschulen (kantonale Schulaufsicht) erhält eine Kopie des Evaluationsberichtes.
- Die Kosten der externen Schulevaluation trägt der Kanton.
- Die Einführung ist auf 2010 vorzusehen.

#### **3.5.2 Evaluationseinheiten**

Gestützt auf die Eckwerte von Punkt 3.5.1 ergeben sich für Uri 19 Evaluationseinheiten pro Evaluationszyklus (Voraussetzung dafür ist, dass sich die kleinen Schulen wie angedacht zu "Leitungskreisen" zusammenschliessen). Tabelle 5 zeigt die vorgesehenen Evaluationseinheiten.

---

<sup>2</sup> Die Evaluatord(inn)en müssen einerseits das schweizerische und das kantonale Bildungswesen sowie den Schulalltag (Praxisbezug) sehr gut kennen, andererseits gegenüber den Schulen weitgehende Unabhängigkeit wahren können, damit eine glaubwürdige Schulbeurteilung gewährleistet ist. Die Kantone haben deshalb ihre Bildungsverwaltungen so organisiert, dass Schulaufsicht und Schulevaluation strukturell und personell voneinander getrennt sind. Wer in der Schulaufsicht im eigenen Kanton tätig ist, arbeitet nicht in der Schulevaluation, und umgekehrt.

**Tabelle 5**  
**Evaluationseinheiten**

<i>Einheit</i>	<i>Bemerkungen</i>	<i>Abt.</i>
1. Altdorf, Schulhaus Bernarda		15
2. Altdorf, Schulhaus St. Karl		16
3. Altdorf, Schulhäuser Marianisten und Hagen		15
4. Attinghausen		8
5. Bürglen, Primarschule		19
6. Bürglen, Oberstufe		10
7. Erstfeld, Primarschule		16
8. Erstfeld, Oberstufe		9
9. Flüelen	Flüelen, Sisikon	18
10. Schächental	PS + KS Speringen, Unterschächen	16
11. Schattdorf, Primarschule		19
12. Schattdorf, Oberstufe		10
13. Seedorf, Primarschule	Seedorf, Isenthal, Bauen	14
14. Seedorf, Oberstufe	Kreisschule	8
15. Seelisberg	Prüfen: mit Emmetten zusammen?	3
16. Silenen	Silenen, Amsteg, Bristen	17
17. Kreisschule Urner Oberland	Göschenen, Gurtellen, Wassen	11
18. Kreisschule Ursern	Andermatt, Hospental, Realp	9
19. Sonderschule		4
Total 19 Einheiten (Abteilungszahlen Schuljahr 2007/08)		237

#### **4 Mögliche Durchführungsformen und finanzielle Auswirkungen**

Für die Zentralschweiz war anfänglich eine regionale Fachstelle für Schulevaluation angedacht gewesen. Die sechs Zentralschweizer Kantone hätten sie gemeinsam betrieben und finanziert. Diese ursprüngliche Absicht hat sich zerschlagen, nachdem die grösseren Kantone Luzern und Schwyz eigene, kantonale Fachstellen eingerichtet haben. Inzwischen besitzt auch Zug eine kantonale Fachstelle.

Die drei kleinen Kantone Nidwalden, Obwalden und Uri haben *insgesamt* einen Evaluationsbedarf, der unter jenem von Zug oder von Schwyz liegt (vgl. Tabelle 4, Seite 14). Sie sind zu klein, um die externe Schulevaluation jeder für sich durchzuführen. Sie müssen entweder zu einer Kooperation finden oder die externe Evaluation "auslagern". Nidwalden und Obwalden sind eine Kooperation eingegangen. Uri hat grundsätzlich die Möglichkeit, sich an diesem Kooperationsverbund zu beteiligen oder die externe Evaluation nach aussen zu vergeben.

Ungeachtet davon, welche Lösung schliesslich gewählt wird, ist eine hohe Unabhängigkeit der externen Evaluation abzustreben.

##### **4.1 Durchführung in Zusammenarbeit mit den Kantonen Ob- und Nidwalden**

Um die Unabhängigkeit des Verfahrens auch in kleinen Kantonen gewährleisten zu können und um erste Erfahrungen mit der externen Schulevaluation in freiwilligen Pilotschulen sammeln zu

