Qualitätsmanagement der Volksschule

Kantonales Rahmenkonzept

Kanton Obwalden

Amt für Volks- und Mittelschulen

Wenn eine Schule über ein funktionsfähiges und wirksames Qualitätsmanagement verfügt, kann die Qualität des Schul- und Unterrichtsbetriebes – zumindest längerfristig gesehen – gar nicht mehr schlecht sein: weil gravierende Defizite rechtzeitig erkannt und wirksam angegangen werden; weil Anpassungen an veränderte Umweltbedingungen laufend vorgenommen werden; weil Ist-Soll-Diskrepanzen aufgedeckt und zum Verschwinden gebracht werden. Die Qualität des Qualitätsmanagements gilt in diesem Sinne als Schlüssel für die Schulqualität.

(Landwehr 2003)

Als lernende Organisation bemüht sich eine ... gute Schule durch Planung, Implementierung und Evaluation um die stetige Verbesserung ihrer Arbeit. Voraussetzung hierfür sind regelmässige Reflexion der Schulleitung und der Lehrerschaft sowie die Übernahme von Verantwortung nicht nur für den eigenen Unterricht, sondern für die Schule als Ganzes. Notwendig sind dabei die Motivation und Unterstützung der Lehrerschaft sowie eine systematische Personalentwicklung.

Seis – Bertelsmann Stiftung http://www.das-macht-schule.de

Da unsere Entwicklungen nicht nur obwaldenspezifisch zu verstehen sind, die Autonomie- und Qualitätsdiskussionen in allen Kantonen stattfinden, ist es uns ein Anliegen, bestehende Konzepte mit in unsere weiteren Definitionen einzubeziehen. Wesentliche Impulse erhielten wir durch die Rahmenkonzepte zum Qualitätsmanagement der Kantone Basel-Stadt[1] und Solothurn[2], sowie durch das Qualitätskonzept für die Volksschule im Kanton Appenzell-Ausserrhoden[3].

[1] Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt; Ressort Schulen: Kantonales Rahmenkonzept Qualitätsmanagement an den Schulen des Kantons Basel-Stadt; Basel 2005

[2] Amt für Volksschule und Kindergarten Kanton Solothurn, Rahmenkonzept Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule, Solothurn, 2007

[3] Erziehungsdirektion Appenzell A.RH.; Fachstelle Schulevaluation; Qualitätskonzept für die Volksschule im Kanton Appenzell Ausserrhoden; Herisau 2004

Inhalt:

Vorwort 3

Ausgangslage 4

Das Qualitätsverständnis 5

Leitziele 5

Das Qualitätsmanagement 6

Qualitätsmanagement auf drei Ebenen 6

Qualitätsmanagement QM Volksschule Obwalden ab 2009 7

Die zwölf Elemente des QM Volksschule 7

Lehrperson	1 - Individual-Feedback	8
Lehrperson	2 - Qualitätsgruppe	9
Schule vor Ort	3 - Internes QM-Konzept	10
Schule vor Ort	4 - Schulleitbild	11
Schule vor Ort	5 - Schulprogramm	12
Schule vor Ort	6 - Lehrpersonenbeurteilung (PEG und BFG)	13
Schule vor Ort	7 - Interne Evaluation	14
Kanton	8 - Externe Evaluation	15
Kanton	9 - Bildungscontrolling / Aufsicht	16
Kanton	10 - Bildungsmonitoring / Statistik	17
Kanton	11 - Beratung	18

Ergänzung: Beschwerdemanagement 19

Anhang 1 - Auszug aus gesetzlichen Grundlagen 20

Anhang 2 - Stand der Umsetzung (September 2009) 24

Anhang 3 - Literaturverzeichnis 27

Anhang 4 - Glossar Abkürzungen 28

Vorwort

Das vorliegende Rahmenkonzept zum Qualitätsmanagement in den Volksschulen ist ein praxisorientiertes Führungsinstrument, das Qualität nicht automatisch garantiert, aber ein Hilfsmittel für die Sicherung und Entwicklung der Schulqualität darstellt. Es bildet den Schlusspunkt einer zehnjährigen Entwicklung, die 1999 mit der Erstellung des Bildungskonzeptes begann. Das im breiten Konsens erarbeitete Bildungskonzept gab Impulse für eine moderne, zeitgemässe Schulentwicklung, die 2006 im Bildungsgesetz verankert worden ist.

Moderne Schulen sind teilautonome, geleitete Schulen; das heisst, sie stehen im Spannungsfeld zwischen Selbstbestimmung und kantonalen Vorgaben. Sich in diesem Spannungsfeld zu bewegen, ist ein schwieriges Unterfangen, ein Prozess, der geführt und dessen Qualität gesichert und entwickelt werden muss.

Der Begriff *Qualitätsmanagement* eine Worthülse?

Die lateinischen Begriffe *qualitas* = Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand und *manus agere* = an der Hand führen, vielleicht auch *mansionem agere* = das Haus bestellen, zeigen eigentlich sehr schön, was beim „Qualitätsmanagement“ wichtig ist:

- *Sorge tragen zum Wesen* – den Eigenschaften - der Schule als Bildungsstätte für das Leben,
- *Die Schule an der Hand führen*, ein Bild, das Führung auf partnerschaftlichen Grundlagen vermittelt,
- *Ordnung halten im Haus*, sich auf gemeinsame Werte, Haltungen und Abmachungen einigen und diese verbindlich einhalten.

Wenn Sie, liebe Lehrerinnen und Lehrer, Schulleiterinnen und Schulleiter, und Sie liebe Mitglieder aller für die Schulen zuständigen Behörden diese drei Grundsätze beherzigen, dann wird der Begriff „Qualitätsmanagement“ keine Worthülse sein. Dann handeln Sie professionell und wissen, wofür wir die Qualität unserer Schulen sichern und entwickeln:
Für unsere Kinder und Jugendlichen, die mit ihren Vorbildern, ihren zwischenmenschlichen Erfahrungen, ihren „Kompetenzen“ oder besser – mit ihrem schulischen Rucksack – die Zukunft unseres Landes gestalten werden!

Im Juni 2009

Regierungsrat Hans Hofer

Vorsteher Bildungs- und Kulturdepartement
(1990 bis 2009)

Im Juli 2009

Regierungsrat Franz Enderli

Vorsteher Bildungs- und Kulturdepartement
(ab 1. Juli 2009)

Ausgangslage

Um der Qualitätserfordernis an heutige Schulen zu genügen, wurde in den letzten Jahren im Sinne einer dynamischen Prozessentwicklung die Diskussion über neue Konzepte der Qualitätssicherung und -entwicklung QSE intensiviert.[4]

- In der Folge des Gesamtprojektes „Stärkung der Schule vor Ort SSVO“[5] wurden in allen Gemeinden ab **1995** Schulleitungen auf- und ausgebaut.
- Parallel zur gezielten Stärkung der Teilautonomie der Gemeindeschulen erarbeitete das Amt für Volksschule (heute Amt für Volks- und Mittelschulen) **1999** den Bericht QSE „Qualitätssicherung und -entwicklung im Volksschulbereich des Kantons Obwalden“[6].
  Wichtig erschien von vornherein die Förderung eines dynamischen und prozesshaften Qualitätsbewusstseins in einem Netz von Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Stufen. Dies bedingt eine planmässige Zusammenarbeit, die Klärung der Funktionen und der Zuständigkeiten der einzelnen System- und Schulbeteiligten.
- Qualitätssicherung und -entwicklung sind gemäss Bildungskonzept[7] **1999** ein Ziel und ein Handlungsfeld (6.4.2) der kantonalen Bildungspolitik.
- Im Hinblick auf die damals vorliegenden Abstimmungsvorlagen für das Bildungsgesetz aktualisierte das Amt für Volks- und Mittelschulen **2004** den QSE-Bericht 2000. Die Externe Evaluation wurde in Grundzügen konzipiert und entsprechende Veränderungen der Arbeitsweisen und Pflichtenhefte im Amt für Volks- und Mittelschulen dargestellt. Vor allem aber wurden auch die Aufgaben der Schulleitungen im intern konzipierten Qualitätsmanagement konkreter umschrieben und in Meilensteinen ausformuliert.
- Mit dem Bildungsgesetz **2006** verfügt der Kanton Obwalden über die notwendigen gesetzlichen Grundlagen, die die Qualitätssicherung und -entwicklung in den Schulen des Kantons bestimmen. Das Berufs- und Weiterbildungszentrum BWZ Obwalden und die Kantonsschule Obwalden KSO verfügen über ein entsprechendes Qualitätsmanagement.

Im Sinne einer umfassenderen Gesamtschau setzt das vorliegende **kantonale Rahmenkonzept** Leitplanken für das **Qualitätsmanagement an den Volksschulen im Kanton Obwalden**. Auf drei Ebenen werden verbindliche S*tandards* geschaffen, die in zwölf Elementen des Qualitätsmanagements im Detail dargelegt werden (wobei das vorliegende Rahmenkonzept selber ein Element darstellt).

Das Rahmenkonzept definiert einen “Regelbetrieb“, wie er über die Bildungsverordnung Art. 25 ab Schuljahr 2008/09 vorgegeben ist. Eine eigenständige, auf die Bedürfnisse der Schule vor Ort angepasste Ausgestaltung des Qualitätsmanagements soll weiterhin möglich sein. Mit dem vorliegenden Rahmenkonzept ist diese Entwicklung nicht abgeschlossen, womit dem dynamischen Qualitätsbegriff Rechnung getragen wird.

Das Rahmenkonzept soll alle drei Jahre überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

---

[4] vgl. „Qualitätssicherung und -entwicklung in der Volksschule des Kantons OW (Weiterführung des QSE-Berichtes 2000 ab Schuljahr 2003/04); Amt für Volks- und Mittelschulen OW; 4. Februar 2004

[5] vgl. Bericht „Stärkung der Schule vor Ort“, erarbeitet von einer vom Erziehungsrat des Kantons Obwalden eingesetzten Arbeitsgruppe, 19. Dezember 1996

[6] Bildungs- und Kulturdepartement Obwalden; Qualitätssicherung und Entwicklung im Volksschulbereich des Kantons Obwalden, Teilprojekt 2 der Stärkung der Schule vor Ort ; 1999, (im vorliegenden Dokument als QSE 2000 bezeichnet.)

[7] Bildungs- und Kulturdepartement Obwalden; Bildungskonzept; vom Regierungsrat am 27. April 1999 zuhanden des Kantonsrates verabschiedet.

Das Qualitätsverständnis

Qualität zielt ein optimales Zusammengehen von Anforderungen an die Schule und realisiertem Angebot.

Im letzten Jahrzehnt haben sich in der Qualitätsdefinition und der entsprechenden Qualitätsvorsorge verschiedene Prämissenverschiebungen ergeben:

- von der Expertenorientierung zur Kundenorientierung (möglichst hohe Übereinstimmung)
- vom statischen Bild des optimalen Endzustandes zu einem dynamischen Bild der fortschreitenden Optimierung (mitgetragen durch die Betroffenen)
- von der Qualitätssicherung von aussen (Kontrolle) zur Qualitätssicherung von innen (Eigenerkenntnisse durch Evaluation)
- von der Ergebnisorientierung zur Prozessorientierung (im Besonderen qualitätssteuernde Prozesse)

Leitziele

Gemäss Bericht QSE 2000 hat sich das System der Qualitätssicherung und -entwicklung an der Teilautonomie der Gemeindeschule zu orientieren.
Dabei sind insbesondere folgende Ziele zu verfolgen:

1. Die **Qualität** der „guten Schule“ soll aufgebaut, gesichert und entwickelt werden. Schülerinnen und Schüler sollen optimal gefördert und die Lehrpersonen in ihrer Tätigkeit unterstützt werden.
2. Die **Schulkultur** soll entwickelt und gefestigt werden:
   - **Kooperationskultur** stärkt die Schulgemeinschaft.
   - **Lern-, Förder- und Beurteilungskultur** erhält und erhöht die Lernfreude, indem Stärken und Schwächen der Beteiligten ernst genommen werden.
   - **Evaluationskultur** macht die Schule zu einer lernenden Organisation.
   - **Kommunikations- und Feedbackkultur** nimmt die Schulbeteiligten als eigenständige Persönlichkeiten wahr, respektiert und fördert sie.
3. Auf allen Ebenen des Schulsystems und bei allen Beteiligten soll durch Beratung, Führung und Evaluation ein **dynamisches, prozesshaftes und vernetztes Qualitätsbewusstsein** gefördert und etabliert werden.
4. Auf kantonaler und kommunaler Ebene soll durch **Evaluation** (Selbst-, Fremd- und Systemevaluation) **planmässig** Qualitätssicherung und -entwicklung initiiert und durchgeführt werden.
5. Zur **Legitimation und Rechenschaftslegung** sollen die Leistungen der Schule gegen aussen sichtbar gemacht und ihr Ansehen gefördert werden.

