



KANTON  
NIDWALDEN

Bildungsdirektion  
**Amt für Volksschulen und Sport**

# Rahmenkonzept

## Qualitätsmanagement an den Volksschulen Nidwalden



Herausgeberin  
Bildungsdirektion Nidwalden  
Stansstaderstrasse 54  
6371 Stans

Arbeitsgruppe  
Rahmenkonzept: Qualitätsmanagement an den  
Volksschulen Nidwalden

Amt für Volksschulen  
Patrick Meier, Marcel Stutz, Sandra Blunier,  
Ruth von Rotz

Schulleiter Kanton Nidwalden  
Willy Frank, Meinrad Leffin

Projektleitung  
Ruth von Rotz

Das Rahmenkonzept basiert auf dem IQES-Modell<sup>1</sup> der unterrichtszentrierten Qualitätsentwicklung und QM-Grundlagen der Kantone Zug und Glarus<sup>2</sup> sowie dem Grundlagenpapier zum Lehrplan 21<sup>3</sup>. Es berücksichtigt Inhalte des Qualitätsentwicklungskonzepts (2005) und Inhalte der Konzeptanpassung Qualitätsentwicklung der Volksschulen NW (Juni 2013).

Das Rahmenkonzept wurde von der Geschäftsleitung der Bildungsdirektion als verbindliche Grundlage für die Umsetzung des Qualitätsmanagements an den Volksschulen des Kantons Nidwalden ab August 2020 beschlossen (Beschluss vom 13.2.2020).

---

<sup>1</sup> Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen ( IQES ). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Bern: hep Verlag.

<sup>2</sup> Brägger, G. (2011). Kantonales Rahmenkonzept «Gute Schule» – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug. (2. Auflage) Brägger, G. (2010). Kantonales Rahmenkonzept «Gute Schule» – Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus.

<sup>3</sup> Lehrplan für die Volksschule des Kantons Nidwalden, Bereinigte Fassung vom 29.02.2016 der Deutschschweizer Erziehungsdirektoren-Konferenz (D-EDK), Luzern.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	5
Grundlagen und Zielsetzungen. . . . .	6
Grundsätzliche Überlegungen. . . . .	6
Leitideen . . . . .	6
Das Qualitätsmanagement. . . . .	7
Der Qualitätskreislauf . . . . .	7
Die sechs Ebenen des Qualitätsmanagements . . . . .	8
Die zwölf Elemente des Qualitätsmanagements im Überblick . . . . .	9
<b>Ebene und Elemente des Qualitätsmanagements.</b> . . . . .	11
Übersicht Mindeststandards . . . . .	11
<i>Schülerinnen und Schüler</i> . . . . .	14
Element 1: Lernprozesse und Lernergebnisse	
Element 2: Kompetenzentwicklung	
<i>Lehrpersonen.</i> . . . . .	17
Element 3: Guter Unterricht	
Element 4: Feedbackkultur	
<i>Team.</i> . . . . .	20
Element 5: Zusammenarbeit	
Element 6: Unterrichtsentwicklung	
<i>Schulleitung</i> . . . . .	23
Element 7: Operative Führung und Personalentwicklung	
Element 8: Qualitätssteuerung und interne Qualitätssicherung	
<i>Gemeinde</i> . . . . .	26
Element 9: Strategische Führung und Controlling	
Element 10: Leistungsvereinbarung; Finanzen, Schulprogramm	
<i>Kanton.</i> . . . . .	29
Element 11: Planung und Steuerung des Bildungssystems	
Element 12: Schulaufsicht	
<b>Kooperation auf allen Handlungsebenen.</b> . . . . .	33
Nahtstelle Sekundarstufe I und II	
Kooperation mit Mittel- und Berufsfachschulen	
Kooperation mit weiteren Schulpartnern	
<b>Glossar</b> . . . . .	35
<b>Literaturverzeichnis und Quellen.</b> . . . . .	38
<b>Anhang</b>	
Hinweise zu Praxis- und Umsetzungshilfen . . . . .	39





# Vorwort

Liebe Lehrerinnen und Lehrer  
Liebe Schulleiterinnen und Schulleiter  
Liebe Mitglieder der Schulbehörden

Qualitätsmanagement ist ein Leitbegriff, der heute sowohl in privatwirtschaftlichen als auch in öffentlichen Handlungsfeldern von grösster Bedeutung ist. Im Bildungsbereich spielen Fragen nach der Qualität im Rahmen von Schulentwicklung eine zentrale Rolle: Was ist eine gute Schule? Wie wird Unterricht wirkungsvoll gestaltet? Wie können Schule und Unterricht stetig zum Wohle der Lernenden verbessert werden?

Die vorliegende Publikation ist eine Neuauflage des Rahmenkonzepts zum Qualitätsmanagement an den Volksschulen Nidwalden von 2005 und der Konzeptanpassung von 2013, die im Sinne einer Handreichung die Schulen in der Umsetzung unterstützen soll. Es ist ein praxisorientiertes Führungsinstrument, das Qualität nicht automatisch garantiert, aber als Praxishilfe zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung dient.

Das vorliegende Rahmenkonzept beschreibt in kohärenter Weise die Qualitätsarbeit der Schulen. Es ist so gestaltet, dass die Schulen mit vertretbarem Aufwand darauf aufbauend ihr eigenes Konzept für das Qualitätsmanagement verfassen oder anpassen können. Es soll Schulen darin unterstützen, die gesetzlichen Grundlagen im Bereich Qualitätsmanagement erfolgreich umzusetzen. Es ist als Dienstleistung für die Schulen gedacht und führt die Führungsverantwortlichen in die Denkweisen und Begrifflichkeiten eines zeitgemässen Qualitätsmanagements für Schulen ein.

Die Schulen werden in ihrer Entwicklungsarbeit durch das Amt für Volksschulen und Sport unterstützt:

- durch bedarfsorientierte Unterstützung von der Abteilung Qualitätsentwicklung, der Abteilung Schulaufsicht und der Fachstelle Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung
- durch die Netzwerke der verschiedenen Koordinationsgruppen
- durch webbasierte Instrumentenkoffer und Materialsammlungen

Das Qualitätsmanagement hat zum Ziel, die Schul- und Unterrichtsqualität an den Volksschulen des Kantons Nidwalden zu sichern und eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. Es setzt auf sechs Ebenen verbindliche Mindeststandards, die in zwölf Elementen im Detail erörtert werden. Oberstes Ziel des Qualitätsmanagements ist die nachweisbare hohe Qualität der Bildung der Schülerinnen und Schüler, welche im Kanton Nidwalden die Schule absolvieren. Die Schulen gestalten ihr eigenes institutionelles Lernen systematisch und tragen Verantwortung für die gezielte Aneignung und Förderung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler. Gute Schulen fordern und fördern bei den Lernenden gezielt Kompetenzen, die zum Lernen und Arbeiten befähigen und für die Schul- und Berufslaufbahn bedeutsam sind.

Das Rahmenkonzept ist so angelegt, dass Schulen Gestaltungsraum vorfinden, um ihrer Situation angepasst vorzugehen. Die Schulen sind nach der Einführung des Lehrplans 21 in der Umsetzung entsprechend ihrem lokalen Umfeld und ihren Prioritäten verschieden unterwegs. Das Rahmenkonzept gewährleistet diese Vielfalt unter einem einheitlichen Dach und dient der Entwicklung der Schule als Ganzes. Die Grundlage für eine gute Schule sind fachlich kompetente und engagierte Lehrpersonen und Schulleitungen. Ihre Wirkung wird wesentlich verstärkt, wenn Lehrpersonen und Schulleitungen auf der Basis gegenseitigen Vertrauens mit kantonalen und lokalen Schulbeteiligten zusammenarbeiten. Ich danke Ihnen an dieser Stelle ganz herzlich für das grosse Engagement und die Umsetzungsarbeit zum Wohle der Schülerinnen und Schüler des Kantons Nidwalden.

Bildungsdirektion

Res Schmid  
Regierungsrat



# Grundlagen und Zielsetzungen

## Grundsätzliche Überlegungen

Das Rahmenkonzept Qualitätsmanagement an den Volksschulen Nidwalden ist Teil des gesetzlichen Auftrages zur Volksschulbildung. Es erläutert Grundlagen und Verfahren zur Überprüfung und Entwicklung von Schulqualität und Unterrichtsqualität im Kanton Nidwalden. Ziel ist, mit einem guten Volksschulangebot in allen Gemeinden eine hohe Bildungsqualität im Kanton sicherzustellen.

Das Rahmenkonzept stützt sich hauptsächlich auf folgende gesetzliche Grundlagen: Gesetz über die Volksschule (Volksschulgesetz, VSG; NG 312.1) insbesondere auf

### Art. 7 Interne Qualitätssicherung

<sup>1</sup> Für die interne Qualitätssicherung und -entwicklung sind die Schulen sowie die Schulbehörden verantwortlich. Die Direktion legt die Mindestanforderungen fest.

<sup>2</sup> Die Schulleitung erstattet der Schulbehörde Bericht über Konzeption, Feststellungen und vorgesehene Massnahmen.

<sup>3</sup> Werden bedeutende Qualitätsmängel festgestellt, ordnet die Schulbehörde die notwendigen Massnahmen an. Sie berücksichtigt dabei nach Möglichkeit die Vorschläge der Schulleitung.

### Art. 8 Externe Qualitätssicherung

<sup>1</sup> Das Amt für Volksschulen ist zuständig für die regelmässige Überprüfung des Qualitätsstands der Schulen. Es kann zu diesem Zweck auch Schulbesuche durchführen und mit ausserkantonalen Institutionen zusammenarbeiten.

<sup>2</sup> Das Amt für Volksschulen erstattet der Schulleitung, der Schulbehörde und der Direktion Bericht und schlägt Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung vor.

<sup>3</sup> Werden bedeutende Qualitätsmängel festgestellt, ordnet die Direktion die notwendigen Massnahmen an. Sie berücksichtigt dabei nach Möglichkeit die Vorschläge der Schulbehörde und der Schulleitung.

### Art. 76 Regierungsrat, Abs. 1

<sup>1</sup> Der Regierungsrat hat die Oberaufsicht über die Volksschule.

### Art. 77 Direktion, Abs. 1 und 3

<sup>1</sup> Die Direktion leitet und beaufsichtigt den Vollzug der Volksschulgesetzgebung; sie ist für alle Massnahmen zuständig, deren Anordnung nicht anderen Organen übertragen ist.

<sup>3</sup> Für die Ausübung der fachlichen Aufsicht über den Schulbetrieb wird die Direktion durch das Amt für Volksschulen unterstützt.

### Art. 78 Amt für Volksschulen, Abs. 1

<sup>1</sup>Das Amt für Volksschulen bearbeitet die pädagogischen, didaktischen und organisatorischen Belange der Volksschule. Es koordiniert, fördert und begleitet die Entwicklung der Volksschule.

Detaillierte Bezüge zu weiteren gesetzlichen Grundlagen wie Vollzugsverordnung zum Gesetz über die Volksschule (Volksschulverordnung, VSV; NG 312.11) und Vollzugsverordnung betreffend die Lehrpersonen (Lehrpersonalverordnung, LPV; NG 165.17) sind jeweils bei den einzelnen Handlungsebenen erwähnt.

## Leitideen

Die Ausgestaltung des Qualitätsmanagements für die Volksschulen des Kantons Nidwalden orientiert sich an folgenden Leitideen:

### Aufgabenerfüllung der Volksschule

Das Rahmenkonzept dient der Aufgabenerfüllung der Volksschule und ist entsprechend auf die umfassenden Bildungs- und Erziehungsziele der Volksschule und deren Rahmenbedingungen ausgerichtet.

### Legitimation und Rechenschaft

Die Volksschule ist auf Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung angewiesen. Die kommunalen und kantonalen Schulbehörden, die Politik, Wirtschaft und Gesellschaft brauchen zuverlässiges Wissen zum Stand der einzelnen Schulen und zum Stand der gesamten Volksschule, um Einfluss auf die weitere Entwicklung nehmen zu können.

### Professionalität und Eigenverantwortung

Die Qualitätsentwicklung der Nidwaldner Volksschulen baut auf der Verantwortung aller Schulbeteiligten auf. Im Zentrum der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung steht die Schule als Ganzes. Es gilt, die Meinungen, Eindrücke und Wahrnehmungen zur Schulqualität aller Beteiligten (Behörden, Schulleitung, Lehrpersonen, Lernende, Eltern) zu berücksichtigen und zu gewichten. Die Tätigkeit in den verschiedenen Ebenen des Qualitätsmanagements verlangt von den professionellen Akteuren ein reflektiertes Rollenbewusstsein und von allen Beteiligten eine hohe Eigenverantwortung.

### Interne und externe Qualitätssicherung

Ein Konzept der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für Schule und Unterricht muss sowohl Elemente «interner» wie auch «externer Überprüfung und Beurteilung» enthalten. Evaluationen auf Schulebene dienen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Evaluationsverfahren fördern die Kommunikation über Schulqualität auf allen Stufen und bei allen Beteiligten.

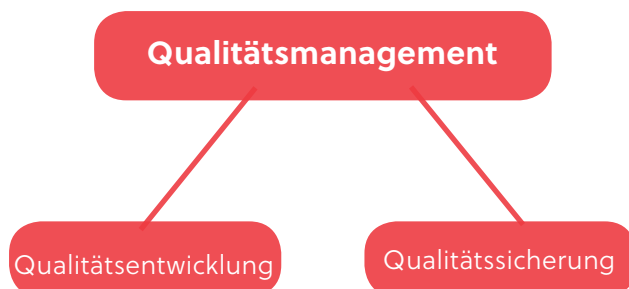
### Beratungs- und Unterstützungsangebote

Die Beratungs- und Unterstützungsangebote sind kundenorientiert und werden grundsätzlich freiwillig genutzt. Schulen und Lehrpersonen holen sich, was sie ihrer Ansicht nach für ihre Entwicklung und persönliche Professionalisierung benötigen. Die Beratung dient der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.

### Aufsicht

Der Kanton als Träger der Bildungshoheit hat die Hauptverantwortung für die Qualität des Bildungswesens. Er nimmt dies wahr, indem er gesetzliche Vorgaben macht und deren Umsetzung beaufsichtigt. Die Schulgemeinden sind als Schulträger zum einen für die Umsetzung der kantonalen Bestimmungen, zum andern für die Bereitstellung der nötigen Infrastruktur verantwortlich.

