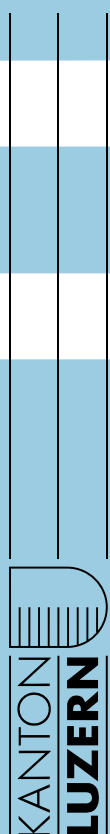


LUZERN



Qualitätsmanagement der Volksschulen



INHALT

1 EINLEITUNG	3
2 QUALITÄTSMANAGEMENT AN SCHULEN	
Warum braucht es das?	4
3 DER QUALITÄTSKREISLAUF	
Kontinuierliches Qualitätshandeln	5
4 DER ORIENTIERUNGSRAHMEN SCHULQUALITÄT	
Inhaltliche Ausrichtung	7
5 METHODEN UND INSTRUMENTE	
Qualität weiterentwickeln	8
6 STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS	
Rollen und Aufgaben	10
7 UMSETZUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS	
Beispiele	11

1 EINLEITUNG

Seit dem Jahr 2000 ist an den Luzerner Volksschulen ein umfassendes Qualitätsmanagement gesetzlich verankert und zwischenzeitlich vielerorts gut etabliert: Die Schulen setzen sich im Alltag mit der Qualität ihrer Arbeit auseinander und legen nach innen und aussen Rechenschaft über ihre Qualitätsbemühungen ab.

Nach einigen Jahren Erfahrung war es nun an der Zeit, vor dem Hintergrund der aktuellen Praxis die kantonalen Vorgaben zum Qualitätsmanagement zu überprüfen und unter Berücksichtigung neuer Erkenntnisse in der Schul- und Unterrichtsentwicklung Schritte zur Weiterentwicklung einzuleiten.

Für die Weiterentwicklung sind folgende Überlegungen leitend:

■ Qualitätsmanagement als wichtiger Bestandteil institutionellen Lernens

Mit der Weiterentwicklung soll erreicht werden, dass das Qualitätsmanagement von allen Schulen im Kanton als grundlegende Voraussetzung für die Sicherung und Weiterentwicklung der eigenen Schulqualität und des beruflichen Handelns wahrgenommen wird. Schulen verstehen sich als lernende Institutionen und nutzen das Qualitätsmanagement für eine systematische Weiterentwicklung.

■ Qualitätskreislauf ins Zentrum rücken

Bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements steht heute die Anwendung von schulinternen und schulexternen Instrumenten im Fokus. Die Anwendung dieser Instrumente ist an den Schulen mehrheitlich gut etabliert. Teilweise fehlt jedoch eine klare Ausrichtung des Qualitätshandelns auf konkrete Ziele. Mit der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements soll erreicht werden, dass die Schulen ihr Qualitätshandeln bewusst und systematisch entlang des Qualitätskreislaufes ausrichten.

■ Veränderter Fokus in der Schul- und Unterrichtsqualität

Verschiedene gesellschaftliche Veränderungen und neue wissenschaftliche Erkenntnisse machen es nötig, den «Orientierungsrahmen Schulqualität» zu aktualisieren und weiterzuentwickeln. So hat zum Beispiel die Zusammenarbeit in der Schule an Bedeutung gewonnen. Der Orientierungsrahmen wurde auf der Grundlage des EFQM-Rasters aufgebaut, um eine ganzheitliche Sichtweise sicherzustellen. Zudem sollen dadurch Schulen bei allfälligen Schritten in diese Richtung unterstützt werden.

■ Eigenverantwortung der Schulen stärken

Die Umsetzung des Qualitätsmanagements an den Schulen ist heute stark von den kantonalen Vorgaben («Minimalansprüche») geprägt. Mit der Weiterentwicklung wird in erster Linie das Ziel verfolgt, den Schulen mehr Verantwortung für die Ausgestaltung des schulischen Qualitätsmanagements zu übertragen. Sie sollen dabei die Instrumente und deren Anwendung auf ihre spezifischen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse anpassen können. Damit soll die Wirkung des Qualitätsmanagements erhöht und das Verhältnis von Aufwand und Ertrag optimiert werden.

Die vorliegende Broschüre beschreibt die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und definiert die kantonalen Grundlagen für dessen Umsetzung. Das Qualitätsmanagement ist für die Regelschulen, die kantonalen Sonderschulen, die Tagesstrukturen sowie die Schuldienste verbindlich.