können, haben die drei Kantone Obwalden, Nidwalden und Uri unter dem Namen NORI-ESE eine Zusammenarbeit im Bereich der externen Schulevaluation für die Jahre 2004 bis 2006 beschlossen (vgl. RRB Nr. 66 vom 17. Februar 2004). Die Vereinbarung sah einen Austausch personeller Ressourcen unter den Kantonen vor. Das heisst, Urner Evaluator(inn)en sind in Nidwalden und Obwalden tätig. Im selben Umfang kommen dafür Evaluator(inn)en aus Ob- und Nidwalden in den Kanton Uri. Auf diese Weise wurden zwischen 2004 und 2006 neun freiwillige Pilotschulen evaluiert, darunter auch zwei im Kanton Uri (Bürglen und Flüelen). Es wurden Pilotevaluationen nach den Eckwerten von Punkt 3.5.1 durchgeführt und jeweils zwei Qualitätsbereiche untersucht und beurteilt, der eine vom Kanton vorgegeben und standardisiert, der andere schulbezogen mit Bezug auf die Qualitätsbestrebungen der Schule. Nach dem Beschluss des Landrates vom 14. Juni 2006 (Zurückstellen der externen Evaluation) wurde die Zusammenarbeit eingestellt.

Die nachstehende Tabelle 6 leitet, ausgehend von den im Pilotprojekt mit Ob- und Nidwalden gemachten Erfahrungen, den mutmasslichen Personalbedarf ab.

**Tabelle 6**  
**Mutmasslicher Personalaufwand**

Tätigkeit	Bedarf	in %
Eigentliche Evaluation inkl. Planung: 5 Evaluationen à 260 Stunden	1300 h	68%
Entwicklungsarbeiten für Themen der einzelnen Schulen	220 h	12%
Interkantonale Vernetzung (Erfa, Optimierung des Verfahrens etc.)	50 h	3%
Aufbereitung von Daten für Schulaufsicht und kantonales Monitoring	100 h	5%
Weiterbildung	75 h	4%
Allgemeine, nicht zuteilbare Arbeiten (Post, Telefon, Information, Integration in das Amt für Volksschulen und die Direktion)	100 h	5%
Total	1845 h	97%

Für eine Evaluation wendete das Evaluationsteam rund 260 Arbeitsstunden auf, sofern keine umfangreichen Entwicklungsarbeiten geleistet werden mussten. Im Kanton Uri müssten 5 Evaluationen pro Jahr durchgeführt werden. Dies ergibt einen Personalbedarf von 68 Stellenprozenten<sup>3</sup>. Hinzu kommt die notwendige Entwicklungsarbeit für den jeweils schulspezifischen Schwerpunkt, die interkantonale Vernetzung<sup>4</sup>, die Aufbereitung von Daten für die Schulaufsicht und das kantonale Monitoring, die persönliche Weiterbildung und allgemeine, nicht direkt zuteilbare Arbeiten, wie sie bei jeder Stelle anfallen.

Will der Kanton Uri im NORI-Verbund mitmachen, müssten somit zusätzlich 100 Stellenprozent geschaffen werden<sup>5</sup>. Für die Einführung der externen Evaluation im NORI-Verbund fallen Kosten von rund 160'000 Franken pro Jahr an (Vollkostenrechnung, Lohnkosten Evaluator/in 134'000 Franken [Lohnklasse 15, 10 Dienstjahre, inkl. Sozialkosten] und Sekretariat 10'000 Franken [inkl. Sozialkosten], Infrastrukturkosten 11'000 Franken, Spesen 5'000 Franken).

Wenn diese Lösung gewählt wird, werden im Kanton Uri Fachpersonen aus Ob- und Nidwalden für die Evaluation eingesetzt. Die Urner Fachpersonen werden nur in Ob- und Nidwalden tätig sein. Dies ermöglicht die notwendige Unabhängigkeit.

<sup>3</sup> 1'300 Stunden / 1'900 Stunden (Nettoarbeitszeit)

<sup>4</sup> ARGEV - Schweizerische Arbeitsgemeinschaft externe Evaluation von Schulen

<sup>5</sup> Im Zusammenhang mit der Abschaffung der Inspektorate wurden auf der BKD ab 1. August 2007 75 Stellenprozent gestrichen.

## **4.2 Auftrag an Dritte**

Alternativ zur Zusammenarbeit mit Ob- und Nidwalden könnte die externe Evaluation von Dritten im Auftrag des Kantons Uri durchgeführt werden. Um einen objektiven Vergleich bezüglich der Möglichkeiten und auch hinsichtlich der Kosten zu erhalten, fragte die Bildungs- und Kulturdirektion (BKD) verschiedene in Frage kommende Partner an. Deren Offerten sind als Beispiele zu sehen, an denen aufgezeigt werden kann, dass ein Auftrag an Dritte möglich ist. Gegebenenfalls müsste ein ordentliches Submissionsverfahren durchgeführt werden.