## Das Qualitätsmanagement



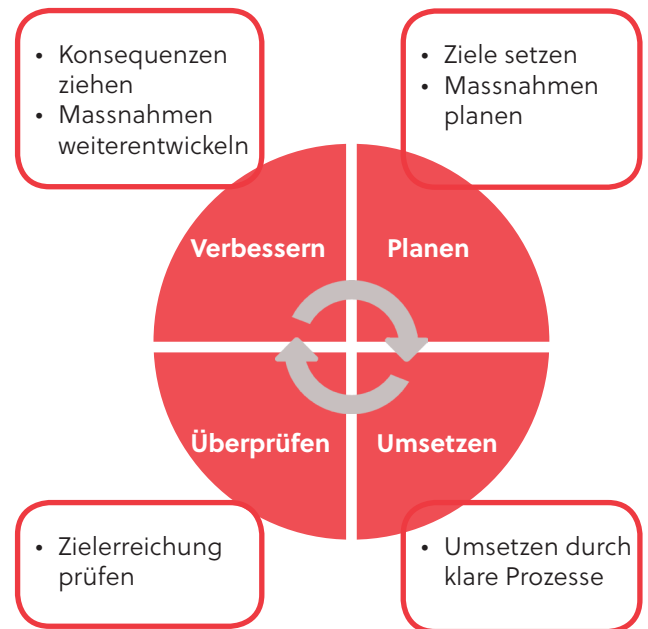
Qualitätsmanagement in Schulen hat die kontinuierliche Verbesserung unter Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen zum Ziel. Es geht dabei einerseits um die Entwicklung von Arbeitsabläufen und Prozessen in Richtung dessen, was angestrebt und nötig ist (Qualitätsentwicklung) und andererseits um die Sicherung der Veränderungen und Verbesserung, die infolge dieser Entwicklung erreicht werden (Qualitätssicherung). Das Management von Qualität sieht das bewusste Gestalten dieser beiden

Vorgänge vor und wie diese beiden Bereiche systematisch und sinnvoll miteinander in Beziehung gesetzt werden (vgl. Huber & Schneider, 2009).

## Der Qualitätskreislauf

Im Zentrum des Qualitätsmanagements steht für alle Ebenen (Kanton, Gemeinde, Schule) der Qualitätskreislauf. Die Schule überlegt sich bei ihren Aufgaben, wo sie steht und welche Ziele sie mit welchen Instrumenten und Methoden am besten erreichen will. Sie plant und überprüft ihre Zielumsetzung und leitet daraus die notwendigen Massnahmen ab. Ein vollständiges Durchlaufen des Qualitätskreislaufes garantiert die systematische Weiterentwicklung der Schule als Ganzes.

In der Schule vor Ort sind diese Prozesse wesentlich durch die Schulleitung zu garantieren. Dem Kanton kommen die Aufgaben der Bestimmung der kantonalen Rahmenbedingungen und der Aufsicht über Prozesse zu.



(Abb. Qualitätskreislauf Kt. Nidwalden (2019) in Anlehnung an den Qualitätskreislauf DVS, Kanton Luzern)

# Die sechs Ebenen des Qualitätsmanagements

Ziel ist, eine im internationalen und interkantonalen Vergleich hohe Qualität der Bildung zu erreichen. Das heisst: es ist sicherzustellen, dass das Bildungssystem des Kantons Nidwalden im Verbund aller Systempartner leistungsfähig ist und sich mit den Veränderungen in der Wissenschaft sowie in der Arbeits- und Lebenswelt weiterentwickelt.

Der **Kanton** nimmt als oberste Führungsebene im kantonalen Bildungssystem wichtige steuernde Funktionen wahr. Er gibt als übergeordnetes Aufsichtsorgan Rahmenbedingungen vor, die eine gleichwertige Bildung im Kanton garantieren. Er überprüft regelmässig den Qualitätsstand und stellt Weiterbildungs- und Beratungsangebote sicher.

Die **Gemeinde** organisiert die Schule. Sie definiert im Rahmen der kantonalen Vorgaben das lokale Schulanbot, stellt das Personal an und stellt die Infrastruktur sowie die Betriebsmittel bereit. Die Gemeinde trifft im Sinne der strategischen Führung mit den Schulen eine Leistungsvereinbarung.

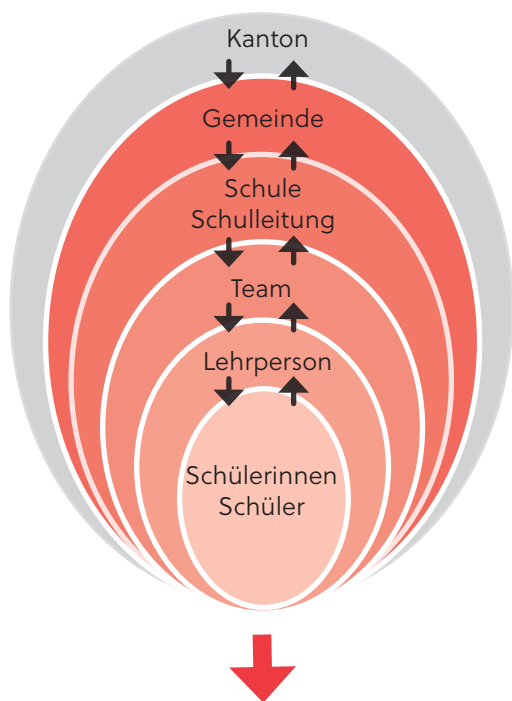
Die professionell geleitete Institution **Schule** durch die Schulleitung sowie die pädagogische Ausrichtung und die Organisation der Teams haben einen grossen Einfluss auf die Tätigkeit der Lehrpersonen und auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler.

Die Kerntätigkeit der **Schulleitung** ist die operative Führung der Schule; sie stellt die Organisation und die Durchführung des Schulalltags sicher. Die Aufgaben der Schulleitung in den Bereichen Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung sowie der Schulführung sind klar geregelt und von denjenigen der Behörden abgegrenzt.

In den Unterrichtsteams geschieht die konkrete Umsetzung der Inhalte, welche die Schulleitung und das Kollegium als bedeutsam und verbindlich für die Schule bezeichnet haben. Eine Schlüsselrolle kommt der Zusammenarbeit im **Team** zu.

Lehrerinnen und Lehrer sind die wichtigste Ressource jeder Schule. Die Qualität der Schule hängt von kompetenten, motivierten und gesunden **Lehrpersonen** ab. Schulisch ist die Tätigkeit der Lehrperson die wichtigste Einflussgrösse für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler.

Im Zentrum der Qualitätsbemühungen steht das Wohlbefinden und der Lernerfolg der **Schülerinnen und Schüler**: Ihre fachliche und methodische, aber auch ihre persönliche und soziale Kompetenz, ihr Laufbahnerfolg.



**Fachliche Kompetenzen  
und  
Überfachliche Kompetenzen**  
(personale, soziale, methodische)  
Erwerb von Schlüsselkompetenzen, die für  
eine erfolgreiche individuelle Lebens- und  
Berufsgestaltung sowie eine funktionierende  
Gesellschaft notwendig sind.

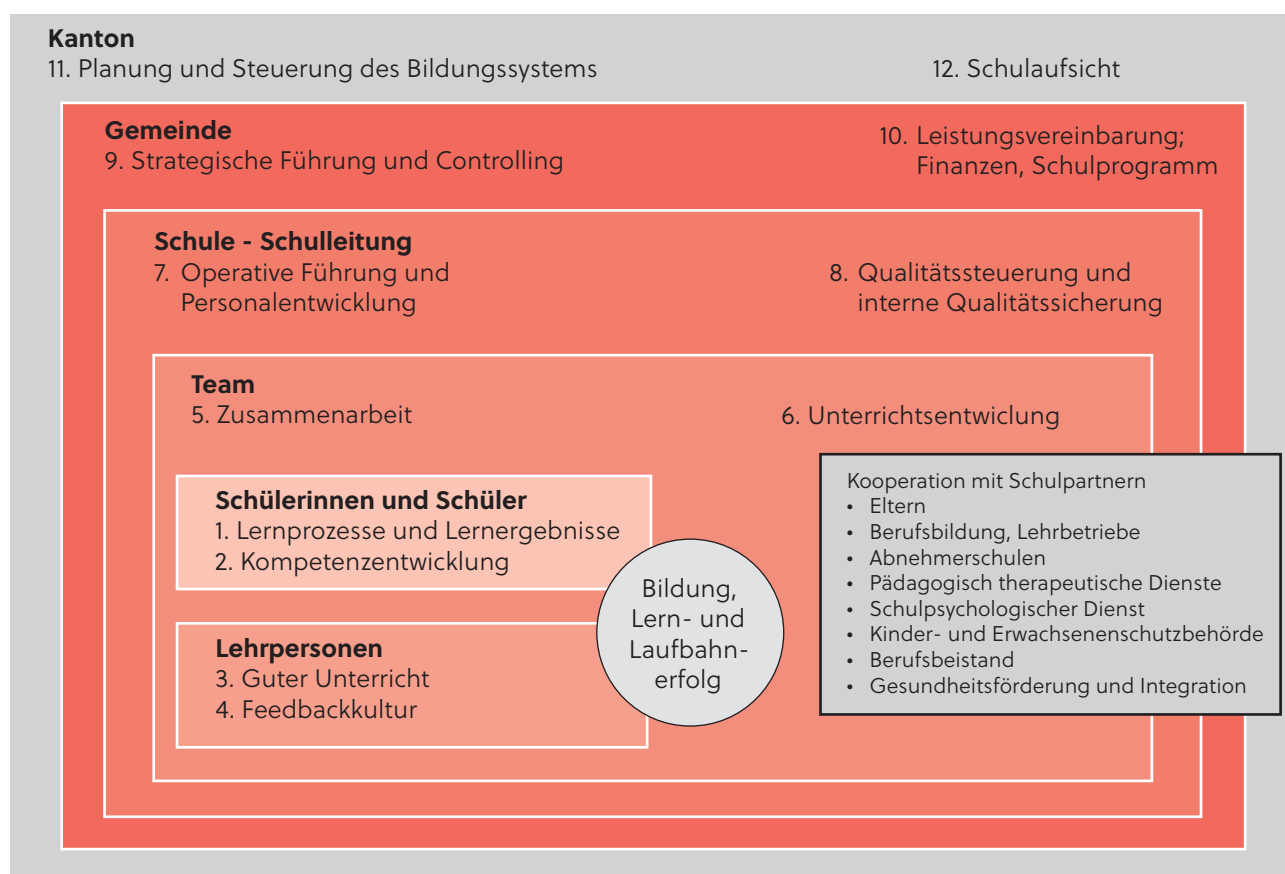


# Die zwölf Elemente des Qualitätsmanagements im Überblick

Das Qualitätsmanagement umfasst sechs Handlungsebenen mit je zwei Elementen. Acht Elemente sind auf der Ebene der **Schule** als pädagogischer und betrieblicher Einheit angesiedelt, zwei Elemente auf der Ebene der **Gemeinde** und zwei auf der Ebene des **Kantons**. Dazu kommt ein gemeinsamer Fokus, auf den

sich alle Elemente beziehen, nämlich auf das gemeinsame Ziel einer hohen Bildungsqualität der Lernenden.

Das Zusammenspiel der Handlungsebenen bzw. Elemente lässt sich mit dem folgenden Modell illustrieren:

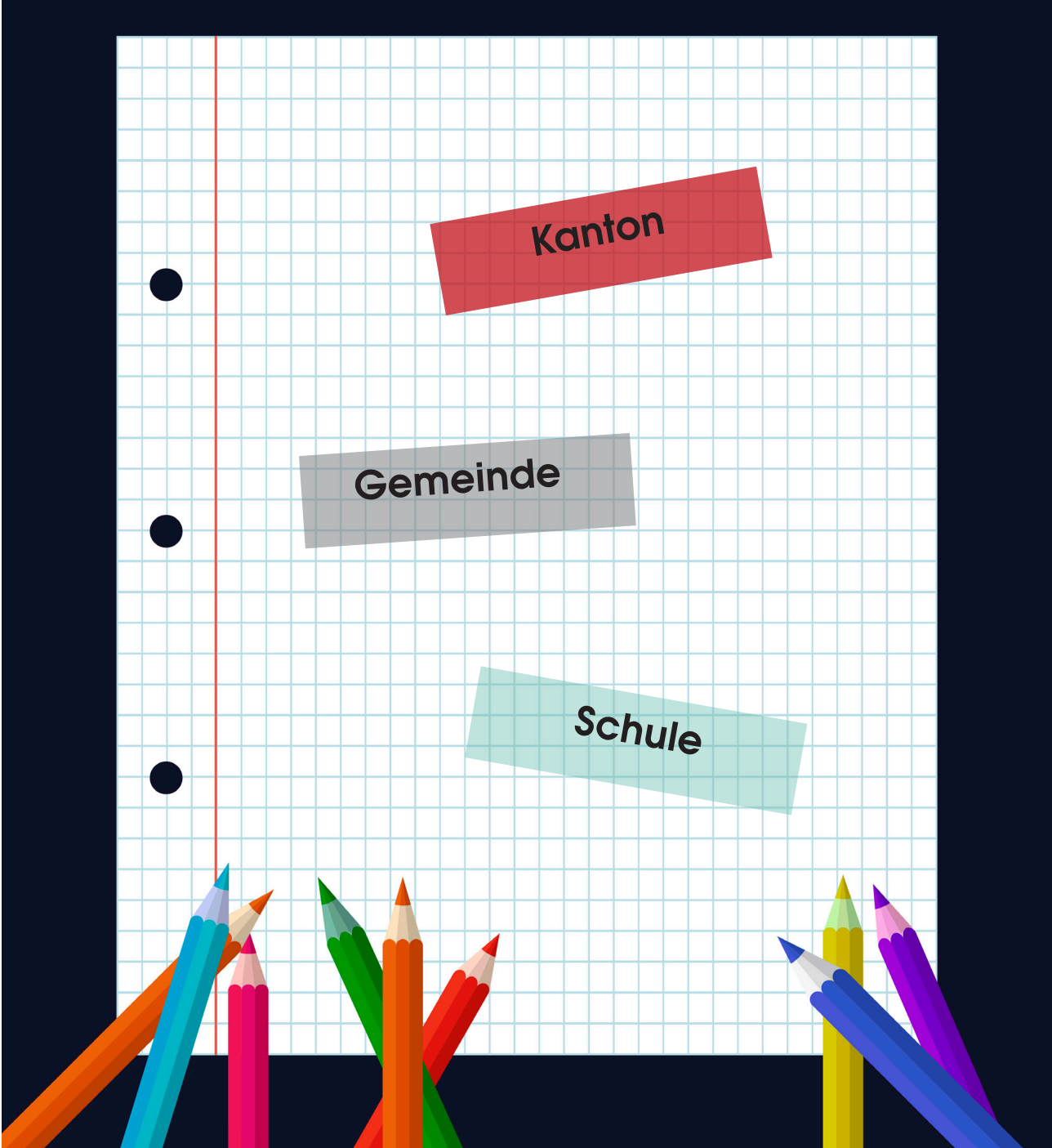


(Abb. Rahmenkonzept Kt. NW 2020 in Anlehnung an IQES-Modell)

Alle zwölf Elemente gruppieren sich um das Ziel einer Schule, die eine gute Bildung für die Lernenden anstrebt. Dazu kommt - als wichtiges ergänzendes Element - die Kooperation mit Partnern der Schule. Diese ist auf allen Ebenen wichtig: auf der Ebene der Schülerinnen und Schüler sowie Lehrpersonen steht die Zusammenarbeit mit den Eltern im Vordergrund. Auf den weiteren Handlungsebenen geht es darum, mit externen Partnern zu kooperieren, um die Bildungschancen der Lernenden zu verbessern.