Führung, Evaluation und Beratung sind klar voneinander zu trennen. Funktionen, Zuständigkeiten und Kommunikationswege sowie die Zusammenarbeit der einzelnen Schulbeteiligten müssen geklärt sein.

Führung dient der Qualitätsüberwachung:

Führung im Sinne von Qualitätssteuerung und -überwachung (Controlling) liegt in der Linienverantwortung und ermöglicht Planung und zielgerichtetes Handeln. Schulleitungen kommt dabei eine zentrale Schlüsselrolle zu.

Evaluation dient der Qualitätsentwicklung:

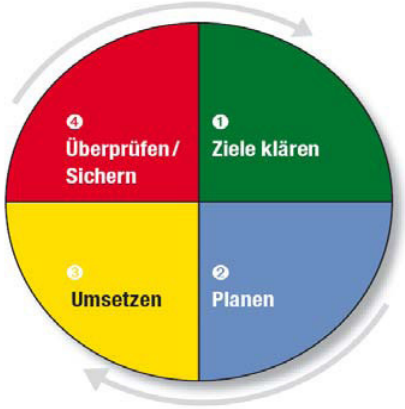
Evaluationen auf Schulebene sind einerseits verpflichtender Teil eines Planungskreislaufes (Ziele klären – Planen – Umsetzen – Überprüfen/Sichern) und anderseits Teil einer Feedbackkultur. Die Evaluationsverfahren fördern die Kommunikation über Schulqualität auf allen Stufen und bei allen Beteiligten.

Beratung dient der Qualitätssicherung (und -entwicklung):

Mit der Dezentralisierung von Gestaltungsfreiheit und -verantwortung wächst an Schulen vor allem in Phasen starken Wandels der Bedarf an Beratung. Die Führungs- und Evaluationstätigkeiten müssen durch professionelle Beratungsangebote ergänzt werden. Mit Beratungen sind all jene Angebote gemeint, die Lehrpersonen, Kinder und Jugendliche, Erziehungsberechtigte, Schulleitungen und Schulbehörden bei Fragen, Unsicherheiten, Problemen und Krisen im Kontext der Schule unterstützen.

Das Qualitätsmanagement

Qualität als eine dynamische, zwischen den Anspruchsgruppen aushandelbare Eigenschaft wird über Qualitätssicherungshandlungen umgesetzt. Sowohl pädagogische Entwicklungsaufgaben wie auch Führungsaufgaben sind darin eingebunden.



Das entsprechende Qualitätsmanagement hat sich immer am **Qualitätszirkel** zu orientieren: Ziele setzen, Planung vornehmen und umsetzen, Erfolg der Massnahmen überprüfen und darauf aufbauend Ziele neu formulieren.[8]

Stärken, Schwächen und Defizite sind systematisch zu erkennen, Förderungen zu ermöglichen und die Schule innovativ weiter zu entwickeln. In der Schule vor Ort sind diese Prozesse wesentlich durch die Schulleitung zu garantieren. Dem Kanton kommen Aufgaben der Bestimmung von Rahmenbedingungen und der Aufsicht über Prozesse zu.

Qualitätsmanagement auf drei Ebenen

Ebene Lehrpersonen

Die Unterrichtenden halten Qualität in ihrem Unterricht, evaluieren ihre Arbeit und entwickeln diese weiter. Die Evaluation ihrer Arbeit passiert aufgrund von Feedback der Schülerinnen und Schüler, der Qualitätsgruppen, der Erziehungsberechtigten, aber auch anhand von Leistungsstandsmessungen u.ä.m.

Ebene Schule

Als Institution der Gemeinde muss die Schule Prozesse strukturieren, v.a. aber über eine gute Personalführung und ein verantwortungsvolles Ressourcenmanagement lenken. Zudem garantiert sie die Überprüfung ihrer Ziele in der Internen Evaluation.
Die Schule vor Ort erhält allenfalls einen Leistungsauftrag durch den Einwohnergemeinderat (gemäss BiG Art.15).

Ebene Kanton

Als übergeordnetes Aufsichtsorgan gibt der Kanton Rahmenbedingungen vor, die eine gleichwertige Bildung im Kanton garantieren helfen.
Er evaluiert qualitätsrelevante Bereiche der Schulpraxis. Zudem überprüft das Bildungsdepartement die Qualität mittels Daten aus Statistik und Lernstandserhebungen innerhalb des Kantons. Weiter werden auch Daten mittels verwaltungsunabhängigen, wissenschaftlichen Evaluationen auf kantonaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene gewonnen.

8 Abbildung aus Bildungsdirektion Kanton Zürich (Hrsg.), 2006: Umsetzung Volksschulgesetz - Handreichung Geleitete Schule, S. 11

Qualitätsmanagement QM Volksschule Obwalden ab 2009

Basis bzw. Orientierungsrahmen für eine zielgerichtete, anspruchsvolle schulische Arbeit sind das Bildungsgesetz, die Lehrpläne und die Stundentafeln, später evtl. auch nationale Bildungsstandards. Das System braucht aber zusätzliche Prozesse der Qualitätserfassung, der Qualitätsentwicklung und der Qualitätssicherung. Mit diesem QM werden vier Funktionen erfüllt: Steuerung, Kontrolle, Legitimation und Öffentlichkeitsarbeit - gemäss (Dubs 2003).

Das extern (kantonal) konzipierte Qualitätsmanagement beinhaltet zwölf Elemente auf drei Ebenen (Kanton, Schule vor Ort, Lehrperson) mit Mindeststandards und strategischen Zielsetzungen im Sinne des Bildungsgesetzes und der entsprechenden Verordnungen.

- Die Elemente 1 bis 7 betreffen das intern konzipierte Qualitätsmanagement (Schulen vor Ort).
- Die Elemente 8 bis 11 stellen Leistungen des Kantons dar.
- Das 12. Element ist das hier vorliegende QM-Rahmenkonzept selber.

Die zwölf Elemente des QM Volksschule

Lehrperson	**1** Individual-Feedback	**2** Qualitäts-Gruppe			
Schule vor Ort	**3** QM-Konzept Qualitäts-handbuch	**4** Schul-leitbild	**5** Schul-programm	**6** Lehr-personen-beurteilung	**7** Interne Evaluation
Kanton	**Kantonales Rahmen-konzept**	**8** Externe Evaluation	**9** Bildungs-controlling / Aufsicht	**10** Bildungs-monitoring / Statistik	**11** Beratung

Ergänzt wird dieses Rahmenkonzept durch einen Hinweis auf das Beschwerdemanagement, das auf allen drei Ebenen zur Defiziterkennung eingesetzt werden kann (S.21).

Erlass	**LPVO Art. 8** Auftragsfeld Lehrperson; **Art. 23** Eckwerte des Beurteilungssystems **Vrl LP-B Art. 3,** Gespräche, Rückmeldungen, Bst b **Vrl LPVO Art. 21** Grundsätze (Weiterbildung)
Kurzbeschrieb	Die einzelne Lehrperson trägt – neben ihrer Mitwirkung im Schulteam – hauptsächlich Verantwortung für die Qualität ihres eigenen Unterrichts. Eine zentrale Steuerung geschieht dabei durch das individuelle Lernen und Optimieren. Für die Reflexion ihrer Arbeit bezieht die Lehrperson regelmässig Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler und deren Erziehungsberechtigten ein. Diese Feedbacks erlauben der einzelnen Lehrperson, ihren «blinden Flecken», ihren Stärken und Schwächen, der Wirkung ihres Handelns auf die Spur zu kommen. Im Fokus des Feedbacks ist nicht die Schule, sondern immer die einzelne Lehrperson. Sie holt die Rückmeldungen ein, hütet die Daten, wertet sie aus. Individual-Feedback und Selbstreflexion der Lehrperson (im Zusammenhang mit der Lehrpersonenbeurteilung) ergänzen sich zur Selbstevaluation, die in den Vollzugsrichtlinien zur Lehrpersonenverordnung gefordert ist.
Ziele	¬ Informationen über – beabsichtigte und unbeabsichtigte – Wirkungen des individuellen Berufshandelns beschaffen ¬ Wahrnehmungen, Werthaltungen und Erwartungen anderer Personen im beruflichen Umfeld kennenlernen ¬ «Blinde Flecken» im eigenen Handeln aufdecken, zur Reflexion über eigene Werthaltungen anregen ¬ Zur schulischen Feedbackkultur beitragen, in der Lernbereitschaft nicht nur als eine individuelle, sondern auch als eine institutionelle Haltung wahrnehmbar ist
Eingesetzte Mittel	¬ Fragebogen / offene Methoden der schriftlichen Befragung ¬ Methoden der mündlichen Befragung ¬ Kreative, nicht-papierene Möglichkeiten der Befragung (z.B. Bilder, Metaphern, Zeichnungen, Fotos, Theater) ¬ Eingesetzte Instrumente sollten einfach gestaltet sein (kein Anspruch auf Wissenschaftlichkeit und Vollständigkeit). Die Schule vor Ort stellt unter Mitwirkung des Kantons eine Liste möglicher Vorlagen für das Feedback zusammen.
Ressourcen	¬ Auftragsfeld Lehrperson (LPVO Art. 8) ¬ Weiterbildung in der Anwendung und Auswertung kreativer Feedbackformen, um einer Fixierung auf Fragebogen bzw. einer Reduktion auf formale periodische Feedbacks vorzubeugen ¬ Ein Feedback von Schülerinnen und Schülern in einer Klasse (inkl. einem Auswertungsgespräch mit der Klasse) oder von Erziehungsberechtigen einholen, auswerten und besprechen erfordert ca. 3 bis 4 Stunden.
Ausweitung	Schul(haus)-Leitende holen individuelle Feedbacks bei ihren Lehrpersonen und Arbeitsteams ein.
Verantwortlichkeit / Datenhoheit	Die Schul(haus)leitung sorgt dafür, dass das Individual-Feedback professionell durchgeführt wird (evtl. SCHILW-Anlässe organisieren) und bestimmt allfällige Zyklen. Für das Einholen und Auswerten der Feedbacks ist die einzelne Person verantwortlich. Die Datenhoheit über die eingeholten Rückmeldungen liegt bei der Lehrperson. Im Rahmen der Lehrpersonenbeurteilung kann die Schulleitung aber Auskunft über einzelne Daten verlangen.
Mindest-Standards	1.1 Jede **Lehrperson** holt 1x pro Jahr ein Feedback ihrer Schülerinnen und Schüler oder ihrer Erziehungsberechtigten ein (Koordination über die Klassenlehrperson). 1.2 Im Verlaufe von drei Jahren wird jede Anspruchsgruppe mindestens einmal befragt. (Koordination mit der „umfassenden Beurteilung“ gemäss LPVO Art. 23 Bst. c.) 1.3 Jede **Leitungsperson** holt 1x pro Jahr ein Feedback ihrer Mitarbeitenden ein. 1.4 Die Lehr- und die Leitungspersonen informieren die Feedbackgebenden über die Auswertung des Feedbacks.
Verknüpfungen	Zusammen mit der **Selbstreflexion**, der → **Lehrpersonenbeurteilung** durch die Schulleitung und den kollegialen Rückmeldungen in den → **Qualitäts-Gruppen** ergibt sich ein 360°-Feedback, das der Lehrperson hilft, ihr professionelles Handeln bedürfnis- und bedarfsgerecht auszurichten.

