

## Inhalt

1. Steuerung der Q-Prozesse.....1
2. Qualitätsverständnis (normative Grundlage) .....2
3. Individuelle Q-Sicherung und –entwicklung (Personalführung und -entwicklung) .....3
4. Institutionelle Q-Sicherung und –entwicklung (Organisationsentwicklung).....5

*Erstversion durch die Bildungskommission am 25.8.10 bewilligt*

*formale Anpassungen durch den Abteilungsleiter Bildung aufgrund neuer Gemeindeordnung im Juli 2016*

## 1. Steuerung der Q-Prozesse

**Haltung:** Systematische Reflexion auf individueller und institutioneller Ebene ist ein zentrales Merkmal von Professionalität.  
Bewusster Wechsel von „Arbeiten im System“ zu „Arbeiten am System“ ist fester Bestandteil unserer Schulentwicklung.

**Schulleitung:** Die Schulleitung Schüpffheim steuert die Q-Prozesse. Sie stellt sicher, dass die Metaebene systematisch zum Thema gemacht wird und nutzt bei kollektiven (Arbeitsgruppen etc.) und individuellen Begegnungen (BFG etc.) die Gelegenheit zur Umsetzung.  
Die Selbststeuerung der Schulleitung orientiert sich an denselben Kriterien. Daher sind institutionalisierte Gefässe mit Wechsel zur Metaebene (systematisch eingeplante SL-Klausuren) genauso Selbstverständlichkeit, wie das systematische Einholen von Feedback bei den LP (z.B. BFG) und eine „gelebte“ Co-Leitung (gegenseitiges Feedback).

**Bildungskommission und Gemeinderat:**

Die Schulleitung rapportiert der Bildungskommission (beratendes strategisches Gremium) und dem Gemeinderat (Entscheidungsinstanz in strategischen Bildungsfragen) bezüglich der operativen Tätigkeiten und der Qualitätsentwicklung. Die im Controlling-Cockpit festgehaltenen Rapporte mit den entsprechenden Eckdaten und Kennzahlen sind zwingende Minimalvorgabe.  
Der personellen Qualitätssicherung und –entwicklung wird u.a. durch das jährliche BFG Rechnung getragen.  
Die Zusammenarbeit zwischen Bildungskommission, Gemeinderat und Schulleitung wird durch eine offene, direkte und konstruktive Kommunikation geprägt. Bedenken, Mängel etc. werden angesprochen. Die Sache und deren Lösung stehen im Vordergrund.

**Organisationsstruktur:**

Die Schule Schüpffheim ist in Form einer Matrixstruktur organisiert. Die Zuständigkeiten und Funktionen sind klar definiert (Abbildung in Matrixstruktur, Funktionen mit Pflichtenheft). Personelle Führungsaufgaben liegen ausschliesslich bei der Schulleitung und können nicht delegiert werden. Ansonsten sollen Funktionen weitgehend in die Selbstverantwortung der Ausführenden gelegt werden. Entscheide werden dort gefällt, wo Betroffenheit und Kompetenz vorliegt.

**Grundlagen:** Das Qualitätsmanagement der Schule Schüpffheim orientiert sich an diversen „Vorbildern“. Die wichtigsten sind:

- Orientierungsrahmen Schulqualität. 2015: DVS.
- Meyer, Hilbert 2004: 10 Merkmale guten Unterrichts. Cornelsen.
- Altrichter H. und Posch P. 1999: gute Schule
- EFQM: Grundlage für das Datenmanagement
- Landwehr N. und Steiner P. 2009: Q2E. hep: Grundlage für das Q-Konzept

