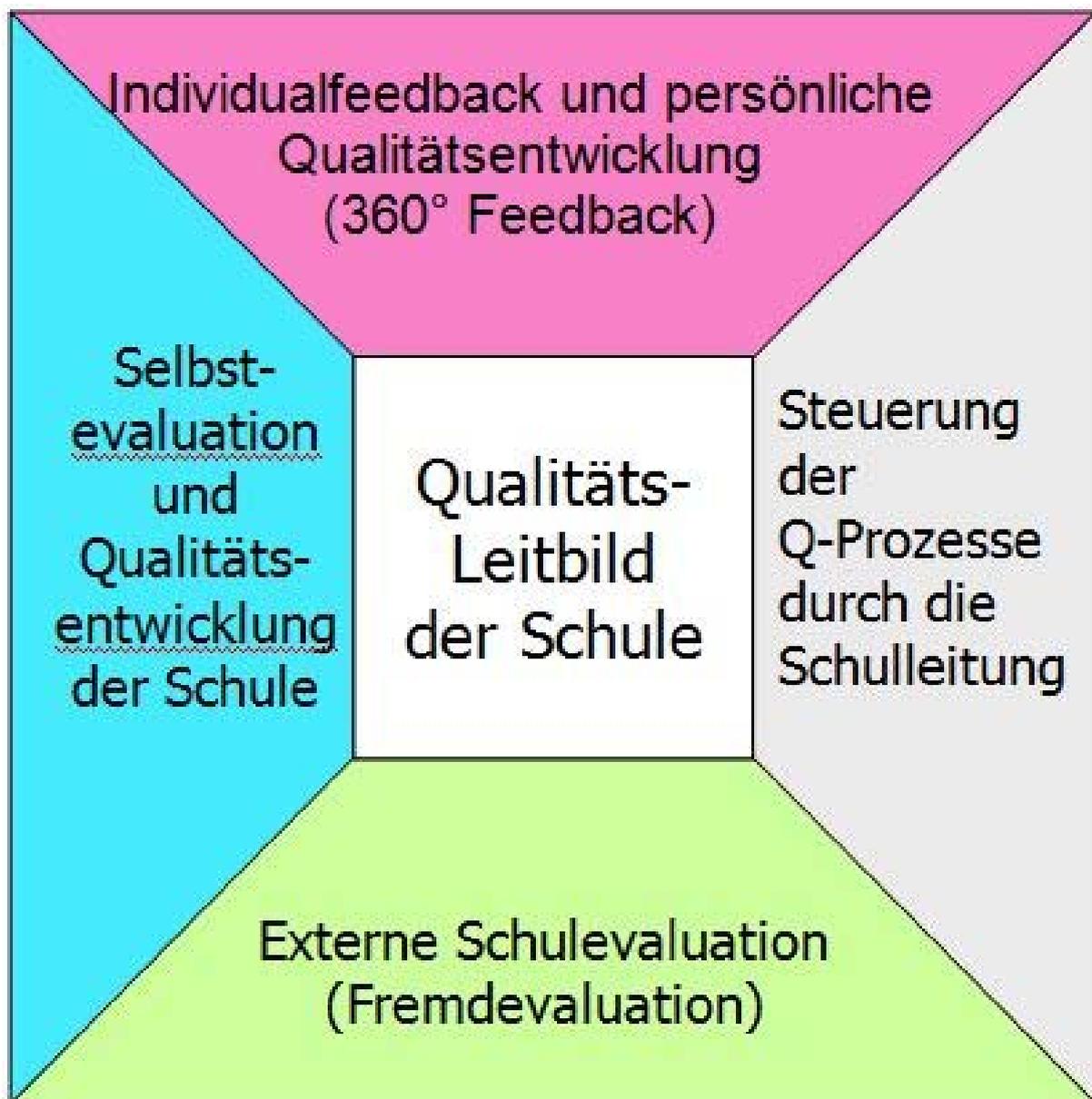


# Q-Konzept

Kollegium St. Fidelis, Stans



Verabschiedet von der Lehrerschaft am 14. Oktober 2009  
Genehmigt vom Mittelschulrat an der Sitzung vom 26. Oktober 2009

# Inhaltsverzeichnis

1.	Q-Konzept	1
2.	Gesetzliche Grundlagen	2
2.1	Mittelschulgesetz (314.1) vom 7. Februar 2007	2
2.2	Mittelschulverordnung (314.11) vom 12. Juni 2007	3
3.	Qualitätsleitbild	4
4.	Feedback-Kultur	4
4.1	Individualfeedback für Lehrpersonen	4
4.1.1	Hospitation	5
4.1.2	SchülerInnen-Feedback	5
4.2	Eltern-Feedback	6
4.3	Individualfeedback für Schulleitungsmitglieder (Schulleitungs-Feedback)	6
5.	Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung	7
5.1	Mitarbeitergespräche	8
5.2	Beurteilung von Lehrpersonen	8
5.3	Vorgehen für die Intervention bei gravierenden Qualitätsdefiziten	10
5.3.1	Ebene Schule	11
5.3.2	Ebene Lehrperson	11
5.4	Externe Fachberatung	13
5.5	Mentorat	13
5.6	Weiterbildung	14
5.7	Aufgaben der Fachschaften	14
5.8	Organisation der Schulleitung	14
5.9	Qualitätsdokumentation	15
6.	Selbstevaluation (interne Evaluation) und Qualitätsentwicklung der Schule	15
7.	Externe Schulevaluation (Fremdevaluation)	16
8.	Zeitlicher Ablauf	17

