

## **Ausgangslage**

Das kantonale Qualitätskonzept erläutert die Grundlagen und die verschiedenen Verfahren zur Überprüfung und Entwicklung von Schulqualität und Unterrichtsqualität im Kanton Nidwalden.

Am 1. August 2002 traten das neue Bildungsgesetz und das neue Volksschulgesetz vom 17. April 2002 in Kraft. Unter anderem werden darin der Auftrag des Kantons und der Gemeinden zur Sicherung und Entwicklung der Schulqualität im Kanton Nidwalden geregelt.

Für die Umsetzung der kantonalen Aufgaben ist in der Bildungsdirektion das Amt für Volksschulen neu strukturiert worden. Es wurden eine Abteilung für Externe Schulevaluation und eine Abteilung für Schulaufsicht eingerichtet.

Für die Umsetzung der qualitätssichernden Massnahmen vor Ort hat in allen Schulgemeinden schon in den 90er Jahren der Prozess der Organisationsentwicklung eingesetzt. Alle Schulgemeinden haben mit Inkraftsetzung des neuen Volksschulgesetzes Schulleitungen installiert. Diese in internen Prozessen gewachsenen und nun gesetzlich verankerten Organisationsstrukturen sind wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung von qualitätssichernden und -entwickelnden Massnahmen vor Ort.

## **Gesetzliche Grundlagen**

### **Volksschulgesetz Art. 7 Interne Qualitätssicherung**

<sup>1</sup> Für die interne Qualitätssicherung und -entwicklung sind die Schulen sowie die Schulbehörden verantwortlich. Die Direktion legt die Mindestanforderungen fest.

<sup>2</sup> Die Schulleitung erstattet der Schulbehörde Bericht über Konzeption, Feststellungen und vorgesehene Massnahmen.

<sup>3</sup> Werden bedeutende Qualitätsmängel festgestellt, ordnet die Schulbehörde die notwendigen Massnahmen an. Sie berücksichtigt dabei nach Möglichkeit die Vorschläge der Schulleitung.

### **Volksschulgesetz Art. 8 Externe Qualitätssicherung**

<sup>1</sup> Das Amt für Volksschulen ist zuständig für die regelmässige Überprüfung des Qualitätsstands der Schulen. Es kann zu diesem Zweck auch Schulbesuche durchführen und mit ausserkantonalen Institutionen zusammenarbeiten.

<sup>2</sup> Das Amt für Volksschulen erstattet der Schulleitung, der Schulbehörde und der Direktion Bericht und schlägt Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung vor.

<sup>3</sup> Werden bedeutende Qualitätsmängel festgestellt, ordnet die Direktion die notwendigen Massnahmen an. Sie berücksichtigt dabei nach Möglichkeit die Vorschläge der Schulbehörde und der Schulleitung.

**Volksschulgesetz Art. 76, Abs. 1**

<sup>1</sup> Der Regierungsrat hat die Oberaufsicht über die Volksschule.

**Volksschulgesetz Art. 77, Abs. 1 und 3**

<sup>1</sup> Die Direktion leitet und beaufsichtigt den Vollzug der Volksschulgesetzgebung; sie ist für alle Massnahmen zuständig, deren Anordnung nicht anderen Organen übertragen ist.

<sup>3</sup> Für die Ausübung der fachlichen Aufsicht über den Schulbetrieb wird die Direktion durch das Amt für Volksschulen unterstützt.

**Leitideen**

Die Ausgestaltung des Qualitätsmanagements für die Volksschulen des Kantons Nidwalden orientiert sich an folgenden Leitideen:

**Legitimation und Rechenschaft**

Die Volksschule ist auf Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung angewiesen. Die kommunalen und kantonalen Schulbehörden, die Politik, Wirtschaft und Gesellschaft brauchen zuverlässiges Wissen zum Stand der einzelnen Schulen und zum Stand der gesamten Volksschule, um Einfluss auf die weitere Entwicklung nehmen zu können.

**Aufgabenerfüllung der Volksschule**

Das Qualitätsmanagementkonzept hat der Aufgabenerfüllung der Volksschule zu dienen und ist dementsprechend auf die umfassenden Bildungs- und Erziehungsziele der Volksschule und deren Rahmenbedingungen auszurichten.

**Interne Beurteilung und Externe Beurteilung**

Ein Konzept der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für Schule und Unterricht muss sowohl Systeme „Interner Beurteilung“ wie auch „Externer Beurteilung“ enthalten. Ein solches Qualitätskonzept kann wie folgt abgebildet werden:

<b>Ebene</b>	<b>Beurteilungsart</b>	<b>Interne Beurteilung</b>	<b>Externe Beurteilung</b>
<b>Lehrperson</b>		Selbstbeurteilung Selbstreflexion	Beurteilung durch die Schulleitung
<b>Schule</b>		Interne Schul-evaluation	Externe Schul-evaluation
<b>Bildungssystem</b>		Bildungsstatistik Berichte	Systemevalutionen Schulleistungstests

Diese Elemente des Qualitätskonzepts sind nicht unabhängig und isoliert zu gestalten, sie beeinflussen sich gegenseitig.

### **Professionalität und Eigenverantwortung**

Das Qualitätskonzept der Nidwaldner Volksschulen baut auf der Qualitätsverantwortung aller an der Schule Beteiligten auf. Im Zentrum der Qualitätsevaluation steht die Schule als Ganzes. Deshalb müssen alle beteiligten Personen die Grundidee der Qualitätsentwicklung mittragen und danach handeln. Es gilt die Meinungen, Eindrücke und Wahrnehmungen aller Beteiligten zu berücksichtigen (Behörden/ Schulrat/ Schulleitung/ Lehrpersonen/ Lernende/ Erziehungsberechtigte) und unter gegenseitigem Respekt zu gewichten. Die Tätigkeit in verschiedenen Feldern des Qualitätskonzepts verlangt von den einzelnen Akteuren ein reflektiertes Rollenbewusstsein und hohe Eigenverantwortung.

### **Dialog und Qualität**

Evaluationsverfahren fördern die Kommunikation über Schulqualität. Erst die gemeinsame Diskussion, die Definition von Qualitätsansprüchen, die verbindliche Überprüfung anhand klarer Kriterien, die Diskussion der Ergebnisse und die Vereinbarung von Massnahmen ergeben eine Qualitätsverbesserung. Zielsetzung in erster Priorität ist die Unterrichtsentwicklung und somit der Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler. Deshalb ist das professionelle Handeln der Lehrenden in den Einzelschulen ein Schlüsselement der Schulqualität. Der Rückkopplung der Resultate wird grosse Bedeutung beigemessen.

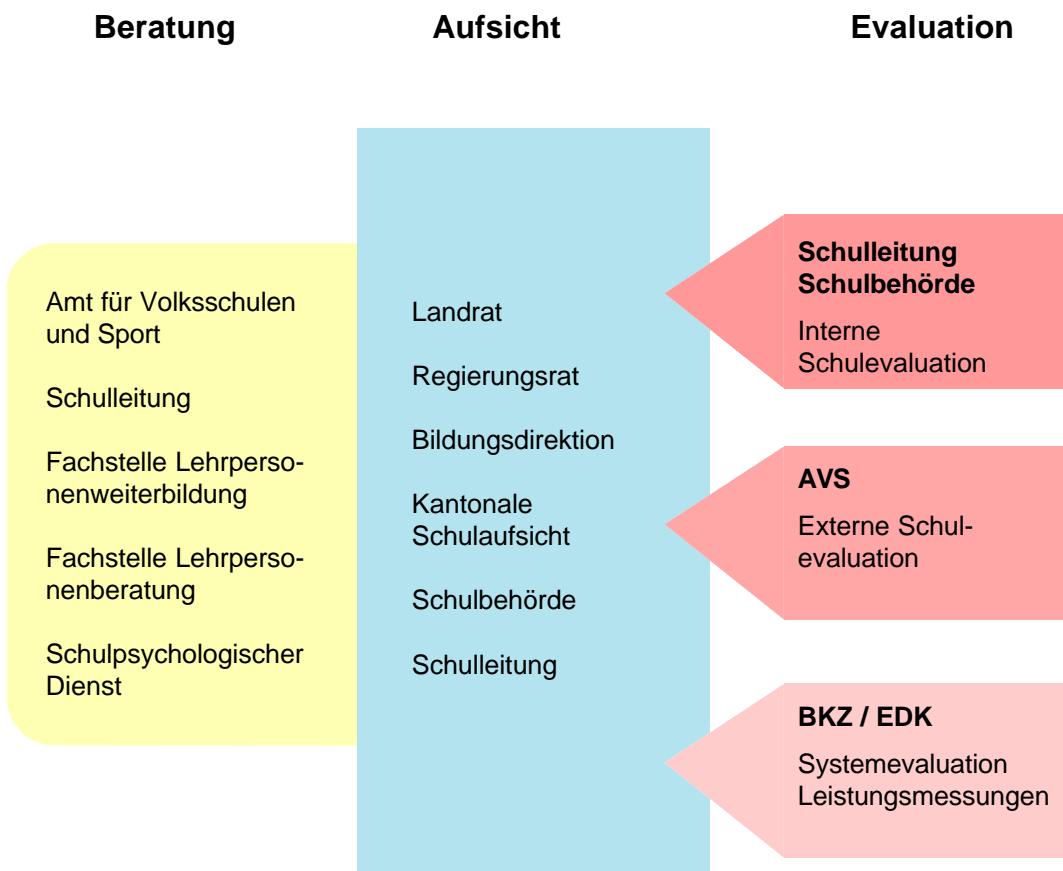
### **Vertrauen**

Das Qualitätsmanagement dient der Entwicklung der Schule als Ganzes wie auch der persönlichen Entwicklung der Lehrpersonen. Die Grundlage für eine gute Schule sind fachlich kompetente und engagierte Lehrpersonen. Ihre Wirkung wird wesentlich verstärkt, wenn Lehrpersonen auf der Basis gegenseitigen Vertrauens mit kantonalen und lokalen Schulbeteiligten zusammenarbeiten.

## Aufgabengliederung

Das Qualitätssicherungsnetz ist in drei Hauptstränge aufgegliedert:

- Beratung
- Aufsicht
- Evaluation



### Beratung

Das Beratungsangebot ist kundenorientiert und wird grundsätzlich freiwillig genutzt. Schulen und Lehrpersonen holen sich, was sie ihrer Ansicht nach für ihre lokale Entwicklung und persönliche Professionalisierung benötigen. Die Beratung dient der Qualitätsentwicklung und -sicherung. Im Rahmen der vorliegenden Konzeptdokumentation wird nicht näher auf das Beratungsangebot eingegangen.

## **Aufsicht**

Aufsicht dient der Qualitätssicherung und ist eine Führungsaufgabe. Der Kanton als Träger der Bildungshoheit hat die Hauptverantwortung für die Qualität des Bildungswesens. Er nimmt dies wahr, indem er gesetzliche Vorgaben macht und deren Umsetzung beaufsichtigt. Die Schulgemeinden sind als Schulträger zum einen für die Bereitstellung der nötigen Infrastruktur, zum andern für die Umsetzung der kantonalen Bestimmungen verantwortlich.

## **Evaluation**

„Evaluation wird verstanden als systematische Sammlung, als kriterienorientierte Auswertung und Bewertung von Daten über Dokumente und Handlungen, mit dem Ziel, Erkenntnisse über die aktuelle Wirklichkeit sowie der Weiterentwicklung zu gewinnen. Evaluation ist ein systematischer und kontinuierlicher Lern- und Arbeitsprozess, welcher der Selbstreflexion, der Selbstkontrolle, der Verbesserung, der Entwicklung/ Steuerung und der Rechenschaftslegungen dient.“ (Thom/Ritz/Steiner 2002:376)

## **Systemevaluation**

Als Systemevaluation wird das Beschaffen von Steuerungswissen auf der Ebene der kantonalen Bildungssysteme verstanden. Hier geht es darum, Überblicksinformationen für Entscheide auf kantonaler Ebene zu wesentlichen Aspekten des Gesamtsystems zu gewinnen, so zur Zielerreichung, zum Mitteleinsatz oder zur Funktionsweise. Für die Systemevaluation genutzt werden z.B. regionale und internationale Leistungsmessungen wie TIMMS oder PISA. Im Rahmen der vorliegenden Konzeptdokumentation wird nicht näher auf die Systemevaluation eingegangen.

## **Umsetzung**

Die Umsetzung der Leitideen und die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Volksschule Nidwalden wird mittels verschiedener Verfahren erreicht: Schulinternes Qualitätsmanagement, externe Schulevaluation, rechenschaftsorientierte Verfahren (Schulaufsicht), Systemevaluation und unterstützende Systeme (Lehrpersonen- und Schulentwicklungsberatung, Weiterbildung, usw.).

Die folgende Abbildung zeigt die fünf Elemente zur Umsetzung des Qualitätskonzepts der Nidwaldner Volksschulen und hält zugleich die Verantwortlichkeiten fest.

### Schulinternes Qualitätsmanagement

- Leitbild
- Schulprogramm
- Interne Evaluation
- Personalführung
- Finanzielle, organisatorische und inhaltliche Verantwortung bei der Schulgemeinde

### Externe Evaluation

- Schulqualitätsfeststellung
- Untersuchung spezifischer Fragestellungen
- Finanzielle, organisatorische und inhaltliche Verantwortung bei der Bildungsdirektion

### Schulaufsicht

- Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen
- Wirksamkeit der externen Schulevaluation
- finanzielle und organisatorische Verantwortung bei der Bildungsdirektion

### Systemevaluation

- regionale / deutschschweizerische / internationale Datenerhebungen und Evaluationsprojekte zwecks Steuerung des Bildungssystems
- Finanzielle und organisatorische Verantwortung bei der Bildungsdirektion

### Unterstützende Systeme

- Lehrpersonenweiterbildung
- Lehrpersonenberatung
- Schulentwicklungsberatung
- Schulpsychologischer Dienst
- Finanzielle und organisatorische Verantwortung bei der Bildungsdirektion, den Gemeinden und den Mitarbeitenden

Qualitätskonzept Volksschulen Nidwalden

## **Schulinterne Qualitätsentwicklung**

### **Zweck**

Die schulinterne Qualitätsentwicklung ist der zentrale Bereich des vorliegenden Qualitätskonzepts. Ihr Auftrag besteht u.a. darin, mittels systematischer Datenerhebungen eine umfassende und schulbezogene Feststellung von Schul- und Unterrichtsqualität vor Ort sicher zu stellen. Diese Daten sind Grundlagen für die Planung der lokalen Schulentwicklung oder der Personalführung. Des Weiteren liefert die schulinterne Qualitätsentwicklung Daten für die externe Schulevaluation und für die Schulaufsicht.

### **Inhalt**

Die schulinterne Qualitätsentwicklung ist ein Querschnittsauftrag mit folgenden Teilen:

- Interne Schulevaluation
- Leitbild- und Schulprogrammentwicklung
- Personalführung

In den folgenden Kapiteln werden die interne Schulevaluation sowie das Schulprogramm detailliert vorgestellt. Zur Leitbildentwicklung wird nichts ausgesagt, weil praktisch alle Nidwaldner Schulen Leitbilder erstellt haben oder das diesbezügliche Vorgehenswissen schulintern gut verankert ist.

Zur Personalführung bzw. Beurteilung der Lehrpersonen liegt ein separates Dossier<sup>1</sup> vom Amt für Volksschulen Nidwalden vor. Der Ordner „Beurteilung der Lehrpersonen“ gilt als Band 1 der Konzeption „Qualitätsentwicklung Volksschulen Nidwalden“.

<sup>1</sup> Amt für Volksschulen Nidwalden (2002): Qualitätsentwicklung, Beurteilung der Lehrpersonen, Bildungsdirektion Nidwalden, Stans

## **Organisation**

Die organisatorische und finanzielle Verantwortung für die schulinterne Qualitätsentwicklung liegt bei der Schulbehörde (strategisch) und der Schulleitung (operativ). Schulinterne Qualitätsfeststellung und Schulprogrammerstellung erfolgen systematisch und regelmässig. Sie sind ein fester Bestandteil der Schulführung und Schularbeit.

Für das jeweilige Vorgehen besteht für die Schulen ein sehr hoher Verfahrens- und Entscheidungsspielraum. So ist es den Schulen u.a. überlassen, wie sie sich personell organisieren. Besonders für grössere Schulen stellt sich die Frage, ob man im Bereich der internen Schulevaluation mit eigens dafür bestimmten Qualitätsverantwortlichen arbeiten will. Die kantonalen Vorgaben beschränken sich auf die gesetzlichen Bestimmungen bzw. auf die folgenden Ausführungen zur internen Schulevaluation und zum Schulprogramm.

## **Prämissen zur internen Evaluation**

- Die Schule berücksichtigt in ihrem Vorgehen die gesetzlichen Vorgaben.
- Interne Evaluation ist die systematische, datengestützte Auswertung und Bewertung der hauptsächlich im Schulprogramm gewählten Schwerpunkte und Zielsetzungen anhand vereinbarter Indikatoren und Standards.
- Interne Evaluation ist als fester Bestandteil der Schulentwicklung ein wiederkehrender Prozessschritt.
- Interne Evaluation ist eigenverantwortliches Tun der gesamten Schule. Die Schule lässt sich dabei von ihren eigenen Evaluationsinteressen leiten. Sie bestimmt, was sie wie evaluieren und wie sie mit den erhobenen Daten und Ergebnissen umgehen will. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass die Daten immer jenen gehören, die sie erhoben haben (siehe Materialien).
- Alle an der Evaluation Beteiligten haben Anrecht auf eine Rückmeldung. Die Q-Verantwortlichen erstellen z.Hd. der Lehrpersonen und der Schulleitung einen Bericht.
- Die Schulleitung berichtet der Schulbehörde über die Ergebnisse der internen Evaluation.
- Die Zielbereiche und Ergebnisse der schulinternen Evaluation können auch Bezugspunkte externer Evaluationsverfahren sein.
- Schulübergreifende vergleichende Leistungsmessungen liefern Daten für die Schule zur Steuerung ihres Entwicklungsprozesses.
- Interne Evaluation berücksichtigt die gesamte Schule oder Teile davon (z.B. Primarstufe, Sprachfächere).

## **Merkmale einer guten Schule**

Die Bedeutung der Schulqualität im Vergleich zu anderen Einflussbedingungen auf Schülermerkmale darf nicht unterschätzt werden. Ergebnisse der Schulleistungsforschung haben gezeigt, dass „die Tatsache, dass ein Schüler an einer bestimmten Schule unterrichtet wird, um ein Mehrfaches wichtiger ist, als welchem Schulsystem er angehört, wichtiger ist als beispielsweise die Faktoren Geschlecht und Sozialschicht und fast ebenso wichtig wie der Faktor Intelligenz“. *Fend, H.; Dreher, E.; Haenisch, H.: Auswirkungen des Schulsystems auf Schulleistungen und soziales Lernen. In der Zeitschrift für Pädagogik 26, 1980.*

Wodurch also zeichnen sich gute Schulen aus?

- Hohes Schulethos (Wertorientierungen, Einstellungen, Verhaltensmuster)
- Atmosphäre
- Lehrpersonen haben Vertrauen in das Leistungsvermögen und optimistische Erwartungen hinsichtlich der Fähigkeiten und dem schulischen Weiterkommen ihrer Schülerinnen und Schüler
- Klare Ziele bezüglich intellektueller und sozialer Entwicklung sowie ein deutlicher Leistungsanspruch
- Systematische Zusammenarbeit der Lehrpersonen
- Hoher Konsens innerhalb der Lehrpersonen in didaktischen, methodischen und pädagogischen Fragen
- Schulinterne Weiterbildung
- Lehrerinnen und Lehrer beherrschen effektive Lehrstrategien
- Positive Lernumgebung und Arbeitsbedingungen
- Zusammenwirken von Schule und Elternhaus. Konsequente und kontinuierliche Information über die Ziele und die Arbeit der Schule und die Pflichten der Schülerinnen und Schüler
- Schulleitung mit pädagogischer und personeller Führungs- und Beratungskompetenz

*Zusammengefasst nach Haenisch, H.: Was ist eine gute Schule. Empirische Forschungsergebnisse und Anregungen für die Schulpraxis. [www.lfs.nrw.de](http://www.lfs.nrw.de)*

## Qualitätsdimensionen

Inputqualität	Prozessqualität Schule	Prozessqualität Unterricht	Ergebnisqualität
Infrastruktur und Ausstattung	Organisation von Führung der Verwaltungsprozesse	Aufbau überfachlicher Kompetenzen	Zufriedenheit der Leistungsempfänger und der Schulbeteiligten
Planungsgrundlagen der Schule	Schulinterne Zusammenarbeit	Lehr- und Lernarrangements	Schul- und Laufbahnerfolg
	Schulführung	Individuelle Lernbegleitung	
	Pflege von Außenkontakte	Klassenführung	
		Beurteilung der Schülerinnen und Schüler	

### Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung einer Schule

Die Qualität der Einzelschule hängt von einer Reihe miteinander verknüpfter Bedingungen ab. Die Schule kann einzelne Bedingungen direkt beeinflussen, andere nicht. Sie kann z.B. die individuellen oder familiären Lernvoraussetzungen von Schülerinnen und Schülern nicht beeinflussen, wohl aber die Unterrichtsorganisation.

Die beeinflussbaren Bedingungen lassen sich vier Qualitätsdimensionen zuordnen. Einzelne Bereiche können Gegenstand der internen Evaluation sein.

- **Inputqualitäten** beschreiben Voraussetzungen oder Ressourcen der Schule. Sie bestimmen sich aus dem konkreten Umfeld der Schule, der Zusammensetzung der Schülerschaft, den bildungspolitischen Rahmenbedingungen, den finanziellen und personellen Ressourcen, der schulischen Ausstattung, der Qualifikation der Lehrpersonen, den Lehrplänen, Verordnungen usw.
- **Prozessqualität** bedeutet das, was in schulischer Erziehung, im Unterricht und im Schulleben zwischen allen Beteiligten passiert, beispielsweise die Organisation und Durchführung des Unterrichts, die Klassenführung, die Beurteilungspraxis, die Art und Weise der Interaktionen, der Kommunikation, die Kooperation zwischen Schulleitung und Lehrpersonen.

- **Ergebnisqualität** ist das, was an Lernleistungen, Persönlichkeitsentwicklung sowie Denk- und Handlungsweisen bei Schülerinnen und Schülern erreicht wird. Die Ergebnisqualität kann immer nur im Nachhinein ermittelt werden, denn das Gelingen von Erziehungs- und Bildungsprozessen lässt sich nicht im Vornherein festlegen. Beispiele sind Lern- und Sozialisationsergebnisse, Schul- oder Laufbahnerfolg, Zufriedenheit der Leistungsempfänger (Schülerinnen und Schüler, Erziehungsberechtigte, Lehrbetriebe, abnehmende Schulen) usw.
- Die eigentliche Grundlage für die Qualitätsrecherche einer Schule bildet die **Qualitätsevaluation und -entwicklung**. Hier werden Aussagen über das konzeptionelle, schulinterne Qualitätsmanagement gemacht. So wird einerseits die Analyse- und Reflexionspraxis und andererseits die vorherrschende Praxis der Umsetzung der Evaluationserkenntnisse (Schulentwicklung) einer Schule beschrieben. Dieser Qualitätsbereich umfasst somit auch die drei oben beschriebenen Qualitätsbereiche.

## Zielsetzungen der Internen Evaluation

- Evaluation überprüft die Qualitätsbereiche.
- Evaluation dient der Generierung von Steuerungswissen innerhalb der Schule.
- Evaluation dient der Entwicklung gemeinsamer Ziele und Normen und trägt damit zur Identitätsfindung innerhalb eines Kollegiums bei.
- Evaluation dient der Anpassung der Schule an gesellschaftliche Anforderungen und Veränderungen und trägt damit zur Modernisierung von Bildung und Erziehung bei.
- Evaluation dient der Beteiligung aller an Schule und Unterricht partizipierender Gruppen und trägt damit zur Demokratisierung von Schule bei.
- Evaluation dient der Rechenschaftslegung der schulischen Arbeit nach innen und aussen.

(vgl. Buhren u. a. 1998)

**Was wird evaluiert und wozu**

Meistens bezieht sich die interne Evaluation auf Projekte, auf einzelne Teile eines Projektes sowie auf aktuell auftretende Probleme, die gelöst werden wollen.

Sie bezieht sich aber auch auf die Überprüfung der Lehrplanziele und bei der Umsetzung des Schulprogramms dient sie z.B. als Kontrolle der Zielerreichung.

Wenn eine Schule nach Themen für die interne Evaluation in der Unterrichtsgestaltung sucht, können z.B. folgende Fragen gestellt werden:

- Was möchten wir in besonderer Weise über unseren Unterricht erfahren?
- Wo bestehen besondere Aufgaben durch Lehrpläne oder das Schulprogramm?
- In welchen Unterrichtsbereichen lassen sich in absehbarer Zeit spürbare und nützliche Ergebnisse erreichen?
- Gibt es Arbeitsbereiche, in denen die Qualität der Schule von aussen in Frage gestellt wird?

**Beteiligte**

Interne Evaluation kann nur gelingen, wenn sich alle Betroffenen beteiligen. Reflexion schulischer Gegebenheiten, Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen, Entwicklung oder Neudefinition von Unterrichtsinhalten und deren Einführung in die pädagogische Praxis, das sind Prozesse, die das Verhalten und die Einstellungen von Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern und Erziehungsberechtigten betreffen.

Verschiedene Gruppen haben unterschiedliche Erwartungen an die Schule. Diese offen zu legen ist entscheidend, um die Ausgangslage und die künftige Entwicklungsperspektive zu klären. So wird am ehesten die Identifikation mit den Entwicklungszielen der Schule ermöglicht. Dies ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass auch die Konsequenzen der Evaluationsergebnisse von allen als verbindlich akzeptiert werden.

**Schulbehörde**

Die Schulbehörde ist die oberste kommunale Aufsichtsbehörde. In dieser Funktion unterstützt sie die Schulleitung bei der internen Evaluation und stellt die Ressourcen sicher. Die Schulbehörde kann sich ihrerseits durch das Amt für Volksschulen beraten lassen.

