



QUALITÄTSMANAGEMENT AN DER VOLKSSCHULE HOHENRAIN

INHALTSVERZEICHNIS	01
1. GRUNDLAGEN	02
1.1. Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung	02
1.2. Methoden und Instrumente	03
1.3. Qualitätskreislauf	04
1.4. Gesetzliche Bestimmungen	05
1.4.1 Gesetz über die Volksschulbildung vom 01.01.2018	05
1.4.2 Verordnung zum Gesetz über die Volksschulbildung vom 01.08.2019	06
2. ÜBERSICHT ÜBER DAS SYSTEM DER QUALITÄTSSICHERUNG	07
2.1 Dienststelle Volksschulbildung	07
2.2 Schulaufsicht	07
2.3 Externe Evaluation	08
2.4 Interne Evaluation	09
2.5 Individuelle Qualitätsentwicklung / Personalförderung und Beurteilung	09
3. SCHULINTERNES QUALITÄTSMANAGEMENT	09
3.1 Teilautonome Schule	09
3.2 Qualitätsbereiche	09
3.3 Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten	09
4. SCHULINTERNE QUALITÄTSELEMENTE	10
4.1 Qualitätskonzept	10
4.2 Interne Evaluation	11
4.2.1 Evaluationsgruppe	11
4.2.2 Evaluationsrhythmus	11
4.2.3 Wahl des Evaluationsbereiches	11
4.2.4 Ressourcen	11
4.3 Die Elemente der Personalförderung und Beurteilung	12
4.3.1 Selbstbeurteilung inklusive Feedback (= 360°-Feedback)	12
4.3.2 Fremdbeurteilung durch die Schulleitung (BFG)	13
4.3.3 Professionelle Lerngemeinschaften	13
4.3.4 Weiterbildung der Lehrpersonen	14
5. META-EVALUATION	15

QUALITÄTSMANAGEMENT AN DER VOLKSSCHULE HOHENRAIN

1. GRUNDLAGEN

1.1 Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung

Das Qualitätsmanagement hat zum Ziel, die Schul- und Unterrichtsqualität an den Volksschulen des Kantons Luzern zu sichern und eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. Die Schule gestaltet ihr eigenes institutionelles Lernen systematisch und versteht sich als «lernende Organisation». Im Fokus des Qualitätsmanagements stehen folgende Elemente: Der Qualitätskreislauf, der Orientierungsrahmen Schulqualität sowie verschiedene Methoden und Instrumente. Damit das Qualitätsmanagement seine gewünschte Wirkung entfalten kann, müssen diese drei Elemente gezielt ineinandergreifen.

▪ Qualitätskreislauf

Der Qualitätskreislauf steht im Zentrum des Qualitätsmanagements. Schul- und Unterrichtsentwicklung werden vor dem Hintergrund gemeinsam definierter Qualitätsziele geplant, umgesetzt, überprüft und verbessert. Das systematische Zusammenspiel dieser vier Phasen bildet die Basis für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aller Aktivitäten auf der institutionellen sowie auf der individuellen Ebene.



▪ Orientierungsrahmen Schulqualität

Der Orientierungsrahmen Schulqualität mit den ausformulierten Qualitätsansprüchen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung ist handlungsleitend für die inhaltliche Ausrichtung des schulischen Qualitätsmanagements. Der Orientierungsrahmen beschreibt, was die Dienststelle Volksschulbildung unter guter Schul- und Unterrichtsqualität versteht. Auf dieser Grundlage definieren die Schulen unter Berücksichtigung ihrer schulischen Rahmenbedingungen die Qualitätsziele ihrer Arbeit.



▪ Methoden und Instrumente

Den Schulen steht eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten zur Verfügung, die abgestimmt auf die zu erreichenden Qualitätsziele in den verschiedenen Phasen des Qualitätskreislaufes angewendet werden können. Sie setzen diese vernetzt ein, um die gesteckten Qualitätsziele zu erreichen und zu überprüfen.



1.2 Methoden und Instrumente

Zur Umsetzung eines ganzheitlichen und systematischen Qualitätsmanagements steht eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten zur Verfügung. Die Schule, welche das Qualitätsmanagement eigenverantwortlich umsetzt, entscheidet selber, zu welchen Zeitpunkten sie welche Methoden und Instrumente unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben einsetzt. Damit das Qualitätsmanagement seine intendierte Wirkung entfalten kann, müssen die verschiedenen Methoden und Instrumente gezielt aufeinander abgestimmt werden. Ein vernetzter Einsatz unterstützt die Zielerreichung und führt zu einer wirksamen Umsetzung des Qualitätsmanagements.

Nachfolgend sind ausgewählte Methoden und Instrumente kurz beschrieben.

- **Leitbild**

Im Leitbild der Schule werden die wichtigsten Wertvorstellungen, Haltungen und Anliegen der Schule beschrieben. Es wird periodisch überprüft, ergänzt und aktualisiert. Das Leitbild stellt für die Identität der Schule einen wichtigen Bezugspunkt dar und ist für die Schul- und Unterrichtsentwicklung handlungsleitend.

- **Leistungsauftrag**

Jede Schule im Kanton Luzern verfügt über einen Leistungsauftrag, der von der Schulbehörde erstellt, vom Gemeinderat genehmigt und von der Schulleitung umgesetzt wird. Der Leistungsauftrag ist ein zentrales Führungsinstrument für die Schulbehörde (strategisch) sowie für die Schulleitung (operativ).

- **Mehrjahres- und Jahresplanung**

Die Mehrjahresplanung umfasst die mehrjährige Planung der Schule und nimmt Bezug auf den Leistungsauftrag, auf das Schulleitbild sowie auf Vorgaben der Gemeinde und des Kantons. Die Jahresplanung stellt die Konkretisierung der Mehrjahresplanung dar und umfasst die Entwicklungsschritte des laufenden Schuljahres in den verschiedenen Bereichen wie z. B. Schulentwicklung, Aktivitäten, Projekte, Weiterbildungen.