Der Kanton Zug zeigt sich interessiert an Evaluationen über die Kantonsgrenzen hinweg (auch an einer Beteiligung im NORI-Verbund). Er verzichtet aber zurzeit auf die Übernahme eines externen Mandates, weil im Kanton Zug auf den 1. August 2008 die externe Evaluation generell eingeführt wird und es politisch nicht opportun wäre, im gegenwärtigen Zeitpunkt eine zusätzliche Stelle zu beantragen, auch nicht, wenn diese fremdfinanziert würde.

Die anderen drei Angefragten reichten entsprechende Offerten ein. Diese werden nachfolgend erläutert.

Auch bei einer Auftragsvergabe an Dritte müssen im Amt für Volksschulen 10 Stellenprozente zur Verfügung stehen für

- die Information der Schulen, die Planung mit den Schulen und dem Auftragnehmer (Turnus, Termine)
- die interkantonale Vernetzung (ARGEV)
- das Zusammenführen von Daten für das kantonale Monitoring.

### **4.2.1 Kanton Schwyz**

Mit Datum vom 10. Juli 2008 teilte das Amt für Volksschulen und Sport des Kantons Schwyz sein grundsätzliches Interesse an der Durchführung externer Evaluationen im Kanton Uri mit. Das Angebot gilt unter dem Vorbehalt eines entsprechenden Entscheids des Schwyzer Regierungsrates und unter der Bedingung, dass der Kanton Uri sich dem Verfahren des Kantons Schwyz unterzieht.

Das Schwyzer Verfahren wird als modulare Qualitätsevaluation MQS bezeichnet. Es ist ein standardisiertes Verfahren, bei dem zwei von fünf Modulen durchgeführt werden. Im ersten Vierjahresturnus würde die Durchführung des umfassenden Moduls "Schulprofil" vorgenommen. Dieses Modul wurde in den letzten Jahren ausgebaut und optimiert; es ist aussagekräftig und wirksam.

Ein Wunsch der Schule für eine Fokusevaluation wie bei NORI-ESE wird nicht entgegengenommen. Für Adaptionen und Entwicklungsarbeiten fehlen die Ressourcen. Als Ersatz dafür bietet Schwyz das ebenfalls standardisierte Modul "Unterrichtsevaluation" an, welches mit 50% der Schulen durchgeführt würde. Die fünf Urner Schulen, die pro Jahr zu evaluieren sind, werden in die Evaluationsplanung des Kantons Schwyz integriert. Die Durchführung erfolgt durch ein Zweier-team nach den Schritten von Anhang 2.

Die Vergabe an den Kanton Schwyz hätte wiederkehrende Kosten von 198'000 Franken pro Jahr zur Folge (Personalkosten 181'000 und Infrastrukturkosten 17'000). Hinzu kämen einmalig 25'000 für die Einrichtung von zwei Arbeitsplätzen (Schwyz würde 100 Stellenprozente, aufgeteilt auf zwei Personen à 50%, schaffen) sowie wiederkehrend die Spesen der Evaluator(inn)en im Umfang von 5'000 Franken. Das Amt für Volksschulen und Sport erwartet, dass im Falle des Zuschlags zusätzliche Gespräche geführt werden, die in einen Zusammenarbeitsvertrag mit Leistungsvereinbarung münden.

#### **4.2.2 Kanton Luzern**

Die Offerte der Dienststelle für Volksschulbildung des Kantons Luzern vom 27. Juni 2008 deckt sich weitgehend mit jener von Schwyz. Auch Luzern sieht sich grundsätzlich in der Lage und interessiert, in Uri fünf Evaluationen pro Jahr durchzuführen. Auch hier gilt der Vorbehalt der Zustimmung der Regierung und der Schaffung von 100 zusätzlichen Stellenprozenten. Auch hier müsste sich der Kanton Uri vollumfänglich dem Verfahren des Kantons Luzern unterziehen. Adaptionen und Entwicklungsarbeiten werden ausgeschlossen bzw. müssten von Uri selbst erbracht und zusätzlich finanziert werden. Die Luzerner Dienststelle gibt zu bedenken, dass ihr Orientierungsrahmen für Schulqualität (das kantonale Projekt "Schulen mit Zukunft") vermutlich nicht ohne weiteres auf Uri übertragbar wäre, sondern dass Uri einen eigenen Orientierungsrahmen vorgeben müsste, was beachtliche Entwicklungsarbeiten zur Folge hätte. Ein schulspezifischer Schwerpunkt ist in begrenztem Rahmen möglich (Wahl aus mehreren vorgegebenen Themen).

Die jährlichen Standardkosten (ohne Adaptionen und Entwicklungsarbeiten) veranschlagt Luzern mit 185'000 Franken.

