



Qualitätsmanagement der Volksschulen

1. EINLEITUNG	3
2. QUALITÄTSMANAGEMENT AN SCHULEN: Warum ein Qualitätsmanagement?	4
3. ORIENTIERUNGSRahmen SCHULQUALITÄT: Inhaltliche Ausrichtung	5
4. QUALITÄTSKREISLAUF: Kontinuierliches Qualitätshandeln	6
5. METHODEN UND INSTRUMENTE: Qualität sichern und entwickeln	8
6. STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS: Verbindlichkeiten schaffen	10
7. UMSETZUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS: Beispiele	11
Abbildungsverzeichnis	11

IMPRESSUM

Herausgeberin

Dienststelle Volksschulbildung Kanton Luzern
www.volksschulbildung.lu.ch

Luzern, Februar 2022

Seit dem Jahr 2000 ist an den Luzerner Volksschulen ein umfassendes Qualitätsmanagement gesetzlich verankert, welches eine systematische Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ausmacht. Das Qualitätsmanagement hat zum Ziel, die Schul- und Unterrichtsqualität zu sichern und eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. Die Schulen setzen sich im Alltag mit der Qualität der Schule, des Unterrichts, der Betreuung und weiteren Angeboten auseinander und legen nach innen sowie aussen Rechenschaft über ihre Qualitätsbemühungen ab.

An den Luzerner Schulen sind zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung unter Berücksichtigung neuer Erkenntnisse in der Schul- und Unterrichtsentwicklung grundsätzlich folgende Überlegungen leitend:

Eigenverantwortung der Schulen

Die Schule und alle an der Schule Beteiligten übernehmen Qualitätsverantwortung und tragen aktiv die Qualitätsentwicklung mit. Die Schulen passen die Methoden sowie Instrumente und deren Anwendung auf ihre spezifischen Rahmenbedingungen sowie Bedürfnisse an. Damit wird die Wirkung des Qualitätsmanagements erhöht und das Verhältnis von Aufwand sowie Ertrag optimiert.

Institutionelles Lernen

Das Qualitätsmanagement wird von allen Schulen im Kanton als grundlegende Voraussetzung für die Sicherung und Weiterentwicklung der eigenen Schulqualität und des beruflichen Handelns wahrgenommen. Schulen verstehen sich als lernende Institutionen und nutzen das Qualitätsmanagement für eine systematische Weiterentwicklung. Dabei werden Anliegen des schulischen Umfelds wahrgenommen, die eigene Arbeit hinterfragt und allfällige Schwachstellen behoben.

Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität

Verschiedene gesellschaftliche Veränderungen und neue wissenschaftliche Erkenntnisse machen es nötig, die Schul- und Unterrichtsqualität stetig weiterzuentwickeln. Deshalb wird von der Dienststelle Volksschulbildung der Orientierungsrahmen Schulqualität periodisch aktualisiert sowie weiterentwickelt und die Instrumente sowie Methoden überprüft.