# 1. Q-Konzept

Das Kollegium St. Fidelis orientiert sich am Qualitätsmanagementmodell Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung)<sup>1</sup>. Dieses Modell versteht die Qualitätsentwicklung als Schulentwicklungsprozess, wobei dem Feedback ein zentraler Stellenwert eingeräumt wird.

Für die Qualitätssicherung und -entwicklung ist gemäss Mittelschulgesetz, Artikel 17, die Schulleitung verantwortlich. Die Schulleitung muss die verschiedenen Qualitätsbemühungen und die Qualitätsentwicklung initiieren, steuern und koordinieren.

Bei der Institutionalisierung der Q-Aktivitäten hat die Schulleitung die Aufgabe, die konzeptionellen Grundlagen für die Qualitätsmanagement-Prozesse festzulegen, als transparente Verfahren zu beschreiben und in der Schule verbindlich einzuführen. Es geht um die Feedback- und Evaluationspraxis sowie um weitere qualitätssichernde Prozesse wie beispielsweise Mitarbeitergespräche, den Umgang mit Qualitätsdefiziten, die Einführung und Begleitung von neuen Lehrpersonen (Mentorat) oder die Qualitätsdokumentation.

Der Fokus der Qualitätsarbeit ist vor allem auf das Kerngeschäft - das Unterrichten - gerichtet. Daneben müssen auch andere Bereiche aus dem Schulleben, wie die Sonderwochen, Schulveranstaltungen usw. einem hohen Qualitätsanspruch genügen.

Die Schulleitung sorgt dafür, dass alle Mitarbeitenden die Qualitätsverfahren und Qualitätsinstrumente angemessen anwenden können. Zur Führungsaufgabe gehört einerseits die Gewährleistung von Unterstützung, andererseits die Sicherstellung von Verbindlichkeiten und Kontinuität: Die Schulleitung muss sicherstellen, dass die vereinbarten Abmachungen eingehalten bzw. umgesetzt werden und dass das Qualitäts-Know-how in der Schule ausgetauscht und ständig weiterentwickelt wird. Eine wichtige Funktion hat die von der Schulleitung eingesetzte Steuergruppe. Sie unterstützt die Schulleitung in allen Belangen der Qualitätsentwicklung.

---

<sup>1</sup> Landwehr Norbert & Steiner Peter, 2008: Q2E-Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 1-6. hep-verlag Bern.

## **2. Gesetzliche Grundlagen**

### **2.1 Mittelschulgesetz (314.1) vom 7. Februar 2007**

#### **Art. 5 Direktion**

Die Direktion ist zuständig für: [...]

3. die Festlegung der Mindestanforderungen für das Qualitätskonzept;

#### **Art. 7 Mittelschulrat 2. Aufgaben**

2 Er ist zuständig für: [...]

3. die Genehmigung des Qualitätsleitbilds;
4. die Genehmigung des Qualitätskonzepts sowie die Aufsicht über dessen Umsetzung;
5. die Genehmigung des Konzepts zur Beurteilung der Lehrpersonen;
6. die Anordnung von externen Qualitätsevaluationen;

#### **Art. 10 Schulleitung 2. Aufgaben**

2 Die Schulleitung ist zuständig für: [...]

9. die Qualitätssicherung und -entwicklung;
10. die Vorbereitung des Konzepts zur Beurteilung der Lehrpersonen zuhanden des Mittelschulrats;
11. die Beurteilung der Lehrpersonen;

#### **Art. 11 Lehrerkonferenz**

2 Sie ist zuständig für:

6. die Mitwirkung in allen Fragen des Ausbildungsangebots und der Qualitätsentwicklung

#### **Art. 17 Qualitätssicherung und -entwicklung**

1 Die Qualität der Mittelschule ist zu sichern, zu entwickeln und regelmässig zu überprüfen.

2 Für die Qualitätssicherung und -entwicklung ist die Schulleitung verantwortlich. Sie legt dem Mittelschulrat das Qualitätsleitbild und das schulinterne Qualitätskonzept zur Genehmigung vor und erstattet ihm Bericht über durchgeführte Massnahmen der Qualitätssicherung sowie über deren Ergebnisse.

3 Dem Mittelschulrat obliegt die Aufsicht über die Umsetzung des Qualitätskonzepts. Er kann externe Überprüfungen anordnen und dafür ausserkantonale Institutionen beiziehen. Bei bedeutenden Qualitätsmängeln hält er die Schulleitung zu entsprechenden Massnahmen an.