Erlass

LPVO Art. 7 Auftragsfeld Schule; **Art 8** Auftragsfeld Lehrperson

Kurzbeschrieb

Die Qualitätsgruppe erlaubt der einzelnen Lehrperson, im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, Wesentliches über ihr Verhalten und ihr Tun an der Schule zu erfahren. Die gemeinsame Reflexion hat das Ziel, die Schul- und Unterrichtsqualität stetig zu optimieren. So soll die Selbstreflexion nicht nur der individuellen Realisierung überlassen, sondern in eine, auch stärker verpflichtende, Gruppensituation eingebettet werden. Im Kollegium werden Beobachtungen der Teammitglieder und Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern, ihren Erziehungsberechtigten und weiteren Schulbeteiligten gesammelt und ausgewertet. Aus praktischen Gründen drängt sich eine Gruppengrösse von drei bis fünf Mitgliedern auf.

Die gegenseitige Hospitation stellt dabei *ein* Kernelement der Qualitätsgruppenarbeit dar, sie kann aber auch durch andere Formen und Gruppenanlässe ergänzt oder ersetzt werden. So ist es möglich, dass die Q-Gruppe einen regelmässigen Erfahrungsaustausch zu ausgewählten pädagogischen Themen organisiert oder als themenbezogene Lerngruppe ein Stück Unterrichtsentwicklung mittels Literatur und Umsetzungskonzepten betreibt, dies in Ergänzung zur gemeinsamen Unterrichtsplanung und -auswertung. Diesbezügliche Ziele bestimmen entsprechend die Zusammensetzung der Gruppe.

Ziele

- Eigene Stärken und Schwächen im beruflichen Handeln erkennen und dieses – namentlich das Unterrichten – durch kollegiale Impulse weiter entwickeln
- Unterricht (inkl. Vor- und Nachbereitung) von Kolleginnen und Kollegen kennenlernen
- Eigenen Unterricht und den Unterricht von Kolleginnen und Kollegen gemeinsam systematisch und kriterienorientiert reflektieren und weiterentwickeln
- Offenheit und Bereitschaft im Kollegium stärken; Vertrauen bilden
- Über das individuelle professionelle Handeln austauschen (Aufbau einer Feedbackkultur)
- Durch Zielvereinbarung und Zielüberprüfung Verbindlichkeit innerhalb der Q-Gruppe herstellen

Eingesetzte Mittel

- Zielvereinbarung zu Beginn des Schuljahres (Inhalt: Termine, Erwartungen, Gesprächsstruktur, Rollen, thematische Schwerpunkte u.a.m.), je nach Art der Arbeit individuelle Vereinbarung mit Schulleitung (später der Q-Gruppe zugänglich) oder kollektive Ziele durch Kollegium
- Vereinbarung von Kriterien und Schwerpunkten
- Bei Hospitationen: Unterrichtsbeobachtungsformular

Ressourcen

- Auftragsfeld Schule (LPVO Art. 7)
- Der Aufwand für die zielorientierte Mitarbeit in der Q-Gruppe beträgt ca. 12 bis 15 Stunden. Die Schulleitung regelt für Lehrpersonen mit Kleinpensen Anpassungen bzw. Dispensationen.

Verantwortlichkeit / Datenhoheit

Auftragserteilung und Controlling liegt in der Verantwortung der Schulleitung. Die Q-Gruppen organisieren sich selber. Ein Wechsel in der Gruppenzusammensetzung wird durch die Schulleitung koordiniert.

Statt einer selbstgesetzten Thematik kann eine Q-Gruppe – im Auftrag der Schulleitung bzw. auf Anregung des Kollegiums – auch ein Thema bearbeiten, das der Schul- und Kollegiumsentwicklung insgesamt dient (evtl. für alle Q-Gruppen gleich lautend).

Gespräche in der Gruppe bleiben vertraulich; die Gruppe teilt der Schulleitung lediglich mit, dass bzw. wann die Gruppenarbeiten und ggf. zu welchen Themen stattgefunden haben. Für die optimale Auswertung des Gruppengeschehens ist jede Lehrperson individuell verantwortlich.

Mindest-Standards

2.1 Jede Lehrperson wirkt in einem von der Schulleitung bestimmten Zyklus (in der Regel 2-3 Jahre gleichbleibende Gruppe) in einer Hospitationsgruppe, in einer themenbezogenen Lerngruppe, in einem moderierten Erfahrungsaustausch (Intervision) oder in einer Entwicklungsgruppe mit.

2.2 Im Verlauf ihrer Anstellung wirkt eine Lehrperson in verschiedenen Q-Gruppen mit (Periodischer Wechsel und unterschiedliche Zusammensetzung: stufenübergreifend, stufenintern, fachschaftsbezogen, schulhaus- oder gemeindeübergreifend).

Verknüpfungen

Die Qualitätsgruppe ist ein Instrument der kollegialen Begleitung und ergänzt damit als wichtiges Element der schulischen Feedbackkultur das → **Individual-Feedback**. Aus diesem können wiederum Themen für die Q-Gruppen generiert werden.

In der → **Lehrpersonenbeurteilung** werden Elemente aus der Q-Gruppe angesprochen. Mittels der Q-Gruppenarbeit können die **Selbstreflexion** und die **Weiterbildungsplanung** unterstützt werden.

Erlass

BiG Art. 127 Schulleitung

BiVO Art. 3 Qualitätssicherung- und entwicklung; **Art. 4** Interne Evaluation

LPVO Art. 30 Schulleitungspool**; Art. 31** Betriebs- und Schulentwicklungspool

Kurzbeschrieb

Die Schulleitung plant und organisiert die gemeinsame Qualitätsarbeit (vgl. dazu auch die Rolle der Schulleitung in den übrigen Elementen des QM). Das QM-Konzept gibt Auskunft darüber, wie die einzelnen Elemente der Qualitätsarbeit miteinander verbunden und aufeinander abgestimmt sind, wie die Schulentwicklung geregelt ist und die Rechenschaftslegung definiert wird. Gemeinsame pädagogische Grundsätze und entsprechende Konzepte sind systematisch erfassbar. Mit Hilfe des QM-Konzepts wird eine gezielte Information aller Beteiligten gesichert. Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten werden geregelt.

Zur **Dokumentation** des internen QM-Konzeptes kann ein umfassendes QM-Handbuch erstellt werden. Die Struktur des Schulportfolios, wie es von der Externen Schulevaluation vorgegeben wird, deckt diese Dokumentation jedoch weitgehendst ab.

Das definierte Vorgehen für Interventionen bei gravierenden **Qualitätsdefiziten** soll ebenfalls dargelegt sein.

Die entsprechenden Inhalte des QM-Konzeptes bzw. deren Dokumentation werden parallel zu den allgemeinen Aufbauarbeiten des Qualitätsmanagements entwickelt. Dadurch ist der Zeitpunkt für die Erarbeitung nicht eindeutig gegeben, bzw. der Prozess nie ganz abgeschlossen.

Ziele

- Qualitätsarbeit strukturiert organisieren und koordinieren
- Überblick und Transparenz bezüglich Qualitätsprozesse und Führungsstrukturen ermöglichen
- Wichtige Dokumente der Schule für alle am Schulleben Beteiligten zugänglich und bekannt machen
- Gemeinsames Verständnis bzw. gegenseitige Verständigung über die Qualitätsarbeit fördern

Eingesetzte Mittel

- Schriftliche Dokumentation von Prozessen, Konzepten, Evaluationszyklen, Vereinbarungen etc.
- Allenfalls vorhandene und zu integrierende Führungshandbücher
- Schulportfolio, dessen Struktur durch das AVM vorgegeben ist (Externe Schulevaluation)

Ressourcen

- Leitungsressourcen (Schulleitung zeichnet verantwortlich bezüglich Aufbau und Unterhalt der Dokumentation)
- Allfällige Ressourcen einer für Qualitätsfragen beauftragten Person (Schulleitungs- und -entwicklungspool)

Ausweitung

Schulhausteams oder Stufengruppen können für sich je ein gesondertes QM-Handbuch / Schulportfolio zusammenstellen. Gemeinsame Projekte der Schulentwicklung sollen nur einmal dokumentiert werden.

Verantwortlichkeit

Die Schulleitung verantwortet die Erstellung und Aktualisierung des QM-Handbuches bzw. des Schulportfolios (evtl. in Teil-Delegation an Stufen-Schulleitungen oder Q-Beauftragte).

Mindest-Standards

3.1 Im internen QM-Konzept legt die Schule Regelungen und Vereinbarungen der Qualitätssicherung und -entwicklung fest.

3.2 Die Begrifflichkeiten sind auf die im kantonalen Rahmenkonzept verwendeten Fachbegriffe abgestimmt.

3.3 Im Schulportfolio bzw. in einem eigenen Q-Handbuch dokumentiert und aktualisiert die Schule wesentliche Angaben zur Organisation, zu den schulspezifischen Rahmenbedingungen, zu den pädagogischen Zielen, zu Evaluationen sowie zu ihren Perspektiven.

Verknüpfungen

Das Schulportfolio bildet eine Grundlage für die → **Externe Schulevaluation**.

Das QM-Handbuch ist für **alle schulinternen Qualitätselemente** von Belang, da diese darin in ihrer Struktur, Organisation und Verbriefung beschrieben werden.

Erlass

BiG Art. 60 Schule als pädagogische Organisation, Abs. 3, Bst a; **Art. 125** Schulrat Bst.a; **Art. 127** Schulleitung Bst.h

LPVO Art. 7 Auftragsfeld Schule

Kurzbeschrieb

Das Leitbild ist ein kurzes prägnantes Dokument, welches Zweck, Vision, längerfristige Ziele, Werte und Verhaltensgrundsätze der Schule beschreibt. Es zeichnet ein zukunftsgerichtetes Idealbild der Schule.

Das Leitbild nutzt den Spielraum, den Lehrplan und gesetzlicher Auftrag offen lassen. Es hilft, intern eine tragfähige schulische Kultur aufzubauen, Identität und Orientierung zu geben und extern ein markantes Profil zu zeigen.

Ein Leitbild kann auch in Form von periodisch definierten Leitsätzen dargestellt werden.

Dem intensiven Prozess der Entwicklung, der permanenten Umsetzung und der Überprüfung des Leitbilds zusammen mit den Betroffenen kommt hauptsächlich Gewicht zu, mehr als dem eigentlichen schriftlichen Dokument.

Ziele

- Qualität und Sinnhaftigkeit der schulischen Arbeit in Worte fassen und damit gegen innen und gegen aussen transparent und damit diskutierbar machen (CI = Corporate Identity-Leitbild)
- Identifikation aller Beteiligten mit der Schule stärken
- Zusammenarbeit aller Beteiligten erleichtern und fördern
- PR- und Informationsinstrument schaffen, das einer interessierten Öffentlichkeit Einblick in die Angebote und die pädagogische Ausrichtung der Schule gewährt
- Schulleitungen eine Grundlage und Orientierung für ihr Führungshandeln geben
- Lehrpersonen in ihrer täglichen Arbeit sowie in Zeiten grosser Beanspruchung und in schwierigen Situationen unterstützen, ihnen Rückhalt geben

Eingesetzte Mittel

- Druckfassung, Flyer, öffentliche Infoveranstaltungen, Website (Verbindung mit Corporate Design der Schule prüfen)

Ressourcen

- Auftragsfeld Schule (LPVO Art. 7).
- Leitungsressourcen im Bereich pädagogischer Führung (Schulleitung)
- Schulbetriebs- und -entwicklungspool (für Entwicklungsprozess)

Ausweitung

Schul- und Schulhausebene: In Schulen mit Stufen- oder Schulhausleitungen ist zu klären, ob

- ein einheitliches Schulleitbild
- ein einheitliches, aber schulhausspezifisch modifiziertes Schulleitbild
- mehrere dezentral erarbeitete Schulhausleitbilder

realisiert werden sollen.

Verantwortlichkeit / Datenhoheit

Die Schulleitung bzw. Stufen- oder Schulhausleitung ist für die Entwicklung, die Weiterentwicklung und die Nutzung des Schulleitbilds sowie für die Kommunikation der Leitbildinhalte nach aussen verantwortlich.

Lehrpersonen sollen angemessen in die Prozesse einbezogen werden.

Erlassen wird das Schulleitbild durch den Schulrat.