Die Schulbehörde hat via Genehmigung des Schulprogramms die Möglichkeit, allfällige Themen für die Evaluation zu steuern. In Ausnahmefällen hat die Schulbehörde die Möglichkeit, einzelne Evaluationsthemen anzugeben.

Die Schulbehörde lässt sich über Planung, Durchführung und Ergebnisse der internen Evaluation informieren.

**Schulleitung**

In der Schule ist es die Schulleitung, die für die interne Evaluation verantwortlich ist. Die Schulleitung kann die Aufgabe der Durchführung der internen Evaluation auch an eine/n Evaluationsbeauftragte/n oder an mehrere Evaluationsbeauftragte delegieren. Diese verfügen über Evaluationswissen. Sie garantieren die Kontinuität schulischer Entwicklung:

- Die Schulleitung setzt sich dafür ein, dass die Evaluation der Schulentwicklung intern Orientierung, Richtung und Verbindlichkeit gibt.
- Sie ermutigt Lehrerinnen und Lehrer, ihre Auseinandersetzung über Zwecke, Bereiche und Methoden der internen Evaluation offen zu führen.
- Sie sorgt dafür, dass die Lehrpersonen die notwendige Unterstützung bekommen: Weiterbildung, Beratung, Sachmittel, Zeit usw.
- Sie achtet darauf, dass der Evaluationsprozess den Grundsätzen und Verfahrensstandards entsprechend verläuft.
- Sie begleitet und berät das Kollegium im Evaluationsprozess.
- Sie stellt die Dokumentation der Evaluationsergebnisse, die Planung und Umsetzung der Konsequenzen sicher.
- Die Schulleitung orientiert die örtliche Schulbehörde über die geplanten Massnahmen und lässt diese genehmigen.

**Lehrerinnen und Lehrer**

In der Schule sind es die Lehrpersonen, die gemeinsam mit der Schulleitung hauptverantwortlich die interne Evaluation planen und durchführen.

Die Lehrerinnen und Lehrer müssen bei der Wahl der Evaluationsbereiche und bei der Auswertung und Interpretation der Daten in den Evaluationsprozess eingebunden sein. Sie sind auch erste Empfängerinnen und Empfänger der Evaluationsergebnisse.

**Schülerinnen und Schüler**

Schülerinnen und Schüler haben intensive Erfahrungen mit Unterricht und Schule und sind in besonderer Weise berechtigt, an schulinterner Evaluation aktiv beteiligt zu werden.

Die Beteiligung von Schülerinnen und Schülern sollte daher ein Prinzip pädagogischen Handelns sein und ein Qualitätsmerkmal der Schule als Ausdruck der Erziehung zur Eigenständigkeit, Selbstbewusstheit und Verantwortlichkeit. Die Beteiligung von Schülerinnen und Schülern an interner Evaluation bedeutet, dass diese das Unterrichts- und Schulgeschehen auch als Arbeitsleistung von Lehrerinnen und Lehrern beurteilen.

**Erziehungsberechtigte**

Erziehungsberechtigte haben eine Wahrnehmung über die Schule ihrer Kinder. Viele Erziehungsberechtigte haben darüber hinaus den Anspruch, den zentralen Lernort ihrer Kinder mitzugestalten und auf die schulischen Lernbedingungen ihres Kindes Einfluss zu nehmen. Aus beiden Gründen tut jede Schule schon aus eigenem Entwicklungsinteresse gut daran, das Urteil von Erziehungsberechtigten zu Verlauf und Ergebnissen der pädagogischen Arbeit einzuholen.

### Das Modell des Evaluationsablaufs

Die folgende Abbildung zeigt in idealtypischer Weise den Kreislauf einer Internen Evaluation.

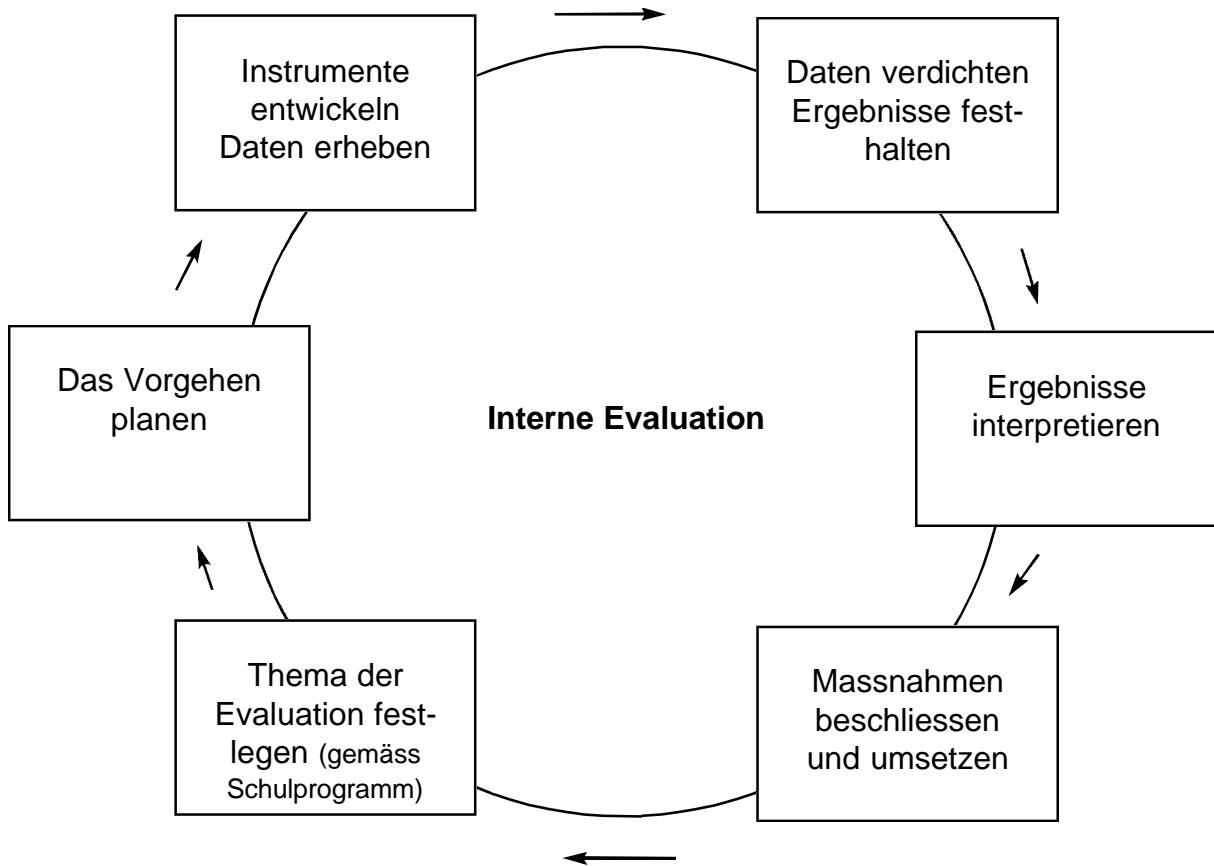


Abb. Regelkreis in Anlehnung an Rolff

## **Durchführung der Qualitätsevaluation**

Evaluation heisst Überprüfung, Auswertung, Wirkungskontrolle. Der Evaluationsprozess steht im Zentrum des Qualitätsmanagements. Qualitätsprüfung kann als Gesamtschau, welche sich an einem Qualitätsmodell orientiert, erfolgen, oder es können einige wichtige Qualitätskriterien vertieft untersucht werden.

Evaluation umfasst folgende Prozesse:

### **Thema bestimmen und Fragen formulieren**

Am Anfang gilt es Klarheit zu schaffen: Worum geht es bei der Evaluation? Was will man wissen? Was ist das Ziel? Welches sind die Voraussetzungen? Es gilt, das Thema der Evaluation herauszuarbeiten, dieses generiert sich in der Regel aus dem Schulprogramm. Es werden die Ziele des Evaluationsprojekts definiert und die zentralen Fragen formuliert. Dies erfordert von den Beteiligten Engagement und Zeit.

### **Vorgehen planen**

Evaluation verlangt ein Projektmanagement: Ein Evaluationsplan hält die Ziele, das Vorgehen, die Aufgaben, Aufwand und Leistungen der Beteiligten sowie Drittosten fest. Zu Beginn ist auch zu diskutieren, was mit den Ergebnissen der Evaluation geschehen soll und wie Massnahmen umgesetzt werden.

Beteiligte und Betroffene sollen in die Evaluation einbezogen sein. Evaluation hat nur dann eine Chance, wenn die Beteiligten das, was untersucht wird, als sinnvoll und nützlich einschätzen, wenn das Projekt als interne Evaluation zu ihrer Evaluation wird. Verordnete Evaluationen bleiben oft wirkungslos und sind dann verlorene Zeit (und Geld).

### **Instrumente entwickeln und Daten erheben**

Bei der Durchführung einer Evaluation sollen nach Möglichkeit unterschiedliche Informationsquellen miteinbezogen und verschiedene Erhebungsformen angewandt werden. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, verlangt diese Phase methodisches Know-how. Möglichst „einfach“ lautet das Prinzip guter Evaluation. Auf aufwändige Datenerhebungen ist zu verzichten.

### **Daten verdichten und Ergebnisse festhalten**

Für die Auswertung, Verdichtung und Interpretation der Daten stellt sich die Frage, welche Ergebnisse exemplarische oder repräsentative Bedeutung für Thema und Fragen der Evaluation haben. Die Methode der Triangulation setzt Ergebnisse aus verschiedenen Quellen miteinander in Beziehung. Einzelne Teilresultate werden so entweder bestätigt oder führen durch ihre Widersprüchlichkeit zu

Korrekturen und Differenzierungen und zu neuen Ideen und Fragestellungen.

Die Ergebnisse der Evaluation werden in einem Evaluationsbericht zusammengefasst und zur Diskussion gestellt. Ein schriftlicher Bericht zwingt zu präzisen Aussagen und hält Ergebnisse fest. Er kann folgende Kapitel enthalten:

- Ausgangslage
- Evaluationsfragestellung
- Evaluationsvorgehen
- Evaluationsergebnisse
- Folgerungen und Massnahmen

### **Ergebnisse interpretieren**

Liegen die Antworten auf die Evaluationsfragen vor, beginnt der Meinungsbildungsprozess der Beteiligten: Wie deuten wir das Resultat? Stimmt das, was die Evaluation zeigt, auch mit unseren Erfahrungen überein? Was bedeutet das Ergebnis für uns? Welche Schlüsse können gezogen werden? Resultate von Evaluationen sind zu diskutieren. Die Beteiligten sind durch die Evaluation provoziert und müssen eine gemeinsame Sichtweise des Problems und einen Konsens für das weitere Vorgehen erarbeiten.

### **Massnahmen zur Verbesserung beschliessen und umsetzen**

Zu diskutieren sind auch die Verbesserungsvorschläge. Am Ende der Evaluation stehen Massnahmen zur Qualitätsverbesserung. Was geschieht bis wann? Wie erfolgt die Überprüfung der Verbesserungsmassnahmen? Wer ist dafür verantwortlich? Wann wird das Thema wieder aufgegriffen?

### **Den Dialog suchen**

Der beschriebene Regelkreis kann nicht nur für das Muster der internen Evaluation angewendet werden, er gilt in ebensolchem Masse für jenes der externen Evaluation. Evaluation kann nie Selbstzweck bleiben, es muss immer der Dialog gesucht werden. (Dialog: Logos = Sinn, Dias = dazwischen, also: Sinn, der zwischen den beiden Wahrnehmungen entstehen soll). Nicht die Aussenstehenden oder die Lehrerschaft einer Schule haben Recht, vielmehr entsteht etwas Drittes durch den Dialogos.

## **Schulprogramm**

Interne Schulevaluation und Schulprogramm sind zwei zentrale Elemente der schulinternen Qualitätsentwicklung. Sie liegen in der Eigenverantwortung der Schule.

Das Schulprogramm hält die kurz- bis langfristige Schulentwicklungsplanung fest. Es bezieht sich auf den gesetzlichen Bildungsauftrag sowie das Schulleitbild. Auf der Grundlage des Schulprogramms überprüft die Schule in regelmässigen Abständen die Durchführung und den Erfolg ihrer pädagogischen Arbeit und berichtet der zuständigen Behörde über die Ergebnisse.

### **Gesetzliche Grundlage**

#### **Volksschulgesetz, Art. 12 Stellung und Organisation der Schulen**

<sup>2</sup> Jede Schule hat:

2. ein Schulprogramm, welches die für die nächsten drei bis fünf Jahre geplanten Ziele einer Schule enthält und Mittel, Termine und Formen der Umsetzung aufzeigt.

### **Zweck**

Das Schulprogramm

- zeigt die begründete, längerfristige Entwicklungsplanung von Schule und Unterricht auf und stellt Verbindlichkeit her
- gibt Orientierung und Sicherheit und stärkt das Engagement
- zentriert die Ressourcen auf wichtige Vorhaben
- ist Bezugspunkt für die Evaluation der Unterrichts- und Schulentwicklung
- ist eine Grundlage für die Öffentlichkeitsarbeit, Rechenschaftslegung, Konzeptarbeit und Jahresplanung

**Inhalt**

Ein Schulprogramm enthält die folgenden Teile:

- Portrait der Schule (Leitbild, zentrale Konzepte, Organisation, Umfeld usw.). Dies ist nur beim ersten Schulprogramm erforderlich.
- Situationsanalyse (Stärken / Entwicklungsarbeit von Schule und Unterricht, Tendenzen im Umfeld)
- Entwicklungsschwerpunkte, Ziele, Massnahmen, Ressourcen
- Zeitplan
- Evaluation
- Realisierungsplan

**Adressaten und Genehmigung**

Das Schulprogramm ist ein Führungsinstrument des Schulsrats, der Schulleitung und der Schulhausleitungen. Es ist Orientierungshilfe für die Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen und dem nicht-unterrichtenden Personal. Es wird vom Schulsrat genehmigt und der kantonalen Schulaufsicht zur Stellungnahme vorgelegt.

## **Die externe Schulevaluation**

Die externe Schulevaluation dient der Schule als Spiegel ihrer eigenen Tätigkeit, als Korrektiv sowie als Stimulanz und ist somit ein wichtiges Element für die Qualitätsfeststellung und -entwicklung. Ein Evaluationsverfahren, das gleichzeitig Orientierung und Anstoss für interne Schulentwicklung sein soll, darf nicht nach starren Mustern erfolgen. Es sind variable Verfahren gefragt, die standardisierte wie flexible Komponenten beinhalten.

Die interne und externe Schulevaluation haben gemeinsame Grundlagen. Fragestellungen und Datenquellen (Schulbeteiligte) sind weitgehend die selben. Es ist folglich gegeben, dass sich die externe Schulevaluation in einem gewissen Mass auf die interne Schulevaluation abstützt. So ist es sinnvoll, dass die für die interne Schulevaluation Verantwortlichen einer Schule von Beginn weg mit den externen Evaluatoren zusammenarbeiten. Dabei sollen Zielsetzungen vereinbart und der Ablauf der Arbeit gemeinsam geplant werden.

Die externe Schulevaluation ist also einerseits eine Metaevaluation der internen Schulevaluation. Andererseits wird die externe Schulevaluation zusätzliche, schulübergreifende und kantonal verantwortete Qualitätsbereiche untersuchen, die keine schulspezifischen Entwicklungsschwerpunkte darstellen. Solche Untersuchungen dienen u.a. der Generierung von kantonalem oder regionalem Steuerungswissen und werden immer ein Zielschwerpunkt externer Schulevaluation sein.

## **Gesetzliche Grundlagen**

Im Artikel 8 des Gesetzes über die Volksschule (Volksschulgesetz) vom 17. April 2002 ist die externe Qualitätssicherung folgendermassen festgelegt:

<sup>1</sup> Das Amt für Volksschulen ist zuständig für die regelmässige Überprüfung des Qualitätsstands der Schulen. Es kann zu diesem Zweck auch Schulbesuche durchführen und mit ausserkantonalen Institutionen zusammenarbeiten.

<sup>2</sup> Das Amt für Volksschulen erstattet der Schulleitung, der Schulbehörde und der Direktion Bericht und schlägt Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung vor.

<sup>3</sup> Werden bedeutende Mängel festgestellt, ordnet die Direktion die notwendigen Massnahmen an. Sie berücksichtigt dabei nach Möglichkeit die Vorschläge der Schulbehörde und der Schulleitung.

## **Struktur und Organisation**

Personalmanagement und -entwicklung, Schul- und Systemevaluation und Schulaufsicht bilden im Rahmen eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements die Kernbereiche moderner Qualitätssicherung und -entwicklung. Mit dem Wegfall des kantonalen Schulinspektorats sowie mit der Teilautonomie der Volksschulen, wie sie im Kanton Nidwalden mit den neu eingeführten Führungsstrukturen und der hohen Gemeindeautonomie Tatsache sind, sind nun zwingend neue Formen der Qualitätsbeurteilung erforderlich.

lung und -entwicklung erforderlich. Die Organisation der systematischen Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung bezogen auf die Arbeit der einzelnen Lehrperson und auf die Schule als Handlungs- und Wirkungseinheit ist neu zu bestimmen. Für das Amt für Volksschulen bedeutet dies, dass die externe Schulevaluation und die Schulaufsicht institutionell und personell getrennt werden. Sie bilden je eine Abteilung innerhalb des Amtes für Volksschulen. Dabei ist die Abteilung für externe Schulevaluation verantwortlich für Planung und Durchführung externer Schulevaluationen sowie für die jeweilige Berichterstattung und das Folgegespräch (Follow-up). Zusätzlich verfasst die Abteilung jährlich einen Bericht zuhanden der Bildungsdirektion. Um für die Evaluationspraxis über genügend professionelle Ressourcen zu verfügen und um die fachliche Weiterentwicklung der externen Schulevaluation zu sichern, wird eine enge, systematische Zusammenarbeit mit den Kantonen Obwalden und Uri gesucht. Diese Zusammenarbeit soll in der Umsetzung u.a. kostenneutral sein und ist mittels einer interkantonalen Vereinbarung geregelt.

## **Ziele**

### **Entwicklungsschwerpunkte beurteilen und fördern**

Lehrpersonen, Schulleitung und Schulbehörden benötigen gute Informationen zur Wirkung des Unterrichts und zum Stand ihrer Schule. Es braucht dazu eine Aussensicht - eine externe Sicht. Die externe Schulevaluation untersucht und beurteilt Themen und Fragen, die der Schule bzw. den Lehrpersonen vor Ort wichtig sind, die sie beschäftigen.

### **Rechenschaftslegung ermöglichen**

Rückmeldungen bzw. Bewertungen zur pädagogischen und strukturellen Schulqualität der Schule als Ganzes geben der Schule die Möglichkeit, ihre Arbeit gegen aussen objektiv darzustellen und zu rechtfertigen (Ist- Zustand).

### **Sicherung und Entwicklung der Schulqualität durch Generierung von Steuerungswissen**

Die Öffentlichkeit - kommunale und kantonale Schulbehörden, die Erziehungsberechtigten, die politische, soziale und wirtschaftliche Öffentlichkeit - brauchen zuverlässiges Wissen zum Stand der einzelnen Schulen und zum Stand des gesamten Volksschulwesens, um Entscheide fällen zu können.

## **Aufgaben**

Die externe Schulevaluation hat die Aufgabe, die einzelnen Schulen auf Grund erhobener Daten zu beurteilen. Sie erstellt über die Ergebnisse einen Bericht und führt nach ca. einem halben Schuljahr mit der Schulleitung ein Folgegespräch (Follow-up). Dabei erfolgt keine Entwicklungsbegleitung, Individual- oder Schulberatung.

Die einzelnen Schulen werden nach einem vorgegebenen und mit der Schule vereinbarten Verfahren beurteilt. Grundlage für die Beurteilung bilden zum einen die von der Schule eingereichte Dokumentation zur Situation der Schule, zum andern die durch das Evaluationsteam gewonnen Daten über Befragungen, Beobachtungen usw. Die Ergebnisse und Folgerungen sowie die Entwicklungshinweise werden den Mitarbeitenden der Schule anlässlich einer Rückmeldeveranstaltung vorgestellt. Anschliessend wird zu Handen der Schule sowie der Schulbehörde ein schriftlicher Bericht verfasst.

Wenn gemäss Beurteilung und Bericht ausgeprägte Qualitätsprobleme festgestellt werden, so ist in erster Linie die Schule selber für deren Behebung zuständig. Sie hat über geplante Massnahmen in jedem Fall im Rahmen des Folgegesprächs und mittels eines Berichts an die Schulaufsicht Auskunft zu geben.

## **Inhalte der externen Schulevaluation**

Die externe Schulevaluation muss bezüglich der Inhalte, d.h. des Vorgehens, der Ergebnisse und Schlussfolgerungen für alle Beteiligten - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule, Schulleitung, Schulbehörden und Mitglieder des Evaluationsteams - transparent und nachvollziehbar sein. Für jede Schule wird deshalb eine je eigene Evaluationsvereinbarung verfasst, welche von beiden Seiten unterschrieben wird. Eine Voraussetzung dafür ist, dass Gegenstände und Inhalte der externen Schulevaluation vor der Beurteilung bestimmt werden und auf folgenden Grundlagen beruhen:

- aus den Zielen bzw. Entwicklungsschwerpunkten der Schule selber (Schulleitbild, Schulprogramm, andere Planungsdokumente),
- aus zentralen Bereichen zur Erfassung der Schulqualität wie Lernorganisation und Unterricht, innerschulische Organisation und Schulleitung, Zusammenarbeit im Kollegium, Ausstattung und Ressourcen, Ergebnisse der Unterrichtsarbeit und der Schule als Ganzes etc.,
- aus Resultaten interner Schulevaluation,
- aus kantonal vorgegebenen Schulqualitätsbereichen.

Damit wird gewährleistet, dass einerseits grundlegende kantonale Ziele und Anliegen der Volksschule und andererseits die spezifischen Ziele und Voraussetzungen der jeweiligen Schule Gegenstand der externen Schulevaluation werden. In Schulen, welche bereits mit Formen der internen Schulevaluation arbeiten, wird die externe Schulevaluation u.a. auf der Basis dieser Ergebnisse geplant.

## **Praxis**

Die vom Kanton initiierten externen Schulevaluationen erfolgen in regelmässigen Abständen von ca. vier Jahren. Sie können auch auf Wunsch der Schulen erfolgen. Dabei muss eine externe Beurteilung der Schule aussagekräftige und nachvollziehbare Ergebnisse liefern und sie soll die Schule dennoch nicht übermässig belasten. Eine Schulbeurteilung mit den nachfolgend beschriebenen vier Phasen wird je nach Grösse der Schule vier bis fünf Monate umfassen. Die eigentliche Durchführung der Evaluation in der Schule beansprucht zwei bis drei Schultage. Die Veranstaltungen mit dem Lehrpersonenteam (Vorinformation bzw. Kick-Off und mündliche Rückmeldeveranstaltung) sollen, wenn immer möglich, in die vorgesehene wöchentliche Präsenzzeit fallen.

Bei der externen Schulevaluation hält sich das Evaluationsteam an internationale Verfahrensnormen und den mit der Schule vereinbarten Ablauf. Die Datenhoheit liegt bei den Schulen. Sie können entscheiden, was mit den Daten weiter geschieht bzw. ob und wie die Daten einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden sollen. Dies betrifft die Daten des jeweiligen Evaluationsberichts. Die Rohdaten, welche bei der Abteilung für Externe Schulevaluation in irgend einer Form gespeichert bzw. vorhanden sind, werden nach zwei Jahren vernichtet. Zu Schulungs- und Weiterbildungszwecken bleibt es der Abteilung für Externe Schulevaluation vorbehalten, anonymisierte Daten weiter zu verwenden.

## **Kosten**

Die Kosten der externen Schulevaluationen trägt das Amt für Volksschulen. Ausgenommen davon sind die - durch die externe Schulevaluation verursachten - schulinternen Personalkosten. Sie werden durch die betroffenen Schulen getragen.

## **Phasen und Schritte der externen Schulevaluation**

<i>Zeit seit Beginn</i>	<i>Phase</i>	<i>Inhalt</i>
2 Monate	<b>1. Vorphase</b>	<p><b>Schaffung des Evaluationsrahmens</b></p> <p>Vorinformation der Schule / Kontaktaufnahme mit der Schulleitung Terminabsprachen / Anforderungen an die Unterlagen klären (Portfolio) Festlegung der schulinternen Ansprechpartner/innen</p>
3 Monate	<b>2. Evaluations- vorbereitung</b>	<p><b>Planung der Evaluation</b></p> <p>Vorbereitungsarbeiten der Schule / Auftragsklärung / Evaluationsvereinbarung Vorbereitungsarbeiten des Evaluationsteams Festlegung Evaluationsplan (Planungssitzung mit Schulleitung der Schule) Informationsveranstaltung mit Schule</p>
4 Monate	<b>3. Evaluations- durchführung</b>	<p><b>Evaluationsbesuch</b></p> <p>Beobachtungen / Befragungen / Einsichtnahme in Dokumente / Schulbesuche Teilnahme an Sitzungen usw.</p>
6 Monate	<b>4. Evaluations- rückmeldung</b>	<p><b>Bericht</b></p> <p>Datenverarbeitung und Berichterstattung Vorbereitung der Datenrückmeldung Rückmeldeveranstaltung mit Lehrpersonen, Schulleitung und Schulbehörde Erstellung und Abgabe des schriftlichen Berichts an Schule und Schulaufsicht</p>
1 Jahr	<b>5. Follow-up</b>	<p><b>Folgegespräch (nach ca. einem halben Jahr)</b></p> <p>Nachbesprechung und Reflektion über die durchgeführte Evaluation durch Mitglieder des Evaluationsteams mit der Schulleitung Besprechung der geplanten bzw. ergriffenen Massnahmen der Schule</p>
> 1 Jahr	<b>6. Information Schulaufsicht</b>	<p><b>Folgeaktivitäten der Schule</b></p> <p>Nach dem Follow-up die ergriffenen bzw. geplanten Massnahmen der kantonalen Schulaufsicht schriftlich zur Kenntnis bringen Eventuelles Folgegespräch mit der Schulaufsicht</p>

## **Vorphase**

Das Team der kantonalen Abteilung „Externe Schulevaluation“ erstellt als erstes den Evaluationsplan über ein ganzes Schuljahr und bestimmt die je leitenden Evaluatorinnen und Evaluatoren pro Evaluationseinheit. Diese nehmen mit den betreffenden Schulleitungen Kontakt auf und sprechen die Termine ab. Sie klären im Rahmen eines ersten Vorgesprächs allfällige schulspezifische Erwartungshaltungen und lassen sich informieren, wer die Ansprechpartner/innen für die schulinterne Qualitätssicherung sind. Der Raster des Schulportfolios wird zuhanden der Schule abgegeben.