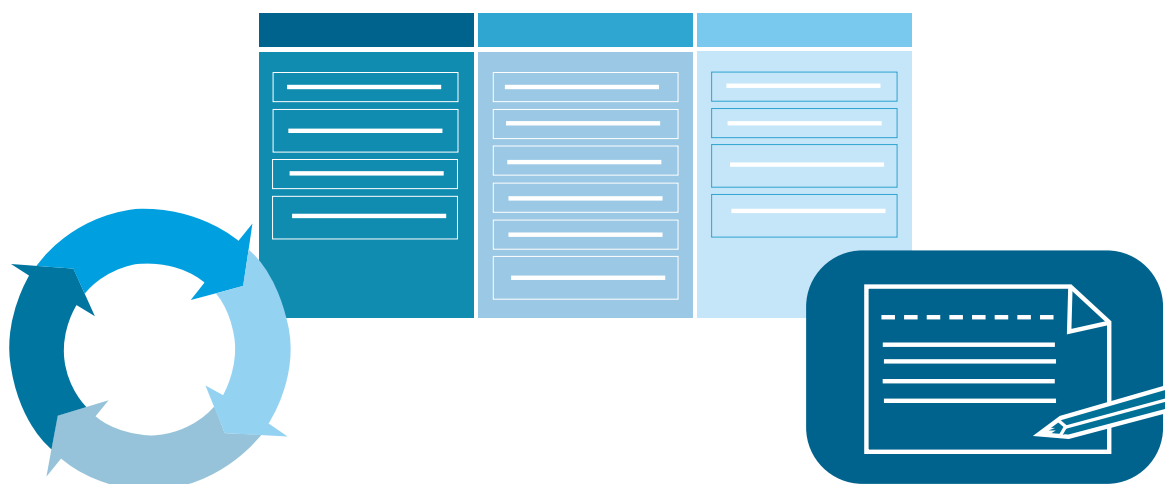
Die vorliegende Broschüre beschreibt das Qualitätsmanagement und definiert die kantonalen Grundlagen für dessen Umsetzung. Das Qualitätsmanagement ist für die Regelschulen, die kantonalen Sonderschulen, die Tagesstrukturen sowie die Schuldienste verbindlich.

WARUM EIN QUALITÄTSMANAGEMENT?

Das Qualitätsmanagement an den Luzerner Volksschulen stützt sich auf das Gesetz über die Volksschulbildung (VBG) und die dazugehörige Verordnung (VBV). Es ist an den Volksschulen des Kantons Luzern verpflichtend (VBV §§ 23a-25).¹ In § 23a (Qualitätskonzept), § 24 (Interne Evaluation) und § 25 (Externe Evaluation) wird das Qualitätsmanagement definiert.

Die rechtlichen Vorgaben stellen sicher, dass der Bildungsauftrag der Volksschulen erfüllt wird und für alle Kinder sowie Jugendlichen im Kanton eine gleichwertige Schulbildung ermöglicht wird.

Im Fokus des Qualitätsmanagements an den Luzerner Volksschulen stehen der Orientierungsrahmen Schulqualität, der Qualitätskreislauf sowie verschiedene Methoden und Instrumente. Damit das Qualitätsmanagement seine gewünschte Wirkung entfalten kann, werden der Orientierungsrahmen Schulqualität, der Qualitätskreislauf sowie verschiedene Methoden und Instrumente gezielt aufeinander abgestimmt. Ein vernetzter Einsatz unterstützt die individuelle sowie institutionelle Zielerreichung und führt zu einer wirksamen Umsetzung des Qualitätsmanagements. Das Qualitätskonzept regelt das Qualitätsmanagement der Schule.



¹ Volksschulbildungsverordnung (VBV) vom 16.12.2008 (Stand 01.08.2022)

INHALTLICHE AUSRICHTUNG



Im Orientierungsrahmen Schulqualität definiert die Dienststelle Volksschulbildung anhand von Qualitätsansprüchen, was sie unter guter Schul- und Unterrichtsqualität versteht. Der Orientierungsrahmen bildet die Grundlage für die Sicherung und Weiterentwicklung von Schule und Unterricht und trägt zu einem gemeinsamen Verständnis bei. Auf der inhaltlichen Grundlage definieren die Schulen unter Berücksichtigung ihrer schulischen Rahmenbedingungen die Ziele für die gesamte Schule.

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 hinbewegen sollen.