- **Beurteilungs- und Fördergespräch**

Das Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) dient der Beurteilung, Förderung und Weiterentwicklung der Lehrpersonen. In einem Beurteilungs- und Fördergespräch erhält die Lehrperson eine Rückmeldung zu ihrem professionellen Handeln und Verhalten in den vier Arbeitsfeldern des Berufsauftrages: Unterricht, Lernende, Schule, Lehrperson.

- **Weiterbildung**

Individuelle und kollektive Weiterbildungen ermöglichen den Lehrpersonen, ihre fachlichen, didaktischen, sozialen und personalen Kompetenzen zu vertiefen und zu erweitern.

- **Interne Evaluation**

Mit einer internen Evaluation überprüft und bewertet die Schule die Erreichung selbst gesetzter Ziele, die Qualität ihrer Arbeit und deren Wirkungen. Im Rahmen einer internen Evaluation werden für die Schule bedeutsame Themenbereiche untersucht.

- **Professionelle Lerngemeinschaften**

In professionellen Lerngemeinschaften setzen sich die Lehrpersonen mit aktuellen Schulentwicklungsthemen sowie mit der Qualität von Schule und Unterricht auseinander.

- **360°-Feedback**

Im Rahmen des 360°-Feedbacks holt die Lehrperson periodisch und systematisch Rückmeldungen von Lernenden, Erziehungsberechtigten sowie von Kolleginnen und Kollegen zu ihrem beruflichen Handeln ein.

▪ Umgang mit Beschwerden

Der Umgang mit Beschwerden ist Teil des schulischen Qualitätsmanagements. Ziel eines systematischen Umgangs mit Beschwerden ist es, von Lernenden und Eltern wahrgenommene Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen, anzugehen und wirksam zu bearbeiten.

1.3 Der Qualitätskreislauf

Im Zentrum des Qualitätsmanagements steht der Qualitätskreislauf. Die Schule stellt sich bei ihren Tätigkeiten immer wieder die Frage, welche Ziele sie erreichen will und welche Instrumente und Methoden sich dafür am besten eignen. Sie überprüft ihr Handeln systematisch und leitet daraus konsequent die notwendigen Schritte ab. Der Qualitätskreislauf bildet die Grundlage für eine laufende und systematische Weiterentwicklung aller Aktivitäten. Im Detail lassen sich im Qualitätskreislauf vier Phasen beschreiben, die idealtypisch sowohl von der Schule als Institution, von Teams als auch von einzelnen Lehrpersonen durchlaufen werden (Planen, Umsetzen, Überprüfen, Verbessern). Qualitätsmanagement-Prozesse verlaufen in einer zyklischen Bewegung mit vier Phasen. Auch Themen und Projekte der Schul- und Unterrichtsentwicklung werden mit diesem Qualitätskreislauf geplant, umgesetzt und überprüft. Während des ganzen Kreislaufes sind gemeinsame Qualitätsdiskussionen bedeutsam. Das systematische Zusammenspiel dieser vier Phasen führt zu einer zielgerichteten Umsetzung und einer permanenten Entwicklung.



▪ **Schritt 1: Planen** (*Wo stehen wir? Was wollen wir erreichen?*)

In einem ersten Schritt nimmt sich die Schule Zeit für eine Standortbestimmung. Dazu kann eine systematische Reflexion des Erreichten anhand des Orientierungsrahmens dienen. Vor dem Hintergrund ihres aktuellen Standes setzt sich die Schule konkrete Ziele für die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.

▪ **Schritt 2: Umsetzen** (*Wie setzen wir die Massnahmen um?*)

Anschliessend geht es darum, die geplanten Massnahmen systematisch umzusetzen, um die definierten Qualitätsziele zu erreichen.

▪ **Schritt 3: Überprüfen** (*Haben wir die Ziele erreicht?*)

In einem dritten Schritt überprüft die Schule datenbasiert, ob sie mit den durchgeführten Massnahmen ihre gesetzten Ziele erreicht hat. Dazu trägt sie verschiedene Informationen zusammen, die es ihr erlauben, ihre Zielerreichung zu überprüfen.

▪ **Schritt 4: Verbessern** (*Welche Konsequenzen ziehen wir aus den Ergebnissen?*)

Ausgehend von den Ergebnissen der Zielüberprüfung zieht die Schule Konsequenzen für ihre weitere Arbeit.

1.4 Gesetzliche Bestimmungen

Aussagen zum Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Luzern werden im Volksschulbildungsgesetz vom 01.01.2018 in den § 26 und 27 (Ebene Lehrperson), § 46 (Gemeinderat) § 47 (Zuständigkeit der Bildungskommission) und § 48 (Überprüfung der Tätigkeit der Schulleitung), § 39 (Ebene Gesamtsystem der Volksschule Kanton Luzern / Einhaltung der kantonalen Vorgaben / Durchführung der Externen Evaluation) und in der Verordnung zum Gesetz über die Volksschulbildung vom 01.08.2019 in den § 23a (Elemente des Qualitätsmanagements), § 24 (Interne Evaluation) und § 25 (Externe Evaluation) gemacht.

1.4.1 Gesetz über die Volksschulbildung vom 01.01.2018

▪ Lehrpersonen:

§ 26 Evaluation und Weiterbildung

- 1 Die Lehrpersonen evaluieren regelmässig die Arbeit an der Schule.
- 2 Sie haben im Rahmen der Rechtsordnung das Recht und die Pflicht, sich regelmässig in allen Tätigkeitsbereichen weiterzubilden, damit sie den Anforderungen des beruflichen Auftrags genügen.
- 3 Sie können sich in beruflichen Belangen durch Fachleute beraten lassen.

§ 27 Beurteilung

- 1 Die Lehrpersonen werden in ihren Tätigkeiten ganzheitlich beurteilt.
- 2 Sie wirken bei der Beurteilung mit.

