

Schulinternes Qualitätsmanagement (QM)

Vorgaben an die Schulen und an die kantonale Schulaufsicht

Erziehungsratsbeschluss vom 5. April 2007

Fassung 2009

Rechtliche Grundlagen

a) Schulen

Artikel 64 Absatz 3 Buchstabe k des Schulgesetzes vom 2. März 1997 (RB 10.1111) überträgt dem Erziehungsrat die Aufgabe, "für die Volksschule und das 10. Schuljahr Rahmenbedingungen zur Qualitätsförderung der Schulen festzulegen".

b) Kantonale Schulaufsicht

"Die kantonale Schulaufsicht übt die (...) Aufsicht über die Schulen aus und überwacht die Einhaltung der kantonalen Vorgaben." (Artikel 65 Absatz 1 des Schulgesetzes vom 2. März 1997, RB 10.1111)

Leitgedanken

Der Erziehungsrat lässt sich bei seinen Festlegungen von den folgenden Überlegungen leiten:

Das schulinterne Qualitätsmanagement (QM) ist der zentrale Bereich des kantonalen Qualitätssicherungssystems. Mit dem schulinternen QM entwickeln die Schulen ihre Qualität vor Ort systematisch und von innen heraus. Das schulinterne QM basiert auf einer klaren, verbindlichen Planung der eigenen Entwicklung und einer professionell durchgeführten internen Evaluation. Dabei haben die Schulen einen hohen Verfahrens- und Entscheidungsspielraum.

Der Erziehungsrat macht *minimale* Vorgaben. Mit diesen Vorgaben will er erreichen, dass die Schulen trotz der Teilautonomie über vergleichbare Bildungsangebote verfügen.

Verbindlichkeit

In diesem Dokument sind die Vorgaben des Erziehungsrates hellblau unterlegt. Die weissen Teile sind Kommentare zu den Vorgaben.

Elemente Zum schulinternen Qualitätsmanagement (QM) gehören sechs Elemente mit folgenden Funktionen:

1. Schulleitbild	Vision und Entwicklungsperspektiven. Gemeinsame Ausrichtung.
2. Schulprogramm	Konkretisierung des Leitbildes. Schulentwicklungsplanung.
3. Umsetzungskonzepte	Festlegung der Vorgehensweise in Schulentwicklungsprojekten.
4. Jahresprogramm	Umsetzung konkreter Massnahmen aus Schulprogramm und Konzepten.
5. Interne Evaluation	Systematische, datengestützte Überprüfung der Zielerreichung.
6. Jahresbericht	Rechenschaftslegung der Schule an die vorgesetzten Behörden.

Zu den hellblau unterlegten Elementen macht der Erziehungsrat im Folgenden Vorgaben an die Schulen (und an die kantonale Schulaufsicht).

Nicht Gegenstand dieses Vorgabenkataloges sind

- die Personalführung und -beurteilung durch die Schulleitung
- die periodische externe Schulevaluation, welche der Schule eine unabhängige Aussensicht vermittelt.

Diese bilden zwar ebenfalls Bestandteile des schulinternen Qualitätsmanagements, wurden aber als eigene Teilprojekte eingeführt und sind in separaten Weisungen bzw. in der Schulverordnung geregelt.

Qualitätsbeauftragte Die Schulen setzen Qualitätsbeauftragte (Q-Beauftragte) ein.

7. Q-Beauftragte	Durchführung interner Evaluationen. Mitarbeit an Umsetzungskonzepten.
-------------------------	--

1. Schulleitbild

Das Leitbild der Schule ist Ausdruck der gemeinsamen Haltungen und des professionellen Verständnisses der in der Schule tätigen Personen in Bezug auf die Ausgestaltung ihrer Schule. Es verleiht der pädagogischen Arbeit der Schule eine gemeinsam getragene, entwicklungsorientierte Ausrichtung. Es bildet die Grundlage für das Schulprogramm.

Vorgabe

- Jede Schule gibt sich ein Leitbild.
- Das Leitbild ist der kantonalen Schulaufsicht zur Kenntnis zu bringen.

Das Leitbild besteht aus wenigen markanten und kommentierten Leitsätzen.

2. Schulprogramm

Das Schulprogramm ist ein Führungsinstrument. Es hält die Schulentwicklungsplanung für die nächsten 3 bis 5 Jahre fest.