## **Evaluationsvorbereitung**

### **a) Vorbereitungsarbeiten der Schule**

Die Schule stellt für die vorbereitenden Arbeiten zu Handen des Evaluationsteams das Schulportfolio zusammen. Der Inhalt des Portfolios ist grundsätzlich standardisiert und kann anlässlich des Vorgesprächs mit der Schulleitung schulspezifisch angepasst werden. In der Regel ist Folgendes darin enthalten:

- Das Leitbild der Schule: Daraus sollen Werte und Vereinbarungen erkenntlich sein
- Zahlen und Fakten: Wie viele Lehrpersonen mit welchen Funktionen, wie viele Klassen mit der Anzahl Schülerinnen und Schüler
- Schulprogramm bzw. Jahresplanung der Schule, gemeinsame Projekte
- Protokolle der letzten Sitzungen
- Letzter Jahresbericht der Schule, von Stufenteams usw.
- Dokumente der Öffentlichkeitsarbeit
- Fragestellungen der Schule - Vorgabe von Kriterien
- Ergebnisse interner Evaluationen
- Stärken- / Schwächenanalyse gemäss Selbstbeurteilung durch das Team
- usw.

### **b) Auftragsklärung**

Die Mitglieder des Evaluationsteams sichten das Material, d.h. den Inhalt des Portfolios mit den Fragestellungen. Im Rahmen eines Klärungsgesprächs werden insbesondere die schulspezifischen Evaluationsfragestellungen eingehend besprochen.

### **c) Evaluationsvereinbarung**

Die Schule und das Evaluationsteam schliessen eine Evaluationsvereinbarung ab. Darin wird der Evaluationsrahmen inklusive der Fragestellungen verbindlich festgelegt.

### d) Vorbereitungsarbeiten des Evaluationsteams

Auf Grund des Schulportfolios sowie vor allem der Evaluationsfragestellungen plant das Evaluationsteam die Evaluationstätigkeiten. Es entscheidet sich für adäquate Methoden, die zur Datengewinnung bzw. zur eigentlichen Durchführung der Schulevaluation zweckmässig erscheinen. Zur Durchführung der externen Evaluation stehen verschiedene Methoden zur Verfügung:

*Befragungen: Interviews oder mündliche Gruppenerhebungsverfahren mit Fragebogen*

- Schülerinnen und Schüler
- Lehrpersonen
- Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen
- Schulleitungen
- Schulbehörden
- Erziehungsberechtigte
- nicht unterrichtendem Personal
- usw.

*Beobachtungen:*

- Unterrichtsbesuche
- Begleitung einzelner Schülerinnen und Schüler oder von Schülergruppen
- Besuche von Förder- und Stützlektionen
- Besuche von Therapiestunden
- Teilnahme an Teamsitzungen
- Teilnahme an Schulleitungssitzungen
- usw.

*Dokumentenanalyse: Einsichtnahme in Planungs-, Arbeits- und Konzeptunterlagen:*

- Sichtung von Unterrichtsplanungen der Lehrpersonen
- Sichtung von Unterlagen zur Schülerinnen und Schülerbeurteilung
- Mitteilungen an Erziehungsberechtigte
- Konzepte, Vereinbarungen, Reglemente, Weisungen, Abmachungen usw.
- usw.

**e) Festlegung des Evaluationsplans**

Im Rahmen einer Planungssitzung wird zwischen der Schulleitung und dem Evaluationsteam der Evaluationsplan festgelegt. Es wird u.a. geklärt, wer wen informiert oder zu welchem Zeitpunkt Fragebogen, Interviews, Unterrichtsbesuche oder Sitzungsbeobachtungen eingesetzt werden bzw. stattfinden.

**f) Informationsveranstaltung mit Schule (Kick-Off)**

Im Rahmen einer Informationsveranstaltung informiert das Evaluationsteam das ganze Kollegium und die Schulbehörde und erläutert insbesondere den Evaluationsplan.

**Evaluationsdurchführung**

Der Evaluationsbesuch geschieht gemäss Evaluationsplan. Die Mitglieder des Evaluationsteams nehmen während der Durchführungsphase die ihnen zugeteilten Aufgaben selbständig wahr. Die Durchführungszeit an der Schule hängt von deren Grösse und der Menge der einzusetzenden Instrumente ab. Sie dauert ein bis drei Tage.

**Evaluationsbericht**

Anschliessend an die Durchführungsphase wertet das Evaluationsteam die Daten aus und analysiert sie bezogen auf die vorgängig bestimmten (Erfolgs)Kriterien. Die Schlussfolgerungen bzw. die Entwicklungshinweise werden gemeinsam diskutiert und verantwortet. Die Evaluationsleitung bereitet die Rückmeldeveranstaltung mit der Schulleitung vor. Anlässlich dieser Veranstaltung stellt das Evaluationsteam die Evaluationsergebnisse mündlich dem ganzen Kollegium, der Schulleitung und -behörde vor. Alle Mitglieder des Evaluationsteams sind anwesend. Die Ergebnisse werden vorgestellt, jedoch nicht diskutiert.

Abschliessend erfolgt die Berichterstellung zu Handen der Schule, d.h. der Schulleitung und Schulbehörde sowie zu Handen der kantonalen Schulaufsicht.

**Follow-up**

Nach ca. einem halben Schuljahr nimmt die Evaluationsleitung mit der Schulleitung nochmals Kontakt auf und erkundigt sich nach ersten Wirkungen der durchgeföhrten Evaluation, nach geplanten Massnahmen und holt zur eigenen Arbeit von der Schulleitung eine Rückmeldung ein. Die Evaluationsleitung meldet der Schulaufsicht den endgültigen Abschluss der Evaluation.

**Information Schulaufsicht**

Unmittelbar nach dem Follow-up teilt die Schulleitung der kantonalen Abteilung Schulaufsicht schriftlich mit, welche Zielsetzungen die Schule auf Grund des Evaluationsberichts sowie des Follow-up festgelegt hat, welche Massnahmen schon ergriffen wurden oder geplant sind. Die Schulaufsicht gibt dazu innert Monatsfrist eine Stellungnahme ab. Diese kann schriftlich oder im Rahmen eines Gesprächs erfolgen.

**Jahresbericht der Abteilung „Externe Schulevaluation“**

Die Abteilung „Externe Schulevaluation“ erstellt zu Handen der Bildungsdirektion einen Jahresbericht. Darin sind, neben der Rechenschaftslegung auf Grund des gesetzlichen Auftrages, Empfehlungen im Hinblick auf die kantonale Steuerung des Bildungswesens enthalten.

## **Einleitung**

Aufsicht im Sinne einer systematischen Überprüfung und Kontrolle institutionellen Handelns ist Teil jeder Führungsaufgabe.

Der Kanton verfügt gemäss Bundesverfassung über die Schulhoheit, damit übernimmt er auch die Verantwortung für die Oberaufsicht über die Volksschule. Die Wahrnehmung der Aufsicht ist aber sowohl kantonale wie auch kommunale Pflicht.

Der Kanton steuert die Schulqualität vornehmlich durch die gesetzlichen Vorgaben, die Gemeinden sind ihrerseits verantwortlich für die Umsetzung der kantonalen Bestimmungen.

Der Kanton Nidwalden hat eine lange Tradition und viel Erfahrung mit teilautonomen Schulen. Die lokalen Führungsstrukturen sind gut ausgebaut und etabliert, die Aufgaben und Kompetenzen hinsichtlich strategischer und operativer Führung sind im Volksschulgesetz abgesteckt.

Um die staatliche Führungs- und Kontrollfunktion wahrzunehmen und um andererseits die Schulen in ihrem Qualitätsbestreben wirksam zu unterstützen, arbeitet der Kanton mit zwei unterschiedlichen Verfahren: Schulaufsicht und externe Schulevaluation. Die zwei Verfahren werden mit unterschiedlichen Funktionen in zwei getrennten Abteilungen innerhalb des Amtes für Volksschulen durchgeführt. Der Schwerpunkt der Schulaufsicht liegt auf der Qualitätssicherung, die externe Schulevaluation legt ihren Schwerpunkt auf die Qualitätsentwicklung.

Je nach Informationsbedürfnis, Absicht des Auftraggebers, Dringlichkeit der Ergebnisse usw. kann das Amt für Volksschulen von Fall zu Fall festlegen, ob es eine bestimmte Fragestellung von der Schulaufsicht oder von der externen Schulevaluation bearbeiten lassen will. Tendenziell dürften punktuelle Fragestellungen, die der Kontrolle dienen oder kurzfristig Überblickswissen zur Steuerung generieren sollen, eher der Schulaufsicht zugeteilt werden, während eher breit angelegte Themen und Fragen prozesshafter Qualität mit mittelfristiger Wirkung von der externen Schulevaluation aufgegriffen werden.

## **Gesetzliche Grundlagen**

### **Bildungsgesetz**

Dem Regierungsrat obliegt die Oberaufsicht über das Bildungswesens (Art. 28).

Die Bildungsdirektion vollzieht jene kantonalen Aufgaben des Bildungswesens, die nicht einer anderen Behörde oder Instanz zugewiesen sind (Art 29).

Sie ist insbesondere zuständig für:

- die Weiterentwicklung des Bildungssystems und die Anpassung an die aktuellen Erfordernisse
- die Aufsicht über private und öffentliche Bildungsinstitutionen
- die Erteilung von Lehrfähigkeitsausweisen
- die Bestimmung von obligatorischen Weiterbildungsveranstaltungen

### **Volksschulgesetz**

Gemäss Art. 77 leitet und beaufsichtigt die **Bildungsdirektion** den Vollzug der Volksschulgesetzgebung. Für die Ausübung der fachlichen Aufsicht über den Schulbetrieb wird sie durch das Amt für Volksschulen unterstützt.

Das **Amt für Volksschulen** (AVS) bearbeitet die pädagogischen, didaktischen und organisatorischen Belange der Volksschule. Es koordiniert, fördert und begleitet die Entwicklung der Volksschule (Art. 78).

Das **AVS** ist insbesondere zuständig für:

- die fachliche Aufsicht über den Schulbetrieb und die Überwachung der Einhaltung der kantonalen Vorgaben
- die Beratung und Unterstützung der Schulen und der Schulbehörden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben

Der **Schulrat** trägt die Verantwortung über die Schulen (Art. 14).

Er hat u.a. folgende Aufgaben:

- Sicherstellung der Beurteilung der Lehrpersonen
- Aufsicht über den Schulbetrieb
- Anordnung von Massnahmen zur Qualitätsförderung

Die **Schulleitung** ist unter dem Vorbehalt der Zuständigkeit des Schulrates für die pädagogische, betriebliche und personelle Leitung, Führung und Entwicklung der Schulen verantwortlich (Art. 16).

Sie ist u.a. zuständig für:

- Planung und Förderung der Entwicklung der Schule
- Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen

## **Aufgaben der Schulaufsicht**

Die Aufgabe der Schulaufsicht besteht zur Hauptsache darin, die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu kontrollieren und die Schulen, Schulleitungen sowie die Schulräte bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen.

Die Schulaufsicht ist auf die Schule als Ganzes fokussiert. Nur in Ausnahmefällen erfolgt auf Anfrage der Schulleitung und der Schulbehörde eine Beurteilung bei einzelnen Lehrpersonen. Ansprechpartner für die Schulaufsicht sind die Schulleitungen und die Schulbehörden.

Die Tätigkeit der Schulaufsicht lässt sich im Wesentlichen in zwei Kategorien gliedern: Beaufsichtigung und Unterstützung.

### **Beaufsichtigung**

Die Schulaufsicht kontrolliert den Vollzug der gesetzlichen Vorgaben und sorgt für vergleichbare Schulbedingungen innerhalb des Kantons. Dazu gehören folgende Tätigkeitsbereiche:

- a) Das Einhalten der gesetzlichen Bestimmungen kontrollieren, z.B.
  - Lehrpersonenqualifikation
  - Klassenbestände
  - Unterrichtszeiten
  - Stundentafeln
  - Lehrplanumsetzung
  - Lehrmitteleinsatz
  - Förderangebote
  - Sonderschulung
  - Schülerbeurteilung
  - Schulbauten
  - etc.
- b) Einblick in die Organisation, Planung und Führung der Schule nehmen
- c) Umsetzung der empfohlenen Massnahmen aufgrund der Ergebnisse der externen Schulevaluation überprüfen oder bei Bedarf anordnen
- d) Reglemente, Programme und Konzepte im Bezug auf gesetzliche Vorgaben überprüfen z.B.
  - Schulprogramm
  - Begabungsförderungskonzepte

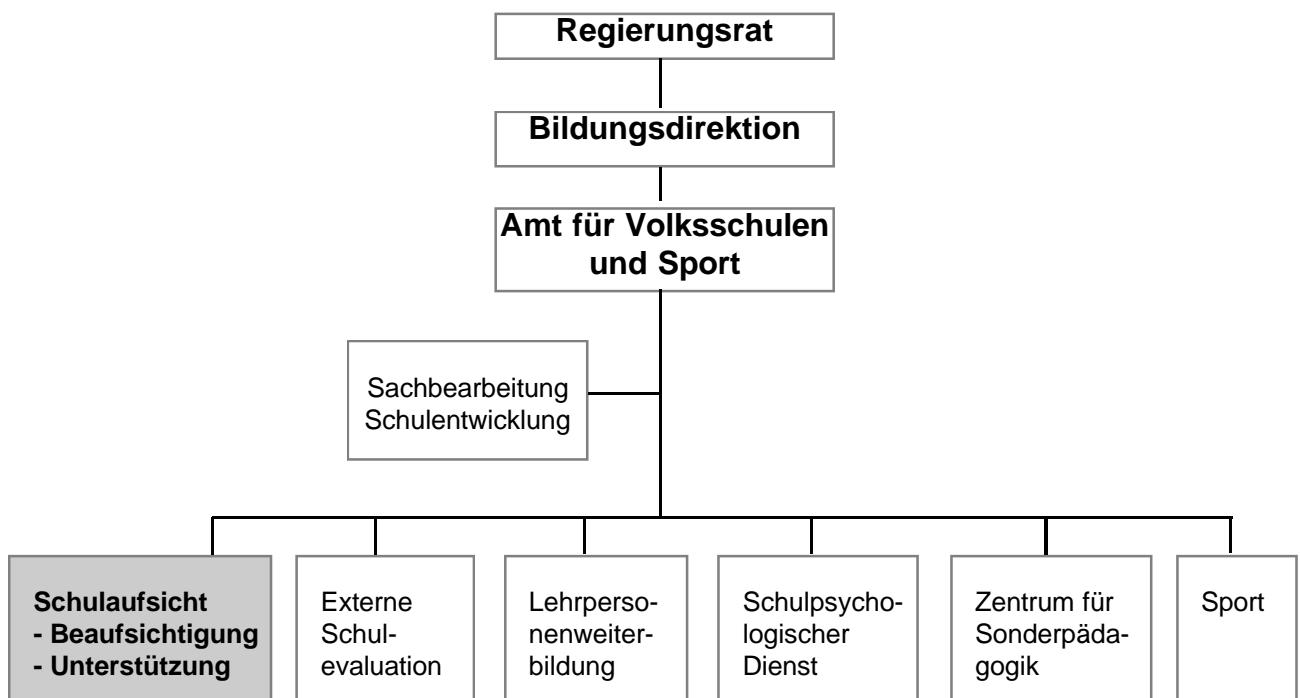
## **Unterstützung**

Die Schulaufsicht unterstützt die Schulbehörden und Schulleitungen in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und in ihrem Qualitätsbestreben:

- Bei Entwicklungsschritten Orientierung geben
- Bei Bedarf seitens der Schulbehörde oder Schulleitung Unterrichtsbeurteilung von Einzellehrpersonen vornehmen
- Ombudsstelle in Krisensituationen für Erziehungsberechtigte, Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörden wahrnehmen
- Weiterbildungsveranstaltungen für Schulbehörden, Schulleitungen, Berufseinsteigende initiieren,
- Sachbearbeitungen für das kantonale Schulwesen ausführen
- Ausserordentliche Lehrbewilligungen vorbereiten
- Systemevaluation und Leistungsmessungen betreuen
- Vorschläge für Steuerungsmassnahmen gegenüber der Bildungsdirektion, bzw. dem Regierungsrat einreichen
- usw.

## **Organisation**

Die Fachstelle „Schulaufsicht“ ist eine Abteilung des Amtes für Volksschulen und Sport. Die Fachstellenleitung wird in ihrer Arbeit unterstützt durch die Amtsleitung sowie die Beauftragte für Sonderpädagogik und den Abteilungsleiter Sport.



## **Verfahren**

Die Wahrnehmung der Schulaufsicht gilt als rechenschaftsorientiertes Verfahren und ist ein Führungsinstrument der Bildungsdirektion. Es gibt zwei Vorgehensweisen: schriftliche Berichte und ergänzende Besuche, Gespräche vor Ort.

Aufgrund des Resultate der Erhebungen durch die Schulaufsicht werden Massnahmen zur Anpassung von Rahmenbedingungen zu Handen der Bildungsdirektion, bzw. des Regierungsrates vorgeschlagen.

## **Berichte**

### **Schriftliche Unterlagen der Schulen**

- Die Stundenpläne für das kommende Schuljahr werden der Schulaufsicht zwei Wochen vor den Sommerferien zugestellt. Die Schulen erhalten eine schriftliche Rückmeldung dazu.
- Bis zu den Herbstferien reichen die Schulleitungen den Jahresbericht und das aktuelle Schulprogramm ein. Aus den Jahresberichten der Schulen erstellt die Schulaufsicht per Ende Kalenderjahr einen summarischen Bericht zu den Aktivitäten in den Volksschulen zu Handen der Bildungsdirektion und zur Information an die Schulbehörden und Schulleitungen.

### **Besuche und Gespräche vor Ort**

- Nach erfolgter externer Schulevaluation teilt die Schulleitung der Schulaufsicht schriftlich mit, welche Zielsetzungen die Schule aufgrund des Evaluationsberichtes festgelegt hat. Die Schulaufsicht gibt dazu eine Stellungnahme ab. Diese kann schriftlich oder im Rahmen eines Gesprächs mit der Schulleitung erfolgen.
- Die Schulaufsicht macht regelmässige Kontaktbesuche bei den Schulleitungen.

## **Literaturliste**

Die Liste umfasst wichtige Evaluationsliteratur im Schulbereich. Sie enthält zudem die verwendete Literatur.

### **Literatur allgemein zum Qualitätsmanagement**

- **Baumgartner, I. Häfele, W. Schwarz, M. Sohm, K. 1996:** Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Bern, Verlag Paul Haupt.
- **Bildungsdirektion Zürich (Hrsg.), 2003:** Zwischenbericht zum Teilprojekt "Handbuch Schulqualität". Zürich.
- **Bosch, P. Altrichter, H. 1997:** Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Innsbruck, Studien Verlag.
- **Brägger, G. Oggendorf, F. Strittmatter, A. 1997:** Bausteine eines Steuerungskonzepts für den Bereich der Volksschule - Interkantonale Arbeitsgemeinschaft "Dezentralisierung und Qualitätssicherung im Bildungswesen". Luzern, Bildungsplanung Zentralschweiz.
- **Buhren, C. Killus, D. Müller, S. 1998:** Wege und Methoden der Selbstevaluation. Dortmund, IFS-Verlag.
- **Bundesamt für Gesundheit (Hrsg.), 1997:** Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation. Bern.
- **Dalin, P. Rolff H.G. Buchen H. 1996:** Institutioneller Schulentwicklungsprozess. Soest, Verlag für Schule und Weiterbildung.
- **Fatzer, G. 1999:** Schulentwicklung als Organisationsentwicklung. Köln, Edition Humanistische Psychologie.
- **Fischer, W. Schratz, M. 1993:** Schule leiten und gestalten. Innsbruck, Österreichischer Studien Verlag.
- **Gonon, Ph. 1998:** Qualitätssysteme auf dem Prüfstand - Die neue Qualitätsdiskussion in Schule und Bildung - Analyse und Perspektiven. Aarau, Sauerländer.
- **Heller, W. Hildbrand, J. Landwehr, N. Schneebeli, A. 1998:** Qualitätssicherung in der Volksschule - Interkantonale Arbeitsgemeinschaft „Dezentralisierung und Qualitätssicherung im Bildungswesen“. Luzern, Bildungsplanung Zentralschweiz.
- **Kähler, H. 2005:** Selbstevaluation - erstes Verständnis - Voraussetzungen - Chancen. Verfügbar unter: [www.selbstevaluation.de](http://www.selbstevaluation.de)
- **Landwehr, N. Steiner, P. 2003:** Q2E - Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Bern, h.e.p. Verlag.
- **Liket, T. 1995:** Freiheit und Verantwortung. Gütersloh, Bertelsmann.

- **Radnitzky, E. 1998:** Schulleitung und Schulaufsicht. Innsbruck, Studien Verlag.
- **Spiess, K. 1997:** Qualität und Qualitätsentwicklung: Eine Einführung. Aarau, Sauerländer.
- **Stamm, M. 1997:** Qualitätsevaluation und Bildungsmanagement. Aarau, Sauerländer.
- **Thom, N.; Ritz, A.; Steiner R. 2002:** Effektive Schulführung - Chancen und Gefahren des Public Managements im Schulwesen. Verlag Paul Haupt

**Literatur zum Thema "Interne Schulevaluation"**

- **Amt für Volksschulen Schwyz (Hrsg.), 2003:** Interne Evaluation - Wie funktioniert sie und was bringt sie uns. Schwyz.
- **Bessoth, R. Weibel, W. 2000:** Unterrichtsqualität an Schweizer Schulen. Zug, Klett Verlag. (Mit integrierter CD-ROM)
- **Bildungskommission Nordrhein-Westfalen, 1995:** Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft. Neuwied, Luchterhand Verlag.
- **Bildungsplanung Zentralschweiz (Hrsg.), 2003:** Interne Evaluation - Handreichung für die Praxis. Luzern, Bildungsplanung Zentralschweiz. (Umfangreiche Arbeitsmaterialsammlung auf CD-ROM)
- **Buhren, C. Killus, D. Müller, S. 1998:** Wege und Methoden der Selbstevaluation. Dortmund, IFS-Verlag.
- **Buhren, C. Killus, D. Müller, S. 1999:** Qualitätsindikatoren für Schule und Unterricht. Dortmund, IFS-Verlag.
- **Burkhard, C. Eikenbusch, G. 2000:** Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Berlin, Cornelsen.
- **Dalin, P. Rolff H.G. Buchen H. 1996:** Institutioneller Schulentwicklungsprozess. Soest, Verlag für Schule und Weiterbildung.
- **Diener, U. 2002:** GrafStat - Das Fragebogenprogramm. Verfügbar unter: [www.grafstat.de](http://www.grafstat.de)
- **Erziehungsdirektion Bern, 2001:** Pilotprojekt „Qualitätsentwicklung in den Schulen“ (QES). Verfügbar unter: [www.erz.be.ch/qes/evaluation/intern](http://www.erz.be.ch/qes/evaluation/intern)
- **Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern, 2005:** Orientierungsrahmen Schulqualität. Verfügbar unter: [www.fse.lu.ch/download/Broschüre „Orientierungsrahmen Schulqualität“](http://www.fse.lu.ch/download/Broschüre,_Orientierungsrahmen_Schulqualität)
- **Fatzer, G. 1999:** Schulentwicklung als Organisationsentwicklung. Köln, Edition Humanistische Psychologie.
- **Freie und Hansestadt Hamburg (Hrsg.), 2000:** Schulinterne Evaluation. Ein Leitfaden zur Durchführung. Hamburg

- **Fröhlich, E. Thierstein, C. 1997:** Qualitätsentwicklung in Bildungsorganisationen. Luzern, Akademie für Erwachsenenbildung.
- **Herrmann, J. Höfer, C. 1999:** Evaluation in der Schule - Unterrichtsevaluation. Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung.
- **SQIB, 2000:** Schulprogramm und Evaluation. Verfügbar unter: [www.bebis.cidsnet.de/themen/schulentwicklung/evaluation](http://www.bebis.cidsnet.de/themen/schulentwicklung/evaluation)

### Literatur zum Thema „Schulprogramm“

- **Schratz, M. Iby, M. Radnitzky, E..2000:** Qualitätsentwicklung. Basel, Beltz, Weinheim und Basel.

### Literatur zum Thema „Externe Schulevaluation“

- **Amt für Volksschulen Schwyz (Hrsg.), 2003:** Externe Evaluation - Eine Aussensicht durch die Fachstelle Schulbeurteilung. Schwyz.
- **Bewyl, W. Sanders, J.R. Widmer, T. 2000:** Handbuch der Evaluationsstandards. Opladen, Leske + Budrich.
- **Bildungsdirektion Zürich, 2001:** Verfahrensschritte der externen Schulevaluation (Qualitätssicherung an der Volksschule des Kantons Zürich, Handbuch 1). Zürich, Lehrmittelverlag.
- **Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern, 2005:** Externe Schulevaluation im Kanton Luzern. Verfügbar unter: [www.fse.lu.ch/download/Broschüre](http://www.fse.lu.ch/download/Broschüre)

### Weitere wichtige Websites

[www.zebis.ch](http://www.zebis.ch)

[www.lfs.nrw.de](http://www.lfs.nrw.de)

[www.unibe.ch](http://www.unibe.ch)

[www.fse.lu.ch](http://www.fse.lu.ch)

[www.qis.at](http://www.qis.at)

[www.nidwalden.ch/bildung](http://www.nidwalden.ch/bildung)

## **Glossar**

*Quelle: Bildungsplanung Zentralschweiz, 2003: Interne Evaluation, Handreichung für die Praxis.  
www.bildungsplanung-zentral.ch*

**Absolventenbefragung:** Befragung von Schulabgängerinnen und -abgängern über ihre persönliche Bewertung wichtiger Aspekte von Schule und Unterricht in der Retrospektive.