▪ Organe der Gemeinde:

§ 46 Gemeinderat

- 1 Der Gemeinderat sorgt für ein ausreichendes Volksschulangebot und gewichtet die Bedürfnisse der Volksschule innerhalb der Gesamtpolitik der Gemeinde. *
- 2 Der Gemeinderat
 - a * legt das kommunale Volksschulangebot der Gemeinde unter Berücksichtigung der kantonalen Vorgaben fest,
 - b * legt den Leistungsauftrag der Volksschule mit den zu erreichenden Zielen fest,
 - c * erstellt die mehrjährige Sach- und Finanzplanung, die Kreditanträge sowie das Budget und die Rechenschaftsberichte im Bereich des kommunalen Volksschulangebots,
 - d * sorgt für Erstellung, Betrieb, Ausrüstung und Unterhalt der Anlagen für das kommunale Volksschulangebot,
 - e * prüft die Einhaltung des Budgets für die Volksschule im Sinn der Rechtskontrolle,
 - f * wählt die Schulleitung.

§ 47 Bildungskommission

- 1 Die Bildungskommission ist unter Vorbehalt der Zuständigkeit des Gemeinderates für die Ausgestaltung des kommunalen Volksschulangebots zuständig. *
- 2 Die Bildungskommission *
 - a * legt die Organisation des vom Gemeinderat festgelegten kommunalen Volksschulangebots auf Antrag der Schulleitung fest,
 - b * bereitet den Leistungsauftrag zuhanden des Gemeinderates vor,
 - c * genehmigt von der Schulleitung erstellte Grundlagenkonzepte,
 - d * genehmigt das Leitbild und das Jahresprogramm der Schule
 - f * überprüft die Tätigkeit der Schulleitung und die Qualität der Aufgabenerfüllung,
 - g * nimmt weitere von der Gemeinde übertragene Aufgaben wahr,
 - h * sorgt für die eigene Aus- und Weiterbildung.

§ 48 Schulleitung

- 1 Die Schulleitung ist für die pädagogische und betriebliche Leitung, Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich. *

2 Die Schulleitung

- a * plant und gestaltet die Angebote der Schule und fördert deren Entwicklung,
 - b * wirkt bei der Erstellung des Leistungsauftrags mit,
 - c * wählt die Lehrpersonen, die Fachpersonen der schulischen Dienste und der Tagesstrukturen und trifft die übrigen personalrechtlichen Entscheide,
 - d * verfügt über die zugeteilten Betriebsmittel,
 - e * ist verantwortlich für die Beurteilung der Lehrpersonen und der Fachpersonen der schulischen Dienste und der Tagesstrukturen,
 - f * sorgt für die Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität,
 - g * informiert innerhalb der Schule und betreibt Öffentlichkeitsarbeit,
 - h* vertritt die Schule gegen aussen und sucht die Zusammenarbeit mit Institutionen ausserhalb der Schule und mit den Erziehungsberechtigten,
 - i * bildet sich aus und weiter,
 - j * nimmt weitere vom Gemeinderat oder von der Bildungskommission übertragene Aufgaben wahr.
- 3 Die einzelnen Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulleitung werden in Reglementen oder Verordnungen geregelt.

▪ Organe des Kantons:

§ 39 * Zuständige Dienststelle

- 1 Die vom Regierungsrat im Verordnungsrecht bezeichnete Dienststelle ist zuständig für alle Vollzugsmassnahmen, die durch Gesetz und Verordnung nicht andern Organen übertragen sind.
- 2 Sie nimmt insbesondere folgende Aufgaben wahr:
- a. Schulbetrieb und Schulentwicklung: Bearbeitung der pädagogischen, didaktischen und organisatorischen Belange der Volksschule im Hinblick auf eine optimale Umsetzung, Koordination und Weiterentwicklung der Volksschulangebote,
 - b. Schulaufsicht: Überwachung der Einhaltung der kantonalen Vorgaben
 - c. Schulevaluation: Durchführung der externen Evaluation der einzelnen Schulen und der Evaluation des gesamten Volksschulsystems,
 - d. Schulberatung: Beratung der Lehrpersonen und Schulleitungen,
 - e * Sonderschulung: Erbringung des kantonalen Sonderschulangebots,
 - f * Spezialangebote: Abschluss von Leistungsvereinbarungen.
- 3 Sie arbeitet eng mit den Schulleitungen und den Bildungskommissionen zusammen. *
- 4 Sie sorgt für die Erbringung des kantonalen Weiterbildungsangebots für die Lehrpersonen.
- 5 Der Regierungsrat regelt die einzelnen Aufgaben durch Verordnung.

1.4.2 Verordnung zum Gesetz über die Volksschulbildung vom 01.08.2019

▪ Qualitätsmanagement:

§ 23a Elemente des Qualitätsmanagements

- 1 Das Qualitätskonzept umfasst die Elemente Qualitätsgruppen, Selbstbeurteilung, Beurteilungs- und Fördergespräch, interne Evaluation sowie Weiterbildung.
- 2 Die Dienststelle Volksschulbildung kann für die einzelnen Elemente Mindeststandards festlegen.

§ 24 Interne Evaluation

- 1 Die zuständige Schulleitung führt die interne Evaluation im Rahmen der von der Bildungskommission genehmigten mehrjährigen Planung durch.
- 2 Sie berücksichtigt dabei die verschiedenen Bereiche der Schule und bezieht sowohl die an der Schule beteiligten als auch aussenstehende Personen mit ein.
- 3 Die Ergebnisse der internen Evaluation werden zusammen mit einem daraus abgeleiteten Massnahmenplan in einem Bericht an die Bildungskommission festgehalten.