<b>Schülerinnen und Schüler</b>	Element 1: Element 2:	Lernprozesse und Lernergebnisse Kompetenzentwicklung
<b>Lehrpersonen</b>	Element 3: Element 4:	Guter Unterricht Feedbackkultur
<b>Team</b>	Element 5: Element 6:	Zusammenarbeit Unterrichtsentwicklung
<b>Schule - Schulleitung</b>	Element 7: Element 8:	Operative Führung und Personalentwicklung Qualitätssteuerung und interne Qualitätssicherung
<b>Gemeinde</b>	Element 9: Element 10:	Strategische Führung und Controlling Leistungsvereinbarung; Finanzen und Schulprogramm
<b>Kanton</b>	Element 11: Element 12:	Planung, Steuerung des Bildungssystems Schulaufsicht
<b>Auf allen Handlungsebenen</b>		Nahtstelle Sekundarstufe I und II / Kooperation mit Mittel- und Berufsfachschulen Kooperation mit weiteren Schulpartnern

# Ebene und Elemente des Qualitätsmanagements





# Übersicht Mindeststandards

## Schülerinnen und Schüler

### 1. Lernprozesse und Lernergebnisse

- 1.1 Den Schülerinnen und Schüler stehen kompetenzorientierte, fachbedeutsame und gehaltvolle Aufgaben zur Verfügung, welche den individuellen Voraussetzungen der Lernenden hinsichtlich des eigenverantwortlichen Lernens gerecht werden.
- 1.2 Schüleraktivierende und kooperative Lernformen werden im Unterricht eingeführt und weiterentwickelt.
- 1.3 Die Schulleitung vereinbart mit den Lehrpersonen in den Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf das eigenverantwortliche Lernen der Schülerinnen und Schüler auswirken und sich dabei am aktuellen Stand der Unterrichtsforschung orientieren.
- 1.4 Die Schülerinnen und Schüler kennen ihre Pflichten, aber auch ihre Rechte im Schulbetrieb.

### 2. Kompetenzentwicklung

- 2.1 Die Schule legt den Fokus auf die für den Kompetenzerwerb im Lehrplan 21 notwendigen Aneignungs-, Lern- und Problemlöseprozesse der Schülerinnen und Schüler.
- 2.2 Die Lehrpersonen setzen Beurteilungsformen ein, die eine differenzierte Selbst- und Fremdbeurteilung des Lernstandes und des Kompetenzzuwachses der Schülerinnen und Schüler erlauben und Entwicklungen sichtbar machen.
- 2.3 Die Kompetenzförderung im Allgemeinen und die prognostische Beurteilung der Schülerinnen und Schüler gegen Ende des 2. und 3. Zyklus sind von den Lehrpersonen auf die Anforderungen ausgerichtet, die für den späteren Schul-, Berufs- und Lebenserfolg massgebend sind.
- 2.4 Die gemeinsame Beurteilungsstrategie ist kommuniziert.

## Lehrpersonen

### 3. Unterricht

- 3.1 Jede Lehrperson vereinbart mit der Schulleitung in den Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf den Unterricht beziehen.
- 3.2 Jede Lehrperson reflektiert die Wirkungen ihres Unterrichts und nutzt dafür individuelle stufenspezifische Feedbacks sowie klassenübergreifende Lernstandserhebungen.

- 3.3 Jede Lehrperson richtet ihre individuelle Weiterbildung auf die eigene Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung aus.

### 4. Feedbackkultur

- 4.1 Jede Lehrperson holt in der Regel pro Jahr ein Feedback ihrer Schülerinnen und Schüler, ihrer Kolleginnen und Kollegen und der Eltern (Koordination über die Klassenlehrperson) ein.
- 4.2 Jede Leitungsperson holt in der Regel pro Jahr ein Feedback ihrer Mitarbeitenden ein.
- 4.3 Die Lehr- und Leitungspersonen informieren die Feedbackgebenden über die Auswertung des Feedbacks.
- 4.4 Jede Lehrperson und jede Leitungsperson erkennt für ihre berufliche Tätigkeit persönliche Entwicklungsziele.

## Team

### 5. Zusammenarbeit

- 5.1 Jede Schule verfügt über ein schulinternes Unterrichtsteamkonzept, das die Ziele der pädagogischen Zusammenarbeit, die dafür eingesetzten Mittel, die Aufgaben und Zuständigkeiten von Teamleitung und Teammitgliedern beschreibt.
- 5.2 Jede Lehrperson gehört zu einem festen Unterrichtsteam.
- 5.3 In der Schuljahresplanung sind Zeitgefässe für eine regelmässige Zusammenarbeit in Unterrichtsteams reserviert.
- 5.4 Jedes Unterrichtsteam verfügt über einen Auftrag und erarbeitet zu Beginn des Schuljahres eine Zielvereinbarung und gemeinsame Arbeitsplanung an-hand der Vorgaben der Schulleitung.
- 5.5 Jedes Unterrichtsteam reflektiert periodisch seine Arbeit und erstattet der Schulleitung Bericht.

### 6. Unterrichtsentwicklung

- 6.1 Jede Lehrperson wirkt gemäss ihrem beruflichen Auftrag an der von der Schule geplanten Unterrichtsentwicklung mit.
- 6.2 In der Schuljahresplanung sind Zeitgefässe für die schulinterne Weiterbildung reserviert.
- 6.3 Unterrichtsmaterialien und Methodensammlungen stehen allen Lehrpersonen zur Verfügung.

## Schule - Schulleitung

### 7. Operative Führung und Personalentwicklung

- 7.1 Mitglieder der Schulleitung sind für ihre Aufgaben qualifiziert.
- 7.2 Die Schulleitung führt ein Schulprogramm, konkretisiert dieses im Jahresprogramm und erstellt einen Jahresbericht.
- 7.3 Die Schulleitung besucht mindestens einmal jährlich den Unterricht.
- 7.4 Die Schulleitung führt jährlich ein Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch durch.

### 8. Qualitätssteuerung und interne Qualitätssicherung

- 8.1 Die Schulbehörde, die Schulleitung und das Kollegium verfügen über ein starkes gemeinsames Qualitätsverständnis.
- 8.2 Die Schule erstellt auf der Grundlage des kantonalen Rahmenkonzeptes zum Qualitätsmanagement ein schulinternes Qualitätskonzept.
- 8.3 Die Schule plant und führt in regelmässigen Abständen schulinterne Evaluationen durch. Nach der Evaluation werden Massnahmen in einem Plan festgehalten und schrittweise umgesetzt.
- 8.4 Die Ergebnisse der internen Schulevaluation sollen der externen Evaluation zur Verfügung stehen – dies als Vorwissen zu Fokusevaluationen.

## Gemeinde

### 9. Strategische Führung und Controlling

- 9.1 Die Schulbehörde legt eine gemeindliche Kompetenzordnung mit klarem Organisationsstatut fest, welches die interne Organisation der Schulleitung und der Schule regelt.
- 9.2 Die Schulbehörde genehmigt das von der Schulleitung erarbeitete schulinterne Qualitätskonzept.
- 9.3 Die Schulbehörde legt die strategischen Zielsetzungen fest. Sie prüft die Güte des schulinternen Qualitätskonzepts anhand des kantonalen Rahmenkonzepts.

### 10. Leistungsvereinbarung; Finanzen, Schulprogramm

- 10.1 Die Schulbehörde und die Schulleitung treffen regelmässig Leistungsvereinbarungen. Auftrag und finanzielle oder zeitliche Ressourcen stehen in einem sinnvollen Verhältnis.

10.2 Die bedeutsamen kantonalen und kommunalen Entwicklungen und Vorgaben widerspiegeln sich im Schulprogramm.

10.3 Die Schulbehörde überprüft die Zielerreichung auf der Grundlage der Berichterstattung der Schulleitung.

## Kanton

### 11. Planung und Steuerung des Bildungssystems

- 11.1 Die Bildungsdirektion erlässt ein Rahmenkonzept für das Qualitätsmanagement an den Volksschulen des Kantons Nidwalden.
- 11.2 Die Abteilung Qualitätsentwicklung des Amts für Volksschulen und Sport überprüft regelmässig, ob die definierten Qualitätsleitziele in den Schulen erreicht werden und leitet bei Nichterreichen entsprechende Massnahmen ein.
- 11.3 Die Abteilung Qualitätsentwicklung des Amts für Volksschulen und Sport gewährleistet bedarfsorientierte Unterstützung.

### 12. Schulaufsicht

- 12.1 Zwischen den Schulen und der Abteilung Schulaufsicht des Amts für Volksschulen und Sport finden jährlich Berichterstattungen statt.
- 12.2 Die Abteilung Schulaufsicht des Amts für Volksschulen und Sport kontrolliert die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und leitet bei Nichteinhalten entsprechende Massnahmen ein.
- 12.3 Die Abteilung Schulaufsicht des Amts für Volksschulen und Sport überprüft und unterstützt die schulinterne Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.

## Schülerinnen und Schüler

**Das Zusammenleben in einer Schulgemeinschaft kann nur dann erfolgreich und zum Wohle der Schülerinnen und Schüler erfolgen, wenn alle Beteiligten sich ihrer Erwartungen, Rechte und Pflichten bewusst sind und bemüht sind diese einzuhalten.**

**Schülerinnen und Schüler haben Rechte, aber auch Pflichten. Damit Schule und Unterricht gut funktionieren können, ist es wichtig, dass die Lernenden um diese wissen und diese befolgen. Das Gesetz über die Volksschule (Volksschulgesetz, VSG; NG 312.1) gibt in Abschnitt D. Schülerinnen und Schüler Hinweise auf die Pflichten und Rechte der Lernenden.**

**Eine Schule, die am Wohl und am nachhaltigen Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler interessiert ist, zeichnet sich durch eine hohe Qualität der Lehr- und Lernarrangements aus. Die ganzheitlichen Lernprozesse und Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler sowie deren Kompetenzentwicklung und Beurteilung sind der zentrale Bezugspunkt des Qualitätsmanagements.**

## Element 1 – Schülerinnen und Schüler Lernprozesse und Lernergebnisse

### Kurzbeschreibung

Eine wesentliche Aufgabe von Lehrpersonen besteht darin, den Unterricht auf die individuellen Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler auszurichten. Diese sollen in ihrem altersgerechten, selbständigen Lernen und Arbeiten optimal unterstützt und sowohl gefordert als auch gefördert werden.

Selbstständiges und eigenverantwortliches Lernen heisst nicht, die Kinder und Jugendlichen sich in ihrem Lernen selbst zu überlassen. Vielmehr braucht es seitens der Lehrperson eine achtsame Wahrnehmung, wann und wie Kinder und Jugendliche diesem Anspruch gerecht werden. Die Bereitstellung der entsprechenden Lernumgebungen und Unterrichtseinheiten sowie die stetig optimierte Passung an die Bedürfnisse der Lernenden obliegt immer der Lehrperson.

Wirkungsvolle Lernprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass Schülerinnen und Schüler verschiedenste Möglichkeiten haben, selber im Lernen aktiv zu sein, selbstständig Informationen zu verarbeiten, zu recherchieren, zu experimentieren, zu präsentieren, zu kooperieren, zu üben und zu wiederholen sowie selber zu lehren. Vielfältige Handlungs- und Trainingsmöglichkeiten geben Gelegenheit, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln und zu vertiefen. Dabei kommt dem Sichtbar- und somit dem Bewusstmachen dieser individuellen Lernprozesse und deren Lernergebnissen eine grosse Bedeutung zu.

Erfahrungen und Untersuchungen zeigen, dass die schrittweise Einführung kooperativer und individualisierender Lernformen

- zu mehr Lernerfolgen für alle Schülerinnen und Schüler führt,
- gleichzeitig das fachliche und soziale Lernen fördert,
- zu positiven zwischenmenschlichen Beziehungen und zu einem guten Lernklima beiträgt.

### Ziele

- schüleraktivierende Aufgaben und kompetenzorientierte Lernmaterialien entwickeln und einsetzen
- Schülerinnen und Schüler mit passenden Lernstrategien und Arbeitstechniken vertraut machen
- Verantwortung für das eigene Lernen der Schülerinnen und Schüler stärken
- mit individuellen und kooperativen Lernformen das selbstständige Lernen fördern



## Element 2 – Schülerinnen und Schüler Kompetenzentwicklung

### Instrumente

- Methoden- und Aufgabenpool für individualisierende und kooperative Lernformen
- differenzierte Schülertrainings zum eigenverantwortlichen Lernen und Arbeiten
- Unterrichtsplanung für die Umsetzung
- Unterrichtsbeobachtungsbogen, Befragungs- und Reflexionsinstrumente für die Beobachtung und Begleitung von Lernprozessen

### Ressourcen

- finanzielle und zeitliche Mittel für individuelle und schulinterne unterrichtsbezogene Weiterbildungen
- Zusammenarbeit im Unterrichtsteam
- Erkenntnisse der Unterrichtsforschung
- schulinternes Qualitätskonzept

### Verantwortlichkeit

Die einzelnen Lernenden, ihre Eltern und die Lehrpersonen tragen Verantwortung für die gezielte Förderung des selbstständigen Lernens.