4 Die Direktion legt Mindestanforderungen für das Qualitätskonzept fest.

## **2.2 Mittelschulverordnung (314.11) vom 12. Juni 2007**

### **§ 82 Konzept**

1 Die Schulleitung erarbeitet unter Mitwirkung der Lehrerkonferenz ein Konzept zur Qualitätssicherung und -entwicklung.

2 Es berücksichtigt die Interessen der Schule als Betrieb sowie diejenigen aller Beteiligten und verpflichtet sie zur kontinuierlichen Schulentwicklung.

3 Es wird vom Mittelschulrat auf Antrag der Schulleitung genehmigt.

### **§ 83 Anforderungen**

1 Im Konzept legt die Mittelschule ihre Qualitätsanforderungen für den Unterricht und die Schule fest.

2 Die Anforderungen sind für alle Beteiligten verbindlich, realisierbar und überprüfbar.

### **§ 84 Verfahren**

1 Das Konzept regelt insbesondere die Verfahren:

1. zur periodischen Beurteilung der Lehrpersonen;
2. zur Förderung und Entwicklung der Lehrpersonen;
3. zum Vorgehen bei erheblichen individuellen Qualitätsdefiziten von Lehrpersonen;
4. zur periodischen Überprüfung der Schulorganisation und des Schulbetriebs.

2 Die Beurteilung des übrigen Personals erfolgt gemäss der Personalgesetzgebung

### **§ 85 Organisation**

Im Konzept werden die Aufgaben und Zuständigkeiten für die Qualitätssicherung und -entwicklung geregelt.

### **§ 86 Dokumentation**

1 Die Aktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung werden dokumentiert.

2 Das Konzept regelt den Zugang zu den Dokumenten.

### **3. Qualitätsleitbild**

Das Qualitätsleitbild, in dem Qualitätsansprüche des Kollegiums St. Fidelis formuliert sind, ist im Gegensatz zum Schulleitbild ein internes Arbeitsinstrument. Im Qualitätsleitbild werden gemeinsame Ziele und Werte bezüglich Schul- und Unterrichtsqualität festgehalten. Die Struktur richtet sich nach dem Modell Q2E.

Die enthaltenen Aussagen sind als Zielvorgaben so formuliert, dass sie sinnvoll evaluiert werden können. Das entsprechende Evaluationsverfahren wird im Qualitätshandbuch geregelt. Die Ansprüche und Ziele sollen als Planungs- und Reflexionsgrundlagen für die Schulentwicklung und -evaluation benutzt werden können. Deshalb wurde nicht eine vollständige Liste aller möglichen Qualitätsansprüche angestrebt, sondern eine die Schulentwicklung in den nächsten Jahren leitende Auswahl.

Das Q-Leitbild wurde an der Lehrerkonferenz vom 26. Januar 2009 und vom Mittelschulrat am 25. Mai 2009 genehmigt.

Die einzelnen Qualitätsansprüche werden im Lehrerkollegium bzw. an Konferenzen und Weiterbildungsveranstaltungen immer wieder thematisiert, um deren Einhaltung sicherzustellen.

### **4. Feedback-Kultur und persönliche Qualitätsentwicklung**

Feedback einholen soll nicht Selbstzweck sein; vielmehr geht es darum, Rückmeldungen zu nutzen, um miteinander den Unterricht weiterzuentwickeln. Mittels Feedback wird die eigene Wirkung auf andere bewusst. Feedback soll uns einerseits kritisch-konstruktiv herausfordern und andererseits auch Wertschätzung und Anerkennung bringen. Am Kollegium St. Fidelis sind Feedbacks zwischen Lehrpersonen (Hospitation) und zwischen Lehrpersonen und Lernenden (SchülerInnen-Feedbacks) seit Juni 2005 institutionalisiert.

#### **4.1 Individualfeedback für Lehrpersonen**

Q-Gruppen arbeiten an Qualitätsnormen, welche die Schule als Ganzes betreffen. Vier bis fünf Lehrpersonen bilden zusammen eine Q-Gruppe. Diese werden alle zwei Jahre neu konstituiert. Die Schulleitung bestimmt die jeweiligen Q-Gruppen-

leiterinnen und –leiter. Neue Lehrpersonen werden den Q-Gruppen durch die Schulleitung zugeteilt.

Innerhalb der Q-Gruppen werden die kollegialen Unterrichtshospitationen und SchülerInnen-Feedbacks organisiert und allfällige Evaluationsthemen geklärt.

Die Mitglieder einer Q-Gruppe treffen sich regelmässig, um die Erfahrungen mit den Feedbacks zu besprechen.

An die Schulleitung erfolgt eine Vollzugsmeldung. Wichtige Erkenntnisse und offene Fragen bzw. gewünschte SchiLW-Themen werden vermerkt.