§ 25 Externe Evaluation

- 1 Die Dienststelle Volksschulbildung führt alle sechs Jahre eine externe Evaluation der einzelnen Schule nach einem von ihr festgelegten Ablauf- und Zeitplan durch.
- 2 Die Schulleitung stellt der Dienststelle Volksschulbildung die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung und trifft schulintern die nötigen Vorbereitungen für die Durchführung der externen Evaluation.
- 3 Die Dienststelle Volksschulbildung erstellt zuhanden der Schulleitung und der Bildungskommission einen Bericht über die Evaluationsergebnisse. Der Bericht ist zu veröffentlichen. Die Dienststelle entscheidet über den Inhalt und die Form der Veröffentlichung. *
- 4 Gestützt auf die Evaluationsergebnisse setzt die Schulleitung in Absprache mit der Bildungskommission die Entwicklungsziele um. *

2. ÜBERSICHT ÜBER DAS SYSTEM DER QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG

Qualitätsmanagement der Volksschule	Interne Sicht	Externe Sicht
Gesamtsystem Volksschulen Kanton Luzern	Interner Synthesenbericht zur Qualität der Volksschulen Auswertung von kantonalen Statistiken und Berichten, Interne Evaluation	Wissenschaftliche Evaluationen Aufträge an Forschungsstellen, Mitwirkung bei regionalen, nationalen und internationalen Studien
Einzelne Schule	Interne Evaluation Selbstbeurteilung der Schule zu selber ausgewählten Schwerpunkten	Externe Evaluation Fremdbeurteilung durch die „Abteilung Schulevaluation DVS“
Schulleiter/in, Lehrperson	Individuelle Selbstbeurteilung Reflektion persönlicher Zielsetzungen unter Einbezug von Feedbacks von Kolleg/innen und Eltern	Individuelle Fremdbeurteilung Regelmässige Fremdbeurteilung durch die vorgesetzte Person auf dem Hintergrund gemeinsam ausgehandelter Zielsetzungen (Beurteilungs- und Fördergespräch)

(Quelle: Flyer „So sorgen wir für Schulqualität“)

2.1 Dienststelle Volksschulbildung

Die Dienststelle Volksschulbildung unterstützt die Schulen aktiv bei der Sicherung und Weiterentwicklung der ihrer Schul- und Unterrichtsqualität und bietet Einzelpersonen sowie Teams und Gruppen ein breites Beratungsangebot an. Zudem werden Schulen bei Bedarf bei Projekten der Schul- und Unterrichtsentwicklung unterstützt, begleitet und beraten. Weiter setzt die Dienststelle Volksschulbildung schulexterne Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung um. Sie ist zuständig für die externe Beurteilung der Schulqualität und überprüft die Einhaltung kantonalen Vorgaben. Sie überprüft auch, ob die Schulen ein funktionierendes, systematisches und wirkungsvolles Qualitätsmanagement umsetzen. Um die Erreichung der Bildungsziele sowie die Wirksamkeit des Bildungssystems regelmässig und systematisch zu überprüfen, führt sie zudem Systemevaluationen durch.

(Quelle: Flyer „Das Qualitätsmanagement der Volksschule“)

2.2 Schulaufsicht

Die Abteilung Schulaufsicht der Dienststelle Volksschulbildung nimmt das kantonale Bildungscontrolling im Bereich der Volksschulen wahr. Zu diesem Zweck werden die Schulen jährlich in Umfragen einbezogen und über die Ergebnisse und die erforderlichen

Massnahmen orientiert. Mit Systemevaluationen wird Steuerungswissen für das System der Volksschule gewonnen. Sie dienen der Rechenschaftslegung und der Bildungsplanung.

(Quellen: Flyer „So sorgen wir für Schulqualität“ und „Das Qualitätsmanagement der Volksschule“)

2.3 Externe Evaluation

Die externe Evaluation durch die Abteilung Schulaufsicht der Dienststelle Volksschulbildung vermittelt den Schulen periodisch eine systematische, fundierte und neutrale Aussensicht ihrer Stärken und Schwächen. Sie zeigt den Schulen Veränderungspotenziale auf und gibt Empfehlungen für die weitere Schul- und Unterrichtsentwicklung. Die Schule erhält so in regelmässigen Abständen die Gelegenheit, die Selbstwahrnehmung mit einer externen Beurteilung zu vergleichen.

(Quelle: Flyer „Das Qualitätsmanagement der Volksschule“)

Orientierungsrahmen

Der Orientierungsrahmen der Dienststelle Volksschulbildung ist in drei Qualitätsdimensionen gegliedert.

1. Führung und Management
2. Bildung und Erziehung
3. Ergebnisse und Wirkungen

Jede Qualitätsdimension beinhaltet verschiedene Qualitätsbereiche, innerhalb derer die jeweiligen Qualitätsansprüche beschrieben werden.

1 FÜHRUNG UND MANAGEMENT	2 BILDUNG UND ERZIEHUNG	3 ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN
1.1 Führung wahrnehmen	2.1 Unterricht gestalten	3.1 Kompetenzerwerb
1.2 Schul- und Unterrichtsentwicklung steuern	2.2 Kompetenzen beurteilen	3.2 Bildungslaufbahn
1.3 Personal führen	2.3 Schulgemeinschaft gestalten	3.3 Zufriedenheit mit Schule und Unterricht
1.4 Ressourcen und Partnerschaften nutzen	2.4 Zusammenarbeit gestalten	3.4 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden
	2.5 Unterricht entwickeln	
	2.6 Schulgänzende Angebote nutzen	

(Quelle: „DVS; Qualitätsmanagement der Volksschulen“)

Fragestellungen

Die Abteilung Schulevaluation bestimmt für jeden Evaluationszyklus neu, welche Qualitätsbereiche in der externen Evaluation untersucht werden.

Zeitraumen

Die externe Evaluation findet alle sechs Jahre statt.