#### **4.2.3 Pädagogische Hochschule Zentralschweiz PHZ**

Die PHZ wäre personell in der Lage und sehr interessiert, die Evaluationen im Kanton Uri zu übernehmen. Die Evaluationen würden vom Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB), Zug, durchgeführt. Das IBB ist ein Hochschulinstitut, das sich mit Forschung und Wissenstransfer in den Bereichen *Bildungsmanagement* und *Bildungsökonomie* mit den Schwerpunkten Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement beschäftigt. Es hat einen Forschungs- und Entwicklungsauftrag, versteht sich aber auch als Service-Einrichtung. Am IBB sind zwei Evaluationsexperten fest angestellt. Das Institut ist national und international mit Wissenschaft, Bildungspolitik, Schulverwaltung und Schulpraxis vernetzt. Die Evaluationen würden vom IBB nach den Vorgaben des Kantons Uri konzipiert, geplant, organisiert und durch Personen aus einem Pool von Experten aus verschiedenen Bildungsbereichen, auch aus der Schulpraxis, durchgeführt (Dreierteams). Das Angebot der PHZ stützt sich auf die Eckwerte gemäss Kapitel 3.5.1. Die Berücksichtigung eines schulspezifischen Evaluationsschwerpunktes ist sehr gut möglich.

Die Durchführung der Evaluation wird für 198'000 Franken offeriert (pro Evaluation 3 Personen à 12 Tage à 1'100 Franken), abzüglich eines Rabatts von 5%<sup>6</sup>. Hinzu kommen die Spesen von rund 5'000 Franken, was einem Total von 193'100 Franken pro Jahr entspricht. Einmalig sind 33'000 Franken für die Konzeption und Entwicklungsarbeiten aufzuwenden.

#### **4.3 Vergleich der verschiedenen Varianten**

In Tabelle 7 wird eine Einschätzung von fünf für die Vergabe relevanten Kriterien vorgenommen. Ausserdem werden die jährlichen Kosten auf der Basis einer Vollkostenrechnung aufgeführt.

Alle Stellen verfügen über ausgebildete Schulevaluatorinnen und Schulevaluatoren (abgeschlossenes Hochschulstudium in Pädagogik, CAS Schulevaluation oder DAS Evaluation) bzw. können solche beiziehen. Unter dem Vorbehalt, dass der jeweilige Kanton die Schaffung von 100 zusätzlichen Stellenprozenten gutheisst, verfügen alle Stellen über die erforderlichen personellen Ressourcen. Das Interesse von Nidwalden und Obwalden, mit Uri einen zusätzlichen Partner zu gewinnen, um den Personaleinsatz flexibilisieren und die Unabhängigkeit erhöhen können, ist hoch. Hoch ist auch das Interesse der PHZ (IBB). Die Kantone Schwyz und Luzern wären bereit, im Kanton Uri fünf Evaluationen pro Jahr durchzuführen, wenn Uri dies will. Die jährlichen Kosten lie-

---

<sup>6</sup> Einstufung als Strategieprojekt des IBB

gen bei den drei angefragten Stellen innerhalb einer geringen Bandbreite. NORI erscheint als günstigste, Schwyz als teuerste Variante.

**Tabelle 7**  
**Ergebnis des Offertverfahrens**

	NORI-ESE	LU	SZ	PHZ (IBB)
Fachliche Kompetenzen	ja	ja	ja	ja
Ressourcen	ja <sup>7</sup>	ja <sup>7</sup>	ja <sup>7</sup>	ja
Interesse	hoch	grundsätzlich vorhanden	grundsätzlich vorhanden	hoch
Kontext / Passung	hoch	Adaptionen erforderlich	gegeben	hoch
Kosten extern		185'000 Fr.	203'000 Fr. <sup>8</sup>	193'000 Fr. <sup>9</sup>
Kosten Intern	160'000 Fr.	16'000 Fr.	16'000 Fr.	16'000 Fr.
Kosten total	160'000 Fr.	201'000 Fr.	219'000 Fr.	209'000 Fr.
Stellenprozentage Uri	90% + 10%	mind. 10% <sup>10</sup>	10%	10%
Möglich ab	2010	Schuljahr 2010/11	2010	2009

Die verschiedenen Varianten haben je ihre Vor- und Nachteile. Diese werden in Tabelle 8 aufgeführt. Es ist letztlich ein politischer Entscheid, welcher Variante man den Vorzug geben will.

<sup>7</sup> Unter dem Vorbehalt der Schaffung von 100 zusätzlichen Stellenprozenten

<sup>8</sup> Nur wiederkehrende Kosten

<sup>9</sup> Nur wiederkehrende Kosten. Falls sich die Tätigkeit des IBB für den Kanton Uri mit der Arbeit an Forschungsfragen des Instituts verbinden lässt und so ein Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs bzw. zur Bildungsforschung möglich würde, würde das IBB einen zusätzlichen Rabatt gewähren.