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

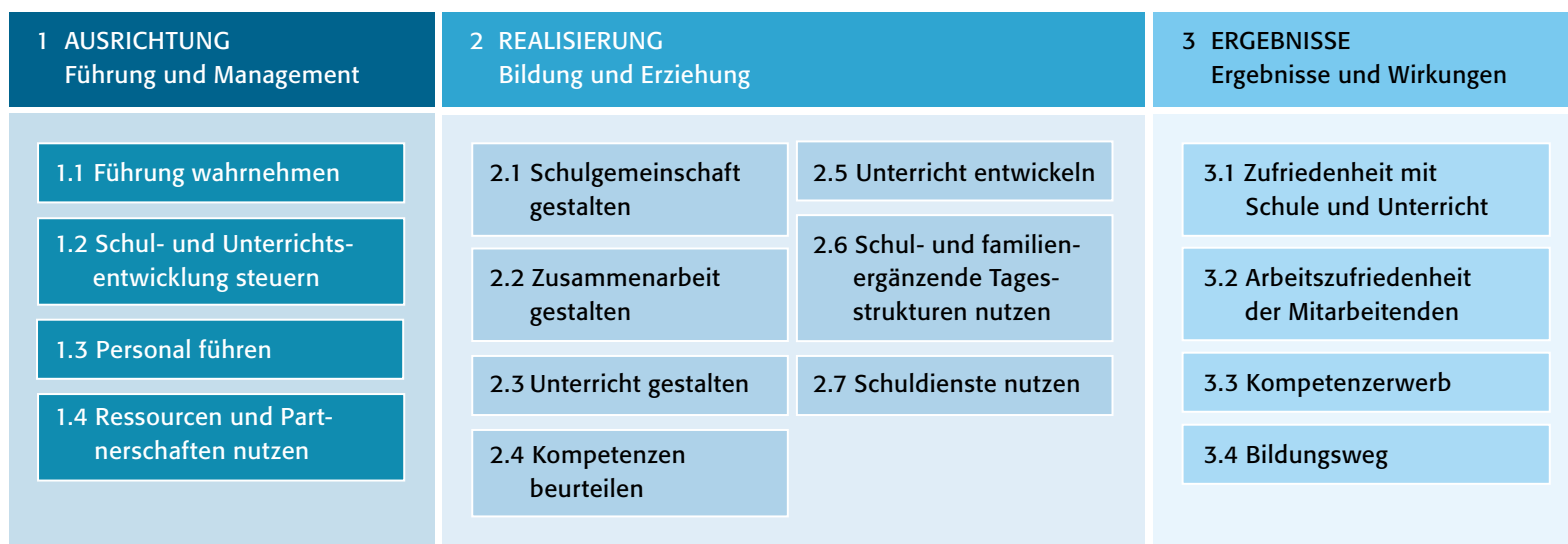


Abb. 1: Qualitätsdimensionen

Der Orientierungsrahmen ist gemäss EFQM-Modell in drei Qualitätsdimensionen gegliedert:

1. **Ausrichtung:** Führung und Management
2. **Realisierung:** Bildung und Erziehung
3. **Ergebnisse:** Ergebnisse und Wirkungen

Jede Qualitätsdimension beinhaltet verschiedene Qualitätsbereiche und -teilbereiche, innerhalb derer die jeweiligen Qualitätsansprüche beschrieben sind.

Die Abbildung 1 stellt die drei Qualitätsdimensionen und die dazugehörigen Qualitätsbereiche dar. Weiterführende Informationen zu den Qualitätsansprüchen sind im Orientierungsrahmen Schulqualität erläutert.

KONTINUIERLICHES QUALITÄTSHANDELN



Im Zentrum des Qualitätsmanagements steht der Qualitätskreislauf. Er bildet die Grundlage für eine laufende sowie systematische Weiterentwicklung bzw. den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aller Aktivitäten an der Schule und im Unterricht. Er setzt sich aus den vier Phasen *Planen*, *Umsetzen*, *Überprüfen* und *Verbessern* zusammen. Sie zeigen auf, inwiefern Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an Schulen stattfindet.

Die Schulentwicklung und die Unterrichtsentwicklung werden von der Schule anhand definierter Ziele geplant, umgesetzt, überprüft und verbessert. Die Schulen richten ihr Qualitätshandeln bewusst entlang des Qualitätskreislaufs aus. Im Idealfall werden die vier Phasen auf allen Ebenen des Systems angewendet und aufeinander abgestimmt (z.B. Schule, Team, Gruppe oder Einzelperson).