2 QUALITÄTSMANAGEMENT AN SCHULEN

Warum braucht es das?

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

■ Qualitätskreislauf

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



■ Orientierungsrahmen Schulqualität

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



■ Methoden und Instrumente

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



3 DER QUALITÄTSKREISLAUF Kontinuierliches Qualitätshandeln



Im Zentrum des Qualitätsmanagements steht der Qualitätskreislauf. Die Schule stellt sich bei ihren Tätigkeiten immer wieder die Frage, welche Ziele sie erreichen will und welche Instrumente und Methoden sich dafür am besten eignen. Sie überprüft ihr Handeln systematisch und leitet daraus konsequent die notwendigen Schritte ab. Erst durch das vollständige Durchlaufen des Qualitätskreislaufes wird eine systematische Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität möglich.



Der Qualitätskreislauf bildet die Grundlage für eine laufende und systematische Weiterentwicklung aller Aktivitäten. Im Detail lassen sich im Qualitätskreislauf vier Phasen beschreiben, die idealtypisch sowohl von der Schule als Institution, von Teams als auch von einzelnen Lehrpersonen durchlaufen werden.

■ Schritt 1: Planen

In einem ersten Schritt nimmt sich die Schule Zeit für eine Standortbestimmung. Dazu kann eine systematische Reflexion des Erreichten anhand des Orientierungsrahmens dienen. Vor dem Hintergrund ihres aktuellen Standes setzt sich die Schule konkrete Ziele für die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Die Ziele sollen nach der SMART-Regel formuliert werden: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert. Leitend sind dabei folgende Fragen:

- Wo stehen wir?
- Wo wollen wir hin?
- Was wollen wir erreichen?
- Woran erkennen wir dies?

Basierend auf den verbindlich definierten Zielen erfolgt anschliessend die Planung der Massnahmen, mit welchen die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Folgende Fragen stehen im Zentrum:

- Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?
- Welche Massnahmen ergreifen wir zur Zielerreichung?
- Welche Ressourcen sind dazu notwendig (finanziell, personell, zeitlich)?
- Wer ist an der Umsetzung der Massnahmen beteiligt?

■ Schritt 2: Umsetzen

Anschliessend geht es darum, die geplanten Massnahmen systematisch umzusetzen, um die definierten Qualitätsziele zu erreichen. Dabei sind für die Schule folgende Fragen begleitend:

- Setzen wir die Massnahmen zielgerichtet um?
- Sind wir auf dem richtigen Weg?

■ Schritt 3: Überprüfen

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

- Welche Daten brauchen wir für die Überprüfung der angestrebten Ziele?
- Haben wir die angestrebten Ziele erreicht?

■ Schritt 4: Verbessern

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

- Welche Konsequenzen ziehen wir aus den Ergebnissen?
- Was ist uns gut gelungen? Wo sind noch weitere Schritte nötig, um das Ziel zu erreichen?
- Welche neuen Ziele leiten wir aus den Ergebnissen für den nächsten Qualitätskreislauf ab?

Schliesslich muss die einmal erreichte Qualität als Basis für die weitere Schul- und Unterrichtsentwicklung an der Schule bzw. das individuelle berufliche Handeln gesichert und institutionalisiert werden. Dazu stellen sich der Schule folgende zentrale Fragen:

- Wie sichern wir die erreichte Qualität?
- Welche Massnahmen ergreifen wir dazu?

4 DER ORIENTIERUNGSRAHMEN SCHULQUALITÄT

Inhaltliche Ausrichtung



Der Orientierungsrahmen Schulqualität beschreibt, was die Dienststelle Volksschulbildung unter guter Schulqualität versteht. Er bildet die Grundlage für die Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität im Kanton Luzern und trägt zu einem gemeinsamen Verständnis bei (vgl. «Orientierungsrahmen Schulqualität»: www.volksschulbildung.lu.ch).