<sup>10</sup> Nicht eingerechnet sind die selbst erbrachten oder in Auftrag gegebenen Entwicklungsarbeiten, deren Umfang noch nicht beziffert werden kann.

**Tabelle 8**  
**Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten**

<b>Was spricht für die Lösung?</b>		
<b>NORI-ESE</b>	<b>Schwyz oder Luzern</b>	<b>PHZ (IBB)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Beteiligung an Evaluationen ermöglicht Einblick in den Schulalltag und direkten Kontakt mit Lehrpersonen (zwar nicht im eigenen, aber in anderen Kantonen).</li> <li>▪ NORI arbeitet praxisorientiert und kann flexibel auf sich neu ergebende Bedürfnisse reagieren.</li> <li>▪ NORI-ESE stärkt die Zusammenarbeit unter den drei kleinen Kantonen, die auch in anderen Bereichen gepflegt wird (z.B. LWB und Sport).</li> <li>▪ Es wird eine qualifizierte Arbeitsstelle innerhalb des Kantons geschaffen</li> <li>▪ Es ist die günstigste Lösung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klare Trennung von der eigenen Bildungsverwaltung, hohe Unabhängigkeit.</li> <li>▪ Der Kanton Uri ist von der eigentlichen Durchführung der externen Evaluation entlastet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das IBB ist an den Bedürfnissen des Auftraggebers (Kanton Uri) orientiert.</li> <li>▪ Der schulspezifische Evaluationsschwerpunkt kann optimal aufgenommen werden.</li> <li>▪ Klare Trennung von der Bildungsverwaltung, grösstmögliche Unabhängigkeit des Verfahrens und damit hohe Akzeptanz in Praxis und Öffentlichkeit.</li> <li>▪ Der Kanton Uri ist von der eigentlichen Durchführung der externen Evaluation entlastet.</li> <li>▪ Know-how der Hochschule und Anschluss an aktuelle Bildungsforschung werden sichergestellt.</li> <li>▪ Prestige und Reputation eines Hochschulinstituts sind akzeptanzfördernd.</li> </ul>
<b>Was spricht gegen die Lösung?</b>		
<b>NORI-ESE</b>	<b>Schwyz oder Luzern</b>	<b>PHZ (IBB)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Trennung von Schulaufsicht und Schulevaluation ist für Aussenstehende weniger offensichtlich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schulspezifische Fragestellungen sind nur eingeschränkt bzw. nicht möglich.</li> <li>▪ In Uri geht "Schulwissen" verloren (alles, was man auslagert, entzieht Wissen und Kompetenzen und macht abhängiger von anderen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In Uri geht "Schulwissen" verloren (alles, was man auslagert, entzieht Wissen und Kompetenzen und macht abhängiger von anderen).</li> <li>▪ Die Schulen könnten die Evaluation durch ein Forschungs- und Entwicklungsinstitut als von "Theoretikern" durchgeführt empfinden.</li> </ul>

## **5 Notwendige Anpassungen des Rechts auf kantonaler Ebene**

### **5.1 Bestehende Rechtsgrundlagen**

#### **Schulgesetz (RB 10.1111)**

##### **Artikel 64** (Zuständigkeiten des Erziehungsrates)

<sup>3</sup>Er hat insbesondere für die Volksschule und das 10. Schuljahr:

k) Vorschriften zur Qualitätssicherung der Schulen zu erlassen

##### **Artikel 65** Kantonale Schulaufsicht

<sup>1</sup>Die kantonale Schulaufsicht überwacht die Einhaltung der kantonalen Vorgaben.

<sup>2</sup>Die Organe der kantonalen Schulaufsicht arbeiten mit den Schulbehörden und Schulleitungen zusammen.

<sup>3</sup>Die Gemeinden sind verpflichtet, der kantonalen Schulaufsicht die notwendigen Informationen und Daten zu liefern. Dazu gehören auch jene Daten, die der Kanton dem Bund im Rahmen der Schulstatistik weiterzuleiten hat.

<sup>4</sup>Der Landrat regelt die kantonale Schulaufsicht durch Verordnung.

#### **Schulverordnung (RB 10.1115)**

##### **Artikel 49** Kantonale Schulaufsicht (Art. 65 SchG)

Die zuständige Direktion beaufsichtigt die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben durch die Schulen.

### **5.2 Fazit**

Für die Schulaufsicht besteht eine genügende Rechtsgrundlage auf Stufe Schulgesetz. Es ist zu prüfen, ob diese in der Verordnung noch weiter präzisiert werden soll.