Mindest-Standards

4.1 Jede Schule verfügt über ein eigenes, pädagogisch akzentuiertes Schulleitbild.

4.2 Das Schulleitbild macht bedeutsame Aussagen und ist allen Beteiligten bekannt.

4.3 Das Schulleitbild wird periodisch überprüft und gegebenenfalls angepasst.

4.4 Das Leitbild wird von (möglichst) allen akzeptiert und im Schulalltag umgesetzt.

Verknüpfungen

Das Schulleitbild ist in der Schule gut verankert und spielt in praktisch allen qualitätsrelevanten Aktivitäten einer Schule eine – mehr oder weniger gewichtige – Rolle.

Ergänzend kann ein **Qualitätsleitbild** erstellt werden, das als Grundlage des schulinternen Qualitätsmanagements dient und dessen Ziele und die internen Standards definiert.

Erlass	**BiG Art. 60** Schule als pädagogische Organisation, Abs. 3, Bst c; **Art. 125** Schulrat, Abs. 3 Bst.a; **Art. 127** Schulleitung, Abs. 2, Bst.h **LPVO Art. 7** Auftragsfeld Schule
Kurzbeschrieb	Das Schulprogramm ist das zentrale Instrument für die Gestaltung und die Entwicklung der einzelnen Schule. Diese setzt darin pädagogische Schwerpunkte und schreibt diese als Entwicklungsziele und gemeinsame Beschlüsse fest. Das Schulprogramm enthält die auf drei bis fünf Jahre ausgerichtete Planung und konkretisiert den allgemeinen Bildungs- und Erziehungsauftrag im Hinblick auf die Gegebenheiten der Schule und des lokalen Umfeldes. Dabei werden alle wichtigen Aufgaben berücksichtigt, die in Zukunft auf die Schule zukommen. Es dient der Schulleitung und der -behörde als Führungsinstrument. Die Arbeit mit dem Schulprogramm ist Kern der internen Qualitätssicherung und -entwicklung (gemäss dem Qualitätszirkel vgl. einführende Darlegungen zu diesem Rahmenkonzept S. 8).
Ziele	¬ Rollende Planung als Führungs- und Entwicklungsdokument (personelle, finanzielle und pädagogische Führung, sowie Evaluations-Planung) schriftlich festlegen ¬ Sich mit gemeinsamer Ausrichtung und gemeinsamen Entwicklungszielen der Schule auseinandersetzen ¬ Aktivitäten der Schule mittels Orientierung an festgelegten Zielen koordinieren ¬ Ressourcen auf wichtigste Vorhaben innerhalb der Schule vor Ort lenken ¬ Sicherheit und Orientierung bezüglich eines verbindlichen Handlungsrahmens für alle Beteiligten bieten
Eingesetzte Mittel	¬ Planungsinstrumente der Schule (keine Standardisierung durch Kanton, da in den letzten Jahren etliche Schulprogramme mit unterschiedlichen Entwicklungs- und Theoriehintergründen erarbeitet worden sind bzw. bereits modifiziert werden)
Ressourcen	¬ Leitungsressourcen im Bereich pädagogischer Führung (Schulleitung) ¬ Planungssitzungen (Lehrpersonenkonferenzen, Leitungsteamsitzungen)
Ausweitung	Konkretisiert wird das Schulprogramm durch die aus ihm abgeleitete Jahresplanung und durch die Umsetzungsbeschlüsse, welche gemeinsame Regelungen für die Gestaltung des Schulalltages enthalten.
Verantwortlichkeit / Datenhoheit	Die Schulleitung verantwortet den Schulprogrammprozess. Sie steuert und leitet die Erarbeitung und sorgt für eine nachhaltige Umsetzung. Der Schulrat erlässt das Schulprogramm endgültig.
Mindest-Standards	5.1 Das Schulprogramm umfasst eine mittelfristige Planung (3 bis 5 Schuljahre). 5.2 Das Schulprogramm orientiert sich an den kantonalen Vorgaben und am Leitbild der Schule. 5.3 Das Schulprogramm enthält Aussagen zu a) Entwicklungsstand und Ziele, b) Vorhaben und Mittel zur Zielerreichung, c) Aktionsplan und Termine zur Umsetzung, d) Maßnahmen der Überprüfung. 5.4 Die Schule plant und führt gezielt und regelmässig Konferenzen durch, die pädagogische Themen aus dem Schulprogramm enthalten. 5.5 Projekte aus dem Schulprogramm werden über ein anerkanntes Projektmanagement gesteuert. 5.6 Die aktuelle Jahresplanung mit konkreten Umsetzungsschritten ist jederzeit abrufbar.
Verknüpfungen	Das → **Schulleitbild** gibt wesentliche Leitplanken für das Schulprogramm vor. Dieses übersetzt Leitziele in konkret geplante Anlässe und Aktivitäten. Dabei sollen Evaluationszyklen beachtet werden: Die → **Interne Evaluation** soll sich am Schulprogramm orientieren. Umgekehrt sollen Folgerungen aus Evaluationen in die neue Planung einfliessen. Das Schulprogramm ist Teil des → **Schulportfolios** und stellt damit auch wesentliches Orientierungsmoment für die →**Externe Schulevaluation** dar. Einzelne Teile des Schulprogramms bzw. der Jahresplanung können Gegenstand des → **Aufsichtsreportings** bzw. des → **Bildungscontrollings** sein (Zielerreichung).

Erlass

BiG Art. 29 Beurteilung; **Art. 127** Schulleitung, Abs. 2 Bst.f

LPVO Art. 21 Grundsatz; **Art. 22** Beurteilungssystem; **Art. 23** Eckwerte des Beurteilungssystems

Vrl LP-B Art. 3 Gespräche, Rückmeldungen; **Art. 6** Beurteilungsbereiche; **Art. 7** Instrumente für die Durchführung der Gespräche; **Art. 8** Verbesserungsverpflichtung

Vrl LPVO Kap. IX. Weiterbildung

Kurzbeschrieb

Die Lehrpersonenbeurteilung ist im Rahmen des Personalmanagements ein wichtiges Führungs- und Organisationsinstrument. Im Gespräch werden Lehrerinnen und Lehrer in ihre Aufgabe eingeführt, in ihren Fähigkeiten und Leistungen beurteilt, und es wird eine Standortbestimmung ermöglicht. Die „Vollzugsrichtlinien für die Umsetzung der Lehrpersonenbeurteilung“ schreiben ein jährliches Personalgespräch (**PEG**) und ein mindestens alle drei Jahre durchgeführtes Beurteilungs- und Fördergespräch (**BFG**) vor.

Die Gespräche dienen der Förderung am Arbeitsplatz – im Bewusstsein um die Bedeutung lebenslangen Lernens. Gegenstand der Gespräche ist, was für die Erfüllung aller vier Auftragsfelder gemäss dem beruflichen Auftrag relevant ist. Die konkreten Beurteilungsbereiche werden im Art. 6 der Vollzugsrichtlinien definiert.

Ziele

- Schulqualität mittels Personalqualität fördern
- Professionalität der Lehrpersonen stärken
- Fähigkeiten der Lehrperson (an)erkennen, fördern und optimal einsetzen
- Geleistete Arbeit wertschätzen und beurteilen
- Individuelle Ziele vereinbaren und überprüfen
- Laufbahnorientierte Standortbestimmung ermöglichen
- Individuelle Weiterbildung im Kontext der gesamten Schule planen
- Rückmeldungen zur Institution Schule einholen

Eingesetzte Mittel

- Gespräch auf Einladung der Schulleitung
- Selbst- und Fremdbeurteilungsunterlagen (inkl. Rückmeldungen der Erziehungsberechtigten)
- Zielvereinbarungen
- Leistungstests, Vergleichsarbeiten
- Formulare und Instrumente Amt für Volks- und Mittelschulen AVM gemäss Art. 7 Vrl LP-B

Ressourcen

- Leitungsressourcen im Bereich Personalführung der Schulleitung; Gesamtressource ca. 4 bis 8 Stunden pro Mitarbeitende und Schuljahr
- PEG: 1x pro Jahr bzw. BFG: 1x pro drei Jahre
- Individuelle Vorbereitung der beteiligten Personen
- Schulbesuche durch Schulleitung: 1 Lektion pro Schuljahr bzw. 2 Lektionen für BFG

Ausweitung

Schulleitungen werden durch die Anstellungsbehörde (Schulrat bzw. Hauptschulleitung) beurteilt.

Verantwortlichkeit / Datenhoheit

Die Gespräche liegen in der Verantwortung der Schulleitung. Sie lädt ein und leitet diese.

Jede beurteilte Person ist verpflichtet, ihre Selbstbeurteilung offen zu legen. Sämtliche Daten werden gesichert aufbewahrt. Eine allfällige Weitergabe ist in Art. 11 der Vrl LP-B geregelt.

Mindest-Standards

6.1 Mit jeder Lehrperson findet 1x pro Jahr ein Personalgespräch statt. Alle drei Jahre wird ein Beurteilungs- und Fördergespräch geführt.

6.2 Dabei werden gemäss Vorgaben schriftliche Ziele mit Terminen vereinbart, von den Lehrpersonen verfolgt und beim nächsten Gespräch überprüft.

6.3 Alle vier Auftragsfelder und allfällige Pool-Aufgaben werden in den Gesprächen thematisiert.

Verknüpfungen

Erkenntnisse, Ziele u.a.m. aus dem → **Individual-Feedback** und der →**Q-Gruppen-**Arbeit fliessen in die Gespräche ein. Schulleitungen entscheiden über einen allfälligen Einbezug von persönlichen **Portfolios** von Lehrpersonen.

Erlass	**BiVO Art. 4** Interne Evaluation **LPVO Art. 7** Auftragsfeld Schule
Kurzbeschrieb	Im Rahmen des schulischen QM-Konzepts beurteilt die Schule regelmässig einzelne Schulbereiche in Eigenregie. Diese Internen Evaluationen sind Teil der permanenten Schulentwicklung, die als «Analyse-, Problemlöse-, Innovations- und Lernprozess» (Dubs) begriffen und von den Schulbeteiligten mitgetragen werden. Sie dienen der Überprüfung fremd- und selbstgesetzter Ziele und zielen ihrerseits – aufgrund der erhobenen Daten – auf eine Verbesserung der Schulqualität ab. Als Gegenstände kommen alle qualitätsrelevanten Aufgabenbereiche einer Schule in Frage. Grundsätzlich handelt es sich bei einer Internen Evaluation um ¬ die systematische Auswertung und Bewertung ausgewählter Schwerpunkte der Schulpraxis anhand von vereinbarten Kriterien; ¬ eine eigenverantwortliche Aktivität der Schule (Themen, Rahmenbedingungen, Verfahrensstandards, Verwendung der Ergebnisse usw.); ¬ eine wiederkehrende Aktivität im Rahmen der Schulentwicklung.
Ziele	¬ Schulentwicklung durch gezielte Bearbeitung von Stärken und Schwächen der Schule (Selbststeuerung) ausrichten und anpassen ¬ Schulqualität in einem ausgewählten Bereich von innen überprüfen (Selbstkontrolle) ¬ Gemeinsames Qualitätsverständnis in Leitung und Kollegium stärken (Identifikation, Profilbildung) ¬ Rechenschaft ablegen
Eingesetzte Mittel	¬ QM-Konzept; Leitbild; Schulprogramm; Schulentwicklungskonzepte ¬ Evaluationsplan; Evaluationsbericht; Massnahmenkatalog ¬ Handreichung für die Praxis Interne Evaluation (Bildungsplanung Zentralschweiz 2003)
Ressourcen	¬ Auftragsfeld Schule (LPVO Art. 7). ¬ Leitungsressourcen im Bereich pädagogischer Führung (SL, SL-Mitglied, Q-Verantwortliche). ¬ Schulbetriebs- und -entwicklungspool
Ausweitung	Stufen- bzw. schulhausübergreifende Themen können ebenenübergreifend evaluiert werden. Interne und **Externe Evaluationen** sind – wenn möglich - in der Planung aufeinander abzustimmen. Eine Interne Evaluation kann gelegentlich auch als Peer-Review stattfinden, d.h. unter Beizug von Kolleginnen und Kollegen aus anderen Schulen.
Verantwortlichkeit / Datenhoheit	Die **Durchführungsverantwortung** liegt bei der Schulleitung. Die **Themenverantwortung** wird in der Regel vom Kollegium wahrgenommen; auch die Schulleitung kann Themen festlegen. Die **Prozessverantwortung** kann an eine Evaluationsgruppe delegiert werden. Die Schulleitung erstattet dem Schulrat Bericht und unterbreitet Vorschläge zur weiteren Schulentwicklung. Bei Mängeln kann die Schulbehörde entsprechende Massnahmen anordnen. Sämtliche Evaluationsdaten bleiben in der Hoheit der Schule bzw. deren Leitung (inkl. Schulbehörde). Ergebnisse aus Internen Evaluationen werden im Rahmen des Portfolios der Externen Evaluation zur Verfügung gestellt.
Mindest-Standards	7.1 Jede Schule bzw. jedes Schulhaus evaluiert innerhalb von drei Jahren einen qualitätsrelevanten Aufgabenbereich, den die Schulleitung, je nach Situation in Zusammenarbeit mit der Stufen- oder Schulhausleitung, der/dem Q-Verantwortlichen bzw. der Lehrerschaft bestimmt. 7.2 Die „Verfahrensgrundsätze für die Interne Evaluation in der Zentralschweiz“ **(Bildungsregion Zentralschweiz 2005)** werden dabei beachtet. 7.3 Nach der Evaluation werden die mit dem Schulrat vereinbarten Massnahmen in einem Plan festgehalten und schrittweise umgesetzt.
Verknüpfungen	Die Interne Evaluation kann Themen aus den → **Q-Gruppen** aufgreifen und umgekehrt. Mehrjahresplanung: Die Koordination mit dem → **Schulprogramm** ist zu beachten. Themen und Ergebnisse aus der Internen Evaluation sollen der → **Externen Evaluation** zur Information oder evtl. auch zur Weiterbearbeitung zur Verfügung stehen.