2.4 Interne Evaluation

Die Schule hat die Aufgabe sich schrittweise zu verbessern und weiterzuentwickeln. Um diese Aufgabe zu erfüllen, führt sie regelmässige interne Evaluationen durch. Eine verantwortliche Person ist dazu bestimmt. Die interne Evaluation überprüft im Minimum die Zielerreichung der festgelegten Entwicklungsziele nach der externen Evaluation. Sie überprüft und bewertet relevante Praxisbereiche, basierend auf vorher festgelegten Zielsetzungen. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse werden umsetzbare Verbesserungsmassnahmen abgeleitet.

2.5 Individuelle Qualitätsentwicklung / Personalförderung und Beurteilung

Die Schulleitung ist verantwortlich für die Beurteilung der Lehrperson. Gegenstand der Beurteilung sind die Aufgaben in den vier Arbeitsfeldern des Berufsauftrags: Unterricht, Lernende, Schule, Lehrperson.

Zur Beurteilung der Lehrperson gehören die vier folgenden Elemente:

- 360°-Feedback Selbstbeurteilung und Individualfeedback von Kolleginnen und Kollegen sowie von Erziehungsberechtigten und Lernenden
- Professionelle Lerngemeinschaften
- Beurteilungs- und Fördergespräch
- Weiterbildungen

(Quelle: „Weisungen für das Beurteilungs- und Fördergespräch, DVS; Qualitätsmanagement der Volksschulen“)

3. SCHULINTERNES QUALITÄTSMANAGEMENT

3.1 Teilautonome Schule

Die teilautonome Schule ist für die Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität weitgehend selber verantwortlich. Mit einer Reihe von Elementen wird die Qualität der Institution Schule und der darin tätigen Personen kontinuierlich überprüft. Das schulinterne Qualitätsmanagement dient sowohl der Entwicklungsorientierung als auch der Rechenschaftslegung.

(Quelle: Flyer „Das Qualitätsmanagement der Volksschule“)

3.2 Qualitätsbereiche

Wir orientieren uns nebst dem Qualitätskreislauf und dem Orientierungsrahmen der Dienststelle Volksschulbildung auch am Leitbild der Volksschule Hohenrain, an den zehn Leitsätzen „Gute, wirksame Schule“, an den zehn Leitsätzen „Guter, wirksamer Unterricht“ und an den zehn Merkmalen guten Unterrichts, an den acht Merkmalen eines kompetenzfördernden Unterrichts sowie an diversen Konzepten der Volksschule Hohenrain.

(Quelle: Ordner Personalförderung und -beurteilung Kt. Luzern, „Was ist guter Unterricht?“ von Hilbert Meyer)

3.3 Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten

Behörde:

Die zuständige Behörde (Gemeinderat oder Bildungskommission) ist die oberste kommunale Verwaltungs- und Aufsichtsbehörde für die Volksschule (§ 47 Abs. 1 VBG). Sie beaufsichtigt die Schule als Ganzes. Sie überprüft die Tätigkeit der Schulleitung, die Qualität der Aufgabenerfüllung und die Zusammenarbeit an der Schule (§47 Abs. 2f).

Die zuständige Behörde (Gemeinderat oder Bildungskommission) trägt die strategische Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung an der Schule. Sie konzentriert sich vor allem auf die Frage, welche Leistungen die Schule zu erbringen bzw. auf welche Ziele hin sich die Schule zu entwickeln hat. Dazu erstellt sie – unter Einbezug der Schulleitung – den Leistungsauftrag, der über die zu erreichenden Ziele Auskunft gibt.

Die zuständige Behörde (Gemeinderat oder Bildungskommission) hat über die Planungsinstrumente Kenntnis von den Evaluationsvorhaben der Schule. Zusätzlich zur internen Evaluation durch die Schule und zur periodischen externen Evaluation durch die Abteilung Schulaufsicht der Dienststelle Volksschulbildung kann die zuständige Behörde bei Bedarf eigene Evaluationsvorhaben festlegen.

Die zuständige Behörde (Gemeinderat oder Bildungskommission) überprüft, ob die Ergebnisse aus durchgeführten Evaluationen in der Jahres- und Mehrjahresplanung berücksichtigt werden. Dazu muss sie Kenntnisse haben sowohl von den Evaluationsergebnissen als auch von den Massnahmen, welche die Schulleitung daraus ableitet.

Aufgaben:

- Die Bildungskommission genehmigt das von der Schulleitung erarbeitete Qualitätsmanagementkonzept.
- Sie sorgt in Absprache mit dem Schulleiter für die nötigen fachlichen und finanziellen Ressourcen zur Durchführung von internen Evaluationen.
- Sie legt alljährlich den Leistungsauftrag mit den zu erreichenden Zielen fest.
- Sie genehmigt das Mehrjahres- und Jahresprogramm, welche auch über die Evaluationsvorhaben und die Ergebnisse der Evaluation und die daraus abgeleiteten Massnahmen orientiert.
- Sie überprüft die Umsetzung der getroffenen Massnahmen.
- Sie kann Evaluationsvorhaben vorschlagen.

Schulleitung:

Die Schulleitung ist für die pädagogische und betriebliche Leitung, Führung und Entwicklung der Schule zuständig (§48 Abs. 1 VBG). Sie sorgt für die Durchführung der internen Evaluation sowohl der Unterrichtstätigkeit als auch der übrigen Schulveranstaltungen (§ 48 Abs. 2a VBG).

Die Schulleitung ist verantwortlich für die operative Schulführung. Die Schulleitung bearbeitet Aufgaben der konkreten Umsetzung, d.h. Fragen, wie die Leistungen zu erbringen sind und die Ziele erreicht werden können. Die Schulleitung erstellt auf dem Hintergrund des Leitbildes und des Leistungsauftrags – unter Einbezug der Lehrpersonen – das Jahres- und Mehrjahresprogramm. Zur Überprüfung der Zielerreichung führt die Schulleitung interne Evaluationen durch und sorgt so für die Sicherung und Weiterentwicklung der Schulqualität. Sie ist primäre Ansprechperson für die Dienststelle Volksschulbildung bei der Umsetzung von kantonalen Vorgaben und Entwicklungsprozesse.