Der Orientierungsrahmen erhebt nicht den Anspruch, dass alle Qualitätsansprüche vollumfänglich erfüllt sein müssen. Vielmehr liefert er die Zielausrichtung, auf die sich die Schulen in unterschiedlichem Tempo und mit unterschiedlichen Mitteln hin bewegen sollen. Er dient den Schulen als inhaltliche Basis für den Qualitätskreislauf und die Reflexion darüber, welche Qualitätsaspekte bereits erreicht worden sind.

Die formale Struktur des Orientierungsrahmens lehnt sich an das Modell der «European Foundation for Quality Management» (EFQM) an. Dieses ist ein weit verbreitetes Qualitätsmanagement-Modell, das zunehmend auch im Schulbereich angewendet wird.

Der Orientierungsrahmen ist in drei Qualitätsdimensionen gegliedert:

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

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

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

5 METHODEN UND INSTRUMENTE

Qualität weiterentwickeln

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



Nachfolgend sind ausgewählte Methoden und Instrumente kurz beschrieben. Weiterführende Informationen dazu sind auf der Webseite der Dienststelle Volksschulbildung abrufbar.

■ Leitbild

Im Leitbild der Schule werden die wichtigsten Wertvorstellungen, Haltungen und Anliegen der Schule beschrieben. Es wird periodisch überprüft, ergänzt und aktualisiert. Das Leitbild stellt für die Identität der Schule einen wichtigen Bezugspunkt dar und ist für die Schul- und Unterrichtsentwicklung handlungsleitend. Es ist dem Schulpersonal bekannt und wird für Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse herangezogen. Es trägt dazu bei, die Besonderheiten der Schule nach innen und nach aussen zu kommunizieren.

■ Leistungsauftrag

Jede Schule im Kanton Luzern verfügt über einen Leistungsauftrag, der von der Schulbehörde erstellt, vom Gemeinderat genehmigt und von der Schulleitung umgesetzt wird. Der Leistungsauftrag ist ein zentrales Führungsinstrument für die Schulbehörde (strategisch) sowie für die Schulleitung (operativ). Im Leistungsauftrag werden die von der Schule zu erbringenden Angebote und Leistungen umschrieben sowie die damit verbundenen finanziellen Mittel und Verantwortlichkeiten festgelegt. Neben dem konkreten Schulangebot beinhaltet der Leistungsauftrag die übergeordneten Zielsetzungen des Gemeinderates und der Schulbehörde sowie Kennzahlen zur Entwicklung der Schule. Er wird jährlich angepasst.

■ Mehrjahres- und Jahresplanung

Die Mehrjahresplanung (oft auch Schulprogramm genannt und im Leistungsauftrag integriert) umfasst die mehrjährige Planung der Schule und nimmt Bezug auf den Leistungsauftrag, auf das Schulleitbild sowie auf Vorgaben der Gemeinde und des Kantons. Die Jahresplanung stellt die Konkretisierung der Mehrjahresplanung dar und umfasst die Entwicklungsschritte des laufenden Schuljahres in den verschiedenen Bereichen wie z. B. Schulentwicklung, Aktivitäten, Projekte, Weiterbildungen. Mit den Planungsinstrumenten werden verbindliche Grundlagen geschaffen für eine schrittweise und koordinierte Schulentwicklung, für die personelle und pädagogische Führung sowie für die Ressourcenplanung und -beschaffung.

■ **Beurteilungs- und Fördergespräch**

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

■ **Weiterbildung**

Individuelle und kollektive Weiterbildungen ermöglichen den Schulseitigen, ihre fachlichen, didaktischen, sozialen und personalen Kompetenzen zu vertiefen und zu erweitern. Eine regelmäßige und gezielte Weiterbildung dient einer nachhaltigen Sicherung und Weiterentwicklung der individuellen und schulischen Professionalität. Die Schulleitung sorgt durch eine gezielte Weiterbildungsplanung dafür, dass das nötige Know-how an der Schule vorhanden ist und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

■ **Interne Evaluation**

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

■ **Professionelle Lerngemeinschaften**

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

■ **360°-Feedback**

Im Rahmen des 360°-Feedbacks holt die Lehrperson periodisch und systematisch Rückmeldungen von Lernenden, Erziehungsberechtigten sowie von Kolleginnen und Kollegen zu ihrem beruflichen Handeln ein. Basierend auf den verschiedenen Rückmeldungen reflektiert sie ihr professionelles Handeln kriterienorientiert und nimmt eine Selbstbeurteilung vor.