Erlass

BiG Art. 7 Aufsicht

BiVO Art. 5 Externe Evaluation

Kurzbeschrieb

Die Externe Schulevaluation bietet den Schulen vor Ort eine Beurteilung von aussen, als Aussenwahrnehmung ihres Wirkens, als kritisches Feedback zur Ergänzung und Korrektur ihrer Internen Evaluation. Sie ermöglicht es den Schulen, allfällige "blinde Flecken" zu erkennen. Das Interesse an der Qualität der einzelnen Schule wird mit dem Interesse an der Qualität des kantonalen Schulsystems verbunden.

Evaluatorinnen und Evaluatoren führen Beobachtungen und Befragungen mit der Schulleitung (evtl. mit dem Schulrat), mit Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern und mit Eltern durch und analysieren vorliegende Dokumente. Es wird ein datengestützter Bericht mit Kernaussagen zum Ist-Zustand der Schule und mit Entwicklungshinweisen verfasst. Letztere liefern der Schule begründete Ansätze, ihre Qualitätsbemühungen in bestimmten Bereichen zu fokussieren. Diese Grundlagen ermöglichen die weitere Planung der Entwicklungsarbeit, auch mit Hilfe des zu adaptierenden Schulprogramms.

Der Externen Schulevaluation wird vermehrt auch die Aufgabe zukommen, im Rahmen einer Rechenschaftslegung aufzuzeigen, inwiefern eine Schule den öffentlichen Bildungsauftrag in einer angemessenen Qualität realisiert. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit dem Bildungsmonitoring.

Ziele

- Allgemeine Standortbestimmung für die Schule mittels Aussensicht ermöglichen
- Vertiefte Analyse und professionelle Beurteilung der Qualität von einzelnen Schulbereichen mittels spezifischen Datenerhebungsmethoden vornehmen
- Triangulierte, d.h. mehrfach abgestützte Kernaussagen zu den Qualitätsbereichen erarbeiten
- Impulse für die lokale Schulentwicklung geben
- Grundlagen für Rechenschaftslegung gegenüber den Anspruchsgruppen schaffen

Eingesetzte Mittel

- Das von der Schule erstellte Schulportfolio
- Datenerhebungen in den Schulen vor Ort gemäss Konzept der Externen Schulevaluation
- Einbezug von Daten der Schulstatistik, des Bildungsmonitorings (Leistungsmessungen) sowie Daten aus der Internen Evaluation

Ressourcen

- Im Rahmen der Stellenbeschreibungen im AVM bzw. der Schulleitungen

Verantwortlichkeit / Datenhoheit

Mitarbeitende des AVM arbeiten im Rahmen ihres Auftrages unter Wahrung des Amtsgeheimnisses.

Persönliche Daten oder solche, die Rückschlüsse auf Einzelpersonen zulassen, werden vertraulich behandelt und im Bericht anonym aggregiert.

Bei Feststellung gravierender Qualitätsdefizite (der Schule oder von Personen) bestimmt das Evaluationsteam die direkten Adressaten einer nicht mehr anonymisierten Meldung (i.d.R. vorgesetzte verantwortliche Stelle).

Der Schlussbericht geht in je einem Berichtsexemplar an die Schulleitung und an den Schulrat. Diese entscheiden über die weitere Verwendung der Evaluationsergebnisse und die Information Dritter.

Mindest-Standards

8.1. Eine Schuleinheit wird innerhalb von 4 bis 5 Jahren einmal extern evaluiert.

8.2. Der Kanton kann einen übergeordneten Fokus festlegen, ergänzend kann die Schule einen eigenen Evaluationsfokus (Evaluationsfrage) bestimmen.

8.3. Ein datengestützter Bericht mit Kernaussagen zum Ist-Zustand der Schule und mit Entwicklungshinweisen wird z.H. der Schule verfasst.

8.4. Das AVM berichtet dem Bildungsdepartement periodisch über die Ergebnisse der Externen Evaluation mittels aggregierten Daten und unter Wahrung der Datenhoheit der Schulen.

Verknüpfungen

Ergebnisse und Daten der → **Internen Evaluation** können in die Externe Evaluation einfliessen.

Schulleitung und Schulrat definieren aus den Entwicklungshinweisen ihren Massnahmenkatalog, der im Rahmen des →Bildungscontrollings der Aufsicht vorgelegt und diskutiert werden muss.

Externe Evaluationen können dem → **Bildungsmonitoring** Daten liefern. Umgekehrt können Daten aus dem Bildungsmonitoring zum Thema der Externen Evaluation gemacht werden.

Erlass	**BiG Art. 7** Aufsicht **BiVO Art. 2** Bildungsdaten
Kurzbeschrieb	Die Schulaufsicht gliedert sich in eine kommunale und eine kantonale Ebene. Im Rahmen der allgemeinen Aufsicht überwacht der Kanton die Schulen vor Ort. Das Amt für Volks- und Mittelschulen nimmt die Aufsicht prozesshaft und dauernd wahr: Schulen werden in Projekten begleitet, Arbeitsgruppen mit Koordinations- und Vernetzungsaufgaben (Themen ICT, OS, ISF) arbeiten unter Führung des AVM, alle Schulleitungen treffen sich regelmässig mit dem AVM, bzw. alle Schulratspräsidien mit dem Departementsvorsteher. Zudem werden für Projekte, Analysen und Bildungsmonitoring Daten bei Schulen erhoben, die wiederum Informationen für das Controlling bieten. Im Sinne eines Bildungscontrollings, das weniger «stringente Kontrolle» als viel mehr «Steuerung» der Volksschule zum Ziel hat, wird jedoch auch aktiv die Umsetzung der kantonalen Vorgaben und der Entwicklungshinweise der Externen Schulevaluation in den Schulen überprüft. In einem definierten Rhythmus werden in einem Gespräch zwischen den kommunal und kantonal zuständigen Personen kantonale Vorgaben thematisiert (Reporting-Gespräche). Das AVM kann zum Voraus schriftliche Informationen und Daten bei den Schulleitungen einholen. Das BKD kann im Rahmen der Aufsicht Daten zum Volksschulwesen erheben sowie Massnahmen vorschlagen.
Ziele	¬ Aufsicht über eingegrenzte und klar definierte Aspekte der Volksschulbildung ermöglichen ¬ Steuerungswissen für Bildungsmonitoring schaffen ¬ Schulleitungen im Bildungscontrolling aktiv begleiten
Eingesetzte Mittel	¬ Elektronische Informationssysteme, bzw. aktiv abgefragte Statistiken, Stellungsnahmen u.ä.m. ¬ Periodische Besuche und Gespräche vor Ort durch das AVM
Ressourcen	¬ Im Rahmen der Stellenbeschreibungen im AVM bzw. der Schulleitungen
Ausweitung	Die Abteilung Schulaufsicht / Evaluation erstellt jährlich einen zusammenfassenden Bericht zu Handen der Amtsleitung AVM.
Verantwortlichkeit / Datenhoheit	Das AVM verantwortet die Einberufung und Durchführung der Besuche mit der Schulleitung.
Mindest-Standards	9.1 Periodisch findet ein Reportinggespräch zwischen der Schule und der für das Controlling zuständigen Person im AVM statt. 9.2 Die Controlling-Themen werden genügend früh gegenüber den Schulen festgelegt. 9.3 Die im kantonalen Rahmenkonzept QM umschriebenen Mindeststandards der Elemente 1 bis 7 werden im Rahmen der Aufsicht periodisch überprüft. Bei Nichterreichen werden entsprechende Massnahmen eingeleitet.
Verknüpfungen	Im Nachgang (Follow-up) der → **Externen Schulevaluation** werden die Massnahmenpläne der evaluierten Schulen der Schulaufsicht zur Kenntnis vorgelegt und bei Bedarf diskutiert. Daten aus der Schulstatistik (→ **Bildungsmonitoring**) können für das Bildungscontrolling relevant sein. Themen aus dem Bildungscontrolling können in aktuelle → **Schulprogramme** einfliessen. Für die Umsetzung angeordneter Massnahmen können allenfalls Personen der kantonalen → **Beratungsstellen** in Anspruch genommen werden. Ergänzend zur kantonalen Schulaufsicht obliegt die mittelbare Aufsicht über das Volksschulangebot der Einwohnergemeinde, die einen Leistungsauftrag an die Gemeindeschulen erteilen kann (gemäss BiG Art. 15; BiVO Art.7).

Erlass	**BiVO Art. 2** Bildungsdaten
Kurzbeschrieb	Bildungsmonitoring meint die Beobachtung des Bildungssystems als Ganzes und die Erhebung von Daten zur Leistungsfähigkeit des Bildungssystems. Mit wissenschaftlichen Instrumenten in Form von Studien oder Leistungsmessungen werden Informationen über die Ergebnisse und Wirkungen des Systems (sog. Leistungsanalysen) generiert, die für die Bildungspolitik relevant sind und die Vergleichbarkeit mit anderen Systemen fördern. Zusätzlich zum Bildungsmonitoring liefert die Schulstatistik Daten, die einen starken Bezug zum operativen «Geschäft» haben und in erster Linie für die Steuerung des Schulbetriebs, aber auch für den Vergleich mit anderen Kantonen herangezogen werden können. Das für die Leistungsmessungen nötige Know-how muss interkantonal aufgebaut werden. Der Bereich Bildungsmonitoring Kanton Obwalden wird in nächster Zeit erst auf- bzw. ausgebaut (Wirkungsanalysen, statische Kennzahlen, Zusammenarbeit mit EDK).
Ziele	¬ Informationen über die Leistungsfähigkeit der Volksschulen oder des Bildungssystems als Ganzes gewinnen ¬ Vergleichbarkeit mit den Volksschulen anderer Kantone schaffen ¬ Politischen Entscheidungsträgern, Schulen und anderen interessierten Stellen und Personen Steuerungswissen zur Verfügung stellen (z.B. statistische Daten) ¬ Koordination mit den schweizerischen Projekten und Entwicklungen garantieren
Eingesetzte Mittel	¬ Leistungs- und Schuldatenerhebungen auf der Ebene Kanton evtl. Bund (Statistik und Leistungsmessungen) ¬ Berichterstattung mittels einzelner Berichte des AVM oder des Departementssekretariats, kantonalem Bildungsbericht oder Auszügen des nationalen Bildungsberichtes und entsprechender Stellungsnahmen ¬ Strategische Kennzahlen ¬ Ergebnisse aus Wirkungsanalysen
Ressourcen	¬ Im Rahmen der Stellenbeschreibungen im AVM bzw. im BKD
Ausweitung	Allfällige nationale Standardüberprüfungen sollen mit kantonalen Erhebungen verbunden werden. Systemevaluationen mit nationalem oder internationalem Charakter (PISA, TIMMS) können kantonale Teilinformationen liefern.
Verantwortlichkeit / Datenhoheit	Die Verantwortung für die Erhebung und Aufbereitung der Daten liegt beim Departementsekretariat des BKD. Einzelne Erhebungen werden an das AVM oder an interkantonale / nationale Leistungsmessungszentren delegiert. Persönliche Daten oder solche, die Rückschlüsse auf Einzelpersonen zulassen, werden vertraulich behandelt und stufengerecht aggregiert. Sie dürfen nicht zur Beurteilung von einzelnen Mitarbeitenden verwendet werden.
Mindest-Standards	10.1 Das BKD betreibt ein Bildungsmonitoring und erstellt periodisch einen Bericht dazu. 10.2 Das AVM führt im Auftrag des BKD eine Bildungs- und Beratungsstatistik. 10.3 Die Hauptergebnisse aus Bericht und Statistik werden periodisch publiziert.
Verknüpfungen	Daten aus der Statistik oder dem Monitoring können für das → **Bildungscontrolling** relevant sein. Schlüsse aus dem Bildungsmonitoring können direkt in das → **Schulprogramm** einfliessen bzw. beeinflussen dessen nächste Planungsphasen. Die → **Externe Schulevaluation** kann dem Bildungsmonitoring Daten liefern bzw. thematisiert Daten aus dem Bildungsmonitoring in der Evaluation selber. Koordination mit nationalem Bildungsmonitoring (EDK): Dies bedeutet, dass allenfalls ein entsprechend vorgegebener Rhythmus beachtet werden muss.