Vorgabe

- Jede Schule hat ein verbindliches und überprüfbares Schulprogramm als Führungsinstrument.
- Das Schulprogramm ist vom Schulrat zu genehmigen und der kantonalen Schulaufsicht zur Kenntnis zu bringen.
- Die kantonale Schulaufsicht überprüft die Vereinbarkeit des Schulprogramms mit den geltenden gesetzlichen Grundlagen. Die Schulen erhalten eine Rückmeldung.
- Das Schulprogramm wird gegebenenfalls aufgrund von Evaluationsergebnissen angepasst. Anpassungen sind vom Schulrat zu genehmigen.

Das Schulprogramm bezieht sich auf den gesetzlichen Bildungsauftrag der Volksschule und auf das eigene Schulleitbild. Es schafft die Grundlage und die erforderliche Klarheit für die konkreten Entwicklungsschritte der Schule. Es stellt Verbindlichkeit her und lenkt die Ressourcen auf wichtige Vorhaben. Es ist Grundlage für Umsetzungskonzepte, Jahresplanung, Rechenschaftslegung und Öffentlichkeitsarbeit.

Ein genehmigtes Schulprogramm für 3 bis 5 Jahre und der Qualitätskreislauf der Schule mit regelmässiger Evaluation (s. Punkt 5) können sich "beissen". Es muss gewährleistet sein, dass Evaluationsergebnisse zu Anpassungen des Schulprogramms führen dürfen bzw. müssen.

3. Umsetzungskonzepte

Vorgehenskonzepte, Ablaufschemen und Funktionsdiagramme bilden die Basis für die Umsetzung der im Schulprogramm aufgeführten Vorhaben. Sie sind grundsätzlich Instrumente der Schule.

Der Erziehungsrat macht dazu keine Vorgaben. Er behält sich aber vor, im Einzelfall gemeindliche Konzepte einzufordern. Ein Beispiel dafür waren die lokalen Konzepte zu den "Förderungsmassnahmen" (2006).

4. Jahresprogramm	<p>Mit dem Jahresprogramm legt die Schule ihre zielorientierte Planung und die schrittweise Umsetzung ihrer Vorhaben im Schuljahresverlauf fest.</p> <p>Der Erziehungsrat macht dazu keine Vorgaben.</p>
5. Interne Evaluation	<p>Die interne Evaluation ist eine kritische Reflexion der Schule über ihre eigene pädagogische Arbeit. Sie hat Entwicklungsfunktion und Rechenschaftsfunktion.</p>
<p>Vorgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schulen führen zu ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung regelmässig¹ interne Evaluationen durch. - Sie orientieren sich dabei an den Verfahrensgrundsätzen des Netzwerks "Interne Evaluation" der Bildungsregion Zentralschweiz. 	
<p>Aufgrund des Schulprogramms und der Jahresprogramme überprüft die Schule regelmässig die Durchführung und den Erfolg ihrer pädagogischen Arbeit. Gestützt auf systematische Datenerhebungen, die auch das Einholen von Aussensicht einschliessen, werden Aspekte von Schul- und Unterrichtsqualität beurteilt.</p> <p>Die Schule entscheidet,</p> <ul style="list-style-type: none"> - welche Qualitätsbereiche sie untersucht. - wen sie in den Evaluationsprozess einbezieht, - welche Methoden sie für die Datenerhebung einsetzt. <p>Die interne Evaluation folgt dem Kreislauf:</p> <ul style="list-style-type: none"> - das Thema der Evaluation festlegen (gemäss Schulprogramm) - das Vorgehen planen - die Instrumente entwickeln - Daten erheben - die Daten auswerten und Ergebnisse festhalten - die Ergebnisse beurteilen - Massnahmen ableiten und beschliessen - die Massnahmen umsetzen und erneut überprüfen - das Thema festlegen ... <p>Für die Durchführung der internen Evaluation bestehen Verfahrensgrundsätze des Netzwerks "Interne Evaluation" der Bildungsregion Zentralschweiz (Mai 2005), an denen sich die Schulen orientieren (s. Anhang 2).</p> <p>Die interne Evaluation wird mit Vorteil schrittweise aufgebaut (bescheiden, pragmatisch und projektartig anfangen), z.B. indem beim ersten Mal ein überschaubares Evaluationsthema gewählt wird.</p>	

¹ Regelmässig heisst nicht, zu jedem einzelnen Punkt oder Ziel im Jahresprogramm, jedoch im Rahmen von den im Schulprogramm aufgeführten Vorhaben.

6. Jahresbericht

Die Schule legt jährlich Rechenschaft über den Stand ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung ab. Die Jahresberichte dokumentieren in erster Linie das Qualitätsbestreben der Schule.