## 2. Qualitätsverständnis (normative Grundlage)

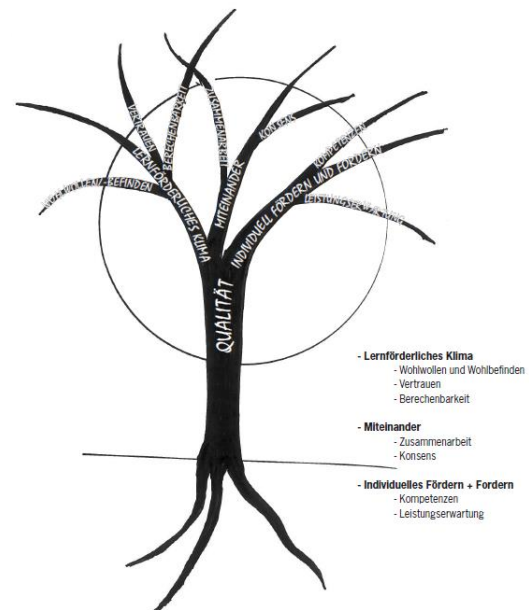
Hauptziel ist ein Minimalkonsens im Kollegium in den pädagogischen Grundfragen, d.h. die **handlungsleitenden Werte** sind geklärt und schriftlich festgehalten: Die allgemeine Qualität wird im „pädagogischen Qualitätsleitbild der Schule Schüpheim“ definiert. Die unterrichtsspezifischen Q-Ansprüche basieren auf den „10 Merkmalen guten Unterrichts“ von Hilbert Meyer.

Das pädagogische Qualitätsleitbild als Referenzrahmen:

*An der Schule Schüpheim werden die Lernenden in all ihren Kompetenzen **individuell gefördert und gefordert**, wobei die Leistungserwartung transparent ist.*

*Vertrauen, Wohlwollen und Berechenbarkeit führen an der Schule Schüpheim zu einem **lernförderlichen Klima**.*

*Zusammenarbeit und Konsens bilden die Basis für das **Miteinander** aller an der Schule Schüpheim Beteiligten.*



Verantwortlichkeiten:

Die Bildungskommission und der Gemeinderat Schüpheim tragen die Verantwortung für die strategische Zielsetzung und somit auch für die normative Grundlage, d.h. für die Festlegung der Werte welche den Zielen zugrunde liegen.

Die Schulleitung trägt die operative Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung aber auch für die Vermittlung der Vision. Sie hütet das Profil und die Ziele und zeigt Ausdauer und Beharrlichkeit.

Die Lehrpersonen sind neben der Umsetzung auch fürs Mittragen der Philosophie verantwortlich. Eine hohe Identifikation mit dem Profil der Schule ist wichtig. Daher ist der Einbezug der Lehrpersonen bei der Ausgestaltung der Leitbildsätze und insbesondere bei der Ausformulierung der Indikatoren und Standards zwingend notwendig.

Verbindlichkeiten:

An den deklarierten Qualitätsansprüchen sollen und wollen wir gemessen werden. Dies kann im Rahmen einer externen oder internen Evaluation, anlässlich des BFG und des Unterrichtsbesuches durch die Schulleitung oder bei Rückmeldungen der Eltern sein. Strategische, operative und individuelle (Personal-) Entscheide orientieren sich an den (Qualitäts-) Grundsätzen.

Verfahren: Den Leitsätzen müssen Kriterien und Indikatoren folgen. Diese definieren die Minimalstandards, sind also quasi die konkreten „Messlatten“. Die (Weiter-) Entwicklung dieser Instrumente muss bei den Betroffenen liegen.

Umsetzung: Der Mehrjahresplan (= Schulprogramm) setzt konsequent Schwerpunkte gemäss angestrebter Qualität. Im Jahresprogramm ist die konkrete Umsetzung festgehalten. Beide werden von der Schulleitung erarbeitet, der Bildungskommission vorgelegt und im Rahmen der jährlichen Leistungsvereinbarung durch den Gemeinderat genehmigt.

### **3. Individuelle Q-Sicherung und –entwicklung (Personalführung und -entwicklung)**

Qualitäts- und Selbstverantwortung werden bei allen **Mitarbeiter/innen** erwartet und eingefordert. Die professionelle, datengestützte Selbstbeurteilung steht im Zentrum der Q-Sicherung und Q-Entwicklung.