Qualitätskreislauf am Beispiel der Ebene Schule

Leitend vom Orientierungsrahmen Schulqualität setzt die Schule bei ihren Tätigkeiten im Alltag verschiedene Ziele. Sie versucht, diese mit geeigneten Methoden und Instrumenten zu erreichen. Ihr Handeln überprüft sie systematisch und leitet daraus notwendige Massnahmen ab (vgl. Abb. 2). Ist der Prozess einmal durchlaufen, beginnt er wieder von vorne und ermöglicht eine systematische Weiterentwicklung der Schulqualität (vgl. Abb. 3).

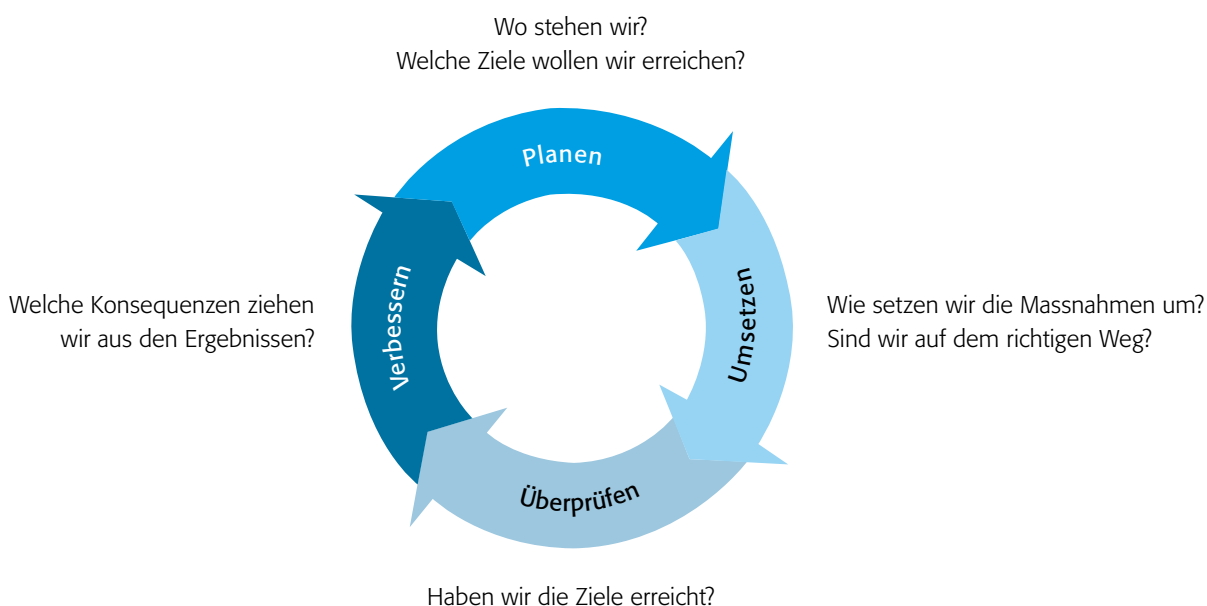


Abb. 2: Qualitätskreislauf

Die vier Phasen

Phase 1 «Planen»

Aufgrund einer Standortbestimmung setzt sich die Schule für ihre Weiterentwicklung strategische sowie operative Ziele und hält sie im Leistungsauftrag fest (vgl. Leistungsauftrag, S. 8). Basierend auf den verbindlich definierten Zielen plant die Schule Massnahmen.

Phase 2 «Umsetzen»

Die geplanten Massnahmen setzt die Schule systematisch um, um die definierten Ziele zu erreichen.

Phase 3 «Überprüfen»

Die Schule überprüft datenbasiert ihre Zielerreichung. Die dafür notwendigen Daten und Informationen erfasst die Schule gezielt.

Phase 4 «Verbessern»

Ausgehend von den Ergebnissen der Zielüberprüfung zieht die Schule Konsequenzen für die Weiterentwicklung. Die erreichte Qualität wird an der Schule gesichert und institutionalisiert. Sie dient als Grundlage für die weitere Schulentwicklung.