Vorgabe

- Die Schule verfasst zuhause von Schulrat und kantonaler Schulaufsicht jährlich einen Bericht über den Stand ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung.
- Der Schulrat genehmigt den Jahresbericht und legt auf Antrag der Schulleitung die notwendigen Massnahmen fest.
- Die kantonale Schulaufsicht beurteilt den Jahresbericht hinsichtlich der bisher erzielten Wirkungen und hinsichtlich der Planung von Massnahmen.

Die durchgeführten internen Evaluationen sollen zentral in die Berichterstattung eingebaut sein. Hat die Schule eine interne Evaluation durchgeführt, kann der Jahresbericht beispielsweise den folgenden Raster aufweisen:

1. Laufende und geplante Vorhaben (Bezug zum Schulprogramm, Darstellung der Aktivitäten)
2. Schulinternes Evaluationskonzept (soweit vorhanden)
3. Wahl des Evaluationsthemas, Begründung
4. Vorgehen: Methodik, Instrumente, Datenerhebung
5. Ergebnisse (Datenauswertung)
6. Befunde: Beurteilung der Ergebnisse
7. Folgerungen (Massnahmenplan)

7. Qualitätsbeauftragte

Qualitätsbeauftragte (Q-Beauftragte) unterstützen die Schulleitung in ihrer Führungsrolle in Bezug auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung. Die Funktion beinhaltet konzeptuelle Arbeiten und die Durchführung interner Evaluationen.

Vorgabe

- Die Schulen setzen für den Bereich des internen QM Qualitätsbeauftragte ein.
- Sie stellen den Qualitätsbeauftragten ein Mindestpensum gemäss Artikel 6 des Reglementes über die Schulleitung vom 9. Januar 2008 (RB 10.1447) zur Verfügung.

Die Funktion wird einer Lehrperson oder Schulhausleitung übertragen (mit entsprechender Entlastung). Sie kann auch von der Schulleitung selbst wahrgenommen werden (mit entsprechender Anpassung des Pensums).

Q-Beauftragte haben bzw. absolvieren eine funktionsbezogene Weiterbildung (vorzugsweise das Spezialisierungsmodul "Qualitätsmanagement" aus der Schulleitungsausbildung an der PHZ, s. Anhang 1).

Fristen für die Umsetzung der Vorgaben zum schulinternen QM

<i>Vorgaben</i> <i>in der Reihenfolge der verpflichtenden Einführung</i>	<i>Fristen</i>
	<p>a) für Schulen, die ihre Schulleitung vor 2008 eingesetzt haben</p> <p>b) für Schulen, die ihre Schulleitung auf 2008 oder später eingesetzt haben bzw. einsetzen</p>
<p>1. Jahresbericht</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Schule verfasst zuhanden von Schulrat und kantonaler Schulaufsicht jährlich einen Bericht über den Stand ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung. – Der Schulrat genehmigt den Jahresbericht und legt auf Antrag der Schulleitung die notwendigen Massnahmen fest. – Die kantonale Schulaufsicht beurteilt den Jahresbericht hinsichtlich der bisher erzielten Wirkungen und hinsichtlich Planung von Massnahmen. . 	<p>a) erstmals über das Schuljahr 2008/09 (jeweils bis zum 15. September)</p> <p>b) ein Jahr nach Einsetzen der Schulleitung (jeweils bis zum 15. September)</p>
<p>2. Leitbild</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jede Schule gibt sich ein Leitbild. – Das Leitbild ist der kantonalen Schulaufsicht zur Kenntnis zu bringen. 	<p>a) bis Sommer 2010</p> <p>b) zwei Jahre nach Einsetzen der Schulleitung</p>
<p>3. Schulprogramm</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jede Schule hat ein verbindliches und überprüfbares Schulprogramm als Führungsinstrument. – Das Schulprogramm ist vom Schulrat zu genehmigen und der kantonalen Schulaufsicht zur Kenntnis zu bringen. – Die kantonale Schulaufsicht überprüft die Vereinbarkeit des Schulprogramms mit den geltenden gesetzlichen Grundlagen. Die Schule erhält eine Rückmeldung. – Das Schulprogramm wird gegebenenfalls aufgrund von Evaluationsergebnissen angepasst. Anpassungen sind vom Schulrat zu genehmigen. 	<p>a) bis Sommer 2011</p> <p>b) drei Jahre nach Einsetzen der Schulleitung</p>
<p>4. Einsatz von Q-Beauftragten</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Schulen setzen für den Bereich des internen QM Qualitätsbeauftragte (Q-Beauftragte) ein. – Sie stellen den Q-Beauftragten ein Mindestpensum gemäss Artikel 6 des Reglementes über die Schulleitung vom 9. Januar 2008 (RB 10.1447) zur Verfügung. 	<p>a und b)</p> <p>Spätestens bis 2012. Der Erziehungsrat empfiehlt den Schulen, sich die personellen Ressourcen möglichst bald zu schaffen und die Q-Beauftragten zur Weiterbildung anzumelden.</p>
<p>5. Interne Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> – Schulen führen zu ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung regelmässig interne Evaluationen durch. – Sie orientieren sich dabei an den Verfahrensgrundsätzen des Netzwerks "Interne Evaluation" der Bildungsregion Zentralschweiz (s. Anhang 2). 	<p>a und b)</p> <p>Die interne Evaluation wird mit Vorteil schrittweise aufgebaut (bescheiden, pragmatisch und projektartig anfangen). Die Schule beginnt damit spätestens, wenn sie ein Schulprogramm hat (s. Punkt 3).</p>