Die Gesamtverantwortung hinsichtlich eines optimalen Lernumfeldes und den damit verbundenen Lernangeboten sowie deren Passung an die Bedürfnisse der Lernenden liegt immer bei der Lehrperson. Sie ist verantwortlich, dass die Lernenden, basierend auf den individuellen Voraussetzungen, im Unterricht möglichst selbständig lernen können. Die Lehrperson stellt entsprechend differenzierte Lernarrangements zur Verfügung.

### Mindeststandards

- 1.1 Den Schülerinnen und Schülern stehen kompetenzorientierte, fachbedeutsame und gehaltvolle Aufgaben zur Verfügung, welche den individuellen Voraussetzungen der Lernenden hinsichtlich des eigenverantwortlichen Lernens gerecht werden.
- 1.2 Schüleraktivierende und kooperative Lernformen werden im Unterricht eingeführt und weiterentwickelt.
- 1.3 Die Schulleitung vereinbart mit den Lehrpersonen in den Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf das eigenverantwortliche Lernen der Schülerinnen und Schüler auswirken und sich dabei am aktuellen Stand der Unterrichtsforschung orientieren.
- 1.4 Die Schülerinnen und Schüler kennen ihre Pflichten, aber auch ihre Rechte im Schulbetrieb.

### Kurzbeschreibung

Die Lehrpersonen sind auch in einem Unterricht, der sich am Erwerb von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen orientiert, absolut zentral. Sie gestalten fachlich und methodisch vielfältige Lernumgebungen und Unterrichtseinheiten, führen die Klasse und unterstützen die Lernenden pädagogisch und fachdidaktisch. Mit einer sensiblen Führung und bedarfsgerechter Lernunterstützung stellen Lehrerinnen und Lehrer sicher, dass alle Schülerinnen und Schüler ihren Voraussetzungen und Möglichkeiten entsprechend Kompetenzen erwerben und aufbauen können. Nachhaltiger Kompetenzerwerb ist darauf angewiesen, dass Schülerinnen und Schüler im Unterricht die Möglichkeit haben, möglichst vielseitige Lernerfahrungen zu machen.

Eine konsequente Förderung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen verlangt sowohl das Engagement der einzelnen Lehrpersonen als auch eine gemeinsame Strategie der ganzen Schule.

Diese beinhaltet unter anderem Folgendes:

#### *Orientierung an Bildungsstandards*

Die Schule orientiert sich an den Bildungsstandards, welche für die Fachbereiche Deutsch, Fremdsprachen, Mathematik und Naturwissenschaften den Bildungsauftrag konkretisieren. Sie beschreiben, welche Grundkompetenzen von möglichst allen Schülerinnen und Schülern bis zum Ende eines Zyklus erreicht werden sollen. Als Orientierungsmarken der schulischen Zielerreichung beschreiben sie wesentliche Ziele für das Lehren und Lernen im Unterricht.

#### *Lernziele und Kompetenzen*

Durch die Beschreibung von Lernzielen in Form von Kompetenzen im Lehrplan 21 werden Inhalte mit daran zu erwerbenden fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten verbunden; Wissen und Können, fachliche und personale, soziale und methodische Kompetenzen werden miteinander verknüpft. Die Schule muss den Fokus auch auf die für den Kompetenzerwerb notwendigen Aneignungs-, Lern- und Problemlöseprozesse der Schülerinnen und Schüler ausrichten.

### *Kumulativer Kompetenzerwerb*

Bedeutsame fachliche und überfachliche Kompetenzen lassen sich nicht kurzfristig und in einer einzelnen Unterrichtseinheit erwerben. Sie erfordern eine kontinuierliche und längerfristige Bearbeitung im Sinne des kumulativen Lernens. Dies setzt eine langfristige Planung und Beobachtung der Zielerreichung im Unterricht voraus.

### *Kompetenzbeurteilung*

Aus der Kompetenzorientierung ergeben sich nicht nur neue Akzente in der Betrachtung von Lernen und Unterricht, sondern auch mit Bezug auf die Rückmeldung und Beurteilung von Lernprozessen und Leistungen der Lernenden.

Zum kompetenzorientierten Unterricht gehört deshalb eine auf die Erreichung von Kompetenzzielen bezogene Feedbackkultur. Nicht einfach das Abfragen von Stoffwissen darf im Vordergrund stehen, sondern es braucht Überprüfungsformen, mit denen der Stand der Kompetenzaneignung differenziert beurteilt werden kann. Dabei sind sowohl Formen der Selbstbeurteilung als auch der Fremdbeurteilung zwingend.

Die Gewichtung der Beurteilungsarten verändert sich im Laufe der Schullaufbahn. Zu Beginn der Schulzeit steht die formative Beurteilung im Zentrum. Im Hinblick auf den Wechsel am Ende des 1. Zyklus gewinnt daneben die summative Beurteilung an Bedeutung. Gegen Ende des 2. Zyklus und im 3. Zyklus, wenn Übertrittsentscheide in weiterführende Schulen oder in eine Berufslehre anstehen, kommt der prognostischen Beurteilung vermehrtes Gewicht zu.

### **Ziele**

- fachliche und überfachliche Kompetenzen durch methodisch vielfältiges Lernen entwickeln und fördern
- Aneignungs-, Lern- und Problemlöseprozesse der Schülerinnen und Schüler fördern
- fachliches und soziales Lernen miteinander verbinden
- Überprüfungsformen nutzen, die Aufschluss darüber geben, inwieweit Schülerinnen und Schüler nachhaltig Kompetenzen erworben haben
- Kompetenzzuwachs durch die Lehrperson und die Schülerinnen und Schüler erfassen und rückmelden

### **Instrumente**

- Arbeitsmaterialien für die Entwicklung und Förderung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen
- Arbeitsmaterialien für die Förderung der Aneignungs-, Lern- und Problemlöseprozesse
- individuelle und schulinterne Weiterbildungen zur Förderung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sowie zu Aneignungs-, Lern- und Problemlöseprozesse von Schülerinnen und Schülern

### **Ressourcen**

- finanzielle und zeitliche Mittel für individuelle und schulinterne unterrichtsbezogene Weiterbildungen
- Zusammenarbeit im Unterrichtsteam
- erprobte Arbeitsmaterialien zum Kompetenzaufbau (IQES, zebis...)

### **Verantwortlichkeit**

Die einzelnen Schülerinnen und Schüler, ihre Eltern und die Lehrpersonen tragen Verantwortung für die gezielte Aneignung und Förderung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen. Die Gesamtverantwortung hinsichtlich eines optimalen Lernumfeldes und den damit verbundenen Lernangeboten sowie deren Passung an die Bedürfnisse der Lernenden liegt immer bei der Lehrperson.

### **Mindeststandards**

- 2.1 Die Schule legt den Fokus auf die für den Kompetenzerwerb im Lehrplan 21 notwendigen Aneignungs-, Lern- und Problemlöseprozesse der Schülerinnen und Schüler.
- 2.2 Die Lehrpersonen setzen Beurteilungsformen ein, die eine differenzierte Selbst- und Fremdbeurteilung des Lernstandes und des Kompetenzzuwachses der Schülerinnen und Schüler erlauben und Entwicklungen sichtbar machen.
- 2.3 Die Kompetenzförderung im Allgemeinen und die prognostische Beurteilung der Schülerinnen und Schüler gegen Ende des 2. und 3. Zyklus sind von den Lehrpersonen auf die Anforderungen ausgerichtet, die für den späteren Schul-, Berufs- und Lebenserfolg massgebend sind.
- 2.4 Die gemeinsame Beurteilungsstrategie ist kommuniziert.

## Lehrpersonen

**Lehrerinnen und Lehrer sind die wichtigste Ressource jeder Schule. Die Qualität der Schule hängt von kompetenten, motivierten und gesunden Lehrpersonen ab. Die Vollzugsverordnung betreffend die Lehrpersonen (Lehrpersonalverordnung, LPV; NG 165.117) regelt, gestützt auf Art. 22 des Bildungsgesetzes, den beruflichen Auftrag der Lehrerinnen und Lehrer.**

**Gute Schulen zeichnen sich dadurch aus, dass jede Lehrperson an ihrer professionellen und persönlichen Weiterentwicklung kontinuierlich und evidenzbasiert arbeitet. Indem Lehrpersonen regelmässig ihre eigene Arbeit reflektieren, Feedbacks einholen und sich in Teams an der Weiterentwicklung des Unterrichts beteiligen, leisten sie einen unverzichtbaren Beitrag zur Qualität der Schule und der eigenen Arbeit.**

**Auch wenn Teamarbeit in der Schule eine zunehmend bedeutsame Rolle spielt (Elemente 5 und 6), nimmt das individuelle Handeln der Lehrperson dennoch viel Raum ein. Für die Qualität ihrer Praxis ist daher das individuelle Lernen und Optimieren zentral und bildet die Grundlage für die Teamarbeit.**

## Element 3 – Lehrpersonen Unterricht

### **Kurzbeschreibung**

Ein zentrales Anliegen vieler Lehrerinnen und Lehrer ist, sich auf den Unterricht als Kernaufgabe der Schule zu fokussieren. Ein gelungener Unterricht trägt wesentlich zur Berufszufriedenheit vieler Lehrpersonen bei.

Guter Unterricht ist motivierend, leistungswirksam, entwicklungsfördernd und stärkt die Selbstlernkompetenz der Schülerinnen und Schüler. Er kann auf unterschiedliche Weise, nicht aber beliebig verwirklicht werden. Mittlerweile sind die Qualitätsmerkmale guten Unterrichts sehr umfassend erforscht. Auf diese Qualitätsmerkmale Bezug zu nehmen ist zwingend, um den eigenen Unterricht zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Wirkungsvoller Unterricht fördert das aktive Selbstlernen und die Kompetenzerneuerung der Schülerinnen und Schüler. Da Lernen ein individueller Vorgang ist, kommt der Gestaltung der Lernarrangements eine besondere Bedeutung zu. Die Wirksamkeit des Lernens steht und fällt damit, inwieweit es gelingt, am bestehenden Wissen und den bereits vorhandenen persönlichen Kompetenzen anzuknüpfen, individuellen Zugängen, Neigungen, Interessen und Arbeitsweisen gerecht zu werden bzw. diese zu ermöglichen. Daher muss die Unterrichtsgestaltung auf das (unterschiedliche und individuelle) Lernen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet sein.



Die nachfolgenden Merkmale haben erwiesenermaßen einen grossen Einfluss auf die Lernleistung (Meyer, 2004), (Hattie, 2013), (Helmke, 2014):

1. effiziente Klassenführung
2. lernförderliches Unterrichtsklima
3. vielfältige Motivierung
4. Strukturiertheit und Klarheit
5. Wirkungs- und Kompetenzorientierung
6. Lehrperson-Lernenden-Beziehung
7. formative Unterrichtsevaluation
8. metakognitive Strategien
9. Orientierung an den Schülerinnen und Schülern
10. Förderung aktiven, selbstständigen Lernens
11. Variation von Methoden und Sozialformen
12. Konsolidierung, Sicherung, intelligentes Üben
13. Feedback

### **Ziele**

Sich auf den Unterricht als Kerngeschäft der Schule zu fokussieren, ist für jede Lehrperson mit der professionellen (Selbst-)Verpflichtung verbunden;

- sich am aktuellen Stand der Forschung hinsichtlich wirkungsvollen Unterrichts zu orientieren
- den eigenen Unterricht ins Zentrum des beruflichen Lernens und der persönlichen Qualitätspflege zu rücken
- die Wirksamkeit der gewählten Lehr- und Lernformen zu prüfen
- Feedback zu nutzen, um herauszufinden, unter welchen Bedingungen Schülerinnen und Schüler erfolgreich und motiviert lernen können
- sich eigener Stärken und Schwächen in der Unterrichtsführung bewusst zu werden und
- sich Ziele für die Verbesserung des eigenen Unterrichts zu setzen

### **Instrumente**

- Feedbackinstrumente zu Merkmalen guten Unterrichts für die Erhebung von Daten bezüglich der Wirksamkeit des eigenen Unterrichts
- Lernstandserhebungen und klassenübergreifende Leistungsmessungen
- Intevision, kollegiale Beratung, Lernpartnerschaften, Hospitation

- Zielvereinbarungen und persönliche Entwicklungsplanung im Rahmen der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche

### **Ressourcen**

- finanzielle und zeitliche Mittel für individuelle und schulinterne unterrichtsbezogene Weiterbildungen
- Unterrichtsteam, Lernpartnerschaften, kollegiale Beratung, Intevision, Hospitation
- Dokumente für Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche

### **Verantwortlichkeit**

Die primäre Verantwortung für die eigene professionelle Weiterentwicklung liegt bei der einzelnen Lehrperson. Ihr pädagogisch-erzieherisches Handeln auch im Sinne der Beziehungsarbeit lässt sich nicht delegieren.

Die Schulleitung ist für die gemeinsame schulinterne Weiterbildung und für die individuellen Zielvereinbarungen mit den Lehrpersonen zuständig.

### **Mindeststandards**

- 3.1 Jede Lehrperson vereinbart mit der Schulleitung in den Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen Ziele, die sich auf den Unterricht beziehen.
- 3.2 Jede Lehrperson reflektiert die Wirkungen ihres Unterrichts und nutzt dafür individuelle stufenspezifische Feedbacks sowie klassenübergreifende Lernstandserhebungen.
- 3.3 Jede Lehrperson richtet ihre individuelle Weiterbildung auf die eigene Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung aus.

## Element 4 – Lehrpersonen

### Feedbackkultur

#### Kurzbeschreibung

Die einzelne Lehrperson ist hauptsächlich für die Qualität ihres eigenen Unterrichts verantwortlich. Für die Reflexion ihrer Arbeit holt sie gezielt Feedbacks von Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen sowie Eltern ein. Die Rückmeldungen helfen «blinde Flecken», Stärken und Schwächen zu erkennen, um die eigene pädagogische und didaktische Praxis zu optimieren und weiterzuentwickeln.