■ **Umgang mit Beschwerden**

Der Umgang mit Beschwerden ist Teil des schulischen Qualitätsmanagements. Ziel eines systematischen Umgangs mit Beschwerden ist es, von Lernenden und Eltern wahrgenommene Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen, anzugehen und wirksam zu bearbeiten. Für eine systematische und niederschwellige Erfassung und Bearbeitung von Beschwerden sind formalisierte Prozesse und Instrumente notwendig, die allen Beteiligten bekannt sind. So kann sichergestellt werden, dass die Verfahren fair und transparent ablaufen, auch wenn die Kommunikation erschwert ist.

6 STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Rollen und Aufgaben

Um die Schul- und Unterrichtsqualität systematisch weiterzuentwickeln, braucht es das gezielte Zusammenwirken aller Akteure einer Schule. Diese übernehmen dabei unterschiedliche Rollen und Aufgaben:

■ Behörde

Die zuständige Schulbehörde (Gemeinderat oder Schulpflege/Bildungskommission) trägt die strategische Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung an der Schule. Sie setzt die strategischen Ziele (Leistungsauftrag) und überprüft deren Erreichung (Controlling). Sie erteilt der Schulleitung den Auftrag, die Schul- und Unterrichtsqualität zu sichern und weiterzuentwickeln.

■ Schulleitung

Die Schulleitung ist hauptverantwortlich für die Umsetzung der Qualitätssicherung und -entwicklung an der Schule. Sie gestaltet unter Einhaltung der kantonalen Vorgaben das Qualitätsmanagement so, dass es den schulischen Bedürfnissen optimal entspricht. Sie konkretisiert die von der Schulbehörde vorgegebenen Ziele, leitet die nötigen Massnahmen ab und ist für deren Umsetzung verantwortlich. Sie definiert die Aufgaben und Rollen aller beteiligten Akteure an der Schule. Sie sorgt dafür, dass Lehrpersonen und weitere Schulangehörige das Qualitätsmanagement wirkungsvoll umsetzen. Sie ist primäre Ansprechperson für die Dienststelle Volksschulbildung bei der Umsetzung von kantonalen Vorgaben und Entwicklungsprozessen.

■ Lehrpersonen und weitere schulische Mitarbeitende

Die Lehrpersonen und weitere schulische Mitarbeitende verantworten in erster Linie die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität ihres beruflichen Handelns. Sie entwickeln ein hohes Bewusstsein für die Qualität von Schule und Unterricht und beteiligen sich aktiv an der Umsetzung des schulischen Qualitätsmanagements.

■ Dienststelle Volksschulbildung

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

7 UMSETZUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Beispiele

Im Folgenden wird an drei konkreten Beispielen aufgezeigt, wie die drei Elemente des Qualitätsmanagements – der Qualitätskreislauf, der Orientierungsrahmen Schulqualität sowie Methoden und Instrumente – miteinander vernetzt werden können. Da es sich um exemplarische Darstellungen von zyklischer Qualitätsarbeit handelt, sind die Ziele und Massnahmen nicht weiter operationalisiert (Teilziele, Indikatoren, Standards etc.).

Beispiel 1: Unterricht differenzierend gestalten

Seit einiger Zeit wird an der Schule Musterhausen die Integrative Förderung umgesetzt. Alle Lernenden sollen möglichst integrativ im Klassenverband unterrichtet und durch eine angemessene Differenzierung ihren individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechend gefordert und gefördert werden. In den letzten Monaten erhielt die Schulleitung von verschiedenen Seiten (Lehrpersonen, Lernende, Erziehungsberechtigte) die Rückmeldung, dass beim individualisierenden Unterricht Nachholbedarf bestehe: Die Unterrichtsgestaltung der Lehrpersonen sei noch nicht ausreichend auf inhaltliche Differenzierung ausgerichtet und zahlreiche Lernende würden über- respektive unterfordert. Trotz sorgfältiger Einführung der Integrativen Förderung und unterstützender Weiterbildung ist im Team noch kein gemeinsames Verständnis von Differenzierung im Unterricht und der Ausgestaltung der integrativen Fördermassnahmen entstanden.