Die externe Evaluation ist im Schulgesetz nicht erwähnt. Der Erziehungsrat hat im Rahmen von Artikel 64 Absatz 3 Buchstabe k des Schulgesetzes lediglich die Kompetenz, Vorschriften zur Qualitätssicherung der Schulen zu erlassen.

Es stellt sich die Frage, ob für die Einführung der externen Evaluation eine Bestimmung auf Stufe des Schulgesetzes notwendig ist. Diese Frage kann verneint werden. Gemäss Artikel 72 Absatz 1 des Schulgesetzes ergänzt der Landrat das Gesetz durch Verordnung und führt dieses näher aus. Dies ist eine ausreichende Rechtsgrundlage, um die externe Evaluation in der Schulverordnung zu regeln.

### **5.3 Vorschlag für Formulierung in der Schulverordnung**

Schulaufsicht und externe Evaluation sollen in der Schulverordnung wie folgt geregelt werden:

##### **Artikel 49** Kantonale Schulaufsicht (Art. 65 SchG)

<sup>1</sup>Die zuständige Direktion beaufsichtigt die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben durch die Schulen.

<sup>2</sup>Sie überprüft in Zusammenarbeit mit der externen Evaluation die Qualität und Vergleichbarkeit des Bildungsangebotes an den einzelnen Schulen und im Kanton als Ganzes.

<sup>3</sup>Der Erziehungsrat erlässt nähere Vorschriften.

#### **Artikel 49a** Externe Evaluation

<sup>1</sup>Die externe Evaluation vermittelt der einzelnen Schule eine systematische, fachlich fundierte, umfassende Aussensicht ihrer jeweiligen Stärken und Schwächen sowie des Entwicklungspotentials.

<sup>2</sup>Die Schulen werden regelmässig extern evaluiert. Der Kanton bestimmt das Verfahren und trägt die Kosten, die ausserhalb der Schulen entstehen.

<sup>3</sup>Der Erziehungsrat erlässt nähere Vorschriften.

## **6 Vernehmlassung und Vernehmlassungsfragen**

Die Vernehmlassung wird zwischen dem 15. September 2008 und 30. November 2008 durchgeführt.

Zur Vernehmlassung eingeladen werden:

- die Schulräte und Kreisschulräte
- die politischen Parteien inklusive Jungparteien
- der Verein Lehrerinnen und Lehrer Uri (LUR)
- die Vereinigung Schulleiterinnen und Schulleiter Uri (VSL)
- die Vereinigung Schule und Elternhaus (S&E)
- die Finanzdirektion.

Sie erleichtern uns die Auswertung, wenn Sie sich bei der Vernehmlassungsantwort an das folgende Raster halten:

### **Fragen**

Allgemeine Bemerkungen zum Bericht

Spezifische Fragen zur externen Schulevaluation:

1. Welche Haltung haben Sie zur Einführung der externen Schulevaluation im Kanton Uri?
2. Welches ist Ihre Meinung zu den Eckwerten unter Punkt 3.5.1? (Seite 15)
3. Welches ist Ihre Meinung zu den unter Punkt 3.5.2 vorgeschlagenen Evaluationseinheiten? (Seite 17)
4. Soll die externe Schulevaluation im Verbund mit den Kantonen Ob- und Nidwalden durchgeführt oder an Dritte vergeben werden? (Kapitel 4, Seite 16ff.)
5. Sind Sie mit dem Zeitpunkt der Einführung ab 2010 einverstanden?
6. Haben Sie Bemerkungen zu den vorgeschlagenen Änderungen von Artikel 49 und 49a in der Schulverordnung?

Richten Sie Ihre Antwort, wenn möglich in elektronischer Form als Word File, bis zum 30. November 2008 an:

Bildungs- und Kulturdirektion  
Vernehmlassung externe Evaluation  
Klausenstrasse 4  
6460 Altdorf  
Email: [peter.horat@ur.ch](mailto:peter.horat@ur.ch)

Wir danken Ihnen für Ihre wertvolle Mitarbeit.

Am **Mittwoch, 22. Oktober 2008, findet um 19.00 Uhr in Flüelen, Gemeindsaal Schulhaus Matte**, eine **Orientierungs- und Diskussionsveranstaltung** zur Vernehmlassung statt.