Im Fokus des Feedbacks steht nicht die Schule, sondern immer das Handeln der einzelnen Lehrperson. Sie holt die Feedbacks ein, hütet die Daten, wertet sie aus und berichtet den Feedbackgebenden, welche Schlüsse sie daraus zieht und bleibt mit diesen in Kontakt.

Zusammen mit der Beurteilung durch die Schulleitung im Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (Element 7) und den kollegialen Feedbacks im Unterrichtsteam (Element 5) ergibt sich so eine 360°-Rückmeldung, die der Lehrperson hilft, ihr professionelles Handeln bedürfnis- und bedarfsgerecht auszurichten. An der Schule entsteht eine Feedbackkultur, in der Lernbereitschaft nicht nur als eine individuelle, sondern auch als eine institutionelle Haltung wahrnehmbar ist.

#### Ziele

- sich Informationen über beabsichtigte und unbeabsichtigte Wirkungen des individuellen Berufshandelns beschaffen
- Wahrnehmungen, Werthaltungen und Erwartungen anderer Personen im beruflichen Umfeld kennen lernen
- «Blinde Flecken» im eigenen Handeln aufdecken
- Hinweise zur Optimierung und Verbesserung der eigenen Unterrichtspraxis gewinnen
- Offenheit und Bereitschaft im Kollegium stärken, sich über das individuelle professionelle Handeln auszutauschen

#### Instrumente

- Fragebogen für Lernenden- und Eltern-Feedback
- Unterrichtsbeobachtungsbogen für das Kollegialfeedback

- offene Methoden der mündlichen und schriftlichen Befragung
- dialogische Kurzfeedbackformen

#### Ressourcen

- erprobte Instrumente von Feedbackmethoden (z.B. IQES.....)
- Weiterbildungsangebote des Kantons
- schulinterne Weiterbildung zum Aufbau einer schulinternen Feedbackkultur
- schulinterne Weiterbildung in der Anwendung und Auswertung von Feedbackformen

#### Verantwortlichkeit

Die Schulleitung sorgt mit geeigneten Verfahren und Instrumenten dafür, dass das Individual-Feedback professionell durchgeführt wird. Es ist Aufgabe der Schulleitung, die verschiedenen Formen des Feedbacks zu planen und damit zu koordinieren.

Für das Einholen und Auswerten der Feedbacks ist die einzelne Lehrperson verantwortlich. Die Datenhoheit über die eingeholten Rückmeldungen liegt bei der Lehrperson. Im Rahmen der Lehrpersonenbeurteilung kann die Schulleitung aber Auskunft über einzelne Daten verlangen.

Das Individual-Feedback in der oben beschriebenen Form gilt für Lehrpersonen. Die Anforderungen an die Durchführung von Individual-Feedbacks gelten jedoch analog auch für Schulleitungen.

#### Mindeststandards

- 4.1 Jede Lehrperson holt in der Regel pro Jahr ein Feedback ihrer Schülerinnen und Schüler, ihrer Kolleginnen und Kollegen und der Eltern (Koordination über die Klassenlehrperson) ein.
- 4.2 Jede Leitungsperson holt in der Regel pro Jahr ein Feedback ihrer Mitarbeitenden ein.
- 4.3 Die Lehr- und Leitungspersonen informieren die Feedbackgebenden über die Auswertung des Feedbacks.
- 4.4 Jede Lehrperson und jede Leitungsperson erkennt für ihre berufliche Tätigkeit persönliche Entwicklungsziele.

## Team

**Guter kompetenzorientierter Unterricht ist die Kernaufgabe der Lehrpersonen. Unterricht wird in einer bunten Palette unterschiedlicher Erscheinungsformen praktiziert. Deshalb muss sich die schulische Zusammenarbeit vor allem auf den Unterricht und das Lernen beziehen.**

**Gemäss Vollzugsverordnung betreffend die Lehrpersonen (Lehrpersonalverordnung, LPV; NG 165.117 § 7 Abs. 2) gehört zum beruflichen Auftrag im Arbeitsfeld Schule die Zusammenarbeit im Kollegium, mit Behörden und Amtsstellen. Ebenso gehört die pädagogische Mitgestaltung der Schule, insbesondere durch die Teilnahme an internen Veranstaltungen zur Schul- und Qualitätsentwicklung dazu.**

**Weiter umfasst der berufliche Auftrag im Arbeitsfeld Lehrperson laut § 8 LPV die Evaluation der eigenen Tätigkeit gemäss dem Qualitätskonzept der Schule; die Weiterentwicklung der eigenen beruflichen Tätigkeit sowie die institutionalisierte, die nicht institutionalisierte und die schulinterne Weiterbildung.**

**In den Unterrichtsteams geschieht die konkrete Umsetzung der Inhalte, welche die Schulleitung und das Kollegium als bedeutsam und verbindlich für ihre Schule bezeichnet haben. Erfahrungen und wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass Unterrichtsteams positive Auswirkungen auf die Lehrpersonen haben, die Berufszufriedenheit erhöhen, motivierend wirken und den Berufseinstieg neuer Lehrpersonen erleichtern.**

## Element 5 – Team Zusammenarbeit

### **Kurzbeschreibung**

Ein Unterrichtsteam ist eine kleine professionelle Arbeitsgruppe von Lehrpersonen, die den Unterricht für die Schülerinnen und Schüler einer Stufe, eines Jahrgangs und/oder eines Fachs miteinander plant, durchführt und auswertet.

Bei der Bildung von Unterrichtsteams kann einerseits die «horizontale» Zusammenarbeit gefördert und institutionalisiert werden: Klassen-, Jahrgangs-, Stufen-teams.

Andererseits kann die «vertikale» Kooperation in Fachteams gestärkt werden, die über die einzelnen Jahrgänge hinweg die fachliche Zusammenarbeit pflegen.

Vorrangiges Ziel der Unterrichtsteams ist es, den Unterricht so weiterzuentwickeln, dass die Arbeits- und Lernleistungen der Lernenden sowie die Motivation der Lehrenden und Lernenden steigen.

Unterrichtsteams arbeiten in Nidwalden in folgenden Aufgabenfeldern zusammen:

- Vereinbarung von fachlichen und überfachlichen Bildungs- und Erziehungszielen sowie pädagogischen Grundsätzen, z.B. bei der Hausaufgabenpraxis...
- Absprache der Unterrichtsinhalte/Stoffkoordination in Jahresplänen
- Unterrichtsvorbereitung und Austausch von Unterrichtsmaterialien
- Planung und Auswertung von Unterrichtseinheiten
- Ermittlung des Lernstands, der Lernvoraussetzungen und -potentiale der Schülerinnen und Schüler
- Beurteilung der Leistungen der Schülerinnen und Schüler, z.B. Festlegung von Beurteilungsmassstäben, Reflexion der Ergebnisse von Vergleichsarbeiten
- Zusammenarbeit mit schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, Schulsozialarbeit, Schuldiensten, Schulbehörden
- Zusammenarbeit mit Eltern, z.B. gemeinsame Elterninformation
- kollegiale Beratung

### **Ziele**

- arbeitsfähige Unterrichtsteams schrittweise aufbauen
- gemeinsame pädagogische Grundsätze innerhalb des Unterrichtsteams erarbeiten
- Unterrichtsvorbereitungen und Unterrichtsmaterialien miteinander austauschen und teilen
- gegenseitige Unterrichtsbesuche organisieren und sich kritisch-konstruktiv mit dem Unterricht auseinandersetzen
- Zusammenarbeit mit schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen und weiteren Instanzen koordinieren
- innerhalb des Unterrichtsteams durch Zielvereinbarungen Verbindlichkeiten herstellen

### **Instrumente**

- schulinternes Unterrichtsteamkonzept mit Vorgaben zu Zielvereinbarungen und Arbeitsplanungen des Unterrichtsteams zu Beginn des Schuljahres
- erarbeitetes Unterrichtsmaterial, Vergleichstests usw.

### **Ressourcen**

- Zeitgefäß für die Leitung sowie die Zusammenarbeit in den Unterrichtsteams
- Weiterbildung der Leitungspersonen der Unterrichtsteams
- schulinterne Weiterbildung

### **Verantwortlichkeit**

Die Schulleitung ist verantwortlich für ein schulinternes Unterrichtsteamkonzept und sorgt dafür, dass Unterrichtsteams gebildet bzw. weiter konsolidiert werden. Sie entscheidet über die personelle Zuordnung (insbesondere auch von Teilzeitlehrpersonen) zu den Unterrichtsteams, deren Leitung und Ressourcen.

Jede Lehrperson arbeitet in einem Unterrichtsteam mit. Die Unterrichtsteams planen miteinander den Unterricht, führen ihn durch und werten ihn aus.

### **Mindeststandards**

- 5.1 Jede Schule verfügt über ein schulinternes Unterrichtsteamkonzept, das die Ziele der pädagogischen Zusammenarbeit, die dafür eingesetzten Mittel, die Aufgaben und Zuständigkeiten von Teamleitung und Teammitgliedern beschreibt.
- 5.2 Jede Lehrperson gehört zu einem festen Unterrichtsteam.
- 5.3 In der Schuljahresplanung sind Zeitgefäße für eine regelmässige Zusammenarbeit in Unterrichtsteams reserviert.
- 5.4 Jedes Unterrichtsteam verfügt über einen Auftrag und erarbeitet zu Beginn des Schuljahres eine Zielvereinbarung und gemeinsame Arbeitsplanung anhand der Vorgaben der Schulleitung.
- 5.5 Jedes Unterrichtsteam reflektiert periodisch seine Arbeit und erstattet der Schulleitung Bericht.

## Unterrichtsentwicklung

### Kurzbeschreibung

In Unterrichtsteams lernen Lehrpersonen voneinander, miteinander und füreinander. Erstrangiges Ziel der Unterrichtsentwicklung ist die Erweiterung und Vertiefung der Methodenkompetenz von Lehrerinnen und Lehrern sowie von Schülerinnen und Schülern. Lehrpersonen lernen in periodischen (schulinternen) Weiterbildungen neue Methoden und Instrumente kennen, die sie in der Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern im Unterricht einsetzen und erproben. Es handelt sich einerseits um Lehr-, Lern-, Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktlösemethoden, andererseits um Beurteilungs- und Feedbackinstrumente für eine ganzheitliche Beurteilung von Schülerkompetenzen sowie für Schüler- und Kollegialfeedbacks zum Unterricht.

Das kooperative Lernen in Lehrer- und Schülertrainings ist das Herzstück der Unterrichtsentwicklung. In dem Masse, wie Lehrpersonen erfahren, wie nutzbringend die verstärkte Zusammenarbeit für den eigenen Unterricht ist, wird auch Entlastung und gemeinsamer Erfolg spürbar: Die Teamentwicklung wird gefördert, das Schulklima verbessert sich, die Lernerfolge der Schülerinnen und Schüler nehmen zu. Durch eine konsequente Verzahnung von Methodentrainings, gemeinsamer Unterrichtsvorbereitung und -auswertung sowie durch den gezielten Einsatz von Feedback- und Evaluationsmethoden kann eine nachhaltige und gesundheitsbewusste Unterrichtsentwicklung betrieben werden

### Ziele

- Methoden- und Aufgabenrepertoire der Lehrpersonen erweitern und vertiefen
- kooperative und schüleraktivierende Lernarrangements realisieren
- Kompetenzen und fachliche Spezialisierung der einzelnen Lehrpersonen fördern
- Prozesse und Ergebnisse des eigenen Unterrichts und des Unterrichts von Kolleginnen und Kollegen gemeinsam systematisch und kriterienorientiert reflektieren und weiterentwickeln
- ein gemeinsames Unterrichts- und Lernverständnis entwickeln

### Instrumente

- schulinternes Unterrichtsteamkonzept und Praxismaterialien zur Zusammenarbeit im Unterrichtsteam: Intervision/kollegiale Beratung, Lernpartnerschaft, kollegiales Feedback, Sitzungen
- Entwicklung von Aufgabensammlungen für das kooperative und kompetenzorientierte Lernen der Schülerinnen und Schüler in bestimmten Fächern
- Instrumente zur Standortbestimmung im Unterrichtsteam
- Gesprächs- und Feedbackregeln
- Ablaufraster für Intervisionsitzungen

### Ressourcen

- schulinterne Weiterbildung von Lehrpersonen mit Fokus «Lerngemeinschaft in den Unterrichtsteams»
- finanzielle Mittel und zeitliche Ressourcen
- Weiterbildungs- und Beratungsangebote des Kantons und der Gemeinde
- Plattform mit Unterrichtsmaterialien und Methodensammlungen

### Verantwortlichkeit

Die Unterrichtsteams arbeiten professionell zusammen mit dem Ziel, den Unterricht für ihre Lernenden weiterzuentwickeln.

Die Schulleitung ist verantwortlich für eine mittel- bis langfristige Weiterbildungsplanung und die Steuerung der Unterrichtsentwicklung im Gesamtzusammenhang der Schulentwicklung.

Die Gemeinde sorgt für angemessene finanzielle Mittel und zeitliche Ressourcen.

Der Kanton und die Schulleitung sorgen für bedürfnisgerechte Weiterbildungs- und Beratungsangebote.

### Mindeststandards

- 6.1 Jede Lehrperson wirkt gemäss ihrem beruflichen Auftrag an der von der Schule geplanten Unterrichtsentwicklung mit.
- 6.2 In der Schuljahresplanung sind Zeitgefässe für die schulinterne Weiterbildung reserviert.
- 6.3 Unterrichtsmaterialien und Methodensammlungen stehen allen Lehrpersonen zur Verfügung.



# Schulleitung

## Element 7 – Schule - Schulleitung Operative Führung und Personalentwicklung

Der Führung der Schule kommt bei der Entwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität eine Schlüsselrolle zu. Das Gesetz über die Volksschule (Volksschulgesetz, VSG; NG 312.1) regelt in Art. 7, 12, 14 ff die Aufgaben und Kompetenzen der kommunalen Schulbehörde, Schulleitung und der Lehrpersonen.

Die Kerntätigkeit der Schulleitung ist die operative Führung der Schule; sie stellt die Organisation und die Durchführung des Schulalltags sicher. Die Aufgaben der Schulleitung in den Bereichen Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung und Schulführung sind von denen der Behörden klar abgegrenzt und geregelt.