### **4.1.1 Hospitation**

Für die Lehrpersonen ist der Unterricht das eigentliche „Kerngeschäft“ ihrer beruflichen Tätigkeit. Erfahrungsbezogene Rückmeldungen von Lehrerkolleginnen und -kollegen spielen eine wichtige Rolle. Solche Feedbacks sind wertvolle Reflexionshilfen. Sie dienen der persönlichen, unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung. Sie sind von Beurteilungs- und Qualifikationsinstrumenten deutlich abzugrenzen.

Die Lehrpersonen des Kollegium St. Fidelis in Stans führen mindestens ein Feedback pro Schuljahr auf der Ebene Lehrperson - Lehrperson (Hospitation) durch. Lehrpersonen mit einem Pensum von 6 oder weniger Wochenlektionen führen mindestens eine Hospitation alle zwei Schuljahre durch.

Es gelten die Prinzipien der Vertraulichkeit und Fairness. Die Datenhoheit liegt bei den Lehrpersonen.

### **4.1.2 SchülerInnen-Feedback**

Das SchülerInnen-Feedback bezieht sich auf bedeutsame fachliche, didaktisch-methodische und/oder pädagogische Themen. Die Lehrpersonen besprechen die Resultate und eventuelle Konsequenzen des eingeholten Feedbacks in geeigneter Form mit den Schülerinnen und Schülern.

Die Lehrpersonen führen mindestens ein Feedback pro Schuljahr auf der Ebene SchülerIn - Lehrperson durch. Lehrpersonen mit einem Pensum von 6 oder weniger Wochenlektionen führen mindestens ein SchülerInnen-Feedback alle zwei Schuljahre durch.

Es gelten die Prinzipien der Anonymität, Transparenz, Vertraulichkeit und Fairness. Die Datenhoheit liegt bei den Lehrpersonen. Eine summarische Rückmeldung über die gezogenen Schlussfolgerungen aus den SchülerInnen-Feedbacks erfolgt anlässlich des Mitarbeitergesprächs an die Schulleitung.

Die Steuergruppe stellt den Lehrpersonen verschiedene Feedbackinstrumente zur Verfügung.

Die Schulleitung sorgt dafür, dass die ausgewählten Klassen und der Zeitpunkt der Feedbackeinholung regelmässig verteilt sind. Zu diesem Zweck wird eine Einschreibeliste veröffentlicht.

## **4.2 Eltern-Feedback**

Es kann hilfreich sein, zu gewissen Fragestellungen auch von den Eltern ein Feedback einzuholen. Das Eltern-Feedback soll nicht institutionalisiert, sondern je nach (Schulentwicklungs-)Schwerpunkt durchgeführt werden. Es kann auch ein umfassendes Eltern-Feedback zu verschiedenen Aspekten eingeholt werden.

## **4.3 Individualfeedback für Schulleitungsmitglieder (Schulleitungs-Feedback)**

Feedbackinstrumente dienen zur Optimierung des eigenen Handelns. Aus diesem Grund werden auch regelmässig Schulleitungs-Feedbacks durchgeführt.

Die Schulleitung erfährt dabei, wie ihr Verhalten durch die Lehrpersonen wahrgenommen wird und setzt sich mit den Wirkungen des eigenen Handelns auseinander. Gleichzeitig lernt die Schulleitung die Erwartungen der Lehrpersonen kennen.

Ein wichtiges Feedbackinstrument sind die Rückmeldungen, die die Mitglieder des Ausschusses der Lehrerkonferenz anlässlich der regelmässigen Sitzungen mit der Schulleitung machen. Die durchgeführten Schulanlässe (Konferenzen, Elternabende, Spezialtage usw.) sind Themen der Rückmeldungen bzw. des Austausches. Bei SchiLW-Veranstaltungen oder an Klausurtagen besteht weiterhin die Möglichkeit zusätzlich ein Feedback durch eine eingesetzte Resonanzgruppe einzuholen.

Die Schulleitung beabsichtigt ab 2010 alle zwei Jahre ein Schulleitungs-Feedback mittels schriftlicher Befragung durchzuführen. Folgende Aspekte sind von zentraler Bedeutung: Kommunikation und Unterstützung, Gestaltung von Konferenzen,

Anerkennung von Leistungen und konstruktiver Kritik, Pflege des Schulklimas, Information und Entscheide, Individuelle Förderung, Schulorganisation und Vertretung nach aussen sowie Schulentwicklung.

Es gelten die Prinzipien der Anonymität, Transparenz, Vertraulichkeit und Fairness. Die Datenhoheit liegt bei der Schulleitung. Die Schulleitung informiert die Lehrpersonen in geeigneter Form über die Ergebnisse des eingeholten Feedbacks und die vorgesehenen Erneuerungen/Massnahmen. Eine summarische Rückmeldung über die gezogenen Schlussfolgerungen erfolgt an den Mittelschulrat.

Eine systematische Schülerbefragung zur Schulorganisation wird nicht institutionalisiert, sondern kann bei Bedarf vorgenommen werden.