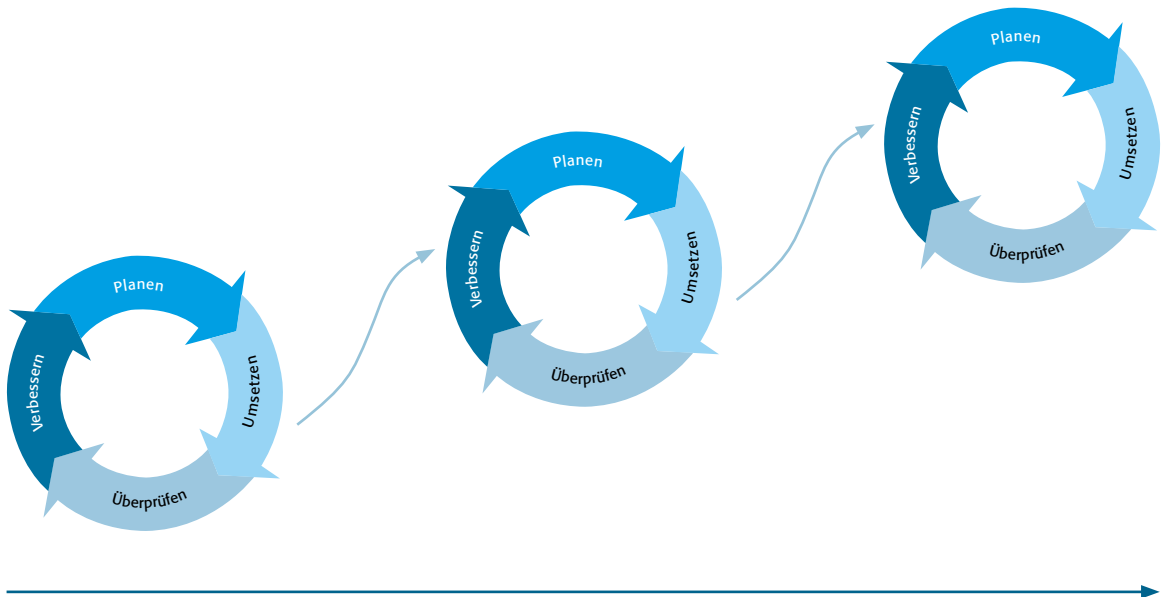


Abb. 3: Kontinuierliches Qualitätshandeln

QUALITÄT SICHERN UND ENTWICKELN



Zur Umsetzung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements steht den Schulen eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten zur Verfügung. Sie werden zur Erreichung der Ziele in den vier Phasen des Qualitätskreislaufs angewendet. Ergänzend zu den folgenden Methoden und Instrumenten setzen die Schulen, leitend von ihren kommunalen Rahmenbedingungen, eigene Instrumente zur Schul- und Unterrichtsentwicklung ein.

Die Schule, welche das Qualitätsmanagement eigenverantwortlich umsetzt, entscheidet selber, wann und wie sie die schulinternen Methoden und Instrumente unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben und gestützt auf ihr Qualitätskonzept einsetzt. Damit das Qualitätsmanagement seine intendierte Wirkung entfalten kann, werden die verschiedenen Methoden und Instrumente gezielt aufeinander abgestimmt. Ein vernetzter Einsatz unterstützt die Zielerreichung und führt zu einer wirksamen Umsetzung des Qualitätsmanagements.

Folgend sind die Methoden und Instrumente kurz beschrieben. Weiterführende Informationen sind in den Merkblättern der Dienststelle Volksschulbildung erläutert: www.volksschulbildung.lu.ch > [Unterricht & Organisation](#) > [Qualitätsmanagement](#)

Leitbild

Das Leitbild bildet die Identität einer Schule und zeigt die gemeinsamen Grundsätze wie Haltungen, Werte und Prinzipien auf. Es ist handlungsleitend für die Schul- und Unterrichtsentwicklung und wird periodisch überprüft sowie aktualisiert. Ein Leitbild wird nach innen sowie aussen kommuniziert und stellt die Grundlage für die strategischen sowie operativen Ziele des Leistungsauftrags dar. Pädagogische Leitsätze bzw. pädagogische Grundsätze konkretisieren gegebenenfalls an einer Schule das Leitbild.