Schulleitungen brauchen für ihren anspruchsvollen Führungsauftrag klare Kompetenzen, angemessene Ressourcen und professionelle Qualifikationen. Dabei muss deutlich gemacht werden: Qualitätsförderung ist eine Aufgabe der Schulleitung, sie ist aber auch eine Gemeinschaftsaufgabe von Unterrichtsteams (Elemente 5 und 6) und eine individuelle Aufgabe der Lehrpersonen (Elemente 3 und 4).

Bei den folgenden auf der Schulebene beschriebenen Elementen geht es um zwei zentrale Handlungsfelder der Schulführung: um die operative Führung und Personalentwicklung (Element 7) sowie die Qualitätssteuerung und interne Qualitätssicherung (Element 8). Die konkrete Ausgestaltung beider Elemente hängt massgeblich von den Leitungsstrukturen vor Ort ab. Je nachdem, ob die Schule einstufig oder zweistufig operativ geleitet wird, unterscheidet sich auch die Anwendung der beiden nachfolgend beschriebenen QM-Elemente.

Besonders bei zweistufig geleiteten Schulen muss im Organisationsstatut der Schule deutlich unterschieden werden, wofür die Schulleitungen auf Ebene «Team» und auf Ebene «Schule» zuständig sind.

### Kurzbeschreibung

#### *Operative Führung*

Die Schulleitung sorgt zusammen mit dem Kollegium dafür, dass die schulinternen Elemente des Qualitätsmanagements massvoll und zielorientiert aufgebaut werden.

Dazu gehören folgende Aufgaben:

- Planung und Gestaltung des Angebotes der Schule
- Planung und Förderung der Entwicklung der Schule
- Leitung der Schulkonferenzen
- Organisation von Unterrichtsteams
- Kommunikation und Beratung nach innen und aussen
- Aufbau einer innerschulischen Feedbackkultur
- interne Evaluation der pädagogischen Wirksamkeit der Schule
- Verwaltung der zugeteilten finanziellen Mittel
- Umsetzung der disziplinarischen Massnahmen

#### *Personalentwicklung*

Die Schulleitung fördert die Entwicklung der Lehrpersonen durch Anerkennung und Nutzung der Ressourcen und Kompetenzen. Massnahmen der Personalentwicklung unterstützen Lehrerinnen und Lehrer darin, die wichtigsten Anforderungen ihres Berufs kompetent zu bewältigen. Sie fördern berufliche Kernkompetenzen, erhalten und fördern die Motivation sowie die Gesundheit der Lehrpersonen als wichtige Ressourcen.

Die Personalentwicklung durch die Schulleitung umfasst die Handlungsfelder:

- Teamentwicklung
- ressourcenorientierte Personalentwicklung und Gesundheitsförderung
- Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen mit Unterrichtsbesuchen und Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen; inkl. Zielvereinbarungen
- Förderung und Koordination der Weiterbildung der Lehrpersonen
- konstruktiver Umgang mit Qualitätsdefiziten
- Mitwirkung bei den Personalgeschäften der Schulbehörde

### **Ziele**

- Führungsstrukturen professionalisieren und wirkungsvolle Personalführung etablieren
- im Schulprogramm mit einer Mehrjahresplanung verbindliche Grundlagen schaffen
- Schul- und Unterrichtsqualität gemäss Lehrplan 21 zielgerichtet und kontinuierlich verbessern
- Schulqualität mittels Personalqualität weiterentwickeln
- Professionalität der Lehrpersonen stärken

### **Instrumente**

- Schulprogramm
- Jahresprogramm
- Jahresbericht
- Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (MAG)

### **Ressourcen**

- Qualifizierung von Schulleitungen für Personalführung und Personalentwicklung, Steuerung der Unterrichtsentwicklung und des Qualitätsmanagements, Unterrichtsbesuche und -beurteilung
- Umsetzungshilfen zu Schulprogramm/Jahresprogramm/Jahresbericht
- Umsetzungshilfen zu Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch

### **Verantwortlichkeit**

Das Schulprogramm wird durch die Schulleitung in Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen erarbeitet respektive aktualisiert, durch eine Schulkonferenz beschlossen und durch die lokale Schulbehörde genehmigt.

Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch liegt in der Verantwortung der Schulleitung. Sie organisiert und führt es durch. Jede beurteilte Person ist verpflichtet, ihre Selbstbeurteilung vorzunehmen und dabei offenzulegen.

Ein Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch ist sowohl für Lehrpersonen als auch für Leitungspersonen verpflichtend.

Die Umsetzung erfolgt jeweils analog:

- Schulpräsidenten/in mit Gesamtschulleiter/in
- Gesamtschulleiter/in mit Teamleiter/in
- Teamleiter/in mit Lehrperson

### **Mindeststandards**

- 7.1 Mitglieder der Schulleitung sind für ihre Aufgaben qualifiziert.
- 7.2 Die Schulleitung führt ein Schulprogramm, konkretisiert dieses im Jahresprogramm und erstellt einen Jahresbericht.
- 7.3 Die Schulleitung besucht mindestens einmal jährlich den Unterricht.
- 7.4 Die Schulleitung führt jährlich ein Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch durch.

## Element 8 – Schule - Schulleitung

# Qualitätssteuerung und interne Qualitätssicherung

### Kurzbeschreibung

#### *Qualitätssteuerung*

Die Schule sorgt für ein gemeinsames Verständnis der Ziele des eigenen Qualitätsmanagements und legt im schuleigenen Qualitätskonzept geeignete Regelungen und Vereinbarungen fest.

Das schulinterne Qualitätskonzept enthält gemeinsame, schriftlich festgehaltene Vereinbarungen darüber, wie Schul- und Unterrichtsqualität gepflegt, entwickelt und gesichert werden soll. Es enthält Aussagen zur Steuerung, Organisation und Durchführung der internen Evaluation. Das schulinterne Qualitätskonzept wird von der Schule erstellt und von der lokalen Schulbehörde genehmigt. Es wird regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst.

#### *Interne Qualitätssicherung*

Die Schule selbst evaluiert periodisch die Qualität des Unterrichts und des Schullebens. Mit der internen Evaluation überprüft und bewertet die Schule das Erreichen gesetzter Ziele gemäss Schulprogramm sowie die Qualität ihrer eigenen Arbeit. Im Mittelpunkt steht die gemeinsame Auseinandersetzung mit Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität und die standardisierte Messung von Leistungen der Schülerinnen und Schüler.

Grundsätzlich handelt es sich bei einer internen Evaluation um

- die systematische Auswertung und Bewertung ausgewählter Schwerpunkte der Schulpraxis anhand von vereinbarten Kriterien;
- eine eigenverantwortliche Aktivität der Schule (Themen, Rahmenbedingungen, Verfahrensstandards, Verwendung der Ergebnisse usw.);
- eine wiederkehrende Aktivität im Rahmen der Schulentwicklung.

Im Rahmen von kantonal bzw. fachlich vorgegebenen Verfahrensstandards verwendet die einzelne Schule eigene oder bestehende Instrumente der internen Evaluation.

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse bei der internen Evaluation werden Massnahmen zur Optimierung der Schul- und Unterrichtsentwicklung festgelegt, geplant und umgesetzt.

Die Verknüpfung der schulinternen Evaluation mit der externen Schulevaluation (Fokusevaluation) ist anzustreben, damit gemeinsame Synergien genutzt werden können.

### Ziele

- schulinternes Qualitätskonzept mit geeigneten Regelungen und Vereinbarungen erstellen
- gemeinsames Qualitätsverständnis in Leitung und Kollegium stärken (Identifikation, Profilbildung)
- Schulentwicklung durch gezielte Bearbeitung von Stärken und Schwächen der Schule (Selbststeuerung) ausrichten und anpassen
- Schul- und Unterrichtsqualität in einem ausgewählten Bereich intern überprüfen (Selbstkontrolle)
- erreichte Ergebnisse und Stärken der Schule kommunizieren (Rechenschaftslegung und Öffentlichkeitsarbeit)

### Instrumente

- schulinternes Qualitätskonzept
- Evaluationsplan
- Evaluationsinstrumente (schriftliche und mündliche Befragungen, Gesprächsleitfaden u.a.)
- Evaluationsbericht, Massnahmenplan

### Ressourcen

- Kantonales Rahmenkonzept zum Qualitätsmanagement mit Instrumenten zur Umsetzung
- Beratungsstelle Amt für Volksschulen und Sport
- Koordinationsgruppe Schulinterne Qualitätsentwicklung (KoG SIQE)
- Leitungsressourcen im Bereich pädagogischer Führung (Schulleitung, Qualitätsverantwortliche) erprobte Instrumente verschiedener Anbieter für unterschiedliche Evaluationsmethoden (z.B. IQES,...)
- Weiterbildung von Schulleitenden und Mitgliedern von Evaluationsgruppen

## Gemeinde

### **Verantwortlichkeit**

Die Schulleitung ist verantwortlich für die Erarbeitung des schulinternen Qualitätskonzepts und die schulinterne Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.

Die interne Schulevaluation wird durch die Schulleitung sichergestellt. Nach der Evaluation definiert die Schule Folgemaassnahmen und setzt sie um. Die Schulleitung hat die operative Führungsrolle für deren Planung und Durchführung inne.

### **Mindeststandards**

- 8.1 Die Schulbehörde, die Schulleitung und das Kollegium verfügen über ein starkes gemeinsames Qualitätsverständnis.
- 8.2 Die Schule erstellt auf der Grundlage des kantonalen Rahmenkonzeptes zum Qualitätsmanagement ein schulinternes Qualitätskonzept.
- 8.3 Die Schule plant und führt in regelmässigen Abständen schulinterne Evaluationen durch. Nach der Evaluation werden Massnahmen in einem Plan festgehalten und schrittweise umgesetzt.
- 8.4 Die Ergebnisse der internen Schulevaluation sollen der externen Evaluation zur Verfügung stehen – dies als Vorwissen zu Fokusevaluationen.

**Die Behörden der Gemeinde (Gemeinderat, Schulrat, Schulkommission) sind verantwortlich für die strategische Führung der Schulen. Die gesetzlichen Grundlagen sind im Gesetz über die Volksschule (Volksschulgesetz, VSG; NG 312.1) II. Gemeindeschulen Art. 9 ff und in der Vollzugsverordnung zum Gesetz über die Volksschule (Volksschulverordnung, VSV; NG 312.11) II. Schulbetrieb § 12 ff festgelegt. Die entsprechenden Instanzen definieren den kommunalen Rahmen, innerhalb dessen die Schulen im Dienste der Förderung der Schülerinnen und Schüler arbeiten können.**

## Element 9 – Gemeinde

# Strategische Führung und Controlling

### Kurzbeschreibung

Es ist für die Qualität der strategischen Führung von entscheidender Bedeutung, dass sie längerfristig ausgerichtet und auf die zentralen kantonalen Zielsetzungen des Qualitätsmanagements fokussiert wird. Die Gestaltungsspielräume der Schulen sollen adäquat ausgebaut sein. Die Zusammenarbeit zwischen strategischer und operativer Führung ist geprägt durch Wertschätzung und Vertrauen. Die operative Seite übernimmt die ganzheitliche Verantwortung der täglichen Schularbeit, die strategische Seite jene der längerfristigen Planung und Sicherstellung der Qualität.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements nehmen die kommunalen Behörden folgende Aufgaben wahr:

- Genehmigung des Organisationstatuts, welches die interne Organisation der Schulleitung und der Schule regelt.
- Genehmigung des schulinternen Qualitätskonzepts der Schule. Sie informiert sich über den Schulbetrieb, die Schulkultur und den Entwicklungsstand der Schule.
- Genehmigung des Schulprogramms, welches die strategischen Zielsetzungen operativ innerhalb von drei bis fünf Jahren umsetzt.
- Überprüfung der Zielerreichung (Controlling) der operativen Führung. Zu diesem Zweck erstatten die Schulen jährlich einen Jahresbericht (Reporting mit dem Ziel der Rechenschaftslegung).

### Ziele

- klare Trennung von strategischer und operativer Führung innerhalb der Gemeinde mit Zuordnung entsprechender Aufgaben und Kompetenzen auf die einzelnen Führungsebenen festlegen
- Die kommunalen Behörden verfügen über angemessene Informationen, um ihre politische Verantwortung für die Schule wahrnehmen zu können.
- Gestaltungsspielraum und eigenverantwortliches Handeln der Schule ermöglichen
- eine gemeinsam getragene Führungskultur von den Schulbehörden mit der Schulleitung vorleben
- Die Entwicklung der Schule transparent nach innen und nach aussen machen

### Instrumente

- Kantonales Rahmenkonzept zum Qualitätsmanagement mit Instrumenten zur Umsetzung
- Organisationsstatut innerhalb der Gemeinde mit Zuständigkeitsregelung, Funktionendiagramm und Pflichtenheften
- strategische Mehrjahresziele der Schulbehörde
- schulinternes Qualitätskonzept
- Schulprogramm
- Jahresberichte der Schule/n
- Schulbesuche der Behördenmitglieder zu den Qualitätsthemen der Schule

### Ressourcen

Zeitgefässe für Strategieentwicklungen, Standortbestimmungen, Controlling u.a.

### Verantwortlichkeit

Die Schulbehörde ist im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben verantwortlich für die strategische Führung des Schulwesens und trägt die Verantwortung für die Umsetzung der schulinternen Qualitätssicherung.

### Mindeststandards

- 9.1 Die Schulbehörde legt eine gemeindliche Kompetenzordnung mit klarem Organisationsstatut fest, welches die interne Organisation der Schulleitung und der Schule regelt.
- 9.2 Die Schulbehörde genehmigt das von der Schulleitung erarbeitete schulinterne Qualitätskonzept.
- 9.3 Die Schulbehörde legt die strategischen Zielsetzungen fest. Sie prüft die Güte des schulinternen Qualitätskonzepts anhand des kantonalen Rahmenkonzepts.



## Element 10 – Gemeinde

# Leistungsvereinbarung; Finanzen, Schulprogramm

### Kurzbeschreibung

Der Rahmen für die strategische Führung der Schule wird durch die kantonale Gesetzgebung vorgegeben. Die strategische Führung schafft Rahmenbedingungen für die Qualitätsentwicklung innerhalb der Schulgemeinde. Damit übernimmt die strategische Ebene die politische Willensbildung, ohne jedoch der Schule operative Einzelheiten vorzuschreiben.