## **5. Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung**

Der Aufbau und die Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagements muss als primäre Aufgabe der Schulleitung verstanden werden. Dabei wird die Schulleitung massgeblich durch die Steuergruppe unterstützt. Aufgabe der Schulleitung ist es, weitere qualitätssichernde Prozesse wie beispielsweise Mitarbeitergespräche, Mentorat, Qualitätsdokumentation und den Umgang mit Qualitätsdefiziten zu regeln.

Qualitätskriterien und Minimalstandards bezüglich Unterricht und der Schule als Ganzes müssen definiert bzw. überprüft werden. Fachliche Ziele und zu erwerbende Methodenkompetenzen sind weitgehend in den Stoff- und Lehrplänen festgelegt. Die von den Fachschaften erstellten und laufend aktualisierten Prüfungskonsense – für die Schülerinnen und Schüler auf dem Web-Portal einsehbar - sind ein weiteres Qualitätsinstrument. Vergleichsprüfungen, wie sie für alle 2. Klassen in den Fächern Französisch und Deutsch durchgeführt werden, stellen ein Instrument zur Schulqualitätsmessung dar und sollen vermehrt eingesetzt werden.

### **5.1 Mitarbeitergespräche**

Mitarbeitergespräche sind im Mittelschulgesetz vorgesehen. Dazu gehören auch regelmässige angekündigte Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung.

Die Lehrperson erhält ein Feedback, die Erreichung der Zielvereinbarungen aus dem

letzten Mitarbeitergespräch wird überprüft, Leistungen werden gewürdigt und Schwachstellen thematisiert. Im Weiteren wird die persönliche Weiterbildung besprochen. Am Ende des Gesprächs werden die wichtigsten Gesprächsergebnisse zusammen mit den neuen Zielvereinbarungen schriftlich festgehalten und gegenseitig unterzeichnet.

Vorgesehen ist, dass Lehrpersonen mit einem Unterrichtspensum von 50% und mehr jährlich mindestens einmal von einem Mitglied der Schulleitung besucht werden und die Lektion gemeinsam besprochen wird. Lehrpersonen mit einem Unterrichtspensum unter 50% werden wenigstens alle zwei Jahre einmal besucht.

Gleichzeitig soll ein Standort- und Perspektivengespräch durchgeführt werden. Für die Durchführung dieses Gesprächs soll ein standardisiertes Verfahren entwickelt werden. Die angewandten Kriterien und das Verfahren werden im Qualitätshandbuch festgehalten.

Stellvertreterinnen und Stellvertreter, die für die Dauer von mindestens zwei Monaten am Kollegium St. Fidelis unterrichten, werden während mindestens einer Lektion von der Schulleitung besucht.

## **5.2 Beurteilung von Lehrpersonen**

Die Beurteilung von Lehrpersonen gehört zum Auftrag der Schulleitung und ist ein Teilinstrument der Schulentwicklung. Sie dient der Optimierung der Erfüllung des Leistungsauftrages.

Standort- und Perspektivengespräche alleine (siehe Kap. 5.1) genügen nicht für eine anstellungswirksame Beurteilung. Ein qualifizierendes Gespräch soll daher bei einem Unterrichtspensum von mindestens 50% zusätzlich alle drei Jahre stattfinden. Beträgt das Unterrichtspensum weniger als 50%, kann das qualifizierende Gespräch auch alle vier Jahre stattfinden.

Das Ziel besteht darin, durch beurteilendes Begleiten Effizienz und Effektivität der Auftragserfüllung sicher zu stellen. Es genügen 3 Beurteilungsstufen.

A-Beurteilung: Leistung und/oder Verhalten übertreffen die formulierten Ziele.  
Qualität der Tätigkeit ist überdurchschnittlich.

B-Beurteilung: Leistung und/oder Verhalten erfüllen die formulierten Ziele.  
Qualität der Tätigkeit ist gut.

C-Beurteilung: Leistung und/oder Verhalten erfüllen die formulierten Ziele nicht.  
Qualität der Tätigkeit ist ungenügend.

Die Lehrpersonenbeurteilung umfasst die Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz.

Da Lehrpersonenbeurteilung auf Entwicklung abzielt, muss den Beurteilten genügend Zeit für Verbesserungen und/oder Verhaltensänderungen eingeräumt werden. Der Beurteilungsrhythmus ist lediglich zu brechen, wenn die Leistung und/oder das Verhalten als ungenügend beurteilt werden.

Die Lehrpersonenbeurteilung ist anstellungs-, nicht aber lohnwirksam. Als Grundprinzip der Anstellungswirksamkeit gilt ein positiver Ansatz, d. h. sie beinhaltet Personalentwicklungsmassnahmen wie Belohnung, Förderung, Coaching, Weiterbildung usw.

Die Beurteilungskriterien bezüglich guten Unterrichts legt die Schulleitung zusammen mit dem Lehrerkollegium fest. Sie werden im Qualitätshandbuch festgehalten.