*In der Personalverordnung der Schule Schüpheim ist die Q-Sicherung und –Entwicklung im personellen Bereich im Detail festgehalten (Educenet 21). Die folgenden Ausführungen stellen einen Auszug der Verordnung dar.*

#### Schülerfeedback:

Die Selbstbeurteilung der Lehrperson bez. allen Arbeitsfeldern ist die Basis für die Gesamtbeurteilung und somit für die Analyse des IST-Zustandes. Zu diesem Zweck holt sich die Lehrperson systematisch und regelmässig Feedback von den Schüler/innen. Mindestens einmal jährlich wird ein solches Feedback geplant und durchgeführt. Die Form ist i.d.R. frei wählbar und muss nicht zwingend ein Fragebogen sein. Zwei alternative Beispiele:

1. Dokumentierung (aus der Erinnerung) der vielen spontanen Feedback als Abschluss eines Schultages (z.B. in ein eigenes Lernheft, Aufwand 15 Min.). Dies wird anfangs Schuljahr für zwei Schulwochen fest eingeplant (z.B. KW 48 und 13). Ende des Jahres werden die 10 Kurzprotokolle ausgewertet.
2. Pro Semester findet mit jedem Schüler, jeder Schülerin ein persönliches Gespräch statt (analog MAG, ca. 10 Min.). Der Gesprächsleitfaden enthält fix zwei Schlussfragen: 1. „Wie unterstütze ich dein Lernen?“ ... bitte zwei Beispiele. 2. „Was wäre für dich hilfreich(er)?“ ... bitte ein Beispiel.

#### Kollegiales Feedback:

Die Q-Gruppenarbeit liefert der Lehrperson primär Fremdeinschätzungen als Basis für ihre Selbstbeurteilung und individuelle Weiterentwicklung. Zudem dient sie der Konsensfindung bez. pädagogischen und methodisch-didaktischen Fragen. Unabhängig vom Pensum sind alle Lehrpersonen verpflichtet in einer Q-Gruppe mitzuarbeiten und somit ein kollegiales Feedback mind. einmal jährlich einzuholen.

#### Elternfeedback:

In geeigneter Form muss von den Eltern (z.B. alle 2-3 Jahre) ein Feedback eingeholt werden. Gelegenheit bietet u.a. das Elterngespräch (vgl. Vorschlag mit Gesprächsleitfaden Schüler). Schriftliche Befragungen müssen via Schulleitung koordiniert werden (Mehrfachbefragungen der Eltern sind zu verhindern).

#### Schulleiterfeedback:

Die institutionalisierte Rückmeldung durch die Schulleitung erfolgt bei allen Lehrpersonen unabhängig vom Pensum in zwei Phasen:

1. Jährlicher Unterrichtsbesuch mit einer differenzierten Beurteilung im anschliessenden Gespräch (30 Min.). Beurteilung und Gespräch sind standardisiert (Leitfaden mit Qualitätsanspruch, Zielsetzung und Verfahren).
2. Jährliches BFG (Beurteilungs- und Fördergespräch) mit Standortbestimmung (Selbst- und Fremdbeurteilung), Zielvereinbarung und Laufbahnplanung (max. 60 Min.). Das Verfahren ist ebenfalls standardisiert.

#### Selbstbeurteilung:

Die Feedback-Daten sind Basis für die Selbstbeurteilung. Sie sind Eigentum der Lehrperson und müssen nicht offen gelegt werden. Die Rechenschaftslegung gegenüber der Schulleitung erfolgt anlässlich des BFG und umfasst die Vollzugsmeldung, die gewählte Erhebungsmethode und die abgeleiteten persönlichen Konsequenzen.

Den Lehrpersonen wird die Führung eines eigenen Portfolios empfohlen. Dieses dient der systematischen Reflexion der beruflichen Tätigkeit und dokumentiert die eigene Laufbahn.

Umgang mit Defiziten:

Gravierende Defizite können in der Form von IST-SOLL-Differenzen, aber auch in Form von Negativ-Einzelereignissen vorkommen. Die Erkennung von Defiziten kann aus dem direkten Kontakt, dem institutionalisierten Unterrichtsbesuch und BFG, aus Feedback und/oder Beschwerden von Erziehungsberechtigten oder Schüler/innen erfolgen. Wird ein Defizit von der Schulleitung als gravierend eingestuft (Unterrichtsqualität, Verhalten allgemein, Berufsauftragserfüllung, Einhalten von Vorgaben etc.), eröffnet die Schulleitung ein Case. Oberstes Ziel ist eine nachhaltige Verbesserung (Erfüllung des Minimalstandards gesichert). Mittel ist die Hilfe zur Selbsthilfe (z.B. Einrichtung eines Mentorates). Die Case- oder Fallführung obliegt dem direkt vorgesetzten Schulleiter. Die Schulleitung hält Defizite und Ziele schriftlich fest. Die Kündigung als Konsequenz bei Nichterreichung wird explizit erwähnt. Bei einem Case kann die Schulleitung Weisungen und Auflagen gegenüber der Lehrperson erlassen. Ein Case dauert max. 2 Jahre. Der Prozess wird im Personaldossier dokumentiert.