Umsetzungshilfen

<i>Ausbildung von Q-Beauftragten</i>	<p>Die PHZ bietet am Standort Luzern das Spezialisierungsmodul "Qualitätsmanagement" an. Es ist ein Bestandteil des MAS Schulmanagement (Schulleitungsausbildung), welcher einzeln besucht werden kann. Das Modul umfasst 10 Präsenztage bzw. 180 Arbeitsstunden und kostet 2'800 Franken, die vom Kanton getragen werden, wenn der Schulrat der betreffenden Person die Funktion des/der Q-Beauftragten überträgt (Weiterbilvereinbarung mit Treuepflicht).</p> <p>Kursausschreibung unter www.wbza.luzern.phz.ch. Für Fragen zu dieser Weiterbildung kann man sich an WBZA PHZ Luzern, esther.stalder@phz.ch oder 041 228 78 14, wenden.</p>
<i>Leitfäden für Schulen</i>	<p>Leitbild</p> <p>Strittmatter Anton: An gemeinsamen Leitideen arbeiten. Hilfen zur Entwicklung und Umsetzung von Schulleitbildern. Leitfaden der Pädagogischen Arbeitsstelle LCH, Sempach 1996.</p> <p>Schulprogramm</p> <p>Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (bm:bwk): Q.I.S., Qualität in Schulen, Leitfaden und Verfahrensvorschläge für die Erarbeitung und Evaluation des Schulprogramms. Wien 2004. (Download: www.qis.at)</p> <p>Interne Evaluation</p> <p>Bucher Monika, Eschelmüller Michele, Murer Pia, Winiger Xaver: Interne Evaluation. Handreichung für die Praxis (mit CD-Rom). Bildungsplanung Zentralschweiz, Luzern 2003.</p> <p>Burkard Christoph, Eikenbusch Gerhard: Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Cornelsen Scriptor, Berlin 2000.</p> <p>Schratz Michael, Iby Manfred, Radnitzky Edwin: Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Beltz, Weinheim und Basel 2000.</p> <p>Buhren Claus G., Killus Dagmar, Müller Sabine: Wege und Methoden der Selbstevaluation. Ein praktischer Leitfaden für Schulen. IFS-Verlag, Dortmund 1999.</p>
<i>Interessante Websites</i>	<p>www.schulenmitprofil.ch www.lch.ch www.qis.at www.ifs.uni-dortmund.de</p>

Verfahrensgrundsätze für die interne Evaluation an Schulen

Vorbemerkung

Die EDK hat 2003 bei den Kantonen Empfehlungen zur internen Evaluation an Schulen in die Vernehmlassung gegeben. Als Anhang zu diesen Empfehlungen werden Verfahrensgrundsätze formuliert. Das Netzwerk "Interne Evaluation" der Bildungsregion Zentralschweiz hat diese Verfahrensgrundsätze mit einigen Änderungen übernommen (Mai 2005, hier: gekürzte Fassung) und empfiehlt den BKZ-Kantonen, sich bei ihren Erwartungen an die Schulen an den vorliegenden Verfahrensgrundsätzen zu orientieren.