### **5.3 Vorgehen für die Intervention bei gravierenden Qualitätsdefiziten**

Ein Qualitätsdefizit liegt dann vor, wenn geltende Qualitätsansprüche und Zielsetzungen – wie sie beispielsweise im MAR oder Qualitätsleitbild der Schule festgelegt sind – nicht erfüllt werden. Defizitbehauptungen können schnell eine schwer kontrollierbare Dynamik entfalten. So kann eine Defizitfeststellung – selbst wenn sie nicht gerechtfertigt ist – eine negative Voreinstellung seitens der Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrerkolleginnen und -kollegen sowie der Schulleitung bewirken.

Folgende Leitfragen sollen gemäss Q2E zur Identifizierung von gravierenden Qualitätsdefiziten gestellt werden:

- Was sollte an einer Schule auf keinen Fall vorkommen?
- Was würde den Ruf der Schule nachhaltig stören?
- Bei welchen Vorkommnissen würden die Lehrerschaft, die Eltern und Behörden erwarten, dass die Schulleitung interveniert und ultimativ Massnahmen ergreift?

Die Schulleitung soll solche Defizite möglichst früh erkennen, andererseits müssen Lehrpersonen auch vor falschen Defizitanschuldigungen geschützt werden. Eine

hohe Vertraulichkeit und transparente Vorgehensweise müssen gewährleistet sein. Grundsätzlich gilt das „Prinzip der Unschuldsvermutung“.

### **5.3.1 Ebene Schule**

Zuerst wird der Defizitverdacht überprüft (z.B. mittels Evaluation). Erhärtet sich der Verdacht, erfolgt eine systematische Bestandesaufnahme. Die Ursachen des Problems werden gesucht. Die Schulleitung und/oder die Behörden ordnen Entwicklungsmassnahmen an und ergreifen allenfalls Sanktionen.

Gravierende Fälle auf der Ebene „Schule“ könnten sein:

- Hohe Fluktuationsrate/Krankheitsrate bei Lehrpersonen und Schulleitungsmitgliedern
- Gewalttätigkeiten unter den Schülerinnen und Schülern führen zu einem Schulklima, in welchem Angst verbreitet ist
- Bedrohung der Lehrpersonen durch Schülerinnen und Schüler
- Auffälliges Verhalten einer Schülergruppe (z.B. Suchtverhalten)

### **5.3.2 Ebene Lehrperson**

Die Vorgehensweise (Interventionsschritte) bei einem möglichen Defizit auf der Ebene „Lehrperson“ aufgrund von vermehrten Rückmeldungen und Beobachtungen seitens der Schülerinnen und Schüler, Eltern und anderer Lehrpersonen kann idealtypisch wie folgt aussehen; die Schulleitung entscheidet jedoch situativ, welche Interventionsschritte im konkreten Fall angezeigt sind.

- 1) Unterrichtsbesuch(e) durch ein Mitglied der Schulleitung.
- 2) Die betroffene Lehrperson wird mit dem Vorwurf konfrontiert, wobei die Schulleitung situativ entscheidet, ob der Lehrperson bekannt gegeben wird, von welcher Seite die Kritik erfolgte. Im Gespräch wird nach Lösungen bzw. Verbesserungen gesucht (Weiterbildung, Coaching, Mentorat usw.).
- 3) Zielvereinbarungen werden getroffen. Werden diese erfüllt, ist die Intervention abgeschlossen. Ansonsten geht die Intervention gemäss den folgenden Schritten weiter. Die betroffene Lehrperson und Personen, die Kritik erhoben haben, werden darüber informiert.
- 4) In einer von der angeschuldigten Lehrperson bestimmten Klasse wird ein SchülerInnenfeedback durch die Schulleitung eingeholt. Die Ergebnisse wer-

den zuerst von der Schulleitung und der betroffenen Lehrperson besprochen und anschliessend in einem Gespräch mit der Klasse, der Lehrperson und der Schulleitung.

- 5) Erhärten sich die Vorwürfe nicht, ist die Intervention abgeschlossen. Ansonsten geht die Intervention gemäss den folgenden Schritten weiter.
- 6) Die Schulleitung holt in weiteren Klassen ein SchülerInnen-Feedback ein. Zielvereinbarungen werden getroffen. Werden diese bei einer späteren Überprüfung erfüllt, ist die Intervention abgeschlossen. Ansonsten geht die Intervention gemäss den folgenden Schritten weiter.
- 7) Eine externe Fachperson nimmt mehrere Unterrichtsbesuche vor. Die Ergebnisse und Entwicklungsmöglichkeiten werden mit der betroffenen Lehrperson besprochen. An die Schulleitung geht ein abschliessender Bericht. Sind die Defizite behoben, kann die Intervention abgeschlossen werden. Ist dies nicht der Fall, werden anstellungsrelevante Massnahmen getroffen.

Sobald der Prozess abgeschlossen ist, wird die betroffene Lehrperson benachrichtigt. Personen, die Kritik erhoben haben, werden durch die Schulleitung informiert, wann und mit welchem Resultat dieser abgeschlossen wurde.