■ Schritt 1: Planen

Im «Orientierungsrahmen Schulqualität» (vgl. Broschüre) finden sich im Q-Bereich «Unterricht gestalten» u. a. die Q-Ansprüche eines gut individualisierten Unterrichts.

Aus dem Orientierungsrahmen Schulqualität

2 BILDUNG UND ERZIEHUNG

2.1 Unterricht gestalten

Unterricht individualisieren

- Die Lehrpersonen nehmen die Lernenden mit ihren unterschiedlichen Voraussetzungen wahr und erkennen die Notwendigkeit einer individualisierenden Unterrichtsgestaltung.
- Sie gestalten die Lehr- und Lernprozesse unter Beachtung der individuellen Lernvoraussetzungen, Interessen und Bedürfnisse der Lernenden.
- Sie fördern die Lernenden gemäss ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten, so dass diese ihr Lernpotenzial ausschöpfen können.
- Sie geben den Lernenden individuelle Rückmeldungen mit Hinweisen zur weiteren Lernentwicklung.

Basierend auf diesen Ansprüchen und der vorgenommenen Situationsanalyse definiert die Schulleitung ein konkretes Ziel zur Weiterentwicklung des individualisierenden Unterrichts.

Konkrete Zielformulierung

«Die Unterrichtsteams entwickeln pro Semester ein Lernangebot für den individualisierenden Unterricht.»

Die Schulleitung plant, welche Massnahmen zur Erreichung dieses Ziels während des Schuljahrs notwendig sind. Sie macht sich dabei schon Gedanken darüber, woran sie erkennen kann, dass das gesetzte Ziel erreicht wurde. Als konkrete Massnahme organisiert die Schulleitung gemeinsam mit der IF-Lehrperson der Schule für das ganze Team eine schulinterne Weiterbildung zum Thema individualisierende Unterrichtsformen. Im Anschluss daran beauftragt die Schulleitung die professionellen Lerngemeinschaften damit, pro Semester ein Lernangebot zu entwickeln und dieses im Unterricht anzuwenden. Durch die Diskussionen in den professionellen Lerngemeinschaften wird eine gemeinsame Haltung gegenüber individualisierenden Unterrichtsformen unterstützt.

■ Schritt 2: Umsetzen

Zur Zielerreichung streben die Schulseitigen im Auftrag der Schulleitung verschiedene Massnahmen an. Jede professionelle Lerngemeinschaft an der Schule entwickelt pro Semester eine individualisierende Unterrichtsform, setzt sie um, reflektiert dabei laufend deren Anwendung und leitet bei Bedarf notwendige Verbesserungen ein.

■ Schritt 3: Überprüfen

Die Lehrpersonen werden aufgefordert, im Rahmen des 360°-Feedbacks zu reflektieren, was ihnen hinsichtlich individualisierenden Unterrichts gut und was ihnen weniger gut gelingt. Dazu holen sie mittels Fragebogen zum Thema individualisierender Unterricht je ein Schüler- und ein Elternfeedback ein. Zudem wird im Lehrerteam eine Ratingkonferenz durchgeführt, um die Erfahrungen mit der Erstellung und dem Einsatz von individualisierenden Unterrichtsformen zu reflektieren und die Zielerreichung zu überprüfen.

■ Schritt 4: Verbessern

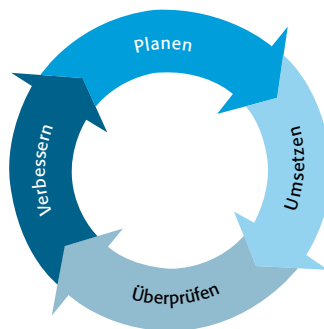
Um die Verbindlichkeit bei der Umsetzung der Integrativen Förderung und insbesondere des individualisierenden Unterrichts zu erhöhen, werden im Integrativen Förderkonzept Minimalstandards für die Anwendung individualisierender Unterrichtsformen festgehalten. Die entwickelten Lernangebote werden allen Lehrpersonen auf dem Schulserver zur Verfügung gestellt.