**Autonomie(Teilautonomie):** Recht und Fähigkeit von Institutionen (hier vor allem die Einzelschule), in bestimmten Bereichen ihre Absichten und Aktivitäten selbstbestimmt und selbstverantwortlich zu definieren, über sie zu entscheiden und den Entscheid selbst auszuführen.

**AVS:** Amt für Volksschulen und Sport Nidwalden

**Bestandesaufnahme:** Bewertung der Arbeit einer Schule oder von Teilbereichen als Grundlage für die Bestimmung von Entwicklungszielen und Massnahmen.

**Beurteilung:** Damit wird die auf die einzelnen Personen, gelegentlich auch auf Personengruppen zielende Leistungsüberprüfung durch direkt vorgesetzte Instanzen umschrieben. Die regelmässige Beurteilung der Mitarbeitenden ist ein Element des Personalmanagements.

**Bildungsmonitoring:** Es liefert Daten über das ganze (kantonale) Schulsystem und stellt sie in eine Gesamtschau, um Steuerungswissen für die Entscheidungsträger zu generieren.

**BKZ:** Bildungsdirektorenkonferenz Zentralschweiz

**Controlling:** Überprüft, ob die eingesetzten Mittel nach professionellen Regeln und Standards eingesetzt werden. Controlling ist Vollzugsüberprüfung von Vorgaben; es ist im Rahmen des alltäglichen Führungshandelns die Formulierung von Vorgaben und die systematische und laufende Kontrolle ihrer Einhaltung. (to control: steuern, lenken, regeln)

**Daten:** Material, das a) während der Evaluation gesammelt wird, um zuverlässige Informationen über den zu untersuchenden Arbeitsbereich oder Gegenstand zu erhalten oder das b) der Schulverwaltung bereits zu statistischen Zwecken vorliegt.

**Datenanalyse:** Interpretation und Bewertung der im Laufe des Evaluationsprozesses gesammelten Daten.

**Datenerhebung:** Systematische Sammlung von Daten im Hinblick auf die untersuchten Gegenstandsbereiche und Evaluationsfragen.

**Datenfeedback:** Rückspiegelung der Daten und ggf. von Ergebnissen der Datenanalyse an die an einer Evaluation beteiligten Personen, beispielsweise das gesamte Kollegium, Schülerinnen und Schüler oder Externe.

**Datenhoheit:** Die Regelungen der Datenhoheit legen fest, wie mit den evaluierten Daten, deren Auswertungen und Interpretationen sowie den daraus abgeleiteten Ergebnissen, Massnahmen und Empfehlungen umgegangen wird und wem alles oder Teile davon kommuniziert werden.

**EDK:** Schweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz

**Effektivität:** Ein Mass dafür, ob eine Aktivität, eine Massnahme oder eine Intervention Wirkungen in Bezug auf die beabsichtigten Ziele zeigt.

**Effizienz:** Ein Mass dafür, wie gut (ökonomisch, rationell) personelle, finanzielle, materielle Resourcen eingesetzt werden, um Ziele zu erreichen.

**Evaluation:** (Schul)Evaluation bezeichnet die Summe systematischer Untersuchungen, die empirische, d.h. erfahrungsgebasierte Informationen bereitstellen, so dass es möglich wird, den Wert (Güte und Verwendbarkeit) der Schularbeit einzuschätzen. Sie hat das Ziel, kriterien- und datengestützt zu gesicherten Beschreibungen und Bewertungen zu kommen, um Entscheidungen über die Weiterentwicklung der Schularbeit treffen zu können.

**Evaluationsbereiche:** Wichtige Inhalte und Themen, die bei einer Evaluation untersucht werden.

**Evaluationsbericht:** Schriftliche Zusammenstellung der Ziele, die mit einer Evaluation verbunden waren sowie der wesentlichen Ergebnisse, die die Evaluation erbracht hat und der getroffenen Massnahmen.

**Evaluationsdesign:** Anlage und Konzeption einer Evaluation. Evaluationsdesign beschreibt die Ziele, Fragestellungen sowie das methodische Vorgehen.

**Evaluationsergebnisse:** Sie sind die Erkenntnisse, die eine Evaluation hinsichtlich der untersuchten Arbeitsbereiche erbracht hat sowie die Entscheidungen, die auf dieser Grundlage für das weitere Vorgehen getroffen wurden.

**Evaluationsinstrument:** Hilfsmittel, um Daten im Hinblick auf den untersuchten Gegenstandsbereich zu sammeln, z.B. Fragebogen, Interviewleitfaden.

**Evaluationskriterien:** Qualitätsmerkmale

**Evaluationsmethoden:** Formen der Datenerhebung, die für eine Evaluation zur Verfügung stehen, beispielsweise schriftliche Befragung, mündliche Befragung, Beobachtung.

**Evaluationsprozess:** Er bezeichnet alle Arbeitsschritte und Interaktionen, die zur Vorbereitung und Durchführung einer Evaluation sowie zur Entscheidung über ihre Konsequenzen an einer Schule durchgeführt werden.

**Evaluationsvereinbarung:** Schriftlicher Vertrag, welcher Regelungen und Abmachungen zwischen den verschiedenen Parteien einer Evaluation festhält.

**Evaluationsziele:** Absichten, die mit der Durchführung einer Evaluation verbunden werden.

**Evaluationszyklus:** Ablauf der für eine Evaluation typischen Arbeitsschritte.

**Evaluator/Evaluatorin:** Personen, die Evaluationen steuern und vollständig oder teilweise durchführen.

**Evaluationsverantwortliche:** Person oder Gruppe einer Schule, die dafür verantwortlich ist, dass eine Evaluation innerhalb der Vorgaben geplant und durchgeführt wird.

**Externe Evaluation:** Sie ist eine systematische Erfassung sowie Bewertung der Qualität einer Schule zu einem bestimmten Zeitpunkt (Aussensicht). Sie bedingt, dass die Verantwortung für die Gestaltung und Durchführung einer Evaluation ausserhalb der Schule liegt und von Personen durchgeführt wird, die nicht in einer Mitgliedschaftsrolle zur Schule stehen. Die Feststellungen werden in einem Bericht zu Handen der Schulleitung, Schulbehörde und Schulaufsicht formuliert.

**Fokusevaluation:** Die Fokusevaluation berücksichtigt einen einzelnen Aspekt der Schulqualität (z. B. Klassenklima).

**Globalevaluation:** (umfassende Evaluation): Mit einer Globalevaluation wird die Qualität der Schule untersucht. (Im Unterschied zur Fokusevaluation, die einen einzelnen Aspekt untersucht.)

**Hospitalitation:** Lehrpersonen besuchen den Unterricht bei Kolleginnen und Kollegen und geben ihnen zu vorher vereinbarten Kriterien ein Feedback.

**Indikatoren:** Sie sind die „Anzeiger“ oder „Messgrössen“, mit deren Hilfe man feststellen kann, inwieweit Qualitätsmerkmale (Evaluationskriterien) in der Schul- und Unterrichtspraxis tatsächlich erreicht wurden. Indikatoren sind unverzichtbar für das Messen komplexer Sachverhalte.

**Interne Evaluation:** Sie ist eine kritische Reflexion über die eigene pädagogische Arbeit einer Schule (Innensicht). Die Schule bereitet die Evaluation selber vor und führt sie auch selber durch.

**Kollegiumsbefragung:** (In der Regel schriftliche) Befragung aller Mitglieder eines Kollegiums im Hinblick auf die untersuchten Gegenstandsbereiche.

**Leitziele:** Pädagogische Grundsätze, die das Handeln aller an der Schule beteiligten Personen bestimmen sollen.

**Lernstandserhebung:** Evaluation von ausgewählten Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler.

**Meta-Evaluation:** „Evaluation der Evaluation“; Auswertung von Evaluationsprozessen oder Evaluationsergebnissen unter übergeordneten Fragestellungen, beispielsweise der Qualität der schulintern eingesetzten Verfahren und Instrumente.

**Monitoring:** Allgemein wird unter Monitoring die laufende Beobachtung und Erfassung von Daten verstanden.

**Peer-Review:** Externe Evaluation, die durch Personen durchgeführt wird, die von einer Schule selbst ausgewählten wurden - in der Regel Lehrpersonen anderer Schulen.

**Projektevaluation:** Evaluation der Zielerreichung und des Prozesses am Ende eines Projekts oder eines Vorhabens.

**Prozessevaluation:** Untersuchung und Bewertung von Verfahren und Arbeitsschritten, die durchgeführt wurden, um bestimmte Produkte zu erhalten (vgl. Meta-Evaluation).

**Qualitative Auswertung:** Auswertung der Qualität, des Werts, der Beschaffenheit eines Evaluationsgegenstandes. Die Evaluationsergebnisse sind qualitative Daten, z.B. schriftliche Stellungnahmen, Interviewprotokolle.

**Qualitätsbereiche:** Die Qualitätsbereiche werden in Inputqualitäten, Prozessqualitäten Schule und Unterricht, Output/Outcomequalitäten und den übergreifenden Bereich Q-Management unterteilt. Auf das Bildungswesen ausgerichtet korrespondieren diese Bereiche mit Begriffen wie u.a. Planungsgrundlagen der Schule, Schulinterne Zusammenarbeit, Aufbau fachlicher Kompetenzen, Lern- und Sozialisationsergebnisse, Schul- und Laufbahnerfolg sowie Qualitätssicherung/-entwicklung.

**Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung:** Sie verbindet die Erfassung, Beschreibung und Bewertung eines erreichten Qualitätsstandes mit dessen Bewahrung und seiner dynamischen Weiterentwicklung.

**Qualitätsmanagement:** Alle in Schulen systematisch eingesetzten Verfahren, die dazu dienen sollen, die Qualität zu verbessern und zu sichern.

**Qualitätsmerkmale (Teilqualitäten):** Benennen die einzelnen Qualitätsaspekte eines Qualitätsbereichs. Dabei gibt es über- bzw. untergeordnete Q-Merkmale. So ist beispielsweise das Q-Merkmal „variationsreiches Üben“ dem Q-Merkmal „effektive Übungspraxis“ untergeordnet. Dieses wiederum ist ein Q-Merkmal des Qualitätsbereichs „Aufbau fachlicher Kompetenzen“.

**Quantitative Auswertung:** Auswertung von Quantitäts-, Mengen- und Prozessaspekten eines Evaluationsgegenstandes. Die Evaluationsergebnisse sind quantitative Daten, z.B. Prozent- oder Mittelwerte.

**Quantitative Daten:** Informationen, die in numerischer Form vorliegen, beispielsweise Prozent- oder Mittelwerte von einer Fragebogenerhebung.

**Schulaufsicht:** Controlling durch den Kanton è Controlling. Sie hat zusätzlich beratende Funktion und ist bei Krisensituationen Ansprechpartnerin für Schulen.

**Schulbehörde:** Demokratisch gewähltes Gremium, welches die Schule strategisch führt und insbesondere die Schulleitung beaufsichtigt.

**Schule:** Die ganze schulische Organisationseinheit inklusive aller Beteiligten wie Schulbehörde, Schulleitung, Lehrpersonen, Schüler/innen, Erziehungsberechtigte usw.

**Schulleitung:** Von der Schulbehörde eingesetzte Leitungs person oder Leitungsgruppe mit operativen Aufgaben.

**Schülerfeedback:** Alle Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern zum Unterricht und zum Lehrerhandeln an die verantwortliche Lehrperson.

**Schulportfolio:** In einem Portfolio dokumentiert sich die Schule mit ihren Kenndaten, ihrem speziellen Profil und ihrem Qualitätskonzept, damit Aussenstehende sich schnell ein Bild über die Organisation, das pädagogische Profil, die Schulentwicklung und die Qualitätsbemühungen der Schule machen können.

**Selbststeuerung:** Die Fähigkeit, im Rahmen des zur selbständigen Gestaltung übertragenen Bereichs Entscheide zu treffen und deren Folgen selber zu verantworten.

**Standards:** Standards bezeichnen die Minimalanforderungen (Sollwert), die erreicht werden müssen, damit die Schulqualität für einen bestimmten Arbeitsbereich genügt. Anhand der Ergebnisse kann abgeschätzt werden, ob die Resultate der untersuchten Bereiche nicht erreicht/teilweise erreicht/erreicht/übertroffen ausgefallen sind und ob und welche Empfehlungen/Massnahmen anstehen.

**Systemevalution:** Mit standardisierten Leistungsmessungen werden die (Lern)Leistungen der Schülerinnen und Schüler erhoben. Die Ergebnisse lassen Schlüsse auf Optimierungen des Schulsystems zu (PISA usw.).

**Teilqualitäten:** Qualität von einzelnen Qualitätsmerkmalen è Qualitätsmerkmale

**Teilziele:** Angestrebte und überprüfbare Zustände, die eine Schule in einem bestimmten Bereich erreichen will - Qualitätsmerkmale - Evaluationskriterien - Teilqualitäten.

**Transferevaluation:** Untersuchung von längerfristigen Wirkungen bestimmter Massnahmen, beispielsweise Umsetzung von Weiterbildungsinhalten im Unterricht (Nachhaltigkeit überprüfen).

**Übertragbarkeit:** Gültigkeit von Daten und Evaluationsergebnissen über die einzelne Schule hinaus.

**Umfassende Evaluation:** Globalevaluation

**Unterrichtsevaluation:** Untersuchung der Unterrichtsqualität, d.h. von Aspekten der Unterrichtsgestaltung und/oder der Ergebnisse des Unterrichts.

**Vergleichsuntersuchungen:** Studien zur Erhebung von Schülerleistungen und -Kompetenzen mit dem Ziel, unterschiedliche Schulen oder Schulsysteme mehrerer Länder zu vergleichen (z.B. PISA).

**Vorbereitungsgruppe:** Arbeitsgruppe, bestehend aus Mitgliedern des Kollegiums, der Schulleitung und ggf. Schüler- und Elternvertreter/innen, die ein Konzept für die Durchführung einer Evaluation erarbeitet und den Evaluationsprozess koordiniert.

# **Verfahrensgrundsätze für die Interne Evaluation von Schulen**

verabschiedet vom Netzwerk Interne Evaluation der Bildungsregion Zentralschweiz (Mai 2005)

## **1. Die interne Evaluation ist in die Schulentwicklung eingebunden und systematisch geplant.**

- 1.1. Die interne Evaluation ist organisatorisch verankert: Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind festgelegt; die Interessen, Ziele und der Nutzen der Evaluation sind geklärt und die Beteiligten kennen die einzelnen Ablaufschritte eines Evaluationsprozesses. Es besteht ein Informationskonzept für den Ablauf der internen Evaluation.
- 1.2. Die Schule verfügt über ein Evaluationskonzept, in dem die einzelnen Kompetenzen geregelt sind, z.B. Evaluationsverantwortliche, welche über die fachlichen und zeitlichen Ressourcen verfügen und über die erforderlichen Mittel, um ein Evaluationsvorhaben durchzuführen.
- 1.3. Die Funktion der internen Evaluation bezüglich der Rechenschaft zwischen den Schulen und den vorgesetzten Behörden ist ausgehandelt und festgelegt.
- 1.4. Die zeitliche Ansetzung ist so gewählt bzw. vorgegeben, dass einerseits den Ansprüchen sowohl der nachhaltigen Entwicklung wie auch der Rechenschaft Rechnung getragen werden kann, andererseits die Evaluation dem Schulbetrieb und dem Jahresprogramm der Schule angepasst ist. Dabei soll der Leistungsauftrag der Schule auch berücksichtigt werden.

## **2. Die interne Evaluation untersucht bedeutsame Prozessqualitäten von Schule und Unterricht**

- 2.1 Die Wahl der Evaluationsbereiche und die zeitliche Ansetzung sind begründet. Sie sind eine Konsequenz aus laufenden oder geplanten Entwicklungen (Schulprogramm) bzw. aus dem Schulleitbild; sie berücksichtigen Interessen aller an der Schule Beteiligten bzw. die Ansprüche der vorgesetzten Behörden. Die Wahl geschieht in einem konstruktiven Dialog des Aushandelns zwischen den einzelnen Partnern.
- 2.2 Die Schule muss sich periodisch ein evaluationsgestütztes Wissen über ihre Qualitäten u.a. in folgenden Bereichen verschaffen:

*Lehren und lernen:* z.B. Unterrichtsziele und -inhalte, Unterrichtsplanung, Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse, individuelle Förderung, Ergebnisse von Leistungsmessungen

*Soziale Beziehungen:* z.B. Lehrer-Schüler-Beziehung, Beziehung zwischen den Schülerinnen und Schülern, Klassen- und Schulklima

*Prüfen und Beurteilen:* z.B. Prüfungs- und Beurteilungsvorstellungen, Prüfungsgestaltung, Notengebung, Selbstbeurteilung

*Schulführung:* z.B. Führungsverhalten, Entscheidungsprozesse, Sitzungsleitung

*Schulorganisation und Schuladministration:* z.B. Informationsprozesse, Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen, Pensenverteilung, Schuladministration

*Zusammenarbeit und Schulkultur:* z.B. gemeinsame pädagogische Orientierung, Identifikation mit der Schule, Kommunikationskultur, Feedbackkultur, Kooperation im Team und mit schuli-

schen Fachkräften, Einbezug der Schülerinnen und Schüler, Zusammenarbeit mit dem schulischen Umfeld

- 2.3 Die interne Evaluation besteht entsprechend den Anforderungen der Entwicklung aus Überblicksevaluationen bzw. umfassenden Evaluationen (prüfen einer Vielzahl von Qualitätsaspekten) und fokussierter Evaluation (vertiefte Untersuchung einzelner Aspekte). Die Schule achtet darauf, beide Arten angemessen einzusetzen.

**3. Die interne Evaluation bemüht sich um hohe Aussagekraft der Befunde.**

- 3.1 Für den zu untersuchenden Bereich sind präzise Fragen, Erfolgskriterien /Indikatoren sowie Beurteilungsmassstäbe formuliert.
- 3.2 Die Schule bzw. das Schulteam bemüht sich um eine hohe Aussagekraft der Befunde, insbesondere durch:
- Einbezug verschiedener Quellen, auch externer Beurteilender.
  - Verbindung verschiedener Evaluationsverfahren (Methoden, Instrumente)
  - Wiederholungen.
- 3.3 Die Auswahl des Evaluationsbereiches, der Methoden, der Instrumente und der Umfang der Datensammlung richten sich nach den realistisch verfügbaren zeitlichen und personellen Ressourcen der Beteiligten.

**4. Berichterstattung und konsequente Umsetzung der Befunde**

- 4.1 In einem schriftlichen Bericht wird Auskunft über die gemachten und evaluierten Entwicklungsschritte sowie über die dadurch ausgelösten Entwicklungsaktivitäten gegeben.
- 4.2 Alle an der Evaluation Beteiligten werden über die Ergebnisse der Evaluation informiert.
- 4.3 Nebst den bereits bestimmten Adressaten können je nach Zweck weitere Interessengruppen bestimmt und auf geeignete Weise informiert werden.
- 4.4 Der Evaluationsbericht enthält in der Regel folgende Punkte:
- Kurze Beschreibung des Evaluationsthemas
  - Ziele und Zweck der internen Evaluation
  - Vorgehen und Methodik der internen Evaluation
  - Einschätzung der Qualität der internen Evaluation
  - Ergebnisse
  - Diskussion und Interpretation der Ergebnisse
  - Schlussfolgerungen/Konsequenzen
  - Zusammenfassung
- 4.5 Die Befunde der internen Evaluation werden in Massnahmen umgesetzt, die der Sicherung und der Weiterentwicklung der Qualität sowie der Behebung von Mängeln dienen.
- 4.6 Die Wirkungen der Massnahmen werden nachgeprüft und aus den Erfahrungen werden Konsequenzen gezogen.

*Quellen:*

- *Ansprüche an die Selbstevaluation von Schulen. BPZ Luzern 2001*
- *EDK -Empfehlungen zur Selbstevaluation an Schulen. Bern 2003*

## Organisationsdiagnose (nach F. Glasl)

In Anlehnung an: Glasl, Friedrich & Lievegoed, Bernard (1993) *Dynamische Unternehmungsentwicklung*. Bern, Haupt, S. 11 - 13.

Aus: NDK Schulkultur, Modul B: *Gemeinsam Unterricht und Schule entwickeln*. Fachhochschule Aargau, Pädagogische Hochschule, Institut Schule & Weiterbildung, Aarau. Edwin Achermann.

Merkmal	Beobachtung / Bewertung
<b>1. Identität der Schule</b>	
Schulphilosophie, Werte, Leitbild, Pädagogische Ausrichtung, Zukunftsorientierung	
Profil aus Sicht des Umfelds - Erziehungsberechtigte - Quartier, Dorf - Gewerbe - Abnehmerschulen	
Image nach innen - Lehrpersonen - Schülerinnen, Schüler - Schulleitung - Behörden - Hauswart, Sekretariat	
Zukunftsorientierung: bestrebt, neue pädagogische Ansätze in die Praxis zu integrieren - Unterrichtsorganisation - Didaktik	
Position gegenüber den umliegenden Schulen - Image - Konkurrenz	

Merkmal	Beobachtung / Bewertung
<b>2. Strategie, langfristige Ziele</b>	
<p>Grundsätzliche Zielsetzung und Konzeption, wie sich die Schule entwickeln soll</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulprogramm</li> <li>- Konzepte</li> </ul>	
<p>Anforderungen u. Veränderungen, die in nächster Zukunft auf die Schule zukommen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulorganisation</li> <li>- Pädagogik</li> </ul>	
<p>Strategien/Ziele: Beteiligung der Betroffenen an der Erarbeitung von Strategien und langfristigen Zielen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitwirkungsmöglichkeiten</li> </ul>	
<p>Sind die Strategien, Programme zweckorientiert, deutlich und konkret genug?</p>	

Merkmal	Beobachtung / Bewertung
<b>3. Strukturen der Schule</b> <p>Strukturen der Gesamtorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigramm</li> <li>- Leitungsstruktur</li> <li>- Pädagogische Einheit</li> </ul>	
<p>Strukturen, die die optimale Zusammenarbeit ermöglichen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konferenzstruktur</li> <li>- Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten</li> <li>- Kooperationsformen mit anderen Gruppierungen und Schulen</li> <li>- Schulrat</li> <li>- Schulleitung</li> <li>- Kollegium</li> </ul>	
<p>Strukturen, die die optimale Betreuung der Lehrpersonen ermöglichen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalführung</li> <li>- Krisenintervention</li> </ul>	
<p>Transparenz der Strukturen</p>	

Merkmal	Beobachtung / Bewertung
<b>4. Menschen, Gruppen</b>	
Schulklima allgemein	
Arbeitszufriedenheit - Lehrpersonen - Schulleitung - Schüler, Schülerinnen - Sekretariat, Hauswart	
Beziehungen - zwischen Lehrpersonen - Lehrpersonen - Schulleitung - Lehrpersonen - Schülerinnen - Lehrpersonen - Erziehungsb. - Lehrpersonen - Schulrat	
Rückmeldungskultur - Anerkennung - Kritik	
Bereitschaft, Neuerungen mitzutragen - Lehrpersonen - Schulleitung - Schulrat	
Fähigkeiten, Wissen und Können - Lehrpersonen - Schulleitung - Schulrat - Schülerinnen, Schüler	
Haltungen und Fähigkeiten im Hinblick auf Konfliktlösungen	

Merkmal	Beobachtung / Bewertung
<b>5. Funktionen</b>	
<p>Schulleitung: Klare Definition der Funktionen und Aufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionendiagramm</li> <li>- Stellenbeschreibung</li> </ul>	
<p>Lehrperson: Klare Definition der Aufgaben und Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterricht</li> <li>- Schule</li> <li>- Weiterbildung</li> <li>- Zusammenarbeit intern /</li> <li>- Zusammenarbeit extern /</li> <li>- Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten</li> </ul>	
<p>Schulrat: Klare Definition der Aufgaben und Kompetenzen</p>	
<p>Erziehungsberechtigte: Klare Definition der Aufgaben und Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ebene Kind</li> <li>- Ebene Klasse</li> <li>- Ebene Schule</li> </ul>	
<p>Schulgremien</p> <p>Klarheit der Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtkollegium</li> <li>- Schulhauskollegium</li> <li>- Unterrichtsteams</li> <li>- Arbeitsgruppen</li> </ul>	

Merkmal	Beobachtung / Bewertung
<b>6. Abläufe</b>	
<p>Wie sind Abläufe und Prozesse gestaltet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planung Schule</li> <li>- Planung Unterricht</li> <li>- Entscheidung</li> <li>- Personalmanagement</li> </ul>	
<p>Wie fliessen die Informationen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in der Schule</li> <li>- zu den Erziehungsberechtigten</li> <li>- zur Bevölkerung</li> <li>- zu den Abnehmern (Schulen, Gewerbe)</li> </ul>	
Administrative Abläufe	
Beurteilung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- der Lehrpersonen</li> <li>- der Schulleitung</li> <li>- der Schülerinnen, Schüler</li> </ul>	
Bei Konflikten oder Krisen	

Merkmal	Beobachtung / Bewertung
7. Sachmittel	
Schulhaus	
Unterrichtszimmer	
Schulhausplatz	
Unterrichtsmaterial	
Maschinen und Geräte	
Finanzen	

# Evaluationsmethoden

Quelle: Hans Keller, *Selbstevaluation von Schulen*, Bildungsdirektion des Kantons Zürich, Verlag impulse 2002

## Übersicht

Bei den Evaluationsmethoden werden zwei Gruppen unterschieden. Quantitative Methoden erfassenzählbare Daten und werten diese statistisch aus. Bei qualitativen Methoden fällt vorwiegend Text an, z.B. Wünsche, Ideen, Meinungen, also nicht direktzählbare Informationen, welche dann analysiert werden müssen.