Aufgaben:

- Die Schulleitung erarbeitet das „Qualitätsmanagement-Konzept“
- Sie erstellt das Mehrjahres- und Jahresprogramm, das auch über die bevorstehenden Evaluationsvorhaben Auskunft gibt.
- Sie bestimmt die zu evaluierenden Qualitätsbereiche und formuliert einen klaren Auftrag.
- Sie sorgt für die Durchführung der internen Evaluationen.
- Sie analysiert mit dem Kollegium die Ergebnisse der internen und externen Evaluation, terminiert und überprüft die Einhaltung der getroffenen Massnahmen und überprüft die Zielerreichung.

4. SCHULINTERNE QUALITÄTSELEMENTE

4.1 Qualitätskonzept

Damit die schulinternen Qualitätselemente die vorgesehene Wirkung entfalten können, müssen deren Ziele, Inhalte, Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeiten in einem ganzheitlichen Qualitätskonzept beschrieben werden. Das Qualitätskonzept zeigt weiter auf, wie die einzelnen Qualitätselemente miteinander vernetzt sind und sich gegenseitig bedingen.

4.2 Interne Evaluation

Mit einer internen Evaluation überprüft und bewertet die Schule die Erreichung selbst gesetzter Ziele, die Qualität ihrer Arbeit und deren Wirkungen. Im Rahmen einer internen Evaluation werden für die Schule bedeutsame Themenbereiche untersucht. Die Datenerhebung erfolgt beispielsweise mittels Fragebogen, Interviews und Ratingkonferenzen. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse werden weitere Schritte für die Schulentwicklung festgelegt, geplant und umgesetzt. Die interne Evaluation ist als wiederkehrender Prozess systematisch in die Schulentwicklung eingebunden.

(Quelle: „DVS; Das Qualitätsmanagement der Volksschulen“)

4.2.1 Evaluationsgruppe

Mindestens zwei Lehrpersonen unterstützen die Schulleitung bei der internen Evaluation. Die Gesamtverantwortung sowie das Verfügungsrecht über die Daten liegen bei der Schulleitung und der Bildungskommission. Die Evaluationsmitglieder sind zugleich auch Steuergruppenmitglieder. In der Evaluationsgruppe sind neben dem Schulleiter die beiden Schulkreise mit mindestens einer Lehrperson vertreten. Die Evaluationsgruppe wird von der Schulleitung oder einer Lehrperson geleitet.

Aufgabe der Evaluationsgruppenleitung:

- Die Leitung hat die Verantwortung für die Erfüllung der Aufgaben der Evaluationsgruppe.

Aufgaben der Evaluationsgruppe:

- Sie erarbeitet Ansprüche, Kriterien und Indikatoren für den gewählten Evaluationsbereich.
- Sie wählt die geeigneten Datenerhebungsinstrumente aus und macht einen realistischen Zeitplan.
- Sie führt die Evaluation durch.
- Sie wertet die Daten aus und verfasst einen schriftlichen Bericht.
- Sie erstellt einen Massnahmenplan und überprüft die getroffenen Massnahmen.
- Sie informiert die Schulbehörden und alle beteiligten Personengruppen über die wichtigsten Ergebnisse und Folgemassnahmen.

4.2.2 Evaluationsrhythmus

Die interne Evaluation findet in der Regel jährlich statt. Im Jahr, in dem die Abteilung Schulevaluation der Dienststelle Volksschulbildung die Schule evaluiert, entfällt die Interne.

4.2.3 Wahl des Evaluationsbereiches

Die Schulleitung ist für die Wahl des Evaluationsbereiches verantwortlich.

Evaluationsthemen ergeben sich:

- aus der Jahres- und Mehrjahresplanung
- aus den schulischen Aktivitäten
- aus den Entwicklungsempfehlungen der externen Evaluation
- aus Bedürfnissen des Lehrerkollegiums und der Schulpflege

4.2.4 Ressourcen

Zeitliche Ressourcen:

Die Evaluationsgruppe wird insgesamt mit 1 Lektionen aus dem Schulpool entlastet.

Finanzielle Ressourcen:

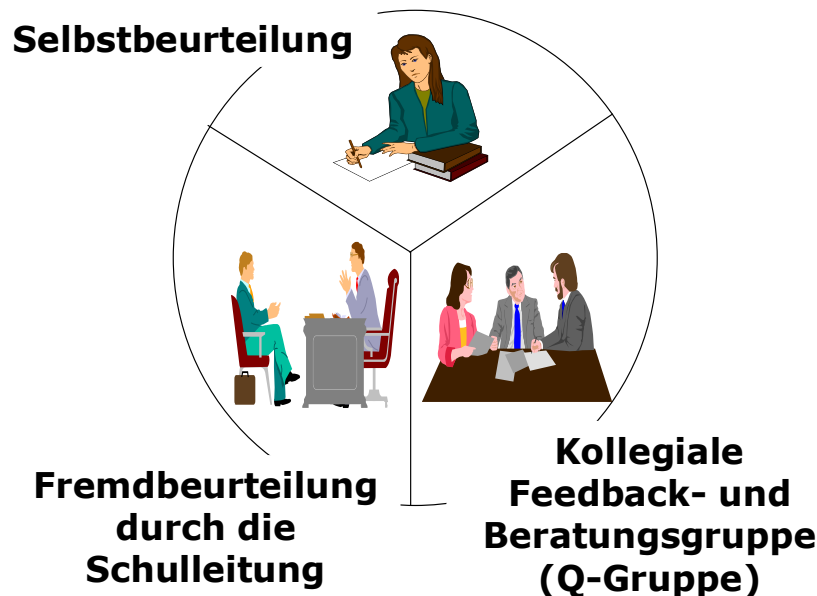
Für die Durchführung der internen Evaluation werden je nach Umfang auch Gelder aus dem Schulbudget zur Verfügung gestellt. Je nach Evaluationsvorhaben können externe Beratungen zugezogen werden.