Weiterbildung: Ausführungen zur individuellen Weiterbildung sind in einem eigenen Konzept zu finden. (Weiterbildungskonzept, Ablage 21)

## **4. Institutionelle Q-Sicherung und –entwicklung (Organisationsentwicklung)**

Die Q-Sicherung und –Entwicklung der **Institution** folgt den gleichen Grundsätzen wie das individuelle Qualitätsmanagement: Systematische Selbststeuerung mit hoher Eigenverantwortung und dem Bewusstsein der Rechenschaftslegungspflicht.

- Ziele:** Die interne Evaluation kann verschiedene Ziele haben:
- Projektsteuerung („Zwischenbilanz“ für Korrekturen im laufenden Prozess)
  - Projektabschluss (Entwicklungsziele erreicht?)
  - Qualitätserhebung (Genügen wir gemessen an fremden und eigenen Ansprüchen?)
  - Defiziterkennung und -benennung (Hinweise auf Missstände genauer nachgehen)
- Grundsätze:** Evaluationen müssen erträglich und ertragreich sein. Keine Beurteilung um seiner Selbstwillen.
- Wir evaluieren und erheben Daten nur zu Themen, die wir auch gewillt sind anzupacken.
  - Der Schutz von Einzelpersonen muss gewährleistet sein.
  - Die Belastung der Befragten und des Systems muss beachtet werden. Daher sind langfristige Planung und Verteilung wichtig. I.d.R. sollen pro Jahr max. 1-2 interne Evaluationen durchgeführt werden.
  - Die Ressourcen für Verbesserungen (Massnahmenplan) müssen im Voraus eingeplant werden. Das Verhältnis von Analyse zu Massnahmen soll 20/80 betragen.
  - Planbare Evaluationen sind im Mehrjahresplan ausgewiesen.
- Verantwortlichkeiten:** Die Schulleitung leitet und begleitet die internen Evaluationen. Ein Evaluationsteam wird pro Projekt – je nach Thema und Betroffenenkreis – zusammengesetzt. Die Schulleitung ist für die Dokumentation der Q-Bemühungen verantwortlich.
- Verfahren:** Jede Evaluation orientiert sich an folgendem Design:
1. Q-Kriterien festlegen (Einbezug der Betroffenen zwingend)
  2. Instrumente entwickeln (schriftlich, mündlich ...)
  3. Daten erheben (Schutz des Einzelnen beachten)
  4. Daten auswerten (Datenhoheit liegt bei der Schulleitung)
  5. Berichtserstellung mit Empfehlungen (Konsens im Evaluationsteam)
  6. Massnahmenplan erstellen (durch die Betroffenen in Zusammenarbeit mit der Schulleitung)
- Ein Evaluationsprojekt soll höchstens 6 Monate dauern. Massnahmen müssen „unmittelbar“ auf die Empfehlungen folgen. Daher wird zuerst eruiert, wann Ressourcen für Massnahmen zur Verfügung stehen. Danach wird der Zeitplan für die Evaluation festgelegt.
- Massnahmen:** Die Umsetzung der Massnahmen wird durch die Schulleitung begleitet. Meilensteinerfolge werden gefeiert, die Bildungskommission regelmässig informiert. Für die Entwicklungsarbeit stehen SCHILWE-Tage zur Verfügung. Nach Möglichkeit werden diese Tage bereits im Schulprogramm langfristig eingeplant. Zusätzlich sind im Jahresplan fest terminierte Sitzungsgefässe vorgesehen (ca. 4 Sitzungen im Zyklus mit pädagogischem Inhalt und ca. 4 Schulhaussitzungen mit vorwiegend organisatorischem Inhalt).