Die folgende Tabelle gibt ein paar Beispiele:

Qualitative Methoden	Quantitative Methoden
Fragebogen mit offenen Antworten	Fragebogen mit strukt. Antworten schriftlich / telefonisch / persönlich
Einzel- und Gruppeninterview	
Expertenrunden	Analyse vorhandener Daten: Schulstatistik, Noten, ...
Dokumentenanalyse	Strukturierte Beobachtungen: Zählungen, Zeitnahme, ...
„Tagebücher“, „Journale“	
Foto-, Audio-, Video-Aufnahmen	Tests

Qualitative Methoden eignen sich vor allem für die Suche nach neuen Lösungen und für den Einstieg in eine Evaluation, wenn noch nicht ganz klar ist, wo die Probleme liegen. Auf wenige Fragen erhält man viele verschiedene Antworten, die noch wenig beeinflusst sind und gute Einblicke in die aktuelle Situation geben. Die Informationen sind reichhaltig, es ist folglich eine anspruchsvolle Aufgabe, sie zu ordnen und zusammenzufassen. Eine Arbeit, die eigentlich typisch ist für die Schule: das Zusammenfassen eines Textes.

Der Vorteil der qualitativen Methoden ist die einfachere Auswertung, welche erst noch durch elektronische Mittel und Programme erfolgen kann. Sie sind vor allem angebracht, wenn ein zuverlässiges Bild der Gesamtheit aller Betroffenen erstellt werden soll und die möglichen Antworten erklärt sind. Da die Antworten anonym sind, fehlt die Chance der zweiten Frage. Das heisst, die Fragen müssen sehr sorgfältig formuliert und getestet werden. Der kleinere Auswertungsaufwand gegenüber den qualitativen Methoden wird durch den grösseren Aufwand bei der Erstellung der Befragungsinstrumente aufgewogen.

Es ist nicht die Frage, welche Methoden besser sind, sondern nur, welche der konkreten Situation angemessen ist. Wenn möglich werden beide eingesetzt, häufig zuerst qualitative Methoden zur Klärung des Problems und dann quantitative als Entscheidungsgrundlage. Die Tabelle im Anhang gibt Anhaltspunkte für den gezielten Einsatz der verschiedenen Methoden.

Zu den zwei häufigsten Methoden folgen hier noch detailliertere Hinweise unter der Voraussetzung, dass die Evaluationsfragen erklärt und die Befragten festgelegt sind.

## **Fragebogen**

Bei der Planung eines Fragebogens ist immer das ganze Vorgehen im Auge zu behalten:

Fragestellung - Erhebung - Auswertung - Interpretation.

Es sollte immer beantwortet werden können, wozu eine Frage gestellt wird, wie man die Antworten erfasst und was man daraus machen wird. Dadurch kann vermieden werden, dass man zu viele und unwichtige Fragen stellt, deren Interpretation zudem unsicher ist.

## **Sammlung der Fragen**

Zu Beginn werden zur Evaluationsfrage in einem Brainstorming oder aus vorliegenden Fragebogen einzelne Erhebungsfragen gesammelt. Wenn möglich werden die Befragten an dieser Arbeit beteiligt. Anschliessend werden sie in einzelne Themenbereiche gegliedert und dann rigoros ausgesiebt. Grundsätzlich sollten nicht mehr als 20 bis 30 Fragen übrig bleiben. So bleibt das Ganze auswertbar und die Befragten werden nicht übermäßig beansprucht. Dadurch steigt deren Bereitschaft zur seriösen Beantwortung.

## **Frageformulierung**

Im nächsten Schritt sind die Erhebungsfragen zu redigieren. Die Fragen sind sprachlich so zu formulieren, dass sie von den Adressaten unmissverständlich beantwortet werden können. Sie können nach folgenden Kriterien geprüft werden:

- verständliche Sprache:  
statt „Es gibt keine Diskriminierung an unserer Schule“  
besser „Niemand wird wegen seiner Herkunft, Sprache oder Religion ausgestossen“
- konkrete Frage:  
statt „Was halten Sie von neuen Unterrichtsformen?“  
mehrere Fragen der Art „Wie oft haben Sie Werkstattunterricht im letzten Jahr eingesetzt?“, „Falls ja, waren Sie zufrieden mit dem Lernerfolg?“
- pro Frage nur eine Aussage:  
statt „Die Lehrer sollen mehr Hausaufgaben geben und diese besser kontrollieren“, macht man besser zwei Fragen daraus.
- neutrale, nicht suggestive Aussagen:  
statt „Sollten die Schüler/innen ruhiger arbeiten?“  
besser „Wie oft bist du in der letzten Stunde durch Mitschüler gestört worden?“
- negative Aussagen positiv formulieren (sonst gibt es Verwirrung):  
Bei den Antworten zu „An unserer Schule gibt es keine Gruppen, die andere bedrohen, erpressen, einschüchtern“ kann das Wort keine leicht übersehen und die Antwort entsprechend verkehrt angekreuzt werden.

## **Antwortkategorien**

Der wichtigste Entscheid ist oben schon angesprochen: quantitative oder qualitative Antworten? Es ist auch möglich, nach einer Gruppe quantitativer Antworten um qualitative Ergänzungen zu bitten in Form von Ergänzungen („Weitere Ansprechpersonen: ...“) oder Begründungen („Was ist Ihnen am wichtigsten bei der angekreuzten Lösung? ....“). Solche Mischformen können wertvolle Hinweise geben und sind doch leichter auszuwerten als rein qualitative Fragen.

Quantitative Antworten können vorgegeben werden in Form von Aufzählungen (z.B. „Wo machst du deine Hausaufgaben? Am Esstisch, auf dem Bett, am Pult, ....“) oder in Form von Skalen.

Bei skalierten Antworten gibt es die Möglichkeit, die Fragen als Aussagen zu formulieren und bei allen dieselbe Antwortskala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“ zu verwenden. Das erleichtert die Gestaltung und die Auswertung, zwingt aber manchmal zu komplizierten Formulierungen der Aussagen. Als Alternative bietet sich an, jede Skala der Frage entsprechend zu beschriften (Die Noten sind ... mit einer Skala von „zu streng“ bis „zu mild“). In der Regel sind die Skalen symmetrisch, wie die vorgenannten Beispiele.

Bei Skalen muss entschieden werden, wie detailliert sie sein sollen: Skalen mit gerader Anzahl - meistens genügen vier Stufen - zwingen zu einer klareren Stellungnahme. Hingegen ist eine ungerade Anzahl angebracht, wenn die Mitte Sinn macht, z.B. bei gewünschten Veränderungen: „weniger“, „gleichviel“, „mehr“.

In gewissen Fällen kann auch eine Ausweichantwort („weiss nicht“, „kann ich nicht beurteilen“) sinnvoll sein. Sie ist günstig, um Zufallsantworten zu vermeiden, kann aber dazu führen, dass Sie wirklich keine Antwort erhalten und dann ratself müssen, was das bedeutet.

Der Antworttyp zwingt manchmal dazu, die Fragen neu zu formulieren, im ungünstigen Fall zwingt er sie in ein Korsett. Es ist daher von Vorteil, mehrere Schläufen zwischen Frageformulierung, Antwortkategorien, Gestaltung des Fragebogens und Auswertungsmethode zu durchlaufen.

## **Gestaltung des Fragebogens**

Da der Fragebogen oft der einzige direkte Kontakt mit den Befragten ist, muss seiner Gestaltung Aufmerksamkeit gewidmet werden. Er soll übersichtlich sein und einladend wirken.

Zu Beginn stehen Informationen zur Befragung (Ziel der Befragung, Verwendung der Daten: Anonymisierung und Datenschutz, eventuell Adressen für die Rücksendung und für weitere Auskünfte).

Bei der Reihenfolge der Fragen bewährt sich folgendes Prinzip: zuerst einfache, allgemeine Fragen, dann die konkreteren, detaillierten, gegen Ende wieder etwas Einfaches, z.B. die Angaben zur Person.

## **Testlauf**

Einer oder mehrere Testläufe sind rechtzeitig vorzusehen.

## **Leitfaden-Interview**

Im Folgenden wird das Vorgehen bei einem problemzentrierten, qualitativen Interview beschrieben. Dies ist eine von vielen Interviewformen und ist im Rahmen der thematischen Selbstevaluation am ehesten angebracht. Durch die offene Form besteht die einmalige Chance der zweiten Frage, welche bei Fragebogen fehlt.

## **Gesprächsleitfaden**

Auf Grund der Evaluationsfrage erarbeitet sich das Evaluationsteam einen Gesprächsleitfaden. Im Leitfaden sind wenige (4 bis 6) Kernfragen schriftlich genau formuliert, entlang denen sich das Gespräch entwickeln kann. Zu den Kernfragen können stichwortartig Teilfragen formuliert werden, die nur bei Bedarf gestellt werden, z.B. wenn die Auskunft Gebenden abschweifen oder nicht weiter wissen.

Die Einstiegsfrage sollte so gestellt sein, dass die Antwort das Wesentliche zur Evaluationsfrage enthält. Die Kunst besteht darin, sie so zu formulieren, dass sie eine Erzählung auslöst, die zu den gewünschten Themen Auskunft gibt. Ein Interview mit Lehrpersonen zur Einführung beim Berufseintritt beginnt zum Beispiel mit der Einstiegsfrage: „Welche Erinnerungen haben Sie an die ersten Wochen an dieser Schule? Welche Eindrücke sind Ihnen geblieben?“ Zum Nachfassen können Teilfragen der Art „Wie wurden Sie aufgenommen? Was/wer half Ihnen? Was vermissten Sie?“ vorbereitet werden.

Die weiteren Kernfragen sprechen die wichtigen Themen an, zum Schluss folgt eine allgemeine Frage im Stil „Haben wir etwas Wichtiges nicht angesprochen?“.

Der Leitfaden soll knapp und übersichtlich sein, die Interviewenden sollten ihn im Kopf haben.

## **Auswahl der Gesprächspartner**

Bei Interviews entscheidet nicht die Menge, sondern die Auswahl der Interviewten. Schon wenige Interviews geben reichhaltige Antworten für die Evaluation, die mehr aussagen als aufwändige Statistiken.

Grundsätzlich sind Einzelinterviews vorzuziehen, da die Gesprächssituation klarer ist und die Aufmerksamkeit bei einer Person bleibt, die ihrerseits das Gespräch strukturiert. Im Schulkontext sind auch Gruppeninterviews, z.B. von Klassenvertreterinnen, angebracht. Die Übersicht und Aufzeichnung sind erschwert, es gibt gegenseitige Einflüsse, dafür können in der Befragung auch Aussagen abgesichert werden.

## **Durchführung des Interviews**

Interviews sollen in einem ungestörten Rahmen stattfinden. In der Regel sollte das Interview von zwei Evaluator/innen durchgeführt werden. Zur Vorbereitung gehört die Bereitstellung der Aufzeichnung (Tonband, Video, offenes oder verdecktes Protokoll), die Absprache der Rollen (wer befragt, wer beobachtet/notiert?) und die Wahl der Sitzordnung.

Zu Beginn stellen die Interviewenden sich und ihre Aufgabe vor und vergewissern sich, ob der Zweck des Interviews und die Verwendung der Daten bekannt sind. Mit der Einstiegsfrage beginnt die Aufzeichnung. Die Gesprächsleiterin orientiert sich am Gesprächsleitfaden sondern folgt primär dem Gesprächsfluss der Erzählenden.

Zum Abschluss wird die Teilnahme verdankt und das weitere Vorgehen kurz geschildert.

## **Auswertung der Interviews**

Die Auswertung der Interviews folgt den Regeln einer Textinterpretation. Das ist keine schnelle Arbeit und lässt sich auch nicht automatisieren. Sie ist aber auch nicht ungewohnt im Kontext der Schulen.

In einem ersten Durchgang werden die Textstellen markiert, welche Aussagen zur Evaluationsfrage machen. Diese werden in Kategorien zusammengefasst. Dabei wird ein vorbereitetes Kategorien-schema (aus Leitfaden abgeleitet) erweitert oder verfeinert, bis die Kategorien klar unterscheidbar vom gleichen Abstraktionsgrad sind.

In und zwischen den Kategorien werden Bezüge hergestellt (Gegensätze, Verstärkungen, Ergänzungen) und eine Logik der Aussagen erarbeitet.

Die Zusammenfassung folgt dieser Logik, Kernaussagen werden wenn möglich mit Originalzitaten belegt, quantitative Auswertungen tabellarisch und/oder grafisch dargestellt. Die Interpretation soll möglichst klar ersichtlich getrennt werden von der Auswertung, eventuell machen die Auswertenden erste Vorschläge.

# **Hinweise zum Umgang mit Daten**

Der folgende Text gibt Auskunft über Datenhoheit und Personenschutz bei internen Schulevaluierungen:

## **Originaldaten**

Die Originaldaten (aus Fragebogen, Interviews, Beobachtungen)

- gehören denjenigen, die sie erhoben haben, z.B. der Schulleitung oder den Q-Verantwortlichen der Schule,
- werden nach zwei Jahren vernichtet.

## **Datenhoheit**

Die Datenhoheit (das Verfügungsrecht über die Evaluationsergebnisse) ist wie folgt geregelt:

- Interne Evaluationsberichte gehen an die Schulleitung und die Schulbehörde.
- Die Schulbehörde und die Schulleitung bestimmen gemeinsam, welche Berichtsteile welchen Personengruppen in welcher Form zugänglich gemacht werden.
- Die befragten Personengruppen werden von der Schule angemessen über die Evaluationsergebnisse und über die geplanten Massnahmen orientiert, z.B. Lehrpersonen mit der Zusammenfassung des Berichts, Erziehungsberechtigte mit den sie betreffenden Kernaussagen und Entwicklungshinweisen.

## **Personenschutz**

- Ergebnisse zu Einzellehrpersonen gehen nur an die betroffenen Einzelpersonen. Dieser Schutz gilt nicht im gleichen Mass für Schulleitungen.
- Über individuelle, gravierende Missstände bei Einzellehrpersonen wird die Schulbehörde bzw. die zuständige Behördenperson durch die Schulleitung im Beisein der betroffenen Lehrperson informiert.

# Checkliste für die Überprüfung von Schulprogrammen

Qualitätsanforderungen	erfüllt
<b>Entstehung und Verabschiedung</b>	
1. von Schulleitung erarbeitet unter Beteiligung des Lehrkollegiums	
2. ausgehend von Analysen des IST-Zustandes von Umfeld und Schule	
3. Entwicklungshinweise bzw. Ergebnisse externer Evaluationen sind einbezogen	
4. von Schulleitung und deutlicher Mehrheit Lehrkollegium anerkannt	
5. vom Schulrat genehmigt	
6. Stellungnahme der kantonalen Schulaufsicht liegt vor	
<b>Inhalte</b>	
7. beschreibt die Eckpfeiler für die Organisation der Entwicklungsvorhaben	
8. umfasst einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren	
9. die einzelnen Vorhaben sind mindestens auf Jahre genau terminiert	
10. Schuleinheit ist vorgestellt	
11. formuliert Ziele in verschiedenen Schulqualitätsbereichen	
12. Auswahl der Ziele ist begründet	
13. Verantwortlichkeiten sind festgelegt	
14. Zielerreichung bzw. von Zielen abgeleitete Vorhaben sind überprüfbar	
15. gibt Hinweise, ob Ressourcen (finanziell, zeitlich) für Mehraufwand vorhanden sind	
16. Zeitpunkt der Evaluation ist geplant	
<b>Darstellung</b>	
17. "corporate design" ist erkennbar (Titelblatt, Logo usw.)	
18. Inhaltsverzeichnis und lesefreundliche Navigation	
19. Form und Zeitpunkt der Veröffentlichung sowie die Verfasser/-innen sind erwähnt	
20. Adressaten/Adressatinnen bzw. Verteiler sind genannt	
21. so wenig wie möglich Spezialwörter und Abkürzungen, ansonsten Legenden dazu	
22. gute Verständlichkeit für Aussenstehende	
<b>Vollständigkeit</b>	
23. Vollständigkeit bezüglich der oben genannten Qualitätsanforderungen	
24.	
25.	
26.	
27.	

Quelle: Eckhardt-Steffen, Ruth (2003): in Anlehnung an die Unterlagen zur Weiterbildungsveranstaltung des Kantons Nidwalden für Schulleitungen, 12. August 2003, Hergiswil.

# In neun Schritten zum Schulprogramm

Aus: *NDK Schulleitung: Vertiefungsmodul Schulprogramm und Jahresplanung. Fachhochschule Aargau, Pädagogische Hochschule, Institut Schule & Weiterbildung, Aarau. Edwin Achermann.*

Ein Schulprogramm entsteht in einem längerfristigen Prozess in neuen Schritten. Dabei ist die konkrete Ausgestaltung jedes Schrittes wichtig. Die für die Erstellung des Schulprogramms Verantwortlichen zeigen mit einem Arbeitsplan, bis wann und wie die einzelnen Schritte gemacht werden sollen. Die folgende Tabelle dient der grundsätzlichen Beteiligungsregelung.

Funktionen

- E** entscheiden
- M** mitreden
- A** ausführen
- I** informiert werden

Neun Schritte / Beteiligte	Schulrat	Schulleitung	Arbeitsgruppe	Kollegium			
1. Anliegen Schulprogramm lancieren							
2. Vorhandene Grundlagen zusammentragen							
3. Den Ist-Zustand erheben							
4. Trends, Entwicklungen beschreiben (demografisch, pädagogisch etc.)							
5. Ist-Zustand und Trends diskutieren und interpretieren							
6. Entwicklungsschwerpunkte und Ziele festlegen							
7. Massnahmen planen (inkl. Evaluationen)							
8. Dokument Schulprogramm erstellen							
9. Schulprogramm diskutieren und verabschieden							

# **Von Absichtserklärungen zu überprüfbaren Standards**

*Quelle: Thomas Klaffke, Schulleitung in der lernenden Schule*

## **Verbindlichkeit über das Schulprogramm herstellen**

Schule bewegt sich zwischen den Polen der verordneten Lehrpläne einerseits und der pädagogischen Freiheit der Lehrkräfte andererseits. Werden erstere häufig als einschnürendes Korsett empfunden, bleibt das, was sich hinter den Klassentüren abspielt, oft undurchsichtig. Dies wird besonders bei Konflikten zwischen Lehrkräften und SchülerInnen oder Erziehungsberechtigten deutlich, wo die Auseinandersetzungen z. B. über die Qualität des Unterrichts nicht selten in ein Bermuda-Dreieck der unterschiedlichen Wahrnehmungen und Wertungen führen

Ein Ausweg aus diesem Dilemma sollen nun die Einführung von Bildungsstandards leisten, mit deren Überprüfung festgestellt werden soll, ob und in welchem Mass die gesetzten Vorgaben im Unterricht erreicht worden sind. Dies mag Irritation auslösen, sollten doch bereits mittels der Schulprogramme von der einzelnen Schule Ziele festgelegt werden. Die Frage ist nur, ob diese Ziele auch hinter geschlossenen Klassenzimmertüren wirksam werden und inwieweit dies überprüfbar ist.

Auf dem Hintergrund der derzeitigen Diskussion über Bildungsstandards ist es lohnend, einen Blick auf die Schulprogramme zu werfen: Enthalten diese wirklich klare Zielvorgaben (der Begriff Standards war bei der Erarbeitung der meisten Schulprogramme in der Diskussion noch gar nicht aufgetaucht), die an der einzelnen Schule bis in den Unterricht hinein wirksam werden? Gibt es also so etwas wie schulische Standards? Und: Anhand welcher Indikatoren werden diese Ziele konkret sichtbar und wie und von wem werden sie überprüft? Dies gilt besonders für ältere Schulprogramme, in denen die Notwendigkeit der Evaluation noch nicht oder noch nicht hinreichend berücksichtigt wurde und für alle die Passagen und Aussagen, die eher eine Zustandsbeschreibung und mehr oder weniger verbindliche Absichtserklärungen enthalten.

Die Schulleitung sollte unserer Meinung nach die Frage aufwerfen, wie wirksam das Schulprogramm der eigenen Schule geworden ist und ob es zur Klärung der an der einzelnen Schule geltenden Standards geführt hat.

Mit diesem Beitrag soll eine Hilfe dafür gegeben werden, wie aus eher unverbindlichen Beschreibungen und Erklärungen klare Ziele entwickelt und wie diese zu evaluierbaren Standards konkretisiert werden können.

Im Folgenden möchten wir Ihnen eine Arbeitshilfe vorstellen, die Sie hierfür einsetzen können. Die Tabelle soll Ihnen zwei Beispiele liefern. Sie können sie auch als Kopiervorlage nutzen.

## **Gehen Sie Ihr Schulprogramm durch**

- Welche dort aufgestellten Absichtserklärungen müssen konkretisiert werden?
- Welche beschriebenen Ziele müssen anhand einzelner Kriterien verbindlicher gefasst werden?
- Was sind Indikatoren dafür, dass diese Ziele erreicht wurden?
- Auf welche schulischen Standards können sich Lehrerkollegium und Schulleitung einigen?
- Wer soll diese Standards evaluieren?

Versuchen Sie, Schulleitungs- Team, Steuergruppe und das Kollegium für diese Fragen zu sensibilisieren.

Nehmen Sie sich nicht alles auf einmal vor. Wenn Ihr Schulprogramm keine Rangfolge bzw. Zeitfolge der Ziele enthält, regen Sie eine Diskussion und Entscheidung zur Frage an: Was machen wir zuerst?

Das folgende Werkzeug eignet sich für Pädagogische Tage oder pädagogische Konferenzen und sollte in Gruppenarbeit eingesetzt werden. Die Ergebnisse lassen sich dann im Plenum zusammenfassen.

# Schulportfolio

Grundlage für die externe Schulevaluation im Kanton Nidwalden

## Musterschule

### Inhaltsverzeichnis

#### Kapitel / Gliederung

1. Unsere Schule und ihr Umfeld
  - 1.1 Kurzportrait
  - 1.2 Besonderheiten der Gemeinde
  - 1.3 Besonderheiten der Schule / der Schulhäuser
2. Personen, die an unserer Schule tätig sind
  - 2.1 Angaben zu Personen
  - 2.2 Statistische Angaben der Schule
3. Organisation und Strukturen
4. Leitende Werte
  - 4.1 Leitende Werte für die ganze Schule
  - 4.2 Leitende Werte für den Unterricht
  - 4.3 Qualitätsansprüche
5. Planungsunterlagen
  - 5.1 Schulprogramm
  - 5.2 Jahresprogramm
6. Konzepte und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit
  - 6.1 innerhalb der Schule
  - 6.2 mit den Erziehungsberechtigte
  - 6.3 mit andern Institutionen
7. Personalführung und Weiterbildung
  - 7.1 Personalführungskonzept
  - 7.2 Weiterbildungskonzept
8. Öffentlichkeitsarbeit
9. Interne Evaluation
10. Externe Evaluation
  - 10.1 Schulspezifische Fragestellungen
  - 10.2 Fragestellung des Evaluationsteams
  - 10.3 Kantonale Fragestellung
11. Weitere schulspezifische Dokumente
12. Anhang
  - 12.1 Hinweise zur Formulierung der schulspezifischen Evaluationsfrage
  - 12.2 Formular für die Evaluationsfrage der Schule
  - 12.3 Übersicht Schulentwicklungsprojekte

Im Folgenden bedeutet **fett** markiert: Diese Unterlagen sind zwingend beizulegen.

## 1. Unsere Schule und ihr Umfeld

Jede Schule hat ihr unverwechselbares Profil und lässt sich nicht unmittelbar vergleichen. Sie wird geprägt durch die Menschen, die hier lernen, lehren oder in einer anderen Funktion arbeiten. Die Grösse und Schulstufe, die Bevölkerungsstruktur, der Standort, die Anordnung und Gestaltung der Gebäude, die Umgebung und nicht zuletzt ihre Geschichte sind weitere Einflussgrössen.

### 1.1. Kurzportrait

Beschreiben Sie auf einer Seite Ihre Schule - mit dem Ziel, dass sich eine aussenstehende Person ein erstes Bild über "Ihre" Schule und die Entwicklung der letzten Jahre machen kann.

### 1.2. Besonderheiten der Gemeinde

Beschreiben Sie Ihre Gemeinde nach folgenden Gesichtspunkten:

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| - Grösse Gemeinde / Einzugsgebiet     | Fläche<br>Einwohnerzahl<br>Topographie ...  |
| - Siedlungsmässige Besonderheiten     |   |
| - Bevölkerungsstruktur / -entwicklung | <b>Anteil ausländische Bevölkerung<br/>Verteilung der sozialen Schichten<br/>Hoher Anteil von Einelternfamilien ...</b>   |
| - Schulangebot der Gemeinde           | <b>Anzahl Schulen, Schulhäuser<br/>Art der Schulen<br/>ausserschulische Betreuungsangebote<br/>Schulabkommen mit andern Gemeinden<br/>Zusammenarbeit mit andern Gemeinden ...</b> |
| - Andere Besonderheiten der Gemeinde  | ...   |

### 1.3. Besonderheiten der Schule / der Schulhäuser

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| - Lage der Schule                 | <b>Schulweg der Kinder<br/>Verbindung der Schulhäuser untereinander<br/>spezielle soziale Gegebenheiten ...</b> |
| - Gebäulichkeiten / Infrastruktur | <b>Schulanlage<br/>Schulhäuser<br/>Räumlichkeiten und Infrastruktur<br/>Platzangebot<br/>Umgebung ...</b>       |
| - Geschichte der Schule           | Prägende Ereignisse aus der Vergangenheit<br>Prägende Projekte ...  |

## **2. Personen, die an unserer Schule tätig sind**

Viele der nachfolgend geforderten Informationen liegen vermutlich schon in Form von Übersichtslisten vor.