Erlass	**BiG Art. 41** Schuldienste; Art. 42 ***Weitere Angebote***
Kurzbeschrieb	Beratungsangebote sind in erster Linie vom Kanton sicherzustellen. Nebst den klassischen Schuldiensten (Schulpsychologischer Dienst, Psychomotorik, Logopädie, Berufs- und Weiterbildungsberatung) sind auch die Jugend- und Elternberatung und die Fachstelle für Schulberatung Luzern Teil des kantonalen Beratungsangebots. Sie unterstützen Lehrpersonen, Kinder und Jugendliche, Eltern, Schulleitungen sowie Schulbehörden bei Fragen, Unsicherheiten, Problemen und Krisen. In den Bereichen Schul- und Unterrichtsentwicklung stehen Aufsichts- und Beratungsdienstleistungen des AVM, - speziell die Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung - sowie die Mitfinanzierung von Externen Projektberatungen zur Verfügung. Die Führung der entsprechenden Strategieplanung (Masterplan) liegt beim AVM.
¬ Ziele	¬ Kinder, Jugendliche und ihre Bezugspersonen bei Leistungs- und Verhaltensauffälligkeiten sowie sozialen und psychischen Problemen beraten ¬ Schulleitungen und Schulbehörden in den Bereichen Personalführung, Organisationsentwicklung, Information und Kommunikation sowie bei Fragen des Beschwerdemanagements und der Rechtspflege beraten ¬ Schulleitungen, Lehrpersonen und Schulbehörden bei Fragen der Schul- und Unterrichtsentwicklung unterstützen
Eingesetzte Mittel	¬ Angebote der kantonalen schulischen Dienste ¬ Informations-, Kommunikations- und Koordinationsleistungen des AVM (Konferenz der Schulleitungen, Konferenz der Schulratspräsidien, Stufenarbeit, Newsletter) ¬ Strategietagungen mit den Bildungspartnern (Schulleitungen, Vorstand LVO, Schulratspräsidien) zum Austausch und zur Koordination von Schulentwicklungsprojekten ¬ Weiterbildungsangebot für Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörden ¬ Konzepte, Merkblätter und Erlasse zu Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie Schulführung und Krisenmanagement
Ressourcen	¬ Im Rahmen der Stellenbeschreibungen der Schuldienste und des AVM.
Ausweitung	¬ Kanton und Gemeinden koordinieren die Schulische Sozialarbeit (welche eine Aufgabe der Gemeinden ist) mit den kantonalen Beratungsdiensten. ¬ Bei der Weiterentwicklung der Beratungsdienste sind deren präventive Angebote zu verstärken. ¬ Die Entwicklung eines professionellen Beschwerdemanagements mit Rechtsberatung ist zu prüfen.
Verantwortlichkeit / Datenhoheit	Jede Beratungsstelle ist verpflichtet, auf mögliche Fehlentwicklungen in der Schule hinzuweisen. Bei Bedarf sind gewonnene Erkenntnisse und Informationen unter Wahrung des persönlichen Datenschutzes den zuständigen Entscheidungsinstanzen zur Verfügung zu stellen.
Mindest-Standards	11.1 Die Schulberatungsdienste stellen den Ratsuchenden ihre Dienstleistungen innert nützlicher Frist zur Verfügung. 11.2 Das AVM informiert und berät Schulleitungen regelmässig über Fragen der Schul – und Unterrichtsentwicklung und erstellt einen entsprechenden Masterplan. 11.3 Das AVM stimmt das Weiterbildungsangebot auf die Schulentwicklungsplanung ab. 11.4 Das AVM stellt die Verbindung zur regionalen und schweizerischen Schulentwicklung sicher und plant den Handlungsbedarf für den Kanton.
Verknüpfungen	Im Rahmen des →**Bildungscontrollings** beraten kantonale Stellen Schulen bezüglich der Umsetzung von Entwicklungshinweisen der → **Externen Schulevaluation**. Für die Entwicklung und Umsetzung der **Elemente 1 bis 7** dieses QM-Rahmenkonzeptes können bei Bedarf Beratungsangebote beansprucht bzw. verordnet werden.

Ergänzung: Beschwerdemanagement

„Ein Qualitätssystem – egal welcher Provenienz – muss sich die Frage gefallen lassen, ob die darin vorgesehenen Konzepte, Instrumente und Verfahren mit einer hohen Zuverlässigkeit gewährleisten, dass die wirklich gravierenden Defizite rechtzeitig erkannt, aufgegriffen und wirksam bearbeitet werden.“ (Landwehr und Steiner 2008, 42)

Ergänzend zu den aufgezeigten Elementen des Qualitätsmanagements im vorliegenden Rahmenkonzept ist die Schule aufgerufen, Defizite jeglicher Art - egal ob auf Individual-, Gemeinde- oder Kantonsebene - zu erkennen und anzugehen.

Landwehr und Steiner zeigen in ihrem Heft auf, dass die Praxis der offensiven Einbindung von Beschwerden im Schulsystem noch keine Tradition hat. Dieser Bereich sei tabuisiert, und die Beteiligten reagierten eher aversiv auf ein Beschwerdemanagement. Die Autoren erkennen vier plausible Erklärungen dafür:

- **Hohe persönliche Involviertheit**, wodurch Defizite sehr nahe bei persönlichem Versagen und moralischen Schuldvorstellungen stehen.
- **Normativer Hintergrund als Konfliktpotenzial**, das zu einem machtorientierten Durchsetzungskampf der beteiligten Personen und Instanzen ausarten kann.
- **Ungeklärte Wertvorstellungen**, wobei durch allfällige Klärungsarbeit wiederum die Vermutung individuellen Freiheitsverlustes bei den Beteiligten entsteht.
- **Negative Dynamik als Bedrohungsszenarium**, (z.B., wenn Eltern mit dem Problem über andere Lehrpersonen an die Schule gelangen). Zusammen mit negativen Voreinstellungen führt dies allenfalls zu negativen Wahrnehmungen. Diese erhöht wiederum den subjektiven Druck und die Gefahr des persönlichen Versagens.

„Das Vermeiden von Defizitbenennungen bzw. das „Schönreden“ einer Situation wird in diesem Kontext zu einem verständlichen Überlebensinstrument.“ (Landwehr und Steiner 2008, 43)

Wie dieses Dilemma über ein durch die Schule aktiv eingerichtetes Beschwerdemanagement in der Führungsverantwortung der Schulleitung angegangen werden kann, zeigen Landwehr und Steiner in ihrer Publikation klug auf. Daher wird für weitere Ausführungen direkt auf die Buchausgabe verwiesen.

Anhang 1 - Auszug aus gesetzlichen Grundlagen

Bildungsgesetz BiG

Art. 6 Qualitätssicherung und -entwicklung, Schulentwicklung

[1] Der Kanton fördert die Qualität des Bildungswesens und kann dazu Vorgaben aufstellen.

[2] Er kann im Interesse der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Bildungswesens Projekte bewilligen oder anordnen.

[3] Im Rahmen von Schulentwicklungsprojekten kann von der Gesetzgebung abgewichen werden, sofern die Bildungsziele gemäss Art. 2 erreicht und der Auftrag gemäss Art. 55 bzw. 81 dieses Gesetzes erfüllt werden können.

[4] Der Kantonsrat regelt die Einzelheiten durch Verordnung.

Art. 7 Aufsicht

Der Kanton beaufsichtigt die Schulen des Kantons und der Einwohnergemeinden gemäss Art. 9 Abs. 1 Bst. a bis d dieses Gesetzes.

Art. 9 Schulen und Angebote der Einwohnergemeinde

[1] Die Einwohnergemeinde führt:

a. den Kindergarten,

b. die Primarschule,

c. die Orientierungsschule,

d. Förderangebote,

Art. 29 Beurteilung

Die Lehrpersonen haben das Recht und die Pflicht, sich regelmässig beurteilen zu lassen.

Art. 41 Schuldienste

[1] Der Kanton führt:

a. einen schulpsychologischen Dienst,

b. eine psychomotorische Therapiestelle,

c. einen logopädischen Dienst,

d. eine Berufs- und Weiterbildungsberatungsstelle.

[2] Die Zusammenarbeit mit weiteren kantonalen Beratungsdiensten ist sicherzustellen.

[3] Der Regierungsrat regelt die Einzelheiten in Ausführungsbestimmungen.

Art. 42 Weitere Angebote

[1] Zur Ergänzung und Unterstützung der Bildungs- und Erziehungsarbeit kann die Einwohnergemeinde Fachpersonen für schulische Sozialarbeit einsetzen. Der Kanton und die Einwohnergemeinde koordinieren gemeinsam die Aufgabenbereiche zwischen den kantonalen Schul- und Beratungsdiensten und der schulischen Sozialarbeit.

[2] Den Lehrpersonen, Schulleitungen und Mitgliedern von Schulbehörden steht eine interkantonal oder kantonal organisierte Stelle für pädagogische und psychologische Beratung zur Verfügung.

Art. 59 Qualitätssicherung und -entwicklung

[1] Die Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Volksschulstufe ist eine Verbundaufgabe zwischen der Einwohnergemeinde und dem Kanton.

Art. 60 Schule als pädagogische Organisation

....

[3] Die Einwohnergemeinde ist zuständig für den Erlass:

a. eines Leitbilds, worin die übergeordneten Grundsätze der Schule festgehalten sind;

b. eines Organisationsstatuts, welches die Organisation der Schulleitung und der Schule regelt;

c. eines Schulprogramms, welches die für die nächsten drei bis fünf Jahre festgelegte Ziele der Schule enthält und Mittel, Termine und Formen der Umsetzung aufzeigt.

Art. 124 Einwohnergemeinderat

[1] Dem Einwohnergemeinderat obliegt die **mittelbare** Aufsicht über das Volksschulangebot der Einwohnergemeinde.

Art. 125 Schulrat

...

[2] Der Schulrat hat die **unmittelbare** Aufsicht über das Volksschulangebot der Einwohnergemeinde. Er ist für die strategischen Belange der Schule und für alle Massnahmen zuständig, deren Anordnung nicht andern Organen übertragen ist.

[3] Dem Schulrat obliegt:

a. der Erlass des Organisationsstatuts, des Schulleitbilds und des Schulprogramms gemäss Art. 60 Abs. 3 dieses Gesetzes;

Art. 127 Schulleitung

[1] Die Schulleitung ist dem Schulrat unterstellt. Sie ist für die operativen Belange der Schule zuständig. Unter dem Vorbehalt der Zuständigkeit des Schulrats ist sie für die pädagogische, betriebliche und personelle Leitung, Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich. Sie vertritt die Schule im Rahmen ihrer Zuständigkeit nach aussen.