Orientierungsrahmen Schulqualität

- Systematische Reflexion des Erreichten
- Konkrete Zielsetzung

Optimierungsmassnahmen

- Festhalten von Minimalstandards im Integrativen Förderkonzept
- Austausch der entwickelten Lernangebote auf dem Schulserver



Schulinterne Weiterbildung

- Einstieg in die Thematik
- Teilnahme des ganzen Teams

Professionelle Lerngemeinschaften

- Gemeinsame Entwicklung von Lernangeboten
- Anwendung im Unterricht
- Reflexion und Einleitung von Optimierungen

Ratingkonferenz

- Reflexion im Schulteam
- Überprüfung der Zielerreichung

360°-Feedback

- Reflexion des eigenen Handelns
- Einholen von Feedbacks

Beispiel 2: Zusammenarbeit Schule – Tagesstrukturen institutionalisieren

Seit einigen Jahren bestehen an der Schule Musterdorf schul- und familienergänzende Tagesstrukturen. Die Schulleitung und die ihr unterstellte Leitung der Tagesstrukturen treffen sich regelmässig zu Austauschsitungen. Bisherige Kontakte zwischen Lehrpersonen und Betreuungspersonen fanden nur bei Bedarf statt, verliefen eher oberflächlich und waren zumeist organisatorischer Art. Deshalb entscheiden die Schulleitung und die Leitung der Tagesstrukturen gemeinsam, eine systematische Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen und den Betreuungspersonen aufzubauen und zu institutionalisieren.

■ Schritt 1: Planen

Im «Orientierungsrahmen Schulqualität» finden sich im Q-Bereich «Schulergänzende Angebote nutzen» u. a. die Q-Ansprüche zu den schul- und familienergänzenden Tagesstrukturen. Basierend auf diesen Ansprüchen und der vorgenommenen Situationsanalyse definieren Schulleitung und Leitung der Tagesstrukturen ein konkretes Ziel zur Institutionalisierung der Zusammenarbeit Schule – Tagesstrukturen.

Aus dem Orientierungsrahmen Schulqualität

2 BILDUNG UND ERZIEHUNG

2.6 Schulergänzende Angebote nutzen

Schul- und familienergänzende Tagesstrukturen einbinden

- Lehrpersonen und Fachpersonen der Tagesstrukturen arbeiten bedarfsorientiert zusammen.
- Sie sorgen gemeinsam für reibungslose Übergänge im Schulalltag.
- Sie tauschen sich bei Bedarf über das Verhalten und die Entwicklung einzelner Lernender aus.

Konkrete Zielformulierung

«Die Lehrpersonen und die Fachpersonen der Tagesstrukturen kennen die zentralen Schnittstellen ihrer Arbeit und vereinbaren Inhalte und Regeln für eine institutionalisierte Zusammenarbeit Schule – Tagesstrukturen.»

Zur Zielerreichung sieht die Schulleitung vor, bewährte Zusammenarbeitsformen kennenzulernen und sich auf Eckwerte der gemeinsamen Zusammenarbeit zu einigen. Die Umsetzung soll laufend reflektiert und dokumentiert sowie Ende Schuljahr gemeinsam ausgewertet werden.

■ Schritt 2: Umsetzen

Als Einstieg in die Thematik treffen sich das Schulteam und das Betreuungsteam zu einer gemeinsamen Weiterbildung. Als fachlichen Input stellen eine Lehrperson und eine Betreuungsperson aus einer anderen Gemeinde ihre Form der Zusammenarbeit vor. In gemischten Gruppen werden anschliessend zentrale Schnittstellen zwischen Schule und Tagesstrukturen identifiziert sowie Inhalte und Regeln einer wirkungsvollen Zusammenarbeit erarbeitet und präsentiert. Die beiden Teams einigen sich auf gemeinsame Eckwerte der pädagogischen und organisatorischen Zusammenarbeit (Inhalt, Form, Periodizität etc.) und setzen diese im kommenden Schuljahr um. Die beteiligten Personen sind aufgefordert, die Zusammenarbeit laufend zu reflektieren und Erkenntnisse und Erfahrungen zu dokumentieren (Selbstbeurteilung und kollegiales Feedback).