### **2.1. Angaben zu Personen**

- |   |   |
|---|---|
| <b>- Schulleitung</b>                   | <b>Namen, Pensen</b>                                  |
| <b>- Klassenlehrpersonen</b>            | <b>Namen, Pensen, Klassen</b>                         |
| <b>- Fachlehrpersonen</b>               | <b>Namen, Fachbereiche, Pensen</b>                    |
| <b>- Schulische Dienste</b>             | <b>Namen, Fachbereiche, Pensen</b>                    |
| <b>- Nicht unterrichtendes Personal</b> | <b>Namen, Funktionen</b>                              |
|   | <b>(Hauswart, Sekretariat ...)</b>                    |
| <b>- Adressliste der Schule</b>         | <b>Schulbehörde, Personal mit Tel. Nr. und E-mail</b> |
- 
- 
- 
- 

### **2.2. Statistische Angaben**

#### **Schülerinnen und Schüler - Anzahl (Mädchen - Knaben)**

- Anzahl Klassen (Regel-, Klein- und Werkklassen ...)**
  - Anzahl Schülerinnen/Schüler pro Klasse**
  - %-Anteil Fremdsprachige**
  - %-Anteil Schüler/innen mit besonderen Bedürfnissen**
- 
- 
- 
-

- Lehrerinnen und Lehrer**
- **Gesamtzahl**
  - **%-Anteil Frauen - Männer**
  - **Aufschlüsselung nach Pensengröße**
    - 100% - 90%
    - 89% - 50%
    - 49% - 20%
    - weniger als 20%
  - **Anz. Klassenlehrpersonen (%-Anteil Frauen - Männer)**
  - **Anzahl Fachlehrpersonen (%-Anteil Frauen - Männer)**
  - **Anzahl Pensenteilungen**
  - **Altersstruktur**
  - **Amtszeit in der Gemeinde**
  - **personelle Fluktuation**
- 
- 
- 
- 

### 3. Organisationen und Strukturen

Organigramme und Strukturen beeinflussen Kompetenzen und umschreiben Aufgabenbereiche. Sie unterstützen reibungslose Abläufe

- Organigramm(e) der Schule
  - Ressortzuteilung Schulbehörde
  - Schulleitungsmodell / Schulleitungskonzept
  - Funktionendiagramm
  - Steuergruppe
  - Zur Zeit bestehende Arbeits- und Projektgruppen
  - Organisation Schuldienste, Förderangebote
  - Kindergarten: Organisation und Stellung
- 
- 
- 
-

## **4. Werte und Führungsgrundsätze**

Die tägliche Arbeit stützt sich in den meisten Schulen auf ein gemeinsam erarbeitetes Leitbild. Die darin formulierten Wertvorstellungen und Haltungen prägen die Kultur und Qualität der Schule und dienen der Grundorientierung.

### **4.1. Leitende Werte für die ganze Schule**

- Schulordnung / Schulhausordnung

- Leitbild

- Führungsgrundsätze

---

---

---

### **4.2. Leitende Werte für den Unterricht**

- Gemeinsame Werte für den Bereich Unterricht

- Besondere Schwerpunkte

---

---

---

### **4.3. Qualitätsansprüche**

- Gemeinsam definierte Qualitätsansprüche für Schule und Unterricht

---

---

---

## **5. Planungsunterlagen**

Die in diesem Kapitel erwähnten Planungsunterlagen sind wichtige Hilfen für die Umsetzung der gemeinsamen Grundsätze und unterstützen die Führungsarbeit.

### **5.1. Schulprogramm**

---

---

### **5.2. Jahresprogramm (Agenda)**

---

---

---

## **6. Konzepte und Vereinbarungen**

Konzepte, Vereinbarungen und deren Einhaltung haben einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens in einer Schule. Sie formulieren einzuhaltende Standards und Verbindlichkeiten, vereinfachen Abläufe und leisten so auch einen Beitrag zur gegenseitigen Entlastung in der täglichen Berufsarbeit.

### **6.1. Konzepte / Vereinbarungen zur Zusammenarbeit innerhalb der Schule**

- Konferenzen / Teamsitzungen**
  - Interne Arbeitsteilung**
    - ständige Arbeiten mit Stundenentlastung oder Vergütung**
    - ständige Arbeiten ohne Stundenentlastung oder Vergütung**
  - Stufen- oder unterrichtsbezogene Zusammenarbeit**
  - Zusammenarbeit mit der Schulbehörde**
  - Zusammenarbeit mit den Schuldiensten**
    - Umgang mit Konflikten
    - Disziplinarmassnahmen
    - Einführung neuer Lehrpersonen
    - Einbezug / Mitwirkung neuer Schülerinnen und Schüler
- 
- 

### **6.2. Konzepte / Vereinbarungen zur Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten**

- zur Information der Erziehungsberechtigten** (auf das eigene Kind, unterrichtsbezogen)
  - zu Gesprächen mit Erziehungsberechtigten**
  - zur Mitsprache der Erziehungsberechtigten
  - zur Mitwirkung der Erziehungsberechtigten
- 
-

### **6.3. Konzepte / Vereinbarungen zur Zusammenarbeit mit andern Institutionen**

- Partnerschulen
  - Abnehmerschulen
  - Fachstellen
  - Netzwerk-Schulen
- 
-

## **7. Personalführung und Weiterbildung**

Die stets wachsenden gesellschaftlichen und pädagogischen Ansprüche stellen die Schule und damit die Lehrerinnen und Lehrer vor immer grössere Herausforderungen. In dieser Situation ist es hilfreich, ein klares Berufsverständnis zu definieren und dieses mittels Personalführung und entsprechender Weiterbildung zu fördern. Dabei muss beides zielgerichtet geplant, umgesetzt und ausgewertet werden.

### **7.1. Personalführungskonzept**

- Personalführungskonzept**
- Instrumente der Personalführung**

### **7.2. Weiterbildungskonzept**

- SCHILW-Veranstaltungen in den letzten 3 Jahren**
  - Weiterbildungsvorhaben für die nächsten 12 Monate**
  - Weitere Veranstaltungen für das ganze Kollegium
  - Weiterbildungsveranstaltungen in den einzelnen Schulhäusern
- 
-

## 8. Öffentlichkeitsarbeit

Die Schule hat eine gesellschaftspolitische Aufgabe, die sie mit der Gestaltung der Beziehungen zu ihrem Umfeld aktiv wahrnimmt. Die entsprechenden Aussenkontakte werden zwar in unterschiedlicher Form, aber bewusst gepflegt. Informationen und Profilierung der Schule nach aussen, das Schaffen von Verständnis für die Anliegen der Schule und ein positives Image sind einige Ziele der Öffentlichkeitsarbeit.

**- Erziehungsberechtigte (allgemein, nicht unterrichtsbezogen)**

- Anlässe
  - Informationen
- 
- 

- Bevölkerung, Medien, Wirtschaft, Institutionen etc. (letzte 2 Jahre)

- Informationen
  - Anlässe
- 
- 

- Produkte der Schule

- Jahresberichte
  - Informationsbroschüren
- 
-

## **9. Interne Evaluation**

Im Kontext der Schulqualitätssicherung bzw. des Schulqualitätsmanagements kommen der Internen wird der externen Evaluation hohe Bedeutung zu. Die interne Evaluation dient einerseits der Schulleitung und den Lehrpersonen als Ausgangspunkt für die persönliche Qualitätsentwicklung, andererseits als Grundlage für die Rechenschaftslegung gegenüber der Schulbehörde.

Um ein möglichst ganzheitliches Bild Ihrer Schule zu erhalten, bitten wir Sie, vorhandene Unterlagen zur internen Evaluation - auch Ansätze von Qualitätskontrollen - in diesem Registerteil abzulegen. Bei umfassenden internen Evaluationen genügt eine Zusammenfassung. Vermerken Sie auf den freien Linien zusätzliche Dokumente, die für uns von Interesse sein könnten.

### **Evaluationsbereiche und Fragestellungen**

Die Evaluationsbereiche stützen sich auf die Ziele und Entwicklungsschwerpunkte der schuleigenen Dokumente wie Leitbild, Schulprogramm, Projektplan oder weitere Planungsgrundlagen.

Dimensionen der Schulqualität: Input-, Prozess- und Outputqualitäten

- Schulprofil, vereinbarte Werte und Ziele
- Unterricht, Lehr- und Lernarrangements
- Schulzufriedenheit von Schüler/innen, Erziehungsberechtigte
- Berufszufriedenheit der Lehrpersonen
- Schulkultur, Kommunikation im Schulhaus, Teamkultur, Zusammenarbeit
- Schulinterne Organisation und Leitung
- Rahmenvorgaben, Finanzen, Infrastruktur
- ...

### **Vorgehen: Planung und Durchführung des Evaluationsvorhabens**

- Vorgehensschritte, Vorgehensgrundsätze und Durchführungsnormen
- Bereich und Zweck
- Bewertungsgrundlagen klären
- Erhebungsinstrumente bestimmen, Datensammlung durchführen
- ...

## Ergebnisse und Massnahmen

- Auswertungen und Interpretationen der Ergebnisse
  - Berichterstattungen
  - Getroffene Vereinbarungen und Massnahmen
  - ...

## **Weitere beigefügte Unterlagen**

---

---

---

---

---

---

## **10. Externe Evaluation**

Die externe Evaluation gliedert sich in eine übergreifende Schulprofilbeurteilung sowie in eine Bewertung von ein bis zwei schulischen Qualitätsbereichen. Ein Qualitätsbereich kann durch die Schule (Q-Verantwortliche, Schulleitung, Lehrpersonenkollegium oder Schulbehörde) mitbestimmt werden, indem

- die Schule einen Qualitätsbereich vorschlägt und dazu schulspezifische Fragestellungen zuhanden des Evaluationsteams formuliert;
- das Evaluationsteam ergänzend zur Fragestellung der Schule eventuell eigene Evaluationsbereiche festlegt.

### **10.1. Schulspezifische Fragestellungen**

Erarbeiten Sie gemeinsam einen Themenbereich, den Sie im Sinne einer Fragestellung ans Evaluationsteam weiterleiten. Es geht dabei um einen Themenbereich, den Sie für Ihre Schule als besonders wichtig, vorrangig, spannend und lohnend erachten und zu dem Sie eine Rückmeldung des Evaluationsteams wünschen.

Die Fragestellung wird von der Kontaktgruppe formuliert. Es wäre jedoch sinnvoll, dem Schulkollegium die Möglichkeit zu geben, zur Frage Stellung zu nehmen (breitere Abstützung der Frage). Im Minimum sollte das Schulkollegium von der Fragestellung Kenntnis erhalten, welche von der Kontaktgruppe formuliert worden ist. Hinweise zur Formulierung der schulspezifischen Evaluationsfrage finden Sie im Anhang unter 12.1.

- Schulspezifische Fragestellung
- Begründungen
- Erwartungen

### **10.2. Fragestellungen des Evaluationsteams**

Die Fragestellungen des Evaluationsteams werden angeregt durch das Portfolio der Schule, durch das besondere Profil der Schule, durch die Stärken - Schwächen - Analyse und durch Vergleichsinteressen (z.B. Berufszufriedenheit der Lehrpersonen).

### **10.3. Kantonale Fragestellung**

Die Bildungsdirektion bzw. das Amt für Volksschulen bestimmt den kantonal vorgegebenen Evaluationsbereich, bzw. die kantonale Fragestellung für die externe Schulevaluation.

## **11. Weitere schulspezifische Dokumente**

Hier können Sie weitere Dokumente beilegen, welche Ihrer Einschätzung nach für die Beschreibung Ihrer Schule wichtig sind.

Bitte nennen Sie den Titel der in dieser Rubrik abgelegten Dokumente:

---

---

---

---

## 12. Anhang

### 12.1. Hinweise zur Formulierung der schulspezifischen Evaluationsfrage

#### **Formulierungshilfen**

- Wie beurteilt das Evaluationsteam die Qualität von ...?
- Wo sieht das Evaluationsteam die Stärken und Schwächen von ...?
- Wie nimmt das Evaluationsteam ... wahr?

#### **Kriterien für geeignete Evaluationsfragen**

- Die Evaluationsfrage betrifft einen für den Unterricht oder für die Schule / für das Schulteam typischen Arbeitsbereich bzw. Arbeitsprozess.
- Die Evaluationsfrage ist auf die Beurteilung des IST-Zustandes ausgerichtet.
- Die Evaluationsfrage zielt auf eine Antwort, die auf konkreten Wahrnehmungen der Evaluatorinnen und Evaluatoren basiert.
- Die Evaluationsfrage greift ein Thema auf, zu dem die externe Sichtweise als Bereicherung erlebt wird (z.B. Differenzierungshilfe für die eigenen Wahrnehmungen).

#### **Ungeeignete Evaluationsfragen**

- Erklärungsfragen: "Warum gibt es an unserer Schule ...?"
- Beratungsfragen: "Was können wir tun, um ...?"
- Fragen zur Leistungsbeurteilung: "Wie gut sind unsere Schülerinnen und Schüler im Fach ...?"
- Qualifizierungsfragen zu einzelnen Personen: "Wie beurteilen Sie die Fähigkeiten von ...?"
- Normsetzungsfragen: „Ist ... ein sinnvolles Ziel?“

## 12.2. Formular für die Evaluationsfrage der Schule

- Zu folgender Frage wünschen wir eine vertiefte Begutachtung durch das Evaluationssteam:

---

---

---

- Warum ist diese Frage für uns wichtig?

---

---

---

- Wo liegen unsere Vermutungen zur gestellten Evaluationsfrage? Was haben wir diesbezüglich selber festgestellt?

---

---

---

- Welche Informationsquellen stehen dem Evaluationsteam zur Verfügung, um eine fundierte Antwort auf die Evaluationsfrage zu finden? (z.B. Interviews von bestimmten Personen oder Personengruppen, Beobachtungen von Situationen und Ereignissen, Sichtung von Dokumenten usw.)

---

---

---

- Gibt es zusätzliche Hinweise zum vorgeschlagenen Thema, die für das Evaluationsteam von Interesse sein könnten? (z.B. Wurden bereits Evaluationen vorgenommen? Gibt es im Kollegium unterschiedliche Wahrnehmungen und Auffassungen? Wurden im betreffenden Praxisbereich in letzter Zeit Veränderungen vorgenommen?)

---

---

---

### 12.3. Übersicht Schulentwicklungsprojekte

Tragen Sie in der folgenden Tabelle die abgeschlossenen, laufenden und geplanten Schul-entwicklungsprojekte ein!

# **Evaluationsvereinbarung (Muster)**

zur externen Schulevaluation der Musterschule

Vereinbarung zwischen

- der Schule (Schulleitung)
- dem Evaluationsteam

## **Zweck der Vereinbarung**

Die vorliegende Projektvereinbarung ist ein Vertrag zwischen der Musterschule und dem Team für externe Schulevaluation der Kantone Nidwalden, Obwalden und Uri, im Folgenden als Evaluationsteam bezeichnet.

Zweck der Vereinbarung ist,

- Rechte, Pflichten und Leistungen der Vertragspartner zu vereinbaren,
- gegenseitige Erwartungen und Formen der Zusammenarbeit zwischen den Partnern zu klären,
- Bedingungen der Evaluationsarbeit festzulegen.

## **Grundlagen**

Die Grundlagen für die externe Schulevaluation an den Volksschulen des Kantons Nidwalden bildet die folgende Bestimmung der kantonalen Bildungsgesetzgebung:

Volksschulgesetz Artikel 8: Externe Qualitätssicherung, Absatz 1: Das Amt für Volksschulen ist zuständig für die regelmässige Überprüfung des Qualitätsstands der Schulen. Es kann zu diesem Zweck auch Schulbesuche durchführen und mit ausserkantonalen Institutionen zusammenarbeiten.

Weitere Grundlage zur Umsetzung der Externen Schulevaluation ist das Einstiegskonzept „Schulaufsicht und externe Evaluation im Kanton Nidwalden“, welches vom Regierungsrat am 18. Juni 2002 verabschiedet wurde.

## **Ziele**

Die externe Schulevaluation der Musterschule verfolgt folgende Ziele:

- Allgemeine Standortbestimmung für die Schule mittels Aussensicht ermöglichen.
- Vertiefte Analyse von zwei Schulbereichen mittels spezifischen Untersuchungsmethoden vornehmen:
  1. Umgang mit Schülerinnen und Schülern mit besonderen Bedürfnissen. (Beispiel)
  2. Elternmitwirkung. (Beispiel)
- Professionelle Beurteilung (gültig bzw. validiert, objektiv, zuverlässig bzw. reliabel) der betreffenden Schulbereiche vornehmen.
- Triangulierte d.h. mehrfach abgestützte Kernaussagen zu den Schulbereichen erarbeiten.
- Entwicklungshinweise für die lokale Schulentwicklung abgeben.
- Weiterentwicklung der externen Schulevaluation im Kanton Nidwalden, speziell in Zusammenarbeit mit der zuständigen Fachstelle des Kantons Uri.

## **Ansprechpartner der Vertragsparteien**

Folgende Personen werden als Ansprechpartner zwischen den Vertragsparteien bezeichnet:

- Musterschule: Vorname, Name, Q-Verantwortliche/r oder Schulleiter/in
- Evaluationsteam: Vorname, Name, Administrative Leitung Evaluationsteam

## **Rechte und Pflichten der Beteiligten**

### **Grundsatz**

Die externe Schulevaluation setzt bei allen Beteiligten gegenseitige Transparenz und Offenheit in der Zusammenarbeit voraus sowie die Bereitschaft, bei auftauchenden Fragen und Problemen gemeinsam nach Lösungswegen zu suchen.

Bei Meinungsverschiedenheiten oder Konflikten werden durch die Beteiligten einvernehmliche Lösungen gesucht.

### **Das Evaluationsteam**

Das Evaluationsteam plant gemeinsam mit der Musterschule den Ablauf der externen Schulevaluation und führt sie dementsprechend durch.

Das Evaluationsteam setzt sich wie folgt zusammen:

- Vorname, Name  
Amt für Volksschulen und Sport Nidwalden, Abteilung Externe Schulevaluation, Stans (NW)  
Administrative Leitung und direkte/r Ansprechpartner/in für die Schule
- Vorname, Name  
Amt für Volksschulen Uri, Abteilung Schulinspektorat, Altdorf (UR)

Das Evaluationsteam führt folgende Aktivitäten aus:

- 2 Vorbereitungssitzungen
  - a) Informationen über den Ablauf der externen Schulevaluation zuhanden der Schulbehörde, der Q-Verantwortlichen oder der Schulleitung resp. des Schulleitungsteams, Abgabe des Ra-sters für das Schulportfolio.
  - b) Festlegung der schulspezifischen Beobachtungsschwerpunkte, Unterzeichnung der Projektvereinbarung.
- Planungssitzung (Planung des detaillierten Ablaufs der externen Schulevaluation resp. Informationen dazu).
- Kick-Off Veranstaltung mit Lehrpersonenteam am .....
- Durchführung der externen Schulevaluation am .....
- Datenverarbeitung der erhaltenen und erhobenen Informationen.
- Durchführung der Rückmeldeveranstaltung am .....
- Verfassen des Schlussberichts und Abgabe an Schulleitung, Schulrat, Schulaufsicht, bis .....
- Nachfolgegespräch

## **Die Musterschule**

Die Musterschule hat im Rahmen der externen Schulevaluation folgende Verpflichtungen einzugehen:

- Bereitstellung einer Kontaktgruppe unter der Leitung der Kontaktperson der Schule (Q-Verantwortliche oder Schulleitung).
- Aktive Zusammenarbeit aller Schulbeteiligten bei der Externen Schulevaluation, insbesondere Teilnahme der Betroffenen an den verschiedenen Veranstaltungen wie Vorbereitungs-, Planungssitzung und Rückmeldeveranstaltung. Die Rückmeldeveranstaltung beansprucht rund zwei Stunden und es nehmen alle Lehrpersonen daran teil.

## Vorbereitung und Durchführung der externen Evaluation im Überblick

Datum Zeit / Ort	Tätigkeiten	Q-Verantwortliche Schulleitung	Kollegium Lehrper- sonen	Schul- behörde
T/Mt/Jahr ..... Uhr Musterdorf	Vorbereitungssitzung Evaluationsteam mit Q-Verantwortliche/Schulleitung Termine klären, Abgabe Unterlagen Schulportfolio und Evaluationsvereinbarung	Zeitbedarf: max. zwei Stunden		
T/Mt/Jahr ..... Uhr Musterdorf	Information Schulbehörde Vorstellung Evaluation: Vorgehen, Ablauf usw.			
	Erstellung des Schulportfolios	Zeitbedarf: max. zwei Stunden		
T/Mt/Jahr AVS Stans	Abgabe Schulportfolio durch Q-Verantwortliche /Schulleitung an Evaluationsteam			
T/Mt/Jahr ..... Uhr Musterdorf	Klärungsgespräch Evaluationsteam mit Q-Verantwortlichen/Schulleitung Klärung Evaluationsfragestellungen Unterzeichnung Evaluationsvereinbarung	Zeitbedarf: max. zwei Stunden		
T/Mt/Jahr ..... Uhr Musterdorf	Planungssitzung Evaluationsteam mit Q-Verantwortlichen/Schulleitung Vorbereitung der Gesamtsitzung mit Lehrpersonenkollegium Organisatorische Vorbereitung im Hinblick auf Evaluationsdurchführung	Zeitbedarf: max. zwei Stunden		
T/Mt/Jahr ..... Uhr Musterdorf	Kick-Off Lehrpersonenkollegium	Zeitbedarf: max. zwei Stunden		
Montag T/Mt/Jahr	<b>Durchführung Schulevaluation</b>	findet in der regulären Schulzeit statt		ev. Gespräche
Dienstag T/Mt/Jahr	2 Tage in der Musterschule			
T/Mt/Jahr ..... Uhr Musterdorf	Rückmeldeveranstaltung	Zeitbedarf: ca. zwei Stunden		
T/Mt/Jahr	Berichterstellung abgeschlossen und Abgabe an Schule			
T/Mt/Jahr	Nachfolgegespräch			

## **Kosten**

Der Musterschule entstehen durch die Teilnahme an der externen Schulevaluation keine direkten Kosten. Indirekte Kosten fallen in Form von zeitlichen und personellen Aufwendungen an, insbesondere durch die Inanspruchnahme der Q-Verantwortlichen und Schulleitung (Mitarbeit bei Planung, Bereitstellung des Schulportfolios u.a.).

## **Datenschutz und Schlussbericht**

Alle gewonnenen Daten unterstehen dem Amtsgeheimnis. Die Rohdaten (Fragebogen, Protokolle etc.) werden spätestens nach 2 Jahren vernichtet.

Der Schlussbericht geht an die Musterschule (je ein Berichtsexemplar an die Schulleitung und an den Schulrat), welche über die weitere Verwendung selber entscheidet. Ein weiterer Bericht geht an die Schulaufsicht.

## **Änderung oder Auflösung der Projektvereinbarung**

Beim Vorliegen von zwingenden Gründen kann die vorliegende Projektvereinbarung nach gegenseitiger Absprache abgeändert werden.

Im Konfliktfall sind die Ausführungen in Abschnitt 5.1 massgebend.

## **Angaben zu Beteiligten an der externen Schulevaluation**

Evaluationsteam (Administrative Leitung: Vorname, Name)

Vorname, Name	Vorname, Name
Amt für Volksschulen und Sport	Amt für Volksschulen
Marktgasse 3	Klausenstrasse 4
6371 Stans	6460 Altdorf
E-Mail: / Tel.	E-Mail: / Tel.

Kontaktperson Musterschule

Vorname, Name

Schulhaus

XXXX Musterdorf

Tel.Nr. Schule: Fax Schule:

E-Mail Schule:

Musterdorf, den ..... 200X

Kontaktperson Musterschule

Vorname, Name

Musterdorf, den ..... 200X

Administrative Leitung Evaluationsteam

Vorname, Name

## **Hinweise zum Umgang mit Daten**

Der folgende Text gibt Auskunft über Datenhoheit und Personenschutz bei externen Schulevaluationen:

### **Originaldaten**

Die Originaldaten (aus Fragebogen, Interviews, Beobachtungen)

- gehören denjenigen, die sie erhoben haben, d.h. der Abteilung „Externe Schulevaluation“
- werden nach zwei Jahren vernichtet.

### **Datenhoheit**

Die Datenhoheit (das Verfügungsrecht über die Evaluationsergebnisse) ist wie folgt geregelt:

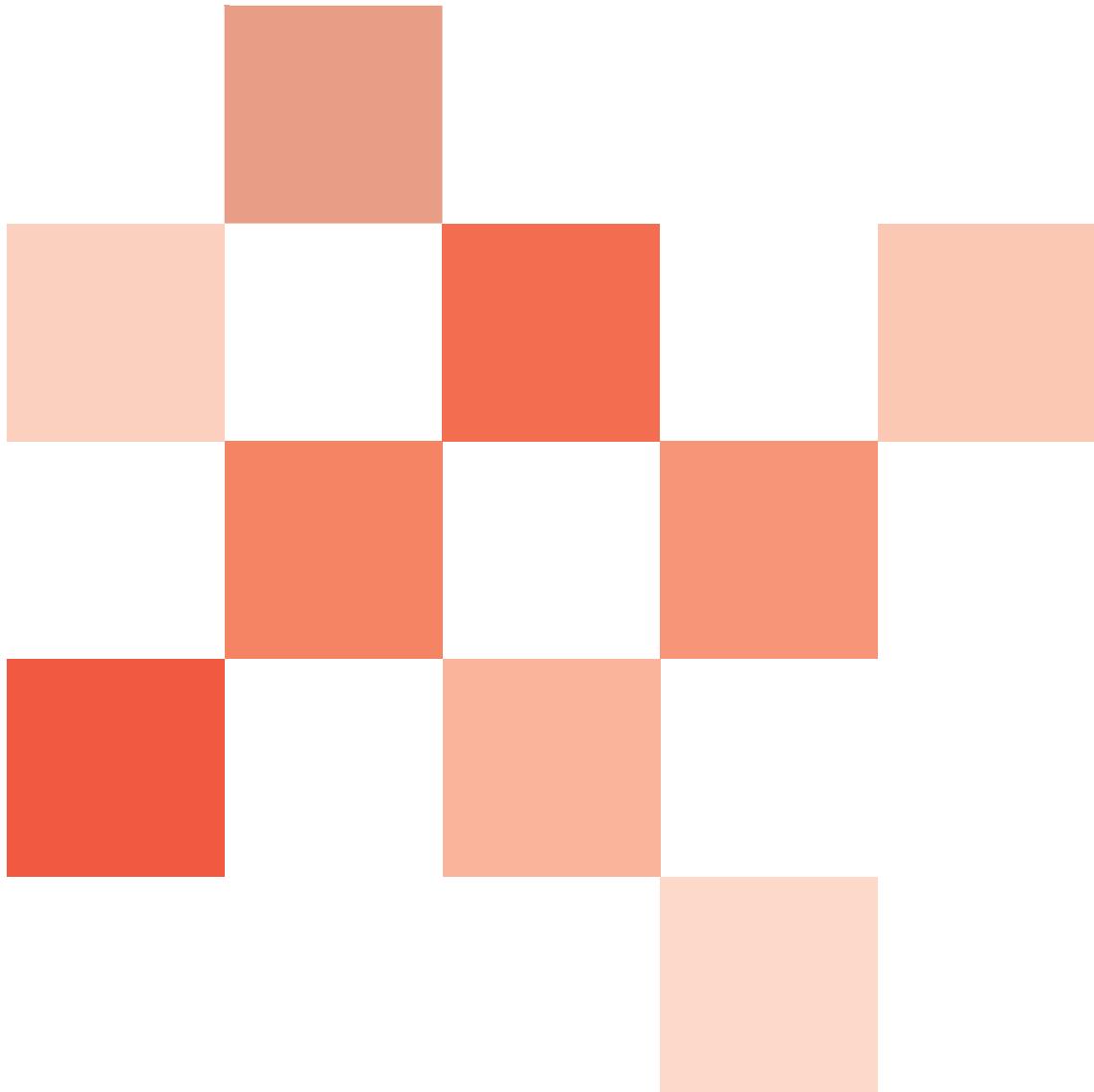
- Die Evaluationsberichte gehen an die Schulbehörde, die Schulleitung und die Schulaufsicht.
- Die Schulbehörde und die Schulleitung bestimmen gemeinsam, welche Berichtsteile welchen Personengruppen in welcher Form zugänglich gemacht werden.
- Die befragten Personengruppen werden von der Schule angemessen über die Evaluationsergebnisse und über die geplanten Massnahmen orientiert, z.B. Lehrpersonen mit der Zusammenfassung des Berichts, Eltern mit den sie betreffenden Kernaussagen und Entwicklungshinweisen.