Leistungsauftrag

Der betriebliche Leistungsauftrag ist das zentrale Führungsinstrument für die Luzerner Volksschulen und konkretisiert den politischen Leistungsauftrag der Gemeinde im Aufgabenbereich Schule. Das Leitbild, die strategischen und operativen Ziele, die Indikatoren, die Massnahmen sowie die Planung der Umsetzung sind aufeinander abgestimmt. Der Leistungsauftrag dient der Steuerung der Schule durch Gemeinderat und Bildungskommission sowie der Rechenschafts-

legung gegenüber den Gemeindebehörden und der Öffentlichkeit. 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 Kennzahlen zur Entwicklung der Schule. Die Mehrjahresplanung umfasst die mehrjährige Planung der Schule und ist im Leistungsauftrag integriert. Der Leistungsauftrag wird jährlich angepasst. Die Jahresplanung stellt die Konkretisierung pro Jahr dar.

Beurteilungs- und Fördergespräch

Das Beurteilungs- und Fördergespräch dient der Beurteilung, Förderung und Weiterentwicklung der schulischen Mitarbeitenden (z.B. Lehrpersonen oder Betreuungspersonen von Tagesstrukturen). Im Beurteilungs- und Fördergespräch erhalten die Mitarbeitenden eine Rückmeldung zu ihrem professionellen Handeln und Verhalten. Die Beurteilung mündet in eine entwicklungsorientierte Zielvereinbarung, welche Bezug zur Schul- und Unterrichtsentwicklung hat. Die Durchführung der Beurteilungs- und Fördergespräche ist gesetzlich verankert und deshalb verpflichtend.

Weiterbildung

Individuelle und gemeinsame Weiterbildungen ermöglichen den schulischen Mitarbeitenden, 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, welche die Mitarbeitenden dabei unterstützen, ihre Entwicklungsziele gemäss Beurteilungs- und Fördergespräch und die Ziele der Schule zu erreichen. Die Schulleitung sorgt durch eine gezielte Weiterbildungsplanung dafür, dass das nötige Wissen an der Schule vorhanden ist und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Interne Evaluation

Mit einer internen Evaluation überprüft und bewertet die Schule datengestützt die Erreichung ihrer 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 in die Schulentwicklung eingebunden. Die Ergebnisse der internen Evaluation werden in einem Bericht an die Bildungskommission festgehalten und die Schulleitung setzt die Massnahmen um.

Professionelle Lerngemeinschaften

In professionellen Lerngemeinschaften setzen sich die Lehrpersonen mit aktuellen Schulentwicklungsthemen sowie mit der Qualität von Schule und Unterricht auseinander. Ziel der professionellen Lerngemeinschaften ist es, die Qualität der pädagogischen Arbeit zu verbessern. Dazu reflektieren die Lehrpersonen ihr pädagogisches Verständnis und Handeln regelmässig. Sie entwickeln im Austausch sowie in der gemeinsamen Vor- und Nachbereitung die eigene Unterrichtspraxis weiter.

360°-Feedback

Im Rahmen des 360°-Feedbacks holt die Lehr-, Fach- oder Betreuungsperson periodisch und systematisch Rückmeldungen zu ihrem beruflichen Handeln von Lernenden, Erziehungsberechtigten sowie von Kolleginnen und Kollegen ein. Basierend auf den verschiedenen Rückmeldungen reflektiert sie ihr professionelles Handeln kriterienorientiert und nimmt eine Selbstbeurteilung vor. Die Selbstbeurteilung wird am Beurteilungs- und Fördergespräch thematisiert. Das Einholen von Rückmeldungen aus verschiedenen Perspektiven macht eigene Verhaltensmuster sowie «blinde Flecken» sichtbar und sorgt für eine positive Feedbackkultur. Die Vorgesetzten holen am Beurteilungs- und Fördergespräch ein Feedback von den Mitarbeitenden ein.