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

- 1.1 Die Schule hat ein Evaluationskonzept,
 - das sie nach aussen dokumentieren und erklären kann,
 - das nach innen Verbindlichkeit in der Durchführung schafft.
- 1.2 Interessen, Ziele und Nutzen der internen Evaluation sind für die Beteiligten geklärt.
- 1.3. Die interne Evaluation ist organisatorisch verankert:
 - Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind geregelt.
 - Die Beteiligten sind über das Evaluationskonzept informiert.
 - Der Informationsfluss im Evaluationsprozess und der Umgang mit Personendaten sind festgelegt.
- 1.4 Die Schule verfügt über die fachlichen Qualifikationen und die erforderlichen Mittel (Zeit, Finanzen) zur Durchführung von internen Evaluationen.
- 1.5 Um den Prozess der internen Evaluation zu unterstützen, bestimmt die Schule eine Person oder Steuergruppe, die über Evaluationswissen und Erfahrungen im Bereich der internen Evaluation verfügt (vorzugsweise Q-Beauftragte, allenfalls die Schulleitung selbst).
- 1.6 Die zeitliche Ansetzung ist so gewählt, dass die interne Evaluation sowohl der Rechenschaftslegung als auch der nachhaltigen Entwicklung der Schulqualität dienen kann.

2. Die interne Evaluation untersucht bedeutsame Prozess- und Ergebnisqualitäten von Schule und Unterricht.

- 2.1 Unter den Beteiligten herrscht eine Haltung des Wissenwollens und des konstruktiven Dialogs über Zustände, deren Deutung und deren Optimierung.
- 2.2 Die interne Evaluation ist auf laufende oder geplante Entwicklungen bzw. auf das Schulprogramm ausgerichtet. Die Wahl der Evaluationsthemen wird begründet. Sie nimmt auch Interessen der Schulpartner auf.
- 2.3 Über eine längere Zeitspanne muss sich eine Schule evaluationsgestütztes Qualitätswissen in den folgenden Bereichen verschaffen:
 - Lehren und Lernen (Unterricht als Kerngeschäft, Ergebnisse und Fördererfolge)
 - Soziale Beziehungen (Schul- und Klassenklima)
 - Prüfen und Beurteilen
 - Schulführung (Leitung, Schul- und Personalentwicklung)
 - Schulorganisation und Schuladministration
 - Zusammenarbeit und Schulkultur (Pädagogische Orientierung, Kommunikation, Öffnung nach aussen, Mitsprache der Lernenden, Weiterbildung)

Derart komplexes Wissen über die eigene Schule ergibt sich nicht auf einmal. Es stellt sich als Frucht langjähriger Evaluationsarbeit und der Nutzung vielfältiger, auch qualitativer Daten ein.

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

- 3.1. Zu den zu untersuchenden Themen sind Kriterien und Indikatoren oder aber klare Problemstellungen und Fragen formuliert.
- 3.2. Die Schule bzw. die Q-Beauftragten und die Lehrpersonen streben eine hohe Aussagekraft der Befunde an, insbesondere durch
 - Einbezug verschiedener, auch externer Quellen (z.B. Peers, Eltern, Fachstellen, Abnehmer)
 - Verbindung verschiedener Evaluationsverfahren (Methoden, Instrumente)
 - Wiederholungen (vor allem bei gewichtigen und eher instabilen Qualitätsthemen).
- 3.3 Die Wahl und die Handhabung der Verfahren sind der jeweiligen Fragestellung und den jeweiligen Teilnehmenden angepasst. Es wird auf eine ökonomische Anlage der Evaluationsvorhaben geachtet.

4. Die Befunde werden konsequent umgesetzt.

- 4.1 Ergebnisse und Erkenntnisse werden so kommuniziert, dass sie
 - der Erfüllung der Aufgabe der Schule,
 - der Entwicklung der einzelnen Person;
 - der Entwicklung des Schulsystemsnützen. Sie dienen zudem
 - als Rückmeldung für die an der Evaluation beteiligten Partner
 - als Grundlage für die Rechenschaftslegung gegenüber den Aufsichtsinstanzen und der Öffentlichkeit.
- 4.2 Die Befunde aus internen Evaluationen werden in Massnahmen umgesetzt, die dem Erhalt und der Weiterentwicklung der Qualität der Schule sowie der Behebung von Mängeln dienen (schriftlicher Massnahmenplan, Jahresprogramm).
- 4.3 Die Wirkungen der umgesetzten Massnahmen werden nachgeprüft.
- 4.4 Die Erfahrungen mit der internen Evaluation werden reflektiert (Metaevaluation); Verbesserungen am Verfahren werden vorgenommen.