### **Personenschutz**

- Ergebnisse zu Einzellehrpersonen gehen nur an die betroffenen Einzelpersonen. Dieser Schutz gilt nicht im gleichen Mass für Schulleitungen.
- Über individuelle, gravierende Missstände bei Einzellehrpersonen wird die Schulleitung im Beisein der betroffenen Lehrperson informiert.



KANTON  
NIDWALDEN



# Qualitätsentwicklung der Volksschulen Nidwalden

## Konzeptanpassung



## Inhaltsverzeichnis

<b>A</b>	Qualitätsentwicklung Volksschule Nidwalden	4
<b>B</b>	Konzeptaufbau	7
<b>1</b>	Schulinternes Qualitätskonzept	8
<b>1.1</b>	Schulführung	9
<b>1.2</b>	Beurteilen der Lehrpersonen	11
<b>1.3</b>	Interne Schulevaluation	12
<b>2</b>	Schulexternes Qualitätskonzept	14
<b>2.1</b>	Externe Schulevaluation	15
<b>2.2</b>	Unterstützende Systeme	17
<b>2.3</b>	Schulaufsicht	19
	Quellen	23

## Qualitätsentwicklung Volksschule Nidwalden (Konzeptanpassung)

# A

Das Konzept *Qualitätsentwicklung Volksschule Nidwalden* ist Teil des gesetzlichen Auftrags zur Volksschulbildung. Es erläutert Grundlagen und Verfahren zur Überprüfung und Entwicklung von Schulqualität und Unterrichtsqualität im Kanton Nidwalden. Ziel ist, mit einem guten Volkschulangebot in allen Gemeinden eine hohe Bildungsqualität im Kanton sicherzustellen.

### Grundlagen

- Volksschulgesetz vom 17. April 2002 (NGS 312.1) – insbesondere Artikel 7 und 8, Interne und Externe Qualitätssicherung
- Qualitätsentwicklung – Beurteilen der Lehrpersonen (April 2000)<sup>1</sup>
- Qualitätsentwicklung – Konzept (Juli 2005)<sup>2</sup>

Die Anpassungen im Qualitätskonzept stärken die schulinterne Qualitätsentwicklung bzw. die Interne Schulevaluation. Entsprechend bietet das Amt für Volksschulen und Sport künftig institutionalisierte Beratung zur schulinternen Qualitätsentwicklungsarbeit an. Zusätzlich wird eine kantonale Koordinationsgruppe *Schulinterne Qualitätsentwicklung* etabliert. Schulexterne Evaluationen werden in einem geringeren Umfang als bisher erfolgen. Die Schulaufsicht nimmt ihre Aufgaben wie bisher gemäss gesetzlichem Auftrag wahr.

Die vorliegende Broschüre stellt die Teile des angepassten Konzepts der Qualitätsentwicklung Nidwalden dar. In Zusammenarbeit mit den involvierten Schulbeteiligten sollen weitere Dokumente in Form von Praxishilfen laufend entwickelt werden.

### Leitideen

#### Aufgabenerfüllung

Das Qualitätskonzept dient der Aufgabenerfüllung der Volksschule und ist entsprechend auf die umfassenden Bildungs- und Erziehungsziele der Volksschule und deren Rahmenbedingungen ausgerichtet. Die Dimensionen eines solchen Qualitätskonzepts können wie folgt abgebildet werden:

	Interne Beurteilung	Externe Beurteilung
<b>Lehrperson</b>	Selbstbeurteilung & Selbstreflexion	Beurteilung durch die Schulleitung
<b>Schule</b>	Interne Schulevaluation	Externe Schulevaluation & Schulaufsicht
<b>Bildungssystem</b>	Bildungsstatistik & Berichte	Systemevaluation & Schulleistungstests

#### Professionalität und Eigenverantwortung

Die Qualitätsentwicklung der Nidwaldner Volksschulen baut auf der Qualitätsverantwortung aller Schulbeteiligten auf.

Im Zentrum der Qualitätsevaluation steht die Schule als Ganzes. Es gilt, die Meinungen, Eindrücke und Wahrnehmungen zur Schulqualität aller Beteiligten zu berücksichtigen (Behörden / Schulleitung / Lehrpersonen / Lernende / Eltern) und zu gewichten. Die Tätigkeit in verschiedenen Feldern der Qualitätsentwicklung verlangt von den professionellen Akteuren ein reflektiertes Rollenbewusstsein und von allen Beteiligten eine hohe Eigenverantwortung.

#### Dialog und Qualität

Evaluationsverfahren fördern die Kommunikation über Schulqualität. Erst die gemeinsame Diskussion und verbindliche Überprüfung anhand klarer Kriterien ergeben eine Qualitätsverbesserung. Zielsetzung ist in erster Linie die Unterrichtsentwicklung und somit der Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler. Deshalb ist das professionelle Handeln der Lehrenden in den Einzelschulen ein Schlüsselement der Schulqualität.

1 Dokument des Amtes für Volksschulen und Sport

2 Dokument des Amtes für Volksschulen und Sport

### Vertrauen

Qualitätsentwicklung dient der Schule als Ganzes wie auch der persönlichen Entwicklung der Lehrpersonen. Fachlich kompetente und engagierte Lehrpersonen sind die Grundlage für eine gute Schule. Ihre Wirkung wird wesentlich verstärkt, wenn Lehrpersonen auf der Basis gegenseitigen Vertrauens mit kantonalen und lokalen Schulbeteiligten zusammenarbeiten.

### Orientierungsrahmen Unterrichts- und Schulqualität

Ein Orientierungsrahmen umfasst die wesentlichen Bereiche von Unterrichts- und Schulqualität. Er soll bei der Planung und Umsetzung der Qualitätsentwicklung der Schulen wegleitend sein. Der folgende Orientierungsrahmen ist dem *Handbuch Schulqualität* des Kantons Zürich entnommen. Er geht von Qualitätsdimensionen aus und gliedert Unterrichts- und Schulqualität in verschiedene Praxisbereiche.

**Qualitätsdimensionen:** Die Qualität einer Schule hängt von einer Reihe miteinander verknüpften Bedingungen ab. Die Schule kann einzelne Bedingungen direkt beeinflussen, andere nicht. Sie kann z.B. die individuellen oder familiären Lernvoraussetzungen von Schülerinnen und Schülern nicht beeinflussen, wohl aber die Unterrichtsorganisation. Den beeinflussbaren Bedingungen lassen sich verschiedene Qualitätsdimensionen, Handlungsebenen oder Praxisbereiche zuordnen. Es lassen sich drei Qualitätsdimensionen unterscheiden.

**Inputqualität** beschreibt Voraussetzungen oder Ressourcen der Schule, das konkrete Umfeld der Schule, die Zusammensetzung der Schülerschaft, die bildungspolitischen Rahmenbedingungen, die finanziellen und personellen Ressourcen, die schulische Ausstattung, die Qualifikation der Lehrpersonen, die Lehrpläne, Verordnungen usw.

**Prozessqualität** umfasst, was in schulischer Erziehung, im Unterricht und im Schulleben zwischen allen Beteiligten passiert, beispielsweise die Organisation und Durchführung des Unterrichts, die Klassenführung, die Beurteilungspraxis, die Schulgemeinschaft, Kommunikation und Kooperation zwischen Schulleitung und Lehrpersonen.

### Praxisbereiche Unterrichts- und Schulqualität

(Quelle: *Handbuch Schulqualität - Bildungsdirektion Kanton Zürich 2011*)

Input	Prozess		Output	
Rahmenbedingungen	Schule gestalten	Unterricht gestalten	Leistungen / Wirkungen	
Personal Infrastruktur Planungsvorgaben	Schulgemeinschaft Schulinterne Zusammenarbeit	Aufbau fachlicher Kompetenzen Aufbau überfachlicher Kompetenzen	Lern-/Sozialisationsergebnisse Zufriedenheit Schul-/Laufbahnerfolg	
	Schulführung Pflege Aussenkontakte	Lehr- und Lernarrangements Individuelle Lernbegleitung		
	Qualitätssicherung und -entwicklung	Beurteilung der Schülerinnen und Schüler Klassenführung		
	<b>Querschnitt- und Spezialthemen</b>			
	Sprachförderung Deutsch (DaZ)			
	Integrative sonderpädagogische Angebote			
	Zusammenarbeit mit den Eltern Gleichstellung			

**Outputqualität** oder Ergebnisqualität schliesst Lernleistungen, Persönlichkeitsentwicklung sowie Denk- und Handlungsweisen bei Schülerinnen und Schülern ein. Die Ergebnisqualität kann erst im Nachhinein ermittelt werden, denn das Gelingen von Erziehungs- und Bildungsprozessen lässt sich **nicht** im Vornherein festlegen. Beispiele sind Lern- und Sozialisationsergebnisse, Schul- oder Laufbahnerfolg, Zufriedenheit der Leistungsempfänger (Schülerinnen und Schüler, Erziehungsberechtigte, Lehrbetriebe, weiterführende Schulen) usw.

Als Ergänzung wird im Folgenden das *Rahmenkonzept Gute Schulen* des Kantons Zug dargestellt. Es gliedert Unterrichts- und Schulqualität in sechs Handlungsebenen, welche ihrerseits in zwei Praxisbereiche aufgeteilt sind.<sup>3</sup>

<b>6 Handlungsebenen - 12 Elemente</b> (Quelle: Rahmenkonzept Gute Schulen - Kanton Zug 2008)	<b>Schülerin / Schüler</b>	Eigenverantwortliches Lernen (individuell und kooperativ) Aufbau von Kompetenzen (Lern-, Fach-, Sozial- und Selbstkompetenzen)
	<b>Lehrerin / Lehrer</b>	Guter Unterricht Individual-Feedback
	<b>Team</b>	Arbeit in Unterrichtsteams Kooperative Unterrichtsentwicklung
	<b>Schule</b>	Operative Führung und Personalentwicklung Q-Steuerung und interne Evaluation
	<b>Gemeinde</b>	Strategische Führung und Controlling Leistungsvereinbarungen
	<b>Kanton</b>	Bildungsmanagement und -controlling Externe Schulevaluation

Die vorliegenden Orientierungsrahmen können von Schulen oder vom Amt für Volksschulen und Sport ergänzt werden.

<sup>3</sup> Die Handlungsebene Lehrer/-in ist beispielsweise in *Guter Unterricht* sowie in *Individual-Feedback* aufgegliedert. Das Raster ist als Instrument insofern hilfreich und wichtig, als dass es Grundlage für IQES online ist (IQES online als Software für Befragungen kommt kantonal in der Internen Schulevaluation zur Anwendung).

## Konzeptaufbau

**B**

Das Qualitätskonzept Nidwalden besteht aus folgenden Elementen:

**1**

<i>Element</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>
<i>Schulinternes Qualitätskonzept</i> Finanziell verantwortet durch Gemeinde	1.1 Schulführung <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unterrichts- und Schulentwicklung (z.B. Leitbild, Schulprogramm, Jahresprogramm, Konzept Unterrichtsteams, SCHILW)</li> <li>■ Schulbetrieb (z.B. Jahresbericht, Stundenplanung)</li> </ul>
	1.2 Beurteilen der Lehrpersonen <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbstbeurteilung Lehrperson (z.B. Individual-Feedback, Qualitätsgruppen)</li> <li>■ Fremdbeurteilung Schulleitung (z.B. Mitarbeitergespräche, Unterrichtsbeobachtung)</li> </ul>
	1.3 Interne Schulevaluation <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schulinterne Datenerhebungen</li> <li>■ Standardisierte Leistungsmessungen (z.B. Cockpit, Stellwerk, Lingualevel)</li> </ul>
<i>Schulexternes Qualitätskonzept</i> Finanziell verantwortet durch Kanton	2.1 Externe Schulevaluation <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schulexterne Datenerhebungen (Fokusevaluation)</li> </ul>
	2.2 Unterstützende Systeme <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schulberatung durch Amt für Volksschulen und Sport (z.B. Interne Schulevaluation)</li> <li>■ Externe Lehrpersonen- und Schulberatung (Leistungsauftrag Beratungsstelle Luzern)</li> <li>■ Kantonale Koordinationsgruppe Schulinterne Qualitätsentwicklung</li> <li>■ Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung</li> </ul>
	2.3 Systemevaluation <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regionale, schweizerische oder internationale Leistungsmessungen (z.B. CH-Bildungs-Monitoring)</li> </ul>
	2.4 Schulaufsicht <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überprüfung und Kontrolle der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen</li> </ul>

**2**

## 1. Schulinternes Qualitätskonzept

# 1

Das schulinterne Qualitätskonzept schafft für alle Schulbeteiligten Klarheit hinsichtlich der schulinternen Qualitätsentwicklung. Es regelt Zuständigkeiten, Verfahren und Abläufe und basiert auf dem Organisationsstatut der Schule.

Die folgenden Themen sind zentral:

- Unterrichts- und Schulentwicklung sowie Schulbetrieb als Schulführungsauftrag (Kapitel 1.1)
- Beurteilen der Lehrpersonen (Kapitel 1.2)
- Interne Schulevaluation (Kapitel 1.3)

### **Gesetzliche Grundlagen**

Volksschulgesetz (NGS 312.1)

#### ***Art. 7 Interne Qualitätssicherung***

<sup>1</sup> Für die interne Qualitätssicherung und -entwicklung sind die Schulen sowie die Schulbehörden verantwortlich. Die Direktion legt Mindestanforderungen fest.

#### ***Art. 14 Schulrat***

<sup>1</sup> Der Schulrat trägt die Verantwortung über die Schulen. Er ist für alle Massnahmen zuständig, deren Anordnung nicht andern Organen übertragen ist ...

<sup>2</sup> Er hat insbesondere folgende Aufgaben:

1. Festlegung der Organisation und der Angebote der Schulen;
2. Erlass des Organisationsstatutes;

### **Zuständigkeit**

Für die Bereitstellung des schulinternen Qualitätskonzepts sind die lokale Behörde sowie die Schulleitung zuständig. Die Lehrpersonen und allenfalls auch die Eltern sind bei der Erarbeitung des Konzepts angemessen beizuziehen.

## 1.1 Schulführung

Die Kerntätigkeit der Schulleitung ist die Führung der Schule; sie stellt die Organisation und Durchführung des Schulalltags sicher.

Die Aufgaben der Schulleitung in den Kernbereichen Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung und Schulführung sind von jenen der Behörde abgegrenzt und geregelt.

### **Gesetzliche Grundlagen**

Volksschulgesetz (NGS 312.1)

#### **Art. 12 Stellung und Organisation der Schulen**

<sup>2</sup> Jede Schule hat: [...] ein Schulprogramm, welches die für die nächsten drei bis fünf Jahre geplanten Ziele einer Schule enthält und Mittel, Termine und Formen der Umsetzung aufzeigt.

<sup>3</sup> Jede Schule ist im Rahmen der Gesetzgebung verantwortlich für die Gestaltung des Schullebens sowie die Planung und Durchführung des Unterrichts.

#### **Art. 16 Schulleitung**

<sup>1</sup> Die Schulleitung ist unter dem Vorbehalt der Zuständigkeit des Schulrates für die pädagogische, betriebliche und personelle Leitung, Führung und Entwicklung der Schulen verantwortlich.

<sup>2</sup> Sie ist insbesondere zuständig für

1. Planung und Gestaltung des Angebotes der Schule

2. Planung und Förderung der Entwicklung der Schule

...

11. Kontrolle und Genehmigung der Stundenpläne

<sup>3</sup> Der Schulrat kann der Schulleitung weitere Aufgaben übertragen und regelt deren interne Organisation im Rahmen des Organisationsstatuts.

### **Zuständigkeit**

Die Zuständigkeit für die Schulführung liegt bei der Schulleitung. Es bleibt der Behörde überlassen, die Schulführungsaufgaben teilweise weiter zu delegieren. In einem Organigramm wird aufgezeigt, wie die personelle Zuständigkeit für die Schulführung konkret gehandhabt wird.

### **Verfahren**

#### **Themenschwerpunkte**

Im Bereich *Unterrichtsentwicklung* steht die Führung von Unterrichtsteams im Sinne von Arbeits-, Lern- und Qualitätsgruppen im Vordergrund. Es gilt diese konzeptionell zu fassen. Alternative Unterrichtsentwicklungsformen wie Lehrpersonentandems, schulinterne Weiterbildung o.a. sind auch möglich.

Im Bereich *Schulentwicklung* steht die Führung der Schulgemeinschaft im Vordergrund. Leitbild und Schulprogramm sind Hauptinstrumente, welche es an die aktuellen Bedürfnisse anzupassen und zu optimieren gilt.

Im Bereich *Schulbetrieb* werden die betreffenden gesetzlichen Grundlagen des Volksschulgesetzes und der Volksschulverordnung umgesetzt.

#### **Vorgehen**

Bei der Bestimmung und Ausgestaltung der Bereiche Unterrichts- und Schulentwicklung sind die Lehrpersonen weitgehend einzubeziehen.

## **Schnittstellen und Vernetzung**

---

### ***Beurteilen der Lehrpersonen***

Kapitel 1.2 → Die Aufgaben von Arbeits-, Lern- und Qualitätsgruppen werden im Dokument des Amtes für Volksschulen und Sport (*Qualitätsentwicklung – Beurteilen der Lehrpersonen*) beschrieben.

### ***Interne Schulevaluation***

Kapitel 1.3 → Die Schulführungspraxis ist zentraler Gegenstand der internen Schulevaluation. Die drei Bereiche Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung und Schulbetrieb sind alle einzubeziehen, wobei der Schwerpunkt auf den Themen der Unterrichtsentwicklung liegt.

## 1.2 Beurteilen der Lehrpersonen

Beurteilung von Arbeitsprozessen, Leistungen und Produkten ist im Umfeld von Bildung und Erziehung grundsätzlich anspruchsvoll. Dies trifft auch auf die Beurteilung der Lehrperson zu. Ihre Arbeit erfährt eine Beurteilung durch die Schulleitung, die systematische Selbstbeurteilung sowie die gezielte Zusammenarbeit in Qualitätsgruppen.

Ziel dieses Beurteilungsprozesses ist die Erhaltung und Förderung der Professionalität der einzelnen Lehrerin, des einzelnen Lehrers. Damit steht dieser Prozess im Dienst von gutem Unterricht und guter Schule.

Das Dokument *Qualitätsentwicklung – Beurteilen der Lehrpersonen* (Amt für Volksschulen und Sport, April 2000) gibt die Praxis zur Beurteilung der Lehrerinnen und Lehrer vor. Das Konzept geht von drei Bereichen aus (Kapitel 5 Selbstbeurteilung; Kapitel 9 Kollegiale Beratung; Kapitel 11 Fremdbeurteilung durch die Schulleitung).

### **Gesetzliche Grundlagen**

---

Volksschulgesetz (NGS 312.1)

#### ***Art. 14 Schulrat***

- <sup>1</sup> Der Schulrat trägt die Verantwortung über die Schulen. Er ist für alle Massnahmen zuständig, deren Anordnung nicht andern Organen übertragen ist.
- <sup>2</sup> Er hat insbesondere folgende Aufgaben:  
7. Sicherstellung der Beurteilung der Lehrpersonen;

#### ***Art. 16 Schulleitung***

- <sup>1</sup> Die Schulleitung ist unter dem Vorbehalt der Zuständigkeit des Schulrates für die pädagogische, betriebliche und personelle Leitung, Führung und Entwicklung der Schulen verantwortlich.
- <sup>2</sup> Sie ist insbesondere zuständig für  
7. die Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen;

## 1.3 Interne Schulevaluation

Mit der Internen Evaluation überprüft und bewertet die Schule das Erreichen gesetzter Ziele gemäss Schulprogramm sowie die Qualität ihrer eigenen Arbeit. Im Mittelpunkt steht die gemeinsame Auseinandersetzung mit Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität und die standardisierte Messung von Leistungen der Schülerinnen und Schüler. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse werden Massnahmen zur Optimierung der Schul- und Unterrichtsentwicklung festgelegt, geplant und umgesetzt. Behörde, Schulleitung und Kollegium verfügen über ein starkes gemeinsames Qualitätsverständnis (Identifikation mit gemeinsam erarbeitetem Schulprofil).

### **Gesetzliche Grundlagen**

Volksschulgesetz (NGS 312.1)

#### **Art. 7 Interne Qualitätssicherung**

- <sup>1</sup> Für die interne Qualitätssicherung und -entwicklung sind die Schulen sowie die Schulbehörden verantwortlich. Die Direktion legt die Mindestanforderungen fest.
- <sup>2</sup> Die Schulleitung erstattet der Schulbehörde Bericht über Konzeption, Feststellungen und vorgesehene Massnahmen.
- <sup>3</sup> Werden bedeutende Qualitätsmängel festgestellt, ordnet die Schulbehörde die notwendigen Massnahmen an. Sie berücksichtigt dabei nach Möglichkeit die Vorschläge der Schulleitung.

#### **Art. 14 Schulrat**

- <sup>2</sup> Er hat insbesondere folgende Aufgaben: [...] Anordnung von Massnahmen zur Qualitätsförderung.

#### **Art. 16 Schulleitung**

- <sup>2</sup> Sie ist insbesondere zuständig für [...] die Durchführung der Selbstevaluation der Schule.

### **Zuständigkeit**

Die Behörde trägt strategisch und finanziell die Verantwortung für die Interne Schulevaluation. Die Schulleitung hat die operative Führungsrolle für deren Planung und Durchführung inne. Es bleibt der Schule überlassen, die Arbeiten zur Internen Schulevaluation an Qualitätsverantwortliche zu delegieren.

In einem Organigramm der Schule wird aufgezeigt, wie die personelle Zuständigkeit für die Interne Schulevaluation konkret gehandhabt wird.

### **Verfahren**

#### **Zyklus**

Grundsätzlich ist jährlich eine Interne Evaluation zu planen. Kürzere oder längere Abstände sind je nach Themenwahl möglich. Standardisierte Messungen von Leistungen der Schülerinnen und Schüler werden – gemäss den Vorgaben und Empfehlungen des Amtes für Volksschulen und Sport – in jedem Schuljahr durchgeführt.

#### **Themen**

Die Themen der Internen Evaluation sollen im Rahmen des Schulprogramms von der Schulleitung geplant werden. Inhaltlich geht es dabei um die Überprüfung von Zielen<sup>4</sup>, welche die Schule angestrebt hat. Die Themen sind innerhalb des kantonal festgelegten Orientierungsrahmens zu verorten. Über mehrere Interne Evaluationen hinweg gesehen sollen die Themen aus verschiedenen Qualitätsbereichen stammen.

<sup>4</sup> Betrifft auch Leistungsziele, welche die Schülerinnen und Schüler als Kollektiv erreichen sollen.

### **Methoden**

Zur Datenerhebung für die Interne Evaluation eignen sich mündliche und schriftliche, quantitative und qualitative Verfahren, direkte Datenerhebungen und Dokumentenanalysen aber auch Mischformen. Konkrete Erhebungsmethoden sind Fragebogen, Interviews, Ratingkonferenzen, Unterrichtsbeobachtungen und Sitzungsbeobachtungen.

### **Berichterstattung**

Die Qualitätsverantwortlichen erstellen dem Umfang der Internen Evaluation angemessene, schriftliche Auswertungsberichte mit Folgerungen (Empfehlungen). Diese werden schulintern präsentiert und hinsichtlich Massnahmenvorschlägen wird ein Konsens gesucht. Die Schulleitung ist für die Berichterstattung an die Behörde und – im Rahmen des Jahresberichts – an die Schulaufsicht zuständig<sup>5</sup>. In der Regel sollen zielgruppengerechte Zusammenfassungen und Datanauszüge auch den Eltern und der Öffentlichkeit vorgestellt werden.

### **Ressourcen**

---

Die finanzielle Verantwortung für die Interne Schulevaluation liegt bei der Schule. Operativ liegt sie bei der Schulleitung und ist Teil des Amtsauftrags. Spezifische finanzielle und personelle Aufwendungen ergeben sich allenfalls folgende:

- Delegation der Arbeit zur Internen Schulevaluation an schulinterne Qualitätsverantwortliche (Schulbetriebs- und Schulentwicklungs pool<sup>6</sup>)
- Einbezug von IQES online (Statistik-Software)

Der Einsatz in die kantonale Koordinationsgruppe Schulinterne Qualitätsentwicklung ergibt für die Schule keine Mehraufwendungen. Die Arbeitsgruppe wird durch den Kanton geführt und finanziert.