[2] Sie ist insbesondere zuständig für:

...

f. die Führung und Beurteilung der Lehrpersonen,

h. die Erarbeitung eines Leitbilds, eines Organisationsstatuts und eines Schulprogramms gemäss Art. 60 Abs. 3 dieses Gesetzes.

Bildungsverordnung BiVO

Art. 2 Bildungsdaten

[1] Das zuständige Departement erhebt für die Planung und Führung des Bildungsangebots die notwendigen Personendaten sowie die Verwaltungsdaten der Bildungsinstitutionen, die vom Bundesstatistikgesetz erfasst werden.

Art. 3 Qualitätssicherung und -entwicklung, Evaluationen
a. Allgemeines

[1] Zur Qualitätssicherung und -entwicklung an den einzelnen Schulen sowie im gesamten Bildungssystem werden periodisch Interne und Externe Evaluationen sowie Systemevaluationen durchgeführt.

[2] Externe Evaluationen und Systemevaluationen können in Zusammenarbeit mit anderen Kantonen erfolgen, an eine Fachstelle oder an einen anderen Kanton delegiert werden.

[3] Der Regierungsrat regelt die Einzelheiten in Ausführungsbestimmungen.

Art. 4 b. Interne Evaluation

[1] Die Interne Evaluation dient der Überprüfung der Qualität einer Schule von innen (Innensicht).

[2] Für die Interne Evaluation im Volksschulbereich sind die Schulleitungen und für die kantonalen Schulen die Rektorate zuständig.

[3] Die Schulleitungen bzw. Rektorate erstatten den Schulbehörden bzw. dem zuständigen Departement Bericht.

[4] Werden Mängel festgestellt, so ordnet der Schulrat bzw. das zuständige Departement entsprechende Massnahmen an.

Art. 5 c. Externe Evaluation

[1] Die Externe Evaluation dient der systematischen Erfassung und Bewertung der Qualität einer Schule von aussen (Aussensicht).

[2] Für die Externe Evaluation ist zuständig:

a. im Volksschulbereich das zuständige Departement,

...

[3] Werden Mängel festgestellt, so sind angemessene Massnahmen zu ergreifen.

[4] Das zuständige Departement erstattet dem Regierungsrat Bericht.

Art. 6 d. Systemevaluation

Der Kanton kann zur Erarbeitung von Steuerungswissen für das gesamte Bildungssystem Evaluationen durchführen.

Verordnung über das Anstellungsverhältnis der Lehrpersonen (Lehrpersonenverordnung) **LPVO**

Die Qualität der Schule wird wesentlich garantiert durch den guten Unterricht von Lehrpersonen, den diese alltäglich mit ihren Schülerinnen und Schülern planen, durchführen und auswerten, wie auch durch die Betreuungsfunktionen ausserhalb des reinen Sachunterrichtes. Diese Aufgaben sind in der Lehrpersonenverordnung mit dem Arbeitsfeld *Unterricht* und dem Arbeitsfeld *Schülerinnen und Schüler* umschrieben. Folgend werden lediglich die beiden zusätzlichen Arbeitsfelder zitiert, die die allgemeine Schulqualität mitbestimmen.

Art. 7 Auftragsfeld Schule

Das Auftragsfeld Schule umfasst:

a. an schulinternen Lehrerweiterbildungen (SCHILW) teilnehmen;

b. an Teamsitzungen und Schulentwicklungsprojekten teilnehmen;

...

f. an der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Schule mitarbeiten (zum Beispiel in Hospitationsgruppen und kantonal organisierten Veranstaltungen);

Art. 8 Auftragsfeld Lehrperson

Das Auftragsfeld Lehrperson umfasst:

a. die eigene Tätigkeit als steter Beitrag zur Sicherung und Entwicklung der Schulqualität evaluieren, reflektieren und weiterentwickeln;

b. sich fachlich und pädagogisch weiterbilden;

IV. Beurteilung

Art. 21 Grundsatz

Die Beurteilung hat zum Ziel, die Lehrpersonen zu fördern und damit zur Unterrichts- und Schulentwicklung beizutragen.

Art. 22 Beurteilungssystem

Grundlage der Lehrpersonenbeurteilung bildet für die kantonalen Schulen und die Schulen der Einwohnergemeinden ein Beurteilungssystem nach den Vorgaben des Bildungs- und Kulturdepartements.

Art. 23 Eckwerte des Beurteilungssystems

Das Beurteilungssystem berücksichtigt folgende Eckwerte:

a. die Beurteilung der Lehrpersonen erfolgt auf zwei Arten:

– jährliches Personalgespräch,

– periodische, umfassende Beurteilung im Sinne von Buchstabe b und c;

b. die umfassende Beurteilung erfolgt ganzheitlich und berücksichtigt die didaktischen und methodischen Fähigkeiten sowie das Lehr- und Teamverhalten;

c. die umfassende Beurteilung durch das Rektorat bzw. die Schulleitung stützt sich insbesondere auf deren eigene Beobachtungen, auf die Selbstevaluation durch die Lehrperson sowie auf die Rückmeldung der Schülerinnen und Schüler bzw. der Studierenden, der Erziehungsberechtigten und allfälliger weiterer Partner der Schule;

d. die Lehrpersonen werden anhand von mindestens drei Beurteilungsstufen beurteilt.

Art. 30 Schulleitungspool

[1] Die Einwohnergemeinde stellt für die Schulleitungsaufgaben (ausgenommen Sekretariatspensen) einen Schulleitungspool zur Verfügung, der mindestens 1¼ Lektionen bzw. 4.31 Stellenprozente pro Abteilung je Klasse beträgt.

Art. 31 Betriebs- und Schulentwicklungspool

[1] Die Einwohnergemeinde stellt für Schulbetriebs- und Schulentwicklungsaufgaben ihrer Schulen, die im Sinne von Zusatzaufgaben ausserhalb der Auftragsfelder der Lehrperson im Sinne von Art. 5 bis 8 dieser Verordnung liegen, einen Schulbetriebs- und Schulentwicklungspool zur Verfügung, der mindestens eine halbe Lektion bzw. 1.72 Stellenprozente pro Vollpensumbeträgt.

[3] Die Schulbetriebs- und Schulentwicklungsaufgaben umfassen im Wesentlichen kantonale Zusammenarbeits- und Vernetzungsaufgaben sowie gemeindespezifische und schulhausspezifische Aufgaben.

Vollzugsrichtlinien für die Umsetzung der Lehrpersonenbeurteilung **Vrl LP-B**

Art. 3 Gespräche, Rückmeldungen
Es gelten folgende Vorgaben für die zwei Arten von Gesprächen gemäss Art. 23 LPVO:

a) Jährliches Personalgespräch (PEG) mit systemrelevanten Rückmeldungen an Lehrpersonen zur Leistungserbringung und zu konkreten und atmosphärischen Ereignissen im vergangenen Jahr (Unterrichtsbesuch fakultativ).

b) Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) (entspricht dem umfassenden Beurteilungsgespräch gemäss LPVO) mindestens alle drei Jahre mit qualifizierter Auswertung von zwei Unterrichtsbesuchen und unter Einbezug von durch die Lehrperson erhobenen systematischen Selbst- und Fremdevaluationen (Schüler/innen und/oder Erziehungsberechtigten, weitere nach Bedarf).

Art. 6 Beurteilungsbereiche
Folgende Inhalte sind zu besprechen:

a) Erreichungsgrad in den vier Arbeitsfeldern nach BAL einschliesslich methodisch- didaktische Fähigkeiten;

b) Erreichungsgrad bei allfälligen Poolaufgaben;

c) Teamfähigkeit, Verhalten und Lehrverhalten;

d) Allgemeine Beurteilung der Leistungserbringung;

e) Work-life-Balance;

f) Weiterbildungsplanung.

Art. 7 Instrumente für die Durchführung der Gespräche

Volksschulen: Formulare und Instrumente werden vom Amt für Volks- und Mittelschulen in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen erarbeitet und als Vorlage zur Verfügung gestellt. Die Einzelschule kann in definierten Bereichen Anpassungen vornehmen

Art. 8 Verbesserungsverpflichtung der Lehrperson,
Umgang mit Defiziten und Mängeln in der Leistungserbringung

Im Sinne der Förderorientierung sollen bei Defiziten und Mängeln mit konkreten Ziel- und Fördervereinbarungen, Support und Nachqualifikationen Verbesserungen erzielt werden. Dabei sind Konflikte offen anzusprechen.

Zusätzlich sind bei Defiziten und Mängeln in der Leistungserbringung folgende Punkte zu berücksichtigen:

a) Nach Bedarf sind zusätzliche Beurteilungseinheiten durchzuführen. Bei einer Beurteilung C hat spätestens innert Jahresfrist wieder ein BFG stattzufinden.

b) Die Lehrpersonen sind verpflichtet, bei Defiziten und Mängeln ihre Leistungserbringung zu verbessern.

c) Für die Vertragsweiterführung bildet der Verbesserungserfolg die entscheidende Grundlage.

Vollzugsrichtlinien für die Volksschule zur Verordnung über das Anstellungsverhältnis der Lehrpersonen (Lehrpersonenverordnung) **Vrl LPVO**

Art. 21 Grundsätze

[2] Im zeitlichen Aufwand von fünf Prozent der Arbeitszeit (Auftragsfeld Lehrperson) ist nebst den Weiterbildungsangeboten von Art. 34 der Lehrpersonenverordnung auch die Selbstevaluation der eigenen Tätigkeit aufzuführen.

[3] Die Zusammenstellung der beruflichen Weiterbildung wird im Rahmen der Personalgespräche erörtert. Die Schulleitung bewilligt die Weiterbildung im Rahmen der kantonalen und kommunalen Budgetvorgaben.

IX. Weiterbildung → siehe Vrl LPVO!

Anhang 2 - Stand der Umsetzung (September 2009)

Rechenschaft über den Grad der Umsetzung mittels Einschätzung der Minimalstandards)

Diese Zusammenstellung wird jährlich aktualisiert und unter www.schulen.ow.ch veröffentlicht.

Umsetzungsgrad:

	Standard in Praxis
	Praxis im Aufbau
	Noch keine Praxis

Legende:

Al=Alpnach, Eb=Engelberg Dorfschule, ES=Engelberg Sekundarschule (Stiftsschule), Gi=Giswil, Ke=Kerns, Lu=Lungern, Sc=Sachseln, Sa=Sarnen

Ebene: Lehrperson — Element: 1 - Individual-Feedback

	Rückmeldung der Schulleitungen:							
	Al	Eb	ES	Gi	Ke	Lu	Sc	Sa
1.1 Jede Lehrperson holt 1x pro Jahr ein Feedback ihrer Schülerinnen und Schüler oder ihrer Erziehungsberechtigten ein (Koordination über die Klassenlehrperson).								
1.2 Im Verlaufe von drei Jahren wird jede Anspruchsgruppe mindestens einmal befragt. (Koordination mit der „umfassenden Beurteilung“ gemäss LPVO Art. 23 Bst. c.)								
1.3 Jede **Leitungsperson** holt 1x pro Jahr ein Feedback ihrer Mitarbeitenden ein.								
1.4 Die Lehr- und die Leitungspersonen informieren die Feedbackgebenden über die Auswertung des Feedbacks.								

Ebene: Lehrperson — Element: 2 - Qualitätsgruppe

	Rückmeldung der Schulleitungen:							
	Al	Eb	ES	Gi	Ke	Lu	Sc	Sa
2.1 Jede Lehrperson wirkt in einem von der Schulleitung bestimmten Zyklus (in der Regel 2-3 Jahre gleichbleibende Gruppe) in einer Hospitationsgruppe, in einer themenbezogenen Lerngruppe, in einem moderierten Erfahrungsaustausch (Intervision) oder in einer Entwicklungsgruppe mit.								
2.2 Im Verlauf ihrer Anstellung wirkt eine Lehrperson in verschiedenen Q-Gruppen mit (Periodischer Wechsel und unterschiedliche Zusammensetzung: stufenübergreifend, stufenintern, fachschaftsbezogen, schulhaus- oder gemeindeübergreifend).								