4.3 Die Elemente der Personalförderung und Beurteilung

Modell

Volksschulen Kanton Luzern

Die Schulen mit Profil.



4.3.1 Selbstbeurteilung inklusive Feedback (= 360°-Feedback)

Die Lehrpersonen verantworten in erster Linie die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität ihres beruflichen Handelns. Sie entwickeln ein hohes Bewusstsein für die Qualität von Schule und Unterricht und beteiligen sich aktiv an der Umsetzung des schulischen Qualitätsmanagements. Die Selbstbeurteilung gilt als Grundlage, auf der die einzelne Lehrperson ihr berufliches Handeln und Verhalten reflektiert und optimiert. Als unabdingbare Ergänzung benötigt die Lehrperson periodisch Rückmeldungen von Lernenden, Erziehungsberechtigten, Kolleginnen und Kollegen (im Idealfall nach Hospitationen). So kann sie die Selbstbeurteilung mit Fremdwahrnehmungen vergleichen.

Quelle: „Qualitätsmanagement Ergänzungen zum Flyer“ / „DVS; Qualitätsmanagement der Volksschulen“)

Ansprüche an die Selbstbeurteilung und das Individualfeedback

- Die Selbstbeurteilung wird als eine aktive Vorbereitung für das Beurteilungs- und Fördergespräch mit der Schulleitung (Gesprächsgrundlage) durchgeführt. Die eigene Wahrnehmung und Einschätzungen werden im Rahmen des Beurteilungs- und Fördergesprächs mit der Beurteilung durch die Schulleitung verglichen.
- Ein einheitliches, praktikables Feedbacksystem und Regelungen zur einheitlichen Praxis bezüglich Handhabung, Terminierung und Verbindlichkeit sind erarbeitet.
- Jede Lehrperson holt mindestens 1 x pro Jahr gezielt zu ihrem Unterricht ein Feedback von einer anderen Lehrperson ein.
- Jede Lehrperson holt mindestens 1 x pro Jahr gezielt zu ihrem Unterricht Feedbacks von ihren Schülerinnen und Schülern ein.
- Jede Lehrperson holt mindestens alle zwei bis drei Jahre gezielt zu ihrem Unterricht Feedbacks der Eltern ein.
- Die Eltern- und Schülerfeedbacks werden anonymisiert und schriftlich durchgeführt.
- Die Lehrpersonen setzen sich aus den gewonnenen Rückmeldungen ein bis zwei Ziele und teilen diese schriftlich der Schulleitung mit. Die Ziele werden jeweils auch am BFG thematisiert.

Verantwortlichkeiten

Schulleitung: Die Schulleitung sorgt mit geeigneten Verfahren und Instrumenten für eine professionelle Durchführung der Selbstbeurteilung und des Individualfeedbacks. Sie thematisiert die Selbstbeurteilung in den Beurteilungs- und Fördergesprächen und leitet allfällige Zielvereinbarungen daraus ab. Weiter ist sie verantwortlich für ihre eigene Selbstbeurteilung sowie das Einholen und Auswerten der Feedbacks zu ihrer eigenen Arbeit.

Lehrperson: Jede Lehrperson ist verantwortlich für die Durchführung der Selbstbeurteilung und das Einholen und Auswerten der Feedbacks zu ihrer eigenen Arbeit.

4.3.2 Fremdbeurteilung durch die Schulleitung (BFG)

Die Schulleitung ist für die Beurteilung und Weiterentwicklung der Lehrpersonen zuständig. Das Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) dient der Beurteilung, Förderung und Weiterentwicklung der Lehrpersonen. In einem Beurteilungs- und Fördergespräch erhält die Lehrperson Rückmeldungen zu ihrem professionellen Handeln und Verhalten in den vier Arbeitsfeldern des Berufsauftrages: Unterricht, Lernende, Schule und Lehrperson. Die Beurteilung mündet in eine entwicklungsorientierte Zielvereinbarung. Die Durchführung der Beurteilungs- und Fördergespräche ist gesetzlich verankert und deshalb verpflichtend.

(Quelle: „DVS; Das Qualitätsmanagement der Volksschulen“)

Ansprüche an die Fremdbeurteilung durch die Schulleitung

- Die Schulleitung beurteilt das berufliche Handeln der Lehrperson und ihr Verhalten in den vier Feldern des Berufsauftrags. Schulleitung und Lehrpersonen besprechen Erkenntnisse aus der Selbst- und Fremdbeurteilung und vereinbaren gemeinsam adäquate Förderziele.
- Jede Lehrperson mit einem Pensum von mehr als 33 % hat jährlich Anspruch auf ein Beurteilungs- und Fördergespräch, Lehrpersonen mit 33 % oder weniger alle zwei Jahre.
- Unterrichtsbesuch und -beurteilung durch die Schulleitung sind integraler Bestandteil der Fremdbeurteilung durch die Schulleitung. Jede Lehrperson, die Anspruch auf ein Beurteilungs- und Fördergespräch hat, wird auch im Unterricht besucht und die Beurteilung des Unterrichts wird im Gespräch thematisiert.

Verantwortlichkeiten

Schulleitung: Die Schulleitung führt die Beurteilungs- und Fördergespräche mit den Mitarbeitenden durch.

Lehrperson: Die Lehrperson bereitet sich auf das Gespräch vor und berücksichtigt dabei ihre Selbstbeurteilung sowie die erhaltenen Feedbacks.