### **Schnittstellen und Vernetzung**

---

#### **Interne und Externe Schulevaluation**

Die Ergebnisse der Internen Schulevaluation sollen der Externen Evaluation zur Verfügung stehen – dies als Vorwissen zu Fokusevaluationen. Umgekehrt kann die Interne Schulevaluation Gegenstand einer Metaevaluation sein, welche extern durchgeführt wird. Aus den Ergebnissen von externen Fokusevaluationen können sich zudem Themen für Interne Evaluationen ergeben.

#### **Beratung durch Abteilung für Unterricht des Amtes für Volksschulen und Sport**

Im Amt für Volksschulen besteht innerhalb der Abteilung Unterrichtsentwicklung ein spezifisches Beratungsangebot für Schulen und Behörden zur schulinternen Qualitätsentwicklung.

#### **Koordinationsgruppe Schulinterne Qualitätsentwicklung (KoG SIQE)**

Zur Stärkung der internen Qualitätsentwicklung wird eine kantonale Koordinationsgruppe *Schulinterne Qualitätsentwicklung* installiert, in welcher aus jeder Schule eine qualitätsverantwortliche Person Einsatz hat. Die Koordinationsgruppe dient als Informations- und Austauschplattform und wird gleichzeitig zur gegenseitigen Beratung genutzt.

---

<sup>5</sup> Gilt ebenso für die Berichterstattung betreffend standardisierte Leistungsmessungen.

<sup>6</sup> Lehrpersonalverordnung (NGS 165.117) § 14 Schulbetriebs- und Schulentwicklungs pool: „Lehrpersonen, die neben ihrer Unterrichtstätigkeit Zusatzaufgaben im Dienste der Schule übernehmen, können hierfür von der Anstellungsinstanz in ihrer wöchentlichen Unterrichtszeit entlastet werden. „Für Schulbetriebs- und Schulentwicklungs aufgaben stellen ... die Schulgemeinden einen Lektionenpool zur Verfügung. „Zu den Schulentwicklungs aufgaben gehören insbesondere: ... Aufgaben im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.“

## 2. Schulexternes Qualitätskonzept

# 2

Das schulexterne Qualitätskonzept benennt die vier kantonalen Angebote zur Unterstützung, Förderung und Sicherung der schulinternen Qualitätsentwicklung:

- Externe Schulevaluation (Kapitel 2.1)
- Unterstützende Systeme (Kapitel 2.2)
- Systemevaluation (Kapitel 2.3)
- Schulaufsicht (Kapitel 2.4)

### **Gesetzliche Grundlagen**

Volksschulgesetz (NGS 312.1)

#### ***Art. 8 Externe Qualitätssicherung***

<sup>1</sup>Das Amt für Volksschulen ist zuständig für die regelmässige Überprüfung des Qualitätsstands der Schulen.

#### ***Art. 78 Amt für Volksschulen***

<sup>1</sup> Das Amt für Volksschulen bearbeitet die pädagogischen, didaktischen und organisatorischen Belange der Volksschule. Es koordiniert, fördert und begleitet die Entwicklung der Volksschule.

<sup>2</sup> Es ist insbesondere zuständig für:

2. die fachliche Aufsicht über den Schulbetrieb und die Überwachung der Einhaltung der kantonalen Vorgaben;
3. die Beratung und Unterstützung der Schulen und der Schulbehörden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben.

### **Zuständigkeit**

Für die Sicherstellung der vier Angebotsformen ist das Amt für Volksschulen verantwortlich. Amtsintern sind die Abteilung Schulaufsicht sowie die Abteilung Unterrichtsentwicklung zuständig.

## 2.1 Externe Schulevaluation

Externe Datenerhebungen unterstützen Schulen wirksam in ihrer Qualitätsentwicklung. Berichte der Externen Schulevaluation dienen Schulen und kantonalen Bildungsstellen in der Rechenschaftslegung gegenüber Politik und Öffentlichkeit. Sie liefern Verwaltung und Öffentlichkeit (z.B. kommunalen und kantonalen Behörden, Eltern) zuverlässiges Wissen zum Stand der einzelnen Schulen und zum Stand des gesamten Volksschulwesens.

### Gesetzliche Grundlagen

---

Volksschulgesetz (NGS 312.1)

#### Art. 8 Externe Qualitätssicherung

<sup>1</sup> Das Amt für Volksschulen ist zuständig für die regelmässige Überprüfung des Qualitätsstands der Schulen. Es kann zu diesem Zweck auch Schulbesuche durchführen und mit ausserkantonalen Institutionen zusammenarbeiten.

<sup>2</sup> Das Amt für Volksschulen erstattet der Schulleitung, der Schulbehörde und der Direktion Bericht und schlägt Massnahmen zur Qualitätssicherung und –entwicklung vor.

<sup>3</sup> Werden bedeutende Qualitätsmängel festgestellt, ordnet die Direktion die notwendigen Massnahmen an. Sie berücksichtigt dabei nach Möglichkeit die Vorschläge der Schulbehörde und der Schulleitung.

### Zuständigkeit

---

Die Zuständigkeit für die regelmässige Überprüfung des Qualitätsstandes der Schulen liegt beim Amt für Volksschulen und Sport. Für die Externe Schulevaluation ist amtsintern die Abteilung Unterrichtsentwicklung zuständig.

### Verfahren

---

#### Fokusevaluation

Jede Schulevaluation, sei sie interner oder externer Natur, stellt immer eine Qualitätsuntersuchung der Praxis dar, welche Auskunft zu einer *thematischen* Fragestellung gibt. Der Begriff der Fokusevaluation betont diese Themenbezogenheit, d. h. eine Untersuchung oder Beurteilung *fokussiert* auf ein spezielles Thema.

Das Verfahren der Fokusevaluation orientiert sich an folgenden Grundsätzen:

- Die Fokusevaluation ist bezüglich der Inhalte, des Vorgehens, der Ergebnisse und Schlussfolgerungen für alle Beteiligten – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule, Schulbehörden und Mitglieder des Evaluationsteams – transparent und nachvollziehbar.
- Die Fokusevaluation liefert mittels Datenerhebungen aussagekräftige Ergebnisse zu Unterrichts- und Schulqualitätsfragen<sup>7</sup>. Sie soll die Schule nicht übermäßig belasten.
- Daten der Internen Schulevaluation können Grundlage sein für die kantonale Fokusevaluation.
- Spezifische Unterrichtsbeobachtungen sind – wenn immer möglich – als Evaluationsinstrument zu berücksichtigen. Weitere Instrumente sind Fragebogen, Interviews, Dokumentenanalysen etc.

Die Fokusevaluation basiert auf dem *Orientierungsrahmen Unterrichts- und Schulqualität*, wie er im Eingangskapitel dargestellt ist. Damit ist gewährleistet, dass einerseits die grundlegenden Inhalte und Ziele der Volksschule Gegenstand kantonaler Fokusevaluationen sind und dass andererseits eine ausgewogene thematische Auswahl erfolgt. Die Themenwahl wird durch das Amt für Volksschulen und Sport in Absprache mit der Bildungsdirektion bestimmt. Themensetzung und Terminplanung sollen mit den Schulen beziehungsweise mit der kantonalen *Koordinationsgruppe Schulinterne Qualitätsentwicklung* besprochen werden.

---

<sup>7</sup> Die Begriffe Unterrichts- und Schulqualitätsfragen spiegeln den betreffenden Text in Artikel 8 des Volksschulgesetzes: *Das Amt für Volksschule ist zuständig für die regelmässige Überprüfung des Qualitätsstandes der Schulen.*

Fokusevaluationen sind sorgfältig geplante, datengestützte Beurteilungsverfahren mit abschliessender Berichterstattung, welche Entwicklungsempfehlungen beinhalten. Die zu wählenden Fragestellungen sind, wenn immer möglich, unterrichtsbezogen. Dabei kommen in der Regel stichprobenmässige Verfahren zur Anwendung, in deren Rahmen gezielte Unterrichtsbeobachtungen möglich sind. Die Planung und Durchführung einer Fokusevaluation beansprucht etwa ein Schuljahr – es soll jedoch keine starren Zyklen geben. Es erfolgt jeweils eine Berichterstattung zuhanden der Bildungsdirektion, der Schulen sowie des Amtes für Volksschulen und Sport. Zielgruppengerechte Berichtszusammenfassungen und Datenauszüge für weitere Interessengruppen und die Öffentlichkeit sind gegebenenfalls einzuplanen.

## **Schnittstellen und Vernetzung**

### ***Externe Schulevaluation und Interne Schulevaluation***

Die Verknüpfung von externer Schulevaluation (Fokusevaluation) und interner Schulevaluation ist anzustreben. Sie ist je nach Evaluationsthema stärker oder schwächer und betrifft einerseits die gemeinsame Erhebung und Nutzung von Daten (IQES online). Andererseits ist die Themensetzung von Fokusevaluationen auf die kantonale und lokale Schulentwicklung abzustimmen und Erkenntnisse daraus sollen in die Schulprogrammentwicklung sowie in die Bildungssteuerung einfließen.

### ***Externe Schulevaluation und Schulaufsicht***

Systemberatung, Qualitätssicherung und -entwicklung, Personalführung und -entwicklung bilden im Rahmen des ganzheitlichen Konzeptes der Qualitätsentwicklung die Kernbereiche zeitgemässer Schulaufsicht und Schulevaluation. Die Externe Schulevaluation und die Schulaufsicht sind institutionell getrennt. Die Schulaufsicht bildet eine Abteilung innerhalb des Amtes für Volksschulen und Sport und die Externe Schulevaluation ist ein Arbeitsbereich innerhalb der Abteilung Unterrichtsentwicklung. Schnittstellen und Funktionsabgrenzungen müssen für alle Beteiligten geklärt sein.

### ***Regionale Zusammenarbeit***

Hinsichtlich Praxis und Weiterentwicklung der Externen Schulevaluation besteht eine enge, regionale Zusammenarbeit zwischen den Kantonen Obwalden, Uri und Nidwalden (NORI-ESE). Dazu liegt ein interkantonaler Vertrag vor, welcher ermöglicht, Evaluationsteams im NORI-Verbund zu bilden. Die Zusammenarbeit kann schon im Vorfeld einer kantonalen (Fokus)-Evaluation erfolgen, beispielsweise bei der Festlegung des Evaluationsvorgehens, bei der Fragebogenentwicklung usw.

Im Rahmen der *Interkantonalen Arbeitsgemeinschaft externe Evaluation von Schulen* (ARGEV) arbeitet Nidwalden mit Deutschschweizer Kantonen zusammen.

## 2.2 Unterstützende Systeme

Weitere kantonale Angebote des Amtes für Volksschulen und Sport – *Schulberatung, Koordinationsgruppe Schulinterne Qualitätsentwicklung* sowie *Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung* – ergänzen und unterstützen die Qualitätsentwicklungsarbeit.

### **Verfahren**

---

#### ***Schulberatung durch Amt für Volksschulen und Sport***

Das vorliegende Qualitätskonzept stärkt die schulinterne Qualitätsentwicklung und die Interne Schulevaluation. Dies bedingt neue Formen von Beratung und Zusammenarbeit, einerseits bilateral zwischen den schulinternen Verantwortlichen für Qualitätsentwicklung und den kantonalen Fachleuten, andererseits im kantonalen Kontext (Koordinationsgruppe Schulinterne Qualitätsentwicklung).

Die bilaterale Beratung wird amtsintern durch das Amt für Volksschulen und Sport sichergestellt, durch die *Abteilung Unterrichtsentwicklung*. Dabei gilt grundsätzlich das Hol-Prinzip – die Schule holt sich die Beratung. Beratungsinhalte stehen im Kontext zur schulinternen Qualitätsentwicklung. So ist Beratung hinsichtlich Planung und Durchführung interner Schulevaluation ein klassischer Beratungsinhalt – auch Beratung zur Einsetzung schulinterner Qualitätsverantwortlicher ist möglich.

#### ***Externe Lehrpersonen- und Schulberatung***

Die bisherige ausserkantonale Beratung der Dienststelle für Volksschulbildung Luzern für Lehrpersonen und Schulen wird weiterhin durch das Amt für Volksschulen und Sport angeboten (Leistungsauftrag).

#### ***Kantonale Koordinationsgruppe Schulinterne Qualitätsentwicklung (KoG SIQE)***

Zwischen der Abteilung für Unterricht und den schulischen Qualitätsverantwortlichen findet ein fachlicher Austausch statt. Dieser wird im Rahmen einer ständigen kantonalen Arbeitsgruppe gewährleistet. Mitglieder dieser Arbeitsgruppe sind die *Qualitätsverantwortlichen der Schulen* sowie die verantwortliche Person für die *Beratung Qualitätsentwicklung* im Amt für Volksschulen und Sport, welche die Arbeitsgruppe leitet.

#### ***Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung***

Das Amt für Volksschulen und Sport beziehungsweise die Lehrerinnen und Lehrerweiterbildung sind zuständig für die Bereitstellung des Weiterbildungsangebotes, welches u.a. systematisch Themen der Qualitätsentwicklung aufnimmt.

## 2.3 Systemevaluation

Die Systemevaluation liefert mittels Daten von Leistungsmessungen sowie durch die Etablierung der Grundkompetenzen und deren Einbindung in den Lehrplan 21 Steuerungswissen für den Kanton. Im Kontext der Harmonisierung der obligatorischen Schule vom 14. Juni 2007 haben die Kantone beschlossen, gesamtschweizerische Bildungsstandards zu entwickeln, einzuführen und periodisch zu überprüfen. Während die EDK im Juni 2011 einen Katalog von Grundkompetenzen für vier Fachbereiche auf drei Stufen (Ende der 2. und 6. Primarklasse sowie 3. Klasse ORS) frei gegeben hat, ist sie jetzt mit dem Aufbau des Bildungsmonitorings beschäftigt. Es ist geplant, ab 2017 in der Deutschschweiz mit den Leistungsmessungen zu starten.

Die Systemevaluation wird durch die Bildungsdirektion über das Amt für Volksschulen und Sport mit der Deutschschweiz koordiniert.

Bislang beteiligt sich die Schweiz weiterhin an PISA (Programm for International Student Assessment), ein Kooperationsprojekt der OECD, welches ein breites Spektrum an fachlichen (Lesen, Mathematik und Naturwissenschaften) und fächerübergreifenden Kompetenzen (Problemlösen, selbst reguliertes Lernen) von 15-jährigen Schülerinnen und Schülern evaluiert.

Andere Leistungsmessungen wie Stellwerk, Klassencoockpit, Orientierungsarbeiten, lingualevel usw. dienen der Qualitätssicherung im Volksschulbereich auf individueller Ebene, d.h. sie geben den Lehrpersonen Informationen über den Leistungsstand ihrer Klasse und einer Schule Informationen zum Leistungsstand einer Schuleinheit.

## 2.4 Schulaufsicht

Aufsicht im Sinne einer systematischen Überprüfung und Kontrolle institutionellen Handelns ist Teil jeder Führungsaufgabe. Der Kanton verfügt gemäss Bundesverfassung über die Schulhoheit, damit übernimmt er auch die Verantwortung für die Oberaufsicht über die Volksschule. Die Wahrnehmung der Aufsicht ist sowohl kantonale wie auch kommunale Pflicht. Der Kanton steuert die Schulqualität vornehmlich über gesetzliche Vorgaben. Die Gemeinden sind ihrerseits verantwortlich für die Umsetzung der kantonalen Bestimmungen. Daten der Schulaufsicht dienen Schulen oder kantonalen Bildungsstellen in der Rechenschaftslegung gegenüber Politik und Öffentlichkeit sowie in der Steuerung von Entwicklungen.

### **Gesetzliche Grundlagen**

---

Bildungsgesetz (NGS 311.1)

#### **Art. 28 Regierungsrat**

<sup>1</sup> Dem Regierungsrat obliegt die Oberaufsicht über das Bildungswesen.

#### **Art. 29 Direktion**

<sup>1</sup> Die **Direktion** vollzieht jene kantonalen Aufgaben des Bildungswesens, die nicht einer anderen Behörde oder Instanz zugewiesen sind.

<sup>2</sup> Sie ist insbesondere zuständig für:

2. die Weiterentwicklung des Bildungssystems und die Anpassung an die aktuellen Erfordernisse;
3. die Aufsicht über private und öffentliche Bildungsinstitutionen;
5. die Erteilung von Lehrfähigkeitsausweisen;
6. die Bestimmung von obligatorischen Weiterbildungsveranstaltungen;

Volksschulgesetz (NGS 312.1)

#### **Art. 77 Direktion**

<sup>1</sup> Die Direktion leitet und beaufsichtigt den Vollzug der Volksschulgesetzgebung.

<sup>3</sup> Für die Ausübung der fachlichen Aufsicht über den Schulbetrieb wird sie durch das **Amt für Volksschulen** unterstützt.

#### **Art. 78 Amt für Volksschulen**

<sup>1</sup> Das **Amt für Volksschulen** bearbeitet die pädagogischen, didaktischen und organisatorischen Belange der Volksschule. Es koordiniert, fördert und begleitet die Entwicklung der Volksschule.

<sup>2</sup> Es ist insbesondere zuständig für:

2. die fachliche **Aufsicht** über den Schulbetrieb und die Überwachung der Einhaltung der kantonalen Vorgaben;
3. die Beratung und Unterstützung der Schulen und der Schulbehörden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben.

#### **Art. 14 Schulrat**

<sup>1</sup> Der **Schulrat** trägt die Verantwortung über die Schulen.

<sup>2</sup> Er hat insbesondere folgende Aufgaben:

2. Erlass des Organisationsstatuts;
3. Genehmigung des Schulprogramms;
7. Sicherstellung der Beurteilung der Lehrpersonen;
8. Aufsicht über den Schulbetrieb; er führt zu diesem Zweck auch Schulbesuche durch;
9. Anordnung von Massnahmen zur Qualitätsförderung;

### **Art. 16 Schulleitung**

- , Die Schulleitung ist unter dem Vorbehalt der Zuständigkeit des Schulrates für die pädagogische, betriebliche und personelle Leitung, Führung und Entwicklung der Schulen verantwortlich.
- 2 Sie ist insbesondere zuständig für:
2. Planung und Förderung der Entwicklung der Schule;
  7. die Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen;
  9. die Durchführung der Selbstevaluation der Schule;
  11. Kontrolle und Genehmigung der Stundenpläne;

### **Zuständigkeit**

Für die fachliche Aufsicht über den Schulbetrieb und die Überwachung der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen ist das Amt für Volksschulen zuständig, amtsintern die Abteilung Schulaufsicht. Sie hat Schulen und Behörden zu beraten und zu unterstützen.

Die Schulaufsicht ist auf die Schule als Ganzes fokussiert. Nur in Ausnahmefällen erfolgt auf Anfrage der Schulleitung und der Schulbehörde eine Beurteilung bei einzelnen Lehrpersonen. Ansprechpartner für die Schulaufsicht sind die Schulleitungen und die Schulbehörden. Die Schulaufsicht ist besonders für folgende zwei Bereiche zuständig:

#### **Kontrolle über Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen**

Die Schulaufsicht überprüft auf der Grundlage der schriftlichen Unterlagen der Schulen, u.a.

- Lehrpersonenqualifikationen
- Klassenbestände
- Unterrichtszeiten
- Stundentafeln
- Lehrplanumsetzung
- Lehrmitteleinsatz
- Übertrittsverfahren
- Förderangebote
- Massnahmen zur sonderpädagogischen Schulung
- Schülerbeurteilung

#### **Überprüfung und Unterstützung der schulinternen Qualitätsentwicklung**

Zwecks Beratung und Unterstützung der Schulleitungen in Planung und Konzeption ihrer Schulen nimmt die Schulaufsicht Einsicht in die Dokumente und Konzepte der Schulen, u.a.

- Qualitätskonzept
- Leitbild, insbesondere Schulprogramm
- Personalführung
- Interne Schulevaluation
- schulinterne Regelungen
- Jahresbericht

### **Verfahren**

Die Schulaufsicht ist rechenschaftsorientiert. Sie ist ein Führungsinstrument der Bildungsdirektion. Als Verfahren werden hauptsächlich schriftliche Rückmeldungen in Form von *Berichten* oder *Stellungnahmen* verwendet – dies zuhanden der Bildungsdirektion, des Amtes für Volksschulen und Sport, der lokalen Behörde und der Schulleitungen. Zusätzlich erfolgen Besuche und Gespräche vor Ort. Aufgrund der Resultate der Erhebungen durch die Schulaufsicht werden Massnahmen zuhanden der Bildungsdirektion bzw. des Regierungsrates vorgeschlagen.

### **Berichterstattung – Dokumente**

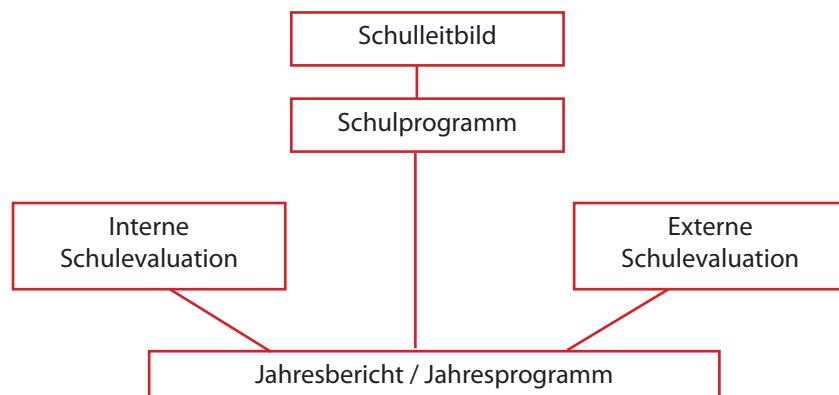
Die gegenseitige Berichterstattung zwischen Schule und Schulaufsicht stützt sich auf folgende schriftliche Dokumente der Schulen:

- Organisationsstatut (vgl. VSG: Art. 12)
- Qualitätskonzept
- Leitbild
- Schulprogramm (vgl. VSG: Art. 12)
- Stundenpläne aller Klassen (vgl. VSV § 20)
- Jahresbericht und Jahresprogramm (vgl. Dokument AVS Qualitätsentwicklung – Konzept: Kapitel 8, Seite 35)

### **Jahresbericht**

Mit dem Jahresbericht legt die Schulleitung gegenüber der Behörde und der kantonalen Schulaufsicht Rechenschaft über den Stand der Schulqualität sowie der Schulentwicklung ab. Der Bericht dokumentiert einerseits das Qualitätsbestreben der Schule mit Fokus auf die Zielsetzungen aus dem Schulprogramm, aus der Internen und Externen Evaluation sowie aus den vorgängigen Jahresberichten und andererseits informiert er über die Tätigkeiten in verschiedenen Abteilungen und Teams.

Der Jahresbericht enthält das Jahresprogramm für das kommende Schuljahr, welches wiederum als Grundlage für den neuen Rechenschaftsbericht dient.



**Berichterstattung – Form**

Folgende Rückmeldungen der Schulaufsicht erfolgen in Form von *Berichten*, u.a.

- zum Übertritt
- über die Abschlussprüfung
- zu Notenerhebungen

Adressaten dieser Berichte sind die Bildungsdirektion und die Schulleitungen

Folgende Rückmeldungen der Schulaufsicht erfolgen in Form von *Stellungnahmen*, u.a.

- zum Schulprogramm
- zum Jahresbericht
- zu den Stundenplänen

Adressaten dieser Stellungnahmen sind die Schulleitungen. Die Schulbehörde und das Amt für Volksschulen und Sport erhalten eine Kopie dieser Stellungnahmen.

**Besuche und Gespräche vor Ort**

Die Schulaufsicht führt mit den Schulleitungen jährlich ein Standortgespräch. Inhaltliche Schwerpunkte dieser Gespräche bilden der Jahresbericht aus dem vergangenen Schuljahr und das Jahresprogramm des laufenden Schuljahres.

**Schnittstellen und Vernetzung****Schulaufsicht – Externe Schulevaluation – Beratung**

Um einerseits die staatliche Führungs- und Kontrollfunktion wahrzunehmen und andererseits die Schulen in ihrem Qualitätsbestreben wirksam zu unterstützen, arbeitet der Kanton mit unterschiedlichen Verfahren: Schulaufsicht beziehungsweise Externe Schulevaluation und Beratung. Die Verfahren werden mit unterschiedlichen Funktionen in zwei Abteilungen innerhalb des Amtes für Volksschulen und Sport ausgeführt. Der Schwerpunkt der Abteilung Schulaufsicht liegt auf der Qualitätssicherung, derjenige der Abteilung Unterrichtsentwicklung (Externe Schulevaluation / Beratung) auf der Qualitätsentwicklung.

Je nach Informationsbedürfnis, Absicht des Auftraggebers, Dringlichkeit der Ergebnisse usw. kann das Amt für Volksschulen und Sport von Fall zu Fall festlegen, ob es eine bestimmte Fragestellung von der Schulaufsicht oder von der Abteilung Unterrichtsentwicklung bearbeiten lässt. Tendenziell dürften punktuelle Fragestellungen, die der Kontrolle dienen oder kurzfristig Überblickswissen zur Steuerung generieren, eher der Schulaufsicht zugeteilt werden, während eher breit angelegte Themen und Fragen von prozesshafter Qualität mit mittelfristiger Wirkung von der Abteilung Unterrichtsentwicklung aufgegriffen werden.

## Quellen

- Amt für Volksschulen und Sport des Kantons Nidwalden (Hrsg.) 2005: Qualitätsentwicklung – Konzept
- Amt für Volksschulen und Sport des Kantons Nidwalden (Hrsg.) 2000: Qualitätsentwicklung – Beurteilen der Lehrpersonen
- Bildungsdirektion des Kantons Zürich (Hrsg.) 2011: Handbuch Schulqualität – Qualitätsansprüche an die Volksschulen des Kantons Zürich
- Direktion für Bildung und Kultur des Kantons Zug (Hrsg.) 2008: Rahmenkonzept Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen
- Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern (Hrsg.) 2010: Schulevaluation – Externe Schulevaluation



KANTON  
NIDWALDEN

Amt für Volksschulen und Sport  
Stansstaderstrasse 54  
6371 Stans  
[www.nw.ch](http://www.nw.ch)

Ausgabe: Juni 2013

---