Ebene	Element
Schule vor Ort	3 - QM-Konzept

	Rückmeldung der Schulleitungen:							
	Al	Eb	ES	Gi	Ke	Lu	Sc	Sa
3.1 Im internen QM-Konzept legt die Schule Regelungen und Vereinbarungen der Qualitätssicherung und -entwicklung fest.								
3.2 Die Begrifflichkeiten sind auf die im kantonalen Rahmenkonzept verwendeten Fachbegriffe abgestimmt.								
3.3 Im Schulportfolio bzw. in einem eigenen Q-Handbuch dokumentiert und aktualisiert die Schule wesentliche Angaben zur Organisation, den schulspezifischen Rahmenbedingungen, zu den pädagogischen Zielen, zu Evaluationen sowie zu ihren Perspektiven.								

Ebene	Element
Schule vor Ort	4 - Schulleitbild

	Rückmeldung der Schulleitungen:							
	Al	Eb	ES	Gi	Ke	Lu	Sc	Sa
4.1 Jede Schule verfügt über ein eigenes, pädagogisch akzentuiertes Schulleitbild.								
4.2 Das Schulleitbild macht bedeutsame Aussagen und ist allen Beteiligten bekannt.								
4.3 Das Schulleitbild wird periodisch überprüft und gegebenenfalls angepasst.								
4.4 Das Leitbild wird von (möglichst) allen akzeptiert und im Schulalltag umgesetzt.								

Ebene	Element
Schule vor Ort	5 - Schulprogramm

	Rückmeldung der Schulleitungen:							
	Al	Eb	ES	Gi	Ke	Lu	Sc	Sa
5.1 Das Schulprogramm umfasst eine mittelfristige Planung (3 – 5 Schuljahre).								
5.2 Das Schulprogramm orientiert sich an den kantonalen Vorgaben und am Leitbild der Schule.								
5.3 Das Schulprogramm enthält Aussagen zu a) Entwicklungsstand und Ziele, b) Vorhaben und Mittel zur Zielerreichung, c) Aktionsplan und Termine zur Umsetzung, d) Maßnahmen der Überprüfung.								
5.4 Die Schule plant und führt gezielt und regelmässig Konferenzen durch, die pädagogische Themen aus dem Schulprogramm enthalten.								
5.5 Projekte aus dem Schulprogramm werden über ein anerkanntes Projektmanagement gesteuert.								
5.6 Die aktuelle Jahresplanung mit konkreten Umsetzungsschritten ist jederzeit abrufbar.								

Ebene	Element
Schule vor Ort	6 – Lehrpersonenbeurteilung (PEG und BFG)

	Rückmeldung der Schulleitungen:							
	Al	Eb	ES	Gi	Ke	Lu	Sc	Sa
6.1 Mit jeder Lehrperson findet 1x pro Jahr ein Personalgespräch statt. Alle drei Jahre wird ein Beurteilungs- und Fördergespräch geführt.								
6.2 Dabei werden gemäss Vorgaben schriftliche Ziele mit Terminen vereinbart, von den Lehrpersonen verfolgt und beim nächsten Gespräch überprüft.								
6.3 Alle vier Auftragsfelder und allfällige Pool-Aufgaben werden in den Gesprächen thematisiert.								

Ebene	Element
Schule vor Ort	7 - Interne Evaluation

	Rückmeldung der Schulleitungen:							
	Al	Eb	ES	Gi	Ke	Lu	Sc	Sa
7.1 Jede Schule bzw. jedes Schulhaus evaluiert innerhalb von drei Jahren einen qualitätsrelevanten Aufgabenbereich, den die Schulleitung, je nach Situation in Zusammenarbeit mit der Stufen- oder Schulhausleitung, der/dem Q-Verantwortlichen bzw. der Lehrerschaft bestimmt								
7.2 Die „Verfahrensgrundsätze für die Interne Evaluation in der Zentralschweiz“ (Bildungsregion Zentralschweiz 2005) werden dabei beachtet.								
7.3 Nach der Evaluation werden die mit dem Schulrat vereinbarten Massnahmen in einem Plan festgehalten und schrittweise umgesetzt.								

Ebene Kanton	Element 8 - Externe Evaluation
8.1 Eine Schuleinheit wird innerhalb von 4 bis 5 Jahren einmal extern evaluiert.	Heutige Praxis, erster Zyklus Sommer 2009 abgeschlossen, Metaevaluation des Verfahrens Herbst 2009.
8.2 Der Kanton kann einen übergeordneten Fokus festlegen, ergänzend kann die Schule einen eigenen Evaluationsfokus (Evaluationsfrage) bestimmen.	Noch keine Praxis. Wird in neuer „Runde“ ab Frühjahr 2010 thematisiert.
8.3 Ein datengestützter Bericht mit Kernaussagen zum Ist-Zustand der Schule und mit Entwicklungshinweisen wird z.H. der Schule verfasst.	Heutige Praxis.
8.4 Das AVM berichtet dem Bildungsdepartement periodisch über die Ergebnisse der Externen Evaluation mittels aggregierten Daten und unter Wahrung der Datenhoheit der Schulen.	Erster Synthesebericht auf Herbst 2009.

Ebene Kanton	Element 9 - Bildungscontrolling / Aufsicht
9.1 Periodisch findet ein Reportinggespräch zwischen der Schule und der für das Controlling zuständigen Person im AVM statt.	Erstmalige Praxis ab Schuljahr 09/10
9.2 Die Controlling-Themen werden genügend früh gegenüber den Schulen festgelegt	Erstmalige Praxis ab Schuljahr 09/10
9.3 Die im kantonalen Rahmenkonzept QM umschriebenen Mindeststandards der Elemente 1 bis 7 werden im Rahmen der Aufsicht periodisch überprüft. Bei Nichterreichen werden entsprechende Massnahmen eingeleitet.	Erstmalige Praxis ab Schuljahr 09/10

Ebene Kanton	Element 10 - Bildungsmonitoring / Statistik
10.1 Das BKD betreibt ein Bildungsmonitoring und erstellt periodisch einen Bericht dazu.	DS bestimmt Rhythmus
10.2 Das AVM führt im Auftrag des BKD eine Bildungs- und Beratungsstatistik.	Praxis heute, jährlicher Bericht an Bildungspartner ausgeliefert & Publikation auf Website des Kantons.
10.3 Die Hauptergebnisse aus Bericht und Statistik werden periodisch publiziert.	DS bestimmt Rhythmus

Ebene Kanton	Element 11 - Beratung
11.1 Die Schulberatungsdienste stellen den Ratsuchenden ihre Dienstleistungen innert nützlicher Frist zur Verfügung.	
11.2 Das AVM informiert und berät Schulleitungen regelmässig über Fragen der Schul – und Unterrichtsentwicklung und erstellt einen entsprechenden Masterplan.	
11.3 Das AVM stimmt das Weiterbildungsangebot auf die Schulentwicklungsplanung ab.	
11.4 Das AVM stellt die Verbindung zur regionalen und schweizerischen Schulentwicklung sicher und plant den Handlungsbedarf für den Kanton.	

Anhang 3 - Literaturverzeichnis

Berger, Regine, und Dietlinde Granzer. *Praxisbuch Selbstevaluation: Anwendung, Umsetzung und Vorlagen.* Weinheim und Basel: Beltz (Pädagogik Praxis), 2009.
Bildungsplanung Zentralschweiz. *Interne Evaluation - Handreichung für die Praxis.* Luzern: Regionalsekretariat BKZ, 2003.

Bildungsregion Zentralschweiz. *Verfahrensgrundsätze für die interne Evaluation in der Zentralschweiz – Empfehlungen des „Netzwerk Interne Evaluation".* Luzern: Regionalsekretariat BKZ, 2005.

Brägger, Gerold, und Norbert Posse. *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES) : wie Schulen durch integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können.* Bd. 1: Schritte zur guten Schule. Bern: h.e.p. verlag ag, 2007.

Brägger, Gerold, und Norbert Posse. *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES) : wie Schulen durch integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können.* Bde. 2, Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. 2 Bde. Bern: h.e.p. verlag ag, 2007.

Claude, Armand, und Rhyn Heinz. *Evaluation und Schulqualität.* Publikation in der EDK-Schriftenreihe "Studien und Berichte" 28, Bern: Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK), 2008.

Dubs, Rolf. *Qualitätsmanagement für Schulen, Studien und Berichte des IWP.* Bd. 13. St. Gallen: IWP-HSG, 2003.

Herrmann, Joachim, und Christoph Höfer. *Evaluation in der Schule - Unterrichtsevaluation: Berichte und Materialien aus der Praxis.* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 1999.

Landwehr, Norbert. *Basisinstrument zur Schulqualität (systematische Darstellung wichtiger Qualitätsansprüche an Schule und Unterricht).* Bern: h.e.p., 2003.

Landwehr, Norbert, und Peter Steiner. *Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung - Grundlagen zur wirksamen Lenkung der Qualitätsprozesse in der Schule.* Bern: hep Verlag, 2008.

Radnitzky, Edwin, und Manfred Iby. «QIS - Qualität in Schulen - Leitfaden.» *http://www.qis.at/pdf/leitfaden.pdf.* 1. März 2004. http://www.qis.at (Zugriff am 10. Oktober 2009).

Strahm, Peter. *Qualität durch systematisches Feedback: Grundlagen, Einblicke und Werkzeuge.* Bern: schulverlag blmv AG (Impulse zur Schulentwicklung), 2008.

Volksschulamt Zürich. «Umsetzung Volksschulgesetz: Handreichung Geleitete Schulen.» *Volksschulamt VSA Zürich (Umsetzung neues Volksschulgesetz, Unterstützungsmaterialien, Handreichungen und Merkblätter).* 2006. www.volksschulamt.zh.ch (Zugriff am 10. Oktober 2009).

Ab Schuljahr 20010/11 steht den Volksschulen in Obwalden die Internetplattform www.IQESonline.net zur Verfügung. Darin werden auch empirisch abgestützte Evaluations-Instrumente zur direkten Benutzung bezüglich verschiedener Elemente des QM zugänglich.

Anhang 4 - Glossar Abkürzungen

ARGEV	Interkantonale Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen
AVM	Amt für Volks- und Mittelschulen
BAL	Berufsauftrag für Lehrpersonen
BFG	Beurteilungs- und Fördergespräch
BiG	Bildungsgesetz
BiVO	Bildungsverordnung
BKD	Bildungs- und Kulturdepartement
BKZ	Bildungsdirektorenkonferenz der Zentralschweiz (früher IEDK)
BWZ	Berufs- und Weiterbildungszentrum
CI-Leitbild	Corporate-Identity-Leitbild (in Abgrenzung zum Q-Leitbild)
EDK	Erziehungsdirektorenkonferenz (Bund)
LWB	Lehrerinnen- und Lehrer-Weiterbildung
NORI	Nidwalden-Obwalden-Uri (Projektzusammenschlüsse)
NORI-ESE	Nidwalden-Obwalden-Uri Externe Schulevaluation
OS	Orientierungsschule
PEG	Personal-Entwicklungs-Gespräch
PS	Primarschule
Q-Leitbild	Qualitäts-Leitbild (in Abgrenzung zum CI-Leitbild siehe entspr. Kapitel)
QM	Qualitätsmanagement
QSE	Qualitätssicherung und – entwicklung
SCHILW	Schulinterne Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung
SE	Schulentwicklung
SL	Schulleitung
SPD	Schulpsychologischer Dienst
SRPK	Schulratspräsidienkonferenz
SR	Schulrat
SRP	Schulratspräsident / Schulratspräsidentin
SSVO	Stärkung der Schule vor Ort (Projekttitel)
VSL-OW	Vereinigung Schulleitungsbeauftragte Obwalden
Vrl	Vollzugsrichtlinien

Impressum

Herausgeber
Amt für Volks- und Mittelschulen Obwalden
Brünigstrasse 178
6060 Sarnen

Gestaltung und Redaktion
Heinz Buholzer-Hodel, Leiter Schulaufsicht / Evaluation

Titelbild
Kindergarten Sachseln (Photo: Christof Hirtler)

1. Auflage, Dezember 2009

Bezug:
avm@ow.ch
041 / 666 62 47

Digital abrufbar (pdf):
www.schulen.ow.ch / Dienstleistung Qualitätsmanagement

Herausgeber:
Amt für Volks- und Mittelschulen Obwalden
Brünigstrasse 178
6060 Sarnen