## Anhang

Anhang 1: Gründe für ein kantonales Qualitätssicherungssystem

Anhang 2: Ablauf der externen Schulevaluation

Anhang 3: Gütekriterien für die externe Schulevaluation

## Quellen

*Für diesen Bericht wurden folgende Quellen verwendet:*

- Bildungsdirektion Kanton Zürich: Handbuch Schulqualität. Qualitätsansprüche an die Volksschulen des Kantons Zürich. 1. Ausgabe Erprobungsfassung, Zürich 2006.
- Brägger Gerold: Kantonales Qualitätsmanagement. Reformierte Schulaufsicht und externe Schulevaluation als neue Aufgaben der Kantone. Unterlagen für das Symposium 2006 der kantonalen Kader Volksschule KKV. Davos 2006.
- Brägger Gerold: Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen. Künftige Aufgaben der Schulaufsicht und der Unterstützungssysteme. Unterlagen für das Symposium 2007 der kantonalen Kader Volksschule KKV. Davos 2007.
- Bucher Monika et al.: Regionale Zusammenarbeit im Bereich Qualitätssicherung und -entwicklung. Rahmenkonzept und Bericht. Bildungsplanung Zentralschweiz, Luzern 2003.
- Interkantonale Arbeitsgemeinschaft "Dezentralisierung und Qualitätssicherung im Bildungswesen": Bausteine eines Steuerungskonzepts für den Bereich der Volksschule. Zentralschweizerischer Beratungsdienst für Schulfragen ZBS, Ebikon 1997.
- Müller Leo: Konzept für die externe Evaluation an den Volksschulen des Kantons Uri, Zertifikatsarbeit im Ergänzungsstudium Evaluation, KWB Universität Bern 2003.
- Qualitätsmanagement-Konzepte und Informationsunterlagen verschiedener Kantone, namentlich von: Basel-Landschaft (2006), Graubünden (2004), Nidwalden (2002 und 2005), Schwyz (2005), Solothurn (2008), Thurgau (2005), Zürich (2000).
- Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung SKBF: Bildungsbericht Schweiz 2006. Aarau 2006.
- Stadelmann Willi: Eine wirkungsorientierte Systemsteuerung, die Schulen als "Motor der Entwicklung" ernst nimmt. Referat 10. Juli 2006.
- Strahm Peter: Qualität durch systematisches Feedback. Grundlagen, Einblicke, Werkzeuge. Schulverlag blmv AG, Bern 2008.

## **Anhang 1: Gründe für ein kantonales Qualitätssicherungssystem**

Gegenwärtig ist international und in der Schweiz ein zunehmender Trend zu einer wirkungsorientierten Schulführung und Systemsteuerung feststellbar. Auslöser dafür sind vor allem:

### **Schulkritik nach den PISA-Erhebungen**

Die Ergebnisse der PISA-Studie haben in zahlreichen westeuropäischen Staaten, auch in der Schweiz, Kritik am Bildungswesen hervorgerufen. Diese Schulkritik mündet in die Forderung nach verstärkter Ergebnissteuerung. Eine "datengestützte" Schul- und Systementwicklung, die Fakten anstelle von Vermutungen liefert, wird zunehmend wichtiger. Das kantonale Qualitätssicherungssystem muss Prozesse in den Schulen und erreichte Lernergebnisse stärker als bisher zum Massstab schulischer Arbeit und kantonaler Steuerung machen.

### **Schulen sind "hot political subjects" geworden**

Die Schule ist Gegenstand des öffentlichen Interesses bei Eltern, Politik, Wirtschaft und Medien. Bildung ist eines der Topthemen in der Schweizer Bevölkerung (Beispiel: Auf eine Wahlumfrage des Tagesanzeigers am 7. März 2007 antworteten 89% der Befragten, dass die Regierung sich in erster Linie um die Bildung kümmern solle). Die nationale Politik entdeckt Bildung als zentralen Standortfaktor der Schweiz in Zeiten zunehmenden Globalisierungsdrucks. Die Medien wissen um den "Quotenrennen Bildung" und entwickeln eine zunehmende Tendenz zur "Skandalierung" und "Personifizierung von Problemen" in der Schulführung und im Unterricht. Das kantonale Qualitätssicherungssystem muss die Fakten "datengestützt" erklären können.

### **Erweiterte Schulautonomie und Rechenschaftslegung**

Mit der Einführung der Schulleitungen und der Schülerpauschale ist den Schulen mehr Eigenverantwortung und mehr Gestaltungsspielraum übertragen worden. Schulen müssen zeigen können, wie sie ihren Gestaltungsspielraum systematisch zur Entwicklung ihrer Qualität nutzen. Sie werden künftig vermehrt über ihre Qualität und ihre Qualitätsbestrebungen Rechenschaft ablegen, aber auch vermehrt in ihren Qualitätsbestrebungen unterstützt werden müssen. "Klare Ergebnisorientierung in Verbindung mit erweiterter Schulautonomie und konsequenter Rechenschaftslegung begünstigen gute Leistungen." (OECD 2002). Das kantonale Qualitätssicherungssystem muss einerseits Schulen unterstützen und andererseits ihr Qualitätsverhalten und die Erreichung gesetzter Ziele beurteilen können.