4.3.3 Professionelle Lerngemeinschaften

In professionellen Lerngemeinschaften (Unterrichtsteams, Fachteams, Stufenteams) setzen sich die Lehrpersonen mit aktuellen Schulentwicklungsthemen sowie mit der Qualität von Schule und Unterricht auseinander. Ziel der Arbeit von professionellen Lerngemeinschaften ist es, die Qualität der pädagogischen Arbeit zu verbessern. Dazu reflektieren die Lehrpersonen ihr pädagogisches Verständnis und Handeln regelmässig und systematisch. Sie entwickeln im Austausch und in der gemeinsamen Vorbereitung mit Kolleginnen und Kollegen die eigene Unterrichtspraxis.

(Quelle: „DVS; Qualitätsmanagement der Volksschulen“)

Ansprüche an die professionellen Lerngemeinschaften

- Die professionellen Lerngemeinschaften erhalten von der Schulleitung einen inhaltlich definierten Auftrag und arbeiten mit klaren Zielsetzungen.

- Die Schulleitung gibt jedes Jahr die Kriterien zur Zusammensetzung vor.
- Die Zusammensetzung der Lerngemeinschaften kann je nach Zielsetzung der Schule bzw. Schulleitung variieren: Unterrichtsteams, Stufenteams, stufenübergreifende Gruppen, Interventionsgruppen, Fachteams usw.
- In den Lerngemeinschaften werden aktuelle und zukunftsweisende pädagogische Themen behandelt.
- Die Lerngemeinschaften treffen sich mindestens 4 x pro Schuljahr für 2 Stunden.
- Die Lerngemeinschaften werden von einer dafür bestimmten Person geleitet.
- Es wird ein Sitzungsprotokoll zuhanden der Teilnehmer und Schulleitung erstellt.

Verantwortlichkeiten

Schulleitung: Die Schulleitung setzt die Rahmenbedingungen. Sie definiert die inhaltlichen Schwerpunkte. Weiter plant sie die Zeitgefässe, überwacht die Umsetzung und gibt am Ende des Schuljahres eine Rückmeldung zur Qualitätsgruppenarbeit.

Leitung Lerngemeinschaft: Sie ist verantwortlich für die Organisation der Lerngemeinschaft (Einladungen, Aufgabenverteilung, Protokoll usw.). Sie leitet die Sitzungen.

Lehrpersonen: Die Lehrpersonen sind zur Teilnahme an den Sitzungen verpflichtet. Sie übernehmen Aufgaben gemäss Abmachungen innerhalb der Lerngemeinschaft. (Literaturstudium, Protokoll usw.)

4.3.4 Weiterbildung der Lehrpersonen

Individuelle und kollektive Weiterbildungen ermöglichen den Lehrpersonen ihre fachlichen, didaktischen, sozialen und personalen Kompetenzen zu vertiefen und zu erweitern. Eine regelmässige und gezielte Weiterbildung dient einer nachhaltigen Sicherung und Weiterentwicklung der individuellen und schulischen Professionalität. Bei Bedarf nehmen die Schulangehörigen weitere Unterstützungen in Anspruch (Beratung, Supervision, Coaching). Die Schulleitung sorgt durch eine gezielte Weiterbildungsplanung dafür, dass das nötige Know-how an der Schule vorhanden ist und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Die Lehrpersonen bilden sich individuell in allen Tätigkeitsbereichen weiter. Die verschiedenen Weiterbildungsangebote für die Lehrpersonen sind im Weiterbildungskonzept der Volksschule Hohenrain enthalten.

(Quelle: „Qualitätsmanagement Ergänzungen zum Flyer“ / „DVS; Das Qualitätsmanagement der Volksschulen)

Ansprüche an die Weiterbildung

- Die Lehrpersonen und die Schulleitung bilden sich in allen Arbeitsfeldern weiter.
- Die Weiterbildung einer Lehrperson umfasst im mehrjährigen Mittel fünf Prozent ihrer Arbeitszeit. Die Lehrpersonen im Vollpensum setzen in der Regel mindestens 8 Halbtage für institutionalisierte berufliche Weiterbildung ein (vgl. Verordnung über die berufliche Weiterbildung und die Berufseinführung der Lehrpersonen SRL 497). Teilzeitlich angestellte Lehrpersonen bilden sich anteilmässig oder nach Vereinbarung mit der Schulleitung weiter.
- Die Schulleitung plant kollektive Weiterbildungen gezielt und bedarfsorientiert, abgestimmt auf die laufende Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie auf der Grundlage von Evaluationsergebnissen.
- Die individuelle Weiterbildung wird im Beurteilungs- und Fördergespräch thematisiert (absolvierte Weiterbildungen, Planung neuer Weiterbildungen) und die Art der Weiterbildung im Gespräch der Lehrperson mit der Schulleitung festgelegt. Die Schulleitung regt Weiterbildungen an oder verordnet diese im Falle von gravierenden Defiziten.
- Im Team wird transparent gemacht, wer welche Weiterbildungen besucht. Es findet ein Austausch über die wichtigsten Inhalte besuchter Weiterbildungen statt (Wissenstransfer, Wissensmanagement).

- Die verschiedenen Weiterbildungsangebote für die Lehrpersonen sind im Weiterbildungskonzept der Volksschule Hohenrain enthalten.

Verantwortlichkeiten

Schulleitung: Die Schulleitung sorgt dafür, dass die für eine erfolgreiche Schul- und Unterrichtsentwicklung notwendigen Kompetenzen und das notwendige Wissen aufgebaut und an der Schule genutzt werden.

Lehrpersonen: Jede Lehrperson ist verantwortlich für die gezielte Planung, Durchführung und Auswertung der persönlichen Weiterbildung. Sie legt der Schulleitung Rechenschaft über die Erfüllung der Weiterbildung ab.

5. META-EVALUATION

Das vorliegende Qualitätsmanagementkonzept wird im Schuljahr 2024/25 überarbeitet.

Das vorliegende Konzept wurde von der Bildungskommission der Volksschule Hohenrain und dem Gemeinderat im Juli 2020 verabschiedet. Es tritt auf den 01.08.2020 in Kraft