Die Schule muss mit entsprechenden finanziellen Mitteln ausgestattet sein, um qualitativ gute Arbeit leisten zu können. Die Leistungsvereinbarung im finanziellen Bereich bezieht die besonderen Bedürfnisse des kommunalen Umfelds mit ein und setzt Prioritäten bezüglich der Qualitätsentwicklung. Die finanziellen Mittel sind zwischen der strategischen und operativen Ebene auszuhandeln.

Das Schulprogramm ist das zentrale Instrument für die Gestaltung und die Entwicklung der einzelnen Schule. Es dient der Schulbehörde und der Schulleitung als Führungsinstrument.

Das Schulprogramm soll den bildungspolitischen Willen der strategischen Ebene zum Ausdruck bringen und darauf aufbauend Schwerpunkte und Prioritäten setzen.

### Ziele

- sich mit gemeinsamer Ausrichtung und gemeinsamen Entwicklungszielen der Schule auseinandersetzen
- finanzielle Ressourcen auf wichtigste Vorhaben innerhalb der Schule vor Ort lenken
- kommunale bildungspolitische Abstützung der Qualitätsentwicklung ermöglichen
- Schulentwicklungsaktivitäten entsprechend priorisieren und schriftlich festlegen
- Schulprogramm auf überprüfbare Ziele ausrichten und die Überprüfung auf indikatorengestützte Zielerreichung vornehmen

### Instrumente

- Gesetzliche Grundlagen über die Finanzierung der Volksschule
- Kantonales Rahmenkonzept zum Qualitätsmanagement mit Instrumenten zur Umsetzung
- Planungsinstrumente der Schule
- Schulprogramm und Jahresberichte der Schule/n

### Ressourcen

- Leitungsressourcen im Bereich strategischer und operativer Führung
- Zeitgefässe für Planungssitzungen

### Verantwortlichkeit

Die Schulbehörde ist für die Zuteilung der finanziellen Mittel verantwortlich und genehmigt das Schulprogramm.

Die Schulleitung verantwortet den Schulprogrammprozess. Sie steuert und leitet die Erarbeitung und sorgt für die Umsetzung.

### Mindeststandards

- 10.1 Die Schulbehörde und die Schulleitung treffen regelmässig Leistungsvereinbarungen. Auftrag und finanzielle oder zeitliche Ressourcen stehen in einem sinnvollen Verhältnis.
- 10.2 Die bedeutsamen kantonalen und kommunalen Entwicklungen und Vorgaben widerspiegeln sich im Schulprogramm.
- 10.3 Die Schulbehörde überprüft die Zielerreichung auf der Grundlage der Berichterstattung der Schulleitung.

## Kanton

**Der Kanton steuert das kantonale Bildungssystem. Gemäss Gesetz über die Volksschule (Volksschulgesetz, VSG; NG 312.1) Art. 77 leitet und beaufsichtigt die Bildungsdirektion den Vollzug der Volksschulgesetzgebung. Die Bildungsdirektion wird vom Amt für Volksschulen und Sport unterstützt. Es bearbeitet gemäss Art. 78 VSG die pädagogischen, didaktischen und organisatorischen Belange der Volksschule. Es koordiniert, fördert und begleitet die Entwicklung der Volksschule.**

**Das Amt für Volksschulen und Sport ist für die regelmässige Überprüfung des Qualitätsstands der Schulen gemäss Art. 8 VSG zuständig. Es kann zu diesem Zweck auch Schulbesuche durchführen und mit ausserkantonalen Institutionen zusammenarbeiten.**

**Das Amt für Volksschulen und Sport erstattet der Schulleitung, der Schulbehörde und der Bildungsdirektion Bericht und schlägt Massnahmen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung vor. Werden bedeutende Qualitätsmängel festgestellt, ordnet die Direktion die notwendigen Massnahmen an. Sie berücksichtigt dabei nach Möglichkeit die Vorschläge der Schulbehörde und der Schulleitung.**

## Element 11 – Kanton

### Planung und Steuerung des Bildungssystems

#### Kurzbeschreibung

Das kantonale Bildungsmanagement beinhaltet unter anderem folgende Aufgaben, die vom Amt für Volksschulen und Sport wahrgenommen werden:

- Festlegung kantonaler Rahmenvorgaben: Das vorliegende Rahmenkonzept setzt die Leitplanken für das Qualitätsmanagement an den Volksschulen des Kantons Nidwalden.
- Regelmässige Überprüfung des Qualitätsstandes: Das Amt für Volksschulen und Sport, amtsintern die Abteilung Qualitätsentwicklung, ist zuständig für die Durchführung von Fokusevaluationen. Die Themenwahl wird durch das Amt für Volksschulen und Sport, die Koordinationsgruppe schulinterne Qualitätsentwicklung (KoG SIQE) in Absprache mit der Bildungsdirektion bestimmt. Die Verknüpfung der externen Schulevaluation (Fokusevaluation) mit der schulinternen Evaluation ist anzustreben, damit gemeinsame Synergien genutzt werden können.
- Gewährleistung eines bedarfsorientierten Unterstützungssystems für Schulen:

#### *Interne Beratung*

Die Beratung wird durch das Amt für Volksschulen und Sport sichergestellt. Beratungsinhalte stehen im Kontext zur schulinternen Qualitätsentwicklung.

#### *Kantonale Arbeitsgruppe Interne Schulevaluation*

Zwischen der Abteilung Qualitätsentwicklung und den schulischen Qualitätsverantwortlichen findet ein regelmässiger fachlicher Austausch statt.

#### *Externe Beratung*

Die Bildungsdirektion hat eine Leistungsvereinbarung mit der Schulberatung der Dienststelle Volksschulbildung (DVS) Luzern. Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörden können sich kostenlos beraten lassen.

#### *Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung*

Die Fachstelle für Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung ist zuständig für die Bereitstellung des Weiterbildungsangebotes, welches systematisch Themen der Qualitätsentwicklung aufnimmt.

### *Fachberatungen für Lehrpersonen*

Die Fachberaterinnen und Fachberater nehmen Neuerungen und Entwicklungen im fachdidaktischen Bereich auf, fördern die fachliche Auseinandersetzung und leisten einen wichtigen Beitrag zur Konsolidierung und Weiterentwicklung der Fachbereiche.

#### **Ziele**

- einheitliche Rahmenbedingungen zum Qualitätsmanagement festlegen
- externe Datenerhebungen zur Rechenschaftslegung gegenüber Politik und Öffentlichkeit durchführen
- für Unterstützungsprogramme sorgen

#### **Instrumente**

- Kantonales Rahmenkonzept zum Qualitätsmanagement
- Verfahren und Instrumente der Abteilung Qualitätsentwicklung
- Konzept Fachberatungen

#### **Ressourcen**

- Beratungsstelle Amt für Volksschulen und Sport
- Koordinationsgruppe schulinterne Qualitätsentwicklung
- Externe Schulberatungsstelle
- Fachstelle Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung
- Kantonale Fachberatungen

#### **Verantwortlichkeit**

Die Abteilung Qualitätsentwicklung des Amtes für Volksschulen und Sport ist verantwortlich für die periodische Überprüfung und die bedürfnisgerechte Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts. Es sorgt für eine professionelle Aufgabenerfüllung im Bereich der eigenen Aufgaben.

#### **Mindeststandards**

- 11.1 Die Bildungsdirektion erlässt ein Rahmenkonzept für das Qualitätsmanagement an den Volksschulen des Kantons Nidwalden.
- 11.2 Die Abteilung Qualitätsentwicklung des Amtes für Volksschulen und Sport überprüft regelmässig, ob die definierten Qualitätsleitziele in den Schulen erreicht werden und leitet bei Nichterreichen entsprechende Massnahmen ein.
- 11.3 Die Abteilung Qualitätsentwicklung des Amtes für Volksschulen und Sport gewährleistet bedarfsorientierte Unterstützung.

## Element 12 – Kanton Schulaufsicht

### Kurzbeschreibung

Die Aufsicht, im Sinne einer systematischen Überprüfung und Kontrolle institutionellen Handelns, ist Teil jeder Führungsaufgabe. Der Kanton verfügt gemäss Bundesverfassung über die Schulhoheit. Damit übernimmt er auch die Verantwortung für die Oberaufsicht über die Volksschule. Die Wahrnehmung der Aufsicht ist sowohl kantonale wie auch kommunale Pflicht. Der Kanton steuert die Schulqualität vornehmlich durch die gesetzlichen Vorgaben. Die Gemeinden sind ihrerseits verantwortlich für die Umsetzung der kantonalen Bestimmungen.

### Ziele

- für vergleichbare Schulbedingungen innerhalb des Kantons sorgen
- die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen kontrollieren
- die schulinterne Qualitätsentwicklung überprüfen und unterstützen

### Instrumente

- Kantonales Rahmenkonzept zum Qualitätsmanagement
- Verfahren und Instrumente der Abteilung Schulaufsicht

### Ressourcen

- Berichte von Schulevaluationen (z.B. Fokusevaluation)
- Bildungsstatistik und die Kennzahlen der Volksschulen
- Dokumentationen der Schulen zum Qualitätsmanagement (schulinternes Qualitätskonzept, Leitbild, Schulprogramm, Jahresprogramm, Resultate schulinterner Evaluationen)
- Jahresberichte der Schulen

### Verantwortlichkeit

Das Amt für Volksschulen und Sport, amtsintern die Abteilung Schulaufsicht, ist für die fachliche Aufsicht über den Schulbetrieb und die Überwachung der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zuständig. Die Abteilung hat Schulen und Behörden zu beraten und zu unterstützen.

Die Abteilung Schulaufsicht ist auf die Schule als Ganzes fokussiert. Ansprechpartner für die Schulaufsicht sind die Schulleitungen und die Schulbehörden.

Je nach Informationsbedürfnis, Absicht des Auftraggebers, Dringlichkeit der Ergebnisse usw. kann das Amt für Volksschulen und Sport von Fall zu Fall festlegen, ob es eine bestimmte Fragestellung von der Abteilung Schulaufsicht oder von der Abteilung Qualitätsentwicklung bearbeiten lassen will.

### Mindeststandards

- 12.1 Zwischen den Schulen und der Abteilung Schulaufsicht des Amts für Volksschulen und Sport finden jährlich Berichterstattungen statt.
- 12.2 Die Abteilung Schulaufsicht des Amts für Volksschulen und Sport kontrolliert die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und leitet bei Nichteinhalten entsprechende Massnahmen ein.
- 12.3 Die Abteilung Schulaufsicht des Amts für Volksschulen und Sport überprüft und unterstützt die schulinterne Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.





# Kooperation auf allen Handlungsebenen

## Nahtstelle Sekundarstufe I + II

### Kooperation mit Mittel- und Berufsfachschulen

#### Kurzbeschreibung

Der Übergang von der Volksschule in die Mittelschule oder in eine Berufsausbildung und später in die Arbeitswelt stellt für Jugendliche und deren Familien eine zukunftsweisende Veränderung dar. Eine enge Kooperation zwischen der obligatorischen Schule und den Schulen der Sekundarstufe II und den Ausbilderinnen und Ausbildern ist deshalb zentral, um die Ausbildungs- und Berufschancen der Jugendlichen zu verbessern.

Die gesetzlichen Grundlagen für den Übertritt in die Mittelschule sind in den § 2 bis § 10 der Vollzugsverordnung zum Gesetz über die kantonale Mittelschule (Mittelschulverordnung, MSV; NG 314.11) geregelt.

Die Zusammenarbeit bezieht sich auf:

#### Kooperation

- zwischen abgebenden und aufnehmenden Schulen sowie Betrieben (Gemeindeschulen – Amt für Berufsbildung und Mittelschule, Gewerbe)

#### Schwerpunkte

- Übergabe- und Aufnahmeverfahren
- geforderte Kompetenzen der Lernenden
- Rückmeldungen der aufnehmenden Schulen zum Lernstand und zur Entwicklung der aufgenommenen Schülerinnen und Schüler
- kompetenzorientierte Schülerbeurteilung und Nachvollziehbarkeit der Aussagen im Zeugnis

#### Ziele

- Kooperation mit dem Ziel einer Verbesserung der Bildungsvoraussetzungen und -ergebnisse der Lernenden
- Harmonisierung der Übergänge zwischen den Bildungsstufen

#### Ressourcen

- Zeitgefässe für Kommunikation und Vernetzung

#### Verantwortlichkeit

Für eine enge Kooperation zwischen der obligatorischen Schule und den Schulen der Sekundarstufe II sind die Lehrpersonen und Schulleitungen der Primar- und Sekundarstufen I und II sowie die Ausbilderinnen und Ausbilder von Betrieben verantwortlich.

### Kooperation mit weiteren Schulpartnern

#### Kurzbeschreibung

Schülerinnen und Schüler erfolgreich zu stärken und ihr Potenzial möglichst auszuschöpfen, gelingt nur bei einer guten Zusammenarbeit auf allen Handlungsebenen.

#### Kooperation Lehrperson – Eltern

- Gespräche zum Lernstand der Schülerinnen und Schüler
- Lernförderung

#### Kooperation Unterrichtsteam/ Schule mit Partnern:

- Eltern
- abgebende und aufnehmende Schulen
- Berufsbildung, Lehrbetriebe
- Berufsbeistand
- Pädagogisch therapeutische Dienste
- Schulpsychologischer Dienst
- Kinder- und Erwachsenenschutzbehörde
- Gesundheitsförderung und Integration

#### Kooperation Schul- und Gemeindebehörden mit Partnern:

- Information der Stimmbürgerinnen und Stimmbürger
- Öffentlichkeitsarbeit

#### Kooperation kantonale Behörden mit Partnern:

- Information der Stimmbürgerinnen und Stimmbürger
- Öffentlichkeitsarbeit
- Koordination mit den Pädagogischen Hochschulen

#### Ziel

- Kooperation mit dem Ziel einer Verbesserung der Bildungsvoraussetzungen und -ergebnisse der Lernenden

#### Ressourcen

- Zeitgefässe für Kommunikation und Vernetzung

#### Verantwortlichkeit

Für die Kooperation mit weiteren Schulpartnern liegt die Verantwortung bei allen Akteuren auf allen Handlungsebenen.



# Glossar

## **Bildungsstandards**

Bildungsstandards legen fest, welche Kompetenzen Lernende in einem Fach bis zu welchem Zeitpunkt erwerben müssen. Für Schulen und Lehrpersonen werden damit Lernziele konkretisiert und überprüfbar gemacht.