Leistungsmessung

Leistungsmessungen sind Standortbestimmungen über den aktuellen Lernstand der Lernenden und generieren Steuerungswissen auf den Ebenen Schule und Unterricht. Anhand von obligatorischen und freiwilligen Leistungsmessungen wird der Förder- und Entwicklungsbedarf der Lernenden aufgezeigt. Die Massnahmen dienen der Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Umgang mit Beschwerden

Das klar geregelte, systematische und professionelle Beschwerdeverfahren dient der frühzeitigen Erkennung von Qualitätsdefiziten sowie Risiken (Frühwarnsystem) und mündet in Verbesserungsmaßnahmen. Ein strukturiertes und vollständiges Erfassen der Beschwerde mindert die Gefahr von Missverständnissen. Die unvoreingenommene Haltung ist eine unabdingbare Voraussetzung, um Beschwerden auch als Input für Qualitätsverbesserungen zu verstehen.

Externe Evaluation

Die externe Schulevaluation stellt eine vergleichbare gute Schul- und Unterrichtsqualität sicher und trägt zu einer wirkungsvollen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung bei. In der Regel setzt die Schule aufgrund der Ergebnisse aus der externen Evaluation zwei Entwicklungsziele eigenverantwortlich um. Der ordentliche Evaluationszyklus beträgt sechs Jahre.

VERBINDLICHKEITEN SCHAFFEN

Das Qualitätskonzept regelt das Qualitätsmanagement. Um die Schul- und Unterrichtsqualität systematisch weiterzuentwickeln, wirken alle Akteure einer Schule gezielt zusammen. Sie übernehmen dabei unterschiedliche Rollen und Aufgaben.

Qualitätskonzept

Das Qualitätskonzept regelt das Qualitätsmanagement der Schule und ist eine Grundlage für die zuständige Schulbehörde, die Schulleitung, die Lehrpersonen und weitere schulische Mitarbeitende. Es wird unter Berücksichtigung der kommunalen Rahmenbedingungen sowie auf der Grundlage des Qualitätskreislaufs und des kantonalen Orientierungsrahmens Schulqualität erstellt. Es stellt eine verbindliche Basis dar, um die Schul- und Unterrichtsqualität zu sichern und weiterzuentwickeln. Im Qualitätskonzept erläutert die Schule die Prozesse, Verantwortlichkeiten, Methoden und Instrumente sowie Steuerung des eigenen Qualitätsmanagements. Die zuständige Schulbehörde genehmigt das Qualitätskonzept.

Rollen und Aufgaben

Behörde: Die zuständige Behörde, Gemeinderat oder Bildungskommission trägt die strategische Verantwortung für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung 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 Qualitätsentwicklung 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 schulische Mitarbeitende 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. Zudem beteiligen sie 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 und 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. Ausserdem überprüft sie, ob die Schulen ein funktionierendes, systematisches und wirkungsvolles Qualitätsmanagement umsetzen. Um die Erreichung der Bildungsziele sowie die Wirksamkeit des Bildungssystems regelmässig zu überprüfen, führt sie zudem Systemevaluationen durch.

BEISPIELE

Zur Umsetzung des Qualitätsmanagements stehen den Schulen Beispiele zur Verfügung:
> www.volksschulbildung.lu.ch > Unterricht & Organisation > Qualitätsmanagement

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualitätsdimensionen	S. 5
Abbildung 2: Qualitätskreislauf	S. 6
Abbildung 3: Kontinuierliches Qualitätshandeln	S. 7



Bildungs- und Kulturdepartement
Dienststelle Volksschulbildung
Kellerstrasse 10
6002 Luzern

www.volksschulbildung.lu.ch