Gravierende Fälle könnten unter anderem sein:

- Nachweisliches Nichterreichen der gesetzten (minimalen) Lernziele
- Suchtverhalten der Lehrperson
- Anwendung/Androhung von physischer Gewalt
- Eine Vielzahl von Schülerinnen und Schülern leiden unter der betreffenden Lehrperson (Schulangst usw.)
- Willkür; wiederholtes Nichteinhalten von Vorschriften

## 5.4 Externe Fachberatung

### **Mittelschulgesetz Art. 18 Fachberatung**

1 Der Unterricht an der Mittelschule wird durch Fachberaterinnen und Fachberater begleitet.

2 Die Fachberaterinnen und Fachberater unterstützen die Lehrpersonen bei fach- und berufswissenschaftlichen Fragen.

### **Mittelschulverordnung § 65 Fachberatung**

- 1 Die Fachberatung bezweckt, die Unterrichtsqualität in pädagogischer, fachlicher und methodisch-didaktischer Hinsicht zu sichern und kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- 2 Das Verfahren und die Aufgaben der Fachberatung werden im Qualitätskonzept geregelt.

Der Mittelschulrat wählt die Fachberater auf Antrag der Fachschaften bzw. der Schulleitung.

Fachberaterinnen und Fachberater besuchen mindestens einmal jährlich die Lehrperson des entsprechenden Fachgebietes. Nach dem Unterrichtsbesuch findet ein gemeinsames Gespräch statt, in welchem die Stärken und Schwächen besprochen sowie mögliche Verbesserungen und eine Weiterentwicklung der individuellen Unterrichtspraxis aufgezeigt werden. Fachberaterinnen und Fachberater erstellen einen Bericht über den Unterrichtsbesuch und leiten diesen an die besuchte Fachlehrperson und den Rektor weiter.

## 5.5 Mentorat

### **Lehrpersonalverordnung § 26 Mentorat**

1 Das Mentorat bezweckt, Lehrpersonen ohne Unterrichtserfahrung auf der entsprechenden Schulstufe in den Beruf einzuführen und neue Lehrpersonen in den Schulbetrieb zu integrieren.

2 Die Schulleitung bestimmt die Dauer.

Bei der Mittelschule und der Berufsschule werden das Verfahren und die Aufgaben des Mentorats im Qualitätskonzept geregelt.

Neu eingestellte Lehrpersonen ohne Berufserfahrung werden durch Mentorinnen bzw. Mentoren in ihren Beruf und somit auch in die Q-Arbeit eingeführt.

Die Aufgaben und das Verfahren werden in der Schulordnung geregelt.

## 5.6 Weiterbildung

Eine weitere Aufgabe der Schulleitung ist die Förderung der individuellen Weiterbildung der Lehrpersonen, sowie das Initiieren der schuleigenen Weiterbildung (siehe Kapitel 5.1 und 5.2). Der Umfang wird in der Lehrpersonalverordnung § 33 – 40 geregelt.

Die Ausführungsbestimmungen werden im Qualitätshandbuch festgehalten.

## 5.7 Aufgaben der Fachschaften

Eine Fachschaft besteht aus allen Lehrpersonen, die das jeweilige Fach unterrichten. Eine Lehrperson amtiert als Fachschaftspräsident bzw. –präsidentin.

Die Fachschaft tagt mindestens einmal pro Semester. Das Protokoll der Sitzung geht an die Schulleitung. Die Fachschaftsmitglieder beraten sich gegenseitig bei fachspezifischen und didaktischen Fragestellungen. Es wird empfohlen, einzelne Unterrichtssequenzen gemeinsam vorzubereiten (professionelle Lerngemeinschaften). Eine Auflistung der Aufgaben ist in der Schulordnung festgehalten.

Prüfungen finden nach den fachspezifischen Kriterien gemäss Prüfungskonsens statt. Dieser ist verbindlich. Den Fachschaften wird empfohlen einen Prüfungsordner anzulegen und Vergleichsprüfungen durchzuführen.

Die Ausführungen werden in der Schulordnung geregelt.

## **5.8 Organisation der Schulleitung**

Das Organigramm zeigt den Aufbau der Schule im personellen Bereich.

Das Funktionendiagramm listet die zu leistenden Aufgaben auf und regelt die (Entscheidungs-)Kompetenzen.

Die Führungsgrundsätze der Schulleitung sind im Qualitätshandbuch festgehalten.

Das Anforderungsprofil für die Schulleitung und die Verwaltung ist den jeweiligen Pflichtenheften zu entnehmen.

## **5.9 Qualitätsdokumentation**

Das Qualitätsmanagementsystem wird durch verschiedene Dokumente unterstützt, insbesondere durch das Qualitätshandbuch und durch die Schulordnung.

Das Qualitätshandbuch bildet das Kernstück. Es beinhaltet die Grundsätze, die Zielsetzungen sowie die Organisation und beschreibt die Prozessabläufe. Verwendete Instrumente, Evaluationsergebnisse und –berichte sowie Entwicklungsmaßnahmen werden darin abgelegt.