### **Dynamisches Qualitätsverständnis**

Für Organisationen wird von einem dynamischen Qualitätsverständnis ausgegangen. Drei prozessorientierte Qualitätsdimensionen stehen im Vordergrund: fortschreitende Optimierung der Prozesse und Ergebnisse, Erfüllung geklärter Ansprüche und Erwartungen von aussen und Erfüllung der eigenen Qualitätsversprechen. Organisationen erkennen und korrigieren Qualitätsdefizite selbst. Das kantonale Qualitätssicherungssystem muss der Innensicht der Schule eine unabhängige Aussensicht gegenüberstellen und Verbindlichkeit in der Umsetzung von Massnahmen sicherstellen können.

## Anhang 2: Ablauf der externen Schulevaluation

<b>Evaluationsvorbereitung</b>	<b>Schritt 1</b>
	Vorbereitendes Gespräch des Evaluationsteams mit der Schule (Schulrat, Schulleitung)
	<b>Schritt 2</b>
	Interne Auftragsklärung der Schule (Evaluationsbereiche, Fragestellungen)
	<b>Schritt 3</b>
Vorbereitungsarbeiten der Schule (Schulportfolio, Stärken-Schwächen-Analyse)	
<b>Schritt 4</b>	
Vorbereitung der Evaluation durch das Evaluationsteam (Festlegen der Methoden, Entwickeln der Instrumente, Evaluationsplan)	
<b>Schritt 5</b>	
Planungsgespräch mit der Schulleitung (Abwicklung, Evaluationsvereinbarung)	
↓	
<b>Durchführung</b>	<b>Schritt 6</b>
	a) Schriftliche Befragung von Eltern, Lehrpersonen und Schülerinnen und Schülern b) Zwei- oder dreitägiger Evaluationsbesuch gemäss Evaluationsplan mit Unterrichtsbeobachtungen, Interviews mit Schülerinnen und Schülern, Lehrpersonen und Schulleitung und Schulrat c) Einsichtnahme in Dokumente der Schule (Schulportfolio)
↓	
<b>Auswertung und Berichterstattung</b>	<b>Schritt 7</b>
	Auswertung der Daten; Ableiten der Befunde Vorbereitung der Rückmeldung an die Schule durch das Evaluationsteam
	<b>Schritt 8</b>
Rückmeldeveranstaltung mit der Schule und dem Schulrat	
<b>Schritt 9</b>	
Schriftliche Berichterstattung an die Schule (an den Schulrat und an die Schulleitung mit Kopie an die Schulaufsicht)	
↓	
<b>Umsetzung von Massnahmen</b>	<b>Schritt 10</b>
	Massnahmenplan der Schule Leistungsvereinbarung zwischen Schule und kantonaler Schulaufsicht
<b>Schritt 11</b>	
Überprüfung der Massnahmen durch die Schule Kontrolle der Umsetzung und Wirkungsbeurteilung durch die kantonale Schulaufsicht	

### Anhang 3: Gütekriterien für die externe Schulevaluation

<i>Gütekriterien aus der empirischen Forschung</i>	<i>Gütekriterien aus der Sozialforschung</i>
<p><b>Validität</b> = Gültigkeit Es wird das gemessen, was zu messen beabsichtigt war. Die Ergebnisse sind trianguliert.</p> <p><b>Reliabilität</b> = Zuverlässigkeit Die Datenerhebung würde bei einer Wiederholung unter denselben Bedingungen zu denselben Resultaten führen.</p> <p><b>Intersubjektivität</b> Durch die Besprechung der Befunde im Evaluationsteam macht die individuelle subjektive Wahrnehmung einer "objektivierten" Sichtweise Platz.</p> <p><b>Plausibilität</b> = Glaubwürdigkeit Die Beurteilungen sind aus der Datenlage nachvollziehbar hergeleitet. Sie sind (auch für Aussenstehende) glaubwürdig. Die Entwicklungshinweise sind einsichtig.</p>	<p><b>Relevanz</b> Es werden bedeutsame Bereiche untersucht und Daten zu relevanten Fragestellungen erhoben.</p> <p><b>Transparenz</b> Die Qualitätskriterien und die Vorgehensweise sind für alle Beteiligten offen gelegt. Der Datenschutz ist sichergestellt, indem die Daten keine Rückschlüsse auf Personen erlauben.</p> <p><b>Wirkungsorientierung</b> Die Evaluationsergebnisse (Entwicklungshinweise) führen zu Massnahmen der Schule. Die Wirkung der Massnahmen wird überprüft.</p>