## **Evaluation**

Evaluation meint das systematische Erfassen und Bewerten einer institutionellen Praxis. Dabei werden z.B. Befragungen, Unterrichtsbeobachtungen, Gespräche und Interviews eingesetzt, um die Sichtweise verschiedener anspruchsberechtigter Schulpartner (Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Behörden, Ehemalige, Ausbilderinnen und Ausbilder etc.) zu erheben.

## **Externe Qualitätssicherung**

Die externe Qualitätssicherung dient der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und somit der Sicherstellung einer hohen Qualität der Bildung sowie des Lern- und Laufbahnerfolgs für alle Schülerinnen und Schüler.

## **Fachliche und überfachliche Kompetenzen**

Fachliche Kompetenzen beschreiben fachspezifisches Wissen und die damit verbundenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Mit überfachlichen Kompetenzen ist jenes Wissen und Können gemeint, das über die Fachbereiche hinweg für das Lernen in und ausserhalb der Schule eine wichtige Rolle spielt. Dazu zählen personale, soziale und methodische Kompetenzen.

## **Feedback**

Feedback bezieht sich auf die individuelle Praxis einer Lehr- oder Leitungsperson. Feedbacks können auf vielfältige Weise eingeholt und gegeben werden. Die einzelne Lehrperson kann Feedbacks nutzen, um das eigene Berufswissen zu erweitern (z. B. über Lernprozesse bei Jugendlichen), Probleme besser zu verstehen (z. B. Diagnose von Unterrichtsstörungen und Disziplinarkonflikten) und das individuelle Handeln zu optimieren.

## **Fokusevaluation**

Jede Schulevaluation, sei sie interner oder externer Natur, stellt immer eine Qualitätsuntersuchung der Praxis dar, welche Auskunft zu einer thematischen Fragestellung gibt. Der Begriff der Fokusevaluation betont diese Themenbezogenheit, das heisst eine Untersuchung oder Beurteilung fokussiert auf ein spezielles Thema.

## **Interne Qualitätssicherung**

Die Schule selbst evaluiert periodisch die Qualität des Unterrichts und des Schullebens. Mit der internen Evaluation überprüft und bewertet die Schule das Erreichen gesetzter Ziele gemäss Schulprogramm sowie die Qualität ihrer eigenen Arbeit. Im Mittelpunkt steht die gemeinsame Auseinandersetzung mit Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität und die standardisierte Messung von Leistungen der Schülerinnen und Schüler.

## **Bildungsstandards**

Bildungsstandards legen fest, welche Kompetenzen Lernende in einem Fach bis zu welchem Zeitpunkt erwerben müssen. Für Schulen und Lehrpersonen werden damit Lernziele konkretisiert und überprüfbar gemacht.

## **Evaluation**

Evaluation meint das systematische Erfassen und Bewerten einer institutionellen Praxis. Dabei werden z.B. Befragungen, Unterrichtsbeobachtungen, Gespräche und Interviews eingesetzt, um die Sichtweise verschiedener anspruchsberechtigter Schulpartner (Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Behörden, Ehemalige, Ausbilderinnen und Ausbilder etc.) zu erheben.

## **Externe Qualitätssicherung**

Die externe Qualitätssicherung dient der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und somit der Sicherstellung einer hohen Qualität der Bildung sowie des Lern- und Laufbahnerfolgs für alle Schülerinnen und Schüler.

## **Fachliche und überfachliche Kompetenzen**

Fachliche Kompetenzen beschreiben fachspezifisches Wissen und die damit verbundenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Mit überfachlichen Kompetenzen ist jenes Wissen und Können gemeint, das über die Fachbereiche hinweg für das Lernen in und ausserhalb der Schule eine wichtige Rolle spielt. Dazu zählen personale, soziale und methodische Kompetenzen.



### **Feedback**

Feedback bezieht sich auf die individuelle Praxis einer Lehr- oder Leitungsperson. Feedbacks können auf vielfältige Weise eingeholt und gegeben werden. Die einzelne Lehrperson kann Feedbacks nutzen, um das eigene Berufswissen zu erweitern (z. B. über Lernprozesse bei Jugendlichen), Probleme besser zu verstehen (z.B. Diagnose von Unterrichtsstörungen und Disziplinarkonflikten) und das individuelle Handeln zu optimieren.

### **Fokusevaluation**

Jede Schulevaluation, sei sie interner oder externer Natur, stellt immer eine Qualitätsuntersuchung der Praxis dar, welche Auskunft zu einer thematischen Fragestellung gibt. Der Begriff der Fokusevaluation betont diese Themenbezogenheit, das heisst eine Untersuchung oder Beurteilung fokussiert auf ein spezielles Thema.

### **Interne Qualitätssicherung**

Die Schule selbst evaluiert periodisch die Qualität des Unterrichts und des Schullebens. Mit der internen Evaluation überprüft und bewertet die Schule das Erreichen gesetzter Ziele gemäss Schulprogramm sowie die Qualität ihrer eigenen Arbeit. Im Mittelpunkt steht die gemeinsame Auseinandersetzung mit Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität und die standardisierte Messung von Leistungen der Schülerinnen und Schüler.

### **IQES-Modell**

(IQES: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und -sicherung). Qualitäts-Wirkungsmodell, das den Schulen als Orientierungsrahmen dienen kann. Es zeigt die qualitätsrelevanten Beteiligten und Handlungsfelder in ihrer Wechselwirkung aufeinander.

### **Kompetenzen**

Die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen (absichts- und willensbezogen) und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.

### **Kompetenzorientierter Unterricht**

Kompetenzorientiert unterrichten heisst, spezifische Inhalte und Gegenstände so auszuwählen und als Lerngelegenheiten zu gestalten, dass erwünschte Kompetenzen daran erworben oder gefestigt werden können. Die Lehrpersonen stellen auf der Basis von Lehrplan und Lehrmitteln Überlegungen an, welche Wissens- und Könnensziele sich anhand welcher Fachinhalte und Themen im Unterricht niveaugerecht bearbeiten lassen. Darauf basierend gestaltet sie Lernumgebungen und Unterrichtseinheiten, die geeignet sind, dass Schülerinnen und Schüler daran die relevanten Kompetenzen erwerben können.

### **Kooperatives Lernen**

Kooperatives Lernen ist eine Interaktionsform, bei der die beteiligten Personen gemeinsam und in wechselseitigem Austausch Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben. Im Idealfall sind alle Gruppenmitglieder gleichberechtigt am Lernprozess beteiligt und tragen die Verantwortung gemeinsam.

### **Lehrplan 21**

Der Lehrplan legt die Kompetenzbereiche, Handlungs- und Themenaspekte, zu erreichende Kompetenzen, Grundansprüche und Kompetenzstufen für den Unterricht aller Stufen der Volksschule fest. Er dient als Planungsinstrument für Lehrpersonen, Schulen und Bildungsbehörden und informiert Eltern, Lernende, Abnehmer der Sekundarstufe II über die in der Volksschule zu erreichenden Kompetenzen. Für den Kanton Nidwalden wurde der von der Deutschschweizer Erziehungsdirektoren-Konferenz beschlossene Lehrplan 21 mit wenigen strukturellen Anpassungen seit August 2017 als verbindlich erklärt.

### **Leistungsvereinbarung**

Analog zum betrieblichen Leistungsauftrag werden für Leistungen, die ausserhalb der Verwaltung erbracht werden, Leistungsvereinbarungen abgeschlossen. Eine Leistungsvereinbarung regelt unter anderem die Art und Weise der Aufgabenerfüllung, die Abgeltung unter dem Vorbehalt der Genehmigung des jeweiligen Budgets durch die Stimmberechtigten oder das Parlament sowie die Berichterstattung über die Leistungserbringung.

### **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch**

Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch zwischen Schulleitung und Lehrperson reflektiert die berufliche Situation in einem strukturierten Gespräch und ist ein zentrales Instrument der Personalführung und -entwicklung des Lehrkörpers. Im Mittelpunkt eines Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs stehen die berufliche Entwicklung und die Arbeitszufriedenheit. Das Gespräch dient neben dem Austausch von Gedanken, Meinungen und Informationen ebenso der Verbesserung der Qualität von Schule und Unterricht.

### **Organisationsstatut**

Mit dem Organisationsstatut klärt die Schulbehörde die Zuständigkeiten und das Zusammenwirken der an der Schule Beteiligten, die Mitwirkung der Eltern sowie der Schülerinnen und Schüler und erleichtert damit die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Ebenen.

### **Qualitätsmanagement**

Der Begriff Qualitätsmanagement bezeichnet eine systematische Entwicklung und Sicherung der Qualität einer Schule. Ein ganzheitliches Qualitätsmanagement bezieht alle wichtigen Beteiligten der Schule mit ein: die Schülerinnen und Schüler, die Lehrpersonen, Teams, Gemeinde und Kanton.

### **Qualitätsentwicklung**

Die Qualitätsentwicklung befasst sich als Bestandteil des Qualitätsmanagements mit der Verbesserung und Optimierung der Qualität von Arbeitsabläufen und Prozessen.

### **Qualitätssicherung**

Die Qualitätssicherung umfasst als Bestandteil des Qualitätsmanagements alle Veränderungen und Verbesserungen, die infolge der Qualitätsentwicklung erreicht werden.

### **Qualitätskreislauf**

Der Qualitätskreislauf ist ein Hilfsmittel für die Umsetzung des Qualitätsmanagements und besteht aus den vier Phasen Planen, Umsetzen, Überprüfen und Verbessern. Das systematische Zusammenspiel dieser vier Phasen bildet die Basis für den kontinuierlichen institutionellen Entwicklungsprozess einer Schule oder den individuellen Entwicklungsprozess, z.B. einer Lehrperson, Schulleitung oder Fachperson.

### **Schulinternes Qualitätskonzept**

Das schulinterne Qualitätskonzept soll den Handlungsrahmen für die Qualitätsarbeit der Schule festlegen. Es bietet allen Beteiligten die nötige Orientierung, indem es Grundsätze, Aktivitäten, Zuständigkeiten und Rahmenbedingungen der Qualitätsarbeit beschreibt. Das schulinterne Qualitätskonzept geht davon aus, dass sich Qualität von Schulen primär auf drei Ebenen (Organisations-, Unterrichts-, und Personalentwicklung) manifestiert und entsprechend gesichert und angepasst werden muss.

### **Schulprogramm**

Ein Schulprogramm ist die schriftlich vereinbarte, auf einen Zeithorizont von 3 bis 5 Jahren ausgerichtete Mehrjahresplanung einer Schule. Im Schulprogramm formuliert die Schule jene Ziele, laufenden Projekte und Entwicklungsvorhaben ihrer pädagogischen Arbeit, welche für sie in unmittelbarer Zukunft von Bedeutung sind. Das Schulprogramm orientiert sich an den Zielen und Qualitätsvorstellungen des Leitbildes der Schule, den Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler und den spezifischen, lokalen Voraussetzungen der Schule.

### **Selbstgesteuertes Lernen**

Lernende, die selbstgesteuert lernen, übernehmen die Mitverantwortung für ihren Lernprozess und -erfolg. Sie übernehmen selber Steuerungsaufgaben für ihren Lernprozess und wenden selbstständig Lern- und Arbeitsstrategien an. Die Lehrperson führt und unterstützt die Lernenden, schafft eine anregende Lernumgebung und berät die Lernenden bei der Lösungsfindung.

### **Unterrichtsteam**

Ein Unterrichtsteam ist eine kleine professionelle Arbeitsgruppe von Lehrpersonen, die den Unterricht für die Schülerinnen und Schüler einer Stufe, eines Jahrgangs und/oder eines Fachs miteinander plant, durchführt und auswertet.



# Literaturverzeichnis und Quellen

Amt für Volksschulen und Sport Kanton Nidwalden (Hrsg.) 2005:  
Qualitätsentwicklung – Konzept.

Amt für Volksschulen und Sport Kanton Nidwalden (Hrsg.) 2013:  
Qualitätsentwicklung der Volksschulen Nidwalden – Konzeptanpassung.

Amt für Volksschulen und Sport Kanton Nidwalden (Hrsg.) 2000:  
Qualitätsentwicklung – Beurteilen der Lehrpersonen.

Brägger, G. & Posse, N. (2007): Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits und Qualitätsförderung besser werden können. Bern: hep Verlag.

Brägger, G. (2011): Kantonales Rahmenkonzept «Gute Schule» – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug. (2. Auflage)

Brägger, G. (2010): Kantonales Rahmenkonzept «Gute Schule» – Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus.

Deutscheschweizer Erziehungsdirektoren-Konferenz (D-EDK) D-EDK Geschäftsstelle, Zentralstrasse 18, CH-6003 Luzern. Grundlagen LP 21. Lehrplan für die Volksschule des Kantons Nidwalden. Bereinigte Fassung vom 29.02.2016.

Dienststelle Volksschulbildung Kanton Luzern (Hrsg.) 2015: Qualitätsmanagement der Volksschulen.

Hattie, J. (2013): Lernen sichtbar machen. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Helmke, A. (2014): Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität - Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Seelze-Velber: Friedrich Verlag GmbH.

Huber, S. G. & Schneider, N. (2009): Qualitätsmanagement in der Schule. In S. G. Huber (Ed./ Hrsg.), Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Arbeit in zentralen Handlungsfeldern des Schulmanagements (S. S. 355-387). Köln: Link-Luchterhand.

Lehrplan für die Volksschule des Kantons Nidwalden, Bereinigte Fassung vom 29.02.2016 der Deutscheschweizer Erziehungsdirektoren-Konferenz (D-EDK), Luzern.

Meyer, H. (2004): Was ist guter Unterricht? Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co.

# Anhang

Hinweise zu Praxis- und Umsetzungshilfen

Weitere Unterlagen finden Sie online unter [www.nw.ch](http://www.nw.ch) (Qualitätsmanagement an den Volksschulen Nidwalden).



KANTON  
NIDWALDEN

**Kanton Nidwalden**

**Amt für Volksschulen und Sport**

Stansstadterstrasse 54, Postfach 1251, 6371 Stans

Telefon +41 41 618 74 13, Fax +41 41 618 73 45

[bildungsdirektion@nw.ch](mailto:bildungsdirektion@nw.ch)

[www.nw.ch](http://www.nw.ch)