Das Qualitätshandbuch soll im Lehrerzimmer und bei der Schulleitung in je einem Exemplar vorhanden sein.

In der Schulordnung werden alle Erlasse, die den Unterricht und die Schule betreffen, festgehalten. Sie ist auch für die Öffentlichkeit einsehbar.

## **6. Selbstevaluation (interne Evaluation) und Qualitätsentwicklung der Schule**

Nebst den Lehrpersonen, den Schulleitungsmitgliedern und der individuellen Unterrichtspraxis soll auch die Institution „Schule“ als Ganzes (z.B. Schulorganisation) regelmässig überprüft und weiterentwickelt werden. Aus diesem Grunde werden datengestützte Qualitätsrecherchen zu einzelnen Qualitätsbereichen (Primärevaluationen) und zur Gesamtqualität (Metaevaluation) durchgeführt. Die Ergebnisse dienen zu einer Ist-Soll-Analyse und zur Erarbeitung von Optimierungsmassnahmen.

Ein 5-Jahresturnus ist für Metaevaluations (z.B. Ehemaligenbefragung) vorgesehen. Dazwischen können bei Bedarf Primärevaluationen zu einem Fokusthema durchgeführt werden.

Selbstevaluationen dienen auch zur Rechenschaftslegung. Wichtig ist die Dokumentation und die transparente und nachvollziehbare Interpretation der erhobenen Daten. Bewährt hat sich eine quantitative Datenerhebung mittels Fragebogen, deren Evaluationsergebnisse in einem qualitativen Verfahren (Interview; Ratingkonferenz) einer ausgewählten Gruppe zur Interpretation vorgelegt wird.

Die Schulleitung sorgt dafür, dass die erarbeiteten Optimierungsmassnahmen konsequent umgesetzt werden.

Primär- und Metaevaluations werden regelmässig auch für die Schulführung (Schulleitung/Verwaltung) durchgeführt (siehe Kapitel 4.3, Seite 6). Umfassendere Evaluationen erfolgen in einem Turnus von 5 Jahren.

Obwohl jedes Q-Management auf Evaluation basiert, bleibt die Erkenntnis, dass nicht alle Kriterien prüf- und messbar sind.

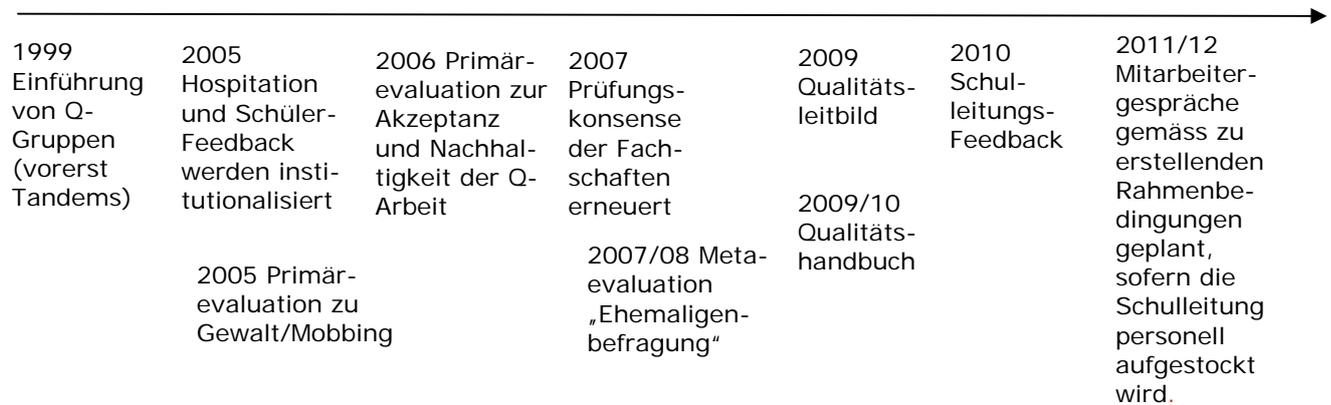
## **7. Externe Schulevaluation (Fremdevaluation)**

Ein aussenstehendes Evaluationsteam besucht die Schule, um deren Qualität zu erfassen und ein unabhängiges Urteil über die Schulqualität zu formulieren. Es geht dabei nicht um die Beurteilung von Einzelpersonen, sondern der Schule als Ganzes. Die externe Evaluation deckt allenfalls vorhandene „blinde Flecken“ auf.

Im Q2E-Projekt bezieht sich eine externe Schulevaluation auf das schuleigene Qualitätsmanagement (Metaevaluation) sowie einen oder mehrere ausgewählte Aspekte zur Schul- und Unterrichtsqualität (Primärevaluation)

Eine externe Evaluation kann durch den Mittelschulrat angeordnet werden.

## 8. Zeitlicher Ablauf



Stans, 26. Oktober 2009