■ **Schritt 3: Überprüfen**

Ende Schuljahr treffen sich das Schulteam und das Betreuungsteam erneut zu einer gemeinsamen Veranstaltung und schätzen die Zielerreichung und die Umsetzung der Eckwerte anhand ausgewählter Indikatoren ein (Rating). Dabei werden die erhobenen Daten diskutiert, Erfahrungen ausgetauscht und allfällige Optimierungsbereiche ermittelt. Zusätzlich thematisiert die Schulleitung die Zusammenarbeit Schule – Tagesstrukturen anlässlich der Beurteilungs- und Fördergespräche.

■ **Schritt 4: Verbessern**

Die gemeinsame Reflexion führt zu einer Anpassung der bestehenden Vereinbarungen Schule – Tagesstrukturen. Basierend auf den Ergebnissen des Beurteilungs- und Fördergesprächs formulieren Schulleitung und Lehrpersonen allenfalls auch individuelle Ziele und Massnahmen. Für die längerfristige Sicherung ist zudem vorgesehen, die Zusammenarbeit Schule – Tagesstrukturen anlässlich einer jährlichen Zusammenkunft zwischen Schulteam und Betreuungsteam zu reflektieren und periodisch gemeinsame Weiterbildungen durchzuführen.

Orientierungsrahmen Schulqualität

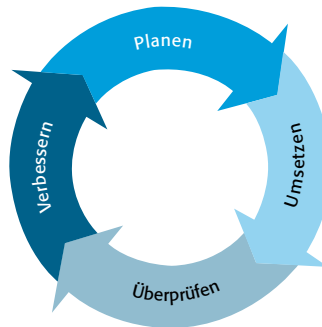
– Konkrete Zielsetzung

Jährliche Zusammenkunft Schulteam/Betreuungsteam

- Reflexion der Zusammenarbeit
- Durchführung gemeinsamer Weiterbildungen

Gemeinsame Reflexion

- Anpassung der Vereinbarungen



Weiterbildung

- Einstieg in die Thematik
- Fachliche Inputs
- Identifikation von Schnittstellen, Erarbeitung von Regeln, Festlegen von Eckwerten

Selbstbeurteilung und kollegiales Feedback

- Laufende Reflexion der Zusammenarbeit
- Dokumentation der Erkenntnisse und Erfahrungen

Beurteilungs- und Fördergespräch

- Thematisierung der Zusammenarbeit
- Ableiten von individuellen Zielen und Massnahmen

Ratingkonferenz

- Überprüfen der Zielerreichung anhand von Indikatoren
- Diskussion der erhobenen Daten

Beispiel 3: Anschlussfähigkeit verbessern

Im Mehrjahresdurchschnitt verfügen überdurchschnittlich viele Lernende der Abschlussklassen an der Schule Musterstadt nach Beendigung der obligatorischen Schulzeit nicht über eine adäquate Anschlusslösung. Die Schulleitung will sicherstellen, dass seitens der Schule die Beratung und Begleitung der Jugendlichen zielgerichtet und unterstützend wahrgenommen wird und nach Möglichkeit alle Schulabgänger/innen eine passende Anschlusslösung finden.

■ Schritt 1: Planen

Im «Orientierungsrahmen Schulqualität» finden sich im Q-Bereich «Bildungslaufbahn» u.a. die Q-Ansprüche zur Anschlussfähigkeit. Basierend auf diesen Ansprüchen und der vorgenommenen Situationsanalyse definiert die Schulleitung ein konkretes Ziel zur Verbesserung der Anschlussfähigkeit.

Aus dem Orientierungsrahmen Schulqualität

3 ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN

3.2 Bildungslaufbahn

Anschlussfähigkeit

- Die Lernenden finden eine ihren Möglichkeiten entsprechende Anschlusslösung.
- Die erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen ermöglichen den Lernenden ein erfolgreiches Lernen in der weiteren Ausbildung.

Konkrete Zielformulierung

«Die Lehrpersonen vermitteln den Lernenden eine realistische Vorstellung einer Anschlusslösung und gestalten den Berufswahlprozess erfolgreich.»

Zur Zielerreichung sieht die Schulleitung vor, in den professionellen Lerngemeinschaften den Berufswahlprozess zu reflektieren und anschliessend mit einer internen Evaluation die Zufriedenheit und Erfahrungen der Eltern und der Schulabgänger/innen zu erfassen.

■ Schritt 2: Umsetzen

Die Lehrpersonen stellen einander in den professionellen Lerngemeinschaften die Umsetzung des Berufswahlprozesses vor (Inhalte, Fahrplan, Unterstützung etc.). Gleichzeitig werden Formen und Möglichkeiten thematisiert, den Lernenden eine realistische Vorstellung einer Anschlusslösung zu vermitteln und sie in der Berufswahl optimal zu unterstützen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf jene Jugendlichen gerichtet, die den Berufswahlprozess nicht erfolgreich gestalten können. Die Lehrpersonen sind aufgefordert, den Berufswahlprozess zu optimieren, zu harmonisieren und vorhandene Synergien zu nutzen. Mit entsprechenden Massnahmen sollen den Jugendlichen mit gezielten Selbst- und Fremdeinschätzungen realistische Anschlusslösungen aufgezeigt werden. Lernende mit Schwierigkeiten erhalten rechtzeitig und umfassend Hilfestellungen. Die professionellen Lerngemeinschaften definieren als Ergebnis dieser Auseinandersetzung den inhaltlichen Rahmen, einen verbindlichen Fahrplan und adäquate Unterstützungsformen.

■ **Schritt 3: Überprüfen**

Die Schulleitung thematisiert im Rahmen des Beurteilungs- und Fördergesprächs die Erfahrungen mit den vorgenommenen Verbindlichkeiten und regt allfällige Nachbesserungen an. Zudem werden im Rahmen einer internen Evaluation die Schulabgänger/innen und deren Eltern schriftlich über den Berufswahlprozess befragt. Mit den Schulabgängern ohne Anschlusslösung werden zudem vertiefende Interviews geführt. Dabei sollen allfällige institutionelle Versäumnisse eruiert werden.

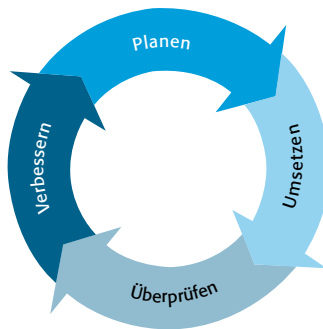
■ **Schritt 4: Verbessern**

Aus den Resultaten der internen Evaluation werden mehrere Massnahmen abgeleitet, die der Optimierung des Berufswahlprozesses dienen. Die Erkenntnisse fliessen in die mehrjährige Planung ein und finden beispielsweise mittels konkreter Ziele und Indikatoren im Leistungsauftrag ihren Niederschlag oder führen zu einer Anpassung der Konzeption des «Berufswahlprozesses». Die Kennzahl «Anschlussquote» wird zudem künftig jährlich erhoben und im Reporting der Schulleitung unter Einbezug der Lehrpersonen reflektiert und kommentiert.

Orientierungsrahmen Schulqualität
– Konkrete Zielsetzung

Mehrjährige Planung

- Anpassung Leistungsauftrag
- Konzeptionelle Anpassungen
- Erheben, Reflektieren und Kommentieren von Kennzahlen



Professionelle Lerngemeinschaften

- Präsentation Umsetzung Berufswahlprozess
- Definition inhaltlicher Rahmen, Fahrplan, Unterstützungsformen
- Reflexion und Einleiten von Optimierung

Interne Evaluation

- Schriftliche und mündliche Befragung
- Ableiten von Optimierungsmassnahmen

Beurteilungs- und Fördergespräch

- Thematisierung der Erfahrungen
- Anregung allfälliger Nachbesserungen



Im Orientierungsrahmen Schulqualität
sind die Qualitätsansprüche ausformuliert.
Download: www.volksschulbildung.lu.ch

Impressum

Herausgeberin
Dienststelle Volksschulbildung Kanton Luzern

Text
Noëlle Bucher, Fredy Felber, Christina Gnos, Peter Imgrüth, Richard Kreienbühl

Gestaltung
Atelier Ruth Schürmann

Titelbild
fotolia; farblich umgestaltet

Download: www.volksschulbildung.lu.ch

Luzern, Februar 2015

900 607



Bildungs- und Kulturdepartement
Dienststelle Volksschulbildung
Kellerstrasse 10
6002 Luzern

www.volksschulbildung.lu.ch